



Eveliina Huhta

Henkilöstön monimuotoisuus ja sen kehittämisen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä(t): Eveliina Huhta
Otsikko: Henkilöstön monimuotoisuus ja sen kehittäminen
Sivumäärä: 32 + 1 liitettä
Aika: Kesäkuu 2022

Tutkinto: Tradenomi
Tutkinto-ohjelma: Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto: -
Ohjaaja(t): Lehtori Kristiina Suihko

Toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli henkilöstön monimuotoisuus ja sen kehittäminen. Lähtökohtana työlle oli halu kehittää yrityksen johdolle ja esihenkilöille opas, joka tarjoaa erilaisia työkaluja monimuotoisuuden kehittämiseen.

Viitekehys koostui laeista, monimuotoisuuden kehittämisestä, monimuotoisuuden johtamisesta ja käytännön esimerkeistä. Opinnäytetyön liitteenä oleva opas laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Monimuotoistuminen on yksi tulevaisuuden megatrendeistä työelämässä ja sen globaalisuuden vuoksi aihe koskettaa myös suomalaisia yrityksiä. Monimuotoinen työelämä on jo arkipäivää, ja tämän opinnäytetyön avulla haluttiin tuoda enemmän keinoja yrityksille sen positiivisen hyötyjen saavuttamiselle.

Avainsanat: monimuotoisuus, johtaminen, kulttuuri, strategia

Abstract

Author(s): Eveliina Huhta
Title: Developing the Diversity of the Personnel
Number of Pages: 32 pages + 1 appendices
Date: May 2022
Degree: Business Administration
Degree Programme: Bachelor of business administration
Specialisation option: -
Instructor(s): Kristiina Suihko, Senior Lecturer

This thesis deals with developing the diversity of the personnel. The aim of the study is to develop a guide for business management and supervisors. The guide offers various tools for developing diversity at the workplace. The guide is attached to this thesis.

The framework consist of laws, development of diversity, diversity management and practical examples. The guide is based on the theoretical part.

Diversity is one of the future megatrends and because it is global subject, it also affects Finnish working life. Diversity at the workplace is already here and the thesis aims to bring more tools to help companies reach positive impacts of diversity.

Keywords: diversity, leadership, culture, strategy

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yhteiskunnan ja työelämän muutokset	1
1.2	Tavoite ja rakenne	2
2	Viitekehys	3
2.1	Monimuotoisuuden käsite	3
2.2	Monimuotoisuus strategisena kilpailuetuna	4
2.3	Monimuotoisuuden haasteita	4
2.4	Ikä	5
2.5	Sukupuoli	6
2.6	Uskonto, vakaumus	7
2.7	Etnisyys	7
2.8	Seksuaalinen suuntautuminen	8
2.9	Vammaisuus	8
2.10	Positiivinen erityiskohtelu työelämässä	8
2.11	Laki yhdenvertaisuudesta, perustuslaki	9
3	Monimuotoisuuden kehittäminen	10
3.1	Johtamisen askeleet	10
3.2	Esihenkilötyö	12
3.3	Henkilöstöstrategia	13
4	Monimuotoisuuden johtaminen henkilöstöhallinnon keinoin	14
4.1	Perehdytys	14
4.2	Osallistaminen	15
4.3	Kehittäminen	16
4.4	Sitouttaminen	17
4.5	Työhyvinvointi	18
4.6	Eläköityminen	21
5	Käytännön esimerkkejä	23
5.1	Kone Oyj	23
5.2	UPM-Kymmene Oyj	24
6	Toteutus	25

7	Tuotos	26
8	Johtopäätökset	27
	Lähteet	30
	Liitteet	
	Liite 1. Opas henkilöstön monimuotoisuusstrategian laatimiseen	

1 Johdanto

1.1 Yhteiskunnan ja työelämän muutokset

Keskustelua työelämän tulevaisuudesta on käyty jo pitkään, etenkin teknologian, globalisaation ja väestön ikääntymisen ympärillä. Tulevaisuudessa työ tulee monipuolistumaan. Tänä päivänä fyysinen paikkatyö saattaa tulevaisuudessa olla paikkariippumatonta. Työhön tulee myös yhä enemmän vaihtoehtoja. On yhä yleisempää, että tulotaso koostuu monista eri lähteistä. Työn monimuotoisuutta voidaan tarkastella rakenteiden, työn sisällön ja toimeentulon kautta. Näiden lisäksi on huomioitava osaaminen, johtaminen sekä kulttuuri. (Sitra 2021.)

Sitran mukaan tulevaisuuden megatrendejä ovat ekologinen jälleenrakentaminen, verkostomainen valta, talous, teknologia sekä väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen. (Sitra 2021.) Opinnäytetyössä keskitytään viimeiseksi mainittuun megatrendiin.

Tulevaisuudessa työelämää edustavat eri ikäpolvet, eri kansallisuudet ja eri kulttuurit. Kansainvälisessä keskustelussa monimuotoisuus on noussut esimerkiksi yhdenvertaisuuden ja sosiaalisen vastuun näkökulmasta, mutta monimuotoisuudesta on tullut myös kilpailuetu. Monimuotoinen henkilöstö ei automaattisesti tuota parempaa tulosta. Sen positiiviset vaikutukset syntyvät siitä, miten yrityksiä johdetaan, minkälaisia ovat valtarakenteet, minkälainen kulttuuri yrityksessä vallitsee ja minkälaisia käytäntöjä yrityksessä on. Ellei monimuotoisuuden näkökulmia huomioida, monimuotoisuus voi pahimmillaan luoda ristiriitoja ja lisätä jänniteitä. (Sitra 2021)

Tämä opinnäytetyö keskittyy henkilöstön monimuotoisuuteen eli diversiteettiin. Henkilöstön diversiteetti edistää yrityksen kilpailuetua ja lisää työhyvinvointia. Tulevaisuudessa työyhteisöt tarvitsevat siis monimuotoisuuden johtamista, joka kannattaa sisällyttää yrityksen strategiaan. Opinnäytetyön liitteenä on opas monimuotoisuusstrategian laatimiseen.

1.2 Tavoite ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tarkoittaa monimuotoisuus?
- Mitkä ovat monimuotoisuuden haasteet?
- Mitä liiketoiminnallisia etuja monimuotoisuudella saavutetaan?
- Miten monimuotoisuutta johdetaan?
- Miten voidaan laatia monimuotoisuusstrategia?

Työssä esitetään, miten monimuotoisuuden edistämistä on toteutettu muissa yrityksissä ja minkälaisia mittareita ja tunnustuksia monimuotoisuudessa voidaan käyttää. Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen, ja liitteessä on opas monimuotoisuusstrategian laatimiseen. Aihe on hyvin ajankohtainen sen globaalisuuden vuoksi ja monimuotoisuutta ohjaavat monet yhteiskunnalliset tekijät, kuten muuttoliike ja suurten ikäluokkien eläköityminen. Työssä keskitytään monimuotoisuuteen yritysten henkilöstössä.

Työn alussa tarkastellaan, mitä on monimuotoisuus. Teoreettinen osuus koostuu aiheesta löytyviin oppaisiin. Koska monimuotoisuus tulevaisuudessa yhä tärkeämpi tekijä yritysten toiminnassa, keskitytään nykyaikaiseen kirjallisuuteen. Teoreettista osuutta tukemassa on myös lait, jotka asettavat lähtökohdat monimuotoisuudelle.

Teoreettisen osuuden jälkeen siirrytään tarkastelemaan monimuotoisuutta esihenkilötyön näkökulmasta. Johtamista käsitellään siis rekrytoinnista eläköitymiseen monimuotoisuuden näkökulmasta. Käytännön esimerkkien ja monimuotoisuuden johtamisessa punoutuu yhteen niin monimuotoisuuden tuomat edut kuin suuntaviivat monimuotoisuuden tukemiseen henkilöstöhallinnon ja esihenkilötyön keinoin.

Opinnäytetyön liitteenä on opas henkilöstönmonimuotoisuusstrategian laatimiseen. Oppaassa esitetään keinoja kartoittamaan yrityksen lähtötilannetta ja resursseja. Kun lähtökohdat ovat selvillä, voidaan siirtyä itse strategian laatimiseen. Strategia voi olla muodoltaan suppea tai laaja. Laajassa versiossa on huomioitu suppean strategian lisäksi monimuotoisuutta syvällisemmin.

2 Viitekehys

2.1 Monimuotoisuuden käsite

Käsitys monimuotoisuudesta on kehittynyt 1970-luvulta lähtien. Alun perin sillä viitattiin lähinnä naisien tai aliedustettujen ryhmien pitämiseen yritysten palkkalistoilta. Vuosina 1974 ja 1975 tehtyjen perustuslakimuutosten pohjalta Yhdysvalloissa hallitus alkoi painostamaan organisaatioita palkkaamaan aliedustettujaryhmiä ja naisia, sekä auttamaan heitä uralla etenemisessä. Toimilla ei ollut kuitenkaan haluttua lopputulosta ja useat muut kokivat sen käänteisenä syrjintänä. Tämän seurauksena monet yritykset lopettivat tai laiminlöivät yhdenvertaisuusohjelmiaan. (Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas 2007.)

Viime vuosikymmeninä eurooppalaisten organisaatioiden ja yritysten edustajiksi on noussut yhä enemmän ikääntyviä ihmisiä, vähemmistöjä sekä naisia. Tämä johtaa koko työvoiman rakenteen muuttumiseen yritysten ylintä johtoa myöten. Tämä asettaa haasteita yritykselle ja vaatii yhä luovempia strategioita. (Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas 2007.)

Monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että ryhmässä olevat ihmiset eroavat toisistaan esimerkiksi sukupuolen, iän, uskonnon, seksuaalisen suuntautumisen, vamman tai kansallisuuden mukaan. Riippuen organisaatiokontekstista mikä lisää diversiteettiä eli monimuotoisuutta. Diversiteettiä voi lisätä esimerkiksi nainen miesvaltaisella alalla tai toisinpäin. (Fibs.)

Kun monimuotoisuutta katsotaan organisaatioiden ja yritysten näkökulmasta, sitä ovat myös koulutus, taidot, työnteon tavat, kyvyt, kokemus, elämän tyyli ja

arvot. Nämä kaikki ominaisuudet voivat tarjota erilaisia näkemyksiä ja osaamista, uusia ideoita ja malleja työn tekemiseen, joita yritykset pystyvät hyödyntämään liiketoiminnassa. (Fibs.)

2.2 Monimuotoisuus strategisena kilpailuetuna

Monimuotoisuuden johtaminen on osa riskienhallintaa yrityksissä. Monet globaalit ja yhteiskunnalliset muutospaineet pakottavat yrityksiä kehittämään toimintakulttuuria ja johtamista. Niitä ovat esimerkiksi väestörakenteen muuttuminen, jota ohjaa muuttoliike, kansainvälistyminen ja ikääntyminen. Liiketoiminta on usein myös yhä kansainvälisempää ja kilpailu kovempaa. Työyhteisössä toimiessa erilaisia työntekijöitä, saavutetaan innovatiivisuutta ja joustavuutta sekä saadaan uusia näkökulmia. (Fibs.)

Monesti asiakkaat tekevät arvovalintoja, mutta nykyään myös henkilöstö odottaa inklusiivista työ- ja toimintakulttuuria. Asiakkaiden lisäksi myös yrityksen muut sidosryhmät, kuten sijoittajat, asettavat odotuksia vastuulliselle toiminnalle. Monimuotoisuuteen panostavat yritykset vahvistavat koko elinkeinoelämää tarjoamalla edistämällä työkykyisten ihmisten työllistymistä. Myös erilaiset asetukset ja lait velvoittavat yrityksiä yhdenvertaiseen kohteluun. (Fibs.)

2.3 Monimuotoisuuden haasteita

Monimuotoinen työyhteisö on aina haasteellisempi johtaa. Kun työyhteisö on monimuotoinen, henkilöstö reagoi eri tavalla, eivätkä kaikki henkilöstön jäsenet välttämättä halua samoja asioita. Monimuotoisessa työyhteisössä tästä on kuitenkin kyse. Ei ole tarkoitus, että kaikilla on samanlainen näkemys asioihin, vaan monimuotoisessa työyhteisössä erilaisiin ajattelutapoihin jopa kannustetaan. Tarkoituksena on löytää uusia ideoita ja ratkaisuja ja oikein johdetussa monimuotoisessa työyhteisössä innovatiivisia ajattelutapoja löytyy. (Kauppalehti 2015.)

Monimuotoisuuden johtaminen saattaa kuulostaa esihenkilöille haastavalta, mutta tietoisuuden ja työkalujen tarjoaminen esihenkilöille helpottaa monimuo-

toisen tiimin johtamista. Esimerkiksi eri-ikäisillä työn tekijöillä on erilaiset tarpeet, ja työuran elinkaaren ymmärtäminen auttaa esihenkilöä johtamisessa. (Kauppalehti 2015.)

