



Tuuli Holvitie

Monimuotoisuussuunnitelman menestystekijät: Systemoitu kirjallisuuskatsaus organisaatioiden parhaista käytännöistä

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)



Hyvinvointijohtaminen kehittyvissä sosiaali- ja terveyspalveluissa

Opinnäytetyö

8.4.2025

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Tuuli Holvitie
Otsikko:	Monimuotoisuussuunnitelman menestystekijät: Systemoitu kirjallisuuskatsaus organisaatioiden parhaista käytännöistä
Sivumäärä:	61 sivua + 5 liitettä
Aika:	8.4.2025
Tutkinto:	Tradenomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma:	Hyvinvointijohtaminen kehittyvissä sosiaali- ja terveyspalveluissa
Ohjaaja(t):	Lehtori Marjatta Komulainen

Organisaatioiden monimuotoisuuden edistäminen ja johtaminen on tärkeä aihe globalisoituvassa maailmassa. Monimuotoisuudella on havaittu positiivisia vaikutuksia yritysten tulokseen ja innovaatiopotentiaaliin. Monimuotoisuutta voi strategisesti johtaa luomalla monimuotoisuussuunnitelman, joita on toistaiseksi tehty Suomessa vähän. Tämä opinnäytetyö on tehty, jotta organisaatioilla olisi tietoa onnistuneen monimuotoisuussuunnitelman piirteistä. Opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää monimuotoisuussuunnitelman suunnittelussa.

Opinnäytetyö toteutettiin systemoituna kirjallisuuskatsauksena. Teoriaosuudessa käsiteltiin olennaisia käsitteitä, kuten monimuotoisuuden johtamista ja monimuotoisuussuunnitelmia. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui mukaan 36 artikkelia, jotka käsitelivät monimuotoisuusohjelmia ja monimuotoisuuden johtamista. Tutkimuksille toteutettiin JBI-laaduntarkastus, jonka perusteella rajattiin pois yksi artikkeli. Artikkelien analyysi toteutettiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella suosituimpia monimuotoisuuden hallintaan käytettäviä käytäntöjä ovat rekrytoinnin kehittämiseen ja urakehityksen tukemiseen liittyvät käytännöt. Niillä on havaittu myös rajallisesti vaikuttavuutta tutkimusten jatkoseurannassa.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että esimerkiksi rekrytoinnin kehittämiseen ja urakehityksen tukemiseen liittyvät käytännöt ovat monimuotoisuussuunnitelman menestystekijöitä. Tutkimuksien tulokset sopivat monimuotoisuussuunnitelman muodostamiseen. Opinnäytetyössä esitellään tuloksia kolmessa kategoriassa: suositelluissa käytännöissä, lupaavissa käytännöissä ja potentiaalisissa käytännöissä.

Avainsanat:	Monimuotoisuus, inklusiivisuus, johtaminen, strategia, DEI-periaatteet
-------------	--

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Tuuli Holvitie
Title: Success Factors of a Diversity Plan: A Systematic Literature Review of Best Organizational Practices
Number of Pages: 61 pages + 5 appendices
Date: 8 April 2025

Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Welfare Management in Developing Social and Health Services
Instructor(s): Marjatta Komulainen, Lecturer

Fostering and managing diversity in organizations is an important topic in today's increasingly globalized world. Diversity has been found to have positive effects on business performance and innovation potential. Diversity can be strategically managed by creating a diversity plan, which has been adopted only to a limited extent in Finland. This thesis was conducted to provide organizations with information on the key characteristics of a successful diversity plan. The findings of the thesis can be utilized in the design of diversity plans.

The thesis was conducted as a systematic literature review. The theoretical section covers essential concepts, such as diversity management and diversity plans. A total of 36 articles focusing on diversity plans and diversity management were included in the literature review. A JBI quality assessment was performed, which resulted in the exclusion of one article. The analysis of the articles was carried out using inductive content analysis.

Based on the results of the literature review, the most commonly used practices for managing diversity are related to improving recruitment processes and supporting career development. These practices have shown some effectiveness in the follow-up of the evaluations.

As a conclusion, it can be stated that practices related to improving recruitment and supporting career development are success factors in diversity planning. The findings of the studies provide a foundation for creating a diversity plan. The thesis presents the results in three categories: recommended practices, promising practices, and potential practices.

Keywords: Diversity, inclusivity, management, strategy, DEI practices

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys	3
2.1	PICO-malli	4
3	Teoreettinen tausta	5
3.1	Aiheeseen liittyvät määritelmät	6
3.1.1	Monimuotoisuus	6
3.1.2	Monimuotoisuusjohtaminen	8
3.1.3	Monimuotoisuussuunnitelma	10
3.2	Monimuotoisuussuunnitelmiin ja -johtamiseen liittyvä aiempi tutkimusaineisto	11
4	Metodologia	12
4.1	Tutkimuksen suunnittelu	12
4.2	Systemoitu kirjallisuuskatsaus	12
4.3	Systemoidun kirjallisuuskatsauksen metodi	14
4.3.1	Vertailu muihin kirjallisuuskatsauksen menetelmiin	15
4.4	Aineiston hakuprosessi	16
4.4.1	Finkin malli	16
4.4.2	Tiedonhakujen suunnittelu	17
4.4.3	Tiedonhaun toteutusvaihe ja tiedonhakutyökalu	18
4.4.4	Tutkimusten sisällyttäminen ja poissulkeminen	21
4.4.5	Prisma Flowchart	23
4.4.6	Hakutulokset	25
4.4.7	Artikkelien laadun- ja luotettavuuden arviointi	25
4.5	Opinnäytetyön työkalut	26
5	Tuloksien läpikäynti ja synteesi	27
5.1	Monimuotoisuutta edistävien menetelmien analyysi	28
5.2	Tavoitteiden ja suositusten tunnistuksen analyysi	31
5.3	Monimuotoisuussuunnitelman tunnistamisen analyysi	32
5.4	Monimuotoisuuden liiketoiminnallisuuden analyysi	33
5.5	Monimuotoisuuden hallinnan analyysi	34
5.6	Tuloksien yhteenveto	36
6	Pohdinta	38

6.1	Keskeiset löydökset	38
6.2	Kirjallisuuskatsauksen vahvuudet ja rajoitteet	43
6.3	Johtopäätökset ja käytännön sovellukset	45
6.4	Jatkotutkimuksen aiheet ja suositukset	46
7	Yhteenveto	49

Liitteet

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen analyysityökalu

Liite 2. Tiedonkeruuinstrumentti

Liite 3. JBI-analyysityökalu

Liite 4. Segmentointityökalu

Liite 5. Kartoituksen yhteenvetotyökalu

1 Johdanto

Yhteiskuntamme monimuotoisuus on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä esimerkiksi maahanmuuton seurauksena, ja tämä kehitys heijastuu myös organisaatioiden sisäisiin rakenteisiin, toimintatapoihin ja henkilöstöön. Monimuotoisuuden tunnistaminen ja sen hyödyntäminen organisaatioissa onkin noussut keskeiseksi aiheeksi nykypäivän työelämässä (Poikolainen 2011). Monimuotoisuusjohtamisen ja monimuotoisuussuunnitelmien merkitys korostuu entisestään organisaatioiden pyrkiessä rakentamaan osallistavia työympäristöjä ja kehittämään toimintaansa tuottavammaksi (Ali Turi ym. 2022).

Poliittisella tasolla monimuotoisuuden edistäminen organisaatioissa liittyy läheisesti tasa-arvoa ja ihmisoikeuksia koskeviin lakeihin ja säädöksiin. Esimerkiksi Suomen lainsäädäntö edellyttää organisaatioilta syrjimättömyyttä ja tasa-arvon edistämistä työpaikoilla. Poliittiset linjaukset, jotka tukevat monimuotoisuutta, vaikuttavat suoraan siihen, miten organisaatiot kehittävät monimuotoisuussuunnitelmiaan ja miten ne noudattavat kansallisia ja kansainvälisiä standardeja (Martikainen & Moisio 2007). Toisaalta monimuotoisuusohjelmia on alettu vuoden 2025 alussa systemaattisesti myös purkamaan erityisesti Yhdysvalloissa (Yle 2025) ja monimuotoisuuden johtamisen tulevaisuuden trendeihin liittyy epäselvyyksiä.

Taloudellisesti monimuotoisuus organisaatioissa voi johtaa innovaatioiden lisääntymiseen ja parempaan kilpailukykyyn. Monimuotoinen henkilöstö tuo mukanaan erilaista osaamista ja näkökulmia, mikä voi parantaa organisaation kykyä kehittää uusia tuotteita ja palveluita sekä vastata markkinoiden kehittyviin tarpeisiin (Viitala ym. 2011). Lisäksi tutkimukset osoittavat, että monimuotoiset tiimikokoonpanot voivat parantaa päätöksentekoa ja tuottavuutta, mikä voi vaikuttaa positiivisesti organisaation taloudelliseen tulokseen (Roberson 2019).

Sosiaalisesta näkökulmasta monimuotoisuus organisaatioissa heijastaa yhteiskunnan laajempia monimuotoisuustrendejä. Monimuotoisuuden edistäminen työpaikalla voi parantaa henkilöstön hyvinvointia ja työssä viihtymistä, mikä heijastuu vaihtuvuuden vähentymiseen ja tuottavuuden lisääntymiseen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Monimuotoisuutta tukeva ja osallistava johtaminen on edellytys henkilöstön työn sujumuudelle ja työssä viihtymiselle (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Tasa-arvoisten mahdollisuuksien luominen yksilöille ja ryhmille on

tärkeä sosiaalinen tavoite, joka mahdollistaa kaikkien yhtäläisen osallistumisen työelämään ja laajemmin yhteiskuntaan (Martikainen & Moisio 2007).

Teknologian kehittyminen tarjoaa uusia välineitä monimuotoisuuden edistämiseksi organisaatioissa. Digitaalisten työkalujen ja toiminta-alustojen avulla voidaan parantaa keskinäistä viestintää ja yhteistyötä monimuotoisissa tiimeissä (Roberson 2019). Teknologia mahdollistaa tehokkaamman datan keräämisen ja analysoinnin, mikä auttaa organisaatioita seuraamaan monimuotoisuustavoitteiden toteutumista ja tekemään tietoon perustuvia päätöksiä (Roberson 2019). Myös tekoäly luo uusia mahdollisuuksia - ja riskejä - monimuotoisuuden hallinnalle.

Monimuotoisuus linkittyy myös yhteen kestäväen kehityksen tavoitteiden kanssa. Linkittyminen tapahtuu erityisesti sosiaalisen vastuun ja eettisen liiketoiminnan kautta.

Monimuotoisuusstrategioiden yhdistäminen yritysten yleisiin vastuullisuusohjelmiin voi parantaa organisaation brändiä ja lisätä sen houkuttelevuutta asiakkaiden ja sidosryhmien silmissä, erityisesti nuorempien sukupolvien kohdalla (Pohja 2024). Monimuotoisuuden edistäminen voi siten olla organisaatioille hyödyllistä uusien asiakassegmenttien tavoittamisen perspektiivistä.

Lainsäädännölliset vaatimukset asettavat raamit monimuotoisuuden edistämiseksi organisaatioissa. Työlainsäädäntö (Finlex 1325/2014) ja tasa-arvolaki (Finlex 609/1986) velvoittavat organisaatioita noudattamaan syrjimättömyyden ja tasa-arvon periaatteita. Näiden lakien noudattaminen on juridinen velvoite, mutta se voi myös parantaa organisaation mainetta ja luottamusta sidosryhmien keskuudessa (Martikainen & Moisio 2007).

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarjota suomalaisille organisaatioille työkaluja onnistuneen monimuotoisuussuunnitelman luomiseen. Erityisesti opinnäytetyön tekijää kiinnostaa monimuotoisuuden edistäminen julkisella sektorilla, joten opinnäytetyön pohdinnassa esitetään hyödyntämiskeinoja julkiselle sektorille ja erityisesti hyvinvointialueille. Työkaluja voi kuitenkin hyödyntää myös yksityisellä sektorilla.

Koska organisaatioiden monimuotoisuussuunnittelu on melko uusi konsepti, josta on rajallisesti saatavilla sovellettuja ja toteutettuja dokumentteja, opinnäytetyössä keskitytään monimuotoisuuteen liittyvien tutkimusjulkaisujen teoriapohjaan. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tutkimusmetodi on tässä yhteydessä tarkoituksenmukainen ja luotettavana pidetty tutkimusmetodi (Gopalakrishnan & Ganeshkumar 2013; Munn ym. 2018).

Kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään hahmottamaan, miten organisaatiot voivat tehokkaasti hallita ja hyödyntää monimuotoisuutta kilpailukykyä parantamiseksi. Opinnäytetyön aiheen tarpeellisuus nousee esiin organisaatioiden kohtaamista monimuotoisuuden hallintaan liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Vaikka monimuotoisuuden merkitys on laajasti tunnistettu, sen systemaattinen ja vaikuttava integrointi organisaatioiden toimintaan edellyttää jatkuvaa kehittämistyötä sekä syvällistä ymmärrystä siihen liittyvien organisaatioprosessien vaikutuksista. Lisäksi monimuotoisuusjohtamisen tutkiminen on olennaista yhteiskunnallisesti, kun pyritään edistämään tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja ihmisoikeuksia.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarjota suomalaisille organisaatioille työkaluja onnistuneen monimuotoisuussuunnitelman tekemiseen. Tarkoitus on tutkia miten monimuotoisuutta johdetaan organisaatioissa ja mitä vaikutuksia monimuotoisuuden johtamisella on. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa monimuotoisuussuunnitelman hyviksi havaittuja käytäntöjä ja tarjota organisaatioille tietoon perustuvia monimuotoisuusjohtamisen suosituksia. Opinnäytetyön tiedonhaku ja metodi perustuu tutkimuskysymyksen *“mitkä ovat menestyksekkään monimuotoisuussuunnitelman keskeiset käytännöt?”* vastauksen selvittämiseen.

2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia monimuotoisuuden johtamista organisaatioissa sekä sen vaikutusta organisaatioiden toimintaan ja suorituskykyyn. Erityisesti tarkastelen, millaisia strategioita ja käytäntöjä organisaatiot voivat hyödyntää edistääkseen monimuotoisuutta työympäristössään ja vahvistaakseen sen tuomia etuja, kuten kilpailukykyä ja innovaatiopotentiaalia. Lisäksi käsittelen monimuotoisuuden hallintaan liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena on systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla tunnistaa menestyksekkään monimuotoisuussuunnitelman keskeiset käytännöt ja tarjota organisaatioille tietoon perustuvia suosituksia monimuotoisuuden hallintaan ja edistämiseen. Suositusten avulla organisaatiot voivat kehittää omaa monimuotoisuusstrategiaansa monimuotoisuussuunnitelman muodossa sekä rakentaa inklusiivisempaa työympäristöä.

Keskeinen ja eteenpäinajava tutkimuskysymys, johon opinnäytetyössä etsitään vastausta, on:

Mitkä ovat menestyksekkään monimuotoisuussuunnitelman keskeiset käytännöt?

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena, systemoidun kirjallisuuskatsauksen metodia hyödyntäen, on tarjota tietoon perustuvia konkreettisia käytännön suosituksia organisaatioille monimuotoisuuden hallintaan ja edistämiseen. Suositusten avulla organisaatiot voivat rakentaa avoimemman ja osallistavamman työympäristön, jossa erilaisuutta tuetaan, arvostetaan ja hyödynnetään kaikilla tasoilla. Lisäksi pyrin tuomaan esiin tutkimuksen avulla uusia näkökulmia ja ideoita monimuotoisuuden johtamiseen ja sen merkitykseen organisaatioiden menestykselle ja kehitykselle.

Opinnäytetyön tarkoitus on siis tutkia monimuotoisuuden johtamista organisaatioissa ja sen vaikutusta organisaatioiden toimintaan ja suorituskykyyn. Sen tavoite on tarjota konkreettisia käytännön suosituksia organisaatioille monimuotoisuuden hallintaan ja edistämiseen. Haluan esittää tietoon perustuvia suosituksia ja havaintoja, joita suomalaiset ja kansainväliset yritykset voivat käyttää pohjana oman monimuotoisuussuunnitelmansa tai -ohjelmansa luomiseen.

Opinnäytetyössäni pyrin etsimään vastausta siihen kysymykseen, millainen on, tai olisi, toimiva organisaation monimuotoisuussuunnitelma. Aiheesta on melko vähän tietoa niin suomalaisessa kuin kansainvälisessäkin lähdeaineistossa ja aihe tarjoaa siksi houkuttelevan tutkimusalueen. Työssäni haluan kehittää organisaatioille ideoita onnistuneen monimuotoisuussuunnitelman luomiseen. Minua kiinnostaa erityisesti mistä osista onnistunut monimuotoisuussuunnitelma voi koostua? Mitä vaikutuksia suunnitelmalla voi olla? Mitä strategioita tai käytännön toimia yritys voi käyttää monimuotoisuuden hallintaan ja edistämiseen?

2.1 PICO-malli

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksen muotoiluun on käytetty PICO-mallia. PICO-malli on yleisesti käytetty malli tutkimuskysymysten muotoiluun. PICO-mallia käytetään usein työkaluna tutkimuskysymysten jäsentämiseen erityisesti systemaattisten kirjallisuuskatsausten yhteydessä (Eriksen & Frandsen 2018). Sen mukaan hyvin muotoiltu tutkimuskysymys sisältää osatekijöitä, joihin perustuen tutkimuskysymys muotoillaan. Hyvän tutkimusasetelman tulisi PICO:n mallin mukaan muotoutua neljästä akronyymistä: "kiinnostuksen kohteena oleva populaatio" (P); "interventio" (I) eli päätutkimusmenetelmä, joka kohdistetaan populaatioon, sekä "vertailu" tai "kontrolli" (C) ja lopulta tulos (O), jota havainnoidaan (termit englanniksi "population", "intervention", "comparison" ja "outcome") (Nishikawa-Pacher 2022).

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksen *“mitkä ovat menestyksekkään monimuotoisuussuunnitelman keskeiset käytännöt”* muotoilussa käytettiin PICO-mallia:

Taulukko 1. PICO-mallin visualisointi taulukkomuodossa.

PICO	P (Population)	I (Intervention)	C (Comparison)	O (Outcome)
Selite	Organisaatiot, jotka toteuttavat monimuotoisuussuunnitelmia tai suunnittelevat niiden käyttöönottoa.	Monimuotoisuussuunnitelmien kehittäminen ja toteuttaminen (esim. sukupuolten, etnisten ryhmien tai kulttuurien edustuksen lisääminen).	Organisaatiot ilman monimuotoisuussuunnitelmia tai joissa monimuotoisuus on luonnostaan vähäisempää.	Monimuotoisuuden vaikutus organisaation toimintaan, kuten työtyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen, työntekijän sitoutumiseen tai taloudelliseen menestykseen.
Tutkimuskysymys	Mitkä ovat organisaatioiden	monimuotoisuussuunnitelmien	(verrattuna organisaatioihin, joissa ei ole monimuotoisuussuunnitelmia)	menestyksekkäät käytännöt?

Populaatioksi valittiin organisaatiot, jotka toteuttavat monimuotoisuussuunnitelmia tai suunnittelevat niiden käyttöönottoa, interventioksi monimuotoisuussuunnitelmien kehittäminen ja toteuttaminen, kontrolliksi organisaatiot ilman monimuotoisuussuunnitelmia tai joissa monimuotoisuus on luonnostaan vähäisempää, ja tulokseksi monimuotoisuuden vaikutus organisaation toimintaan. Tutkimuskysymys muotoiltiin suoraan selitteestä yllä olevan kuvion vihreän pohjan mukaisesti. Näin saatiin ytimekäs ja selkeä tutkimuskysymys.

3 Teorettinen tausta

Tässä luvussa käsittelen sitä, mitä tietoa aiheesta on jo olemassa ja määrittelen oleelliset termit. Käsittelen aiempia tutkimuksia, teorioita, käsitteitä ja löydöksiä, jotka ovat olennaisia, kun halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tai ongelmaa. Lähteitä teoreettiseen viitekehykseen on etsitty pääasiallisesti Google Scholarista hakusanoilla *“monimuotoisuus”*, *“monimuotoisuussuunnitelma”*, *“monimuotoisuusjohtaminen organisaatioissa”*, *“diversity program”*, *“diversity strategy”* ja *“diversity management”* sekä *“diversity organizations Finland”*.

3.1 Aiheeseen liittyvät määritelmät

3.1.1 Monimuotoisuus

Monimuotoisuudella eli diversiteetillä tarkoitetaan yleensä kaikkia sellaisia ihmisten piirteitä, jotka tekevät heistä uniikkeja. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, etninen ja sosiaalinen tausta, terveystila, koulutustausta, ammatti, kyvykkyydet, kulttuuri, kieli, elämäntyyli, identifikaatioryhmät, seksuaalisuus ja toimintatavat (Timonen ym. 2015). Tämä määritelmä on melko konkreettinen ja sitoo monimuotoisuuden yksilön ominaisuuksiin. Perinteisesti monimuotoisuus-termin on tulkittu viittaavan eroavaisuuksiin sukupuolella, iässä ja etnisyydessä.

Laajemmin tulkittuna määritelmä ottaa huomioon myös taustojen, asenteiden ja arvojen heterogeenisuuden, työtehtävien erilaisuuden sekä hierarkkisen tason (Heikkinen 2005). Monimuotoisuuden voidaan myös ajatella jakautuvan sisäsyntyiseen ("inherent") ja hankittuun ("acquired") monimuotoisuuteen. Sisäsyntyinen monimuotoisuus tarkoittaa synnynnäisiä piirteitä, kuten etnisyyttä, seksuaalista orientaatiota ja sukupuolta. Hankittu monimuotoisuus tarkoittaa erilaisia kokemuksen kautta saavutettuja piirteitä; esimerkiksi työskentely eri maassa voi lisätä kulttuuristen piirteiden ymmärrystä tai vastakkaiselle sukupuolelle myyminen voi lisätä ymmärrystä kyseisestä sukupuolesta (Hewlett ym. 2013). Termin voi myös jakaa sisäiseen ja ulkoiseen monimuotoisuuteen. Sisäistä monimuotoisuutta on esimerkiksi sukupuoli-identiteetti, fyysiset kyvyt ja etnisuus. Ulkoista monimuotoisuutta on esimerkiksi maantieteellinen sijainti, koulutustausta, suhdetilanne, uskonto ja tulotaso (Moropane 2023). Tämäkin määritelmä korostaa monimuotoisuuden yksilösidonnaisuutta.

Erään vielä edellisiä laajemman määritelmän mukaan diversiteetin osa-alueilla on yksilöllisiä ilmentymiä, mutta ne ovat perustaltaan yhteisöllisiä ja ryhmätasolla ilmeneviä, ja siten sosiaalisia ja kollektiivisia. Monimuotoisuutta voikin laaja-alaisesti käsitellä niin sosiaalisena, kollektiivisena kuin yksilöllisenäkin ilmiönä (Sintonen 2008). Tällaisessa laajassa katsontatavassa esimerkiksi etninen tausta, sukupuoli ja muut diversiteetin osa-alueet eivät välttämättä perustu vain yksilön biologisiin tai psykologisiin ominaisuuksiin, vaan ne näyttävät symbolisina merkitysjärjestelminä, joiden kautta yksilöiden elämää ja toimintaa tulkitaan (Sintonen 2008). Opinnäytetyössäni keskityn kuitenkin lähtökohtaisesti konkreettisempaan, yksilökeskeisempään tulkintaan monimuotoisuudesta, jollaisena se esiintyy valtaosassa tutkimusaineistoja.

Alun perin Yhdysvalloista peräisin oleva monimuotoisuuden käsitteistö liittyy yhteiskunnalliseen muutokseen ja muutokseen liittyviin väestöllisiin ilmiöihin, kuten väestöpohjan ikääntymiseen, eläköitymiseen, maahanmuuttoon sekä nuorten, naisten ja vammaisten asemaan työelämässä (Siltaoja & Vartiainen 2010). Eurooppaan monimuotoisuusdiskurssi rantautui 1990-luvulla laajojen muuttoliikkeiden yhteydessä, jolloin erityisesti etnisyyden monimuotoisuudesta alettiin puhua julkisessa keskustelussa (Due Billing & Sundin 2005). Alun perin monimuotoisuudella onkin lähinnä viitattu ihonväriin ja sukupuoleen, ja määritelmä on sittemmin laajentunut kattamaan myös muita yksilöiden eroavuuksia (Köllen 2019). Etnisyys ja sukupuoli näyttävät edelleen vahvana monimuotoisuudesta keskusteltaessa myös ajankohtaisissa tutkimusartikkeleissa (esim. Riner & Upchurch 2022; Rahal ym. 2022).

Suomalaisten työyhteisöjen monimuotoisuuden kirjo on tänä päivänä laajaa ja se tulee entisestään monimuotoistumaan erityisesti kansainvälisen muuttoliikkeen, väestörakenteen muutoksen ja monikulttuuristumisen myötä (Bergbom ym. 2020). Monimuotoisuusjohtamisesta ja -suunnitelmista ei silti löydy paljontaan tutkimuksia suomeksi (Sippola ym. 2003). Työyhteisön monimuotoisuus on kuitenkin tänä päivänä Suomessa varsin yleistä erityisesti hotelli- ja ravintola-, teollisuus-, terveys- ja sosiaali-, politiikka-, liiketoiminta- ja koulutusaloilla (Sunnari 2020). Julkisella sektorilla monimuotoisuuden lisäämistä organisaatioissa hankaloittaa yleiset molempien kotimaisen kielen osaamisvaatimukset, jotka käytännössä rajaavat joitain hakijoita pois virkatehtävistä (Bergbom ym. 2020).

Organisaatioiden monimuotoisuus on liitoksissa parempaan tulokseen ja innovaatioihin (Hewlett ym. 2013). Monimuotoisuutta voi edistää organisaatioissa strategisten monimuotoisuussuunnitelmien avulla, tai pienimuotoisemmilla monimuotoisuusaloitteilla. Tällaisia aloitteita ovat esimerkiksi monimuotoisten juhlapäivien viettäminen, mentorointiohjelmat sekä monimuotoisen sisällön julkaisu verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa (Mattina 2025). Monet organisaatiot huomioivat monimuotoisuuden toiminnassaan ainakin jollain tavalla. Suositua on esimerkiksi esteettömyyden ja saavutettavuuden huomioiminen organisaatioissa. Työnantajalla voikin olla jopa velvollisuus järjestää mukautuksia esimerkiksi vammaisen työntekijän tarpeiden huomioimiseksi (Vates Säätiö).

Vuonna 2021 toteutetun kyselyn vastauksien perusteella jopa 90% suomalaisista organisaatioista pyrkii jollain tavalla edistämään monimuotoisuutta toiminnassaan (FIBS 2022). Ehkä yleisin nyky-yhteiskunnan monimuotoisuutta edistävä käytäntö on koronapandemian jälkeen vahvasti yleistynyt etätyöskentely, mikä mahdollistaa esimerkiksi vammaisten ja

työelämästä poissa olleiden henkilöiden työllistymistä (Watson 2023). Suomalaisessa tutkimuksessa on kuitenkin havaittu, että kun monimuotoisuus on osa yrityksen brändiä, työntekijät vähättelevät ja oikeuttavat havaitsemaansa eriarvoisuutta (Ylöstalo 2016), eli tahtotilasta huolimatta monimuotoisuuden edistämässä on haasteitakin.

3.1.2 Monimuotoisuusjohtaminen

Lisääntyvä monimuotoisuus edellyttää organisaatioilta sen johtamisen valmiuksia. Monimuotoisuusjohtaminen on laajasti käytetty johtamisen suuntaus, jota voi pitää henkilöstöhallinnollisena johtamisen suuntauksena (Köllen 2019). Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan sellaista johtamisen suuntausta, jossa yhteiskunnalliset monimuotoisuuden odotukset ja tarpeet huomioidaan organisaatiossa sen strategian ja toiminnan tasoilla (Poikolainen 2011). Monimuotoisuuden johtaminen on Suomessa melko uusi johtamisen suuntaus ja sen yleistymistä ovat tukeneet eurooppalainen lainsäädäntö sekä kansainvälisten suurten yritysten käytännöt (Poikolainen 2011).

Monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta löytyy paljon tietoa niin suomeksi kuin englanniksikin. Tämän opinnäytetyön rajoissa ei ole mahdollista löytää tuloksia kaikilla tarjolla olevilla kielillä, ja useissa maissa tehty relevanttikin tutkimus jää siten väkisinkin huomioimatta.

Monimuotoisuuteen liittyy useita liitännäistermejä, kuten diversiteetti, heterogeenisyys, yhdenvertaisuus ja inklusio, joten hakutermin huolellinen harkinta on tärkeää niin suomeksi kuin englanniksikin.

Mitä enemmän monimuotoisuusjohtamista organisaatiossa on, sitä enemmän työympäristö on inklusiivinen eli osallistava, mikä puolestaan taas parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Ashikali & Groeneveld 2015). Teorian ja käytännön tasolla ei kuitenkaan ole yksimielisyyttä siitä, mitä yleisesti hyväksytyt monimuotoisuusjohtamisen tarkat toiminnot ja ominaispiirteet ovat. Lisäksi osa monimuotoisuusjohtajista pyrkii aktiivisesti lisäämään organisaation monimuotoisuutta johtamistoimillaan, kun taas toiset ovat kriittisiä sen lisäämiselle (Gröschl 1999). Siksi onkin kiinnostavaa tarkastella, miten monimuotoisuussuunnittelua ja -johtamista on tutkimusaineistossa perusteltu.

Organisaation monimuotoisuuden ajatellaan usein olevan yhteydessä parempaan tulokseen, luovuuteen ja innovaatioon (Roberge & van Dick 2010). Asiantuntijoiden erilaiset ideat, näkemykset ja pohjatiedot helpottavat järkevien ratkaisujen tekemistä ja luovaa

ongelmanratkaisua (Li ym. 2022). Monimuotoisuus on kuitenkin yhteydessä myös lisääntyneisiin konflikteihin ja heikkoon kommunikaatioon, mikä voi vähentää yhteistyön tehokkuutta ja sabotoida johtajuutta (Li ym. 2022 ja Roberge & van Dick 2010). On siksi kiinnostavaa tarkastella, suhtaudutaanko valikoituneessa tutkimusaineistossa monimuotoisuuteen yksinomaan positiivisesti, vai myös kriittisesti.

1990-luvulla erilaiset monimuotoisuusjohtamisen ohjelmat lisääntyivät ympäri maailman. Niiden tavoitteet olivat moninaiset, muun muassa naisten ja etnisten vähemmistöjen osallisuuden lisääminen, eri ihmisryhmien uramahdollisuuksien kehittäminen, laajempien näkökulmien tuominen päätöksentekoprosesseihin ja uusien markkinasegmenttimahdollisuuksien tavoittaminen (Lorbiecki & Gavin 2000). Monimuotoisuudella ajatellaan olevan vahva linkki kilpailuetuun liike-elämässä, jonka vuoksi monimuotoisuusjohtamista pidetään yrityksissä yleisesti hyödyllisenä tavoitteena (Moropane 2023). Monimuotoisuusjohtaminen keskittyi aluksi sosiaalisten ongelmien kuten syrjinnän ja konfliktien ehkäisyyn, mutta sen painopiste on kehittynyt organisaation yhteishengen ja toimivan vuorovaikutuksen kehittämiseen (Foma 2014).

Monimuotoisuusjohtamiseen kuuluu käsite DEI -periaatteista ("DEI principle"). DEI, joka tulee sanoista "diversity, equality and inclusion" (eli monimuotoisuus, tasa-arvoisuus ja inkluusio), viittaa yleisiin monimuotoisuusperiaatteisiin. DEI-periaatteita käytetään monimuotoisuuden johtamisen kirjallisuudessa usein lyhenteenä, jolla monimuotoisuuteen ja sen käsitteisiin viitataan yleisesti (Sreedhar ja Nayak 2023 & Cachat-Rossat ym. 2023). Termin sisarustermi on DEIA, joka tulee sanoista "Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility" (eli monimuotoisuus, tasa-arvoisuus, inkluusio ja saavutettavuus), ja joka osaltaan laajentaa edellä mainittua käsitettä (Conway ym. 2025).

Vaikka monimuotoisuusjohtamisella on todettu positiivisia vaikutuksia yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn, Suomessa monimuotoisuusjohtamista motivoi tutkitusti ensisijaisesti johtajien halu johtaa palvelulähtöisesti, oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti sen sijaan, että monimuotoisuusjohtamisella tavoiteltaisiin nimenomaisesti yrityksen liiketoiminnallista etua (Halme 2024). Monimuotoisuusjohtamisen haasteena Suomessa on globaalin monimuotoisuuden yhteensovittaminen paikallisten kulttuuristen normien ja erityisesti hyvinvointikäytäntöjen kanssa (Halme 2024).

Lähteitä monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta löytyy Suomesta sekä ulkomailta. Iso osa lähteistä ei ole pääsyräjätyä, vaan ovat internetissä vapaasti saatavilla. Tietoa löytyy painettuina julkaisuina ja verkkosivuilta, esimerkiksi vertaisarvioituina töinä kuten kirjoina ja konferenssijulkaisuina. Epävirallisempaa tietoa löytyy julkisorganisaatioiden monipuolisista aineistoista, yritysten markkinointimateriaaleista sekä blogeista. Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin vain vertaisarvioituja artikkeleita ja tutkimuksia.

3.1.3 Monimuotoisuussuunnitelma

Yli 30 työntekijää palkkaavalla työnantajalla tulee Suomessa olla yhdenvertaisuutta edistävä suunnitelma. Suunnitteluvollisuus voidaan toteuttaa eri tavoin, joko erillisenä yhdenvertaisuussuunnitelmana tai osana jotain muuta suunnitelmaa. Tällaisia muita suunnitelmia ovat yhteistoimintalaeissa säädetty henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, tasa-arvolain mukainen tasa-arvosuunnitelma, työsuojelun toimintaohjelma tai monimuotoisuussuunnitelma (Sippola 2015). Tasa-arvoa ja sen suunnittelua organisaatioissa määrää yhdenvertaisuuslaki (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014), mutta monimuotoisuussuunnittelu ei ole organisaatioissa lakisääteistä. Näin ollen organisaation ei ole pakko huomioida monimuotoisuutta tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edemmäs toiminnassaan, minkä vuoksi monimuotoisuussuunnitelmia onkin ehkä Suomessa tehty melko vähän (Sippola ym. 2003). Monimuotoisuussuunnitelma kuitenkin edustaa potentiaalista välinettä, jonka avulla suomalaiset yritykset voivat vastata yhdenvertaisuuden edistämistä koskevaan suunnitteluvoitteeseen.

Monimuotoisuussuunnitelman luomiseen ei löydy virallista ohjeistusta suomeksi. Englanninkielisiä ohjeita löytyy jonkun verran ja myös englanninkielistä tutkimusta monimuotoisuussuunnitelmista (diversity strategies ja diversity programs) on tehty jonkun verran (esimerkiksi Carrell ym. 2006 ja Kidder ys. 2004). Monimuotoisuussuunnitelmilla ja organisaation yleisellä monimuotoisuusilmapiirillä on tutkimuksessa löytynyt keskinäinen yhteys (Herdman & McMillan-Capehart 2009).

Valmiita organisaatioiden monimuotoisuussuunnitelmia löytyy verkkohakujen perusteella melko vähän. Monet löytyneistä monimuotoisuussuunnitelmista ovat AMK- tai YAMK-opinnäytetöinä toteutettuja. Tämä voi kenties viitata siihen, ettei organisaatioilla ole tietoa, resursseja tai osaamista toteuttaa monimuotoisuussuunnitelmia sisäisesti. Löytyneen tutkimusaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että organisaatioiden vastuuhenkilöt harvemmin lähtevät edistämään

monimuotoisuutta strategisilla suunnitelmin, vaan suosien pienimuotoisempia, yksittäisiä monimuotoisuusaloitteita, kuten rekrytointikäytäntöihin liittyviä muutoksia tai inklusiivisiä kielikäytäntöjä.

3.2 Monimuotoisuussuunnitelmiin ja -johtamiseen liittyvä aiempi tutkimusaineisto

Useat monimuotoisuussuunnitelmaan ja -johtamiseen liittyvistä tieteellisistä hakukannoista löytyvistä hakutuloksista keskittyvät rajoitetusti tietynlaiseen monimuotoisuuteen, esimerkiksi sukupuoleen (Gardner ym. 1994 sekä Due Billing ym. 2005) tai sen vaikutuksiin rajatussa toimintaympäristössä (Li ym. 2022). Kirjallisuudessa esiintyy myös johtamisen homogeenisyyteen liittyviä tutkimuksia (Wang & Xia 2021).

Lähdeaineistoa pintapuolisesti tarkastelemalla vaikuttaa, että etnisyyden monimuotoisuus on vielä nykyisinkin tutkituin monimuotoisuuden tyyppi (esim. Adamovic & Cooney-O'Donoghue 2024; Erkmen ym. 2021). Sen suosiota kenties selittää se, että etninen monimuotoisuus lisääntyy yhteiskunnassa koko ajan, kun taas monet muut monimuotoisuuden piirteet pysyvät melko vakioina. Monissa tutkimusartikkeleissa monimuotoisuustoimenpiteet kohdistuvat naisiin, jotka rinnastetaan vähemmistöihin (esim. Gardner ym. 1994). Mielenkiintoista kyllä, iän monimuotoisuuteen liittyviä tutkimuksia löytyy hyvin vähän, vaikka ikään liittyvä monimuotoisuus lisääntyy väestön vanhetessa organisaatioissa ainakin Suomessa. Ikä, sukupuoli ja koulutustausta ovat aineiston mukaan edelleen alituttuja tutkimuskohteita monimuotoisuuden tutkimuksessa (Ali Turi ym. 2022).

Aiempi tutkimusaineisto lähestyy monimuotoisuusjohtamista esimerkiksi kriittisen johtamisen ja sukupuolentutkimuksen näkökulmasta (Korhonen 2021). Tutkimuksia on myös tehty työhyvinvoinnin näkökulmasta (Rantanen 2023). Osa aineistosta tutkii olemassa olevia monimuotoisuuden johtamiskäytäntöjä organisaatioissa (FIBS 2022). Myös henkilöstön rekrytointiin liittyviä tutkimuksia löytyy (Peippo 2008). Strategisista monimuotoisuussuunnitelmista löytyy vain vähän tutkimusaineistoa (Sippola ym. 2003), mutta erilaisista pienimuotoisemmista monimuotoisuusohjelmista löytyy paljon materiaalia (esim. Erkmen ym. 2021; Khan ym. 2023).

4 Metodologia

4.1 Tutkimuksen suunnittelu

Opinnäytetyön tutkimuksen suunnittelu alkoi alkuvuonna 2024 ja kulminoitui tutkimussuunnitelmaan. Tutkimussuunnitelma muodosti raamit kirjallisuuskatsauksen toteutustavalle, aikataululle ja teoreettiselle taustalle. Tutkimuksen toteutuksen suunnittelu alkoi taustatyöllä ja tiedonhaulla kirjallisuuskatsauksista sekä nimenomaan systemoidusta kirjallisuuskatsauksesta ja sen toteuttamisesta. Kirjallisuuskatsaus valittiin sen luotettavuuden ja kattavan tulos pohjan vuoksi.

Kitchenhamin systemoitu kirjallisuuskatsaus soveltuu erityisesti aloille, joissa toistettavuus ja kattava aineiston haku ovat keskeisiä. Näitä ovat esimerkiksi ohjelmistotekniikka ja lääketiede. Sen etuna on läpinäkyvä ja dokumentoitu menetelmä, joka vähentää tutkimusharhaa ja mahdollistaa tulosten toistettavan arvioinnin (Kitchenham 2004).

Kirjallisuuskatsauksen käytännön toteutusta varten luotiin erilaisia työkaluja: tiedonkeruutyökalu (Taulukko 1), kirjallisuuskatsauksen analyysityökalu (Liite 1), tiedonkeruustrumentti (Liite 2), segmentointityökalu (Liite 4) sekä kartoituksen yhteenveto-työkalu (Liite 5). Lisäksi laadunanalyysiä varten luotiin JBI-analyysitaulukot (Liite 3). Näitä työkaluja ja niiden käyttöä kuvaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

4.2 Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Systemoitu kirjallisuuskatsaus on järjestelmällinen ja tarkasti suunniteltu tutkimusmenetelmä, joka pyrkii kokoamaan, arvioimaan ja syntetisoimaan olemassa olevaa tutkimustietoa tietystä aiheesta tai tutkimuskysymyksestä (Pollock & Berge 2017). Tutkimuksen toteutus systemoituna kirjallisuuskatsauksena alkaa tutkimuskysymyksen määrittelystä. Tämän jälkeen suunnitellaan hakustrategia, mikä sisältää avainsanojen valinnan, tietokantojen valinnan ja hakuun mahdollisesti liittyviä rajoituksia (Xiao & Watson 2019). Opinnäytetyöni PICO-mallin mukainen tutkimuskysymys on määritelty kappaleessa 2.

Systemoitu kirjallisuuskatsaus pyrkii tuomaan yhteen aineistoa vastatakseen ennaltamääritettyyn tutkimuskysymykseen (Pollock & Berge 2017). Sitä käytetään kun halutaan identifioida, arvioida ja syntetisoida kaikki saatavilla oleva relevantti tutkimusaineisto tiettyyn

tutkimuskysymykseen, hyödyntäen toistettavia tutkimusmetodeita. Käytännössä se on määritellystä tutkimusaiheesta koostettu tiivistelmä tutkimustuloksista, joita on systemaattisesti tutkittu, kriittisesti arvioitu ja syntetisoitu (University Libraries).

Systemoidulla kirjallisuuskatsauksella voi olla useita tarkoituksia, esimerkiksi esitellä yleistä tietoa aiheesta, esitellä aiheeseen liittyvän tiedon kehittymisen historiaa, identifioida tiedon ongelmia tai puutteita, selvittää onko aiheesta kiistaa tai yleistä näkemystä, perustella miksi aihetta on tarpeen jatkotutkia, tai identifioida avainkonseptien välisiä suhteita (Aromataris & Pearson 2014). Systemoidut kirjallisuuskatsaukset vastaavat ennaltamääriteltyihin tutkimuskysymyksiin selkeillä, toistettavilla metodeilla identifioidakseen, kriittisesti tarkastellakseen ja yhdistelläkseen tutkimustuloksia olemassa olevista tutkimuksista (Pollock & Eivind 2017). Systemoidun kirjallisuuskatsauksen metodeista on julkaistu useita tutkimuksia, joissa on koottu ja arvioitu eri katsausmenetelmien soveltuvuutta ja ominaispiirteitä (Nightingale 2009 ja Xiao ym. 2019).

