



Monimuotoisen työyhteisön johtaminen ja esihenkilöiden osaaminen

Johanna Koivunen

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Toukokuu 2024

Matkailu- ja ravitsemisala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Koivunen, Johanna

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen ja esihenkilöiden osaaminen.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 59 sivua

Matkailu- ja ravitsemisala. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Työelämä muuttuu tulevaisuudessa yhä monimuotoisemmiksi. Työnantajat rekrytoivat työntekijöitä kansainvälisesti ympäri maailmaa ja työntekijöiden eläkeikä nousee. Samaan aikaan ihmisillä on erilaisia tarpeita ja tavoitteita työtehtäviin. Työyhteisöt ovat muutoksessa ja esihenkilötyössä tarvitaan lisää monipuolista osaamista, jotta monimuotoisten työyhteisöjen vahvuudet saadaan esille. Tulevaisuudessa työtä tehdään yhä useammin monikulttuurisessa ja monikielisessä työyhteisössä. Näillä voi olla niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia työyhteisön toimintaan ja tuloksellisuuteen.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudassa. Tavoitteena oli selvittää, millaista osaamista esihenkilöt tarvitsivat monimuotoisen työyhteisön johtamiseen. Mitä esihenkilöt ymmärsivät monimuotoisuudella ja millaisia haasteita he näkivät työssään sekä miten he voisivat hyödyntää monimuotoista työyhteisöä vahvuutena.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, jossa aineistoa kerättiin haastattelemalla seitsemää esihenkilöä. Aineisto analysoitiin käyttäen menetelmänä sisällönanalyysiä, jossa sisältö teemoiteltiin ja luokiteltiin eri aihealueisiin. Aineiston perusteella keskeisiksi osaamistarpeiksi nousivat inklusiiviseen johtamiseen liittyvät taidot, henkilöstökäytänteet, vuorovaikutustaidot, monikulttuurisuus ja kielitaito.

Tutkimustuloksien perusteella vahvistui käsitys osaamistarpeista. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen vaatii hyvää johtamista ja esihenkilötyötä. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen ei poikkea suuresti yleisesti hyvästä johtamisesta ja esihenkilötyöstä. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu, koska kaikki työntekijät eivät välttämättä kommunikoi samalla kielellä, jolloin väärinkäsitysten mahdollisuus lisääntyy. Kehittämistoimenpiteiksi nousivat kielitietoinen perehdyttäminen, kielen oppiminen työtehtävissä ja inklusiivisen johtamisen merkitys syrjinnän kokemuksiin.

Avainsanat (asiasanat)

Monimuotoisuus, inklusiivisuus, esihenkilötyö, johtaminen, monikulttuurisuus, työyhteisö

Koivunen, Johanna

Managing a diverse workplace and the skills of first level Team Leaders.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 59 pages

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management. Master's thesis

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Work life is becoming increasingly diverse in the future. Employers are recruiting employees from around the world, and the retirement age of workers is rising. At the same time, people have different needs and goals related to their work tasks. Work communities are undergoing changes, and leadership roles require more versatile skills to bring out the strengths of diverse work environments. In the future, work will be done more frequently in multicultural and multilingual teams. These teams can have both positive and negative impacts on organizational functioning and effectiveness.

The thesis was conducted as an assignment for Keuda. Keuda is a Finnish Vocational Education and Training provider. The goal was to identify the competencies that supervisors needed for leading diverse work communities. The study explored how supervisors understood diversity, the challenges they encountered in their work, and how they could leverage a diverse work environment as a strength.

The research was carried out using a qualitative research method, collecting data through interviews with seven supervisors. The data was analyzed using content analysis, identifying, and categorizing themes related to the research questions. Key competencies that emerged from the analysis included inclusive leadership skills, personnel practices, communication skills, multicultural competence, and language proficiency

Based on the research findings, it became clear that leading a diverse work community requires effective leadership and supervisory skills. Managing a diverse work community does not significantly differ from general good leadership and supervision practices. Effective communication skills are crucial, especially since not all employees communicate in the same language, which increases the possibility of misunderstandings. Recommended actions included language-sensitive onboarding, language learning within job tasks, and recognizing the importance of inclusive leadership in addressing experiences of discrimination.

Keywords/tags (subjects)

Diversity, inclusion, supervision, leadership, multiculturalism, work community, workplace

-

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Tausta	6
1.2	Työn lähtökohdat, toimeksiantajan esittely ja tavoitteet.....	7
1.3	Käsitteiden valinta.....	9
2	Monimuotoisuus työyhteisön johtamisessa	9
2.1	Tiedonhankinta ja monimuotoisuuden käsite aiemmassa tutkimuksessa	9
2.2	Inklusiivisuus, yhdenvertaisuus ja monikulttuurisuus	12
2.3	Johtaminen ja esihenkilötyö	13
2.4	Toimintaympäristö	15
2.5	Inklusiivinen johtaminen	17
2.6	Henkilöstön ikärakenne.....	21
2.7	Monimuotoisuuteen liittyvät hyödyt.....	22
2.8	Monimuotoisuuden haasteet	24
3	Tutkimuksen toteuttaminen	26
3.1	Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	26
3.2	Laadullinen tutkimus.....	27
3.3	Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu	28
3.4	Laadullinen sisällönanalyysi	30
4	Tulokset	34
4.1	Taustatiedot	34
4.2	Monimuotoisuuden käsite	34
4.3	Inklusiivinen toimintatapa.....	35
4.4	Henkilöstökäytänteet työkaluina esihenkilötyössä	37
4.5	Monimuotoisuuden hyödyt ja haasteet.....	39
4.6	Osaamistarpeet monimuotoisessa työyhteisössä	41
5	Pohdinta	42
5.1	Monimuotoisuus esihenkilötyössä.....	42
5.2	Tuloksien tarkastelua aiemman tutkimuksen viitekehyksessä	46
5.3	Luotettavuus ja eettisyys	48
5.4	Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.....	50
	Lähteet	52
	Liitteet	57
	Liite 1. Saatekirje	57

Liite 2. Haastattelukysymykset.....	59
-------------------------------------	----

Kuviot

Kuvio 1. Erilaisuuden akseli.....	12
Kuvio 2. Monimuotoisuuden johtaminen.....	25
Kuvio 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.....	32
Kuvio 4. Esimerkki aineiston klusteroinnista.....	33
Kuvio 5. Esimerkki aineiston abstrahoinnista.....	33
Kuvio 6. Esihenkilön osaamistarpeet monimuotoisessa työyhteisössä.....	44

1 Johdanto

1.1 Tausta

Työyhteisöt monimuotoistuvat kovaa vauhtia ja työyhteisön johtamiseen ja esihenkilötyöhön tarvitaan lisää osaamista. Tämä käy ilmi johtajuusbarometristä, jossa monimuotoisuus on nostettu tärkeäksi kehityskohteeksi. Johtajat ja esihenkilöt kaipaavat lisää tietoisuutta monimuotoisen työyhteisön hyödyistä. Ylemmän johdon rooli on merkittävä monimuotoisuuden kehittämisessä organisaatiossa, jotta monimuotoisuuden hyödyt saadaan esille, esihenkilöt tarvitsevat tukea työyhteisön toimintatapoihin ja jalkauttamisessa koko työyhteisöön. Tämän vuoksi tärkeää on kouluttaa esihenkilöitä työskentelemään monimuotoisessa työyhteisössä. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 3; Tracey, Le, Brannon, Crystal-Mansour, Golubovskaya & Robinson 2023.)

Organisaatioiden panostaminen monimuotoisuuteen on myös eettisesti oikein. Monimuotoisuuden pitäisi näkyä esihenkilöiden toimintatavoissa, organisaation strategiassa, arvoissa, kehittämis-toiminnassa ja kaikessa henkilöstöön liittyvissä tavoitteissa. Monimuotoisuus edellyttää erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä. Useat lait ja ohjeistukset velvoittavat organisaatioita panostamaan vastuullisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon. Monimuotoisuuteen panostaminen edellyttää yhdenvertaisuutta ja inklusiivista toimintatapaa ja organisaatiokulttuuria. Nämä kuuluvat sosiaalisen vastuullisuuden kokonaisuuteen. Englanniksi termi tarkoittaa ESG eli Environmental, Social and Governance. Sosiaalinen vastuullisuus vaikuttaa organisaation työnantajamielikuvaan ja houkuttelevuuteen. Monimuotoisuuteen panostaminen on organisaatioiden velvollisuus ja moraalisesti oikein, koska työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöistä. Parhaimmillaan monimuotoisuustyö lisää myös työntekijöiden hyvinvointia, turvallisuutta, tehokkuutta, innovaatioita, parantaa asiakaskokemusta ja lisää organisaation vetovoimaa markkinoilla. (Haavasoja, Janas, Lehtoranta, Moilanen, Mäkinen, Vihersalo & Yli-Kaitala 2023, 6; Huhta & Myllyntaus 2023, 21–22.)

Työyhteisön monimuotoisuus ja organisaation inklusiiviset toimintatavat ovat todella tärkeitä yritysten menestymisen kannalta. Palvelualaa (2023) koskevassa tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatioiden toimintaa niin sisäisistä kuin ulkoisista näkökulmista. Tutkimuksessa huomioitiin työntekijöiden inhimilliset resurssit ja asiakkaiden käyttäytyminen. Palvelualalla palvellaan asiakkaita globaalisti ja työntekijöiden pitää ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset taustat ja kulttuurit. Moni-

muotoisuuden huomioiminen organisaatiossa mahdollistaa paremman asiakaspalvelun ja tarpeiden ymmärtämisen. Monimuotoiset tiimit tuovat erilaisia näkökulmia ja ideoita palvelun tarjoamiseen, tämä taas lisää organisaation kilpailukykyä ja innovaatiota. Tutkimuksen mukaan inklusiivinen työyhteisö houkuttelee parhaita ja sitoutuneita työntekijöitä, edesauttaa organisaation kasvua, rikastuttaa työntekijöiden kokemuksia ja lisää yhteisöllisyyttä. Palvelualalla monimuotoisuuden edistäminen on tutkimuksen mukaan kuitenkin vielä alkuvaiheessa ja se vaatii uusia tutkimusta ja keskustelua, jotta myös heikoimmassa olevien asemaa voidaan vahvistaa. Heikoimmassa asemassa ovat etniseen vähemmistöön kuuluvat, maahanmuuttajat ja vammaiset työntekijät ja asiakkaat. Tärkeää huomioida kokonaisvaltainen lähestymistapa monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen, jotta voidaan ymmärtää työntekijöiden ja asiakkaiden välinen yhteys. Kokonaisvaltainen tapa monimuotoisuustyössä edistää palvelualan inklusiivisuutta ja yhdenvertaisuutta. (Madera, Yang, Wu, Ma & Xu 2023.)

Esihenkilöt kaipaavat lisää konkreettista osaamista, koulutusta ja työkaluja, kuinka edistää yhdenvertaisuutta (Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016, 50–52). Maailmalla on ollut useita tutkimuksia siitä, kuinka monimuotoinen työyhteisö onnistuu muita työyhteisöjä paremmin (Lim, Vaughan & Jang 2023). Henkilöstöalan ammattilaisten mukaan monimuotoisuus nähdään hyvin tärkeänä voimavara tekijänä ja tuloksen parantamisen keinona. Esihenkilöiden osaaminen katsottiin tulosten perusteella hyvin tärkeäksi osatekijäksi. Tulevaisuudessa työyhteisöt monimuotoistuvat vielä enemmän ja se vaatii myös esihenkilöiden ja johtajien kokonaisvaltaista sitoutumista ja aitoa ymmärrystä, kuinka johtaa monimuotoista työyhteisöä (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021; Bergbom ym. 2016, 50–52; Lim ym. 2023.)

1.2 Työn lähtökohdat, toimeksiantajan esittely ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarve on lähtenyt Keudan työelämäasiakkaiden kysynnästä koskien monimuotoisuuden johtamiskoulutusta sekä ammatillisen koulutuksen kehittämistä vastaamaan esihenkilöiden osaamistarpeita. Keuda tekee paljon yhteistyötä alueen yritysten kanssa, jotta koulutustarpeet ja koulutuksien tarjonta kohtaisivat mahdollisimman hyvin niin työnantajan kuin opiskelijoiden tarpeita. Yhteistyö mahdollistaa perustutkinto-opiskelijoille työharjoittelupaikkoja ja ammattitutkinto opiskelijoille ajantasaista osaamista ja koulutusta. Keudan työelämäasiakkaat ovat toivoneet esihenkilöille koulutusta monimuotoisen työyhteisön johtamiseen. Tarve moni-

muotoisuuden johtamisen osaamiseen on lähtenyt työyhteisöjen monimuotoisuuden lisääntymisestä. Keski-Uudenmaan väkiluku kasvaa vuoteen 2040 saakka ja vieraskielisten osuus kasvaa Uudellamaalla ja tämä näkyy työvoiman monikulttuurisuuden lisääntymisenä.

Tutkimuksen kontekstina on Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda. Keuda on Keski-Uudellamaalla sijaitseva ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Keudan omistajakunnat ovat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo ja Tuusula. Keuda on Suomen viidenneksi suurin ammatillisen koulutuksen järjestäjä, jossa opiskelee vuosittain yli 12 000 opiskelijaa. Keudassa on yli 80 tutkintoon johtavaa toisen asteen koulutusta. Tutkimus toteutetaan johtamisen, yrittäjyyden ja esihenkityön tiimissä, jossa opiskelee tällä hetkellä noin 400 opiskelijaa. (N.d. Keuda 2024.)

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, millaista osaamista esihenkilöt erityisesti kaipaavat monimuotoisen työyhteisön johtamiseen. Tavoitteena on selvittää, mitä esihenkilöt ymmärtävät monimuotoisuudella, millaisia haasteita he näkevät työssään ja miten he voisivat hyödyntää monimuotoista työyhteisöä vahvuutena. Opinnäytetyötä ei rajata vain yhteen toimialaan, vaan tavoitteena oli tutkimuksen hyödyntäminen toimialasta riippumatta. Rajaamalla toimialaa, tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin ja tutkinnon osan toteutukseen mahdollistetaan osallistuminen myös toimialasta riippumatta. Monimuotoisuutta esiintyy myös hyvin laajasti erilaisilla toimialoilla, kuten tuotannossa, sosiaali- ja terveysalalla sekä muilla palvelualoilla

Tavoitteena on käynnistää monimuotoisen työyhteisön tutkinnon osan koulutus yksittäisenä kokonaisuutena. Tutkinnon osa kuuluu Majoitus- ja ravitsemisalalan esimiestyön erikoisammattitutkintoon. Tavoitteena on hyödyntää tutkinnon osan toteutuksessa tutkimuksessa saatua materiaalia. Ammatillisessa koulutuksessa opetushallituksen laatimat tutkinnon perusteet ohjaavat koulutuksen järjestämistä ja antavat raamit tutkinnon suorittamiselle ja ne tukevat henkilökohtaista opintojen suunnittelua. Ammatti- ja erikoisammattitutkintojen tavoitteena on syventää opiskelijan ammatillista osaamista ja osaaminen näytetään aidoissa työtehtävissä. (Tutkintojen perusteet 2024.)

Tutkimuksen teoriassa käsitellään monimuotoisuutta, inklusiivista johtamista ja toimintaympäristön muutosta sekä vahvuuksia ja haasteita liittyen monimuotoiseen työyhteisöön. Teoriassa pa-

neudutaan aikaisempiin tutkimuksiin monimuotoisen työyhteisön johtamisesta niin kansainvälisesti kuin kotimaassa tehtyihin tutkimuksiin. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena käyttäen aineistonkeruumenetelmänä haastattelua.

1.3 Käsitteiden valinta

Opinnäytetyön keskeisiksi käsitteiksi olen valinnut: monimuotoisuus, inklusiivisuus, yhdenvertaisuus, monikulttuurisuus, esihenkilötyö, johtaminen, osaaminen ja työyhteisö. Nämä käsitteet olen valinnut aikaisempien tutkimuksien mukaan. (Bergbom ym. 2020, 3; Lim ym. 2023.) Monimuotoisuus käsite sisältää inklusiivisuuden ja yhdenvertaisuuden kokonaisuudeksi. Valitut käsitteet tukevat myös monimuotoisen työyhteisön tutkinnon osan toteutusta. Opinnäytetyössä käytetään työyhteisöstä pääsääntöisesti nimeä organisaatio yrityksen sijaan, koska silloin voidaan puhua myös kunta-alan työnantajista. Osaamisella tarkoitetaan käytännön esihenkilötyössä tarvittavaa osaamista. Osaamisessa ei huomioida koulutustaustaa.

2 Monimuotoisuus työyhteisön johtamisessa

2.1 Tiedonhankinta ja monimuotoisuuden käsite aiemmassa tutkimuksessa

Tiedonhankinta

Tieteellisessä tutkimuksessa tavoitteena on tuottaa uutta tietoa teorian avulla. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että teoria on valittu tutkimuksen kannalta oikeanlaiseksi ja valinnat ovat perusteltuja. Huolella valittu teoria auttaa tutkimuksen tuloksien tulkinnessa ja toimivat runkona koko tutkimukselle. Tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen lisäksi on myös valittuja käsitteitä. Käsitteet voivat olla joko teoreettisia tai konkreettisia. Teoreettiset käsitteet perustuvat aikaisempiin tutkimuksiin ja ne ovat yleistettävissä. Teoreettisten käsitteiden avulla tutkimuksesta voidaan löytää samankaltaisuuksia verrattuna muihin tutkimuksiin. Konkreettiset käsitteet ovat arkikielessä käytettäviä käsitteitä. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että käsitteet avataan, jotta lukijan on helpompi ymmärtää tutkimukseen valittuja käsitteitä ja yhdistää niitä teoriaan. (Vilka 2015, 34–37.)

Lähdemateriaali

Opinnäytetyötä varten lähdemateriaalia on kerätty tutkimuskirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Tutkimuskirjallisuutta on kerätty pääasiassa Janet Finnan avulla. Haun kohdentamisessa on käytetty ”koko teksti” ja ”vertaisarvioitu” rajausta. Hakusanoita on käytetty kansainvälisissä artikkeleissa hakusanoina: ”diversity”, ”inclusion”, ”workplace”, ”management”, ”leadership. Aiheesta on tehty paljon tutkimuksia ja siksi hakua on rajattu koskemaan vain vuoden 2020 jälkeen. Koska aiheesta on tehty paljon tutkimuksia ja hyvien ja hyödyllisten lähteiden etsiminen oli haastavaa. Rajauksessa hyödynnettiin myös rajausta koskemaan pelkästään palvelualaa, vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ole pelkästään palvelualan tarpeet. Tiedonhaussa on hyödynnetty myös tunnettujen tutkimuslaitoksien, asiantuntijoiden ajankohtaisia tutkimuksia, kirjallisuutta ja selvityksiä koskien monimuotoisuutta työyhteisössä. Lähdemateriaaliksi on valittu myös alan asiantuntijoiden ajankohtaisia haastatteluja ja mielipidekirjoituksia kirjastoista ja netin avulla. Hyvää lähdemateriaalia on kerätty myös aikaisempien tutkimuksien lähdeluetteloista. Kaikki lähdemateriaalit on valittu mahdollisimman objektiivisesti ja kriittisesti sekä materiaalia on kerätty koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Monimuotoisuuden käsite

Monimuotoisuuden käsiteellä voidaan ymmärtää hyvinkin laajaa kokonaisuutta ja yksiselitteistä vastausta monimuotoisuuden termille ei ole olemassa. Monimuotoisuudesta käytetään yleisesti termejä DEI ja D&I. DEI muodostuu englanninkielisistä sanoista diversity, equality ja inclusion. Suomenkielisiä käännöksiä termeistä ovat moninaisuus, tasa-arvoisuus ja inklusiivisuus, näistä voidaan kuitenkin käyttää myös termejä monimuotoisuus, tosiasiallinen yhdenvertaisuus ja osallisuus. (Arsel, Crockett & Scott 2022, 920.)