Samankaltaisiin haasteisiin viittaa myös WeAll-tutkijat Timo Suutari ja Merja Lähdesmäki artikkelissaan Monimuotoisuus rikastuttaa työelämää. Heidän mukaansa erilaisista työntekijöistä koostuvia tiimejä ja organisaatioita voidaan johtaa niin, että koko joukko saadaan työskentelemään yhteistä päämäärää kohti. Tutkijat korostavat monimuotoisuuden johtamisen käytäntöjä, silloin kun työntekijät eivät ajattele tai toimi yhdenmukaisesti. Suutarin ja Lähdesmäen mukaan keskeistä johtamisen onnistumisessa kyky tunnistaa työntekijöiden erilaisuus sekä miten työntekijöiden erilaiset osaamispääomat saadaan käyttöön. Tutkijat tiivistävät artikkelissa hyvän johtamisen haasteen, jossa huomioidaan myös yrityksen kilpailuetu, uusiutumiskyky ja tasa-arvo. (Lähdesmäki & Suutari We All Finland 2017.)

Monimuotoisuuden positiivisia etuja ei myöskään saavuteta pelkästään sillä, että yritykseen rekrytoidaan erilaisia henkilöitä, erilaisista taustoista. Mikäli esihenkilöt ja työssä jo ennestään olleet henkilöt eivät ole valmiina monimuotoisuuden tuomiin muutoksiin, saattaa yrityksessä tulla ristiriitoja. Uudet henkilöt saattavat myös kokea, etteivät he sovellu joukkoon, jolloin he eivät jää yritykseen töihin. Tai mikäli jäävät, eivät välttämättä hyvällä motivaatiolla. Näin katsottuna, monimuotoisuuden tuomat edut jäävät organisaationäkökulmasta saavuttamatta. (Kauppalehti 2015.)

2.4 Ikä

Työntekijöitä ei saa syrjiä iän vuoksi. Työelämänsä aloittavia ja työelämänsä lopettavia työntekijöitä on kohdeltava samanarvoisesti. Työ- ja elinkeinoministeriön tekemän eurobarometrin mukaan eniten työelämässä ikäsyrjintää kokevat yli 55-vuotiaat työntekijät sekä nuoret, alle 30-vuotiaat naiset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Ikäsyryntä näkyy eri-ikäisillä erilaisissa tilanteissa. 34-44-vuotiaat kokevat syrjintää tiedonsaannissa keskimäärin enemmän kuin muut, 24-45-vuotiaat kokevat syrjintää arvostuksen saamisessa esimieheltä ja työkavereilta ja alle 25-vuotiaat kokevat syrjintää esimerkiksi työvuorojen jakamisessa sekä työsuhde-etujen saamisessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

2.5 Sukupuoli

Tärkein tasa-arvoa säätelevä tekijä on laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, jonka tarkoituksena on ehkäistä sukupuoleen perustuva syrjintä, lisätä miesten ja naisten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Laki velvoittaa työnantajaa edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Työnantajien on otettava huomioon, että, että tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia. Miesten ja naisten tulisi sijoitua tasapuolisesti työtehtäviin sekä saada yhtäläiset mahdollisuudet edetä uralla. Työnantajien tulisi myös edistää tasa-arvoa työehdoissa, työoloissa ja helpottaa perhe- ja työelämän yhteensovittamista. Työnantajien velvollisuuteen on myös ennakoida sukupuoleen perustuvaa syrjintää. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 2005, 6 §.)

Laki velvoittaa työnantajia myös laatimaan tasa-arvo suunnitelman vähintään joka toinen vuosi. Suunnitelmassa on käsiteltävä tasa-arvotilannetta, toimenpiteitä sekä arvio aikaisemman suunnitelman toimenpiteistä. Tämä säännös koskee työnantajia, joiden palveluksessa työskentelee yhtäjaksoisesti vähintään 30 työntekijää. (Laki naisten ja miesten tasa-arvosta 2014, 6a §.)

Laki kieltää myös välillisen ja välittömän syrjinnän. Välittömällä syrjinnällä Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan, että työntekijöitä ei saa asettaa sukupuolen tai sukupuoli-identiteetin perusteella eri asemaan. Välitöntä syrjintää on myös nais-työntekijöiden asettaminen eri asemaan raskaudesta tai synnytyksestä johtuvasta syystä. Välitöntä syrjintää on esimerkiksi, se että mieshakija ei tule valituksi työtehtävään, vaikka olisi ansioituneempi kuin työtehtävään valittu nainen, eikä valintaan ole esitetty muuta estettä kuin sukupuoli. (Laki naisten ja miesten tasa-arvosta 2014 6a, §.)

Välillisellä syrjinnällä laissa tarkoitetaan, ettei työnantaja saa asettaa työntekijöitä eri asemaan sellaisen perusteen, käytännön tai säännöksen nojalla, joka vaikuttaa sukupuoleen nähden neutraalilta, mutta toiminnan seurauksena työntekijät voivat joutua epäedulliseen asemaan. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi yt-neuvotteluissa, joissa irtisanotaan suuri ryhmä naistyöntekijöitä, vaikka irtisanomisperusteet koskevat koko yhtiötä. Tällöin voidaan katsoa, että välillistä syrjintää on tapahtunut ja työnantajan on esitettävät perusteet, jotka selkeästi osoittavat, ettei irtisanomisessa tapahtunut syrjintää. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2014, 7 §.)

2.6 Uskonto ja vakaumus

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksien mukaan työnhakijat, jotka käyttävät työhönottotilanteessa uskonnollista tunnusta, saattaa asettaa työnhakijan heikompaan asemaan. Tutkimuksessa ilmenee myös, että uskonnolliseen vähemmistöön kuuluvat kokivat enemmän syrjintää kaikilla osa-alueilla, kuten tiedon saamisessa, palkkauksessa, ennakkoluuloissa sekä työvuorojen jakamisessa. (Työ- ja elinkeino ministeriö 2014.)

Henkilökohtaisia ominaisuuksia voidaan käyttää myös kriteerinä työhönotolle. Esimerkiksi evankelisluterilainen kirkko voi vaatia pappeja kuulumaan evankelisluterilaiseen kirkkoon, tai vähemmistön edunvalvonta tehtäviin valitaan vähemmistöä edustava henkilö. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu a.)

2.7 Etnisyys

Työ- elinkeinoministeriön eurobarometrin mukaan 60 % suomalaisista on arvioinut, että etnisyys tai ihonväri voi vaikuttaa työnhakutilanteessa, niin että hakija joutuu heikompaan asemaan muihin hakijoihin nähden. Naisten ja miesten kokemus syrjintä oli tutkimuksessa samalla tasolla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Syrjintä näkyi muista palkansaajista poiketen erityisesti koulutukseen pääsyssä, etenemismahdollisuuksissa sekä arvostuksessa. Tutkimuksessa huomioitiin, että kaikki syrjintä ei välttämättä kohdistunut etnisyyteen, vaan mahdollisesti myös muihin syrjintäperusteisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

2.8 Seksuaalinen suuntautuminen

Työ- ja elinkeinoministeriön eurobarometrin mukaan lähes kolmannes vastanneista uskoi työntekijän seksuaalisen suuntautumisen vaikuttavan työhönottolanteeseen. Seksuaaliseen vähemmistöön kokivat eniten syrjintää rekrytoinnissa, työsuhte-eduissa sekä etenemismahdollisuuksissa. Tutkimuksessa ilmeni, että seksuaalivähemmistöön kuuluvat kokivat muita harvemmin syrjintää esimerkiksi koulutukseen pääsyssä ja palkkauksessa. Tutkimuksessa syrjintä ei perustunut lainkaan seksuaaliseen suuntautumiseen, vaan muihin syrjintäperusteisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

2.9 Vammaisuus

Yli 50 prosentilla suomalaisista työikäisistä ihmisistä on pitkäaikaissairaus tai ainakin yksi vamma. Monet näistä ihmisistä ovat mukana työelämässä ja sen ulkopuolella olevat usein myös haluavat päästä työelämään. Jotta työkyvyltään erilaiset ihmiset pääsevät kiinni työelämään, on työtä osattava mukauttaa ja kehittää erilaisia toimintotapoja. (Vates 2018.)

2.10 Positiivinen erityiskohtelu työelämässä

On kaikkien perus- ja ihmisoikeus tulla kohdelluksi yhdenvertaisena lain edessä. Positiivisella erityiskohtelulla on tiukat rajat ja korkea perusteluvaativuus. Positiivisen erityiskohtelun tarkoituksena on edesauttaa tasavertaisuutta ja yhdenvertaisuutta. (Helsingin Hovioikeus)

Positiivisesta erityiskohtelusta on säädetty yhdenvertaisuuslaissa. Kaikkia ihmisiä on lain mukaan kohdeltava yhdenvertaisesti, mutta se ei aina riitä ehkäisemään syrjintää. Positiivista erityiskohtelua voi olla esimerkiksi opiskelupaikan antaminen vähemmistöryhmän edustajalle, mikäli alalla on pulaa vähemmistön

edustajista. Positiivinen erityiskohtelu tulee olla kuitenkin ennalta suunniteltua ja siitä täytyy ilmoittaa esimerkiksi työpaikkailmoituksessa. Päätöstä positiivisesta erityiskohtelusta ei voida päättää vasta henkilövalintaa tehtäessä, sillä tämän kaltaista menettelyä voidaan pitää mielivaltaisena. On myös huomioitava, että positiivinen erityiskohtelu on lopetettava, kun tilanne korjaantuu. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu. b)

2.11 Laki yhdenvertaisuudesta ja perustuslaki

Suomen perustuslain 6 §:n mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Lain mukaan ketään ei saa asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, kielen, vammaisuuden, uskonnon, mielipiteen, vammaisuuden tai terveyden tilan perusteella. Lain mukaan tasa-arvoa on edistettävä yhteiskunnallisissa toiminnoissa ja työelämässä. Työelämässä tasa-arvoa on edistettävä erityisesti palkkauksessa. (Suomen perustuslaki 1999, 6 §.)

Yhdenvertaisuuslain 7 §:n mukaan työnantajien velvollisuus on arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista ja tarvittaessa kehittää työoloja ja toimintatapoja. Lain mukaan toimenpiteen edistämiseksi tulee olla oikeasuhtaisia, tarkoituksenmukaisia ja tehokkaita. (Suomen perustuslaki 1999, 6§.)

Laki velvoittaa työnantaja laatimaan suunnitelman toimenpiteistä, joita yrityksessä tehdään tasavertaisuuden edistämiseksi. Suunnitelma koskee yrityksiä, joiden palveluksessa työskentelee säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Työsuojeluvaltuutetulla tai luottamusvaltuutetulla on pyynnöstä oikeus saada tietoonsa, minkälaisiin yhdenvertaisuuden edistämistoimenpiteisiin työpaikalla on ryhdytty. (Yhdenvertaisuuslaki 2014.)

3 Monimuotoisuuden kehittäminen

3.1 Johtamisen askeleet

Monimuotoisuuden kehittäminen yrityksissä on aina strateginen päätös ja muutos käy läpi koko organisaation. Johtaminen ja esihenkilötyö ovat avain asemassa, kun muutosta lähdetään tekemään. (Fountain Park.)

Ensimmäinen tärkeä askel monimuotoisuuden kehittämiseksi on tarkastella yrityksen pitkän tähtäimen visiota. Pitkän tähtäimen visiossa katsotaan seuraavia asioita:

- Minkälaiseen kenttään yritys tällä hetkellä asettuu kilpailijoihin nähden?
- Miten toimiala ja ydinosaaminen kehittyvät?
- Minkälaisia sidosryhmiä yrityksellä on?
- Minkälaiset kasvunäkymät yrityksellä on?
- Minkälainen on yrityksen toiminnan laatu ja joustavuus?
- Minkälainen on yrityksen taloudellinen asema? (Fountain Park.)

On tärkeää selkeyttää visiota ja pohtia miten monimuotoisuus sisältyy yrityksen visioon. Vision avulla saa suuntamerkkejä ja välietappeja lopulliselle päämäärälle. Visio tehdään johtajien, asiakkaiden ja henkilöstön näkökulmat huomioon ottaen. (Fountain Park.)

Toinen askel on tarkastella yrityksen nykytilaa. Laatomalla nykytilasta analyysin, saadaan selville mikä on monimuotoisuuden tilanne tällä hetkellä yrityksellä. Analyysi kertoo, ketä kaikkia yrityksessä työskentelee ja myös ketä yrityksessä ei työskentele, pystyvätkö kaikki työntekijät edetä ja onko yhtäläiset mahdollisuudet siihen, viihtyvätkö eri ryhmiin kuuluvat ihmiset yrityksessä ja koetaanko yrityksen henkilöstön keskuudessa psykologista turvaa. (Fountain Park.)

