

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

TASA-ARVO JA MONINAISUUSOSAAMINEN
- CASE SIILINJÄRVEN KUNTA

Helena Toivanen
Tradenomin (ylempi amk) opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

5.5.2011

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU**LIIKETALOUS, KUOPIO**

Koulutusohjelma

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä

Helena Toivanen

Työn nimi

Tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen - case Siilinjärven kunta

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

5.5.2011

138 + 41

Työn ohjaajat

Toimeksiantaja

Kirsi Liikamaa ja Heikki Likitalo

Siilinjärven kunta

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa tasa-arvosta ja moninaisuusosaamisesta Siilinjärven kunnan henkilöstön kokemana. Tutkimukselle asetettiin tehtäväksi kuvata minkälainen Siilinjärven kunnan tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen on ja mitä mahdolliset kehittämistarpeet ovat. Tutkimuksen kohderyhmän muodosti Siilinjärven kunnan koko henkilöstö, 948 jäsentä. Kohteena olevassa ryhmässä korostui naisvaltaisuus, ikäjakauman laajuus ja korkea keski-ikä. Tämän tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista koskevan tapaustutkimuksen tulokset perustuivat henkilöstön havaintoihin, tietoihin, kokemuksiin ja mielipiteisiin.

Tutkimuksen mittaus perustui pääosin olemassa olevaan organisaation tasa-arvo- ja moninaisuusmittariin. Empiirisen aineiston hankinta toteutettiin kyselylomakkeella. Analysoinnissa käytettiin tilastollista menetelmää ja tehtiin vertailu normiaineistoon. Avoimet vastaukset ryhmiteltiin teemoihin laadullisin menetelmin. Tutkimus osoitti Siilinjärven kunnan henkilöstön keskuudessa sekä tasa-arvon että moninaisuusosaamisen toteutuvan melko hyvin. Vertailu normiaineistoon kertoi tulosten sijoittuvan keskimmäisen viidenneksen tasolle. Tuloksista selvisi tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämisen kohteet, joita ovat oppiminen, toiminta- ja ajattelutavat, avoimet keskustelut, uudistaminen sekä ohjeet ja säännöt. Lisäksi kehittämisen tarvetta nähtiin esimiehen toiminnassa, työntekijöiden kohtelussa ja vuorovaikutustaidoissa.

Tuloksista on tulkittavissa, että asioiden kehittämiseksi henkilöstö kaipaa erityisesti esimiesten johtamistaitojen osaamista. Tutkimuksen perusteella tehdään johtopäätös, että saatuja tuloksia voidaan suositella henkilöstösuunnittelun, tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämistyön lähtökohdaksi. Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen nähdään olevan kokonaisvaltaista, työpaikan arkeen kytkeytyvää toimintaa.

Asiasanat

Työelämän tasa-arvo, moninaisuus, moninaisuusosaaminen, moninaisuusjohtaminen, voimaantuminen

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration; Business Management and Entrepreneurship		
Author Helena Toivanen		
Title of study Equality and competence in diversity – Case Municipality of Siilinjärvi		
Type of project	Date	Pages
Thesis	5.5.2011	138 + 41
Supervisor(s) of study Kirsi Liikamaa and Heikki Likitalo		Executive organisation Municipality of Siilinjärvi
Abstract		
<p>The aim of this thesis is to provide information on equality and competence in diversity as it is experienced by the staff of the municipality of Siilinjärvi. The objectives of the thesis are to describe the level of equality and competence in diversity, and what the possible development needs in the municipality of Siilinjärvi are. The staff of the municipality of Siilinjärvi, a total of 948 members, formed the target group for this thesis. A high proportion of females, vast age distribution and a high average age are the characteristics of the target group. The results of this case study on equality and competence in diversity are based on the observation, information, experience and opinions of staff.</p> <p>The existing measure for equality and diversity in an organisation has been used as the main basis for evaluating the results of this thesis. The empirical data was collected via questionnaire. Statistical methods were used for analysing the data and the data was then compared with the standard data. The open replies were structured into themes by using qualitative methods. The thesis shows that equality and competence in diversity has been fairly successfully achieved in the municipality of Siilinjärvi. The comparison of the results to the standard data verified that equality and competence in diversity is in the middle fifth of the level. The results defined the objectives for developing equality and competence in diversity: learning; ways of acting and thinking; open dialogues; reforming; rules and regulations. In addition, the need for development was reported in supervising, treatment of employees and communication skills.</p> <p>As an interpretation of the results, it can be said that for improving the level of equality and competence in diversity staff hope especially for management skills from their supervisors. As a conclusion, the results of this study can be recommended to be used as a starting point for development work in the planning of human resources, equality and competence in diversity. Equality and competence in diversity are seen to be overall actions related to everyday life at work.</p>		
Keywords Diversity in working life; diversity; competence in diversity; diversity management; empowerment		
Note		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite, tehtävät ja menetelmät.....	8
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	SIILINJÄRVEN KUNTA KOSKEVA TARKASTELU.....	12
2.1	Siilinjärven strategiat, tasa-arvosuunnitelma ja uudistuvat järjestelmät.....	13
3	TUTKIMUKSEN TAUSTALLA TILASTOT JA TUTKIMUKSET.....	20
3.1	Väestötiedot moninaisuuden ilmentäjänä ja tasa-arvokeskustelun suuntaajana.....	21
3.2	Aikaisemmat tutkimukset.....	24
4	TASA-ARVO JA MONINAISUUSOSAAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ.....	28
4.1	Merkitykselliset näkökulmat ja käsitteet.....	30
4.2	Työelämän tasa-arvon moniulotteisuus.....	32
4.2.1	Mitä tasa-arvo ja sen toteutuvuus on?.....	35
4.2.2	Kansainväliset sopimukset ja tasa-arvoa ohjaava lainsäädäntö.....	37
4.3	Työyhteisön moninaisuus laajassa merkityksessä.....	41
4.3.1	Moninaisuusosaaminen ja sen edellytykset.....	43
4.3.2	Moninaisuusosaamisen vajeet.....	48
4.4	Voimaantuminen työympäristössä.....	56
4.4.1	Kokemuksellinen oppiminen.....	61
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	68
5.1	OTM-mittarin käytön edellytykset ja muutostarpeet.....	69
5.2	Kyselylomake.....	72
5.3	Johdon informointi, kyselyn toteutus ja kyselyyn vastanneiden määrittely.....	75
5.4	Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät.....	76
5.4.1	Kvantitatiivisen aineiston analysointi.....	76
5.4.2	Kvalitatiivisen aineiston käsittelyprosessi.....	77
6	VASTAAJIEN TAUSTOJEN KUVAUS JA TIETOJEN VERTAILU.....	82
6.1	Ikään, sukupuoleen ja koulutustasoon liittyvät taustatiedot.....	82
6.2	Työhön liittyvät taustatiedot.....	84
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	88
7.1	Lähintä työryhmää koskevat tulokset.....	91
7.1.1	Työryhmän moninaisuus.....	92
7.1.2	Voimaantuminen työympäristössä.....	94

7.2	Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen osa-alueiden tulokset	97
7.2.1	Naisten ja miesten tasa-arvo	97
7.2.2	Eri-ikäisten tasa-arvo	99
7.2.3	Erilaisissa työsuhteissa olevien tasa-arvo	100
7.2.4	Vähemmistöjen tasa-arvo	101
7.2.5	Erityisryhmien tasa-arvo	102
7.2.6	Moninaisuusosaamista koskevat tulokset	103
7.2.7	Tulokset moninaisuusosaamisen vajeesta	104
7.2.8	Tulokset normiaineiston mukaisena profiilina	110
7.3	Tasa-arvon ja moninaisuuden kehittämistarpeet	112
7.3.1	Kehittämistarpeet tasa-arvon osalta	113
7.3.2	Kehittämistarpeet ja odotukset avointen vastausten osalta	115
8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	126
8.1	Reliabiliteetti	126
8.2	Validiteetti	127
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	130
9.1	Pohdinta	134
9.2	Jatkotutkimushaasteita	138
	LÄHTEET	139
	LIITTEET	160

1 JOHDANTO

Tulevaisuuden ihannetyöyhteisö on henkilöstön voimavarojen hyödyntäjä, jonka menestys perustuu tasa-arvoon ja moninaisuusosaamiseen. Kilpailu ammattitaitoisesta ja osaavasta työvoimasta kiristyy ja vaikuttaa yritysten kasvuun sekä kuntien selviytymiseen tulevista haasteista. Kilpailutilanteen rinnalla tasa-arvopoliitiikan uusimpina keskusteluaiheina ovat työyhteisöjen monimuotoisuus ja erilaisuuden kunnioittaminen (Holli, Luhtakallio & Raevara 2007, 83). Tämä tutkimus tarkastelee työelämää tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen näkökulmasta. Tutkimuksen empiiria muodostuu Siilinjärven kunnan henkilöstön havainnoista, tiedoista, kokemuksista ja mielipiteistä.

Teollisen yhteiskunnan muuttuminen tietoyhteiskunnaksi vaikuttaa yksityisiin ja julkisiin organisaatioihin ja niiden rooleihin (Hautamäki 2008). Organisaatioiden roolit myötäilevät ajan kehityksen pyönteitä ja heijastuvat ihmisten työmarkkina-asemaan. Julkisten palvelujen näkökulmasta henkilöstöllä on tärkeä merkitys. Yleisesti näyttää siltä, että epävarmuus erityisesti sosiaali- ja terveystalouden järjestämisen osalta on kasvamassa. Toisaalta jatkuvat tehostamispaineet koetaan sekä palveluita tarvitsevien kuntalaisten että kuntien henkilöstön näkökulmasta ajoittain pakonomaisena. Mayer-Pirttijärven (2008) mukaan palvelujen kysyntä tulee voimakkaasti kasvamaan väestön ikääntymisen ja ihmisten eliniän pitenemisen vuoksi. Tämä kehitys luo painetta kuntien rakenteiden, järjestelmien ja toimintatapojen kehittämiseen. Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden ilmeneminen organisaatioiden rakenteissa (Visti ja Härkönen 2005) on asia, joka jää uudistuksissa taka-alalle. Kuntatyö 2010 -tutkimuksen (Forma, Harkonmäki, Saari & Väänänen 2008) mukaan kuntien määrä vähenee, keskimääräinen kuntakoko kasvaa ja erilaiset yhteistyömuodot palvelujen järjestämisessä kuntien välillä lisääntyvät. Tämä tarkoittaa, että tavat järjestää kuntien palveluita muuttuvat ja monipuolistuvat. Työvoiman tarjonnan ja kysynnän heikko kohtaaminen asettaa osaltaan lisäpainetta. Näyttää siltä, että tulevaisuudessa pärjätäkseen kuntien on opittava, oltava kekseliäs toimimaan, luomaan entistä vahvempia yhteyksiä sekä elinkeinoelämän että kolmannen sektorin toimijoihin. Toisaalta tarve vahvempien yhteyksien luomiseksi kuntasektorin ulkopuolelle kasvattaa paineita tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen alueelle.

Kuntasektori tunnetaan hitaana toimenpiteiden, erityisesti lakisääteisten asioiden toteuttajana. Mustakallion (2007) mukaan kansallisista ja kansainvälisistä normeista huolimatta kunnat ovat tehneet tasa-arvosuunnitelmia melko nihkeästi. On huomattava, että kunnanvaltuustoissa ja -hallituksissa ovat kuitenkin päättäjinä samat puolueet, joiden edustajat ovat olleet säätämässä tasa-arvolain velvoitteita. Näitä velvoitteita ovat tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien tekeminen ja niiden toteuttaminen niin kunnissa kuin yrityksissäkin (Mustakallio 2007, 8.) Roolistaan johtuen kuntasektoria voidaan pitää työ- ja toimintaympäristöltään enemmän byrokraattisena kuin avoimena. Henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna yleensä luottamushenkilöiden tekemät päätökset uudistuksista tulevat toimeenpantaviksi hyvin lyhyellä aikajänteellä. Tämä toimintatapa vaatii henkilöstöltä jatkuvaa erityisvalmiuksien ja joustamisen tarvetta. Kuitenkin uudistusten onnistuminen kaipaa rakentavaa näkemysten vaihtoa, ihmettelyä, erilaisuutta ja asioiden kyseenalaistamista. Muutosta vaativissa uudistussuunnitelmissa henkilöstön tasa-arvoon ja moninaisuusosaamiseen ei ehditä paneutua riittävästi tai ne jäävät kokonaan huomiotta. Henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset ovat merkittävä osa kunnan kokonaiskustannuksista, joten kokonaisvaltainen henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen on talousnäkökulmaankin peilaten välttämätöntä. Päättäjät ovat yksimielisiä siitä, että ilman henkilöstöä päätösten valmistelu ei etene ja että henkilöstö on jatkossakin kunnan tärkein voimavara. Ennakoiva tasa-arvon ja moninaisuuden hyödyntäminen on osaamista, joka onnistuu vain johdon ja henkilöstön yhteistyönä sekä päättäjien tuella.

Tässä tutkimuksessa tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen nähdään toisiinsa vahvasti kietoutuvina ja työelämään liittyvinä asioina. Tasa-arvosta on tärkeää ymmärtää, ettei se ole ainoa tavoiteltava arvo (Hellsten 1996; Tarkki 1998) vaan tasa-arvo kuten moninaisuusosaaminenkin kytkeytyvät organisaatiossa moniin näkökulmiin. Tässä tutkimuksessa moninaisuusosaaminen ymmärretään koko työyhteisössä toteutuvana moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamisena, yksilöiden tasa-arvoisena kohteluna, yhdenvertaisina vaikutusmahdollisuuksina sekä moninaisuuden kunnioittamisena ja siitä oppimisena (Visti & Härkönen (2005). Tutkimus tarkastelee muun muassa kiusaamisen, syrjinnän ja häirinnän esiintymistä työyhteisössä. Näiden ilmeneminen työyhteisössä ymmärretään moninaisuusosaamisen vajeena. Tutkijan oma mielenkiinto tutkimusaiheen tutkimiseksi on merkittävä tekijä tutkimusprosessin eteenpäin viennissä. Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön ajatuksena on synnyttää

johtamistyöstä vastaavien ja koko henkilöstön välille rakentavaa keskustelua. Tutkimustulosten ja johtopäätösten toivotaan tukevan henkilöstöä koskevaa strategista suunnittelua ja johtamista.

1.1 Tutkimuksen tavoite, tehtävät ja menetelmät

Tutkimuksella voidaan Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (1999, 135) mukaan joko kuvata, vertailla tai ennustaa ihmisiä tai luontoa koskevia asioita, ominaisuuksia tai ilmiöitä. Heidän mukaansa tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä näistä piirteistä useampiakin. Tämä on tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista kuvaileva tutkimus, joka sisältää piirteitä vertailevasta tutkimuksesta. Tämän tutkimuksen tavoite on tuottaa tietoa Siilinjärven kunnan henkilöstön kokemasta tasa-arvosta ja moninaisuusosaamisesta. On yleistä, että selittävässä ja vertailevissa tutkimuksissa asetetaan hypoteeseja (Vilka 2007, 24). Sen sijaan kuvailevassa tutkimuksessa, kuten tässä ei tehdä ennakko-oletuksiin pohjautuvia odotuksia tuloksista.

Hirsijärvi ym. (1998, 121) näkevät tutkimuksen pääongelman lähinnä tutkittavan aiheen yleisluonteisena, kokonaisuutta hahmottavana kysymyksenä. Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on vastata pääkysymykseen, *Minkälainen on Siilinjärven kunnan tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen?* Alakysymykseksi muotoillaan *Mitä ovat henkilöstöön kohdistuvat tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämistarpeet?* Kysymyksillä arvioidaan saavutettavan tutkimuksen tavoite, tiedon tuottaminen käsiteltävästä aiheesta.

Nummenmaa (2006, 32) jakaa tutkimukset yleisellä tasolla kahteen: kokeellisiin ja korrelatiivisiin tutkimuksiin. Tämä tutkimus on olemukseltaan korrelatiivinen, sillä tutkimukseen ei liity kokeellisen tutkimuksen ominaispiirrettä, kontrolloinnin mahdollisuutta. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus kuvailla havaintoja vastaajien kokemuksista, näkemyksistä ja mielipiteistä. Voimakkaita päätelmiä ei tehdä ilmiöiden välisistä syy-seuraussuhteista.

Kirjallisuudessa tutkimusstrategioilla tarkoitetaan monia eri asioita ja tässä niillä viitataan empiirisen tutkimuksen menetelmävalintoihin. Aluksi tutkimuksen strateginen valinta tehdään kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tiedon strukturointi, mittaaminen ja

mittarin käyttäminen, tiedon käsittely ja esittäminen numeroin, tutkimusprosessin ja tulosten objektiivisuus sekä suuri vastaajien määrä (Vilkka 2007, 17). Kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat johtopäätösten tekeminen aikaisemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely ja suunnitelmallisuus (Hirsijärvi ym. 1998, 137). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lähtökohtana on moninaisen ja kuitenkin todellisen elämän kuvaaminen. Tutkijan arvolähtökohdat muovaavat mitä ja miten ilmiö ymmärretään (Hirsijärvi ym. 1998, 161.) Kvantitatiivisen tutkimuksen metodiikkaan on kehitetty monenlaisia keinoja virhepäätelmien hallintaan. Sen sijaan kvalitatiivinen tutkimusprosessi on tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järjeilykykyyn, yhdistely- ja luokitteluvälmiuksiin perustuvaa päättelyä (Metsämuuronen, 2008, 8.) Kirjallisuudesta käy ilmi, ettei tutkimuksissa eri tutkimusmenetelmien valinta rajaudu puhtaasti. Alasuutari (1995, 22–23) katsoo, ettei ole järkevää tehdä vastakkainasettelua kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä. Hän näkee mieluummin jatkumon kehittymisen näiden kahden metodologian välillä. Metsämuuronen (2008, 60) pitää kannatettavana lähestymistapana esimerkiksi kvantitatiivista tutkimusotetta, jonka analyysia voidaan rikastuttaa laadullisilla tapaustutkimuksilla.

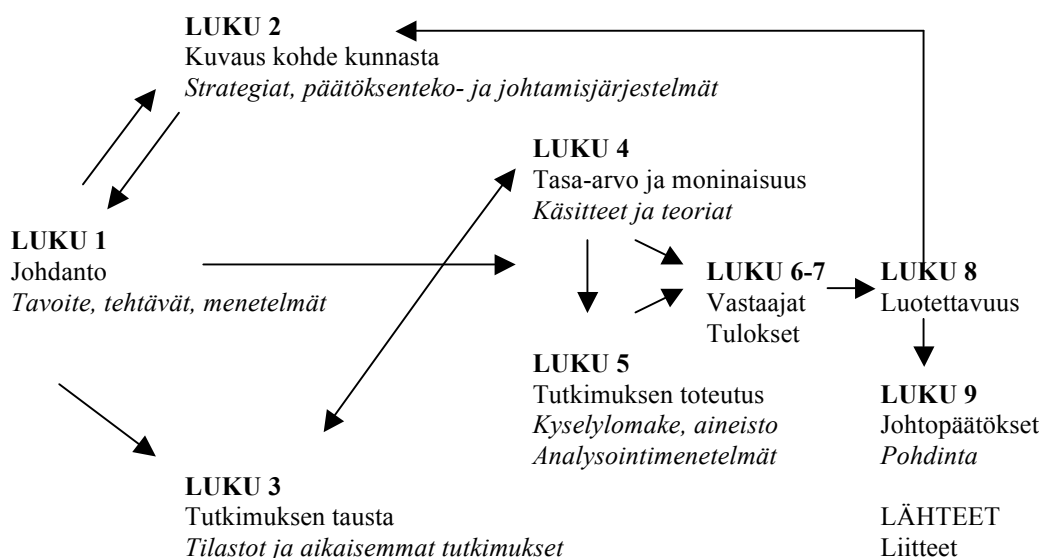
Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on valtaosiltaan kvantitatiivinen. Tutkimuksen analysointi avointen vastausten osalta on kvalitatiivinen. Tämä tutkimus on pääosin kvantitatiivinen sisältäen kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä.

Hirsijärvi ym. (2009, 134) esittävät Teschin (1991, 16) ja Robsonin (1995, 40) kolme traditionaalista tutkimusstrategiaa. Näitä ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (*case study*). Tyypillisten piirteiden perusteella survey-tutkimuksella kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. Vastaavasti tapaustutkimuksessa tietoa kerätään useita metodeja käyttämällä ja tutkimuksella saadaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäistapauksesta tai pienestä joukosta. (Hirsijärvi ym. 2009.) Tapaustutkimus voidaan määritellä Yin (1983, 23) mukaan empiiriseksi tutkimukseksi. Hän luonnehtii tietojen hankintaa monipuoliseksi ja monilla eri tavoilla hankituksi. Tapaustutkimuksella tutkitaan nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksena myös silloin kun tutkimuksen kohteena on useita tapauksia.

Yin (1990) pitää tällaista tutkimusta usean tapauksen tapaustutkimuksena. Voidaan todeta, että tämä tutkimus on tutkimusstrategialtaan survey- ja tapaustutkimuksen yhdistelmä. Tämä on tapaustutkimus, jossa keskitytään tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen tutkimiseen. Tapaustutkimuksen ominaispiirteenä on tarkastella tutkimuksen kohdetta sen luonnollisessa ympäristössä. Tässä tapauksessa tutkimuksen kohteena on Siilinjärven kunta ja henkilöstön kokemuksia selvitetään työympäristössä. Tämän kvantitatiivisen ja kvalitatiivisia piirteitä sisältävän tapaustutkimuksen tarkoitus on luoda kattava kuvaus tutkittavan aiheen ja sitä koskevan ilmiön ymmärtämiseksi.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti jakautuu yhdeksään päälukuun. Kuva 1 ilmentää tutkimuksen päälukujen keskinäistä suhdetta ja esittämisen kulun. Johdantoluvun tarkoitus on ohjata lukija aiheeseen, esitellä tutkimuksen tavoite, tehtävät ja tutkimuksen strategiavalintoja koskevat menetelmät. Luvussa 2 kuvataan tutkimuksen kannalta olennaisia piirteitä kuten Siilinjärven kunnan organisaation päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmien uudistusta. Tämän luvun sisällöllä on erityinen merkitys niin tutkimuksen tavoitteen, tutkimustehtävän kuin tuloksista tehtävien johtopäätöstenkin näkökulmasta. Luvussa 3 kuvataan tutkimuksen ilmiötä tilastojen ja aiempien tutkimusten kautta.



Kuva 1. Tutkimusraportin rakenne.

Tutkimuksessa käytettävät käsitteet ja teoria avataan luvussa 4. Tässä luvussa kerrotaan myös ihmisoikeussopimuksista sekä tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvästä lainsäädännöstä. Tämän luvun suhde seuraavaan lukuun on vahva, sillä erityinen side teorialla on kyselyssä käytettyihin mittareihin. Luvussa 5 kuvataan tutkimuksen kohdejoukolle rakennetun kyselylomakkeen sisältö ja aineiston hankinta, tutkimusaineiston käsittely ja analysointimenetelmät. Luvussa 6 kuvataan vastaajia iän, sukupuolen, koulutustason ja työhön liittyvien taustatietojen osalta. Luvussa 7 kuvataan tutkimuksen tuloksia ja tehdään niistä yhteenveto.

Luvussa 8 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja luvussa 9 esitetään johtopäätökset ja tutkimustuloksista nousevat kehittämistarpeet. Lopuksi pohditaan tutkimuksen tavoitteiden asettamista ja esitetään jatkotutkimuksen aiheita. Tuloksista tehtävät johtopäätökset palvelevat käytännön tarpeita. Johtopäätökset toimivat suunnittelun ja rakentavan keskustelun pohjana, joten näissä pyritään ottamaan huomioon organisaation uudistamisen tilanne ja vallitsevat strategialinjaukset.

2 SIILINJÄRVEN KUNTAA KOSKEVA TARKASTELU

Tämän tutkimuksen kohteena on aktiivinen ja kasvava noin 21 000 asukkaan Siilinjärven kunta Pohjois-Savossa. Tilastokeskuksen (2009) tiedot ja asuntorakentamisen vilkkaus kertovat kunnan olevan kiinnostava asuinpaikka. Tilastotietojen mukaan Suomessa on suhteellisen vähän ulkomaalaisia verrattuna muihin EU 27 -maihin. Ulkomaan kansalaiset asuvat pääosin Uudellamaalla ja keskittyvät Helsingin alueelle. Suosittuja alueita heidän keskuudessaan ovat myös Espoo, Vantaa ja Turku. Luontaisesti Ahvenanmaa on Ruotsin kansalaisten suosima asuinalue. Siilinjärven kunnassa asuvien ulkomaan kansalaisten 0,5 prosentin osuus on vähäinen verrattuna koko maata koskevaan 2,7 prosenttiin. Myös ruotsinkielisten kansalaisten osuus Siilinjärvellä on marginaalinen. Tässä tutkimuksessa tasa-arvo ja moninaisuus ovat laaja-alaisia käsitteitä, joita ilmentävät monet tekijät, kuten esimerkiksi kieli ja kansalaisuus.

Siilinjärvi on Tilastokeskuksen (2009) luokittelun mukaan taajaan asuttu, ei kaupunkimainen eikä myöskään maaseutumainen kunta. Siilinjärvi ja Kuopio muodostavat yhtenäisen noin 108 000 asukkaan työssäkäyntialueen. Suomen muihin kuntiin verrattuna Siilinjärven väestö on keskimääräistä nuorempaa ja koulutetumpaa. Siilinjärven kunta on vahva kuntapalvelujen tuottaja, yhteistyökumppani ja merkittävä työnantaja. Siilinjärven kunnan toiminta ja toimintaympäristö ovat jatkuvassa liikkeessä. Työpaikkojen määrä niin kaupan, rahoituksen, vakuutuksen, liike-elämän kuin teollisten työpaikkojenkin osalta kasvaa. Suurimmat työllistäjät ovat kemianteollisuus, ilmaliikenne ja maanpuolustus, terveydenhuoltopalvelut, betoni- ja metalliteollisuus, matkailu ja palvelut. Kunnassa hyvinvointipalveluilla on suuri merkitys elinkeinojen ja koko kunnan menestymiselle. Pääosa lähes 70 prosenttia kunnan elinkeinorakenteesta muodostuu palveluista. Jalostuksen osuus on noin neljännes ja alkutuotantoa on muutaman prosentin verran. Kunta panostaa merkittävästi lasten päivähoidon, koulutuksen, vanhusten hoitoon sekä terveyden ja vapaa-ajanpalvelujen tarjontaan. (Siilinjärven kunta 2010) Siilinjärven kunnan imagoa voidaan luonnehtia myönteiseksi ja sen ylläpito vaatii henkilöstön voimavarojen hyödyntämistä kiristyvässä kilpailussa. Siilinjärvi sopii kasvavana Suomen kuntana ja julkisen organisaation edustajana tämän ajankohtaisen ja hieman arkaluonteisen tutkimusaiheen kohteeksi.

2.1 Siilinjärven strategiat, tasa-arvosuunnitelma ja uudistuvat järjestelmät

Tässä tutkimuksessa tutkitaan tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista Siilinjärven kunnan toimiessa case-tapauksena. Siilinjärven kuntastrategian 2015 taustalla on vuonna 2002 vahvistettu henkilöstöstrategia. Nämä strategiat ja visio viestivät yhdessä tutkimusaineiston hankinnanaikaisen kunnan tahtotilan. Luvussa tuodaan esille myös tasa-arvosuunnitelmavelvoitteen noudattaminen, lähinnä sen toteutusajan ja -tavan sekä toimenpiteiden näkökulmasta. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimuksen käynnistymisvaiheen aikana menossa olevaa suunnittelua Siilinjärven kunnan organisaation, päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmien uudistamiseksi. Tämän suunnittelun käytäntöön saattaminen vaatii henkilöstöltä joustavuutta, aikaa ja resursseja. Organisaation rakenteiden ja järjestelmien uudistamisen kuvaaminen on tärkeää. Sillä ilmennetään kattavasti tutkimuksen aineiston hankinnan aikaan vallinnut tilanne ja ajattelutapa.

Siilinjärven kunnan strategia 2015 on hyväksytty Siilinjärven kunnanvaltuustossa 11.12.2006. Siilinjärven kunta tavoittelee visiollaan kehittyvän kunnan asemaa menestyvällä Kuopion seudulla. Siilinjärvi uskoo saavuttavansa vision päämäärän neljän strategisen painopistealueen kautta. *Kuvasta 2* nähdään strategian 2015 mukaiset ulottuvuudet tärkeimpiin painoalueisiin määriteltynä.

Siilinjärven kunnan neljä strategista suuntaa



Kuva 2. Strategiset suunnat (Siilinjärven kuntastrategia 2006).

Kokonaisuuden strategiassa muodostavat aktiivinen kunta- ja seutuyhteistyö, yritystoiminnan kehittäminen, palveluprosessien ja palveluiden uudistaminen ja rohkea kasvupolitiikka. Tämän tutkimuksen näkökulmasta voidaan nähdä, että eniten

henkilöstöä koskee palveluprosessien ja palveluiden uudistaminen. On arvioitavissa, että tämän päämäärän saavuttaminen edellyttää henkilöstöltä muutosten ja epävarmuuden sietämistä sekä oppimista.

Siilinjärven kunnan henkilöstöstrategia on puolestaan valmistunut vuonna 2002 ja sen tavoitteet ulottuvat vuoteen 2010. Henkilöstöstrategiaan kirjatun vision mukaan kunta on luotettava ja kilpailukykyinen työnantaja, joka kiinnostaa ammattitaitoista työvoimaa. Lisäksi visiossa mainitaan, että kunta tarjoaa henkilöstölle kilpailukykyiset palkat ja työsuhte-etuisuudet, järjestää henkilöstölle hyvät mahdollisuudet osallistua oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen, huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista, tarjoaa työntekijöille innovatiivisen työympäristön ja mahdollisuuksia kehittää itseään.

Siilinjärven kunnan tasa-arvosuunnitelma on laadittu yhdessä henkilöstön edustajien kanssa ja valmistunut joulukuussa 2007. Tutkimuskohteen valintatilanteessa keväällä 2007 ei Siilinjärven kunnassa ollut tasa-arvosuunnitelmaa. Toisaalta tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien tekemiselle ei ole laissa säädettyjä selkeitä määräaikoja. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaan (2005:19) sanamuodoksi on kirjattu, että tasa-arvosuunnitelmat tulisi tehdä mahdollisimman pian lain voimaantulon eli vuoden 2005 kesäkuun jälkeen. Lain (21/2004) mukaan etnisen yhdenvertaisuuden edistämiseksi viranomaisten tulee laatia suunnitelma siinä laajuudessa kuin kunkin viranomaisen toiminnan luonne sitä vaatii. Toisaalta laki on mahdollistavaa, joten mikään ei estä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman yhdistämistä tai laajentamista moninaisuussuunnitelmaksi. Espoon kaupunki toimii käytännön esimerkkinä usean suunnitelman yhdistämisestä. Tärkeintä on kuitenkin suunniteltujen asioiden toteuttaminen, arjen käytäntöön jalkauttaminen. Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen ymmärtäminen voimavarana vaatii kokemuksiin pohjautuvaa tapauskohtaista tietoa.

Siilinjärven kunnassa on henkilöstöä koskevia tietoja kerätty tilastoiksi 1990-luvulta lähtien. Näiden tietojen pohjalta on laadittu vuosittain henkilöstökertomus. Kunnan tasa-arvosuunnitelma pohjautuu sekä henkilöstökertomuksen (2006) tilastotietoihin että henkilöstöstrategiaan (2002). Suunnitelmassa sanotaan sen rakenteen, laajuuden ja käsittelytavan olevan uuden tasa-arvolain ja suosituksen mukainen. Kehittämistoimenpiteenä mainitaan muun muassa, että säännöllisesti parin vuoden välein toteutettavaan tyytyväisyyskyselyyn lisätään sukupuolen erittelevä

vastausvaihtoehto ja tasa-arvoa mittaavia kysymyksiä. Siilinjärven kunnan tasa-arvosuunnitelman (2007) mukaan jatkossa suunnitelman ja kehittämistoimenpiteiden ajanmukaisuus varmistetaan seuraavasti: ”Tasa-arvosuunnitelma laaditaan ja käsitellään vuosittain kuitenkin siten, että tasa-arvolain 6 a §:n 2 momentin 1. kohdan mukaiset toimenpiteet tehdään kerran kolmessa vuodessa”.

Siilinjärven kunnan päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmien ja organisaation uudistaminen on merkittävä ja pitkäjänteisyyttä vaativa uudistus. Tämän uudistuksen suunnittelu on alkanut keväällä 2007. Valmisteluraportin (12.10.2007) mukaan uudistus käsittää havaintoja toimintaympäristön nopeasta muuttumisesta ja sen synnyttämästä paineesta. Tulevaisuuden päämäärien saavuttaminen on aiempaa haasteellisempaa ja edellyttää tietoista toimintaa. Raportin mukaan Siilinjärven kunnan henkilöstön keskuudessa on tapahtumassa sukupolvenvaihdos ja tämän arvioidaan vaikuttavan kunnassa toimivien virka- ja toimihenkilöiden työtehtäviin. Näiden tiedossa olevien muutosten myötä on mahdollista ulottaa uudistustarkastelu kunnan järjestelmiin ja rakenteisiin. Valmistelutyöhön sisältyy muun muassa valtuuston puheenjohtajan, kunnanhallituksen puheenjohtajan, kunnan johtoryhmän jäsenten ja ulkopuolisten asiantuntijoiden kuuleminen. Myös kunnan luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon yhteistyö sekä päätöksentekojärjestelmän toimivuus ja kehittämistarpeet ovat keskustelutasolla mukana valmistelutyössä. Valmisteluraportti tuo esille ”Tulevaisuuden kunnan” johtamis- ja päätöksentekojärjestelmälle ja organisaatiolle asetettavat vaatimukset. (Siilinjärven kunnan päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmien ja organisaation uudistaminen, 12.10.2007) Kunnanhallitus (Kh 29.10.2007 § 188) on tehnyt periaatepäätöksen uudistamisen hyväksymisestä. Tämä merkitsee kunnan päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmien sekä organisaation uudistamista raportissa esitettyjen tavoitteiden, periaatteiden ja suuntaviivojen mukaan. Tämä periaatepäätös on annettu kunnanvaltuustolle tiedoksi (Kv 17.12.2007 § 50). Raportin julkistamisen yhteydessä todetaan uudistamisesitysten toteuttamisen vaativan jatkovalmistelun ja useiden vuosien toteutusajan.

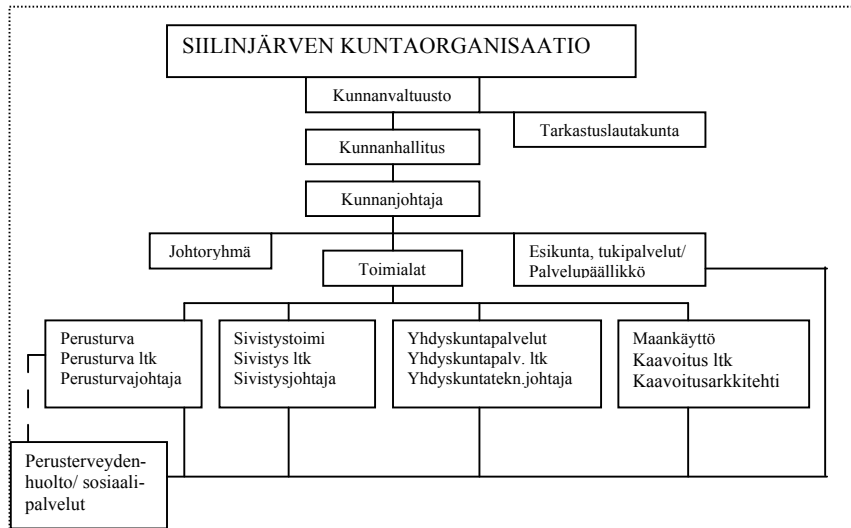
Siilinjärven kunnan päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmiä ja organisaation uudistamista koskevan valmisteluraportin (12.10.2007) mukaan uudistamisella tarkoitetaan, tulevaisuuden haltuunottoa ja uusien vaatimusten asettamista.

Periaatepäätös (Kh 29.10.2007, § 188) tarkoittaa seuraavia Siilinjärven kunnan johtamis- ja päätöksentekojärjestelmälle sekä organisaatiolle asetettavia vaatimuksia:

- 1) Kunta tarkkailee toimintaympäristön muutostekijöitä ja reagoi niihin nopeasti ja joustavasti selkeiden strategioiden avulla.
- 2) Strategiat konkretisoidaan johdettaviksi ja läpinäkyviksi talouden ja toiminnan ohjaamisen ”työkaluiksi”.
- 3) Kunnan päätöksenteko, johtaminen ja organisaation toiminta perustuvat selkeään työnjakoon ja yhdessä sovittuihin pelinsääntöihin.
- 4) Kunta kykenee johtamaan ja ohjaamaan asiakaslähtöisiä ja tehokkaasti toimivia palveluprosesseja.
- 5) Kunta käyttää joustavasti hyväksi vaihtoehtoisia tapoja järjestää palveluja: omaa palvelutuotantoa, ostopalveluja ja yhteistyötä kuntien ja muiden yhteisöjen kanssa.
- 6) Kunta toimii aktiivisesti paikallisten ja seudullisten yhteistyöverkoston jäsenenä, synnyttää yhteistoimintaa, vahvistaa luottamus pääomaa ja rakentaa yhteistä elinvoimaa.
- 7) *Kunta vahvistaa kilpailukykyään osaavan ja ammattitaitoisen työvoiman sekä innovatiivisten ja innostavien esimiesten rekrytoimiseksi.*
- 8) Kunnalla on vahvaa viestintä ja mediaosaamista.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on henkilöstön näkemys, joten luetelluista vaatimuksista voitaisiin nostaa useita kohtia jatkotarkasteluun. Tämän tutkimuksen kannalta yksi tärkeimmistä on kohta 7, joka on edellä esitettyssä luettelossa kursivoituna. Vaatimus kunnan kilpailukykyyn vahvistamisesta osaavan ja ammattitaitoisen työvoiman rekrytoimiseksi viittaa kasvavaan henkilöstön johtamisen tarpeeseen. Vaatimuksista käy ilmi tarve saada rekrytoitua esimiehiä, joilla olisi innovatiivisuutta ja innostavuutta. On huomattava, että esimerkiksi rekrytointi voi tapahtua joko olemassa olevan henkilöstön sisältä tai sen ulkopuolelta.

Organisaatorakenteen uudistaminen tarkoittaa siirtymistä kahden kunnanjohtajan mallista yhden kunnanjohtajan malliin. Siilinjärven kunnan järjestelmässä pitkään toimineen kunnanhallituksen jaoston tehtävät ja niiden jako uudistettiin. *Kuvassa 3* esitetään periaatepäätöksen mukainen uudistettu kuntaorganisaatio. Tässä järjestelmässä johtoryhmän kokoonpano muodostuu pelkästään johto- ja esimiestasolla toimivista virkahenkilöistä. Johtoryhmän tehtäviä ja rooleja uudistetaan ja kunnanhallituksen jaosto lakkautetaan. Vuoden 2009 alusta jaoston tehtävät siirtyvät soveltuvin osin kunnanhallituksen tehtäviksi.



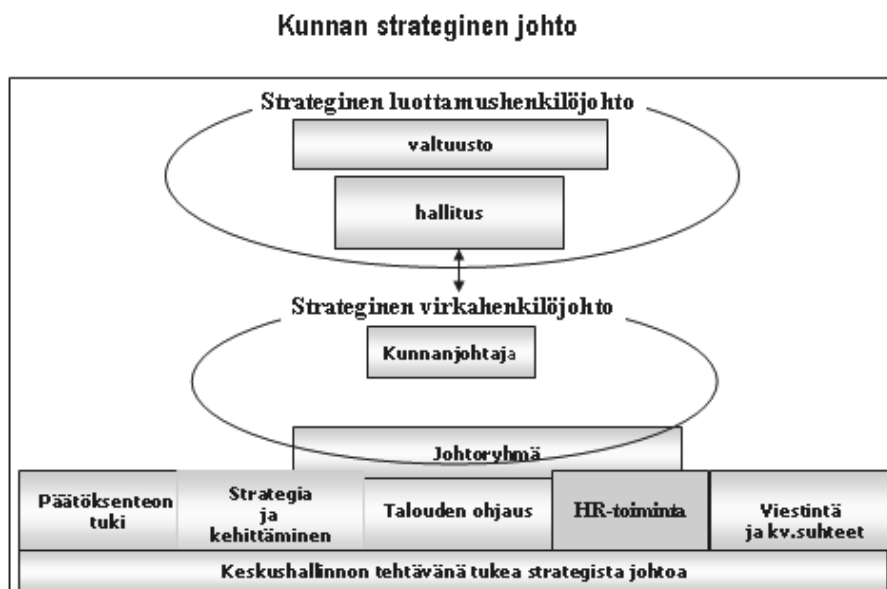
Kuva 3. Periaatepäätöksenmukainen kuntaorganisaatio (Kv 17.12.2007 § 50).

Organisaatiossa toteutettavat palvelutuotannon tavat erilaistuvat. Tämä edellyttää korjaavia toimenpiteitä myös ohjauksen järjestämiseen. Mallissa luottamushenkilöiden rooli ja päätöksenteko painottuvat yhä kasvavassa määrin tulevaisuuden analysointiin ja linjausten määrittelyyn. Tässä onnistuminen vaatii uudenlaisten mallien ja työskentelytapojen omaksumista. Strateginen suunnittelu ja vaihtoehtoisten ratkaisujen käsitteleminen edellyttää kunnan esikunnalta tietojen, analyysien ja vaihtoehtojen tuottamista. Esikunta palvelee strategista johtamista ja konsernijohtoa tuottamalla analyysejä ja vaihtoehtoselvityksiä päätöksentekoa varten. Tukipalvelujen tehtävänä on tukea toimialojen kokonaisjohtamista taloudenpidossa, hallinnossa ja tuloksellisuuden seurannassa. Esikuntapalveluihin kuuluu henkilöstöstrategian suunnittelu, viestintä ja markkinointi.

Periaatepäätöksenmukaisen mallin kuntaorganisaatiossa toimialat on jaettu neljään; perusturvan, sivistystoimen, yhdyskuntapalvelujen ja maankäytön toimialaan. Toimialojen nimikkeissä on muutoksia, joilla ei nähdä olevan merkitystä tämän tutkimuksen kannalta. Merkitystä on kuitenkin sillä, että tämän tutkimuksen kyselyaineiston keräys tapahtui aikana, jolloin Siilinjärven ja Maaningan kunnat ja Nilsin kaupunki vasta hyväksyivät yhteistyösopimuksen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä. Tämä tarkoittaa, että muodostuneella Siiliset-yhteistoiminta-alueella sosiaali- ja terveydenhuolto toimii yhteisenä kolmen kunnan alueella. Siilinjärvi hallinnoi tätä kunnallista liikelaitosta 1.1.2010 alkaen.

Isäntäkuntana toimiminen merkitsee Siilinjärven kunnan henkilöstömäärän kasvua yli 800 työntekijällä.

Toimintaympäristömuutokset kohdistuvat samalla sekä kuntaan organisaationa että kunnan viranhaltijoihin, työntekijöihin ja luottamushenkilöihin. Toimintalogiikan, palvelumuotojen, yhteistyön ja markkinamekanismien uudenlainen soveltaminen kunnallishallinnossa tuovat voimakasta muutospainetta kuntien johtamis- ja menettelytapoihin. Siilinjärven kunnan päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmien ja organisaation uudistaminen (10/2007) kirkasti strategisen johdon merkitystä ja ydintehtävää (Kuva 4). Johtamisen ydin kaipaa aiempaa selkeämpää, näkemyksellistä toimintatapaa strategian luomiseksi ja toteuttamiseksi.



Kuva 4. Kunnan strateginen johto periaatepäätöksen mukaan (Kv 17.12.2007 § 50).

Kuvasta 4 nähdään, että uudistetussa, madalletussa organisaatiossa strategisen virkahenkilöjohtoon muodostavat kunnanjohtaja ja johtoryhmä. Tässä johtoryhmässä ovat edustettuina kunnanjohtaja, eri palvelualueiden johtajat ja henkilöstön edustaja. Johtoryhmällä on merkittävä rooli, sillä strategisen johtamisen lisäksi sen tulee onnistua yhteisen toimintakulttuurin aikaansaamisessa, sisäisessä koordinaatiossa ja yhteistyössä. Valmisteluraportin (2007) mukaan johtoryhmän vastuulla ovat myös tiedottaminen, perustehtävien oikeanlainen ymmärtäminen ja niiden sisäistäminen. Siilinjärven kunnan mahdollisuuksien, vahvuuksien, heikkouksien ja uhkien

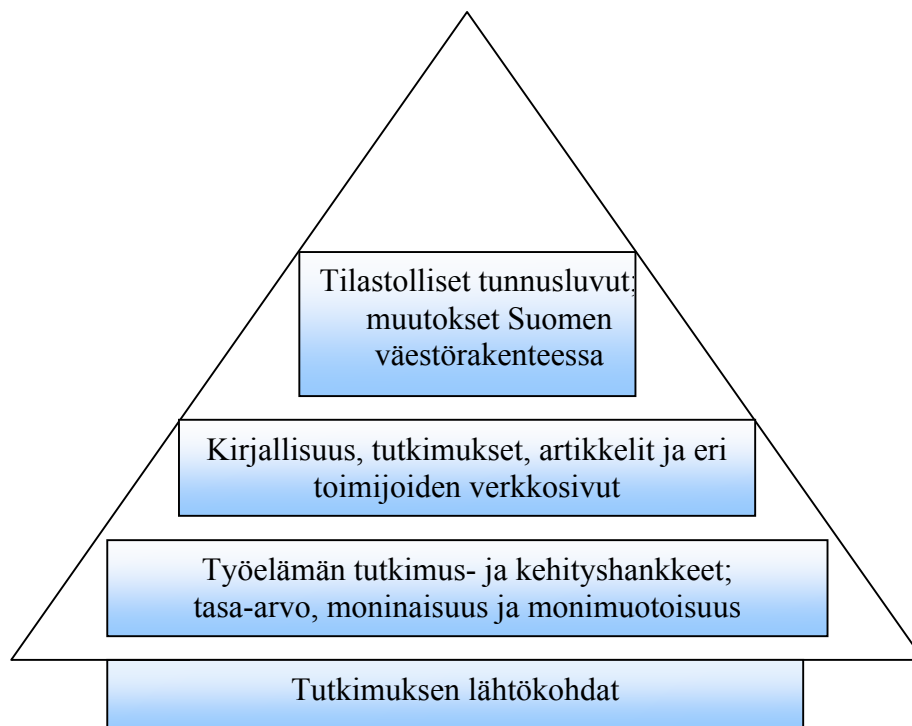
analysointi edellyttää johtoryhmältä asiantuntijuutta, sillä se vaikuttaa koko työyhteisön ponnistuksiin ja tavoitteisiin pyrkimiseen (10/2007).

Voidaan todeta, että kunnan organisaation ja johtamis- ja päätöksentekojärjestelmien uudistamisen tarve syntyy erilaisten muutoksen paineesta. Kyseessä näyttäisi olevan kuitenkin enemmän ennakoinnin kuin pakkotilanteen piirteitä. Yhtäläillä voidaan havaita kuinka tasa-arvopolitiikan muuttuminen tuo mukanaan uudenlaisia paineita. Nämä paineet lisäävät tarvetta henkilöstön ja esimiesten innovatiivisuuteen ja innostavuuteen. Paineet heijastuvat esimerkiksi tarpeeseen huomioida moninaisuusosaaminen henkilöstösuunnittelussa ja käytännön toimenpiteissä. Siilinjärven kunnassa uudistettavan organisaation toimivalla johtoryhmällä on merkittävä rooli vastata erilaisiin toimintaympäristön kautta syntyviin paineisiin. Esikunta palvelee strategista johtamista analyysien ja vaihtoehtoselvityksien kautta. Palveluihin kuuluvat myös henkilöstöstrategian suunnittelu, viestintä ja markkinointi. Johtoryhmän tulee onnistua sekä strategisessa johtamisessa että toimintakulttuurin aikaansaamisessa, sisäisessä koordinaatiossa ja yhteistyössä. Lisäksi tämän tutkimuksen näkökulmasta voidaan sanoa, että johtamis- ja päätöksentekojärjestelmien uudistaminen tarjoaa mahdollisuuden vastata kehittämispaineisiin. Onnistunut järjestelmien eteenpäin vienti tuottaa uudenlaisia ajattelu-, toiminta- ja ratkaisumalleja henkilöstön tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen johtamiseen.

3 TUTKIMUKSEN TAUSTALLA TILASTOT JA TUTKIMUKSET

Valtakunnallinen väestötietojärjestelmä sisältää suomalaisten ja Suomessa pitempään asuvien ulkomaalaisten henkilötiedot. Järjestelmän ylläpitäjinä toimivat maistraatit ja Väestörekisterikeskus (2009). Tilastotietojen tunnuslukuja käytetään tässä tutkimuksessa hahmottamaan moninaisuuden ilmiötä. Väestötiedoissa ja tunnusluvuissa tapahtuvat muutokset heijastuvat monin tavoin työelämään. Tunnuslukujen tarkastelun jälkeen luvussa tarkastellaan tasa-arvoon liittyvää keskustelua ja kehitystä. Väestötiedot palvelevat viitteellisinä, esimerkiksi niitä pidetään kuntien ja työelämän kehitystä luotaavina ennusteina. Väestötietoennusteiden näkökulmasta voidaan sanoa yhteiskunnan olevan koko ajan liikkeessä. Tämän liikkeen aiheuttama muutos heijastuu erityisen voimakkaana kuntatalouteen.

Kuva 5 esittää tutkimuksen lähtökohtana olevaa taustatietoa. Tämän luvun kohta 3.1 kuvaa tutkimuksen taustalla vaikuttavia väestötietoja ja 3.2 aiempia tutkimuksia ja tutkimushankkeita yksityiskohtaisemmin.



Kuva 5. Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kuvaamisen lähtökohdat.

Suomessa tasa-arvopolitiikka ja sen toteutus määritellään Hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa. Lukuisat kansalaisjärjestöt ja poliittisten puolueiden naisjärjestöt toimivat tasa-arvopolitiikan edistäjinä. Tasa-arvo toteutuu, kun naisten ja miesten työllä ja kokemuksilla, tiedoilla ja taidoilla on yhtäläinen arvostus ja vaikutus yhteiskunnassa (www.tasa-arvoklinikka.fi). Työelämää palvelevaa tutkimusta tehdään Suomessa kasvavassa määrin ja sitä toteuttavat useat eri laitokset. Suomessa moninaisuuden tutkimuksen voidaan sanoa olevan olematonta. Tasa-arvoa sen sijaan on tutkittu, mutta tätäkin pääosin sukupuolten näkökulmasta. Suomessa tasa-arvoa tutkivia laitoksia ovat muun muassa Palkansaajien tutkimuslaitos, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes ja Työterveyslaitos. Lisäksi useissa Suomen yliopistoissa on omat naistutkimuslaitokset. Näiden laitosten yhteinen portaali toimii Hilma -nimikkeen kautta. Viranomaisten yhteistyö on toimintamalliltaan sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla verkostomainen. Euroopan Unionissa on vuodesta 2006 alkaen toiminut komission johdolla sukupuolten välistä tasa-arvoa käsittelevien, jäsenvaltioiden kansallisten tasa-arvoelinten muodostama verkosto Network of Gender Equality Bodies (NGEB). Suomesta tähän verkostoyhteistyöhön osallistuu tasa-arvovaltuutettu. Equinet on puolestaan itsenäisten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusviranomaisten eurooppalainen yhteistyöverkosto. Suomesta Equinet -verkoston jäsenenä toimivat tasa-arvovaltuutettu ja vähemmistövaltuutettu.

3.1 Väestötiedot moninaisuuden ilmentäjänä ja tasa-arvokeskustelun suuntaajana

Sosiaali- ja terveysministeriön esitteessä (2006:8) olevat tilastolliset tunnusluvut voidaan katsoa ilmentävän Suomen väestön keskuudessa vallitsevaa moninaisuutta. Suomessa asuu noin 5,3 miljoonaa ihmistä. Tunnuslukuja vertailtaessa aiempiin vuosiin voidaan todeta, että väkiluku kasvaa. Merkille pantavaa on kuitenkin se, että väestöstä jo noin kolme prosenttia on syntynyt muualla kuin kotimaassa ja heistä kahdella kolmesta on muu kuin Suomen kansalaisuus. Tosiasia on myös, että Suomen väestö vanhenee. Alle 15-vuotiaita on väestöstä noin 17 prosenttia ja 65 vuotta täyttäneitä 16 prosenttia. Ennusteiden mukaan lasten osuus tulee vähenemään ja vastaavasti iäkkäitten ihmisten osuus kasvaa. Suomalaisten elinikä vaikuttaa pitenevän jatkuvasti. Naisten elinikä on raportin mukaan 82 vuotta ja miesten lähes kymmenen vuotta tätä vähemmän. Syntyvyyden lasku taittui 1990-luvun alussa ja syntyvyys on

noussut vain hieman 2000-luvun aikana. Vuonna 2004 Suomessa syntyi 1 800 lasta 1000 naista kohti. Suomalaiset solmivat ensimmäisen avioliittonsa keskimäärin 30 vuoden iässä, naiset 28-vuotiaina ja miehet 32-vuotiaina. Samaa sukupuolta olevat henkilöt ovat voineet rekisteröidä parisuhteensa vuodesta 2002 alkaen. Viidesosa perheistä on avoliittoja ja lapsiperheistä avoliittoja on 14 prosenttia. Synnyttäjien keski-ikä on 30 vuotta ja ensisynnyttäjien 28 vuotta. Valtaosalla, 81 prosentilla perheistä on yksi tai kaksi lasta. Suomen avioeroluvut ovat EU-maiden korkeimpia. (Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2006:8.) Tilastolliset luvut ovat tutkimuksen lähtökohtana moninaisuuden ilmiön tarkastelussa ja ymmärryksen kehittämisessä.

Suomen väestörakenteessa tapahtuva kehityssuunta vaikuttaa osaltaan tasa-arvotyöhön. Moderni keskustelu tasa-arvosta alkoi Suomessa 1960-luvulla. Sukupuolten perinteiset roolit asetettiin kyseenalaisiksi. Perheen hoivaamisen, ansiotyön ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen tuli kuulua samoin perustein naisille ja miehille. Valtion tuli taata sosiaaliturva ja -palvelut. Uudistusvaatimukset vetosivat sekä naisiin että miehiin ja loivat pohjan seuraavien vuosikymmenien tasa-arvopolitiikalle. Naisten asemaa tutkivan komitean uudistusohjelma valmistui 1970. Tasa-arvoasiain neuvottelukunta perustettiin vuonna 1972 edistämään uudistusten toteuttamista. Kansainvälisellä, erityisesti pohjoismaisella keskustelulla, kansainvälisillä sopimuksilla ja liikkeillä on myös ollut Suomessa suuri merkitys. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006:8).

Tasa-arvokeskustelun avainsanana voidaan pitää valtavirtaistamista. Tällä tarkoitetaan strategiaa, jonka avulla ministeriöiden ja viranomaisten hallinto- ja toimintatapoja kehitetään niin, että ne edistävät sukupuolten tasa-arvoa. Kulloinkin hallitus määrittelee tasa-arvopolitiikan painoalueet omalle kaudelleen. Vuonna 2003 nimitetty hallitus painotti tasa-arvon edistämisen valtavirtaistamista koko valtionhallintoon, tasa-arvolain uudistamista, samapalkkaisuuden edistämistä, naisten osuuden lisäämistä poliittisessa ja taloudellisessa päätöksenteossa, perhevapaista aiheutuvien kustannusten tasaamista mies- ja naisvaltaisten alojen kesken sekä naisten ja miesten työssäkäynnin edellytysten turvaamista, miesnäkökulman selvittämistä tasa-arvopolitiikan osana, parisuhde- ja perheväkivallan ehkäisyä, naiskaupan uhrien suojelua ja seksin oston kriminalisoinnin selvittämistä. Hallituksen tasa-arvo-ohjelma vuosille 2004–2007 sisälsi yli sata hanketta. Ohjelman toteuttamista seuraa kaikkia

ministeriöitä edustava työryhmä, jota johtaa sosiaali- ja terveysministeriön valtiosihteeri.

Sukupuolten välistä tasa-arvoa tulee tarkastella myös miesten näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön alaisessa Tasa-arvoasiain neuvottelukunnassa on toiminut yhtäjaksoisesti vuodesta 1988 lähtien miesjaosto, joka käsittelee miesten suhdetta tasa-arvokysymyksiin. Suomen vuosien 2003–2007 hallitusohjelmassa todetaan: ”Tasa-arvopoliittiset kysymykset arvioidaan myös miesnäkökulmasta”. Aiemmin vastaavaa yleistä arviointitavoitetta ei ole asetettu. Miehet ja tasa-arvo -teemassa on korostunut isyyden ja vanhemmuuden tukeminen, kuten miesten kannustaminen pitämään perhevapaita. Suomessa miehiä ja tasa-arvoa koskeva politiikkavalmistelu on sisällytetty osaksi yleistä tasa-arvopoliitikkaa. Keskeinen uusi tavoite on lisätä miesten osallistumista tasa-arvopoliittiseen keskusteluun ja tasa-arvon edistämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006:8).

Hallitus ja työmarkkinajärjestöt laativat yhdessä vuonna 2005 samapalkkaisuusohjelman. Ohjelma kattaa monia konkreettisia toimenpiteitä, jotka vaativat pitkäjänteistä toimintaa. Tavoitteena on naisten ja miesten palkkaerojen kaventaminen viidellä prosenttiyksiköllä vuoteen 2015 mennessä. Sosiaali- ja terveysministeriö asetti keväällä 2006 korkean tason seurantaryhmän valvomaan ohjelman toteuttamista. Seurantaryhmän puheenjohtajaksi nimettiin eduskunnan puhemies ja jäseniksi muun muassa kaikkien työmarkkinakeskusjärjestöjen johtajat. Samapalkkaisuusohjelman toimenpiteiden ulottuminen näkyy vähitellen myös tasa-arvotyössä. Tasa-arvon edistäminen on moniulotteista, jossa työpaikkojen toimintakulttuurilla on erityisen tärkeä merkitys. Tasa-arvolain uudistuksessa (2005) työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmien laatimista varten annettiin aiempaa täsmällisemmät ohjeet. Tasa-arvosuunnitelma koskee kiistatta kaikkia Suomen kuntia ja sen tulee sisältää muun muassa naisten ja miesten palkkavertailut. Tasa-arvosuunnitelmien laatimista edistetään tiedotuksella ja koulutuksella. Sosiaali- ja terveysministeriö sekä keskeiset työmarkkinajärjestöt tekevät yhteistyötä ja ovat laatineet esimerkiksi käytännön soveltamiseen helpottamiseksi tasa-arvosuunnitteluoppaan. Hyviä käytäntöjä kehitetään jatkuvasti Euroopan sosiaalirahaston tutkimus- ja kehittämishankkeiden kautta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006:8).