Systemoitujen kirjallisuuskatsausmetodien vertailun perusteella olen valinnut käyttööni tässä opinnäytetyössä niin kutsutun Kitchenham -menetelmän (Kitchenham ym. 2009). Kitchenham-menetelmän etuina on selkeä prosessitoteutus sellaisten tutkimuskysymysten selvittämiseen, joissa osana tutkimuskysymyksen esitystä käytetään vasta viimeaikoina käyttöön vakiintuneita termejä (tämän tutkimuksen puitteessa olennaisimpana itse "monimuotoisuus" -termi) ja näiden termien systemaattinen yhdistely vakiintuneihin aiempiin konsepteihin (kuten "suunnitelma" ja "johtaminen"). Kitchenham -menetelmä on myös helposti lähestyttävä metodi sen laajan käyttöönvakiintumisen kautta, jonka vuoksi Kitchenham-menetelmästä on saatavilla paljon vertaisarvioituja käyttöesimerkkijulkaisuja.

Barbara Kitchenhamin kehittämä metodi on luotu kolmen systemoidun kirjallisuuskatsauksen metodin pohjalta, jotka ovat lääketieteen tutkijoiden käytössä. Kitchenham-metodi sopiikin erityisesti aloille, joissa toistettavuus ja kattava aineiston haku ovat keskeisiä, esimerkiksi ohjelmistotekniikkaan ja lääketieteeseen. Erityisesti Kitchenhamin metodi soveltuu esimerkiksi väitöskirjatutkimukseen (Kitchenham 2004). Kitchenham-metodi valittiin sen selkeyden, kattavuuden ja loogisuuden vuoksi. Sen etuna on läpinäkyvä ja dokumentoitu menetelmä, joka vähentää tutkimusharhaa ja mahdollistaa tulosten toistettavan arvioinnin (Kitchenham 2004).

4.3 Systemoidun kirjallisuuskatsauksen metodi

Systemoitu kirjallisuuskatsaus pyrkii toistettavasti etsimään, arvioimaan ja syntetisoimaan tutkimusnäyttöä, noudattaen yleensä katsauksen tekemistä koskevia ohjeita. Se tavoittelee kattavaa ja perusteellista hakuprosessia ja -tulosta. Tyypillisesti tutkimustulokselle suoritetaan myös laadunarviointi, joka voi määrittää sisällyttämisen tai poissulkemisen. Sen synteesi on tyypillisesti narratiivinen, mutta myös taulukoita käytetään synteessin tukena. Analyysivaiheessa analysoidaan mitä tiedetään ja tuotetaan käytännön suosituksia. Samoin analysoidaan mitä ei vielä tiedetä ja annetaan suosituksia tulevalle tutkimukselle (Grant & Booth 2009).

Tässä opinnäytetyössä on pääosin noudatettu Barbara Kitchenhamin systemoidun kirjallisuuskatsauksen ohjeita siten, että aineistoanalyysin osalta on voitu tuottaa kattava ja ohjeita noudattava katsaus, mutta kokonaistyömäärä on pidetty opinnäytetyölle sopivissa rajoissa. Kitchenhamin ohjeiden mukainen systemoitu kirjallisuuskatsaus alkaa tutkimuskysymyksen määrittelyllä. Tutkimuskysymyksen määrittelyn jälkeen luodaan sisällyttämisen ja poissulkemisen kriteerit: esimerkiksi duplikaatit ja useimmat kielet poissuljetaan, vertaisarvioidut ja saatavilla olevat aineistot sisällytetään (Kitchenham ym. 2009; Kitchenham 2004).

Seuraavaksi valitaan sopivat tutkimustietokannat. Tutkimustietokantojen tulee olla relevantteja tutkimuskontekstille ja mahdollistaa systemoidun haun sekä tulosten listamaisen käsittelyn (Kitchenham ym. 2009 & Kitchenham 2004). Haut ja tiedonkeruuinstrumentti tulee suunnitella ja validoida esimerkiksi ajamalla valittuja hakutermejä valittuihin tietokantoihin ja toteamalla, että termit tuottavat hypoteesille relevantteja tuloksia.

Hakutermin osalta tutkimustietokantoihin tulee muodostaa käytettäviä hakutermejä ja lausekkeita tutkimuskysymykseen pohjautuen. Hakulausekkeiden tulee olla mahdollisimman hyvin sopivia tietojen kartoittamiseen. Tiedonkeruuinstrumentin osalta valitaan kerättävät tutkimuskohtaiset tietoalkiot, joiden analyysillä voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Tiedonkeruuinstrumentti voi olla esimerkiksi Excel-tilukko, johon tutkimuksien tietoja koostetaan ja jossa niitä verrataan (Kitchenham ym. 2009; Kitchenham 2004).

Tämän jälkeen tehdään manuaalinen tiedonhaku ja tulosten valinta. Valitut hakutermit ajetaan valittuihin tietokantoihin. Näin löydettyjen artikkelien valinta kirjallisuuskatsaukseen on asteittain syventyvää: ensin haulla saadut ja ylös kirjatut tulokset valitaan otsikkotasolla, sitten tiivistelmän

tasolla, sitten koko tekstin tasolla. Hakutuloksille tehdään siis sisällyttämisen ja poissulkemisen kriteerien arviointi, jonka perusteella asteittain syventäen hakutuloksia poissuljetaan. Samalla kirjataan tiedonkeruuinstrumenttiin, mitä on sisällytetty ja poissuljettu (Kitchenham 2009 ym.; Kitchenham 2004).

Kitchenhamin kirjallisuuskatsauksen ohjeesta poikettiin tässä kohtaa jättämällä pois niin sanottu lumipallohaku, eli valittujen artikkelien lähteiden sisällyttäminen ja poissulkeminen, sillä tietokantahaussa löytyneitä tutkimusartikkeleita oli jo kattava määrä. Ohjetta myös sovellettiin tekemällä laadun ja luotettavuuden hallintaan tähtäävä JBI-analyysi Metropolia Ammattikorkeakoulun systemoidun kirjallisuuskatsauksen ohjeistuksen mukaisesti. Kitchenham -metodin ohjeessa laadunarviointi tehdään Kitchenhamin omalla tutkimusaiheeseen mukautettavalla kysymyspatteristolla tai muulla kontekstiin sopivalla kriteeristöllä.

Lopulta Kitchenham-metodin mukaisesti suoritetaan tietojen analyysi ja syntetisointi. Tiedonkeruuinstrumentista kootut tutkimustiedot ryhmitellään ja yhdistetään systemaattisesti, jotta voidaan tietoon perustuen vastata tutkimuskysymykseen. Analyysi voi ohjeen mukaan sisältää esimerkiksi teemoittelua, kvantitatiivista yhteenvedon tekemistä tai laadullista analyysiä. Kitchenham (2004) korostaa, että syntetisointi on keskeinen vaihe systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa, sillä sen avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä ja tunnistaa aukkoja tutkimusaineistossa.

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen läpinäkyvyyden takaamiseksi kaikki vaiheet dokumentoidaan huolellisesti. Dokumentaatio sisältää muun muassa käytetyt hakulausekkeet, hakujen päivämäärät, valitut tietokannat sekä valintakriteereihin perustuvat sisällyttämisen- ja poissulkemispäätökset. Tämän lähestymistavan avulla varmistetaan, että katsauksen tulokset ovat toistettavissa ja että ne perustuvat kattavaan ja huolellisesti valikoituun tutkimusaineistoon (Kitchenham 2009 ym.; Kitchenham 2004).

4.3.1 Vertailu muihin kirjallisuuskatsauksen menetelmiin

Systemoitu kirjallisuuskatsaus eroaa muista kirjallisuuskatsauksen menetelmistä erityisesti sen tarkasti määritellyn ja toistettavan prosessin ansiosta. Perinteinen kirjallisuuskatsaus ei noudata yhtä tarkkoja vaiheita kuin systemoitu kirjallisuuskatsaus, ja on altis subjektiivisille valinnoille, sillä se perustuu usein tutkijan aiempaan tietämykseen aiheesta (Grant & Booth 2009). Integroiva kirjallisuuskatsaus puolestaan pyrkii yhdistelemään eri tutkimustuloksia laajasti ja

ilman tiukkaa systemaattista lähestymistapaa (Whittemore & Knafel 2005). Systemoitu kirjallisuuskatsaus on siksi verrattain luotettava kirjallisuuskatsauksen menetelmä.

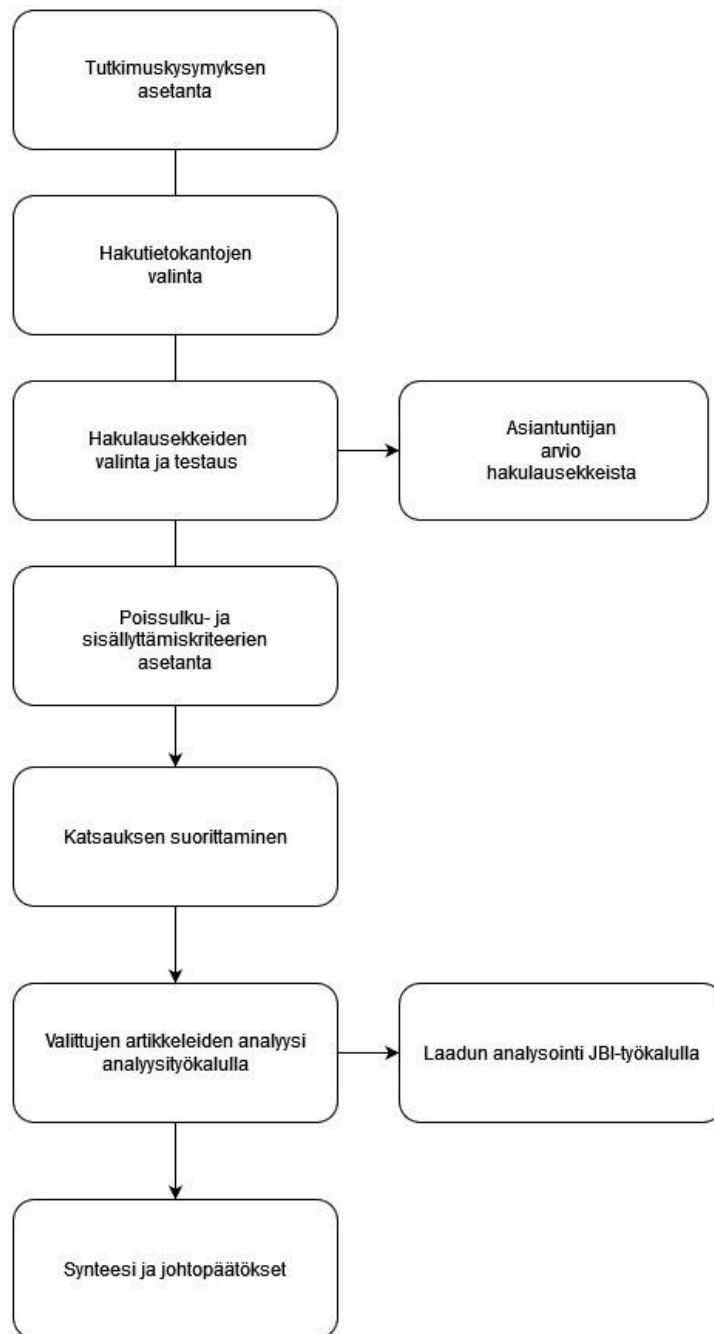
Meta-analyysi keskittyy numeeriseen aineistoon ja yhdistää tilastollisia tuloksia eri tutkimuksista kvantitatiivisen synteessin avulla (Hedges & Olkin 1985). Meta-analyysi vaatii yhteneväiset mittarit ja tilastollisten metodien hyödyntämistä, kun taas systemoitu kirjallisuuskatsaus voi sisältää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimuksia. Narratiivinen katsaus on vapaamuotoisempi lähestymistapa, jossa kirjallisuutta tarkastellaan ns. "tarinallisessa" eli narratiivisessa muodossa ilman tiukkoja valintakriteereitä tai analyysimetodeja (Baumeister & Leary 1997). Tämä on soveltuva metodi joihinkin tutkimuksiin, mutta altistaa katsauksen tutkijan omille ennakoasenteille. Systemoitu kirjallisuuskatsaus on verrattain neutraali metodi.

4.4 Aineiston hakuprosessi

Tässä kappaleessa kuvataan Kitchenham-metodilla toteutetun systemoidun kirjallisuuskatsauksen tiedonhaun vaiheet ja käytetyt hakulausekkeet, esitellään hakulausekkeiden koostamisessa käytetty tiedonhakutyökalu sekä hakuprosessin visualisointiin luotu Prisma Flowchart.

4.4.1 Finkin malli

Alla on tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku kuvattuna Finkin mallia mukailleen. Finkin malli on seitsemänportainen jaottelu ja visualisointi systemoidun kirjallisuuskatsauksen suorittamisesta (Salminen 2011). Tähän opinnäytetyöhön Finkin mallin vaiheitsikoita on hieman muokattu sopimaan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön ja valittuun systemoidun kirjallisuuskatsauksen ohjeeseen.



Kuvio 1. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen vaiheet Finkin mallia mukaillen.

4.4.2 Tiedonhakujen suunnittelu

Opinnäytetyön tiedonhakua hakulausekkeineen suunniteltiin kahtena ajankohtana Metropolia Ammattikorkeakoulun tiedonhaun asiantuntijoiden kanssa. Tiedonhakua harjoiteltiin kolmella

harjoitushaulla, suomeksi ja englanniksi, sekä erilaisia poissulkemiskriteerejä käyttäen. Hakulausekkeet muotoiltiin ensin englanniksi ja suomenkielisten hakusanojen suunnitteluun käytettiin sanakirja.org sekä synonymy.fi -verkkosivustoja. Suomenkielisiä hakutuloksia ei harjoitushauissa saatu lainkaan, vaan tulokset keskittyivät kansainvälisiin tutkimuksiin. Myös lopullista hakulauseketta kokeiltiin suomeksi, mutta tuloksetta. Lopullinen haku päätettiin lopulta toteuttaa vain englanniksi ja kohdistaa neljään hakukantaan: ProQuest Centraliin, Science Directiin, Wiley Online Libraryyn ja Emerald Insightiin. Itse tiedonhaku toteutettiin kesäkuun ja elokuun välillä 2024.

Tietokannoiksi valittiin liiketalouden ja johtamisen aihealueita sisältäviä tietokantoja. Tietokantoja valittiin useita siksi, että yksittäisistä hakukannoista ei harjoitushaulla saatu halutuilla rajauksilla tarpeeksi kattavaa määrää hakutuloksia. Toisaalta hakukantojen määrän rajaaminen neljään mahdollisti hakutuloksien määrän tehokkaan hallinnan manuaalista läpikäymistä varten. Yhteensä hakutuloksia saatiin tietokannoista varsinaisella haulla melko kattava määrä, 811 kappaletta. Tiedonhaun visualisointi Prisma Flowchartina löytyy myöhempänä kappaleesta 4.4.5.

4.4.3 Tiedonhaun toteutusvaihe ja tiedonhakutyökalu

Hakulausekkeiden hakusanat suunniteltiin siten, että ne olivat lähtökohtaisesti samat joka hakukannassa tasalaatuisen otoksen saamiseksi. Tietokantoihin syötettynä sisään ottavana hakulausekkeena käytettiin hakusanoja (*program OR plan*) AND (*leadership OR management*) AND (*Diversity OR heterogeneity OR inclusion*) AND *positive*. "Program OR plan" viittaa suunnitelmaan, "leadership OR management" johtamiseen ja "diversity OR heterogeneity OR inclusion" monimuotoisuuteen. "Positive" -sana lisättiin tiedonhaun asiantuntijan neuvosta, jotta hakutuloksista mahdollisimman moni rajautuisi nimenomaan onnistuneisiin ("menestyksekkäisiin") monimuotoisuusaloitteisiin. Samalla hakutuloksien laajaa määrää saatiin hieman supistettua.

Tietokantojen välillä oli hieman vaihtelua siinä, miten hakusanat tuli järjestelmään syöttää, mikä näkyy otsikkorajauksessa. Esimerkiksi "diversity OR heterogeneity OR inclusion" sai Wiley Online Libraryssa, Proquest Centralissa ja Emerald Insightissä Title -etuliitteen eli rajauksen otsikon perusteella, jotta hakutulokset saatiin rajattua osuviin tuloksiin. Science Directissä Title-otsikkorajauksista ei tehty näihin hakusanoihin.

Otsikkorajauksen vaihtelevuus oli relevantin hakutuloksen onnistumisen kannalta pakollinen, sillä kun alkuperäistä hakulauseketta (*program OR plan*) AND TITLE(*leadership OR management*) AND TITLE(*Diversity OR heterogeneity OR inclusion*) AND *positive* kokeiltiin sellaisenaan muihin tietokantoihin, ei saatu tyydyttävää määrää hakutuloksia. Esimerkiksi hakutuloksia saatiin Science Directissä vain 4. Toisaalta pienillä muutoksilla saatiin hallitsemattoman paljon hakutuloksia. Samoja hakusanoja käyttämällä, mutta rajaamalla otsikkokohdistuksen eri hakusanoihin saatiin runsaampia, mutta hallittavia määriä relevantteja hakutuloksia.

Proquest Centralissa hakulauseke oli (*program OR plan*) AND TITLE(*leadership OR management*) AND TITLE(*Diversity OR heterogeneity OR inclusion*) AND *positive* (NOT (*biodiversity AND vegetation AND forest management AND trees AND flowers AND plants AND forest AND insects*)). Sillä saatiin 318 tulosta. Proquest Centralissa oli tarpeen rajata poissulkukriteereinä luonnontieteellisiä hakutuloksia erilaisilla NOT-alkuisilla hakusanoilla, sillä kyseisen hakukannan hakutulokset olivat varsin luonnontiedepainotteisia.

Science Directissä hakulauseke oli (*program OR plan*) AND (*leadership OR heterogeneity OR management*) AND (*Diversity OR inclusion*) AND *positive*. Sillä saatiin 110 tulosta. Wiley Online Libraryssa hakulauseke oli (*program OR plan*) AND TITLE(*leadership OR management*) AND TITLE(*Diversity OR heterogeneity OR inclusion*) AND *Anywhere(positive)*. Sillä saatiin 381 tulosta. Emerald Insightissä hakulauseke oli (*title:"program" OR title:"plan"*) AND (*title:"leadership" OR title:"management"*) AND (*title:"diversity" OR title:"heterogeneity" OR title:"inclusion"*) AND (*"positive"*). Sillä saatiin kaksi tulosta.

Hallittavuus vaati myös sisäänottokriteerejä ja poissulkukriteerejä. Esimerkiksi Science Directissä ilman tarkempia sisäänottokriteerejä ja poissulkukriteerejä hakutulosten määrät nousivat kymmeniin tuhansiin artikkeleihin. Sisäänottokriteerien valinnassa pyrittiin relevanttiuteen. Proquest Centralissa sisäänottokriteereinä käytettiin englannin kieltä ja vertaisarviointia. Science Directissä hakukriteereinä oli "review articles", "research articles" (katsausartikkelit ja tutkimusartikkelit), "business, management and accounting" eli liiketoiminta, johtaminen ja kirjanpito sekä englannin kieli. Hakutulosten valtavan määrän vuoksi hakua rajattiin lisäksi eri relevantteihin julkaisuihin: Journal of Business Researchiin, Human Resource Management Review'n ja European Management Journaliin. Wiley Online Libraryssä hakukriteereinä oli "journals" (tieteelliset lehdet) sekä "business management" (liiketalouden johtaminen) ja "open access content" eli avoin pääsy.

Kirjallisuuskatsauksen laatimiseen liittyy suosituksia ja ohjeita, jotka korostavat ajankohtaisen aineiston merkitystä (Salminen 2011) Julkaisuvuosiksi rajattiin siksi kaikissa hakukannoissa vuodet 2019-2024, jotta saatiin sisällytettyä mahdollisimman ajantasaisia tutkimuksia. Tutkimuksiksi haluttiin sellaisia, jotka sijoituivat koronapandemian aikaiseen ja jälkeiseen yhteiskuntaan, sillä pandemialla saattoi olla vaikutuksia organisaatioiden monimuotoistumiseen esimerkiksi etätyömahdollisuuksien yleistymisen muodossa. Näin ollen rajaus nimenomaan vuosiin 2019-2024 oli tarkoituksenmukaista. Samalla pystyttiin rajaamaan joidenkin hakukantojen kohtuuttoman laajaa artikkelimäärää. On hyvä huomioida, että koska tiedonhaku toteutettiin kesällä 2024, tämän jälkeiset vuonna 2024 julkaistut artikkelit eivät sisälly hakutuloksiin, vaikka rajauksena käytettiin koko vuotta 2024.

Tiedonhaku kaikkine kriteereineen on kuvattu alla olevassa tiedonhakutyökalu -taulukossa, jota käytettiin hakulausekkeiden, hakukriteerien ja metatietojen säilömiseen haun aikana.

Taulukko 2. Tiedonhakutyökalu

Hakukanta	Hakupäivämäärä	Hakulauseke	Hakukriteerit	Poissulkukriteerit	Julkaisu- vuodet	Hakutulosten määrä
Proquest Central	8.6.2024	(program OR plan) AND TITLE(leadership OR management) AND TITLE(Diversity OR heterogeneity OR inclusion) AND positive	<i>English language, Peer reviewed</i>	(NOT (biodiversity AND vegetation AND forest management AND trees AND flowers & plants AND forests AND insects))	2019-2024	318
Science Direct	15.7.2024	(program OR plan) AND (leadership OR management) AND (Diversity OR heterogeneity OR inclusion) AND positive	<i>Research articles, English language, "Journal of Business Research", "Human Resource Management Review", "European Management", type:Journal, type:Business, class:Management And Accounting,</i>		2019-2024	110

			<i>access:Open access & Open archive</i>			
Wiley Online Library	20.7.2024	"program OR plan" anywhere and "leadership OR management" anywhere and "diversity OR heterogeneity OR inclusion" in Title and "positive" anywhere	<i>Journals, business management, open access content</i>		2019- 2024	381
Emerald Insight	2.8.2024	(title:"program" OR title:"plan") AND (title:"leadership" OR title:"managemen t") AND (title:"diversity" OR title:"heterogenei ty" OR title:"inclusion") AND ("positive")	<i>All content</i>		2019- 2024	2

4.4.4 Tutkimusten sisällyttäminen ja poissulkeminen

Tutkimukset sisällytettiin mikäli ne käsittelivät a) organisaatioiden monimuotoisuutta tai inklusiota, b) monimuotoisuuteen positiivisesti vaikuttavia organisatorisia käytänteitä ja/tai c) monimuotoisuuden hallintaan tähtääviä ohjelmia tai suunnitelmia. Jo ennen haun tekemistä vaikutti todennäköiseltä, että suurin osa tieteellisistä hakutuloksista ei tulisi käsittelemään organisaatioiden toteuttamia virallisia monimuotoisuussuunnitelmia tai -ohjelmia niiden harvinaisuuden vuoksi, jonka vuoksi opinnäytetyön tulokulmana on pikemminkin etsiä monimuotoisuussuunnitelmiin hyödynnettäväksi sopivia organisatorisia käytäntöjä ja strategioita. Näitä hyödynnettäväksi sopivia käytäntöjä ja strategioita käydään tarkemmin läpi

opinnäytetyön ”Pohdinta” -kappaleessa, jossa myös esitetään löydösten perusteella suosituksia ja jatkotutkimusideoita.

Hakuun sisällytettiin vain englanninkielisiä hakutuloksia ja muunkieliset tulokset poissuljettiin jo haun aikana. Hakutulokset, jotka käsittelivät muita kuin organisaatioita poissuljettiin manuaalisesti otsikko- ja abstraktitasolla (esimerkiksi valtioiden monimuotoisuutta käsittelevät tutkimukset). Organisaatioiksi laskettiin yritykset, yhdistykset ja julkisen sektorin organisaatiot. Myös kouluja ja opistoja koskevia tutkimuksia hyväksyttiin manuaalisessa tarkastuksessa otsikko- ja abstraktitasolla, mikäli ne käsittelivät työntekijöiden monimuotoisuutta. Oppilaiden monimuotoisuutta käsittelevät tutkimukset poissuljettiin.

Luonnontieteitä ja kasvatustieteitä käsittelevät hakutulokset poissuljettiin otsikoiden tarkastuksen yhteydessä. Kirjojen kappaleet poissuljettiin abstraktien tarkastamisen yhteydessä, jotta aineisto olisi luotettavampaa ja painottuisi erityisesti tutkimusartikkeleihin. Lisäksi poissuljettiin otsikko- tai abstraktitasolla sellaiset tutkimukset, jotka sivusivat monimuotoisuutta, mutta rajoutuivat käsittelemään vähemmistöjen määriä organisaatiossa (esim. montako naista on tietyn sektorin organisaatioiden johdossa). Poissulkeminen johtui siitä, että tällaisissa tutkimuksissa ei keskitytty monimuotoisuuden edistämiseen tai johtamiseen, vaan pelkkään nykytilanteeseen kartoittamiseen.

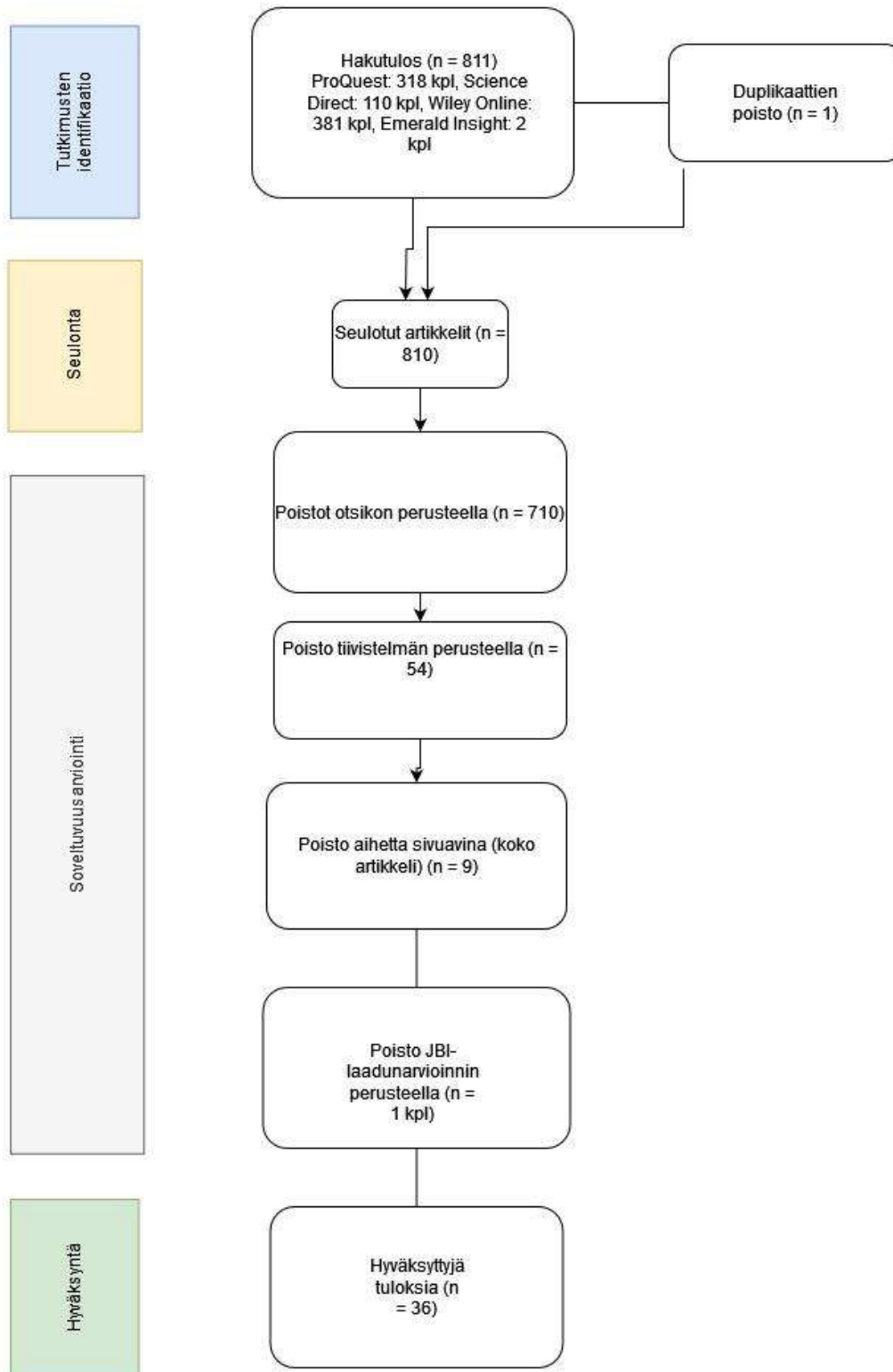
Haun kohteena olevissa tutkimuksissa monimuotoisuudella tarkoitettiin hyvin moninaisia ominaisuuksia ja piirteitä. Opinnäytetyön tarkoitukseen sopi parhaiten hyväksyä kunkin sisällytetyn tutkimuksen monimuotoisuuden määritelmät sellaisinaan. Systemoituun kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin tutkimuksia, jotka käsittelivät mm. etnistä monimuotoisuutta, sukupuolen monimuotoisuutta, ikämonimuotoisuutta ja seksuaalisen suuntautumisen moninaisuutta (esim. Khan ym. 2023; Dwyer 2022). Kaikissa tutkimuksissa monimuotoisuutta ei määritely.

Tutkimusten otsikkotason seulontavaiheessa sisällytettiin kaikki sellaiset tutkimukset, joita ei otsikon perusteella pystynyt varmasti poissulkemaan. Esimerkiksi tutkimukset, jotka käsittelivät organisaation johtamiskäytänteitä hyväksyttiin otsikkotasolla, vaikka otsikossa ei olisikaan ollut sanaa ”monimuotoisuus” tai ”inkluisio”, siltä varalta, että johtamiskäytänteiden joukosta paljastuisi monimuotoisuuden hallintaan liittyviä käytänteitä. Tällöin tutkimukset saivat otsikkotason seulontavaiheessa tiedonkeruulinstrumenttiin merkinnän ”kyllä”. Näin varmistettiin,

että kaikki relevantit tutkimukset tuli varmasti sisällytettyä kirjallisuuskatsaukseen ja sen myöhempisiin seulontavaiheisiin.

4.4.5 Prisma Flowchart

Tiedonhaku vaiheineen on opinnäytetyössäni visualisoitu Prisma Flowchartilla JBI -kriteeristön suosituksen mukaisesti (Joanna Briggs Institute 2015). Prisma Flowchart on visualisointityökalu, joka kuvaa tiedon kulkua systemaattisen kirjallisuuskatsauksen eri vaiheissa. Se esittää kerättyjen, mukaan otettujen ja poissuljettujen aineistojen määrän sekä poissulkemisten syyt (Prisma Flow Diagram 2024). Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tiedonhaun, seulonnan ja artikkelien hyväksymisen vaiheet on visualisoitu alla olevassa Prisma Flowchartissa.



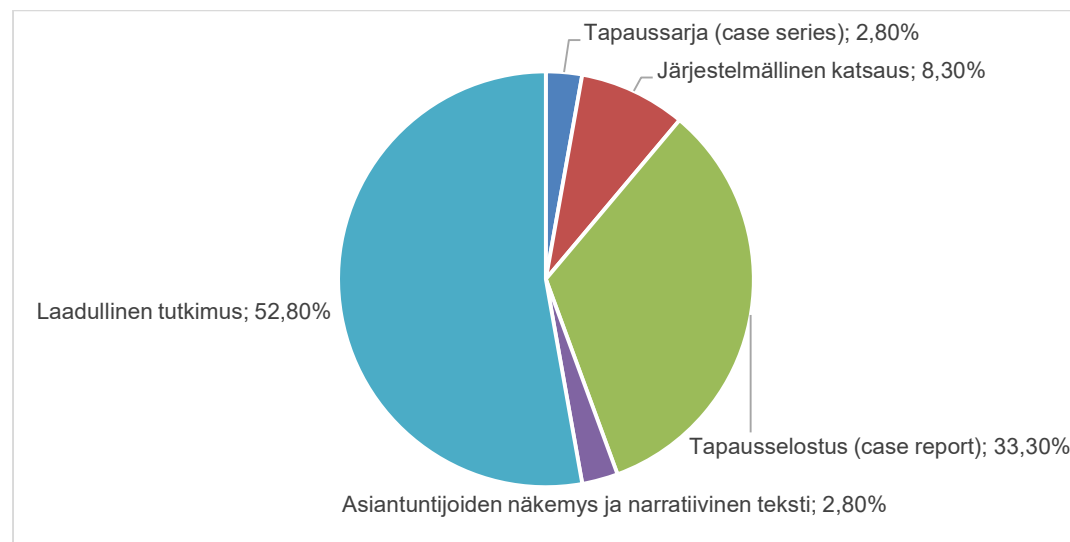
Kuvio 2. Prisma Flowchart -visualisointi tiedonhaun vaiheista

4.4.6 Hakutulokset

Hakutuloksia saatiin yhteensä 811. Näistä otsikkotasolla sisällytettiin 101 kappaletta ja abstraktitasolla 47 kappaletta; yksi tulos poissuljettiin duplikaattina. Tekstisisällön perusteella hyväksyttiin 36 artikkelia. Kuusi sisällytetyistä tutkimuksista on toteutettu Iso-Britanniassa, 14 Yhdysvalloissa, yksi Iso-Britannian ja Yhdysvaltojen yhteistyössä, yksi Puolassa, yksi Intiassa, yksi Australiassa ja yksi Ruotsissa. 10 tutkimuksen osalta ei ole tiedossa, missä maassa tutkimus on toteutettu. Tutkimusten kohteena oleva organisaatiotyyppi vaihtelee, mutta yleisiä paikkoja olivat liiketoiminnalliset yritykset, julkinen sektori ja akateeminen sektori.

4.4.7 Artikkelien laadun- ja luotettavuuden arviointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin JBI-analyysiä tutkimusten laadun ja luotettavuuden varmistamiseksi. JBI-analyysi on menetelmä ja työkalu tutkimusten kriittiseen arviointiin ja näyttöön perustuvan tiedon synteisiin (JBI Global). JBI tarjoaa välineen yksittäisten tutkimusten laadun arviointiin, jolloin heikkolaatuiset tutkimukset voidaan pudottaa pois lopullisesta synteisistä (Hotus). Mukaan valikoitujen tutkimusten laatu analysoitiin ja pyrittiin varmistamaan JBI-analyysin kriteereihin perustuvalla metodilla. JBI-analyysitaulukko löytyy liitteenä 3. JBI-analyysin perusteella poissuljettiin yksi tutkimus välttävänlaatuisena. 36 tutkimusta hyväksyttiin mukaan kirjallisuuskatsauksen analyysi- ja synteisivaiheeseen.



Kuvio 3. JBI-analyysin tutkimuksen tyypit prosenteittain.

Yllä olevassa JBI-analyysiä kuvaavassa piirakkakuviossa näkyy, että suurin osa, 19 kappaletta (52,8%) tutkimuksista oli laadullisia tutkimuksia. Toiseksi suurin osuus, 12 kappaletta oli asiantuntijoiden näkemyksiä ja narratiivisia tekstejä (33,3%). Kolmanneksi eniten oli järjestelmällisiä katsauksia; kolme kappaletta (8,3%). Jaetulla yhteissijalla olivat loput tutkimukset: tapausselostukset, yksi kappale (2,8%) sekä tapaussarjat, yksi kappale (2,8 %).

4.5 Opinnäytetyön työkalut

Kaikki opinnäytetyön toteuttamiseen käytettävät työkalut säilöttiin pilvipohjaisessa Google Drive -säilössä. Hakuvaiheessa hakulausekkeiden hallintaan käytettiin hakutyökalua (Taulukko 2), johon kirjattiin hakukannat, hakulausekkeet, hakukriteerit, poissulkukriteerit, hyväksytyt julkaisuvuodet ja hakutuloksien määrä.

Tiedonkeruuvaiheessa käytettiin Kitchenham -metodin mukaan suunniteltua Microsoft Excel-pohjaista tiedonkeruunstrumenttia, jossa tapahtui sisällytettävien ja poissuljettävien tutkimusartikkelien seulonta (Liite 2). Excelissä on sarakkeet "Tietokanta", "Juokseva numerointi", "Artikkelin nimi", "Duplikaatti?", "Otsikko täsmää", "Abstrakti täsmää" sekä "Kommentti". Sarakkeissa on suodattimet, joilla tietoja voi suodattaa.

Tiedonkeruunstrumentissa tutkimukset sisällytettiin tai poissuljettiin "kyllä" tai "ei" -merkinnöillä jokaisessa seulontavaiheessa; otsikkotason seulonnassa, abstraktitason seulonnassa ja koko artikkelitekstin seulonnassa.

Tietojen analyysi tehtiin Microsoft Excel -pohjaisen kirjallisuuskatsauksen analyysityökalun avulla (Liite 1). Analyysityökalun kysymysotsikot on koostettu suoraan kappaleessa 2 läpikäydystä tutkimuskysymyksestä ja muista esitetyistä tutkimuksen painopisteistä, jotta työkalulla saataisiin mahdollisimman tarkka vastaus tutkimuskysymykseen ja muihin tutkimuksen kohteiksi ilmoitettuihin aiheisiin. Lisäksi työkalussa esitetään joitain tutkimuksien metatietoja, kuten juokseva numerointi, julkaisuvuosi ja kohderyhmä. Työkalussa kursivilla kirjoitetut, lihavoidut tutkimusten otsakkeet ovat sellaisia, joita on opinnäytetyössä myös käytetty lähteinä.

Analyysityökaluun kerätään tutkimuksien ominaisuuksia ennalta määritettyjen kysymysten mukaisesti. Työkalun kysymysotsikot on muotoiltu Kitchenham-metodia noudattaen. Työkalun analyysin lopuksi syntetisoidaan eli yhdistellään vastaukset tutkimuskysymyksen läpikäymiseksi (Kitchenham ym. 2009; Kitchenham 2004).

Pääotsikoiden alla on alaotsikkoja, joilla pyritään tutkimaan tutkimuskysymyksen vastausta. Pääotsikon “monimuotoisuutta edistävän menetelmän tunnistus” alla on alaotsikot “mainitut strategiat”, “mainitut käytännöt ja/tai toimintatavat” sekä “sitooko G tai H sisällön monimuotoisuuden edistämiseen, miten”. Pääotsikon “monimuotoisuutta edistävän menetelmän tunnistus” on alaotsikot “mainitut strategiat”, “mainitut käytännöt ja/tai toimintatavat”, “sitooko G tai H sisällön monimuotoisuuteen, miten?”. G ja H viittaavat työkalu - Excelin sarakkeisiin. Pääotsikon “tavoitteiden ja suositusten tunnistus” alla on alaotsikot “esittelee monimuotoisuutta edistäviä käytäntöjä, mutta ei suunnitelmaa/ohjelmaa?”, “esitteleekö tavoitteita? Mitä?” ja “esittääkö suosituksia monimuotoisuussuunnitelmiin tai -ohjelmiin liittyen? Mitä?”.

Pääotsikon “monimuotoisuussuunnitelma” alla on alaotsikot “esittelee monimuotoisuussuunnitelman/ohjelman”, “onko monimuotoisuussuunnitelmalla/ohjelmalla huomattu vaikutuksia, mitä?” sekä “argumentoiko monimuotoisuussuunnitelmista/ohjelmista puolesta tai vastaan?”. “Monimuotoisuuden liiketoiminnallisuus”-pääotsikon alla on alaotsikot “huomio kilpailuedun, miten?”, “huomioi innovoinnin, miten?” sekä “sitooko S:n tai T:n sisällön monimuotoisuussuunnitelmaan, miten?”. S ja T viittaavat työkalu-Excelin sarakkeisiin. Pääotsikon “monimuotoisuuden hallinta ja edistäminen” alla on alaotsikot “nimeääkö monimuotoisuuden hallinnalle tai edistämislle jotakin toimenpiteitä, jos niin mitä?” ja “nimeääkö esteitä tai haasteita”. Analyysityökalun tietoja verrattiin toisiinsa manuaalisesti.

Tietueiden lajitteluun käytettiin segmentointityökalua (Liite 4). Segmentointityökalussa tutkimuksissa ilmi käyneet strategiat ja käytännöt lajiteltiin yläkategorioihin (esimerkiksi rekrytoinnin kehittämisen tai taloudellisten kannustimien ylätyyppeihin). Näille määriteltiin alakategoriat (esimerkiksi työnhakuilmoituspohjien käyttö tai palkkaerojen poistaminen).

Segmentointityökaluun kirjattuja tietueita jalostettiin kartoituksen yhteenveto -työkalussa (Liite 5).

5 Tuloksien läpikäynti ja synteesi

Tässä kappaleessa esitellään suoritettujen systemoidun kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset. Kappaleessa analysoidaan tuloksia ja esitellään tuloksien synteesi. Kappaleen otsikot heijastavat kirjallisuuskatsauksen analyysityökalun pää- ja alaotsikoita.

Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet tutkimusartikkelit kolmeen kertaan läpi. Tutkimuksen tuloksien sisällöllinen analyysi on induktiivista eli aineistolähtöistä. Sitä ohjaa tutkimuskysymys ja tutkimuksen muut ilmoitetut tarkoitukset.

Kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin löytämään sekä monimuotoisuusstrategioita että yksittäisempiä käytäntöjä. Tämä lähestymistapa mahdollisti sen, että tuloksista voitiin muodostaa kokonaiskuva sekä strategisesta että operatiivisesta monimuotoisuuden edistämisestä. Strategiset ja muut käytännöt eroteltiin tiedonkeruutyökaluun omiin kategorioihinsa ja ne myös analysoitiin erikseen.

Analyysissä hyödynnettiin analyysi- ja segmentointityökaluja. Segmentointityökalussa monimuotoisuuden edistämisen tutkimustulokset jaoteltiin edellä mainittuihin strategioihin ja käytäntöihin. Strategiaksi jaoteltiin laajemmat, organisaation toimintaa ohjaavat toimet. Käytännöiksi jaoteltiin yksittäiset kehittämis- ja implementaatiotoimet, jotka toimivat strategioiden alaisina. Kategorisointi ei ollut aina helppoa ja niissä on osittain päällekkäisyyttä. Esimerkiksi monimuotoisuussuunnitelmat kuuluivat pääosin strategioihin, mutta joitain pienimuotoisempia ohjelmia lajiteltiin myös käytäntöihin.

Tutkimuskysymys on *“mitkä ovat menestyksekkään monimuotoisuussuunnitelman keskeiset käytännöt?”* Kun tarkastellaan kappaleessa 5 esitettyjä analyysityökalun otsikkokysymyksiä, seuraavissa alakappaleissa käyn jokaisen otsikkokysymyksen tulokset läpi nimeämällä määrällisesti sen, montako artikkelia otti aiheeseen tai kysymykseen kantaa. Samalla teen nostoja niiden artikkeleiden osalta, joissa kysymykseen on vastattu.