Nykytilan analyysissä on myös syytä tarkastella sidosryhmiä, eli yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Kuinka asiakkaat kokevat yrityksen ja tavoitetaanko kaikki

potentiaaliset asiakkaat sekä hyödynnetäänkö asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä. (Fountain Park.)

Analyysin tarkoituksena on tuoda esiin epäkohdat. Nykytilan analyysi luo pohjan monimuotoisuusstrategialle ja sen ympärille aletaan luomaan toimenpiteitä sen kehittämiseksi. (Fountain Park.)

Kolmantena askeleena on tavoitteiden ja askelmerkkien määrittäminen. Nykytilan analyysin avulla nähdään, minkälaisia askelmerkkejä tarvitaan, jotta tavoitteet täytetään. Kaikkia asioita ei tarvitse saada kerralla kuntoon. Selkeät tavoitteet ja aikataulu sekä välimittareita auttavat hallitsemaan muutosta. Rajallisia resursseja ei kannata kohdistaa yhteen asiaan kerrallaan. (Fountain Park.)

Neljäntenä askeleena on vastuuttaminen. Muutosten valmisteluun ja sitouttamiseen on varattava riittävästi aikaa. Muutosta ei voi tehdä yksi, joten tukijoukkojen kasaaminen on tarpeellista. Myös tukijoukoille on annettava koulutusta ja resursseja. (Fountain Park.)

Koska monimuotoisuuden kehittäminen käy läpi koko organisaation, tukijoukkojen ottaminen mukaan toimintaan tärkeä osa. Tukijoukot informoivat muutosta eteenpäin. Tätä muutosta ei voi siis tehdä pienessä ryhmässä tai kukaan yksin. (Fountain Park.)

Viimeisenä askeleena monimuotoisuuden johtamisessa ennen tavoitteita on välimittarit. Mittareilla varmistetaan, että suunta pysyy oikeana. Monimuotoisuuden tarkoituksena on tarjota henkilöstölle mahdollisuus olla oma itsensä, mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä parhaansa. Tällä tavoin saavutetaan monipuolisesti liiketoiminnallisia hyötyjä yrityksen eri osa-alueille. Mittareiksi kannattaa valita yritykselle sopivimmat. Mikäli mittareissa näyttää siltä, että suunta on väärä, kannattaa rohkeasti painaa jarrua. (Fountain Park.)

3.2 Esihenkilötyö

Jotta monimuotoisuutta voidaan johtaa, vaaditaan erilaisten ihmisten ymmärtämistä, arvostamista ja hyväksymistä. Kun työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti, oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti, se motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa sekä kasvattaa luottamusta koko työyhteisössä. (Työturvallisuuskeskus a.)

Rekrytoinnissa kannattaa huomioida erilaisia kanavia, jotta ilmoitus tavoittaisi enemmän hakijoita. Rekrytointitilanteessa tulee keskittyä henkilön osaamiseen ja kokemukseen. Hakijan sukupuoli, ikä, seksuaalinen suuntautuminen, uskonto, etninen tausta tai vammaisuus eivät ole työkykyä rajoittavia tekijöitä. Työyhteisöä voi tarvittaessa valmentaa jo ennen uuden työntekijän tuloa, sillä perehdytys on kaksisuuntainen prosessi. (Työturvallisuuskeskus a.)

Työpaikkaa on syytä tarkastella myös esteettömyyden näkökulmasta. Esteetön ympäristö palvelee niin asiakkaita kuin työntekijöitäkin ja esteetön ympäristö usein saavutettavissa pienillä muutoksilla (Työturvallisuuskeskus a.)

Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat hyvä mahdollisuus nostaa esiin yhdenvertaisuusasiat, kuten syrjinnän kokeminen. (Työturvallisuuskeskus a.)

Monimuotoisuuden johtamisen tarkoituksena on tukea erilaisten työntekijöiden yhdenvertaista mahdollisuutta työn tekoon ja uralla etenemiseen. Ihmisillä on erilaisia tapoja tehdä työtä sekä erilaisia ominaisuuksia ja joskus erilaisuudesta seuraa konflikteja tai ristiriitoja. Avain asemassa on monimuotoisuuden johtamisessa siis ristiriitojen kohtaaminen ja selvittäminen. (Väestöliitto.)

Ihminen hakeutuu luonnostaan samankaltaisten ihmisten seuraan, joten monimuotoisuus ei synny luonnostaan. Siksi monimuotoisuuden tärkeyttä on syytä korostaa, siitä on tehtävä tavoitteellista ja sitä aktiivisesti johdettava jokapäiväisessä toiminnassa. Esimiehen toiminta on tässä avain asemassa. (eSignals.)

3.3 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on yksinkertaistettuna suunnitelma, jonka avulla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä, eli visio. Henkilöstöstrategian tarkoitus on yksinkertaistaa selkeyttää tekemistä. (HR Legal Services.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa neljään ulottuvuuden malliin ja sen keskiössä on henkilöstöstrategia. Ensimmäiseen ulottuvuuteen kuuluu HR-funktion rakenne sekä rooli, yrityksen johdon roolit sekä tehtävät ja sidosryhmät. Ensimmäistä ulottuvuus on siis resurssipohjainen. (Hallinto Akatemia.)

Toisessa ulottuvuudessa käsitellään HR-prosesseja. Prosessit tuovat yritykselle kilpailuetua esimerkiksi kehittämisen tai suoritusten kautta. Prosessit voivat olla paikallisia, kansainvälisiä tai globaaleja. (Hallinto Akatemia.)

Kolmannessa ulottuvuudessa tarkastellaan eettisyyttä ja arvoja sekä vastuullisuutta. Nämä koskevat koko henkilöstä, yrityksen asiakkaita ja sidosryhmiä, työturvallisuutta, työhyvinvointia sekä osaamisen kehittämistä. (Hallinto Akatemia.)

Neljännessä ulottuvuudessa tuodaan yhteen kolme aiempaa ulottuvuutta ja sisältäen menettelyt, indikaattorit ja mittarit, joiden avulla mitataan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta prosessien, resurssien ja arvojen kautta. (Hallinto Akatemia.)

Kaikkia neljää ulottuvuutta voidaan tarkastella tarkemmin ja lisätä niihin erilaisia näkökulmia. Yksi näkökulma voi olla esimerkiksi henkilöstön monimuotoisuus. (Hallinto Akatemia.)

4 Monimuotoisuuden johtaminen henkilöstöhallinnon keinoin

4.1 Perehdytys

Rekrytointi toimii kivijalkana monimuotoisen työyhteisön rakentamisessa. Rekrytoinnissa voidaan vaikuttaa siihen, palkataanko yritykseen samanlaisia vai erilaisia työntekijöitä. Rekrytoinnissa tärkeässä roolissa on myös yhdenmukainen kohtelu kaikille työnhakijoille koko prosessin ajan. Kun yritykseen palkataan erilaisia osajia, se lisää yrityksen tuottavuutta ja yhteiskuntavastuuta sekä parantaa yrityksen työnantajamielikuvaa. (Lamk Pro.)

Tärkeää on muistaa, että monimuotoisuutta on mahdollista edistää rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa:

- tehtäväkuvauksen ja työpaikkailmoituksen laatiminen niin, että se houkuttelee erilaisia osajia
- työnkuvan muotoilu siten, että se houkuttelee vapaana olevia hakijoita erilaisissa kanavissa.
- haastattelun kysymysten laatiminen niin, että hakijoiden asenteet ja potentiaali tulee aidosti selville.
- positiivisen työnantajakuvan kehittäminen, niin, että työpaikka houkuttelee tulevaisuudessakin erilaisia osajia.
- rekrytoinnin kehittäminen, niin, että siitä tulee kouluttavaa, esimerkiksi psykologisella testillä.
- perehdytysprosessin muokkaaminen siten, että siitä tulee osa rekrytointia. (Lamk Pro)

Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, eli työyhteisöä kannattaa valmentaa jo etukäteen vastaanottamaan uutta työntekijää. Kaksisuuntaisen perehdytyksen tärkeys korostuu etenkin kulttuurisesti monimuotoisessa työyhteisössä. Etenkin arjessa kulttuurierot saattavat aiheuttaa kitkaa. Esimiehen vastuulla on selvittää, mitkä asiat muodostavat kitkaa ja mitkä poistavat sitä. Usein kitkaa voidaan poistaa pelkästään tiedon avulla. Tyypillinen esimerkki, siitä on työntekijöiden

kohtelemisen stereotyyppisesti. Perekötyksessö voidaan siis antaa työntekijälle mahdollisuus kertoa itse omasta kulttuuristaan. (Lamk Pro.)

4.2 Osallistaminen

Vuosina 2006 - 2019 Great Place to Work toteutti tutkimuksen, joka koski monimuotoisuutta, osallistamista sekä yhdenvertaisuutta. Tutkimukseen osallistui yli neljä miljoonaa työntekijää 1600 eri työpaikasta. Tutkimuksessa ilmeni, että kriittisiä hetkiä yhdenvertaisuuden ylläpitämiseen ovat rakenneuudistukset. Rakenneuudistusten aikaan työntekijöiden kokemusten välinen ero kasvaa ja vähemmistöön kuuluvien ja naisten kokemukset ovat vähemmän positiivisia. Rakenneuudistuksia voivat olla esimerkiksi yrityskaupat- tai ostot, fuusiot tai irtisanomiset. (Great Place to Work.)

Yritysten johdon tarkoituksena on kuitenkin kasvattaa liiketoimintaa, eikä työntekijöiden välisiä eroja. Tiedostamattomat ennakoasenteet saattavat kuitenkin vaikuttaa päätöksentekoon. Täysin läpinäkyvästi toiminen koko rakenneuudistusprosessin aikana saattaa olla haastavaa tai mahdotonta ja tämä voi herättää huolta vähemmistöjen keskuudessa. (Great Place to Work.)

Yrityksen johdon on kuitenkin mahdollista ylläpitää ja myös kehittää osallistamista esimerkiksi seuraavin keinoin:

- Työntekijöiden tukeminen. Jotta esihenkilöt voivat tukea omia työntekijöitään, on muistettava, että hekin ovat ihmisiä ja myös heille on tarjottava tukea ja empatiaa.
- Näkökulman laajentaminen. On tärkeää, ettei johtoryhmä sulkeudu omaan kuplaan tuttujen työntekijöiden kanssa. Tämän tyylinen toiminta rajoittaa ajattelua, eikä ota huomioon kaikkia näkökulmia. Osallistamisen sekä tasapuolisuuden näkökulmasta saadaan uusia teemoja.
- Verkostojen hyödyntäminen. Etenkin organisaation sisäiset verkostot ovat avainasemassa. Verkostojen kautta saadaan myös käsitys siitä, että onko työntekijöillä yhtenäinen käsitys heidän kuulemisestaan sekä onko päätökset kulkenut organisaation läpi selkeästi. (Great Place to Work.)

4.3 Kehittäminen

Jotta työyhteisöä voidaan kehittää, esihenkilöiden on oltava perillä arjen haasteista. Avaintekijänä on jatkuvan vuoropuhelun käyminen koko työyhteisön kanssa, jotta tavoitteet ovat kaikille selviä. Esihenkilötyön on oltava mahdollistavaa sekä osallistavaa. Esihenkilön on otettava työstä ja sen kehittamisestä käytävään keskusteluun mukaan kaikki työntekijät. Myös henkilöstön riittävä tiedottaminen kasvattaa luottamusta yrityksen johtoon sekä vähentää huhuja. (Työturvallisuuskeskus b.)

Työyhteisöä voi kehittää varmistamalla, että työntekijöillä on selkeät vastuut ja sekä käytännöt. Työstä tulee mielekkäämpää, kun työntekijä tiedostaa omalla vastuullaan olevat työtehtävät ja tietää yrityksen käytännöt. Sujuvat prosessit varmistavat, että työn tekeminen on mielekkäämpää, eikä epäselvyyksiä synny. (Työturvallisuuskeskus b.)

Työyhteisöä voidaan kehittää myös mahdollistamalla aikaa yhteiseen keskusteluun, jossa voidaan rehellisesti puhua työnhaasteista sekä erilaisista kehitystarpeista. Yhteisissä keskusteluissa asioita voidaan myös kehittää yhdessä. Jokaiselle työntekijälle on kuitenkin mahdollistettava yksilölliset keskustelut luottamuksellisissa asioissa ja erimielisyydet on selvittävä ajoissa. (Työturvallisuuskeskus b.)