Suomessa naiset ovat olleet erityisesti Yhdysvaltoihin verrattuna homogeeninen ryhmä ja valtiollinen tasa-arvopolitiikka on nähty palvelevan laajasti naisten tavoitteita. Tästä huolimatta tasa-arvokeskustelun luonne muuttuu ja siirrytään kasvavassa määrin ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden näkökulman huomiointiin (Tasa-arvojulkaissuja 2007:1). Tasa-arvossa ei ole kysymys samanlaisuuden vaatimuksesta vaan yhtäläisten mahdollisuuksien turvaamisesta. Erilaisuus ei aina merkitse eriarvoisuutta vaan se on monenlaisuutta. Valtavirtaistamisen, jonka tarkoituksena on tasa-arvoistaa hallinto- ja toimintatapoja, ei ole tarkoitus korvata tasa-arvopolitiikkaa eikä erillisiä tasa-arvo-organisaatioita. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2007:12). Tasa-arvokeskustelun kehittyminen luo tarvetta yritys- ja kuntaorganisaatioissa toteutettavalle moninaisuusosaamiselle.

3.2 Aikaisemmat tutkimukset

Suomalaista työelämää koskeva tutkimus on lisääntynyt. Kuitenkin on aiheita, joita ei ole tutkittu tai niistä on tehty hyvin vähän tutkimuksia. Yksi tällainen aihe on suomalaisen työelämään kohdistuva moninaisuuden tutkimus. Myös tasa-arvon tutkimus on rajoittunutta ja käsittelee pääosaltaan naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Ketokivi (2009) pitää tärkeänä metateoreettisten, olemassa olevien tutkimusten tarkastelua. Tämä luo hänen mukaansa pohjaa oman tutkimuksen perusteiden ja aiemman tutkimuksen kontekstoinnille. Tämän tutkimuksen näkökulmasta tarkastelu on vaativa, koska olemassa olevaa tutkimusta on tutkimusaiheen näkökulmasta erittäin vähän. Voidaan sanoa, että teoreettista tutkimusta moninaisuuden näkökulmaan perustuvasta ja suomalaisen työelämään kohdentuvasta yleisestä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta ei ole juurikaan tehty. Colliander ym. (2009) mukaan moninaisuustekijöiden olemassa olo tiedetään, mutta työelämää koskevassa tutkimuksissa ne kuitenkin on sivuutettu. Työelämää palveleva ja tehty tutkimus koskee pääosin tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Tästä näkökulmasta tutkimusta on tuotettu esimerkiksi naisten ja miesten, eri-ikäisten, ulkomaalaisten ja perheellisten osalta. Tässä tutkimuksessa selvitetään tasa-arvoa sen toteutumisen näkökulmasta. Kiinnostuksena on kuvata työelämän tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista yhdessä, ei toisistaan irrallisina ilmiöinä. Aineistovalintojen osalta hankaluutta tuottaa pitkälti sukupuoleen kohdistuvan tasa-arvon näkökulman esiintyminen aiemmissa aineistoissa. Ketokiven (2009) mukaan olemassa olevien tutkimusten tarkastelu on tarpeellista erityisesti sellaisessa tutkimusaiheessa, jossa useat teoreettiset näkökulmat

ovat mahdollisia. Tämän tutkimuksen aihetta käsittelevää kirjallista ja tutkimustietoa pyritään tarkastelemaan moniulotteisesti. Tämän opinnäytteenä tehtävän tutkimuksen tukena käytetään tasa-arvoa, moninaisuutta tai monimuotoisuutta käsittelevien tutkimus- ja kehittämishankkeiden avulla tuotettua tietoa.

Tämän tutkimuksen tietopohjaa kootaan hankkeista, jotka ovat edistäneet kuntien ja muiden työyhteisöjen moninaisuuden ja tasa-arvoisuuden kehittämistyötä. Tutkimuksen näkökulma keskittyy henkilöstön omassa työyhteisössään kokemaan tasa-arvoon ja moninaisuusosaamiseen. Tämä tarkoittaa, että sukupuolten tasa-arvo ymmärretään neutraalina, yhtenä monista tasa-arvon tekijöistä. Tukea haetaan erityisesti niiden tutkimushankkeiden tuottamasta tiedosta, jotka katsotaan olevan lähimpänä tämän tutkimuksen aihetta, kuten Mosaiikki-tutkimushanke. Myös Monikko-hanke on tuottanut aineistoa monimuotoisuuden näkökulmasta, joka sopii osittain käytettäväksi viiteaineistona. Kuntatyö 2010-projektin tarkoituksena on varautua kuntasektorin osalta tulevaisuuden kiristyvään työvoimakilpailuun. Projektin tuottamia tutkimuksia ja materiaaleja käytetään soveltuvin osin, esimerkiksi haetaan tukea henkilöstön voimavarojen näkökulmaan.

Työelämän kehittämisohjelmaa rahoittava Työelämän kehittämissäätiö ja Työsuojelurahasto ovat rahoittaneet muun muassa työmarkkinajärjestöjen käynnistämiä tasa-arvoa ja moninaisuutta edistäviä hankkeita. Yksi niistä on ollut kansainvälisestikin ainutlaatuinen moninaisuutta ja tasa-arvoa edistävä Mosaiikki-yhteistyöhanke. Tässä hankkeessa ovat olleet edustettuina kaikki Suomen työmarkkinajärjestöt, seitsemän työyhteisöä, kaksi yliopistoa sekä yksityisiä konsultteja ja asiantuntijoita. Hanke on kohdistunut ja tavoittanut työnantajien kautta 8500 suomalaista palkansaajaa. Mosaiikkiin on sisältynyt kaksi hanketta. Toinen näistä hankkeista on ollut Mosaiikki - erilaisuuden etu verkostohanke ja toinen Mosaiikki - erilaisuus vahvuudeksi tutkimushanke. Mosaiikki-hanke kokonaisuus on ajoittunut ajanjaksolle 2001–2005. Mosaiikki-hankkeen tutkimuksella on haettu hyvinvoinnin, erilaisuuden huomioonottamisen ja kilpailukyvyyn välisiä yhteyksiä. (Visti & Härkönen 2005.)

Mosaiikki-hankkeen tavoite on asetettu uudenlaisuutta ja eteenpäin luotaavuutta hakevaksi. Hankkeen lähtökohta on ollut tasa-arvon ymmärryksen laajentamisessa moninaisten ihmisten tasa-arvoon. Näkökulmana on pidetty, että sukupuolen lisäksi ihmiset ovat erilaisia esimerkiksi ikänsä, koulutuksensa, ammattiryhmänsä,

perhetilanteensa ja kulttuuritaustansa suhteen. Mosaiikin tavoitteena on ollut toimia kehittävää arjen toimintaa ja tutkimusta eteenpäin luotaavana hankkeena. Tämän ainutlaatuisen hankkeen tavoitteena on ollut edistää erilaisuuden ja moninaisuuden johtamisen taitoja, jalkauttaa organisaatioiden tasa-arvosuunnitelmat ja verkottumisen kautta jakaa hyviä käytäntöjä muidenkin organisaatioiden hyödynnettäviksi. Hankkeen tulokset osoittavat, että jokaisella työpaikalla on olemassa omat erityispiirteensä työntekijöiden moninaisuudessa. Tämän tuloksen valossa jokainen työpaikkayhteisö tarvitsee toimenpiteitä, jotka kumpuavat työyhteisön sisältä esiin nousevista kehittämistarpeista. Mosaiikki-tutkimushankkeessa on kehitetty kaksi eri laajuista tasa-arvo- ja moninaisuusmittaria ja tuotettu tasa-arvon abc-käsikirja. Nämä mittarit on luotu organisaatioiden käyttöön työryhmien moninaisuuden, tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen arvioinnin apuvälineiksi. Mittarit avaavat uudella ja monipuolisella tavalla tasa-arvon käsitteen ja sen ilmentymisalueet. Lisäksi tavoitteena on ollut tuottaa materiaalia moninaisuuden johtamisesta työpsykologian alan tutkimusta silmällä pitäen. (Visti & Härkönen 2005.)

Monikko-hanke on Työterveyslaitoksen hallinnoima ja Euroopan sosiaalirahaston rahoittama tutkimus- ja kehittämishanke. Hanke on toteutettu ajanjaksolla 2005–2007 ja sen tavoitteena on ollut lisätä tasa-arvoa työpaikoilla. Tavoitteena on ollut muun muassa monien eri alahankkeiden avulla kehittää uusia monimuotoisuuden johtamismenetelmiä. Hankkeessa on painotettu työyhteisöjen monimuotoisuutta ja sukupuolten tasa-arvoa positiivisena voimavarana. Monikko-hankkeessa on kehitetty ja tutkittu uusia ratkaisumalleja ja hyviä käytäntöjä. Näiden käytäntöjen on tarkoitus edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työssä, löyhentää työtehtävien sukupuolenmukaista erottelua, edistää eri-ikäisten vuorovaikutusta ja poistaa etnisestä taustasta johtuvia syrjiviä työmarkkinakäytäntöjä. (Kauppinen & Evans 2007.) Hankkeen konkreettisenä tavoitteena on ollut kehittää Monimuotoisuusbarometri (Haapanen 2007), jolla on kartoitettu yritysmaailman ilmapiiriä sukupuolten tasa-arvon ja työyhteisöjen monimuotoisuuden näkökulmasta.

Kuntatyö 2010 -projekti on yhteistyöhanke Suomen Kuntaliiton, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja Kuntien eläkevakuutuksen kesken. Kuntien eläkevakuutuksen (2006) päivitetyn tiedon mukaan projektin tarkoituksena on varautua kuntasektorin osalta tulevaisuuden kiristyvään työvoimakilpailuun. Keskeisinä aiheina ovat eläkepoistuma, työssä jatkamisen tukeminen, rekrytoiminen sekä kuntatyön

houkuttelevuus ja imago. Projektin alueina ovat kunnallistalous, työnantaja- ja henkilöstöpolitiikka, koulutuspolitiikka ja aktiivinen työllisyyspolitiikka. Koko projektin käynnistysvaiheessa sen toimikausi on suunniteltu vuoden 2007 loppuun. Kunnallisen eläkevakuutuksen osalta Kuntatyö 2010 -tutkimus on suunniteltu jatkuvan ajalle 2009–2010 saakka. (Kuntien eläkevakuutus 2006.)

Yhteistyöprojektiin kuuluu osana myös Kuntatyö 2010 -tutkimus. Tämä on Kuntien eläkevakuutuksen (2006) mukaan laajaa pitkittäistutkimusta. Kyselyt tapahtuvat tutkimuksessa vuosina 2003, 2006 ja 2009. Kohteena Kuntatyötutkimuksessa ovat 5000 kuntien työntekijää ja lisäksi henkilöstöasioista vastaavia asiantuntijoita. Tutkimuksen kohteita ovat työhyvinvointi, eläkkeelle siirtyminen, työssä jatkaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Kuntatyö 2010 -tutkimuksen materiaaleista voitaneen mainita joitakin tutkimustuloksia. Kunta-alan haasteita työssä koetun hyvinvoinnin osalta ovat työolobarometrin (Forma, Saari & Väänänen 2008) mukaan esimerkiksi kiusaamiskokemukset sekä henkisen ja fyysisen työkyvyn suhde työn vaatimukseen. Kuntatyössä he ovat tutkimuksensa perusteella havainneet olevan myös omat vahvuutensa ja positiiviset piirteensä. Työ koetaan merkitykselliseksi ja työsuhteeltaan turvalliseksi. Forman ym. (2008) mukaan kunnan työntekijät ovat varsin tyytyväisiä työhönsä, johtaminen ja esimiestyö arvioidaan vertailukelpoiseksi muihin työmarkkinoilla toimiviin aloihin nähden.

4 TASA-ARVO JA MONINAISUUSOSAAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

Yhteiskunnallisen kehityksen myötä tapahtuva työelämän kehitys nostaa työpaikkojen tasa-arvon uudenlaiseen merkitykseen. Jokinen (2002, 244–245) on kritisoinut tasa-arvon tarkastelua pelkästään nais-mies näkökulmana ja pitää tätä tasa-arvon käsitystä vanhentuneena. Kirjallisuuden perusteella naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä on sen alkuperäisessä sukupuolten tasa-arvon merkityksessä yhä ajankohtainen. Voidaan kuitenkin nähdä, että tasa-arvopolitiikan käyttöala on laajentumassa (Holli 2002, 20, Pentikäinen 2002, 94) ja tasa-arvon käsitteelle on kehittymässä alkuperäistä sukupuolten tasa-arvoa laajempi työelämää palveleva käsitys.

Vistin ja Härkösen (2005) mukaan tasa-arvo nähdään ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden arvostamisena ja siitä oppimisena. He ovat tutkineet moninaisuuden, moninaisuusjohtamisen ja moninaisuusosaamisen yhteyksiä tasa-arvoon. Suomalaiseen työvoimaan voidaan katsoa kuuluvaksi koulutukseltaan ja työkokemukseltaan sekä työsuhteiden laadultaan eri-ikäisiä miehiä ja naisia. Nämä ominaispiirteiltään moninaiset työvoimaan kuuluvat ihmiset poikkeavat toisistaan myös työkyvyltään ja terveydentilaltaan, kulttuuriselta taustaltaan sekä yksityiselämän tilanteeltaan. Organisaatiossa työskentelevien moninaisten toimijoiden muuttuvat roolit ja asemat nostavat esiin tasa-arvon. Voidaan ajatella, että sukupuolten tasa-arvo sen laaja-alaisen näkökulman mukaan on kaikkien työelämässä tai työyhteisössä tai työryhmässä toimivien ihmisten tasa-arvoa. Tasa-arvo on yhdenvertaisuutta yksilöiden kesken ja tarkoittaa, että se on myös sosiaalinen ilmiö. Tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään yhtenä sekä tasa-arvon että moninaisuusosaamisen käsittävänä kokonaisuutena.

Henkilöstönäkökulmaan perustuvaa, Suomen parhaat työpaikat -tutkimusta tekee vuosittain Great Place to Work Institute Finland. Työelämälehden artikkelin (Mikkonen 2010) mukaan tutkimuksessa mukana oleville, parhaille työpaikoille on ominaista työntekijöiden luottamus organisaationsa johtoon. Lisäksi työntekijät ovat ylpeitä omasta tekemisestään ja nauttivat yhteistyöstä työtovereittensa kanssa. Visti ja Härkönen (2009) puolestaan luonnehtivat ihannetyöyhteisön sellaiseksi, jossa vallitsee keskinäinen luottamus ja vuorovaikutus. Viestintä on heidän mukaansa keino, jolla voidaan vaikuttaa yhteisöllisyyden muodostumiseen ja laatuun. Myös työssä koetun yhteisöllisyyden he katsovat antavan voimavaroja käsitellä vaikeuksia työssä ja

työyhteisössä. Ihminen haluaa kuulua ryhmään, saada arvostusta työssään ja työstään, tulla kuulluksi ja kuunnelluksi sekä osallistua yhteisten ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiseen. Tasa-arvo ja oikeudenmukainen kohtelu on moninaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä. Lisäksi tasa-arvo mielletään erilaisuuden ja moninaisuuden havaitsemiseksi, kohtaamiseksi, ymmärtämiseksi, suvaitsemiseksi ja kunnioittamiseksi (Visti & Härkönen 2009). Tämän tutkimuksen näkökulmasta työyhteisön keskinäinen luottamus ja vuorovaikutus ovat tasa-arvoon ja moninaisuusosaamiseen läheisesti kytkeytyviä perusasioita.

Kansallisen näkökulman perusteella suomalainen työvoima on moninainen. Suomea pidetään kansainvälisen näkökulman mukaan myös sukupuolten tasa-arvon mallimaana. Kuitenkin keskustelun aiheet tasa-arvon edistämiseen tulevat Suomen ulkopuolelta (Saari 2002, 3). Tämä sama voidaan sanoa myös moninaisuusajattelun osalta. Tasa-arvopolitiikan virtaukset, uusimpien keskustelujen aiheet liittyvät monimuotoisuuteen ja erilaisuuden kunnioittamiseen (Holli, Luhtakallio & Raevaara 2007, 83). Tasa-arvo työelämässä ja niin myös tässä tutkimuksessa sisältää monia ulottuvuuksia. Tasa-arvon voidaan nähdä olevan moninaisten työntekijöiden hakemaa tasapainoa työelämän ja muun elämän välille. Richard Sennettin (2004) mukaan moderni yhteiskunta on tuottanut ihmisarvon ja työn arvon. Vaikka jokaisella yksilöllä on periaatteellinen oikeus arvokkaaseen elämään, tämä arvo on alistunut työnarvolle. Ihmisarvon alistaminen työnteolle on omiaan tuottamaan eriarvoisuutta, sillä työnarvo perustuu panoksia ja tuloksia käsittävään vertailuun (Julkunen 2008). Työelämän tasa-arvon toteutumisen näkökulma voidaan tässä kohtaa ymmärtää monien tekijöiden kokonaisuudeksi.

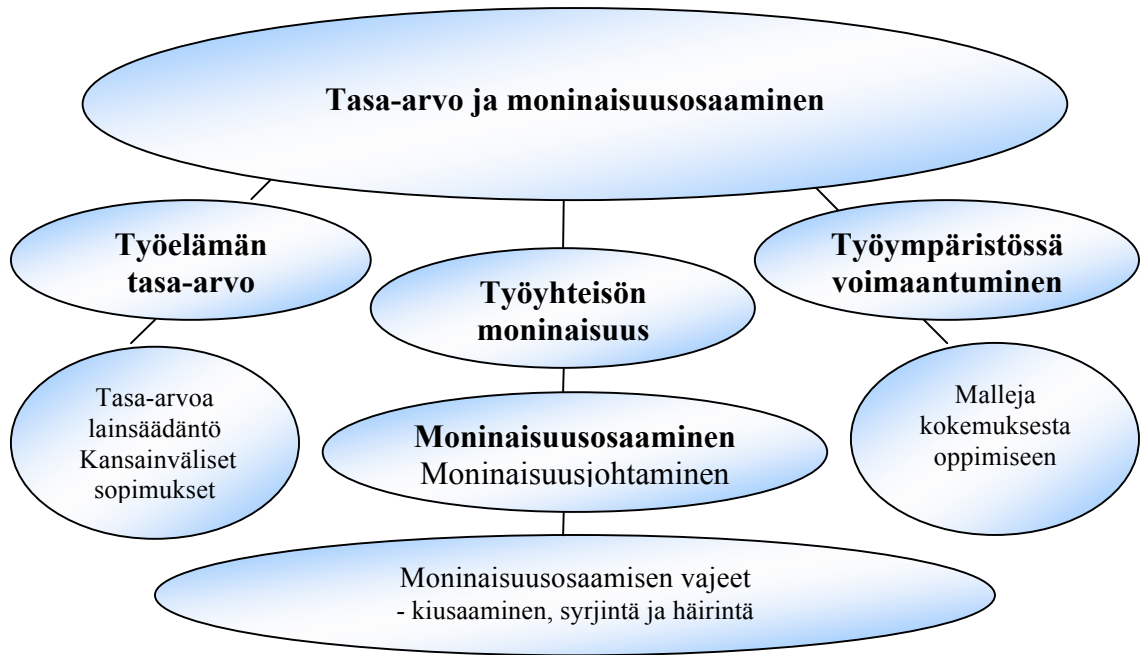
Organisaatioiden rakenteet sekä näihin rakenteisiin suunnitellut johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät ovat omiaan muodostamaan tietynlaisia toimintaympäristöjä. Toiminnallisten rakenteiden uudistaminen muuttaa tottumuksia esimerkiksi kuntien toimintaympäristöjä ja toimintatapoja (Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005). Moninainen henkilöstö toimii juuri näissä rakenteissa ja uudet toimintaympäristöt muodostuvat jossain määrin osaksi entistä toimintaa. Työyhteisöjen toiminnan tavoitteet määritellään Perkka-Jortikan (2002) mukaan pääsääntöisesti organisaatioiden hallituksissa, johtokunnissa ja johtoryhmissä. Hän kirjoittaa, että kuitenkin yhteisön omaksi tehtäväksi jää käytännön toiminnan järjestäminen ja toteuttaminen. Hän nostaa esiin johtajan merkityksen säännöllisen

keskustelun työn tekemisen päämääristä ja sisällöistä. Tämä keskustelu on tärkeää yhteisesti sovittujen tavoitteiden ja työnjaon selkeänä pysymisen kannalta. Johtaja tai esimies vaikuttaa säännöllisen keskustelun tai vuoropuhelun rakenteen muodostumiseen. Tämä säännöllisen keskustelun kautta syntynyt rakenne toimii myös yhteisten pelisääntöjen, tehtävien tärkeysjärjestyksen, työntekijöiden valtuutusten ja vastuiden sopimusalustana (Perkka-Jortikka 2002, 139). Erilaiset organisaatioiden rakenteet, johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät on tarkoitettu tukemaan niissä toimivien ihmisten työtä. Näiden järjestelmien kautta, ihmisten välityksellä muodostuvat myös työn tekemiseen liittyvät ajattelu- ja toimintatavat. Työyhteisössä toteutuvan tasa-arvon tulisi kuulua osaksi johtajan tai esimiehen synnyttämän säännöllisen keskustelun rakennetta, luonnollisena osana työyhteisön toimivuutta.

Seuraavassa esitetään tiivistetysti tutkimuksen viitekehys ja keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen luvun muissa kohdissa kuvataan laaja-alaisemmin kutakin asiakokonaisuutta perustuen kirjallisuuden ja eri teorioiden näkemyksiin. Kunkin asiakohdan yhteydessä avataan käsitteiden sisältöä ja niiden tarkoitusta tämän tapaustutkimuksen käsitteenä.

4.1 Merkitykselliset näkökulmat ja käsitteet

Tämän tutkimuksen teoreettisen kehyksen muodostuksessa ja käsitteiden avaamisessa käytetään yhteiskunta- ja käyttäytymis- ja kasvatustieteen kirjallisuutta. Tutkimuksessa lähestytään tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista usean eri teorian ja kirjallisuuden kautta. Käytettävien teorioiden ja niiden rajapintojen nähdään mukautuvan toisiinsa luontaisesti. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat työelämän tasa-arvo, moninaisuus, moninaisuusosaaminen ja moninaisuusjohtaminen sekä voimaantuminen. Näiden lisäksi esitetään joitakin oppimisen malleja, joiden arvioidaan soveltuvan aiheen jäsentämiseen organisaatiossa. Tutkimuksen keskeiset käsitteet yhdessä teorioiden kanssa toimivat tavoitteita ja koko tutkimusta ohjaavina apuvälineinä. Kokonaisuuden hahmottamiseksi seuraavassa *kuvassa 6* esitetään tutkimuksen viitekehys.



Kuva 6. Tutkimuksen viitekehys.

Tämän tutkimuksen käsitteet ymmärretään merkitykseltään laajoina, abstrakteina käsitteinä. Seuraavaksi esitetään lyhyesti tutkimuksen kannalta tärkeimmät, merkitykselliset käsitteet.

Työelämän tasa-arvo tarkoittaa naisten ja miesten yhtäläistä arvostusta, samaa palkkaa samasta ja samanarvoisesta työstä, tasa-arvoista urakehitystä, yhtä hyviä mahdollisuuksia yhdistää työ ja vanhemmuus sekä vapautta seksuaalisesta häirinnästä ja ahdistelusta. Tasa-arvo ymmärretään lähes rinnasteisena yhdenvertaisuuden (Lohikoski 2010; Visti & Härkönen 2005) ja oikeudenmukaisuuden kanssa (Miller 1997, Salmela 1988).

Toteutunut tasa-arvo tarkoittaa työyhteisön tilaa, jossa eriarvoisuus on todettu, sitä tuottavia rakenteita ja käytäntöjä kehitetty ja muutettu tasa-arvoisiksi. (Huhta, Kolehmainen, Leinonen, Rissanen, Uosukainen & Ylöstalo 2005).

Moninaisuus (diversity) tarkoittaa työpaikalla ilmenevää ihmisten erilaisuutta. Tämä voidaan nähdä myös työryhmän moninaisuutena, vaihtelevuutena (*variety*), monimuotoisuutena tai arvonäkökantojen eroavuutena (Visti & Härkönen 2005).

Moninaisuusosaaminen tarkoittaa koko työyhteisössä toteutuvaa moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamista, yksilöiden tasa-arvoista kohtelua, yhdenvertaisia vaikutusmahdollisuuksia sekä moninaisuuden kunnioittamista ja siitä oppimista (Visti & Härkönen 2005).

Moninaisuusjohtaminen (diversity management) on organisaation rakenteiden ja prosessien kehittämistä moninaisuuden hyödyntämiseksi sekä tasapuolisen ja reilun työympäristön kehittämiseksi. Se alkaa organisaation johdosta, joka pitää moninaisuutta liiketoiminnan perustana, arvostaa sitä sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla ja tavoittelee moninaisuuden huomioonottamisella tasa-arvoa (Visti & Härkönen 2005).

Voimaantuminen (empowerment) on (Siitonen 1999) ihmisestä itsestään lähtevä, henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi, jota ei tuota tai aiheuta toinen ihminen. Voimaantuminen on prosessi tai tapahtumasarja, jonka kannalta toimintaympäristön olosuhteet voivat olla merkityksellisiä. Tämän vuoksi voimaantuminen voi olla jossain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa. Voimaantuminen on myös ilmaistavissa ihmisen sisäisenä voimantunteena.

4.2 Työelämän tasa-arvon moniulotteisuus

Työelämän tasa-arvon ulottuvuudet käsittävät tässä tutkimuksessa sukupuolten tasa-arvoa laajemman kokonaisuuden. Tähän nähdään kuuluvaksi myös eri-ikäisten, erilaisissa työsuhteissa olevien ja vähemmistöjen tasa-arvon näkökulmat. Lisäksi tarkastelu tehdään myös eri ryhmien tasa-arvon toteutumisesta. Tämän tutkimuksen kiinnostus tasa-arvon toteutumiseen käsittää henkilöstövalintojen, palkkauksen, työuralla etenemisen, koulutusmahdollisuuksien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen alueet.

Kaistilan (2005) mukaan uuden työntekijän valinta työyhteisöön on merkittävä tapahtuma. Henkilöstön hankintaan liittyy hänen mukaansa huolellinen arviointi ja kokonaistilanteen hallinta. Tärkeää on, että uusi työpanos saadaan mahdollisimman nopeasti tuottavaan käyttöön. Esimiehen vastuuseen kuuluu suunnitella ja järjestää henkilöstön hyvä perehdytys työtehtäviin ja toimintaympäristöön. Johdon, esimiesten sekä muun henkilöstön tehtäviin liittyvissä henkilövalinnoissa tulee noudattaa

olemassa olevaa lainsäädäntöä, joka koskee muun muassa henkilötietojen käsittelyä ja valintaprosessin kulkua. (Kaistila 2005.) Raportin (Hautamäki 2008) mukaan yritysten ja työntekijöiden arvojen yhteensopivuudella on merkitystä työpaikkaa tai työpaikkaan valittaessa. Yritysten ja kuntien tulee huomioida tasa-arvolaki ja syrjintää kieltävät säännökset henkilöstövalinnoissaan, esimerkiksi haastatteluun tulee kutsua aina muodollisesti ansioituneimmat hakijat. Kunnissa tapahtuvien rekrytointien osalta on mahdollista delegoida päätöksentekoon liittyvä vastuu virkamiehelle. Muutoin tehtävän valmistelu kuntaorganisaatioissa tapahtuu suoraan toimielimelle. Vastuu ja muut mahdolliset päätöksentekoon liittyvät viiveet tulee ottaa huomioon rekrytointiin tarvittavan ajan varaamiseksi. Raunion (2003) mukaan kunnalliseen rekrytointiin erityisesti niiden päätöksentekovaiheeseen syntyy yrityssektoria herkemmin ongelmia. Tämän vuoksi hän painottaa, että rekrytoinnille asetetut, henkilöstöstrategiasta tai taloussuunnitelmasta johdettujen tavoitteiden tulisi olla luottamuselinten tiedossa ja avoimesti keskusteltavissa.

Suurin osa tasa-arvobarometrin (2008) kyselyyn osallistuneista palkansaajista kokee tasa-arvon toteutuvan työpaikallaan hyvin tai melko hyvin. Kuitenkin naisten kokema epätasa-arvo palkkauksen osa-alueella tulee tutkimustuloksissa vahvasti esille. Hallitusohjelmaan kytkeytyvässä tasa-arvo-ohjelmassa 2007–2011 on yhtenä painopistealueena samapalkkaisuuden toteutuminen. Sukupuolten palkkaerojen kaventaminen muutamalla prosentilla on yksi työelämän tasa-arvoisuuteen tähtäävä tavoite (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008). Kuntatyönantajien (www.kuntatyönantajat.fi) mukaan sukupuolten väliset palkkaerot ovat pienimmät julkisella sektorilla. Kunnissa naisten ja miesten palkkaeron katsotaan selittyvän pitkälti ammattien eriytymisellä.

Perkka-Jortikan (2002, 55) näkemyksen taustalla on ura-käsite, joka voi tarkoittaa jotain merkittävää ja arvostettua. Hän olettaa sen muuttuvan jollain tavoin pelottavaksi ilmaukseksi, esimerkiksi nuorten ajatuksissa työssä etenemisestä. Uralla etenemisestä tai uran luomisesta puhuminen herättää kateuden tunteita (Perkka-Jortikka (2002) ja keskusteluissa siitä käytetään usein kiertoilmaisuja. Ilmaisuihin toimivat esimerkiksi uusien haasteiden hakeminen tai työkokemuksen hankkiminen tai erilaisten tehtäviin siirtyminen. Julkunen (2008, 285) katsoo, että työyhteisöt odottavat työntekijöiltään vuorovaikutusta, sosiaalista sensitiivisyyttä ja yhteistä oppimista. Samalla hän havaitsee yhteisöjen ruokkivan yksilöllistä kilpailua niin asiakkaista,

kontakteista, verkostoista, työpaikoista, reviiireistä kuin työurista ja menestyksestäkin. Tähän viittaa Julkunen (2008, 287) näkemys siitä, että tullakseen tunnustetuksi on ensin tultava tunnistetuksi. Tästä saattaa seurata, että henkilökohtaista näkyvyyttä ja menestystä haetaan esimerkiksi työyhteisön mahdollistaman kilpailun kautta. Tämä on omiaan tuomaan työyhteisöön hallitsematonta toimintaa, epäterveen kilpailun aineksia. Tasa-arvobarometrin (Melkas 2001) mukaan työelämässä joka toinen nainen koki haittaa omasta sukupuolestaan, mikä ilmeni eniten palkassa, ammattitaidon arvostuksessa ja uralla etenemisessä. Myös tuoreempi tasa-arvobarometri (Nieminen 2008) osoittaa uralla etenemisen edelleen yhdeksi naisiin kohdistuvaksi työelämään liittyväksi esteeksi. Hallituksen tasa-arvo-ohjelmaan 2007–2011 on kirjattu naisten urakehityksen, naisjohtajuuden edistämiseen tähtääviä toimenpiteitä. Ohjelman tavoitteena on pyrkiä tunnistamaan ja murtamaan naisten uralla etenemiseen liittyviä asenteita (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006). Julkunen (2008) katsoo, että työelämässä tunnustus tai tunnustamatta jääminen voi toteutua kasvokkain inhimillisessä vuorovaikutuksessa, yhteiskunnallisissa instituutioissa ja rakenteellisten prosessien tuloksena. Hän näkee työelämän tunnustuksen tapahtuvan materialisoitumisen kautta esimerkiksi työpaikkana, palkkana, turvallisuutena, työoloina ja työn vaatimuksina, ihmismäisenä ja arvostavana kohteluna, kaikkena sellaisena, mikä koetaan reiluksi ja oikeaksi (Julkunen 2008). Tutkimuksissa inhimillisen pääoman merkitys nousee (Hautamäki 2008) selkeästi uuteen arvoon. Tätä arvoa voivat hänen mukaansa ensimmäisenä hyödyntää strategisesti ketterät, työuransa kehitysvaiheessa olevat työntekijät.

Sutelan ja Lehdon (2008) mukaan nykyistä työelämää palvelevat ihmiset muodostavat hyvin erilaisen työntekijäjoukon verrattuna muutama vuosikymmen taaksepäin. Tieto- ja viestintäteknikan käytön kehittyminen on nostanut koulutustason tarvetta viimeisen vuosikymmenen aikana. Ammattirakenteen ja ammattiaseman muutokset ovat osaltaan tuoneet koulutuksen nostotarpeet esille. Lähivuosien aikana jää esimerkiksi kuntasektorilta eläkkeelle kolmannes työntekijöistä. Samaan aikaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöiden tarve kasvaa. Työntekijöistä on jo olemassa alakohtaista niukkuutta, joka paljastuu kiireenä ja työtehtäviin käytettävän ajan vähäisyytenä. Kuitenkin työnantajan tulee tarjota kaikille koulutus- ja opiskelumahdollisuuksia tasapuolisesti. Suomalaisen työolotutkimuksen valossa yleisempiä epävarmuuden aiheuttajia ovat ennakoimattomat muutokset ja pelko työn vaatimusten kasvusta niin, ettei niistä enää selviä (Lehto & Sutela 2004, Forma ym.

2008). Työnantajat voivat ennakoida ja tukea henkilöstöään koulutuksen avulla. Tämä toimintamalli auttaa henkilöstöä kehittymään työtehtävissä ja mahdollisissa tulevilla muutoksissa pärjäämiseen. Työsuojelukyselyssä (SAK 2008) käy ilmi työsuojeluvaltuutettujen tarve saada lisäkoulutusta työhönsä ja samalla he kaipaavat työlleen myös arvostusta. Tasa-arvo-ohjelman 2004–2007 loppuraportti (2007) nostaa myös esille koulutuksen. Ohjelman mukaan tasa-arvosuunnitteluun sitoutuminen on asia, johon koulutuksella voidaan vaikuttaa. Toisaalta on kuitenkin nähtävissä, että vasta toteutetut toimenpiteet osoittavat tasa-arvon toteutumisen hyödyt organisaatiolle ja työn tuottavuudelle. SAK:n työolobarometrin (2008) tulosten perusteella esimerkiksi lähiesimiehen toiminta, työn mielekkyys ja vaikutusmahdollisuudet koetaan paremmaksi, mikäli on ollut mahdollista osallistua henkilöstökoulutukseen. Työyhteisön tarjoama koulutus ja opiskelu toimivat samalla sosiaalisen kanssakäymisen mahdollistajina. Hautamäen (2008) raportin mukaan työntekijöiltä vaaditaan koulutuksen lisäksi luovuutta, sitoutumista, itsenäisyyttä, itsensä kehittämistä ja vastuullisuutta. Mayer-Pirttijärven (2008) mukaan henkilöstölle suunnatun oppimisstrategian sisällön arvioidaan olevan tulevaisuudessa asenteita muokkaavaa, ilmapiiriä kehittävää ja kannustamiseen tähtäävää. Moninainen työelämä on haaste tasa-arvoisen koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien tarjoamiselle. Sitran raportti (Hautamäki 2008) kertoo monien tutkimusten osoittavan, että merkittävät ideat edellyttävät kehittyäkseen kypsyttelyä ja alitajunnan työskentelyä. Raportin perusteella toimintakulttuuriin on omiaan vaikuttamassa se, että ihminen oli aiemmin tuotantoprosessin osa. Raportin mukaan kehitys on jo jonkin aikaa osoittanut, että raaka-aineiden ja koneiden sijaan pääosaan ovat tulleet ihmiset ja inhimilliset tekijät. Hämäläinen ja Niemelä (1993) katsovat, että yhteiskunnan oikeudenmukaisuus perustuu ihmisten väliseen tasa-arvoon.

4.2.1 Mitä tasa-arvo ja sen toteutuvuus on?

Yleisessä kielenkäytössä tasa-arvo on vakiintunut tarkoittamaan sukupuolten välistä tasavertaisuutta. Tässä tutkimuksessa tasa-arvo ymmärretään työelämään liittyvänä ja sitä koskevana asiana. Työelämän tasa-arvolla tarkoitetaan naisten ja miesten yhtäläistä arvostusta, samaa palkkaa samasta ja samanarvoisesta työstä, tasa-arvoista urakehitystä, yhtä hyviä mahdollisuuksia yhdistää työ ja vanhemmuus sekä vapautta seksuaalisesta häirinnästä ja ahdistelusta. Tasa-arvoon kuuluu sukupuolten tasa-arvon ohella myös yhdenvertaisuus, eli syrjimättömyys iän, etnisen taustan, kielen,

uskonnon, vakaumuksen, vammaisuuden tai sukupuolisen suuntautumisen perusteella (Lohikoski 2010.) Tasa-arvoa käytetään myös synonyyminä yksilöiden yhdenvertaisuuden kanssa (Visti & Härkönen 2005). Tasa-arvo voidaan ymmärtää myös oikeudenmukaisuuden rinnasteiseksi käsitteeksi (Miller 1997, Salmela 1988). Millerin (1997) mukaan oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon välinen suhde on epämääräinen ja monimutkaistunut. Sukupuolten välisellä tasa-arvolla tarkoitetaan, että naisilla ja miehillä tulee olla samanlaiset oikeudet, velvollisuudet ja mahdollisuudet niin työelämässä, kotona kuin muutoinkin yhteiskunnassa.

Toteutuneella tasa-arvolla tarkoitetaan työyhteisön tilaa, jossa eriarvoisuus on todettu, sitä tuottavia rakenteita ja käytäntöjä kehitetty ja muutettu tasa-arvoisiksi. (Huhta ym. 2005, 30–31.) Tasa-arvo työpaikalla toteutuu, kun kaikilla henkilöstöön kuuluvilla on yhtäläiset mahdollisuudet tehdä valintoja, kehittyä työssään ja tulla palkituksi siitä ilman sukupuolesta johtuvia rajoituksia. Tasa-arvon toteutuminen edellyttää sitä, että vaikka naisten ja miesten toimintatavat, pyrkimykset ja tarpeet olisivat erilaisia, ne ovat yhtä arvostettuja. Lohikoski (2010) määrittää toteutuneen tasa-arvon lisäksi kaksi muuta tasoa, joita ovat muodollinen tasa-arvo ja mahdollisuuksien tasa-arvo. Hänen mukaansa muodollinen tasa-arvo toteutuu, kun säädöksin ja ohjein taataan kaikille samanlaiset taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset oikeudet. Mahdollisuuksien tasa-arvolla hän tarkoittaa miesten ja naisten yhtäläisten arvostuksien ja mahdollisuuksien takaamista. Lohikoski katsoo tämän edellyttävän eriarvoisuuden tunnistamista ja heikommassa asemassa olevien tukemista erillisillä toimilla.

Tasa-arvon toteutumista voidaan arvioida hyvin monin tavoin ja useista eri näkökulmista. Tutkijoiden (Hellsten 1996, Tarkki 1998) mukaan keskeistä on ymmärtää, että tasa-arvo ei ole ainoa tavoiteltava arvo. He katsovat, että tasa-arvo on sidoksissa muihin arvoihin ja erityisesti oikeudenmukaisuuteen. Visti ja Härkönen (2005) esittävät tähän tutkimukseenkin sovellettavissa olevan menettelytavan tasa-arvon toteutumisen arvioimiseksi. Heidän mukaansa voidaan vertailla eri osapuolten työtilanteita, oikeuksia, velvollisuuksia, etuja tai muita asemaan liittyviä ominaisuuksia. Eriarvoisuuden esille nostaminen kaipaa esimerkiksi henkilöstön kokemusten ja näkemysten selvittämistä. Tasa-arvon toteutumiseen vaikuttavat keskeisesti yhteiskunta ja kulttuuri. Kulttuuria ja ihmisten asenteita ei voi muuttaa yksin eikä nopeasti, vaan siihen tarvitaan yhteistyötä ja tekoja. Käytännön toimenpitein ja toimintatapojen kehittämisen kautta kulttuurin ja asenteiden muutos

seuraa perässä, kun uudesta ja oudosta tulee vähitellen tuttua, tavallista ja turvallista. (Visti & Härkönen 2005). Kulttuuri voidaan ja on syytä nähdä hyvin monipuolisesti. Juuti (2006) pitää kulttuuria tapojen, tottumusten ja uskomusten koosteena. Toisaalta hän näkee sen yhteisesti opittuna ajattelutapana kohdattaessa erilaisia tilanteita. Kulttuuria voidaan pitää hänen mukaansa myös yhteisesti omaksuttujen arvojen ja ihanteiden järjestelmänä. Näiden toisiinsa jollain tavoin kytkeytyvien näkökulmien lisäksi kulttuuria voidaan pitää yhteisön alitajuntaa ilmentävänä käsitteenä. (Juuti 2006, 262.) Tasa-arvon toteutumiseen liittyvä sosiaalisen tasa-arvon käsite on Millerin (1997) mukaan vaikea määrittää yksiselitteisesti. Kysymys on kuitenkin hänen näkemyksensä mukaan ihmisten keskinäisestä suhtautumisesta ja siitä, kuinka he toimivat sosiaalisissa suhteissaan.

Tässä tutkimuksessa työelämän tasa-arvo on myös yhdenvertaisuutta (Visti & Härkönen 2005), johon liittyy kiinteästi näkemys oikeudenmukaisuudesta (Miller 1997, Salmela 1988). Työelämän tasa-arvo tarkoittaa kirjallisuuden (Lohikoski 2010) kautta esille tuotua laajaa näkökulmaa. Tasa-arvo on tutkimuksen näkökulmasta tasavertaisten mahdollisuuksien varmistamista kaikille riippumatta sukupuolesta, etnisestä taustasta, kielestä, iästä, vammaisuudesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, uskonnosta, vakaumuksesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. Tasa-arvo nähdään tässä tutkimuksessa toteutuvuutena (Huhta ym. 2005), joka tarkoittaa jokaisen ihmisen yhtäläisiä mahdollisuuksia tehdä valintoja, kehittyä työssään sekä tulla kohdelluksi ja palkituksi siinä ilman asenteellisia tai rakenteellisia rajoituksia. Tässä tutkimuksessa käytetään Vistin ja Härkösen (2005) mukaista vertailevaa menettelytapaa tasa-arvon toteutumisen arvioinnissa. Menettelyssä huomioidaan eri osapuolten työtilanteita, oikeuksia, velvollisuuksia, etuja ja muita asemaan liittyviä ominaisuuksia.

4.2.2 Kansainväliset sopimukset ja tasa-arvoa ohjaava lainsäädäntö

Valtioneuvoston selonteko Suomen ihmisoikeuspolitiikasta (2009) kertoo Suomen perustuslain lähtökohdaksi perus- ja ihmisoikeuksien turvaamisen ja niiden käytäntöön soveltamisen. Euroopan unioni (EU) on sitoutunut edistämään ihmisoikeuksien kunnioittamista maailmanlaajuisesti. Tästä seuraa, että EU on Suomen ihmisoikeuspolitiikan keskeinen vaikuttamis- ja toimintakanava. Oikeusjärjestyksen minimitason asettavat kansainväliset ihmisoikeuksia koskevat

sopimukset ja niistä syntyvät velvoitteet. Avoimuus ja julkinen keskustelu on olennaista kansainvälisessä ihmisoikeuksien edistämistyössä. Vaikka ihmisoikeudet ovat kaikille ihmisille samat, ne eivät käytännön tasolla toteudu yhtäläisesti. Kaikkialla maailmassa, myös Suomessa perus- ja ihmisoikeuksien toteutuminen ja toteuttaminen vaativat jatkuvaa, määrätietoista työtä ja arviointia. Suomen tasa-arvolainsäädäntöön on voimakkaasti ollut vaikuttamassa kansainvälinen ihmisoikeuksia koskeva keskustelu ja pitkäjänteinen kehittämistyö.

Kansainvälisten ihmisoikeuksien toteuttamisen perustana voidaan katsoa toimivan kolme erillistä asiakirjaa. Yksi näistä on Yhdistyneiden kansakuntien (YK) yleiskokouksen vuonna 1948 hyväksymä Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus. Kaksi muuta ovat YK:n yleissopimus taloudellisista, sosiaalisista ja sivistyksellisistä oikeuksista (6/1976) ja YK:n yleissopimus kansalais- ja poliittisista oikeuksista (8/1976). Nämä asiakirjat kuvaavat kaikkien oikeuksia. Lisäksi on olemassa monia täydentäviä sopimuksia ja lisäasiakirjoja kuten Naisten oikeuksien sopimus ja Vammaisten henkilöiden oikeuksien yleissopimus. Kaikki maailman maat ovat sitoutuneet toimeenpanemaan ainakin yhden edellä mainituista sopimuksista. Maailman valtioista 80 prosenttia on ratifioinut vähintään neljä kansainvälistä ihmisoikeussopimusta. (VN 2009). Haasteena on kunkin sopimuksen allekirjoittaneen valtion oman sitoumuksen toteuttaminen (Suomen YK-liitto 2008). Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus velvoittaa poliittisesti ja moraalisesti sen allekirjoittaneita maita, mutta se ei varsinaisesti ole oikeudellisesti sitova (Kuusjärvi 1999).

Tasa-arvoa ja yhdenvertaista kohtelua säännellään Suomen kansallisessa lainsäädännössä, Euroopan yhteisön oikeudessa ja Suomea sitovissa kansainvälisissä sopimuksissa. Suomen perustuslaissa (731/1999) on syrjinnän kieltö ja velvoite edistää sukupuolten tasa-arvoa. Tasa-arvolaisissa (609/1986;232/2005) on säännökset sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisestä ja sukupuolisyrynnän kielloista sekä niiden rikkomisen seuraamuksista. Syryntä on kielletty myös työsopimuslainsäädännössä (55/2001), jossa on lisäksi yleinen velvoite henkilöstön tasapuolisesta kohtelusta. Rikoslaissa (39/1889) on kielletty muun muassa työsyrjintä ja syryntä elinkeinotoiminnassa.

Naisten syrynnän poistamista koskeva yleissopimus solmittiin Yhdistyneissä kansakunnissa vuonna 1979. Sopimuksen tavoitteena on edistää yleismaailmallisten ihmisoikeuksien tasa-arvoista toteutumista naisten osalta kaikilla yhteiskunnan aloilla.

Yleissopimus on luonteeltaan tavoitteellinen ja velvoittaa sopimukseen liittyneitä valtioita naisten aseman määrätietoiseen parantamiseen eri elämäntilanteilla. Yleissopimus tuli Suomen osalta voimaan 1986 (SopS 68/1986). Sopimus toimi aikoinaan myös esikuvana Suomen tasa-arvolakia laadittaessa. Tämän sopimuksen siivittämänä syntyi Suomen tasa-arvolaki, joka tuli voimaan vuoden 1987 alussa ja samanaikaisesti perustettiin myös tasa-arvovaltuutetun toimisto. Lain voimaantulo ja tasa-arvovaltuutetun toimiston perustaminen ovat vaikuttaneet myönteisesti vuonna 1972 perustetun tasa-arvoasian neuvottelukunnan asemaan. Tasa-arvolain ensimmäiset muutokset koskivat raskauteen ja vanhemmuuteen perustuvaa syrjintää. Seuraavien, vuonna 1995 tehtyjen korjausten ja muutosten taustalla oli Suomen ja EU-lainsäädännön yhdenmukaistaminen. Tehtiin säännös koskemaan tasa-arvosuunnittelua ja kiintiösäännöstä täsmennettiin aiemmasta. Kiintiösääntöä koskevan muutoksen tavoitteena oli turvata naisten ja miesten entistä tasavertaisempi osallistuminen julkiseen päätöksentekoon. Tässä vaiheessa asetettiin myös työnantajalle velvollisuus työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta ja laki ulotettiin koskemaan sukupuolista häirintää.

Vuonna 2001 tehdyn tasa-arvovaltuutetun toimiston organisaatiota koskevan muutoksen yhteydessä perustettiin Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöön tasa-arvoyksikkö. Tämän yksikön tehtäväksi määriteltiin hallituksen tasa-arvopolitiikan valmistelu, kehittäminen ja toimeenpanon koordinoiminen. Nykyisin tasa-arvovaltuutetun toimistossa työskentelevä tasa-arvovaltuutettu toimii lain valvontaviranomaisena. Työelämään liittyvät kysymykset ovat työllistäneet ja työllistävät edelleen tasa-arvovaltuutettua. Näitä ovat muun muassa syrjäytyminen työhönnotossa tai palkkauksessa, määräaikaiset työsuhteet ja raskauteen ja vanhempainvapaaseen liittyvät ongelmat.

Euroopan unionin rasismi- ja työsyryntädirektiivit on toimeenpantu Suomessa yhdenvertaisuuslailla (21/2004). Laki säätelee yhdenvertaisesta kohtelusta muun muassa työelämässä, sosiaali- ja terveyspalveluissa, erilaisissa etuuksissa ja tuissa, asevelvollisuudessa tai siviilipalvelussa. Yhdenvertaisuuslaissa on säännökset yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistämisestä ja syrjinnän kielloista iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuuslakia sovelletaan niin julkisella kuin

yksityisellä sektorillakin. Lundström, Miettinen, Keinänen, Airaksinen ja Korhonen selvittävät tutkimusraportissaan (2008) yhdenvertaisuuslain toimivuutta. Raportissa perustuslain, yhdenvertaisuuslain ja tasa-arvolain lähtökohdat katsotaan hyvin yhteneviksi. Näkemys ei tarkoita sitä, että yhdenvertaisuuslaissa viitattaisiin esimerkiksi tasa-arvon toteutumiseen. Näiden kolmen lain tavoitteiden katsotaan suuntaavan yhteen, muun muassa kielletyn syrjinnän torjumiseen ja ihmisten välisen yhdenvertaisuuden toteutumiseen. (Lundström ym. 2008). Yhdenvertaisuuslakia voidaan pitää tasa-arvolakia täydentävänä lakina.

Tasa-arvolain lisäksi työturvallisuuslaki (738/2002) kieltää häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun työpaikalla. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa ryhtymään toimenpiteisiin saatuaan tiedon terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavasta häirinnästä tai epäasiallisesta käytöksestä. Suomalaisen työelämän eräänä tunnuspiirteenä voidaan pitää työnantajien ja työntekijöiden yhteistoimintaa säätelevien lakien (334/2007 ja 335/2007) olemassa oloa. Yhteistoiminta tarkoittaa työnantajan velvoitetta neuvotella työntekijöiden kanssa heidän asemaansa ja työoloihinsa vaikuttavista päätöksistä. Yhteistoimintalakia ei sovelleta valtion eikä kuntien organisaatioissa, vaan julkisella sektorilla sitä vastaavat lait yhteistyömenettelyistä (651/1988 ja 449/2007). Lakien tavoitteena on alun alkaen ollut työntekijöiden aseman turvaaminen ja työelämän demokratisointi. Tavoitteeksi on asetettu työntekijöiden ja työnantajien välisen vuorovaikutuksen parantaminen.

Työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta annetun lain (44/2006) tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Työsuojeluviranomaisen valvomia lakeja, valtioneuvoston asetuksia ja suosituksia on yhteensä toista sataa. Tässä kohtaa voitaneen tehdä johtopäätös, kuinka tärkeäksi muodostuu voimassaolevan lainsäädännön ja noudatettavien suositusten tietämys. Tämän tietämyksen hankkimiseen tarvittaneen varata henkilöstölle riittävästi aikaa ja resursseja työyhteisön kehittämiseen. Toisaalta lainsäädännön, suositusten noudattamisessa tarvitaan johdon ja henkilöstön yhteistyötä, yhteistä kiinnostusta ja halua toimia ennakoivasti. Voidaan todeta, että tasa-arvo on Suomen perustuslain ja kansainvälisten sopimusten mukaan jokaisen ihmisen perusoikeus. Suomessa sukupuolten tasa-arvosta säädetään tasa-arvolaisissa (232/2005), jonka tarkoituksena on

estää sukupuoleen perustuva välitön ja välillinen syrjintä, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Tasa-arvoasioita säännellään tasa-arvolain lisäksi myös perustuslaissa ja työlainsäädännössä. Suomea velvoittavat myös Euroopan unionin säännökset ja direktiivit.

4.3 Työyhteisön moninaisuus laajassa merkityksessä

Kirjallisuudesta ilmenee, että aiemmin moninaisuuden sijasta puhuttiin erilaisuudesta. Terminä moninaisuus kuvaa Vistin ja Härkösen (2005) mukaan paremmin ihmisten moninaisuuden kirjoa ja heidän keskinäistä tasavertaisuutta. He tulkitsevat erilaisuus termin arvoväritteiseksi. Toisaalta moninaisuudesta käytetään kirjallisuudessa rinnakkaisia käsitteitä, kuten esimerkiksi monimuotoisuus ja monikulttuurisuus. Käsitteistössä tapahtuu koko ajan muutosta, sillä eri tutkijoiden käyttämien näkökulmien kautta syntyy erilaisia tulkintoja ja luodaan uusia käsitteitä. Lisäksi käsitteiden käyttöä ohjaa tutkijoiden ja kirjallisuuden kirjoittajien omat näkemykset ja mieltymykset. Tähän tutkimukseen valitaan olemassa olevaa suomalaisen työ- ja toimintaympäristöön soveltuvaa moninaisuutta kuvaavaa käsitteistöä. Monimuotoisuus ja monikulttuurisuus termejä käytetään rinnakkain tarkoittamaan tässä tutkimuksessa moninaisuuskäsitettä. Tässä kohdassa kuvataan näkökulmia, jotka liittyvät moninaisuuteen. Seuraavassa tämän luvun alakohdassa 4.3.1 käsitellään moninaisuusosaamiseen ja moninaisuusjohtamiseen liittyviä näkemyksiä. Viimeisessä alakohdassa 4.3.2 esitetään moninaisuusosaamisen puutteita kuten kiusaamista, syrjintää ja häirintää.

Lahti (2008) katsoo, että kulttuuriset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset ominaisuudet luovat yksilön identiteetille kehyksen, jonka perusteella hän näkee roolinsa, työnsä ja mahdollisuutensa. Hän jatkaa, että näillä samoilla perusteilla häntä määrittävät myös työyhteisön muut jäsenet, kukin henkilökohtaiseen kokemukseensa tai mielikuvitukseensa vedoten. Erilaisuus on näin ollen suhteellista ja synnyttää ihmisten keskinäisiä jännitteitä moninaisessa ja muutospöyrtteisessä työyhteisössä. Trux (2000) puolestaan näkee, että monikulttuurisuudella voidaan myös viitata organisaation sisällä oleviin kulttuureihin. Näihin kulttuureihin kuuluu työntekijöille asetetut kriteerit ja yrityksen arvot. Tähän voi sisältyä myös paikallinen ja alueellinen kulttuuri esimerkiksi suomalaisuuteen liitettävine arvoineen, tapoineen ja olettamuksineen (Trux 2000, 263–264). Moninaisessa työyhteisössä ihmisten erilaiset näkemykset ja

odotukset itseä ja toisia kohtaan ovat omiaan synnyttämään myös ristiriitatilanteita. Lahti (2008) ilmentää kirjassaan kuinka eri kulttuureissa ja työpaikoilla erilaiset ominaisuudet ja elämäntavat asettavat yksilöt tiettyihin rooleihin ja määrittävät niille arvon. Organisaatiot ovat hänen mukaansa erilaisia ja niissä voi vallita joko myönteisiä tai kielteisiä ilmenemismuotoja yksilön ominaispiirteitä kohtaan. Lahti näkee monikulttuurisuuden erityisesti kansainvälisen toiminnan inhimillisenä ytimenä. Sen tarjoamien mahdollisuuksien oivaltaminen avartaa näkemään henkilöstöresurssit uudella tavalla. Monikulttuurisuuden voidaan nähdä syntyvän muutoksessa ja tätä kautta ihmisten ajatuksissa, ihmiskäsityksissä ja maailmankuvassa (Lahti 2008.) Tämän tutkimuksen näkökulmasta moninaisuus ymmärretään käsittävän Lahden esille tuomia monikulttuurisuuden piirteitä. Organisaatioiden kansainvälistyminen on toiminut Euroopan Unionissa ja tätä kautta myös Suomessa kiihdyttävänä tekijänä työvoiman moninaisuuden hyödyntämisessä. Suomalaisessa työelämässä moninaisuutta on vähitellen alettu pitää keskeisenä ja huomioonotettavana työn tuottavuuden ja hyvinvoinnin tekijänä (Colliander, Ruoppila ja Härkönen 2009).

Monimuotoisuus oli 1970 luvulla termi, jolla viitattiin naisten ja vähemmistöjen osallisuuteen työelämässä. Yleinen käsitys monimuotoisuudesta saattoi tarkoittaa pelkästään naisten tai eri kansallisten tai etnisten ryhmien edustajien rekrytointia (Keil, Amershi, Holmes, Jaglonski, Lüthi, Plett & Unruh 2007). Monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden käsite on yleinen maahanmuuttajiin liittyvän kirjallisuuden, oppaiden ja hankeraporttien yhteydessä. Työyhteisön moninaisuudella ja monimuotoisuudella viitataan esimerkiksi eri-ikäisiin, eri sukupuolta, etnistä ryhmää, kansallisuutta, seksuaalista suuntautumista edustaviin työntekijöihin. Filatov (2007, 7) kiteyttää monimuotoisuuden tarkoittamaan kaikkea sitä erilaisuutta ja samanlaisuutta, jota työyhteisössä on. Virno (2004) puolestaan avaa moninaisuuden ongelmakenttää inhimillisten tuntemusten ja kokemusten tasolta. Hän näkee moninaisuuden ambivalenttina elämänmuotona. Moninaisuus näin ymmärrettynä sisältää epämääräisyyden ja ennalta määrittelemättömyyden. Ambivalentiksi määriteltynä moninaisuus on riskien pirstoma elämänmuoto ja edellyttää jatkuvaa innovaatiota (Virno 2004). Tämän lähestymistavan mukaan moninaisuus voidaan nähdä muuttuvan työympäristön mahdollisuutena.

Sippolan (2008) artikkelin mukaan monimuotoisuus voi tarkoittaa joko suppeaa tai laajaa näkökulmaa erilaisuudesta. Monimuotoisuuden suppea näkökulma on

tarkastelu, joka kohdistuu yksilölliseen erilaisuuteen kuten ikään, sukupuoleen, alkuperään tai vammaisuuteen. Laaja monimuotoisuus on kysymyksessä silloin kun näkökulma on henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kykyjen erojen tarkastelussa. Tämä näkökulmatarkastelu käsittää erot, jotka liittyvät kieleen, kulttuuriin, uskontoon, sukupuoliseen suuntautuneisuuteen, koulutukseen, perhesuhteisiin tai työkykyyn. Mor Barak (2005) sekä Kossek ja Lobel (1996) tarkoittavat monimuotoisuuden käsittävän laajasti kaikkea erilaisuutta. He laajentavat monimuotoisuuden koskevan myös vakaumuksia, mielipiteistä ja toimintatapojen erilaisuutta. Myös Saviseppä (2006) näkee monimuotoisuus-käsitteen laajassa merkityksessä. Hän tarkoittaa käsitteellä työntekijöiden erilaisuutta työyhteisössä sekä erilaisuuden muodostamaa kokonaisuutta. Monimuotoisuuden perustekijöitä ovat sukupuoli, etnisyys, kulttuurinen tausta, toimintakyky, seksuaalinen suuntautuminen ja ikä. Perhesuhteet, siviilisääty ja koulutus toimivat monimuotoisuutta lisäävinä tekijöinä (Saviseppä 2006.) Tutkijat (Visti & Härkönen 2005) lähestyvät moninaisuus-käsitettä työpaikalla ilmenevän ihmisten erilaisuuden kautta. He näkevät käsitteen työryhmän moninaisuutena, esimerkiksi sukupuolen, iän, etnisen alkuperän, kulttuuritaustan, uskonnon, sosiaaliluokan, koulutustaustan, yksityiselämän tilanteen, fyysisen tai psyykkisen työkyvyn ja seksuaalisen suuntautuneisuuden perusteella. Visti ja Härkönen laajentavat käsitteen tarkoittavan myös vaihtelevuutta, monimuotoisuutta tai arvonäkökantojen eroavuutta. Heidän näkemys moninaisuuden osatekijöistä voidaan sanoa olevan yhteneväisiä Saviseppän (2005) perustekijöiden kanssa.