Jokainen alakappale käsittelee otsikon mukaisia teemoja, käsitteitä tai ilmiöitä tunnistamalla ne valituista tutkimusartikkeleista, analysoimalla niitä määrällisesti ja esittämällä lyhyen yhteenvedon tuloksista. Alakappaleet esittelevät, miten kunkin otsikon teemat ilmenevät valituissa tutkimusartikkeleissa, analysoivat niitä määrällisesti ja tuottavat lyhyen synteesin asian osalta. Alakappaleiden kautta syntyy vastaus koko tutkimuskysymykseen.

5.1 Monimuotoisuutta edistävien menetelmien analyysi

Monimuotoisuutta edistävän menetelmän tunnistamiseen käytettiin kappaleessa 5 esiteltyjä kysymyksiä: “mainitut strategiat”, “mainitut käytännöt ja/tai toimintatavat”, “sitooko G tai H sisällön monimuotoisuuden edistämiseen, miten?”. Nämä alakategorioineen pyrkivät yhdessä

vastaamaan tutkimuskysymyksen alkuun “[mitkä] ovat menestyksekkään monimuotoisuussuunnitelman keskeiset käytännöt”.

Taulukko 3. Monimuotoisuutta edistävät menetelmät artikkeleissa

Monimuotoisuutta edistävän menetelmän tunnistus	Selite	Kuinka monessa tutkimuksessa aihe on mainittu?
Mainitut strategiat	Mitä strategioita tutkimuksessa on mainittu?	10/36
Mainitut käytännöt ja/tai toimintatavat	Mitä käytäntöjä ja/tai toimintatapoja tutkimuksessa on mainittu?	34/36
Sitooko G tai H sisällön monimuotoisuuden edistämiseen, miten?	Liittyvätkö em. kysymysten vastaukset monimuotoisuuden edistämiseen?	31/36

Strategioita mainittiin 10 artikkelissa, käytäntöjä ja/tai toimintatapoja 34:ssä tutkimuksessa. Sisältö sidottiin monimuotoisuuden edistämiseen 31 tutkimuksessa. Strategioista ja toimintatavoista luotiin taulukot, joihin jaoteltiin tulosten pää- ja alakategoriat. Taulukossa ilmoitetaan myös tutkimusten määrä, joissa mainitut strategiat esiintyvät. Taulukon tietoja hyödynnettiin synteesin tekemiseen.

Taulukko 4. Strategiat artikkeleissa

Mainittujen strategioiden kategoriat	Alakategoriat	Tutkimusten määrä
DEIA -viitekehys	DEIA -viitekehyyksen suunnittelu	2
Laadunhallintametodin harmonisointi	Laadunhallintametodin harmonisointi DEI-periaatteiden kanssa	1
Monimuotoisuussuunnitelmat/ohjelmat	Monimuotoisuussuunnitelman/ohjelman perustaminen tai jatkokehitys	5
Taloudelliset kannustimet	Taloudellisten kannustimien lisääminen, palkkaerojen poistaminen, riittävä ja oikeudenmukainen palkkaus	3
Johtaminen	Johtamisen käytäntöjen kehittäminen, hyvinvointiin keskittyvä johtaminen	2
Hierarkisuus	Organisaation hierarkisuuden lisääminen	1

Yksi monimuotoisuuden edistävän menetelmän tunnistamisen kategoriaan kuuluva tyyppi oli strategiat. Niitä oli selkeästi määrällisesti vähemmän kuin käytäntöjä. Tutkimuksissa suosituimmaksi noussut strategia oli monimuotoisuussuunnitelmat tai -ohjelmat, joihin kuului monimuotoisuussuunnitelman tai -ohjelman perustaminen tai jatkokehitys (viidessä tutkimuksessa). Onkin huomioitavaa, että monimuotoisuussuunnitelman toteuttaminen itsessäänkin on organisaation strategia. Toiseksi yleisin strategia oli taloudelliset kannustimet, joihin kuuluivat taloudellisten kannustimien lisääminen, palkkaerojen poistaminen ja riittävä ja oikeudenmukainen palkkaus (kolmessa tutkimuksessa). Kolmanneksi yleisin strategia oli johtamisen kategoriassa, joka sisälsi johtamisen käytäntöjen kehittämistä ja hyvinvointiin keskittyvää johtamista (kahdessa tutkimuksessa). DEIA-viitekehys mainittiin samoin kahdessa tutkimuksessa. Muita strategioita (hierarkisuus ja laadunhallintametodin harmonisointi) esiintyi vain yhdessä valikoituneessa tutkimuksessa.

Strategioista mielenkiintoisia nostoja ovat parissa tutkimuksessa mainitut viitekehukset. Esimerkiksi eräässä tutkimuksessa (Carter-Edwards ym. 2022) oli otettu käyttöön viitekehys toiminnan ohjaamiseen. Viitekehys sisälsi joukon suosituksia eri painopistealueilla, sitoutumisen kehittämistä, johdon väylien kehittämistä, perehdytysympäristöjen kehittämistä, monimuotoisuuden lisäämistä työtiimeissä, tutkimuksen tukemista ja osallistumista, ennakkoluulojen identifiointia ja purkamista sekä monimuotoisten äänien lisäämistä. Lisäksi perustettiin erityistyöryhmä ja toteutettiin monimuotoisuuskysely. Tämä voi toimia hyvänä, kokonaisvaltaisena esimerkkinä organisaation suunnittelemasta monimuotoisuussuunnitelmasta tai -kokonaisuudesta.

Monimuotoisuutta edistävien käytäntöjen taulukko löytyy segmentointityökalusta (Liite 4). Toimintatavoista eniten käytettyjä olivat uralla etenemisen edistämistoimet (mainittu 12 tutkimuksessa) ja rekrytoinnin kehittämistoimet (mainittu 12 tutkimuksessa). Kolmanneksi yleisimmät toimintatavat liittyivät erilaisiin koulutuksiin (mainittu 9 tutkimuksessa).

Taulukko 5. Mallina osa toimintatapojen kategorioiden taulukosta.(Osa Liite 4 sisällöstä)

Mainittujen käytäntöjen/ toimintatapojen kategoriat	Alakategoriat	Tutkimusten määrä
Viitekehysten kehittämistoimet	DEIA-viitekehityksen osa-alueiden muotoilu, viitekehityksen ottaminen toiminnan ohjaamiseen, muutoskehys	3
Suositusprosessit	Suositusten kehittäminen	1
Sitouttaminen	Sitouttamisen kehittäminen, sitouttamistoimet	2

5.2 Tavoitteiden ja suositusten tunnistuksen analyysi

Tavoitteiden ja suositusten tunnistamiseen käytettiin kappaleessa 5 esiteltyjä kysymyksiä: “esittelee monimuotoisuutta edistäviä käytäntöjä, mutta ei suunnitelmaa/ohjelmaa”, “esittelee tavoitteita” ja “esittääkö suosituksia monimuotoisuussuunnitelmiin tai -ohjelmiin liittyen?”. Nämä alakategorioineen pyrkivät yhdessä vastaamaan tutkimuskysymyksen toiseen osaan “mitkä ovat [menestyksekkään] monimuotoisuussuunnitelman keskeiset käytännöt”.

Taulukko 6. Tavoitteiden ja suositusten tunnistus artikkeleissa

Tavoitteiden ja suositusten tunnistus	Selite	Kuinka monessa tutkimuksessa aihe on mainittu?
Esittelee monimuotoisuutta edistäviä käytäntöjä, mutta ei suunnitelmaa/ohjelmaa	Esitelläänkö tutkimuksessa monimuotoisuutta edistäviä käytäntöjä, mutta ei virallista monimuotoisuussuunnitelmaa tai -ohjelmaa?	15/36
Esitteleekö tavoitteita? Mitä?	Esitelläänkö tutkimuksessa sen tavoitteet? Mitä tavoitteita mainitaan?	33/36
Esittääkö suosituksia monimuotoisuussuunnitelmiin tai -ohjelmiin liittyen? Mitä?	Esitetäänkö tutkimuksessa yleisiä suosituksia monimuotoisuussuunnitelmille tai -ohjelmille? Minkälaisia?	11/36

Monimuotoisuutta edistäviä käytäntöjä, mutta ei monimuotoisuussuunnitelmaa tai -ohjelmaa, käsiteltiin 15 valikoiduista tutkimuksista. 33 tutkimusta esitteli tutkimukselle selkeät tavoitteet. 11 tutkimuksessa esitettiin yleisluontoisia suosituksia, jotka liittyvät monimuotoisuussuunnitelmiin tai -ohjelmiin.

Tässä kategoriassa mielenkiintoisimpia nostoja ovat monimuotoisuussuunnitelmiin ja -ohjelmiin liittyvät suositukset. Suosituksista kävi ilmi, että esimerkiksi vähemmistöt itse pitävät anonyymiä rekrytointia ja henkilökunnan monimuotoisuuskoulutusta tärkeinä monimuotoisuussuunnitelman komponentteina (Enders ym. 2021). Eräässä toisessa tutkimuksessa suositeltiin monimuotoisuussuunnitelman perustaksi relevanssimallia (Henao ym. 2021). Kolmannessa tutkimuksessa suositeltiin, että koulutusaloitteet koskisivat vain etulinjan johtajia, jotka ovat avain-asemassa käytäntöjen ja tiimihengen luomisessa. Tutkimuksessa suositeltiin myös vaikutuksiltaan hyväksi todettuja kaksipäiväisiä monimuotoisuuskoulutuksia, jotka järjestettiin työpajojen muodossa (Henao 2021).

5.3 Monimuotoisuussuunnitelman tunnistamisen analyysi

Monimuotoisuuden tunnistamiseen käytettiin kappaleessa 5 esiteltyjä kysymyksiä: “esittelee monimuotoisuussuunnitelman tai -ohjelman”, “onko monimuotoisuussuunnitelmalla tai -ohjelmalla havaittu vaikutuksia, mitä?”, “argumentoiko monimuotoisuussuunnitelmista/ohjelmista puolesta tai vastaan?” Nämä pyrkivät yhdessä monimuotoisuuden liiketoiminnallisuuden kanssa vastaamaan tutkimuskysymyksen keskiosaan “mitkä ovat “menestyksellään [monimuotoisuussuunnitelman] keskeiset käytännöt”.

Taulukko 7. Monimuotoisuussuunnitelma artikkeleissa

Monimuotoisuussuunnitelma	Selite	Kuinka monessa tutkimuksessa aihe on mainittu?
Esittelee monimuotoisuussuunnitelman tai -ohjelman	Esitelläänkö tutkimuksessa virallinen monimuotoisuussuunnitelma tai -ohjelma?	17/36
Onko monimuotoisuussuunnitelmalla tai monimuotoisuusohjelmalla huomioitu vaikutuksia, mitä?	Onko suunnitelmilla tai ohjelmilla havaittu jonkinlaisia vaikutuksia organisaation jatkoseurannassa?	10/36
Argumentoiko monimuotoisuussuunnitelmista/ohjelmista puolesta tai vastaan?	Esitetäänkö tutkimuksessa näkemyksiä monimuotoisuussuunnitelmien tai -ohjelmien puolesta tai vastaan?	Puolesta 17/36, vastaan 1/36, puolesta ja vastaan 1/36, ei puolesta eikä vastaan 17/36

17 tutkimuksessa esiteltiin monimuotoisuussuunnitelma tai -ohjelma. 10 tutkimuksessa käsiteltiin monimuotoisuussuunnitelman tai -ohjelman vaikutuksia (yleiset monimuotoisuuden edistämisen vaikutukset poissuljettiin; kohta käsittelee vain suunnitelmien vaikutuksia). Tutkimuksessa oli monipuolisesti puolesta ja vastaan-argumentteja monimuotoisuussuunnitelmista tai -ohjelmista. Niiden puolesta argumentoi 17 tutkimusta, vastaan yksi, sekä puolesta että vastaan yksi ja ei puolesta eikä vastaan 17.

Tässä kategoriassa mielenkiintoisimpia nostoja ovat monimuotoisuussuunnitelmien ja -ohjelmien todennetut vaikutukset. Useimmat vaikutuksista olivat positiivisia ja yhdessä tutkimuksessa havaittiin myös negatiivinen vaikutus. Todettuja vaikutuksia käsitellään tarkemmin kappaleessa 6. Pohdinta.

5.4 Monimuotoisuuden liiketoiminnallisuuden analyysi

Monimuotoisuuden liiketoiminnallisuuden tunnistamiseen käytettiin kappaleessa 5 esiteltyjä kysymyksiä: ”huomioi kilpailuedun, miten?”, ”huomioi innovoinnin, miten?”, ”sitooko L:n tai M:n sisällön monimuotoisuussuunnitelmaan, miten?”. Nämä pyrkivät yhdessä edellä mainitun monimuotoisuussuunnitelman kanssa vastaamaan tutkimuskysymyksen keskiosaan ”mitkä ovat ”menestyksekkään monimuotoisuussuunnitelman [keskeiset] käytännöt”.

Taulukko 8. Monimuotoisuuden liiketoiminnallisuus artikkeleissa

Monimuotoisuuden liiketoiminnallisuus	Selite	Kuinka monessa tutkimuksessa aihe on mainittu?
Huomioi kilpailuedun, miten?	Onko tutkimuksessa huomioitu monimuotoisuuden kilpailuetu organisaatiolle? (Miten?)	16/36
Huomioi innovoinnin, miten?	Onko tutkimuksessa huomioitu monimuotoisuuden innovointipotentiaali organisaatiolle? (Miten?)	9/36
Sitooko L:n tai M:n sisällön monimuotoisuussuunnitelmaan, miten?	Liittyvätkö em. kysymysten vastaukset monimuotoisuussuunnitelmaan?	1/36

16 tutkimuksessa käsiteltiin monimuotoisuuden edistämisen mukanaan tuomaa kilpailuetua. Innovointipotentiaalia käsitteli yhdeksän tutkimusta. Kilpailuedun ja innovoinnin sitoi monimuotoisuussuunnitelmaan vain yksi tutkimus.

Monimuotoisuuden liiketoiminnallisuuteen liittyvä mielenkiintoinen nosto on tutkimuksissa mainittu kilpailuetu organisaatiolle. Kilpailuetuja sivuttiin myös ennakkomateriaalien kautta johdantokappaleessa. Myös kirjallisuuskatsauksen tutkimukset listasivat erilaisia kilpailuetuja, jotka tosin eivät aina perustuneet nimenomaisiin tutkimuksessa mahdollisesti esitettyihin monimuotoisuusohjelmiin, vaan aiempaan tutkimusaineistoon. Monimuotoisuuden tuottamia kilpailuetuja ovat muun muassa havainnot vähemmistöjen hakeutumisesta alalle monimuotoisuustoimien ja vähemmistörepresentaation johdosta (Owsley 2021), paremmat liiketoimintatulokset, korkeampi työtyytyväisyys ja parempi asiakastytyväisyys (Kaul 2022) sekä yrityksen jopa 35% korkeammat voitot (Mauch 2019). Mainitut kilpailuedut olivat tosin usein alakohdaisia, eikä niistä välttämättä voi vetää yleistäviä johtopäätöksiä.

5.5 Monimuotoisuuden hallinnan analyysi

Monimuotoisuuden hallinnan ja edistämisen tunnistamiseen käytettiin kappaleessa 5 esiteltyjä kysymyksiä: “nimeääkö monimuotoisuuden hallinnalle tai edistämiselle jotakin toimenpiteitä, jos niin mitä?” ja “nimeääkö esteitä tai haasteita”. Nämä pyrkivät vastaamaan tutkimuskysymyksen loppuosaan “mitkä ovat “menestyksekkään monimuotoisuussuunnitelman keskeiset [käytännöt]”.

Taulukko 9. Monimuotoisuuden hallinta ja edistäminen artikkeleissa

Monimuotoisuuden hallinta ja edistäminen	Selite	Kuinka monessa tutkimuksessa aihe on mainittu?
Nimeääkö monimuotoisuuden hallinnalle jotakin toimenpiteitä, jos niillä mitään?	Nimeääkö tutkimus monimuotoisuuden hallinnalle ja/tai edistämiseksi jotakin toimenpiteitä? (Mitä?)	27/36
Nimeääkö esteitä tai haasteita?	Mainitaanko tutkimuksessa jotain esteitä tai haasteita monimuotoisuuden hallinnalle ja/tai edistämiseksi?	29/36

27 tutkimusta tunnisti toimenpiteitä monimuotoisuuden hallinnan ja edistämisen tueksi, kun taas 29 tutkimusta käsitteli monimuotoisuuden esteitä ja haasteita. Haasteisiin lukeutuivat muun muassa DEI -kehitystyön hitaus sekä asiantuntijayhteistyön tärkeys ja siihen liittyvät haasteet, jotka johtuvat ammatillisista maailmankatsomuseroista. Lisäksi monimuotoisuusstrategioiden vaikutuksia on tutkittu akateemisesti vain vähän, ja nykytilanteen on todettu suosivan valkoisia miehiä. Tutkimuksessa tarkastellun monimuotoisuuskoulutuksen on myös havaittu olevan heikosti yhteydessä organisaation toiminnan muutoksiin.

Kategoriassa monimuotoisuuden edistämisen ja hallinnan nimetyt haasteet ovat kiinnostavia nostoja, sillä ne auttavat hahmottamaan monimuotoisuussuunnitelmien ja -ohjelmien mahdollisia riskitekijöitä. Mainittuja haasteita olivat muun muassa monimuotoisuuden itsensä mukanaan tuomat eroavuudet näkökulmissa ja lähestymistavoissa (Steuer-Dankert & Leicht-Scholten 2019), rakenteelliset ongelmat kuten enemmistöjen negatiivinen suhtautuminen vähemmistöihin ja uralla etenemisen sekä palauteprosessien puolueellisuus (Enders ym. 2021), sekä aihetta koskevan tutkimuksen vähäisyys ja vähemmistöjen osaamisen huono hyödynnettyys (Majczyk 2022).

Lisäksi mainittiin monimuotoisuuskäytäntöjen, kuten koulutuksien, ristiriitaiset tulokset hyödyistä ja johtajien ennakkoluulot (Human Resource Management International Digest 2022). Erittäin mielenkiintoisena, yksittäisenä haasteena eräässä tutkimuksessa mainittiin se, että organisaation matala hierarkisuus (nk. "flat"-organisaatio) voi vähentää naishakijoiden määrää, sillä naiset pelkäävät epävirallisia "velikerhoja" ja työn epätasaista jakaantumista tällaisissa ympäristöissä (Hurst ym. 2024).

5.6 Tuloksien yhteenveto

Monimuotoisuussuunnittelu ei ole yleistä Suomessa (Sippola ym. 2003), mikä tulee epäsuorasti esiin myös tässä kirjallisuuskatsauksessa, johon ei valikoitunut suomalaisia tutkimuksia.

Monimuotoisuussuunnittelu on valikoituneiden tutkimuksien perusteella erityisen yleistä Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa. Monimuotoisuussuunnittelun ja -johtamisen yleisyys Yhdysvalloissa ei ole yllättävää, sillä monimuotoisuusjohtaminen trendinä on sieltä kotoisin (Siltaoja & Vartiainen 2010).

Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että laajemmista organisaation monimuotoisuusstrategioista suosituimmat liittyivät erilaisten monimuotoisuussuunnitelmien ja -ohjelmien kehittämiseen (esim. Majczyk 2022; Adamovic & Cooney-O'Donoghue 2024). Toiseksi yleisimmät strategiat liittyivät taloudellisiin kannustimiin, kuten taloudellisten kannustimien lisäämiseen, palkkaerojen poistamiseen ja palkkauksen oikeudenmukaisuudesta huolehtimiseen (esim. Adamovic & Cooney-O'Donoghue 2024; Bradley & Bitton 2022). Lisäksi erityyppisiä muita strategioita, kuten viitekehysten luominen ja organisaatiohierarkian lisääminen, mainittiin yksittäisissä tutkimuksissa (Carter-Edwards ym. 2023; Hurst ym. 2024).

Erilaiset rekrytointitoimien kehittämiseen ja uralla etenemisen tukemiseen tähtäävät käytännöt olivat valituissa tutkimuksissa laajimmin hyödynnettyjä: sellaisia mainittiin kolmasosassa tutkimuksista (esim. Sreedhar & Nayak 2023; Adamovic & Cooney-O'Donoghue 2024). Tutkimuksissa esiintyneet rekrytointin kehittämisen käytännöt olivat monipuolisia ja sisälsivät sekä varsin pienimuotoisia että laajempia käytäntöjä. Näitä olivat muun muassa työnhakuilmoituspohjien käyttö, huijarisyndroomaan liittyvän maininnan sisällyttäminen työnhakuilmoituksiin (Kelsey 2022), anonyymin rekrytointin hyödyntäminen (Enders ym. 2021) ja monimuotoisen työympäristön mainostaminen työnhakuilmoituksissa (Hurst ym. 2024). Uralla etenemisen tuen käytäntöihin puolestaan kuului muun muassa verkostoitumiseen kannustamista (esim. Adamovic & Cooney-O'Donoghue 2024), mentorointia ja sponsorointia (Human Resource Management International Digest 2022), urakehitysohjelmia (Raphael ym. 2023) ja opiskelijoiden sisäänottoa (Lebel ym. 2021). Rekrytointi - ja urapolkutoimilla havaittiin myös vaikuttavuutta jälkiseurannassa. Strategioiden vaikuttavuutta ei arvioitu valikoituneissa tutkimuksissa.

Vaikutuksiltaan positiivisiksi rekrytointikäytännöiksi havaittiin monimuotoisen henkilökunnan rekrytointia edistävä monimuotoisuusaloite (Enders ym. 2021), standardoidut

haastatteluprosessit (Kaul 2022), monimuotoisten harjoittelijoiden palkkaus (Lebel ym. 2022) ja rekrytoijien ennakkoluuloja purkava koulutus (Kaul 2022). Uralla etenemisen käytännöistä pääosin positiivista vaikuttavuutta havaittiin muun muassa koulutus- ja ohjaajaohjelmilla (Bradley & Bitton 2022), sponsoroinnilla ja mentoroinnilla sekä ulkomaankomennusten järjestämisellä (Human Resource Management International Digest 2022). Yksittäisessä tutkimuksessa eräällä mentorointiohjelmalla havaittiin negatiivinenkin vaikutus, sillä se aiheutti keskitason esimiesten vastustusta (Steuer-Dankert & Leicht-Scholten 2019).

Rekrytoinnin, uralla etenemisen ja muiden tarkasteltujen toimien vaikutukset vaihtelivat organisaation kyvystä rekrytoida hyviä kandidaatteja aina parantuneisiin liiketoimintatuloksiin, uusien asiakas- ja markkinasegmenttien tavoittamiseen ja vähemmistötyöntekijöiden määrän kasvuun (Sreedhar & Nayak 2023; Lebel ym. 2021). Myös työntekijöiden pysyvyydessä ja ikäryhmien kehittymisessä havaittiin positiivisia vaikutuksia (Bradley & Bitton 2022). Tutkimuksissa muita positiivisen vaikuttaviksi havaittuja rekrytointiin tai uran edistämiseen liittymättömiä käytäntöjä olivat muun muassa monimuotoisuusalgoritmiikan hyödyntäminen (Salman 2021; Holger 2019) ja monimuotoisuustyöpajakoulutus (Heno ym. 2021), joilla oli vaikutuksia monimuotoisuuden lisääntymiseen, työntekijöiden sitoutumiseen sekä epäsuorasti myös asiakastytyväisyyteen.

Muita yleisesti mainittuja käytäntöjä olivat erilaiset koulutukset, jotka mainittiin yhdeksässä tutkimuksessa (esim. Enders ym. 2021; Adamovic & Cooney-O'Donoghue 2024). Myös näkökannan muutokseen pyrkivät toimet, kuten henkilökunnan ennakkoluulojen työstäminen, olivat suosittuja (esim. Erkmen ym. 2021; Lebel ym. 2021). Kohtelun parantamiseen liittyvät interventiot, kuten työntekijäkokemuksen kehittäminen ja kannustus, olivat melko yleisiä ja mainittiin kuudessa tutkimuksessa (esim. Adamovic & Cooney-O'Donoghue 2024; Riner & Upchurch 2022). Apuyhdistysyhteistyö mainittiin myös viidessä tutkimuksessa, kuin myös näkökannan muutokseen tähtäävät toimet, esimerkiksi henkilökunnan ennakkoluulojen työstäminen.

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että inklusiivinen työympäristö parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Ashikali & Groeneveld 2015). Kirjallisuuskatsauksen vaikutuksissa havaittiin vastaava tulos (Carter-Edwards ym. 2023). Aiemmassa kirjallisuudessa havaittiin myös kritiikkiä monimuotoisuuden lisäämiselle (esim. Gröschl 1999; Ali Turi ym. 2022).

Kirjallisuuskatsauksessa mukaan valikoitui vain yksi monimuotoisuuden lisäämiselle kriittinen

tutkimus (Morillas & Romani 2023). Kyseinen tutkimus ei kuitenkaan argumentoinut monimuotoisuussuunnitelmien osalta puolesta eikä vastaan.

Aiemmassa kirjallisuudessa on havaittu, että organisaation monimuotoisuus- ja inklusiivisuustavoitteet vaikuttavat ainakin joidenkin sukupolvien yrityksen asiakkaaksi tulemiseen (Pohja 2024). Myös kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että organisaation monimuotoisuustavoitteet voivat auttaa uusien asiakassegmenttien ja asiakkuuksien tavoittamisessa (Sreedhar & Nayak 2023).

Aiempi kirjallisuus myös osoittaa, että monimuotoisuudella nähdään linkkejä tulokseen, luovuuteen ja innovaatioon (Roberge & van Dick 2010). Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittivat vahvasti samanlaista tulosta, rajaten tosin pois luovuuden, jota valitut tutkimukset ja kirjallisuuskatsaus eivät käsitelleet. Organisaation tuloksen paraneminen huomioitiin 16 tutkimuksessa (esim. Kelsey 2022; Steuer-Dankert & Leicht-Scholten 2019) ja innovaation lisäämisen mahdollisuus yhdeksässä tutkimuksessa (esim. Steuer-Dankert & Leicht-Scholten 2019; Sreedhar & Nayak 2023). Kilpailuedun lisäämiseen monimuotoisuuden keinoin suhtauduttiin eräässä tutkimuksessa myös kriittisesti. Tutkimus näkee tällaisen kilpailuedun lisäämiseen pyrkimisen ”rodullisena kapitalismina”, joka hyväksikäyttää vähemmistöjä (Paquet 2021).

6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä havaintoja ja niiden merkitystä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia. Lisäksi käsitellään tutkimuksen käytännön sovelluksia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Pohdinnan tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkimuksen tuloksista ja asettaa ne laajempaan kontekstiin.

6.1 Keskeiset löydökset

Tässä kappaleessa esitellään kirjallisuuskatsauksen löydöksiä kolmessa kategoriassa: suositelluissa käytännöissä, lupaavissa käytännöissä ja potentiaalisissa käytännöissä. Suositellut käytännöt ovat positiivisesti vaikuttavia käytäntöjä, joita organisaatiot voivat melko riskittävästi soveltaa omissa monimuotoisuussuunnitelmissaan. Lupaavat käytännöt ovat tutkimuksissa melko suosittuja käytäntöjä, joiden vaikuttavuutta ei kuitenkaan ole tutkittu.

Organisaatioiden tulee käyttää omaa harkintaa niiden soveltamiseen. Potentiaaliset käytännöt ovat vähemmän suosittuja käytäntöjä, eikä niiden vaikuttavuutta ole tutkittu. Organisaatioiden tulee tehdä riskienharkintaa näiden käytäntöjen kohdalla.

Opinnäytetyötä ajoin eteenpäin tutkimuskysymys *“mitkä ovat menestyksekkään monimuotoisuussuunnitelman keskeiset käytännöt?”*. Toteutetun systemoidun kirjallisuuskatsauksen keinoin voidaan todeta, tutkimusartikkeleista ilmi käyneen mukaisesti, menestyksekkään monimuotoisuussuunnitelman keskeisiksi käytännöiksi sopiviksi seuraavat strategiat, käytännöt ja toimintaohjelmat:

- Monimuotoisuustyöpajakoulutus (mainittu 1 tutkimuksessa). Vaikuttavuutta on havaittu työntekijöiden parempaan sitoutumiseen ja epäsuorasti asiakastyytyvyyteen.
- Monimuotoisen henkilökunnan rekrytointiin liittyvä monimuotoisuusohjelma (mainittu 1 tutkimuksessa). Vaikuttavuutta on havaittu vähemmistöopiskelijoiden määrän lisääntymisenä alalla.
- Kokonaisuus, joka sisältää standardoituja haastatteluprosesseja, monimuotoisuuskulttuuria tukevia ohjelmia ja rekrytoijien ennakkoluuloja vähentämään pyrkivän koulutuksen (mainittu 1 tutkimuksessa). Vaikuttavuutta on havaittu organisaation kyvyssä rekrytoida hyviä kandidaatteja. Lisäksi vaikuttavuutta havaittiin nykyisten tiimin jäsenten parantuneessa luottamuksessa, prosessien yksinkertaistumisessa ja koulutuksen muodostumisessa kestäväksi.
- Monimuotoisuusalgoritmi (mainittu 1 tutkimuksessa). Vaikuttavuutta on havaittu henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja monimuotoisuuden lisääntymisessä.
- Monimuotoisuusaloitteet, jotka sisältävät rekrytointi- ja säilyttämisalotteita, osallistavia ja tukevia suhteita, kulttuurisesti merkitykselliset ja responsiiviset ohjelmat ja muutoskehitysaloitteet (mainittu 1 tutkimuksessa). Vaikuttavuutta on havaittu parantuneissa liiketoimintatuloissa ja innovoinnin edistämisessä. Lisäksi vaikuttavuutta on havaittu tasapuolisen kohtelun ja yhtäläisten mahdollisuuksien kehittämisessä koko työsuhteen elinkaaren ajan. Vaikuttavuutta havaittiin myös erilaisten asiakas- ja markkinasegmenttien tavoittamisessa.
- Ohjelma, joka sisältää käytäntöjen uudelleenarvioinnin, monimuotoisten harjoittelijoiden palkkauksen, ennakkoluulojen muuttamisen, esteiden identifioinnin ja poiston, opiskelijoiden houkuttelun alalle, mentorointiohjelmia, johtamiskoulutusta, meriittikriteerien uudelleenarviointia, tietoisuuden lisäämistä ja tukikommunien perustamista (mainittu 1 tutkimuksessa). Vaikuttavuutta on havaittu vähemmistöjen lisääntyneen määrän osalta organisaatioissa (0%:sta 20%:n).
- Kokonaisuus, joka sisältää ennakkoluuloja haastavan julisteen, dataperusteista arviointia, opiskelijakohorttien määrän ja volyymin lisäämistä, uralla etenemisen mahdollistamista, erikoiskoulutusohjelmia ja ohjaajaohjelman (mainittu 1 tutkimuksessa). Vaikuttavuutta on havaittu hakijamäärien kasvussa vastavalmistuneiden kohortissa, pätevien kandidaattien palkkaamisessa ja työntekijöiden pysyvyydessä (95% säilyvyysaste kolmen vuoden seurantajaksolla). Vaikuttavuutta havaittiin myös

työntekijöiden ikäryhmien kehityksessä positiiviseen suuntaan (ikäryhmät nuorenvat 10 vuoden seurantajaksolla vastoin valtakunnallista trendiä; keski-ikä laski 48:sta 41:n).

- Kokonaisuus, joka sisältää monimuotoisuuden perehdytyskoulutuksen, koulutuksen tavoitteiden määrittelyn, mentoringia ja sponsorointia, epävirallisten verkostojen tukemista, monimuotoisuusohjelman vaikuttavuuden arviointia, kulttuuritietoisuusohjelmien kehittämistä, ulkomaankomennusten järjestämistä, monimuotoisuutta tukevien paikallistapahtumien järjestämistä ja monimuotoisuuskomiteoita (mainittu 1 tutkimuksessa). Vaikuttavuutta on havaittu monimuotoisuuskoulutuksen siirtymisestä käytäntöön.

Yllä olevilla strategioilla ja käytännöillä on kirjallisuuskatsaukseen sisällytetyissä tutkimuksissa todettu jälkiseurannassa positiivisia vaikutuksia monimuotoisuuden edistämiseen tai hallintaan. Koska vaikuttavuutta on havaittu ja tutkittu, niitä voi suositella ensisijaisina monimuotoisuussuunnitelmaan sisällytettävänä osa-alueina. On huomioitava, että monet käytännöistä eivät välttämättä ole vaikuttavia yksistään, vaan edellyttävät tutkimuksessa kuvattua ohjelmakokonaisuutta onnistuakseen. Esimerkiksi ylempänä eräässä artikkelissa mainittu juliste ei yksistään ole todennäköisesti tehokas monimuotoisuuden edistämisen keino, mutta toimii osana suurempaa kokonaisuutta. Kokonaisuuksia ei siksi ylempänä ole paloiteltu yksittäisiin toimintamalleihin.

Muita monimuotoisuussuunnitelmaan lisättäväksi sopivia lupaavia käytäntöjä, joita voi hyödyntää monimuotoisuussuunnitelmien laatimisessa ovat:

- rekrytinnin kehittäminen (mainittu 12 tutkimuksessa)
- uralla etenemisen tukeminen (mainittu 12 tutkimuksessa)
- erilaiset koulutukset (mainittu 9 tutkimuksessa)
- erilaiset kyselyt (mainittu 5 tutkimuksessa)
- sosiaalisen integraation toimet (mainittu 4 tutkimuksessa)
- työntekijöiden kohtelun kehittäminen (mainittu 6 tutkimuksessa)
- apuyhdistysyhteistyö (mainittu 5 tutkimuksessa)
- työryhmien ja komiteoiden perustaminen (mainittu 5 tutkimuksessa)
- henkilökohtaisen muutoksen tukeminen (mainittu 4 tutkimuksessa)
- roolimallien valinta (mainittu 5 tutkimuksessa)

Nämä käytännöt ovat potentiaalisia monimuotoisuussuunnitelman osina, mutta niiden vaikuttavuutta ei ole tutkimusaineistossa arvioitu. Organisaation tulee noudattaa omaa harkintaa käytäntöjen hyödyntämisessä. Osa toimista muodostaa yleishyödyllisyydessään pienemmän

riskin (esimerkiksi kohtelun kehittäminen), mutta osassa toimista voi piillä isompia riskejä. Esimerkiksi erilaiset koulutukset tai roolimallien valinta tulee tehdä huolella ja organisaation tarpeet huomioiden, jotta organisaatio ei päädy käyttämään resurssejaan toimimattomiin käytäntöihin. On huomioimisen arvioista, että erään sisällytetyn tutkimuksen mukaan vähemmistöt itse toivovat henkilöstön monimuotoisuuskoulutusta ja rekrytoinnin kehittämisen kategoriaan kuuluvaa anonyymiä rekrytointia osaksi monimuotoisuussuunnitelmia, mikä voi puoltaa niiden käyttöä (Enders ym. 2021).

Uralla etenemisen kehittämisen kategoriaan kuuluvat mentorointialoitteet olivat suosittuja monimuotoisuuden lisäämisen käytäntöjä (esim. Prana ym. 2022; Adamovic & Cooney-O'Donoghue 2024). Mentorointiin liittyi kuitenkin myös negatiivinen vaikutus yhdessä tutkimuksessa, jossa havaittiin siihen liittyvää keskijohdon vastustusta (Steuer-Dankert & Leicht-Scholten 2019), joten mentoroinnin hyödyntämisessä ja sen toteutustavassa tulee pyrkiä minimoimaan riskejä.

Eräässä tutkimuksessa havaittiin myös, että monimuotoisuuskoulutuksella, joka on ollut melko suosittu käytäntö valikoitujen tutkimuksien mukaan, ei ole juurikaan vaikutusta organisaation käytännön toimintaan (Heno ym. 2021). Toisaalta eräs toinen artikkeli puoltaa työpajakoulutusta, jolla oli havaittu positiivista vaikuttavuutta (Heno ym. 2021). Henkilökunnan monimuotoisuuskoulutus on myös toisessa tutkimuksessa vähemmistöjen erityisesti toivoma käytäntö. Nämä seikat puoltavat koulutuksien käyttöä osana monimuotoisuussuunnitelmaa. Voi kuitenkin olla, että eri tyyppisillä koulutuksilla on erilaisia vaikutuksia organisaation toimintaan, joten organisaatiot voivat käyttää omaa harkintaa koulutuksen painopisteiden suunnittelussa ja sisällyttämisessä monimuotoisuussuunnitelmaansa.

Harvemmin tutkimuksissa mainittuja, mutta potentiaalisia strategioita ja käytäntöjä, joita voi hyödyntää monimuotoisuussuunnitelmien laadinnassa ovat:

- viitekehysten kehittämistoimet (mainittu 3 tutkimuksessa)
- johtamisen kehittäminen (mainittu 3 tutkimuksessa)
- perehdytyksen kehittäminen (mainittu 3 tutkimuksessa)
- palautejärjestelmät (mainittu 3 tutkimuksessa)
- sidosryhmäyhteistyö (mainittu 3 tutkimuksessa)
- monimuotoisuuden lisääminen (mainittu 3 tutkimuksessa)
- organisatorinen tuki (mainittu 3 tutkimuksessa)

- ohjelmistot (mainittu 3 tutkimuksessa)
- sitouttamistoimet (mainittu 2 tutkimuksessa)
- DEI-suunnitelman kehittäminen (mainittu 2 tutkimuksessa)
- mittarit (mainittu 2 tutkimuksessa)
- suositukset (mainittu 1 tutkimuksessa)
- tutkimuksien tukeminen (mainittu 1 tutkimuksessa)
- työyhteisön kehittäminen (mainittu 1 tutkimuksessa)
- tasa-arvon edistäminen (mainittu 1 tutkimuksessa)
- palautteet (mainittu 1 tutkimuksessa)
- työkalut (mainittu 1 tutkimuksessa)
- tiedonhaku (mainittu 1 tutkimuksessa)
- raportointi (mainittu 1 tutkimuksessa)
- kannustaminen (ainittu 1 tutkimuksessa)
- fyysiset tilat (mainittu 1 tutkimuksessa)
- koulutusmateriaalit (mainittu 1 tutkimuksessa)
- käyttäytymiskoodi (mainittu 1 tutkimuksessa)
- dataperusteinen arviointi (mainittu 1 tutkimuksessa)
- turvallisuus (mainittu 1 tutkimuksessa)
- työn yhteiskunnallinen merkitys (mainittu 1 tutkimuksessa)
- työvoiman suunnittelu (mainittu 1 tutkimuksessa)
- suositteluohjelmat (mainittu 1 tutkimuksessa)

Yllä mainittujen osalta ei tutkimuksiin ollut sisällytetty tietoa aloitteiden vaikutuksista, joten suoria johtopäätöksiä niiden positiivisesta vaikuttavuudesta ei voi tehdä. Ne eivät myöskään ole selkeästi suosituiksi erottuvia käytäntöjä. Ne ovat kuitenkin lupaavia, ja yritykset voivat harkita ja pilotoida niitä organisaatioissaan. Osa strategioista ja käytännöistä vaatii enemmän resursseja (esimerkiksi ohjelmistojen ja fyysisien tilojen kehittäminen), kun taas osa vaatii vähemmän resursseja (esimerkiksi tiedonhaku ja kannustaminen), joten organisaation resurssitilanne ja panostamishalukkuus kannattaa huomioida. Mainitut käytännöt voivat toimia esimerkkinä organisaatioille, jotka suunnittelevat monimuotoisuussuunnitelmaa tai -ohjelmaa, vaikka sisällytetyt tutkimukset eivät sisältäneetkään vaikuttavuuden analyysiä.

Tämän opinnäytetyön analyysissä havaitsin ennako-odotusteni mukaisesti, että suurin osa mukaan valikoituneista tutkimuksista ei käsitellyt virallisia monimuotoisuussuunnitelmia. Erilaiset monimuotoisuusohjelmat olivat kuitenkin suosittuja. Erilaisia monimuotoisuusaloitteita ja -käytäntöjä löytyi ennalta odottamaani enemmän. Löydöksiä perusteella vaikuttaa ennako-odotuksien mukaisesti siltä, että yritykset panostavat yksittäisiin monimuotoisuusaloitteisiin, kuten vaikkapa monimuotoisuutta lisäämään pyrkiviin rekrytointiprosesseihin tai johtajien mentorointiohjelmiin, mutta yrityksen kaikkeen toimintaan vaikuttamaan pyrkivää tai useita eri aloitteita yhteen koostavaa monimuotoisuussuunnitelmaa esiintyy harvemmiin. Havaittuja aloitteita ja strategioita voi kuitenkin opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti käyttää hyödyksi monimuotoisuussuunnitelman luomisessa.

Monimuotoisuuden lisäämisen konkreettisia hyötyjä ja vaikutuksia ei käsitellä useimmissa valikoituneissa tutkimuksissa. Monimuotoisuusohjelmia voidaan puoltaa, usein ilman kritiikkiä tai vaikutusten seuranta (Morillas & Romani 2023). Tästä poikkeuksena kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yksi tutkimus, joka varoitti inklusion inklusion vuoksi olevan pelkkää "tokenismia" eli näennäisosallistamista (Bharat Kumar ym. 2022).

Monen tutkimuksen tausta-aineistossa viitataan vanhoihin tutkimuksiin, joiden mukaan monimuotoisuusaloitteet lisäävät muun muassa organisaation kilpailuetua, mutta väitettä ei laajasti näytetä toteen valikoituneissa tutkimuksissa. Esimerkiksi tähän opinnäytetyöhön mukaan valituissa tutkimuksissa vain yhdeksässä oli havaittu monimuotoisuussuunnitelmalle tai -ohjelmalle todennettuja hyötyjä. Lisäksi yhdessä tutkimuksessa oli havaittu monimuotoisuusohjelmalla negatiivisia vaikutuksia (keskijohdon vastustusta). Lisätutkimukselle monimuotoisuusinterventioiden hyödyistä ja vaikutuksista on selvästi tarvetta. Yritysten käyttöönottamien ohjelmien ja -suunnitelmien pitkäaikaisvaikutuksia olisi hyvä tutkia vähintään yrityksien sisällä jos ei akateemisesti.