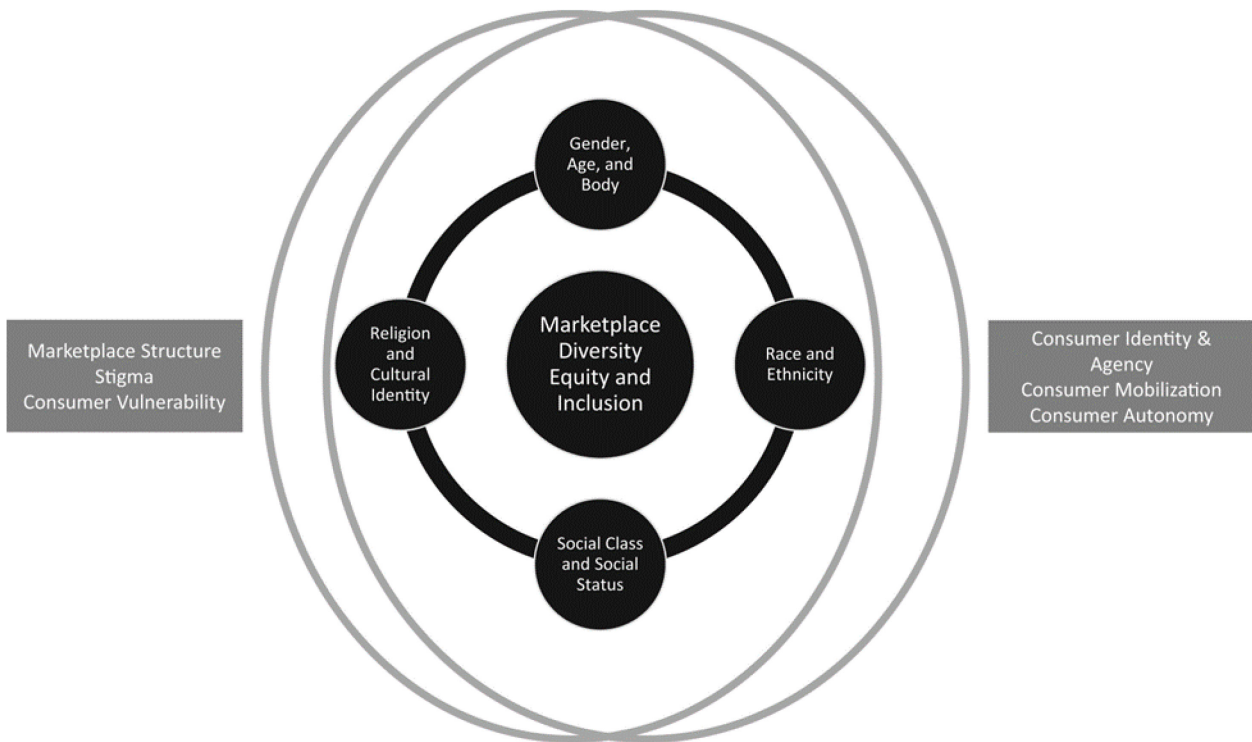
Monimuotoisuuden käsite muodostuu havaittavissa olevista ominaisuuksista, kuten rotu, sukupuoli, ikä ja etninen alkuperä sekä ei havaittavista ominaisuuksista, kuten uskomuksista ja arvoista. Inklusiivisuus tarkoittaa sitä, kuinka paljon ihmiset tuntevat kuuluvansa ryhmään ja kuinka integroituneita he ovat organisaatioon. Inklusiivisuudella on tärkeä rooli monimuotoisuuden hallinnassa, sillä se edistää yhteenkuuluvuutta ja arvostusta. Osallisuudella viitataan usein sellaisen kulttuurin luomiseen, joka edistää erilaisten ryhmien kuulumista ja integroitumista yhteen.

Inklusiivisuutta käytetään yleensä syrjäytymisen tai marginalisoitumisen vastakohtana. (Arsel ym. 2022, 920; Madera ym. 2023.)

Suomalaisessa tutkimuksessa monimuotoisuudella yleensä tarkoitetaan työyhteisöjen moninaisuutta, jossa työyhteisöt muodostuvat erilaisista ihmisistä. Yksinkertaisimmillaan monimuotoisuus on erilaisia ihmisiä työskentelemässä yhdessä ja jokaisella on yhdenvertaiset lähtökohdat toimia työyhteisön jäsenenä. Monimuotoisuus pitää sisällään käsitteet inklusiivisuus, yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus. (Bergbom ym. 2016, 7–8.)

Monimuotoisuus keskustelussa on aiemmin Suomessa keskitytty sukupuolien väliseen tasa-arvoon. Suomalainen työelämä on kuitenkin vielä hyvin sukupuolittunutta ja aiheuttaa vieläkin paljon keskustelua ja toimenpiteitä. Monimuotoisuus on kuitenkin paljon muutakin kuin tasa-arvoa. (Huhta & Myllyntaus 2023, 32.) Yhdenvertaisuuslain mukaan monimuotoisuuteen sisältyy 13 erilaista monimuotoisuuden ominaisuutta. Ne ovat ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, mielipiteet, poliittinen toiminta, uskonto, vakaumus, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen ja muut henkilöön liittyvät tekijät. (L 1325/2014.) Kun taas johtajuusbarometrissa monimuotoisuuden alle lasketaan myös koulutustausta, erilainen toimintatapa ja arvot (Bergbom ym. 2016, 7–8). Myös Huhta ja Myllyntaus (2023, 30) sekä Arsel ym. (2022) kirjoittavat monimuotoisuuden laajasta kokonaisuudesta. He nostavat esiin myös osaamisen, työkokemuksen, viestinnän, työetiikan, päätöksenteko- ja ristiriitojen käsittelytavan sekä neurodiversiteetin. Neurodiversiteetillä tarkoitetaan aivojen erilaista tapaa käsitellä asioita. (Huhta & Myllyntaus 2023, 32; Arsel ym. 2022.)

Monimuotoisuus on todella laaja kokonaisuus ja sen ymmärtäminen vaatii kokonaisvaltaista ymmärrystä ja siksi keskustelu siitä voi olla vaikeaa ja vaikeasti ymmärrettävää. Monimuotoisuudesta ajatellaan usein tasapainona, joka tulisi toteutua jokaisessa organisaatiossa. Tämä harvoin voi onnistua, koska erilaiset ihmiset hakeutuvat erilaisiin työtehtäviin. Monimuotoisuus käsitteenä ei ole kovin selkeä, koska monimuotoisuuden termit eivät ole kovin vakiintuneita Suomessa ja muualla maailmassa (Huhta & Myllyntaus 2023, 32.)



Kuvio 1. Erilaisuuden akseli (Arsel ym. 2022, 921.)

Kuviossa 1 esitellään erilaisuuden akselin ulottuvuudet, joka kuvaa monimuotoisuuden kokonaiskuvaa yhteiskunnassa. Arsel ym. (2022) kuvaavat monimuotoisuuden asemaa kuvion kautta. Monimuotoisuuden näkyvät piirteet määrittelevät erityispiirteet monimuotoisuudelle. Kuviossa ne esitetään erillisinä, mutta toisiinsa liittyvinä tekijöinä, mutta kumpikin kehä avaa asioiden suhtautumisen näkökulmaa. Yhteiskunnassa on rakenteellisia kysymyksiä, jotka liittyvät yhteiskunnan epätasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Toinen kehä kuvaa identiteettiä ja toimijuutta sekä käytäntöjä jokapäiväisessä elämässä. Kumpikin kehä voi tuoda näkyviin monimuotoisuuden hyötyjä ja ongelmia. Parhaimmillaan hyvinvointia edistävää tasa-arvoa tai epäoikeudenmukaisuutta ja syrjintää. (Arsel ym. 2022, 921.)

2.2 Inklusiivisuus, yhdenvertaisuus ja monikulttuurisuus

Monimuotoisuuden kanssa käytetään käsitettä inklusiivisuus, koska monimuotoisuus käsitteenä ei yksin riitä. Inklusiivisuudella tarkoitetaan yhdenvertaista ja syrjimätöntä toimintatapaa, jossa kaikki työntekijät otetaan mukaan toimintaan erilaisuudesta huolimatta. Inklusiivisuudessa ihmiset voivat olla omia itsejään työyhteisössä ja työnantaja mahdollistaa jokaisella samanlaiset mahdolli-

suudet onnistua. Inklusiivisuudesta voidaan käyttää myös suomennosta osallisuus. Osallisuus määritellään usein yksilön kokemuksena kuulumisesta ryhmään. Inklusiivisuutta on mahdollista kaikille samanlaiset mahdollisuudet onnistua. Osallisuus tarkoittaa ympäristön luomista, jossa jokainen tuntee itsensä arvostetuksi, kunnioitetuksi ja voi olla omana aitona itsenään. (Bergbom ym. 2016, 7–8; Huhta & Myllyntaus 2023, 32; Shore, Clevelandb & Sanchezc 2018.)

Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan tasavertaista ja yhdenmukaista tapaa toimia, jossa kaikilla on samanlaiset oikeudet. Yhdenvertaisuus on perusoikeus, jonka turvaaminen on tärkeää perus- ja ihmisoikeuksien toteutumisen vuoksi. Ketään ei syrjitä sukupuolen, iän, kulttuuritaustan, uskonnon, terveydentilan, vamman, mielipiteen tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. (L 1325/2014.)

Monikulttuurisuus

Monimuotoisuuden kanssa puhutaan paljon myös monikulttuurisuudesta ja siksi on relevanttia nostaa myös käsite monikulttuurisuus esille. Monikulttuurisuudella tarkoitetaan tässä työssä useista eri kulttuureista muodostuneita työyhteisöjä. Työyhteisöllä tarkoitetaan tutkimuksessa työryhmää, tiimiä tai työpaikkaa. Työntekijät voivat olla keskenään tai taustaltaan eri alkuperää, puhuvat eri kieltä ja heillä on erilaisia kulttuuriin liittyviä toimintatapoja. Monikulttuurisuudella tarkoitetaan erityisesti kulttuurien erilaisuutta ja monimuotoisuudessa laajempaa erilaisuuden kokonaisuutta. (Maahanmuutto ennätyskellisen korkealla viime vuonna 2024.)

2.3 Johtaminen ja esihenkilötyö

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen vaatii niin ylemmän johdon sitoutumista ja ymmärrystä kuin esihenkilöiden riittävää osaamista toimia lähiesihenkilötyössä. Jotta monimuotoisen työyhteisön johtamista ja esihenkilötyötä voi toteuttaa työyhteisössä menestyksekkäästi tarvitaan ymmärrystä johtamisesta. Northousen (2022) mukaan johtaminen on prosessi, jossa esihenkilö voi vaikuttaa työryhmän jäseniin, että tavoitteet saavutetaan. Myös Juuti (1996, 5) määrittelee ihmisten johtamisen vuorovaikutusprosessiksi, jossa pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan, jotta tavoite voidaan saavuttaa. Hän kirjoittaa ihmissuhdesuuntautuneesta johtamisesta, jossa ihmisiin keskittyvä johtaminen tuottaa parempia tuloksia, kuin tehtäväsuuntautunut johtaminen (Juuti

1996, 5). Hiltusen (2011, 33) ja Kamenskyn (2015, 17) mukaan vuorovaikutuksen merkitys korostuu johtamisessa ja he nostavat ihmiset johtamisessa tärkeimmäksi tekijäksi.

Perinteisesti johtamista on ajateltu yksilöiden johtamisena. Johtamiskoulutuksissa hankitaan osaamista, miten voimme johtaa yksilöitä ja ymmärtää heidän näkemystensä asiasta. Yksilöiden johtaminen voi pahimmassa tapauksessa tarkoittaa, että esihenkilö varmistaa, että kehityskeskustelut tulevat kaikkien kanssa hoidettua. Työryhmällä ei ole yhteistä tavoitetta, vaan he toimivat yhdessä jokainen erikseen. Tiimillä tarkoitetaan yhdessä toimivaa työryhmää, jolla on yhteinen tavoite ja tiimi hyödyntää kaikkien tiimin jäsenten osaamista paremman tuloksen saavuttamiseksi. Tiimityö on parhaillaan jokaisen vahvuuksien hyödyntämistä, innostumista ja osaamisen jakamista. Toimimattomassa tiimissä tulee paljon väärinkäsityksiä ja roolit ovat epäselvät sekä kaikki eivät ota vastuuta tekemisestä. Toisaalta joskus organisaation rakenne ei edesauta joustavaa tiimityötä. Onnistunut tiimityö vaatii myös tukea organisaatiolta, joka tukee tiimin onnistumista. (Riskikangas & Grünbaum 2016, 31, 68; Hiila, Tukiainen, Hakola 2019, 70.)

Mäkelä, Kangas, Korhokangas & Laitinen (2023) korostavat tutkimuksessaan johtamisen keskeistä roolia vahvuuksien tunnistamisessa. Tutkimustulosten mukaan johtajan on tunnettava työyhteisön jäsenet, jotta monimuotoinen tiimi voi hyödyntää vahvuuksiaan niin tiimi kuin yksilötasolla. Tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen on ollut oikea johtamistyyli, jolla vahvuuksia on saatu esille työyhteisössä. (Mäkelä, Kangas, Korhokangas & Laitinen 2023.)

Hyvän itsetunnon omaavalla ihmisellä on selkeä käsitys omista vahvuuksista ja myös ymmärrystä omista kehittämiskohteista. Itsetuntemus tarkoittaa omien vahvuuksien tuntemista ja heikkouksien hyväksymistä, joka lähteen itsensä arvostamisesta ja itsevarmuudesta. Suuren itsevarmuuden omaava henkilö pitää kiinni omista arvoistaan ja toimii omien arvojen mukaan hankaloissakin tilanteissa. Hyvään itsetuntoon liittyy myös kyky arvostaa muita ihmisiä. Hän osaa antaa arvostusta muiden osaamiselle ja mielipiteille sekä osaa antaa myös positiivista palautetta. Hyvä itsetuntemus on erinomainen pohja esihenkilötyölle ja johtamiselle. Hyvä itsetuntemus auttaa ymmärtämään ihmisten erilaisuutta ja siten auttaa myös ihmisten johtamista. (Keltikangas 2017, 10.)

2.4 Toimintaympäristö

Kansainvälinen muuttoliikenne muokkaa Suomen väestöä. Vuonna 2023 Suomeen muutti ennätysellinen määrä ihmisiä, yhteensä noin 70 000. Suurin syy maahanmuuton kasvuun vuonna 2023 oli ukrainalaisten maahan saapuminen tilapäisen suojelun luvalla. Heillä on ollut nyt mahdollisuus hakea kotikuntaa Suomesta vuoden oleskelun jälkeen. Ukrainalaisten lisäksi myös aasialaisten maahanmuutto lisääntyi edellisestä vuodesta. Venäläisten osuus maahanmuuttajina on vähentynyt ja aasialaisten maahanmuuttajien osuus kaikista maahan muuttaneista on noussut kaikista suurimmaksi. (Maahanmuutto ennätysellisen korkealla viime vuonna 2024.)

Vieraskielisten osuus Suomen väestössä oli vuonna 2022 noin 9 %, tämä on kuitenkin Euroopan muihin maihin verrattuna alhainen. Suomessa maahanmuutto keskittyy pääkaupunkiseudulle, jossa joka kuudes on ulkomaalaistaustainen. Helsingin seudulla ulkomaalaisten osuuden arvioidaan kasvavan vuoteen 2035 mennessä kaksinkertaiseksi. Tämä tarkoittaa, että joka kolmas tai joka neljäs olisi Helsingin alueella ulkomaalaistaustainen. Suurin osa ulkomaalaistaustaisista on työkäisiä, työllisyysaste on kuitenkin hieman alhaisempi kuin kantaväestöllä. Ulkomaalaistaustaiset miehet työllistyvät hieman paremmin kuin naiset, vähiten työllistyvät EU:n ulkopuolelta tulevat naiset, jonka työllisyysaste on vain 52 %. Syitä alhaiseen työllistymiseen on useita, esimerkiksi kieli-taito, koulutuksen puuttuminen, tutkintojen sopimattomuus, verkostojen puute sekä työnantajien asenne ja syrjintä. Syrjintä ja etnisesti hierarkkinen työkulttuuri vaikeuttavat työllistymistä varsinkin EU:n ulkopuolelta tulleita hakijoita. Tämä näkyy erityisesti Somaliasta ja Irakista tulleiden työntekijöiden kohdalla. (Bergbom, Lantto, Leino-Arjas, Ruokolainen, Tarvainen, Varje 2020, 60–61.)

Hyvinvointia työstä 2030-luvulla tutkimuksen mukaan ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä työskentelee Suomessa kaikissa ammateissa. Pääkaupunkiseudulla ulkomaalaisten osuus työntekijöistä on suuri varsinkin palvelu- ja myyntitehtävissä, rakennus- ja kuljetusaloilla sekä siivousalalla. Erityistehtävissä kuten lääkäreinä tai koodareina ulkomaalaisia on myös paljon. Useat alat ovat riippuvaisia ulkomaalaisista työntekijöistä ja kokevat, että eivät pärjää ilman heitä. Pääkaupunki-seudun väestön kasvu perustuu kokonaan vieraskielisen väestön kasvuun. (Bergbom ym. 2020, 60–61.)

Ulkomaalaistaustaiset työntekijät viihtyvät pääsääntöisesti hyvin Suomen työyhteisöissä. Tämä selviää Tulevaisuuden Suomen tekijät tutkimushankkeesta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ulkomaalaisten kokemuksia Suomessa työskentelystä. Työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä

esihenkilötyöhön ja esihenkilöiden tapaan johtaa työryhmää. Vastaajien mukaan Suomessa työntekijöitä kohdellaan hyvin ja jokaista ammattia arvostetaan työyhteisössä. Joidenkin vastaajien mukaan ulkomaalaistausten työntekijöiden työpanosta saatetaan arvioida kriittisemmin, kuin kantasuomalaisen työntekijän. Kriittistä arviointia tuli joidenkin vastaajien mukaan niin esihenkilöiltä kuin asiakkailta herkemmin kuin kantasuomalaisen työpanoksesta. Jotkut vastaajat olivat kokeneet myös syrjintää ja rassistista kohtelua niin asiakkailta kuin esihenkilöiltä. Tämä saattoi näkyä esimerkiksi kantasuolaisten suosimisena työtehtävissä. Haastateltavien mukaan tärkeintä oli kuitenkin esihenkilöiden puuttuminen syrjintää liittyviin asioihin. Suurimmat haasteet ilmenivät, jos syrjintää tai epäasiallista kohtelua toteutti esihenkilöt. (Alho 2023, 37–38.)