Tässä tutkimuksessa käytetään laajennettua moninaisuuden (Visti & Härkönen 2005) käsitettä ilmaisemaan työpaikalla henkilöstön keskuudessa ilmenevää erilaisuutta, vaihtelevuutta tai arvonäkökantojen eroavuutta. Moninaisuus nähdään työryhmän, mutta myös koko työyhteisön moninaisuutena. Tämän tutkimuksen lähestymistapaan katsotaan liittyvän Lahden (2008) näkemyksen mukaisia monikulttuurisuuden piirteitä. Moninaisuutta voidaan tämän tutkimuksen näkökulmasta pitää myös Virnon (2004) tapaan muuttuvan työympäristön mahdollisuutena.

4.3.1 Moninaisuusosaaminen ja sen edellytykset

Moninaisuusosaaminen on yksi tämän tutkimuksen keskeinen käsite. Tämän käsite on luotu Mosaiikkitutkimus- ja kehittämishankkeen tutkijoiden keskuudessa (Visti &

Härkönen 2005). Kuitenkin ennen moninaisuusosaamisen käsitteen esittelyä tarkastellaan osaamista sen luonteen ymmärtämiseksi. Tässä tutkimuksessa osaamista hahmotetaan kuitenkin hyvin yleisellä tasolla.

Osaamisella voidaan tarkoittaa laajempaa organisatorista tai suppeampaa yksilön osaamista. Sengen (1990, 14) mukaan osaamisen laaja näkökulma käsittää organisaation jäsenten työtaitojen lisäksi myös organisaation toimintatavat ja kulttuuriin sisäistetyt tiedostetut ja tiedostamattomat toimintakäytännöt, rutiinit ja asenteet. Sarala ja Sarala (1997, 54–57) ymmärtävät laaja-alaisen organisaation osaaminen ulottuvan jäsenten työtaidoista organisaation toimintatapoihin ja aina kulttuuriin sisältyviin tiedostettuihin sekä tiedostamattomiin toimintakäytänteisiin ja -rutiineihin. Tutkijat (Davenport & Prusak 1998) määrittelevät osaamisen kokemusten, arvojen, asiayhteyteen sidotun informaation ja taitavan ymmärryksen sekoitukseksi. Voidaan olettaa, että heidän näkemyksensä osaamisesta sisältää erilaisten tilanteiden vertailun, seurausten arvioinnin, yhteyksien ymmärtämisen ja keskustelujen kautta muodostuneen informaation. Ranki (1999, 27) puolestaan katsoo osaamiseen kuuluvaksi tiedollisen osaamisen ja taidot, kokemuksen, uskomukset ja arvot sekä sosiaalisen verkoston. Rantalaiho (1996, 35–36) kiinnittää vastaavasti huomionsa osaamisen peruspiirteisiin. Osaamisen rakenteet ja kytkennät muodostuvat hänen näkemyksensä mukaan tottumuksista. Hän näkee toimijoiden oppimisen tapahtuvan viestien välityksellä ja pohjautuvan tottumuksiin. Lisäksi hän katsoo, että osaaminen on suhteessa toimintaympäristöönsä.

Moninaisuusosaamisella Visti ja Härkönen (2005) tarkoittavat koko työyhteisössä toteutuvaa moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamista, yksilöiden tasa-arvoista kohtelua, yhdenvertaisia vaikutusmahdollisuuksia sekä moninaisuuden kunnioittamista ja siitä oppimista. Tämän moninaisuusosaamisen määritelmän voidaan katsoa olevan laaja-alainen käsite, joka sisältää sekä organisaation että yksilöiden osaamisen. Tämän tutkimuksen käsitteenä käytetään Vistin ja Härkösen (2005) moninaisuusosaamisen käsitettä. Osaamisen käsitteiden tarkastelu osoittaa moninaisuusosaamisen määritelmän olevan riittävän yhteneväinen muiden tutkijoiden tulkintaan osaamisen olemuksesta. Tässä tutkimuksessa organisaation osaamisessa moninaisuusosaaminen on tulevaisuutta ennakoivaa osaamista. Tässä yhteydessä moninaisuusosaamiseen pätee sama kuin mitä Hellsten (1996) ja Tarkki (1998) ovat

tuoneet esille tasa-arvon tavoittelusta. Moninaisuusosaaminen on sidoksissa moniin arvoihin ja tulevaisuuden näkökulmiin organisaatioissa.

Hätösen (2003, 7) mukaan monimutkainen, jatkuvasti muuttuva ympäristö edellyttää monipuolista osaamista, kokonaisuuden hallintaa sekä teorian että käytännön yhdistämistä. Suomessa toimivat organisaatiot ja yritykset ovat kohtaamassa kovenevan kilpailun osaavasta, moninaisesta työvoimasta. Työvoiman ikääntyminen, työmarkkinoille suuntaavien ikäluokkien pieneneminen, työvoiman vapaa liikkuminen Euroopan Unionin sisällä ja yritysten kansainvälistyminen ovat tekijöitä, jotka pakottavat myös kuntaorganisaatioita osallistumaan kilpailuun. Voittoa tavoittamattomille kuntaorganisaatioille kilpailussa pärjääminen vaatii strategista näkemystä ja toimenpiteitä moninaisuusosaamiseen panostamiseksi. Moninaisuusosaamisesta tulee kilpailuvaltti tavoiteltaessa niin työvoiman saatavuutta kuin työyhteisöjen hyvinvoinnin ja tasa-arvon toteutumistakin (Diversity through Equality in public administrations in Europe, 2007).

Työpaikoilla vuorovaikutustaidot, joustavuus ja kyky toimia ryhmässä ovat vaatimuksia, jotka kytkeytyvät osaamiseen (Hätönen 2003, 7). Kaikki organisaatioissa toimivat erilaiset tiimit, työryhmät ja projektiryhmät ovat ominaispiirteiltään ainutlaatuisia. Työryhmän moninaisuus vaikuttaa sekä ryhmän sisäiseen että koko työyhteisön eri tasojen väliseen yhteistyöhön ja toimintaan. Lähivuosina suuri määrä organisaatioissa ja samalla niiden toimintaan liittyvistä työryhmissä työskentelevistä työntekijöistä jää eläkkeelle. Nuoria työntekijöitä ei riitä korvaamaan eläkkeelle siirtyvien jättämää aukkoa työelämässä. Tämä kehitys on omiaan vaikuttamaan katseiden kääntymiseen työelämän ulkopuolella oleviin ryhmiin, kuten työttömiin, vammaisiin, osatyökykyisiin ja enenevässä määrin myös maahanmuuttajiin. Maan hallituksen taholta erityisesti työperäistä maahanmuuttoa on pyritty rohkaisemaan maahanmuuttopoliittisen ohjelman (2006) avulla. Työmarkkinoilla tapahtuvan kehityssuunnan perusteella organisaatioissa työskentelee tulevaisuudessa hyvin moninaisista työntekijöistä koostuvia tiimejä, työ- ja projektiryhmiä. Tämän kehityksen myötä moninaisuusosaamista suorastaan vaaditaan, sillä nämä moninaiset työntekijät toimivat todennäköisesti usean tiimin jäsenenä, esimiehinä ja heillä voi olla useita projekteja samanaikaisesti. Nykypäivänä osaamisen tulee olla yhä monipuolisempaa (Hätönen 2003 7). Moninaisuusosaamista tarvitaan kaikilla työpaikoilla, sillä organisaatio vaatii menestyäkseen kilpailussa työntekijöiltään

parasta mahdollista työpanosta (Colliander ym. 2009). Kilpailussa menestyminen edellyttää Ojalan (2000) mukaan organisaation taitoa käyttää hyväkseen olemassa olevaa ja luoda uutta osaamista.

Osaamisen kohdentaminen vaatimuksia vastaavaksi edellyttää peruslähtökohtien hallintaa (Jämsä & Manninen 2000, 25, Ojala 1999, 21). Tutkijoiden (Colliander ym. 2009) mukaan työpaikoilla voidaan huonosti arvostuksen ja mielekkyyden kokemuksen puutteen vuoksi. Tuotantoresurssina olo ilman omaa ihmisidentiteettiä ei täytä tulevaisuudessa työntekijöiden odotuksia. Esimies voi toiminnallaan vaikuttaa moninaisuuden synnyttämiin asia- ja henkilöstöristiriitoihin. Hän voi kannustaa alaisiaan, lisätä innovatiivisuutta, korostaa erilaisten osaamistajustojen merkitystä ja rohkaista mielipiteiden esittämiseen. Jämsä ja Manninen (2000, 23–24) nostavat esille vuorovaikutus- ja päätöksentekotaitojen, vastuullisuuden ja eettisyyden tärkeinä osaamisen alueina.

Metsämuuronen (2000) jakaa sosiaali- ja terveysalaa koskevassa tutkimuksessaan osaamisen kolmeen: perusosaamiseen, potentiaaliseen tulevaisuuden osaamiseen ja aitoon tulevaisuuden osaamiseen. Tässä perusosaaminen on pehmeiden taitojen, ihmisen kohtaamisen ja persoonan käytön osaamista. Perusosaamiseen hän lisää vielä arvo-osaamisen ja eettisen osaamisen. Potentiaaliseen tulevaisuuden osaamiseen kuuluu yhteistyö- ja itsepuolustusosaaminen, vastuunotto-, tiedonhankinta- ja projektityöosaaminen. Aitoon tulevaisuuden osaamiseen Metsämuuronen jaottelee kansainvälisyys-, teknologiaosaamisen ja yrittäjyysosaamisen. Aito tulevaisuuden osaamisen tarve kasvaa, mutta tutkimuksen mukaan tärkeää tulevaisuudessa on perusosaaminen.

Hätönen (2003, 7) näkee organisaatioiden osaamisen yhteisenä, menestystä ja kilpailuetua tuovana voimavarana. Monet aiheeseen perehtyneet tutkijat näkevät työyhteisön saavan voimaa moninaisuudesta. Colliander ym. (2009) näkevät moninaisuusosaamisen työyhteisön taitavuutena arvostaa ja hyödyntää omaa moninaisuuttaan. Kirjallisuudessa ilmenee myös taitamisen tai taidon liittyvän osaamiseen. Esimerkiksi Niiniluoto (1989, 49) katsoo osaamisen, taitamisen ja taidon liittyvän toisiinsa. Myös Ahonen (1998, 90–91) edustaa näkemystä, jonka mukaan osaaminen on taidon soveltamista sosiaalisessa kontekstissa. Osaamisen hän katsoo perustuvan koulutukseen, työkokemukseen ja sosiaalisiin kykyihin. Moninaisuusosaamisella on merkitystä työyhteisön vuorovaikutuksen ja tiedonkulun

paranemiseen sekä sillä on henkilöstöriritoja vähentävä vaikutus (Colliander ym. 2009). Heidän mukaansa korkeatasoisesti johdettu moninaisuusosaaminen johtaa ajan kuluessa tehokkuuden kasvuun.

Moninaisuusjohtaminen on organisaatiojohtamisen suuntaus, joka syntyi liikkeenjohdon piirissä Yhdysvalloissa 1980-luvulla. Suomessa käytettyjä käsitteitä ovat moninaisuusjohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen. Käsitteiden taustalla ovat 1960-luvun tasa-arvokeskustelut, joissa pyrittiin parantamaan muun muassa etnisten vähemmistöjen ja naisten määrän lisäämistä työmarkkinoilla. (Vänskä-Rajala 2007.) Organisaatioissa ja niiden työyhteisöissä erilaisuuden ja moninaisuuden huomioonottamisen tarve kasvaa. Tämä luo painetta moninaisuusjohtamisen, uusien johtamiskäytänteiden ja -tapojen omaksumiseen. (Trux 2000, 2005; Saviseppä 2005.) Moninaisuusjohtaminen voidaan ymmärtää joko laaja-alaisena tai suppeana, osaamisen johtamisen osana. Osaamisen johtaminen on Hätösen (1998,7 7) mukaan huomionkiinnittämistä siihen resurssiin, joka on yrityksen menestymisen kannalta yhä tärkeämpää. Tässä tutkimuksessa käsitettä tarkastellaan tasa-arvoon ja moninaisuuteen liittyvän osaamisen johtamisena.

Sippola (2008) katsoo monimuotoisuuden johtaminen olevan Suomessa vielä uutta. Lisäksi hän kirjoittaa, ettei sitä ole myöskään huomioitu riittävästi työyhteisöjen johtamisessa. Kuntaliitto on tuottanut kaikkien kuntien käyttöön oppaan (2003), joka pohjautuu Henstra-tutkimusprojektin tuottamaan tietoon. Tämän oppaan mukaan moninaisuuden johtamisessa on tärkeää, että työyhteisö arvostaa ihmisten erilaisuutta voimavarana. Tämä tarkoittaa käytännön toimintaa, joka edistää erilaisten ihmisten hakeutumista avoimena oleviin tehtäviin tai sijoittumista eri tehtäviin. Samoin ammatillinen ja uraa kehittävä koulutus kohdistetaan tasapuolisesti erilaisille henkilöstöryhmille ja luodaan kaikille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Moninaisuusjohtamisessa erilaisuuden arvostaminen tulee esille oikeudenmukaisena palkkauksena sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista helpottavina ratkaisuin. Erilaisuutta arvostavassa voimavara-ajattelussa huolehditaan siitä, ettei yksikään työntekijä joudu työpaikallaan häirinnän, ahdistelun tai syrjinnän kohteeksi (Kuntaliitto 2003). Erilaisten projektien ja tutkimushankkeiden kautta tuotetaan tietoa käytännön tarpeisiin. Monimuotoisuuden johtaminen on tulevaisuutta ennakoivaa johtamista muuttuvassa toimintaympäristössä (Lindberg, Toivanen & Herten 2006).

Tulevaisuuteen viittaa myös Keil ym. (2007) raportissaan, jonka mukaan monimuotoisuuden johtaminen on määritelty tietoiseksi ja aktiiviseksi kehittämiseksi. He kirjoittavat, että monimuotoisuusjohtaminen tarkoittaa johtamisprosessin kehittämistä tulevaisuuteen ja arvoperustaan tukeutuvaksi strategiseksi ja kommunikatiiviseksi. Tällainen johtamisprosessi hyväksyy tietyt sekä eroavaisuudet että yhtäläisyydet ja hyödyntää niitä voimavarana tuottaen lisäarvoa organisaatiolle.

Moninaisuusjohtaminen on organisaation rakenteiden ja prosessien kehittämistä moninaisuuden hyödyntämiseksi sekä tasapuolisen ja reilun työympäristön kehittämiseksi. Se alkaa organisaation johdosta, joka pitää moninaisuutta liiketoiminnan perustana, arvostaa sitä sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla ja tavoittelee moninaisuuden huomioonottamisella tasa-arvoa (Visti & Härkönen 2005). Moninaisuusjohtamisessa on kysymys työyhteisön kaikkien jäsenten arvostamisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta johdon ja esimiehinä toimivien taholta. Lähtökohtana on, että organisaation eri tasoilla toimivat esimiehet kykenevät hyödyntämään työyhteisön moninaisuutta. Tämä osaaminen tukee sekä itse organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa että samalla työyhteisöä moninaisuusoppimisessa. (Colliander ym. 2009.) Tässä tutkimuksessa moninaisuusjohtaminen ymmärretään Vistin ja Härkösen (2005) mukaisena organisaation kokonaisuutta palvelevana käsitteenä.

4.3.2 Moninaisuusosaamisen vajeet

Tässä tutkimuksessa nähdään työyhteisön negatiivisten ilmiöiden kuten kiusaamisen, syrjinnän ja häirinnän ilmentävän moninaisuusosaamisen puutetta. Työolotutkimukset tuovat esille työelämässä vallitsevia muutostrendejä. Suomessa esimerkiksi kiusaamisen ilmiö nousi julkisuuteen vuoden 1997 työolotutkimuksen tuloksena. Ihmisten tietoisuuden kasvun arvioidaan helpottavan työpaikkakiusaamisen havaitsemista, tunnistamista ja siihen puuttumista. (Lehto & Sutela 2004, 56.) Työpaikoilla tehdään töitä pelon vallassa ja harva uskaltaa puhua hankalasta työkaverista ääneen (Hurme 2009). Hänen mukaansa työntekijöiltä ja esimiehiltä vaaditaan enemmän rohkeutta ja kommunikointitaitoja vaikeiden tilanteiden hallinnassa. Leppänen (2009) sanoo, että lähes jokaisella työpaikalla on henkilöitä, jotka muut työyhteisöön kuuluvat kokevat tavalla tai toisella hankaliksi. Mittasuhteet vaihtelevat, mutta pahimmillaan yksikin persoona voi myrkyttää koko työyhteisön

ilmapiirin ja viihtyvyyden. Hankalan henkilön lähestyminen vaatii monia sosiaalisia taitoja samanaikaisesti (Leppänen 2009). Näissä tilanteissa tarve moninaisuusosaamiselle (Visti & Härkönen 2005) erityisesti kasvaa.

Työpaikalla tapahtuvat muutokset heijastavat palkansaajien työoloihin ja niistä syntyviin kokemuksiin. Muutokset voivat koskea organisaation rakenteita, työn järjestämistä, henkilöstömääriä tai työpaikan taloudellista tilannetta. Työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä selvittävässä tutkimuksessa on havaittu muutoksilla olevan yhteyttä esimerkiksi henkisen väkivallan esiintymiseen työpaikalla (Sutela & Lehto 1998; Parvikko 2006). Kirjallisuuden perusteella vaikuttaa siltä, että yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa henkiseen väkivaltaan liittyvät ristiriidat ovat yleisiä, tuottavuutta heikentäviä ilmiöitä. Vistin ja Härkösen (2005) mukaan työpaikalla tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen vajeista kertovia ilmiöitä ovat kiusaamisen, syrjinnän ja seksuaalisen häirinnän esiintyminen. Työpaikoilla on merkkejä yksilöllisen työsuorituksen korostamisesta ja kilpailun lisääntymisestä. Tämä heijastuu muun muassa sosiaalisiin suhteisiin, tyytyväisyyteen, tiimityön toimivuuteen. Kilpailun negatiiviset vaikutukset ilmenevät työpaikkakiusaamisena ja heikompana tuloksellisuutena. Kilpailuoppien soveltaminen sopii erityisen huonosti julkiselle sektorille, jossa on näkyvässä selvää pahoinvoinnin kasvua 1990-luvun lamasta alkaen. Tämä kielteinen kehityssuunta koski aiemmin kuntasektoria, mutta uusimman tutkimuksen mukaan se on levinnyt 2000-luvulla myös valtiosektorille. (Lehto & Sutela 2008).

Kiusaaminen on työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyvä negatiivinen ilmiö. Suomen laki nimeää työpaikkakiusaamisen arkikielestä poikkeavin termein. Laki käsittelee sen syrjintänä, häirintänä tai epäasiallisena kohteluna. Ammattiyhdistystoimijoiden kokemusten perusteella vaikuttaa siltä, että työpaikkakiusaaminen on muodostumassa vakavaksi ongelmaksi työyhteisöissä. Tämä näkyy niin lakiasiantuntijoiden kuin liittojen ja muiden työelämäasiantuntijoidenkin työssä jäsenten lisääntyvinä yhteydenottoina (Lohi-Aalto 2008). Myös erilaiset tutkimukset osoittavat, että työpaikkakiusaaminen on erityinen ongelma juuri suomalaisilla työpaikoilla. Työministeriön työolobarometrin (2006) mukaan koko palkansaajakunnan osalta työpaikkakiusaaminen on hieman vähentynyt vuodesta 2004. Kuitenkin työolobarometri kertoo kiusaaminen lisääntyneen julkisen sektorin työpaikoilla. Erityisen paljon eriarvoista kohtelua ja työpaikkakiusaamista on

ilmennyt kunnissa. Valtion työpaikoilla työpaikkakiusaaminen on työolobarometrin mukaan lisääntynyt aiemmasta mittauksesta ja on lähes yhtä vaikea kuin kuntasektorilla. Terveydenhuollossa, sosiaalitoimessa ja opetustoimessa koetaan kiusaamista keskimääräistä useammin. Suomi nousee kansainvälisissä vertailuissa esille maana, jossa eriarvoista kohtelua työpaikoilla havaitaan merkittävän paljon. (Työministeriö 2006, 2005). Tässä yhteydessä on nostettava esille, että työyhteisöissä kiusaaminen voi ilmetä monisuuntaisena, asiakkaiden taholta ja työpaikan sisältä tulevana. Kunta-alan työolobarometrin (Työturvallisuuskeskus 2010) tulokset kertovat asiakkaiden taholta työpaikkakiusaamisen olevan muita sektoreita yleisempää, ja se on lisääntynyt terveydenhuollossa ja sivistystoimessa. Työolobarometrin mittaus osoittaa kolmasosalla kunnan työpaikoista ilmenevän kiusaamista työyhteisön taholta tulevana.

Työpaikkakiusaamista on pidettävä henkisenä väkivaltana kun se on pitkään jatkuvaa, toistuvaa kiusaamista, sortamista, mitätöintiä tai muuta kielteistä käyttäytymistä. Sen kohteena oleva ihminen kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi (Colliander ym. 2009.) Työpaikkakiusaamisen synonyymeinä käytetään eri ilmauksia, jotka viestivät sen luonnetta, esimerkiksi työpaikkaterrori, savustaminen, sortaminen, alistaminen, simputus, painostus ja mobbaus (Vartia & Paananen 1992, 8; Vartia & Perkkajortikka 1994, 25). Työpaikkakiusaaminen jaetaan usein fyysiseen tai henkiseen väkivaltaan. Henkisestä väkivallasta puhutaan kun samaan henkilöön kohdistuu jatkuvasti ja systemaattisesti kielteistä käyttäytymistä. Henkinen väkivalta on luonteeltaan loukkaavaa ja liittyy aina toimimattomiin ihmissuhteisiin. Perusteeton syyllistäminen, mustamaalaaminen, huomiotta jättäminen ja sosiaalinen eristäminen ovat tyypillisiä henkisen väkivallan ilmenemismuotoja. Vaikeammin tunnistettavia saattavat olla työtehtävien yksipuolistaminen tai niiden vähentäminen. Myös uhkailu, huutaminen tai mielenterveyden kyseenalaistaminen ovat henkisen väkivallan ilmenemismuotojen listalla. Ei-toivottu, yksisuuntainen sukupuolinen häirintä ja ahdistelu liittyvät usein sekä henkiseen että fyysisen väkivaltaan. (Vartia & Perkkajortikka 1994, 27–32.)

Käytännössä kiusaaminen ilmenee hyvin monimuotoisena. Kiusaamista voi ilmetä Vartia-Väänänen (2003, 12) mukaan kahdenlaisissa olosuhteissa. Ensiksi se voi pohjautua ristiriitaan ja toiseksi se voi tulla esille tilannetekijöiden kautta. Henkisen väkivallan uhri voi kohdata työyhteisössään useita, jopa kaikkia mahdollisia kiusaamisen ilmenemismuotoja ja ominaispiirteitä (Björkqvist 1992). Kiusaamisen

ilmiötä kuvataan Vartia-Väänäsen (2003, 10–11) nimeämien viiden ominaispiirteen avulla seuraavasti:

1. Kiusaaminen on säännöllistä, toistuvaa ja pitkäkestoista negatiivista tai vihamielistä käyttäytymistä, joka on systemaattista toimintaa.
2. Uhrin on vaikea puolustautua, esimerkiksi vallan epätasapainon vuoksi tai kiusatun ei ole mahdollista irrottautua tilanteesta.
3. Se on henkilöiden välillä vallitseva, joko kahden, yhden tai usean henkilön tai ryhmän välinen.
4. Tarkoituksellisuus, intentionaalisuus, joka saattaa sisältää jopa iloa tai hupia kiusaajan tai kiusaajien taholla.
5. Kielteistä, manipulatiivista toimintaa ja pitää sisällään sekä fyysiset hyökkäykset että uhrin maineeseen, työtehtävistä selviytymiseen, kommunikaation ja sosiaaliseen elämään vaikuttamisen.

Kiusaamisessa on kysymys hyvin monenlaisista ja monimuotoisista käyttäytymisen tavoista. Kiusaamisen taustalla voi olla mahdollisesti poikkeuksellisuus tai harvinaisuus, jolloin kiusattu eroaa muista työyhteisön jäsenistä jollain tavalla ja joutuu silmätikuksi, esimerkiksi on ainoa nainen miesvaltaisella alalla tai työpaikalla (Nuutinen, Kauppinen & Kandolin 1999, 2). Kiusaaminen voi olla hienosyistä ja vaikeasti havaittavaa ja sitä voidaan luonnehtia sanoilla näkymätön, kuulumaton, epäsuora. Se voi ilmetä piiloviestintänä eli merkitseviä katseita, ilmeitä tai äänensävyjä, hymähtelyä, puhumattomuutta tai välinpitämättömyyttä. Vastakohtaisesti se voi ilmetä suorana ja näkyvänä kovaäänisenä pilkkaamisena, haukkumisena, panetteluna, uhkailuna tai seksuaalisena häirintänä. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 29). Työpaikkakiusaamista on systemaattinen, säännöllinen psykologinen terrorisointi, joka pitää sisällään henkilöön kohdistuvaa halventamista, oikeuttamatonta kritiikkiä työsuoritusta kohtaan tai sosiaalista eristämistä (Salin 1999, 2).

Työpaikkakiusaamisesta seuraa työyhteisölle haitallisia vaikutuksia ja resurssien menetyksiä. Huonontunut ilmapiiri ja ristiriitojen olemassaolo vaikeuttavat normaalia työnhallintaa ja työn mielekästä tekemistä. Vartia-Väänäsen (2003) mukaan kiusaaminen lisää työhön tyytymättömyyttä ja synnyttää stressiä myös kiusaamisen

ulkopuolella olevien keskuudessa. Kivimäki ym. (2000) ovat ilmaisseet samansuuntaisia tuloksia kiusaamisen vaikutuksista työyhteisössä. He valottavat, että kiusaaminen koskettaa työyhteisöä usein arvioitua laajemmin, sillä se koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä. Tällä on heikentävää vaikutusta työyhteisön tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Kokemus kiusatuksi tulemisesta on riski terveysongelmien ja sairauspoissaolojen muodossa. Kivimäen ym. (2000) mukaan menetetyt työkyvyn ulottuvuudet näkyvät yhteiskunnan tasolle saakka.

Syrjintä näyttää lisääntyvän kunta-alan työpaikoilla ja kohdistuu työntekijöihin, joilla on tunnetusti heikompi työmarkkina-asema. Työturvallisuuskeskuksen tuottama (2010) kunta-alan työolobarometri kertoo syrjinnän ja eriarvoisen kohtelun kokemusten lisääntyneen määräaikaisilla työntekijöillä. Tulosten mukaan määräaikaisten ja tilapäisten työntekijöiden eriarvoista kohtelua havaittiin työpaikoilla selvästi enemmän kuin muunlaista syrjintää. Varsin yleisenä syrjintäperusteena voidaan tulosten valossa pitää ikää. Nuorten syrjintää havaittiin eniten, 9 prosentin verran teollisuuden toimialalla ja osuus näyttää nousseen vuodesta 2008 vuoteen 2009. Kunnissa vastaava nuorten kokema syrjintä oli toiseksi korkein 8 prosentin osuudellaan. Vanhojen työntekijöiden syrjintähavaintoja esiintyy muita sektoreita enemmän teollisuudessa ja valtiolla. Kuntasektorilla syrjintähavainnot ovat hieman nousseet ja sukupuoleen kohdistuva syrjintä hieman vähentynyt. Kunnissa naisiin kohdistunutta syrjintää havaitsi vuonna 2009 neljä prosenttia ja miesten syrjintää havaitsi kaksi prosenttia vastaajista, joten se oli selvästi harvinaisempaa.

Syrjintä ei perustu todellisuuteen ja siihen millainen ihminen oikeasti on. Se perustuu mielikuvien ja ennakkokäsitysten muodostelmiin, usein erilaisuuteen. Syrjintä on ihmisten eriarvoista kohtelua sillä perusteella, että he kuuluvat tiettyyn ryhmään tai luokkaan yhteiskunnassa. Yhdenvertaisuuslaki (21/2004) kieltää syrjinnän työelämässä. Lain sovellettavuus kohdistuu työhönottoon, työoloihin ja niiden ehtoihin. Lisäksi laki ulottaa säännöksensä henkilöstökoulutukseen pääsemisen ja uralla etenemisen tilanteisiin. Työturvallisuuslain (738/2002, 28§) mukaan työnantaja on velvoitettu ryhtymään toimenpiteisiin häirintätapauksissa: ”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.” Syrjintään olevaksi häirinnäksi katsotaan loukkaamistarkoituksessa esitetyt rasistiset vitsit tai nimittely,

halventava tai nöyryyttävä käyttäytyminen. Syrjintää on myös työnantajan taholta annetut syrjintään johtavat ohjeet tai käskyt (Työsuojeluhallinto 2010). Kiellettynä syrjintänä tasa-arvolain (609/1986) mukaan pidetään sitä, että työnantaja laiminlyö laissa säädetyt velvoitteensa sukupuolisen häirinnän tai ahdistelun poistamiseksi. Työsyrjinnästä säädetään rikoslain 47 luvun 3 pykälässä. Tasa-arvolaissa on myös erityinen hyvitysjärjestelmä, jos työnantaja on rikkonut tasa-arvolain 8 pykälässä tarkoitettua syrjinnän kieltoa.

Yhdenvertaisuuslain (21/2004) mukaan syrjinnästä on kysymys, mikäli työnhakijaan tai työntekijään voidaan liittää jokin seuraavassa mainituista syrjintäperusteista. Syrjintä on ihmisten eriarvoista kohtelua

- iän,
- etnisen ja kansallisen alkuperän,
- kansalaisuuden,
- kielen,
- uskonnon,
- vakaumuksen,
- mielipiteen,
- terveydentilan,
- vammaisuuden,
- sukupuolisen suuntautuneisuuden tai
- muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Yhdenvertaisuuslaki käyttää syrjinnän luonteen ilmentämiseen kahtiajakoa. Se voi olla välitöntä, jolloin henkilöä kohdellaan huonommin kuin toista vastaavassa tilanteessa. Syrjintä voi olla välillistä, jolloin näennäisesti tasapuolinen määräys, ohje tai käytäntö vaikuttaa henkilön asemaan epäedullisesti suhteessa muihin henkilöihin (Työsuojeluhallinto 2010).

Häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu on Työturvallisuuslain (738/2002, 28 §) mukaan työpaikalla tapahtuvaa huonoa kohtelua. Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) säädetään työnantajan velvollisuudesta edistää tasa-arvoa muun muassa huolehtimalla mahdollisuuksien mukaan, ettei työntekijä joudu sukupuolisen häirinnän tai ahdistelun kohteeksi. Työsuojeluhallinto (2010) kuvaa häirinnän ja epäasiallisen kohtelun voivan ilmetä esimerkiksi kiusaamisena,

seksuaalisena häirintänä tai työnantajan työjohtovaltuuksien ylittämisenä. Tätä kuvausta täsmennetään niin, että kiellettyä häirintää on sellainen epäasiallinen kohtelu, josta voi olla vaaraa tai haittaa turvallisuudelle tai terveydelle.

Henkinen väkivalta on käsite, joka pitää sisällään monenlaista käytöstä: epäeettistä käyttäytymistä kanssaihmiä kohtaan, työpaikkakiusaamista, sukupuolista tai seksuaalista häirintää. Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan tilannetta, jossa ihmistä kohtaan käyttäydytään epäoikeudenmukaisesti, ilkeästi tai jollakin tavoin väärin (Vartia & Paananen 1992, 8). Fyysinen väkivalta liittyy puolestaan henkilökohtaisen koskemattomuuden loukkaamiseen, kuten käsiksi käyminen, suora ahdistelu, väkivalta tai yksisuuntainen fyysinen seksuaalinen häirintä.

Tutkimuksen näkökulmasta sukupuolinen tai seksuaalinen häirintä ja ahdistelu esitetään omana, erillisenä kohtanaan. Tutkimuksessa käytetään käsitteen ilmaisumuotona seksuaalinen häirintä. Tämä voidaan lukea henkisen väkivallan lajiksi, joka ilmenee yhtenä työpaikkakiusaamisen muotona. Yleisesti seksuaalinen häirintä käsitellään erillisenä ilmiönä, vaikka toisaalta sitä esiintyy yhtäläillä työpaikkakiusaamistapausten yhteydessä. Seksuaalinen häirintä on rinnastettavissa työpaikkakiusaamiseen (Aapola & Kangas 1994). Sen määrittelyssä olennaista on sen yksipuolisuus, ei-toivottavuus, joka voi olla fyysistä, sanallista tai kirjallista. Seksistisen kielenkäytön esimerkkeinä toimivat loukkaavat kaksimieliset vitsit, asiattomat huomautukset tai nimittelyt. Myös ei-verbaaliset toimet, kuten esimerkiksi alastonkuvat työpaikalla, ovat häirintää. Seksuaaliseen häirintään liittyy joko avointa tai piilevää painostusta ja vallankäyttöä. Tutkijoiden mukaan se kohdistuu miehiä useammin naissukupuolen edustajiin. (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 31–32; Nuutinen, ym. 1999, 47.)

Laki naisten ja miesten välisestä (609/1986) tasa-arvosta nostaa sukupuolen erityiseen asemaan syrjinnän perusteena. Perkka-Jortikan (2001) mukaan tämä näkyy yleisessä keskustelussa ja työyhteisöissä siten, että sukupuolinen häirintä erotetaan muusta syrjinnästä ja käsitellään erillisenä. Hän kirjoittaa, että työyhteisöissä jatkuvasti lisääntyneen henkisen ja ruumiillisen väkivallan ja sen uhan näkökulmasta olisi tärkeää, että sukupuolinen häirintä esitetään oikeassa yhteydessä: osana työpaikalla tai työssä tapahtuvaa henkistä väkivaltaa.

Työsuojelurahaston loppuraportin (Lohi-Aalto 2008) mukaan kiusaaminen ja erilaiset konfliktit työpaikoilla heikentävät merkittävästi työntekijöiden hyvinvointia. Raportissa ilmenee, että usein konfliktitilanteet jatkuvat pitkään, eikä niihin osata riittävän varhaisessa vaiheessa puuttua. Perkka-Jortikka (2002) esittää samansuuntaisen näkemyksen. Hän katsoo, että kiusaaminen, häirintä ja väkivalta tulevat kalliiksi työyhteisöille, joissa sitä ilmenee eikä siihen puututa. Turhia kustannuksia syntyy sairauspoissaolojen, ennen aikaisten eläkkeelle hakeutumisten ja hallinnollisten resurssien kulumisen kautta. Työyhteisö, jossa tapahtuu henkistä väkivaltaa tai sallitaan yhdenkään jäsenenä muihin kohdistamaa terroria, on tavallaan itse itsensä uhri: enemmän tai vähemmän kyvytön huolehtimaan perustehtävästään. Menestystarinan luomiseen tällaisella työyhteisöllä ei riitä resursseja. (Perkka-Jortikka 2002, 29).

Työyhteisössä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun seuraukset näkyvät työilmapiiriin huonontumisena ja työyhteisön toimivuuden heikentymisenä. Sairastamisten, poissaolojen ja mahdollisten irtisanoutumisten vaikutuksesta työn tai palvelun laatu heikkenee ja tuottavuus laskee. Tätä kautta häirinnän tai epäasiallisen kohtelusta syntyvät seuraukset työnantajalle ovat lopulta taloudellisia menetyksiä ja ylimääräisiä kustannuksia. Tiedot työyhteisössä pitkään jatkuneista ongelmista vaikuttavat herkästi organisaation ulkoiseen kuvaan työpaikkana ja yhteistyökumppanina (Työsuojeluhallinto 2010). Lainsäädännön perusteluissa (Työturvallisuuslaki (738/2002) edellytetään, että työnantaja on saanut tiedon tapahtuneesta häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta. Tämä tieto voi tulla esimerkiksi työterveyshuollon kautta, luottamusmieheltä, työsuojeluvaltuutetulta, työnantajan edustajalta tai työntekijältä itseltään. Tähän sopinee Collianderin ym. (2009) kiteytys siitä, kuinka moninaisuusjohtaminen voidaan nähdä käytännön toiminnan elementteinä. Nämä elementit ovat tunnistamisen, tiedostamisen, oikeudenmukaisuuden edistämisen ja moninaisuuden hyödyntämisen alueita. Lainsäädäntö toimii vähimmäisvelvoitteena ja on toivottavaa tehdä työyhteisön eteen kaikki mahdollinen. Mikään ei estä esimiehinä toimivia tekemään havaintoja, tunnistamaan ja puuttumaan hyvissä ajoin havaitsemaansa häirintään tai epäasialliseen kohteluun.

4.4 Voimaantuminen työympäristössä

Suomalaisen yhteiskunnan menestykseen vaikuttaa Hautamäen (2008) raportin mukaan ratkaisevasti se, kuinka kaikki ihmiset saavat aitoja mahdollisuuksia kehittää ja käyttää omia kykyjään. Raportin mukaan luovuus on ihmisen perustarve, joka nostaa voimaantumisen tärkeäksi yhteiskunnalliseksi peruskäsitteeksi. Voimaantumisella tarkoitetaan ihmisten kykyä valjastaa omat voimavaransa elämäntapaan ja yhteiskunnalliseen toimintaan. Ihmisten voimaantumisen katsotaan olevan yhteiskunnallisten instituutioiden tärkeimpiä tehtäviä ja aito vaihtoehto kilpailumallille. (Hautamäki 2008.) Tämän tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista koskevan tutkimuksen yhtenä näkökulmana on voimaantuminen. Tutkimuksen kiinnostus voimaantumisen osalta kohdistuu lähinnä organisaation työympäristössä toimiviin työryhmiin.

Työyhteisö voi olla joko edesauttamassa tai jarruttamassa yksilön tuntemusta esimerkiksi omasta itsestään ja kehittymisestä työryhmän jäsenenä. Toisaalta työntekijällä itsellään joko on tai ei ole riittävästi rohkeutta esimerkiksi tuoda omia tai työnsä vaatimia sisäisiä ylläkkeitä esille. Käytännössä kyse on periaatteellisista, itsestään selvyyksinä pidettävistä asioista, jotka saattavat tuottaa merkittävän ongelman työryhmässä tai työyhteisössä. Antilan (2006) mukaan palkansaajan toiveena on inhimillinen kohtelu. Hän on havainnut, että monelle työyhteisön jäsenelle jo tervehtiminen tai toisten kohtelias huomioonottaminen ovat tuntemattomia tapoja. Siitonen, Repola ja Robinson (2003) katsovat tervehtimisen viestivän toisen arvostamista ja hyväksymistä. Tästä seuraa, että tervehtimistä voidaan heidän mukaansa pitää myös tehokkaana palautteen antamisen muotona. He pitävät esimiestyön yhtenä keskeisenä asiana alaisten arvostuksen osoittamisen. Työryhmässä kohdataan monia olemassa olevia tai annettuja tekijöitä, joihin yksittäinen ryhmän jäsen ei voi juurikaan vaikuttaa. SAK:n työolobarometrin (2008) tulosten mukaan työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuus on heikompi työhön osallistuvien henkilöiden valinnassa kuin työmenetelmissä tai työn tekemisen järjestyksessä.

Kirjallisuuden perusteella näyttää siltä, että työn itsenäisyydellä ja vastuullisuudella on tärkeä merkitys työntekijöille. Heinonen (2007) katsoo, että suurilla ikäluokilla työ on ollut ihmisarvon mitta ja keskeinen miehisen rohkeuden ja pärjäämisen, arvostuksen ja kunnioituksen takaaja. Työntekijän tai työryhmän tekemä työ vaatii

työrauhaa ja aina jonkinasteista itsenäisyyttä. Järvinen (2000, 26) näkee työntekijän olevan monessa suhteessa itsenäinen ja toisaalta hän on kuitenkin sosiaalisesti hyvin riippuvainen työyhteisöstään ja sen jäsenistä. Hänen mukaansa työyhteisön jäsenet itsenäisyyden kaipuustaan huolimatta tarvitsevat toisiaan oman minuutensa ja psyykkisen tasapainonsa ylläpitämiseksi. Pirttilä ja Nikkilä (2007) näkevät tehdyn työn vaativan joltakin taholta tulevaa tunnustusta. Työryhmä kollegiona odottaa tunnustusta myös oman ryhmän ulkopuolelta. Tutkijat (Siitonen ym. 2003) viestivät ihmisen tarvitsevan työssä selviytyäkseen arvostusta, ymmärtävää ja hyväksyvää suhtautumista toisiltaan, yhteistyökumppaneiltaan, asiakkailtaan ja ennen kaikkea esimiehiltään. Melin ja Mamian (2008) mukaan valitettavasti vain harvat johtajat osaavat arvostaa ja kiittää työntekijäänsä hyvin tehdystä työstä.

Työelämään kuuluu Koiviston (2001, 57) mukaan sosiaalinen alue, jota pidetään edelleen hyvin merkittävänä. Hän toteaa perinteisen, luonnollisen vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen olevan tarpeellinen sähköisen viestintätekniikan läpimurrosta huolimatta. Tasavertaisen ja avoimen vuorovaikutuksen edellytyksenä on sekä vahvuuksien että heikkouksien ymmärtäminen ja hyväksyminen (Perkka-Jortikka 2002, 21). Kunta-alalla on tutkimusten mukaan esiintynyt merkittävässä määrin voimavarojen menettämiseen liittyviä työhyvinvointivajeita (Nakari 2004; Lehto & Sutela 2004). Kunta-alan työolobarometri (2006, 2) kertoo työelämän voimavarojen laadun suhteessa vaatimustasoon saaneen kuntasektorilla alhaisemman arvosanan verrattuna muihin sektoreihin. Kirjallisuudesta käy selville kuinka henkilökohtaisia voimavaroja on mahdollista kehittää erilaisten fyysisten tai psyykkisten keinojen avulla. Työntekijällä on toimintavapautta ja vaikutusta itseensä, hän voi kehittää itseään monin eri tavoin. Tietojen ja taitojen hankkiminen voi tapahtua itsenäisesti tai ryhmässä, esimerkiksi kouluttautumalla tai liikuntaharrastuksen avulla. Psyykkisiä keinoja omien voimavarojen parantamiseksi ovat myönteinen ajattelu ja oman elämän arvostus. Tällä ajattelutavalla tarkoitetaan epäonnistumisten muuttamisen taitoa myönteisiksi oppimiskokemuksiksi. (Waris 2001, 33–34, Heiske 2001, 58.)

Valpola (2000, 29) näkee ihmisen kokonaisuutena. Hän katsoo ihmiselle olevan tärkeää, että hänestä ollaan kiinnostuneita nimenomaan ihmisenä, persoonana. Ihminen haluaa tulla hänen mukaansa kuulluksi esimerkiksi siitä, mitä olisi kiinnostunut tekemään, mitä haluaisi oppia ja mistä haluaisi olla vastuussa. Asiat ovat usein arkisia, kuten oikeudenmukaisesta töiden jakamisesta, joustavuudesta tai lomien

järjestämisestä päättäminen. Kuulluksi tuleminen ja myös kannustaminen lisäävät myönteisyyden tunnetta. Perkka-Jortikka (2002, 21) mukaan myönteiset tunteet tarttuvat: luottamus herättää luottamusta, arvostus arvostusta, välittäminen välittämistä ja kunnioitus kunnioitusta sekä rohkeus rohkeutta. Varilan ja Viholaisen (2000, 35) mukaan työnilo on positiivinen tunnetila, johon vaikuttavat monet tekijät. Ilon kokemiseen he liittävät vapauden, pyyteettömyyden ja ennalta arvaamattomuuden. Heidän näkemyksenä on, ettei työniloa voida tuottaa, mutta sille on mahdollista luoda hyvät puitteet ja työympäristö. Työniloa kokiessaan ihminen on energisempi, innovatiivisempi ja valmiimpi ylittämään rajojaan (Varila & Viholainen 2000, 32–34, 123). Yksilön kokema myönteisyys työryhmäänsä ja työympäristöönsä rakentaa itseluottamusta ja osaamista sekä kannustaa hyvän työn tekemiseen.

Voimaantuminen on käsitteenä kiinnostanut monia tieteenaloja, mutta suomalaista väitöskirjatasoista kirjallisuutta on ilmestynyt vasta 1990-luvun lopulta lähtien. Siitosen (1999) kasvatustieteellinen tutkimus voimaantumisen teoriasta on toteutettu opettajaopiskelijoiden keskuudessa. Oeschin (2007) kasvatustieteen väitöskirjatyö käsittelee virtuaalista voimaantumista tieto- ja viestintäteknologian näkökulmasta. Mäkinen (2009) tuo yhteiskuntatieteen tutkimustyössään uudenlaisen, digitaalista voimistumista tarkastelevan näkökulman. Suomalaisessa kulttuurissa ja kielenkäytössä voimissaan olemisella on perinteinen merkityksensä. Mahlakaarron (2010) tutkimus käsittelee ihmisen voimaantumista, lähinnä kehitysohjelman avulla tapahtuvana. Hän lähestyy aihetta subjektilähtöisen voimaantumisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa käytettävä käsite voimaantuminen on tunnettu kasvatustieteen, sosiologian, psykologian ja taloustieteen käsitteenä. Tulkinnallista vaikeutta tuottaa sen kaksitahoinen merkitys. Toisaalta se käsitetään valtana ja valtaistumisena (Kuokkanen 2005) ja toisaalta voimana ja voimaantumisenä (Siitonen 1999). Uusin suomennos käsitteestä on omavoimaistuminen (Eriksson, Isola, Kyngäs, Leino-Kilpi, Lindström, Paavilainen, Pietilä, Salanterä, Vehviläinen-Julkunen & Åstedt-Kurki 2007), jolla kirjoittajat tarkoittavat omien voimavarojen tunnistamista ja käyttöön saamista.

Juha Siitonen (1999, 93) on määritellyt empowerment-käsitteen niin, että ”Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi: voimaa ei voi antaa toiselle. Se on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi, jota ei tuota tai aiheuta toinen ihminen. Voimaantuminen on prosessi tai tapahtumasarja, jonka kannalta toimintaympäristön

olosuhteet (esim. valinnanvapaus ja turvalliseksi koettu ilmapiiri) voivat olla merkityksellisiä, ja tämän vuoksi voimaantuminen voi olla jossain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa.” Siitosen mukaan voimaantuminen on ilmaistavissa myös ihmisen sisäisenä voimantunteena. Beachilla (1996) on ollut samansuuntainen käsitys kuin Siitosella (1999) siitä, että empowerment on sisäinen yllyke, joka saa ihmisen toimimaan. Voimaantumisella Oesch (2007) tarkoittaa ihmisten ja ihmisyhteisöjen kykyjen, mahdollisuuksien ja vaikutusvallan lisääntymistä. Voimaantumista sekä voimavaraistumista tapahtuu hänen mukaansa ihmisten saadessa lisää yhteyksiä, taitoja, menetelmiä ja voimia sekä uskoa kykyynsä vaikuttaa omaan elämäntilanteeseen. Mäkinen (2009) käyttää empowerment-terminä voimistumista ja käsittää sen mahdollistavana vahvistumisena ja kompetenssin lisääntymisenä. Hän sisällyttää tähän myös valtaantumista, jonka olennaisin seuraus on ihmisen mahdollisuuksien kasvaminen itsenäisenä ja yhteistyökykyisenä toimijana. Heikkilä-Laakso ja Heikkilä (1997, 2001) käyttävät Mäkisen tavoin muotoa voimistuminen puhuessaan oman persoonallisen voimantunteen kehittämisestä, itsensä voimistamisesta (*self-empowerment*), vahvan voimantunteen omaavista (*being empowered*). Voimaantumisen käsitteellä käsitetään myös sisäistä voimantunnetta, johon liittyy vahva vastuullisuus omasta kehittämisestä sekä halua ja kykyä toimia oikeaksi katsomallaan tavalla (Bell & Gilbert 1994). Subjektikähtöinen voimaantuminen on määritelty Mahlakaarton (2010) mukaan lisääntyneenä tietoisuutena itsestä ja suhteina sosiaaliseen ympäristöön sekä vahvistuneina vaikutusmahdollisuuksina.

Mäkinen (2009, 25, 99) tarkastelee tutkimuksessaan yhteisön mahdollistavaa merkitystä yksilön voimistumisessa. Hänen mukaansa voimistumisen pyrkimyksissä yksilö ja yhteisö ovat tärkeässä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Yhteisö voi toimia kannustavana ja tukea antavana tai estävänä yksilön voimistumiskehityksessä. Yhteisön Mäkinen (2009) näkee mahdollisena osallistajana, joka onnistuessaan kiinnittää yksilön sosiaaliseen verkostoon. Samansuuntaista ajattelua on havaittavissa Beachin (1996) näkemyksessä, jonka mukaan yhteisö voi toimenpiteillään ravita voimaantumista. Mahlakaarto (2010) kirjoittaa väitöskirjansa esipuheessa kuinka työ on tärkeä osa ihmisen elämää, jonka kautta toteutuu myös osa minuutta. Parhaan mahdollisen panoksen antaminen omaan työhön tarvitaan osaamisen lisäksi taitoa huolehtia itsestä. Tähän hän katsoo tarvittavan vahvaa itsensä tuntemista ja ymmärtämistä sekä kykyä uudistua voimaannuttavalla tavalla. Voimaantuminen

merkitsee Cavenin, Ellosen, Heikkisen ja Kososen (2003) mukaan kahleista vapautumista ja toimintakyvyn lisääntymistä. Ihmisen identiteetti voi muuttua yllättävän nopeasti hänen omaksuessaan uusia rooleja. Hän rohkenee käyttää ääntään ja puhua toisten puolesta. Hän kehittää uudenlaisia viestinnän tapoja uusien kumppaneiden kanssa. Voimaantumisella tarkoitetaan kehitystä, jossa yksilö saa tiedon, tekemisen ja kokemuksen myötä voimaa ottaa itseään koskevia asioita haltuunsa. (Caven ym. 2003)

Siitonen ja Robinson (1998) pitävät voimaantumisen asemaa tärkeänä liike-elämää palvelevissa ja koulutusta järjestävissä organisaatioissa sekä työyhteisöjen erilaisissa kehittämishankkeissa. Lisäksi merkittävä asema sillä on kansalaisten oikeuksia ja aktiivisuutta sekä etnisten vähemmistöjen itsemääräämisoikeuden laajentamista ajavissa liikkeissä. Heikkilä-Laakso ja Heikkilä (1997) näkevät voimaantumisen vaativan itsensä voimistamista, jokaisen tulee kehittää omaa persoonallista voimantunnettaan sekä toimia yhteistyössä toisten kanssa kokemalla kollektiivista voimaa. Robinsonin ja Siitosen (2001) mukaan työssä voimaantuminen on mahdollista hienotunteisessa, mahdollistavassa työkuultuurissa. Voimaantumisen edellytyksenä heidän tutkimustulosten perusteella on havahtuminen, jolla he tarkoittavat pysähtymistä ja asioiden perinpohjaista uudelleen arvioimista. Tämä havahtuminen saattaa johtaa esimerkiksi arvojen ja minäkäsityksen uudelleen arviointiin. Tutkijoiden näkemyksen perusteella työyhteisössä erityinen havahtumisvelvollisuus on jokaisella työntekijällä, mutta erityisesti tämä kohdistuu johto- ja esimiesasemassa oleviin henkilöihin. (Robinson & Siitonen 2001.)

Tässä tutkimuksessa käytetään Siitosen (1999) mukaista voimaantumisen käsitettä. Voimaantuminen ymmärretään itsestä lähtevänä tapahtumasarjana, jonka kehitykseen toimintaympäristön olosuhteilla saattaa olla merkitystä. Voimaantuminen voi mahdollistua toisessa työympäristössä todennäköisemmin kuin toisessa. Tämän ajattelun mukaan voimaa ei tuota toinen ihminen vaan voima tulee sisäisen voimantunteen kautta. Voimaantumiseen liitetään ajatus, että työyhteisöt tai työryhmän jäsenet eivät voi päättää yksittäisen työntekijän voimaantumisesta eivätkä voi voimaannuttaa häntä. Soveltuvana toimintatapana nähdään tutkijoiden (Siitonen 2001; Siitonen & Robinson 2001) mukainen voimaantumista tukeva, mahdollistavan kulttuurin edistäminen (*empowerment-as-enablement*) työyhteisössä. Organisaatioiden kohdalla tämä vähentää hierarkioiden ja valtarakenteiden merkitystä ja työntekijät

voivat toimia keskenään ihmismäisellä, luonnollisella tavalla. Tämän tutkimuksen kiinnostuksena on selvittää voimaantumista tukevia ja sitä mahdollisesti estäviä tekijöitä työyhteisössä toimivissa ryhmissä.

4.4.1 Kokemuksellinen oppiminen

Tämä tutkimus työelämälähtöisenä opinnäytetyönä on luonteeltaan kehittävä ja uusia näkökulmia avaava. Tämän tutkimuksen teoriaosuuden viimeisenä aihetta lähestytään oppimisen näkökulmasta. Kohdassa kuvataan joitakin oppimisen malleja, joiden arvioidaan soveltuvan tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämistyöhön. Tässä tutkimuksessa nähdään oppimisen liittyvän tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen hyödyntämiseen työyhteisössä. Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen teoria on yksi lukuisista vaihtoehdoista. Tämän lisäksi kuvataan lyhyesti kahta muuta mallia, kuten Jarvisin (1987) aikuisen oppimisen ja Mezinowin (1996) uudistavan oppimisen malleja. Näitä malleja on mahdollista soveltaa esimerkiksi johdon vastatessa tutkimuksen kautta mahdollisesti esille nouseviin kehittämistarpeisiin.

Yleisesti hyväksyttyä on puhua työelämän vaatimukset täyttävistä työntekijöistä ja jopa alakohtaisesta osaajien riittämättömyydestä. Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 247) mukaan työelämään osallistuvien ihmisten on opittava jatkuvasti uutta. Osaamiselle ja uudelle tiedolle on suorastaan pakottava tarve johtuen jatkuvasta kehityksestä, muutoksesta ja muuttuvista vaatimuksista (Vanhala ym. 2002). Kuitenkin oppiminen lähtee Kolbin (1984) näkemykseen viitaten yksilön halusta oppia kokemuksista. Niemi (1998, 40) käyttää puolestaan aktiivisen oppimisen käsitettä, jonka hän katsoo olevan varsin yksilöllisen prosessin. Hän kirjoittaa, että aktiivinen oppiminen antaa luottamusta omiin kykyihin ja taitoihin ja vähitellen tieto muuttuu kokemuksen kautta omaksi. Hänen mukaansa aktiivinen oppiminen voidaan käsittää konstruktivisena oppimisena, sitä kuvaavia sanoja ovat omatoimisuus, itsenäinen oppiminen, itseohjautuvuus, ongelmien ratkaisun tavoittelu. Aktiivinen oppiminen vaatii harjoittelua ja omiin oppimisen taitoihin tutustumista. Näiden metakognitiivisten taitojen ohella aktiivista oppimista edistää oma-aloitteisuutta kannustava ja rohkaiseva ilmapiiri, esimerkiksi työyhteisön johdon kiinnostus työntekijöiden oppimisesta. Salliva ilmapiiri, jossa erilaisille ratkaisuille ja myös kokeiluille sekä epäonnistumisille annetaan tilaa. Tekemällä oppiminen on osa

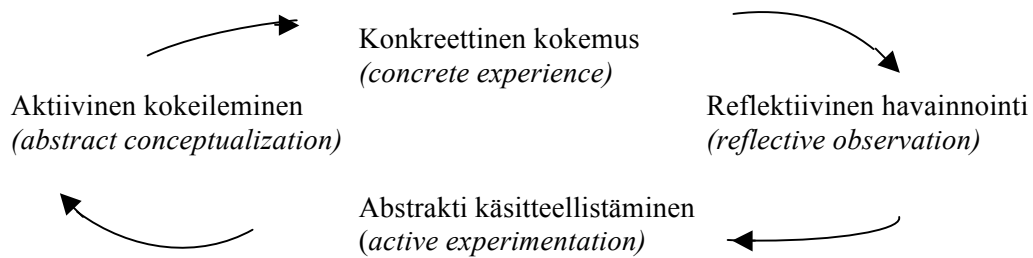
aktiivista oppimista, jonka lisäksi tarvitaan pohdintaa ja keskusteluja eri ratkaisujen ja käytettyjen periaatteiden kirkastamiseksi. (Niemi 1998, 42.) Tässä tutkimuksessa nähdään, että aktiivinen, oppimishaluinen yksilö voi olla johtaja, esimies tai työntekijä.

Kirjallisuudesta käy ilmi, että yleensä oppimista tukee myönteinen ajattelutapa. Tässä tutkimuksessa tasa-arvo nähdään Vistin ja Härkösen (2005) mukaisena ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden arvostamisena ja siitä oppimisena. Tutkimuksessa lähestytään moninaisuusosaamista myös oppimisen näkökulmasta. Oppimista tarvitaan moninaisuuden arvostamisen, kunnioittamisen, yksilöiden tasa-arvoisen kohtelun, yhdenvertaisten vaikutusmahdollisuuksien toteutumiseen työyhteisössä. Julkunen (2008) vahvistaa, että työyhteisöt odottavat työntekijöiltään vuorovaikutusta, sosiaalista sensitiivisyyttä ja yhteistä oppimista. Voidaan kuitenkin nähdä, että yhteisen oppimisen edellytyksenä on yksilöiden oppiminen. Henkilökohtaisia voimavaroja on mahdollista kehittää monien eri keinojen kautta. Omien voimavarojen parantamisen ja epäoikeudenmukaisuuden muuttamisen taidot ovat kokemuksesta oppimisen paikkoja. Yksilöllä on toimintavapautta ja vaikutusta itseensä, joten hän voi halutessaan kehittää itseään monin eri tavoin, esimerkiksi eri malleja soveltaen, hyödyntäen ja kokemuksesta oppien.

Uusiutuminen edellyttää Otalan (2000, 167) mukaan aina oppimista. Myöskään perinteinen oppiminen ei Ruohotien (1998, 35) mukaan riitä kehittyvässä organisaatiossa, jossa ongelmat ovat usein monimutkaisia ja edellyttävät innovatiivisia, uudenlaisia ratkaisuja. Rutiinien tehostaminen ei pelkästään riitä, vaan tarvitaan uudenlaisia valmiuksia muun muassa ajattelu- ja toimintamallien parantamiseksi. Omaa toimintaa on tarkasteltava reflektiivisesti ja tuotettava uudistavaa eli transformatiivista oppimista (Ruohotie 1998). Uudistavan oppimisen merkityksen taustalla on ihmisen perusoletuksissa ja käyttäytymisessä tapahtuva muutos (Ruohotie 2000a). Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämisen alueella on sovellettavissa monia oppimisen teorioita. Seuraavaksi kuvataan näistä kolme eri oppimisteoriaa.