Myönteistä ilmapiiriä kehittää myös hyvät tulevaisuuden näkymät ja yhteisesti asetetut tavoitteet. Kun vastuut, pelisäännöt ja toimintatavat ovat kunnossa, kasvaa myös usko ongelmien ratkaisuun. (Työturvallisuuskeskus b.)

Työyhteisön kehitystä heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi viestinnän ongelmat, epäselvät pelisäännöt ja suuri vaihtuvuus yrityksessä. Mikäli tieto ei kulje yrityksessä työntekijöille, saattaa vastuut ja toimintatavat jäädä epäselväksi. Tämä johtaa ”ei kuulu minulle” -asenteeseen sekä siihen, että pelisääntöjä ei noudateta. Tämän tyylinen toiminta johtaa usein valitukseen, riitelyyn ja syytelyyn. Jos työntekijät kokevat tyytymättömyyttä, he vaihtavat helposti työpaikkaa tai heidän poissaolojen määrät kasvavat. (Työturvallisuuskeskus b.)

4.4 Sitouttaminen

Sitoutuminen nähdään usein hyvin suppeana, eli ollaan sitoutuneita tai ei olla. Vuonna 2017 Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus selvitti työntekijöiden sitoutumista. Tuloksista ilmeni kahdeksan eri tapaa sitoutua työhön, jotka vaihtelivat eri ulottuvuuksien mukaan, eli jatkuvuuden, normatiivisuuden ja tunneperäisyyden mukaan. Myös sitoutumisen kohteena oli eroja: organisaatio, tiimi ja asiakkaat. (TTT-lehti.)

Tutkimuksessa todettiin, että tutkimuksen kohde yrityksissä sitouduttiin eniten tiimiin. Tutkimuksen johtaja Tuula Heiskanen näkee, että tiimi keskeinen vuorovaikutuksen paikka ja luo tunnetta arjen jatkuvuudesta. Työntekijät, jotka ovat vahvasti sitoutuneet tiimiin, haluat pitää huolen, että työt hoidetaan. Tiiminsitoutuneille on kuitenkin ongelma nykyajan työelämä, jossa organisaatiot eivät tahdo pysyä ennallaan ja tiimit muuttuvat jatkuvasti. Heiskanen mukaan sitoutumistyyppit eivät ole täysin yksipuolisia, vaan niissä on myös paljon yhtenäistä tekijöitä. (TTT-lehti.)

Sitoutumistyypeistä organisaatioon sitoutuvat pitävät erityisesti työskentelystä organisaatiossa. He eivät pidä sidosryhmiä ja asiakkaita ominaan, vaan kokevat niiden kuuluvan työnantaja organisaatiolle. Tiimiinsä moniulotteisesti sitoutuneet kokevat oman tiiminsä toimivaksi ja mieltävät siinä työskentelyn mielekkääksi. Heillä on vahva yhteenkuuluvuuden tunne tiimiläisten kanssa. Laaja-alaisesti sitoutuneet ovat sitoutuneet sekä tiimiin, että organisaatioon. Heidän työnsä saattaa olla erikoisalan asiantuntijuutta tai työ tarjoaa laaja-alaisuutta. (TTT-lehti.)

Uran jatkuvuuteen sitoutuneet ovat lähtökohtaisesti sitoutuneet omaan uraansa. He työskentelevät itsenäisesti tai asiakkaiden kanssa, mutta tiimi ei ole heille jo-

kapäiväinen työyhteisö. Tärkeiden asioiden edistämiseen sitoutuneet voivat siirtyä asian perässä työpaikasta toiseen. Heitä saatetaan arvostaa enemmän organisaation ulkopuolella kuin sen sisällä. (TTT-lehti.)

Asiakaslähtöisen tiimiin sitoutujan motivaattori on asiakkaat ja niiden tukeminen, mutta myös oma tiimi koetaan tärkeäksi. Lähiyhteisöön sitoutuneet taas työkentelevät esimerkiksi henkilöstö- tai taloushallinnosta. Heille tiimi on tärkeä, mutta he kokevat myös toimivansa koko organisaation hyväksi. Jatkuvuussitoutuja on usein työuran alussa oleva työntekijä. Heille on tärkeää, että ovat mukana työelämässä. He eivät usein työskentele asiakkaiden parissa. (TTT-lehti.)

4.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi muodostuu fyysisestä hyvinvoinnista sekä psykososiaalisesta, eli henkisestä hyvinvoinnista. Fyysistä hyvinvointia tuetaan esimerkiksi liikuntaseteleillä. Psykososiaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi tasa-arvoinen kohtelu, työyhteisön tuki ja ilmapiiri, kuulluksi ja nähdyksi tuleminen kokeminen ja työn henkinen kuormittavuus. (Työturvallisuuskeskus c.)

Työyhteisössä hyvinvointi syntyy luomalla toimia, jotka vaikuttavat organisaation kulttuuriin jo toimintatapoihin, työympäristöön, työn sisältöön, johtamiseen ja kulttuuriin. Myös yksilöiden asenteet, suhtautumistavat ja näkemykset vaikuttavat työhyvinvointiin. (Työturvallisuuskeskus c.)



Kuvio 1. Työhyvinvointi ja sen osatekijät. (Työturvallisuuskeskus c.)

Työhyvinvointia voi kehittää seuraavilla menetelmillä:

- Työyhteisön prosessit ja rakenteet ovat ennalta määriteltyjä ja kaikille selvillä.
- Palautetta annetaan rakentavasti. Ilmapiiri työpaikalla on luottava ja avoin.
- Esihenkilöt mahdollistavat työntekijöiden ammattitaidon kehittymisen. Johdon ja henkilöstön välillä on avoin keskusteluyhteys ja henkilöstön työtä arvostetaan.
- Luotetaan työntekijöiden ammattitaitoon ja itsenäiseen päätöksentekokykyyn, mutta mahdollistetaan työntekijöille tukea sitä tarvittaessa.
- Tunnistetaan työntekijöiden kehittämiskohteita, vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. Tavoitteet määritellään ja niitä seurataan yhdessä säännöllisesti.
- Työmenetelmien kehittäminen ja sekä työntarkastuksen mahdollistaminen. (Työturvallisuuskeskus c.)

Työhyvinvointiin panostaminen ei tarkoita yritykselle pelkästään kuluerää. Työhyvinvoinnin kehittäminen lisää työntekijöiden aloitekykyä ja lisää innostuneisuutta. Hyvinvoiva työyhteisö antaa parastaan ja ihmiset ovat motivoituneita. Työhyvinvointiin satsaamalla, myös työnantajamielikuva muuttuu positiivisemmaksi, työntekijät haluavat pysyä yrityksessä töissä ja sinne myös halutaan töihin. (Mielenterveyspooli.)

Työhyvinvoinnin ylläpitämistä kannattaa miettiä myös yrityksen talousarviossa. Työntekijöistä huolta pitävät yritykset houkuttelevat osaajia töihin. Laki velvoittaa yrityksiä kohtelemaan työntekijöitä yhdenvertaisesti sekä laki velvoittaa työnantajia noudattamaan työehtosopimuksissa määriteltyjä palkankorotuksia.

Talousarviossa henkilöstön työhyvinvointia voidaan pohtia seuraavin tavoin:

- Onko työhyvinvoinnin budjetti samanlainen kaikille työntekijöille. Työ-suhde-etujen tulee olla kaikille tasavertaiset.
- Onko työterveyshuoltoon, työnohjaukseen, työkykytoimintaan ja ammatil-lisen osaamisen kehittämiseen budjetoitu kaikille työntekijöille sama summa?
- Onko henkilöstöä kuultu työhyvinvoinnin kehittämisessä? Kehittäminen voi olla esimerkiksi liikuntaetu tai ammatillisen osaamisen kehittäminen.
- Onko henkilöstölle tehty työhyvinvointikyselyitä?
- Onko työhyvinvoinnista tehty budjettivertailua edellisiin vuosiin. Budjetti-vertailussa voi käyttää keskiarvoa työhyvinvoinnin kuluista.
- Onko työergonomia huomioitu jokaiselle työntekijälle talousarviossa?
- Onko palkankorotukset ja työehtosopimuksen mukaiset korotukset huo-mioitu talousarviossa? (Mielenterveyspooli.)

Työhyvinvointi on työntekijän oikeus sekä organisaation etu. Kaaviossa 1 on esitetty näiden nivoutuminen yhteen:

	Organisaatiolähtöinen työhyvinvointiajattelu	Työntekijälähtöinen työhyvinvointiajattelu	Holistinen työhyvinvointistrategia
Keskeinen näkökulma	Työkyky: työntekijät ovat resurssi, jota työhyvinvointi tukee	Työhyvinvointi: työntekijät ovat ihmisiä, joiden tarpeista työnantajan on huolehdittava	Organisaation ja työntekijöiden etujen yhteensovittaminen työhyvinvoinnin avulla
Edut	Tuloksellisuusnäkökulman korostuminen	Työsuojelunäkökulman ja henkisten tarpeiden korostuminen	Kokonaisvaltainen ajattelu
Haasteet	Yksilön tarpeita ei välttämättä osata kytkeä organisaation tarpeisiin	Yksilöllisten tarpeiden ylikorostuminen suhteessa organisaation tarpeisiin	Vaatii runsaasti panostuksia, edellyttää ymmärrystä ja sitoutumista koko organisaatiolta
Käytännön painotukset	Fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten perustarpeiden täyttäminen	Työntekijöiden itsensä toteuttamisen ja henkisten tarpeiden tukeminen, yksilöllinen arvostaminen	Toimenpiteiden rakentaminen kokonaisvaltaisesti ja tarvehierarkiaa noudattaen

Kaavio 1. (FinFam.)

4.6 Eläköityminen

Vuonna 2017 suurten ikäluokkien edustajista jäi 76 000 henkilöä, vanhuuseläkkeelle heistä jäi kolme neljäsosaa. Eläkkeelle siirtymisessä tapahtuu monia muutoksia, kuten vapaa-ajan lisääntymistä, muutoksia sosiaalisissa suhteissa, rutiinien muuttumista sekä tulojen vähentymistä. Muutoksista osa on myönteisiä ja toiset kielteisiä, kuten tulojen pienentyminen. (Aikakauskirja Duodecim.)

Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo on koonnut viisi keinoa, jolla eläköityvää työntekijää voi tukea:

- Työtä keventämällä tai tarjoamalla uusia haasteita. Etenkin fyysistä työtä tekevät työntekijät voivat pidentää työuraansa kevennetyllä työllä. Tämä on myös yrityksen etu, mikäli työntekijällä riittää intoa jatkaa työssä käymistä. Joillekin työntekijöille paras tuki voi olla uusien haasteiden tarjoaminen työuran loppuvaiheessa. Työntekijät ja työtehtävät ovat erilaisia, joten on tärkeää, että työnantaja tuntee omat työntekijänsä ja kuuntelee heidän toiveitaan.
- Mahdollisuus työn tekemiseen eläkkeen rinnalla. Työntekijä saattaa olla innokas jatkamaan työntekoa vielä eläkkeellä. Työtehtävät tulee kuitenkin mitoittaa sopiviksi eläkeläiselle.
- Tarjoamalla terveystarkastus eläköityvälle. Uudenlaiseen arkeen valmistautuminen helpottuu vapaaehtoisella terveystarkastuksella.
- Työntekijän muistaminen. Sopiva eläkelahja, kuten raha, bonus tai ylimääräinen vapaapäivä ovat sopivia keinoja muistamiseen. (Elo.)

Nesteen henkilöstöjohtaja vastaa työnantajan näkökulmasta Mandatum Lifen kysymyksiin eläkkeestä. Hannele Jakosuo-Janssonin mukaan ei eläkkeelle jäämisen ajankohta ole työntekijän oma asia. Hänen mukaansa eläkkeelle jäämistä pitäisi suunnitella työnantajan kanssa yhdessä. Yrityksellä on velvoite huolehtia strategisesta suunnittelusta ja taata, että myös tulevaisuudessa yrityksessä on oikeanlaista osaamista. Eläkekeskustelussa ei ole mitään henkilökohtaista,

vaan kyse on työntekijälle kertyneen osaamispääoman siirtämisestä seuraavien ikäpolvien ja yrityksen käyttöön. (Mandatum Life.)

Hannele Jakosuo-Jansson sanoo, että eläkeasiat olisi hyvä ottaa osaksi strategista henkilöstösuunnittelua. Kun yrityksessä on tiedossa käytössä olevat resurssit ja osaaminen, se luo henkilöstösuunnittelulle kestävä pohjan. Esihenkilöiden valmentaminen eläkekeskusteluihin kuuluu myös HR:n vastuulle. (Mandatum Life.)