Suomen on tutkimuksen mukaan oltava myös jatkossa houkutteleva kohde työperäiselle maahanmuutolle. Tulevaisuudessa nuoret maahanmuuttajataustaiset tarvitsevat myös esikuvia Suomalaisesta työyhteisöstä kaikenlaisissa työtehtävissä. Kielitaito on tärkeä osa kulttuuriin sitoutumista ja yhteisöllisuuden muodostumista. Suomen tai ruotsin kielen oppimista tulisi tukea myös työpaikoilla entistä laajemmin, jotta inklusiivinen ja yhdenvertainen työkuulttuuri mahdollistuisi. (Väestörakenne 2021; Bergbom ym. 2020, 62–66.)

Henkilöstöalan ammattilaisten mukaan ammattitaito ja osaaminen on tärkein tekijä työntekijän rekrytoimiselle. Työntekijän taustoilla ei tutkimuksen mukaan ollut merkitystä, vaan tärkeitä oli sopeutuminen organisaation työkuulttuuriin ja työtehtäviin. (Bergbom ym. 2016, 16.)

Johtamisessa on tärkeää huomioida monikulttuurisuutta edistävät toimintatavat organisaatiossa. Tulevaisuudessa työtä tehdään yhä useammin monikulttuurisessa ja monikielisessä työyhteisössä. Näillä voi olla niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia työyhteisön toimintaan ja tuloksellisuuteen. Negatiiviset vaikutukset voivat liittyä vuorovaikutukseen, työyhteisön luottamuksen rakentamiseen ja keskinäiseen yhteisöllisyyteen. Johtamisessa on sen vuoksi tärkeää keskittyä luottamuksen rakentamiseen ja inklusiivisuuteen sekä yhdenvertaisuuteen. Nämä tekijät edesauttavat monikulttuurisuuden vahvuksien syntymistä. Luovuus ja innovaatiot ovat monikulttuurisen työyhteisön vahvuuksia. Jos työyhteisössä ei huomioida johtamisessa monikulttuurisuutta ja edesauteta työyhteisöjen positiivisia vaikutuksia, se voi aiheuttaa syrjintää, eriarvoistumista, ristiriitoja ja työtytymättömyyttä. Silloin positiiviset vaikutukset jäävät kokonaan saavuttamatta. (Bergbom ym. 2020, 62–66.)

Strategia monimuotoisuustyössä

Tulevaisuuden muutosten pohtiminen strategiatyön yhteydessä vaikuttaa organisaation kilpailuun ja mahdollisuuksiin menestyä verrattuna muihin toimijoihin. Miten näemme millaisessa maailmassa, toimimme tulevaisuudessa ja miten voimme siihen itse varautua. Porterin (1996) mukaan strategia on toimintamallin pohtimista ja asemointia verrattuna kilpailijoihin. Yritys voi menestyä, jos hän ottaa liiketoimintaympäristössä huomioon kilpailijat ja mitä he mahdollisesti tekevät. Skenaarioiden eli uhkien tunnistaminen mahdollistaa organisaation toiminnan myös tulevaisuudessa. Vaikka emme pysty ennustamaan, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, voimme minimoida riskejä ja varautua muutoksiin suunnittelemalla yrityksen strategiaa ja skenaarioita. (Porter 1996, 60–62.)

Monimuotoisuustyön johtamisen tavoitteet lähtevät organisaation strategiasta ja strategia on johdon työkalu viedä organisaation suunnitelmaa eteenpäin. Henkilöstöalan ammattilaisten mukaan (2020) 69 % yrityksistä on huomionnut monimuotoisuustyön organisaation strategiassa (Bergbom 2020). Jotta esihenkilöt voivat toteuttaa annettua strategiaa, tarvitaan strategian aitoa ymmärrystä ja konkreettisia tehtäviä. Strateginen johtaminen tarkoittaa strategian jatkuvaa päivittämistä ottaen huomioon toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Strategian päivittäminen nähdään jatkuvana prosessina, jossa yritysjohton pitää olla hereillä, jotta yrityksen toimintatavat vastaavat toimintaympäristön tarpeita. (Bergbom 2020,29; Ritakallio & Vuori 2019, 11–17.)

2.5 Inklusiivinen johtaminen

Yhdenvertaisuus työyhteisössä

Työnantajan velvollisuus on huolehtia yhdenvertaisuuden toteutumisesta työpaikalla. Työnantajan on noudattava yhdenvertaisuuslakia, jossa määritellään työnantajan velvollisuudet yhdenvertaisuuden edistämiseen. Johdon tehtävänä on viestiä, mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan ja kuinka sitä edistetään organisaatiossa. Esihenkilöiden tehtävänä on toteuttaa johdon yhdenvertaisuussuunnitelmaa. Yhdenvertaisuus ja sen toteuttaminen vaatii jatkuvaa kehitystä ja suunnitelman päivittämistä. Yhdenvertaisuus tulisi näkyä organisaation arvoissa ja strategiassa. Silloin myös johto

on sitoutunut toimimaan yhdenvertaisesti ja esihenkilöiden on mahdollisuus jalkauttaa toimintatapoja koskemaan koko työyhteisöä. Yhdenvertaisuus liittyy merkittävästi myös monimuotoisuuteen ja monimuotoisen työyhteisön johtamiseen ja esihenkilöiden osaamiseen. (L 1325/2014.)

Yhdenvertaisuuslain suunnitelmien vaikuttavuutta on arvioitu yhdenvertaisuuslain arviointihankkeessa. Tutkimukseen osallistui niin asiantuntijoita kuin työnantajien edustajia ja työnantajia. Tutkimuksen mukaan yhdenvertaisuuslain toteutuminen ovat oikealla tiellä, mutta kaikki tavoitteet eivät ole vielä toteutuneet. Työelämän yhdenvertaisuuden edistäminen jää usein organisaatioissa irralliseksi osaksi organisaation toimintaa. Työnantajat ovat kyllä sitoutuneet arvoihin ja sen johtamiseen liittyen yhdenvertaisuuteen, mutta eivät niinkään yhdenvertaisuuslakiin. Yhdenvertaisuus suunnitelmia tehdään organisaatioissa, mutta niiden vaikuttavuudesta ei ole kovin paljon tietoa. Syys vaikuttavuuden puutteeseen nähdään arvioinnin puutteessa. Yhdenvertaisuussuunnitelmia tehdään vain lain vuoksi, eikä siksi että siitä oli organisaatiolle todellista hyötyä yhdenvertaisuuden edistämässä. Yhdenvertaisuus oli kehittynyt eniten organisaatioissa, jossa työntekijöitä oli otettu mukaan ja yhdenvertaisuudesta oli myös keskusteltu työpaikalla. Työntekijät kaipaivat toimintatapojen jakamista, vertaistukea tai koulutusta aiheeseen. (Nieminen & Jauhola 2020, 3–4.)

Lainsäädäntö

Useat lait velvoittavat organisaatioita huomioimaan monimuotoisuuden työyhteisöissä. Lainsäädäntö asettaa organisaatioille minimitason, jota jokaisen organisaation on noudatettava. Suurin osa velvoitteista liittyy tasa-arvoon, syrjintään ja yhdenvertaisuuteen. Suomen perustuslaissa määritellään kaikille yhdenvertainen asema lain edessä ja kieltämällä asettamasta ketään eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Muita lakeja, jotka edellyttävät monimuotoisuuden huomioimista ovat: yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki, työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta, kuluttajasuojalaki, laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta ja rikoslaki. Monimuotoisuuteen liittyvä lainsäädäntö edellyttää organisaatioilta aktiivista toimintaa yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Esimerkiksi työturvallisuuslaki edellyttää välttämään häirintää, josta on vaaraa terveydelle tai turvallisuudelle. (Huhta & Myllyntaus 2023, 42–45.)

Lainsäädännön lisäksi työyhteisöjä velvoittavat monimuotoisuuden edistämiseen myös erilaiset säädökset ja sopimukset, jotka liittyvät sosiaaliseen vastuullisuuteen ja riskien hallintaan. Monet suuret yritykset ovat sitoutuneet myös YK:n kestävän kehityksen periaatteisiin. Yhdistyneet kansakunnat ovat maailmanlaajuinen hallitusten välinen yhteistyöjärjestö, jonka tavoitteena on edistää rauhaa ja yhdenvertaisuutta. YK:n kestävän kehityksen tavoitteista esimerkiksi eriarvoisuuden vähentäminen velvoittaa myös yrityksiä miettimään toimintatapoja inklusiivisempaan suuntaan. Tutkimuksen mukaan myös ilmastonmuutoksen lisäksi myös sosiaalinen vastuullisuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä yhdenvertaisuuden edistämässä. Sidosryhmien vaatimukset myös lisäävät painetta yhdenvertaisuuden edistämiseen. Yhteistyökumppanit ja asiakkaat ovat hyvin tietoisia sosiaalisen vastuullisuuden merkityksestä ja haluavat, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti. Monimuotoisuustyö liittyy organisaatioissa myös riskienhallintaan, jonka vuoksi johtajat haluat edistää monimuotoisuutta. Huonosti hoidettu monimuotoisuustyö ja sosiaalisen vastuullisuuden laiminlyönnillä voi olla kauaskantoisia seurauksia yrityksen maineeseen ja kannattavuuteen. Mainekriisi on tilanne, jonka yritysjohtajat haluavat välttää. (Huhta & Myllyntaus 2023, 42–45.)

Inklusiivinen organisaatiokulttuuri

Organisaation monimuotoisuuden käytäntöjen edistäminen ja toimintatapojen muuttaminen lähtee ylimmästä johdosta. Ylemmän johdon suhtautuminen monimuotoisuuteen vaikuttaa suoraan organisaation monimuotoisuuden edistämiseen ja toimintatapojen hyödyntämiseen. Esimerkiksi työntekijät eivät itsenäisesti hanki tietoa monimuotoisuuden hyödyistä, jos siihen ei tule ohjeistusta ylemmältä johdolta. Henkilöstöpäälliköiden ja toimitusjohtajien suhtautuminen monimuotoisuutta kohtaa vaikuttaa konkreettisiin toimenpiteisiin. Organisaation henkilöstöhallinnon käytännöt voivat lisätä työntekijöiden osallisuuden kokemusta. Tämä näkyy esimerkiksi, miten rekrytoinnissa huomioidaan työntekijöiden erilaisuus ja miten organisaatio mahdollistaa urapolkujen muodostumisen. Koulutetaanko organisaatiossa työntekijöitä monimuotoisuuden mahdollisuuksiin ja vastataanko henkilöstöhallinnon käytännöillä työyhteisön haasteisiin. Toimivat käytännöt lisäävät organisaation inklusiivisuuden kokemusta. Monimuotoisuus organisaatioissa lisääntyä maailmanlaajuisesti, sen tuomat haasteet myös lisääntyvät. Monimuotoisuus voi tuoda myös mahdollisuuksia, jos osallisuutta onnistutaan hyödyntämään organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan

yhteistyötä tutkijoiden ja organisaatioiden välillä tarvitaan paljon nykyistä enemmän ja nopeammin. Nykyiset henkilöstöhallinnon käytännöt voivat olla lähtökohtana inklusiivisuuden luomiselle, sillä ne tarjoavat välineitä toimintatapojen muuttamiseen. Myöhemmin voidaan keskittyä pintatason erilaisuudesta soveltamaan kertynyttä tietoa käytäntöihin. (Shorea ym. 2018; Tracey, Le, Brannon, Crystal-Mansour, Golubovskaya & Robinson 2023; Ng & Sears 2020.)

Inklusiivinen johtaminen vaatii yritykseltä monimuotoisuuden huomioimista. Yritysten tulisi huomioida kulttuurien monimuotoisuus, tasa-arvoisuus, ikä, fyysiset ja henkiset esteet. Yrityksien tulisi lisäksi huomioida erilaisia uskontoja ja luoda avoin ilmapiiri erilaisuutta kohtaan. Tutkimustulokset paljastavat, että yritysten tulisi arvostaa myös monipuolista koulutusta ja edistää jatko-opintoja sekä huomioida sosioekonominen asema etenemismahdollisuuksissa. Tutkimuksessa nousivat myös esille erilaiset työaikaratkaisut, jotka mahdollistavat erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työn sujuvamman työskentelyn. Myös johtotehtävien monimuotoisuuteen toivottiin kiinnitettävän huomiota. Yritysten tulisi lisätä naisten määrää esihenkilö- ja johtotehtävissä. Näiden tekijöiden arvioitiin vaikuttavan positiivisesti organisaation taloudelliseen toimintakykyyn. (Lim, Vaughan & Jang 2023; Ng & Sears 2020.)

Sote-allele tehdyssä tutkimuksessa lähiesihenkilön kannattaisi keskittyä johtamisessa läsnäoloon työntekijöiden kanssa. Kehityskohteita toivottiin viestintään, tasa-arvoiseen keskusteluun, palautekäytänteiden luomiseen, kehitysideoiden rohkaisemiseen ja uusien toimintatapojen käyttöön ottamiseen sekä työvuorojen suunnitteluun sekä perehdyttämiseen. Tutkimuksen mukaan palautteen antamiseen ja saamiseen pitäisi kiinnittää monimuotoisessa työyhteisössä enemmän huomiota. Palautekäytännöille koettiin tutkimuksessa olevan tarvetta selkeille toimintatavoille, koska useat kokivat saavan liian vähän palautetta. Tutkimuksessa myös esihenkilöt kokivat palautteen antamisen haastavaksi. Viestintää ja tiedottamiseen kaivattiin myös tutkimuksen mukaan uusia toimintatapoja. Esihenkilöiltä toivottiin selkeämpää ja tasa-arvoisempaa viestintää esimerkiksi sähköpostien lähettämisessä. Työntekijät kokivat epätasa-arvoisena, jos viestit saapuivat Suomen kielellä koko työyhteisölle. (Pitkänen, Keisala & Niiranen 2017, 239–240.)

2.6 Henkilöstön ikärakenne

Monissa yrityksissä henkilöstön ikärakenne on muuttumassa ja työyhteisöt muodostuvat hyvinkin eri ikäisistä työntekijöistä. Sitran megatrendien mukaan väestö ikääntyy ja samaan aikaan työelämästä jää eläkkeelle suuria määriä työntekijöitä. Työelämässä olevien työntekijöiden ikäjakauma kasvaa tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden ikäero voi olla 40–50 vuotta. Työelämän sukupolvien käyttäytymisessä ja arvoissa voi olla paljon eroavaisuuksia. (Duffa & Rekola 2023, 25–28.)

Ikäjohtamista käsittelevästä väitöstutkimuksesta selviää, että tunneälytaidot ovat työn kehittämisen kannalta olennaisia. Kunta-alan esihenkilöille tehdyssä tutkimuksessa, esihenkilöt kaipasivat eniten osaamista ihmissuhdejohtamisen taitoihin, kuten yhteistyötaitoihin, konfliktien hoitamiseen ja sekä työntekijöiden kannustamiseen. Tulosten perusteella tunneälytaitojen kehittäminen parantaisivat myös hyvän ikäjohtamisen tuloksia. (Simström 2009, 211–214.) Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa omia tunteita ja pyrkiä sen avulla kehittämään omaa toimintaa. Tunneälytaidot voidaan jakaa viiteen kokonaisuuteen, joita ovat empatia, vuorovaikutustaidot, tunteiden hallinta, tunteiden tiedostaminen ja motivaatio. Ikäjohtamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kykyä johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti ottamalla huomioon työyhteisön eri-ikäiset työntekijät. (Goleman 2000, 65–66.)

län merkitys monimuotoisuuden muotona on kasvanut 2000-luvulla merkittävästi. Tämä selviää johtajuusbarometristä (2016), jossa on haastateltu henkilöstöalan ammattilaisia. Työurat ovat pidentyneet ja henkilöstön keski-ikä on kasvanut työuran jokaisessa vaiheessa. Työpaikoilla esiintyy ikään liittyvää eriarvoisuutta ja syrjintää. Henkilöstöalan ammattilaiset toivat esiin eri-ikäisten ammattitaidon hyödyntämisen organisaatioissa. Eri-ikäisten vahvuuksien tunnistaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen on organisaatioille merkityksellistä tuloksen kannalta. Kuinka hyödyntää nuorten sukupolvien digiosaamista ja vanhempien vahvaa työkokemusta myös seuraavilla sukupolville. Henkilösalan ammattilaiset arvioivat myös, että osatyökykyisyys on yksi tärkeä monimuotoisuuden muoto. Työurien pidentyessä moni haluaa työskennellä osa-aikaisesti ja työnantajien pitää osata varautua tilanteeseen. Vastausten perusteella useissa organisaatioissa ei ole kovin paljoa tietoa osatyökykyisten työtehtävistä ja muutenkaan toimintamallia ei tunneta kovin hyvin. (Bergbom jne. 2016, 12–13.)

2.7 Monimuotoisuuden liittyvät hyödyt

Työyhteisön monimuotoisuudella on tutkimuksen mukaan paljon hyötyjä. Tutkimukseen osallistui 250 henkilöstöalan asiantutijaa. Noin puolet vastaajista koki, että heidän yrityksensä on saanut etuja monimuotoisuudesta liiketoiminnassa ja tuloksellisuudessa. Alle puolet vastaajista mainitsi haitoista tai ongelmista. (Bergbom ym. 2020, 14.) Kun taas Taloustutkimuksen tekemästä haastattelututkimuksesta selvisi, että vain kolmasosa yrityksistä koki saavansa etua liiketoiminnalle työyhteisön monikulttuurisuudesta. Rakennusalan yritysten mielestä edut olivat vähäisimpiä ja positiivisemmin suhtautuivat sosiaali- ja terveysalan toimijat. (Lehmuskunnas, Kärpänoja, Roth, Hietikko & Sandqvist 2020, 13–15.)

Elinkeinoelämän keskusliiton hankkeesta nimeltään Kaikkien työelämä selviää, että monimuotoisuuden edistämisestä on useille yrityksille paljon hyötyä. Kaikkien työelämä hankkeeseen on haastateltu erilaisia yrityksiä, jotka ovat hyödyntäneet monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta yrityksen toiminnassa. (Kaikkien työelämä 2023.) Myös monikulttuurisuus työelämässä tutkimuksessa (2022) käy myös ilmi monimuotoisen työyhteisön hyötyjä ja haasteita. Kyselyn tavoitteena oli tutkia työntekijöiden suhtautumista monikulttuurisuuteen ja työntekijöiden suhtautumista ulkomaisiin työntekijöihin. Kyselyyn osallistui 2007 työntekijää ympäri Suomesta. (Monikulttuurisuus työelämässä kysely osa 2 2022, 17.)