Kolbin kokemuksellinen oppimisen malli perustuu vahvasti humanistiseen psykologiaan. David A. Kolb on kokemuksellisen oppimisen kehittäjä ja hänen oppimismallin taustalla ovat Deweyn, Lewinin ja Piagetin oppimisenäkemykset.

Mallissa kokemus, havaitseminen, kognitio ja käyttäytyminen vaikuttavat oppimiseen. Näistä tärkein on Kolbin mukaan kokemus. Oppiminen on jatkuva kokonaisvaltainen prosessi, jossa kokemukset muuttuvat tiedoksi reflektoinnin kautta. Mallissa aiemmin opittua jatkuvasti testataan uusien kokemusten avulla, jolloin oppiminen nähdään uudelleen oppimisena. Seuraavassa *kuvassa 7* kokemuksellisen oppimisen malli esitetään yksinkertaistettuna (Kolb 1984):



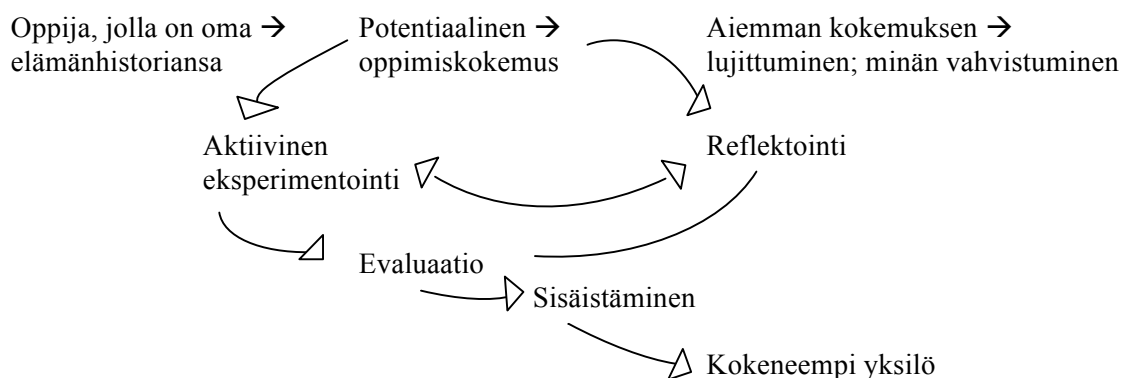
Kuva 7. Kokemuksellisen oppimisen malli (mukaillen; Kolb, 1984).

Kuvion mukaan oppimisen taustalla on jokin konkreettinen kokemus tai tilanne, jossa yksilö tarkasteluhetkellä on. Yksilö havainnoi kokemusta tai tilannetta reflektiivisesti tavoitteenaan muodostaa abstrakteja käsitteitä ja yleistyksiä, joita voi testata käytännön uusissa tilanteissa. Kolbin mukaan oppiminen sisältää aina transaktion yksilön ja ympäristön välillä eli oppimiskokemuksessa yhdistyvät sekä substantiivinen, persoonallinen kokemus, että objektiivinen, ympäristöä koskeva kokemus samanaikaisesti. Persoonallisuuden piirteet, ympäristön vaikutus ja käyttäytyminen ovat vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa. Kolbin mukaan oppiminen on prosessi, jossa sosiaalinen ja persoonallinen kokemus yhdistyvät. Tämän prosessin tuloksena on tieto tai erityyppisiä tiedonmuotoja. Kolbin (1984) teoria sisältää näkemyksen sosiaalisesta kontekstista ja vuorovaikutuksesta oppimisesta. Hänen ajattelutavassa esimerkiksi työympäristössä muodostuva kokemuksellinen oppiminen syntyy yksilön ja ympäristön välisen oppimisprosessin tuloksena. Työympäristön toimiessa oppimisympäristönä se osaltaan tukee henkilökohtaista kehitystä ja vahvistaa työn ulkopuolella tapahtuvaa oppimista. Tutkijoiden (Kolb 1984; Jarvis 1996) mukaan kokemuksesta oppiminen on jokaista lähellä olevaa arkipäivän toimintaa.

Jarvisin (1987) aikuisen oppimisen malli edustaa sosiologista näkökulmaa aikuisten oppimisen teorian muodostuksessa. Hän on yksi tutkijoista joka on kritisoinut Kolbin oletusta, että oppimiskokemusten tuotoksena on pelkästään tieto. Teorian (Jarvis 1987,

7-15) mukaan oppiminen on sekä prosessi että tuotos. Oppimisprosessissa tuotokset voivat olla kongnitiivisia eli tiedollisia, mutta ne voivat olla myös affektiivisia eli taitoja, asenteita ja tunteita. Jarvis näkee oppimisen toiminnallisena tapahtumana, joka toteutuu sosiaalisessa kontekstissa. Hänen mukaansa oppiminen on ilmiönä sekä sosiaalinen että yksilöllinen. Oppimisen mahdollistaa sosiaalinen vuorovaikutus yksilön ja maailman välillä.

Oppiminen on Jarvisin (1987, 77) mukaan merkityksen ymmärtämistä. Hän katsoo oppimisen suuntaavan esimerkiksi jonkun asian merkityksen hakemiseen ja alkaa sen kyseenalaistamisella. Hänen kehittämänsä oppimisprosessin malli perustuu Kolbin kokemuksellisen oppimisen malliin, mutta on ulottuvuuksiltaan monimutkaisempi. Seuraava *kuva 8* ilmentää Jarvisin (1987, 166) teorianmukaista oppimisprosessia:



Kuva 8. Aikuisten oppimisprosessimalli (mukaiillen; Jarvis, 1987)

Jarvis (1987) katsoo oppimisprosessin lähtökohdaksi yksilön, jolla on olemassa oma tausta ja aiempia kokemuksia. Yksilö on oppimiskokemuksen näkökulmasta ja ainoastaan mahdollisuuden tilanteessa. Mikäli kokemus on ennestään tuttu, tällöin se ei johda reflektioon vaan vahvistaa yksilön tuntemaa jo olemassa olevaa kokemusta. Kertyvistä kokemuksista eivät kaikki ole sellaisia, jotka tuovat oppimista. Syntyy myös merkityksettömiä, yhdentekeviä kokemuksia ja joskus jopa yksilöä vahingoittavia kokemuksia. Kun kokemus johtaa reflektointiin ja aktiiviseen eksperimentointiin, arviointiin ja sisäistämiseen on tuloksena aiempaa kokeneempi persoona. Yksilölle voi muodostua oppimiskokemuksen tuottamana joko uutta tietoa, uusi taito, muuttunut asenne tai minäkäsitys tai näiden kaikkien yhdistelmä (Jarvis 1987, 24–25.)

Kohdatessaan mahdollisen oppimiskokemuksen yksilöllä on Jarvisin (1987) mukaan kolme erilaista tapaa suhtautua oppimiseen. Ensimmäinen suhtautumistavoista voi olla ei-oppiminen (*non-learning*), toinen ei-reflektiivinen oppiminen (*non-reflective learning*) tai kolmas reflektiivinen oppiminen (*reflective learning*). Ei-oppimisen tilanteessa yksilö tunnistaa tapahtuman tutuksi ja kokemus on hänen mielestään yhdentekevä eikä tarjoa hänelle oppimisen ja kasvun mahdollisuutta. Tässä suhtautumistavassa ei synny tarvetta kyseenalaistamiseen ja/tai reflektioon eikä se ei johda oppimiseen. Ei-reflektiivinen oppiminen on oppimista, joka tapahtuu satunnaisesti ja ennalta suunnittelemattomissa tilanteissa, eikä merkityksensä vuoksi tuota syvällistä reflektointia. Reflektiivista oppimista muodostuu tilanteissa, joissa yksilö aktiivisesti ja tietoisesti reflektoi kokemusta. Tämä on oppimisen ylin aste ja suhtautumistapa, joka johtaa muutokseen tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Kokemuksellisessa oppimisessa reflektio ja siihen liittyvä harjoittelu käytännössä nivoutuvat toisiinsa. Oppimisen katsotaan tapahtuvan sosiaalisissa yhteyksissä. Jarvis (1987, 28–37) korostaa myös oppimisen ja persoonan yhteenkuuluvuutta. Hän perustaa näkemyksensä uuden oppimisessa yksilön taustalla olevaan tietoon, kokemukseen ja elämänhistoriaan.

Mezirowin uudistavan oppimisen teoria on yksi tämän tutkimuksen viitekehykseen sopivaksi katsotuista kokemuksellisen oppimisen teorioista. Mezirow (1996, 20) määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa tietyn kokemuksen merkitys tulkitaan kokonaan uudelleen tai sen aiempaa tulkintaa tarkistetaan niin, että syntyy uusi tulkinta. Hänen mukaansa muuttunut, uusi tulkinta ohjaa kokemuksen myöhempää ymmärtämistä, arvottamista ja toimintaa. Oppimisen taustalla ovat ne merkitykselliset kokemukset, joista kyetään ottamaan oppia. Prosessi synnyttää Jarvisin (1987) tapaan myös opin kannalta merkityksettömiä kokemuksia. Tämä tarkoittaa, ettei kaikista kokemuksista voida tai osata ottaa oppia (Mezirow 1996).

Mezirowin (1981, 1995) mukaan toiminnan uudistumista edellyttävä oppiminen vaatii kollegoiden kanssa käytävää dialogia ja siitä vaiheittain siirtymistä oman itsensä kanssa käytävään dialogiin. Yksilötasolle sisäistynyt oppiminen on uudistavaa ja voi johtaa toimintatapojen aitoon muutokseen. Uudistavan oppimisen teoriassa lähtökohtana on pyrkimys muutokseen ihmisen ajattelussa. Tämä tuo käytännön toiminnan lisäksi huomioitavaksi tiedon, tunteiden, ja kokemusten merkityksen

oppimisessa. Mezirowin (1996) mukaan uudistavassa oppimisessä on olennaista sekä reflektiivisen oppimisen että merkitysperspektiivin (*meaning perspective*) muuttuminen arvioinnin avulla. Merkitysperspektiivit hän katsoo olevan laajoja, yleistyneitä ja suuntaa-antavia perusolettamuksia. Mezirow (1995) katsoo, että muutokseen voidaan päästä kriittisen reflektion eli omien ongelmanasettamistapojen ja merkitysperspektiivien arvioinnin avulla. Merkitysperspektiivi tarkoittaa yksilön henkilökohtaista näkemystä, joka ohjaa hänen havaintojaan, tunteitaan ja toimintaansa. Oppimisen lähtökohtana voi olla erilaiset taitekohdat, muutostilanteet, tarpeet tai kriisit, jossa nykyhetken ajattelu- ja toiminta-mallit ovat tiensä päässä tai uudistuksen tarpeessa. (Mezirow 1995.) Merkitysperspektiivin muuttuminen on Ruohotien (2000, 184) näkemyksen perusteella emansipoivaa siinä mielessä, että se vapauttaa ihmisen tai ihmiset aiemmista uskomuksista, asenteista, arvoista ja tunteista, jotka ovat rajoittaneet ja vääristäneet elämäntapahtumien tulkintaa.

Mezirow (1996, 23–36) jakaa aikuisen oppimisen kolmeen eri kategoriaan; välineelliseen, kommunikatiiviseen ja emansipatoriseen oppimiseen. Välineellisellä oppimisella hän tarkoittaa niitä tietoja, taitoja ja välineitä, joilla yksilö voi hallita ympäristöään. Kommunikatiivinen oppiminen voi hänen mukaansa tapahtua vuorovaikutteisen keskustelun avulla. Tässä keskustelun muodostamassa oppimisprosessissa opitaan esimerkiksi tunnistamaan omia ja toisten ajattelu- ja toimintatapoja. Emansipatorinen oppiminen on vapauttavaa, esimerkiksi havahdutaan huomaamaan ahdistavien tai ilmapiiriä tai yhteistyötä heikentävien ohjeiden, sääntöjen, ajattelu- ja toimintatapojen merkitys. (Mezirow 1996.)

Esimerkiksi Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoria tuo työelämää palvelevan lähestymistavan tähän opinnäytetyönä toteutettavan tutkimuksen viitekehykseen. Organisaatioiden nähdään toimivan työntekijöiden kokemusten ja myös oppimisen ympäristönä. Kokemuksellisen oppimisen teoriassa yksilön oppimisessa ja tiedonmuodostuksessa konkreettinen kokemus, abstrakti käsitteellistäminen, reflektiivinen havainnointi ja aktiivinen kokeileminen toimivat täydentävinä tekijöinä (Kolb 1984). Kokemuksellisen oppimisen malli on Kolbin (1996, 284) mukaan hyödynnettävissä tutkittaessa oppimisprosesseja. Hänen mukaansa mallin merkitys korostuu ja sopii esimerkiksi ratkaistaessa erilaisia organisaation johtamis- ja muutostilanteita. Muutoksen pyörteisiin mukautuvat organisaatiot elävät jatkuvassa muutostilanteessa, joihin on mahdollista soveltaa kokemuksellisen oppimisen malleja.

Tässä tutkimuksessa kokemuksellisen oppimisen malleja voidaan hyödyntää myös organisaation johtamisen välineenä. Tulevaisuudessa johdon ja esimiesten tulee osata arvostaa työyhteisönsä kaikkia jäseniään ja kohdella heitä oikeudenmukaisesti. Tämä osaaminen on Collianderin ym. (2009) mukaan osoitus esimiesten kyvystä hyödyntää työyhteisönsä moninaisuutta. Heidän mukaansa tämä osaaminen tukee organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa ja samalla työyhteisöä moninaisuusoppimisessa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen tutkimus toteutettiin case -tutkimuksena. Tutkimuksen kohdejoukoksi määriteltiin Siilinjärven kunnan koko henkilöstö: viranhaltijoina, toimihenkilöinä ja työntekijöinä toimivat henkilöt. Johto- tai esimiesasemassa olevat sisällytettiin mukaan tutkimukseen. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, *minkälainen on Siilinjärven kunnan tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen?* Tämän kysymyksen alle sijoittuvalla kysymyksellä haettiin vastausta siihen, *mitä ovat henkilöstöön kohdistuvat tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämistarpeet?* Aineisto tutkimustehtävän ratkaisemiseksi hankittiin itse kerätyn strukturoidun kyselyn avulla. Tämä kysely käsitti henkilöstön havaintoja, tietoa, kokemuksia ja mielipiteitä tutkimusaiheesta. Tutkimukseen käytettävissä olevien voimavarojen näkökulmasta kysely nykytekniikkaa hyväksikäyttäen arvioitiin tehokkaaksi esimerkiksi haastattelumenetelmään verrattuna. Lisäksi tutkimusaiheen luonteen näkökulmasta kyselyn avulla hankitun aineiston arvioitiin turvaavan sekä vastaajan anonymiteetin että tutkimuksen luotettavuuden.

Tämän tutkimuksen ajatuksellisena tutkimusaihiona oli ihmisten moninaisuus työelämässä. Tutkimuksen aihe kumpusi tutkijan kiinnostuksesta ja käytännön työelämässä havaituista ilmiöistä. Lähtötilanteessa tiedonhaku tapahtui nopealla aikataululla, koska alustava opinnäytetyösuunnitelma kuului osaksi jatko-opintohakemusta. Tutkimuksen jäsentämiseksi internetin hakukoneilla suoritettu haku tuotti sanoilla ”moninaisuus” ja ”diversity” alkuvaiheen tietoa: erilaisia lähteitä, sivuja, yhteystietoja ja linkkejä. Tutkimuksen kannalta yhteys Mosaiikki-hanketta vetäneeseen tutkijaan Annaliisa Vistiin oli tärkeä. Hänen kannustuksensa antoi rohkeutta edetä aiheen suunnittelussa eteenpäin. Merkittävä oli myös yhteydenotto Siilinjärven kunnan henkilöstöpäällikköön. Tässä yhteydessä tapahtui aiheen alustava esittely, joka tuotti suullisen luvan käyttää Siilinjärven kunnan nimeä tutkimuksen toimeksiantajana. Tämä mahdollisti kirjallisen esityksen kirjoittamisen tutkimuksen aihepiiristä. Tutkimuksen aihe hyväksyttiin yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman ylemmän tutkinnon opinnäytetyöksi. Kirjallinen sopimus oppilaitoksen, opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan kanssa tehtiin myöhemmin, varsinaisen opinnäytetyön tutkimussuunnitelman esittelyn yhteydessä keväällä 2008.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aiemmin testattua OTM organisaation tasa-arvo- ja moninaisuusmittaria (2004). Raportissa mittarista käytetään lyhennettyä nimitystä OTM-mittari. Luvun seuraavissa kohdissa kuvataan yksityiskohtaisesti OTM-mittariin tehdyt muutokset (*Liite 1*) ja esitetään tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen sisältö sekä aineiston hankinnan vaiheet. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimusaineiston käsittely ja analysointiin käytetyt menetelmät.

5.1 OTM -mittarin käytön edellytykset ja muutostarpeet

Mittaamiseen käytettiin pääosin valmiita mittareita. Tämän tutkimuksen kyselylomake suunniteltiin kuitenkin vastaamaan mahdollisimman hyvin kohdeorganisaation tarpeita. Vilkka (2007, 77) muistuttaa siitä, kuinka tärkeää on pohtia kysymyksen sisältöä ja muotoilua muun muassa ajan, paikan, tilanteen, kohderyhmän ja kulttuurin näkökulmasta. Hänen mukaansa kysymysten sisällön pohdintaan kuuluu aiempien tutkimusten, mallien ja teorioiden näkökulmien huomiointi.

Valmiin mittarin käyttö edellyttää selvitystä siitä, että mihin kysymyksiin mittarilla on haettu vastauksia. Lisäksi tutkijan tulee vertailla kysymyksiä ja tuloksia oman tutkimuksensa tutkimusongelmaan, kysymyksen aseteluun, asteikkoihin ja analyysitapaan (Vilkka 2007, 75). Vistin ja Härkösen (2005, 46) mukaan OTM-mittari on kehitetty monivaiheisessa tutkimuksessa ja Mosaiikki-tutkimushankkeen tuloksena. Mittaustulosten vertailuun on olemassa normiaineisto ja tulosten tulkintaa helpottavat ohjeet (*Liite 2*). Tämä mittari on maksuton ja tarkoitettu vapaasti käytettäväksi niin julkisten kuin yksityistenkin organisaatioiden tarpeisiin.

OTM-mittarilla kerätyt tiedot perustuvat vastaajien antamiin tietoihin ja kokemuksiin. Vastaajan taustatietojen lisäksi mittari käsittää erilaisia väitteitä koskien esimerkiksi työryhmän moninaisuutta. Mittarin laajimman osan muodostaa tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen työpaikalla. Kysymykset koskevat naisten ja miesten, eri-ikäisten, erilaisissa työsuhteissa olevien, vähemmistöjen ja muiden ryhmien tasa-arvon toteutumista. Tässä osassa kysytään myös moninaisuusosaamisen toteutuvuutta ja lisäksi kiusaamisen, syrjinnän, seksuaalisen häirinnän useutta työpaikalla. Mittari sisältää tasa-arvon kehittämistarpeita kartoittavan osan ja avointen vastausten tilan. Taanilan (2009) mukaan kysymyksiä laadittaessa täytyy huomioida mitattavien käsitteiden ja ilmiöiden ulottuvuudet, jotka yleensä selviävät aiheeseen liittyvästä

teoriasta. Jokaista ulottuvuutta varten tarvitaan kyselylomakkeelle yksi tai useampia kysymyksiä (Taanila 2009). Pääosa kyselylomakkeen kysymyksistä koostui OTM-mittarin kysymyksistä. Kuitenkin osa valmiin mittarin taustatiedoista tai kysymyksistä oli sellaisia, jotka katsottiin tarpeenmukaiseksi muuttaa.

OTM-mittarin soveltaminen tässä tutkimuksessa tarkoittaa muutosten tekemistä olemassa olevaan mittariin. Taustatietojen osalta OTM-mittaria sovellettiin muuttamalla, poistamalla tai lisäämällä siihen kysymyksiä. Kohdeorganisaatiossa käytyjen keskustelujen yhteydessä todettiin, että tutkittavissa ei ole kyselyajankohtana ulkomaalaisia työntekijöitä. Tämän perusteella syntyperää ja kansalaisuutta ei ollut tarkoituksenmukaista kysyä. Tulosityksikkökoodin sijasta katsottiin sopivaksi kysyä palvelualueetta. Tämä muutos mahdollistaa tarkemman, palvelualueittaisen tiedon tuottamisen. Lähimmän työryhmän moninaisuuden arviointi kohdassa muutettiin väite ”lähimmässä työryhmässäni on tietotaitoa laajalta alueelta”. Haluttiin täsmentää väitettä niin, että se kohdistuu työryhmän ammattitaitoon. Kyselylomakkeeseen muutettuna väite kuuluu seuraavasti ”ammattiosaamista on laajalta alueelta”. Lisäksi rakennettiin neljä uutta väitettä koskien ilmapiirin kannustavuutta, töiden jakautumista, fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja. *Taulukosta 1* nähdään kuinka lähimmän työryhmän moninaisuuden arviointia koskevia kysymyksiä tai väitteitä muutettiin tai tarkennettiin niiden sanamuotoja.

TAULUKKO 1. OTM-mittariin tehdyt muutokset

Muutos	Poisto	Lisäys
<ul style="list-style-type: none"> - työsuhteen laatu - kysymysten järjestys - Likert -asteikon (1-5) keskikohta ”siltä väliltä” muutetaan ”Ei samaa eikä eri mieltä” ja väite: - ”lähimmässä työryhmässäni on tietotaitoa laajalta alueelta” muutetaan: - ammattiosaamista on laajalta alueelta 	<ul style="list-style-type: none"> - vastauspäivämäärä - tulosityksikkö koodi - vastauskoodi - syntyperä ja kansalaisuus - jäsenten äidinkielen kirjo on hyvin laaja 	<ul style="list-style-type: none"> - koulutustaso - palvelualue - työryhmän tyyppi - valitun ryhmän koko - ilmapiiri on kannustava ja uusien ideoita tukeva - työt jakautuvat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti - fyysiset voimavarat ovat hyvin erilaisia - psyykkiset voimavarat ovat hyvin erilaisia

Laajan alueen OTM-mittarissa muodostaa Tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen työpaikalla. Tämän katsottiin vastaavan lähes sellaisenaan kohdeorganisaation

tutkimustarpeita. Toisaalta tasa-arvon toteutumista mittaavien kysymysten muuttamattomuus on perusteltua, koska tämän tutkimuksen tuloksia aiotaan analysointivaiheessa verrata normiaineistoon ($N=1029$).

OTM-mittarissa moninaisuusosaamisen toteutumista mittaavia kysymyksiä on neljä. Yksi näistä kysymyksistä, ”Moninaisuuden ja erilaisuuden tuomien kokemusten, näkökantojen, toiminta- ja ajattelutapojen kirjon kunnioittaminen sekä niistä oppiminen” pilkottiin kolmeksi eri kysymykseksi. Tämä muutos katsottiin tarpeelliseksi alkuperäisen kysymyksen sisällön runsauden vuoksi. Moninaisuusosaamista mittaavat kolme uutta kysymystä muotoiltiin seuraavasti: ensimmäinen ”moninaisuuden ja erilaisuuden tuomien kokemusten hyödyntäminen” ja toinen ”erilaisten näkökantojen, toiminta- ja ajattelutapojen kirjon kunnioittaminen” ja kolmas ”moninaisuudesta ja erilaisuudesta oppiminen”. Moninaisuuden toteutumista mittaavan kysymyksen muuttaminen heikentää tältä osin aineiston vertailukelpoisuutta normiaineistoon.

Kiusaamiseen, syrjintään ja seksuaaliseen häirintään liittyvät kysymykset pidettiin sisällöltään alkuperäisen mukaisina. Näihin kysymyksiin ei ole kuitenkaan käytettävissä vertailun mahdollistavaa normiaineistoa. Muutokset kohdistuivat tältä osin kysymysten tarkempaan jaotteluun. Aiheeseen liittyviä havaintoja ja kokemuksia käsittävät kysymykset pilkottiin erilleen. Aiheen arkaluonteisuuden vuoksi kysyttiin pelkästään vastaajien havaintoja työpaikan aktiivisesta toiminnasta kiusaamista, syrjintää ja häirintää koskevien asioiden ehkäisemiseen tai poistamiseen. Seksuaalinen häirintä pilkottiin myös kahteen eli havaittuun ja koettuun kokemukseen. Tämän lisäksi seksuaalinen häirintä jaettiin kahteen ja nimettiin kuvaavammaksi: henkinen seksuaalinen häirintä ja fyysinen seksuaalinen häirintä.

Tasa-arvon kehittämistarpeita koskevan osan kohdalla muutettiin Likert -asteikon 1-5 vaihtoehtoista keskikohdan sanamuotoa ”Ei tarpeeton mutta ei tarpeellinenkaan” muotoon ”Ei tarpeeton eikä tarpeellinen”. Tämän ei katsota vaikuttavan vertailuaineiston käyttöön kehittämistarvetta mittaavan osan kohdalla. Varsinaiset kysymykset oikeudenmukaisesta kohtelusta ja tasa-arvon kehittämistarpeista katsottiin tarkoituksenmukaisiksi. Mittariin rakennetun vapaamuotoisen kehittämistarpeita koskevan osan merkitystä pidettiin tärkeänä. Tässä kohtaa vapaata vastausosaa laajennettiin vastaajaa ohjaavalla kahdella lisäkysymyksellä. Kyselyn viimeiseksi

jätettiin kyselyä täydentämään alkuperäinen avoin ”Mielestäni olisi tärkeää ottaa huomioon myös” kohta.

Kyselyyn luotiin yksi, kokonaan uusi alue voimaantumisen käsitteen näkökulmasta. Voimaantuminen työympäristössä alue muodostettiin tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen näkökulmasta. Käsitteeseen liittyvä teoria, muu kirjallisuus ja tutkijan oma ajattelu nostivat esille ulottuvuuden, josta muodostettiin erillinen 12 väitteen kysymyspatteristo. Muodostetut väitteet ovat joko yleisesti työryhmien välisiä tai omaa työtä koskevia mielipiteitä. Näillä mitataan vastaajan kokemusta, näkemystä tai mielipidettä työympäristössä ilmenevistä voimaantumisen tekijöistä. Tämä alue sijoitettiin loogisesti kyselylomakkeen lähimmän työryhmän moninaisuuden arvioinnin jälkeiseksi, kuitenkin erilliseksi kohdaksi. Tämän jälkeen tutkimuksen kysymykset tarkistettiin. Lopuksi tehtiin tarkistus ryhmittelyn osalta, jotta tämä vastaa tutkimuksen käsitteitä ja mitattavaa ilmiötä.

5.2 Kyselylomake

Tämän tutkimuksen tarpeisiin luotu kyselylomake jakautuu tarkasteltavan ilmiön perusteella kuuteen osioon. Tutkimuksen kyselylomake on kokonaisuudessaan tämän raportin liitteenä (*Liite 3*). Ryhmittelyn tuloksena kyselylomakkeen osiot nimettiin seuraavasti:

- I Vastaajan taustatiedot
- II Lähimmän työryhmän moninaisuuden arviointi
- III Voimaantuminen työympäristössä
- IV Tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen työpaikalla
- V Tasa-arvon kehittämistarpeet
- VI Kehittämistarpeet ja odotukset

Taustatietojen katsottiin olevan tärkeitä tutkimuksen vastaajien kuvaamiseksi ja sisäisten ryhmien sekä luotettavuuden tarkastelemiseksi. Tutkimuksen taustatietoina tiedusteltiin sukupuolen, iän ja koulutuksen lisäksi työsuhteen laatua, ajallista työskentelyä ja työsuhteen vakinaisuutta. Lisäksi tietoa kerättiin vastaajan palvelualueesta ja työryhmän luonteesta. Taustaa koskevan tiedon jälkeen osioissa kaksi (*II*) ja kolme (*III*) vastaajat arvioivat valitsemansa, lähimmän työryhmänsä

moninaisuutta. Lähimmällä työryhmällä tarkoitettiin niitä kaikkia työyhteisön henkilöitä, joiden kanssa vastaaja työskentelee säännöllisesti. Vastauksia haettiin lähimmän työryhmän koosta, työryhmässä toimivien miesten ja naisten sijoittumisesta valittuihin työryhmiin. Lisäksi kymmenen eri väitteen avulla mitattiin lähintä työryhmää koskevaa moninaisuuteen suhtautumista. Kolmannessa (III) kyselylomakkeen osiossa hahmotettiin 12 väittämän kautta voimaantumista. Tähän kohtaan vastaajan tuli antaa vastauksensa lähimmän työryhmänsä perusteella. Kysymysten aiheet liittyivät muun muassa luottamukseen, tiedonkulun avoimuuteen, keskustelevuuteen, töiden jakautumiseen, työn arvostukseen ja vastuuseen. Vastaajien, toisessa ja kolmannessa osiossa olevien lähintä työryhmää koskevien väitteiden vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertin 1-5 asteikkoa. Vaihtoehto 1 tarkoitti ”Täysin eri mieltä”, 2 ”Jokseenkin eri mieltä”, 3 ”Ei samaa eikä eri mieltä”, 4 ”Jokseenkin samaa mieltä” ja 5 ”Täysin samaa mieltä”.

Kyselylomakkeen laajin oli neljäs (IV) osio, jonka mittarien arvioitiin avaavan tasa-arvon käsitettä ja tutkittavaa ilmiötä. Vastaajat arvioivat tasa-arvon toteutuvuutta erikseen sukupuolen, iän, erilaisissa työsuhteissa olevien ja vähemmistöjen ja eri ryhmien osalta. Moninaisuusosaamisen mittari käsitti erilaisuuden arvostamisen, kokemusten hyödyntämisen, yhdenvertaisen kohtelun, vaikutusmahdollisuuksien, ajattelutapojen ja oppimisen alueet. Mittarilla kerättiin vastaajien havaintoja, tietoa, kokemuksia ja mielipiteitä työpaikan tasa-arvon toteutumisesta seuraavissa tilanteissa:

- johdon ja esimiesten valinta
- henkilöstön valinta
- palkkaus
- uralla eteneminen
- kouluttautumis- ja opiskelumahdollisuudet
- sosiaalinen kanssakäyminen

Tasa-arvon ja moninaisuuden toteutuvuutta mitattaessa vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertin 1-5 asteikkoa. Kussakin tasa-arvoa tai moninaisuutta mittaavassa osuudessa 1 tarkoitti ”Toteutuu erittäin heikosti”, 2 ”Toteutuu heikosti”, 3 ”Toteutuu tyydyttävästi”, 4 ”Toteutuu melko hyvin” ja 5 ”Toteutuu erittäin hyvin”.

Tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista koskevassa osassa neljä, työpaikalla havaittua sekä koettua kiusaamista, syrjintää, henkistä ja fyysistä seksuaalista häirintää

kartoittavilla kysymyksillä mitattiin moninaisuusosaamisen vajetta. Arviota tapahtumista kysyttiin yhdestä kahteen vuoden ajanjaksolta. Tässä kohtaa kysymysten asetteluun käytettiin epäasialliseksi havaitun tai sellaiseksi koetun tilanteen useutta mittaavaa 1-5 asteikkoa. Vastauksen vaihtoehto 1 tarkoitti ”Ei koskaan”, 2 ”Erittäin harvoin”, 3 ”Melko harvoin”, 4 ”Melko usein” ja 5 ”Erittäin usein”. Vastaajille avattiin käytettävien termien sisältöä kirjoittamalla kuhunkin kysymyksen kohtaan niitä koskevia yleisiä, esimerkiksi kiusaamisen ilmenemisen muotoja. Suomalaisten moninaisuuden tutkijoiden (Vistin & Härkösen 2005) mukaan eriarvoisuus ilmenee esimerkiksi kiusaamisena, ahdisteluna tai syrjintänä. Vastaajien ohjeistuksessa käytettiin mainittujen tutkijoiden käyttämiä ilmenemismuotojen selitteitä. Näitä olivat esimerkiksi: sosiaalinen eristäminen, töiden poisottaminen tai niiden vaikeuttaminen; syrjintä, epäoikeudenmukainen kohtelu työn järjestelyissä, työn tai etuuksien jaossa; loukkaavat tai härskit materiaalit, kirjeet, puhelut, sähköpostit, vitsit, puheet, ilmeet tai eleet; vartaloa, pukeutumista tai yksityiselämää koskevat asiattomat huomautukset tai kysymykset; sukupuolista kanssakäymistä koskevat ehdotukset tai vaatimukset; kápälöinti tai muu ei-toivottu fyysinen koskettelu. (Visti & Härkönen 2005).

Kyselylomakkeen viidennessä (V) osassa vastaajat arvioivat erikseen tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun kehittämisen tarvetta iän, sukupuolten ja vähemmistöjen suhteen. Tässä kohtaa vastausvaihtoehtoina käytettiin 1-5 asteikkoa. Tasa-arvon kehittämistarpeita mitattaessa vastausten vaihtoehtona 1 tarkoitti ”Täysin tarpeeton”, 2 ”Melko tarpeeton”, 3 ”Ei tarpeeton eikä tarpeellinen”, 4 ”Melko tarpeellinen” ja 5 ”Erittäin tarpeellinen”. Kyselylomakkeen lopussa oleva kuudes (VI) avoin osa oli kehittämistarpeita ja odotuksia kartoittava. Vastaajille tarjottiin mahdollisuus kirjoittaa työpaikan yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoisuutta sekä moninaisuutta koskevaan kysymykseen näkemyksensä avoimesti. Toinen avoin kysymys koski työhön liittyviä, piileviä, esimiestä koskevia odotuksia.

Kysymysten ymmärtämistä testattiin vielä neljällä perusjoukkoon rinnastettavalla henkilöllä. Saadun palautteen perusteella kyselylomake hiottiin lopulliseen muotoonsa. Tämän vaiheen jälkeen suunniteltiin erillinen tutkimuksesta kertova tiedote ja saatekirje (*Liitteet 4 ja 5*). Vilkka (2005, 153) tähdentää kokonaisvaikutelmaa, jota tarkasteltiin kyselylomakkeen, saatekirjeen ja muun informaation yhteisvaikutelmana.

5.3 Johdon informointi, kyselyn toteutus ja kyselyyn vastanneiden määrittely

Tutkimuksen aineisto kerättiin strukturoidun kyselyn avulla, jota kirjoittajat (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009) pitävät survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Tutkimuksesta, kyselystä ja menettelytavoista informoitiin etukäteen johtavia viranhaltijoita ja esimiesasemassa olevia. Tiedote lähetettiin keskitetysti kunnan sähköpostin välityksellä 21.4.2008.

Tutkimusaineiston keräys tapahtui 30.4.2008–31.5.2008 välisenä aikana pääosin Savonian verkkosalkkupalvelimen kautta, Internet-kyselynä. Perhepäivähoitajat tunnistettiin ryhmäksi, jolla on aiemmin ollut hankaluuksia vastata Internet-kyselyihin. Tasaveroisuuden toteutumiseksi tälle ryhmälle järjestettiin vastaaminen paperisen kyselylomakkeen avulla. Paperisen lomakkeen mukana lähetettiin koodaamaton Savonia-ammattikorkeakoulun osoitteella oleva vastauskuori. Tällä tavoin varmistettiin kyselyyn osallistuvien anonymitteetti.

Tutkimuskyselyyn vastaaminen mahdollistettiin kaikille 948:lle kunnan henkilöstöön kuuluvalla. Tähän henkilöstöjoukkoon sisältyivät 81 perhepäivähoitajaa. Internet-kysely avattiin henkilöstön vastattavaksi 30.4.2008. Tämä tapahtui sähköpostin kautta lähetetyllä saatekirjeellä, joka sisälsi kyselyyn vastaamiseksi tarvittavan valmiin linkin ja tunnukset. Paperiset kyselylomakkeet saatekirjeineen lähetettiin samanaikaisesti kunnan omana postituksena. Kyselyyn vastausaikaa annettiin 15.5.2008 saakka.

Vastausaikana Verkkosalkun vastaajamääriä seurattiin, jotta voitiin tehdä perusteltuja päätöksiä tarvittavista toimenpiteistä. Seuranta osoitti Internet-kyselyn vastaajien lukumäärän jäävän alhaiseksi. Muistutuskirje lähetettiin 12.5.2008 kunnan sähköpostin kautta (*Liite 6*). Ensimmäisen vastausajan päättymisen jälkeen vastausprosentti oli 17. Tehtiin päätös jatkaa vastausaikaa 31.5.2008 saakka. Tästä lähetettiin saatekirje 16.5.2008 perhepäivähoitajille perinteisen postin kautta ja muulle henkilöstölle kunnan sähköpostin välityksellä (*Liite 7*).

Verkkopalvelimen kautta kyselyyn vastasi 227 vastaajaa. Paperisen kyselylomakkeen palautti täytettynä 18 vastaajaa. Tutkimuskyselyyn vastanneita oli 26 prosenttia ($n=245$) ja vastaamatta jättäneitä ($n=703$). Vastaajista 16 prosenttia ($n=38$) oli miehiä ja 84 prosenttia ($n=205$) naisia.

5.4 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät

Tutkimuksen aineisto hankittiin pääosin Internet-kyselynä, joka toteutettiin Savonian Verkkosalkkupalvelimen kautta. Tämä oli ratkaisu, joka mahdollisti kyselyaineiston siirtämisen suoraan tilasto-ohjelman havaintomatriisiksi. Ainoastaan postin kautta kerätyn, paperilomakkeilla olevan aineiston syöttäminen tapahtui manuaalisesti tilasto-ohjelmaan. Holopainen, Tenhunen ja Vuorinen (2004) pitävät SPSS ohjelmistoa käyttäytymistieteilijöiden yleisimmin soveltamana tilastollisena ohjelmistona. Tämän tutkimuksen analyyseissa käytettiin SPSS (Statistical Package for Social Sciences) tilasto-ohjelman SPSS for Windows 16.0 versiota. Exel - taulukkolaskentaohjelma oli käytössä SPSS ohjelman rinnalla lähinnä taulukkojen muodostamisen yhteydessä.

Tämän tutkimuksen aineistoa tarkasteltiin, sen hyvyttä ja monipuolisuutta arvioitiin ennen tilastollisten analyysien tekemistä. Lähtökohtaisesti tällä tutkimuksella on tarkoitus tuottaa Ketokiven (2009, 29) näkemykseen viitaten ymmärrettävää tutkimustietoa. Tämä tarkoittaa tutkimusta, joka ei toisaalta ole liian yksinkertaistavaa itsestään selvyyksien esittämistä vaan pyrkii kuvailemaan monimutkaisia ilmiöitä ymmärrettävästi. Kuten Ketokivi (2009, 40) tuo esille, että tilastollista päättelyä käytettäessä tiedonintressi on usein joko teoreettisen argumentin avulla selittämistä tai se voi olla lähtökohdiltaan käytäntöä palvelevaa. Tämä tutkimus on pääosaltaan tilastollisten menetelmien avulla tehtävää käytännön kannalta merkittävien havaintojen kuvailua, jossa ei ole tarkoituksenmukaista muodostaa kovin teoreettisia selityksiä. Survey-tutkimusmenetelmän avulla kerättyyn aineistoon sisältyi avoimia kysymyksiä tutkimuksen aiheesta. Nämä tasa-arvon ja moninaisuuden kehittämistarpeita ja odotuksia koskevat kysymykset muodostivat oman itsenäisen osion. Tämä jakautui kolmeen vastaajien vastauksia ohjaavaan kysymykseen. Vastaajien avoimet vastaukset mahdollistivat tutkimuksen rikastuttamisen kvalitatiivisen analysointimenetelmän avulla.

5.4.1 Kvantitatiivisen aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen suunnittelun yhteydessä ei asetettu etukäteen määriteltyjä oletuksia tutkimuksen tuloksista. Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin aluksi perusmenetelmien avulla, muuttujille laskettiin frekvenssit, keski- ja hajontaluvut.

Lisäksi analysoinnissa käytettiin ristiintaulukointia. Vilkan (2007, 119) mukaan ristiintaulukointi ilmaisee kahden luokitellun muuttujan välistä riippuvuutta. Tunnuslukuista keskiarvolla kuvattiin havaintoarvojen sijaintia ja keskihajontaa käytettiin kuvaamaan muuttujan arvon vaihtelua.

Kyselyn väitteet muodostivat kysymyspatteristoja, jotka testattiin Cronbachin alphan avulla. Metsämuurosen (2000) mukaan mittarin luotettavuuden tarkastelussa yli 0,6 alphan raja-arvo on hyvä. Tätä pidettiin myös tämän tutkimuksen kysymyspatteristojen luotettavuuden tarkastelun raja-arvona. *Taulukosta 2* nähdään kvantitatiivisen tutkimusaineiston käsittelyssä käytetyt menetelmät.

TAULUKKO 2. Tutkimuksen analyysimenetelmät ja niiden tarkoitus.

Käsittely	Tarkoitus
Frekvenssit, prosentit	Aineiston kuvailu
Keskiarvot ja keskihajonnat	Aineiston kuvailu
Khin neliötesti	Riippuvuuksien testaaminen
Analyysit, summamuuttujat	Muuttujaryhmien muodostaminen
Cronbachin alpha	Reliabiliteetin määrittäminen

Tutkimustuloksia oli tietyn rajauksin mahdollista verrata OTM-tuloksista (2004) kerättyyn normiaineistoon. Mittarin kehittämiseen liittyvässä Mosaiikki-tutkimuksessa kerättyjen aineistojen perusteella on luotu OTM-mittarin summamuuttujille 1029 vastaajan normisto. Tämä normisto perustuu vastausten jakaumien viidenneksiin, joiden keskiarvon vaihteluväli osoittaa, mihin viidennekseen kohdeorganisaatio normeihin verrattuna asettuu (Visti & Härkönen 2005). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kyseistä OTM-mittarin summamuuttujille kehitettyä normistoa ja noudatettiin sille tarkoitettua ohjeistusta.

5.4.2 Kvalitatiivisen aineiston käsittelyprosessi

Kokonaisuudessaan tätä tutkimusta varten kerättiin tutkimusaineisto kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen viimeiseen osioon sijoittui kehittämistarpeita ja odotuksia koskevat avoimesti vastattavat kysymykset. Nämä käsiteltiin ja analysoitiin

kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Teorian aseman määrittystä ei tehty, koska katsottiin tarkoituksenmukaiseksi pitäytyä aineistolähtöisessä tarkastelussa. Tässä alaluvussa kuvataan avointen vastausten käsittelyprosessi.

Tasa-arvon ja moninaisuuden kehittämistarpeita ja odotuksia käsittelevä osio jakautui kolmeen ohjaavaan kysymykseen. Näistä ensimmäinen kysymys käsitti yhdenvertaisuuden, tasa-arvoisuuden ja moninaisuuden kehittämistarpeita ja tähän vastauksia saatiin eniten, noin kolmannes kaikista vastanneista (n=244). Toiseksi sijoitettuun, esimiehelle esitettäviä asioita ja odotuksia käsittelevään kysymykseen vastasi hyväksytysti lähes viidennes vastaajista. Kolmannessa kohdassa vastaajille tarjottiin mahdollisuus esittää mielestään jokin tärkeä ja huomioon otettava asia. Tähän kirjoitti myös vajaa viidennes kaikista kyselyyn osallistuneista.

Joidenkin vastaajien vastauksena oli pelkkä viiva (-), kysymysmerkki (?) tai ei tai en osaa sanoa tai ei ole tarvetta tai joku muu näihin verrattavissa oleva merkintä. Näitä merkintöjä oli kaikkien vapaasti vastattavien kysymysten kohdalla. Tällaisia kysymyksen asettelun kannalta ei hyväksytyjä ja analyysin näkökulmasta tyhjiä kohtia ei numeroitu vaan ne merkittiin ”siirto ei numeroa -ryhmään” kuuluvaksi. Näitä ei myöskään katsottu kuuluvaksi avoimen vastausosion osalta hyväksytysti vastanneisiin. Nämä eivät myöskään sisälly kysymyskohtaisiin vastaajien lukumääriin.

Tutkimuskysymysten asettaminen ja teemojen muodostaminen: Tarkastelussa kaksi ensimmäistä vastaajien vastauksia ohjaavaa kysymystä päätettiin pitää erillisinä, omina kohtinaan. Kolmas ”Mielestäni on tärkeää ottaa huomioon” kysymys katsottiin toimivan täydentävänä ja käsiteltiin alkuvaiheessa muista kysymyksistä erillisenä. Tavoitteena oli etsiä aineistosta itsestään ilmenevä ja tulkittavissa oleva ymmärtävä näkökulma. Esille tuotujen lähtökohtien huomioonottaminen ilmiön kuvaamisessa oli tärkeä, sillä tavoitteena pidettiin vastaajien äänen esille tuloa. Analyysi eteni induktiivisesti, yksittäisistä havainnoista yleisempiin tulkintoihin. Ohjaavat kysymykset koodattiin kirjaimin a, b ja c. Kysymys, mitä ovat työpaikkasi yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen sekä moninaisuuteen liittyvät kehittämistarpeet sai a-kirjaimen. Kysymys, onko sinulla jotakin työhösi liittyviä asioita tai odotuksia, joita et ole rohjennut esittää esimiehellesi sai b-kirjaimen. Viimeinen avoin kysymys, mielestäsi olisi tärkeää ottaa huomioon, kohta sai c-

kirjaimen. Tämän jälkeen vastaajien antamat vastaukset koodattiin kysymyskohtaisesti juoksevan numeroinnin avulla. Vastaajien lukumäärä a-kysymykseen oli 70, joten tähän vastausten juokseva numerointi tehtiin a1–a70 välille. Vastaajia b-kysymykseen oli 36 ja tähän vastausten numerointi muodostui välille b1–b36. Vastaavasti c -kysymykseen vastanneita oli 34 ja tähän numerointi tehtiin juoksevasti välille c1–c34.

Vapaasti kirjoitettuun, kvalitatiiviseen aineistoon tutustuminen tapahtui aluksi vastauksia silmäilemällä ja useaan otteeseen lukemalla. Huomio kiinnittyi tämän vaiheen aikana vastaajien kirjoittamien vastausten pituuden lisäksi sanamuotojen erilaisuuteen ja hajanaiseen sisältöön. Seuraavaksi tarkastelu kohdistui ohjaavan kysymyksen ja vastaajien kirjoittaman vastaustekstien sisältöön sekä näiden keskinäisiin vastaavuuksiin. Tämän jälkeen vastausten tarkastelu toteutettiin tutkimukselle asetetun pääkysymyksen alla olevan kysymyksen pohjalta. *Mitä ovat henkilöstöön kohdistuvat tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämistarpeet oli tutkimuskysymys*, johon vapaalla vastausosioilla haettiin vastausta.

Käsittelyprosessi vaati onnistuakseen aineiston entistä parempaa hallintaa ja syventävää otetta. Aineiston silmäilyn ja lukemisen yhteydessä kirjoitettiin olennaisia asioita ruutuvihkoon. Näin meneteltiin kunkin kysymyksen ja jokaisen yksittäisen vastauksen osalta. Tämän vaiheen jälkeen analyysia jatkettiin teknisten apuvälineiden avulla. Aineistoteksti kopioitiin tekstinkäsittelyohjelmaan ja vastauksista poimittiin uudelleen yksittäisiä sanoja ja lauseita. Vertailtiin uudelleen tehtyjä poimintoja aiempaan, ruutuvihkoon tehtyihin kirjauksiin. Tämän vaiheen jälkeen havaittiin vastauksissa olleen sirpaleisuuden hieman vähentyneen. Seuraavaksi ryhmiteltiin poimitut kohdat käyttäen apuna alleviivausta, kursivointia ja eri värejä. Ryhmittelyn avulla teemat alkoivat hahmottua, mutta niitä oli kuitenkin liian paljon. Tässä vaiheessa tiivistettiin vielä ajattelutasolla olevaa, koodaamatonta hahmotelmaa aineistosta nousevista teemoista. Lisäksi käytiin moneen kertaan läpi erilaisiin ryhmiin sijoitettuja vastauksia ja siirrettiin vastaajien vastauksia uudelleen sopivimpiin, kokonaisuutta hahmottaviin ryhmiin. Kvalitatiivisen aineiston käsittelyn eri vaiheiden välissä oli ajallisia katkoksia ja kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin pohjautuvaa tutkimustyötä. Nämä seikat tarjosivat luontaisen aineistosta irtautumisen, joka puolestaan lisäsi kriittisyyttä tehtyihin valintoihin.

Kvalitatiivisena menetelmänä käytettiin aineistolähtöistä tarkastelutapaa ja teemojen etsintää. Tämä prosessi tuotti a, b ja c-kysymyksittäin ryhmitellyt pääteemat, joista ensimmäisenä kuvataan a-kysymykseen vastanneiden vastauksista muodostetut pääteemat. Tasa-arvoisuuden ja moninaisuuden liittyvistä, a-kysymyksen kehittämistarpeista muodostettiin viisi pääteemaa. Nämä teemat nimettiin seuraavasti:

Oppiminen
Toiminta- ja ajattelutavat
Avoimet keskustelut
Uudistaminen
Ohjeet ja säännöt

Seuraavaksi muodostettiin b-kysymyksen pääteemat. Tässä kohtaa avoimella kysymyksellä haettiin työyhteisössä vallitsevia, mahdollisesti piilossa olevia havaintoja. Näitä kysyttiin esimieheen kohdistuvana ja vastaajan omaan työhön liittyvänä odotuksena tai asiana ja toimenpiteenä. Tähän b-kysymykseen kohdistuneista vastaajien kirjoittamista vastauksista muodostettiin kolme pääteemaa, jotka nimettiin seuraavasti:

Esimiehen toiminta
Työntekijän kohtelu
Vuorovaikutustaidot

Kolmas c-kysymys katsottiin aineistoa täydentäväksi ja käsiteltiin kuitenkin erillisenä. Tähän katsottiin muodostuvan kaksi pääteemaa. Nämä teemat nimettiin seuraavasti:

Säännölliset keskustelut
Työtehtävien uudistaminen

Seuraavaksi tarkasteltiin kvalitatiivisen aineiston käsittelyprosessia ja sen avulla muodostettuja teemoja yhtenä kokonaisuutena. Tämä tapahtui lukemalla aineistoa, tarkastelemalla kysymyksistä esille nousevia teemoja ja niiden välisiä rajapintoja useaan kertaan. Tarkasteltavana olivat kaikkien kolmen a, b ja c-kysymysten sisällöt kokonaisuutena. Tässä vaiheessa tehtiin havaintoja kirjoituksista, jotka viestivät epäasiallisten tai hankalien tilanteiden esiintymisestä työpaikalla. Näitä esiintyi eniten a-kysymyksen kohdalla. Kuitenkin epäasiallisia tilanteita ilmeni myös kahden muun

kysymyksen vastauksissa. Näistä muodostettiin oma pääteemansa, joka nimettiin seuraavasti:

ristiriitojen ilmeneminen

Tämän jälkeen muutoksia tehtiin teemojen tulosten tiiviin esittämisen varmistamiseksi. Teemojen sisältöjä verrattaessa todettiin yhdistämisen vähentävän toistoa ja täydentävän a-kysymyksen kahta teemaa. Kysymykset a ja c yhdistettiin ja nimettiin a+c -kysymykseksi. Vastaajien vastausten numerokoodit säilytettiin ennallaan. Tällä varmistettiin vastaajan vastauksen lähtökohdan tarkistamisen mahdollisuus alkuperäisessä aineistossa. Seuraavassa esitetään c-kysymyksen teemojen yhdistäminen a-kysymyksen kahteen teemaan:

Säännölliset keskustelut = Avoimet keskustelut
Työtehtävien uudistaminen = Uudistaminen

Yhdistämisen jälkeen a-kysymyksen teemojen nimiä ei muutettu vaan pelkästään niiden sisältö täydentyi. Seuraavassa esitetään a+c -kysymyksen vastauksista muodostetut viisi teemaa:

Oppiminen
Toiminta- ja ajattelutavat
Avoimet keskustelut
Uudistaminen
Ohjeet ja säännöt

Tutkimuksen analysoinnissa pitäydettiin aineistolähtöisyydessä ja koottiin vastaajien tekstit monen vaiheen kautta teemoiksi. Tämän ratkaisun mukaisesti avataan ristiriitojen ilmenemistä koskeva teema tuloksista kertovan, moninaisuusosaamisen vajetta kuvaavan luvun 7.2.7 kohdassa. Kaikki muut teemat, jotka muodostuvat a+c ja b-kysymysten vastauksista avataan kehittämistarpeita ja odotuksia koskevassa 7.3.2 luvussa tiivistetyssä muodossa.

6 VASTAAJIEN TAUSTOJEN KUVAUS JA TIETOJEN VERTAILU

Tutkimuksen kohdejoukkona oli Siilinjärven kunnan, viidelle eri palvelualueelle sijoittuvat henkilöt. Verkkopalvelimen kautta kyselyyn vastasi 227 vastaajaa. Paperisen kyselylomakkeen palautti hyväksytysti täytettynä 17 vastaajaa. Tutkimuskyselyyn vastanneita oli 26 prosenttia ($n=244$). Tutkimusajankohtana Siilinjärven kunnassa työskenteli vakinaisessa ja määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa yhteensä 948 henkilöä. Taustatiedot eritellään seuraavissa luvun kohdissa kahteen: ensiksi sukupuolen, iän ja koulutustason ja toiseksi työhön liittyviin tietoihin. Syntymävuoden perusteella määriteltiin vastaajien ikä vuosina, joten alkuvaiheessa aineistosta tehtiin erilaisia luokitteluja taustatietojen kuvausta ja samalla myös myöhempiä jatkoanalyysseja varten.

6.1 Ikään, sukupuoleen ja koulutustasoon liittyvät taustatiedot

Vastaajien taustatietojen kuvauksen yhteydessä tehtiin vertailuja henkilöstökertomuksen (2008) mukaisiin, kunnan vakinaista henkilöstöä ($n=842$) koskeviin rakennetietoihin. Käytettäessä koko kunnan henkilöstöä ($N=1101$) vertailuperusteena mainitaan tästä erikseen kyseisessä taulukossa tai raportin kohdassa. Peruste valittuun menettelytapaan on kunnan työntekijämäärässä tapahtuva vuotuinen vaihtelu. Henkilöstökertomuksen ($N=1101$) ja kyselyn kohdejoukon ($N=948$) lukumääräinen ero on 153. Tämä ero johtuu kyselyhetkellä vaikeasti tavoitettavista työntekijöistä, kuten määräaikaisuuksia tai lyhyitä sijaisuuksia hoitavien työntekijöiden määrän vaihtelusta. Lisäksi lyhyet, alle 13 päivän sijaisuudet, kuten harjoittelijat, oppisopimusopiskelijat ja työllistetyt eivät ole palvelusuhteisia ja tämän vuoksi heille ei luoda kunnassa sähköpostiosoitetta. Analysoinnin kannalta on tärkeää todentaa, että ovatko molempien sukupuolten edustajat osallistuneet tasasuhteisesti kyselyyn. Muutoinkin aineiston tulee vastata riittävän hyvin kyselyajankohtana vallinnutta kunnan henkilöstörakennetta.

Taulukko 3 kertoo, että vastaajista suurinta osuutta edustivat naiset, joita oli 84 prosenttia ($n=205$). Tunnetusti kunta-ala ja niin myös Siilinjärven kunta on henkilöstöltään naisvaltainen. Henkilöstökertomuksen (2008) mukaan naisten osuus vakinaisesta henkilöstöstä on vuoden lopussa 78 prosenttia. Vastaajista miesten osuus jää suhteellisesti naisia vähäisemmäksi, 16 prosenttiin ($n=38$). Miesten osuus kunnan

vakinaisen henkilöstön osalta on 22 prosenttia. Vastaajien, sekä naisten että miesten osuudet aineistossa jäävät kuusi prosenttia pienemmiksi kuin mitä vastaavat osuudet ovat henkilöstökertomuksessa vakinaisten henkilöiden osalta. Lisäksi alla olevasta taulukosta 3 selviää, että kyselyyn vastanneiden iän vaihtelu on 20–64 vuoden välillä. Ikärakenteen vaihtelu on sama kuin mitä se on henkilöstökertomuksessa kunnan vakinaisen henkilöstön osalta. Kerätyssä tutkimusaineistossa keski-ikä on 46 vuotta, joka on kaksi vuotta pienempi kuin vakinaisen henkilöstön keski-ikä.

TAULUKKO 3. Vastaajien ikä sukupuolittain tutkimusaineistossa ja kunnan vakinaisessa henkilöstössä.

	20 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	Yhteensä	Keski-ikä
Tutkimus-aineisto (n=244) osuus (%)	13	28	36	23	100	46
<i>Miehiä (n=38)</i>	1	5	6	4	16	
<i>Naisia (n=205)</i>	12	23	30	19	84	
Koko kunta vakinaiset (n=844) osuus (%)	12	29	34	25	100	48
<i>Miehiä</i>	3	6	7	6	22	48
<i>Naisia</i>	9	23	27	19	78	48

Vertailussa huomioitiin, että henkilöstökertomuksessa on käytetty yhdeksänluokkaista ikäluokitusta. Aineiston luotettavuuden tarkistamiseksi tehtiin vastaajien taustojen vertailu samaa, tiheää luokitusta käyttäen (*Liite 8. taulukko 1*). Vertailu osoitti, että kunnan vakinaisesta henkilöstöstä 41 prosenttia on yli 50-vuotiaita. Vastaavasti aineistossa tähän ryhmään kuuluvia vastaajia on 43 prosenttia. Tämän voidaan katsoa noudattelevan henkilöstökertomuksen mukaista osuutta. Nuoria alle 30-vuotiaita vastaajista on vain viisi prosenttia kun vertailussa käytetyssä henkilöstökertomuksessa osuus on seitsemän prosenttia. Samoin iäkkäämpien 60-vuotiaiden vastaajien prosentuaalinen osuus jää seitsemään ja noudattelee lähelle vakinaisten henkilöiden kahdeksan prosentin osuutta.

Koulutuksen osalta vastaajia ohjeistettiin valitsemaan ylimmän koulutustason mukainen vastaus, mikäli on suorittanut useita tutkintoja. Viidennes (n=50) vastaajista on suorittanut ammattikoulun ja opistotutkinnon vajaa kolmasosa (n=71). Alempi tai ylempi ammattikorkeakoulutus on noin 14 prosentilla (n=33). Vastaavasti alemman

tai ylemmän yliopistokoulutuksen on suorittanut kolmannes ($n=79$). Alle viisi prosenttia ($n=11$) vastaajista vastaa kohtaan ”muu, mikä” ja kirjoitti vastauksensa avoimeen kohtaan. Näistä vastauksista ilmenee, että vastaajien koulutus on nykyistä peruskoulua vastaavan, vanhan koulujärjestelmän mukainen kansalaiskoulu tai ammatillinen kurssi. Suurinta ryhmää vastaajien vastauksissa edustavat opistotutkinnon suorittaneet. Tämä selittyy vastaajien melko korkealla keski-ikällä ja viitanee myös kunnassa vallitsevaan henkilöstön ikärakenteeseen.