Hänen mukaansa lisäeläkkeen roolia ei ymmärretä suomalaisissa yrityksissä vielä tarpeeksi hyvin, että se on osa palkitsemisen kokonaisuutta. Hän sanoo myös, että eläkeasiat olisi otettava huomioon jo rekrytointivaiheessa, eli kokonaispaketti, jota tarjotaan, tuodaan esille. Toisaalta on myös tärkeää tiedostaa mitä kokonaispaketissa luvataan ja miten se aiotaan järjestää. (Mandatum Life.)

Toinen tärkeä asia Hannele Jakosuo-Jansson mukaan varautua lisäeläkkeistä aiheutuviin kustannuksiin. 2017 vuoden eläkeuudistuksien takia on syytä selvittää erilaisten eläkeratkaisujen nykytilanne, minkälaisia työeläkelupauksia yrityksessä on annettu ja minkä ikäisille työntekijöille niitä on annettu sekä miten nämä lupaukset ovat katettu. Sopimuksia ja käytäntöjä voi olla monenlaisia ja etenkin vanhemmissa etuusperusteissa voi olla riski yllättävistä kustannuksista. (Mandatum Life.)

Yli 60-vuotiaita työntekijöitä tullaan Jakosuo-Janssonin mukaan näkemään yhä enemmän työelämässä. Hänen mukaansa eri ikäpolvien johtamista ei tarvitse korostaa niin paljon kuin sitä yleensä tehdään, mutta on huomioitava esimerkiksi nopeus ja tiedon käsittely tavat. Suomalaiset voivat yhä paremmin ja elinikäennuste pitenee jatkuvasti. Ihmiset ovat siis terveempiä ja kykeneviä hyödyntämään osaamista yli 60-vuotiaana, vaikka poikkeuksiakin on. Hänen mukaansa myös eläkeiän nostaminen tarpeellista ja luonnollista sekä yksilöiden että yhteiskunnan näkökulmasta. (Mandatum Life.)

5 Käytännön esimerkkejä

5.1 Kone Oyj

Hissejä, liukuportaita, liukukäytäviä ja automaattiovia tarjoava KONE Oyj on ottanut monimuotoisuuden ja osallistamisen osaksi yrityksen arvoja ja kulttuuria. Konkreettisenä tavoitteena KONEella on saada vuoteen 2030 mennessä naisten osuus 35 prosenttiin johtotehtävissä. Koneella myös tarjolla erilaisia uravaihtoehtoja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (KONE.)

KONEen palveluksessa työskentelee eri puolella maailmaa 147 eri kansallisuuden edustajia ja KONEella on ymmärretty tämän tekevän heistä ainutlaatuisia. KONEelle on tervetulleita näkökulmat ja osaaminen myös heidän toimialansa ulkopuolelta. Näin he saavat lisättyä yhdessä luomista ja innovatiivisuutta. (KONE.)

KONEella ajatellaan, että erilaisista näkökulmista saadaan innovaatioita. Yrityksessä on todettu, että he ovat hyvä vahvempia, mitä osallistavampia ja monimuotoisempia he ovat. Erilaisten taitojen, kyvykkyyksien ja lähestymistapojen ansiosta KONE Oyj voi tarjota parhaimman käyttäjäkokemuksen. KONEella kaikkia työntekijöitä kohdellaan kunnioittavasti ja ystävällisesti, sekä tuetaan erilaisia ajatuksia, tiedostetaan ennakkoluulot ja ollaan avoinmielisiä. (KONE.)

KONEella on sitouduttu toimintakulttuuriin, jossa jokainen kokee itsensä tervetulleeksi, jokainen saa olla sellainen kuin on ja samalla tuntee kuuluvan joukkoon. Yhteenkuuluvuuden eteen tehdään jatkuvaa työtä ja samalla ajetaan asiaa tasa-arvoisen ja oikeidenmukaisen yhteiskunnan puolesta. (KONE.)

Muita Kone Oyj:n konkreettisia tavoitteita on johdonmukainen palkkaaminen toimialan ulkopuolelta, jotta yritys saa käyttöönsä enemmän uusia näkökulmia ja monipuolista osaamista. Toinen tavoite KONEella on olla yhtä monimuotoinen kuin heidän asiakaskuntansa. Myös kulttuurista monimuotoisuutta edistetään

globaaleissa liiketoimintayksiköissä. KONE tarjoaa esihenkilöille jatkuvaa valmennusta ja henkilöstölle suunnatut käytännön faktat ja vinkit auttamaan luomaan osallistavaa kulttuuria. (KONE.)

5.2 UPM-Kymmene Oyj

Myös metsäyhtiö UPM keskittyy monimuotoisuuteen ja sallivuuteen. Kaikille työntekijöille tarjotaan puolueettomat ja tasapuoliset mahdollisuudet uralla kehittymiseen ja työtehtäviin. Myös UPM toivottaa tervetulleeksi erilaisista taustoista ja osaamisesta tulevat työntekijät. UPM:llä kaikkia työntekijöitä kohdellaan yksilönä riippumatta, iästä, sukupuolesta, kansallisuudesta tai etnisestä taustasta. UPM:lle monimuotoisuuden edistäminen ei ole ainoastaan oikea tapa toimia, vaan myös edellytys liiketoiminnan menestymiselle. (UPM.)

UPM:llä on keskitytty palkkamaan ihmisiä erilaisista taustoista. Näin yrityksen saadaan erilaisia näkemyksiä päätöksenteon ja liiketoiminnan tukemiseksi. Yritys tarkastelee säännöllisin ajoin funktioiden ja liiketoimintojen monimuotoisuutta sekä niiden tavoitteita. Myös johtoryhmän säännöllisiin itsearvointeihin sisältyy monimuotoisuus ja osallistaminen. Yksi UPM tärkeimpiä johtamisarvoja on sallivuus. UPM on allekirjoittanut Suomen Diversity Charterin, joka sitoo edistämään työympäristön sallivuutta ja monimuotoisuutta. (UPM.)

UPM:ssä on käynnistetty vuoropuhelu monimuotoisuudesta ja siinä on käynyt ilmi, että monimuotoisuus käsitetään suppeasti liittyvän ikään kansallisuuteen tai sukupuolta. Jokaisella on kuitenkin myös henkilökohtaisia tekijöitä, kuten kieli, henkilökohtaiset kokemukset ja työhistoria. (UPM.)

UPM:n tiedotteessa vuodelta 2021 kerrotaan, että yritys aikoo poistaa sukupuolten väliset selittämättömät palkkaerot. Selittämättömät palkkaerot tarkoittavat, että niitä ei voida perustella esimerkiksi kokemuksella tai tehtävän vaativuudella. UPM:llä palkkaerojen tarkastelu aloitetaan toimihenkilöistä ja laajennetaan myöhemmin myös tuotannon työntekijöihin. (UPM.)

UPM on valittu vuoden 2022 tammikuussa Bloombergin GEI-indeksiin (Gender Equality Index), joka edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. Indeksiin listataan

yhtiöitä, jotka avoimesti sitoutuvat naisten tasa-arvon edistämiseen ja raportoimaan sukupuolikysymyksistä. UPM on listalla neljättä vuotta peräkkäin. (UPM.)

6 Toteutus

Opinnäytetyöni halusin tehdä itselleni merkityksellisestä aiheesta. Aihe on ollut minulle jo vuosia lähellä sydäntä. Halusin työssäni jakaa tietoa monimuotoisuudesta ja sen hyödyistä. Monimuotoisuudella on myös liiketoiminnallisia etuja ja sitä voi kehittää myös kustannustehokkaasti. Sitra on luokitellut monimuotoisuuden tulevaisuuden megatrendiksi, joten se tulee yhä enemmän nousemaan esille tulevaisuuden työelämässä. Monimuotoisuuden kehittäminen yrityksessä on myös yhteiskunnallinen asia ja vaatii jäykkien työmarkkinarakenteiden ravis- telua. Aihe edustaa myös omaa arvomaailmaani, jossa jokaisella ihmisellä on oikeus saada toimeentulonsa työtä tekemällä ja tulla hyväksytyksi sellaisena kuin on.

Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, mitä monimuotoisuus yrityksen henkilös- tössä ja liiketoiminnassa tarkoittaa, sekä esittää keinoja yrityksen johtoryhmälle sekä esihenkilöille sen kehittämiseen. Opinnäytetyössä painotetaan, että moni- muotoisuuden kehittäminen on yritykselle strateginen päätös, joka kulkee koko organisaation läpi. Sen avain asemassa on johdon päätös ja esihenkilötyö. Koin tärkeäksi tuoda henkilöstöhallinnon, esihenkilöiden ja johtamisen toimintatapoja osaksi opinnäytetyötäni. Viitekehykseen toin myös eri lait, jotka ohjaavat moni- muotoisuuden ylläpitämistä työpaikoilla.

Mediassa on viime aikoina ollut uutisointia, kun monimuotoisuutta ohjaavat toi- menpiteet ovat menneet yrityksissä pieleen ja niihin on haettu tuomioistuimelta ratkaistuja, niin Suomessa kuin ulkomailla. Tämä mielestäni viestii siitä, että yhdenvertaisuus kysymykset eivät ole yrityksissä vielä selvillä. Joissakin ta- pauksissa yhdenvertaisuus on räikeästi laiminlyöty ja toisissa taas hyvää tarkoi- tetussa edistämisessä on epäonnistuttu, koska edistäminen onkin asettanut muut epätasa-arvoiseen asemaan. Tämän vuoksi katsoin, että lait ovat tärkeä

osa opinnäytetyötä, koska ne rakentavat pohjan mistä monimuotoisuutta on lähdettävä kehittämään ja mitkä ovat sen vähimmäisvaatimukset.

7 Tuotos

Opinnäytetyössäni kehitin oppaan henkilöstön monimuotoisuusstrategian kehittämiseen. Monimuotoisuusstrategian laatiminen alkaa yrityksen nykytilan analyysistä, Nykytilaa on hyvä tarkastella vision, mission ja arvojen näkökulmasta. Nämä kolme asiaa käsitellään lyhyesti oppaan alussa ennen varsinaista nykytilan analyysia. Missiolla viitataan, miksi yritys on olemassa ja mikä sen yhteiskunnallinen asema on. Visiossa tarkastellaan yrityksen tulevaisuuden näkymiä, eli päämäärää missä yritys haluaa olla tietyn ajan kuluttua. Strategia tarkoittaa toimenpiteitä, mitä yrityksessä tehdään, jotta päämäärä saavutetaan. Monimuotoisuus on osa yrityksen strategiaa ja oppaassa keskitytään tähän osaan strategiasta. Monimuotoisuus on myös arvo kysymys, jonka vuoksi tämä teema otettiin mukaan oppaaseen.

Kun visio, missio ja arvot on käsitelty, oppaassa siirrytään nykytilan analyysiin. Nykytilan analyysissä saadaan käsitys siitä, minkälainen monimuotoisuuden tilanne yrityksessä on tällä hetkellä. Sen tarkoituksena on nostaa esiin epäkohdat ja kuulla työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Nykytilan analyysin avulla yritys saa käsityksen työntekijöistä, työtehtävistä ja siitä miten työntekijät haluaisivat niitä kehittää. Nykytilan analyysissä voidaan huomioida myös sidosryhmät, kuten asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Myös heidän näkemyksiään ja kokemuksia voidaan ottaa osaksi yrityksen analyysiä. Nykytilan analyysi luo pohjan koko monimuotoisuusstrategian kehittämiseksi.

Riippamatta yrityksen koosta ja sen toimintakentästä, ja toiminta-alasta, kaikki voivat keskittyä monimuotoisuuden kehittämiseen. Organisaatio voi kuitenkin pohtia keskittyvätkö he laajempaan vai suppeampaan versioon strategiasta. Suppeammassa versiossa yritys varmistaa, että ne täyttävät kaikki lakien, työsuojelun ja positiivisen erityiskohtelun piirteet.

Laajemmassa versiossa otetaan lisäksi huomioon, työntekijöiden ajattelumallit, toimintatavat ja näkemykset. Laajemmassa versiossa työntekijöitä siis osallistetaan yrityksen päätöksen tekoon ja heidän kanssaan käydään aktiivista vuoropuhelua, sekä puututaan ristiriitoihin. Laajemmassa versiossa on tärkeää, valmistaa esimiehelle työkalut ja tukiverkostot strategian jalkauttamiseen. Oppaassa esitetään erilaisia vaihtoehtoja esimiesten jokapäiväiseen toimintaan, jolla he voivat kehittää monimuotoisuutta. Oppaassa esitetään myös henkilöstöhallinnon keinoja monimuotoisuuden kehittämiseen. Henkilöstöhallinnon keinoja voivat olla esimerkiksi, rekrytointi, perehdytys, kehityskeskustelut sekä tiimin toiminnan kehittäminen. Henkilöstöhallinnon laatimat suuntaviivat ja esimiesten johtamistavat ovat strategian jalkauttamisen tärkein työkalu.