6.2 Kirjallisuuskatsauksen vahvuudet ja rajoitteet

Systemoitu kirjallisuuskatsaus osoittautui tehokkaaksi menetelmäksi kartoittaa laajasti hyödynnettyjä monimuotoisuuskäytäntöjä. Katsaukseen valikoituneet 36 tutkimusta muodostivat hallittavan, mutta kattavan kokonaisuuden, joka luo selkeän kokonaiskuvan monimuotoisuussuunnitelmien trendeistä. JBI -laadunarviointi osana katsausta toi varmuutta aineiston luotettavuuteen ja PICO-mallin käyttö mahdollisti selkeän tutkimuskysymyksen kehittämisen. Haun rajaaminen vuosille 2019–2024 varmisti, että katsaus perustuu tuoreeseen

tutkimukseen, joka heijastaa nykyisiä työelämän ja yhteiskunnan trendejä (esim. koronapandemian aiheuttamat muutokset, etätöön yleistyminen, monimuotoisuusjohtamisen trendit). Induktiivinen sisällönanalyysi mahdollisti sen, että löydökset rakentuivat tutkimusaineistosta käsin ilman valmiita kategorioita, mikä teki analyysistä aineistolähtöistä. Tulokset palvelevat sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioita monimuotoisuussuunnitelmien kehittämisessä.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen haasteeksi muodostui se, etteivät useimmat sisällytetyistä tutkimuksista ennako-odotusten mukaisesti käsitelleet varsinaisia valmiita monimuotoisuussuunnitelmia, joten monimuotoisuussuunnitelmien ohjeistus tässä opinnäytetyössä jää löydettyjen tutkimuksien sisältämien toimintamallien, ohjelmakokonaisuuksien ja strategioiden varaan. Niiden perusteella monimuotoisuussuunnitelmaa laativa taho voi saada hyödyllistä tietoa siitä, millaisia tulokulmia monimuotoisuussuunnitelmaan kannattaa valita, mutta joutuu kuitenkin tekemään itse paljon ratkaisuja suunnitelman muotoilun ja sisällön suhteen.

Tutkimuksien tulkinnassa on hyvä huomioida, että ehdottomasti suurin osa sisällytetyistä tutkimuksista olivat yhdysvaltalaisia (14 kpl), ja toiseksi suurin osa isobritannialaisia (5 kpl). Monimuotoisuusaloitteiden laaja levinneisyys Yhdysvalloissa ei ole yllättävää, sillä liiketoimintalähtöinen monimuotoisuuden edistäminen on saanut alkunsa juuri Yhdysvalloista, vaikka monimuotoisuusjohtaminen onkin siellä kokenut vastatuulta vuoden 2025 alusta lähtien. Tutkimusten alkuperämaa on kuitenkin hyvä huomioida mahdollisena rajoitteena, sillä tutkimustuloksissa voi esiintyä joitakin kulttuurisia samankaltaisuuksia, jotka ovat yleisiä Yhdysvalloissa tai Iso-Britanniassa, mutta eivät välttämättä muualla maailmassa. Tämä voi vaikuttaa tutkimustulosten yleistettävyyteen suomalaisessa toimintaympäristössä.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneiden tutkimusten joukossa ei ollut suomalaisia tutkimuksia. Näin ollen suomalaisen monimuotoisuuden edistämisen parhaista metodeista ei voi tehdä ilmiselviä tulkintoja tämän kirjallisuuskatsauksen puitteissa. Asia vaatisi jatkotutkimusta; kenties eri tyyppisiä saatavilla olevia materiaaleja hyödyntäen (esimerkiksi suomalaisten organisaatioiden verkkosivuilta löytyviä monimuotoisuussuunnitelmia analysoiden). Voidaan kuitenkin varovaisesti olettaa, että tässä kirjallisuuskatsauksessa useita hyväksi havaittuja käytäntöjä voi soveltaa myös suomalaisissa yrityksissä.

Myös lähdeaineistossa havaittiin runsaasti haasteita ja rajoituksia itse monimuotoisuuden edistämiseksi, mikä on hyvä huomioida monimuotoisuussuunnitelman luomisen yhteydessä. Monet haasteista ovat rakenteellisia ja siten vaikeita haastaa. Esteitä havaittiin muun muassa vähemmistöjen sisäänpääsyssä ja etenemismahdollisuuksissa (Paquet 2021). Myös aihetta käsittelevien tutkimuksien vähäisyys on haaste (esim. Schultz ym. 2019; Riner & Upchurch 2022). Valittujen käytäntöjen hyödyntämisenkin haasteita mainittiin. Esimerkiksi ohjelma-algoritmit muodostivat tiimejä, jotka eivät heijastelleen organisaation monimuotoisuutta (Salman 2021).

Monimuotoisuus-käsitteen laajuus ja hankala yleistettävyyys luo myös omat haasteensa kirjallisuuskatsauksen tulosten tulkintaan. Esimerkiksi tutkimustuloksissa yhdessä tutkimuksessa mainittu hierarkian lisääminen organisaatiossa todettiin vaikuttavaksi keinoksi rekrytoida lisää naisia, mutta siitä ei voi vetää johtopäätöksiä siitä, onko hierarkialla vaikutusta muiden vähemmistöjen, esimerkiksi seksuaalisten vähemmistöjen tai etnisten vähemmistöjen, sisäänottoon. Kaikissa tutkimuksissa tutkimuksen käsittelemiä vähemmistöjä ei oltu edes määritelty, mikä tekee vaikuttavuuden arvioinnista haastavaa.

6.3 Johtopäätökset ja käytännön sovellukset

Tutkimusaineistoa analysoimalla voi havaita, että monimuotoisuuden johtamisen parhaat käytännöt eivät ole vain teorian tasolla toimivia, vaan niiden soveltaminen voi tarjota konkreettisia hyötyjä organisaatioille. Tutkimusaineistoa analysoimalla käy ilmi, että suositut ja vaikuttavat toimintamallit korreloivat ainakin osittain keskenään, mutta läheskään kaikkien strategioiden ja käytäntöjen vaikuttavuutta ei ole tutkittu, mikä organisaation on hyvä huomioida. Tutkimuksen tuloksia voi kuitenkin organisaatioissa soveltaa monimuotoisuussuunnitelman tai -ohjelman luomisessa. Tuloksien joukosta voi myös poimia yksittäisiä monimuotoisuusaloitteita, joita organisaatio voi pilotoida. Tässä luvussa esitetään muutamia lisäyksiä ja ideoita käytännön sovelluksiksi.

Tutkimusten tuloksia voi hyödyntää niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Koska työskentelyn tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana eräällä hyvinvointialueella, minua kiinnostaa erityisesti pohtia, miten kirjallisuuskatsauksen tuloksia voitaisi tulevaisuudessa hyödyntää hyvinvointialueiden ja yleisemmin julkisen sektorin hallinnossa. Esimerkiksi monimuotoisuuskäytäntöjen sisällyttäminen hyvinvointialueiden tai muun julkisorganisaation strategioihin ja monimuotoisuussuunnitelman koostaminen voi tukea yhdenvertaisuuslain ja

muiden säädösten toteuttamista käytännössä. Johtamiskäytäntöjen päivittäminen monimuotoisuutta edistäviksi voi myös edistää hyvinvointialueiden tavoitteita henkilöstön viihtyvyyden ja asiakaskohtaamisten laadun parantamisessa. Hyvinvointialueilla on tällä hetkellä moninaisia ja osittain puutteellisia käytäntöjä monimuotoisuussuunnitelmien osalta, ja tämän opinnäytetyön tuloksia voisi käyttää yhtenäisempien strategioiden luomisessa.

Mielenkiintoisena havaintona, eräässä kirjallisuuskatsaukseen valikoituneessa artikkelissa havaittiin, että terveydenhuoltosektorilla sairaanhoitajien keski-ikä pieneni monimuotoisuusohjelman avulla (Bradley & Bitton 2022). Hyvinvointialueet kokevat nykyisin haasteita, jotka liittyvät henkilöstön keski-ikään ja eläköitymiseen erityisesti hoitotyössä (Keva). Hyvinvointialueet voisivat pyrkiä lisäämään nuoremman hoitohenkilöstön määrää monimuotoisuussuunnittelun keinoin. Tämä voi onnistuakseen edellyttää osittaista kielivaatimusten poistamista virkojen kelpoisuusehdoista.

Tutkimustuloksien perusteella apuyhdistisyhteistyö oli toistuva monimuotoisuuden edistämisen käytäntö. Organisaatiot voivat apuyhdistisyhteistyön lisäksi myös hyötyä yhteistyöstä muiden organisaatioiden, koulutuslaitosten ja asiantuntijoiden kanssa. Yhteistyön kautta voidaan verkostoitua, jakaa toimivia käytäntöjä, ottaa mallia muista ja kehittää monimuotoisuutta tukevaa toimintaa. Julkisella sektorilla tämä voi tarkoittaa muiden kuntien tai hyvinvointialueiden kanssa tehtävää yhteistyötä. Yksityisellä sektorilla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteistyötä julkisen sektorin tai kolmannen sektorin kanssa. Yhteistyö voi edellyttää työryhmien perustamista.

Osa suosituista ja vaikuttavista monimuotoisuusaloitteista vaatii resursseja ja ajallista panostusta organisaatiolta. Onkin tärkeää, että monimuotoisuuden edistämiseksi varataan riittävät resurssit. Tämä voi tarkoittaa organisaation aikaa, rahaa tai asiantuntemusta, joista jälkimmäisin voi olla sisäistä asiantuntemusta tai ulkopuolista, palkattua asiantuntemusta. Käytännössä monimuotoisuuden edistäminen voi tarkoittaa tai vaatia esimerkiksi monimuotoisuusvastaavan palkkaamista, monimuotoisuustyöryhmien perustamista tai henkilöstön monimuotoisuuskoulutuksien järjestämistä.

6.4 Jatkotutkimuksen aiheet ja suositukset

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella monimuotoisuuden edistämistä on tutkittu eniten Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa. Jatkotutkimuksia olisikin hyvä toteuttaa useissa eri maissa

aiheesta jo olemassa olevan tiedon täydentämiseksi, tai vaihtoehtoisesti tutkien esimerkiksi Suomesta käsin eri maiden käytäntöjä.

Ennakkomateriaaleissa käytettiin lähteinä muutamia monimuotoisuuden johtamista koskevia tutkimuksia nimenomaan Suomesta. Mutta koska suomalaisia tutkimuksia ei valikoitunut mukaan kirjallisuuskatsaukseen eikä tutkimus siten tuonut tietoa suomalaisten yritysten parhaista monimuotoisuuskäytännöistä, tulevaisuudessa tarvitaan lisää tutkimusta. Tutkimuksen aiheina voisi olla esimerkiksi miten monimuotoisuussuunnittelua ja -johtamista toteutetaan Suomessa ja millaisia erityispiirteitä sillä on verrattuna muihin maihin, sekä mitkä ovat nimenomaan suomalaisten yritysten monimuotoisuusohjelmien menestyksekkäät piirteet.

Tämän kirjallisuuskatsauksen puitteissa Suomen monimuotoisuussuunnitelmiin liittyviin suuntauksiin ei ikävä kyllä saatu näkymää, ja sopivien kirjallisuuskatsaukseen valikoituneiden tutkimusten puuttuessa epäselväksi jäi, paljonko aihetta on Suomessa tähän mennessä edes tutkittu. Erityisesti olisi hyödyllistä tutkia, missä määrin ja millä tavoin suomalaiset organisaatiot hyödyntävät monimuotoisuusstrategioita ja mitä esteitä niiden käyttöönotolle on. Olisi myös hyödyllistä ja kiinnostavaa tutkia, mitä eroja julkisen ja yksityisen sektorin välillä on. Toivon tämän opinnäytetyön kenties inspiroivan sopivaa lukijaa aiheita tutkimaan.

Aiemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, että julkisella sektorilla vaaditaan usein molemman kotimaisen kielen osaamista, jolla voi olla rajaava vaikutus vähemmistöjen sisällyttämiseen (Bergbom ym. 2020). Toisaalta voidaan ajatella, että kielivaatimus voi myös edistää joidenkin vähemmistöjen sisällyttämistä; mainittavasti suomenruotsalaisen vähemmistön. Aihe tarjoaisi mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen siitä, minkälaisia vähemmistöjä kielivaatimukset rajaavat ja edesauttavatko ne toisia vähemmistöjä. Aihetta voisi myös tutkia siitä perspektiivistä, auttaako kielivaatimusten vähentäminen monimuotoisuuden lisääntymisessä ja esimerkiksi henkilöstön ikäryhmien kehittämisessä haluttuun suuntaan.

Strategioiden tutkiminen on myös tunnistettava jatkotutkimuksen aihe. Suurin osa kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista keskittyi Yhdysvaltoihin ja Iso-Britanniaan, mutta monimuotoisuusstrategiat voivat toimia eri tavoin eri kulttuurisissa ja lainsäädännöllisissä ympäristöissä. Jatkossa tarvittaisiin vertailevaa tutkimusta siitä, miten monimuotoisuusstrategiat mukautuvat eri maiden ja toimialojen erityispiirteisiin.

Vaikka useita monimuotoisuusstrategioita tunnistettiin kirjallisuuskatsauksessa, niiden vaikuttavuutta ei arvioitu valikoituneissa tutkimuksissa. Asian selvittämiseksi tarvitaan empiiristä tutkimusta siitä, mitkä strategiat ovat tehokkaimpia ja kuinka niiden vaikutuksia voidaan mitata. Myös esimerkiksi suosittujen rekrytointi- ja urakehityskäytäntöjen pitkäaikaisia vaikutuksia organisaatioiden menestykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin tulisi tutkia tarkemmin.

Monimuotoisuusalgoritmiikan ja tekoälyratkaisujen vaikutuksia organisaatioiden monimuotoisuuteen havaittiin joissakin valikoituneissa tutkimuksissa, mutta niiden pitkän aikavälin vaikutuksia ja eettisiä kysymyksiä ei ole vielä kattavasti tutkittu. Tulevaisuudessa olisi tärkeää selvittää, miten teknologia voi tukea monimuotoisuuden edistämisen toimia sekä millaisia riskejä siihen liittyy. Teknisillä aloilla olisi myös hyödyllistä tutkia sitä, miten tekoälyä ja algoritmeja voi käytännön tasolla kehittää inklusiivisimmiksi.

Monimuotoisuussuunnitelmien ja -ohjelmien hyödyistä ei saatu tyhjentävästi tietoa tämän kirjallisuuskatsauksen kautta, sillä monimuotoisuussuunnitelmien tai -ohjelmien vaikutuksia käsiteltiin varsin rajallisesti. Tämä olisi selkeä jatkotutkimuksen aihe, jotta voidaan selvittää, miten monimuotoisuuden johtamisella voidaan kehittää organisaatioiden toimintaa ja hyvinvointia, sekä varmistaa, ettei organisaation resursseja ohjata väärin toimiin.

Kattavamman katsauksen tutkimusaineistoon saamiseksi aihetta pitäisi olla tutkimassa useampi kuin yksi henkilö. Hakutuloksia tuli harjoitushauilla valtavia määriä, mikä viittaa siihen, että tutkimusaineistoa on saatavilla, mutta tämän opinnäytetyön ja tutkimuskysymyksen puitteissa sitä piti rajata siten, että opinnäytetyön tekijä pystyi yksin koostamaan ja analysoimaan relevanteimmat hakutulokset. Akateemisessa kontekstissa systemoidusta kirjallisuuskatsauksesta saisi kenties kattavamman, mikäli se valikoituisi väitöskirjan aiheeksi tai sitä tekemässä olisi vähintään kaksi henkilöä, tai jopa mieluiten isompikin tiimi. Lisäksi hakutermejä muuttelemalla saisi helposti erilaisia painotuksia tutkimuksille, tutkimuskysymyksestä riippuen. Koska hakutuloksia löytyi niin paljon harjoitushauilla, on todennäköistä, että tämä kirjallisuuskatsaus oli vain pintaraapaus aiheeseen, joka tarjoaisi tutkittavaa vielä jatkossakin.

Tutkimuksen tuloksia voi sellaisenaan hyödyntää organisaatioiden johdossa monimuotoisuusaloitteiden, -ohjelmien ja -suunnitelmien muodostamisessa. Opinnäytetyössä on esitelty niitä strategioita ja käytäntöjä, joilla on havaittu positiivisia vaikutuksia

monimuotoisuuden johtamisessa. Lisäksi on esitelty muita lupaavia strategioita ja käytäntöjä, joita organisaatiot voivat hyödyntää omien tarpeidensa mukaisesti.

Suositukseni on, että organisaatiot muodostaisivat kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella yhtenäisen ja strategisen monimuotoisuussuunnitelman, joka sisältää kuvaukset valituista monimuotoisuuden edistämisen ja hallinnan strategioista, alakategorioinaan valitut käytännöt. Monimuotoisuussuunnitelma voisi olla esimerkiksi Powerpoint-muodossa tai PDF-muodossa oleva virallinen dokumentti, joka julkaistaan organisaation verkkosivuilla tai Intranetissä. Monimuotoisuussuunnitelma olisi hyvä sitoa organisaation yleiseen strategiaan ja hyväksyttävä hallituksella, aluevaltuustolla tai muulla johtavalla elimellä. Monimuotoisuussuunnitelmassa kannattaa hyödyntää tämän opinnäytetyön puitteissa toteutetun kirjallisuuskatsauksen tuloksia ja suosituksia. Sen sisältöön voi valita organisaation yleiseen strategiaan sopivia strategioita ja käytänteitä. Monimuotoisuussuunnitelman vastuutettu toteuttaja voi olla esimerkiksi organisaation HR-johtaja tai vastaava taho.

On suositeltavaa, että monimuotoisuussuunnitelma ei ole irrallinen ohjelma, vaan että se integroidaan osaksi organisaation laajempaa strategiaa. Monimuotoisuustavoitteet tulisi esimerkiksi asettaa organisaation keskeisten tavoitteiden osaksi, ja niitä tulisi seurata ja arvioida säännöllisesti samoin kuin muitakin strategisia tavoitteita. Tavoitteiden tulisi olla mitattavia ja niiden tukemiseksi tulisi käyttää esimerkiksi kyselyjä ja haastatteluja, joilla kerätään henkilöstön palautetta. Seurannan tuloksia ja vaikuttavuuden arviointia tulisi käyttää suunnitelmien ja monimuotoisuusaloitteiden jatkokehittämiseen.

Organisaatioiden tulisi panostaa erityisesti johtajiensa koulutukseen monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden teemoista. Johtajien sitoutuminen, esimerkki ja resursointivalmius ovat ratkaisevan tärkeitä monimuotoisuussuunnitelmien onnistumiselle.

Monimuotoisuussuunnitelman luominen puolestaan vaatii johtajilta aitoa kiinnostusta ja panostuksenhalua aiheeseen. Johtamiskoulutusten olisi hyvä sisältää käytännön työkaluja ja menetelmiä monimuotoisuuden edistämiseen omissa tiimeissä.

7 Yhteenveto

Organisaatioiden menestyksekkäät monimuotoisuuskäytännöt ovat tärkeä tutkimuksen aihe globalisoituvassa yrity maailmassa, jossa monimuotoisuutta tulee tehokkaasti ja resurssit oikein

ohjaten johtaa. Tutkimukset osoittavat, että monimuotoisuudella voi olla positiivisia vaikutuksia organisaation innovaatioihin, kilpailukykyyn ja päätöksentekoon (esim. Majczyk 2022). Monimuotoisuuden hallinta edellyttää kuitenkin systemaattista suunnittelua ja strategioita, joiden avulla monimuotoisuutta voidaan edistää ja hyödyntää tehokkaasti.

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia monimuotoisuuden johtamista organisaatioissa ja sen vaikutusta organisaatioiden toimintaan ja suorituskykyyn. Sen tavoite on tarjota konkreettisia käytännön suosituksia organisaatioille monimuotoisuuden hallintaan ja edistämiseen. Tutkimuskysymys oli *”mitkä ovat menestyksekkään monimuotoisuussuunnitelman keskeiset käytännöt?”*. Tutkimuskysymystä selvittääkseni toteutin systemoidun kirjallisuuskatsauksen, jonka toteutus ajoittui kesän 2024 ja kevään 2025 välille.

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmäksi valikoitui Barbara Kitchenhamin systemoidun kirjallisuuskatsauksen metodi, jonka prosessi on esitelty kappaleessa X. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tueksi luotiin useita työkaluja: tiedonhakutyökalu (Taulukko 1), tiedonkeruulinstrumentti (Liite 2), kirjallisuuskatsauksen analyysityökalu (Liite 1), segmentointityökalu (Liite 4) sekä kartoituksen yhteenveto-taulukko (Liite 5). Laatu varmistettiin JBI-analyysillä (liite 3) ja tiedonhaku visualisoitiin visualisointityökalu Prisma Flowchartilla (Kuva 2).

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että organisaatioiden suosituimpia monimuotoisuuden edistämisen käytäntöjä ovat rekrytoinnin ja urakehityksen tukemisen käytännöt. Näillä on rajoitetusti havaittu valikoituneissa tutkimuksissa myös positiivista vaikuttavuutta. Strategioiden vaikuttavuudesta ei tutkimuksissa ollut näyttöä.

Systemoitu kirjallisuuskatsaus toi esiin, että menestyksekkäät monimuotoisuussuunnitelmat sisältävät konkreettisia toimintamalleja, kuten monimuotoisuuden lisäämiseen tähtääviä rekrytointiprosesseja, mentorointiohjelmiä ja inklusiivisia johtamiskäytäntöjä. Vaikka monimuotoisuusohjelmien hyödyistä ei ole paljon tutkimustietoa, on havaittavissa, että monimuotoisuutta tukevat käytännöt voivat lisätä työntekijöiden sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta (Carter-Edwards ym. 2023).

Organisaation monimuotoisuudella on todettu selkeitä hyötyjä organisaatiolle (esim. Henao ym. 2021; Sreedhar & Nayak 2023). Monimuotoisuussuunnitelmat ja -ohjelmat voivat tarjota organisaatioille selkeät suuntaviivat monimuotoisuuden edistämiseen. Opinnäytetyö

suosituksineen voi toimia työkaluna, joka auttaa organisaatioita luomaan monimuotoisemman ja inklusiivisemmän työympäristön työntekijöilleen sekä paremman palvelukokemuksen asiakkailleen. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen tulokset voivat toimia pohjana tuleville tutkimuksille monimuotoisuuden roolista ja merkityksestä organisaatioiden menestykselle ja yhteiskunnalliselle kehitykselle.

Kirjallisuuskatsauksen löydökset voivat konkreettisesti auttaa johtajia ja henkilöstävastaavia kehittämään organisaatioilleen monimuotoisuussuunnitelman tai muita monimuotoisuuden hallintaan tähtääviä strategioita ja käytäntöjä. Valmiita monimuotoisuussuunnitelmapohjia kirjallisuuskatsaus ei paljastanut, mutta avainhenkilöt voivat esitellyistä käytänteistä ja strategioista valita ne, joista koostaa budjettiinsa ja tavoitteisiinsa soveltuvimman kokonaisuuden. Vaikka monet tutkimuksista eivät käsitelleet ohjelmien tai suunnitelmien vaikutuksia, voi arvioida, että useat esitellyistä käytänteistä (esimerkiksi taloudellinen sitouttaminen tai rekrytointipolut) ovat todennäköisesti hyödyllisiä monimuotoisuuden lisäämisessä ja johtamisessa.

Organisaatioiden on hyvä edetä monimuotoisuussuunnittelussaan koostamalla viralliseksi, strategian mukaiseksi dokumentiksi monimuotoisuussuunnitelman, joka hyväksytetään tarvittaessa hallituksessa ja julkaistaan läpinäkyvyyden vuoksi verkkosivuilla.

Monimuotoisuussuunnitelmassa kannattaa hyödyntää tämän opinnäytetyön puitteissa toteutetun kirjallisuuskatsauksen tuloksia ja suosituksia. Monimuotoisuussuunnitelmilla ja organisaation monimuotoisuusilmapiirillä on havaittu keskinäinen yhteys (Herdman & McMillan-Capehart 2009), mikä puoltaa virallisten monimuotoisuussuunnitelmien luomista ja käyttöä organisaation työkaluna.

Systemoitu kirjallisuuskatsaus paljastaa, että menestyksenkäs monimuotoisuusjohtaminen voi parantaa organisaation kilpailukykyä, innovointikykyä ja työntekijöiden hyvinvointia. Valikoitujen tutkimusartikkelien perusteella esitetään konkreettisia suosituksia ja strategioita, jotka auttavat organisaatioita kehittämään inklusiivisia työympäristöjä. Opinnäytetyö korostaa monimuotoisuuden johtamisen merkitystä onnistuneen organisaatiostrategian osana.

Lähteet

Adamovic, Mladen & Cooney-O'Donoghue Diarmuid 2024. Best management practices for integrating refugee employees. Tutkimusartikkeli. Human Resource Management Journal. Luettavissa osoitteessa <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12553>>. Luettu 25.3.2025.

Ali Turi, Jamshid & Khastoori, Sudhaishna & Sorooshian, Shahryar & Campbell, Nadine 2022. Tutkimusartikkeli. PLOS One. Luettavissa osoitteessa <<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0270813>>. Luettu 20.1.2025.

Aromataris, Edoardo & Pearson, Alan 2014. The Systematic Review - An Overview. Tutkimusartikkeli. American Journal of Nursing. Luettavissa osoitteessa <https://journals.lww.com/ajnonline/fulltext/2014/03000/The_Systematic_Review__An_Overview.28.aspx?casa_token=42DTnNkNj5AAAAA\ :xkYNFSkJNbmFDeOWCoJEWKGRh7KzqdV9aFVCU4Fd1qrkKiibgb5uyyqd2bX6X5WF1IOMsfct_KE5Gs5Nf2RIHepTEelindx>. Luettu 8.5.2024.

Ashikali, Tanachia & Groeneveld, Sandra 2015. Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. Tiedejulkaisu. Leiden-yliopisto. Luettavissa osoitteessa <https://www.researchgate.net/publication/273631463_Diversity_Management_For_All_An_Empirical_Analysis_of_Diversity_Management_Outcomes_Across_Groups>. Luettu 8.5.2024.

Baumeister, Roy F. & Leary, Mark R. 1997. Writing Narrative Literature Reviews. Tiedejulkaisu. Case Western Reserve-yliopisto ja Wake Forest- yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://psychology.yale.edu/sites/default/files/baumeister-leary.pdf>>. Luettu 20.3.2025.

Bergbom, Barbara & Toivanen, Minna & Väänänen, Ari 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020 - fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. Luettavissa osoitteessa <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf>>. Luettu 28.5.2024.

Bradley, Carol & Bitton, Jana 2022. Building a Longitudinal Workforce Plan for Nursing. Tutkimusartikkeli. Nurse Leader. Luettavissa osoitteessa <<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S1541461222001471>>. Luettu 25.3.2025.

Carrell, Michael R. & Mann, Everett E. & Sigler Honeycutt, Tracey 2006. Defining workforce diversity programs and practices in organizations: a longitudinal study. Tiedejulkaisu. Labor Law Journal. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/docview/195058321?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 8.5.2024.

Cachat-Rosset, Gaelle & Klarsfeld, Alain 2023. Diversity, Equity, and Inclusion in Artificial Intelligence: An Evaluation of Guidelines. Tiedejulkaisu. Applied Artificial

Intelligence. Luettavissa osoitteessa
<<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08839514.2023.2176618>>. Luettu
25.11.2024.

Carter-Edwards, Lori & Hightower, Maia & Schick, Vanessa & Nguyen, Tung & Hidalgo, Bertha & Stone, Lisa Cacari & Laird, Rebecca & Ossip, Deborah & Rubio, Mercedes & Ferreira, Sanae ElShourbagy & Carrasquillo, Olveen 2023. The CTSA Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility (DEIA) Task Force's recommendations for the CTSA program consortium. Tiedejulkaisu. Journal of Clinical and Translational Science. Luettavissa osoitteessa
<<https://www.proquest.com/central/docview/2774764754/fulltext/5D6ACB596B347FAPQ/1?accountid=14774&sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 20.3.2025.

Conway, Kim & Zeng, Kellen & Mimbela, Ricardo 2025. DEI and Accessibility, explained. American Civil Liberties Union. Artikkel. Luettavissa osoitteessa:
<<https://www.aclu.org/news/racial-justice/dei-and-accessibility-explained>>. Luettu
2.4.2025.

Due Billing, Yvonne & Sundin, Elisabeth 2006. From Managing Equality to Managing Diversity A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity. Tiedejulkaisu. Julkaisualusta ei tiedossa. Luettavissa osoitteessa
<https://www.researchgate.net/publication/237112711_From_Managing_Equality_to_Managing_Diversity_A_Critical_Scandinavian_Perspective_on_Gender_and_Workplace_Diversity>. Luettu 8.5.2024.

Dwyer, Emily 2022. The Only Way Is Up: a tool for evaluating diverse SOGIESC (aka LGBTQ+) inclusion. Tiedejulkaisu. The Australian Journal of Emergency Management. Luettavissa osoitteessa
<<https://www.proquest.com/central/docview/2763364711/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/199?sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 1.9.2024.

Enders, Felicity T. & Golembiewski, Elizabeth H. & Pacheco-Spann, Laura M. & Allyse, Megan & Mielke, Michelle M. & Balls-Berry, Joyce E. 2021. Building a framework for inclusion in health services research: Development of and pre-implementation faculty and staff attitudes toward the Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) plan at Mayo Clinic. Tiedejulkaisu. Journal of Clinical and Translational Science. Luettavissa osoitteessa
<<https://www.proquest.com/central/docview/2521933199/fulltext/30237729FADD4213PQ/1?accountid=14774&sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 4.1.2025.

Erkmen, Cherie P. & Ortmeyer, Katherine A. & Pelletier Glenn J. & Preventza, Ourania & Cooke David T. 2021. An Approach to Diversity and Inclusion in Cardiothoracic Surgery. Tiedejulkaisu. The Annals of Thoracic Surgery. Luettavissa osoitteessa
<<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/abs/pii/S0003497520321214>>. Luettu
12.10.2024.

FIBS 2022. Diversity and inclusion in Finnish companies. Yritysvastuuverkoston julkaisu. Finnish Business & Society. Luettavissa osoitteessa <https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/11/Survey_DI-in-Finnish-companies_FINAL.pdf>. Luettu
20.3.2025.

Foma, Elizabeth 2014. Impact of Workplace diversity. Tiedejulkaisu. Review of Integrative Business & Economics. Luettavissa osoitteessa: <http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_sk14-026__402-410_.pdf>. Luettu 8.5.2024.

Gardner, William & Van Eck Pelouchette, Joy & Clinebell, Sharon K. 1994. Valuing women in management, an impression management perspective on gender diversity. Tutkimusartikkeli. Management Communication Quarterly. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/docview/232857710/CC8BA3FA01945E7PQ/7?sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 4.5.2024.

Gopalakrishnan S. & Ganeshkumar, Parasuraman 2013. Systematic Reviews and Meta-analysis: Understanding the Best Evidence in Primary Healthcare. Tiedejulkaisu. Journal of family medicine and primary care. Luettavissa osoitteessa <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24479036/>>. Luettu 4.5.2024.

Grant, Maria J. & Booth Andrew 2009. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. Tutkimusartikkeli. Salford-yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>>. Luettu 20.3.2025.

Gröschl, Stefan & Doherty, Liz 1999. Diversity management in practice. Tiedejulkaisu. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Luettavissa osoitteessa <https://www.researchgate.net/publication/235316186_Diversity_management_in_practice>. Luettu 8.5.2024.

Halme, Johanna 2024. From words to action: Challenges and opportunities on diversity management in Finland. Pro gradu tutkielma. Aalto yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://aaltodoc.aalto.fi/items/81623a34-8243-40fe-9054-d6f3a9e15886>>. Luettu 25.3.2025.

Hedges, Larry V. 1985. Statistical Methods for Meta-Analysis. Tiedejulkaisu. Chicagon yliopisto. Luettavissa osoitteessa <https://www.academia.edu/17621684/Statistical_Methods_for_Meta_Analysis>. Luettu 21.3.2025.

Heikkinen, Maarit 2005. Monimuotoisuus organisaatioissa - monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Artikkel. Hallinnon tutkimus. Luettavissa osoitteessa <<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101536/59037>>. Luettu 26.2.2024.

Henao, David & Chere, Gregory & Dixon, Yvonne 2021. Impact of Diversity and Inclusion Education on Team Member Engagement. Tiedejulkaisu. Journal of Best Practices in Health Professions Diversity. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/central/docview/2623911692/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/98?sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 3.1.2025.

Herdman, Andrew O. & McMillan-Capehart, Amy 2009. Establishing a Diversity Program is Not Enough: Exploring the Determinants of Diversity Climate.

Tutkimusartikkeli. Journal of Business and Psychology. Luettavissa osoitteessa <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-009-9133-1> >. Luettu 8.5.2024.

Hewlett Sylvia Ann, Marshall Melinda & Sherbin Laura 2013. How Diversity can drive innovation. Harvard Business Review. Artikkele. Harvard Business Review. Luettavissa osoitteessa <<https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>>. Luettu 3.3.2024.

Hurst, Reuben & Lee, Saerom & Drake, Justin 2024. The effect of flatter hierarchy on applicant pool gender diversity: Evidence from experiments. Tutkimusartikkeli. Strategic Management Journal. Luettavissa osoitteessa <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.3590>>. Luettu 19.3.2025.

Hotus, Hoitotyön oppimissätiö, vuosi ei tiedossa. Tutkimusten arviointikriteeristö (JBI). Luettavissa osoitteessa <<https://hotus.fi/kansainvalinen-yhteistyö/jbi-keskus/tutkimusten-arviointikriteeristot-jbi/>>. Luettu 10.3.2025.

JBI: arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle 2018. The Joanna Briggs Collaboration. Luettavissa osoitteessa <<https://hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-laadulliselle-tutkimukselle-ja-selosteosa-2.pdf> >. Luettu 28.5.2024.

JBI Global, vuosi ei tiedossa. Critical Appraisal Tools. Luettavissa osoitteessa <<https://jbi.global/critical-appraisal-tools?utm>>. Luettu 4.1.2025.

Kelsey, Kaul 2022. Understanding Hiring Processes to Improve Diversity on Startup Technology Teams. Väitöskirja. Northeastern-yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/central/docview/2659615491/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/136?sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>>. Luettu 6.1.2025.

Keva 2023. Hyvinvointialueiden työntekijöistä joka kolmas eläköitymässä. Uutinen. Luettavissa osoitteessa <<https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/hyvinvointialueiden-tyontekijoista-joka-kolmas-elakoitymassa/>>. Luettu 31.3.2025.

Khan, Bilal Noreen & Dang-Nguyen, Marlina & Dara, Gordon & Shivani, Chandra & Abejirinde, Ibukun-Oluwa 2023. What comes after strategy: Moving beyond statements and open letters – An analysis of three Toronto hospitals' diversity, equity and inclusion (DEI) plans. Tutkimusartikkeli. BMJ Leader. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/central/docview/2889804252/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/1?sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 1.3.2025.

Kitchenham Barbara 2004. Procedures for Performing Systematic Reviews. Tekninen julkaisu. Keele-yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=29890a936639862f45cb9a987dd599dce9759bf5> >. Luettu 8.5.2024.

Kitchenham, Barbara & Brereton, Pearl & Budgen, David & Turner, Mark 2009. Systematic literature reviews in software engineering-A systematic literature review. Tiedejulkaisu. Information and Software Technology. Luettavissa osoitteessa

<https://www.researchgate.net/publication/222673849_Systematic_literature_reviews_in_software_engineering-A_systematic_literature_review>. Luettu 3.2.2024.

Kidder, Deborah L. & Lankau Melenie J. & Chrobot-Mason Donna & Mollica Kelly A. & Friedman Raymond A. 2004. Backlash toward Diversity Initiatives: examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. Tutkimusartikkeli. International Journal of Conflict Management. Luettavissa osoitteessa <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb022908/full/html>>. Luettu 8.5.2024.

Korhonen, Inka 2021. "Eniten on vaikuttanut kaikki". Johtamispuhetta liike-elämän ja yhteiskunnan huipulta: kertomuksia monimuotoisuusjohtamisesta ja monimuotoisesta identiteetistä. Pro gradu tutkimus. Helsingin yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/19c0dd1f-2b6d-4511-9384-f8d1faf7f89d/content>>. Luettu 20.3.2025.

Köllen Thomas 2019. Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. Tiedejulkaisu. Western Academy of Management. Luettavissa osoitteessa <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1056492619868025?casa_token=ly5hFQ0TANwAAAAA%3AZK0ZdtspAoC1yBAVdVI9CsvdouECDZWXavXZs0XkVGi_WU9rZ8or2Fgw-7Nx030MbQ0-oxo8-hMz9g>. Luettu 8.5.2024.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Finlex. Luettavissa osoitteessa <<https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/1986/609>>. Luettu 8.5.2024.

Lebel, Kiana & Hillier, Elizabeth & Spalluto, Lucy B. & Yap, Wan & Keglowsch, Kiera & Darras, Kathryn E. & Yong-Hing, Charlotte J. 2021. The Status of Diversity in Canadian Radiology-Where We Stand and What Can We Do About It. Tiedejulkaisu. Canadian Association of Radiologists. Luettavissa osoitteessa <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0846537120978258>>. Luettu 10.2.2025.

Li, Yuzhu & Hsu, Jack Shih-Chieh & Sun, Hua & Parolia, Neeraj 2022. Team Leadership and Diversity Management in Informations Systems Development Project Teams. Tutkimusartikkeli. Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/docview/2719910849/CC8BA3FA01945E7PQ/2?sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 4.5.2024.

Lorbiecki, Anna & Gavin, Jack 2000. Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. Tiedejulkaisu. British Journal of Management. Luettavissa osoitteessa <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8551.11.s1.3>>. Luettu 8.5.2024.

Majczyk, Julita 2022. Leadership development programs in the context of diversity management: evidence from Poland. Tutkimusartikkeli. Journal of International Change Management. Luettavissa osoitteessa <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jocm-09-2021-0274/full/html>>. Luettu 25.3.2025.

Martikainen, Tuomas & Moisio, Elina 2007. Monimuotoisuuden haaste suomalaiselle työelämälle. Työelämän tutkimus. Julkaisualusta ei tiedossa. Luettavissa osoitteessa <<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87610/46804>>. Luettu 5.4.2024.

Mattina, Rebecca. Diversity and inclusion in the workplace: Benefits and challenges. Blogiteksti. Achievers. Luettavissa osoitteessa <<https://www.achievers.com/blog/diversity-and-inclusion/>>. Luettu 26.3.2025.

Mauch, Holger 2019. A Variation of the Network Flow Algorithm to Optimize the Diversity of Project Groups. Tiedejulkaisu. Journal of Management & Engineering Integration. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/central/docview/2382631259/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/158?sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 3.11.2024.

Mette Brandt Eriksen, Tove Faber Frandsen 2018. The impact of patient, intervention, comparison, outcome (PICO) as a search strategy tool on literature search quality: a systematic review. Tutkimusartikkeli. Journal of Medical Library Association. Luettavissa osoitteessa <<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6148624/>>. Luettu 7.3.2025.

Morillas, Miguel & Romani, Laurence 2023. Ideology, doxa and critical reflexive learning: The possibilities and limits of thinking that 'diversity is good'. Tiedejulkaisu. Tukholman yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/central/docview/2859556362/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/140?sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 4.1.2025.

Moropane, Keletso Lidith 2023. Achieving Business Sustainability through Diversity Management and Effective HRM. Tiedejulkaisu. People Management - Highlighting Futures. Luettavissa osoitteessa <<https://www.intechopen.com/chapters/84587>>. Luettu 8.5.2024.

Munn Zachary, Cindy Stern, Aromataris Edoardo, Lockwood Craig & Jordan Zoe 2018. What kind of systematic review should I conduct? A proposed typology and guidance for systematic reviewers in the medical and health sciences. Tutkimusartikkeli. BMC Medical Research Methodology. Luettavissa osoitteessa <<https://bmcmmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12874-017-0468-4>>. Luettu 6.5.2024.

Nightingale, Alison 2009. A guide to systematic literature reviews. Tiedejulkaisu. Surgery (Oxford). Luettavissa osoitteessa <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263931909001707>>. Luettu 6.5.2024.

Nishikawa-Pacher Andreas 2022. Research Questions with PICO: A Universal Mnemonic. Tekninen julkaisu. MDPI Open Access Journals. Luettavissa osoitteessa <<https://www.mdpi.com/2304-6775/10/3/21>>. Luettu 7.3.2025.

Owlsley, Adarrell Lafawn 2021. Examining CPE's Diversity, Equity, and Inclusion Policy and Its Impact on HR Directors to Recruit and Hire Faculty of Color at Associate-Level Colleges in the Commonwealth of Kentucky. Väitöskirja. Itä-Kentucky'n yliopisto.

Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/docview/2628788973?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20%20Theses>>. Luettu 21.8.2024.

Paquet, Rose 2021. Cultivating Inclusion in U.S. Museums: Insights from the Inclusion. Väitöskirja. Washingtonin yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/central/docview/2563676388/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/90?sourcetype=Dissertations%20%20Theses>>. Luettu 12.11.2024.

Pohja, Janina 2024. Premium-brändien valintakriteerit: millenniaalien ja Z-sukupolven ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. YAMK-opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/873674/Pohja_Janina.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu 1.3.2025.

Poikolainen, Mari 2011. Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työelämässä: välineitä osaamisen kehittämiseen. Tiedejulkaisu. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. Luettavissa osoitteessa <<https://journal.fi/akakk/article/view/114510/67612>>. Luettu 15.5.2024.

Pollock, Alex & Eivind, Berge 2017. How to do a systemic review. Katsausartikkeli. World Stroke Organization. Luettavissa osoitteessa <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1747493017743796>>. Luettu 8.5.2024.

Prisma Flow Diagram 2024. Verkkodokumentti. Luettavissa osoitteessa <<https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>>. Luettu 11.11.2024.

Rahal, Harman K. & Tabibian, James H. & Issaka, Rachel & Quezada, Sandra & Gray, Darrell 2nd & Balzora, Sophie & Yang, Liu & Badiee, Jayraan & May, Folasade 2022. Tutkimusartikkeli. The American Journal of Gastroenterology. Luettavissa osoitteessa <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36040427/>>. Luettu 15.12.2024.

Rantanen, Mikko 2023. Käytänteitä monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin johtamiseen - integratiivinen kirjallisuuskatsaus. YAMK-opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/810707/Rantanen_Mikko.pdf?sequence=2>. Luettu 19.3.2025.

Raphael, Jean L., & Freed, Gary L. & Ampah, Steven B. & Griffis, Heather & Walker-Harding, Leslie R. & Ellison, Angela M. 2023. Faculty Perspectives on Diversity, Equity, and Inclusion: Building a Foundation for Pediatrics. Tiedejulkaisu. American Academy of Pediatrics. Luettavissa osoitteessa <<https://publications.aap.org/pediatrics/article/151/4/e2022058394/190901/Faculty-Perspectives-on-Diversity-Equity-and>>. Luettu 4.1.2025.

Riner, Andrea N. & Upchurch, Gilbert R. 2022. Sponsorship to improve diversity and inclusion in surgical leadership. Tiedejulkaisu. The American Journal of Surgery. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/central/docview/2648103253/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/64?sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 10.11.2024.