Organisaation panostaminen monimuotoisuustyöhön lisää kaikkien työntekijöiden hyvinvointia. Vähemmistöön kuuluvat voivat usein kokea työssään enemmän stressiä ja ulkopuolisuuden tunteita, kuin muut työntekijät. Syy työtyytyväisyyden heikentymiseen johtuu usein ulkopuolisuuden tunteesta ja sosiaalisten suhteiden vähyydestä. Vähemmistön edustajat kokevat myös enemmän epäoikeudenmukaisuutta kuin valtaväestöön kuuluvat työntekijät. Organisaation monimuotoisuustyön on todettu vähentävän merkittävästi stressiä, ulkopuolisuuden tunteita ja vaihtuvuutta. Monimuotoisuustyö lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työyhteisöön. Suurin tekijä hyvinvoinnin lisääntymisessä ja inklusiivinen johtamistyyli ja toimintatapa organisaatiossa. Psykologinen turvallisuus on merkittävä tekijä monimuotoisuustyön kehittämisessä. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointi on parantunut psykologien turvallisuuden tunteen lisääntyessä. Työntekijät voivat olla omia itsejään ja heihin luotetaan. Työhyvinvointi on kasvanut esimerkiksi etätyöntekijöiden ja ammattiautoilijoiden keskuudessa. Johto luottaa heidän työnsä tekemiseen ja he ovat kokeneet työnsä merkitykselliseksi. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin hyödyt

liittyvät aitouteen ja että työpaikalla voi olla oma itsensä. Aito vuorovaikutus ja esihenkilön läsnäolo sekä mahdollisuus tuoda esille myös eriäviä mielipiteitä lisäävät työpaikan psykologista turvallisuutta. (Huhta & Myllyntaus 2023, 62–63.)

Monimuotoisuuden hyötyjen tarkastelu tehokkuuden näkökulmasta ei ole niin yksiselitteinen. Tutkimuksien mukaan tästä on ristiriitaista tietoa. Monimuotoisuus ei itsessään lisää työyhteisön tehokkuutta. Varsinkin, jos katsellaan monimuotoisuutta sukupuolen tai rodun perusteella. Monimuotoisen työyhteisön hyödyt näkyivät tehokkuudessa silloin kuin työyhteisössä oli työntekijöitä erilaisista työtehtävistä ja vahvuudet osaamisessa olivat erilaisia. Monimuotoisessa tiimissä työn tekeminen voi olla tehokkaampaa, jos työntekijöiden vahvuuksia onnistutaan hyödyntämään oikealla tavalla. Tehokkuuden hyödyistä tarvitaan myös lisää tutkimustietoa, jotta sen etuja voidaan laajemmin hyödyntää. (Huhta & Myllyntaus 2023, 67–68.)

Monimuotoinen työyhteisö pystyy ymmärtämään asiakasta paremmin, kuin hyvin homogeeninen työyhteisö. Monimuotoisuustyön kehittäminen nähdään myös asiakaskokemuksen parantamisena. Asiakaskunta on hyvin monimuotoista, jolloin myös palvelun tarjoajien on tärkeää samaistua asiakkaan näkökulmaan.

Henkilöstöasiantuntijat arvioivat suurimmaksi vahvuudeksi monimuotoisuudessa innovatiivisuuden lisääntymisen. Luovuus ja uusien ideoiden lisääntyminen koettiin erityiseksi vahvuudeksi. Myös osaamispääoman kasvu näkyi tutkimuksen vastauksissa. Monimuotoisessa työyhteisössä osaamista oli laajemmin, tämä näkyi erityisesti eri-ikäisissä työryhmissä. Nuoremmilla työntekijöillä oli uusia toimintatapoja ja vanhemmilla työntekijöillä syväosaamista ja kokemusta pitkältä aikaväliltä. Asiakaspalvelun parantuminen näkyi kyselyn vastauksissa myös. Monimuotoinen työryhmä pystyi palvelemaan asiakasta paremmin kuin hyvin homogeeninen työryhmä. Esimerkiksi kielitaito ja monikulttuurisuus nousivat esille vahvuuksina. Myös eri-ikäisten työntekijöiden hyödyntäminen asiakaspalvelussa koettiin laadultaan paremmaksi. (Bergbom ym. 2020, 14–16.)

Monimuotoinen työyhteisö vahvistaa myös työntekijöiden erilaisuuden ymmärtämistä ja yhdenvertaisuutta. Näillä on ollut vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin positiivisia vaikutuksia. Jotkut henkilöstöasiantuntijat olivat maininneet hyödyiksi myös työntekijöiden saatavuuteen ja sitoutumiseen liittyvät hyödyt, maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat vastaajien mukaan usein hyvin

sitoutuneita työtehtäviin. Lisäksi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden rekrytoinnit olivat joidenkin vastaajien mielestä välttämätöntä, koska muuten työntekijöitä ei ollut saatavilla riittävästi. (Bergbom ym. 2020, 14–16.)

Eri-ikäisten työntekijöiden työn organisointi nähtiin vastauksen perustella myös vahvuutena, jolloin työntekijöiden eläkkeelle jääminen tai vanhempainvapaat eivät kohdistu samaan aikaan. (Bergbom ym. 2020, 14–16.)

2.8 Monimuotoisuuden haasteet

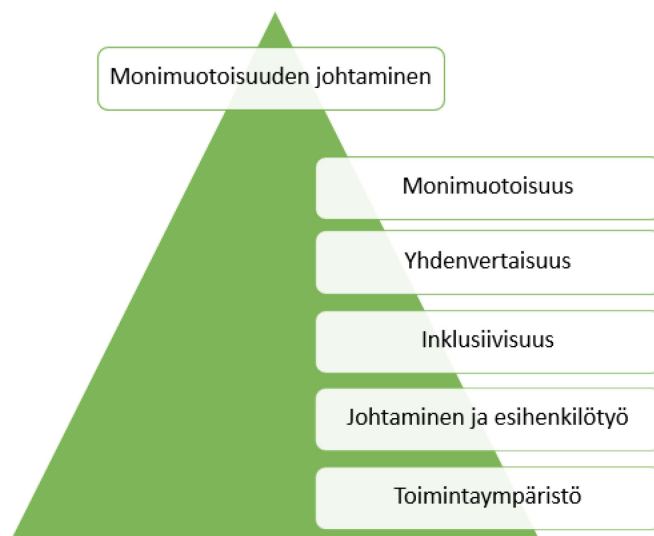
Johtajuusbarometrin (2020) mukaan eniten haasteita monimuotoisessa työyhteisössä koettiin kielitaitoon liittyen. Myös monimuotoisuus työelämässä (2022) tutkimuksessa eniten haasteita aiheuttivat kieleen liittyvät asiat. Kieleen liittyvät haasteet näkyivät eniten kommunikaatio vaikeuksina ja väärinymmärryksenä. Perehdyttäminen koettiin myös molemmissa tutkimuksissa haastavana, koska perehdytysmateriaali ei useinkaan palvellut monikulttuurista työyhteisöä. Perehdytyksen ja ohjauksen tarve oli suurempi ja vaati enemmän resurssia. Haasteet kielitaidon puuttumiseen liittyivät myös tiedotteiden, ohjeiden sekä työturvallisuusasioiden ymmärtämiseen. Vaikeiden asioiden kommunikointi koettiin myös haastavaksi, koska se vaatii laajempaa ja monipuolisempaa kielitaitoa. (Bergbom ym. 2020, 14–16; Monikulttuurisuus työelämässä kysely 2022.) Taloustutkimuksen tutkimuksen mukaan noin puolessa yrityksistä ollaan sitä mieltä, että kielitaito tulisi olla jo valmiiksi hankittuna, jotta pärjäisi työssään. Varsinkin sosiaali- ja terveysalalla tähän kiinnitettiin erityistä huomiota rekrytointivaiheessa. Myös rakennusalalla tämä nähtiin myös tärkeänä tekijänä työturvallisuuteen liittyen. Osa yrityksistä oli valmis osallistumaan työntekijöiden kielitaidon parantamiseen rahallisesti, jos työntekijällä on erityistä motivaatiota sitoutua työyhteisöön ja motivaatio opiskella suomen kieltä (Lehmuskunnas, Kärpänoja, Roth, Hietikko & Sandqvist 2020, 13–15.)

Sote alalle tehdyssä MULTI-TRAIN tutkimuksen tuloksissa työyhteisön moninaisuus nähtiin ongelmana. Tutkimuksen mukaan haasteeksi koettiin yksinkertaistamiseen liittyvät itsestään selvydet eri kulttuurien välisessä kommunikaatiossa. Hiljainen tieto ei liikkunut työyhteisössä ja vuorovaikutus jäi puutteelliseksi. Tämän vuoksi työyhteisössä ei ollut kehittämislle mahdollisuutta. Monimuotoisuuden haasteita ei tunnustettu riittävän hyvin ja työyhteisöissä ei ollut valmiuksia toimia uudenlaisessa tilanteessa. (Pitkänen, Keisala & Niiranen 2018, 256–257.)

Monimuotoisen työyhteisön haasteena koettiin myös johtaminen, joka näkyi erilaisten toimintatapojen hallintana. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen vaatii enemmän resursseja ja erityistä johtamisosaamista. Esihenkilöiden on huomioitava eri kielisyys ja erilaiset toimintatavat työssään, joka työllistää esihenkilöitä enemmän ja lisää kustannuksia. Tämä näkyi esimerkiksi erilaisten ohjeiden ja työturvallisuus ohjeiden käännöstöissä ja ohjaamisena. (Bergbom ym. 2020, 19.)

Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Teoreettisessa viitekehyksessä valitut käsitteet muodostavat kokonaisuuden monimuotoisen työyhteisön johtamisesta. Lainsäädäntö ja erilaiset säädökset antavat raamit organisaatioin toiminnalle, mutta yksistään se ei riitä. Monimuotoisuuden johtaminen edellyttää johdolta monimuotoisuuden huomioimista organisaation strategiassa ja halua kehittää organisaation toimintaa vastaamaan toimintaympäristön muutosta. Monimuotoisuuden johtamisen kokonaisuus (Kuvio 2.) kuvaa valittujen teorioiden kokonaisuutta.



Kuvio 2. Monimuotoisuuden johtaminen

Teoria muodostuu monimuotoisuuden kokonaisuuden ymmärtämisestä, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta. Ylemmällä johdolla on merkittävä rooli monimuotoisten toimintatapojen mah-

dollistajana ja esihenkilöiden tehtävä on toteuttaa henkilöstökäytänteiden avulla inklusiivista toimintatapaa. Kokonaisuuden ymmärtämiseksi tarvitaan tietoa sosiaalisesta vastuullisuudesta esihenkilötyössä. (Haavasoja ym. 2023, 6; Huhta & Myllyntaus 2023, 21–22.)

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen kontekstina on Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda. Keuda on Suomen suurimpia ammatillisen koulutuksen järjestäjiä erityisesti perustutkinnoissa ja oppivelvollisten keskuudessa. Tutkimus toteutettiin johtamisen, yrittäjyyden ja esihenkityön tiimissä, jossa opiskelee tällä hetkellä noin 400 ammatti- ja erikoisammattitutkinnon opiskelijaa. Suurin osa opiskelijoista toimii esihenkilötehtävissä työpaikallaan ja opiskelevat oppisopimuskoulutuksessa. Ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa osaaminen näytetään käytännön työtehtäviä tekemällä.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, millaista osaamista esihenkilöt erityisesti kaipaavat monimuotoisen työyhteisön johtamiseen. Tavoitteena on selvittää, mitä esihenkilöt ymmärtävät monimuotoisuudella ja miten he voisivat hyödyntää monimuotoisen työyhteisön vahvuuksia. Tavoitteena on käynnistää monimuotoisen työyhteisön tutkinnon osan koulutus yksittäisenä kokonaisuutena. Tutkinnon osa kuuluu Majoitus- ja ravitsemisalan esimiestyön erikoisammattitutkintoon ja sen sisältö on 20 osaamispistettä. Tavoitteena on hyödyntää tutkinnonosan toteutuksessa tutkimuksessa saatua materiaalia. Opinnäytetyöstä rajataan pois koulutusmateriaalien tekeminen ja tutkinnon osan käytännön toteutus sekä opetus. Opinnäytetyöstä rajataan myös pois perehdyttämisen kokonaisuus ja keskitytään monimuotoisuuden osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyötä ei rajata vain yhteen toimialaan, vaan tavoitteena oli tutkimuksen hyödyntäminen toimialasta riippumatta. Rajaamatta toimialaa, tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin ja tutkinnon osan toteutukseen mahdollistetaan osallistuminen myös toimialasta riippumatta. Monimuotoisuutta esiintyy myös hyvin laajasti erilaisilla toimialoilla, kuten tuotannossa, sosiaali- ja terveysalalla sekä muilla palvelualoilla.

Tutkimuskysymykset ovat

- mitä esihenkilöt ymmärtävät monimuotoisuuden käsitteellä
- millaista osaamista esihenkilöt kaipaavat monimuotoisen työyhteisön johtamiseen?
- mitä haasteita monimuotoisessa työyhteisössä nähdään?
- miten esihenkilöt voisivat hyödyntää monimuotoisen työyhteisön vahvuuksia heidän työsäään?

3.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään ja kuvaamaan jotain tai ymmärtämään tutkittavaa toimintaa. Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan liittyy mitä tutkitaan ja miksi tutkitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Vilkkä 2021; Kallinen & Kallinen 2021.) Tutkimusmetodin tulee olla yhteydessä teoreettiseen viitekehykseen. Jos tavoitteena on saada selville haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia, aineiston tulee muodostua tutkittavien omin sanoin tuotetusta sanoista. (Alasuutari 2011.)

Tutkimuskysymyksenä on saada henkilökohtaista tietoa kohderyhmältä monimuotoisen työyhteisön johtamisesta, sen hyödyistä ja haasteista. Tavoitteena on myös selvittää mitä esihenkilöt ymmärtävät käsitteellä monimuotoisuus. Tavoitteena ei ole tulosten yleistettävyyttä, jolloin määrällinen tutkimus olisi ollut parempi vaihtoehto. Aineisto koostuu pienestä määrästä haastatteluja, jolloin voidaan analysoida yksittäisen haastateltavan mielipiteitä. Näiden perusteella laadullinen tutkimus tukee määrällistä tutkimusta enemmän. Tuomen & Sarajärven (2018) ja Vilkan (2021) mukaan miksi kysymyksen ymmärtäminen ei usein perustu vain yhteen asiaan, vaan vastauksista pyritään löytämään useita perusteluja kysymykseen, ennen tulosten saamista. Tutkijan on tärkeää ymmärtää tutkimusvalintaa tehdessä, mitä hän on tutkimassa ja mitä tuloksista on mahdollista saada selville. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Vilkkä 2021.)

3.3 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on mahdollista kerätä monella eri tavalla, tyypillistä on kerätä materiaalia ihmisistä ja heidän kokemuksistaan, jolloin haastattelu palvelee hyvin aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, joka on suunniteltu etukäteen, mutta tutkija voi mukaila haastattelun aikana kysymyksiä, jolloin voidaan saada tutkittavasta oikeanlaista tietoa. Lomakehaastattelu eli strukturoituhaastattelu olisi myös ollut mahdollinen, sillä tarkoitetaan haastattelua, joka noudattaa tarkasti etukäteissuunnitelmaa ja kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset. Haastateltavien valintaan vaikutti haastateltavien toimenkuva, työskenteleekö esihenkilötehtävissä ja organisaation tai yrityksen monimuotoisuus. Haastateltavien valintaan vaikutti myös mahdollisuus valita haastateltavat etukäteen ja että ne vastaisivat mahdollisia tulevia opiskelijoita profiililtaan. Tästä syystä päädyin valitsemaan aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelun sopivuus tutkimusongelmaan puoltaa myös tapa, jossa kysymyksiä ei muotoilla tarkasti etukäteen ja haastattelijä voi tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä, jos haastateltava ei esimerkiksi ymmärrä kysymystä. Teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua, jossa pystytään mukailemaan kysymyksiä haastateltavan mukaan. Haastateltava voi ottaa haastattelutilanteessa oman näkökulman ja kysymykset sekä päättää, mitkä ovat tutkimuksen kannalta keskeiset teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Vilka 2021.)

Aineistonkeruuprosessi

Aineistonkeruuprosessi alkoi haastateltavien valinnalla. Haastateltavaksi oli tavoitteena saada ai-doissa työtehtävissä toimivia esihenkilöitä, jotka työskentelevät mahdollisimman erilaisista ja erikokoisista yrityksistä. Valinnassa hyödynsin omia verkostoja ja valitsin haastateltavaksi esihenkilötyön opiskelijoita, valmistuneita opiskelijoita tai Keudan henkilökuntaa. Vilkan (2015) mukaan tutkijan kohderyhmän ja toimintaympäristön tuntemus auttaa tutkittavien ymmärtämisessä paremmin. Ihmisten kokemukset ja käsityksen erilaisista teemoista ovat tilannekohtaisia, siksi tulkinnan tekeminen helpottuu, jos tutkittaja tuntee kohderyhmän kulttuurin ja toimintaympäristön. (Vilka 2015, 130.)

Haastateltavaksi valikoitui mahdollisimman monimuotoinen joukko, jonka tarkoituksena on saada todenmukainen kuva esihenkilötehtävistä monimuotoisuustyössä ja palvella koulutuksen toteutuksessa oikeanlaista kohderyhmää. Haastateltavaksi valikoitui erilaisia esihenkilöitä niin iältään, sukupuoleltaan kuin esihenkilökokemukseltaan erilaisia ihmisiä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastateltavien kokonaismääräksi arvioitiin kuusi-kahdeksan haastateltavaa. Määrää ei haluttu lukita etukäteen, vaan katsoa tilanteen mukaan, kuinka suurelle määrälle tutkimuksen kannalta olisi järkevää haastatella. Vilkan (2015) mukaan haastateltavien valinnassa on otettava huomioon, mitä ollaan tutkimassa ja että haastateltavalla on omakohtainen kokemus ja asiantuntemus asiasta. Haastateltavien määrä ei ole laadullisessa tutkimuksessa olennaista, vaan tärkeämpää on saada sisällöltään laajaa kokonaisuutta. Haastateltavien määrään vaikuttaa myös kylläntymispiste, jolla tarkoitetaan tutkimusaineiston toistettavuutta. Lisäaineisto ei tuota tutkimusongelman kannalta lisäarvoa, jolloin aineiston kasvattaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Kylläntymispisteen määrittäminen edellyttää tutkijalta tutkimusongelmaan paneutumista. Tutkijan on perusteltava milloin, tutkimusaineisto on saavuttanut kylläntymisen rajan. (Vilka 2015, 152–153.)