Oppaassa käsitellään myös monimuotoisuusstrategiaa yrityksen talousarviossa. Henkilöstön palkkakulut ja työsuhte-edut nähdään yrityksissä usein pelkästään kulueränä. Monimuotoisuuden kehittäminen kuitenkin lisää henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista, jotka puolestaan vähentävät sairauspoissaoloja. Työssään hyvinvoivat henkilöt puolestaan ovat innovatiivisempia ja motivoituneempia.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia opas henkilöstön monimuotoisuusstrategian kehittämiseen. Tässä kappaleessa yhdistetään viitekehyksessä käytetty aineisto vastaamalla johdannossa esitettyihin kysymyksiin, jotka olivat seuraavat:

- Mitä tarkoittaa monimuotoisuus?
- Mitkä ovat monimuotoisuuden haasteet?
- Mitä liiketoiminnallisia etuja monimuotoisuudella saavutetaan?

- Miten monimuotoisuutta johdetaan?
- Miten voidaan laatia monimuotoisuusstrategia?

Viitekehyksen pohjalta olen luonut yrityksen johdolle ja esihenkilöille oppaan, jonka avulla he voivat lähteä kehittämään monimuotoisuutta organisaatiossaan ja joka auttaa heitä ymmärtämään monimuotoisuuden tuomia hyötyjä.

Opinnäytetyöstä saaja melko laajan kuvan siitä mitä monimuotoisuus tarkoittaa, miten se on kehittynyt ja miten se nähdään tulevaisuudessa. Monimuotoisuus on kehittynyt 1970-luvulta alkaen ja silloin termillä viitattiin lähinnä naisten ja vähemmistöjen aseman parantamiseen työelämässä. Ajan kuluessa organisaatiot ovat muuttuneet aina yritysten ylintä johtoa myöden, jonka vuoksi yritysten on keskityttävä uusiin strategioihin. (Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas 2007.)

Viitekehystä kasatessa ilmeni, että monimuotoisuutta käsitellään suppeasti tai laajasti, mutta yleisesti ottaen sillä tarkoitetaan, että yrityksessä työskentelee henkilöitä erilaisista taustoista. Suppeammassa versiossa keskitytään eroavaisuuksiin sukupuoli, iässä, uskonnossa, seksuaalisessa suuntautumisessa, vammassa tai kansalaisuudessa. Viitekehyksessä käsitellyt lait, perustuslaki, yhdenvertaisuuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta sekä positiivinen erityiskohtelu velvoittavat yrityksiä keskittymään suppeaan strategiaan. (Esteetön rekrytointi.)

Laajemmassa versiossa tarkasteluun otetaan myös koulutus, taidot, työnteotavat, kyvyt, kokemukset, elämäntyyli ja arvot. Kun nämä kaikki otetaan mukaan monimuotoisuutta tarkastellessa, saadaan uusia ja erilaisia näkemyksiä sekä ideoita, osaamista ja malleja työn tekemiseen. (Esteetön rekrytointi.)

Monimuotoisuuden haasteeksi viitekehyksessä nousi strateginen päätöksenteko, johtamistavat ja esihenkilötyö. Monimuotoisuuden kehittäminen organisaatiossa on strateginen päätös yrityksen ylimmässä johdossa. Ei siis riitä, että yrityksessä halutaan parantaa diversiteettiä, mikäli yrityksen johto ei ole sitoutunut

päätökseen yhdessä ja asettanut kehittämislle tavoitteita ja mittareita. Henkilöstöhallinto ja esihenkilötyö voivat yhdessä luoda suuntaviivoja toiminnan kehittämislle. (Fibs.)

Jotta yrityksen haluavat sitoutua monimuotoisuuden kehittämiseen, on yrityksen johtoryhmän ymmärrettävä mitä liiketoiminnallisia etuja sillä saavutetaan. Liiketoiminnassa kilpailu on usein yhä kovempaa ja kansainvälisempää. Kun työyhteisössä toimii erilaisia työntekijöitä, yritykseen saadaan lisää joustavuutta, uusia näkökulmia sekä saavutetaan innovatiivisuutta. Nykyään asiakkaat tekevät arvovalintoja, mutta myös henkilöstö on alkanut odottaa työntajiltaan arvokysymyksiä. Myös yritysten sidosryhmät, kuten sijoittavat ja asiakkaat asettavat odotuksia vastuulliselle liiketoiminnalle. Yritykset, jotka keskittyvät monimuotoisuuden tukevat myös koko yhteiskuntaa tarjoamalla erilaisia työllistymisvaihtoehtoja kaikille työkykyisille. (Fibs.)

Monimuotoisen työyhteisön kehittäminen vaatii oikeita ja oikea-aikaisia johtamisen keinoja. Viitekehyksessä käsiteltiin perehdytystä, osallistamista, kehittämistä, sitouttamista, työhyvinvointia ja eläköitymistä. Monimuotoisuutta on siis johdettava kaikissa työn elinkaaren vaiheissa.

Monimuotoisuuden johtamisessa on käytetty johtamisen askeleita, joita ovat visio, nykytila, tavoitteet, vastuuttaminen, tukijoukot ja mittarit. Visiossa tarkastellaan yrityksen tulevaisuuden näkymiä, eli missä halutaan olla tietyn ajan kuluttua. Nykytilassa tarkastellaan, minkälainen tilanne yrityksessä on tällä hetkellä monimuotoisuuden näkökulmasta. Kun visio ja nykytila on selvillä, voidaan asettaa tavoitteita. Johtamisessa tärkeää on myös vastuuttaminen ja tukijoukot. Monimuotoisuuden kehittäminen kulkee koko organisaation läpi, eikä sitä voi tehdä yksittäinen tiimi tai yksittäinen henkilö. (TTK.)

Viitekehyksen pohjalta on punottu yhteen, miten monimuotoisuusstrategian voi laatia. Oppaaseen on koottu viitekehyksen pohjalta keinoja, joilla strategiaa voi lähteä kehittämään. Lähtökohtana kehittämislle on nykytilan analyysi ja vision tarkasteleminen, jonka jälkeen voidaan siirtyä strategian jalkauttamiseen henkilöstöhallinnon ja johtamisen kautta.

Tämä opinnäytetyö antaa yleiskuvan monimuotoisuudesta, sen kehittymisestä ja tulevaisuudesta. Viitekehukseen on nostettu asioita, joita nousi eniten esille lähdeaineistossa. Koska yrityksiä on eri toimialoilla ja eri kokoisia, halusin käsitellä monimuotoisuutta laajassa sekä suppeammassa versiossa. Monilla yrityksillä suppeamman version asiat ovat jo käytössä, mutta laajemmassa versiossa monimuotoisuus tuo enemmän positiivisia hyötyjä yrityksen käyttöön. Riippuen kuitenkin toimialasta ja yrityksen koosta, opas antaa toimintaohjeita, joita yritys voi soveltaa omaan organisaatioonsa. Halusin myös, että yritykset voi keskittyä vain joihinkin osa-alueisiin, koska kaikkea ei voi muuttaa kerralla. Koska opinnäytetyössä ei ollut case-yritystä, opas ei ole kovin yksityiskohtainen. Case-yritykseen tehdyssä tutkimuksessa olisi pystynyt laatimaan nykytila-analyysin ja kehitystoimenpiteet yritykselle. Viitekehyksessä on käsitelty Suomessa voimassa olevia lakeja, joten globaalissa liiketoiminnassa on huomioitava muiden maiden voimassa oleva lainsäädäntö.

Lähteet

Bardudin Amershi, Holmes Stephen, Jablonski Hans, Luthi Erika, Matoba kazuma, Plett Angelika, von Unruh Kailash. Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas 2007. <https://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-fi.pdf>. Viitattu 6.3.2022.

ESignals 2021. Inklusiivisuus – näin kehität monimuotoisesta tiimistä kilpailuetua. Julkaistu 5.10.2021 <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/inklusiivisuus-nain-kehitat-monimuotoisesta-tiimista-kilpailuetua/#eeb22a00>. Viitattu 5.4.2022.

Fibs. Tietoa monimuotoisuudesta. <https://monimuotoisuusarviointi.fi/tietoa/>. Viitattu 12.3.2022.

Great Place to Work. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallistaminen. Palapelin puuttuvat palaset. <https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2021/06/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-osallistaminen-GPTW.pdf>. Viitattu 7.4.2022.

Helsingin Hovioikeus. Positiivinen erityiskohtelu työelämässä. https://oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus_hovioikeudet_helsinginhovioikeus/julkaisut/painetutjulkaisut/kirjoituksiatyooikeudesta2009/JoeQURp55/09_Positiivinen_erityiskohtelu_tyolamassa_Riikka_Rask.pdf. Viitattu 22.2.2022.

Keinon, Vesa. 2021. Sitoudutko uraan, tiimiin vai organisaatioon? – 8 tapaa sitoutua työhön. TTT-lehti 1.3.2021. <https://tttlehti.fi/sitoudutko-uraan-tiimiin-vai-organisaatioon-8-tapaa-sitoutua-tyohon/>. Viitattu 6.4.2022.

Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 2021. Työnantaja, näin voit tukea eläköityvää työntekijääsi. Julkaistu 22.10.2021 <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/tyonantaja-nain-voit-tukea-elakoityvaa-tyontekijaasi>. Viitattu 8.4.2022.

Kone Oyj. Edistämme monimuotoisuutta osallisuutta. <https://www.kone.com/fi/yritysvastuu/monimuotoisuus-ja-osallisuus/>. Viitattu 9.5.2022.

Kuutischin, Ari. HR. Hyvä henkilöstöstrategia lisää yrityksesi tuottoarvoa. HR-Legal Services. <https://hrlegalservices.fi/blogi/hyva-henkilostostrategia-lisaa-yrityksesi-tuottoarvoa/>. Viitattu 5.4.2022.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986.

Mandatum Life. 2015. Eläke on myös esimiehen asia. Life Magazine 14.12.2015. Päivitetty 1.4.2019. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2015/elake-on-myos-esimiehen-asia/>. Viitattu 8.4.2022.

Mettälä, Kirsi. 2015. Kohti monimuotoisuutta, hyväksyvä työyhteisö edellä. Julkaistu 21.4.2015. Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/vieras-kyna/kohti-monimuotoisuutta-hyvaksyva-tyoyhteiso-edella/c9fd4b91-c21f-52f9-a84b-fa2f7d0f83fd?>. Viitattu 12.3.2022.

Mielenterveyspooli 8.6.2020. Työhyvinvoinnin ensiapupaketti. <https://mielenterveyspooli.fi/materiaalipankki/tyohyvinvoinnin-ensiapupaketti/>. Viitattu 8.4.2022.

Niemelä Hanna. Fountain Park. Blogi. Monimuotoisuuden johtaminen askel askeleelta. <https://www.fountainpark.fi/blogi/monimuotoisuusjohtaminen-askel-askeleelta/>. Viitattu 5.4.2022.

Lappalainen, Sari. 2019. Kulttuurisen monimuotoisuuden huomioiminen perehdytyksessä terveysalalla. LAMK Pro. <http://www.lamkpub.fi/2019/11/12/kulttuurisen-monimuotoisuuden-huomioiminen-perehdytyksessa-terveysalalla>. Viitattu 7.4.2022.

Roth, Pia-Christina. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Hallinto Akatemia. <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>. Viitattu 5.4.2022.

Salonen, Sari. 2018. Eläköityminen mahdollisuutena. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. 144 (6) 533-534. <https://www.duodecimlehti.fi/duo14237>. Viitattu 8.4.2022.

Sippola, Aulikki. Monimuotoisuuden johtamisella kaikille sopivia työpaikkoja ja työyhteisöjä. Esteetön rekrytointi. <https://esteetonrekrytointi.fi/wp-content/uploads/2019/02/Monimuotoisuuden-johtaminen.pdf>. Viitattu 27.4.2022.

Sitra 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>. Viitattu 17.2022.

Suomen perustuslaki 713/1999.

Tietyöelämään 2021. Suomalaisen työelämän monimuotoisuus – mistä nyt puhutaan? Julkaistu 11.5.2021 <https://tietyoelamaan.fi/suomalaisen-tyoelaman-monimuotoisuus-mista-nyt-puhutaan/>. Viitattu 7.4.2022.

Työturvallisuuskeskus a. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf. Viitattu 5.4.2022.

Työturvallisuuskeskus a. Työstä hyvinvointia. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf. Viitattu 5.4.2022.