Nykyajan koulutusjärjestelmissä tapahtuu jatkuvaa muutosta ja kehitystä. Näyttää siltä, että ammattikorkeakoulutus on osaltaan monipuolistamassa koulutusta myös kunta-alan henkilöstön keskuudessa. Tutkimusten taustatietoja käytetään yleensä analysoinnissa tutkimuksen tarkoitukseen sopivalla tavalla. *Taulukossa 4* esitetään vastaajien koulutustaso miesten ja naisten osalta.

TAULUKKO 4. Vastaajien koulutustaso sukupuolittain (%).

Koulutustaso	Miehet	Naiset	Yhteensä	Yhteensä
	$n=38$	$n=205$	$n=243$	
Ammatillinen koulutus	13	87	100	$n=61$
Opistotutkinto	11	89	100	$n=71$
Alempi korkeakoulu	16	84	100	$n=50$
Ylempi korkeakoulu	23	77	100	$n=61$

Voidaan sanoa, että noin puolella vastaajista on ammatti- tai opistotutkinto ja noin puolella korkeakoulututkinto.

6.2 Työhön liittyvät taustatiedot

Taustatiedot, kuten työsuhteen laatu, esimiesasema, ajallinen työskentely, työsuhteen vakiintuneisuus ja palvelualueelle sijoittuminen katsottiin vastaajan työhön liittyviksi. Lisäksi tieto työryhmätyöskentelystä esitetään tässä yhteydessä. *Taulukosta 5* nähdään vastaajan työhön liittyvät, asemaa ja palvelualueita määrittävät taustatiedot. Rakennetta kuvaavan vertailun pohjaksi taulukon oikeassa reunassa ovat henkilöstökertomuksen (2008) mukaiset kunnan vakinaisen henkilöstön ($N=842$) prosenttiosuudet. Taulukossa, työsuhte-kohdassa käytetään vertailun pohjana koko henkilöstön ($N=1101$) prosenttiosuuksia.

TAULUKKO 5. Vastaajan työhön liittyvät taustatietojen jakaumat (% , $n=244$).
Vertailutietoina henkilöstökertomuksen mukaiset, kunnan vakinaisen henkilöstön
jakaumat (%).

Työsuhteen laatu	Osuus (%) aineistossa $n=244$	Esimiesasema	Osuus (%) aineistossa $n=244$	Osuus (%) vakinaisissa $N=842$
Toimihenkilö	27	Kyllä	22	6
Viranhaltija	46	Ei	78	94
Muu	27			
Yhteensä	100	Yhteensä	100	100

Työskentely	Osuus (%) aineistossa	Työsuhde	Osuus (%) aineistossa	Osuus (%) koko henki- löstö $N=1101$
Kokoaikaista	95	Vakituinen	85	76
Osa-aikaista	5	Määräaikainen	15	24
Yhteensä	100	Yhteensä	100	100

Työryhmätyöskentely	Osuus (%) aineistossa	Palvelualue	Osuus (%) aineistossa	Osuus (%) vakinaisissa
Yksi kiinteä ryhmä	65	Hallintopalvelut	7	4
Yksi muuttuva ryhmä	10	Maankäyttöpalvelut	4	3
Useita eri työryhmiä	22	Opetus/vapaa-aikapalvelut	35	39
Muu	3	Sosiaalipalvelut	48	43
		Tekniset palvelut	6	11
Yhteensä	100	Yhteensä	100	100

Viranhaltijat edustavat suurinta vastaajien joukkoa 46 prosentin osuudellaan. Valtaosa vastaajista työskenteli kokoaikaisesti. Pääosalla on vakituinen työsuhde ja määräaikaisten osuus vastaajien keskuudessa on 15 prosenttia. Koko kunnan henkilöstössä määräaikaisten osuus on tätä suurempi, 24 prosenttia. Verrattaessa kunnassa työskentelevien vakituisten ja määräaikaisten ja kyselyyn vastanneiden osuuksia toisiinsa on havaittavissa näiden välillä jonkin verran eroa.

Vastaajien tuli valita neljästä vaihtoehdosta työryhmä, jossa työskentelee. Suurin osa vastaajista toimii kiinteässä ryhmässä. Vastaajista on kuitenkin viidesosa sellaisia, jotka työskentelevät useissa eri työryhmissä. Vain 10 prosenttia vastaa kuuluvansa muuttuvaan työryhmään.

Vastaajista 35 prosenttia työskentelee opetus- ja vapaa-aikapalveluissa ja lähes puolet sosiaalipalveluissa. Näille kahdelle palvelualueelle sijoittuu suurin osa, yli 80 prosenttia vastaajista. Koko kunnan vakinainen henkilöstö sijoittuu 82 prosenttisesti opetus- ja vapaa-aika- sekä sosiaalipalvelujen alueelle. Tarkasteltaessa kyselyyn vastaajien ja kunnan vakinaisen henkilöstön sijoittumista eri palvelualueille on havaittavissa yhtenevyyttä.

Esimiehiä on vastaajista 22 prosenttia, joka on huomattavasti suurempi kuin kunnan vakinaisten henkilöiden kohdalla vallitseva kuuden prosentin osuus. Tämän havainnon yhteydessä tehtiin luokitellun iän ja esimiesaseman mukainen ristiintaulukointi. Seuraavan alla olevan *taulukon 6* vastauksista voidaan todeta esimiehiä olevan kaikista ikäluokista. Lisäksi voidaan osoittaa, että asema esimiehenä saavutetaan pääsääntöisesti iän ylittäessä 35 vuotta.

TAULUKKO 6. Vastaajien esimiesasema ja ikäluokittelun jakaumat (% , n=240).

Esimiesasema	Ikäluokittelu (%)			
	20 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64
	n=31	n=67	n=87	n=55
Kyllä	7	22	21	35
Ei	94	78	79	65
Yhteensä	100	100	100	100

Esimiesasemasta, ajallisesta työskentelystä, työsuhteesta ja työryhmässä työskentelystä tehtiin ristiintaulukoiteja eri sukupuolten mukaisena tarkasteluna (*Liite 8. taulukko 2*). Tämän ristiintaulukoinnin mukaan esimiehinä toimivista on 37 prosenttia miehiä ja 63 prosenttia naisia. Kyseisestä liitteen taulukosta voidaan nähdä, että lähes kaikki osa-aikaisesti työskentelevät ovat naisia. Määräaikaisessa työsuhteessa olevia vastaajia on 15 prosenttia, joista miesten osuus on marginaalinen. Miehet toimivat suurimmaksi osaksi yhdessä kiinteässä ryhmässä.

Näyttää siltä, että kyselyn tyypillinen vastaaja on 46-vuotias nainen, joka omaa opistotasoisin koulutuksen. Naisia vastaajista on 84 prosenttia, heitä on kuusi prosenttiyksikköä enemmän kuin kunnan vakinaisessa henkilöstössä. Vastaavasti miesten 16 prosentin osuus jää kuusi prosenttiyksikköä pienemmäksi kuin

henkilöstökertomuksen (2008) mukainen vakinaisessa henkilöstössä olevien miesten osuus.

Työtä koskevien taustatietojen näkökulmasta tyypillinen vastaaja toimii sosiaalipalvelujen alueella ja on kokoaikainen, vakituisen virkasuhteen omaava, ei esimiehenä toimiva viranhaltija. Voidaan todeta, että vastanneita esimiehiä aineistossa on kattavasti, 22 prosenttia. Henkilöstökertomuksen (2008) mukaan heitä on tätä vähemmän, kuusi prosenttia vakinaisesta henkilöstöstä. Esimiesaseman perusteella tehty ristiintaulukointi osoittaa, että niin naiset kuin miehetkin ovat aineistossa kattavasti mukana, 37 prosenttia vastanneista on miehiä ja 63 prosenttia naisia. Asema esimiehenä saavutetaan tulosten perusteella noin 35 vuoden iässä.

Pääosa vastaajista vastaa työsuhteensa olevan vakinainen. Määräaikaisten vastaajien osuus jää melko pieneksi, 15 prosenttiin. Henkilöstökertomuksen (2008) koko kunnan henkilöstössä ($N=1101$) määräaikaisten osuus on 24 prosenttia. Verrattaessa kunnassa työskentelevien vakinaisten ja määräaikaisten ja kyselyyn vastanneiden osuuksia toisiinsa on havaittavissa näiden välillä jonkin verran eroa. Tämä ero selittyy kuitenkin kyselyajankohtana palvelusuhteessa olleiden ja henkilöstökertomuksessa raportoidun henkilöstömäärän erosta. Tämä ero puolestaan johtuu koko kunnan henkilöstömäärässä tapahtuvan määräaikaisten, lyhyitä sijaisuuksia hoitavien työntekijöiden vaihtelusta.

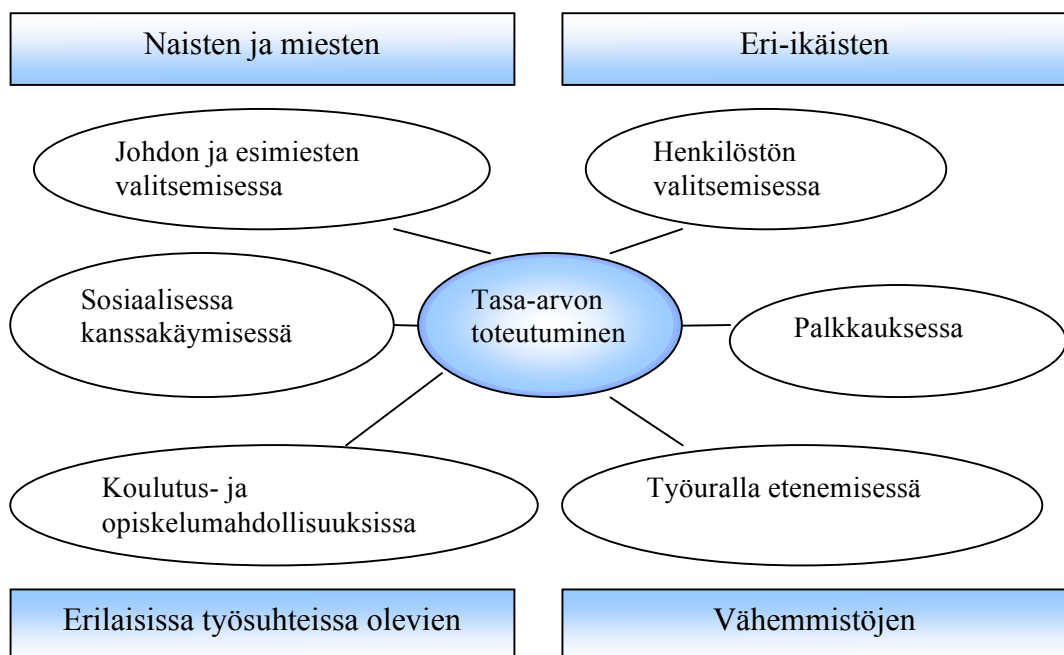
Työryhmätyöskentelyn osalta suurin vastausten ryhmä, 65 prosenttia, vastaa toimivansa yhdessä kiinteässä ryhmässä. Vastaajista kuitenkin noin 20 prosenttia on niitä, jotka merkitsevät työskentelevänsä useissa eri työryhmissä. Vastaajista 10 prosentin vähemmistö vastaa kuuluvansa muuttuvaan työryhmään, jossa jäsenet vaihtuvat tarpeen tai tilanteen mukaan. Vaikuttaa siltä, että moneen eri työryhmään kuuluminen on kuntatyössä melko yleistä. Harvinaisempaa näyttää olevan yhdessä muuttuvassa työryhmässä toimiminen.

Taustatietojen vertailu henkilöstökertomuksen (2008) mukaiseen vakinaisesta henkilöstöstä kertoviin rakennetietoihin vahvistaa, että vastaajien määrä ja laatu kussakin luokassa on riittävä kyselyn tulosten analysoimiseksi.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Siilinjärven kunnan henkilöstöä koskevan tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen tutkimuksen tulokset kuvataan tässä luvussa kokonaisuudessaan. Luvun johdannossa kuvataan tutkimuskyselyn tulosten ymmärtämisen kannalta olennaisia näkökulmia. Kyselyssä tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen toteutumista lähestyttiin usean eri ulottuvuuden kautta. Lisäksi mitattiin moninaisuusosaamisen vajeita, kuten kiusaamista, syrjintää ja häirintää.

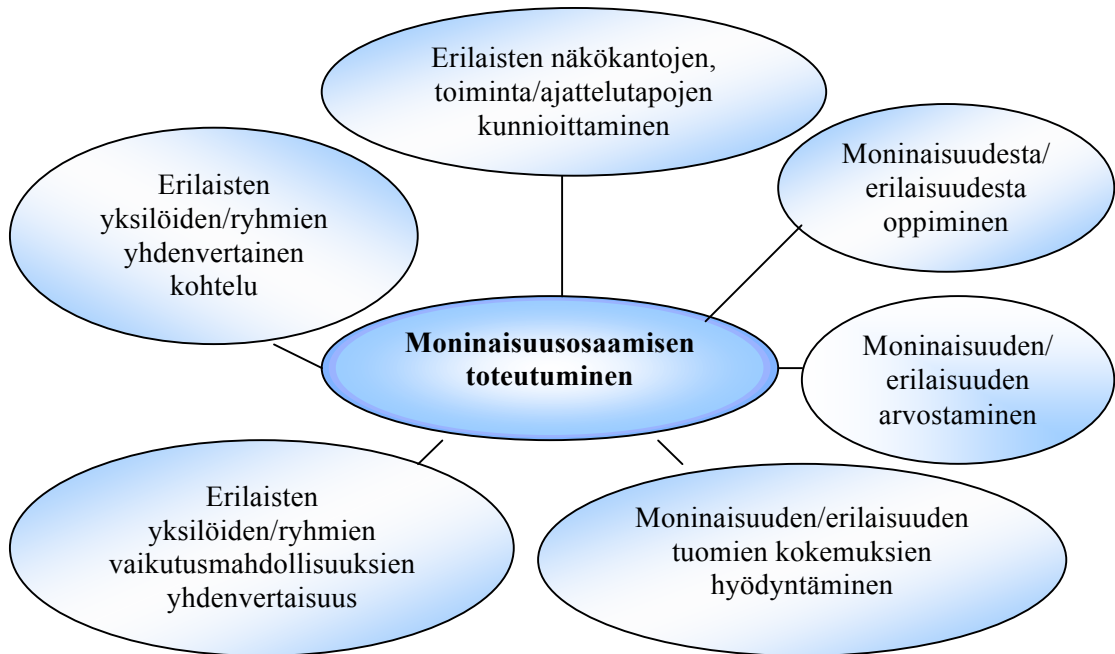
Tasa-arvoa mittaavilla kysymyksillä vastaajaa pyydettiin arvioimaan naisten ja miesten, eri-ikäisten, erilaisissa työsuhteissa olevien ja vähemmistöjen tasa-arvon toteutumista. Arviointi perustui vastaajan omiin tietoihin ja kokemuksiin. Seuraavasta kuvasta 9 on nähtävissä kyselyssä käytetyt tasa-arvon toteutumista mittaavat näkökulmat ja ulottuvuudet.



Kuva 9. Tasa-arvon toteutumisen näkökulmat ja niiden osa-alueet

Työpaikalla toteutuvan tasa-arvon tilanteen lisäksi vastaajien tuli arvioida moninaisuusosaamisen toteutuvuutta. Vastaajilta haluttiin kerätä tietoa liittyen moninaisuuden arvostamiseen, kunnioittamiseen ja kokemusten hyödyntämiseen. Lisäksi moninaisuusosaamisen selvittämiseksi vastaajilta kysyttiin näkemystä erilaisten yksilöiden ja ryhmien osalta. Nämä liittyivät yhdenvertaiseen kohteluun ja

vaikutusmahdollisuuksiin. Lisäksi oltiin kiinnostuneita oppimisen toteutuvuudesta työpaikalla. Tässä mittaus käsitti moninaisuudesta oppimista. Seuraavasta kuvasta 10 selviää tutkimuksen moninaisuusosaamisen toteutuvuutta mittaavan alueen sisältö.



Kuva 10. Moninaisuusosaamisen toteutumisen näkökulmat.

Mosaiikki-tutkimushankkeen esittelyn yhteydessä tuotiin esille, että kerättyjen tutkimusaineistojen perusteella on luotu OTM -mittarin summamuuttujille yli tuhannen vastaajan normisto. Tätä normiaineistoa käytetään tämän tutkimuksen tasavastaavuudesta ja moninaisuusosaamisesta saatujen tulosten vertailuun.

OTM -tulokset on muodostettu siten, että normiaineiston ($N=1029$) hajontojen perusteella on määritelty keskiarvojen vaihteluvälit eritasoisille tuloksille. Kunkin yksittäisen muuttujan eli kysymyksen ”keskimääräinen tulos” luokka on muodostettu $\pm 1/4$ hajontaa, ”keskimääräistä heikompi tulos” ja ”keskimääräistä parempi tulos” luokat on muodostettu $\pm 1/4$ hajontaa - $\pm 1/2$ hajontaa sekä ”heikoin tulos” ja ”paras tulos” luokat on muodostettu keskiarvo \pm yli $1/2$ hajontaa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan verrata normiaineistoon vertaamalla kunkin yksittäisen muuttujan kohdalta keskiarvoja vastaavat luvut. Vertailussa käytetyt normiaineiston tulokset ja niiden tulkintaohjeet ovat kokonaisuudessaan tämän raportin liitteessä 2.

Moninaisuusosaamisen toteutumisen lisäksi selvitettiin ilmiöön liittyviä puutteita. Tässä tutkimuksessa näiden puutteiden ilmeneminen ymmärretään moninaisuusosaamisen vajeena. *Kuva 11* kertoo moninaisuusosaamisen vajeen mittaamiseen liittyvät näkökulmat. Mittarilla mitattiin sekä työyhteisön että asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden taholta kohdistuvia tilanteita. Moninaisuusosaamisen vajeen ulottuvuuksina toimivat kiusaamiseen, syrjintään ja häirintään kohdistuvat kysymykset. Mittaus tehtiin erikseen koetun ja erikseen havaitun kiusaamisen, syrjinnän ja häirinnän osalta, tilanteiden useutena. Lisäksi kysyttiin työpaikan aktiivisuutta tilanteita ennakoivaan tai epäkohtia poistavaan toimintaan.

Normiaineisto ei käsitä kiusaamisen, syrjinnän eikä häirinnän kysymyksiä, joten vertailu ei tältä osin ole mahdollista. Toisaalta vertailuaineiston puuttuminen tarjosi mahdollisuuden muokata kiusaamiseen, syrjintään ja häirintään liittyviä mittareita kuntatyöpaikkaan paremmin soveltuvaksi.



Kuva 11. Moninaisuusosaamisen vajeeseen liittyvät näkökulmat.

Luvun seuraavassa 7.1 kohdassa kuvataan lähimmän työryhmän moninaisuutta ja työyhteisössä voimaantumista koskevat tulokset. Näiden tulosten jälkeen luvussa 7.2 esitetään tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista koskevien osa-alueiden tulokset.

Kutakin aluetta kuvaavan luvun lopussa tehdään lyhyt yhteenveto tuloksista. Kohdassa 7.3 esitetään kehittämistarpeita koskevat tutkimuksen tulokset. Tässä kohdassa avataan ensin tasa-arvon kehittämisen tulokset ja normiaineistoon vertailun kautta muodostunut tulosprofiili. Näiden jälkeen esitetään ne kehittämistarpeen tulokset, jotka nivoutuvat molempiin, tasa-arvoon ja moninaisuuteen yhdessä. Nämä avointen kysymysten tulokset muodostuvat teemoittelun, kvalitatiivisen aineiston käsittelyprosessin kautta. Teemat avataan tulosten esittämisen yhteydessä.

7.1 Lähintä työryhmää koskevat tulokset

Vastaajaa pyydettiin valitsemaan mielessään yksi lähin ryhmä, jonka perusteella hänen tuli vastata. *Taulukosta 7* nähdään kuinka lähimmän työryhmän kokoon liittyvän kysymyksen osalta vastaajat jakautuvat melko tasaisesti kokoluokaltaan erilaisiin ryhmiin. Suurin osa, 38 prosenttia vastaajista toimii säännöllisesti viidestä yhdeksään henkilön työryhmässä. Toisaalta vertailtaessa osuuksia alle ja yli kymmenen henkilöä käsittävien ryhmien kesken voidaan tulkita enemmistön toimivan alle kymmenen henkilön työryhmissä.

TAULUKKO 7. Lähimmän työryhmän kokoa ja naisten ja miesten suhteellista osuutta koskevien vastausten jakaumat (%).

Lähimmän työryhmän koko	Osuus n=244	Lähimmässä työryhmässä N/M	Osuus n=244
4 henkilöä tai vähemmän	29	Miehiä vähintään 70 %	9
5-9 henkilöä	38	Naisia ja miehiä yhtä paljon	8
10 henkilöä tai enemmän	33	Naisia vähintään 70 %	83
Yhteensä	100		100

Lisäksi yllä olevasta taulukosta ilmenee, että vastaajien työryhmät ovat pääosin naisten edustamia. Vastaajien työryhmissä noin neljässä työryhmässä viidestä oli naisia vähintään 70 prosenttia. Tasavertaisesti naisista ja miehistä koostuvia on vain 8 prosentin verran.

Ristiintaulukointi osoittaa miesten jakautuvan tasaisesti kokoluokaltaan erilaisiin ryhmiin (*Liite 8, liitetaulukko 3*). Kyseisestä taulukosta selviää vastaajien lähimmän työryhmän jäsenten suhteellinen jakautuminen eri sukupuolta olevien kesken.

7.1.1 Työryhmän moninaisuus

Moninaisuudella, joka esiintyy lähimmässä työryhmässä, tarkoitetaan iän, työsuhteen laadun ja työajan vaihtelevuuden sekä koulutustaustojen erilaisuutta. Tämän lisäksi moninaisuus tarkoittaa ryhmässä toimivien työntekijöiden arvomaailman, yksityiselämäntilanteiden, ammattiosaamisen ja voimavarojen erilaisuutta. Lähimmän työryhmän moninaisuus ilmenee, syntyy ja muodostuu myös eri kohtaamistilanteissa joko monenlaisina tapahtumina tai tapahtumasarjoina. Kyselyssä vastaajaa ohjeistettiin vastaamaan omaan kokemukseen tai mielipiteeseen perustuva, lähimpään työryhmäänsä kohdistettavissa oleva, sopiva vaihtoehto.

Kymmenen väittämää muodostivat kysymyspatteriston, joka testattiin Cronbachin alphan avulla. Metsämuurosen (2000, 32) mukaan mittarin luotettavuus on hyvä, kun alpha ylittää 0,6 raja-arvon. Tämän kysymyspatteriston osalta se oli tasan 0,6. Vastaajien vastauksia verrattiin asettamalla ne keskiarvojen mukaiseen suuruusjärjestykseen. Tämän jälkeen tarkastelua jatkettiin prosenttiosuuksien avulla.

Taulukossa 8 kuvataan moninaisuuden ilmenemistä lähimmässä työryhmässä kymmenen väittämän avulla. Näistä ensimmäiseksi nousee suurimman keskiarvoluvun 4,0 saanut väite, ammattiosaamista on laajalta alueelta. Väite, suuresta työsuhteen laadun ja työajan vaihtelevuudesta saa keskiarvon 2,4 ja jää muihin väitteisiin verrattuna viimeiseksi. Toiseksi nousee yksityiselämän tilanteiden erilaisuutta mittaava väite, jonka keskiarvo on vain hieman vähemmän kuin ensimmäiseksi sijoittuneen. Kolmantena, hyvin lähelle kahta edellistä keskiarvojen vertailussa on ilmapiirin kannustavuutta ilmentävä väite. Hajontaluvut osoittavat näkemyseroja olevan eniten koulutustaustojen erilaisuuden, ikäjakauman laajuuden sekä työsuhteen laadun ja työajan vaihtelevuuden kohdalla.

Taulukosta 8 nähdään kuinka suurin osa vastaajista on ammattiosaamisen laajuutta ja yksityiselämän tilanteiden erilaisuutta mittaavista väitteistä jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Vastaajista puolet on jokseenkin ja viidesosa täysin samaa mieltä ilmapiirin kannustavuudesta. Näkemyserot ovat hajonnan perusteella kahteen aiempaan väitteeseen verraten hieman suuremmat. Vastaajien vastauksissa on havaittavissa yhtenevyyttä psyykkisten ja fyysisten voimavarojen sekä töiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen jakautumisen osalta. Näiden väitteiden kohdalla

tapahtuu jokseenkin eri mieltä olevien vastaajien osuuden kasvua. Toisaalta vastauksista lähes puolet, 46 prosenttia painottuu jokseenkin samaa mieltä oleviin. Samoin eri mieltä olevien osuus vaihtelee kolmanneksesta yli puoleen ikäjakauman laajuutta, koulutustaustojen sekä arvojen ja kulttuuritaustojen erilaisuutta mittaavien väitteiden kohdalla. Työsuhteen laadun ja työajan vaihtelevuuden osalta vastaajien mielipiteistä 63 prosenttia kohdistuu täysin tai jokseenkin eri mieltä oleviin.

TAULUKKO 8. Työryhmän moninaisuutta koskevien väittämien jakaumat (% , $n=244$). Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

Lähimmän työryhmäni/ lähimmässä työryhmässäni	Mielipide					Tunnusluku		
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keski- arvo	Keski- hajonta
Ammattiosaamista on laajalta alueelta	1	11	9	48	31	100	4,0	1,0
Yksityiselämän tilanteet ovat hyvin erilaisia	1	14	13	43	29	100	3,8	1,0
Ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva	4	14	12	50	20	100	3,7	1,1
Psyykkiset voimavarat ovat hyvin erilaisia	0	17	21	46	16	100	3,6	1,0
Fyysiset voimavarat ovat hyvin erilaisia	1	17	21	46	15	100	3,6	1,0
Työt jakautuvat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	4	22	18	46	10	100	3,4	1,1
Ikäjakauma on hyvin laaja	11	25	8	39	17	100	3,3	1,3
Koulutustaustat ovat hyvin erilaisia	14	32	5	33	16	100	3,0	1,4
Arvot ja kulttuuritaustat ovat hyvin erilaisia	12	45	19	20	4	100	2,6	1,1
Työsuhteen laatu ja työaika vaihtelevat suuresti	24	39	8	21	8	100	2,4	1,3

Voidaan todeta, että Siilinjärven kunnassa henkilöstön työryhmät ovat monella tapaa moninaisia. Vahvimmin moninaisuus ilmenee laaja-alaisena ammattiosaamisena, erilaisina yksityiselämäntilanteina ja ilmapiirin kannustavuutena. Vastaajat ovat pääosin samaa mieltä myös voimavarojen erilaisuudesta sekä työtehtävien oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Voidaan sanoa, että työryhmissä arvojen ja kulttuuri- sekä koulutustaustojen erilaisuutta on muita moninaisuustekijöitä

vähemmän. Samoin työsuhteen laatu ja työajan vaihtelevuus ei lisää merkittävästi moninaisuutta työryhmissä.

7.1.2 Voimaantuminen työympäristössä

Henkilöstön näkökulmasta työympäristön tulisi toimia voimavaroja vapauttavana ja turvallista ilmapiiriä tuottavana tekijänä työelämässä. Siitonen (1999) pitää toimintaympäristön olosuhteita merkityksellisinä ja näkee, että voimaantuminen voi olla todennäköistä ihmisiä tukevassa ympäristössä. Kyselylomakkeella voimaantumista kysyttiin kahdentoista mittarin avulla. Väitteillä haettiin työympäristössä ilmeneviä, merkityksellisiä voimaantumisen tekijöitä. Vastaaja ohjeistettiin valitsemaan lähin työryhmä, jonka perusteella vastaa. Kysymyspatteriston muodostavien kysymysten keskiarvo oli 3,8 ja keskihajonta 0,9.

Väite *Työryhmässä työskentely vapauttaa vastuusta* käännettiin. Toimenpiteellä saatiin väite yhteismitalliseksi muihin samaan ryhmään kuuluviin väitteisiin verrattuna. Käännettynä väite muotoiltiin, työryhmässä työskentely ei vapauta vastuusta. Kysymyspatteriston luotettavuus testattiin käyttäen Cronbachin alfaa. Testauksen arvo 0,84 osoitti mittarin luotettavaksi, koska tässä tutkimuksessa raja-arvona pidetään 0,6.

Väitteet ryhmiteltiin kahteen ryhmään: yleisiin ja omaa työtä koskeviin väitteisiin. Yleisiksi katsottuja väitteitä on seitsemän; toinen toisensa kannustamista, työryhmän työskentelytapaa, toimintavapautta, luottamusta, töiden oikeudenmukaista jakautumista ja tiedonkulun avoimuutta mittaavat väitteet. Omaa työtä koskevia väitteitä on viisi. Näitä ovat työn itsenäisyyttä ja vastuullisuutta sekä työn arvostuksen tai työpaikalle tuloon liittyvää tunnetta kuvaavat väitteet. Lisäksi tähän ryhmään sisältyvät työn joustavuutta ja ideoihin sekä parannusehdotuksiin suhtautumista mittaavat väitteet. Kysymysryhmät testattiin ja Cronbachin alphan lukuarvo yleisiä väitteitä koskevassa väiteryhmässä 0,73 ja omaa työtä koskevassa väiteryhmässä 0,76. Seuraavan taulukon 9 yläosassa esitetään yleiset väitteet, jotka ovat keskiarvojen mukaisessa suuruusjärjestyksessä. Keskiarvojen vertailun perusteella väitteestä, työryhmässä työskentely ei vapauta vastuusta, vastaajat ovat eniten samaa mieltä. Viimeiseksi sijoittuu väite, tiedonkulku on avoin työryhmäni ja muiden työryhmien välillä. Toiseksi 3,9 keskiarvolla asettuu vastaajien näkemys toinen toisensa

kannustamisen uutta luovasta merkityksestä. Lähelle edellistä sijoittuu väite, jonka mukaan vastaajat kokevat työryhmänsä työskentelytavan olevan keskusteleva.

Taulukosta 9 on todettavissa, että asetetuista yleisistä väitteistä kolme ensimmäistä liittyvät lähimmän työryhmän työympäristöön. Näihin väitteisiin vastanneista kolmeneljäsosaa on jokseenkin tai täysin samaa mieltä olevia. Näyttää siltä, että valtaosa vastaajista pitää työryhmänsä työskentelytapaa kannustavana ja keskustelevana sekä vastuuta yhteisenä. Neljäsosa täysin tai jokseenkin eri mieltä olevista vastaajista kohdistuu väitteisiin, jotka liittyvät työryhmien väliseen kanssakäymiseen. Nämä koskevat luottamusta ja tiedonkulun avoimuutta. Lisäksi neljännes vastaajista on täysin tai jokseenkin eri mieltä oikeudenmukaisesta töiden jakautumisesta työntekijöiden kesken. Tämän väitteen osalta on kuitenkin havaittavissa suurin 1,1 keskihajonta. Voidaan nähdä, että väitteeseen liittyy muihin verrattuna eniten näkemyseroja.

Taulukon 9 alaosassa esitetään omaa työtä koskevat väitteet. Keskiarvojen ja hajontojen mukainen väitteiden keskinäinen vertailu osoittaa, että kolmen väitteen keskiluvut ovat lähes samat. Näitä ovat oman työn itsenäisyyttä ja vastuullisuutta, tervetulleeksi tulemisen tunnetta ja työn arvostusta kuvaavat väitteet.

Taulukosta 9 selviää, että melkein 90 prosenttia vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä oman työnsä itsenäisyydestä ja vastuullisuudesta sekä itsensä tuntemisesta tervetulleeksi työpaikalle tullessaan. Lisäksi vastaajista suurin osa on jokseenkin tai täysin samaa mieltä työnsä arvostamisesta omassa työryhmässään. Lähimmän työryhmän suhtautuminen omiin ideoihin ja parannusehdotuksiin kokee myönteiseksi yli puolet, 53 prosenttia vastaajista. Joustavaksi työnsä kokee yli puolet vastaajista. Omaa työtä koskevien väittämien osalta on havaittavissa, että täysin ja jokseenkin eri mieltä olevien vastaajien osuus vaihtelee muutamasta prosentista jopa 15 prosenttiin.

Keskiarvolukuja vertaillaan vielä yleisten ja omaa työtä koskevien väitteiden kesken. Näyttää siltä, että vastaajan omaa työtä koskevissa, kolmen eniten samaa mieltä olevissa väitteissä nousevat keskiarvot hieman korkeammalle kuin vastaavat sijat yleisten väittämien kohdalla. Tämä antaa viitteitä, että vastaajat ovat hieman enemmän yhtä mieltä omaa työtä koskevista kuin yleisistä väitteistä.

TAULUKKO 9. Voimaantumista koskevien väitteiden ryhmittely kahteen ja väittämien jakaumat (%). Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat. $n=244$.

Voimaantuminen työympäristössä	Mieli-pide					Tunnusluku		
	Täysin eri mieltä	Jokseen-kin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseen-kin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yht.	Keski-arvo	Keski-hajonta
Yleiset väitteet								
Työryhmässä työskentely ei vapauta vastuusta	2	8	13	38	39	100	4,0	1,0
Toinen toistensa kannustamisella luodaan uutta	2	10	16	44	28	100	3,9	1,0
Työryhmäni työskentelytapa on keskustelevalta	2	12	11	52	23	100	3,8	1,0
Toimintavapaus antaa muutokselle perustan	4	8	26	53	9	100	3,6	0,9
Luottamus on vahva työryhmäni ja muiden työryhmien välillä	3	19	15	53	10	100	3,5	1,0
Työt jakautuvat oikeudenmukaisesti työntekijöiden kesken	5	21	14	52	8	100	3,4	1,1
Tiedonkulku on avoin työryhmäni/ muiden työryhmien välillä	5	22	21	45	7	100	3,3	1,0
Omaa työtä koskevat väitteet								
Työni on itsenäistä ja vastuullista	0	4	3	53	40	100	4,3	0,7
Tunnen itseni tervetulleeksi töihin	1	4	8	44	43	100	4,2	0,8
Työtäni arvostetaan työryhmässäni	1	9	10	54	26	100	4,0	0,9
Ideoihin/parannusehdotuksiini suhtaudutaan myönteisesti työryhmässäni	1	12	17	53	17	100	3,7	0,9
Työni on joustavaa	2	13	14	53	18	100	3,7	1,0

Yleisten väitteiden osalta keskiarvojen vertailu osoittaa, että lähimmässä työryhmässä vastuu kannetaan yhdessä, työympäristöä pidetään keskustelevalta ja kannustavana. Näistä väitteistä valtaosa vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Voidaan nähdä, että täysin ja jokseenkin eri mieltä olevien vastaajien osuus yleisten väitteiden osalta vaihtelee kymmenestä jopa 27 prosenttiin. Avoin tiedonkulku työryhmien välillä on väite, josta vastaajat ovat keskiarvojen vertailun tulosten mukaan eniten erimieltä. Lisäksi on havaittava, että neljännes vastaajista on täysin tai jokseenkin eri mieltä työryhmien välisestä luottamuksesta ja työntekijöiden oikeudenmukaisesta töiden jakautumisesta.

Omaa työtä koskevien väitteiden keskinäinen vertailu osoittaa, että viidestä väitteestä kolme ylittää keskiarvon 4 ja ovat hyvin lähellä toisiaan. Kaikkein eniten ollaan samaa mieltä oman työn itsenäisyydestä ja vastuullisuudesta. Vastaajat kokevat suurelta osin itsensä työssään arvostetuksi ja tervetulleeksi lähimpään työryhmäänsä. Puolet vastaajista kokee työnsä joustavaksi ja lähimmän työryhmän suhtautumisen omiin ideoihin ja parannusehdotuksiin myönteiseksi. Omaa työtä koskevien väittämiensä osalta on havaittavissa, että täysin ja jokseenkin eri mieltä olevien vastaajien osuus vaihtelee muutamasta prosentista jopa 15 prosenttiin.

Voidaan todeta, että vastaajat ovat enemmän yhtä mieltä omaa työtä koskevista kuin yleisistä kaikkia koskevista väitteistä. Siilinjärven kunnassa toimivien työryhmien kesken on havaittavissa voimaantumiseen liittyviä tekijöitä, jotka viittaavat luottamuksen ja avoimen tiedonkulun tilaan tai käytänteisiin. Vastaavia tekijöitä ilmenee työntekijöiden välillä ja koskevat oikeudenmukaisuutta töiden jakautumisen osalta. Voidaan tulkita, että Siilinjärven kunnan työympäristössä ilmenee voimaantumista tukevia ja turvalliseksi koettuja tekijöitä enemmän kuin sitä estäviä tekijöitä.

7.2 Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen osa-alueiden tulokset

Luvussa esitetään tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen toteutuvuutta mittaavat tulokset ja niistä muodostuva Siilinjärven kunnan tulosprofiili. Osa-alueita koskevien kysymyspatteristojen luotettavuus tarkistettiin Cronbachin alphan avulla. Eri tasa-arvon ulottuvuuksia mittaavilla ja moninaisuusosaamisen osa-alueella alphan arvo on yli 0,9. Testauksen osalta ei esitetä yksittäisiä testituloksia vaan todetaan, että kaikkien kysymysryhmien kohdalla tutkimukselle asetettu raja-arvo 0,6 ylittyy.

7.2.1 Naisten ja miesten tasa-arvo

Vastaajien kokemukseen perustuva sukupuolten tasa-arvon toteutuminen on nähtävissä *taulukosta 10*. Keskiarvolukujen perusteella vastaajat ovat koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien ja sosiaalisen kanssakäymisen osalta eniten yhtä mieltä. Mielipiteiden hajontaa on vähiten koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien kohdalla. Toisaalta sosiaalisen kanssakäymisen, johdon ja esimiesten sekä henkilöstön valinnan keskihajonta on kaikissa samanlainen. Vastaajien vastauksissa palkkaus sijoittuu

sukupuolten tasa-arvon toteutuvuuden osalta viimeiseksi. Tässä kohtaa on myös suurin 1,2 keskihajonta. Tämä kertoo vastaajien näkemysten eroavan toisistaan eniten palkkauksen osalta.

Harmaa alue taulukossa 10 ilmentää koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien ja sosiaalisen kanssakäymisen osalta sitä, että vastaajista noin kaksikolmasosaa katsoo tasa-arvon toteutuvan melko tai erittäin hyvin. Lähes puolet vastaajista näkee tasa-arvon toteutuvan melko hyvin johdon ja esimiesten sekä henkilöstön valitsemisessa. Palkkauksen ja uralla etenemisen kohdalla melko hyvin vastanneiden osuus jää reiluun kolmannekseen. Palkkauksen osalta on havaittavissa lähes kolmanneksen olevan eri mieltä, sillä tasa-arvo sukupuolten näkökulmasta toteutuu vastaajien mukaan erittäin tai melko heikosti. Viidennes katsoo uralla etenemisen osalta naisten ja miesten tasa-arvon toteutuvan erittäin tai melko heikosti.

TAULUKKO 10. Vastaajien vastaukset naisten ja miesten tasa-arvon toteutumisesta ja vastauksia koskevat jakaumat (%). n=244.

Naisten ja miesten tasa-arvo	Mielipide						Tunnusluku	
	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tyydyttävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin	Yhteensä	Keski-arvo	Keskihajonta
Koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	1	6	24	56	13	100	3,7	0,8
Sosiaalisessa kanssakäymisessä	1	6	27	54	12	100	3,7	0,9
Johdon ja esimiesten valitsemisessa	5	7	30	49	9	100	3,5	0,9
Henkilöstön valitsemisessa	5	8	30	49	8	100	3,5	0,9
Uralla etenemisessä	5	16	34	36	9	100	3,3	1,0
Palkkauksessa	11	17	25	35	12	100	3,2	1,2

Tuloksen mukaan naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu parhaiten koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien ja heikoiten palkkauksen osalta. Sukupuolten tasa-arvon toteutuvuudessa ilmenee vastaajien kesken näkemyseroja lähinnä palkkauksen ja uralla etenemisen kohdalla.

7.2.2 Eri-ikäisten tasa-arvo

Taulukossa 11 tarkastellaan eri-ikäisten tasa-arvon toteutumista. Keskiarvojen vertailun mukaan vastaajat ovat eniten samaa mieltä sosiaalisen kanssakäymisen tasa-arvosta. Lähellä samaa keskiarvo on koulutus- ja opiskelumahdollisuuksista. Neljän eniten samaa mieltä olevien muuttujien kohdalla ovat keskihajontaa koskevat luvut lähes samat. Eri-ikäisten tasa-arvon toteutumisen keskiarvojen vertailussa jää uralla eteneminen viimeiselle sijalle. Hajontalukujen perusteella on havaittavissa, että näkemuserot kasvavat hieman palkkauksen ja uralla etenemisen osalta.

Taulukon 11 harmaa kohta ilmentää, että eri-ikäisten tasa-arvo toteutuu viidenneksen mielestä palkkauksen ja uralla etenemisen osalta erittäin tai melko heikosti. Myös 14 prosenttia vastaajista näkee henkilöstön valitsemisessa eri-ikäisten tasa-arvon toteutuvan erittäin tai melko heikosti. Toisaalta on nähtävissä, että viidestä kahdeksaan prosenttia kokee eri-ikäisten tasa-arvon toteutuvan palkkauksen, uralla etenemisen ja henkilöstön valitsemisen osalta erittäin hyvin.

TAULUKKO 11. Vastaajien vastaukset eri-ikäisten tasa-arvon toteutumisesta jakaumat (%). $n=244$.

Eri-ikäisten tasa-arvo	Mielipide						Tunnusluku	
	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tyydyttävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin	Yhteensä	Keski-arvo	Keski-hajonta
Sosiaalisessa kanssakäymisessä	1	5	28	53	13	100	3,7	0,8
Koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	2	9	25	54	10	100	3,6	0,9
Johdon ja esimiesten valitsemisessa	3	7	33	51	6	100	3,5	0,9
Henkilöstön valitsemisessa	3	11	30	51	5	100	3,5	0,9
Palkkauksessa	6	14	32	40	8	100	3,3	1,0
Uralla etenemisessä	6	14	37	38	5	100	3,2	1,0

Voidaan todeta, että vastaajat ovat eniten yhtä mieltä sosiaalisen kanssakäymisen tasa-arvon toteutuvuudesta eri-ikäisten kohdalla. Eniten eri mieltä vastaajat ovat uralla etenemisen ja myös palkkauksen osalta. Siilinjärven kunnan henkilöstön näkemykset eri-ikäisten tasa-arvon toteutuvuudesta eivät poikkea yleisestä näkemyksestä.

7.2.3 Erilaisissa työsuhteissa olevien tasa-arvo

Tasa-arvon tuloksia kuvataan *taulukossa 12* erilaisissa työsuhteissa olevien tasa-arvon toteutumisen näkökulmasta. Keskiarvojen perusteella vastaajat ovat erilaisissa työsuhteissa olevien tasa-arvon toteutumisesta eniten yhtä mieltä sosiaalisen kanssakäymisen osalta. Tätä heikommaksi sijoittuvat johdon ja esimiesten sekä henkilöstön valintaa koskevat muuttajat, joilla on sama keskiarvo ja -hajonta. Eniten eri mieltä vastaajat ovat uralla etenemisen osalta toteutuvasta erilaisissa työsuhteissa olevien tasa-arvosta. Tämän keskiarvo jää heikoimmaksi muihin muuttujiin nähden.

Harmaa kohta taulukosta kertoo uralla etenemisen, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien ja palkkauksen toteutuvan melko heikosti. Tätä mieltä on alle neljännes vastaajista.

TAULUKKO 12. Vastaajien vastaukset erilaisissa työsuhteissa olevien tasa-arvon toteutumisesta jakaumat (%). $n=244$.

Toteutuuko tasa-arvo	Mielipide					Tunnusluku		
	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tyydyttävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin	Yhteensä	Keski-arvo	Keski-hajonta
Sosiaalisessa kanssakäymisessä	2	6	36	48	8	100	3,6	0,8
Johdon ja esimiesten valitsemisessa	5	9	37	44	5	100	3,3	0,9
Henkilöstön valitsemisessa	4	13	38	39	6	100	3,3	0,9
Koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	6	17	41	32	4	100	3,1	1,0
Palkkauksessa	6	16	38	35	5	100	3,1	1,0
Uralla etenemisessä	6	24	41	26	3	100	3,0	0,9

Voidaan sanoa, että vastaajat katsovat erilaisissa työsuhteissa olevien tasa-arvon toteutuvan parhaiten sosiaalisen kanssakäymisen osalta. On havaittavissa, että vastaajien kesken vallitsee varsin yhtenevä näkemys erilaisissa työsuhteissa olevien tasa-arvosta.

7.2.4 Vähemmistöjen tasa-arvo

Vähemmistöjen tasa-arvoa mittaavia vastauksia kuvataan *taulukossa 13*. Keskiarvojen vertailun mukaan vastaajat ovat eniten yhtä mieltä sosiaalisen kanssakäyminen toteutuvuudesta vähemmistöjen tasa-arvon osalta. Uralla eteneminen jää vastaavassa vertailussa viimeiseksi. Keskiarvojen ja -hajontaa kuvaavien lukujen perusteella ei ole havaittavissa suuria eroja eri muuttujien kesken.

Taulukon 13 harmaan alueen muuttujien kohta ilmentää kuinka noin 40 prosenttia vastaajista arvioi vähemmistöjen tasa-arvon toteutuvan melko hyvin. Taulukossa palkkaus keskiarvojen mukaan vähemmistöjen tasa-arvoa arvioitaessa sijalla 2. Muissa kohdissa palkkaus on toiseksi viimeinen. Tuloksista nähdään, että kaikissa väitteissä toteutumisen tyydyttäväksi arvioineiden osuus samansuuntainen kuin erilaisissa työsuhteissa olevien tasa-arvoa mittaavassa kohdassa. Keskikohdan valinneiden osuus on noin kymmenen prosenttia suurempi kuin naisten ja miesten tai eri-ikäisten tasa-arvon kohdalla.

TAULUKKO 13. Vastaajien vastaukset vähemmistöjen tasa-arvon toteutumisesta jakaumat (%). $n=244$.

Vähemmistöjen tasa-arvo	Mielipide						Tunnusluku	
	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tyydyttävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin	Yhteensä	Keski-arvo	Keski-hajonta
Sosiaalisessa kanssakäymisessä	4	12	34	43	7	100	3,4	0,9
Palkkauksessa	4	12	39	37	8	100	3,3	0,9
Koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	4	13	37	39	7	100	3,3	0,9
Johdon ja esimiesten valitsemisessa	5	11	44	36	4	100	3,2	0,9
Henkilöstön valitsemisessa	5	16	37	37	5	100	3,2	0,9
Uralla etenemisessä	7	16	41	32	4	100	3,1	1,0

Vähemmistöjen tasa-arvon toteutuvuudesta vastaajat ovat eniten yhtä mieltä sosiaalisen kanssakäyminen osalta. Tasa-arvon toteutuminen uralla etenemisessä on asia, josta vastaajat ovat eniten eri mieltä. Voidaan todeta, ettei yleisessä vähemmistöjen tasa-arvoa koskevassa näkemyksessä Siilinjärven kunnan henkilöstön vastauksissa ole merkittäviä eroja.

7.2.5 Erityisryhmien tasa-arvo

Taulukossa 14 esitetään vastaajien näkemykseen perustuvia tuloksia erityisryhmien tasa-arvon toteutuvuudesta. Eri muuttujien keskiarvolukujen vertailussa eniten samaa mieltä vastaajat ovat yksityiselämän tilanteeltaan erilaisten kesken toteutuvasta tasa-arvosta Keskiarvoltaan vain vähän heikommaksi jää erilaisten koulutustaustan omaavien kesken toteutuva tasa-arvo. Eri ammattiryhmien tasa-arvon toteutuvuus jää viimeiseksi, sillä vastaajat ovat tästä eniten eri mieltä. Vertailtavat muuttujat eivät eroa toisistaan jakaumaa kuvaavan hajontaluvun osalta.

Yleisesti, eri ammattiryhmien, erilaisten koulutustaustan omaavien ja yksityiselämän tilanteeltaan erilaisten työntekijöiden kesken vallitsevasta tasa-arvon toteutumisesta vastaajien näkemys on yhtenevä. Melko hyväksi näitä arvioi noin 40 prosenttia vastaajista ja hajonta on kaikkien kohdalla sama. Vastausten jakaumasta on havaittavissa, että 16 prosenttia vastaajista arvioi tasa-arvon toteutumisen melko heikoksi eri ammattiryhmien kesken. Lähes saman verran, 14 prosenttia vastaajista vastaa tasa-arvon toteutumisen olevan erilaisten koulutustaustan omaavien kesken melko heikon.

TAULUKKO 14. Vastaajien vastaukset erityisryhmien tasa-arvon toteutumista koskevat jakaumat (%). $n=244$.

Erityisryhmien tasa-arvo	Mieliipide					Tunnusluku		
	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tyydyttävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin	Yht.	Keski-arvo	Keski-hajonta
Yksityiselämän tilanteeltaan erilaisten kesken	2	9	36	44	9	100	3,5	0,9
Erilaisten koulutustaustan omaavien kesken	4	14	37	41	4	100	3,3	0,9
Eri ammattiryhmien kesken	4	16	38	39	3	100	3,2	0,9

Voidaan todeta, että vastaajien näkemys erityisryhmien tasa-arvon toteutuvuudesta on yhteneväinen. Vastaajat ovat eniten yhtä mieltä yksityiselämän tilanteeltaan erilaisten kesken toteutuvasta tasa-arvosta. Vastaajat pitävät eri ammattiryhmien kesken toteutuvaa tasa-arvoa kaikkein heikoimmin toteutuvana.

Lopuksi naisten ja miesten, eri-ikäisten, erilaisissa työsuhteissa olevien sekä vähemmistöjen tasa-arvon toteutumista verrataan toisiinsa. Keskiarvojen mukainen

tarkastelu osoittaa, että muuttujien sijoituksessa useimmiten ensimmäiseksi nousee sosiaalisen kanssakäymisen osa-alue. Puolestaan uralla eteneminen ja palkkaus ovat osa-alueita, jotka jäävät lähes kaikkien tasa-arvoa mittaavien ulottuvuuksien kohdalla sijoituksessaan heikoimmiksi. Näyttää siltä, että Siilinjärven kunnan henkilöstöllä on yhtenevä näkemys tasa-arvon toteutuvuudesta työpaikallaan.

7.2.6 Moninaisuusosaamista koskevat tulokset

Seuraavassa tarkastellaan moninaisuusosaamisen toteutuvuutta kuuden eri ulottuvuutta mittaavan muuttujan kautta. *Taulukossa 15* on nähtävissä yksittäisten muuttujien keskinäinen vertailu, joka osoittaa moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamisen toteutuvan vastaajien mielestä kaikista parhaiten. Keskiarvojen ja -hajontojen erot osa-alueiden välillä ovat vähäiset. Voidaan havaita, että keskiarvo on sama moninaisuudesta oppimisen, vaikutusmahdollisuuksien yhdenvertaisuuden ja näkökantojen sekä toiminta- ja ajattelutapojen erilaisuuden kohdalla. Näyttää siltä, että vastaajien näkemys moninaisuusosaamisen eri ulottuvuuksista on yhtenevä.

TAULUKKO 15. Vastaajien vastaukset moninaisuusosaamisen toteutumista koskevat jakaumat (%). $n=244$.

Moninaisuusosaaminen Toteutuuko työpaikallasi	Mielipide					Tunnusluku		
	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tydyt- tävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin	Yhteensä	Keski- arvo	Keski- hajonta
Moninaisuuden ja erilaisuuden arvostaminen	2	9	33	50	6	100	3,5	0,8
Erilaisten yksilöiden/ ryhmien yhdenvertainen/samanarvoinen kohtelu	3	12	35	45	5	100	3,4	0,9
Moninaisuuden ja erilaisuuden tuomien kokemuksien hyödyntäminen	3	9	41	42	5	100	3,4	0,8
Moninaisuudesta oppiminen	3	13	42	38	4	100	3,3	0,8
Erilaisten yksilöiden/ ryhmien vaikutusmahdollisuuksien yhdenvertaisuus	3	15	36	41	5	100	3,3	0,9
Erilaisten näkökantojen/ toiminta- ja ajattelutapojen kirjon kunnioittaminen	4	12	38	41	5	100	3,3	0,9

Yllä olevasta taulukosta 15 selviää, että vastaajista yli puolet näkee moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamisen toteutuvan melko tai erittäin hyvin. Suuri osa vastaajista

vastaa myös erilaisten yksilöiden ja ryhmien yhdenvertaisen ja samanarvoisen kohtelun toteutuvan melko hyvin. Samoin merkittävä osa vastaajista katsoo moninaisuuden ja erilaisuuden tuomien kokemusten hyödyntämisen toteutuvan melko hyvin työyhteisössä. Toteutuu melko heikosti vaihtoehdon valinneiden osuudet vaihtelevat 9 prosentista 15 prosenttiin. Lisäksi taulukossa eri väitteiden jakaumat ovat melkein samanlaiset.

Moninaisuuden ja erilaisuuden arvostaminen toteutuu vastaajien mukaan kaikista parhaiten. Voidaan todeta, että vastaajien näkemys on yhtenevä työpaikan moninaisuusosaamisen osalta.

7.2.7 Tulokset moninaisuusosaamisen vajeesta

Kiusaamiseen, syrjintään ja seksuaalista häirintään liittyvillä kysymyksillä kartoitettiin moninaisuusosaamiseen liittyvää vajetta. Eriarvoisuus nähdään tässä tutkimuksessa ilmenevän esimerkiksi kiusaamisena, ahdisteluna tai syrjintänä. Teorian pohjalta vastaajalle avattiin käsitteitä kirjoittamalla niistä lyhyet esimerkit kysymyskohdittain. Kyselyssä vastaajaa ohjeistettiin tarkastelemaan 1 - 2 vuoden aikaisia tapahtumia. Työyhteisössä esiintyvää kiusaamisen tai syrjinnän tai seksuaalisen häirinnän useutta kysyttiin erikseen sekä havaitun että koetun tilanteen osalta. Näiden epäasiallisten tilanteiden useutta kysyttiin myös asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden osalta.

Tuloksia kuvaavassa *taulukossa 16* esitetään kauttaviivalla merkiten prosenttijakaumat, keskiarvo ja keskihajonta rinnakkain. Ensimmäinen lukuarvo kertoo havaitun ja toinen arvo koetun kiusaamisen tai syrjinnän tai henkisen tai fyysisen seksuaalisen häirinnän osuuden. Yksittäisiä kysymyksiä koskevat tulokset ovat keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä. Pienin keskiarvo kertoo harvemmin ja suurin useammin havaitun tai koetun tilanteen. Taulukon yläosassa esitetään työyhteisön ja alaosassa asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden taholta tapahtuneen kiusaamisen, syrjinnän ja häirinnän tulokset.

Taulukon 16 yläosassa työyhteisötahon osalta tehty keskiarvojen vertailu osoittaa, että harvemmin vastaajat havaitsevat tai kokevat fyysistä ja henkistä seksuaalista häirintää. Näiden alhaiset hajontaluvut vahvistavat vastaajien näkemyksen häirinnän osalta

yhteneväksi. Keskiarvojen perusteella voidaan sanoa sekä havaitun että koetun kiusaamisen olevan kaikista yleisintä.

TAULUKKO 16. Asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden ja työyhteisön taholta havaittua ja koettua kiusaamista, syrjintää, henkistä tai fyysistä seksuaalista häirintää koskevien kysymysten jakaumat (% , $n=244$), keskiarvot ja -hajonnat.

Kuinka usein olet havainnut tai kokenut	Mieliopide					Yht.	Tunnusluku	
	Ei koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Erittäin usein		Keski-arvo	Keski-hajonta
Työyhteisön taholta								
Fyysistä seksuaalista häirintää	90 / 94	6 / 5	3 / 1	1 / 0	0 / 0	100	1,1 /1,1	0,5 /0,3
Henkistä seksuaalista häirintää	85 / 91	10 / 7	4 / 2	1 / 0	0 / 0	100	1,2 /1,1	0,5 /0,4
Syrjintää	42 / 59	38 /26	18/ 11	2 / 4	0 / 0	100	1,8 /1,6	0,8 /0,8
Kiusaamista	32 / 54	37 /29	24 / 11	6 / 6	1 / 0	100	2,1 /1,7	1,0 /0,9
Asiakkaiden taholta								
Fyysistä seksuaalista häirintää	85 / 88	12 /11	3 / 1	0 / 0	0 / 0	100	1,2 /1,1	0,5 /0,4
Henkistä seksuaalista häirintää	79 / 82	16 /15	4 / 2	1 / 1	0 / 0	100	1,3 /1,2	0,6 /0,5
Syrjintää	49 / 59	35 /30	14 / 9	1 / 1	1 / 1	100	1,7 /1,6	0,8 /0,8
Kiusaamista	32 / 44	35 /37	26 / 15	6 / 3	1 / 1	100	2,1 /1,8	0,9 /0,9

Vastaajista merkittävän suuriosaa ei ole koskaan kokenut eikä havainnut fyysistä tai henkistä seksuaalista häirintää työyhteisönsä taholta. On nähtävissä, että neljännes vastaajista havaitsee kiusaamista työyhteisönsä taholta tapahtuvan melko harvoin. Kuitenkin työyhteisön taholta koettua kiusaamista ja syrjintää ilmenee, sillä melko usein vastanneiden osuudet ovat muutamia prosentteja.

Yllä olevan *taulukon 16 alaosassa* esitetään asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden taholta esiintyviä vastaajien havaintoja ja kokemuksia. Keskiarvojen vertailun perusteella harvemmin asiakkaiden taholta on havaittu ja koettu fyysistä ja henkistä seksuaalista häirintää. Asiakkaiden taholta tapahtuvasta häirinnästä vastaajien yleinen näkemys on yhtenevä. Tämän vahvistavat alle 0,6 olevat hajontaa kuvaavat luvut. Vertailussa viimeiseksi sijoittuu keskiarvon mukaan kiusaaminen. Tulos kertoo fyysistä ja henkistä seksuaalista häirintää sekä syrjintää olevan harvemmin kuin kiusaamista.

Tarkastelu osoittaa, että valtaosa vastaajista ei ole koskaan havainnut eikä kokenut työyhteisön eikä asiakkaiden taholta fyysistä tai henkistä seksuaalista häirintää. Noin puolet vastaajista ei ole koskaan havainnut eikä kokenut myöskään syrjintää ja kiusaamista. Vertailtaessa työyhteisöä ja asiakkaita koskevia tuloksia toisiinsa on nähtävissä yhtenevyyttä. Voidaan todeta, että epäoikeudenmukaisuutta havaitaan ja koetaan työyhteisön ja asiakkaiden taholta muutaman prosentin verran. Voidaan sanoa, että työyhteisön taholta ilmenevä epäasiallinen käyttäytyminen on enemmän syrjintää ja kiusaamista kuin häirintää. Vastaavasti asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden taholta on häirintä hieman yleisempää.