Roberson, Quinetta M. 2019. Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. Tiedejulkaisu. Villanova-kauppakorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa <<https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>>. Luettu 8.5.2024.

Salman, Omar 2021. Promoting Diversity in Academic Research Communities through Multivariate Expert Recommendation. Väitöskirja. Nahrain-yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/central/docview/2580967942/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/154?sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>>. Luettu 12.12.2024.

Salminen Ari, Vaasan yliopisto, 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Tiedejulkaisu. Vaasan yliopisto. Luettavissa osoitteessa <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 7.3.2025.

Schultz, Courtney L. & Bocarro, Jason N. & KangJae, Jerry Lee & Sene-Harper, Aby & Fearn, Mickey & Floyd, Myron F. 2019. Artikkel. Journal of Park and Recreation Administration. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/central/docview/2313748076/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/92?sourcetype=Scholarly%20Journals#>>. Luettu 3.12.2024.

Siltaoja, Marjo & Vartiainen, Tiina 2010. Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus : diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. Tiedejulkaisu. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59350/monimuot.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 8.5.2024.

Sintonen, Teppo 2008. Diversiteetti ja narratiivisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25615/9789513941147.pdf?sequence=1>>. Luettu 8.5.2024.

Sippola, Aulikki 2015. Yhdenvertaisuussuunnittelun opas yksityiselle sektorille. FIBS Yritysvastuuverkosto. Luettavissa osoitteessa <https://www.mara.fi/media/fibs_yhdenvertaisuusopas_final.pdf>. Luettu 14.12.2024.

Sippola, Aulikki & Leponiemi, Jussi & Suutari, Vesa 2003. Tutkimusartikkeli. Työpoliittinen tutkimus. Luettavissa osoitteessa <<https://multikult.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/05/kulttuurisesti-monimuotoistuvien-tyoyhteisojen-kehittaminen.pdf>>. Luettu 16.3.2024.

Steuer-Dankert, Linda & Leicht-Scholten, Carmen 2019. Diversity- and Innovation Management in Complex Engineering Organizations. Tiedejulkaisu. International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/central/docview/2389238960/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/157?sourcetype=Conference%20Papers%20&%20Proceedings>>. Luettu 13.12.2024.

Sreedhar Volety Naga, Nayak Parameswar 2023. Perspective study on identification of high-impact processes for advancing Diversity, Equity and Inclusion (DEI) in Indian organizations. Tutkimusartikkeli. IOS Press. Luettavissa osoitteessa <<https://journals.sagepub.com/doi/10.3233/HSM-220143?icid=int.sj-full-text.similar-articles.2>>. Luettu 25.11.2024.

Sulasma Olli-Pekka, Yle 2025. Trumpin hallinto määräsi liittovaltion monimuotoisuus- ja tasa-arvohenkilöstön pakkolomalle. Uutinen. Luettavissa osoitteessa <<https://yle.fi/a/74-20138483>>. Luettu 1.3.2025.

Sunnari, Jonna 2020. Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi. Pro gradu tutkielma. Vaasan yliopisto. Luettavissa osoitteessa <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10831/UVA_2020_Sunnari_Jonna.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu 8.5.2024.

Peippo, Karoliina 2008. Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen ja kehittäminen - Case -tutkimus KOMOT-hankkeen yritysten kehitystarpeista. Pro gradu tutkielma. Vaasan yliopisto. Luettavissa osoitteessa <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4043/osuva_3247.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm>. Luettu 26.3.2025.

The Joanna Briggs Institute, Reviewers' Manual 2015 - Methodology for JBI Scoping Reviews 2015. Tekninen julkaisu. The Joanna Briggs Institute. Luettavissa osoitteessa <<https://reben.com.br/revista/wp-content/uploads/2020/10/Scoping.pdf>>. Luettu 19.3.2025.

Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Ammattikorkeakoulun julkaisu. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 8.5.2024.

Työterveyslaitos, vuosi ei tiedossa. Monimuotoinen työelämä. Artikkelit. Luettavissa osoitteessa <<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama>>. Luettu 26.2.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Työelämän monimuotoisuusohjelman 2021–2023 loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:39. Luettavissa osoitteessa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165163/TEM_2023_39.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm>. Luettu 24.4.2024.

University Libraries, vuosi ei tiedossa. Evidence Synthesis and Systematic Reviews. Tekninen julkaisu. Universe Libraries. Luettavissa osoitteessa <<https://guides.temple.edu/c.php?g=78618&p=9548660>>. Luettu 26.2.2024.

Vates Säätiö, vuosi ei tiedossa. Työelämän saavutettavuus ja esteettömyys. Tekninen julkaisu. Luettavissa osoitteessa <<https://vates.fi/tietopaketti/tyoelaman-esteettomyys/>>. Luettu 25.3.2025.

- Viitala Riitta, Suutari Vesa, Järnlström Maria 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimusartikkeli. Vaasan yliopisto. Luettavissa osoitteessa <https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf>. Luettu 10.4.2024.
- Wang, Jingjuan & Xia, Weili 2021. Enterprise Management Heterogeneity and Enterprise Investment behaviour based on intelligent scheduling system. Tiedejulkaisu. Neural Computing & Applications. Luettavissa osoitteessa <<https://www.proquest.com/docview/2693176877/CC8BA3FA01945E7PQ/3?sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Luettu 4.5.2024.
- Watson, Cynthia 2023. Remote Work is Great for Equity, Diversity. Artikkel. Forbes. Luettavissa osoitteessa <<https://www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2023/01/10/remote-work-is-great-for-equity-diversity/>>. Luettu 1.4.2025.
- Whittemore, Robin & Knaf, Kathleen 2005. The integrative review: updated methodology. Tiedejulkaisu. Neural Computing & Applications. Luettavissa osoitteessa <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16268861>>. Luettu 20.3.2025.
- Xiao, Yu, & Watson, Maria 2019. Guidance on conducting a systematic literature review. Tiedejulkaisu. Journal of Planning Education and Research. Luettavissa osoitteessa <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0739456X17723971>>. Luettu 20.4.2024.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Finlex. Luettavissa osoitteessa <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>>. Luettu 8.5.2024.
- Ylöstalo, Hanna 2016. Traces of equality policy and diversity management in Finnish work organizations. Tiedejulkaisu. Equality Diversity and Inclusion An International Journal. Luettavissa osoitteessa <https://www.researchgate.net/publication/310777818_Traces_of_equality_policy_and_diversity_management_in_Finnish_work_organizations>. Luettu 20.3.2025.

Metatiedot					Minimutoisuutta edistävän menetelmän tunnistus				Tavoitteiden ja suositusten tunnistus				Minimutoisuussuunnitelma				Minimutoisuuden liitetöiminnallisuus				Minimutoisuuden hallinta ja edistäminen			
Artikkelin ID	Nimi*	Kohdeyritys	Julkaisuvuosi	Montako kirjoittaa artikkelista	Mainitut strategiat	Mainitut käytännöt ja/tai toimet	Sitooko G tai H sisällön minimutoisuudella edistämiseen, miten?	Esittelee minimutoisuutta edistävää käytäntöä, mutta ei suunnitelmavaihtelua?	Tavoitteiden ja suositusten tunnistus	Esittääkö tavoitteita? Mitä?	Esittääkö suosituksia minimutoisuussuunnitelmiin tai ohjelmiin liittyen? Mitä?	Esittelee minimutoisuutta suunnitelmien tai ohjelmien	Onko minimutoisuussuunnitelmaa tai minimutoisuussuunnitelmaa huomioitu	Argumentoiko minimutoisuutta suunnitelmistosta	Huomioi kilpailuun, miten?	Huomioi innovointiin, miten?	Sitooko S:n tai T:n sisällön minimutoisuutta suunnitelmien, miten?	Nimeäkö minimutoisuuden hallintaa ja/tai edistämistä jollain toimenpiteellä, jos niin mit?	Nimeäkö esitteli tai haastetta?					
3	What comes after strategy: Moving beyond statements and open letters - An analysis of three Toronto hospitals' diversity, equity and inclusion (DEI) plans	Kolme yhdysoveltajaa	2023	11	Cambridge University Press	Ei	(1) DEI-viitekehyksen osa-alueiden muotolu: institutionaalinen, ohjelmistolinen, yhteisöllinen ja sosiaalinen/kulttuurinen/ympäristöllinen viitekehyk (2) DEI-viitekehyksen perustaminen, (3) DEI-viitekehyksen suunnittelu, (4) DEI-viitekehyksen toteutus ja seuranta	Kyllä. Tavoitteena oli minimutoisuuden edistämisen organisaation asiakkaiksi ja henkilöstöksi.	Ei	Kyllä. (1) transformatiivinen johtajuus, (2) rahoituksen tasaapuisuus terveyden tasa- arvon ja yhteisöllisyyden tutkimuksen osalta, (3) yhteisöllisyyden vahvistaminen sekä (4) monimuotoisen osallistuminen kliinisiin tutkimuksiin, (5) CISA-ohjelmakonsortion DEIn lisääminen kliinissä ja translatiivisissa tutkimusprosesseissa sekä työvoiman kehittämässä, (6) Työryhmän tavoitteita ensimmäiselle vuodelle ei kehitetty viitekehyk, joka sisältää vaikuttavan vision minimutoisuudesta, osallisuudesta ja terveyden tasa-arvosta (7) Määrittää alustava joukko suosituksia DEIn edistämiseksi kussakin Hubissa; ja (8) hankkii perustason ymmärryksen siitä, mikä CISA-ohjelmien ja Hubien nykyinen tilanne DEIn huomioimisessa.	Ei	Kyllä	Ei	Puolesta	Ei	Ei	Kyllä. Yhdysoveltajain terveysinstituutin (NIH) National Center for Advancing Translational Sciences (NCATS) korostaa työvoiman minimutoisuutta edistävän kulttuurin luomista keskeisenä piirteenä menestykselle kliinical and Translational Science Award (CTSA) -ohjelmalle	Ei	Ei	Kyllä. Insitutionalisessa osa-alueessa keskeytettiin laajan institutionaalisen sitoutumisen minimutoisuuteen, tasa- arvon, osallisuuteen ja saavutettavuuteen kehittämiseen ja kehitettiin johtamisen väyliä. Ohjelmallisessa osa-alueessa keskeytettiin DEI-perehdysoveltajien kehittämiseen ja DEI-keskeiseen lisäämiseen perehdysoveltajisiin. Yhteisöllisessä osa-alueessa keskeytettiin yhteisöllisyyden tutkimuksen lisäämiseen ymmärtämällä alueen väestöön, yhteisöjen tutkimuksen tukemiseen, ja tutkimuksen kanssa vuorovaikuttamiseen. Sosiaalisessa/kulttuurisessa/ympäristöllisessä osa-alueessa keskeytettiin otetuista identifioiduista alueista ja perustamassa ja minimutoisuuden äänen lisäämiseen tiedeympäristössä.	Kyllä, DEI kehitys on ollut vähäistä ja suhteellista tarpeesta ja positiivista suhteellisuudesta huolimatta.			
24	The CTSA Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility (DEIA) Task Force's Recommendations for the CTSA program consortium	The Clinical and Translational Science Award-ohjelma	2023	11	Cambridge University Press	(1) DEI-viitekehyk	(1) DEI Learning Systems Framework -viitekehyksen ottaminen toiminnan ohjaukseen; (2) joukko suosituksia neijällä painopistealueilla (institutionaalinen, ohjelmallinen, yhteisökeskeinen sekä sosiaalinen, kulttuurinen ja ympäristöllinen); ja (3) sitoutumisen kehittämisen organisaatiossa (4) johdon väylien kehittäminen (5) perehdysoveltajien kehittäminen (6) minimutoisuuden lisääminen tiimeissä (7) tutkimuksen tukemisen (8) tutkimukseen osallistuminen (9) ennakkoluulojen identifiointi ja purkaminen ja (10) minimutoisten äänen lisääminen. (11) Erityisryhmän perustaminen, (12) minimutoisuuskyky.	Kyllä. Erityisryhmän ja toimintatapojen tarkoitus on lisätä minimutoisuutta CTSA:ssa.	Ei	(1) Kyllä. CTSA-ohjelmakonsortion DEIn huomioimisen lisääminen kliinissä ja translatiivisissa tutkimusprosesseissa sekä työvoiman kehittämässä.	Ei	Kyllä	Ei	Ei puolesta eikä vastaan	Ei	Ei	Ei	Kyllä. 12 toimenpidettä, jotka on mainittu sarakeissa H	Ei					
28	How can we champion diversity, equity and inclusion within Lean Six Sigma? Practical suggestions for quality improvement	BMJ Publishing Group LTD	2023	4	BMJ Publishing Group LTD	Ei	(1) Inklusivisuuden kehittäminen laadunhallintatimissä, (2) mittareiden sisällyttäminen, jotka heijastavat väestöjen minimutoisuutta, (3) sisäisten tukien tunnistaminen, jotka jakavat sosioekonomista tai demografista samankaltaisuutta (4) kokonaisvaltaisen näkökulman hyödyntäminen terveyden sosioekonomisiin määrääjiin epäolekudenmukaisen vaihtelun syinä, (5) tasa-arvon säilyttäminen huolimatta sisäisten kesken projektin valmistuksessa (6) DEI-kulttuurin kehittäminen laadunhallintatimissä (7) Lean Six Sigma-laadunhallintametodin harmonisointi DEI-periaatteiden kanssa.	Kyllä. Tavoitteena oli minimutoisuuden edistämisen laadunhallintametodin kanssa rinnakkain.	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei puolesta eikä vastaan	Ei	Ei	Ei	Ei	7 käytännön suositusta, jotka on käyty läpi sarakeissa H	Kyllä. DEIn sisällyttäminen laatuvarannuskulttuuriin edellyttää tiivistä yhteistyötä DEI-asiantuntijoiden kanssa. Koska DEI-asiantuntijoiden perustavat maailmanlaajuisuutensa usein sosiologisiin ja antropologisiin perusoppineihin, kun taas laadunhallintajärjestelmän on sopeututtu teollisuudesta, niiden käsitteiden yhdistäminen voi olla haastavaa.					
65	Sponsorship to improve diversity and inclusion in surgical leadership	Elsevier Limited/The American Journal of Surgery	2022	2	Elsevier Limited/The American Journal of Surgery	Ei	(1) Vähemmistöjen ja naisten toimintatavojen kannustaminen, (2) CV:n rakentamisen auttaminen, (3) sisäisten luomien mahdollisten edistämistapojen käyttöön otettavista organisaatioista sekä opetuksellisten rahoituksen vahvistaminen, (4) CV:n merkintäyökyä käyttäminen, (5) yhdistäisyhteistyö, (6) verkostoitumissuhteudet (7) Sponsoritojen ohjelmien perustaminen	Kyllä. Tavoitteena on naisten ja vähemmistöjen lisääminen kirurgisissa ja akateemisissa johtopöytätyöissä.	Ei	(1) Kyllä. Naisten ja mustien henkilöiden urien helpottaminen kirurgisissa ja akateemisissa pöytätyöissä.	Ei	Kyllä	Ei	Puolesta	Ei	Ei	Ei	Kyllä, toiminnallisissa olemassa olevissa sponsorointiohjelmissa vaihtoja suosituksia (7 kpl), jotka on käyty läpi sarakeissa H	Kyllä. (1) Sponsoroinnin vaikutuksia minimutoisuuteen ei ole tutkittu akateemisesti jaurkan. (2) Nykytilanteesta useimmat kirurgit ovat yhä vaikeissa mieliala.					
71	Building a framework for inclusion in health services research: Development of and pre-implementation faculty and staff attitudes toward the Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) plan at Mayo Clinic	Mayo Clinic Department of Health Sciences Research (HSR) henkilökunta	2021	7	Cambridge University Press	(1) DEI-suunnitelman viitekehyk	(1) Monimuotoisten henkilöiden rekrytointi ja tuki, (2) koulutus kaikille työntekijöille ja johtajille sekä (3) tarkastusjärjestelmä, joka kerää palautetta minimutoisuudesta, osallisuudesta ja yksilöiden johtajuusvaikutuksista (4) hennovaraiset toiminna-alueet esim. kehitysheskatuissa. Lisätoimenpiteisiin kuuluu (5) osallisuuden lisääminen olemassa oleviin suoritusarvioinneihin. Lisäksi (6) anonyymi rekrytointi ja anonyymi jätkeyskyselyt, (7) johtajien palaute, (8) vuosittainen kehitysheskatu (9) DEI-suunnitelman läpilyönti ennakkokäsityksiä mitaava kysely henkilökunnalle (10) mentointi.	Kyllä. Tavoitteena on lisätä minimutoisuutta akateemisissa ympäristöissä ja tutkimusympäristöissä.	Ei	Kyllä. (1) Seksimmi, rasmin ja systeemisen ennakkoluulojen vähentäminen organisaatiossa, (2) Henkilöstön työturvallisuuden, yhteisöllisyyden ja turvallisuuden tunteen lisääminen.	Ei	Kyllä	Ei	Puolesta	Ei	Ei	Ei	Kyllä. 10 toimenpidettä, jotka on luettelu sarakeissa H	(1) DEI-koulutuksen on havaittu olevan heikosti yhteydessä toiminnan muutoksiin (2) uralla etenemisen ja palaveriprosessien työstämiseen pelkäksi innoitusta toiminnasta ja kilpailuun, ns. "rodullinen kapitalismi".					
91	Cultivating Inclusion in U.S. Museums: Insights from the Inclusionum	Yhdysoveltajien museoiden henkilökunta ja asiakaskunta	2021	1	ProQuest Dissertations & Theses	(1) Olemassa olevat DEI-suunnitelmat	(1) Koulutusohjelmien ja työkalujen luominen, (2) vertaisuusverkostojen luominen, (3) resurssien varainnointi, (4) henkilökunnan henkilökohtainen ennakkoluulojen työstäminen, (5) inklusivisen johtaminen.	Kyllä. Tavoitteena on muodostaa uudenlainen inklusivisempi museoiden aikakaus.	Ei	Kyllä. (1) Tavoite on tutkia, tarkastella ja edistää näitä uusia tapoja olla museo.	Ei	Kyllä	Ei	Puolesta	Kyllä. Museoiden sisäisiä pidettiin puute voi aiheuttaa jännitteitä. riskinä vähemmistöjen työstämiseen pelkäksi innoitusta toiminnasta ja kilpailuun, ns. "rodullinen kapitalismi".	Kyllä. Museoiden sisäisiä pidettiin mahollisuutena innoitusta toiminnasta ja kilpailuun, ns. "rodullinen kapitalismi".	Ei	Ei	Kyllä. Sisäisen ja ulkoisen DEI-strategian puute voi aiheuttaa jännitteitä. Systemaattinen ekskluisio työstämiseen pelkäksi innoitusta toiminnasta ja kilpailuun, ns. "rodullinen kapitalismi".	Kyllä. Viisi toimenpidettä, jotka on esitelty sarakeissa H				

<p>93</p> <p>Whose National Park Service? An Examination of Relevancy, Diversity, and Inclusion Programs from 2005-2016</p> <p>2019</p>	<p>6 LLC</p> <p>Sagamore Publishing</p> <p>(1) Olemassa olevat DEI-suunnitelmat</p>	<p>(1) Verkkoinventaarit, jolla kerätään tietoa olemassa olevista DEI-ohjelmista, (2) pilotti-testi, jossa vapaaehtoisilla kerätään palaute haastattelun, sähköpostin tai osallistamalla kahdeksänkymmenpäiväisen, (3) Usden DEI-ominaisuudet huomioiden DEI-suunnitelmassa (esim. vieraskielisyys, etnisyyt, vammaisuus).</p>	<p>Kyllä. Tavoitteena on edistää kansallispainotusten monimuotoista henkilökohtaa ja asiakaskuntaa.</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä. (1) Tavoitteena on Kansallispainotuspalvelun kyky pysyä relevanttina eri tautuista tuleville yksilöille, luoda syvempiä yhteyksiä tulevien sukupolvien ja käsitellä monimuotoisten ryhmien aliedustusta kansallispainotusten joukossa sekä työväen. (2) Tavoitteena on myös luoda inventaario NPS:n DEI (relevanssi, diversiteetti, inklusio) ohjelmista.</p>	<p>Kyllä. (1) Relevanssimallin DEI:n lisäämiseen, jota voi käyttää suunnitelmien pohjana.</p>	<p>Kyllä</p> <p>Ei</p>	<p>Puolesta</p>	<p>Ei</p> <p>Ei</p>	<p>Ei</p> <p>Ei</p>	<p>Ei</p> <p>Ei</p>	<p>Kyllä, koime toimintatapa, joka on esitelty sarakeissa H</p>	<p>Kansallispainotusten diversiteettiä on vain vähän turkinnuksissa olemassa. Kansallispainotusten henkilöstöä siirretään usein yhteyksien yhteydessä uusiin toimintoihin, jolloin historiallinen tieto painotusten ohjelmista ja toiminnasta heikentyy.</p>
<p>99</p> <p>Impact of Diversity and Inclusion Education on Team Member Engagement</p> <p>18 sairaalan yritysketju</p> <p>2021</p>	<p>3 Press</p> <p>The University of North Carolina</p> <p>Ei</p>	<p>(1) Sairaalaakateijan 1-2-päiväinen monimuotoisuusohjelma johtajille ja työntekijöille.</p>	<p>Kyllä. Tavoitteena on varmistaa, että yrityksen johto on sitoutunut inklusiivisen ja monimuotoisen kulttuurin toteuttamiseen. Lisäksi pyritään lisäämään DEI-osaamista organisaatiossa.</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä. (1) Tutkimuksen pääasiallinen tavoite oli arvioida inklusiivisyyden vaikutusta tiimin jäsenten sitoutumispotenssiin. (2) Toissijainen tavoite oli arvioida, eroaiko vaikutus koulutuksen pituuden, tiimin jäsenten sijainnin ja roolin perusteella.</p>	<p>Kyllä. (1) Tutkimuksessa suositellaan, että inklusiivisuusohjelmat keskittyvät vain etulinjan johtajiin, jotka ovat avainasemassa käynnistämisen ja tiimin muuttamisessa. (2) Noin kaksipäiväisiä koulutuksia suositeltiin yrityksen työntekijöiden perusteella.</p>	<p>Kyllä</p>	<p>Puolesta ja vastaan</p>	<p>Kyllä, DEI-hyppäkouluksilla todettiin yhteyttä sitoutuneisuuteen ja epäsuorasti asiakastyytyväisyyteen. Yhteyttä ei kuitenkaan havaittu palvelulinjan työntekijöiden kohdalla.</p>	<p>Kyllä. Mainitaan, että diversiteetti ja inklusio on yhteydessä organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn.</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä, DEI-koulutuksella ei ole todettu vahvaa positiivista linkkiä käytännön kanssa. Lisää tutkimusta tarvittaisiin, jotta voitaisiin päätellä, ovatko tutkimuksen tulokset linjassa myös muuntuvissa organisaatioissa ja eri aloilla.</p>
<p>102</p> <p>Examining CPE's Diversity, Equity, and Inclusion Policy and Its Impact on HR Directors to Recruit and Hire Faculty of Color at Associate-Level Colleges in the Commonwealth of Kentucky</p> <p>Kentucky:n osavaltion tiedekuntien henkilöstö</p> <p>2021</p>	<p>1 & Theses</p> <p>ProQuest</p> <p>(1) Osavaltion laajainen DEI-ohjelma, joka antaa yliopistoille vapaat kädet suunnitella omat DEI-suunnitelmansa. (2) palkkaajien poistaminen.</p>	<p>(1) Vuositason DEI-strategiasta raportointi Kentucky jatkoprosessin neuvottelu, joka valitsee monimuotoisuuden toteuttamiseksi. (2) Henkilökunnan monimuotoisuusohjelma. (3) DEI-osaamista organisaatiossa.</p>	<p>Kyllä. Tavoitteena on lisätä monimuotoisuutta akateemisissa ympäristöissä, niin henkilökunnan kuin opiskelijoidenkin osalta.</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä. (1) Tavoitteena on vähemmistöjen määrin lisääminen tiedekunnissa ja epäsuorasti opiskelijoiden joukossa.</p>	<p>Kyllä. (1) Suositeltiin, että DEI-ohjelmien tulee olla systemaattisia prosesseja.</p>	<p>Kyllä</p>	<p>Puolesta</p>	<p>Kyllä, monimuotoisen henkilökunnan rekrytointiin liittyvien DEI-ohjelman aikana vuosina 2016-2021 vähemmistöopiskelijoiden määrä lisääntyi vastavasti keskimäärin 21,76%. Myös suositeltujen tulkintojen määrä lisääntyi.</p>	<p>Kyllä. Mainitaan, että inklusiivisen lisääminen opettajissa on edellytys opiskelijoiden saamiseksi, säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi. Vainliset opettajat myös kannustavat lausta väriäisiä opettajia haakeutumaan alalle.</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä, 3 toimintatapa, jotka on esitelty sarakeissa H</p> <p>Vähemmistöillä on negatiivinen vaikutus opetusammattista ja suurtautuvat muille aloille. Rekrytoinnin haasteena ovat etsitsemisen ja mentoreiden puuttaminen, ammattilaisen stressi, vähemmistöjen tutkimusten aliarvostus, kiinnitysohjelmin väärinymmärrykset, roolujen ja etnisen ennakkoluuloisuus rekrytoinnissa ja roolujen sekä etnisen puolueellisuus virkojen ja ylemmän jakamisessa.</p>
<p>117</p> <p>TIPS FOR BOOSTING CAMPUS DIVERSITY</p> <p>Yhdyväaltalaisen tiedekunnan, opiskeleja ja valituskäytökset</p> <p>2020</p>	<p>2 Group</p> <p>Nature Publishing</p> <p>Ei</p>	<p>(1) Rekrytointilähteen tunnistaminen. (2) Esintyjen harkinta (roolimallit). (3) Fyysisen tilojen arviointi. (4) Kollegoiden ohjelmien julkistaminen. (5) Koulutusmateriaalin kerääminen. (6) Rekrytointipolun kehittäminen.</p>	<p>Kyllä. Tavoitteena on lisätä monimuotoisuutta henkilökunnan ja opiskelijoiden parissa.</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä. (1) Tavoitteena on lisätä monimuotoisuutta henkilökunnan ja opiskelijoiden parissa.</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä</p>	<p>Puolesta</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä, kuusi toimintatapa, jotka on esitelty sarakeissa D.</p>	<p>Mikroaggressiot, rasistinen kieli ja käytös</p>
<p>137</p> <p>Understanding Hiring Processes to Improve Diversity on Startup Technology Teams</p> <p>Start-up -teknologiyhtiöiden henkilöstö</p> <p>2022</p>	<p>1 & Theses</p> <p>ProQuest</p> <p>(1) Tavonmaisten "textbook" koodauskoodauspoljen käyttö. (3) Ns. "huuajyndrooman" mainitseminen työnhakumolokussissa. (4) Rekrytoinnin perustaminen yrityskulttuurin soveltamiseen. (5) Kyselyjen hyödyntäminen rekrytoinnin ennakkoarvioon havaitsemiseksi.</p>	<p>Kyllä. Tavoitteena on lisätä start-up-yhtiöiden monimuotoisuutta ja sen kautta kilpailuetua.</p>	<p>Kyllä. (1) Tavoitteena on lisätä start-up-yhtiöiden monimuotoisuutta ja sen kautta kilpailuetua.</p>	<p>Kyllä</p>	<p>Kyllä. (1) Tavoitteena on lisätä start-up-yhtiöiden monimuotoisuutta ja sen kautta kilpailuetua.</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä, standardoidut haastatteluprosessit, DEI-kulttuurista tukevat ohjelmat ja rekrytoijien ennakkoarvioita poistava koulutus lisävalityksen kykyä rekrytoijia hyväksikäyttäjiksi. Lisäksi nykyiset tiimin jäsenet pystyivät luottamaan haastatteluprosessiin entistä enemmän, haastattelun prosessi yksinkertaisi ja koulutus muutettiin kestäväksi.</p>	<p>Kyllä, mainitaan, että työnantajan kyky löytää ja palkata parhaita osajia on luottimen liiketoiminnan menestyksen kannalta. Turkinukset osoittivat, että monimuotoisten työvoima johtaa parempiin liiketoimintatulosiin, korkeampaan työtötytyväisyyteen ja parempaan asiakastyytyväisyyteen.</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä, 5 toimintatapa, jotka on esitelty sarakeissa H</p> <p>Jopa suuret yritykset kamppailevat tekniikan osaamisen rekrytoinnin ja säilyttämisen kanssa. Startup-tekniologiyhtiöt voivat kohdata haasteita kilpaillessaan samasta osajista. Sisäiset rekrytoinnit ja suositukset heikottavat rekrytointia mutta väkivoivat diversiteettiä voimittain päässä.</p>
<p>141</p> <p>Ideology, doxa and critical reflexive learning. The possibilities and limits of thinking that "diversity is good"</p> <p>Esimiehet ja johtajat</p> <p>2022</p>	<p>2 Economics</p> <p>Stockholm School of</p> <p>Ei</p>	<p>(1) Ideologialla tietoisiksi tuleminen (2) Mentorointiohjelmissa (3) Mentorointiohjelma johtajille</p>	<p>Kyllä. Sitoo strategian poliisityöntekijöiden n työtötytyväisyyden integrointiin.</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä. (1) Tavoitteena oli luoda tila, jossa myös monimuotoisuutta tukevista mielipiteistä poikkeavat näkemykset voidaan ilmaista. (2) Tavoitteena oli myös edesauttaa johtajien eksaktumista ennakkoluuloistaan.</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei puolesta eikä vastaan</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä, 3 toimintatapa, jotka on esitelty sarakeissa H</p>	<p>Monimuotoisuutta pidetään automaattisesti ja kyseenalaistamatta hyvänä asiana.</p>
<p>155</p> <p>Promoting Diversity in Academic Research Communities through Multiracial Expert Recommendation</p> <p>Akatemia</p> <p>2021</p>	<p>1 & Theses</p> <p>ProQuest</p> <p>Ei</p>	<p>(1) Monimuotoisuusjärjestelmä (2) Asiantuntijoiden suositeluohjelma</p>	<p>Kyllä. Show-strategian ja käynnistetyn monimuotoisuuden lisäämiseen akateemisissa.</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä. (1) Tavoitteena on kehittää menetelmä, jolla voidaan tunnistaa ja suositella asiantuntijoita akateemisissa yhteyksissä, hyödyntäen algoritmia.</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä</p>	<p>Ei puolesta eikä vastaan</p>	<p>Tulokset osoittavat, että mahdollisimman hyvä läpäsano osaamisen menestyksen ja monimuotoisuuden lisäämisen väliin saavutetaan, kun säätöparametrit arvoksi asetetaan noin 0,4, jolloin molemmille annetaan lähes yhtä suuri painoarvo.</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Ei</p>	<p>Kyllä, 2 toimintatapa, joka on mainittu sarakeissa D</p> <p>Asiantuntijajärjestelmä muodostaa ohjelma-komiteita, jotka eivät heijasta yhteen monimuotoisuutta.</p>

158	Diversity and Innovation Management in Complex Engineering Organizations	Yhtykset, erityisesti Saksassa	2019	2 d.o.o.	Ei	(1) Monimuotoista rekrytointia lisäävien organisaatioprosessien luominen.	Kyllä. Tavoitteena on monimuotoisuuden avulla kasvattaa organisaatioiden innovatiivisuutta.	Ei	Kyllä	Keskijohdo vastusti mentorointiohjelman	Ei puolesta eikä vastaan	Kyllä, yrityksen diversiteetin määrittämisen ja johtajan korkeampiin tuottoihin.	Kyllä, diversiteetin määrittämisen tutkimusten mukaan lisäävän innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisua, joka lisää yritysten haluja lisätä monimuotoisuutta. Erityisesti kun päättökäsi vähintään 50% on naisia, innovatiivisuus lisääntyy.	Ei	Ei	Kyllä. Monimuotoisuuden haasteena on heterogeeniset näkemykset ja lähestymistavat.		
159	A Variation of the Network Flow Algorithm to Optimize the Diversity of Project Groups	Yhtykset	2019	1 Systems	Ei	(1) Algoritmi, jossa työntekijät voi yhdistää työntekijöiden taitojen avulla ja jolla pidetään kirjaa työntekijöiden vähemmistöominaisuuksista, jotta voidaan taata että jokaisessa tiimissä on vähintään yksi vähemmistön jäsen.	Kyllä. Tavoitteena on monimuotoisuuden avulla lisätä organisaation innovatiivisuutta ja kilpailuetua.	Kyllä	Ei	Ei	Ei puolesta eikä vastaan	Kyllä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että propedyytinen monimuotoisuuden määrä vaikuttaa niiden suorituskykyyn. Yhtykset, jotka kuuluvat etnisen ja rodullisen johtajuuden monimuotoisuuden osasta alan 75 prosentin parhaimmiston, oli 35 prosenttia korkeammat voitot verrattuna alan kilpailijoihinsa.	Kyllä. Sukupuolen, rotun, kansallisen taustan ja sosiaalisen taustan suhteen tasapainoiset ryhmät ovat yleensä luovempia, tuottavampia ja suoriutuvat keskimäärin paremmin kuin vähemmän monimuotoiset ryhmät	Ei	Ei	Ei		
178	Perspective study on identification of high-impact processes for advancing Diversity, Equity and Inclusion (DEI) in Indian organizations	Intialaiset yhtykset	2024	1 IOS Press BV	Ei	(1) Työntekijöiden rekrytointi ja säilyttäminen, (2) osallistavat ja tukevat suhteet, (3) kulttuurisesti merkittävät ja responsiiviset ohjelmat sekä (4) muutoskehykset	Kyllä. Tavoitteena on lisätä monimuotoisuutta ja poistaa syrjintää intialaisissa yrityksissä.	Kyllä	Ei	Kyllä. (1) DEI-aloitteet johtavat parempiin liikevoitontuloksiin (2) tuo monia etuja ja edistää innovointia, tuottavuutta ja kestävyyttä. (3) Lisäksi DEI:n toteuttaminen edistää yhtiössä mahdollisuuksia ja tasapuolista kohtelua koko työsuhteen elinkaaren ajan, mukaan lukien rekrytointi, työntekijöiden sitouttaminen, yleistyminen, päätöksentekeminen ja koulutus. (4) DEI:n toteuttaminen auttoi yrityksiä tavoittamaan tehokkaasti erilaisia asiakkaita ja markkinasegmentteihin.	Puolesta	Kyllä. Mainitaan, että DEI-aloitteet johtavat parantuneisiin liikevoitontuloksiin, parempaan myyntiin ja asiakkaiden saamiseen.	Kyllä. Mainitaan, että DEI-aloitteet johtavat parantuneeseen innovaatioon organisaatiossa, erityisesti kansainvälisessä kontekstissa.	Ei	Kyllä, neji toimenpiteitä, jotka on mainittu sarakeessa H	Rakenteellinen syrjintä. Naisten erittään huono osallistaminen.		
189	Using Artificial Intelligence to Promote Diversity	yhdysovaltaainen teknologiyhtiö	2019	3 MA	Ei	(1) Tekoälyllä rekrytointi-aiheutuksen muokaus houkuttelevammiksi vähemmistöille. (2) Tekoälyn koulutus inklusiivisemmaksi. (3) Botien monimuotoisuuden lisääminen. (4) Botien kehittäminen siten, että ne ymmärtävät erilaisia puhekieliä. (5) Tekoälyn hyödyntäminen rekrytoinnissa	Kyllä. Tavoitteena on hyödyntää tekoälyä monimuotoisuuden lisäämiseen ja puolueettisuuden vähentämiseen.	Kyllä	Ei	Ei	Ei puolesta eikä vastaan	Ei	Kyllä. Mainitsee, että pankki, jolla on monimuotoisten ympäristö ja kulttuuri, saavuttivat 19 % korkeammat innovaatiotulot.	Ei	Ei	Tekoälyllä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia rekrytointiprosessin apuna		
200	The Only Way is Up: a tool for evaluating diverse SOGIESC (aka LGBTQ+) inclusion	Australialaiset yhtykset	2022	1 Resilience	Ei	(1) Koulutus sekä (2) organisaatiokehitykset, (3) Arviointiyhtäisyys, jonka avulla inklusiota toteutusta voidaan arvioida.	Kyllä. Tavoitteena on lisätä LGBTQ+ -väestön monimuotoisuutta yrityksissä.	Kyllä	Ei	Ei	Ei puolesta eikä vastaan	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä. 3 toimenpidettä, jotka on mainittu sarakeessa H	Monimuotoisuuden edistämisen hitaus kansallisesti.	
201	Application of ESG measures for gender diversity and equality at the organizational level in a Korean context	Korealaiset yhtykset	2021	5 Emerald Group Publishing Limited	Ei	(1) Filantrofisten yhdistysten hyödyntäminen, jotka rahoittavat naisten johtamia yrityksiä.	Kyllä. Tavoitteena on lisätä sukupuolten monimuotoisuutta korealaisissa yrityksissä.	Ei	Ei	Ei	Ei puolesta eikä vastaan	Kyllä. Todetaan, että sukupuolidiversiteetti ja tasa-arvoisuus lisää yrityksen tuottoa ja työntekijöiden produktiivisuutta.	Ei	Ei	Ei	Ei	Kansallisten lakien ja toimien riittämättömyys esimerkiksi sukupolkiinerojen suhteen	
244	The Atlanta VA Health Care System: Morehouse School of Medicine Core Recruiting Site—A Strategy to Increase Diversity in the VA Scientific Workforce	Yhdysovaltaisten veteraaniasioiden osasto, biomedikaalinen osasto	2023	2 Mary Ann Liebert, Inc.	Ei	(1) Rekrytointisuunnan luominen.	Kyllä. Tavoitteena on saada rekrytoitua lisää vähemmistöjä yritykseen.	Kyllä	Ei	Ei	Ei puolesta eikä vastaan	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei
249	Diversity, equity, and inclusion in gastroenterology and hepatology: A survey of where we stand	Gastroenterologian (GI) ja hepatologian ammattilaiset yhdysovaltoissa	2022	9 Wolters Kluwer Health, Inc.	Ei	(1) Urantutorointimahdollisuuksien lisääminen, (2) mahdollisuuksien tarjoaminen lääketieteiden opiskelijoille sekä (3) vähemmistöryhmien roolien lisääminen ohjelma- ja ammattilaisen yhdistysten johtotehtävissä	Kyllä. Tavoite on ohjata toimenpiteitä työvoiman monimuotoisuuden edistämiseksi ja asettaa etusijalle terveyden tasa-arvon parantaminen	Kyllä	Ei	Ei	Ei puolesta eikä vastaan	Kyllä. Potilaiden ja terveydenhuollon ammattilaisen tyytyväisyyden sekä hoidon tulosten parantamisen.	Ei	Ei	Ei	Kyllä. 3 toimenpidettä, jotka on mainittu sarakeessa H	Estää rodullisen ja etnisen monimuotoisuuden lisäämiselle gastroenterologiassa ja hepatologiassa olivat vähemmistöryhmien riittämätön edustus koulutus- ja usopotilajärjestämisessä, ammatillisessa johtajuudessa sekä gastroenterologian ja hepatologian ammattilaisen keskuudessa.	