Varsinainen haastatteluprosessi alkoi saatekirjeen lähettämällä haastateltavalle. Saatekirjeessä tiedusteltiin kiinnostusta haastatteluun ja kerrottiin, millaisesta tutkimuksesta on kysymys ja mihin tuloksia on tarkoitus käyttää (liite 1.). Haastateltavien suostumuksen jälkeen heille lähetettiin Teams kutsu haastatteluun, jonka mukana on haastattelukysymykset (liite 2.). Haastateltavia pyydettiin lukemaan tietosuojaselosteet ja lähettämään kirjallinen hyväksyntä niiden lukemisesta. Haastattelukysymyksiä lähettäminen etukäteen lisää haastateltavien mahdollisuutta valmistautua haastatteluun paremmin. Haastattelut toteutettiin Teams -haastatteluna maaliskuussa 2024. Haastateltavan valmistautuminen haastatteluun helpottaa itse haastatteluun siirtymistä ja haastateltavalla on mahdollisuus kysyä vielä lisätietoja ennen varsinaista haastatteluajankohtaa. (Vilka 2015, 134–135.)

Haastattelun ensimmäisessä vaiheessa haastateltava kertoi taustatiedot itsestään. Taustatietojen kerääminen on tärkeää myös laadullisessa tutkimuksessa, koska se auttaa tutkijaa haastattelun analysoinnissa ja tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Taustatietojen kysyminen auttaa tutkijaa ymmärtämään haastateltavan toimintaympäristöä. Esimerkiksi millaisissa työtehtävissä haastateltava työskentelee ja kuinka paljon hänellä on esihenkilökokemusta. Haastateltavalta tiedusteltiin

tausta-aineistoksi myös mitä työtehtäviä hän tekee ja millainen on hänen työryhmänsä, jossa toimii esihenkilön työtehtävissä. Omien työtehtävien kertominen auttaa vähentämään myös jännitystä, kun voi ensin kertoa itselleen tutuista asioista. Haastattelutilanteesta Teamssin kautta pyrittiin tekemään mahdollisimman rento, jotta tilanne ei aiheuttaisi haastateltavalle lisäjännitystä. (Vilka 2015, 134–135.)

Haastattelun seuraavassa vaiheessa haastattelu eteni etukäteen lähetettyjen kysymysten ja teemojen mukaisesti. Tämä auttaa haastateltavaa motivoitumaan haastatteluun, kun hän tietää mitä seuraavaksi on odotettavissa. Lopuksi haastateltavalle annettiin myös mahdollisuus avoimesti kertoa, jos hänelle tulee jotain kerrottavaa monimuotoisuudesta työyhteisössä. Haastattelija pyrki mahdollisimman vähän johdattelemaan haastateltavaa kysymyksillä, jotta se ei vaikuttaisi haastateltavan vastauksiin. Haastattelu pyritään pitämään myös joustavana, jotta kysymyksiä pystyy tarvittaessa tarkentamaan tai sivuuttamaan haastateltavan vastusten perusteella. (Vilka 2015, 134–135.)

3.4 Laadullinen sisällönanalyysi

Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysin. Sisällönanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jossa haastattelun sisällöstä tutkija nostaa esiin erilaisia teemoja tai luokkia. Sisällönanalyysia voidaan tehdä teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä analyysimenetelmää. Tutkimuksessani en ottanut huomioon teorialähtöistä analyysiä, jossa teemoja verrataan johonkin aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan. Teemat nousivat esille haastateltavan vastuksista, jonka perusteella valinnat tehtiin. Aineiston perusteella luokittelin kokonaisuudet ja yhdistelin samaa tarkoittavat teemat yhteen. Laadullisessa tutkimuksessa on kysymys aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa aineiston sisällön vertailun eri vastaajien perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistolähtöistä sisällön analyysia kuvataan kolmivaiheiseksi prosessiksi. Ensin aineisto pelkistetään eli redusoidaan, sitten klusteroidaan eli luokitellaan tai ryhmitellään ja kolmannessa vaiheessa abstrahoidaan eli yhdistetään teoriaan. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta etsitään erilaisia merkityssuhteita ja kokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Vilkan (2015, 163.) mukaan tutkija ei valitse teemoja etukäteen vaan aineistoa lukemalla muodostaa erilaiset teemat, jotka

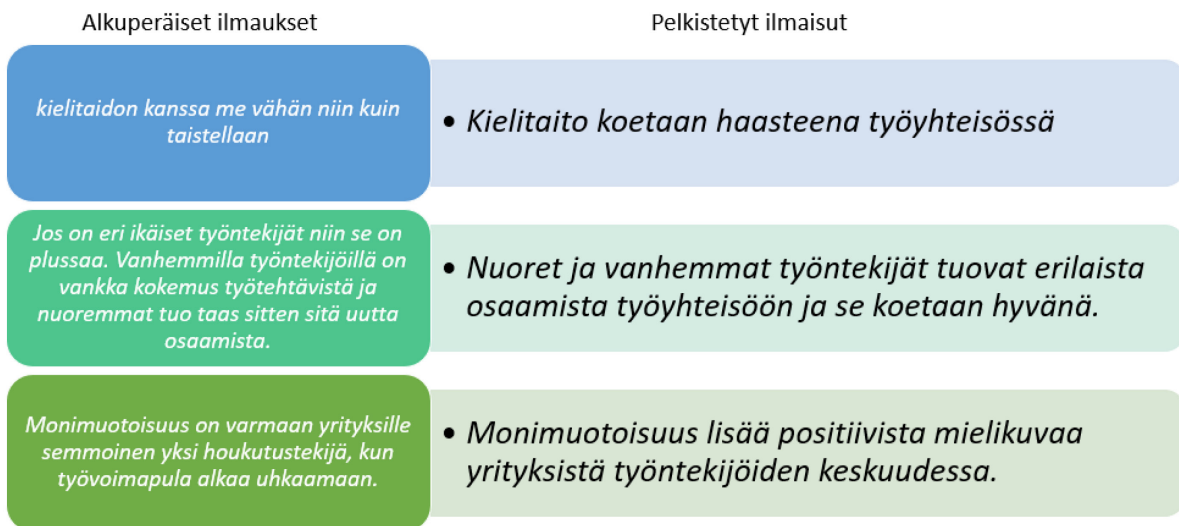
esiintyvät aineistossa. Teemat voivat sisältää myös alateemoja. Tutkija voi raportissaan havainnollistaa analyysiä lainaamalla tekstiä suoraan haastattelusta. Tämä elävöittää tutkimusta ja lisää tutkimuksen luotettavuutta. Taulukon rakentaminen auttaa etsimään tutkimusongelman kannalta keskeiset teemat. Epäolennaiset teemat jätetään pois vastauksista, mutta tutkimuksen kannalta on järkevää perustella, miksi jotain jätetään pois analyysistä. (Kallinen & Kinnunen 2023; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineisto kuvataan analysointia varten mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalle muodostuu tarkka kuva tutkijan analyysitavasta. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineisto kannattaa kuvata mahdollisimman tarkkaan, jotta lukija voi itse päätellä, onko tutkimuksen tulokset luotettavia. Ennen aineiston analyysiä haastatteluaineisto litteroidaan. Litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluun osallistuneiden puheen kirjoittamista puhtaaksi tekstimuotoon. Aineisto on tärkeää saada tekstimuotoon, koska analysointivaiheessa on tärkeää ymmärtää haastateltavan vastauksia. Litterointi helpottaa myös tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä sekä luokitte-
lua teemojen mukaan. Litteroinnista on hyötyä myös riittävän aineiston määrän tulkintaan, kun tutkija pohtii aineiston riittävyttä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Vilka 2015, 137.)

Litteroinnissa hyödynnettiin Teamsin automaattista tallennusta, joka kirjoittaa puheen valmiiksi tekstimuotoon. Kirjallinen dokumentti tallennettiin ja anonymisoitiin samalla tutkijan omalle koneelle. Anonymisoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että yksittäisen haastateltavan henkilötietoja ei voida tunnistaa tutkimuksesta. Ennen aineiston varsinaista analysointivaihetta, aineisto muokattiin Teams-tallennuksen jälkeen analysoitavaan muotoon. Valmiista tekstitallennuksesta poistettiin ylimääräiset täytesanat, kuten joo, niin, niinku jne. Tallennuksesta poistettiin myös tallennuksessa muodostuneet virheelliset ilmaisut kuuntelemalla tallenne uudelleen. Muokkauksen jälkeen aineisto koodattiin merkeillä H1-H7 (haastateltava 1 jne.) haastateltavien mukaan. Varsinaisesta tutkimusaineistosta poistettiin haastateltavien nimet, työpaikan nimet, ikä, sukupuoli ja muu aineiston tunnistamiseen liittyvä tekijä. Tutkimusaineistoon liittyvät taustatiedot ovat vain tutkijan tiedossa.

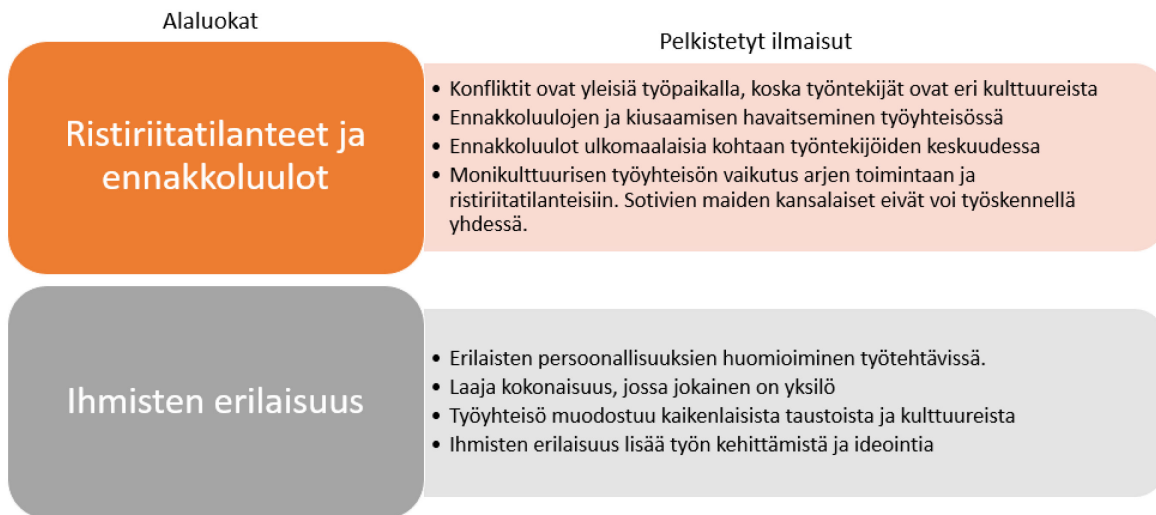
Analyysivaiheessa aineistosta valittiin tutkimuskysymysten kannalta relevantit aineistot. Analysointityksiköksi valittiin kokonaiset lauseet tai ajatuskokonaisuudet. Yksittäisten sanojen valitsemisen analysointityksiköksi ei tuntunut oikealta tässä tutkimuksessa ja olisi työllistänyt kohtuuttoman

paljon. Alkuperäiset ilmaisut siirrettiin Excel-taulukkoon, jonka jälkeen alkuperäiset ilmaukset redusointiin eli pelkistettiin. Pelkistetyt ilmaisut eivät kuitenkaan muuta alkuperäisen tekstin tarkoitusta ja alkuperäinen aineisto säilytettiin muokkaamattomana. Aineiston pelkistäminen auttaa aineiston analyysissä ja helpottaa kokonaiskuvan saamista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) (kuvio 3.)



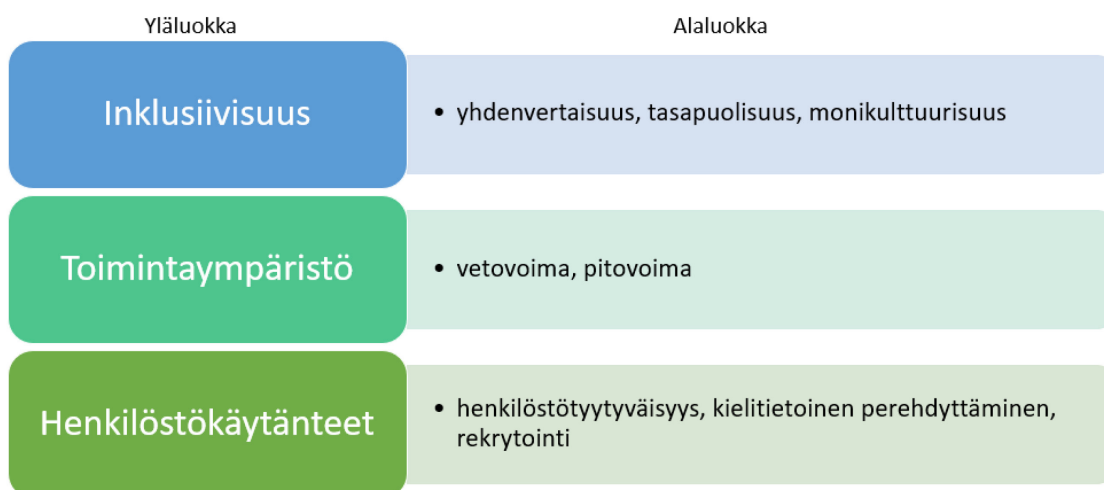
Kuvio 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Aineiston pelkistämisen jälkeen, aineisto luokitellaan eli klusteroidaan. Pelkistetyistä asiakokonaisuuksista etsitään samankaltaisuuksia, jotka voidaan yhdistää samaan luokkaan. Luokittelussa aineisto tiivistyy pienempiin kokonaisuuksiin. Luokan nimeämisessä huomioidaan sitä kuvaava sisältö. Alaluokan jälkeen muodostetaan vielä yläluokka eli abstrahointi aineistolle. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Esimerkki aineiston luokittelusta (kuvio 4.). Esimerkissä satunnaisia kokonaisuuksia aineistosta.



Kuvio 4. Esimerkki aineiston klusteroinnista.

Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoidaan eli muutetaan aineistosta teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia tehdään niin kauan kuin se on aineiston perusteella mahdollista. Luokittelun tarkoituksena on nostaa esiin sisällöstä nousseita ilmiöitä, joita voidaan verrata tutkimuskysymyksiin ja muodostetaan johtopäätökset tutkimukselle. Tutkimuksessa päädyttiin jatkamaan abstrahointia yläluokkaan saakka, koska liiallinen yleistäminen ei palvelisi tutkimuskysymyksiä. Tuloksissa haluttiin kuitenkin huomioida konkretia ja liiallinen yleistäminen ei ollut tarkoituksenmukaista. Esimerkki aineiston abstrahoinnista (kuvio 5.) (Tuomi & Sarajärvi 2018.)



Kuvio 5. Esimerkki aineiston abstrahoinnista

Sisällönanalyysi on menetelmä, jossa alkuperäisestä aineistosta muodostetaan luokittelun avulla käsitteitä. Käsitteitä verrataan aikaisempiin tutkimuksiin. Sisällön analyysissä tutkijan tavoitteena on yrittää ymmärtää tutkittavien näkökulmaa asiasta ja muodostaa sen perusteella tutkimuksen tulokset. Analyysivaiheessa tutkijalta vaaditaan luovuutta ja ymmärrystä, koska tutkija ei tiedä etukäteen millaisiin johtopäätöksiä tutkimuksessa ilmenee. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

4 Tulokset

4.1 Taustatiedot

Tutkimuksen tuloksissa esitetään haastatteluissa saatuja vastauksia monimuotoisen työyhteisön johtamiseen liittyen. Tulokset on esitetty haastatteluissa nousseiden teemojen mukaan. Tuloksien käsittely alkaa monimuotoisuuden käsitteen merkityksestä, jonka jälkeen käsitellään tutkimustuloksissa nousseita käsitteitä ja osaamistarpeita.

Tutkimukseen osallistui haastateltavia yhteensä seitsemän. Kaikki haastateltavat toimivat esihenkilön tai tiiminvetäjän työtehtävissä. Haastateltavat olivat iältään 26–57 vuotta ja esihenkilökokemusta heillä oli 2–30 vuotta. Haastateltavilla oli työntekijöitä tai ohjattavia 400–12 työntekijän välillä. Haastateltavat olivat valittu mahdollisimman erilaisista työtehtävistä: palvelualoilta, koulutusosalta, sosiaali- ja terveysosalta sekä tuotannosta ja he toimivat eri yrityksissä ja organisaatioissa. Haastateltavien valinta kohdistui niihin toimialoihin, joille mahdollisesti myös koulutusta on tarkoitus järjestää.

4.2 Monimuotoisuuden käsite

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä esihenkilöt ymmärtävät monimuotoisuudella. Monimuotoisuuden käsite on laaja kokonaisuus ja jotta saimme selville esihenkilöiden osaamistarpeita monimuotoisen työyhteisön johtamiseen, oli tärkeää tunnistaa monimuotoisuuden merkitys. Vastausten perusteella monimuotoisuudesta ajateltiin hyvin monipuolisesti. Kukaan vastaajista ei ajatellut sen merkitsevän vain monikulttuurisuutta. Suurin osa vastaajista yhdisti monimuotoisuuteen

ihmisten erilaisuuden ja erilaiset toimintatavat, kuten persoonallisuuden, iän, koulutuksen, kulttuurin, sukupuolen, perhetilanteen ja erilaiset työtehtävät. Kokonaisuudessaan monimuotoisuudesta ajateltiin hyvin monipuolisesti. Haastateltavien vastauksista nousseita suoria lainauksia monimuotoisuuden käsitteelle.

Meitä on paljon erilaisia työntekijöitä siellä eri kulttuureista ja eri ikäisiä ja sukupuolisia ja eri koulutustaustasta tulevia ja kaikkea siltä väliltä, että siellä on paljon erilaisia työntekijöitä (H4)

Mun mielestä sillä tarkoitetaan, että työyhteisössä on erilaisia ihmisiä, erilaisista taustoista, eri maista. Monimuotoisuutta sukupuoleen ja etnisen taustan kautta. Erilaisia kulttuureja ja erilaisia koulutuksia (H5)

Meillä on töissä tosi paljon eri ikäisiä ja eri taustoista tulevia henkilöitä, että ei pelkästään välttämättä mulle sitä, että olisi suomalaisia ja ulkomaalaisia vaan. (H7)

Kokonaisuudessaan monimuotoisuuden ymmärtäminen oli vastaajien mukaan hyvin tiedossa ja vastaa tutkimuksissa ilmenneitä käsitteitä. Monimuotoisuuden käsite on monimutkainen ja yksiselitteistä vastausta monimuotoisuudelle ei ole tutkimustenkaan mukaan olemassa.

4.3 Inklusiivinen toimintatapa

Monimuotoisuuskäsitteen kanssa käytetään käsitettä inklusiivisuus. Vastaajilta ei suoraan kysytty inklusiivisuuden käsitteen ymmärtämistä, mutta inklusiivinen toimintatapa nousi vastauksien perusteella esiin. Esihenkilöt haluavat toimia työssään yhdenvertaisesti, tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti työssään, jossa ketään ei syrjitä ja kohdella epäoikeudenmukaisesti. Vastausten perusteella kaikilla on hyvä motivaatio ja tahto toimia yhdenvertaisesti esihenkilötyössään.