Aktiivinen, tilanteita ennakoiva toiminta työpaikalla on työnantajaa velvoittavaa. Työpaikalla tapahtuvaa aktiivista kiusaamisen, syrjinnän sekä henkisen että fyysisen seksuaalisen häirinnän ehkäisyyn tai poistamiseen liittyvää toimintaa mitattiin kutakin yhden mittarin avulla. Vastaajilta tiedusteltiin työpaikan aktiivisuudesta, useudesta puuttua epäasiallisiin tilanteisiin. Toiminta työpaikalla on voinut olla etukäteen tapahtuvaa toimintaa eri tilanteiden varalta tiedottamista ja ohjeistamista. Toisaalta tilanne on saattanut ilmaantua yllättäen, nopealla sykkeellä ja työpaikalla ainoa mahdollisuus on pyrkiä poistamaan esimerkiksi tulehtunut tilanne. Toiston välttämiseksi ja toisaalta aiheen arkaluonteisuuden vuoksi kysyttiin tässä kohtaa pelkästään vastaajien havaintoja työpaikan aktiivisesta toiminnasta näiden asioiden ehkäisemiseen tai poistamiseen.

Taulukossa 17 kuvataan yksittäiset muuttujat keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä. Suurin keskiarvo tarkoittaa useammin ja pienin harvemmin havaittua ennalta ehkäisevää toimintaa työpaikalla. Keskiarvojen vertailun perusteella työpaikan toiminta kiusaamisen ehkäisemiseksi tai poistamiseksi havaitaan muita useammin. Syrjintä sijoittuu keskiarvoluvullaan lähes samaan kiusaamiseen liittyvän aktiivisen ennakoivan toiminnan kanssa. Hajontaa kuvaava luku on kaikissa yli yhden. Tämä kertoo mielipiteiden jakautuvan kaikkien yksittäisten muuttujien osalta.

Seuraavaksi kuvataan taulukon 17 tumman harmaaksi korostetun kohdan havainnot. Kolmannes vastaajista on havainnut työpaikan aktiivisen toiminnan olleen kiusaamisen ja syrjinnän osalta ennakoivaa tai poistavaa melko tai erittäin usein. Vaalean harmaasta kohdasta käy ilmi, että henkisen ja fyysisen seksuaalisen häirinnän ennalta ehkäisevä tai poistava toiminta työpaikalla on vähemmän aktiivista. Sillä vain

noin 15 prosenttia melko tai erittäin usein vastanneista näkee työpaikallaan näissä asioissa toimitun aktiivisesti.

TAULUKKO 17. Työpaikan aktiivisuus toimia ennalta ehkäisevästi tai poistavasti eri tilanteissa. Vastaajien havaintoja koskevat jakaumat (%). $n=244$.

Aktiivinen toiminta työpaikalla	Mieliipide					Tunnusluku		
	Ei koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Erittäin usein	Yhteensä	Keski-arvo	Keskiahajonta
Tilanteiden ehkäisy tai poistaminen								
Kiusaaminen	19	19	29	25	8	100	2,8	1,2
Syrjintä	23	22	26	20	9	100	2,7	1,3
Henkinen seksuaalinen häirintä	56	11	18	8	7	100	2,0	1,3
Fyysinen seksuaalinen häirintä	66	9	11	8	6	100	1,8	1,3

Kiusaamisen, syrjinnän, henkisen ja fyysisen seksuaalisen häirinnän keskinäinen, keskiarvojen vertailu osoittaa, että kiusaamisen ja syrjinnän ennalta ehkäisy tai poisto on aktiivisempaa kuin häirintään liittyvä vastaava toiminta työpaikalla. Prosenttiosuuksien tarkastelun perusteella voidaan nähdä, että 15 prosenttia vastaajista on sitä mieltä että työpaikalla toimitaan melko tai erittäin usein aktiivisesti häirintätilanteiden ehkäisyyn tai poistoon.

Työpaikan epäasiallisten tilanteiden ennakointiin tai poistamiseen panostamiseen vaikuttavat monet asiat. Tarkastelussa huomio kiinnittyy siihen yleisnäkemykseen, joka on muodostunut kiusaamisen, syrjinnän ja seksuaalisen häirinnän osalta kyselyn kohteena olevassa joukossa. Merkittävä osa vastaajista ei ole havainnut eikä kokenut häirintää, syrjintää tai kiusaamista. Tulos osoittaa, että aineistossa melko usein havaittuja tai koettuja tilanteita esiintyy muutaman prosentin verran. Voidaan sanoa, että epäasiallista kohtelua on kokenut 10 - 15 kyselyyn vastaajaa. Voidaan todeta, että epäasiallisia tilanteita kohdataan sekä työyhteisön että asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden taholta. Henkilöstön näkökulmasta voidaan tulkita, että Siilinjärven kunnassa ilmenee moninaisuusosaamisen vajetta tulosten osoittamassa laajuudessa.

Kiusaamiseen, syrjintään ja häirintään ennakoidaan ja tilanteisiin puututaan tulosten mukaan vaihtelevasti. Näkemysten jakautumiseen saattaa vaikuttaa pieneen joukkoon

tai yksittäisiin työntekijöihin kohdistuva epäasiallinen tilanne. Tämä tilanne on arkaluonteinen ja usein hyvin henkilökohtainen, josta on vaikea tehdä havaintoja. Tämä asettaa ennalta ehkäisevään työhön panostamisen ensisijaiseksi niin työnantajan kuin kaikkien työntekijöidenkin tehtäväksi.

Ristiriitojen ilmeneminen on teema, joka avataan moninaisuusosaamisen vajetta käsittelevän kohdan viimeisenä. Teema nousi esille vastaajien vastatessa vapaasti kehittämistarpeita ja odotuksia koskevan osion kolmeen eri kysymykseen. Teemaan koottiin vastaajien kirjoittamia, yksittäisiä ristiriitoja tai kiusaamista, syrjintää tai häirintää ilmentäviä taustatekijöitä. Osaamisen vaje ilmenee kiusaamistilanteiden kohtaamisessa. Vastaja kirjoitti, että

”Pelisäännöt työpaikkakiusaamistapauksiin on olemassa. Osaaminen ja tahto toimia usein puuttuvat.” (a9).

Aineistosta selviää, että eri hallintokuntien ja yhteistyökumppaneiden välillä ilmenee ajoittain epäasiallisia tilanteita. Työntekijöiden, alaisten taholta epäasiallisia tilanteita kokevat myös esimiehet. Aineistolainaus ilmentää asiaa seuraavasti:

”Esimiehen asemassa joutuu välillä tilanteisiin, joissa työntekijät kohtuuttomasti kohtelee esimiehiä. Ehkä tämä oli muutama vuosi sitten omalla kohdalla useinkin toistuva, mutta nykyisin sitä ei ole.” (c32).

Rekrytointiin liittyy tekijöitä, jotka nostavat esiin erilaisia tuntemuksia. Eräs vastaaja toteaa, että ”työhönotossa ei pitäisi syrjiä esim. ihonvärin tai puolueen vuoksi” (a63). Kilpailu osaavista työntekijöistä synnyttää epäkohtia, jotka toimivat viiveellä ristiriitojen taustatekijöinä. Tästä seuraava vastaajan (a62) kirjoitus:

”Samanlaisesta työstä sama palkka naisillekin, jo pitkään työssä olevilla palkka junnaa samassa, uusi nuori tulee tekemään samoja töitä, palkka paljon korkeampi.”

Seuraavasta vastaajan näkemyksestä ilmenee, kuinka loukkaavaa on epämääräisyys työntekijöiden nimen käyttötavoissa. Työntekijä kohtaa nimettömyysongelman, mikäli on esimerkiksi työllistetty tai perhepäivähoitaja (a16). Myös kiusalliset, toistuvat tilanteet aiheuttavat ristiriitaa esimerkiksi silloin, kun nämä vaikeuttavat työtehtävissä

suoriutumista. Työyhteisössä on toimintoja, jotka on määritelty tukipalveluiksi. Tuen antaminen on velvoittavaa ja sen toimimattomuus tuo toistuvia hankaluuksia työtehtävien hoitoon. Aineistosta poimittu näyte aiheesta esitetään seuraavassa:

”Nämä palkan lisät hän kyllä mielellään ilmoittaa elokuussa ottavansa, mutta sitten kun pitäisi auttaa työkaveria onkin ‘hirveästi muita kiireitä’ tai ‘katsotaanko huomenna’ -ehdotus, jota ei seuraavana päivänä enää muisteta.” (a43).

Ristiriitojen taustalla on usein työntekijöiden keskinäinen vertailu. Aineistosta käy selville, kuinka ikääntyvä työntekijä tekee vertailua muihin ja tuntee ”itsensä puutteelliseksi ja huonommaksi”. (c13). Johtamisen asenne ”täytyy tehdä ja opetella” saattaa olla kuitenkin perimmäinen syy alemmuuden tuntemuksille. Työntekijöiden keskinäisestä vertailusta viestii myös vastaaja, joka kirjoittaa ”Joskus tuntuu että toisilla on enemmän vapauksia kuin toisilla. Tunnollisia ja kilttejä määrällään, röhkeimmät tekevät niin kuin haluavat (a39). Työntekijöiden samanarvoinen kohtelu on erityisesti esimiesasemassa oleville tärkeä ja sillä on merkitystä ristiriitojen hallinnan kannalta. Epäasiallisen kohteluun viittaavat vastaajien maininnat syyttelystä, alistamisesta, olettamuksista ja suosikeista (b2) ja yleensä suosikkijärjestelmistä (a38). Seuraavassa vastaajien kirjoittamana:

”On ikävää, kun vallankäyttö on tällä vuosituhannella edelleen alistamista ja vähättelyä.” (c3)

”Eriävien mielipiteiden esittäminen pitäisi olla mahdollista johdolle niin, että ei tarvitse pelätä nolatuksi tulemista tai muita seuraamuksia.” (b3)

Aineistosta on havaittavissa, kuinka esimiehen antama korvaamattomuuden vaikutelma nostaa erilaisia tunteja ja herättää epäluuloja, arvailuja sekä kysymyksiä. Eräs vastaaja (b6) pohtii, että ”Lieneekö itsellään sama kuva vai onko tahatonta? Pitää olla yli-ihminen, ettei pinna kiristy ja heijastu myös toisiin.” Erään vastaajan mielipide ”persoonallisten piirteiden hyväksyminen -- me henki on puutteellista” (a16) viestii osaltaan moninaisuusosaamiseen liittyvästä vajeesta.

Johdon asenne työntekijöiden erilaisuuteen tulee aineistossa esille. Vaikka ”kaikki saavat olla työpaikalla sellaisia kuin ovat” (c7), ketään kuitenkaan ei saa häiritä,

kiusata eikä syrjiä. Vastaja nostaa esille nykyaikaan sopeutumisen ainoana mahdollisuutena, vaikka jonkun työntekijän käyttäytyminen häiritsee ja ”Pukeutuminenkin on ollut Lulumaista”(c7). ”Työntekijöiden velvollisuudet työyhteisön ilmapiirin luojina” (c8) on vastaajan mielestä tärkeä huomioitava asia. Ennakointi tai jo tapahtuneeseen epäasialliseen tilanteeseen puuttuminen voi olla esimerkiksi ”eristäytyneiden yksilöiden tukemista” (a31). Eräs vastaajista katsoo, että kehitetään ”matala puuttumiskynnys mahdollisiin ylilyönteihin (a59).

Voidaan todeta, että ristiriidan ilmenemisen -teeman sisältö tukee kvantitatiivisen aineistosta saatuja tuloksia. Epäasiallisia tilanteita ilmenee niin työyhteisön kuin yhteistyökumppaneidenkin taholta. Ristiriidan taustalla ovat johtamisosaamiseen ja yleensä työntekijöiden asemaan, valtaan ja vastuuseen liittyvät tekijät. Rekrytointi ja myös muut arjen tilanteet työpaikalla synnyttävät oman taustan, näkemyksen tai tuntemuksen vertailua muihin ihmisiin.

7.2.8 Tulokset normiaineiston mukaisena profiilina

Normiaineistosta tuotettujen tulkintaohjeiden (2004) mukaan tuloksia tiivistetään neljään eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita tarkastellaan omina kokonaisuuksinaan. Normiaineisto ($N=1029$) on jaettu keskiarvojen perusteella tasasuuriin viidenneksiin. Keskiarvojen vaihteluvälit on laadittu erikseen jokaiselle osa-alueelle. Profiilin muodostamiseksi yksittäisistä muuttujista muodostettiin summamuuttujia ennen tasa-arvon ja moninaisuusosaamista koskevien tunnuslukujen vertaamista normiaineistoon. Tämän jälkeen tarkastelu tapahtui kunkin itsenäisen osa-alueen keskiarvoa vertaamalla sitä vastaavaan kohtaan normiaineistossa. Vertailun tulos kertoo, kuuluuko Siilinjärven kunnan organisaatio normiaineistoon verrattuna tulokseltaan parhaaseen, toiseksi parhaaseen, keskimmäiseen, toiseksi heikompaan vai heikompaan viidennekseen.

Taulukossa 18 tasa-arvon tulos on ylimpänä ja tämän alla seuraavana nähdään moninaisuusosaamisen tulos. Näiden jälkeen taulukossa esitetään eri ryhmiä käsittävän ja viimeisenä tasa-arvon toteutuvuuden eri osa-alueiden tulokset. Tulosten esittämisen osalta on huomioitava, että normiaineistoon vertailu ei sisällä kiusaamisen, syrjinnän ja häirinnän kysymyksiä, tulkintaa eikä niiden tuloksia.

Tasa-arvon summamuuttuja koostuu naisten ja miesten, eri-ikäisten, erilaisissa työsuhteissa olevien, vähemmistöjen ja eri ryhmien tasa-arvon toteutumista koskevista 27 kysymyksestä ja niihin vastaajien antamista vastauksista. Taulukosta 18 ilmenee, että kaikkien kysymysten keskiarvo on 3,36, joka asettuu keskimmäiseen viidennekseen vaihteluvälin ollessa 3,17 - 3,56.

TAULUKKO 18. Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen profiilin osa-alueet.

Profiilin osa-alueet	Muuttujien keskiarvo aineistossa	Heikoin viidennes	Toiseksi heikoin viidennes	Keskimäinen viidennes	Toiseksi paras viidennes	Paras viidennes
Tasa-arvo	3,36	1,00-2,84	2,85-3,16	3,17-3,56	3,57-3,94	3,95-5,00
Moninaisuus-osaaminen	3,35	1,00-2,75	2,76-3,03	3,04-3,50	3,51-4,00	4,01-5,00
Eri ryhmien tasa-arvo						
N/M tasa-arvo	3,48	1,00-2,83	2,84-3,33	3,34-3,67	3,68-4,00	4,01-5,00
Eri-ikäisten tasa-arvo	3,47	1,00-2,83	2,84-3,17	3,18-3,67	3,68-4,00	4,01-5,00
Työsuhteen laadultaan eroavien tasa-arvo	3,23	1,00-2,67	2,68-3,00	3,01-3,50	3,51-4,00	4,01-5,00
Vähemmistöjen tasa-arvo	3,25	1,00-2,67	2,68-3,00	3,01-3,33	3,34-4,00	4,01-5,00
Tasa-arvo eri osa-alueilla						
Johdon ja esimiesten valinnassa	3,38	1,00-2,75	2,76-3,00	3,01-3,50	3,51-4,00	4,01-5,00
Henkilöstön valinnassa	3,38	1,00-2,75	2,76-3,00	3,01-3,50	3,51-4,00	4,01-5,00
Palkkauksessa	3,20	1,00-2,49	2,50-3,00	3,01-3,50	3,51-4,00	4,01-5,00
Uralla etenemisessä	3,15	1,00-2,50	2,51-3,00	3,01-3,50	3,51-4,00	4,01-5,00
Koulutus/opiskelumahdollisuuksissa	3,43	1,00-3,00	3,01-3,2	3,26-3,75	2,76-4,00	4,01-5,00
Sosiaalisessa kanssakäymisessä	3,60	1,00-3,00	3,01-3,50	3,51-3,75	3,76-4,00	4,01-5,00

Moninaisuusosaamisen summamuuttuja muodostuu kuudesta eri kysymyksestä. Tässä kohtaa tuodaan esille, että normiaineiston summamuuttuja muodostuu neljästä kysymyksestä. Ero johtuu tämän tutkimuksen mittariin tehdystä täsmennyksestä. Yhden OTM -mittarin runsassisältöisen kysymyksen pilkkominen kolmeen tapahtui kysymyksen sisältöä muuttamatta. Tämän pilkkomisen ei katsota heikentävän merkittävästi normiaineistoon vertailua. Summamuuttujan sisältö koostuu työpaikalla toteutuvasta erilaisuuden arvostamisesta, samanarvoisesta kohtelusta, vaikutusmahdollisuuksista, erilaisten näkökantojen, toiminta- ja ajattelutapojen kirjjon

kunnioittamisesta ja niistä oppimisesta. Kuten taulukosta 18 nähdään, asettuu myös moninaisuusosaaminen normiaineistoon verraten keskimmäiseen viidennekseen.

Eri ryhmien tasa-arvoa tarkastellaan neljän eri summamuuttujan kautta. Näistä jokaista, käsitellään omana kohtanaan. Naisten ja miesten tasa-arvon toteutumisen keskiarvo on 3,48. Tulokseltaan tämä merkitsee keskimmäisen viidenneksen tasolle sijoittumista. Taulukosta 18 voidaan nähdä kuinka samaan keskimmäisen viidenneksen tasoon yltävät myös eri-ikäisten, työsuhteeltaan toisistaan eroavien ja vähemmistöjen tasa-arvoa käsittävät osa-alueet.

Tasa-arvon eri osa-alueita esitetään alla olevassa taulukossa 18 viimeisenä. Tasa-arvon summamuuttujia on yhteensä kuusi, joita kutakin tarkastellaan erikseen. Taulukon lopussa on nähtävissä kuinka esimerkiksi palkkauksen ja uralla etenemisen osalta molempien keskiarvot ovat alhaisemmat muihin muuttujien nähden. Kuitenkin keskiarvojen luvut ovat riittävät keskimmäisen viidenneksen tasolle.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Siilinjärven kunnan tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen profiilin tulos sijoittuu kaikkien neljän osa-alueen osalta keskimmäiseen viidennekseen. Tämä tarkoittaa tasa-arvon, moninaisuusosaamisen, erityisryhmien ja tasa-arvon eri osa-alueiden toteutuvuutta tarkasteluhetkellä. Voidaan nähdä, että kunta organisaatio on vahvasti keskimmäisen viidenneksen alueella. Toisaalta kunnan keskiarvojen parantaminen ja niiden sijoittuminen toiseksi parhaaseen viidennekseen vaatii kaikkien osa-alueiden osalta toimenpiteitä tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämiseksi.

7.3 Tasa-arvon ja moninaisuuden kehittämistarpeet

Tutkimuksen tehtävänä on vastaajien näkemykseen ja mielipiteisiin perustuvien tasa-arvon ja moninaisuuden kehittämistarpeiden esittäminen. Tutkimuksen aineistona on yksi kysely, joka on mittaristoltaan laaja ja ryhmitelty eri osakokonaisuuksiin. Tämän aineiston analyysissä käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Ensimmäisenä, tasa-arvon kehittämistarpeita koskevassa tulosten esittelyssä kuvataan kvantitatiivisen aineiston tulokset ja kehittämisen profiili. Toisessa luvun kohdassa avataan kvalitatiivisen aineiston analyysin tulokset. Tämä tarkoittaa tasa-arvon ja moninaisuuden kehittämistarpeista kertovien teemojen avaamista ja tulosten tulkintaa.

7.3.1 Kehittämistarpeet tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden osalta

Kyselyssä tiedusteltiin oikeudenmukaisen kohtelun, sukupuolten, eri-ikäisten ja vähemmistöjen tasa-arvon kehittämistarpeita. *Taulukosta 19* nähdään, kuinka oikeudenmukainen kohtelu nousee tarpeellisimmaksi tasa-arvon kehittämisen kohteeksi keskiarvolukujen valossa. Toiseksi tarpeellisinta on kehittää eri-ikäisten tasa-arvoa. Kolmannen sijan puolestaan jakavat kaksi kehittämiskohdetta eli sukupuolten ja vähemmistöjen tasa-arvo. Yksittäisten muuttujien arvot vaihtelevat, mutta ovat keskiarvoltaan yli kolmen kaikkien kehittämiskohteiden osalta. Samoin hajontaa kuvaavat luvut ovat kaikissa yli yhden ja kertovat yksittäisen muuttujan kohdalla olevista näkemyseroista.

Taulukon 19 harmaan kohdan luvut kertovat, että melko tai erittäin tarpeellisena oikeudenmukaisen kohtelun kehittämistä pitää 55 prosenttia vastaajista. Eri-ikäisten tasa-arvon kehittämistä melko tai erittäin tarpeellisena pitää 43 prosenttia ja sukupuolten tasa-arvon kehittämistarpeita hieman vähemmän, noin kolmannes vastaajista. Samoin kolmannes pitää vähemmistön tasa-arvon kehittämisen tarpeita melko tai erittäin tarpeellisena. On havaittava, että merkittävä osa vastaajista pitää tasa-arvon kehittämistä täysin tai melko tarpeettomana. Erityisesti näiden vastaajien osuus nousee kolmannekseen sukupuolten ja vähemmistöjen tasa-arvon kehittämisen osa-alueilla.

TAULUKKO 19. Tasa-arvon kehittämisen tarpeellisuutta koskevien väittämien jakaumat (%). Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat. ($n = 244$).

Tasa-arvon kehittämistarpeet	Mieliipide					Tunnusluku		
	Täysin tarpeeton	Melko tarpeeton	Ei tarpeeton eikä tarpeellinen	Melko tarpeellinen	Erittäin tarpeellinen	Yht.	Keski-arvo	Keski-hajonta
Oikeudenmukaista kohtelua	3	16	26	30	25	100	3,6	1,1
Eri-ikäisten tasa-arvoa	8	17	32	25	18	100	3,3	1,2
Sukupuolten tasa-arvoa	13	19	33	19	16	100	3,1	1,2
Vähemmistöjen tasa-arvoa	12	18	36	20	14	100	3,1	1,2

Oikeudenmukaista kohtelua koskevan muuttujan keskiarvon vertailua profiilin tulokseen ei voida tehdä. Työtehtävien jakautumiseen liittyvää oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta kysyttiin kyselyn kahdessa eri kohdassa. Nämä väitteet olivat moninaisuuden arviointia ja voimaantumista koskevissa tuloksissa (taulukot 8 ja 9). Tuloksissa kävi ilmi, että noin neljännes vastaajista on täysin tai jokseenkin eri mieltä oikeudenmukaisesta työtehtävien jakautumisesta työryhmässään. Keskiarvot ovat näiltä osin molemmissa väitekohdissa 3,4 ja keskihajontaa kuvaavat luvut ovat näissä 1,1. Tämän vertailun perusteella tulokset ovat samansuuntaisia tasa-arvon oikeudenmukaista kohtelua koskevan kehittämistarpeen osalta.

Lopuksi verrataan tasa-arvon kehittämistarpeen muiden muuttujien, kuten eri-ikäisten, sukupuolten ja vähemmistöjen tasa-arvon keskiarvoja vastaaviin aiemmin profiilissa esitettyihin eri ryhmien keskiarvoihin. Voidaan nähdä, että tasa-arvon kehittämistarvetta kuvaavien muuttujien keskiarvot ovat hieman alhaisempia kuin profiilin mukaiset keskiarvot. Tulosten vertailu osoittaa, että yleinen tasa-arvo ja tasa-arvon kehittämistarve ovat samansuuntaisia.

Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kehittämistarpeen profilointi esitetään *taulukossa 20*. Aluksi oikeudenmukaisesta kohtelusta, eri-ikäisten, eri sukupuolten ja vähemmistöjen tasa-arvosta muodostetaan summamuuttuja. Tasa-arvon kehittämisen tarve selvitetään vertaamalla summamuuttujan keskiarvolukua 3,28 normiaineiston eri vaihteluvälitasojen lukuihin. Kehittäminen on määritelty viiteen tarvetasoon: eniten, toiseksi eniten, keskimääräisesti, toiseksi vähiten ja vähiten. Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kehittämistarpeen tulos osoittaa, että kehittämistarvetta on toiseksi eniten. Tulos tarkoittaa, että normiaineistoon nähden tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kehittämistarvetta on tutkimuksen kohteena olevassa kunnassa keskimääräistä enemmän.

TAULUKKO 20. Tasa-arvon kehittämisen profiilin osa-alue.

Kehittämistarve	Muuttujien keskiarvo aineistossa		Toiseksi eniten	Keskimääräisesti	Toiseksi vähiten	Vähiten
	Eniten					
Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kehittämisen tarve	3,28	3,76-5,00	3,26-3,75	3,01-3,25	2,26-3,00	1,00-2,25

Tulosten perusteella voidaan nähdä, että on tarpeellista kehittää tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta moniulotteisesti Siilinjärven kunnan henkilöstön keskuudessa. Tuloksen voidaan todeta vahvistavan aiemman tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen profiilin osoittamaa tulosta.

7.3.2 Kehittämistarpeet ja odotukset avointen vastausten osalta

Kyselylomakkeen viimeinen osa käsitti kolme erillistä kysymystä. Näihin kysymyksiin vastaajia pyydettiin antamaan mielipiteensä avointa vastaustapaa käyttäen. Kysymykset nimettiin analyysiprosessissa kirjaimin a, b ja c -kysymyksiksi. Aineisto analysoitiin kvalitatiivisen menetelmän, teemoittelun kautta. Prosessin tuloksena kysymykset a ja b yhdistettiin ja nimettiin uudelleen a+c -kysymykseksi ja vastaukset tiivistettiin viiteen teemaan. Ensimmäisenä avataan viisi a+c -kysymykseen liittyvää teemaa. Toisena tässä samassa luvussa kuvataan b -kysymyksen vastauksista muodostetut kolme erillistä teemaa. Luvun lopussa tehdään teemojen tuloksista kokoava yhteenveto.

Ensimmäinen a+c -kysymys sisältää vastaajien omin sanoin kirjoittamia näkemyksiä työpaikan tasa-arvoisuuden ja moninaisuuden kehittämisen tarpeista. Lisäksi sisältönä on vastaajien mielipiteitä tärkeistä, huomioonotettavista asioista. Kvalitatiivisen analyysin kautta a+c -kysymyksen vastauksista muodostetut teemat ovat *oppiminen, toiminta- ja ajattelutavat, avoimet keskustelut, uudistaminen ja ohjeet ja säännöt*.

Oppiminen nousee esille tasa-arvoisuuden ja moninaisuuden kehittämisen kohteena. Vastaajien vastaukset ”Työnohjaus” (a18) ja ”kouluttaa meitä opastajia” (a2) ilmentävät uusien työtehtävien tai työyhteisöön tulevien henkilöiden opastamiseen liittyvää oppimistarvetta. Aineistosta selviää, että kaikki työyhteisössä toimivat ihmiset tarvitsevat tietoa ja koulutusta ”sukupuoli- ja kulttuurivähemmistöistä” (a58) niin, että he oppivat kohtaamaan ihmisen asiakkaana tai työyhteisön jäsenenä ilman ennakkokäsityksiä. Tulevaisuuden työyhteisön nähdään kaipaavan varautumista työntekijöiden poikkeavuuteen. Haasteisiin voidaan vastata ja varautua erään vastaajan mukaan ”asenne koulutuksella” (a29). ”Asennekasvatus” (a1) mainitaan sekä toteamuksina että eri näkökulmiin kohdistuvina mielipiteinä. Tämä ilmenee seuraavasta erään vastaajan mainitsemasta asiasta, että jokaisen työntekijän käytännön toimintatapojen omaksumiseen ja asiakaskenttään kohdistuvien ennakkoluulojen

kitkemiseen ”tarvittaisiin lisäkoulutusta” (a58). Tasa-arvon ja moninaisuustyön vaikeus esiintyy vastaajan kirjoittamana niin, että ”asenneilmapiirin kehittäminen muutosta sietäväksi”(a49) on kunnassa melkoinen haaste.

Kehittämistarvetta kuvataan pääosin myönteisin, innostusta osoittavin sanakäntein. Yksi vastaaja kirjoittaa, että ”tiimityöskentelyn kehittäminen, vuorovaikutustaitojen kehittäminen” ovat tärkeitä a59). Toinen vastaaja puolestaan näkee, että koko kuntaan kohdistuva ”Avoimen vuorovaikutuksen ja asioita monesta näkökulmasta ruotivan keskustelun kehittäminen” (a49) on oleellinen asia. Aineistossa ilmenee työssä jaksamiseen perustuvia ja oppimiseen kytkeytyviä havaintoja. Erään vastaajan kirjoittama kehittämistarve liittyy arjen kohtaamiseen ja arvojen sisäistämiseen. Vastaaja kirjoittaa näkemyksensä seuraavasti: ”Oikeudenmukainen kohtelu kaikkia työtovereita ja asiakkaita kohtaan” (a24). Vastauksista käy ilmi oman työn arvostamiseen kohdistuvia kehittämisen tarpeita. Erään vastaajan kirjoitus ”tuntuisi, että työtäni arvostetaan” (a67) viestii osaltaan kehittämisen tarpeesta. Uusiin asioihin ja tiedon hankkimiseen liittyy myös negatiivisia tunteita. Tämä tulee esille tapauksissa, joissa vastaajan mukaan työnluonnetta tai työntekijän elämäntilannetta ei huomioida. Tätä kuvaa erään vastaajan maininta tilanteesta, kun työnluonnetta huomioimatta on tarjolla vain työn ulkopuolella tapahtuvaa ”ilta- ja viikonloppukoulutusta” (a70).

Toiminta- ja ajattelutavat on teema, joka ilmentää osaltaan tasa-arvoisuuteen ja moninaisuuteen liittyviä kehittämistarpeita. Vastaajien vastauksista nousevat esille kunnioitukseen, arvostamiseen tai samanarvoisuuteen viittaavia kehittämisen tarpeita. Lisäksi ilmenee kuinka työyhteisössä erilaiset persoonat, roolit ja asemat vaikuttavat esimerkiksi tiedon kulkuun ja suhtautumistapoihin. Seuraava vastaajan mainitsema tekstipöytä valottaa kuvattua tarvetta. Työyhteisössä on ”totuttu toimimaan pienissä piireissä” (a49). Tällä viitataan laaja-alaisemman näkemyksen tarpeeseen, muutoksessa sokeutumiseen ja kiireen lisääntymiseen. Toisaalta tilanteet johtavat herkästi itsensä kehittämisen taka-alalle jättämiseen ja jopa unohtamiseen. Eräs vastaaja kertoo ”muutosvastarinnan” olevan ”voimakasta” (a30). Kirjoitus ”uusien työntekijöiden tuomiin uusiin ideoihin pitäisi pystyä suhtautumaan positiivisesti” (a30) ilmentää käytännön ajattelutapojen kirjoa. Kirjoittajien vastauksista käy ilmi, että yleisellä tasolla kehittämissilmapiiri on pääosin myönteinen. Kuitenkin arjen rutiinien ohessa kehittämistyön toteuttaminen koetaan ristiriitaisena. Tämä tulee esille

vastaajan näkemyksenä joko ”kaikki revitään selkänahasta” tai ”ei saa käyttää haluaan ja taitojaan täysipainoisesti kehittämistyön saralla” (a49).

Eri osastojen ja palvelualueiden keskinäinen tasa-arvoisuus koetaan vaativan kehittämistä. Vastaajan näkemys ”Saldovapaan (koko päivän) pitäminen tasa-arvoiseksi eri osastojen ja palvelualueiden välillä” (a54). Kehittämiskohteenä tulee esille myös vakinaisten ja määräaikaisten sekä sijaisten välinen yhdenvertaisuus. Eräs vastaaja kantaa huolta kirjoittamalla epäkohdista seuraavasti: ”sijaisten kohtelu tasa-arvoiseksi vakihenkilökuntaan nähden, koulutus, lomat, vapaat, työsopimukset” (a55). Samaan viittaa myös vastaajan kirjoittama näkemys siitä kuinka tärkeää on ”koulutuksen omaavat sijaiset ja vakituinen henkilökunta ovat vuoroissa samanarvoisia” (a27).

Toiminta- ja ajattelutavat nähdään liittyvän työsuhteisiin ja niissä muodostuviin epävarmuutta kuvaaviin kokemuksiin. Tästä viestii vastaajan kirjoittama ”on sellainen hyväksikäytön olo kun jatkoa ei luvata kuin viime tipassa” (a70). Erään vastaajan tekstistä lainaten ”Perhetilanteiden huomioiminen” ja ”Koulutusmahdollisuudet” (a69) viittaavat esimieheen, jolta odotetaan tilannekohtaista joustavuutta. Kuten esimerkiksi ”Tasa-arvoa pienten lasten vanhempana” (a37) kirjoitus kuvaa odotuksia ja kehittämisen tarvetta esimiestyön saralla.

Johdon vastuu nousee poiminnoissa aineiston yhdeksi näkökulmaksi. Tämä ilmenee toteavana ”Esimiehen valvonta tasa-arvokysymyksissä” (a56) mainintana. ”Kaikkien tasapuolinen arvostaminen kaikilla tasoilla” (a5) on erään vastaajan näkemys vastuuseen kohdistuvasta kehittämistarpeesta. Useiden vastaajien kirjoituksissa ilmenee johdon tuen tarve, joka määritellään aineistossa kunkin vastaajan omalla ilmaisutavalla. On huomioitava, että ”jokaisella on tärkeä tehtävänsä työyhteisössä vaikkakin erilainen” (a23) ja säilytettävä ”Eri ammattiryhmien välinen kunnioitus” (a28). Työpaikan moninaisen johtamis- ja toimintakulttuurin kehittämisen tarpeeseen viittaa ”Voimakastahtoisempien ihmisten sana on painavampi” (a21) kirjoitus. Tähän liittyy erään vastaajan näkemys, jonka perusteella ”yksilöllisyyden huomioiminen ja arvostaminen” (a49) on kehittämistä vaativa oppimisen asia työpaikalla. Vastaaja katsoo, että soveltumattomien sääntöjen sijasta toimittaisiin ”tapauskohtaisesti”, joka ”olisi huomattavasti laadukkaampi ja tasa-arvoisempi” (a49) toimintatapa.

Avoimet keskustelut teemaa avataan aluksi myönteistä kehittämisenäkemyistä edustavien havaintojen kautta. Vastaajien maininnat ”Mahdollisuus avoimeen keskusteluun” (a12) ja ”avoimia keskustelu ‘palavereita’ työyhteisön kehittämiseksi” (a4) ilmaisevat tätä tarvetta. Vastaajan (a46) näkemyksenä on, että ”Tällä hetkellä kaikki on hyvin”. Jotkut vastaajista kirjoittavat kehittämisen tarpeen kohdistuvan nykytilanteen hallintaan ja sen suotuisaan jatkuvuuteen. Erään vastaajan (a6) viestinä on ”Ylläpitää nykyistä tilannetta”. Vastaajat näkevät keskustelun ja kehittämisen perustan edellytysten olevan kunnossa, sillä ”Tasapuolisuus toteutuu hyvin esimiesten taholta” (c11) ja myös ”ilmapiiri, tasa-arvoisuus, toisen huomioon ottaminen yms. on huippuluokkaa” (c22).

Aineistossa nousee toisenlaisia, julistuksenomaisia kannanottoja. Näistä mielipiteistä kertoo vastaajien antamat vastaukset, kuten ”Meillä on korkealla työmoraalilla varustettu henkilöstö. Tasa-arvo yhdenvertaisuus toteutuu. Miehiä ei vain ole alalle tulossa” (a45). Vastaajan kannanotto ”nykyisin mitään ongelmaa tasa-arvon minkään näkökulman tai työntekijäryhmän suhteen” (a60) on aihetta ilmentävä. Ongelmaperustaista ajattelutapaa edustaa vastaaja, joka kirjoittaa ”Ei erityisempää kehitettävää koska ongelmaa asioista ei ole ollut” (a36). Vastaaja ei myöskään tunnistanut työyhteisössään olevan ”Erilaisia ryhmiä”.

Johtoon ja päätöksentekijöihin kohdistetaan keskustelutarpeita. Tärkeinä aiheina esille nousevat henkilöstön arvostaminen (c3), työn ”arvostaminen” (c19) ja ”työntekijän jaksaminen” (c39). Näiden lisäksi ilmenee palkkioihin liittyviä mainintoja. ”Henkilökunnalle olisi syytä tarjota porkkanoita ja palkita työstä.” kirjoittaa eräs vastaajista (c12). ”Palkkaus ei vastaa työmäärää ja vaativuutta” on vastaajan (c36) mielestä tärkeä ja keskusteluissa huomioitava asia. Tähän viittaa vastaajan (c38) kirjoittama: ”Vastuun suuruus ja osaamisen määrä palkkaa määritettäessä.” Vastaajan (c35) näkemyksen mukaan on tärkeää huomioida myös ”Henkilöstön omat voimavarat ja eteenpäin pyrkiminen.” Osa vastaajista katsoo huomioitavaksi sen, että tasa-arvo toteutuu eri yksiköiden välillä (c20) ja että työntekijät kohtelevat toisiaan tasa-arvoisesti (c23). Kehitys vaatii ”aikaa” ja toimenpiteitä avoimeen keskustelun syntymiseksi (a49).

Tasa-arvoisuutta ja moninaisuutta koskevaa avointa keskustelua kaivataan ”kaikkien mielipiteiden” kokemiseen tärkeäksi ja arvokkaaksi sekä ”Erialaisten

henkilökemioiden” (a48) yhteensovittamiseksi. Keskustelutarpeen perusteluina ovat esimerkiksi luottamuksen rakentaminen (a53), ”jokaisen erityispiirteiden arvostaminen” (a61) ja ”yksilöllisyyden huomioiminen ryhmässä mahdollistuisi entistä paremmin” (a49). Nykyistä avoimemman keskustelukulttuurin luomiseksi tarvitaan erään vastaajan mukaan ”odotusten ja ajatusten ääneen sanomisen merkityksen” tiedostamista (a48). Aineistossa ilmenee, kuinka tärkeää on huomioida ”kaikkien mielipiteet ja ’katsantokannat’ kunhan vaan kaikki toisivat itseään julki kysyttäessä eikä jälkeinpäin.” (c2). Työkavereiden arvostaminen ja kunnioittaminen mahdollistuu tietoisien, avoimen vuorovaikutuksen kautta. Avointen keskustelujen katsotaan antavan tilaa itselle ja toisille. Tästä kertoo vastaajien maininnat ”Kokemuksen arvostaminen” (a31), ”arvostus omaa ammattinimikettä kohtaan ja työtä” (a57) sekä ”jokaisen erityispiirteiden arvostaminen (a61). Lisäksi avoimessa keskustelussa ”kaikkien mielipiteiden” (a32) ja ”Eri koulutustaustan ja työkokemuksen omaavien henkilöiden kunnioitus” (a61) pääsee esille. Vastaaja (a10) kirjoittaa, että ”Osaisimme vielä enemmän kunnioittaa toistemme ikää ja osaamista”.

Keskusteluja kaivataan kehitystrendeistä, sillä eräs vastaajista (c9) ilmaisee tärkeäksi vaihtaa näkemyksiä työyhteisöjen ikään ja henkilöstön nopean rakennemuutoksen tuomista haasteista. Lisäksi huomioitavina seikkoina keskusteluissa vastaaja mainitsee ”Työelämän jatkuvat muutokset” ja ”henkilöstön tila” (c9). Eräs vastaaja (c4) muotoilee mielipiteensä seuraavasti: ”Keskustella kyselyssä mainituista asioista säännöllisin väliajoin työpaikalla.” Vastaaja tarkoittaa tällä ”hyvän tilanteen ylläpitoa” ja luonnollista asioiden kehittämiseen suuntaavaa lähestymistapaa (c4).

Uudistaminen nousee omaksi teemakseen, sillä aineistossa on muutosta vaativia, tasa-arvoisuuden ja moninaisuuden kehittämistarpeita. Nämä tarpeet viittaavat yhteistyön ja käytäntöjen kehittämiseen kuten palkkaukseen, työnjakoon ja määräaikaishuoneisiin. Myös henkilöstön eläköityminen, ikärasismi, eri-ikäisten keskinäinen yhteys ja eri sukupolvien kohtaaminen työpaikalla ilmenevät kirjoituksissa. Toivotaan nykyistä parempaa yksilöllisyyden, ihmisten erilaisuuden, erilaisten työtehtävien ja tilanteiden huomiointia. Vastaajan esille tuoma näkemys ”Tasa-arvoa ei ole se, että kaikille kaikki asiat tapahtuvat samalla tavalla” (a49) on aineistopöytäkirja, joka viestii joustavuuden ja yksilöllisyyden huomioimisen välttämättömyydestä. Yhteistyön kehittämisen tarpeet tulevat esille. Näitä kuvaavia ovat maininnat, kuten ”Tehtäisiin

asioita enemmän yhteen hiileen ja yhdessä” (a17) ja ”Eri työryhmien yhteen puhaltaminen” (a33).

”Palkkauksellisen tasa-arvon kehittäminen” (a42) ja työtehtävien uudelleen arvioinnin tarve tulevat esille työpaikan tasa-arvoisuutta ja moninaisuutta koskevinä kehittämistarpeita. Työn ”vaativuuden” (a68) arviointi on havaittavissa esimerkiksi vastaajan, hieman kyseenalaistavana mainintana seuraavasti: ”Palkka tasa-arvo – ei vielä kukaan mittareita” (a35). Myös palkkaus koetaan vähemmän tasa-arvoiseksi silloin kun ”Palkkaus ei vastaa työmäärää, vaativuutta ja pituutta (a64). Vastaajat mainitsevat, että ”Palkka ja työhön liittyvät” erilaiset korvaukset (a34), kuten ylityö- ja muut kustannusperustaiset korvaukset (a64) vaativat toimenpiteitä. Eräs vastaaja nostaa esille myös koulutustason niin, että ”Palkkauksen tasavertaisuus” (a51) otettaisiin huomioon tästäkin näkökulmasta nykyistä oikeudenmukaisemmin.

Eri sukupuolten välillä koetut palkkaukseen liittyvät erot tulevat esille muutamien vastauksissa. Näitä ilmentävät aineistosta seuraavat poiminnat, kuten ”Miesten ja naisten välisten palkkauserojen poistaminen” (a19), ”Naisten ja miesten välinen eroavaisuus palkoissa, tasavertainen kohtelu molemmille” (a25) ja ”Samanlaisesta työtä sama palkka naisillekin” (a62). Palkkaukseen kohdentuu vastaajien kirjoittamat ”oikeudenmukainen palkkaus” (a68) ja ”Oikeudenmukainen palkkakehitys” (a7). Tarkastelussa ilmenee palkkauksellisia näkemyseroja, kuten ”maksettaisiin sille henkilölle, joka sen työn suorittaa” (a7) ja ”Pitäisi poistaa ns. ’pärstäkertoimen’ mukaan työtehtävien jakaminen sekä palkkaus” (a26).

Määräaikaisuus koetaan synnyttävän epätasa-arvoa ja muita heikompa kohtelua työyhteisössä. Tämä tulee esille aineistossa seuraavien mainintojen kautta: ”Palkkaus kuntoon ja vakinaistaminen” (a67) ja ”määräaikaisia pitäisi paremmin kohdella, edes yrittää vakinaistaa” (a70) sekä ”Työnjako uudelleen -- Määräaikaiset vakinaisiksi työntekijöiksi; se yhdistäisi porukkaa ja kaikki olisivat tasa-arvoisia” (a17).

Vastaajien astauksissa tuodaan kehittämisen listalle ikääntyvien työntekijöiden voimavarat. Aineistosta ilmenee kuinka tärkeää on ”Ikääntyvien työntekijöiden tarpeiden huomioon ottaminen tehtäväkuvissa ja vastuissa” (a42). Eräs vastaaja mainitsee kuinka tärkeää on ”Eläköityvien työntekijöiden toiminta kyvyn huomioiminen työtehtävissä” (a13). Vastaaja pitää tärkeänä ymmärtämisen taitoa ja että ”Uusien työtehtävien oppiminen/opettelu, kun ikääntyy, ei oppiminen käy

kädenkäänteessä (c13).” Kehittämisen kohteena ”ikärasismien poistaminen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu” (a38) ovat tarpeellisia.

Vastauksista ”työssä jaksaminen” (c1) tulee esille eräänä huomioitavana aiheena käsiteltäessä työntekijöitä koskevia asioita. Aineistosta ilmenee, kuinka tärkeää on ”Pitää huoli työntekijöiden jaksamisesta huolehtimalla, ettei uusia työtehtäviä tule liikaa tai ainakin niihin saadaan riittävä koulutus” (c26). ”Nykyään työntekijöillä aika rankkaa henkisesti” (c25) on viesti, johon vastaaja toivoo huomion kiinnittämistä esimerkiksi muutosten läpiviennissä. ”Kohtuus kaikessa” ja ”on oltava myös omaa elämää” (c31), tällä vastaaja (c31) muistuttaa työmotivaation ja jaksamisen tärkeydestä.

Eräs vastaajista (c30) katsoo huomioitavaksi erityisryhmäksi ”Ikääntyvät työntekijät, jotka eivät jaksakaan tehdä fyysisesti raskasta työtä.” Vastaajan (c29) mielestä tärkeää on ymmärtää ”Jaksamisen heikkeneminen ihmisen ikääntyessä”. Inhimillisten asioiden tärkeyttä työyhteisössä kuvaa erään vastaajan kirjoituksesta poimitut maininnat: ”Eläkeikää lähestyvien kunnioittava kohtelu” ja ”Jokaisen vahuuksien löytäminen, hyödyntäminen ja arvostaminen” sekä ”Erilaisuuden hyväksyminen ja kunnioittaminen” (c27). Aineistosta käy ilmi, kuinka tärkeää on ”Työtehtävien uudelleen jakaminen järkipäisemmin.” (c5). Työtehtävien uudistamisen tarpeeseen viittaava työntekijöiden ikääntyminen ilmenee useiden eri vastaajien kirjoituksissa. Erään vastaajan mukaan ikääntymisen huomiointi on tärkeää ja tarkoittaa, että työnantaja varaa riittävästi resursseja (c18) toimintojen toteuttamiseen. Vastaaja (a52) kirjoittaa, että ”Tarvitaan tietoa ja ohjelmaa eri-ikäisten yhteistyöstä ja sopeutumisesta eri sukupolvien työskentelyyn yhdessä”.

Työnantajat, odottavat työntekijöiltään joustoa muun muassa ylityön tekemisen suhteen. ”Kunnon palkka” (c37) on tärkeä, mutta vastaajilla on myös muita odotuksia työnantajaltaan, kuten esimerkiksi ”Kehityskeskusteluja” (c41) tai ”Mahdollisuus siirtyä toiseen työpisteeseen” (c35). Vastaajan (c41) mielestä on tärkeää, että ”työhön liittyviä asioita” tulisi voida kommunikoida ilman ajanvarauksia, asianmukaisesti. Tiettyjen, alakohtaisten palvelujen tuottamiseksi työntekijälle kertyneet ylityöt aiheuttavat näkemyseroja. Käytännöissä ilmenee kirjavuutta, koska ”samanlaiset ylityöpelisäännöt” (c17) puuttuvat. Epäoikeudenmukaisuutta kuvaa vastaajan (c37) kirjoitus, että ”ylityöt ei saa mennä vuosi- tai sairauslomien täytöksi”.

Ohjeet ja säännöt teema ilmentää pääsääntöisesti kahta toisistaan hieman poikkeavaa näkökulmaa. Toisaalta kuvataan ohjeiden ja sääntöjen noudattamista puolustavien näkökantoja. Toisaalta tuodaan esille ohjeita ja sääntöjä torjuvien, enemmän arjen soveltamista kaipaavien, vastaajien mainitsemia tasa-arvoisuutta ja moninaisuutta ilmentäviä kehittämistarpeita.

Puolustavaa näkemystä edustavat seuraavat vastaajien kirjoituksista poimitut viittaukset. Nämä liittyvät esimerkiksi lomiin tai työaikaan, kuten ”kaikille samat säännöt” (a8) ja ”Pysytään sovituissa säännöissä” (a50). Tähän näkemykseen viittaa vastaajan kirjoittama, että ”miksi tehdä ohjeita, jos niitä ei noudateta” (a7). Kehittämisen tarvetta ilmenee kunnan sisällä olevissa käytännöissä. Eräs vastaaja tuo esille epäkohdan ja kirjoittaa; ”Yhtenäiset ohjeet -- suunnittelu-aikaan.” (a22). Erään vastaajan vastauksessa mainitaan, että kaikille työntekijöille tulee olla ”samat ylityöpelisäännöt ja niiden vapaaksi saamissäännöt” (a11).

Ohjeiden ja sääntöjen torjuminen, niiden yksilö tai tilannekohtainen sovellettavuus viestii näkemyseroista. Vastaaja kirjoittaa työyhteisössä muodostuvista tilanteista. Tilaisuus ”antaa muutamille työntekijöille oikeuden poiketa yhteisistä pelisäännöistä.” (a8) Näkemys, jota ohjeiden ja sääntöjen soveltamiseen tähtäävät ilmentävät tulee esille seuraavasta, ”yritetään luoda turhia sääntöjä ja tapoja toimia, ja kuitenkin aina löytyy poikkeuksia, joille asia ei sellaisenaan sovellu.” (a49).

Tuloksena voidaan todeta, että tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämistarpeet ovat hyvin moniulotteisia. Nämä liittyvät oppimisen, toiminta- ja ajattelutapojen, avointen keskustelujen, uudistamisen sekä ohjeiden ja sääntöjen kehittämisen tarpeeseen.

Seuraavaksi avattavat b-kysymyksen teemat ovat esimiehen toiminta, työntekijöiden kohtelu ja vuorovaikutus. Teemojen sisältö koostuu vastaajien avoimesti kirjoittamista vastauksista, jotka kuvaavat omaan esimieheen kohdistuvia odotuksia.

Esimiehen toiminta -teema, joka sisältää johtamiseen liittyviä ulottuvuuksia. Johtamisen näkökulmasta vastaajat odottavat esimieheltä jämäkkyyttä. Lisäksi esimieheltä odotetaan työntekijöiden arvostusta ja kiinnostusta alalastensa työtehtävistä. Eräs vastaaja mainitsee, että ”Toivoisin lähimmältä esimieheltäni

jämäkämpää otetta ajaa oman työyhteisöni tarpeita” (b20). Vastaja (b29) on havainnut kuinka ”Suosikkien etsiminen ja palkitseminen” heikentää toisten asemaa ja kokee tilanteen niin, että ”Jämäkkyys puuttuu johtamisesta.” Työpaikan johtamistyyliin toivoo korjausta vastaaja, joka kokee että ”työntekijöitä ei arvosteta” (b12). Esimieheltä kaivataan arvostusta ja arjen tuntemusta. Aineistosta asia ilmenee seuraavasti: ”halua tulla katsomaan ja olla kiinnostuneita meistä työntekijöistä” (b12). Myös ”Naisia juoksutetaan -- -- esimiesten taholta” (b9) ilmentää sukupuolten välisiä tehtäväjakoja ja tehtävien arvostusta. Eräs vastaajista toivoo ”Parannusta työnjohtamiseen” ja lisää avoimuutta sekä nykyistä parempaa tiedottamista (b4). Kehityskeskustelujen puute voi tuoda työntekijöille unohtamisen tuntemuksen ja voi johtaa syrjään vetäytymiseen. Tähän ongelmaan eräs vastaaja (b40) antaa toivomuksen, että ”esimies voisi soittaa edes joskus: miten menee?”

Vastauksia tarkasteltaessa työyhteisössä ilmenee epäterveeksi koettua kilpailua. Vastajat toivovat, että esimies havaitsee kilpailun, kykenee arvioimaan sen luonteen ja osaa johtaa kilpailusta syntyviä tilanteita. Aiheeseen liittyy vastaus, jossa vastaaja (b9) pohtii ”Työyhteisössä on jonkinlaista kilpailua – lieneekö tervettä kilpailuhenkeä. Ehkä toiset sen kokee niin.” Toinenkin vastaaja ilmaisee pohtivan kannan ja kirjoittaa, että ”Ehken joskus pitäisi puuttua” tiettyjen ihmisten toimintaan (b15). Aineistosta käy selville, että ”Kilpailua hallinnon sisällä on”. Kilpailu ilmenee vastaajan mukaan ”tiedon panttaamisena ja ei avoimena työskentelynä.” (b30).

Vastajat toivovat, että esimies antaa työntekijälle vaikuttamisen mahdollisuuksia. Erityisesti tämä koskee työntekijän tietoisuutta omaa työtä tai työtehtävää koskevista asioista. Tämä käy ilmi vastauksessa, jossa vastaaja (b32) kirjoittaa, että ”voisi olla mukana tietyissä kokouksissa, joissa käsitellään omaa osaamisaluetta”. Vastaja on kokenut, että ”monesti jää niiltä osin tietopimentoon, kunnes asiasta saa tietää jotain muuta kautta.” Asioihin vaikuttamiseen liittyy myös seuraavan vastaajan (b23) toivomus. Hän kirjoittaa, että ”haluaisin että voisin vaikuttaa enemmän työyksikössäni asioiden suunnitteluun”. Vastaajan toive esimiehelle tarkoittaa itse ohjautuvuuteen kannustamista, ”eikä kaikkea saneltaisi valmiina ’yläkerrasta’.

Aineistosta on vastauksia, jotka viittaavat esimiehen oman tehtäväkuvan parempaan jäsentämiseen. Tämä tulee esille niin, että ”Työ on byrokraattista. Joskus itse asiakin saattaa hämärtyä epäolennaisten asioiden pilkkujen viilauksen alle.” (b7). Vastaja

jatkaa kirjoittaen, kuinka ”Esimiehestä saa vaikutelman, että tekee paljon ylitöitä ja on korvaamaton.” Esimiehelle asetetaan myös viestinnällisiä toiveita. Vastaja ilmaisee esimerkin asiasta, kun ”Kaikki pystyy esittämään mutta” (b14) viestintä ei johda mihinkään. Vastaja (b14) tarkoittaa tilannetta, jossa tuntee ”ettei esimies ymmärrä” käytännön arjen tilanteita tai toimintaa. Erään vastaajan toivomus käsittelee ongelmaa luottamuksellinen suhteen rakentamisessa. Vastaja kirjoittaa, että ”asiasta on puhuttu lähiesimiehen kanssa”. Puhuminen ei ole kuitenkaan muuttanut tilannetta (b31).

Työntekijän kohtelu -teema sisältää esimieheen kohdistuvia tasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyviä odotuksia. Vastauksissa tuodaan esille epäkohtia, joihin toivotaan parannusta. Nämä toivomukset kytketään vastauksissa pääsääntöisesti esimiehen käytökseen. Erään vastaajan kirjoittamassa tekstissä on toivomus kaikkien työntekijöiden puolesta. Toive on muotoiltu seuraavasti: ”Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen käytös esimiehelle”. Johtamistavan luonnetta kuvaa vastaajan kirjoittama, että olisi enemmän ”Kuuntelua ja avointa keskustelua”. (b2). Esimiehen käytökseen viittaa myös seuraava: ”Esimies ei painostaisi esim. koulutukseen” (b39). Työntekijä kokee painostusta, koska koulutuksiin osallistumiselle on olemassa hänen näkemyksen mukaan perusteltuja esteitä. Painostuksen tunne saattaa lisääntyä, mikäli koulutuksiin osallistumista käytetään seurannan mittarina.

Vastaajan (b25) mukaan rohkeutta vaativaa on ilmaista odottavansa esimieheltään ”työntekijöiden oikeudenmukaisempaa kohtelua.” Vastaajan ”Samanvertaisuus naiset – miehet” vastaus (b36) viestii tasa-arvon toteutumisessa näennäisyydestä, joka nousee aineistosta esille. Erään vastaajan pohdinta esimieheen kohdistuvista toiveista tuottaa arvion, että ”emme kuitenkaan ole ihan tasa-arvoisia, vaikka näennäisesti siltä vaikuttaa” (b27). Vastaja (b6) tarkastelee esimiehelle asettamia toiveita ja muotoilee vastauksensa seuraavasti: ”Koko kunnan tasolla sukupuolten välinen tasa-arvo on vielä kaukainen haave.”

Vuorovaikutustaidot nimettiin kolmanneksi pääteemaksi ja tähän sisällytettiin odotukset muun muassa esimiehen vuorovaikutustaidoista. Aineistosta nousee esille vastaajan (b16) näkemys, että ”Ei kai muutosta tule, jos ei uskalla puhua”. Tarkastelu osoittaa, kuinka osa vastaajista on varsin tyytyväisiä tuoden näkemyksensä tutkijan tietoon. Tästä viestii ”olen aina rohjennut ilmaista mielipiteeni, ehdotukseni ja odotukseni” (b22). Myös vastaukset ”työpaikallani vallitsee keskusteleva ilmapiiri”

(b21) ja ”meillä on avoin keskusteluilmapiiri” (b35) vahvistavat tyytyväisyyttä esimiehen vuorovaikutustaitoihin. Toisaalta esimieheen kohdistuvia toiveita kysyttäessä ilmenee varauksellisuutta tai aiheen arkaluonteisuutta. Aineistossa tulee esille muutamien vastaajien ”On jotain” (b1), ”on, mutta en tuo niitä esiin tässä” (b8) tai pelkkänä ”On” (b24) vastauksina.

Opiskelun kannustamisen taitoa odotetaan esimieheltä. Erityisesti näitä taitoja tarvitaan kun vastaaja opiskelee työn ohessa. Tämä tulee esille vastaajan kirjoittamana niin, että ”Koulutukseen liittyvissä asioissa esimieheltä olisin toivonut kannustamista ja hieman edes arvostamista” (b5). Vastaajan (b19) odotukset esimiehelle käsittävät uralla etenemistä. Hän kirjoittaa: ”Uudistuksiin rohkea puuttuminen, yksilösuorituksiin kannustaminen eteenpäin menemisessä uralla.” Vastaaja kaipaa esimieheltään kykyä havaita ja ottaa alaisensa ”erityisosaaminen, henkilökohtaiset taidot käyttöön” (b33).

Palkkauksen oikeudenmukaisuus ja eri tehtävien arvostus sekä työnjako nousevat kirjoituksissa esiin. Nämä sisällytettiin vuorovaikutus-teeman alle, koska usein esimies käsittelee tai ottaa vastaan palkkaan liittyviä toiveita ja kehittämistarpeita. Palkkaukseen tai työnjakoon liittyvistä, koetuista epäkohdista on ilmeisesti vaikeaa keskustella oman esimiehen kanssa. Tästä kertoo vastaajan kirjoittama ”Palkkaus? Ei ole nykyisin?” (b17). Erään määräaikaisena toimivan työntekijän toive esimiehelle on seuraava: ”Työnjakoa uudelleen ja palkan uudelleenmäärittäminen, motivaatio ja sitoutuminen työhön varmasti kasvaisi.” (b11).

Voidaan sanoa, että tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämistarpeiden kohteet liittyvät myös esimiehen toimintaan, työntekijöiden kohteluun ja vuorovaikutustaitoihin.