252	Faculty Perspectives on Diversity, Equity, and Inclusion: Building a Foundation for Pediatrics	Lastenlääkärit	2023	American Academy of 6 Pediatrics	Ei	(1) DE:n kanssa työskentelevien organisaation tueminen, (2) DE:n strategiat pyrkivät ottaminen osaksi standardinomaaisia aineistoja, ja (3) sen edistämisen luominen (4) monimuotoinen rekrytointi (5) DE-komitea, (6) urapolkuohjelmat	Kyllä. Toimintatavat ja strategiat pyrkivät lisäämään DE-johtamista organisaatioissa.	Kyllä	Kyllä. (1) Tavoitteena on, että DE-toimet omaksutaan kaikilla akateemisen toiminnan osa-alueilla	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei puolesta eikä vastaan	Monimuotoisuus lääketehtävissä parantaa kiinnostusta päärokkenteeksi, lisää potilastytytyä, parantaa oppijoiden tytytyä ja edistää monipuolisia tutkimuskykyjä.	Ei	Ei	Ei	On olemassa huoli siitä, että DEI-työ kasautuu suhteettomasti lääketieteessä aliedustetuille rotuille ja etnisille ryhmille, mikä pahentaa niin kutsuttua vähemmistöä. Suurin osa DEI-työstä lääketieteellisen akateemisen ympäristössä tehdään pienien jökon toimesta, pääasiassa mustien tiedekunnan jäsenten, saaden vain rajallista institutionaalista tukea tai tunnustusta. Saatavilla on vain vähän määrällistä tietoa niistä DEI-toiminnoista (esim. komiteatyö, rekrytointi), joihin tiedekunnan jäsenet osallistuvat, sekä niihin käytettyä ajasta. Lisäksi on vähän tietoa siitä, kettä tiedekunnasta tyypillisesti tekevät tätä työtä ja miten sitä arvostetaan. DE:n kanssa työskenteleville työntekijöille vaikuttamaan todennäköisemmin akateemiseen ympäristöön kuin sairaalatyöpaikkaan.
258	Perceptions of workplace climate and diversity, equity, and inclusion within health services and policy research	Terveystyön yhtiöt	2023	Blackwell Publishing 4 Ltd.	Ei	(1) Työyhteisön kulttuurin turva kysely	Kyllä. Tarkoituksena on saada rekrytoitua lisää vähemmistöjä terveysalalle.	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei puolesta eikä vastaan	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei
268	Managing cultural diversity for collective identity: A case study of an ELT department in Omani higher education	Englannin kielen laitos Lähi-idässä	2021	Sage Publications 3 Ltd.	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä. (1) Johtaa monimuotoisuus tiimejä paremmin	Ei	Ei	Ei	Ei puolesta eikä vastaan	Kyllä, mahdollisesti, että oikein toteutettu monimuotoisuus voi olla organisaatioille etu	Ei	Ei	Ei	Englannin kielen kansainvälinen työelämä ja kansainvälisten englannin opettajien jatkuvasti kasvava määrä voidaan nähdä ulkana etnolinguistisen identiteetin elinolosuhteille akateemisessa kontekstissa. Oman-kielisyys indikoit, että kulttuurisella diversiteetillä on negatiivisia vaikutuksia yksilöihin, Arvojen ja sosiaalisen kategorioiden (tulen kansallisuuden) monimuotoisuus voi haljata ryhmän toimintaa, koska siihen liittyy suhteellisesti korkea väkivalta edistämisen, jotka tukevat ja juurruttavat yhteistä ymmärrystä, koordinoitua ja menestyä. Ryhmälle fyysisen luottamuksen luominen tuottamatta ryhmään liittyvää materiaalia ja saavuttamalla konkreettisia ryhmätuloksia.	
279	The Status of Diversity in Canadian Radiology—Where We Stand and What Can We Do About It	Kanadalaiset radiologiyhdistykset	2021	SAGE PUBLICATION 8 S, INC.	(1) Strategioiden muuttaminen huomaan monimuotoisuutta	(1) Käytäntöjen uudellearviointi, (2) monimuotoisten harjoittelijoiden palkkaus, (3) ennakkoluuloihin puuttuminen, (4) esteiden identifiointi ja poisto, (5) opiskelijoiden houkuttelu radiologiaan, (6) mentorointiohjelmat, (7) johtamiskulttuurin, (8) mentitehtävien uudellearviointi (9) tietoisuuden lisääminen. (10) tukikommunien perustaminen.	Kyllä. Tavoitteena on lisätä monimuotoisuutta radiologiankehittämissä.	Ei	Kyllä. (1) Tavoitteena on lisätä monimuotoisuutta radiologiankehittämissä.	Kyllä. (1) Viralliset mentorointiohjelmat, joiden tulisi huomioida mentorien saatavuus, ohjelman koko ja mentoritavien tarpeet.	Kyllä	Kyllä, erään ohjelman on havaittu lisääneen vähemmistöjä 0%-sta 20%-iin.	Puolesta	Ei	Ei	Ei	Kyllä. 10 toimenpidettä, jotka on luettu sarakeissa H	Ei	Ei
299	Including Everyone, Everywhere: Understanding Opportunities and Challenges of Geographic Gender-Inclusion in OSS	Euroopan ohjelmistoita	2022	IEEE Computer 6 Society	Ei	(1) Käyttämiskoodi, (1) Ystävällisempi yhteisöjen luominen, (2) marginaalisuutujen yhteisöjen roolittaminen eslin tuominen, (3) nykyisten automaattisten ohjelmistotekniikoiden laajentaminen sosiaalisten tekijöiden huomioon ottamiseksi.	Kyllä. Mainitulla käytännöllä on havaittu monimuotoisuutta lisäävä vaikutus.	Ei	Kyllä. (1) Sukupuolen moninaisuuden lisääminen ohjelmistotuotannossa	Kyllä. (1) Automaattisen dokumentaation parantaminen. (2) Läheisyyteen perustuva mentorointi, jossa mentori ja sijaitsevat suhteellisen lähellä toisiaan joko maantieteellisesti tai kulttuurisesti.	Kyllä	Kyllä. Ympäri maailman tehdyillä monimuotoisuusaktiviteeteilla on havaittu vuosikymmenen sisällä pientä mutta merkittävää kehitystä sukupuolen välisessä monimuotoisuudessa. Käyttämiskoodilla on havaittu monimuotoisuutta lisäävä vaikutus.	Puolesta	Kyllä. Anvion mukaan jos enemmän naisia siirtyä alalle, se voisi tuottaa 16 miljardin bruttokansantuotetta n Euroopan talouden vuosittain.	Ei	Ei	Ei	Kyllä. 3 toimenpidettä, jotka on luettu sarakeissa H.	Kyllä, sukupuolen välinen kulttuuri on laaja ympäri maailman. Digitaalinen ja verkostoituminen voi vaihdella maantieteellisesti ja sukupuolen mukaan. Naisten hyväksyminen projektteihin on matkaa mikäli sukupuoli on tiedosta rekrytoinnissa, ja mikäli he eivät ole projektin sisäpiirissä. Muuta osallistuminen esteitä ovat resurssien puute, tavoitteiden kohdistuksen puuttaminen, passiivisuus projektissa, huono insinöörinä ja huono työympäristö sekä epäselvä sisätoiminta.
319	An Approach to Diversity Cardiothoracic Surgery	Kardiorakkaaliset kirurgit Yhdysvalloissa	2021	5 Elsevier	(1) Monimuotoisuusohjelmat	(1) Kirurgien vastuuttaminen käsittelemään oma ennakkoluuloja. (2) Monimuotoisuuden itsearviointi	Ei	Ei	Kyllä. (1) Sukupuolen ja etnisen monimuotoisuuden lisääminen kardiorakkaalisten kirurgien parissa.	Kyllä. (1) Monimuotoisuuden itsearviointi ja (2) ohjelmakohtaisten strategioiden toteuttaminen monimuotoisuusostavien taiden saavuttamiseksi.	Ei	Ei	Puolesta	Ei	Kyllä. Mainitaan, että monimuotoisuutta tulee edistää innovoimalla lisäämiseksi.	Ei	Ei	Kyllä. 2 toimenpidettä, jotka on määritelty sarakeissa H	Ei

325	Building a Longitudinal Workforce Plan for Nursing	Sairaanhoidajat Yhteyshenkilö	2022	2	Elsevier	(1) Taloudellinen kannustin uusien sairaanhoitajien ohjaamiseen.	(1) Ennakkoluuloja kyseenalaistava juliste, (2) dataperusteinen arviointi, (3) opiskelijakorttien voimien ja tason lisääminen, (4) tuen ja resurssien tarjoaminen urallaan etenemään tahtoville sairaanhoitajille, (5) läsnäolon etenemisen tukeminen (6) Sairaanhoidajien valmistamisen järkeinen erikoistumiskoulutusohjelma ("residency"), (7) sairaanhoitajien ohjaajajohde, joka sisältää ohjajien kehitys- ja turnusvuorohieman.	Kyllä. Tavoitteena on mm. edistää sairaanhoitajien monimuotoisuutta, erityisesti läisissä monimuotoisuutta.	Ei	Kyllä. (1) Tavoitteena oli mm. edistää sairaanhoitajien monimuotoisuutta, erityisesti läisissä monimuotoisuutta	Ei	Kyllä. (1) Johtajuuden vaikuttavuuden huomioiminen, (2) lyhyen ja pitkän aikavälin päätöksentekstrategiat (3) työympäristö, (4) aikataulus ja (5) työn	Kyllä. Uusien valmistuneiden hakijamäärä kasvoi välimittain ja pysyttiin paikoissaan potenssi vastatodistuneita kaikkien erikoisaloihin kahdessa ryhmässä vuoden aikana. Toinen erikoistumiskoulutusohjelman etu oli uusien valmistuneiden paikkaaminen erikoisaloille, joissa työskentelee kokeneempia ja senioritasoisia sairaanhoitajia. Ohjelman ansiosta huavittiin ja ylläpidettiin merkittävä parannusta uusien sairaanhoitajien pysyvyydessä, saavutten 95 %:n säilyvyytensä kolmen vuoden kuluttua paikkauksesta. Yksi erikoistumiskoulutusohjelman tuloksista oli sairaanhoitajakunnan käyrymien parantaminen. Kymmenen vuoden aikana huavittiin sairaanhoitajien ikäryhmien nuorentuneen, vastoin valtakunnallista suuntausta. Sairaanhoidajien keski-ikä laski yli 48 vuodesta alle-41 vuoteen.	Kyllä	Puolesta	Ei	Ei	Ei	Kyllä, 7 toimintamallia, jotka on kuvattu sarakeissa H	Yhteisön homogeenisuus vakeuttaa monimuotoisuuden lisäämistä.
461	Best management practices for integrating refugee employees	Pakolaisten ja turvapaikanhakijät	2024	2	John Wiley & Sons Ltd	(1) Hyvinvointiin keskittyvä johtaminen (31) oikeudenmukaisesta paikkauksesta huolehtiminen.	(1) inhimillisten kykyjen kehittäminen, (2) kasvu ja turvallisuus, (3) sosiaalinen integraatio, (4) työn yhteiskunnallinen merkitys, (5) oikeudet ja edustus, (6) elämän kokonaisuuden huomioiminen ja (7) turvallinen ja terveellinen työympäristö (8) työaikavaun ja rekrytointikäytäntöjen kehittäminen (9) työkokemuksjakso, (10) työpäikköjen maastaminen, (11) rekrytointitilanteiden vahvistaminen, (12) työntehtävien ja johtajien kouluttaminen, (13) perehdytyskäytännöt, (14) mentoroiminen, (15) verkostotulomisen mahdollistaminen, (16) jimmän johdon tuki, (17) mukautuva johtamistyyli, (18) säännölliset tapaamiset ja palaute, (19) työntehtävien yksilöistämisen, (20) sitouttaminen, (21) työvaatimusten sovitaminen osaamiseen, (22) turvattu työ ja reilu kompensatio (23) traumojen ja oikeuksien huomioiminen (24) itävoimujen tukeminen (25) yhteistyö hyöntekevisyysorganisaatioiden kanssa (26) rekrytointikäytäntöjen uudistaminen, (27) perehdytys ja kehitys (28) aktiivisuuteen kannustaminen, (29) inkluusiviset käytännöt (30) hyvinvointiin keskittyvä johtaminen (31) työvoiman suunnittelu, (32) koulutus ja kehittäminen, (33) inkluusiviset työskentelykäytännöt, (34) merkityksellinen työ ja (35) hyvinvointiin keskittyvä johtaminen (36) rekrytointikäytäntöjen uudistaminen, (37) perehdytys ja kehitys (38) aktiivisuuteen kannustaminen, (39) inkluusiviset käytännöt	Kyllä. Tavoitteena on lisätä organisaatioiden monimuotoisuutta turvapaikanhakijoiden ja pakolaisten rekrytoinnilla.	Kyllä	Kyllä. (1) Tavoitteena on tunnistaa konkreettisia käytäntöjä, jotka edistävät pakolaisten integraatiota ja luovat osallistavan työympäristön.	Ei	Kyllä. (1) Monimuotoisuusaun niteiminen sisällöllinen sovitaminen pakolaisten tarpeisiin.	Ei	Puolesta	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä, 39 toimintatapaa, jotka on kuvattu sarakeissa H	Tutkimusten ja todistusten tunnistamattomuus, niiden ja etnisen taustan perusteella tapahtuva syrjintä, kiipaali paikallisten työehtojen kanssa, ylikoulutettuna oleminen, kotimaisen työkokemuksen puute sekä sosiaalisten verkostojen puute. Pajon ei tiedettä siltä, mitä tapahtuu, kun pakolaisten työllistyvät, ja kuinka organisaatiot voivat integroida heidät työvoimaansa.
470	Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership	Työntekijät	2023	2	Wiley Periodicals LLC	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä. (1) Tavoitteena on tutkia, miten inkluusivien johtaminen korreloi työn merkityksellisuuden tunteen kanssa.	Ei	Ei	Ei. Inkluusivella johtamisella on yleisesti havaittu positiivinen vaikutus työn merkityksellisuuden kokemukseen.	Ei puolesta eikä vastaan	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	
476	People-centred business continuity: a case for inclusive design	COVID-19-pandemian jälkeisten haasteiden kanssa kamppailevat yritykset	2022	1	Wiley Periodicals LLC	Ei	Kyllä. (1) uusien johtajuuskykykykyksien kehittäminen, (2) teknologian integroiminen hallinta työpaikalta, (3) työntehtävien osallistamisen parantaminen, (4) ketterä ja yksilöllinen oppimiskulttuurin rakentaminen, (5) mittareiden luominen inhimillisen pääoman arvonn määrittämiseksi, (6) monimuotoisuuden ja inkluusivisuuden juurruttaminen organisaatioasteella (7) inkluusivisuussuunnitelma	Kyllä. Monimuotoisuuden hallintaan ja lisäämiseen.	Ei	Kyllä. (1) Tavoitteena on perustella ihmiskeskeisten lähestymistapojen merkitys liiketoiminnan jatkuvuuden suunnittelussa ja hallinnassa, (2) Lisäksi tavoitteena on edistää ymmärrystä ja soveltamista osallistavasta suunnittelusta organisaatioasunnitelman muutoksenhallinnan yleisissä yhteyksissä sekä erityisesti liiketoiminnan jatkuvuudessa	Ei	Ei	Ei. Suunnitelman vaikutuksista esitetään tosin kattavia hypoteeseja.	Puolesta	Kyllä, huomioi että palveluita ja tuotteita voidaan kehittää inkluusivien suunnitelmien avulla siten, että asiakkaiden muuttuvat tarpeet huomioidaan	Kyllä, inkluusivien innovointimahdollisuus det ja brandin arvo maintaan.	Kyllä, imovoinnin ja kipailuvuon arvioidan inkluusivien monimuotoisuusaun niteiminen avulla.	Kyllä, 7 toimintatapaa, jotka on kuvattu sarakeissa H	Covid-pandemian jälkeinen muuttunut tilanne organisaatioissa, esim. etätyön yleistymisen	
478	The Paradox of Inclusion in Elite Workforce Differentiation Practices: Harnessing the Genius Effect	Esimiestehtävissä toimivat	2024	2	Society for the Advancement of Management Studies ja John Wiley & Sons Ltd	Ei	(1) Organisaation epäpäilytyä lahjakkuuksien luokittelu.	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Vastaan	Ei	Ei	Ei	Kyllä, yksi toimintatapa, joka on kuvattu sarakeissa D	(1) Ei ole todistusta siitä, että inkluusivemmat työntehtävien taitoluokittelutavat parantaisivat työntöön seurauksia. Pää vastoin, on teorioita että seuraukset huononivat. (2) Monitasoisten ja kokeellisten tutkimusten puute aiheesta.	

568	Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts	Yhtykset, jotka palikkaavat freelancereita	2022	John Wiley & Sons Ltd.	Ei	(1) Väliaikainen työntekijöiden, kuten freelancereiden integroiminen yhteistyöhön, (2) heidän talojensa ja tietonsa lisääminen	Ei	Kyllä	Kyllä. (1) Tavoitteena on organisatoristen tarpeiden ja odotusten empiriinen tarkastelu freelance-työssä ja (2) osallistavaa henkilökohtallista (HRM) ohjainten tekijöiden tunnistaminen: (a) institutionaaliset, (b) organisatoriset, (c) henkilökohtaiset ja (d) sopimuskelliset tekijät. (3) Luoda kattava osallistavien henkilökohtallisten toimien, jotka vastaavat organisaation tarpeisiin ja odotuksiin sekä täyttävät freelancereiden "psykologiset sopimukset".	Ei	Ei	Ei	Ei	Puolesta	Freelancereiden "psykologisten sopimusten" täyttämiseen räätälöityjen HRM-toimien kehittäminen on keskeistä organisaation kilpailuedun vahvistamiseksi.	Ei	Ei	Kyllä, kaksi toimenpidettä, jotka on mainittu sarakeissa H	(1) Muutunnut työvoima organisaatioissa tuo uusia haasteita organisaatioiden osallistaville henkilökohtalliseen (HRM) toiminnolle, jota on tosiasiallisesti tutkittu vähän. (2) Ei tiedetä paljonkaan siitä, kuinka freelancereiden työsuhdetta voidaan muokata osallistavalla HRM-toimilla.
630	The effect of flatter hierarchy on applicant pool gender diversity: Evidence from experiments	Rekrytointifirma, yhdysvaltalainen terveydenhuollon startup-yhtiö	2024	John Wiley & Sons Ltd	(1) Organisaation hierarkisuus	(1) Työnhaikulmoluksissa naisten urakehityksen edistämisen mainostaminen ja monimuotoisuuteen tai sosiaalisiin asioihin sitoutumisen mainostaminen.	Ei	Kyllä	Kyllä. (1) Tavoitteena on täydentää työmarkkinoiden sukupuolisegregaatiota käsittelevää kirjallisuutta.	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä, yhden toimenpidetän, joka on mainittu sarakeissa H	(1) Naiset ovat edelleen kroonisesti aliedustettuna monilla työmarkkinoilla, ja työnantajan todennäköisyys palkata nainen on tyypillisesti suhteessa naisten osuuteen hakijajoukossa. (2) Niin sanottu "flat" organisaatio ei hierarkittomat organisaatiot nähdään vähemmän eteenentamomahdollisuuksia tarjoavina. (3) Naiset saattavat ottaa haluttomia hakeutumaan matalahierarkisiin työnantajiin, jos he kokevat, että tällaisissa rakenteissa on vähemmän jorjon valvontaa ja että ne välittävät epäparallisia "veijryskäyttämisiä", jotka syrjäyttävät naisia.
809	Leadership development programs in the context of diversity management: evidence from Poland	Puolalaiset yhtykset	2022	Emerald Publishing 1 Limited	(1) Johtajuuden kehittäminen	(1) Jorhon tuki joka mahdollistaa tiimin yhteistyön (2) monimuotoisuustietoisuuden lisääminen harjoittelijoiden keskuudessa.	Kyllä	Kyllä	Kyllä. (1) Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella johtajuuden kehittämissuunnitelmia monimuotoisuuden ja inklusion kontekstissa.	Ei	Ei	Ei	Ei	Puolesta	Kyllä, artikkelein mukaan monimuotoisuuden hyödyt sisältävät organisaation suuremmat voitot, kilpailuedun, paremman liiketoimintasuorituksen, työntekijöiden tyytyväisyyden ja uskolisuuden, paremmat suhteet monikulttuurisiin yhteistyöihin sekä lahjakaiden työntekijöiden houuttelemiseen.	Kyllä	Ei	Kyllä, kaksi toimenpidettä, jotka on mainittu sarakeissa H	(1) Vain harvat tutkimukset ovat tarkastelleet johtajuuden, johtajuskäyttäytymisen ja työntekijöiden inklusion muussa kuin syjiinän kontekstissa. (2) Ihmisten osaamista hyödynnetään vajaasti, osittain vammaisuuteen, rotaan tai kansallisuuteen perustuvan syjiinän vuoksi. (3) monimuotoisuudella on todettu myös negatiivisia vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. (Monimuotoisuuden integroimisprosessin iläallinen korostaminen voi syrjäyttää työntekijöiden keskuudessa skeptisyyttä. Tällöin, suvaitsemattomuuden väheessä, organisaatioissa voidaan havaita setekää kunnioituksen puutteita) Monimuotoisuuden integroimisprosessin iläallinen korostaminen voi syrjäyttää työntekijöiden keskuudessa skeptisyyttä ja suvaitsemattomuutta, mikä johtaa kunnioituksen puutteeseen.
810	The management of diversity: designing an effective diversity training program	Ei mainittu	2022	Emerald Publishing 1 Limited	Ei	(1) Monimuotoisuuden peesehytykselliset, (2) monimuotoisuusokoulutuksen tavoitteiden määrittely, (3) mentorointi ja sponsorointi (4) epävirallisten verkostojen tukeminen (5) monimuotoisuusohjelmien (jälkimmäinen arviointi) ja analysointi (6) kulttuuritietoisuusohjelmien kehittäminen (7) ulkomankomusten järjestäminen sekä (8) monimuotoisuutta tukevien paikallisten tapahtumien järjestäminen. (9) Monimuotoisuuskomiteat	Kyllä	Kyllä. Ohjelman tulisi sisältää (1) mentoroimia ja sponsoroimia (2) monimuotoisuuskomiteoiden toimintaa sekä (3) epävirallisten verkostojen tukemista (4) ohjelmien vaikuttavuuden ajoittaisia arvioimia kyselyillä ja toiminnan arvioinnilla (5) kulttuuritietoisuuden lisäämistä.	Kyllä (1) Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella viimeisimpiä johtamisen kehitysuunnitelmia maailmanlaajuisesti sekä (2) tunnistaa käytännön vaikutuksia tutkimuksesta.	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Puolesta	Kyllä, omistuneen monimuotoisuuden hallinnan hyödynä nähdään esimerkiksi oikeudenkäyntien välttämisen, työntekijöiden poissaolotilaprosessien ja vaihtuvuuden vähentämisen sekä markkina-alueen laajentamisen.	Ei	Ei	Kyllä, 9 toimenpidettä, jotka on mainittu sarakeissa H	(1) Tutkimukset monimuotoisuusaperehdytyksen tehoakkuudesta ovat tuottaneet ristiriitaisia tuloksia (2) johtajilla voi olla henkilökohtaisia ennakkoluuloja vähentämistä kohtaan.	

*Tutkimuksen nimi on kirjoitettu kursivilla ja lihavoitu, mikäli sitä on käyretty opinnäytetyössä myös lähteenä.

Juokseva numerointi	Hakutietokanta	Artikkelin nimi	Duplikaatti?	Otsikko täsmää	Abstrakti täsmää	Sisältö täsmää	Kommentti
1	Pro Quest	What comes after strategy: Moving beyond statements and open letters – An analysis of three Toronto hospitals’ diversity, equity and inclusion (DEI) plans		Kyllä	Kyllä	Kyllä	
2	Pro Quest	Team Leadership and Diversity Management in Information Systems Development Project Teams		Kyllä	Ei	Ei	
3	Pro Quest	A PROGRESS-driven approach to cognitive outcomes after traumatic brain injury: A study protocol for advancing equity, diversity, and inclusion through knowledge synthesis and mobilization		Ei	Ei	Ei	
4	Pro Quest	Medical student experiences of equality, diversity, and inclusion: content analysis of student feedback using Bronfenbrenner’s ecological systems theory		Ei	Ei	Ei	
5	Pro Quest	Transcriptomic Insights and the Development of Microsatellite Markers to Assess Genetic Diversity in the Broodstock Management of <i>Litopenaeus stylirostris</i>		Ei	Ei	Ei	
6	Pro Quest	Projecting Diversity Conflicts of Future Land System Pathways in China Under Anthropogenic and Climate Forcing		Ei	Ei	Ei	
7	Pro Quest	Inclusion of Implicit Bias in Health Equity Education Design: A New Mandate for Continuing Education		Ei	Ei	Ei	
8	Pro Quest	Low diversity and abundance of predatory fishes in a peripheral coral reef ecosystem		Ei	Ei	Ei	
9	Pro Quest	A Regional Perspective of Socio-Ecological Predictors for Fruit and Nut Tree Varietal Diversity Maintained by Farmer Communities in Central Asia		Ei	Ei	Ei	
10	Pro Quest	Financial Inclusion and Its Ripple Effects on Socio-Economic Development: A Comprehensive Review Effects of rural domestic sewage reclaimed irrigation and regulation on heavy metals, PPCPs, water and nitrogen utilization, and microbial diversity in paddy field		Ei	Ei	Ei	
11	Pro Quest	Educational Leadership for Equality, Diversity and Inclusion in Curricula Design		Ei	Ei	Ei	
12	Pro Quest	MiDAS 5: Global diversity of bacteria and archaea in anaerobic digesters		Ei	Ei	Ei	
13	Pro Quest	Digital Financial Inclusion and Environmental Sustainability Nexus: Evidence from South Asian Economies		Ei	Ei	Ei	
14	Pro Quest	The diversity of aerial insect in coffee agroforestry, Dampit and Purwodadi district East Java Indonesia		Ei	Ei	Ei	
15	Pro Quest	Analysis of genetic diversity and population structure of Moroccan date palm (<i>Phoenix dactylifera</i> L.) using SSR and DAMD molecular markers		Ei	Ei	Ei	
16	Pro Quest	Base Characteristics, Preservation Methods, and Assessment of the Genetic Diversity of Autochthonous Breeds of Cattle, Sheep and Pigs in Serbia: A Review		Ei	Ei	Ei	
17	Pro Quest	Community Inclusion Experiences While Establishing Community Mental Health Clubhouses in Taiwan: Perspectives from Mental Health Professionals		Ei	Ei	Ei	
18	Pro Quest	Listening to Stakeholders’ Voices on Funding Social Inclusion in Sport for People with Disabilities—Proposal for Criteria		Ei	Ei	Ei	

20	Pro Quest	11 Growing together in diversity – Indo-German cooperation enhancing eye donation in North India	Ei	Ei	Ei
21	Pro Quest	Habitat Diversity, Stability, and Productivity of Malaria Vectors in Irrigated and Nonirrigated Ecosystems in Western Kenya	Ei	Ei	Ei
22	Pro Quest	Institutions Developing Excellence in Academic Leadership (IDEAL): A partnership to advance gender equity, diversity, and inclusion in academic STEM	Kyllä	Ei	Ei
23	Pro Quest	Toward Adaptive Human–Robot Collaboration for the Inclusion of People with Disabilities in Manual Labor Tasks	Ei	Ei	Ei
24	Pro Quest	The CTSA Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility (DEIA) Task Force’s recommendations for the CTSA program consortium	Kyllä	Kyllä	Kyllä
24	Pro Quest	The CTSA Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility (DEIA) Task Force’s recommendations for the CTSA program consortium	Kyllä	Kyllä	Kyllä
25	Pro Quest	Diversity and composition of riparian vegetation across forest and agro-ecosystem landscapes of Cabadbaran River, Agusan del Norte, Philippines	Ei	Ei	
26	Pro Quest	Advancing Racial Equity, Diversity, and Inclusion in Ontario’s Child and Youth Mental Health Sector: Perspectives of Agency Leaders	Ei	Ei	Ei
27	Pro Quest	How to learn more about hydrological conditions and phytoplankton dynamics and diversity in the eastern English Channel and the Southern Bight of the North Sea: the Suivi Régional des Nutriments data set (1992–2021)	Ei	Ei	Ei
28	Pro Quest	How can we champion diversity, equity and inclusion within Lean Six Sigma? Practical suggestions for quality improvement	Kyllä	Kyllä	Kyllä
29	Pro Quest	Helping courts address diversity, equity, and inclusion	Ei	Ei	Ei
30	Pro Quest	The Influence of Street Components on Age Diversity: A Case Study on a Living Street in Shanghai	Ei	Ei	Ei
31	Pro Quest	Inclusive Leadership: Good Managerial Practices to Address Cultural Diversity in Schools	Ei	Ei	Ei
32	Pro Quest	ASSESSMENT OF DIVERSITY OF OFFERINGS IN UNDERGRADUATE INDUSTRIAL AND SYSTEMS ENGINEERING DEGREE PROGRAMS	Ei	Ei	Ei
33	Pro Quest	A DATA DRIVEN TOOL TO SUPPORT DESIGN TEAM COMPOSITION MEASURING SKILLS DIVERSITY	Ei	Ei	Ei
34	Pro Quest	Diversity, Equity, and Inclusion in Gastroenterology and Hepatology: A Survey of Where We Stand	Ei	Ei	Ei
35	Pro Quest	Understanding laborers’ behavioral diversities in multinational construction projects using integrated simulation approach	Ei	Ei	Ei
36	Pro Quest	Charter School Principal’s Leadership: Implementation of Full Inclusion	Ei	Ei	Ei
37	Pro Quest	Diversity efforts in surgery: Are we there yet?	Ei	Ei	Ei
38	Pro Quest	From the ground up: Patterns and perceptions of herbaceous diversity in organic coffee agroecosystems	Ei	Ei	Ei
39	Pro Quest	The Nitrogen Cycling Key Functional Genes and Related Microbial Bacterial Community α -Diversity Is Determined by Crop Rotation Plans in the Loess Plateau	Ei	Ei	Ei

40	Pro Quest	The Value and Imperative of Diversity Leadership Development and Mentoring in Healthcare	Kyllä	Ei	Ei
41	Pro Quest	Fish functional diversity is less impacted by mining than fish taxonomic richness in an Amazonian stream system	Ei	Ei	Ei
42	Pro Quest	Divergence in Glyphosate Susceptibility between <i>Steinichisma laxum</i> Populations Involves a Pro106Ser Mutation	Ei	Ei	Ei
43	Pro Quest	A Seat at the Table: An Examination of Hospital Governing Board Diversity, 2011–2021	Kyllä	Ei	Ei
44	Pro Quest	Impact and Inclusion: Transforming an EdD Program into a Crucible for Systems Change	Kyllä	Ei	Ei
45	Pro Quest	Points of divergence on a bumpy road: early development of brain and immune threat processing systems following postnatal adversity	Ei	Ei	Ei
46	Pro Quest	How can an intensively used agricultural landscape preserve diversity of Orthoptera assemblages?	Ei	Ei	Ei
47	Pro Quest	Framework for Incorporating Gender Equality and Social Inclusion (GESI) Elements in Climate Information Services (CIS)	Kyllä	Ei	Ei
48	Pro Quest	School Psychologists Empowering General Education Teachers to Embrace Inclusion Practices Among Their Special Education Students	Ei	Ei	Ei
49	Pro Quest	Elementary School Principals' Experiences Marketing Dual Language Programs to Promote Diversity	Ei	Ei	Ei
50	Pro Quest	Effect of Cultural Diversity in Communication on Project Success Within Multinational Construction Companies in the United Arab Emirates	Kyllä	Ei	Ei
51	Pro Quest	Public Sector Banks' Role in Promoting Financial Inclusion: An Empirical Analysis of the Perspective of Financial Inclusion Schemes' Beneficiaries	Ei	Ei	Ei
52	Pro Quest	Public Sector Banks' Role in Promoting Financial Inclusion: An Empirical Analysis of the Perspective of Financial Inclusion Schemes' Beneficiaries	Ei	Ei	Ei
53	Pro Quest	Assessing the Influence of Anthropogenic Land-Use Changes on Bird Diversity and Feeding Guilds—A Case Study of Kalametiya Lagoon (Southern Sri Lanka)	Ei	Ei	Ei
54	Pro Quest	20 Digital health: Analysing patients' education, inclusion and use of different online NHS services	Ei	Ei	Ei
55	Pro Quest	Learning from the Students Not Yet in the Room: Using Inclusion Planning to Promote Organizational Learning, Equity, and Innovation	Kyllä	Ei	Ei
56	Pro Quest	Bidi Bidi Creativity: The Liminality of Digital Inclusion for Refugees in Ugandan Higher Education	Ei	Ei	Ei
57	Pro Quest	Promoting diversity and overcoming publication barriers in Latin American neuroscience and Alzheimer's disease research: A call to action	Ei	Ei	Ei
58	Pro Quest	Genetic Diversity and Population Structure of Bulgarian Autochthonous Sheep Breeds Revealed by Microsatellite Analysis	Ei	Ei	Ei
59	Pro Quest	Genome-wide diversity and demographic history of Russian native goat breeds	Ei	Ei	Ei
60	Pro Quest	Effectiveness of interventions for improving social inclusion outcomes for people with disabilities in low- and middle-income countries: A systematic review	Ei	Ei	Ei
61	Pro Quest	Dung removal increases under higher dung beetle functional diversity regardless of grazing intensification	Ei	Ei	Ei

62	Pro Quest	US Post-Graduate Residency Competitiveness, Trainee Diversity, and Future Salary Among 12 Clinical Specialties	Ei	Ei	Ei	
63	Pro Quest	Genetic Diversity, Morphometric Characterization, and Conservation Reassessment of the Critically Endangered Freshwater Snail, <i>Heleobia atacamensis</i> , in the Atacama Saltpan, Northern Chile	Ei	Ei	Ei	
64	Pro Quest	Promoting Academic Success and Social Inclusion in Non-Formal Education Contexts: The Case of a North-East Region of Portugal	Ei	Ei	Ei	
65	Pro Quest	Sponsorship to improve diversity and inclusion in surgical leadership	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
66	Pro Quest	Predicting climate heating impacts on riverine fish species diversity in a biodiversity hotspot region	Ei	Ei	Ei	
67	Pro Quest	Mycorrhizal feedbacks influence global forest structure and diversity	Ei	Ei	Ei	
68	Pro Quest	Assessment of genetic diversity, population structure and wolf-dog hybridisation in the Eastern Romanian Carpathian wolf population	Ei	Ei	Ei	
69	Pro Quest	Influences of Satellite Sensor and Scale on Derivation of Ecosystem Functional Types and Diversity	Ei	Ei	Ei	
70	Pro Quest	Leadership for education: Promoting inclusion and social innovation	Kyllä	Ei	Ei	
71	Pro Quest	Building a framework for inclusion in health services research: Development of and pre-implementation faculty and staff attitudes toward the Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) plan at Mayo Clinic	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
72	Pro Quest	THE ROLE OF EUROPEAN PROJECTS IN THE APPLICATION OF EDUCATIONAL INCLUSION POLICIES	Ei	Ei	Ei	
73	Pro Quest	Factors Influencing Sectarian Conflict and Peace Through Education in Lebanon: An Ethnographic Analysis of Equal Access, Social Inclusion, and Social Contract	Ei	Ei	Ei	
74	Pro Quest	ASSP LAUNCHES DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION TASK FORCE	Kyllä	Ei	Ei	
75	Pro Quest	Early Childhood Teachers' Perceptions of Developing a Diversity Curriculum in Saudi Arabian Kindergartens	Ei	Ei	Ei	
76	Pro Quest	An Exploration of School Leadership in Private International Schools in Kuwait: Navigating Complexity, Diversity and Market Influences	Ei	Ei	Ei	
77	Pro Quest	School District Leaders Supporting Stakeholders in Shifting Organizational Culture for Diversity, Equity, and Inclusion	Kyllä	Kyllä	Ei	Hylätään. Koskee opiskelijoiden diversiteettiä.
78	Pro Quest	Health and Social Case Management for the Inclusion of People Living with a Schizophrenic Disorder: The PASSVers Experience	Ei	Ei	Ei	
79	Pro Quest	Teachers' Experiences of Inclusion: Teaching Students with Autism in a General Education Classroom	Ei	Ei	Ei	
80	Pro Quest	Making Meaning of Supplier Diversity in Florida's Public Universities: A Narrative Inquiry of Educational Connoisseurship and Criticism	Ei	Ei	Ei	
81	Pro Quest	Gender and ethnic diversity in academic general surgery department leadership	Kyllä	Ei	Ei	
82	Pro Quest	Creating "Fugitive Spaces" in Educator Professional Development: A Critical Case Study of Transformative Adult Learning for Equity and Inclusion	Ei	Ei	Ei	

83	Pro Quest	Equity Leadership Through the Lens of Behavior Diversity	Ei	Ei	Ei
84	Pro Quest	PCD's Commitment to Advancing Diversity, Equity, and Inclusion in Its Scientific Leadership, Peer-Review Process, Research Focus, Training, and Continuing Education	Kyllä	Ei	Ei
85	Pro Quest	Embedding Cultivated Diversity in Society for Agro-Ecological Transition	Ei	Ei	Ei
86	Pro Quest	Increasing diversity on spacecraft mission teams reduces risk	Kyllä	Ei	Ei
87	Pro Quest	Meiosis in Quarantine discussions lead to an action plan to increase diversity and inclusion within the genetics community	Ei	Ei	Ei
88	Pro Quest	Inclusion in Uncertain Times: Changes in Practices, Perceptions, and Attitudes around Accessibility and Inclusive Practice in Higher Education	Ei	Ei	Ei
89	Pro Quest	Varietal diversity as a lever for cassava variety development: exploring varietal complementarities in Cameroon	Ei	Ei	Ei
90	Pro Quest	Transforming Schools: A Journey toward Inclusion	Ei	Ei	Ei
91	Pro Quest	Cultivating Inclusion in U.S. Museums: Insights from the InCluseum	Kyllä	Kyllä	Kyllä
92	Pro Quest	Inclusion in 21st Century Higher Education: Perceptions of LGBTQ College Students	Ei	Ei	Ei
93	Pro Quest	Whose National Park Service? An Examination of Relevancy, Diversity, and Inclusion Programs from 2005–2016	Kyllä	Kyllä	Kyllä
94	Pro Quest	Culturally Responsive Leadership: Fostering the Environment for Inclusion and Equity	Kyllä	Ei	Ei
95	Pro Quest	OA-903 Breaking barriers, bridging knowledge: inclusion of women in clinical research by addressing gender and diversity regional gaps in clinical research capacity in Africa	Ei	Ei	Ei
96	Pro Quest	"I was simply trying to make it through the day": A collaborative autoethnography of couple/marriage and family therapy program directors in a diversity and anti-racism peer consultation group	Ei	Ei	Ei
97	Pro Quest	Genetic diversity of endangered <i>Chondrostoma nasus</i> in the River Rhine system: Conservation genetics considerations on stocking and reintroduction	Ei	Ei	Ei
98	Pro Quest	Investigating the Role of Tenure Diversity in Information System Project Teams: A Multilevel Analysis	Kyllä	Ei	Ei
99	Pro Quest	Impact of Diversity and Inclusion Education on Team Member Engagement	Kyllä	Kyllä	Kyllä
100	Pro Quest	The Great Equalizer: Effects of Digital Inclusion on Access to Online Healthcare Certificate Programs for Financially Disadvantaged Students	Ei	Ei	Ei
101	Pro Quest	The role of the school head in inclusion and culturally responsive leadership	Kyllä	Ei	Ei
102	Pro Quest	Examining CPE's Diversity, Equity, and Inclusion Policy and Its Impact on HR Directors to Recruit and Hire Faculty of Color at Associate-Level Colleges in the Commonwealth of Kentucky	Kyllä	Kyllä	Kyllä
103	Pro Quest	Diversity Training Through Story: University Professionals Explore Narratives of the Black Experience by Reading Coretta Scott KNG Book Award Titles	Ei	Ei	Ei
104	Pro Quest	A Global Plankton Diversity Monitoring Program	Ei	Ei	Ei
105	Pro Quest	Diversity and scale: Genetic architecture of 2068 traits in the VA Million Veteran Program	Ei	Ei	Ei
106	Pro Quest	Crop Diversity Management System Commons: Revisiting the Role of Genebanks in the Network of Crop Diversity Actors	Ei	Ei	Ei

107	Pro Quest	Diversity Training Through Story: University Professionals Explore Narratives of the Black Experience by Reading Coretta Scott King Book Award Titles FAO Members Drive Forward the Agenda on Aquatic Diversity Management Report on the Third Session of the Intergovernmental Technical Working Group on Aquatic Genetic Resources for Food and Agriculture	Ei	Ei	Ei	
108	Pro Quest	Group on Aquatic Genetic Resources for Food and Agriculture	Ei	Ei	Ei	
109	Pro Quest	An international review of arts inclusion policies: lessons for Hong Kong	Ei	Ei	Ei	
110	Pro Quest	DIVERSITY, EQUITY, MORTALITY, AND CAREER & RETIREMENT PLANNING FOR EM MASTERS STUDENTS Diversity and composition of riparian vegetation across forest and agro-ecosystem	Kyllä	Ei	Ei	
111	Pro Quest	landscapes of Cabadbaran River, Agusan del Norte, Philippines	Ei	Ei	Ei	
112	Pro Quest	Bioresources and diversity of snakehead, <i>Channa striata</i> (Bloch 1793): a proposed model for optimal and sustainable utilization of freshwater fish	Ei	Ei	Ei	
113	Pro Quest	In target areas where human mosquito-borne diseases are diagnosed, the inclusion of the pre-adult mosquito aquatic niches parameters will improve the integrated mosquito control program	Ei	Ei	Ei	
114	Pro Quest	Assessment and modeling of fish diversity related to water bodies of Bankura district, West Bengal, India, for sustainable management of culture practices	Ei	Ei	Ei	
115	Pro Quest	Arthropod diversity of cocoa farms under two management systems in the Eastern and Central regions of Ghana	Ei	Ei	Ei	
116	Pro Quest	Development and Implementation of a Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, and Queer+ Inclusion Toolkit to Increase Relevant Health Screenings	Ei	Ei	Ei	
117	Pro Quest	TIPS FOR BOOSTING CAMPUS DIVERSITY	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
118	Pro Quest	Effects of restoration and management of Mediterranean traditional water systems on Odonata alpha diversity: a long-term monitoring survey	Ei	Ei	Ei	
119	Pro Quest	The Yangtze Diluting Water and the Ocean Current System Caused an Obviously Genetic Divergence of <i>Meretrix meretrix</i> in China	Ei	Ei	Ei	
120	Pro Quest	At the intersection of science, technology, engineering, and mathematics and business management in Canadian higher education: An intentional equity, diversity, and inclusion framework	Ei	Ei	Ei	
121	Pro Quest	Eco-System Services in Agrarian Value Chains: Value Detection of Bio-Diversity as Public Good Provision, Problems, and Institutional Issues	Ei	Ei	Ei	
122	Pro Quest	Managing genetic diversity in breeding programs of small populations: the case of French local chicken breeds	Ei	Ei	Ei	
123	Pro Quest	BENCHMARKING THE AVIAN DIVERSITY OF OREGON IN AN ERA OF RAPID CHANGE	Ei	Ei	Ei	
124	Pro Quest	Leading inclusion On-farm management and participatory evaluation of pigeonpea (<i>Cajanus cajan</i> [L.] Millspaugh)	Kyllä	Kyllä	Ei	Hylätään. Koskee opiskelijoita.
125	Pro Quest	diversity across the agro-ecological zones of the Republic of Benin	Ei	Ei	Ei	

126	Pro Quest	Peer support in Brazil: experiences and strategies of inclusion, empowerment and citizenship	Ei	Ei	Ei
127	Pro Quest	Promoting equity in health emergencies through health systems strengthening: lessons learned from disability inclusion in the COVID-19 pandemic	Ei	Ei	Ei
128	Pro Quest	Fit for Diversity: A Staff-Driven Organizational Development Process Based on the Organizational Health Literacy Responsiveness Framework	Kyllä	Ei	Ei
129	Pro Quest	Fit for Diversity: A Staff-Driven Organizational Development Process Based on the Organizational Health Literacy Responsiveness Framework	Kyllä	Ei	Ei
130	Pro Quest	“Like Turning a Ship in a Channel”: Reframing Complexities and Solutions for Supplier Diversity and Local Purchasing in Healthcare	Ei	Ei	Ei
131	Pro Quest	EXAMINING DIVERSITY IN DEVELOPMENTAL TRAJECTORIES OF CADETS' PERFORMANCE AND CHARACTER AT THE UNITED STATES MILITARY ACADEMY	Kyllä	Ei	Ei
132	Pro Quest	Student Ethnic Diversity Management in Ethiopian Universities: Practices, Challenges, and Way Forward	Ei	Ei	Ei
133	Pro Quest	Evaluating the use of a Personalized Learning Management System to Increase Student Enrollment in High School Physics (Evaluation, Diversity)	Ei	Ei	Ei
134	Pro Quest	Aquatic Biological Diversity Responses to Flood Disturbance and Forest Management in Small, Forested Watersheds	Ei	Ei	Ei
135	Pro Quest	Impact of Forest Management on the Temporal Dynamics of Herbaceous Plant Diversity in the Carpathian Beech Forests over 40 Years	Ei	Ei	Ei
136	Pro Quest	Phylogenetic diversity efficiently and accurately prioritizes conservation of aquatic macroinvertebrate communities	Ei	Ei	Ei
137	Pro Quest	Understanding Hiring Processes to Improve Diversity on Startup Technology Teams	Kyllä	Kyllä	Kyllä
138	Pro Quest	Modeling and understanding social–ecological knowledge diversity	Ei	Ei	Ei
139	Pro Quest	The role of diversity and coherence in the emergence and consolidation of a regional entrepreneurial ecosystem	Ei	Ei	Ei
140	Pro Quest	Census Bureau Looks to Bowie State University to Boost Diversity in Data Science	Ei	Ei	Ei
141	Pro Quest	Ideology, doxa and critical reflexive learning: The possibilities and limits of thinking that ‘diversity is good’	Kyllä	Kyllä	Kyllä
142	Pro Quest	Health Equity and Hospital Readmissions: Does Inclusion of Patient Functional and Social Complexity Improve Predictiveness?	Ei	Ei	Ei
143	Pro Quest	A river runs through it: The causes, consequences, and management of intraspecific diversity in river networks	Ei	Ei	Ei
144	Pro Quest	Financial Inclusion and Digital Financial Literacy: Do they Matter for Financial Well-being? Guidelines	Ei	Ei	Ei
145	Pro Quest	in Low and Middle Income Countries Paper 2: Quality assessment of Chilean guidelines: need for improvement in rigor, applicability, updating, and patients’ inclusion	Ei	Ei	Ei
146	Pro Quest	New prospects of environmental RNA metabarcoding research in biological diversity, ecotoxicological monitoring, and detection of COVID-19: a critical review	Ei	Ei	Ei