Riippumatta siitä, että mistä taustoista ja mistä on kotoisin ja minkälainen ihminen on, kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja kaikilla on samat mahdollisuudet työpaikalla etenemiseen (H5)

Mun mielestä se on niin, että asetetaan taustoista huolimatta kaikki niinku samalle lähtöviivalle. Mun mielestä se on tosi tärkeätä, että kaikkia kohdellaan niin kun samalla lailla (H6)

Vaikka ollaan erilaisia, niin ollaan kaikki kuitenkin samalla lähtöviivalla, että kukaan meistä ei ole yhtään toista parempi. (H7)

Mä oon hirveän tarkka tuosta yhdenvertaisuudesta, mutta se tarkoittaa, että kaikki on samalla viivalla ketä ne ei nosteta. (H1)

Inklusiivisuus ei kuitenkaan toteutunut kaikkien vastaajien perusteella, vaikka esihenkilö haluaisi ajatella hyvin inklusiivisesti, jossa kaikilla työyhteisön jäsenillä olisi samat mahdollisuudet onnistua ja edetä omalla urallaan. Joidenkin vastaajien mukaan työpaikalla esiintyi syrjintää, ennakkoluuloja, suvaitsemattomuutta ja rasismia. Vaikeudet korostuivat niiden vastaajien vastauksissa, jossa työskentelee paljon työntekijöitä eri kulttuureista tai työyhteisö koostuu suurelta osin ulkomailaistaisista työntekijöistä. Tutkimuksissa esihenkilön puuttuminen tilanteeseen koettiin kuitenkin hyvänä asiana. Esihenkilön rooli voi edesauttaa inklusiivisen kulttuurin luomista haasteista huolimatta.

Naispuolisilta ei kuunnella ohjeita työtehtävistä. Tämä aiheuttaa haasteita. (H2)

Ihmisillä on erilaisia ennakkoluuloja toisistaan. Kuvitellaan, että naiset ei osaa tehdä jotain tiettyä hommaa (H5)

Syrjintää olen kohdannut (H4)

On semmoisia ennakkoluuloja, että pitää käsitellä työpaikalla. Ja just tällaisia kiusaamistapauksia (H4)

Vastaajista vain yksi mainitsi lainsäädännön velvoitteista monimuotoisuustyössä. Haastateltavilta ei kysytty suoraan lainsäädännön velvoitteista, joten suoraa johtopäätöstä osaamistarpeista lain-

säädännön suhteen ei voi päätellä. Esihenkilöiden mukaan ymmärtämättömyyttä monimuotoisuutta kohtaan kuitenkin esiintyy ja se voi aiheuttaa myös ristiriitoja työyhteisössä. Vaikka lainsäädäntö on ollut olemassa jo pitkään, niin ulkomaalaisten työntekijöiden määrä on lisääntynyt viime vuosina huomattavasti, joka lisää myös monikulttuurisuuteen liittyvää osaamisen määrää myös lainsäädäntöön liittyen.

Kaikki eivät ehkä ymmärrä lainsäädännöstä tulevaa vakavuutta. Sanotaanko näin, että siinä ehkä voi tulla niitä ristiriitoja myös. (H3)

Vaikka esihenkilöt eivät maininneet lainsäädännön velvoitteista, niin heidän vastauksistaan ilmeni hyvinkin inklusiivinen esihenkilötyö. Kaikki vastaajat mainitsivat tasapuolisuuden työntekijöitä kohtaan ja vastauksien perusteella kukaan ei omassa toiminnassaan huomannut eriarvoista kohtelua. Vastaajien mukaan esihenkilöillä on halua johtaa työryhmään tasa-puolisesti ja ketään syrjimättä sekä haluavat mahdollistaa, että kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet onnistua ja edetä omalla urallaan.

Riippumatta siitä, että mistä taustoista ja mistä on kotoisin ja minkälainen ihminen on, kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja kaikilla on samat mahdollisuudet työpaikalla etenemiseen. (H5)

Kohtelen niitä kaikkia tasavertaisesti (H4)

Kaikkia meitä pitää kohdella ihan täsmälleen samalla tavalla, että sillä ei ole mitään merkitystä onko esimies vai työntekijä, että työntekijät ei ole yhtään huonompia kuin me päällikötkään. (H7)

4.4 Henkilöstökäytännöt työkaluina esihenkilötyössä

Eniten haasteita inklusiiviseen toimintaan aiheuttivat organisaation omat henkilöstökäytännöt, jotka eivät aina tukeneet inklusiivista toimintatapaa. Esimerkiksi perehdytysmateriaalit eivät vastanneet nykypäivän tarpeita, jolloin kaikilla ei ollut mahdollisuus saada yhtä laadukasta perehdytystä tai koulutusta. Perehdytysmateriaali ei esimerkiksi ollut englannin kielellä tai se ei vastannut

työtehtävissä tarvittavaa osaamista. Usean esihenkilön mukaan rekrytointiin kaivattiin lisää osaamista. Osa vastaajista teki työssään paljon rekrytointia, mutta koulutusta rekrytointiin ei organisaatioin puolesta annettu. Niissä organisaatioissa, joissa johto oli sitoutunut inklusiiviseen toimintakulttuuriin, esimerkiksi perehdyttäminen oli kehittynyt viime vuosina vastaamaan monimuotoisen työyhteisön tarpeita, kun organisaation henkilöstökäytänteet tukivat perehdytysprosessia. Inklusiivisessa perehdytysmateriaalissa hyödynnettiin videoita, kuvia ja materiaali oli saatavilla myös englanniksi, materiaali oli ajantasainen. Myös henkilökunnan lisäkoulutuksia järjestettiin englanniksi, jolloin uramahdollisuudet olivat myös yhdenvertaiset kaikkien kanssa. Myös rekrytoinnissa esihenkilöillä oli paremmat valmiudet yhdenvertaiseen rekrytointiin, jos organisaatiossa oli siihen ohjeistetut toimintatavat, esihenkilöt oli koulutettu ja yhdenvertaiset toimintatavat näkyivät organisaation arjessa.

Meillä on tosi vanha perehdytysmateriaali, että sitäkin pitäisi päivittää. (H5)

Vieraskielisten perehdytys on sellainen, mikä on nyt noussut tapetille tässä ihan viime aikoina. Heidän kanssa esimerkiksi perehdytykseen on käytettävä pikkaisen eri lailla aikaa ja materiaalia. (H4)

Rekrytointikoulutus olisi hyvä, semmoista ei meillä ole ikinä annettu. Meidät on laitettu suoraan kentälle tekemään hommia. (H5)

Rekrytoinnissa katsotaan sitä mitä haetaan. Mihin tehtävään haetaan, eikä mistä taustasta henkilö tulee tai minkä ikäinen hän on tai muuta, että nämä eivät ole semmoiset valintaperusteet. (H4)

Kun rekrytoidaan niin olin ollut aina silleen, että ei tarvitse katsoa ikää, että mikä se ikä on. Kaikki kokemus on tärkeätä, että jos on lähellä eläkeikää, niin voidaan rekrytoida ja palkata, ei lähdetä ikäsyryntään. (H1)

Jos se täyttää rekrytoinnin kriteerit, niin kyllä lähden palkkaamaan vähän huonommallakin suomella (H1)

Jos on liian huono suomen kielen taito vaadittuun tehtävään, niin silloin alkaa tulla perehdyttämisessä ja vuorovaikutuksessa ongelmia (H3)

Kukaan vastaajista ei maininnut erityisesti kielitietoista perehdyttämistä, mutta perehdyttämiseen käytettävää aikaa tai riittävää kielitaitoa kyllä nostettiin esille. Kielitietoisella perehdyttämisellä tarkoitetaan työntekijän perehdyttämistä työtehtäviin, jossa huomioidaan työntekijän kielitaito tai sen puute.

Vieraskieliset työntekijät, niin heidän kanssa esimerkiksi perehdytykseen on käytettävä pikkaisen eri lailla aikaa ja materiaalia. (H4)

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että voidaan rekrytoida työntekijä, vaikka kielitaitoa oli vähän. Yhdellä vastaajista kielitaitovaatimukseen oli tiukat kriteerit työtehtävien onnistumisen kannalta. Vaikka perehdytysmateriaali saattoi organisaatioista olla englanniksi, ei kaikki työntekijät kuitenkaan puhuneet englantia. Silloin olisi tärkeää huomioida perehdytyksessä selkokielisyys ja kielen oppiminen käytännön työtehtävissä. Vastaajien mukaan haasteet kielitaidon puuttumiseen liittyvät myös tiedotteiden, ohjeiden ja turvallisuusasioiden ymmärtämiseen.

4.5 Monimuotoisuuden hyödyt ja haasteet

Esihenkilöt tunnistavat monimuotoiseen työyhteisöön liittyviä hyötyjä. Hyötyjä nähtiin työnantajamielikuvan parantumisena, ihmisten erilaisuuden ymmärtämisessä, hiljaisen tiedon jakamisessa, kielitaidon kehittämisenä, kehittämisideoiden tunnistamisessa ja henkilöstökäytänteiden laadun kehittämisenä sekä asiakaspalvelun kehittämisenä.

Monimuotoisuus nähdään kokonaisuutena hyvin positiivisesti ja kukaan vastaajista ei maininnut pelkästään negatiivisia asioita. Esihenkilön mainitsivat vastauksissaan myös toimintaympäristön muutokseen vaikuttavat tekijät. Useat mainitsivat, että monimuotoisuus lisää positiivista työnantajamielikuvaa, jolloin työtehtäviin hakeutuu enemmän työntekijöitä. Myös työhyvinvoinnin lisääntyminen mainittiin monimuotoisuuden hyödyissä. Työvoiman monimuotoisuus tulee vastaajien mukaan myös lisääntymään tulevaisuudessa. Jokainen vastaajista mainitsi monimuotoisuuden lisääntymisen, ei vain kulttuurisen monimuotoisuuden vaan myös ikään, osaamiseen ja työtehtäviin liittyvän monimuotoisuuden. Osassa työpaikoista monimuotoisuus on lisääntynyt viimeisten

vuosien aikana huomattavasti ja muutos on ollut nopeaa. Organisaatiot eivät tämän vuosi ole ehtineet reagoita muuttuviin tilanteisiin riittävän nopeasti kehittämällä henkilöstökäytänteitä vastaamaan tämän päivän tarpeita. Organisaatiot ovat monimuotoisuustyössä hyvin eri vaiheissa, osalla se on arkipäivää ja henkilöstökäytänteet tukevat esihenkilön työtehtäviä ja osalla otetaan ensimmäisiä askelia, kohti monimuotisempaa työyhteisöä.

Monimuotoisuus on varmaan yrityksille semmoinen yksi houkutustekijä. Kun työvoimapula alkaa uhkaamaan. Mutta minun mielestäni monimuotoisuus on kyllä rikkaus työelämään. Se luo haasteita, mutta tuo myös ilonhetkiä. (H2)

Jos meidän työpaikka arvostaa tämmöistä monimuotoisuutta, niin sitten se houkuttelee kanssa enemmän työntekijöitä meidän yrityksen. (H5)

Työyhteisö on kumminkin ihan tosi paljon avoimempi nykyään, kun meillä on siellä niin kaikenlaista porukkaa eikä vaan silleen että me ollaan kaikki samasta puusta veistettyjä. (H7)

Mun mielestä ehkä jopa meidän työhyvinvointi on parantunut siinä, että meillä on tullut tosi paljon erilaista porukkaa (H7)

Monikulttuurisuuden erilaiset haasteet nousivat kaikkien vastaajien kommentteissa esille. Suurin päivittäiseen tekemiseen vaikuttava tekijä oli kielitaitoon ja erilaisiin kulttuurien ristiriitoihin liittyvät tekijät. Osalla vastaajista yhteisen kielen puuttuminen vaikeutti päivittäisten työtehtävien tekemistä paljon. Organisaatiossa ei esimerkiksi ollut riittävästi esihenkilötyöhön tarvittavaa tukimateriaalia useilla kielillä. Organisaation virallinen kieli oli suomi, vaikka osa henkilökunnasta puhui vain oman maan kieltä. Esihenkilön oli näissä tilanteissa haastava tehdä omaa työtään riittävällä tasolla. Haasteita syntyi esimerkiksi palautteen antamiseen, tiedon kulkemiseen, työvuoroihin, tavoitteiden viestimiseen ja kehityskeskusteluihin. Osalla vastaajista viestintää toteutettiin monikielisesti esimerkiksi suomeksi ja englanniksi. Kieleen liittyvät haasteet esiintyivät myös asiakaspalvelussa. Kaikki työntekijät eivät pystyneet palvelemaan asiakasta riittävän hyvin, koska asiakkaan

kanssa yhteistä kieltä ei ollut. Esihenkilön joutui huomioimaan asiakaspalvelun sujuvuuden työvuorosuunnittelulla tai työtehtävillä, jossa selvisi heikommalla kielitaidolla.

Konfliktit ei ole mitenkään harvinaisia täällä meidän työpaikalla just kun on niin monesta eri paikasta kotoisin olevia ihmisiä (H5)

Mutta minun mielestäni monimuotoisuus on kyllä rikkaus työelämään. Se luo haasteita, mutta tuo myös ilonhetkiä. (H2)

4.6 Osaamistarpeet monimuotoisessa työyhteisössä

Kaikki vastaajat mainitsivat vuorovaikutukseen liittyviä osaamistarpeita. Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen lisää vastaajien mukaan onnistumisen kokemuksia työtehtävissä ja silloin monimuotoinen työyhteisö voi hyödyntää jokaisen työntekijän vahvuuksia. Suurin osa haasteista liittyi myös ihmisten erilaisuuteen ja vuorovaikutusosaamiseen.

Esimiehellä pitää olla aika paljon ymmärrystä empatiaa (H1)

Pitää vaan hioa vuorovaikutusta, se on lähtökohta (H3)

Ymmärrys eri työntekijöiden erilaisuudesta, että mikä toimii toisen kanssa niin ei välttämättä toimi toisen kanssa. Joutuu kyllä vähän pohtimaan, että miten lähestyä työntekijää tässä asiassa. Joutuu kyllä ottamaan ne persoonallisuuspiirteet ja muut huomioon. (H4)

Yhdenvertaisuus, se on se taito, kun sä opit sen, niin sillä sä pääset paljon eteenpäin. (H1)

Osalla vastaajista monikulttuurisuus vaikeutti työtehtävien tekemistä, koska työntekijät saattoivat olla samassa työyhteisössä sotivista maista. Esihenkilö tehtävänä oli suunnitella työvuoroja siten, että huomioi sotivien maiden kansalaiset eri työvuoroihin. Yksi vastaaja toivoi myös lisää osaamista ja tukea työnantajalta ristiriitojen selvittelyyn. Osa vastaajista mainitsi myös haasteeksi eri

kulttuurien tuntemuksen, jotta voit ottaa esimerkiksi eri uskontojen perinteet huomioon työtehtävissä ja työvuorojen suunnittelussa.

Esihenkilön tueksi tullaan ihan oikeasti (H3)

Meillä on lakisääteiset tauot, jolloin tehdään ne rukoushetket ja missä voi rukoilla ja missä voi käydä pesulla. Pitää paljon ottaa huomioon Ramadan aika, että otetaanko silloin lomaa ja kuinka väsynyt silloin on ja miten se vaikuttaa työntekijään. (H1)

Suurin osa vastaajista toivoi työnantajilta mahdollisuutta osallistua kieliopintoihin. Osa oli jo päivittänyt omaa osaamistaan englannin kielitaidossa ja koki sen hyödylliseksi myös tulevaisuudessa. Osa vastaajista toivoi myös muiden kielten kuin englannin hallintaa ja työnantajan järjestämään koulutusta. Esimerkiksi ukrainan kielen osaamista.

5 Pohdinta

5.1 Monimuotoisuus esihenkilötyössä

Haastateltavien vastuksissa nousi esille useita tekijöitä, joita monimuotoisen työyhteisön johtaminen vaatii esihenkilöltä. Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuskysymyksittäin, millaisia vastauksia aineiston perusteella voidaan muodostaa verrattuna tutkimuskysymyksiin. Pohdinnan perusteella luotuja kehitysideoita käsitellään johtopäätös osuudessa.

Tutkimuskysymykset olivat

- mitä esihenkilöt ymmärtävät monimuotoisuuden käsitteellä
- millaista osaamista esihenkilöt kaipaavat monimuotoisen työyhteisön johtamiseen
- mitä haasteita monimuotoisessa työyhteisössä nähdään
- miten esihenkilöt voisivat hyödyntää monimuotoisen työyhteisön vahvuuksia heidän työssään

Mitä esihenkilöt ymmärtävät monimuotoisuuden käsitteellä

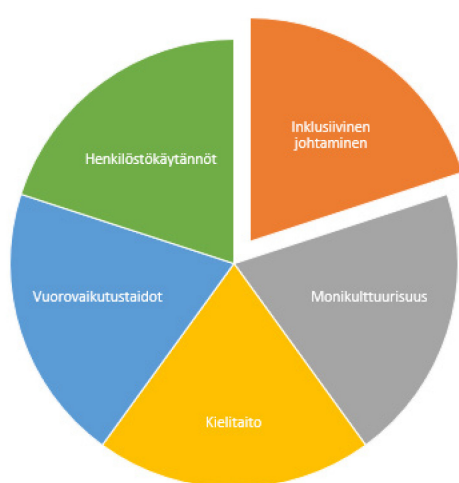
Tulosten perusteella voidaan ymmärtää, että esihenkilöt ymmärtävät laajasti monimuotoisuuden käsitettä. Osa vastaajista kertoi vähän monipuolisemmin kuin toiset, mutta kokonaisuudessaan monimuotoisuudesta ajatellaan erityisesti ihmisten erilaisuutena niin ulkoisina tekijöinä kuin sisäisinä tekijöinä. Monimuotoisuus on käsitteenä hyvin haastava ja myös tässä tutkimuksessa monimuotoisuudesta ajateltiin hyvin eri tavalla, jokainen omasta näkökulmastaan. Vaikka tulosten perusteella voidaan olettaa, että monimuotoisuus ymmärretään hyvinkin laajana kokonaisuutena, tutkimuksen tuloksissa havaittiin kuitenkin, että monimuotoisuuden muodoista kaivattiin lisää tietoa ja ymmärrystä. Ihmisten erilaisuus liittyy kansallisuuteen, kieleen, rotuun ja myös ikään, koulutukseen, taustaan sekä osaamiseen liittyvät tekijät. Monimuotoisuutta oli tutkimuksen mukaan myös toimintarajoitteeseen liittyvä monimuotoisuus. Monimuotoisuuden yhteydessä esihenkilöiltä tiedusteltiin yhdenvertaisuuden merkitystä työssä. Yhdenvertaisuus koettiin tärkeänä tekijänä ja haluttiin toimia työssä hyvin tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti mahdollistamalla jokaiselle samanlaiset mahdollisuudet.