Kvalitatiivisen menetelmän analyysissä syntyneet kahdeksan teemaa ovat tuloksia avointen vastausten osalta. Voidaan todeta, että saadut tulokset ilmentävät monipuolisesti vastaajien äänen. Tulokset osoittavat yhtenevyyttä tämän tutkimuksen kvantitatiivisen menetelmän avulla saatuihin tuloksiin. Voidaan sanoa, että tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen tason nostaminen kaipaa monen ulottuvuuden kautta toteutettavia kehittämistoimenpiteitä.

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Metsämuuronen (2006) pitää luotettavuustarkastelua olennaisena osana tutkimusta. Hänen mukaansa tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen tutkimuksessa käytetyn mittariston luotettavuuteen. Perinteisesti luotettavuutta kuvataan kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta, kuitenkin reliabiliteetti sisällöltään viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Validiteetin keskeinen luotettavuuden näkökulma on sisällöllinen. Tämä tarkoittaa mittaamisen osuvuutta tarkoitettun asian tai ilmiön suhteen (Metsämuuronen 2006.)

8.1 Reliabiliteetti

Perinteisestä ajattelutavasta poikkeava tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen näkökulmien yhdistäminen samaan tutkimukseen mahdollistui aiemman tutkimustiedon tukemana. Tässä tutkimuksessa mittaamisen lähtökohtana pidettiin jo olemassa olevaa OTM-mittaria. Aluksi selvitettiin valmiin mittarin soveltuvuus ja käyttömahdollisuudet tämän tutkimuksen tarpeisiin. Selvitys käsitti Mosaiikki-tutkimushankkeen kohderyhmän, raportin ja alkuperäisen mittarin tarkastelun.

Tutkimusaineiston käsittelyvaiheessa, ennen varsinaista analysointia tehtiin ilmiötä kuvaavien mittareiden tarkastelu. Tutkimuksissa paljon käytetty tunnusluku on Cronbachin alpha, joka mittaa reliabiliteettia. Tunnusluku ilmaisee mittarin konsistenssin eli yhtenäisyyden (KvantiMOT, 2009.) Tämän tutkimuksen kyselyyn käytetyt mittarit muodostivat kysymyspatteristoja, joiden yhtenäisyyttä mitattiin Cronbachin alphan avulla.

Reliabiliteettiin liittyviä seikkoja ja tehtyjä ratkaisuja voidaan tarkastella myös tutkimuksen tekemisen jälkeen (Vilka 2007, 149). Reliabiliteetin toteaminen on mielipidetutkimuksissa usein, niin myös tässä tutkimuksessa hankalaa. Tutkimuksen toistaminen on periaatteessa mahdollinen, mutta tutkimuksen aineiston hankinnan ajankohtaa ja tilannetta ei enää voida toistaa. Siilinjärven kunnan organisaatiota on uudistettu ja päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmien uudistamista jatketaan. Liikelaitos Siiliset -peruspalvelukeskuksen toiminnan käynnistyminen vuoden 2010 alussa kasvatti henkilöstömäärää 800 henkilöllä. Tämä on osaltaan tuonut työhön ja työsuhteisiin muutoksia. Tällä muutoksella voi olettaa olevan vaikutusta henkilöstön

mielipiteisiin ja näkökantoihin. Toistettavuuden näkökulmasta tätä mielipiteisiin, kokemuksiin ja näkemyksiin perustuvaa tapaustutkimusta voidaan kuitenkin pitää päteväenä. Voidaan sanoa, että tutkimus tuotti tulokset ja eivätkä ne muodostuneet sattuman kautta.

8.2 Validiteetti

Useat tutkijat kuten esimerkiksi Cook ja Campell (1979) jakavat validiteetin vielä ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin (Metsämuuronen, 2006). Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla viitataan tutkimuksen yleistettävyyteen ja sisäisellä puolestaan tutkimustulosten luotettavuuteen. Yleistettävyydestä Heikkilä (2004, 187) muistuttaa, että tutkimustulokset ovat päteviä tietyssä ajassa ja tietyssä paikassa. Tämän käsillä olevan tutkimuksen tulokset koskevat Siilinjärven kunnan henkilöstöä ja tutkimusajankohdan tilannetta. Saadut tulokset eivät ole yleistettävissä tehdyn tutkimuksen ulkopuolelle.

Validiutta tulee tarkastella ja arvioida jo tutkimuksen aikana, kun esimerkiksi operationalisoidaan käsitteitä ja suunnitellaan mittaria (Vilkka (2007, 151). Tutkimuksen viitekehukseen valittiin useita eri teorioita. Käsitteet ovat abstrakteja ja niiden käsitteellistäminen eteni deduktiivisesti. Tutkimuksen keskeisinä käsitteinä käytettiin aikaisempien tutkimusten käsitelmäärittelyjä. Taustatiedot ja käytetyn mittarin väittämät muotoiltiin tutkimuksen kohderyhmälle sopivaksi. Mittariin valittujen kysymysten ymmärtäminen testattiin neljällä perusjoukkoon rinnastettavalla henkilöllä. Tämän tutkimuksen mittari jakautui useaan osioon ja käsitti yhteensä 42 kysymystä tai väitettä. Metsämuuronen (2006, 60) mukaan luotettavuustarkastelun näkökulmasta pitkä mittari on usein luotettavampi kuin lyhyt.

Kyselyaineiston laadun arviointi tehtiin välittömästi aineiston keräämisen päätyttyä. Puutteellisesti täytettyjä paperisia lomakkeita oli yksi. Tämä lomake hylättiin, sillä Nummenmaan (2006, 148–150) mukaan tilastollisia menetelmiä käytettäessä puutteellisia lomakkeita ei ole järkevää ottaa tutkimusaineistoon mukaan. Verkkosalkun kautta vastatessa ohjelma yleensä ohjaa vastaajaa niin, ettei puuttuvia havaintoja pääse syntymään. Kuitenkin muutaman vastaajan taustatiedoissa havaittiin syntymävuoden osalta virheellinen merkintätapa. Näiden havaintojen merkitystä arvioitiin ja tässä kohtaa puutteellisuuden ei katsottu vaativan hylkäämistoimenpiteitä.

Tämän jälkeen Internet-kyselyyn ja postikyselyyn vastanneiden lukumäärää verrattiin vielä perusjoukon kokoon. Näiden havaintojen ja toimenpiteiden jälkeen määriteltiin kyselyn vastausprosentti (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 109; Vilka 2005, 80).

Kyselytutkimusten kirje- ja nettikyselyissä kato on usein huomattavan suuri. Tässä tutkimuksessa kato oli 74 prosenttia. Kadon vaikutuksen arviointi tulosten yleistettävyyteen on vaikea (Taanila 2009). Kato ei välttämättä muodosta ongelmaa vaikka se kyselytutkimuksissa nousee usein yli 30 prosentin. Ongelmalliseksi kato saattaa muodostua tutkimuksissa, joissa kyselyyn vastaamatta jättäneet edustavat yleistettävyyden kannalta oleellisia tekijöitä kuten tiettyä ikäryhmää, ammattiryhmää tai sukupuolta (Metsämuuronen 2008, 12). Taustatietojen vertailu henkilöstökertomuksen (2008) mukaiseen vakinaisesta henkilöstöstä kertoviin rakennetietoihin vahvisti, että vastaajien määrä ja laatu kussakin luokassa on riittävä kyselyn tulosten analysoimiseksi. Vertailun perusteella voidaan myös tutkimusaineistoa pitää luotettavana.

Aineiston kerääminen toteutettiin koko kuntaorganisaatiossa, jonka 948 työntekijää muodostivat tutkimuksen perusjoukon. Tutkimuksen aihe ja käsitteet oletettiin vaikeaksi ja arkaluonteiseksi. Tämän oletus osoittautui oikeaksi. Lisätiedon tarve ilmeni johtaville viranhaltijoille ja esimiehille lähetetyn tiedotteen lähettämisen jälkeen. Tiedon tarpeeseen reagoitiin heti antamalla tietoa tutkimuksen keskeisistä käsitteistä. Yleisesti kyselytutkimusten vastausprosentit jäävät melko alhaisiksi. Tämän vuoksi tutkimuksesta informoitiin etukäteen tiedotteella. Lisäksi panostettiin saate- ja muistutuskirjeen sisältöön. Kuten Vilka (2007, 80) tuo esille, että tutkimuskyselyn saatekirje on se ensimmäinen asia, jonka tutkittava kohtaa. Hänen mukaansa saatteen perusteella tutkittava voi päättää tutkimukseen vastaamisesta tai vastaamatta jättämisestä. Ihmisten ollessa havaintoyksikköinä Taanila (2009) pitää luotettavuutta alentavina tekijöinä esimerkiksi kysymysten väärinymmärtämistä, vastaajan motivaatiota, vastaustilannetta, vastausajankohtaa ja vastauspaikkaa. Tämän tutkimuksen havaintoyksikköinä toimivien vastaajien motivoinnin tarve ja työaikana tapahtuva vastaustilanne otettiin huomioon johto- ja esimiesasemassa oleville suunnatun informaation avulla. Tutkimuksen ajankohta sijoittui kevään loppuun lähelle kesälomien alkua. Pari kuukautta ennen kunnassa toteutettu ilmapiirikysely saattoi vaikuttaa heikentävästi vastaamishalukkuuteen.

Taanilan (2009) mukaan mittauksen eri vaiheissa satunnaiset virheet toimivat luotettavuutta alentavina tekijöinä. Tämän tutkimuksen aineiston tallennuksen yhteydessä havaittiin paperisen kyselylomakkeen ja Internet-kyselyn välinen ero. Paperisesta kyselylomakkeesta oli jäänyt pois kaksi väitettä. Nämä väitteet koskivat lähimmän työryhmän moninaisuuden arviointiosion väitteitä ”ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva” ja ”työt jakautuvat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti”. Katsottiin etteivät nämä puuttuvat tiedot vaikuta muihin kyseisen osion väittämistä saatuihin vastauksiin ja niiden luotettavuuteen. Paperisella kyselylomakkeella kerätyt 17 vastaajan antamat tiedot tallennettiin ennakkosuunnitelman mukaan manuaalisesti.

Niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa voidaan tutkimuksen validiutta tarkentaa menetelmien yhteiskäytön, triangulaation avulla (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233). Tässä tutkimuksessa käytettiin niin metodologista kuin teoreettistakin triangulaatiota. Tutkimus on pääosin kvantitatiivinen, jossa käytettiin tilasto-ohjelman tarjoamia mahdollisuuksia, peilattiin osuuksia henkilöstökertomuksen lukuihin ja vertailussa hyödynnettiin olemassa olevaa normiaineistoa. Lisäksi avointen kysymysten vastausten analysoinnissa käytettiin kvalitatiivista menetelmää.

Reliabiliteetti ja validiteetti nähdään sopivina luotettavuuden arvioinnin mittareina kvantitatiivisen tutkimuksen kohdalla (Heikkinen & Syrjälä 2007, 147–148). Mutta myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee jollakin tavoin arvioida, kirjoittavat Hirsijärvi ym. (2009). Validius merkitsee heidän mukaansa kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkijan on pohdittava onko selitys luotettava, sopiiko se kuvaukseen (Hirsijärvi ym. 2009, 232.) Tämän tutkimuksen laadullisen tutkimusosion luotettavuutta parantaa tutkimusprosessin tarkka selostaminen. Tässä selostamisessa pitäydettiin lähtökohtien perustelujen esittämiseen ja tutkimuksen kannalta olennaisten vaiheiden, kuten teemojen avaamiseen ja niiden tulkintaan. Tutkimusraportin, sen kvalitatiivisen selostuksen luotettavuutta parannettiin suoria lainauksia käyttämällä. Toisaalta tutkimuksellisen laatu on tärkeä (Metsämuuronen 2005, 13) ja raportoinnissa suojattiin tarkasti vastaajien anonymiteettiä. Tämän vuoksi vastaajien kirjoittamat pitkät lausemuotoiset tekstit pilkottiin käsittämään avain asian tai sanan. Tutkija voi todentaa ennen kaikkea itselleen toimineensa asiantuntevasti ja huolellisesti (Taanila 2009). Tutkimusprosessin eri vaiheissa pyrittiin tekemään perusteltuja valintoja ja tutkimukseen soveltuvia ratkaisuja.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Organisaatioilla on näytön paikka onnistua tulevaisuudessa osaavan työvoiman hankinnassa. Menestystekijöiden esille saaminen vaatii tekoja ja hyvän työnantajakuvan rakentamista. Henkilöstö kunnan tärkeimpänä voimavarana on jo pitkään tunnustettu. Nyt asia vaatii konkreettisuutta ja uusia keinoja viestin kohdentamiseksi tarvittaville osaajille. Uudistussuunnitelmissa henkilöstön tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen ohitetaan tai siirretään myöhempään ajankohtaan (Visti & Härkönen 2005). Menetetäänkö kuitenkin lykkäämisellä voimavaraa, jotakin menestymisen kannalta olennaista?

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tiedon tuottaminen Siilinjärven kunnan henkilöstön kokemasta tasa-arvosta ja moninaisuusosaamisesta. Uuden tutkimustiedon toivotaan palvelevan esimerkiksi Siilinjärven kuntaorganisaation strategista henkilöstön suunnittelu- ja johtamistyötä. Tämän tutkimuksen päätehtävänä oli kahden yleisluonteisen tutkimuskysymyksen ratkaiseminen. Ensimmäinen pääkysymys kuului, minkälainen on Siilinjärven kunnan tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen. Tämän lisäksi tehtävänä oli hahmottaa aineistossa esiintyvää kehittämisen tarvetta. Toinen kysymys toimi alakysymyksenä, mitä ovat Siilinjärven kunnan henkilöstöön kohdistuvat tasa-arvon ja moninaisuuden kehittämistarpeet. Tulokset ja johtopäätökset esitetään aiheen ymmärryksen kannalta merkityksellisessä järjestyksessä.

Moninaisuuden arviointia koskevista tutkimustuloksista selviää Siilinjärven kunnan henkilöstön, sen työryhmien moninaisuuden luonne. Moninaisuus ilmeni vastaajien erilaisina taustoina sekä laaja-alaisena ammattiosaamisena, erilaisina yksityiselämäntilanteina ja ilmapiirin kannustavuutena. Työryhmiä pidettiin pääosin voimavaroiltaan erilaisina, työtehtäviltään oikeudenmukaisina ja tasapuolisina. Työntekijöiden työsuhteen laadun ja työajan vaihtelun ei nähty lisäävän työryhmien moninaisuutta. Samoin arvojen ja kulttuuri- ja koulutustaustojen erilaisuutta työryhmissä nähtiin olevan muita tekijöitä vähemmän. On huomioitava, että tutkimuksen kohteena on kunta, jossa ei mittaushetkellä työskennellyt ulkomaan kansalaisia. Tulosten voidaan nähdä olevan lähellä Vistin ja Härkösen (2005) mukaista moninaisuuden käsitettä. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että tutkimuksen tulokset moninaisuuden luonteen ilmentämiseksi nojaavat suomalaiseen työ- ja toimintaympäristöä hahmottavaan teoriataustaan.

Voimaantumisen tulokset käsittivät työympäristöön liittyviä kokemuksia. Tulokset osoittivat, että omaa työtä koskevista asioista oltiin enemmän yhtä mieltä yleisiin asioihin verrattuna. Tutkimustuloksista selvisi, että merkittävä osa koki työympäristön voimaantumista tukevana ja turvallisena. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että lähimmässä työryhmässä vastuu kannetaan yhdessä, työryhmä on keskustelevalta ja kannustava. Valtaosa koki oman työnsä itsenäiseksi ja vastuulliseksi. Lisäksi suurin osa koki arvostusta työssään ja tunsivat itsensä tervetulleeksi tullessaan työpaikalleen. Myös työn joustavuus ja työryhmän suhtautuminen omiin ideoihin koettiin merkittävässä määrin myönteiseksi. Eniten eri mieltä oltiin työryhmien välisestä avoimesta tiedonkulusta. Tuloksista voitiin havaita, että neljännes oli eri mieltä työryhmien välisestä luottamuksesta ja työntekijöiden oikeudenmukaisesta töiden jakautumisesta. Tutkimuksen käsitteen mukaan voimaantuminen (Siitonen 1999) on sarja tapahtumia, joiden kannalta toimintaympäristön olosuhteilla nähdään olevan merkitystä. Tutkimuksen tulokset työympäristössä voimaantumisen ilmentävät sen, kuinka arkisista myönteisistä tapahtumien ketjusta työntekijän kannalta on kysymys. Voimaantumista tukeva, keskustelevalta ja kannustava työympäristö toimii henkilökohtaisten voimavarojen vapauttajana (Waris 2001, Heiske 2001). Johtopäätöksenä voidaan tutkimuksen tulosten perusteella sanoa kuinka myönteiset, työympäristössä koetut inhimillisyyden piirteet voimistavat työntekijän sisäistä voiman tunnetta.

Moninaisuusosaamisen vajeen osalta tutkimuksen tulokset osoittivat, että kiusaamista, syrjintää ja häirintää kohdataan sekä työyhteisön että asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden taholta. Valtaosa vastaajista ei ollut koskaan havainnut eikä kokenut näitä epäasiallisia tilanteita. Tulos kuitenkin osoitti, että työpaikalla muutama prosentti vastaajista havaitsi ja koki kiusaamis-, syrjintä- ja häirintätilanteita melko usein. Lisäksi tutkimustuloksista selvisi, että epäasiallisten tilanteiden luonne työyhteisön ja asiakkaiden taholta erosivat toisistaan. Työyhteisössä ilmeni yleisimmin kiusaamista ja syrjintää ja vastaavasti häirintätilanteet kohdistuivat asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden suunnalta. Tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollista pelkää peilata kunta-alaa koskeviin tuloksiin. Esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen barometrin (2010) mukaan kunta-alalla asiakkaiden taholta kohdistuva työpaikkakiusaaminen on muita aloja yleisempää. Barometri kertoo erityisesti kiusaamisen lisääntyneen terveyden huollon ja sivistystoimen alueilla.

Vartia-Väänänen (2003) mukaan kiusaamiseen voi johtaa pitkittynyt ristiriita tai sitä voi ilmetä erilaisten tilannetekijöiden kautta. Kvalitatiivisessa aineistossa ilmeni ristiriitoja, jotka tässä tutkimuksessa tulkittiin kiusaamisen, syrjinnän ja häirinnän taustatekijöiksi. Tulosten mukaan ristiriitojen ilmenemisen taustalla todettiin olevan johtamisosaamiseen, työntekijöiden asemaan, valtaan ja vastuuseen liittyvät tekijät. Myös työntekijöiden tunnistettiin vertailevan toinen toisiaan tai toistensa tehtäviä ja vastuita. Tämä saattaa useiden tekijöiden ja yhteensattumien kautta tuottaa ristiriitaan johtavia tilanteita. Kiusaaminen voi näyttäytyä Vartian ja Perkka-Jortikan (1994) mukaan hienosyisenä, vaikeasti havaittavana ja epäsuorana. Näyttäisi mahdolliselta, että kiusaamiseen, syrjintään tai häirintään johtaneita epäasiallisia tilanteita muodostuu taustalla olevien tekijöiden myötä.

Kiusaamiseen, syrjintään ja häirintään ennakoitiin ja tilanteisiin puututtiin tulosten mukaan vaihtelevasti. Tuloksista oli nähtävissä, kuinka häirintää enemmän panostettiin kiusaamisen ja syrjinnän ennalta ehkäisyyn tai niiden poistamiseen. Koska työyhteisössä on yleisemmin kiusaamista ja syrjintää oli näihin panostettu työpaikan ennakoivassa toiminnassa häirintää aktiivisemmin. Häirintää ilmenee enemmän asiakkaiden taholta ja tämän vuoksi se saattaa jäädä herkemmin työnantajan aktiivisen toiminnan ulkopuolelle. Saattaa olla, että työpaikan toteuttamia työturvallisuutta parantavia toimenpiteitä ei mielletä epäasiallisten tilanteiden ennalta ehkäisyä tai niitä poistavina. Lehto ja Sutela (2004) arvioivat ihmisten tietoisuuden auttavan työpaikkakiusaamisen havaitsemista, tunnistamista ja siihen puuttumista. Tämän tutkimuksen näkökulmasta lähtökohtana epäasiallisten tilanteiden hallinnassa tulisi olla koko henkilöstön yhteinen vastuu. Jokaisen työntekijän tehtävänä pitäisi olla havaintojen julki tuominen kiusaamista, syrjintää ja häirintää ilmentävistä tilanteista. Konkreettinen toiminta nähdään tärkeänä, sillä epäasiallisiin tilanteisiin puuttuminen ja oikaisevat toimenpiteet luovat turvallisuuden tunnetta. Samalla organisaatio ilmentää konkreettisesti olemassa olevan erityisosaamisensa ja reagointivalmiutensa. Henkilöstön näkökulmasta voidaan tulkita, että Siilinjärven kunnassa on havaittavissa moninaisuusosaamisen vajetta. Johtopäätöksenä voidaan nähdä, että työpaikalla tulee olla erityistä osaamista aktiiviseen ennaltaehkäisevään toimintaan.

Tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista tarkasteltiin tutkimuksessa sekä erillisinä että toisiinsa nivoutuvina alueina. Tulosten ei voida sanoa ilmentävän suuria eroja moninaisuusosaamista mittaavien ulottuvuuksien välillä. Myöskään tasa-arvon

neljästä eri ryhmästä, kuten naisten ja miesten, eri-ikäisten, erilaisissa työsuhteissa olevien ja vähemmistöjen osalta ei ilmennyt merkittäviä eroja. Lisäksi tasa-arvon toteutuvuutta mitattiin eri osa-alueiden, kuten johdon ja esimiesten sekä henkilöstön valinnan, palkkauksen, uralla etenemisen, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien ja sosiaalisen kanssakäymisen osalta. Tutkimustulos osoitti, että tasa-arvon eri alueista parhaiten toteutuu sosiaalinen kanssakäyminen ja heikoimmin uralla eteneminen. Tutkimus osoitti, että Siilinjärven kunnan sekä tasa-arvon että moninaisuusosaamisen toteutuvan melko hyvin. Molemmilla summamuuttujien keskiarvo oli 3,4. Voitiin todeta, että kunnan henkilöstön näkemys työpaikan tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen toteutuvuudesta oli summamuuttujien keskiarvojen vertailun mukaan täysin sama. Tulokset tukevat näkemystä, että tutkimuksen käsitteet työelämän tasa-arvon ja moninaisuusosaaminen voidaan tulkita yhtenä kokonaisuutena (Visti & Härkönen 2005). Työntekijöiden samanarvoisuus, arvostus, kunnioitus niin kohtelun kuin vaikutusmahdollisuuksienkin suhteen muodostavat tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen perustan. Johtopäätöksenä nähdään, että tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen Siilinjärven kunnassa on melko hyvällä tasolla.

Tutkimuksen tulosten vertailu normiaineistoon osoitti Siilinjärven kunnan sijoittuvan tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen tasoltaan keskimmäiseen viidennekseen. Tutkijoiden (Visti & Härkönen 2005) mukaan jokaisen organisaation on asetettava itselleen tavoitetaso, johon pyrkii. Johtopäätöksenä todetaan, että vertailun tuloksia voidaan pitää esimerkiksi henkilöstösuunnittelun, tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämistyön arvioinnin lähtökohtana.

Kehittämistarpeita koskeva tulosvertailu normiaineistoon osoitti tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kehittämisen tarpeen toiseksi eniten kehittämistä vaativaksi. Keskiarvojen vertailun tulos oli vain hieman heikompi kuin yleistä tasa-arvoa mittaava tulos. Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen profiilin sekä tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kehittämistarpeen profiilin vertailu osoitti tulokset samansuuntaisiksi. Johtopäätöksenä nähdään, että on tarpeellista kehittää tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista moniulotteisesti Siilinjärven kunnan henkilöstön keskuudessa.

Tasa-arvon ja moninaisuuden kehittämisen teemat, jotka toimivat samalla aiheen tuloksina mahdollistivat vastaajien äänen esille tulon. Tuloksena nähtiin, että tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämiskohteita ovat oppiminen, toiminta- ja

ajattelutavat, avoimet keskustelut, uudistaminen sekä ohjeet ja säännöt. Lisäksi ilmeni, että esimiehen toiminta, työntekijöiden kohtelu ja vuorovaikutustaidot vaativat kehittämistä. Tuloksista on tulkittavissa, että asioiden kehittämiseksi henkilöstö kaipaa erityisesti esimiesten johtamistaitojen osaamista. Johtopäätöksenä nähdään tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen olevan kokonaisvaltaista, työpaikan arkeen kytkeytyvää toimintaa. Tutkimuksessa oppiminen nähdään liittyvän olennaisena osana tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämistarpeiden huomiointia. Kehityksen pyörteissä pärjäämiseksi on opittava jatkuvasti uutta, osaamiselle ja uudelle tiedolle on pakottavaa tarvetta (Vanhala ym. 2002). Kuitenkin kaikki oppiminen perustuu omaan tahtoon ja kuten Kolb (1984) on todennut, kokemuksesta oppimiseen. Tärkeää on rakentaa esimerkiksi kehittämisohjelma johon sisällytettäisiin henkilöstön keskuudessa jo todennettuja asioita, toteutunutta tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista.

9.1 Pohdinta

Tutkimuksen tuottama tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista kuvaileva tieto on tasoltaan yleistä, laaja-alaiseen näkökulmaan pohjautuvaa. Tutkimustulosten, niistä tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten perusteella tutkimuksella saavutettiin sille asetetut tehtävät ja tavoitteet. On kuitenkin tärkeää pohtia tutkimuksen tuottaman tiedon, saatujen tulosten ja johtopäätösten jatkokäyttöä. Tämä tutkimus tarkoitettiin työelämän käytännön tarpeita palvelevaksi. Tämän vuoksi tässä luvussa pohditaan hyödynnettävyyttä, esitetään tausta-ajatuksia tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Aluksi luvussa tehdään tarkastelu kunnassa tutkimusaineiston keräämisen jälkeen toteutuneista asioista. Näitä ovat Siilinjärven kunnan tilanne organisaatio- ja johtamisjärjestelmän uudistuksen, tasa-arvosuunnitelman ja uuden, vuoteen 2020 ulottuvan kuntastrategian osalta. Tarkastelussa, kunkin asiakohdan yhteydessä tehdään pohdintaa ja tutkimuksen taustaan sekä kirjallisuuteen liittyviä huomioita. Lopuksi otetaan kantaa tutkimuksen yleistettävyyteen.

Tutkimuksen aineistonkeräämisen jälkeen syksyllä 2008 kunnan asiakirjan (Ohjausryhmän muistio 17.9.2008) mukaan sisäinen valmistelu organisaatio- ja johtamisjärjestelmän osalta ei edennyt suunnitelman mukaisesti. Muistion mukaan syy oli kunnan johtohenkilöiden kohdalla tapahtuneissa muutoksissa. Toisaalta uudistamista tietyillä osa-alueilla oli henkilömuutoksista huolimatta viety eteenpäin. Esimerkiksi aiemmin kunnan itsensä järjestämä palkka- ja taloushallinto oli siirretty

ulkopuolisen palveluyrityksen hoidettavaksi. (Tilinpäätös 2008, 44–45). Myöhemmin, tutkimusraportin kirjoittamisvaiheessa organisaatorakennetta oli uudistettu suunnitelman mukaisesti ja siirrytty kahden kunnanjohtajan mallista yhden kunnanjohtajan malliin. On arvioitavissa, että rakenteiden uudistaminen Siilinjärven kunnassa tulee edelleen jatkumaan. Vistin ja Härkösen (2005) moninaisuusjohtamisen näkökulma nostaa moninaisuuden hyödyntämisen, tasapuolisen ja reilun työympäristön keskeiseksi myös rakenteiden kehittämisessä.

Tasa-arvosuunnitelman 2007 osalta voidaan todeta, että suunnitelman ajantasaistaminen on tehty laatimalla henkilöstökertomus (2008, 2009). Vuosittaisen henkilöstökertomuksen on katsottu muodostavan perustietopaketin myös Siilinjärven kunnan tasa-arvotilanteesta. Vertailua tai kannanottoa esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmassa (2007) mainittuihin kehittämistoimenpiteisiin ei näissä henkilöstökertomuksissa ole kuitenkaan nähtävissä. Siilinjärven kunnan tasa-arvosuunnitelmassa on mainittu, että tietyt tasa-arvolain (2005) tarkoittamat toimenpiteet tehdään kerran kolmessa vuodessa. Toimenpiteillä tarkoitetaan työpaikan tasa-arvotilanteen selvittämistä ja erittelyä siitä, miten naiset ja miehet sijoittuvat eri tehtäviin. Toimenpiteisiin liittyy myös kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista. Tarkastelun perusteella voidaan tehdä huomio, että suunnitelmassa (2007) tasa-arvolaki ja sen asettamat velvoitteet ovat toimineet ohjaavana tekijänä. Tämän tutkimuksen näkökulmasta laki ja sen tuomat velvoitteet ymmärretään tarkoittamaan minimitasoa esimerkiksi henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden edistämiseksi. Suunnitelman sisältämät toimenpiteet tulisi todeta toteutuneiksi ja niiden vaikuttavuus jollain tavoin arvioida. Siilinjärven kunnan arviointikertomuksen (2009) perusteella tasa-arvosuunnitelma on jäänyt vaille käytäntöön saattamista. Tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja moninaisuuden edistäminen Siilinjärven kunnan henkilöstössä tarvitsisi asiantuntijuutta ja kenties tasa-arvoa ja moninaisuutta kehittävän osajafoorumin ja kehitysryhmän perustamista.

Siilinjärven kunnan strategia 2020 on uusi elokuussa 2010 valmistunut päästrategia. Ennen uuden strategian avaamista on tärkeä nostaa esille tämän tutkimuksen kannalta joitakin huomioita. Nykyinen henkilöstöstrategia on laadittu vuosia ennen uuden tasa-arvolain 2005 ja sen tasa-arvosuunnitelmavelvoitteen voimaantuloa. Huomionarvoista on myös, että edellinen kuntastrategia 2015 on laadittu tasa-arvolain voimaantulon jälkeen 2006. Lisäksi vaikuttaa siltä, että toiminnallinen ajattelu on selkeästi erillisissä

strategioissa. Henkilöstöstrategiset asiat eivät näy päästrategiassa 2015, mutta uudessa kuntastrategiassa henkilöstö on jo selkeästi huomioitu. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat ovat henkilöstökertomuksen osana. Näitä suunnitelmia tai kertomusta ei ole kytketty näkyviksi teemoiksi strategia-nimisiin asiakirjoihin. Esimerkiksi moninaisuusjohtaminen tulisi Vistin ja Härkösen (2005) mukaan alkaa organisaation johdosta. Käytännössä tämä kuitenkin tarkoittaa organisaation strategista linjausta siitä, tavoitellaanko tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista. Tehdyn linjauksen määrittelystä nähdään, onko tasa-arvo- ja moninaisuusosaaminen sekä kunnan henkilöstöpolitiikan että palvelutoiminnan perustana.

Uudistetun kuntastrategian 2020 perustana on aiempi strategia 2015. Kuitenkin aiemmasta poiketen uudessa strategiassa on havaittavissa henkilöstöä koskevia linjauksia. Kunnan strategisen menestymisen kannalta kestävä kuntatalous on suunta, joka sisältää henkilöstön ja esimiestason tietämyksen sekä osaamisen kehittämisen. Tutkimuksen hyödyntämisen kannalta tärkeä asia on havaittavissa suuntaa antavissa valinnoissa. Yksi viidestä valitusta strategisesta suunnasta ja päämäärästä on osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö. Seuraava taulukko 21 ilmentää sekä aiemman että uuden strategian suunnat ja päämäärät.

Kuva 21. Siilinjärven kunnan strategiset suunnat ja päämäärät.

Strategiset 2015 suunnat:	Strategiset 2020 suunnat ja päämäärät:
Aktiivinen kunta- ja seutuyhteistyö	Kestävä kuntatalous
Yritystoiminnan kehittäminen	Kuntalaisten hyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen
Palveluprosessien ja palveluiden uudistaminen	Elinkeinotoimen edistäminen
Rohkea kasvupolitiikka	Vastuullinen kasvupolitiikka
	Osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö

Uutta ovat kunnalle määritellyt arvot ja näitä ovat luotettavuus, avoimuus, asiakaslähtöisyys ja kehityshakuisuus. Kuopion seutuajattelu sijasta visio korostaa Siilinjärven kunnan vahvaa, vastuullista otetta Pohjois-Savossa. Uuden strategian mukaisessa visiossa vahva toimija tarkoittaa, että kunnan toimiva ja yhteistyökykyinen päätöksentekojärjestelmä turvaa laajan osallistumisen, hyvän suunnittelun ja nopean päätöksenteon. Vastuullisuus puolestaan määritellään seuraavasti:

”Varaudutaan asukasluvun kasvun ja ikärakenteen muutokseen sekä mahdollisesti lisääntyvän maahanmuuton edellyttämiin palvelurakenteen muutoksiin ja resurssitarpeisiin”.

Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen hyödyntäminen vaatii aina kokemuksiin pohjautuvaa tapauskohtaista tietoa. Tutkimustulosten hyödyntämisellä nähdään olevan vahvan perustan. Tutkimukseen osallistuivat kattavasti esimiesasemassa toimivat. Tätä voidaan pitää merkittävänä panoksena ja kenties osoituksena siitä, että tulokset saattavat olla esimiehille kiinnostavia. Voidaan nähdä, että Siilinjärven kunnassa toimivalla johtoryhmällä on merkittävä rooli tiedon jakamisessa ja asioiden toimeenpanossa. Valmisteluraportin (10/2007) mukaan strategisen johtamisen lisäksi johtoryhmän tulee onnistua yhteisen toimintakulttuurin aikaansaamisessa, sisäisessä koordinaatiossa ja yhteistyössä. Mosaiikki -tutkimuksen mukaan jokaisella työpaikalla on omat erityispiirteensä myös työntekijöiden moninaisuuden osalta (Visti & Härkönen 2005). Toteutuneen tasa-arvon ja moninaisuuden tason nostamisen ehtona kuitenkin on, että toiminta on tavoitteellisesti johdettua. Paras tulos tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen kehittämistä saavutettaneen strategisen ohjauksen kautta. Johtoryhmä on Siilinjärven kunnassa asiantuntijaryhmä, joka voi ottaa tehtäväkseen arvioida tutkimuksen tuloksia. Riittääkö keskimääräinen tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen tulos esimerkiksi kilpailtaessa sosiaali- ja terveysalan osajista? Halutaanko tasa-arvosta ja moninaisuusosaamisesta strateginen menestystekijä?

Kuntaliiton julkaisun (2010) mukaan kuntaorganisaation kokonaiskuva on osa sen työnantajakuva. Tämä on osaavan työvoiman rekrytoinnin osalta tärkeä kilpailu- ja vetovoimatekijä. Työnantajasta muodostuneella mielikuvalla on merkitystä myös nykyisten työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioonsa. Julkaisun mukaan monimuotoisuuden johtamisen osaamisesta tulee kilpailuvaltti työmarkkinoilla. Tämän tutkimuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa tietoista, ennakoivaa kehittämistyötä. Se voi olla työnantajakuvan rakentamista esimerkiksi henkilöstön tasa-arvoisuutta ja moninaisuutta arvostavaksi. Kansainvälistyvä toimintaympäristö edellyttää kuntapalveluilta monikulttuurisen asiakaskunnan huomioonottamista. Kunnan henkilöstöltä tarvitaan uudenlaista sekä kielellistä että kulttuuritaustan tuntevaa palveluosaamista (Kuntaliitto 2010). Tulevaisuuden työnantajana Siilinjärven kunta voisi aloittaa valmentamisen vallitsevan henkilöstössä todetun moninaisuuden

pohjalta, esimerkiksi erilaisuuden ja moninaisuuden hyväksymisen ja sen luonnollisen kohtaamisen kautta. Tähän on sovellettavissa useita kokemuksesta oppimisen malleja.

Tämä tutkimus lisäsi tietoa Siilinjärven kunnan henkilöstön tasa-arvosta ja moninaisuusosaamisesta uudenalaisella ja eteenpäin luotaavalla otteella. Tutkimuksen tuloksia hyödynnettäessä on huomioitava, että tutkimuksen kohderyhmän muodosti ennen Siiliset -yhteistoiminta-alueen muodostamista Siilinjärven kunnan palveluksessa ollut henkilöstö. Tutkimuksella saatuja tuloksia ei voida yleistää muihin organisaatioihin. On todettava kuinka oman kiinnostuksen lisäksi tutkimuksen kulun punaiseksi langaksi osoittautui Mosaiikki-tutkimushankkeen tuottama tutkimuksellinen taustatieto.

9.2 Jatkotutkimushaasteita

Siilinjärven kunnan tasa-arvoa ja moninaisuusosaamista koskeva tutkimus on toistettavissa. Jatkon kannalta on tärkeää, että tutkimustuloksia hyödynnetään ja saadaan konkreettista kehitystä tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen alueelle. Vertailevan tutkimuksen tekeminen voi toimia osana tavoitteellista johtamistyötä. Seuraavan tutkimuksen toteutusajankohta on hyödyllistä muutaman vuoden kuluttua, esimerkiksi vuonna 2015. On syytä arvioida, missä vaiheessa vuoden 2010 alussa alkanut Siiliset -peruspalvelukeskuksen toiminta vakiintuu. Tällä on toistettavan tutkimuksen kannalta merkitystä, sillä Siilinjärven kunnan henkilöstömäärä kasvoi Siiliset -liiketoiminnan alkaessa lähes puolella.

Työelämän tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen on tutkimusaihe, josta on olemassa vähän suomalaiseen työympäristöön soveltuvaa tutkimusta. Tasa-arvoa on pääosin tutkittu sukupuolten näkökulmasta. Tutkimuksen taustakirjallisuuden (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 2007) perusteella voidaan nähdä, että tasa-arvokeskustelun kehittyminen kasvattaa painetta organisaatioiden moninaisuusosaamiseen. Colliander ym. (2009) mukaan moninaisuustekijöiden olemassa olo yhteiskunnassa on tunnustettu. Näiden viitteiden perusteella on odotettavissa, että työelämää palvelevien tutkimusten aiheina suomalainen moninaisuuden tutkimus tulee kasvamaan.

LÄHTEET

Aapola, S. & Kangas, I. 1994

Väistelyä ja vastarintaa. Tarinoita naisten selviytymisestä. Gaudeamus. Tampere.

Ahonen, G. 1998

Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Gummerus. Jyväskylä.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995

Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY. Helsinki.

Antila, J. 2006

Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Työministeriö. Helsinki.

Bell, B. & Gilbert, J. 1994

Teacher development as professional, personal, and social development. Teaching & Teaching Education 10(5).

Björkqvist, K. 1992

Trakassering förekommer bland anställda vid Åbo Akademi. Meddelanden från Åbo Akademi (9), 14–17.

Caven, O., Ellonen, H.K., Heikkinen, K. & Kosonen, M. 2003

E-demokratian ja elämysten arkea. Telecom Business Research Center Lappeenranta. Workings Papers. Lappeenranta.

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-M. 2009

Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. WS Bookwell Oy. Juva.

Davenport, H., & Prusak, L. 1998.

Working Knowledge. How Organizations manage what they know.
Harvard Business School Press. Boston.

Eriksson, K., Isola, A., Kyngäs, H., Leino-Kilpi, H., Lindström, U.Å. ym. 2007

Hoitotiede. WSOY. Helsinki.

Filatov, T. 2006

Monikulttuurisuus työyhteisössä. Julkaisu työnantajille. MoniQhanke.
ESR ja työministeriö.

Forma, P., Saari, P. & Väänänen, J. (toim.) 2008

Mainettaan parempi kuntatyö? Kuntien eläkevakuutuksen monisteita
1/2008. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Forma, P., Harkonmäki, K., Saari, P. & Väänänen, J. (toim.) 2008

Ketkä tekevät kuntatyön tulevaisuudessa? Kuntatyö 2010 -projekti.
Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Haapanen, A. 2007

Monimuotoisuusbarometri 2007 -ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja
voimavarana. Euroopan sosiaalirahasto. Monikko-hanke 2005–2007.
Frenckellin kirjapaino Oy. Helsinki.

Hautamäki, A. (toim.) 2008

Muutoksen Suomi. Ihmiset muutoksen tekijöinä, instituutiot ihmisten
tukijoina. Sitran raportteja. Lönnberg painot. Helsinki.

Heikkilä, J., Laakso, K. ja Heikkilä, K. 1997

Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turun
yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisu B 57. 5. painos, 2001.
TalentumYrityskirjat. Helsinki.

Heikkilä, T. 2004

Tilastollinen tutkimus. 5.usittu painos. Edita. Helsinki.

Heikkilä, K. & Heikkilä, J. 2001

Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY. Porvoo.

Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2007

Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Hellsten, S. 1996

Oikeutta ilman kohtuutta. Modernin oikeudenmukaisuuskäsityksen kritiikkiä. Gaudeamus. Tampere.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009

Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998

Tutki ja kirjoita. 3.- 4. painos. Tammi. Helsinki.

Holli, A.M., Luhtakallio, E. & Raevaara, E. 2007

Sukupuolen valta/kunta. Poliitiikka, muutos ja vastarinta suomalaisissa kunnissa. Vastapaino. Tampere.

Holli, A.M. 2002

Suomalaisen tasa-arvopoliitiikan haasteet. Teoksessa Holli, A.M., Saarikoski, T. & Sana, E. (toim) Tasa-arvopoliitiikan haasteet. Tasa-arvoasiain neuvottelukunta. Sosiaali- ja terveysministeriö. WSOY. Vantaa.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004

Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Tradenomiasarja. Oy Kotkan kirjapaino Ab. Hamina.

Huhta, L., Kolehmainen, S., Leinonen, M., Rissanen, T. & ym. 2005

Tasa-arvosta lisäarvoa – käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön. Vastapaino. Tampere.

Hurme, M-L. 2009

Taltuta työpaikan hankala tyyppi. Artikkel. Ahjo-lehti 21/5.11.2009.

Hämäläinen, P. & Niemelä, J.1993

Sosiaalialan etiikka. WSOY. Juva.

Hätönen, H. 2003

Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Opetusministeriö ja Etelä-Suomen lääninhallitus. Educa. Helsinki.

Jarvis, P. 1987a

Adult learning in the social context. Croom Helm.

Julkunen, R. 2008

Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Vastapaino. Tampere.

Juuti, P. 2006

Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.

Jokinen, A. 2002

Mihin miehet tarvitsevat tasa-arvoa? Teoksessa Holli, A.M., Saarikoski, T. & Sana, E. (toim) Tasa-arvopolitiikan haasteet. Tasa-arvoasiain neuvottelukunta. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. WSOY. Vantaa.

Jämsä, K. & Manninen, E. 2000

Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Tummavuoren kirjapaino. Vantaa.

Järvinen, P. 2000

Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien tuomat haasteet työyhteisöissä. WSOY. Helsinki.

Kaistila, M. 2005

Hyvä esimiestyö. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Ketokivi, M. 2009

Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Palmenia-sarja 67. Hakapaino. Helsinki.

Kivimäki, M., Vartia-Väänänen, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2000

Työpaikkakiusaaminen ja sairauspoissaolot sairaalahenkilöstön keskuudessa. Yhteiskuntapolitiikka 60 (4), 327–331.

Koivisto, K. 2001

Tunnista ja torju työuupumus. Gummerus. Jyväskylä.

Kolb, D. 1996

Management and the Learning Process. How Organizations Learn. Ed. Ken Starkey. International Thomson Publishing Inc. London.

Kossek, E. E. & Lobel, S.A. 1996

Transforming human resource systems to manage diversity - an introduction and orienting framework. Teoksessa Kossek, E.E. & Lobel, S.A. (toim.) Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace. Blackwell. Massachusetts. Boston.

Kunta-alan työolobarometri 2006

Työministeriön työolobarometri, 2006. Kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Kuntaliitto 2010

Henkilöstön saatavuus ja osaaminen -politiikka-asiakirja. Kuntaliitto. Helsinki.

Kuntaliitto 2003

Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. Työssä jaksamisen ohjelma 2000–2003. Frenckellin Kirjapaino Oy. Espoo.

Kuokkanen L. 2005

Millainen on valtaistunut hoitaja? Tutkiva Hoitotyö 3(1), 29-34

Kuusjärvi, S. 1999

Ihmisoikeudet ja kehitys. Suomen YK-liitto. Helsinki.

Lahti, L. 2008

Monikulttuurinen johtaminen. Ekonomia-sarja. WSOYpro. Helsinki.

Lehto, A-M. & Sutela H. 2004

Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977 - 2003. Tilastokeskus. Helsinki.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008

Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977 - 2008. Tilastokeskus. Multiprint. Helsinki.

Leppänen, A. 2009

Taltuta työpaikan hankala tyyppi. Artikkel. Ahjo-lehti 21/5.11.2009.

Lindberg, E., Toivanen, M. & Herten, N. 2006

Monikulttuurisuus työyhteisöissä. MoniQ-julkaisu työnantajille. Edita. Helsinki.

Lohi-Aalto, P. 2008

Kiusaaminen on siten koko työyhteisön asia. Toimintamalleja kiusaamistilanteiden selvittämiseksi työpaikalla. Loppuraportti 21.1.2008. Työsuojelurahasto. Helsinki.

Lundström, B., Miettinen, T., Keinänen, A., Airaksinen, J. & Korhonen, A. 2008.

Yhdenvertaisuuslain toimivuus. Tutkimusraportti viranomaisten käsityksistä sekä oikeus- ja laillisuusvalvonta- ja lainvalvontakäytännöstä. Strategia- ja ennakointiyksikkö. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita. Helsinki.

Mahlakaarto, S. 2010

Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Melkas, T. 2001

Tasa-arvobarometri 2001. Tasa-arvojulkaissu 2001:9. Tasa-arvovaltuutetun toimisto. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Mezirow, J. 1996

Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa J. Mezirow ym. (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki.

Mezirow, J. 1995

Transformation theory of adult learning. Teoksessa M. R. Welton (toim.) Defence of the Lifeworld. State University of New York Press. New York.

Mezirow, J. 1981

A Critical Theory of Adult Learning and Education. Adult Education 32(1), 3 - 27.

Metsämuuronen, J. 2008

Monimuuttujamenetelmien perusteet. 2. korjattu painos. Metodologia-sarja 7. Gummerus. Jyväskylä.

Metsämuuronen, J. 2008

Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Metodologia-sarja 4. Gummerus. Jyväskylä.

Metsämuuronen, J. 2006

Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Tutkijalaitos. Jyväskylä.

Metsämuuronen, J. 2000

Maailma muuttuu miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? 2. painos. Oy Edita Ab. Helsinki.

Mor Barak, M. E. 2005

Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace. Sage. CA, Thousand Oaks.

Mustakallio, S. 2007

Tasa-arvosuunnittelu avaa silmät. Naisuutiset Kvinnonytt 1/2007, 8-9.

Mäkinen, M. 2009

Digitaalinen voimistaminen paikallisten yhteisöjen kehittämisessä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston tiedotusopinlaitos. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print. Tampere.

Nakari, R. 2004

Kuntien erilaistuva työelämä. Tutkimus kunnallisista työyhteisöistä 1995-2003. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 50. Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Niemi, H. 1998.

Jos sulla on halu oppia. Teoksessa H. Niemi (toim.) Opettaja modernin murroksessa. Opetus 2000. WSOY. Juva.

Nieminen, T. 2008

Tasa-arvobarometri 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:24. Yliopistopaino. Helsinki.

Niiniluoto, I. 1989

Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Valtion hallinnon kehittämiskeskus. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim) 2005

Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasa-painotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. KARTUKE -tutkimusohjelman julkaisuja 3. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Nuutinen, I., Kauppinen, K. & Kandolin, I. 1999

Tasa-arvo poliisitoimessa - työyhteisöjen ja henkilöstön hyvinvointi.
Työterveyslaitos, Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Nummenmaa, L. 2006

Tilastolliset menetelmät. Tammi. Helsinki.

Oesch, K. 2007

Virtuaalinen voimaantuminen. Tapaustutkimus ammattikasvatuksen oppimisympäristön toimintaedellytysten ja tietokäytäntöjen kehittymismahdollisuuksista vuorovaikutteisen tieto- ja viestintäteknologian näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print. Tampere.

Otala, L. 2000

Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. WSOY. Porvoo.

Otala, L. 2000

Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Työministeriö. Helsinki.

Otala, L. 1999

Osaajana opintiellä. Opas elinikäisen oppimisen matkalle. WSOY. Porvoo.

Parvikko, O. 2006

Työpaikkakiusaamista lisäävät ja ehkäisevät käytännöt. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. ja Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla. Työolotutkimuksen artikkeleita. Tutkimuksia 244. Tilastokeskus. Helsinki.

Pentikäinen, M. 2002

Tasa-arvoperiaate ihmisoikeuseriaatteena. Kansainväliset ihmisoikeudet ja naiset – näkymättömästä näkyvämmäksi. Teoksessa Holli, A.M., Saarikoski, T. & Sana, E. (toim) Tasa-arvopolitiikan haasteet. Tasa-arvoasiain neuvottelukunta, Sosiaali- ja terveysministeriö. WSOY. Vantaa.

Perkka-Jortikka, K. 2002

Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Perkka-Jortikka, K. 2001.

Häirintäkin on väkivaltaa. Vieraskynä. Helsingin Sanomat N:o 109

Ranki, A. 1999

Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Enterprise Adviser-kirjasarja nro 11. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Rantalaiho, K. 1996

Huomautuksia osaamisesta. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita. Joensuun yliopiston monistuskeskus. Joensuu.

Raunio, P. 2003

Rekrytointiopas kunta-alalle. Kuntatyö 2010-projekti. Kuntatyö hyvä työ. Kuntaliitto. Helsinki.

Ruohotie, P. 1998

Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Edita. Helsinki.

Saari, M. 2002

Yksijalkainen tuoli – sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta Suomessa. Teoksessa Moring, A. (toim.) Sukupuolen politiikka. Naisten äänioikeuden 100 vuotta Suomessa. Otava. Keuruu.

Salin, D. 1999

Explaining workplace bullying: A Review of enabling, motivating, and triggering factors in the work environment. Swedish School of Economics and Business Administration. Working papers 406.

Salmela, R. 1988

Poliittishallinnollinen ohjaus ja terveystalouden alueellinen tasavaro

Suomessa. Kuopion yliopiston painatuskeskus. Kuopio.

Sarala, U. & Sarala, A. 1997

Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. painos. Tammer-paino Oy. Tampere.

Savileppä, A. 2006

Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Diversa Consulting. Helsinki 2006.

Senge, P. 1990

The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization. New York. USA.

Sennett, R. 2004

Kunnioitus eriarvoisessa maailmassa. Vastapaino. Tampere.

Siilinjärven kunta 2008

Tilinpäätös 2008. Siilinjärven kunta. Siilinjärvi.

Siilinjärven kunta 2008

Henkilöstöraportti vuodelta 2008. Siilinjärven kunta. Siilinjärvi.

Siilinjärven kunta 2007

Henkilöstöraportti vuodelta 2007. Siilinjärven kunta. Siilinjärvi.

Siilinjärven kunta 2007

Siilinjärven kunnan tasa-arvosuunnitelma. Siilinjärven kunta. Siilinjärvi.

Siitonen, J., Repola, H. & Robinson, H. 2003

Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämiseksi -tutkimushankkeen tulosten esittelyä. 2. korjattu painos. Oulun yliopisto. Oulu.

Siitonen, J. 2001

Voimaantuminen (empowerment) työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Hautala, M. (toim.) Elämän totuutta etsi. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö 100 vuotta. Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön julkaisuja B16: 65–77. Studia Generalia. Oulu.

Siitonen J. 1999

Voimaantumisteorian perusteiden hahmotelma. Acta Universitas Ouluensis E 37. Oulu University Press. Oulu.

Siitonen, J. & Robinson, H. 2001a

Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa Järvisalo, L. (toim.) Muutoksen kautta kasvuun. RT-Print Oy. Pieksämäki.

Siitonen, J. & Robinson, H.A. 1998

Empowerment: Links To Teachers Professional Growth. Teoksessa Erkkilä, R., Wilman, A. ja Syrjälä, L. (toim.) Promoting Teacher's personal and professional growth. University of Oulu. Department of teacher education. Oulu.

Sippola, A. 2008

Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2008. Artikkeleita. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2007-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:21. Yliopistopaino. Helsinki

Suomen YK-liitto 2008

Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus. Suomen YK-liitto.
Helsinki.

Sutela, H. & Lehto, A-M. 1998

Henkinen väkivalta on koko työyhteisön ongelma. Hyvinvointikatsaus
3/1998. Tilastokeskus. Helsinki.

Tarkki, J. 1998

Tasa-arvo umpikujassa? Teoksessa Tarkki, J. ja Petäjaniemi, T. (toim.)
Tasa-arvo. Saavutuksia ja haasteita. WSOY. Juva.

Trux, M-L. 2005

”Ei sitä meillä kukaan kato” -kansainvälisyys ja monietnisyys
helsinkiläisellä IT-työpaikalla. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2005.
Työministeriö. Helsinki.

Trux, M-L. 2000

Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa Trux, Marja-Liisa (toim.)
Aukeavat ovet -kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä.
WSOY. Helsinki.

Valtioneuvosto (2009)

Valtioneuvoston selonteko Suomen ihmisoikeuspolitiikasta.
Ihmisoikeuspolitiikan yksikkö, poliittinen osasto. Ulkoasiainministeriö.
Valtioneuvosto. Helsinki.

Valpola, A. 2000

Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Juva.

Vanhala, S., Laukkanen, M., & Koskinen, A. 2002

Liiketoiminta ja johtaminen. 3.uudistettu painos. KY-palvelu Oy.
Keuruu.

Varila, J. & Viholainen, T. 2000

Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Joensuun yliopisto. Joensuu.

Vartia, M. & Paananen, T. 1992

Henkinen väkivalta työssä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Vartia, M. & Perkka-Jortikka, K. 1994

Henkinen väkivalta työpaikoilla. Työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. Gaudeamus. Tampere.

Vilkka, H. 2007

Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Vilkka, H. 2005

Tutki ja kehitä. 1.–2.painos. Tammi. Helsinki.

Virno, P. 2004

A Grammar of the Multitude. For an Analysis of Contemporary Forms of Life. Foreign Agents Series. Translated from the Italian Bertolotti, I., Cascaito, J. & Casson, A. Semiotext (e). USA.

Vänskä-Rajala, K. 2007

Työelämän hyvät käytännöt. Etnisten suhteiden neuvottelukunta. Työryhmän raportti 26.11.2007. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Yin, R. K. 1990

Case Study Research. Design and Methods. Revised Edition. Newbury Park. Sage. London.

Yin, R. K. 1983

Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods series vol 5. Sage. London.

Verkkodokumentit ja www-sivujen lähteet

Diversity through equality in public administrations in Europe 2007

Copenhagen: The State Employer's Authority, Danish Ministry of Finance.

Luettu 24.5.2010

http://www.innovazionepa.it/dipartimento/docs_pff/diversity_trough_equality.pdf

Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma 2006

Työhallinnon julkaisu 371.

Luettu 25.5.2010

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj371.pdf

Hautamäki, A. (toim.) 2008

Arvot, työ ja vastuu. Yritystoiminnan ehdot arvonmuodostuksen uudessa logiikassa. Yritystoiminnan tulevaisuus - asiantuntijaryhmän loppuraportti Kansallinen Ennakointiverkosto. Helsinki.

Luettu 23.3.2009.

<http://www.sitra.fi>

Kauppinen, K. & Evans, J. (toim.) 2007

Monikko –tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. ESR-hanke.

Luettu 14.11.2007.

http://www.monikko.net/docs/Monikko_kirja.pdf

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jaglonski, H., Lüthi, E., Plett, A. & Unruh, K. 2007

Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas. Julkaisu on toteutettu osana EU:n yhdenvertaisuusohjelmaa 2001 - 2006.

Verkkójulkaisu. Luettu 2.6.2010

www.idm-diversity.org

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010

Verkkosivujen materiaalit. Työelämä > palkkaus.

Luettu 4.3.2010.

<http://www.kuntatyonantajat.fi>

Kuntien eläkevakuutus 2006

Kuntatyö kunnossa. Kuntatyö 2010 -tutkimuksen muut materiaalit.

Luettu 28.3.2008.

<http://www.keva.fi>

KvantiMOT 2009

KvantiMOT-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

Luettu 29.10.2010

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Lohikoski, P. 2010

Mitä tasa-arvo on?

Luettu 20.8.2010.

<http://www.tasa-arvoklinikka.fi>

Mayer-Pirttijärvi, H. (toim) 2008

Kuntien avainhetki. Muutoksesta menestyksen eväät. Elinkeinoelämän keskusliitto. Helsinki.

Luettu 27.3.2009.

<http://www.ek.fi/julkaisut>

Mikkonen, A. 2010

Mikä tekee hyvästä työpaikasta Suomen parhaan? Talouselämälehdessä 5.2.2010 verkkoartikkeli 371290.

Luettu 19.11.2010

<http://www.talouselama.fi>

Ohjausryhmän muistio 2008

Maaningan kunta, Nilsiä kaupunki, Siilinjärven kunta ja Siilinjärven ja Maaningan terveydenhuollon kuntayhtymä. 3set-ohjausryhmän muistio 17.09.2008.

Luettu 24.10.2008

http://sp.3sethanke.foral.fi/Jaetut_asiakirjat/Ohjausryhmän_asialistat_muistiot/2008-09-17_Ohjausryhmän_muistio.pdf

OTM organisaation tasa-arvo- ja moninaisuusmittari. 2004

Luettu 14.11.2007.

<http://www.mosaiikki.org/pdf/OTM.pdf>

OTM -tulkintaohjeet. 2004

Luettu 14.11.2007.

<http://www.mosaiikki.org/pdf/OTM-tulkintaohjeet.pdf>

Siilinjärven kunta 2010

Kuntainfo.

Luettu 12.12.2010.

<http://www.siilinjärvi.fi>

Siilinjärven kunta 2007

Siilinjärven kunnan päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmien ja organisaation uudistaminen. Luonnos 12.10.2007.

<http://www.siilinjärvi.fi>

Siilinjärven kunta 2007

Siilinjärven kunnan tulevaisuuden organisaatio ja johtamisjärjestelmä.

Kunnanvaltuusto 17.12.2007/§ 50. Kokous-931-Liite-2.pdf.

<http://www.siilinjärvi.fi>

Taanila, A. 2009

Määrällisen aineistojen kerääminen 28.9.2009.

Luettu 18.1.2010

<http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>

Tasa-arvoklinikka 2008

Tasa-arvon tietopankki.

Luettu 23.5.2008

<http://www.tasa-arvoklinikka.fi>

Tilastokeskus 2010

Maakuntien väestökehitys ajautumassa eri suuntiin. Tilastokeskus.

Luettu 12.10.2010

<http://www.stat.fi>

Työministeriö 2006

Työolobarometri. Lokakuu 2006.

Luettu 28.5.2008.

<http://mol.fi>

Työministeriö 2005

Työolobarometri. Lokakuu 2005.

Luettu 28.5.2008.

<http://mol.fi>

Työsuojeluhallinto 2010

Syrjintä.

Luettu 24.5.2010

<http://www.tyosuoja.fi/fi/syrjintaselvitys>

Työsuojeluhallinto 2010

Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinta.