147	Pro Quest	Consideration of Medical Marijuana Inclusion in Life Care Planning: Implications and Challenges	Ei	Ei	Ei
148	Pro Quest	Visualizing diversity: the Oregon Health & Science University Educational Use Photo Diversity Repository	Ei	Ei	Ei
149	Pro Quest	Loss of Generalist Plant Species and Functional Diversity Decreases the Robustness of a Seed Dispersal Network	Ei	Ei	Ei
150	Pro Quest	An analysis of the inclusion of ear and hearing care in national health policies, strategies and plans	Ei	Ei	Ei
151	Pro Quest	Authentic Assessments through the Lenses of Diversity, Equity, Inclusion and Justice in a Fully Online Course	Ei	Ei	Ei
152	Pro Quest	Academic Libraries and the Strategic Vision for Diversity in Higher Education	Ei	Ei	Ei
153	Pro Quest	The Relevance of Financial Inclusion on Sustainable Economic Growth in Sub-Saharan African Nations	Ei	Ei	Ei
154	Pro Quest	Genetic diversity and structure of <i>Populus nigra</i> populations in two highly fragmented river ecosystems from Turkey	Ei	Ei	Ei
155	Pro Quest	Promoting Diversity in Academic Research Communities through Multivariate Expert Recommendation	Kyllä	Kyllä	Kyllä
156	Pro Quest	Curriculum Alignment for Bilingual Students with Autism and Teacher's Perceptions About Professional Development to Support Inclusion	Ei	Ei	Ei
157	Pro Quest	Expanding the technology acceptance model with the inclusion of trust and mobility to assess e-wallet user behavior: Evidence from OVO consumers in Indonesia	Ei	Ei	Ei
158	Pro Quest	Diversity- and Innovation Management in Complex Engineering Organizations	Kyllä	Kyllä	Kyllä
159	Pro Quest	A Variation of the Network Flow Algorithm to Optimize the Diversity of Project Groups	Kyllä	Kyllä	Kyllä
160	Pro Quest	An in situ approach to the conservation of temperate cereal crop wild relatives in the Mediterranean Basin and Asian centre of diversity	Ei	Ei	Ei
161	Pro Quest	Consideration of Medical Marijuana Inclusion in Life Care Planning: Implications and Challenges	Ei	Ei	Ei
162	Pro Quest	Inclusion and Religious Engagement in a Multicultural Church: A Multi-Case Study of the Experience of Immigrant Filipino Volunteer Church Workers in Select Catholic Parishes in the Archdiocese of Seattle	Ei	Ei	Ei
163	Pro Quest	Diversity, use and production of farmers' varieties of common bean (<i>Phaseolus vulgaris</i> L., Fabaceae) in southwestern and northeastern Ethiopia	Ei	Ei	Ei
164	Pro Quest	Genetic diversity and relationships among six local cattle populations in semi-arid areas assessed by a bovine medium-density single nucleotide polymorphism data	Ei	Ei	Ei
165	Pro Quest	A decade implementing ecosystem approach to fisheries management improves diversity of taxa and traits within a marine protected area in the UK	Ei	Ei	Ei
166	Pro Quest	Reexamining the effects of Financial Inclusion on Human Development in Sub-Saharan Africa	Ei	Ei	Ei
167	Pro Quest	Inclusion of Cyber Security Mechanisms in the Development of the Telematics System	Ei	Ei	Ei

168	Pro Quest	Comparing Gender Diversity in the Process of Higher-Education Expansion in Japan, Korea, Taiwan, and the UK for SDG 5	Ei	Ei	Ei	
169	Pro Quest	Nestedness theory suggests wetland fragments with large areas and macrophyte diversity benefit waterbirds	Ei	Ei	Ei	
170	Pro Quest	Survey of Toxin–Antitoxin Systems in <i>Erwinia amylovora</i> Reveals Insights into Diversity and Functional Specificity	Ei	Ei	Ei	
171	Pro Quest	The importance of a transformative biodiversity education for perceiving, appreciating and supporting lichen diversity in German urban environments	Ei	Ei	Ei	
172	Pro Quest	Comparison of genomic diversity and structure of sable antelope (<i>Hippotragus niger</i>) in zoos, conservation centers, and private ranches in North America	Ei	Ei	Ei	
173	Pro Quest	Comparison of genomic diversity and structure of sable antelope (<i>Hippotragus niger</i>) in zoos, conservation centers, and private ranches in North America	Ei	Ei	Ei	
174	Pro Quest	DIGITAL INCLUSION IN EDUCATION IN ANGOLA: ADVANCES AND RETREATS	Ei	Ei	Ei	
175	Pro Quest	Landscapes with higher crop diversity have lower aphid species richness but higher plant virus prevalence	Ei	Ei	Ei	
176	Pro Quest	Plant diversity in agroforestry system and its traditional use by three different ethnics in Central Sulawesi Indonesia	Ei	Ei	Ei	
177	Pro Quest	Rapid assessment of insect diversity (Ext.), Kalabakan, Sabah	Ei	Ei	Ei	
178	Pro Quest	Perspective study on identification of high-impact processes for advancing Diversity, Equity and Inclusion (DEI) in Indian organizations	Kyllä	Ei	Ei	
179	Pro Quest	70 Championing a supportive healthcare workforce: disability inclusion conference	Ei	Ei	Ei	
180	Pro Quest	Regenerative rangeland management farmers in Spain: enthusiastic among a great diversity in farming conditions	Ei	Ei	Ei	
181	Pro Quest	Conciliating the overlap of protected areas and traditional territories: legal innovations for biological diversity conservation in brazilian parks	Ei	Ei	Ei	
182	Pro Quest	Capturing species-wide diversity of the gut microbiota and its relationship with genomic variation in the critically endangered kākāpō	Ei	Ei	Ei	
183	Pro Quest	Problem-X: A Catalyst for Social Problem Solving and Digital Inclusion	Ei	Ei	Ei	
184	Pro Quest	Temporal change in phytoplankton diversity and functional group composition	Ei	Ei	Ei	
185	Pro Quest	Automatic particle detectors lead to a new generation in plant diversity investigation	Ei	Ei	Ei	
186	Pro Quest	Distribution and Molecular Diversity of Whitefly Species Colonizing Cassava in Kenya	Ei	Ei	Ei	
187	Pro Quest	A mixed methods randomised control trial to evaluate the effectiveness of the journey to social inclusion – phase 2 intervention for chronically homeless adults: study protocol	Ei	Ei	Ei	
188	Pro Quest	Social Capital as an Inclusion Tool from a Solidarity Finance Angle	Ei	Ei	Ei	
189	Pro Quest	Using Artificial Intelligence to Promote Diversity	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
190	Pro Quest	Diversity, Equity, and Inclusion in Artificial Intelligence: An Evaluation of Guidelines	Kyllä	Kyllä	Ei	Hylätään. Käsittelee monimuotoisuusohjeita tekoälyissä.
191	Pro Quest	Candidate diversity and granularity in IT portfolio construction	Kyllä	Ei	Ei	
192	Pro Quest	Vegetation and Fauna Diversity of High Conservation Value (HCV) Swamp Areas in Oil Palm Plantation	Ei	Ei	Ei	

193	Pro Quest	Soil Diversity (Pedodiversity) and Ecosystem Services	Ei	Ei	Ei
194	Pro Quest	Aquatic Community Interaction Diversity and Mosquito Larvae	Ei	Ei	Ei
195	Pro Quest	Understorey phylogenetic diversity in thermophilous deciduous forests: overstorey species identity can matter more than species richness	Ei	Ei	Ei
196	Pro Quest	The Americans with Disabilities Act and the Individuals with Disabilities Education Act: Intersection, Divergence, and the Path Forward	Ei	Ei	Ei
197	Pro Quest	CETAF Collection Dashboard: Mapping natural history collections diversity	Ei	Ei	Ei
198	Pro Quest	A REVISIT TO ATMANIRBHAR BHARAT: FINANCIAL SELF-RELIANCE OF THE PEOPLE AS PROGRESSED WITH FINANCIAL INCLUSION AND DBT	Ei	Ei	Ei
199	Pro Quest	Safeguarding and using global banana diversity: a holistic approach	Ei	Ei	Ei
200	Pro Quest	The Only Way Is Up: a tool for evaluating diverse SOGIESC (aka LGBTIQ+) inclusion	Kyllä	Kyllä	Kyllä
201	Pro Quest	Application of ESG measures for gender diversity and equality at the organizational level in a Korean context	Kyllä	Kyllä	Kyllä
202	Pro Quest	Large Divergence in Tropical Hydrological Projections Caused by Model Spread in Vegetation Responses to Elevated CO2	Ei	Ei	Ei
203	Pro Quest	Pollinator diversity and density measures: survey and indexing standard to model, detect, and assess pollinator deficits	Ei	Ei	Ei
204	Pro Quest	Human immunodeficiency virus (HIV) type 1 genetic diversity in HIV positive individuals on antiretroviral therapy in a cross-sectional study conducted in Teso, Western Kenya	Ei	Ei	Ei
205	Pro Quest	Genetic diversity of <i>Halodule wrightii</i> is resistant to large scale dieback: a case study from the Indian River Lagoon	Ei	Ei	Ei
206	Pro Quest	Metagenomic insights into microbial diversity in a groundwater basin impacted by a variety of anthropogenic activities	Ei	Ei	Ei
207	Pro Quest	Long-Term Changes in Floristic Diversity as an Effect of Transforming the Lake into a Retention Reservoir	Ei	Ei	Ei
208	Pro Quest	Genetic Diversity in the Portuguese Mertolenga Cattle Breed Assessed by Pedigree Analysis	Ei	Ei	Ei
209	Pro Quest	Increased habitat fragmentation leads to isolation among and low genetic diversity within populations of the imperiled Kentucky Arrow Darter (<i>Etheostoma sagitta spilatum</i>)	Ei	Ei	Ei
210	Pro Quest	How to Improve Performance and Diversity of Government-Funded Research Institute Ecosystem?	Kyllä	Ei	Ei
211	Pro Quest	Focus on Result Sharing and Feedback Policy	Ei	Ei	Ei
212	Pro Quest	Diversity and Structure of Parrotfish Assemblages across the Northern Great Barrier Reef	Ei	Ei	Ei
213	Pro Quest	Construction and Validation of a Short Inclusion Scale	Ei	Ei	Ei
214	Pro Quest	Institutional Diversity of Transferring Land Development Rights in China—Cases from Zhejiang, Hubei, and Sichuan	Ei	Ei	Ei
215	Pro Quest	Digital Payments, the Cashless Economy, and Financial Inclusion in the United Arab Emirates: Why Is Everyone Still Transacting in Cash?	Ei	Ei	Ei
216	Pro Quest	Wide diversity of methane and short-chain alkane metabolisms in uncultured archaea	Ei	Ei	Ei
		The e-Flora of South Africa – restructuring data to comply with Darwin Core standards for inclusion into the World Flora Online	Ei	Ei	Ei

217	Pro Quest	Fish species composition and diversity in a river, a swamp, and a reservoir in Banjar District, South Kalimantan Province	Ei	Ei	Ei
218	Pro Quest	Genetic diversity and structure of the narrow endemic <i>Seseli farrenyi</i> (Apiaceae): implications for translocation	Ei	Ei	Ei
219	Pro Quest	Global diversity and biogeography of bacterial communities in wastewater treatment plants	Ei	Ei	Ei
220	Pro Quest	Climate change impacts on the distribution and diversity of major tree species in the temperate forests of Northern Iran	Ei	Ei	Ei
221	Pro Quest	Turning on the township: financial inclusion in South Africa	Ei	Ei	Ei
222	Pro Quest	Genetic Diversity and Stability of Performance of Wheat Population Varieties Developed by Participatory Breeding	Ei	Ei	Ei
223	Pro Quest	Genetic Diversity and Stability of Performance of Wheat Population Varieties Developed by Participatory Breeding	Ei	Ei	Ei
224	Pro Quest	High phytoplankton diversity in eutrophic states impedes lake recovery	Ei	Ei	Ei
225	Pro Quest	From zero to Hero: effect of gender diversity on corporate social performance in Brazil	Kyllä	Ei	Ei
226	Pro Quest	Large Mammal Diversity and Endemism at Geremba Mountain Fragment, Southern Ethiopia	Ei	Ei	Ei
227	Pro Quest	Chromatic and Morphological Differentiation of <i>Triatoma dimidiata</i> (Hemiptera: Reduviidae) with Land Use Diversity in El Salvador	Ei	Ei	Ei
228	Pro Quest	Author Correction: Global diversity and biogeography of bacterial communities in wastewater treatment plants	Ei	Ei	Ei
229	Pro Quest	Climate impacts associated with reduced diet diversity in children across nineteen countries	Ei	Ei	Ei
230	Pro Quest	Evolutionary Trajectories and Genomic Divergence in Localized Breast Cancers after Ipsilateral Breast Tumor Recurrence	Ei	Ei	Ei
231	Pro Quest	Assessing Tree Coverage and the Direct and Mediation Effect of Tree Diversity on Carbon Storage through Stand Structure in Homegardens of Southwestern Bangladesh	Ei	Ei	Ei
232	Pro Quest	Habitat fragmentation influences genetic diversity and differentiation: Fine-scale population structure of <i>Cercis canadensis</i> (eastern redbud)	Ei	Ei	Ei
233	Pro Quest	Ambient and substrate energy influence decomposer diversity differentially across trophic levels	Ei	Ei	Ei
234	Pro Quest	Impact of Financial Inclusion on the Efficiency of Carbon Emissions: Evidence from 30 Provinces in China	Ei	Ei	Ei
235	Pro Quest	The role of market-based transformative service initiatives in service inclusion of refugees	Ei	Ei	Ei
236	Pro Quest	A hierarchical analysis of habitat area, connectivity, and quality on amphibian diversity across spatial scales	Ei	Ei	Ei
237	Pro Quest	Association between Dietary Diversity Score and Metabolic Syndrome in Korean Adults: A Community-Based Prospective Cohort Study	Ei	Ei	Ei
238	Pro Quest	Woody Species Diversity, Community Structure, and Regeneration Capacity in Central Ethiopian Urban Forest Patches	Ei	Ei	Ei

239	Pro Quest	Diversity-Optimized Group Extraction in Social Networks	Kyllä	Kyllä	Ei	Hylätään. Käsittelee GDSM-algoritmin suorituskykyä.
240	Pro Quest	Effects of ENSO diversity and cold tongue bias on seasonal prediction of South China late spring rainfall	Ei	Ei	Ei	
241	Pro Quest	Asserting Accountability to Address Diversity: Report Card as a System of Measurement	Ei	Ei	Ei	
242	Pro Quest	Effects of the Color Wheel System on Students With Disabilities in Inclusion Classrooms	Ei	Ei	Ei	
243	Pro Quest	Gender Diversity on Corporate Boards Associated with Ophthalmology	Kyllä	Ei	Ei	
244	Pro Quest	The Atlanta VA Health Care System: Morehouse School of Medicine Core Recruiting Site—A Strategy to Increase Diversity in the VA Scientific Workforce	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
245	Pro Quest	Species and functional diversity of direct-seeded vegetation declines over 25years	Ei	Ei	Ei	
246	Pro Quest	Diversity Corner	Kyllä	Ei	Ei	
247	Pro Quest	Patterns of genetic diversity: Stepping-stone dispersal of an invasive fish introduced by an inter-basin water transfer project	Ei	Ei	Ei	
248	Pro Quest	Mobilization of genetic diversity of the genus Malus on the basis of information technologies for the breeding of varieties with complex resistance to fungal pathogens	Ei	Ei	Ei	
249	Pro Quest	Diversity, equity, and inclusion in gastroenterology and hepatology: A survey of where we stand	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
250	Pro Quest	Leveraging an existing whole-genome resequencing population data set to characterize toll-like receptor gene diversity in a threatened bird	Ei	Ei	Ei	
251	Pro Quest	Assessing the influence of the inclusion of Bacillus subtilis AQUA-GROW® as feed additive on the growth performance, feed utilization, immunological responses and body composition of the Pacific white shrimp, Litopenaeus vannamei	Ei	Ei	Ei	
252	Pro Quest	Faculty Perspectives on Diversity, Equity, and Inclusion: Building a Foundation for Pediatrics	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
253	Pro Quest	Financial inclusion and education: An empirical study of financial inclusion in the face of the pandemic emergency due to Covid-19 in Latin America and the Caribbean	Ei	Ei	Ei	
254	Pro Quest	Perspectives of older Tamil immigrants on social inclusion: A concept mapping study in Canada	Ei	Ei	Ei	
255	Pro Quest	LP (Linear Program) and LDR (Linear Decision Rule) Model of Aggregate Production Planning (APP): Inclusion of Aggregate Shortage	Ei	Ei	Ei	
256	Pro Quest	Promoting Diversity at Cuyahoga Valley National Park	Kyllä	Ei	Ei	
257	Pro Quest	CREATING BALANCING SPACES FOR DIGITAL AMBIDEXTERITY: IDENTIFYING DIVERGENCE AND COMPETING DEMANDS IN HEALTHCARE TRANSFORMATION INITIATIVES	Ei	Ei	Ei	
258	Pro Quest	Perceptions of workplace climate and diversity, equity, and inclusion within health services and policy research	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
259	Pro Quest	Stygofaunal diversity and ecological sustainability of coastal groundwater ecosystems in a changing climate: The Australian paradigm	Ei	Ei	Ei	
260	Pro Quest	Microbiome resilience of Amazonian forests: Agroforest divergence to bacteria and secondary forest succession convergence to fungi	Ei	Ei	Ei	

261	Pro Quest	SOS TUTORÍA UC': A Diversity-Aware Application for Tutor Recommendation Based on Competence and Personality	Ei	Ei	Ei
262	Pro Quest	Insights into mammalian TE diversity through the curation of 248 genome assemblies	Ei	Ei	Ei
263	Pro Quest	Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems	Ei	Ei	Ei
264	Pro Quest	A hope to trust. Educational leadership to support mature students' inclusion in higher education: an experience from Surrey, England	Ei	Ei	Ei
265	Pro Quest	Policy development: An analysis of disability inclusion in a selection of African Union policies	Ei	Ei	Ei
266	Pro Quest	Analyzing the Impacts of Diversity on Organizational Resilience: Analytical Review and Formulation	Kyllä	Ei	Ei
267	Pro Quest	Genetic diversity and population structure of <i>Croton urucurana</i> Baill. (Euphorbiaceae) in Central Brazil by ISSR markers	Ei	Ei	Ei
268	Pro Quest	Managing cultural diversity for collective identity: A case study of an ELT department in Omani higher education	Kyllä	Kyllä	Kyllä
269	Pro Quest	Unpacking a crop diversity hotspot: farmer practice and preferences in Northern Malawi	Ei	Ei	Ei
270	Pro Quest	The Influence of Diversity and Qualifications in Presidential Nominations: The Case of United States Attorneys	Kyllä	Ei	Ei
271	Pro Quest	Improving Financial Inclusion through the Delivery of Cash Transfer Programmes: The Case of Mexico's Progreso-Oportunidades-Prospera Programme	Ei	Ei	Ei
272	Pro Quest	Inclusion of Waste Pickers Into Municipal Waste Management Systems: A Comparison Between Colombia and Brazil	Ei	Ei	Ei
273	Pro Quest	Diversity Ideology and School Leadership: Obscuring Inequities for Emergent Bilingual Students in Career and Technical Education	Ei	Ei	Ei
274	Pro Quest	Diversity of protein-crop management in western France	Ei	Ei	Ei
275	Pro Quest	Inclusion of human rights in sexual and reproductive health programming: Facilitators and barriers to implementation	Ei	Ei	Ei
276	Pro Quest	Local File Inclusion Vulnerability Scanner with Tor Proxy	Ei	Ei	Ei
277	Pro Quest	Walking the Red Carpet: A Multicultural Association of Nursing Students Promotes Diversity in an Urban University's Prelicensure Programs	Ei	Ei	Ei
278	Pro Quest	Culturally embedded practices of managing banana diversity and planting material in central Uganda	Ei	Ei	Ei
279	Pro Quest	The Status of Diversity in Canadian Radiology—Where We Stand and What Can We Do About It	Kyllä	Kyllä	Kyllä
280	Pro Quest	COLLABORATIVE GOVERNANCE AND STAKEHOLDER PARTICIPATION IN THE COLORADO RIVER BASIN: AN EXAMINATION OF PATTERNS OF INCLUSION AND EXCLUSION	Ei	Ei	Ei
281	Pro Quest	Farmers' management of peanut (<i>Arachis hypogaea</i> L.) diversity, their varietal preference traits and uses in Southern and Central Benin	Ei	Ei	Ei
282	Pro Quest	Migrant Work Inclusion: Designing Research on Entrepreneurship Support	Ei	Ei	Ei
283	Pro Quest	Monoracial perceivers' sociopolitical motives and their inclusion versus exclusion of multiracial people	Ei	Ei	Ei

284	Pro Quest	A STUDY ON IMPACT OF FINANCIAL INCLUSION ON INCLUSIVE GROWTH IN INDIA	Ei	Ei	Ei	
285	Pro Quest	Implementation of a Web Application for Stakeholder Inclusion for Sustainable Waste Management	Ei	Ei	Ei	
286	Pro Quest	Description of a novel curriculum on equity, diversity and inclusion for pediatric residents	Ei	Ei	Ei	
287	Pro Quest	Universal Design assessment tool to promote well-being and inclusion in healthcare environment	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
288	Pro Quest	A whole systems approach to education redesign: A case study on the need for intergenerational perspectives and inclusion	Ei	Ei	Ei	
289	Pro Quest	Breaking Free from the Needs Paradigm: A Collaborative Analysis of Inclusion Technology	Kyllä	Kyllä	Ei	Hylätään. Koskee lähinnä opiskelijoiden monimuotoisuutta ja inklusiivista opetusta.
290	Pro Quest	for social well-being: Strengthening urban resilience in developing countries integrating infrastructure, energy, health and social inclusion	Ei	Ei	Ei	
291	Pro Quest	Enhanced Student Engagement through Teamwork, Gamification, and Diversity & Inclusion Best Practices in an Electromagnetics Course	Ei	Ei	Ei	
292	Pro Quest	Early lessons from COVID-19 response and shifts in authority: public trust, policy legitimacy and political inclusion	Ei	Ei	Ei	
293	Pro Quest	On-Farm Management of Rice Diversity, Varietal Preference Criteria, and Farmers' Perceptions of the African (<i>Oryza glaberrima</i> Steud.) Versus Asian Rice (<i>Oryza sativa</i> L.) in the Republic of Benin (West Africa): Implications for Breeding and Conservation	Ei	Ei	Ei	
294	Pro Quest	The Power of Diversity: Data-Driven Robust Predictive Control for Energy-Efficient Buildings and Districts	Ei	Ei	Ei	
295	Pro Quest	Morphological and molecular divergence of Indian hill trout, <i>Barilius bendelisis</i> (Hamilton, 1822) stocks from different Rivers in Indo-Burma biodiversity hotspot: Does river altitude and Dam play a role?	Ei	Ei	Ei	
296	Pro Quest	>Flipped inclusion: between Europe plans and complex blended learning in the knowledge economy	Ei	Ei	Ei	
297	Pro Quest	Changes in emergent software development routines: The moderation effects of routine diversity	Ei	Ei	Ei	
298	Pro Quest	Building Social Resilience and Inclusion in Disasters: A Survey of Vulnerable Persons' Social Media Use	Ei	Ei	Ei	
299	Pro Quest	Including Everyone, Everywhere: Understanding Opportunities and Challenges of Geographic Gender-Inclusion in OSS	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
300	Pro Quest	Reaching sustainable development goals: Bringing financial inclusion to reality in India	Ei	Ei	Ei	
301	Pro Quest	Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Statements in the U. S. Creative Sector: Progress, or More Bullshit?	Kyllä	Ei	Ei	
302	Pro Quest	Human Activities Impact Prediction in Vegetation Diversity of Lar National Park in Iran Using Artificial Neural Network Model	Ei	Ei	Ei	

303	Pro Quest	The Kids on the Bus: The Academic Consequences of Diversity-Driven School Reassignments	Ei	Ei	Ei	
304	Pro Quest	Optimal Management of Household Loads Based on Consumer Elasticity and Appliance Diversity	Ei	Ei	Ei	
305	Pro Quest	An analysis of data breaches in the U.S. healthcare industry: diversity, trends, and risk profiling	Kyllä	Ei	Ei	
306	Pro Quest	Voices from Those Not Heard: A Case Study on the Inclusion Experience of Adolescent Girls with Emotional-Behavioral Disabilities	Ei	Ei	Ei	
307	Pro Quest	Testing the Divergence Stack Memory on GPGPUs: A Modular in-Field Test Strategy	Ei	Ei	Ei	
308	Pro Quest	Genetic isolation by distance underlies colour pattern divergence in red-eyed treefrogs (<i>Agalychnis callidryas</i>)	Ei	Ei	Ei	
309	Pro Quest	Normative diversity, conflict and transition: Shale gas in the Netherlands	Ei	Ei	Ei	
310	Pro Quest	Peer-to-peer lending and financial inclusion with altruistic investors	Ei	Ei	Ei	
311	Pro Quest	A Diversity, Equity, and Inclusion Model for Engineering Curriculums	Kyllä	Ei	Ei	
312	Pro Quest	Inclusion of women to ICT engineering – lessons learned	Kyllä	Kyllä	Ei	Hylätään. Käsittelee lähinnä oppilaiden monimuotoisuutta.
313	Pro Quest	Physical disturbance by recovering sea otter populations increases eelgrass genetic diversity	Ei	Ei	Ei	
314	Pro Quest	Epipelagic diatom diversity as a bioindicator in River Aturukuku, Eastern Uganda	Ei	Ei	Ei	
315	Pro Quest	Beta diversity and oligarchic dominance in the tropical forests of Southern Costa Rica	Ei	Ei	Ei	
316	Pro Quest	Enhancing Diversity in Teacher-Student Networks via Asymmetric branches for Unsupervised Person Re-identification	Ei	Ei	Ei	
317	Pro Quest	Re-learning of Child Model for Misclassified data by using KL Divergence in AffectNet: A Database for Facial Expression	Ei	Ei	Ei	
318	Science Direct	Crisis leadership: a case for inclusion in accredited Master of Public Health program curricula	Kyllä	Ei	Ei	
319	Science Direct	An Approach to Diversity and Inclusion in Cardiothoracic Surgery	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
320	Science Direct	Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system	Kyllä	Kyllä	Ei	Hylätään. Ei liity varsinaisesti monimuotoisuuteen vaan tiedon jakautumiseen.
321	Science Direct	What traits of collaboration networks are associated with project success? The case of two CGIAR agricultural research programs for development	Ei	Ei	Ei	
322	Science Direct	The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership	Ei	Ei	Ei	
323	Science Direct	Rapid Review of the Impacts of Climate Change on the Health System Workforce and Implications for Action	Ei	Ei	Ei	

		Scoping			
324	Science Direct	the required business management skills for community pharmacy:		Ei	Ei
325	Science Direct	Perspectives of pharmacy stakeholders and pharmacy students		Kyllä	Kyllä
		Building a Longitudinal Workforce Plan for Nursing			
326	Science Direct	Differential ethnic approach in disaster risk reduction and management: The case of Colombia		Ei	Ei
327	Science Direct	What unique knowledge and experiences do healthcare professionals have working in clinical informatics?		Ei	Ei
		Nurse			
328	Science Direct	leaders' experiences of how culturally and linguistically diverse registered nurses integrate into healthcare settings: An interview study		Kyllä	Ei
		Framework			
		for fostering just and equitable seagrass policy, management, and social-ecological outcomes: Lessons learned from Belizean marine			
329	Science Direct	resource managers		Ei	Ei
330	Science Direct	Assessing the country-level involvement of nurses in COVID-19 vaccination campaigns: A qualitative study		Ei	Ei
331	Science Direct	Progress in extreme heat management and warning systems: A systematic review of heat-health action plans (1995-2020)		Ei	Ei
332	Science Direct	Complexity and diversity of nexuses: A review of the nexus approach in the sustainability context		Ei	Ei
		Barriers			
333	Science Direct	and facilitators to supporting Canadian autistic postsecondary students: Experiences of accessible learning staff and administrators		Ei	Ei
		Community			
		involvement in the development and implementation of chronic condition programmes across the continuum of care in high- and upper-middle income			
334	Science Direct	countries: A systematic review		Ei	Ei
		Efficacy			
335	Science Direct	of remote exercise and physiotherapy programs on depressive symptoms in people with multiple sclerosis - A systematic review and meta-analysis		Ei	Ei
336	Science Direct	Gaps in medical education curricula on skin of color in medical school, residency, and beyond: Part 1		Ei	Ei
337	Science Direct	Diversity of farmland management practices (FMP) and their nexus to environment: A review		Ei	Ei
338	Science Direct	Transfer of development rights for the effectiveness of the conservation plans: A case from Historic Kemeralti, Izmir		Ei	Ei
		Lessons			
		from the World Bank's solar home system-based rural electrification projects (2000-2020): Policy implications for meeting Sustainable			
339	Science Direct	Development Goal 7 by 2030		Ei	Ei

340	Science Direct	An Air Medical Approach to In-Flight Cardiac Arrest Management	Ei	Ei	Ei
341	Science Direct	A review of evidence on gender equality, women's empowerment, and food systems	Ei	Ei	Ei
		Critical factors of success and barriers to the implementation of occupational health and safety management systems: A systematic review of literature			
342	Science Direct	health and safety management systems: A systematic review of literature	Ei	Ei	Ei
343	Science Direct	Translation to practice of cultural safety education in nursing and midwifery: A realist review	Ei	Ei	Ei
344	Science Direct	Mixed-methods approach to describing Vision Zero initiatives in United States' municipalities	Ei	Ei	Ei
		Improving program implementation and client engagement in interventions addressing youth homelessness: A meta-synthesis			
345	Science Direct	Intelligent nature-based solutions in the 1st smart sustainable Brazilian City: Insights and lessons learned	Ei	Ei	Ei
346	Science Direct	The Sustainable Mobility Model of Cascais	Ei	Ei	Ei
347	Science Direct	Wellbeing and mental health interventions for Indigenous children and youth: A systematic scoping review	Ei	Ei	Ei
348	Science Direct	Collective action, replanting and resilience; Key lessons from 40 years of smallholder oil palm cultivation in the Ophir plantation, Indonesia	Ei	Ei	Ei
349	Science Direct	Discovering the importance of health informatics education competencies in healthcare practice. A focus group interview	Ei	Ei	Ei
350	Science Direct	Weak signals management in occupational safety and health: A Delphi study	Ei	Ei	Ei
351	Science Direct	Connecting community-based monitoring to Arctic environmental decision-making and governance: A systematic scoping review of the literature	Ei	Ei	Ei
352	Science Direct	Current knowledge and future prospects on the declining <i>Uvaria chamae</i> P. Beauv. in sub-Saharan Africa: A global systematic review for its sustainable management	Ei	Ei	Ei
353	Science Direct	Developing the age-friendly community parks survey for older adults: Assessing aging environment	Ei	Ei	Ei
354	Science Direct	A review of biodiversity research in ports: Let's not overlook everyday nature!	Ei	Ei	Ei
355	Science Direct	Towards building an understanding of electrification of logistics systems – A literature review and a research agenda	Ei	Ei	Ei
356	Science Direct	A Systematic Literature Review on Software Maintenance Offshoring Decisions	Ei	Ei	Ei
357	Science Direct	Artificial intelligence for diabetes: Enhancing prevention, diagnosis, and effective management	Ei	Ei	Ei
358	Science Direct	Summary of best evidence for self-management in postoperative osteoporotic fracture patients	Ei	Ei	Ei
359	Science Direct	Investing upstream: Watershed protection in Piura, Peru	Ei	Ei	Ei
360	Science Direct	Attitudes and behaviors of mining sector employers towards the Indigenous workforce	Ei	Ei	Ei
361	Science Direct	A scoping review of sleep education and training for nurses	Ei	Ei	Ei
362	Science Direct	A systematic review of trustworthy artificial intelligence applications in natural disasters	Ei	Ei	Ei
363	Science Direct				

364	Science Direct	Scenario archetypes reveal risks and opportunities for global mountain futures	Ei	Ei	Ei
365	Science Direct	Women healthcare workers' experiences during COVID-19 and other crises: A scoping review	Ei	Ei	Ei
366	Science Direct	Supporting parents with acutely ill children: Environment scan and user evaluation of mobile applications (the SuPa kids project)	Ei	Ei	Ei
367	Science Direct	Nexus between built environment, travel behaviour and human health: An integrated framework to reinform transport system Guidelines	Ei	Ei	Ei
368	Science Direct	in Low and Middle Income Countries Paper 2: Quality assessment of Chilean guidelines: need for improvement in rigor, applicability, updating, and patients' inclusion	Ei	Ei	Ei
369	Science Direct	Obese-Asthma Phenotype Self-Management: A Literature Review	Ei	Ei	Ei
370	Science Direct	Sensory substitution for orthopaedic gait rehabilitation: A systematic review and meta-analysis for clinical practice guideline development	Ei	Ei	Ei
371	Science Direct	Evidence-Based Consensus Recommendations for the Evolving Treatment of Patients with High-Risk and Advanced Cutaneous Squamous Cell Carcinoma Interventions	Ei	Ei	Ei
372	Science Direct	to increase linkage to care and adherence to treatment for hepatitis C among people who inject drugs: A systematic review and practical considerations from an expert panel consultation	Ei	Ei	Ei
373	Science Direct	A participatory planning model in the context of Historic Urban Landscape: The case of Kyrenia's Historic Port Area	Ei	Ei	Ei
374	Science Direct	A teaching model for biomedical imaging informatics	Ei	Ei	Ei
375	Science Direct	Ecological restoration of coastal wetlands in China: Current status and suggestions	Ei	Ei	Ei
376	Science Direct	An intuitionistic fuzzy linear mathematical model to determine the hybrid manufacturing system's optimal operation condition	Ei	Ei	Ei
377	Science Direct	Radiation Therapy for Breast Cancer in Africa	Ei	Ei	Ei
378	Science Direct	The effects of reward systems in prison: A systematic review	Ei	Ei	Ei
379	Science Direct	The retention duration of digital images in picture archiving and communication systems	Ei	Ei	Ei
380	Science Direct	Multi-stakeholder involvement in urban land use planning in the Ejisu Municipality, Ghana: An application of the social complexities' theory	Ei	Ei	Ei
381	Science Direct	Facilitators and barriers to implementing occupational safety interventions in the fishing industry: A scoping review	Ei	Ei	Ei
382	Science Direct	Chapter 5: Protecting Water Quality in Urban Estuaries: Australian Case Studies	Ei	Ei	Ei
383	Science Direct	The use of artificial intelligence-based innovations in the health sector in Tanzania: A scoping review	Ei	Ei	Ei

384	Science Direct	An analysis of consumer opinions on waste medicine management utilizing fermatean fuzzy cognitive mapping	Ei	Ei	Ei
385	Science Direct	Landscape review of active vaccine safety surveillance activities for COVID-19 vaccines globally	Ei	Ei	Ei
386	Science Direct	Mobile technology in health (mHealth) and antenatal care–Searching for apps and available solutions: A systematic review	Ei	Ei	Ei
387	Science Direct	Quantifying carbon stocks and sequestration potential in agroforestry systems under divergent management scenarios relevant to India’s Nationally Determined Contribution	Ei	Ei	Ei
388	Science Direct	Low-carbon development in remote Indigenous communities: Applying a community-directed model to support endogenous assets and aspirations	Ei	Ei	Ei
389	Science Direct	Setting research driven duck-welfare standards: a systematic review of Pekin duck welfare research	Ei	Ei	Ei
390	Science Direct	Wristbands use to identify adult patients with difficult airway: a scoping review	Ei	Ei	Ei
391	Science Direct	Recovering trophic structure through habitat restoration: A review	Ei	Ei	Ei
392	Science Direct	Human factors in production and logistics systems of the future	Ei	Ei	Ei
393	Science Direct	Restoring fluvial forms and processes by gravel augmentation or bank erosion below dams: A systematic review of ecological responses	Ei	Ei	Ei
394	Science Direct	Effects of exercise by type and duration on quality of life in patients with digestive system cancers: A systematic review and network meta-analysis	Ei	Ei	Ei
395	Science Direct	Urban forest governance and decision-making: A systematic review and synthesis of the perspectives of municipal managers	Ei	Ei	Ei
396	Science Direct	Managing virtual factory artifacts in the extended PLM context	Ei	Ei	Ei
397	Science Direct	Patients' and healthcare providers' perspectives on diabetes management: A systematic review of qualitative studies	Ei	Ei	Ei
398	Science Direct	Assessing the diverse environmental effects of biochar systems: An evaluation framework	Ei	Ei	Ei
399	Science Direct	Factors influencing clinician prescribing of disease-modifying anti-rheumatic drugs for inflammatory arthritis: A systematic review and thematic synthesis of qualitative studies	Ei	Ei	Ei
400	Science Direct	Heart failure non-invasive home telemonitoring systems: A systematic review	Ei	Ei	Ei
401	Science Direct	A decision support system for evaluation of the knowledge sharing crossing boundaries in agri-food value chains	Ei	Ei	Ei
402	Science Direct	Economic Evaluation of Interventions to Address Opioid Misuse: A Systematic Review of Methods Used in Simulation Modeling Studies	Ei	Ei	Ei

403	Science Direct	Use of geographical information systems in multiple sclerosis research: A systematic scoping review	Ei	Ei	Ei
404	Science Direct	Strategies used for the outpatient dental care of people with autism spectrum disorder: An integrative review	Ei	Ei	Ei
405	Science Direct	The role of non-dietetic healthcare professionals in managing interventions among adults at risk of malnutrition: A systematic review	Ei	Ei	Ei
406	Science Direct	Interventions to Improve Clinical Outcomes in Older Adults Admitted to a Surgical Service: A Systematic Review and Meta-analysis	Ei	Ei	Ei
407	Science Direct	Carnot Battery development: A review on system performance, applications and commercial state-of-the-art	Ei	Ei	Ei
408	Science Direct	Interventions to optimize the use of antibiotics in China: A scoping review of evidence from humans, animals, and the environment from a One Health perspective	Ei	Ei	Ei
409	Science Direct	Health-tech startups in healthcare service delivery: A scoping review	Ei	Ei	Ei
410	Science Direct	Beyond the obvious impact of domestic livestock grazing on temperate forest vegetation – A global review	Ei	Ei	Ei
411	Science Direct	Mapping historic urban landscape values through social media	Ei	Ei	Ei
412	Science Direct	Chapter 4: The impacts of disasters on people with disabilities and chronic physical and mental health conditions	Ei	Ei	Ei
413	Science Direct	Transcranial photobiomodulation in the management of brain disorders	Ei	Ei	Ei
414	Science Direct	A critical review on the evolution and development of inland port research	Ei	Ei	Ei
415	Science Direct	Prosthetic management of children with ectodermal dysplasia: A literature review	Ei	Ei	Ei
416	Science Direct	Towards Sustainable Buildings: Predictive Modeling of Energy Consumption with Machine Learning	Ei	Ei	Ei
417	Science Direct	Review: Agricultural land suitability analysis: State-of-the-art and outlooks for integration of climate change analysis	Ei	Ei	Ei
418	Science Direct	Mediterranean Temporary Lagoon: Proposal for a definition of this endangered habitat to improve its conservation	Ei	Ei	Ei
419	Science Direct	How to develop a road cycling tourism destination. Girona as a case study	Ei	Ei	Ei
420	Science Direct	Chapter Four: Conservation genetics of elasmobranchs of the Mexican Pacific Coast, trends and perspectives	Ei	Ei	Ei
421	Science Direct	Evolution of augmented reality applications in Orthopaedics: A systematic review	Ei	Ei	Ei
422	Science Direct	Worldwide research trends on sustainable land use in agriculture	Ei	Ei	Ei
423	Science Direct	Bayesian Network Modelling for the Wind Energy Industry: An Overview	Ei	Ei	Ei
424	Science Direct	Factors Associated With Pain Assessment for Nursing Home Residents: A Systematic Review and Meta-Synthesis	Ei	Ei	Ei
425	Science Direct	Data-driven modeling and prediction of blood glucose dynamics: Machine learning applications in type 1 diabetes	Ei	Ei	Ei
426	Science Direct	Toxicology Assessment of Endocrine-Active Substances	Ei	Ei	Ei

427	Science Direct	Academic U.S. Radiation Oncology Department Chairs: Who are They?	Ei	Ei	Ei	
428	Wiley Online	People-centred business continuity: a case for inclusive design	Kyllä	Ei	Ei	
429	Wiley Online	Riding the waves or fighting the tides? Female leaders' CSR engagement	Kyllä	Ei	Ei	
430	Wiley Online	Organizational antecedents to bootlegging and consequences for the newness of the innovation portfolio	Ei	Ei	Ei	
431	Wiley Online	Thought experiments: Review and recommendations	Ei	Ei	Ei	
432	Wiley Online	Mentorship in TANDEM with Leadership in Higher Education	Ei	Ei	Ei	
433	Wiley Online	Cascading innovation: R&D team design and performance implications of mobility	Ei	Ei	Ei	
434	Wiley Online	Organizational behavior and human resource management perspectives on entrepreneurship: Lessons learned and new directions	Kyllä	Kyllä	Ei	Hylätään. Ei käsittelee monimuotoisuutta.
435	Wiley Online	A CONVERSATION WITH ALAN MULALLY ABOUT HIS "WORKING TOGETHER"© STRATEGIC, OPERATIONAL, AND STAKEHOLDER-CENTERED MANAGEMENT SYSTEM	Ei	Ei	Ei	
436	Wiley Online	Reducing the gap between rhetoric and reality: Use of Digital Service Standards for public service innovation through digital transformation in Australia	Ei	Ei	Ei	
437	Wiley Online	Measuring leadership development in workplace learning using automated assessments: Learning analytics and measurement theory approach	Ei	Ei	Ei	
438	Wiley Online	Organizational antecedents to bootlegging and consequences for the newness of the innovation portfolio	Ei	Ei	Ei	
439	Wiley Online	One way or another? An international comparison of expatriate performance management in multinational companies	Kyllä	Ei	Ei	
440	Wiley Online	Embracing the ambiguity: Tracing climate response diversity in urban water management	Ei	Ei	Ei	
441	Wiley Online	Leadership journeys: Impacts of faculty professional development	Ei	Ei	Ei	
442	Wiley Online	Self-leadership: A meta-analytic Review of Intervention Effects on Leaders' Capacities	Kyllä	Ei	Ei	
443	Wiley Online	"Without support, victims do not report": The Co-creation of a workplace sexual harassment risk assessment survey tool	Ei	Ei	Ei	
444	Wiley Online	HOW TO IMPROVE THE PATHWAY BETWEEN INTENTIONS AND RESULTS	Ei	Ei	Ei	
445	Wiley Online	LEADERSHIP ESSENTIALS FOR COMPLICATED TIMES	Ei	Ei	Ei	
446	Wiley Online	Conceptual wanderlust: How to develop creative supply chain theory with analogies	Ei	Ei	Ei	
447	Wiley Online	The complexities of employee voice within a multiculturally diverse aged care workforce setting	Kyllä	Ei	Ei	
448	Wiley Online	Local governance of critical infrastructure resilience: Types of coordination in German cities	Ei	Ei	Ei	
449	Wiley Online	Permanently on standby: Practitioner perspectives on the complexities of crisis planning	Ei	Ei	Ei	
450	Wiley Online	Beyond generic support: Contextual influences on careers of gender and sexuality diverse groups in higher education	Kyllä	Kyllä	Ei	Hylätään. Käsittelee opiskelijoiden monimuotoisuutta.