Kokonaisuudessaan monimuotoisuuden lainsäädäntöön liittyviä tekijöitä ei tutkimuksessa nostettu esille. Vastausten perusteella ei voida päätellä, olisiko vastaajilla ollut tietoa siihen liittyen ja näin ollen, olisiko ollut tarvetta lainsäädännön osaamiselle liittyen monimuotoisuuteen. Yhdenvertaisuus koettiin tärkeäksi tekijäksi esihenkilötyössä. Työyhteisössä halutaan toimia yhdenvertaisesti ja mahdollistaa kaikille samanlaiset mahdollisuudet onnistua. Inklusiivisuudesta ei kukaan vastaaja maininnut monimuotoisuuden käsitteen yhteydessä, vaikka yhdenvertaiset toimintatavat olivat hyvin tiedossa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että inklusiivisuus on vieras ja sen ymmärtämiseen vaaditaan lisää osaamista.

Millaista osaamista esihenkilöt kaipaavat monimuotoisen työyhteisön johtamiseen ja millaisia haasteita monimuotoisessa työyhteisössä nähdään

Tutkimuksen analysoinnin perustella muodostui kokonaiskuva esihenkilöiden osaamistarpeista. (kuvio 6.) Vastauksien perustella voidaan tunnistaa osaamistarpeita, jotka liittyivät esihenkilöiden

esille nostamiin asioihin ja haasteisiin. Inklusiivinen toimintatapa organisaatiossa lähteen ylemmältä johdolta ja esihenkilön tehtävä on jalkauttaa sitä toimintatavaksi, jossa kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet osallistua ja onnistua työssä. Jotta inklusiivista toimintatapaa voidaan toteuttaa, vaatii se ymmärrystä asiasta ja riittäviä työkaluja sen toteuttamiseen. Inklusiivinen toimintatapa lähtee organisaation strategiasta ja arvoista. Esihenkilöt tarvitsevat osaamista yhdenvertaisuuden edistämiseen, tasa-arvoiseen toimintatapaan, suvaitsevaisuuteen ja avoimeen työ-
kulttuuriin. Haasteeksi nostettiin syrjintä ja rasmin piirteet. Inklusiivisen johtamisen pitää sisäl-
lään nämä kokonaisuudet.



Kuvio 6. Esihenkilön osaamistarpeet monimuotoisessa työyhteisössä

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että esihenkilöt tarvitsevat työssään monipuolisia työkaluja henkilöstökäytänteiden hoitamiseen. Esille nousivat perehdytysmateriaalien riittävyys, rekrytointikoulutus ja -ohjeistus, kehityskeskusteluihin liittyvät haasteet, kuinka mahdollistaa uramahdollisuudet ja osaamisen hankkiminen monimuotoisessa työyhteisössä sekä kuinka tukea jaksamista ja työturvallisuutta. Henkilöstökäytänteet liittyvät vahvasti inklusiiviseen johtamiseen ja jos henkilöstökäytänteet eivät tukeneet esihenkilön työtä, niin esihenkilön on todella haastava toteuttaa inklusiivista johtamista.

Vastausten perusteella esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitys korostui. Esille nousivat viestintään liittyvät tekijät, kuten palautteen antamisen haasteet, ristiriitatilanteet, erilaisten ihmisten

kohtaaminen ja ymmärtäminen, ennakkoluulot ja kielitaitoon liittyvät haasteet. Suurimmat haasteet muodostuivat erilaisten ihmisten vuorovaikutusosaamiseen. Tulosten perustella voidaan olettaa, että kielitaitoon liittyvät tekijät olivat merkittäviä. Onnistunutta vuorovaikutusta oli vaikea tehdä, koska yhteinen kieli saattoi puuttua kokonaan tai se oli harvojen työntekijöiden varassa. Organisaation toimintatavat eivät myöskään tukeneet monikielistä työyhteisöä parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksessa ilmeni, että organisaatiot ovat hyvin eri kehitysvaiheessa monimuotoisuustyössä ja tämä näkyi myös esihenkilön vastauksissa.

Erilaisten kulttuurien tuntemus helpotti monien esihenkilöiden työtehtäviä. Erilaisten kulttuurien tuntemisen avulla voitiin helpottaa työtehtäviä ja työntekijöiden onnistumista. Kulttuurin tunteminen helpotti päivän työn sujuvuutta, palautteen antamista, työvuorojen suunnittelua ja yhteistyötä. Haasteita muodostui, jos eri kulttuuritaustaiset työntekijät eivät tulleet toimeen keskenään ja syntyi konflikteja. Esihenkilön tietämys asioista ja varhainen puuttuminen lisäsi onnistumisen mahdollisuuksia. Kielien opiskelu ja kiinnostus kielitaidon kehittämiseen lisäsi työssä onnistumisen kokemuksia. Osassa työyhteisöjä työntekijöille järjestettiin myös mahdollisuus opiskella suomen tai englannin kieltä työssä, osassa työyhteisöä työkieli oli sekä englanti että suomi. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen vaatii esihenkilöltä laajaa osaamista niin monimuotoisuudesta, organisaation henkilöstökäytännöistä kuin vuorovaikutustaidoista, unohtamatta kulttuurien tuntemusta ja kielitaitoa.

Miten esihenkilöt voisivat hyödyntää monimuotoisen työyhteisön vahvuuksia heidän työssään

Tutkimuksen perusteella monimuotoisen työyhteisön vahvuuksia tunnistettiin kohtalaisesti. Hyötyjen tunnistaminen ei kuitenkaan esiintynyt kovin helposti ja niitä ei mainittu kovinkaan laajasti. Kehittämiseen liittyvät hyödyt tunnistettiin hyvin, ihmisten erilaisuus ja erilaiset toimintatavat mahdollistavat monipuolisemmat kehitysideat ja näkökulmien määrä lisääntyy. Työyhteisössä monimuotoisuus oli kehittänyt organisaation perehdytysprosessia, koska perehdyttämistä jouduttiin kehittämään vastaamaan nykypäivän tarpeita, jolloin myös kaikki työntekijät hyötyivät perehdytyksen kehittämisestä. Monimuotoisuus lisää työntekijöiden kielitaitoa. Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että kielitaidon kehittyminen koettiin merkittävän vahvuuksien hyödyntämisenä.

Tutkimuksen perusteella myös asiakassuhde oli parantunut työntekijöiden monimuotoistuesssa. Palvelun monipuolistaminen, laatu ja ammattitaito lisääntyivät palvelun tarjoajilla. Suurimmat hyödyt nähtiin erilaisten asiakkaiden palvelun parantumisena. Tutkimuksen mukaan työnantajamielikuvan parantuminen liitettiin monimuotoiseen työyhteisöön. Työnantajamielikuvan kehittyminen on merkittävää aloilla, jossa työvoiman saaminen on haastavaa ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Positiivinen suhtautuminen monimuotoisuutta kohtaan avaa mahdollisuuksia myös muille hakijoille. Tutkimuskysymysten kannalta vastuksiin saatiin selville monimuotoisen työyhteisön vahvuuksia ja kuinka esihenkilöt voisivat niitä hyödyntää työssään. Vahvuuksia ei kuitenkaan tunnistettu kovin laajasti. Esihenkilöiden koulutuksella vahvuuksia voitaisiin tunnistaa helpommin ja hyödyntää työtehtävissä.

5.2 Tuloksien tarkastelua aiemman tutkimuksen viitekehysessä

Monimuotoisuus ja Inklusiivinen johtaminen

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset olivat hyvin saman suuntaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Myös Madera ym.(2023) ja Arsel ym. (2022) kirjoittavat monimuotoisuuden laajasta kokonaisuudesta. He nostavat esiin myös osaamisen, työkokemuksen, viestinnän, työetiikan, päätöksenteko- ja ristiriitojen käsittelytavan sekä neurodiversiteetin tutkimuksissaan. Esihenkilöt tarvitsevat lisää osaamista monimuotoisen työyhteisön hyödyistä, jotta he voivat hyödyntää vahvuuksia esihenkilötyössä. Vahvuudet eivät tule itsestään, vaan niiden hyödyntämiseen tarvitaan tietoa monimuotoisuudesta ja erilaisista kulttuureista ja henkilöstöhallinnon käytänteistä. Esihenkilö tarvitsee taitoa ohjata ja yhdistää erilaisia ihmisiä. Erilaisuuden ymmärtäminen voi edistää myös esihenkilöiden toimintatapoja ja poistaa organisaatiossa rakenteellisia eriarvoisuuteen liittyviä tekijöitä, jotka mahdollistavat syrjinnän kokemukset. Kuten Arsel ym. (2022) kirjoittavat tutkimuksessa rakenteellisesti eriarvoisuudesta. Parhaimmillaan se voi edistää työntekijöiden hyvinvointia ja vahvuuksia, mutta pahimmillaan lisätä eriarvoisuutta ja rasismia. (Madera ym.2023; Arsel ym. 2022.)

Tutkimuksen tuloksissa nousivat esille esihenkilön tarve hyvälle vuorovaikutustaidoille, jotka mahdollistavat laadukkaan onnistuneen esihenkilötyön ja johtamisen. Myös Juuti (1996, 5), Hiltunen (2011, 33) ja Kamensky (2015, 17) nostavat esille vuorovaikutuksen tärkeäksi tekijäksi onnistu-

neessa esihenkilötyössä. Myös Simström (2009, 211–214) ja (Pitkänen ym. 2017, 239–240.) mainitsevat, että esihenkilöt kaipasivat eniten osaamista ihmissuhdejohtamisen taitoihin, kuten yhteistyötaitoihin, konfliktien hoitamiseen ja sekä työntekijöiden kannustamiseen.

Haastateltavien vastuksissa ilmeni suurimpana haasteena usein kielitaitoon liittyvät tekijät. Myös johtajuusbarometrissa Bergbom ym. (2020, 14–16) ja Monikulttuurisuus työelämässä -kyselyssä (2022) nostettiin esille kieleen liittyvät haasteet. Myös taloustutkimuksessa nousi samankaltaisia haasteita liittyen työvoiman rekrytointiin. Lehmuskunnaksen ym. (2020, 13–15.) mukaan osa yrityksistä oli valmisrekrytoimaan työntekijöitä, vaikka heillä ei ollut riittävää kielitaitoa. Samankaltaisia tekijöitä havaittiin myös tässä tutkimuksessa. Osa vastaajista joutui rekrytoimaan henkilöstöä heikommalla kielitaidolla, koska työvoiman saatavuutta ei pystytty muuten varmistamaan. Silti osa esihenkilöistä mainitsi työvoiman saatavuuden haasteet, vaikka rekrytointikriteereitä oli jo kevennetty.

Yhdenvertaisuus koettiin merkitykselliseksi ja tärkeäksi tekijäksi esihenkilötyössä. Työyhteisössä haluttiin toimia mahdollisimman yhdenvertaisesti ketään syrjimättä. Yhdenvertaisuussuunnitelma ei noussut vastauksissa esille, mutta suunnitelman puutetta ei voida tämän perusteella tulkita. Yhdenvertaisuussuunnitelma ei usein ole yrityksissä kovinkaan käytetty työkalu, myös Nieminen & Jauhola (2020) mainitsevat yhdenvertaisuuden edistämisen organisaatioissa olevan irrallinen prosessi, jota ei jalkauteta tarpeeksi työntekijöille, vaikka työntekijät toivovat koulutusta, vertaistukea ja osaamisen jakamista aiheeseen. Inklusiivinen johtaminen on johtamista, jossa kaikilla työntekijöillä on samanlaiset mahdollisuudet onnistua ja ketään ei syrjitä. Syrjintää kuitenkin ilmeni työyhteisössä, vaikka yhdenvertaisuudesta haluttiin pitää kiinni. Myös johtajuusbarometrissä (Bergbom ym. 2020, 62–66.) ja Tulevaisuuden Suomen tekijät (Alho 2023, 37–38.) tutkimushankkeessa nostettiin esille ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden syrjinnän ja rasistisen kohtelun kokemukset.

Henkilöstöhallinnon käytänteet ja johdon sitoutumisella on merkittävä rooli inklusiivisuuden toteutumisessa. Henkilöstöhallinnon käytännöt tarjoavat niitä työkaluja, joita esihenkilöt voivat hyödyntää omassa työssään. Ilman hyviä työkaluja, esihenkilöt eivät voi toteuttaa inklusiivista toimintatapaa, vaikka haluaisivat toimia itse esihenkilönä inklusiivisesti. Tämä ilmenee myös Shorea ym. (2018), Tracey ym. (2023) ja Ng & Sears (2020) tutkimuksista. Perehdytysmateriaalit eivät aina or-

ganisaatioissa vastaa monimuotoisen työyhteisön tarpeita ja se vaikeuttaa esihenkilöiden työtehtäviä. Tutkimuksessa nousi esiin myös rekrytointin haasteet. Myös henkilöstöalan (Bergbom ym. 2020, 83.) ammattilaisista vain alle 30 % oli kiinnittänyt huomiota syrjimättömään rekrytointiin. Tutkimuksessa nostettiin esille anonyymi rekrytointi, henkilökunnan koulutukset ja ohjeistukset.

5.3 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla itsellään on merkittävä rooli tutkimuksen luotettavuutta mitattaessa. Tutkijan pitää pystyä vakuuttamaan lukija tutkimuksen oikeellisuudesta ja luotettavuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään luotettavuuden mittaamisessa usein sisäistä ja ulkoista validiteettia. Kvalitatiivisten menetelmien sisäinen validiteetti viittaa suurelta osin tutkijan taitoihin, pätevyyteen, tarkkuuteen sekä tutkijan suhteeseen tutkittaviin. Sisäinen validiteetti mittaa sitä tutkitaanko oikeita asioita tutkimusongelmaan liittyen. Ulkoinen validiteetti viittaa aineistosta luotuihin käsitteisiin, teorioihin, päätelmiin, siirrettävyyteen ja toistettavuuteen. (Tuomi & sarajärvi 2018; Patton 2002, 542–550; Merriam & Tisdell 2016, 238.)

Laadullisessa tutkimuksessa on paljon merkitystä, miten tutkimus on tehty ja voidaanko tutkimus toistaa uudelleen ja arviointia tehdään koko prosessin ajan. Ihmisten kokemuksia mitattaessa toistettavuus ei kuitenkaan ole aina täysin sama. Tutkimuksen tekijällä on rooli esimerkiksi haastattelutilanteessa. Esimerkiksi kuinka paljon haastateltava kertoo omista ajatuksista haastattelussa. Toistettavuus ei välttämättä onnistu toisen haastattelijan toimesta. Tutkijan rooli ja ammattitaito on merkittävä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Luotettavuutta lisää suunnitelmallisuus, perehtyneisyys ja avoimuus. Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan omiin oletuksiin ja mielipiteisiin tutkittavista, siksi laadullisen tutkimuksen luotettavuus ei ole yksiselitteiden verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analysointitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaa, tuloksiin ja johdopäätöksiin. Luotettavuutta lisää valintojen perustelu läpinäkyvästi ja miten tutkimustuloksiin on päädytty. Tutkijan tekemät valinnat tutkimusprosessin aikana vaikuttavat siihen, miten luotettava tutkimuksesta tulee. (Tuomi & Sara-järvi 2018; Vilkkä 2021; Merriam & Tisdell 2016, 237–238.)

Tutkimuksessani luotettavuutta voi alentaa tutkijan kokemattomuus tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksessani luotettavuutta on yritetty parantaa huolellisella valmistautumisella ja teorian tiedon keräämisellä tutkittavasta aiheesta ja tutkimusmetodeista. Tutkimus on tehty rehellisesti ja pyritty

valitsemaan tutkimuksen kannalta mahdollisimman oikeita ratkaisuja tutkimustulosten saavuttamiseksi. Tutkimuksissa luotettavuuden arviointia on tehty koko prosessin ajan ja valintoja on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin. Analysoinnissa on huomioitu tutkittavien rehelliset vastaukset muuttamatta alkuperäisiä vastauksia. Tutkimusaineisto on ryhmitelty ja luokiteltu muuttamatta alkuperäistä tarkoitusta. Johtopäätökset ovat muodostettu tutkittavien kommentteista suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin. Vastauksien tulkintaa on tehty avoimesti ja muuttamatta alkuperäistä tekstiä.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkijan oma rooli ja puolueettomuus on merkittävässä osassa luotettavuutta mitattaessa. Olen haastattelussa pyrkinyt ennalta miettimään haastattelun kulkua ja valmistautumaan haastatteluun huolella. Ennalta lähetetyt kysymykset ja teemat lisäävät tutkijan perehtyneisyyttä ja ammattimaisuutta. Tiedonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, koska tutkijan osaaminen ei välttämättä olisi riittänyt avoimeen haastatteluun. Tutkijan kokemattomuus olisi vähentänyt tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys liittyvät suurelta osin tutkijan eettisyyteen. Kuinka tutkija työskentelee ja miten hän noudattaa tutkimukseen liittyviä eettisiä periaatteita. Eettisiä ongelmia syntyy todennäköisemmin tutkimuksen aineiston keräämisessä ja tulosten levittämisen yhteydessä. Haastattelussa suurin riski on haastateltavien yksityisyyden huomioimisessa. Haastattelijan on huomioitava, että tilanne ei mene haastateltavan kannalta epämieluisaksi. Esimerkiksi haastateltava voi myös kieltäytyä vastaamasta, jos kokee tilanteen epämieluisaksi. Haastattelija ei ole tuomitseva, eikä arvioi haastateltavan vastauksia. Tutkijan on huolehdittava tiedon levittämisen suostumuksesta ja että haastateltavat tietävät millaisesta tutkimuksesta on kysymys. Yleisesti ottaen on tärkeää, että tutkija toimii koko tutkimuksen ajan eettisten periaatteiden mukaisesti. (Merriam & Tisdell 2016, 260–265.)

Tutkimuksessa eettiset periaatteet on huomioitu huolehtimalla asianmukaisesti aineistosta ja tietosuojaperusteista sekä tutkimusluvasta toimeksiantajan kanssa. Ennen tutkimuksen aloitusta on kirjattu tietosuojaseloste. Henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto hävitetään ilman tunnistetietoja. Aineisto arkistoidaan ilman tunnistetietoja opiskelijan omalle koneelle salasanan taakse. Tutkimusluvassa on sitouduttu noudattamaan hyvää tutkimusmenettelyä. Lisäksi tutkimuksessa on

huomioitu tekijänoikeudet käyttämällä lähdeviitteitä ja haastateltavilta on pyydetty lupaa osallistumisesta. Tallennettu haastatteluaineisto on litteroinnin jälkeen poistettu. Tutkimuksen toteutuksessa on huolehdittu eettisistä toimintatavoista. Kaikki materiaali on huomioitu, mikä vaikuttaa tutkimusongelman selvittämiseen. Mitään aineistoa ei ole tietoisesti jätetty pois tutkimustuloksista.