Työturvallisuuskeskus c. Toimiva työyhteisö. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso#3049b89a. Viitattu 7.4.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Työsyrynnän seuranta Suomessa. <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Ty%C3%B6syrynn%C3%A4n+seuranta+suomessa+18122014.pdf>. Viitattu 20.2.2022.

UPM Monimuotoisuus ja sallivuus. <https://www.kone.com/fi/yritysvastuu/monimuotoisuus-ja-osallisuus/>. Viitattu 9.4.2022.

UPM 2021. UPM poistaa selittämättömät palkkaerot. Lehdistötiedote 7.5.2021. <https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/medialle/tiedotteet/2021/05/upm-poistaa-selittamattomat-palkkaerot/>. Viitattu 9.4.2022.

Vates 2018. Työelämän saavutettavuus.10.8.2018. <https://www.vates.fi/tietopakettit/tyoelaman-saavutettavuus/monimuotoisuus-kilpailuetuna.html>. Viitattu 22.2.2022.

Lähdesmäki Merja, Suutari Timo. 13.11.2018 We All Finland. Monimuotoisuus rikastuttaa työelämää. <http://weallfinland.fi/monimuotoisuus-rikastuttaa-tyoelamaa/>. Viitattu 18.4.2022.

Väestöliitto 2013. Olemme muuttaneet ja kotoudumme. https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/11/e38fea1b-olemme-muuttaneet-ja-kotoudumme_ilman-kantta.pdf#page=48. Viitattu 5.4.2022.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Yhdenvertaisuusvaltuutettua a. Syrjintä <https://syrjinta.fi/syrjinta>. Viitattu 20.2.2022.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu b. Positiivinen erityiskohtelu. <https://syrjinta.fi/positiivinen-erityiskohtelu>. Viitattu 22.2.2022.

HENKILÖSTÖN

MONIMUOTOISUUS

STRATEGIAOPAS

SISÄLTÖ

Esittely	3
Missio, visio, arvot	5
Nykytilan analyysi	6
Suppea strategia	8
Laaja strategia	10
Strategian jalkauttaminen	12
Monimuotoisuusstrategia talousarviossa	13

ESITTELY

Tämä opas tarjoaa työkaluja henkilöstön monimuotoisuusstrategian laatimiseen yritykselle. Strategian laatiminen lähtee käyntiin nykytilan analyysillä. Nykystatuksen arviointi helpottaa analysoimaan, mitä asioita lähdetään kehittämään ja minkälaisia resursseja siihen vaaditaan. Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen oppaassa siirrytään valitsemaan suppea tai laaja strategia. Valintaan vaikuttavat nykytilan analyysin tulokset. Voi olla, että suppeamman strategian toimintatapoja on yrityksessä jo käytössä. Suppeaa strategiaa voi kuitenkin vielä hienosäätää, tai yritys voi siirtyä laajempaan strategiaan. Kaikkea ei tarvitse muuttaa eikä myöskään pysty muuttamaan kerrallaan. Strategioista voi valita tiettyjä osa-alueita, jotka voidaan lisätä voimassa olemaan henkilöstöstrategiaan tai jotka muuten sopivat yrityksen visioon.

Henkilöstön monimuotoisuuden strateginen suunnittelu on osa yrityksen riskien hallintaa. Ulkopäin tuleva muutospainne, kuten suurten ikäluokkien eläköityminen ja muuttoliike, pakottavat yrityksiä miettimään monimuotoisuuskysymyksiä. Monimuotoisuuden vaaliminen työpaikoilla on yritykselle kilpailuetu, sillä sen vaalimisella saavutetaan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden tyytyväisyydessä. Tyytyväiset työntekijät puolestaan sitoutuvat yritykseen ja ovat motivoituneita antamaan parhaan panostuksena työhön. Tämä edesauttaa myös yrityksen asemaa koko toimialan kentällä, sillä positiivinen työnantajamielikuva näkyy myös asiakkaille ja kilpailijoille.

Tämän oppaan tarkoituksena on antaa työkaluja yrityksen johtoryhmälle ja esihenkilöille strategian laatimiseen, jalkauttamiseen ja mittaamiseen. Strategiamalleja on kaksi, suppeastrategia ja laajastrategia. Suppeaa strategiaa ohjaa vahvasti lait ja työnantajan velvollisuudet. Laajassa strategiassa keskitytään suppean strategian lisäksi, syvällisemmin työntekijöiden ominaisuuksiin.

Suppeassa strategiassa keskitytään seuraaviin asioihin:

- työnantajan velvollisuudet
- tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
- työttötilanne ja rekrytointi.

Laajassa strategiassa keskitytään suppean strategian lisäksi:

- koulutustaustaan
- lahjakkuuteen

Henkilöstön monimuotoisuus

Strategiaopas

- persoonallisuuteen
- kokemukseen tai taitoihin
- erilaisiin ajattelu- ja toimintatapoihin.

MISSIO, VISIO, ARVOT

Yrityksen missio kertoo, mikä on yrityksen olemassaolon syy ja mitä sen toiminnalla halutaan saavuttaa. Missio kertoo myös yrityksen roolista ja tehtävästä yhteiskunnassa. Kun yrityksen missio on selvitetty, voidaan tarkastella yrityksen visiota- eli tulevaisuudennäkymiä.

Yrityksen visio tarkoittaa tulevaisuuden päämäärää, jossa halutaan olla tietyn ajan kuluessa. Mikäli yrityksen visiona on esimerkiksi kaksinkertaistaa työntekijöiden määrä tai siirtyä toimimaan kansainvälisesti, henkilöstön monimuotoisuusstrategia auttaa yritystä saavuttamaan tulevaisuuden tavoitetilansa. Yrityksen vision tulisi olla sellainen, että työntekijät haluavat sitoutua siihen, eli pelkkä ”liiketoiminnan kasvu” on melko lattea ilmaisu visiosta. Visiosta voi kehittää esimerkiksi sloganin yritykselle.

Yrityksen arvojen tulisi näkyä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa johtoryhmästä siivojaan. Arvot heijastavat sitä, miten yritystä johdetaan ja kuvaavat työntekijöiden toimintaa. Vaikka arvoja ei olisi määritelty, ne näkyvät yrityksen toiminnassa silti. Niitä ei siis tarvitse kertoa asiakkaille erikseen, vaan ne myös näkyvät. Yrityksen arvoja valittaessa voidaan myös miettiä monimuotoisuuskysymyksiä. Esimerkiksi jos yrityksen arvoihin valitaan luovuus, se voi tarkoittaa sitä, että työntekijöitä rohkaistaan uusien näkökulmien ja ratkaisujen löytämiseen. Tämän tyylliset arvovalinnat näkyvät myös laajemmassa monimuotoisuusstrategiassa, jossa työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon ja uusien ratkaisujen löytämiseen.

NYKYTILAN ANALYYSI

Nykytilan analyysin ensimmäisenä vaiheena on tarkastella:

- ketä yrityksessä työskentelee
- ketä yrityksessä ei työskentele.

Tällä tavoin yrityksessä voidaan tarkastella työntekijöiden jakaumaa esimerkiksi sukupuolen, iän ja kansallisuuden perusteella. Mikäli yrityksen visiona on kehittää toimintaansa kansainväliselle tasolle tai mikäli yrityksen asiakaskunta on tällä hetkellä monimuotoinen, myös monimuotoinen henkilöstö antaa valmiuksia kansainväliselle liiketoiminnalle ja vahvistaa tämänhetkistä liiketoimintaa.

Kun analyysissä on saatu selville työntekijöiden tämänhetkinen jakauma, siirrytään tarkastelemaan yhdenvertaisuutta:

- Ovatko työntekijät kokeneet syrjintää? Jos ovat, miten se on havaittu?
- Missä ryhmissä syrjintää on koettu?
- Millaisilla menettelyillä syrjintään on puututtu? Ovatko toimenpiteet toimivia?
- Mitä muita keinoja yrityksellä on käytössä syrjinnän ehkäisemiseksi?
- Huomioidaanko syrjintä työpaikkailmoituksia laadittaessa?
- Onko jokaisella työntekijällä yhdenvertaiset mahdollisuudet edetä työssään?
- Viihtyvätkö eri ryhmiin kuuluvat työntekijät työssään?
- Kokevatko työntekijät psykologista turvaa?

On varmistettava, että jokainen työntekijä voi edetä työssään. Ammatillinen kehittyminen on osa työhyvinvointia. Mikäli työntekijät kokevat, etteivät he voi edetä työssään, he saattavat hakea kehitystä muualta. Mikäli työntekijöiden jakauma on suuri, on myös tutkittava eroja ryhmien välillä työssä viihtyvyydessä. Viihtyvyydessä ryhmien välillä on tutkitusti eroja etenkin suurten rakenneuudistusten aikaan. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että työpaikalla uskalletaan ottaa sosiaalisia riskejä ja sitä, että työpaikalla jokainen uskaltaa olla sellainen kuin on.

Nykytilan analyysin voi laajentaa myös koskemaan asiakkaita ja sidosryhmiä:

- Millä tavalla asiakkaat ja sidosryhmä kokevat yrityksen?
- Hyödynnetäänkö asiakkaiden ja sidosryhmien kokemuksia ja näkemyksiä toiminnan parantamiseksi?
- Tavoitetaanko kaikki potentiaaliset asiakkaat ja yhteistyökumppanit?

Nykytilan analyysin tarkoituksena on tuoda ilmi epäkohdat. Mikäli epäkohdat eivät ole yrityksen tiedossa, niitä ei voida lähteä kehittämään. Epäkohdat saadaan parhaiten selville

Henkilöstön monimuotisuusstrategia

Opas strategian laatimiseen

keräämällä tietoa yrityksen henkilöstöltä, asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Paras tapa on kerätä tietoa esimerkiksi henkilöstö- tai asiakastyytyväisyyskyselyillä.

Nykytilan analyysissa voidaan tarkastella myös henkilöstön ja sidosryhmien lisäksi yritystä mission ja vision näkökulmasta:

- Minkälaiseen kenttään yritys tällä hetkellä asettuu kilpailijoihin nähden?
- Miten toimiala ja ydinosaaminen kehittyy?
- Minkälaisia sidosryhmiä yrityksellä on?
- Minkälaiset kasvunäkymät yrityksellä on?
- Minkälainen on yrityksen toiminnan laatu ja joustavuus?
- Minkälainen on yrityksen taloudellinen asema?

Osa analyysin datasta saattaa jo olla yrityksellä tiedossa, joten sitä voidaan hyödyntää analyysia tehtäessä. Analyysissä voidaan kysyä myös henkilöstön kehittämistoiveita. Tämän avulla saadaan rakennettua luottamusta johdon ja henkilöstön välillä, kun työntekijät kokevat, että he tulevat kuulluiksi.

Esimerkiksi kyselytutkimuksella saadut vastaukset on helppo analysoida. Mikäli tietty teema nousee esiin vastauksista, se voidaan nostaa strategiaan. Tehtäviä toimenpiteitä saattaa tulla useita, joten yrityksen on mietittävä, mitkä niistä ovat tärkeimpiä ja paljonko ne vaativat resursseja. Strategiaan mukaan otettavat toimenpiteet täytyy katsoa yhdessä henkilöstön ja sidosryhmien kanssa.

Analyysin tarkoituksena on luoda pohja monimuotoisuusstrategialle ja edelleen luoda sen ympärille toimenpiteet monimuotoisuuden kehittämiseksi.

SUPPEA STRATEGIA

Suppeaa monimuotoisuusstrategiaa ohjaa työnantajan velvollisuudet. Jotta sitä voidaan kehittää, otetaan strategiassa huomioon rekrytointi ja tiedostamattomat ajattelutavat. Suppeaa strategiaa säätelevät lait, ja siihen kuuluu esimerkiksi työntekijöiden sukupuoli, ikä, kansallisuus, etnisyys, vammaisuus ja osatyökykyisyys.

Laki velvoittaa kaikki yrityksiä, joiden palveluksessa työskentelee yhtäjaksoisesti yli 30 työntekijää, laatimaan tasa-arvosuunnitelman. Tasa-arvosuunnitelmassa on käsiteltävä tasa-arvotilannetta- ja toimenpiteitä sekä tehtävä arvio toimenpiteistä edellisiin verrattuna. Laki myös velvoittaa yrityksiä tasa-arvon edistämiseen suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Yrityksien on varmistettava, että työtehtäviin hakeutusi tasapuolisesi sekä miehiä, että naisia. Tämän vuoksi suppeassa strategiassa on huomioitu rekrytointi.