Luettu 24.5.2010

<http://www.tyosuoja.fi>

Työturvallisuuskeskus 2010

Kunta-alan työolobarometri 2009. Kuntatyöpaikkojen kuntaryhmän

18.2.2010 osatarkastelu.

Luettu 25.5.2010

http://www.tyoturva.fi/files/1418/Kuntaraportti_2009_23022010.pdf

Vartia-Väänänen, M. 2003

Workplace bullying - A study on the work environment, well-being and health. Academic dissertation, University of Helsinki, Department of Psychology. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Luettu 25.5.2010.

<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaananen/>

Vilka, H. 2006b

Kebo. Oma sukupuolta koskevan tiedon ja ymmärryksen muotoutumisen perusta transsukupuolisilla. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta, Sosiologian laitos. Sähköinen akateeminen väitöskirja.

Luettu 15.1.2010.

<https://oa.doria.fi/handle/10024/3429>.

Visti, A. & Härkönen, L-K. 2005b

Mosaiikki – erilaisuus vahvuudeksi. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Diversity for Strenght. Työelämän kehittämisohjelma, Tykesraportteja 42. Helsinki.

Luettu 14.11.2007.

<http://www.mosaiikki.org>

Väestörekisterikeskus 2009

Väestötietojärjestelmä.

Luettu 18.9.2010.

<http://www.vrk.fi>

Muut julkaisemattomat lähteet

- 68/1986 Asetus kaikkinaisen naisten syrjinnän poistamista koskevasta yleissopimuksesta.
Luettavissa sähköisessä muodossa:
<http://finlex.fi> > Valtiosopimukset
- 8/1976 Asetus kansalaisyhteiskuntaa ja poliittisia oikeuksia koskevasta kansainvälisestä yleissopimuksesta.
Luettavissa sähköisessä muodossa:
<http://finlex.fi> > Valtiosopimukset
- 609/1986 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
Luettavissa sähköisessä muodossa:
<http://finlex.fi> > Ajantasainen lainsäädäntö
- 6/1976 Asetus taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskevasta kansainvälisestä yleissopimuksesta.
Luettavissa sähköisessä muodossa:
<http://finlex.fi> > Valtiosopimukset
- 39/1889 Rikoslaki
Luettavissa sähköisessä muodossa:
<http://finlex.fi> > Ajantasainen lainsäädäntö
- 731/1999 Suomen perustuslaki
Luettavissa sähköisessä muodossa:
<http://finlex.fi> > Ajantasainen lainsäädäntö
- 55/2001 Työsopimuslaki
Luettavissa sähköisessä muodossa:
<http://finlex.fi> > Ajantasainen lainsäädäntö

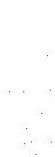
- 738/2002 Työturvallisuuslaki
Luettavissa sähköisessä muodossa
<http://finlex.fi> > Ajantasainen lainsäädäntö
- 21/2004 Yhdenvertaisuuslaki
Luettavissa sähköisessä muodossa
<http://finlex.fi> > Ajantasainen lainsäädäntö

LIITTEET

Liite 1. Organisaation tasa-arvo- ja moninaisuusmittari

OTM

LUOTTAMUKSELLINEN



OTM

Organisaation tasa-arvo- ja moninaisuusmittari

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisina, kenenkään vastaajan henkilöllisyys ei paljastu.

PYYDÄMME SINUA VASTAAMAAN KAIKKIIN NIIHIN KYSYMYKSIIN, JOISTA SINULLA ON HAVAINTOJA, TIETOA, KOKEMUKSIA TAI MIELIPITEITÄ.

Vastauspäivämäärä _____ TULOSYKSIKKÖKOODI _____ VASTAAJAKOODI _____

IKÄNI on _____ vuotta

RASTITA SEURAAVISTA KOHDISTA OIKEAT VAIHTOEHDOT:**SUKUPUOLENI:**

nainen.....

mies.....

SYNTYPERÄNI:

suomalainen.....

jokin muu.....

KANSALAIUUDENI:

suomalainen.....

jokin muu.....

TYÖSUHTEENI LAATU:

toimihenkilö.....

työntekijä.....

ASEMANI ORGANISAATIOSSA:

en ole esimies.....

olen esimies.....

TYÖSKENTELEN:

kokoaikaisesti.....

osa-aikaisesti.....

TYÖSUHTEENI ON:

vakituinen.....

määräaikainen.....

LÄHIMMÄN TYÖRYHMÄNI MONINAISUUDEN ARVIOINTI

(lähin työryhmä = kaikki ne työyhteisösi henkilöt, joiden kanssa olet työssäsi päivittäin tai viikoittain yhteistyössä tai vuorovaikutuksessa)

LÄHIMMÄSSÄ TYÖRYHMÄSSÄNI TYÖSKENTELEVISTÄ ON:

miehiä vähintään 70 % naisia ja miehiä lähes yhtä paljon naisia vähintään 70 %

Vastaa rastittamalla asteikolta 1 - 5: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = siltä väliltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Lähimmän työryhmäni ikäjakauma on hyvin laaja.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähimmässä työryhmässäni työsuhteen laatu ja työaika vaihtelevat suuresti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähimmän työryhmäni jäsenten koulutustaustat ovat hyvin erilaisia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähimmän työryhmäni jäsenten arvot tai kulttuuritaustat ovat hyvin erilaisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähimmän työryhmäni jäsenten yksityiselämäntilanteet ovat hyvin erilaisia..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähimmän työryhmäni jäsenten äidinkielten kirjo on laaja.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähimmässä työryhmässäni on tietotaitoa laajalta alueelta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TASA-ARVO JA MONINAISUUSOSAAMINEN TYÖPAIKALLANI
--

Anna omiin tietoihisi ja kokemukseesi perustuen työpaikallasi arvosana asteikolta 1 - 5:

1 = toteutuu erittäin heikosti, 2 = toteutuu melko heikosti, 3 = toteutuu tyydyttävästi,

4 = toteutuu melko hyvin, 5 = toteutuu erittäin hyvin

Naisten ja miesten tasa-arvon toteutuminen...	1	2	3	4	5
1. johdon ja esimiesten valitsemisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. henkilöstön valitsemisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. palkkauksessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. uralla etenemisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. sosiaalisessa kanssakäymisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eri ikäisten tasa-arvon toteutuminen...	1	2	3	4	5
7. johdon ja esimiesten valitsemisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. henkilöstön valitsemisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. palkkauksessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. uralla etenemisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. sosiaalisessa kanssakäymisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erilaisissa työsuhteissa olevien (määräaikaiset, vakinaiset, sijaiset, vuoro-, päivä- tai osa-aikatyössä olevat) tasa-arvon toteutuminen...	1	2	3	4	5
13. johdon ja esimiesten valitsemisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. henkilöstön valitsemisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. palkkauksessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. uralla etenemisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. sosiaalisessa kanssakäymisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eräiden vähemmistöjen (työkyvyltään, sukupuoliselta suuntautuneisuudeltaan, etniseltä tai kulttuuriselta taustaltaan, uskonnoltaan, vakaumukseltaan tai arvomaailmaltaan erilaisten) tasa-arvon toteutuminen...	1	2	3	4	5
19. johdon ja esimiesten valitsemisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. henkilöstön valitsemisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. palkkauksessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. uralla etenemisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. sosiaalisessa kanssakäymisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muiden ryhmien tasa-arvon toteutuminen	1	2	3	4	5
25. Tasa-arvo eri ammattiryhmien kesken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Tasa-arvo erilaisen koulutustaustan omaavien kesken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Tasa-arvo yksityiselämäntilanteeltaan erilaisten kesken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moninaisuusosaaminen	1	2	3	4	5
28. Moninaisuuden ja erilaisuuden arvostaminen työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Erilaisten yksilöiden ja ryhmien yhdenvertainen ja samanarvoinen kohtelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Erilaisten yksilöiden ja ryhmien vaikutusmahdollisuuksien yhdenvertaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Moninaisuuden ja erilaisuuden tuomien kokemusten, näkökantojen, toiminta- ja ajattelutapojen kirjon kunnioittaminen sekä niistä oppiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OTM

LUOTTAMUKSELLINEN

Miten usein Sinä olet havainnut tai kokenut työpaikallasi alla kuvattuja asioita viimeksi kuuluneiden 1 - 2 vuoden aikana? Rastita numero asteikolta 1 – 5 sen mukaan, miten usein mainittua asiaa on tapahtunut:

1 = erittäin harvoin tai ei koskaan, 2 = melko harvoin, 3 = silloin tällöin, 4 = melko usein, 5 = erittäin usein tai jatkuvasti

Kiusaaminen (sosiaalinen eristäminen, töiden poisottaminen tai vaikeuttaminen, uhkailu, henkilökohtaisuuksiin menevät asiattomat huomautukset tai kysymykset tms.)	1	2	3	4	5
32. Kuinka usein olet havainnut tai kokenut kiusaamista työyhteisösi taholta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Kuinka usein olet havainnut tai kokenut kiusaamista asiakkaidenne tai yhteistyökumppaneidenne taholta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Miten usein työpaikallasi on toimittu aktiivisesti kiusaamisen ehkäisemiseksi tai poistamiseksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Syrjintä (henkilön ikään, sukupuoleen, etniseen tai kansalliseen alkuperään, kansalaisuuteen, kieleen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteeseen, terveydentilaan, vammaisuuteen tai sukupuoliseen suuntautuneisuuteen perustuva epäoikeudenmukainen kohtelu työn järjestelyssä, työn, työtehtävien tai etuuksien jaossa tms.)	1	2	3	4	5
35. Kuinka usein olet havainnut tai kokenut syrjintää työyhteisösi taholta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Kuinka usein olet havainnut tai kokenut syrjintää asiakkaidenne tai yhteistyökumppaneidenne taholta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Miten usein työpaikallasi on toimittu aktiivisesti syrjintää ehkäisemiseksi tai poistamiseksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seksuaalinen häirintä					
A. Sukupuolta tai seksuaalisuutta koskevat loukkaavat tai härskit materiaalit, kirjeet, puhelinviestit, sähköpostit, puheet, vitsit, imeet tai eleet sekä sukupuolta tai seksuaalisuutta koskevat asiattomat huomautukset, kysymykset tms.	1	2	3	4	5
38. Kuinka usein olet havainnut tai kokenut edellä kuvattua seksuaalista häirintää työyhteisösi taholta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Kuinka usein olet havainnut tai kokenut edellä kuvattua seksuaalista häirintää asiakkaidenne tai yhteistyökumppaneidenne taholta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Sukupuolista kanssakäymistä koskevat ei-toivotut ehdotukset, uhkailu tai vaatimukset käyttäen hyväksi asemaa tai luottamussuhdetta, kätöilyä, muu ei-toivottu fyysinen koskettelu tms.	1	2	3	4	5
40. Kuinka usein olet havainnut tai kokenut edellä kuvattua seksuaalista häirintää työyhteisösi taholta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Kuinka usein olet havainnut tai kokenut edellä kuvattua seksuaalista häirintää asiakkaidenne tai yhteistyökumppaneidenne taholta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Miten usein työpaikallasi on toimittu aktiivisesti seksuaalisen häirinnän ehkäisemiseksi tai poistamiseksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KÄÄNNÄ SIVUA

OTM

LUOTTAMUKSELLINEN

TASA-ARVON KEHITTÄMISTARPEET

Miten tarpeelliseksi Sinä koet seuraavien tasa-arvon osa-alueiden kehittämisen työpaikallasi? Vastaa rastittamalla arviotasi vastaava ruutu asteikolta 1 – 5: 1 = täysin tarpeeton, 2 = melko tarpeeton, 3 = ei tarpeeton mutta ei tarpeellinenkaan, 4 = melko tarpeellinen, 5 = erittäin tarpeellinen

	1	2	3	4	5
43. Oikeudenmukainen kohtelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Sukupuolten tasa-arvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Eri ikäisten tasa-arvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Vähemmistöjen tasa-arvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mielestäni olisi tärkeää ottaa huomioon myös:

Tasa-arvon
toteutuminen

KIITOS VASTAUKSISTASI



Liite 2. OTM -mittarin tulokset ja tulkintaohjeet

OTM TULOKSET

Normiaineiston (N = 1029) hajontojen perusteella on määritelty keskiarvojen vaihteluvälit eri tasoille tuloksille. Kurkin kysymyksen "keskimääräinen tulos" -luokka on muodostettu keskiarvo +/- ¼ hajontaa, "keskimääräistä heikompi tulos" - ja "keskimääräistä parempi tulos" -luokat on muodostettu keskiarvo +/- ½ hajontaa - +/- ¾ hajontaa sekä "heikoin tulos" - ja "paras tulos" -luokat on muodostettu keskiarvo +/- yli ¾ hajontaa. Tuloksianne voidaan verrata normiaineistoon rastittamalla kurkin kysymyksen kohdalta keskiarvoanne vastaavat ruudut.

Yksittäiset muuttujat	heikoin tulos	keskimääräistä heikompi tulos	keskimääräinen tulos	keskimääräistä parempi tulos	paras tulos
Naisten ja miesten tasa-arvo					
1. Johdon ja esimiesten valitsemisessa	1,00 – 2,87 <input type="checkbox"/>	2,88 – 3,12 <input type="checkbox"/>	3,13 – 3,63 <input type="checkbox"/>	3,64 – 3,88 <input type="checkbox"/>	3,89 – 5,00 <input type="checkbox"/>
2. Henkilöstön valitsemisessa	1,00 – 2,99 <input type="checkbox"/>	3,00 – 3,23 <input type="checkbox"/>	3,24 – 3,72 <input type="checkbox"/>	3,73 – 3,96 <input type="checkbox"/>	3,97 – 5,00 <input type="checkbox"/>
3. Palkkauksessa	1,00 – 2,66 <input type="checkbox"/>	2,67 – 2,96 <input type="checkbox"/>	2,97 – 3,55 <input type="checkbox"/>	3,56 – 3,85 <input type="checkbox"/>	3,86 – 5,00 <input type="checkbox"/>
4. Uralla etenemisessä	1,00 – 2,77 <input type="checkbox"/>	2,78 – 3,00 <input type="checkbox"/>	3,01 – 3,63 <input type="checkbox"/>	3,64 – 3,78 <input type="checkbox"/>	3,79 – 5,00 <input type="checkbox"/>
5. Koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	1,00 – 3,25 <input type="checkbox"/>	3,26 – 3,49 <input type="checkbox"/>	3,50 – 3,96 <input type="checkbox"/>	3,97 – 4,20 <input type="checkbox"/>	4,21 – 5,00 <input type="checkbox"/>
6. Sosiaalisessa kanssakäymisessä	1,00 – 3,27 <input type="checkbox"/>	3,28 – 3,49 <input type="checkbox"/>	3,50 – 3,94 <input type="checkbox"/>	3,95 – 4,16 <input type="checkbox"/>	4,17 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Eri ikäisten tasa-arvo					
7. Johdon ja esimiesten valitsemisessa	1,00 – 2,95 <input type="checkbox"/>	2,96 – 3,18 <input type="checkbox"/>	3,19 – 3,63 <input type="checkbox"/>	3,64 – 3,86 <input type="checkbox"/>	3,87 – 5,00 <input type="checkbox"/>
8. Henkilöstön valitsemisessa	1,00 – 2,92 <input type="checkbox"/>	2,93 – 3,15 <input type="checkbox"/>	3,16 – 3,62 <input type="checkbox"/>	3,63 – 3,85 <input type="checkbox"/>	3,86 – 5,00 <input type="checkbox"/>
9. Palkkauksessa	1,00 – 2,83 <input type="checkbox"/>	2,84 – 3,09 <input type="checkbox"/>	3,10 – 3,60 <input type="checkbox"/>	3,61 – 3,86 <input type="checkbox"/>	3,87 – 5,00 <input type="checkbox"/>
10. Uralla etenemisessä	1,00 – 2,82 <input type="checkbox"/>	2,83 – 3,05 <input type="checkbox"/>	3,06 – 3,54 <input type="checkbox"/>	3,55 – 3,77 <input type="checkbox"/>	3,78 – 5,00 <input type="checkbox"/>
11. Koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	1,00 – 3,20 <input type="checkbox"/>	3,21 – 3,42 <input type="checkbox"/>	3,43 – 3,87 <input type="checkbox"/>	3,88 – 4,09 <input type="checkbox"/>	4,10 – 5,00 <input type="checkbox"/>
12. Sosiaalisessa kanssakäymisessä	1,00 – 3,29 <input type="checkbox"/>	3,30 – 3,50 <input type="checkbox"/>	3,51 – 3,93 <input type="checkbox"/>	3,94 – 4,14 <input type="checkbox"/>	4,15 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Erlaisissa työsuhteissa olevien tasa-arvo					
13. Johdon ja esimiesten valitsemisessa	1,00 – 2,78 <input type="checkbox"/>	2,79 – 3,02 <input type="checkbox"/>	3,03 – 3,51 <input type="checkbox"/>	3,52 – 3,75 <input type="checkbox"/>	3,76 – 5,00 <input type="checkbox"/>
14. Henkilöstön valitsemisessa	1,00 – 2,85 <input type="checkbox"/>	2,86 – 3,08 <input type="checkbox"/>	3,09 – 3,55 <input type="checkbox"/>	3,56 – 3,78 <input type="checkbox"/>	3,79 – 5,00 <input type="checkbox"/>
15. Palkkauksessa	1,00 – 2,69 <input type="checkbox"/>	2,70 – 2,95 <input type="checkbox"/>	2,96 – 3,46 <input type="checkbox"/>	3,47 – 3,72 <input type="checkbox"/>	3,73 – 5,00 <input type="checkbox"/>
16. Uralla etenemisessä	1,00 – 2,59 <input type="checkbox"/>	2,60 – 2,83 <input type="checkbox"/>	2,84 – 3,30 <input type="checkbox"/>	3,31 – 3,54 <input type="checkbox"/>	3,55 – 5,00 <input type="checkbox"/>
17. Koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	1,00 – 2,69 <input type="checkbox"/>	2,70 – 2,93 <input type="checkbox"/>	2,94 – 3,42 <input type="checkbox"/>	3,43 – 3,66 <input type="checkbox"/>	3,67 – 5,00 <input type="checkbox"/>
18. Sosiaalisessa kanssakäymisessä	1,00 – 3,16 <input type="checkbox"/>	3,17 – 3,38 <input type="checkbox"/>	3,39 – 3,81 <input type="checkbox"/>	3,82 – 4,03 <input type="checkbox"/>	4,04 – 5,00 <input type="checkbox"/>

Yksittäiset muuttujat jatkuu edelliseltä sivulta	heikoin tulos	keskimää- räistä hei- kompi tulos	keskimää- räinen tulos	keskimää- räistä pa- rempi tulos	paras tulos
Vähemmistöjen tasa-arvo					
19. Johdon ja esimiesten valitsemisessa	1,00 – 2,63 <input type="checkbox"/>	2,64 – 2,89 <input type="checkbox"/>	2,90 – 3,40 <input type="checkbox"/>	3,41 – 3,66 <input type="checkbox"/>	3,67 – 5,00 <input type="checkbox"/>
20. Henkilöstön valitsemisessa	1,00 – 2,70 <input type="checkbox"/>	2,71 – 2,95 <input type="checkbox"/>	2,96 – 3,46 <input type="checkbox"/>	3,47 – 3,71 <input type="checkbox"/>	3,72 – 5,00 <input type="checkbox"/>
21. Palkkauksessa	1,00 – 2,84 <input type="checkbox"/>	2,85 – 3,09 <input type="checkbox"/>	3,10 – 3,60 <input type="checkbox"/>	3,61 – 3,85 <input type="checkbox"/>	3,86 – 5,00 <input type="checkbox"/>
22. Uralla etenemisessä	1,00 – 2,64 <input type="checkbox"/>	2,65 – 2,89 <input type="checkbox"/>	2,90 – 3,40 <input type="checkbox"/>	3,41 – 3,65 <input type="checkbox"/>	3,66 – 5,00 <input type="checkbox"/>
23. Koulutus- ja opiskelu- mahdollisuuksissa	1,00 – 2,88 <input type="checkbox"/>	2,89 – 3,11 <input type="checkbox"/>	3,12 – 3,60 <input type="checkbox"/>	3,61 – 3,83 <input type="checkbox"/>	3,84 – 5,00 <input type="checkbox"/>
24. Sosiaalisessa kanssakäymisessä	1,00 – 2,89 <input type="checkbox"/>	2,90 – 3,13 <input type="checkbox"/>	3,14 – 3,60 <input type="checkbox"/>	3,61 – 3,84 <input type="checkbox"/>	3,85 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Muiden ryhmien tasa-arvo					
25. Eri ammattiryhmien välinen tasa-arvo	1,00 – 2,87 <input type="checkbox"/>	2,88 – 3,08 <input type="checkbox"/>	3,09 – 3,53 <input type="checkbox"/>	3,54 – 3,74 <input type="checkbox"/>	3,75 – 5,00 <input type="checkbox"/>
26. Erilaisen koulutustaustan omaavien tasa-arvo	1,00 – 2,92 <input type="checkbox"/>	2,93 – 3,13 <input type="checkbox"/>	3,14 – 3,58 <input type="checkbox"/>	3,59 – 3,79 <input type="checkbox"/>	3,80 – 5,00 <input type="checkbox"/>
27. Yksityiselämäntilanteeltaan erilaisten tasa-arvo	1,00 – 3,11 <input type="checkbox"/>	3,12 – 3,33 <input type="checkbox"/>	3,34 – 3,76 <input type="checkbox"/>	3,77 – 3,98 <input type="checkbox"/>	3,99 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Moninaisuusosaaminen					
28. Moninaisuuden ja erilaisuuden arvostaminen	1,00 – 2,97 <input type="checkbox"/>	2,98 – 3,20 <input type="checkbox"/>	3,21 – 3,65 <input type="checkbox"/>	3,66 – 3,88 <input type="checkbox"/>	3,89 – 5,00 <input type="checkbox"/>
29. Yhdenvertainen kohtelu	1,00 – 2,91 <input type="checkbox"/>	2,92 – 3,14 <input type="checkbox"/>	3,15 – 3,59 <input type="checkbox"/>	3,60 – 3,82 <input type="checkbox"/>	3,83 – 5,00 <input type="checkbox"/>
30. Vaikutusmahdollisuuksien yhdenvertaisuus	1,00 – 2,78 <input type="checkbox"/>	2,79 – 3,00 <input type="checkbox"/>	3,01 – 3,45 <input type="checkbox"/>	3,46 – 3,67 <input type="checkbox"/>	3,68 – 5,00 <input type="checkbox"/>
31. Moninaisuuden kunnioittaminen ja siitä oppiminen	1,00 – 2,88 <input type="checkbox"/>	2,89 – 3,10 <input type="checkbox"/>	3,11 – 3,55 <input type="checkbox"/>	3,56 – 3,77 <input type="checkbox"/>	3,78 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Kiusaamisen, syrjinnän ja seksuaalisen häirinnän normitaulukoja ei ole muodostettu, koska niissä tavoitteena on nollatoleranssi. Tämä tarkoittaa, että jos näitä ilmiöitä esiintyy silloin tällöin tai useammin (vastausvaihtoehdot tapahtunut silloin tällöin, melko usein ja erittäin usein tai jatkuvasti), on asiaan aina syytä puuttua.					
Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kehittämistarve					
	eniten	toiseksi eniten	keskimää- räisesti	toiseksi vähiten	vähiten
43. Oikeudenmukaisen kohtelun kehittä- mistarve	3,93 – 5,00 <input type="checkbox"/>	3,67 – 3,92 <input type="checkbox"/>	3,14 – 3,66 <input type="checkbox"/>	2,88 – 3,13 <input type="checkbox"/>	1,00 – 2,87 <input type="checkbox"/>
44. Sukupuolten tasa-arvon kehittämis- tarve	3,43 – 5,00 <input type="checkbox"/>	3,14 – 3,42 <input type="checkbox"/>	2,57 – 3,13 <input type="checkbox"/>	2,28 – 2,56 <input type="checkbox"/>	1,00 – 2,27 <input type="checkbox"/>
45. Eri ikäisten tasa-arvon kehittämistarve	3,59 – 5,00 <input type="checkbox"/>	3,32 – 3,58 <input type="checkbox"/>	2,77 – 3,31 <input type="checkbox"/>	2,50 – 2,76 <input type="checkbox"/>	1,00 – 2,49 <input type="checkbox"/>
46. Vähemmistöjen tasa-arvon kehittämis- tarve	3,21 – 5,00 <input type="checkbox"/>	2,95 – 3,20 <input type="checkbox"/>	2,40 – 2,94 <input type="checkbox"/>	2,14 – 2,39 <input type="checkbox"/>	1,00 – 2,13 <input type="checkbox"/>

OTM

OTM-PROFIILI

Normiaineisto (N = 1029) jaettiin tasasuuriin viidenneksiin keskiarvojen perusteella. Keskiarvojen vaihteluvälit on mainittu jokaisella osa-alueella. Oman tasa-arvo- ja moninaisuusosaamisen profiilin piirtämiseksi rastita kunkin osa-alueen keskiarvoanne vastaavat ruudut. Profiilista pystytään tarkastelemaan, kuuluuko työryhmänne/ organisaationne normiaineistoon verrattuna tulokseltaan parhaaseen, keskimääräistä parempaan, keskimääräiseen, keskimääräistä heikompaan vai heikoimpaan viidennekseen.

Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen profiilin osa-alueet	heikoin viidennes	toiseksi heikoin viidennes	keskimääräinen viidennes	toiseksi paras viidennes	paras viidennes
Tasa-arvo kokonaisuudessaan (kysymysten 1. – 27. keskiarvo)	1,00 – 2,84 <input type="checkbox"/>	2,85 – 3,16 <input type="checkbox"/>	3,17 – 3,56 <input type="checkbox"/>	3,57 – 3,94 <input type="checkbox"/>	3,95 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Moninaisuusosaaminen (kysymysten 28. – 31. keskiarvo)	1,00 – 2,75 <input type="checkbox"/>	2,76 – 3,03 <input type="checkbox"/>	3,04 – 3,50 <input type="checkbox"/>	3,51 – 4,00 <input type="checkbox"/>	4,01 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Eri ryhmien tasa-arvo					
Naisten ja miesten tasa-arvo (kysymysten 1. – 6. keskiarvo)	1,00 – 2,83 <input type="checkbox"/>	2,84 – 3,33 <input type="checkbox"/>	3,34 – 3,67 <input type="checkbox"/>	3,68 – 4,00 <input type="checkbox"/>	4,01 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Eri ikäisten tasa-arvo (kysymysten 7. – 12. keskiarvo)	1,00 – 2,83 <input type="checkbox"/>	2,84 – 3,17 <input type="checkbox"/>	3,18 – 3,67 <input type="checkbox"/>	3,68 – 4,00 <input type="checkbox"/>	4,01 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Työsuhteen laadultaan eroavien tasa-arvo (kysymysten 13. – 18. keskiarvo)	1,00 – 2,67 <input type="checkbox"/>	2,68 – 3,00 <input type="checkbox"/>	3,01 – 3,50 <input type="checkbox"/>	3,51 – 4,00 <input type="checkbox"/>	4,01 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Vähemmistöjen tasa-arvo (kysymysten 19. – 24. keskiarvo)	1,00 – 2,67 <input type="checkbox"/>	2,68 – 3,00 <input type="checkbox"/>	3,01 – 3,33 <input type="checkbox"/>	3,34 – 4,00 <input type="checkbox"/>	4,01 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Tasa-arvo eri osa-alueilla					
Johdon ja esimiesten valinnassa (kysymysten 1., 7., 13. ja 19. keskiarvo)	1,00 – 2,75 <input type="checkbox"/>	2,76 – 3,00 <input type="checkbox"/>	3,01 – 3,50 <input type="checkbox"/>	3,51 – 4,00 <input type="checkbox"/>	4,01 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Henkilöstön valinnassa (kysymysten 2., 8., 14. ja 20. keskiarvo)	1,00 – 2,75 <input type="checkbox"/>	2,76 – 3,00 <input type="checkbox"/>	3,01 – 3,50 <input type="checkbox"/>	3,51 – 4,00 <input type="checkbox"/>	4,01 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Palkkauksessa (kysymysten 3., 9., 15. ja 21. keskiarvo)	1,00 – 2,49 <input type="checkbox"/>	2,50 – 3,00 <input type="checkbox"/>	3,01 – 3,50 <input type="checkbox"/>	3,51 – 4,00 <input type="checkbox"/>	4,01 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Uralla etenemisessä (kysymysten 4., 10., 16. ja 22. keskiarvo)	1,00 – 2,50 <input type="checkbox"/>	2,51 – 3,00 <input type="checkbox"/>	3,01 – 3,50 <input type="checkbox"/>	3,51 – 4,00 <input type="checkbox"/>	4,01 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa (kysymysten 5., 11., 17. ja 23. keskiarvo)	1,00 – 3,00 <input type="checkbox"/>	3,01 – 3,25 <input type="checkbox"/>	3,26 – 3,75 <input type="checkbox"/>	3,76 – 4,00 <input type="checkbox"/>	4,01 – 5,00 <input type="checkbox"/>
Sosiaalisessa kanssakäymisessä (kysymysten 6., 12., 18. ja 24. keskiarvo)	1,00 – 3,00 <input type="checkbox"/>	3,01 – 3,50 <input type="checkbox"/>	3,51 – 3,75 <input type="checkbox"/>	3,76 – 4,00 <input type="checkbox"/>	4,01 – 5,00 <input type="checkbox"/>

Kehittämistarve					
	eniten	toiseksi eniten	keskimääräisesti	toiseksi vähiten	vähiten
Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kehittämistarve (kysymysten 43., 44., 45. ja 46. keskiarvo)	3,76 – 5,00 <input type="checkbox"/>	3,26 – 3,75 <input type="checkbox"/>	3,01 – 3,25 <input type="checkbox"/>	2,26 – 3,00 <input type="checkbox"/>	1,00 – 2,25 <input type="checkbox"/>

Liite 3. Tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen -kyselylomake

”TASA-ARVO JA MONINAISUUSOSAAMINEN VOIMAVARAKSI”

Pyydämme vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, joista sinulla on havaintoja, tietoa, kokemuksia tai mielipiteitä. Tutkimukseen tai kyselyyn liittyvistä asioista saat lisätietoa soittamalla tutkimusyhteistyöstä vastaavien henkilöiden puhelinnumeroihin. Toivomme, että vastaat tähän henkilöstökyselyyn pikaisesti, kuitenkin viimeistään 15.5.2008 mennessä.

Antamasi vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eivätkä kenenkään yksittäisen vastaajan antamat tiedot tule julkisuuteen.

I VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

Taustatiedot ovat tärkeitä tulosten tarkastelemiseksi työyhteisö- ja palvelualueetasolla. Tulokset raportoidaan siten, ettei kenenkään yksittäisen vastaajan mielipidettä voi tunnistaa.

Ympyröi sopivan vaihtoehdon edessä oleva numero.	
Työsuhteen laatu: 1 Toimihenkilö 2 Viranhaltija 3 Muu työntekijä	Esimiesasema: 1 Kyllä 2 Ei
Sukupuoli: 1 Mies 2 Nainen	Syntymävuosi: (esim. 1960) Olen syntynyt vuonna _____.
Työskentely: 1 Kokoaikaista 2 Osa-aikaista 3 Muu, mikä _____	Työsuhte: 1 Vakituinen 2 Määräaikainen 3 Muu, mikä _____
Palvelualue: (jossa toimit) 1 Hallintopalvelut 2 Maankäyttöpalvelut 3 Opetus- ja vapaa-aikapalvelut 4 Sosiaalipalvelut 5 Tekniset palvelut 6 Muu, mikä _____	Koulutustaso: (jos useita tutkintoja valitse ylin) 1 Ammattikoulu 2 Opistotutkinto 3 Ammattikorkeakoulu alempi tutkinto 4 Ammattikorkeakoulu ylempi tutkinto 5 Yliopisto alempi tutkinto 6 Yliopisto ylempi tutkinto 7 Muu, mikä _____
Työryhmä: (jossa toimit) 1 Yksi kiinteä työryhmä 2 Yksi muuttuva työryhmä 3 Useita eri työryhmiä 4 Muu, mikä _____	

II LÄHIMMÄN TYÖRYHMÄN MONINAISUUDEN ARVIOINTI

Lähimmällä työryhmällä tarkoitetaan niitä kaikkia työyhteisösi henkilöitä, joiden kanssa olet työssäsi päivittäin tai viikoittain yhteistyössä tai vuorovaikutuksessa.

Vastausohje: Valitse yksi työryhmä, jonka perusteella vastaat II- ja III-osioihin.

LÄHIN TYÖRYHMÄ

Valitsemasi työryhmän koko (ympyröi sopivan vaihtoehdon edessä oleva numero 1-3)		
1 4 henkilöä tai vähemmän	2 5-9 henkilöä	3 10 henkilöä tai enemmän

Valitsemassasi työryhmässä on (ympyröi sopivan vaihtoehdon edessä oleva numero 1-3)		
1 miehiä vähintään 70%	2 naisia ja miehiä yhtä paljon	3 naisia vähintään 70%

Lähimmän työryhmäni/ lähimmässä työryhmässäni	Ympyröi sopiva vaihtoehto 1-5				
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. ikäjakauma on hyvin laaja	1	2	3	4	5
2. työsuhteen laatu ja työaika vaihtelevat suuresti	1	2	3	4	5
3. koulutustaustat ovat hyvin erilaisia	1	2	3	4	5
4. arvot tai kulttuuritaustat ovat hyvin erilaisia	1	2	3	4	5
5. yksityiselämäntilanteet ovat hyvin erilaisia	1	2	3	4	5
6. ammattiosaamista on laajalta alueelta	1	2	3	4	5
7. ilmapiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva	1	2	3	4	5
8. työt jakautuvat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	1	2	3	4	5
9. fyysiset voimavarat ovat hyvin erilaisia	1	2	3	4	5
10. psyykkiset voimavarat ovat hyvin erilaisia	1	2	3	4	5

III VOIMAANTUMINEN TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

	Ympyröi sopiva vaihtoehto 1-5				
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
11. Luottamus on vahva työryhmäni ja muiden työryhmien välillä	1	2	3	4	5
12. Tiedonkulku on avoin työryhmäni ja muiden työryhmien välillä	1	2	3	4	5
13. Työtäni arvostetaan työryhmässäni	1	2	3	4	5
14. Ideoihini ja parannusehdotuksiini suhtaudutaan myönteisesti työryhmässäni	1	2	3	4	5
15. Työryhmäni työskentelytapa on keskusteleva	1	2	3	4	5
16. Työryhmässä työskentely vapauttaa vastuusta	1	2	3	4	5
17. Toimintavapaus antaa muutokselle perustan	1	2	3	4	5
18. Työt jakautuvat oikeudenmukaisesti työntekijöiden kesken	1	2	3	4	5
19. Toinen toistensa kannustamisella luodaan uutta	1	2	3	4	5
20. Työni on joustavaa	1	2	3	4	5
21. Työni on itsenäistä vastuullista	1	2	3	4	5
22. Tunnen itseni tervetulleeksi töihin	1	2	3	4	5

IV TASA-ARVO JA MONINAISUUSOSAAMINEN TYÖPAIKALLA

NAISTEN JA MIESTEN TASA-ARVO	Ympyröi sopiva vaihtoehto 1-5				
	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tyydyttävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin
Toteutuuko tasa-arvo					
23. johdon ja esimiesten valitsemisessa	1	2	3	4	5
24. henkilöstön valitsemisessa	1	2	3	4	5
25. palkkauksessa	1	2	3	4	5
26. uralla etenemisessä	1	2	3	4	5
27. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	1	2	3	4	5
28. sosiaalisessa kanssakäymisessä	1	2	3	4	5

Jatkuu

ERI-IKÄISTEN TASA-ARVO		Ympyröi sopiva vaihtoehto 1-5			
Toteutuuko tasa-arvo	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tyydyttävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin
29. johdon ja esimiesten valitsemisessa	1	2	3	4	5
30. henkilöstön valitsemisessa	1	2	3	4	5
31. palkkauksessa	1	2	3	4	5
32. uralla etenemisessä	1	2	3	4	5
33. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	1	2	3	4	5
34. sosiaalisessa kanssakäymisessä	1	2	3	4	5

ERILAISISSA TYÖSUHTEISSA OLEVIEN TASA-ARVO kuten määräaikaisten, vakinaisten tai sijaisina, vuoro-, päivä- tai osa-aikatyössä olevien osalta		Ympyröi sopiva vaihtoehto 1-5			
Toteutuuko tasa-arvo	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tyydyttävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin
35. johdon ja esimiesten valitsemisessa	1	2	3	4	5
36. henkilöstön valitsemisessa	1	2	3	4	5
37. palkkauksessa	1	2	3	4	5
38. uralla etenemisessä	1	2	3	4	5
39. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	1	2	3	4	5
40. sosiaalisessa kanssakäymisessä	1	2	3	4	5

VÄHEMMISTÖJEN TASA-ARVO (kuten työkyvyltään, sukupuoliselta suuntautuneisuudeltaan, etniseltä tai kulttuuriselta taustaltaan, uskonnoltaan, vakaumukseltaan tai arvomaailmaltaan erilaisten osalta)		Ympyröi sopiva vaihtoehto 1-5			
Toteutuuko tasa-arvo	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tyydyttävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin
41. johdon ja esimiesten valitsemisessa	1	2	3	4	5
42. henkilöstön valitsemisessa	1	2	3	4	5
43. palkkauksessa	1	2	3	4	5
44. uralla etenemisessä	1	2	3	4	5
45. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa	1	2	3	4	5
46. sosiaalisessa kanssakäymisessä	1	2	3	4	5

Jatkuu

Jatkuu

ERI RYHMIEN TASA-ARVO	Ympyröi sopiva vaihtoehto 1-5				
Toteutuuko tasa-arvo	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tyydyttävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin
47. eri ammattiryhmien kesken	1	2	3	4	5
48. erilaisten koulutustaustan omaavien kesken	1	2	3	4	5
49. yksityiselämäntilanteeltaan erilaisten kesken	1	2	3	4	5

MONINAISUUSOSAAMINEN	Ympyröi sopiva vaihtoehto 1-5				
Toteutuuko työpaikallasi	Toteutuu erittäin heikosti	Toteutuu melko heikosti	Toteutuu tyydyttävästi	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu erittäin hyvin
50. moninaisuuden ja erilaisuuden arvostaminen	1	2	3	4	5
51. erilaisten yksilöiden ja ryhmien yhdenvertainen ja samanarvoinen kohtelu	1	2	3	4	5
52. erilaisten yksilöiden ja ryhmien vaikutusmahdollisuuksien yhdenvertaisuus	1	2	3	4	5
53. moninaisuuden ja erilaisuuden tuomien kokemusten hyödyntäminen	1	2	3	4	5
54. erilaisten näkökantojen, toiminta- ja ajattelutapojen kirjon kunnioittaminen	1	2	3	4	5
55. moninaisuudesta ja erilaisuudesta oppiminen	1	2	3	4	5

HAVAITTU KIUSAAMINEN (kuten sosiaalinen eristäminen, töiden poisottaminen tai vaikeuttaminen, uhkailu, henkilökohtaisuuksiin menevät asiattomat huomautukset tai kysymykset)					
Tarkastele 1 - 2 vuoden aikaisia tapahtumia.	Ympyröi sopivin vaihtoehto 1-5				
Kuinka usein olet havainnut	Ei koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Erittäin usein
56. kiusaamista työyhteisösi taholta	1	2	3	4	5
57. kiusaamista asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden taholta	1	2	3	4	5
58. työpaikallasi on toimittu aktiivisesti kiusaamisen ehkäisemiseksi tai poistamiseksi	1	2	3	4	5

Jatkuu

Jatkuu

KOETTU KIUSAAMINEN (tarkempi selostus edellä)					
Tarkastele 1 - 2 vuoden aikaisia tapahtumia.	Ympyröi sopivin vaihtoehto 1-5				
Kuinka usein olet itse kokenut	Ei koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Erittäin usein
59. kiusaamista työyhteisösi taholta	1	2	3	4	5
60. kiusaamista asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden taholta	1	2	3	4	5

HAVAITTU SYRJINTÄ (ikään, sukupuoleen, etniseen tai kansalliseen alkuperään, kansalaisuuteen, kieleen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteeseen, terveydentilaan, vammaisuuteen tai sukupuoli-eseen suuntautuneisuuteen perustuva epäoikeudenmukainen kohtelu työjärjestelyissä, työtehtävien tai etuuksien jaossa tms.)					
Tarkastele 1 - 2 vuoden aikaisia tapahtumia.	Ympyröi sopivin vaihtoehto 1-5:				
Kuinka usein olet havainnut	Ei koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Erittäin usein
61. syrjimistä työyhteisösi taholta	1	2	3	4	5
62. syrjimistä asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden taholta	1	2	3	4	5
63. työpaikallasi on toimittu aktiivisesti syrjimisen ehkäisemiseksi tai poistamiseksi	1	2	3	4	5

KOETTU SYRJINTÄ (tarkempi selostus edellä)					
Tarkastele 1 - 2 vuoden aikaisia tapahtumia.	Ympyröi sopivin vaihtoehto 1-5				
Kuinka usein olet itse kokenut	Ei koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Erittäin usein
64. syrjimistä työyhteisösi taholta	1	2	3	4	5
65. syrjimistä asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden taholta	1	2	3	4	5

HAVAITTU HENKINEN SEKSUAALINEN HÄIRINTÄ (kuten sukupuolta tai seksuaalisuutta koskevat loukkaavat tai härskit materiaalit, kirjeet, puhelinviestit, sähköpostit, puheet, vitsit, ilmeet, eleet, asiattomat huomautukset tai kysymykset tms.)					
Tarkastele 1 - 2 vuoden aikaisia tapahtumia.	Ympyröi sopivin vaihtoehto 1-5				
Kuinka usein olet havainnut	Ei koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Erittäin usein
66. seksuaalista häirintää työyhteisösi taholta	1	2	3	4	5
67. seksuaalista häirintää asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden taholta	1	2	3	4	5
68. työpaikallasi on toimittu aktiivisesti henkisen seksuaalisen häirinnän ehkäisemiseksi tai poistamiseksi	1	2	3	4	5

Jatkuu

Jatkuu

KOETTU HENKINEN SEKSUAALINEN HÄIRINTÄ (tarkempi selostus edellä)					
Tarkastele 1 - 2 vuoden aikaisia tapahtumia.	Ympyröi sopivin vaihtoehto 1-5				
Kuinka usein olet itse kokenut	Ei koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Erittäin usein
69. seksuaalista häirintää työyhteisösi taholta	1	2	3	4	5
70. seksuaalista häirintää asiakkaidenne tai yhteistyökumppaneidenne taholta	1	2	3	4	5

HAVAITTU FYYSINEN SEKSUAALINEN HÄIRINTÄ (kuten sukupuolista kanssakäymistä koskevat ei-toivotut ehdotukset, uhkailu tai vaatimukset käyttäen hyväksi asemaa tai luottamussuhdetta, kاپälöinti, muu ei-toivottu fyysinen koskettelu tms.)					
Tarkastele 1 - 2 vuoden aikaisia tapahtumia.	Ympyröi sopivin vaihtoehto 1-5				
Kuinka usein olet havainnut	Ei koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Erittäin usein
71. seksuaalista häirintää työyhteisösi taholta	1	2	3	4	5
72. seksuaalista häirintää asiakkaidenne tai yhteistyökumppaneidenne taholta	1	2	3	4	5
73. työpaikallasi on toimittu aktiivisesti seksuaalisen häirinnän ehkäisemiseksi tai poistamiseksi	1	2	3	4	5

KOETTU FYYSINEN SEKSUAALINEN HÄIRINTÄ (tarkempi selostus edellä)					
Tarkastele 1 - 2 vuoden aikaisia tapahtumia	Ympyröi sopivin vaihtoehto 1-5				
Kuinka usein olet itse kokenut	Ei koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Erittäin usein
74. seksuaalista häirintää työyhteisösi taholta	1	2	3	4	5
75. seksuaalista häirintää asiakkaidenne tai yhteistyökumppaneidenne taholta	1	2	3	4	5

V TASA-ARVON KEHITTÄMISTARPEET

	Ympyröi sopiva vaihtoehto 1-5				
Miten tarpeellista on työpaikallasi kehittää	Täysin tarpeeton	Melko tarpeeton	Ei tarpeeton eikä tarpeellinen	Melko tarpeellinen	Erittäin tarpeellinen
76. oikeudenmukaista kohtelua	1	2	3	4	5
77. sukupuolten tasa-arvoa	1	2	3	4	5
78. eri-ikäisten tasa-arvoa	1	2	3	4	5
79. vähemmistöjen tasa-arvoa	1	2	3	4	5

Jatkuu

VI KEHITTÄMISTARPEET JA ODOTUKSET

Mitä ovat työpaikkasi yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen sekä moninaisuuteen liittyvät kehittämistarpeet?

Onko sinulla jotakin työhösi liittyviä odotuksia, joita et ole rohjennut esittää esimiehellesi?

Mielestäni olisi tärkeää ottaa huomioon myös:

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Liite 4. Tiedote johto- ja esimiesasemassa toimiville

SIILINJÄRVEN KUNTA

TIEDOTE 21.4.2008

**SIILINJÄRVEN KUNNAN JOHTAVAT VIRANHALTIJAT JA/TAI MUUT
KUNNAN ESIMIESASEMASSA TOIMIVAT HENKILÖT**

Henkilöstö on tärkein voimavara, joten olemme käynnistämässä koko Siilinjärven kunnan henkilöstöä koskevan kyselyn. Tutkimusyhteistyöstä on tehty sopimus Siilinjärven kunnan ja Savonia-ammattikorkeakoulun kesken. Tutkimus toteutetaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä, joka valmistunee vuoden 2009 alussa. Toteutettava kysely tulee tapahtumaan pääosin Internet-kyselynä. Myös vastaaminen perinteisellä kyselylomakkeella on mahdollinen, mutta tätä tapaa käytettäessä vastaajaryhmät tulee rajata selkeästi etukäteen. Toivomme, että johtavat viranhaltijat ja esimiesasemassa olevat osallistuvat itse ja aktivoivat omilla vastuualueellaan toimivaa henkilöstöään vastaamaan tutkimuskyselyyn. Tavoittemme on toteuttaa kysely parin viikon aikana ja sen toteutus tapahtuu viikoilla 18 - 20. Alustava aikataulu on 28.4 - 15.5.2008, joka täsmentynee tulevan viikon aikana.

Johdon ja koko henkilöstön mielipiteet, havainnot ja kokemukset toimivat avaimina tämän kehittävä tutkimuksen onnistumisessa. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa kaikkien Siilinjärven kunnan henkilöstöön kuuluvien ihmisten mielipiteitä, havaintoja ja kokemuksia yhdenvertaisuuden, tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisesta työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työyhteisössä vallitseva tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen nykytila ja mahdolliset kehittämistarpeet. Tämän kehittävä tutkimuksen työnimenä on ”Tasa-arvo ja moninaisuusosaaminen voimavaraksi”. Tutkimuksesta tuotetaan raportti, joka sisältää tutkimustulosten lisäksi niiden pohjalta laaditut kehittämisehdotukset. Tutkimuksen tavoitteen mukaan tutkimustulosten ja kehittämisehdotusten on tarkoitus hyödyntää käytännön kehitystyötä. Tutkimustulosten kytkeminen meneillään olevaan johtamis- ja palvelualueiden muutosprosessiin on yksi ja mahdollisesti nopein tapa soveltaa suoraan tutkittu tieto työyhteisön arkeen.

Internet-kyselyn tai kyselylomakkeella vastaamisen toivotaan onnistuvan työntekijän puitteissa. Aikaa tähän tulee varata vähintään puoli tuntia. Kyselyn sisältö vaatii henkilöltä itseltään asiaan paneutumista, joten vastaamiseen tarvitaan varata sopiva, häiriötön aika työpäivästä. Tutkimuksen avulla saatavan hyödyn uskomme tuovan uutta näkökulmaa työyhteisön käytännön toimintaan. Annetut vastaukset tulevat vain tutkijan tietoon ja ne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Kenenkään yksittäisen vastaajan antamia tietoja ei julkaista eikä myöskään raportoida. Tutkimukseen tai kyselyyn liittyvistä asioista saa lisätietoa ottamalla yhteyttä tutkimusyhteistyöstä vastaaviin henkilöihin.

Yhteistyöterveisin,

SIILINJÄRVEN KUNTA
Hallintopalvelut
Taisto Markkanen
Henkilöstöpäällikkö
Puhelin (017) 401 201

SAVONIA AMMATTIKORKEAKOULU
Savonia Business
Helena Toivanen
Tutkija/ tradenomi yamk (MBA) opiskelija
Puhelin 050 577xxxx

Liite 5. Saatekirje

SIILINJÄRVEN KUNTA
Kasurilantie 1
PL 5
71801 SIILINJÄRVI

SAATE
28.4.2008

ARVOISA, SIILINJÄRVEN KUNNAN TYÖNTEKIJÄ!

Henkilöstö on tärkein voimavara, joten haluamme Sinun osallistuvan arjen kehittämistyötä palvelevaan tutkimukseen. Mielipiteesi, havaintosi ja kokemuksesi toimivat avaimina tämän tutkimuksen kehittämistavoitteen onnistumisessa. Tutkimus toteutetaan ylemmän ammattikorkeatutkinnon opinnäytetyönä, joka valmistunee vuoden 2009 alussa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työyhteisössäsi vallitseva yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen nykytila ja kehittämistarpeet. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, joka hyödyntää Siilinjärven kunnassa jo alkanutta palveluiden muutosprosessin eritasoilla tapahtuvaa johtamistyötä. Strategisen linjaukseen perustuva muutosprosessi on voimakkaasti sidoksissa arjen työhön. Tutkimuksesta tuotetaan raportti, joka sisältää tutkimustulosten lisäksi niiden pohjalta laaditut kehittämissuositukset. Tutkimustulosten kytkeminen meneillään olevaan muutosprosessiin on yksi ja mahdollisesti nopein tapa soveltaa suoraan tutkittu tieto työyhteisön arkeen.

Kyselylomakkeen täyttäminen on toivottavaa tehdä työajan puitteissa. Kyselyn sisältö vaatii Sinulta paneutumista, joten vastaamiseen suosittelemme häiriöttömintä ja sopivinta aikaa työpäivästä. Tutkimuksen avulla saatavan hyödyn uskomme edesauttavan kuitenkin juuri Sinua ja oman työyhteisösi hyvinvointia. Kenenkään henkilön antamia tietoja ei julkisteta eikä niitä myöskään raportoida yksittäisesti. Antamasi vastaukset tulevat vain Savonia-ammattikorkeakoulun ja tutkijan tietoon ja ne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Toivomme, että vastaat tähän henkilöstökyselyyn pikaisesti. Palauta vastauksesi oheisessa valmiiksi maksetussa palautuskuoressa viimeistään 15.5.2008 mennessä. Kyselyyn liittyvistä asioista saat lisätietoa soittamalla tutkijalle numeroon 050 577xxx tai kunnan tutkimusyhteistyöstä vastaavalle henkilölle (017) 401 201.

Kiitämme jo etukäteen vastauksestasi!

Yhteistyöterveisin

Taisto Markkanen
henkilöstöpäällikkö
Hallintopalvelut
SIILINJÄRVEN KUNTA

Helena Toivanen
tutkija/tradenomi yamk (MBA) opiskelija
Savonia Business
SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liite 6. Muistutuskirje 1.

SIILINJÄRVEN KUNTA
Kasurilantie 1
71801 SIILINJÄRVI

MUISTUTUS

12.5.2008

ARVOISA, SIILINJÄRVEN KUNNAN TYÖNTEKIJÄ!

Tutkimuskysely ”Moninaisuusosaaminen voimavaraksi” on lähtenyt hyvin käyntiin. Kyselyyn olemme saaneet jo runsaasti vastauksia. Nyt toivomme, että tämä muistutus vauhdittaa edelleen vastaamista. Vastausaikaa on vielä 15.5.2008 saakka, joten vielä ehdit osallistua.

Tutkimuksen tarkoituksena on:

selvittää työyhteisössäsi vallitseva yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen nykytila ja kehittämistarpeet.

Tutkimuksen tavoitteena on:

tuottaa tietoa, joka hyödyntää Siilinjärven kunnassa jo alkanutta palveluiden muutosprosessin eritasoilla tapahtuvaa johtamistyötä. Strategisen linjaukseen perustuva muutosprosessi on voimakkaasti sidoksissa arjen työhön.

Tutkimuksesta tuotetaan raportti, joka sisältää tutkimustulosten lisäksi niiden pohjalta laaditut kehittämisehdotukset. Tutkimustulosten kytkeminen meneillään olevaan muutosprosessiin on yksi ja mahdollisesti nopein tapa soveltaa suoraan tutkittu tieto työyhteisön arkeen.

Kyselyssä vastaat taustatietojen lisäksi:

- lähintä työryhmääsi koskeviin asioihin
- omaan työympäristöön liittyviin asioihin
- tasa-arvon toteutumiseen työpaikallasi
- moninaisuusosaamisen toteutumiseen työpaikallasi
- havaintoja ja kokemuksia kiusaamista, syrjintää ja seksuaalista häirintää koskeviin asioihin
- tasa-arvon kehittämistarpeiden arviointiin
- vapaasti aiheeseen liittyviin työpaikkasi kehittämistarpeisiin ja odotuksiin

Mielipiteesi, havaintosi ja kokemuksesi toimivat avaimina tämän tutkimuksen kehittämistavoitteen onnistumisessa. Kyselyyn liittyvistä asioista saat lisätietoa tutkijalta numerosta 050 577 xxxx tai kunnan tutkimusyhteistyöstä vastaavalta (017) 401 201.

Mikäli olet jo antanut oman panoksesi ja vastannut tähän verkossa tapahtuvaan kyselyymme on tämä muistutus kohdaltasi aiheeton.

Kiitämme vastauksestasi!

Alla on linkki ja tunnukset kyselyyn vastaamista varten:

<http://vs.savonia-amk.fi/kyselyt.asp>

Käyttäjätunnus: 12xxx

Salasana: tasaxxx2008

Taisto Markkanen
henkilöstöpäällikkö
Hallintopalvelut
SIILINJÄRVEN KUNTA

Tavoitteista ja sisällöistä;
Helena Toivanen
tutkija/tradenomi yamk (MBA) opiskelija
Savonia Business Kuopio
SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liite 7. Muistutuskirje 2.

SIILINJÄRVEN KUNTA

Kasurilantie 1
71801 SIILINJÄRVI

MUISTUTUS

16.5.2008

SIILINJÄRVEN KUNNAN HENKILÖSTÖ!

Henkilöstötutkimuksen vastausaikaa jatketaan 31.5.2008 saakka. Haluamme tarjota vastausmahdollisuuden niille, jotka eivät vielä ehtineet tuomaan näkemyksiään esille. Kehittävän tutkimuksen onnistumiselle on tärkeää, että kysely saavuttaa koko henkilöstöä kuvaavan vastaajajoukon. Kenenkään henkilön antamia tietoja ei julkisteta eikä niitä raportoida yksittäisesti. Annetut vastaukset tulevat vain Savonia-ammattikorkeakoulun ja tutkijan tietoon ja ne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselyyn liittyvistä asioista lisätietoa antaa tutkija numerosta 050 577 xxxx tai kunnan henkilöstöpäällikkö (017) 401 201.

Hyvin monet henkilöstöön kuuluvat ovat tuoneet mielipiteensä ja näkemyksensä esille vastaamalla kyselyymme. Kiitämme arvokkaasta panoksesta ja osallistumisesta kaikkia tähän mennessä vastanneita. ”Moninaisuusosaaminen työyhteisön voimavaraksi” on aihepiiriltään uusi ja ajankohtainen.

Tutkimuksen tarkoituksena on:

selvittää työyhteisössäsi vallitseva yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen nykytila ja kehittämistarpeet.

Tutkimuksen tavoitteena on:

tuottaa tietoa, joka hyödyntää Siilinjärven kunnassa jo alkanutta palveluiden muutosprosessin eritasoilla tapahtuvaa johtamistyötä. Strategisen linjaukseen perustuva muutosprosessi on voimakkaasti sidoksissa arjen työhön.

Tutkimuksesta tuotetaan raportti, joka sisältää tutkimustulosten lisäksi niiden pohjalta laaditut kehittämisehdotukset. Tutkimustulosten kytkeminen meneillään olevaan muutosprosessiin on yksi ja mahdollisesti nopein tapa soveltaa suoraan tutkittu tieto työyhteisön arkeen.

Kyselyssä vastaat taustatietojen lisäksi:

- lähintä työryhmääsi koskeviin asioihin
- omaan työympäristöön liittyviin asioihin
- tasa-arvon toteutumiseen työpaikallasi
- moninaisuusosaamisen toteutumiseen työpaikallasi
- havaintoja ja kokemuksia kiusaamista, syrjintää ja seksuaalista häirintää koskeviin asioihin
- tasa-arvon kehittämistarpeiden arviointiin
- vapaasti aiheeseen liittyviin työpaikkasi kehittämistarpeisiin ja odotuksiin

Alla on linkki ja tunnukset kyselyyn vastaamista varten:

<http://vs.savonia-amk.fi/kyselyt.asp>

Käyttäjätunnus: 1260

Salasana: xxxx2008

Taisto Markkanen
henkilöstöpäällikkö
SIILINJÄRVEN KUNTA

[Tavoitteista ja sisällöistä;](#)

Helena Toivanen
tutkija/tradenomi yamk (MBA) opiskelija
Savonia Business Kuopio
SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liite 8. Vastaajien taustaa. Liitetaulukot 1-3

LIITETAULUKKO 1. Vastaajien ikäluokittelu ja henkilöstökertomuksen mukainen vertailu vakinaiseen henkilöstöön, jakaumat (%).

Osuudet (%)	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	Yhteensä
Tutkimusaineisto (N=240)	1	4	8	13	15	16	18	18	7	100
Kunta vakinaiset (N=844)	2	5	7	11	17	18	18	15	8	100

LIITETAULUKKO 2. Esimiesasemaan, työskentelyyn, työsuhteeseen ja työryhmiin liittyvä tarkastelu ja eri sukupuolten väliset jakaumat (%). n=244).

Esimiesasema	Vastaajien (n)	Miehiä (%)	Naisia (%)	Yhteensä
Kyllä	54	37	63	100
Ei	190	10	90	100
Työskentely				
Kokoaikainen	234	16	84	100
Osa-aikainen	11	9	91	100
Työsuhte				
Vakituihin	208	17	83	100
Määräaikainen	36	11	89	100
Työryhmä				
Yksi kiinteä ryhmä	158	15	85	100
Yksi muuttuva ryhmä	24	8	92	100
Useita eri työryhmiä	54	22	78	100
Muu	8	13	87	100

LIITETAULUKKO 3. Lähimmän työryhmän sukupuolittaiset jakaumat (%). N=244).

Lähin työryhmä	Miesten osuus (%)	Naisten osuus (%)	Yhteensä
4 henkilöä tai vähemmän	17	83	100
5-9 henkilöä	16	84	100
10 henkilöä tai enemmän	14	85	100
Työryhmässä M/N			
Miehiä vähintään 70%	86	14	100
Naisia ja miehiä yhtä paljon	35	65	100
Naisia vähintään 70%	7	93	100