5.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Kokonaisuudessaan tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin hyvin. Tulosten perusteella tiedetään millaista osaamista esihenkilöt tarvitsevat, jotta he voivat hyödyntää monimuotoisen työyhteisön vahvuuksia. Tutkimustuloksien perusteella vahvistui käsitys osaamistarpeista. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen ei poikkea suuresti yleisesti hyvästä johtamisesta ja esihenkilötyöstä. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu, koska kaikki työntekijät eivät välttämättä kommunikoi samalla kielellä, jolloin väärinkäsitysten mahdollisuus lisääntyy. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen vaatii laajempaa osaamista, kuin hyvin homogeenisen työyhteisön johtaminen. Ihmisten erilaisuus ja siihen liittyvät ominaispiirteet korostuvat. Ihmisellä saattaa olla hyvin erilaisia odotuksia, valmiuksia ja vaatimuksia työstä ja etenemismahdollisuuksista. Esihenkilön on oltava hyvin selvillä oman organisaation henkilöstökäytännöistä ja toteuttaa inklusiivista esihenkilötyötä.

Tutkimuksen tuloksien perusteella vahvistui käsitys osaamistarpeista verrattuna edellisiin tutkimuksiin. Ilman tutkimuksen tuloksia esihenkilöiden osaamistarpeet ja työntekemisen haasteet olisivat jääneet piiloon. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan suunnitella tutkinnon osan koulutuskokonaisuus vastaamaan esihenkilöiden tarpeita. Tutkimustapa ja toteutusmalli palveli hyvin tutkimuksen tavoitetta ja tutkimusprosessi sujui aikataulun mukaisesti. Tutkimuksen tuloksia olisi voinut analysoida myös lisää, koska aineistoa oli hyvin. Syvempi tutkimusaineiston analysointi olisi mahdollistanut esimerkiksi erilaisten esihenkilötyyppinen osaamistarpeiden tunnistaminen. Vaikuttaako esimerkiksi esihenkilöiden kokemus tai ikä osaamistarpeisiin vain onko toimialalla enemmän merkitystä. Haastateltavien taustatietojen analysointi olisi mahdollistanut myös syvemmän analyysin, jonka perusteella tutkimuksen luotettavuus olisi parantunut.

Kielitietoisen perehdyttämisen merkitys työn sujuvuudelle

Perehdyttämisen merkitys monimuotoisen työyhteisön johtamisessa nousi esille myös tässä tutkimuksessa. Vastaako perehdytysmateriaalit työyhteisön tarpeita. Mahdollistetaanko perehdytys myös monikielisesti ja onko perehdytys suunniteltu huomioiden selkokieli. Miten henkilökuntaa on ohjeistettu kielitietoiseen perehdyttämiseen. Toimintaympäristön muuttuessa ja monikulttuurisuuden lisääntyessä on myös tarvetta perehdyttämisen kehittämiseksi ja yksilöllistämiseksi. Hyvien materiaalien

Kuinka hyvin kielitaitoa voidaan oppia käytännön työtehtävissä esimerkiksi huomioimalla vieraskieliset työntekijät

Kielitaitoon liittyvät haasteet nousivat tutkimuksessa esille melkein jokaisen vastauksissa. Suurimmat haasteet liittyivät kielitaidon riittämättömyyteen tai puuttumiseen. Kaikille paras mahdollisuus oppia uusi kieli ei välttämättä ole kieliopinnot. Miten työpaikalla olisi mahdollisuus edistää kieliopintoja työn yhteydessä. Mahdollistetaanko työssä kaksikielisyys ja kuinka kannustetaan osallistumaan keskusteluun, vaikka kielitaito ei vielä vastaa esimerkiksi asiakaspalvelutilannetta.

Millaisia vaikutuksia inklusiivisella johtamisella on syrjintään ja rasismiin

Esihenkilöiden osaamisella voidaan vaikuttaa inklusiivisen organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Inklusiivista esihenkilötyötä ja sen vaikutusta syrjintään ja rasismiin kannattasi tutkia. Jos organisaatiossa otetaan lähtökohtaisesti huomioon kaikenlaiset työntekijät, voidaanko sillä vaikuttaa ennaltaehkäisevästi syrjinnän kokemuksiin ja rasismiin. Syrjintää koetaan nykyisin työyhteisöissä ja vaikka lainsäädäntö sen kieltää, sitä tapahtuu edelleen. Esihenkilön roolilla syrjinnän vastaisessa työssä on paljon merkitystä. Esimerkiksi voidaanko henkilöstökäytännöillä edesauttaa syrjinnän vastaista työtä.

Lähteet

Alho, R. 2023. Maahanmuuttajien kokemuksia työskentelystä ja asumisesta Suomessa. Tulevaisuuden Suomen tekijät. E2-tutkimus. Viitattu 19.2.2024. <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alus-tukset/tst/tulevaisuuden-suomen-tekijat-julkaisu.pdf>

Alasuutari, P. 2019. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Arsel, Z., Crockett, D. & Scott, M.L. 2022. Diversity, Equity, and Inclusion. Journal of Consumer Research: A Curation and Research Agenda. 48/5. Viitattu 6.3.2024. [Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) in the Journal of Consumer Research: A Curation and Research Agenda | Journal of Consumer Research | Oxford Academic \(oup.com\)](https://www.oup.com/jcr/article/doi/10.1093/jcr/crab005)

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K & Varje, P. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työyhteisö. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 19.2.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia+ty%C3%B6st%C3%A4+2030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bergbom, B. 2023. Mitä kielitietoisuus tarkoittaa monikielisellä työpaikalla? Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/mita-kielitietoisuus-tarκοittaa-monikielisella-tyopaikalla>

Bergbom, B., Toivanen, M & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 5.3.2024. [Monimuotoisuusbarometri2020.pdf \(julkari.fi\)](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131381/Monimuotoisuusbarometri%202020.pdf)

Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A & Väänänen, A. 2016. Monimuotoisuusbarometri. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 9.5.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131381/Monimuotoisuusbarometri%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Duffa, M & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra. Helsinki. Viitattu 19.2.2024. https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf

Goleman, D. 2000. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. 8. painos. Helsinki: Otava.

Haavasoja, T., Janas, P., Lehtoranta, T., Moilanen, S., Mäkinen, K., Vihersalo, M. & Yli-Kaitala, K. 2023. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 27.4.2024. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2024/01/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyo%CC%88yhteiso%CC%88ssa%CC%88.pdf>

Halla, J. & Vuorela, P. 2022. Kulttuurisen monimuotoisuuden liiketoiminnalliset hyödyt suomalaisissa yrityksissä. Business Finland. Innolink. Viitattu 10.3.2024. <https://www.businessfinland.fi/49c676/contentassets/580058fd28ae4d65a671f65aaf5b1c11/kulttuurillisenmonimuotoisuudenhyodyt.pdf>

Hiila, I., Tukiainen, M., Hakola, I., Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. 2019. Keuruu: Otava.

Huhta, M & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä. 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Helsinki: Alma Talent.

Juuti, P. 1996. Mitä on johtaminen. Aikuiskasvatus. Viitattu 19.11.2023. <https://journal.fi/aikuis-kasvatus/article/download/92404/51084/>

Kaikkien työelämä. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 28.1.2024. [Kaikkien työelämä - Elinkeinoelämän keskusliitto \(ek.fi\)](#)

Kallinen, T & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 17.3.2024. [Laadullinen tutkimus ja teoria - Tietoaarkisto \(tuni.fi\)](#)

Keltikangas-Järvinen, L. 2017. Hyvä itsetunto. Porvoo: Werner-Söderström.

Keuda. 2024. Tietoa Keudasta. Viitattu 9.5.2024. <https://www.keuda.fi/keuda/tietoa-keudasta/>

Kuusio, H., Seppänen, A., Jokela, S., Somersalo, L & Lilja, E. 2019. Ulkomaalaistausten terveys ja hyvinvointi Suomessa. FinMonik-tutkimus 2018–2019. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki. Viitattu 19.2.2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139210/URN_ISBN_978-952-343-034-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

L1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki. Viitattu 7.1.2024. [Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Lehmuskunnas, P., Kärpänoja, J., Roth, S., Hietikko, S. & Sandqvist, M. 2020. Kotona Suomessa. Selvitys maahanmuuttajien rekrytoinnista. Uudenmaan elinkeino, liikenne- ja ympäristökeskus. Taloustutkimus Oy. Viitattu 3.2.2024. [Selvitys maahanmuuttajien rekrytoinnista \(doria.fi\)](#)

Lim, J., Vaughan, Y. & Jang, J. 2023. Do employees' perceptions of diversity management enhance firm's financial performance: the moderating role of board members' diversity level. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 35 No. 11, 2023. pp. 3990–4009. Emerald Publishing Limited. 0959–6119. DOI 10.1108/IJCHM-11-2022-144. Viitattu 4.3.2024. <https://www.emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-11-2022-1441/full/pdf?title=do-employees-perceptions-of-diversity-management-enhance-firms-financial-performance-the-moderating-role-of-board-members-diversity-level>

Maahanmuutto ennätysellisen korkealla. Uutiset 25.1.2024. Tilastokeskus. Viitattu 19.2.2024. <https://www.stat.fi/uutinen/maahanmuutto-ennatysellisen-korkealla-viime-vuonna>

Madera, J., Yang, W., Wu, L., Ma, E. & Xu, S. 2023. Diversity and inclusion in hospitality and tourism: bridging the gap between employee and customer perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 35 No. 11, 2023. pp. 3972-3989. © Emerald Publishing Limited. Viitattu 6.3.2024.

<https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2023-0450/full/pdf?title=diversity-and-inclusion-in-hospitality-and-tourism-bridging-the-gap-between-employee-and-customer-perspectives>

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen. 2019. Keuda Majoitus- ja ravitsemisalan esimiestyön erikoisammattitutkinto. eperusteet. Opetushallitus. Opintopolku. Viitattu 8.3.2024. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/toteutussuunnitelma/1065331/ammattillinen/sisalto/1065397>

Ministerityöryhmä hyväksyi uudistetun työ- ja koulutusperäisen maahanmuuton Talent Boost -ohjelman 2023–2027. Työ- ja elinkeinoministeriö. Tiedote. Viitattu 28.1.2024. [Ministerityöryhmä hyväksyi uudistetun työ- ja koulutusperäisen maahanmuuton Talent Boost -ohjelman 2023–2027 - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](#)

Monikulttuurisuus työelämässä kysely. 2022. STTK. Viitattu 3.2.2024. [sttk-selvitys-monikulttuurisuudesta-tyoelamassa 2022 osa2.pdf](#)

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. 2016. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. 4. edition. CA Jossey-Bass, a Wiley Brand. San Francisco. Viitattu 1.5.2024. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=2089475>

Mäkelä, L., Kangas, H., Korhonen, E. & Laitinen, J. 2023. Coaching leadership as a link between individual- and team-level strength use at work. *Cogent Business & Management*. Viitattu 13.1.2024. [Coaching leadership as a link between individual- and team-level strength use at work \(tandfonline.com\)](#)

Nieminen, K. & Jauhola, L. 2020. Aidosti yhdenvertaiset – yhdenvertaisuuslain arviointihankkeen tulokset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Policy Brief. 27/2020. Viitattu 7.3.2024. [27-2020-Aidosti yhdenvertaiset.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Ng, E.S. & Sears, G.J. 2020. Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices. *Journal of Business Ethics* 164, 437–450. Viitattu 4.3.2024. https://digitalcommons.bucknell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2785&context=fac_journ

OPH-1156-2018. Majoitus- ja ravitsemisalan esimiestyön erikoisammattitutkinto. Eperusteet. Opetushallitus. Viitattu 12.11.2023. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/ammattillinen/4454275/tutkinnonosat/4497359>

Patton, M. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.

Porter, M. 1996. What is Strategy? Harvard Business Review. Viitattu 19.2.2024. https://www.uniba.it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf

Pitkänen, P., Keisala, K & Niiranen, V. 2017. Monimuotoisessa työyhteisössä yhdenvertaisuus on yksilöllisyyttä. Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Aikuiskasvatus 3/2018. Kansainvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Viitattu 21.2.2024. [Vol 38 Nro 3 \(2018\): Aikuiskasvatus 3/2018 - pdf \(journal.fi\)](https://www.journal.fi/2018/03/01/10024/102409/Pitkanen_ym_Tavoitteena_sujuva_arki.pdf)

Pitkänen, P., Keisala, K & Niiranen, V. 2017. Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampereen yliopisto. Viitattu 21.2.2024. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102409/Pitkanen_ym_Tavoitteena_sujuva_arki.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ponting S, S-A., Dillette, A & Payne, R. 2023. School of Hospitality and Tourism Management, San Diego State University, San Diego, California, US. Diversity, equity, and inclusion practices: a Delphi study to build a consensus in hospitality and tourism organizations. Viitattu 5.3.2024. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-11-2022-1503/full/pdf?title=diversity-equity-and-inclusion-practices-a-delphi-study-to-build-a-consensus-in-hospitality-and-tourism-organizations>

Thibault, C., Daniel, S., Salmani, S., Boopathi S., N & Taimela, I. 2020. Monimuotoisuudesta menestystä. Tietoa ja työkaluja työnantajalle. Työ- ja elinkeinoministeriö. Nordic Diversity trainers Oy. Viitattu 7.1.2024. <https://www.flipsnack.com/ilmio/ty-nantajajan-monimuotoisuusopas-tem.html>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkintojen perusteet. 2024. Opetushallitus. Viitattu 8.3.2024. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-perusteet>

Tracey, J.B., Le, V., Brannon, W.B., Crystal-Mansour, S., Golubovskaya, M. & Robinson, N. S.R. 2023. The influence of diversity management initiatives on firm-level diversity: evidence from the restaurant and foodservice industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 35 No. 11, 2023. pp. 4010–4030. © Emerald Publishing Limited. 0959–6119. DOI 10.1108/IJCHM-11-2022-1502. Viitattu 4.3.2024. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-11-2022-1502/full/pdf?title=the-influence-of-diversity-management-initiatives-on-firm-level-diversity-evidence-from-the-restaurant-and-foodservice-industry>

Rantanen, J., Leppänen, I., Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Rantanen, T. 2023. Rasismi koskettaa työelämää jokaisella alalla. Viitattu 12.11.2023. <https://monikulttuurinen.fi/>

Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ritakallio, T. & Vuori, T., O. 2019. Elävä strategia. Liettua: Balto Print.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>.

Shorea, L., Cleveland, J. & Sanchez, D. 2018. Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review. Volume 28, Issue 2, June 2018, Pages 176–189. Elsevier. Viitattu 9.3.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300529?via%3Dihub>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. p., päivitetty. Helsinki: PS-kustannus.

Vieraskielisten määrä kasvoi lähes 38 000 henkilöllä. Tiedote 31.3.2023. Tilastokeskus. Viitattu 19.2.2024. <https://www.stat.fi/julkaisu/cl8lprraorrr20dut5a0tywm5>

Väestörakenne 2021. Tilastokeskus. Viitattu 19.2.2024. https://www.stat.fi/til/vaerak/2021/vaerak_2021_2022-03-31_fi.pdf

Yang, W., Madera, J., Xu, S., Wu, L. & Ma, E. 2023. Diversity and inclusion in hospitality and tourism: Guest editorial. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 35 No. 11, 2023. pp. 3737–3742. Emerald Publishing Limited. 0959–6119. DOI 10.1108/IJCHM-11-2023-120. Viitattu 6.3.2024. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-11-2023-120/full/pdf?title=diversity-and-inclusion-in-hospitality-and-tourism-guest-editorial>

Yhdenvertaisuus. Mitä on yhdenvertaisuus. 2023. Oikeusministeriö. Demokratia- ja julkisoikeusosasto. Viitattu 12.11.2023. <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>

Yhdenvertaisuus. Oikeusministeriö. 2023. Viitattu 12.11.2023. [Yhdenvertaisuus on perusoikeus - Oikeusministeriö \(oikeusministerio.fi\)](https://yhdenvertaisuus.fi/yhdenvertaisuus-on-perusoikeus-oikeusministerio)

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hyvä!

Työyhteisöt monimuotoistuvat ja tutkimuksien mukaan esihenkilöt kaipaavat lisää osaamista esihenkilötyöhön, jotta voivat hyödyntää monimuotoisuutta työyhteisössä voimavarana.

Toimin Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä esihenkilötyön ja johtamisen opettajana. Olen tekemässä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, jonka aiheena on monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Opinnäytetyöni liittyy palveluliiketoiminnan johtamisen opintoihin Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Tulen tekemään tutkimuksessani laadullisen teemahaastattelun ja toivon, että sinulla olisi aikaa vastata kysymyksiini. Haastattelu tehdään Teams- haastatteluna ja haastattelun kesto on 45 min. Haastattelu tallennetaan tutkimuksen analyysia varten ja aineistoa säilytetään salasanan takana kaksi vuotta. Kerätty tieto on luottamuksellista ja aineistoon on pääsy vain minulla ja ohjaavalla opettajalla. Tutkimuksen tuloksista ei voi tunnistaa yksittäisen vastaajan vastauksia.

Tutkimusta varten olen saanut tutkimusluvan Keudalta ja olen sitoutunut noudattamaan Keudan tutkimusluvan ohjeita. <https://www.keuda.fi/keuda/tietoa-keudasta/tutkimuslupa/>

[Keuda Tutkimuksen-tekijöiden-sitoumus Johanna Koivunen.pdf](#)

Toivottavasti voit osallistua haastatteluun ja samalla vaikuttaa esihenkilöille tarkoitettuun koulutukseen. Tarvitsen kirjallisen luvan haastatteluaineiston keräämiseen. Kirjoitathan nimesi ja että olet hyväksynyt tietosuojaselosteet.

[Tietosuojaseloste Koivunen Johanna.pdf](#)

Olen lukenut ja hyväksyn tietosuojaselosteet

Haastateltavan nimi: xxxxxx

Kyllä

Tutkimusavusta kiittäen

Johanna Koivunen

opettaja

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä

Esihenkilötyö ja Johtaminen

Liite 2. Haastattelukysymykset

Aihe: monimuotoisen työyhteisön johtaminen

Taustatiedot:

kerro vähän itsestäsi ja työstäsi

- Nimi
- Ikä
- Työpaikka
- Työtehtävät
- Työntekijöiden määrä
- Esihenkilökokemus

Haastattelu:

1. Mitä mielestäsi monimuotoisuudella tarkoitetaan työyhteisössäsi?
2. Mitä yhdenvertaisuus työyhteisössäsi tarkoittaa?
3. Miten monimuotoisuus näkyy sinun työssäsi esihenkilönä tai asiantuntijana?
4. Millaisia ongelmia olet kohdannut monimuotoisessa työyhteisössä?
5. Toimintaympäristö: millaisia muutoksia sinä olet kohdannut työyhteisössäsi?
6. Mitä hyötyä organisaatiolle on monimuotoisesta työyhteisöstä?
7. Miten otat monimuotoisuuden huomioon työssäsi? Haluatko kertoa jokin esimerkin?
8. Mitä taitoja kaipaavat monimuotoisen työyhteisön johtamiseen?
9. Millaista tukea toivot johdolta työhösi?
10. Onko jotain mitä haluaisit sanoa ja en ole osannut sinulta kysyä?