Jotta työtehtäviin hakeutuisi sekä miehiä-, että naisia on katseet käännettävä rekrytointiin. Tiedostamattomat ajattelutavat ohjaavat päätöksiämme. Työpaikkailmoituksessa voi ilmoittaa, että tehtävään toivotaan hakemuksia eri lähtökohdista, mutta myös anonymirekrytointi on suosittu tapa edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. **Anonyymissä rekrytoinnissa** hakulomakkeesta jätetään pois työntekijän sukupuoli ja ikä. Nykytilan analyysin tuloksien perusteella voidaan yrityksessä pohtia, toteutuuko sukupuolten välinen tasa-arvo vai pitäisikö yrityksessä siirtyä anonyymiin rekrytointiin. Työpaikkailmoituksessa on syytä kuvata mitä ammatillista osaamista tehtävässä menestymiseen vaaditaan. Jos työpaikka ilmoituksessa mainitaan hakijan ”*sopivan joukkoon*”, mikäli häneltä löytyy tiettyjä luonteenpiirteitä, saattaa moni jättää hakematta työtehtävään.

Mikäli tasa-arvokysymykset ovat yrityksessä kunnossa, on pohdittava työntekijöiden yhdenvertaisuutta. Työnantajan velvollisuutena on ehkäistä syrjintää ja taata jokaiselle työntekijälle yhtäläiset mahdollisuudet edetä työssään. Nykytilan analyysin tulosten perusteella voidaan selvittää kokevatko työntekijät, että he voivat edetä työssään. Mikäli tuloksissa käy ilmi, että työntekijät kokevat, ettei etenemismahdollisuuksia yrityksessä ole, on syytä ottaa uralla eteneminen osaksi monimuotoisuusstrategiaa.

Mikäli organisaatiossa työskentelee paljon eri ammattilaisia, esimerkiksi taloushallinnossa, logistiikassa, henkilöstöhallinnossa, tuotannossa ja assistentin tehtävissä, **voi tiimien välisellä yhteistyön lisäämisellä** tuoda ilmi, mitä eri toimintoja yrityksessä on. Yritykseen ei tarvitse aina rekrytoida ulkopuolelta uutta työntekijää, vaan sopiva hakija voi löytyä myös yrityksen sisältä.

Myös **kehityskeskusteluissa** voi tiedustella työntekijöiden **kiinnostuksenkohteita** ja pohtia uralla etenemistä sitä kautta. Esimerkiksi assistentin tehtävissä työskentelevä saattaa olla

Henkilöstön monimuotisuusstrategia

Opas strategian laatimiseen

kiinnostunut taloushallinnosta, joten voidaan pohtia, voisiko hänelle tarjota ensin taloushallinnon assistentin tehtäviä ja kouluttaa hiljalleen taloushallinnon osaajaksi. Työnantaja voi myös tarjota **koulutusmahdollisuuksia**. Taloushallinnon ammattilaiseksi kouluttautumalla voidaan tarjota työsopimusta yrityksen taloushallinnon yksikössä.

Suppeaa strategiaa ohjaa myös aluehallintoviraston viiteen alueeseen jaettu työsuojeluviranomainen. Vastuualueilla valvotaan työsuojelun säädöksiä noudattamista, esimerkiksi työsuojelutarkastuksella. Työsuojeluviranomainen antaa myös **neuvoja ja ohjeita** työehtoihin liittyvissä asioissa. Valvontalaissa on erikseen säädetty, miten työsuojeluviranomainen valvoo työsuhdetta- ja turvallisuutta noudatettavia säännöksiä ja kuinka työsuojelu valvoo työntekijöiden ja työnantajan välistä yhteistoimintaa työpaikoilla. Työsuojeluviranomainen on myös velvollinen ilmoittamaan poliisille, mikäli työpaikalla on työrikos, joka on säädetty rangaistavaksi.

Työsuojelu valvoo suomalaista työelämää työpaikoilla, joissa tehdään työtä työ- tai virkasuhteessa. Myös etätyö, toisen kotona tehtävä työ ja vuokratyö kuuluvat työsuojelun valvonnan piiriin. Talkootyö, ammattiuurheilu ja yrittäjät, joilla ole työntekijöitä, eivät kuulu työsuojelun piiriin.

LAAJA STRATEGIA

Laajassa henkilöstön monimuotoisuusstrategiassa sovelletaan suppean strategian lisäksi seuraavia toimenpiteitä:

- näkökulmat
- toimintatavat
- ajattelumallit.

Monimuotoinen työyhteisö on osa organisaation kehittämistä. Työntekijöiden **ammattillisen osaamisen kehittäminen** on osa monimuotoisuuden kehittämistä. Työtehtäviä voidaan muokata sopivaksi jokaiselle. Yksi työntekijä haluaa työssään noudattaa rutiineja, ja toinen on taas vahvimmillaan dynaamisessa ympäristössä. Kun työnkuvia muokataan työntekijöiden vahvuuksien mukaan, saadaan organisaatiossa myös monimuotoisuuden positiiviset vaikutuksen käyttöön.

Mielekkäät työtehtävät lisäävät myös työntekijöiden viihtyvyyttä. Työtehtäviä voidaan muokata myös sopivaksi vapaa-ajan kanssa. Esimerkiksi erilaiset perhetilanteet tai kouluttautuminen voi vaatia **joustoa**. Oikealla työnmuotoilulla saadaan kaikki potentiaali käyttöön. Jokaisella ihmisellä on oikeus toimeentuloon ja työpaikan joustavien ratkaisujen parannetaan kaikkien mahdollisuutta hankkia toimeentulo työtä tekemällä.

Jokaisella työntekijällä on myös omia näkökulmia. Työntekijöiden **kanssa on käytävä aktiivista vuoropuhelua** ja kuunnella heidän näkemyksiään. Ihmiset hakeutuvat tutkitusti samankaltaisten henkilöiden seuraan. On siis tärkeää varmistaa, että jokainen työntekijä saa oman näkökulmansa esiin. Uusien näkökulmien esiin tuomisella organisaatio voi kehittää myös asiakastyytyväisyyttä ja palveluja.

Jotta työntekijöiden näkökulmat ja ajattelumallit saadaan käyttöön, on varmistettava, että työntekijöillä on myös turvallinen ilmapiiri, jossa he voivat tuoda näkemyksiään ja kokemuksiaan ilmi. Keinoja positiivisen ilmapiirin kehittämiseen ovat esimerkiksi seuraavat:

- Työpaikalla on mahdollisuus yhteiselle keskustelulle esimerkiksi tiimipalaverien yhteydessä.
- Työpaikalla selvitetään kehittämistarpeita yhdessä ja etsitään myös keinoja niiden kehittämiseen yhdessä. Esihenkilö voi omalla esimerkillään nostaa esiin työssä toistuvan haasteen ja kysyä henkilöstönsä mielipidettä sen ratkaisuun.

Henkilöstön monimuotisuusstrategia

Opas strategian laatimiseen

- Työpaikalla on selkeät vastuut ja käytännöt. Ne lisäävät työntekijöiden viihtyvyyttä töissä. Esihenkilön vastuu on varmistaa, että jokainen tietää oman vastuunsa ja yrityksen toimintatavat.
- Monimuotoisessa työyhteisössä erimielisyyksiä ja ristiriitoja saattaa syntyä helposti. On tärkeää, että niihin puututaan ajoissa. Esihenkilön on myös mahdollistettava yksilölliset kohtaamiset luottamuksellisissa asioissa.

STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN

Henkilöstöhallinnon keinot ovat hyvä työkalu strategian jalkauttamiseen. Henkilöstöhallinnon keinojen keskiössä on henkilöstöstrategia. Monimuotoisuuden kehittäminen on aina strateginen päätös, joka tehdään yrityksen johdossa. Henkilöstöhallinnon keinoja monimuotoisuuden jalkauttamiseen voidaan mukaan, rekrytointiin ja perehdytykseen, työntekijöiden osallistamiseen päätöksen teossa ja kehittämistarpeiden löytämisessä, työntekijöiden sitouttamisessa ja koko työntekijöiden elinkaaren tukeminen työssä. Strategisilla muutoksilla voidaan varmistaa, että monimuotoisuutta kehitetään ja ylläpidetään jatkuvasti. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on kehittää operatiivisia työkaluja esihenkilöiden työhön.

Strateginen päätös kulkee aina läpi organisaation, ylhäältä alaspäin. Jotta strategia voidaan jalkauttaa koko organisaation, on tärkeää selkeyttää esihenkilöille monimuotoisuuden hyödyt ja perustella, miksi päätös on tärkeä. On myös muistettava, että myös esihenkilöt ja yrityksen johto ovat ihmisiä ja heille on tarjottava sama tuki kuin kenelle tahansa. Esihenkilöt ovat ensimmäinen verkosto, jolle monimuotoisuutta aletaan jalkauttamaan. Esihenkilöt voivat omalla käytöksellään näyttää esimerkkiä. **Esihenkilötyö** ja esihenkilöiden opastuksella on merkitystä, kun strategian jalkauttaminen alkaa. Esihenkilöt tekevät monimuotoisuudesta tavoitteellista ja johtavat sitä aktiivisesti yrityksen jokapäiväisessä.

Organisaation HR-osasto voi asettaa kehittämiselle välietappeja ja mittareita. Mittarina voi olla esimerkiksi kuukausittain tehtävä lyhyt työtyytyväisyyskysely. Kyselyjen tuloksien analysoinnilla saadaan tietoa siitä, onko suunta oikea ja muuttuuko kehitys positiivisempaan suuntaan. Strategiaan kuuluu myös tarvittaessa jarrun painaminen, mikäli suunta näyttää väärältä tai pysähtyneen. Etenkin tämän kaltaisissa tilanteissa on tärkeää kuunnella työntekijöiden näkökulmia.

MONIMUOTOISUUSSTRATEGIA TALOUSARVIOSSA

Monimuotoisuuden kehittäminen ei tarkoita pelkästään kuluerää. Työssään hyvinvoivat työntekijät haluavat pysyä yrityksessä töissä, ja se houkuttelee myös lisää osaajia.

Talousarviossa henkilöstön työhyvinvointia voidaan pohtia seuraavin tavoin:

- Onko työhyvinvoinnin budjetti samanlainen kaikille työntekijöille? Työsuhde-
etujen tulee olla kaikille tasavertaiset.
- Onko työterveyshuoltoon, työnohjaukseen, työkykytoimintaan ja ammatillisen
osaamisen kehittämiseen budjetoitu kaikille työntekijöille sama summa?
- Onko henkilöstöä kuultu työhyvinvoinnin kehittämisessä? Kehittäminen voi
olla esimerkiksi liikuntaetu tai ammatillisen osaamisen kehittäminen.
- Onko henkilöstölle tehty työhyvinvointikyselyitä?
- Onko työhyvinvoinnista tehty budjettivertailua edellisiin vuosiin.
Budjettivertailussa voi käyttää keskiarvoa työhyvinvoinnin kuluista.
- Onko työergonomia huomioitu jokaiselle työntekijälle talousarviossa?
- Onko palkankorotukset ja työehtosopimuksen mukaiset korotukset huomioitu
talousarviossa?

Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen lisää työntekijöiden keskuudessa innostuneisuutta ja oma-aloitteisuutta. Työntekijät pysyvät myös motivoituneina, ja yrityksen työnantaja mielikuva muuttuu positiivisemmaksi. Hyvinvoiva henkilöstö auttaa yrityksiä toteuttamaan visiota.

LOPPUSANAT JA LÄHTEITÄ

Oppaan tarkoituksena on tarjota yritykselle tietoa ja työkaluja, joiden tuella monimuotoisuusstrategiaa voi lähteä kehittämään. Strategiaa kehittäessä on tärkeää tunnistaa yrityksen nykytila, jotta tärkeät kehittämispisteet ovat selvillä. Monissa yrityksissä on jo käytössä monimuotoisuusstrategian toimintamalleja, joten suppeasta ja laajasta strategiasta voi poimia juuri omaan yritykseen sopivat kehittämiskohteet. Työntekijöiden ja esihenkilöiden ajatuksia kuulostelemalla, saadaan hyvää väliaikatieta siitä, onko suunta oikea.

Monimuotoisuus on aiheena hyvin laaja, koska se on koko yhteiskuntaa koskeva muutos. Yrityksien toimintaa ohjaavat useat lait, joista osaa on käsitelty myös monimuotoisuusstrategiassa. Lisätietoa monimuotoisuudesta saat esimerkiksi alla olevista lähteistä:

Yhdenvertaisuuslaki 1324/2014

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Työsuojelu

<https://www.tyosuojelu.fi/>

Finnish Business and Society

<https://monimuotoisuusarviointi.fi/>

Työturvallisuuskeskus

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ ja_tasa-arvo#3049b89a

Työ- ja elinkeinoministeriö

<https://tem.fi/-/tyoelaman-monimuotoisuusopas-ja-yritysvalmennukset-helpottavat-monimuotoisten-tyoyhteisojen-rakentamista->