451	Wiley Online	Beyond generic support: Contextual influences on careers of gender and sexuality diverse groups in higher education	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
452	Wiley Online	Socially Connected Cities by Design: A Design Toolkit for Evaluating Social Impact		Ei	Ei	Ei
453	Wiley Online	Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management Studies		Kyllä	Ei	Ei
454	Wiley Online	Achieving disability inclusive employment – Are the current approaches deep enough?		Ei	Ei	Ei
455	Wiley Online	Caught in the middle: The importance of interprofessional communication between healthcare middle managers in hospitals		Ei	Ei	Ei
456	Wiley Online	Leadership development in the Hong Kong Civil Service: Accessing social resources through guanxi networks		Ei	Ei	Ei
457	Wiley Online	Immersive simulation and experimental design in risk and crisis management: Implications for learning		Ei	Ei	Ei
458	Wiley Online	In the search for greener buildings: The role of green human resource management		Ei	Ei	Ei
459	Wiley Online	Revisiting the relationships between leadership and job satisfaction		Kyllä	Ei	Ei
460	Wiley Online	I still miss human contact, but this is more flexible—Paradoxes in virtual learning interaction and multidisciplinary collaboration		Ei	Ei	Ei
461	Wiley Online	Best management practices for integrating refugee employees		Kyllä	Kyllä	Kyllä
462	Wiley Online	Student motivation and satisfaction: Why choose an international academic franchise programme rather than a home one?		Ei	Ei	Ei
463	Wiley Online	Infusing educational technologies in the heart of the university—A systematic literature review from an organisational perspective		Ei	Ei	Ei
464	Wiley Online	Whose interests matter? The role of participation in inclusive organizational behavior		Kyllä	Ei	Ei
465	Wiley Online	Understanding the dynamics of Civil Society Organization responses in the cross-sector collaboration process with a government partner: A typology from a grounded theory approach		Ei	Ei	Ei
466	Wiley Online	Relationship value benefits of membership programs, heterogeneous stakeholders and museum impact beyond fees		Ei	Ei	Ei
467	Wiley Online	Leader's spiritual intelligence and religiousness: Skills, factors affecting, and their effects on performance (a qualitative study by grounded theory)		Ei	Ei	Ei
468	Wiley Online	Introducing business analytics in context: An Excel project to analyze product and sales data for inventory purchase decisions		Ei	Ei	Ei
469	Wiley Online	Operations for entrepreneurs: Can Operations Management make a difference in entrepreneurial theory and practice?		Ei	Ei	Ei
470	Wiley Online	Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership		Kyllä	Kyllä	Kyllä
471	Wiley Online	CRISPR-Cas enzymes: The toolkit revolutionizing diagnostics		Ei	Ei	Ei

472	Wiley Online	Exploring the implications of cloud-based enterprise resource planning systems for public sector management accountants	Ei	Ei	Ei	
473	Wiley Online	Robust condition-based production and maintenance planning for degradation management	Ei	Ei	Ei	
474	Wiley Online	Managing collective creativity: Organizational variables to support creative teamwork	Kyllä	Ei	Ei	
475	Wiley Online	The Patterns of Games for Leading Social Change	Kyllä	Ei	Ei	
476	Wiley Online	People-centred business continuity: a case for inclusive design	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
477	Wiley Online	A Parallelized Variable Fixing Process for Solving Multistage Stochastic Programs with Progressive Hedging	Ei	Ei	Ei	
478	Wiley Online	The Paradox of Inclusion in Elite Workforce Differentiation Practices: Harnessing the Genius Effect	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
		Harnessing digitalization for sustainable development: Understanding how interactions on sustainability-oriented digital platforms manage tensions and paradoxes				
479	Wiley Online	TOTAL SELF-TRANSFORMATION USING MINDFULNESS	Ei	Ei	Ei	
480	Wiley Online	Coordination of manufacturing and engineering activities during product transitions	Ei	Ei	Ei	
481	Wiley Online	Innovation and Design in the Age of Artificial Intelligence	Ei	Ei	Ei	
482	Wiley Online					
483	Wiley Online	Exploring digital parenting awareness, self-efficacy and attitudes in families with special needs children	Ei	Ei	Ei	
484	Wiley Online	How can we build inclusive circular supply chains? Examining the case of agricultural residue usage in India	Ei	Ei	Ei	
485	Wiley Online	Unrestricted funding and nonprofit capacities: Developing a conceptual model	Ei	Ei	Ei	
486	Wiley Online	Paradox of strategic partnerships for sustainable value chains: Perspectives of not-for-profit actors	Ei	Ei	Ei	
487	Wiley Online	An integrated user-system approach for shelter location and evacuation routing	Ei	Ei	Ei	
488	Wiley Online	The interplay between the level of voluntary participation and supervisor support on trainee motivation and transfer	Ei	Ei	Ei	
489	Wiley Online	Governing hybrid organisations: Lessons from the provision of local sports facility services in 2020s Finland	Ei	Ei	Ei	
490	Wiley Online	Environmental capability development in a multi-stakeholder network setting: Dynamic learning through multi-stakeholder interactions	Ei	Ei	Ei	
491	Wiley Online	Getting heard? How employees learn to gain senior management attention in inclusive strategy processes	Ei	Kyllä	Ei	Hylätään. Ei käsittele monimuotoisuutta.
492	Wiley Online	Enterprise architecture operationalization and institutional pluralism: The case of the Norwegian Hospital sector	Ei	Ei	Ei	
493	Wiley Online	Design-led Innovation Readiness: priming micro SMEs for strategic innovation	Ei	Ei	Ei	
494	Wiley Online	A Cognitive Method for Comparing and Elaborating on Technology Frames	Ei	Ei	Ei	
495	Wiley Online	Within a mesh of expectations: Dealing with dilemmas in business families using systemic tools from family coaching	Ei	Ei	Ei	

496	Wiley Online	Fifty years of operational research in forestry	Ei	Ei	Ei
497	Wiley Online	Fragmenting work: Theoretical contributions and insights for a future of work research and policy agenda	Ei	Ei	Ei
498	Wiley Online	CEO duality and firm performance: A systematic review and research agenda	Ei	Ei	Ei
499	Wiley Online	A machine learning approach to deal with ambiguity in the humanitarian decision-making PDCA from Theory to Effective Applications: A Case Study of Design for Reducing Human Error in Assembly Process	Ei	Ei	Ei
500	Wiley Online	Managing quality, supplier selection, and cold-storage contracts in agrifood supply chain through stochastic optimization	Ei	Ei	Ei
501	Wiley Online	Social impact bonds: The goose and the golden eggs at risk	Ei	Ei	Ei
502	Wiley Online	Serious games research streams for social change: Critical review and framing	Ei	Ei	Ei
503	Wiley Online	Shop at your own risk? Consumer activities in fashion e-commerce	Ei	Ei	Ei
504	Wiley Online	Socio-technical issues in the platform-mediated gig economy: A systematic literature review: An Annual Review of Information Science and Technology (ARIST) paper	Ei	Ei	Ei
505	Wiley Online	Start-ups' use of knowledge spillovers for product innovation: the influence of entrepreneurial ecosystems and virtual platforms	Ei	Ei	Ei
506	Wiley Online	Managing human resource management tensions in project-based organisations: Evidence from Bangalore	Kyllä	Ei	Ei
507	Wiley Online	In pursuit of diversification opportunities, efficiency, and revenue diversification: A generalization and extension for social entrepreneurship	Kyllä	Ei	Ei
508	Wiley Online	MinK: A conceptual framework for individual knowledge assessment in organizational context	Ei	Ei	Ei
509	Wiley Online	Examining the influence of item exposure and retrieval practice effects on test performance in a large-scale workforce development training programme	Ei	Ei	Ei
510	Wiley Online	Crisis management competencies: A university stakeholder perspective	Ei	Ei	Ei
511	Wiley Online	Towards a common framework to support decision-making in high-risk, low-time environments	Ei	Ei	Ei
512	Wiley Online	Unraveling the complexity of extended producer responsibility policy mix design, implementation, and transfer dynamics in the European Union	Ei	Ei	Ei
513	Wiley Online	Streamlined benefit analysis of products based on the Sustainable Development Goals: Integrating the voice of society into life cycle sustainability assessment	Ei	Ei	Ei
514	Wiley Online		Ei	Ei	Ei

515	Wiley Online	A review and future agenda for behavioral research on leader–follower interactions at different temporal scopes	Ei	Ei	Ei
516	Wiley Online	Circular economy and environmental disclosure in sustainability reports: Empirical evidence in cosmetic companies	Ei	Ei	Ei
517	Wiley Online	Introducing M-Tool: A standardised and inclusive mental model mapping tool	Ei	Ei	Ei
518	Wiley Online	Balancing stability and efficiency in team formation as a generalized roommate problem	Ei	Ei	Ei
519	Wiley Online	Bridging the gap between supply chain management practice and curriculum: A location analytics exercise	Ei	Ei	Ei
520	Wiley Online	Systems engineering and water resources management: A closer relationship is needed	Ei	Ei	Ei
521	Wiley Online	Paradoxes, challenges, and opportunities in the context of ethical customer experience management	Ei	Ei	Ei
522	Wiley Online	Safety culture transformation—The impact of training on explicit and implicit safety attitudes	Ei	Ei	Ei
523	Wiley Online	Does value chain inclusiveness increase smallholder resilience during pandemics? Lessons from the Zambia's sugar-belt	Ei	Ei	Ei
524	Wiley Online	The perceived relevance of design thinking in achieving innovation goals: The individual microfoundations perspective	Ei	Ei	Ei
525	Wiley Online	Complexity of inventory routing problems when routing is easy	Ei	Ei	Ei
526	Wiley Online	Perception of export intenders on relevant resources and competences for the internationalization of vocational education and training (VET) providers	Ei	Ei	Ei
527	Wiley Online	Bid price controls for car rental network revenue management	Ei	Ei	Ei
528	Wiley Online	The effectiveness of technology-supported personalised learning in low- and middle-income countries: A meta-analysis	Ei	Ei	Ei
529	Wiley Online	Towards Resilient Rotterdam? Key conditions for a networked approach to managing urban infrastructure risks	Ei	Ei	Ei
530	Wiley Online	Punching above their weight or falling flat? Flagship policy modernisation initiatives in Australia, Britain, Canada, and New Zealand	Ei	Ei	Ei
531	Wiley Online	Adaptive apparel for people with disabilities: A systematic literature review and future research agenda	Ei	Ei	Ei
532	Wiley Online	Effects of implementation support on children's reading outcomes following an online early reading programme: A cluster-randomised controlled trial	Ei	Ei	Ei
533	Wiley Online	Digital Transformation Through Exploratory and Exploitative Internet of Things Innovations: The Impact of Family Management and Technological Diversification	Ei	Ei	Ei
534	Wiley Online	The influence of home shopping television network impulse buying on product shortages	Ei	Ei	Ei

535	Wiley Online	Gender differences in perceived workplace harassment and gender egalitarianism: A comparative cross-national analysis	Ei	Ei	Ei
536	Wiley Online	Being open, feeling safe and getting creative: The role of team mean openness to experience in the emergence of team psychological safety and team creativity	Ei	Ei	Ei
537	Wiley Online	Systematic application of traffic-signal-control system architecture design and selection using model-based systems engineering and Pareto frontier analysis	Ei	Ei	Ei
538	Wiley Online	The interplay between the contextual conditions and the advancement of the technological maturity in inter-organisational collaborative R&D projects: a qualitative study	Ei	Ei	Ei
539	Wiley Online	Managing the risks of artificial general intelligence: A human factors and ergonomics perspective	Ei	Ei	Ei
540	Wiley Online	Strategies and practices to reduce the ecological impact of product returns: An environmental sustainability framework for multichannel retail	Ei	Ei	Ei
541	Wiley Online	A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice	Ei	Ei	Ei
542	Wiley Online	The mediating effects of needs satisfaction on the relationships between prior knowledge and self-regulated learning through artificial intelligence chatbot	Ei	Ei	Ei
543	Wiley Online	Can managers be trained to further support their employees' basic needs and work engagement: A manager training program study	Ei	Ei	Ei
544	Wiley Online	Implementing equitable and intersectionality-aware ML in education: A practical guide	Ei	Ei	Ei
545	Wiley Online	Evaluating the Use of Covariance-Based Structural Equation Modelling with Reflective Measurement in Organizational and Management Research: A Review and Recommendations for Best Practice	Ei	Ei	Ei
546	Wiley Online	Creative cognition: A multidisciplinary and integrative framework of creative thinking	Ei	Ei	Ei
547	Wiley Online	Regional material flow behaviors of agro-food processing craft villages in Red River Delta, Vietnam	Ei	Ei	Ei
548	Wiley Online	Management, supervision, and healthcare: A field experiment	Ei	Ei	Ei
549	Wiley Online	Do collective bargaining institutions crowd out discussion and implementation of firm-related training programs? Evidence from Japan	Ei	Ei	Ei
550	Wiley Online	Is psychology of money a gendered affair? A scoping review and research agenda	Ei	Ei	Ei
551	Wiley Online	Collaboration risk, vulnerability, and resource sharing in disaster management networks	Ei	Ei	Ei

		Feasibility			
552	Wiley Online	of a multiple-component mindfulness intervention for Chinese adolescents living with overweight: A pilot randomized trial	Ei	Ei	Ei
553	Wiley Online	Preference reversals in dynamic decision-making under uncertainty based on regret theory	Ei	Ei	Ei
554	Wiley Online	Organizing employee-driven innovation (EDI) through game-based formats: Understanding participation	Ei	Ei	Ei
555	Wiley Online	Are agrochemical-free and biodiversity-friendly attributes substitutes or complements? Evidence from a coffee choice experiment	Ei	Ei	Ei
556	Wiley Online	Crisis management of interdependent systems, communication and coordination: A perspective on medium-scale events	Ei	Ei	Ei
557	Wiley Online	Innovative ethics officers as drivers of effective ethics programs: An empirical study in the Netherlands	Ei	Ei	Ei
558	Wiley Online	Business continuity and resilience management: A conceptual framework	Ei	Ei	Ei
559	Wiley Online	Evaluating webinar-based training: a mixed methods study of trainee reactions toward digital web conferencing	Ei	Ei	Ei
560	Wiley Online	Role of received social support in the physical activity of coronary heart patients: The Health Action Process Approach	Ei	Ei	Ei
561	Wiley Online	Assessing the social dimension in strategic network optimization for a sustainable development: The case of bioethanol production in the EU	Ei	Ei	Ei
562	Wiley Online	Do employees find inclusive talent management fairer? It depends. Contrasting self-interest and principle	Kyllä	Ei	Ei
563	Wiley Online	All that glitters is not gold! Independent directors' attributes and earnings quality: Beyond formal independence	Ei	Ei	Ei
564	Wiley Online	Taking the Road Less Travelled: How Corpus-Assisted Discourse Studies Can Enrich Qualitative Explorations of Large Textual Datasets	Ei	Ei	Ei
565	Wiley Online	Emotional patterns in a simulated virtual classroom supported with an affective recommendation system	Ei	Ei	Ei
566	Wiley Online	A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility	Ei	Ei	Ei
567	Wiley Online	Meta-analysis of the corporate planning–organizational performance relationship: A research note	Ei	Ei	Ei
568	Wiley Online	Humanitarian Operations and the UN Sustainable Development Goals	Ei	Ei	Ei
569	Wiley Online	Toward an integrated project complexity narrative – A case study of academic organizations	Ei	Ei	Ei
570	Wiley Online	Balancing Rigour and Relevance: The Case for Methodological Pragmatism in Conducting Large-Scale, Multi-country and Comparative Management Studies	Ei	Ei	Ei

		Balancing			
571	Wiley Online	Rigour and Relevance: The Case for Methodological Pragmatism in Conducting Large-Scale, Multi-country and Comparative Management Studies	Ei	Ei	Ei
572	Wiley Online	Toward the incorporation of temporal interaction analysis techniques in modeling and understanding sociotechnical systems	Ei	Ei	Ei
573	Wiley Online	Communicating social value: An experimental study on credible communication and social enterprises	Kyllä	Ei	Ei
574	Wiley Online	Risks in circular business models innovation: A cross-industrial case study for composite materials	Ei	Ei	Ei
575	Wiley Online	Forecasting air passenger travel: A case study of Norwegian aviation industry	Ei	Ei	Ei
576	Wiley Online	Strategic, tactical, complex and simple changes to farm systems	Ei	Ei	Ei
577	Wiley Online	Interpreting stakeholder ecosystems through relational stakeholder theory: The case of a highly contested megaproject	Ei	Ei	Ei
578	Wiley Online	Stocks and flows of buildings: Analysis of existing, demolished, and constructed buildings in Tampere, Finland, 2000–2018	Ei	Ei	Ei
579	Wiley Online	Conceptualizing career insecurity: Toward a better understanding and measurement of a multidimensional construct	Ei	Ei	Ei
580	Wiley Online	Frontlog scheduling in aircraft line maintenance: From explorative solution design to theoretical insight into buffer management	Ei	Ei	Ei
		Green			
		Scheduling of Jobs and Flexible Periods of Maintenance in a Two-Machine Flowshop to Minimize Makespan, a Measure of Service Level and Total Energy Consumption			
581	Wiley Online	Sense-making, sensemaking and sense making—A systematic review and meta-synthesis of literature in information science and education: An Annual Review of Information Science and Technology (ARIST) paper	Ei	Ei	Ei
582	Wiley Online	Urban growth in a post-2000 central Chinese urban agglomeration: Case study of the Changzhutan region	Ei	Ei	Ei
583	Wiley Online	Stakeholder management in sustainable supply chains: A case study of the bioenergy industry	Ei	Ei	Ei
584	Wiley Online	Peering through the lens of high-reliability theory: A competencies driven security culture model of high-reliability organisations	Ei	Ei	Ei
585	Wiley Online	Small- and medium-sized enterprises' carbon footprint reduction initiatives as a catalyst for green jobs: A systematic review and comprehensive business strategy agenda	Ei	Ei	Ei
586	Wiley Online	Managing Design for Environmental Sustainability throughout the Design Process	Ei	Ei	Ei
587	Wiley Online		Ei	Ei	Ei
588	Wiley Online	Politicisation of the public service during democratic backsliding: Alternative perspectives	Ei	Ei	Ei

589	Wiley Online	Exercise design for interagency collaboration training: The case of maritime nuclear emergency management tabletop exercises	Ei	Ei	Ei
590	Wiley Online	Tailings facility failures in the global mining industry: Will a 'transparency turn' drive change?	Ei	Ei	Ei
591	Wiley Online	Rapid setup and management of medical device design and manufacturing consortia: experiences from the COVID-19 crisis in the UK	Ei	Ei	Ei
592	Wiley Online	Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence?	Ei	Ei	Ei
593	Wiley Online	Institutional Logics, Risk and Extreme Events: Insights from and for Management Education	Ei	Ei	Ei
594	Wiley Online	Why entrepreneur sourcing matters: the effects of entrepreneur sourcing on alternative types of business incubation performance	Ei	Ei	Ei
595	Wiley Online	The origin and evolution of Stanford University's design thinking: From product design to design thinking in innovation management	Ei	Ei	Ei
596	Wiley Online	Tools of digital innovation in public affairs management: A practice-oriented analysis	Ei	Ei	Ei
597	Wiley Online	Riding the waves or fighting the tides? Female leaders' CSR engagement	Ei	Ei	Ei
598	Wiley Online	Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts	Kyllä	Kyllä	Kyllä
599	Wiley Online	Developing relational resilience in the midst of conflict	Ei	Ei	Ei
600	Wiley Online	Modelling perceived service quality and turnover intentions in gender-segregated environments	Kyllä	Ei	Ei
601	Wiley Online	The new needs friends: Simmelian strangers and the selection of novelty	Ei	Ei	Ei
602	Wiley Online	The quest to cultivate an ecocritical awareness in educational technology scholarship: A question of disciplinary focus in the age of environmental crisis	Ei	Ei	Ei
603	Wiley Online	Moving toward community preparedness efficacy: Uncovering barriers in communities disproportionately impacted by flooding	Ei	Ei	Ei
604	Wiley Online	Challenges and Best-practice Recommendations for Designing and Conducting Interviews with Elite Informants	Ei	Ei	Ei
605	Wiley Online	International Joint Venture Governance Mechanisms: The Role of Institutional Environment on Contract Design	Ei	Ei	Ei
606	Wiley Online	Routing electric vehicles with a single recharge per route	Ei	Ei	Ei
607	Wiley Online	Opportunity novelty, improvisation and network adaptation in the internationalization of Swedish SMEs	Ei	Ei	Ei
608	Wiley Online	Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda	Ei	Ei	Ei
609	Wiley Online	Determinants and consequences of corporate social responsibility decoupling—Status quo and limitations of recent empirical quantitative research	Ei	Ei	Ei

610	Wiley Online	Beyond the office walls: Work design configurations for task performance across on-site, hybrid and remote forms of work	Ei	Ei	Ei
611	Wiley Online	Enterprising refugee women: Analyzing postfeminist governmentality in an organizational context	Kyllä	Ei	Ei
612	Wiley Online	Cascading disruptions: Impact of modularity and nexus supplier predictions Facilitating radical innovation through secret technology-oriented skunkworks projects: Implications for human resource practices	Ei	Ei	Ei
613	Wiley Online	Insights into employee perspectives on corporate social responsibility policies and practices: Embeddedness, participation, and meaningfulness through work	Ei	Ei	Ei
614	Wiley Online	In the Riptide of Control and Trust: Emergence of Control Practices, Suspicion, and Distrust in New Technology Deployment	Kyllä	Ei	Ei
615	Wiley Online	Innovation nudging—A novel approach to foster innovation engagement in an incumbent company	Ei	Ei	Ei
616	Wiley Online	Linking environmental management and employees' organizational identification: The mediating role of environmental attitude	Ei	Ei	Ei
617	Wiley Online	Risk perception and determinants in small- and medium-sized agri-food enterprises amidst the COVID-19 pandemic: Evidence from Egypt	Ei	Ei	Ei
618	Wiley Online	A Typology of Emerging Market SMEs' COVID-19 Response Strategies: The Role of TMTs and Organizational Design	Ei	Ei	Ei
619	Wiley Online	Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review	Ei	Ei	Ei
620	Wiley Online	The impact of design thinking and its underlying theoretical mechanisms: A review of the literature	Ei	Ei	Ei
621	Wiley Online	Towards an Understanding of Privacy Management Architecture in Big Data: An Experimental Research	Ei	Ei	Ei
622	Wiley Online	Using technology to improve the management of development impacts on biodiversity	Ei	Ei	Ei
623	Wiley Online	Conceptualising the nexus between macro-level 'turbulence' and the worker experience	Ei	Ei	Ei
624	Wiley Online	An automated alignment algorithm for identification of the source of footwear impressions with common class characteristics	Ei	Ei	Ei
625	Wiley Online	The growth paradox, sustainable development, and business strategy	Ei	Ei	Ei
626	Wiley Online	Risk-based thinking for extreme events: What do terrorism and climate change have in common?	Ei	Ei	Ei
627	Wiley Online	A structured reflection for improving third party interventions and mediation practice: Reconsidering debrief	Ei	Ei	Ei
628	Wiley Online	Meeting the challenges of continuing education online courses: Can we promote self-regulated learning strategies with adaptive support?	Ei	Ei	Ei
629	Wiley Online		Ei	Ei	Ei

630	Wiley Online	The effect of flatter hierarchy on applicant pool gender diversity: Evidence from experiments	Kyllä	Kyllä	Kyllä
631	Wiley Online	Predatory predictions and the ethics of predictive analytics	Ei	Ei	Ei
632	Wiley Online	Pay and networks in organizations: Incentive redesign as a driver of network change	Ei	Ei	Ei
		Turning			
		trash into treasure: An approach to the environmental assessment of			
		waste prevention and its application to clothing and furniture in			
633	Wiley Online	Switzerland	Ei	Ei	Ei
		Multiperiod channel coordination in franchise networks: The necessity of internal inventory trading and			
634	Wiley Online	franchiser involvement	Ei	Ei	Ei
		Using			
		natural language processing to support peer-feedback in the age of			
		artificial intelligence: A cross-disciplinary framework and a research			
635	Wiley Online	agenda	Ei	Ei	Ei
		The influence of nonprofit financing and operations on the acquisition of unrestricted and restricted			
636	Wiley Online	donations	Ei	Ei	Ei
637	Wiley Online	To control or not to control: How to organize employee-driven innovation	Ei	Ei	Ei
638	Wiley Online	Science parks as key players in entrepreneurial ecosystems	Ei	Ei	Ei
		Women			
		of the revolution and a politics of care: A gendered intersectional			
		approach on an initiative to address socioenvironmental problems in a			
639	Wiley Online	marginalized community in southern Brazil	Ei	Ei	Ei
640	Wiley Online	Managing cooperative innovation: sharing while protecting knowledge in separated project teams	Ei	Ei	Ei
641	Wiley Online	Innovation theater in corporate venturing units: Cultural design as a (de)legitimizing mechanism	Ei	Ei	Ei
642	Wiley Online	Assisting researchers in bibliographic tasks: A new usable, real-time tool for analyzing bibliographies	Ei	Ei	Ei
		Investigating learners' engagement and science learning outcomes in different designs of participatory			
643	Wiley Online	simulated games	Ei	Ei	Ei
644	Wiley Online	A multi-stakeholder engagement framework for knowledge management in ICT4D	Ei	Ei	Ei
		The			
		(null) effects of video questions on applicant reactions in			
645	Wiley Online	asynchronous video interviews: Evidence from an actual hiring context	Ei	Ei	Ei
646	Wiley Online	Device-mediated customer behaviour on the internet: A systematic literature review	Ei	Ei	Ei
647	Wiley Online	Modeling Enablers of Transporter's Performance in Downstream Logistics of the Indian Oil Sector	Ei	Ei	Ei
		How an intermediary model manages the tension between low contractibility and probity when			
648	Wiley Online	outsourcing human services	Ei	Ei	Ei

		The emergence of digital ecosystem governance: An investigation of responses to disrupted resource control in the Swedish public transport sector			
649	Wiley Online		Ei	Ei	Ei
650	Wiley Online	Platform couriers' self-exploitation: The case study of Glovo	Ei	Ei	Ei
651	Wiley Online	Conceptualising an ethno-mimetic model for effective buildings' end-of-life waste management: A Nigerian exemplar	Ei	Ei	Ei
652	Wiley Online	Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework	Ei	Ei	Ei
653	Wiley Online	From Big Data to Rich Theory: Integrating Critical Discourse Analysis with Structural Topic Modeling	Ei	Ei	Ei
654	Wiley Online	Climate change impacts on asphalt road pavement construction and maintenance: An economic life cycle assessment of adaptation measures in the State of Virginia, United States	Ei	Ei	Ei
655	Wiley Online	The resource constrained clustered shortest path tree problem: Mathematical formulation and Branch&Price solution algorithm	Ei	Ei	Ei
656	Wiley Online	Between interdependence and autonomy: Toward a typology of work design modes in the new world of work	Ei	Ei	Ei
657	Wiley Online	Rigour vs. Reality: Contextualizing Qualitative Research in the Low-Income Settings in Emerging Markets	Ei	Ei	Ei
658	Wiley Online	Making sense of circular economy: Understanding the progression from idea to action	Ei	Ei	Ei
659	Wiley Online	Metagovernance forms for enhancing sustainability-oriented innovation in a knowledge ecosystem	Ei	Ei	Ei
660	Wiley Online	The relationship between enterprise risk management and managerial judgement in decision-making: A systematic literature review	Ei	Ei	Ei
661	Wiley Online	Continuity, Change, and New Product Performance: The Role of Stream Concentration* Performance	Ei	Ei	Ei
662	Wiley Online	appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design	Ei	Ei	Ei
663	Wiley Online	Narratives in supplier negotiations—The interplay of narrative design elements, structural power, and outcomes	Ei	Ei	Ei
664	Wiley Online	Are traditional interviews more prone to effects of impression management than structured interviews?	Ei	Ei	Ei
665	Wiley Online	Managing Buyer-Supplier Conflicts: The Effect of Buyer Openness And Directness On A Supplier's Willingness to Adapt Feasibility	Ei	Ei	Ei
666	Wiley Online	and potential efficacy of a family-based intervention on promoting physical activity levels and fundamental movement skills in preschoolers: A cluster randomised controlled trial	Ei	Ei	Ei

		Diary			
667	Wiley Online	studies, a double-edged sword? An experimental exploration of possible distortions due to daily reporting of social interactions	Ei	Ei	Ei
668	Wiley Online	A resource-based view of green innovation as a strategic firm resource: Present status and future directions	Ei	Ei	Ei
669	Wiley Online	Linking service provision to material cycles: A new framework for studying the resource efficiency–climate change (RECC) nexus	Ei	Ei	Ei
670	Wiley Online	Understanding interorganizational big data technologies: How technology adoption motivations and technology design shape collaborative dynamics	Ei	Ei	Ei
671	Wiley Online	A social capital approach of market orientation in public non-profit organizations: The case of blood transfusion centers in Spain	Ei	Ei	Ei
672	Wiley Online	The innovation antecedents behind the servitization–performance relationship	Ei	Ei	Ei
673	Wiley Online	The role of knowledge boundary resources for platform ecosystems – insights and design implications from SAP's Business Technology Platform	Ei	Ei	Ei
674	Wiley Online	Swedish crisis preparedness planners' understanding and sense-making of preparedness work in a public organisation: Implications for future development	Ei	Ei	Ei
675	Wiley Online	A sociomaterial conceptualization of flows in industrial ecology	Ei	Ei	Ei
676	Wiley Online	The state of scientific PDF accessibility in repositories: A survey in Switzerland	Ei	Ei	Ei
677	Wiley Online	Data-driven storage operations: Cross-commodity backtest and structured policies	Ei	Ei	Ei
678	Wiley Online	Mapping from proximity traces to socio-spatial behaviours and student progression at the school	Ei	Ei	Ei
679	Wiley Online	A granular iterated local search for the asymmetric single truck and trailer routing problem with satellite depots at DHL Group	Ei	Ei	Ei
680	Wiley Online	The SMART model of work design: A higher order structure to help see the wood from the trees	Ei	Ei	Ei
681	Wiley Online	Why we need bricoleurs to foster robust governance solutions in turbulent times	Ei	Ei	Ei
682	Wiley Online	The efficacy of utility functions for multicriteria hospital case-mix planning	Ei	Ei	Ei
683	Wiley Online	Project managers' breadth of experience, project complexity, and project performance	Kyllä	Ei	Ei
684	Wiley Online	The role of risk mitigation actions in engineering projects: An empirical investigation	Ei	Ei	Ei
685	Wiley Online	Definitive screening accelerates <i>Taxol</i> biosynthetic pathway optimization and scale up in <i>Saccharomyces cerevisiae</i> cell factories	Ei	Ei	Ei
686	Wiley Online	Factors and outcomes of collaborative information seeking: A mixed studies review with a framework synthesis	Ei	Ei	Ei
687	Wiley Online	Overcoming strategic persistence: Effects of multiple scenario analysis on strategic reorientation	Ei	Ei	Ei
688	Wiley Online	Mixed-model assembly lines with variable takt and open stations	Ei	Ei	Ei

689	Wiley Online	Tensions in the strategic integration of corporate sustainability through global standards: Evidence from Japan and South Korea	Ei	Ei	Ei
690	Wiley Online	Queuing safely for elevator systems amidst a pandemic	Ei	Ei	Ei
691	Wiley Online	Queuing safely for elevator systems amidst a pandemic	Ei	Ei	Ei
692	Wiley Online	An automated treatment planning strategy for highly noncoplanar radiotherapy arc trajectories	Ei	Ei	Ei
693	Wiley Online	The gendered paradox of individualization in telework: Simultaneously helpful and harmful in the context of parenting Recreational marijuana: Ethical positions and consumption status in explaining attitudes, perceived law ethicalness, and perceived corporate social responsibility	Ei	Ei	Ei
694	Wiley Online	The Effect of Marketing Breadth and Competitive Spread on Category Growth	Ei	Ei	Ei
695	Wiley Online	The Roadside Healthcare Facility Location Problem A Managerial Network Design Challenge	Ei	Ei	Ei
696	Wiley Online	Elementary students' self-regulation in computer-based learning environments: How do self-report measures, observations and teacher rating relate to task performance?	Ei	Ei	Ei
697	Wiley Online	Designing shipping policies with top-up options to qualify for free delivery	Ei	Ei	Ei
698	Wiley Online	Maritime inventory routing: recent trends and future directions	Ei	Ei	Ei
699	Wiley Online	The contribution of informal learning in the integration process of immigrants into the labour market: Individual and organisational perspectives in selected sectors	Ei	Ei	Ei
700	Wiley Online	Hybridizing adaptive large neighborhood search with kernel search: a new solution approach for the nurse routing problem with incompatible services and minimum demand	Ei	Ei	Ei
701	Wiley Online	Time-inconsistent contract theory	Ei	Ei	Ei
702	Wiley Online	Exploring the impact of VoiceBots on multimedia programming education among Ghanaian university students	Ei	Ei	Ei
703	Wiley Online	Traveling salesman problem with drone and bicycle: multimodal last-mile e-mobility	Ei	Ei	Ei
704	Wiley Online	A conservation of resources perspective on public sector employee work engagement	Ei	Ei	Ei
705	Wiley Online	Board design and governance failures at peer firms	Ei	Ei	Ei
706	Wiley Online	The coordinates of scaling: Facilitating inclusive innovation	Ei	Ei	Ei
707	Wiley Online	Peacebuilding Accountability: The United Nations Peacebuilding Fund and Community-Based Monitoring and Evaluation	Ei	Ei	Ei
708	Wiley Online	Different settings, different terms and conditions: The impact of intellectual property arrangements on co-creation project performance	Ei	Ei	Ei
709	Wiley Online		Ei	Ei	Ei

710	Wiley Online	How Norwegian homecare managers tackled COVID-19 and displayed resilience-in-action: Multiple perspectives of frontline-staff	Ei	Ei	Ei
711	Wiley Online	Engineering Native and Synthetic Pathways in <i>Pseudomonas putida</i> for the Production of Tailored Polyhydroxyalkanoates	Ei	Ei	Ei
712	Wiley Online	Investigating the effects of food insecurity, self-efficacy, and locus of control on obesity in an emerging markets	Ei	Ei	Ei
713	Wiley Online	Supply chain/transaction cost insights into the profitability of health insurers during 2020, the start of COVID-19	Ei	Ei	Ei
714	Wiley Online	Ghost trains: Australian rail in the early stages of the global COVID-19 pandemic	Ei	Ei	Ei
715	Wiley Online	Long-term effects of short planning horizons for inventory routing problems	Ei	Ei	Ei
716	Wiley Online	External representations in strategic decision-making: Understanding strategy's reliance on visuals	Ei	Ei	Ei
717	Wiley Online	Deployment of EPIC framework for intelligence transportation system	Ei	Ei	Ei
718	Wiley Online	Engineering serendipity: When does knowledge sharing lead to knowledge production?	Ei	Ei	Ei
719	Wiley Online	Mapping the jungle: A bibliometric analysis of research into construal level theory	Ei	Ei	Ei
720	Wiley Online	Supporting innovation processes using material artefacts: Comparing the use of LEGO bricks and moderation cards as boundary objects	Ei	Ei	Ei
721	Wiley Online	How companies use typeface design to engage consumers in charitable activities	Ei	Ei	Ei
722	Wiley Online	Teaming with industrial cobots: A socio-technical perspective on safety analysis	Ei	Ei	Ei
723	Wiley Online	A flexible and optimal approach for appointment scheduling in healthcare	Ei	Ei	Ei
724	Wiley Online	The role of intangible attributes of luxury brands for signalling status: A systematic literature review	Ei	Ei	Ei
725	Wiley Online	Organisational voice and employee-focused voice: Two distinct voice forms and their effects on burnout and innovative behavior	Ei	Ei	Ei
726	Wiley Online	Experience matters: The mediating role of gameful experience in the relationship between gamified competition and perceived innovation culture	Ei	Ei	Ei
727	Wiley Online	Hey, did you see that label? It's sustainable!: Understanding the role of sustainable labelling in shaping sustainable purchase behaviour for sustainable development	Ei	Ei	Ei
728	Wiley Online	Identifying critical demand scenarios for the robust capacitated network design problem using principal component analysis	Ei	Ei	Ei
729	Wiley Online	An efficient method for optimizing nested open pits with operational bottom space	Ei	Ei	Ei
730	Wiley Online	Wine industry perceptions and reactions to the COVID-19 crisis in the Old and New Worlds: Do business models make a difference?	Ei	Ei	Ei
731	Wiley Online	Can external and internal corporate social responsibility contribute to green customer behaviour? The mediating role of green trust in hotels	Ei	Ei	Ei

732	Wiley Online	Controlling the exponentially weighted moving average S2 control chart false alarm behavior when the in-control variance level must be estimated	Ei	Ei	Ei
733	Wiley Online	Ordering decisions under supply uncertainty and inventory record inaccuracy: An experimental investigation	Ei	Ei	Ei
734	Wiley Online	Weaving a strategy for a base-of-the-pyramid market: The case of Grundfos LIFELINK	Ei	Ei	Ei
735	Wiley Online	Beyond 'mobility': A new understanding of moving with technology Transnational education for regional economic development? Understanding Malaysia's and Singapore's strategic coupling in global higher education	Ei	Ei	Ei
736	Wiley Online	The Third Design Space: A postcolonial perspective on corporate engagement with open source software communities	Ei	Ei	Ei
737	Wiley Online	Selectively closing recycling centers in Bavaria: Reforming waste-management policy to reduce disparity	Ei	Ei	Ei
738	Wiley Online	New Insights into Coalition Negotiations—The Case of German Government Formation	Ei	Ei	Ei
739	Wiley Online	Customer-centric category selection for mobile and print promotions in loyalty reward programs	Ei	Ei	Ei
740	Wiley Online	Bayesian batch optimization for molybdenum versus tungsten inertial confinement fusion double shell target design	Ei	Ei	Ei
741	Wiley Online	Tradition as a resource: Robust and radical interpretations of operatic tradition in the Italian opera industry, 1989–2011	Ei	Ei	Ei
742	Wiley Online	Decision making under service-level contracts: The role of cost saliency	Ei	Ei	Ei
743	Wiley Online	A 'fair go' values framework for public policy	Ei	Ei	Ei
744	Wiley Online	Fostering circular economy through open innovation: Insights from multiple case study	Ei	Ei	Ei
745	Wiley Online	Emphasizing worker identification with skills to increase helping and productivity in production: A field experiment	Kyllä	Ei	Ei
746	Wiley Online	More than 'more than ever': Revisiting a work design and sociotechnical perspective on digital technologies	Ei	Ei	Ei
747	Wiley Online	Designing professional services: Pricing and prioritization	Ei	Ei	Ei
748	Wiley Online	Virtual is so real! Consumers' evaluation of product packaging in virtual reality	Ei	Ei	Ei
749	Wiley Online	Designing division of labor with strategic uncertainty within organizations: Model analysis and a behavioral experiment	Kyllä	Ei	Ei
750	Wiley Online	Two-period supply chain coordination strategies with ambidextrous sustainable innovations	Ei	Ei	Ei
751	Wiley Online	Fostering knowledge sharing in the innovation process: Information and communication technology-based versus face-to-face relationships	Ei	Ei	Ei
752	Wiley Online	When the recipe is more important than the ingredients: Unveiling the complexity of consumer use of voice assistants	Ei	Ei	Ei
753	Wiley Online	Fast and Faultless? Quantity and Quality Feedback in Order Picking	Ei	Ei	Ei
754	Wiley Online	Bringing together the whats and hows in the service innovation literature: An integrative framework	Ei	Ei	Ei
755	Wiley Online				

756	Wiley Online	Attention Focus and Attention Framework: A Configuration Perspective of Attention to Innovation	Ei	Ei	Ei
757	Wiley Online	Investigating teacher orchestration load in scripted CSCL: A multimodal data analysis perspective	Ei	Ei	Ei
758	Wiley Online	Employability competences of workers in health care and finance. The role of self-directed learning orientation and job characteristics	Ei	Ei	Ei
759	Wiley Online	Decision making for multi-objective problems: Mean and median metrics	Ei	Ei	Ei
760	Wiley Online	Increasing purchase intention while limiting binge-eating: The role of repeating the same flavor-giving ingredient image on a front of package	Ei	Ei	Ei
761	Wiley Online	The multidimensional nature of privacy risks: Conceptualisation, measurement and implications for digital services	Ei	Ei	Ei
762	Wiley Online	Algorithmic HRM control in the gig economy: The app-worker perspective	Ei	Ei	Ei
763	Wiley Online	Sorting out the sorting in omnichannel retailing	Ei	Ei	Ei
764	Wiley Online	Neuronal circuits on a chip for biological network monitoring	Ei	Ei	Ei
765	Wiley Online	Hybrid Modeling and Intensified DoE: An Approach to Accelerate Upstream Process Characterization	Ei	Ei	Ei
766	Wiley Online	Selecting educational apps for preschool children: How useful are website app rating systems?	Ei	Ei	Ei
767	Wiley Online	Supporting collaborative classroom networks through technology: An actor network theory approach to understanding social behaviours and design	Ei	Ei	Ei
768	Wiley Online	Machine-learning-based demand forecasting against food waste: Life cycle environmental impacts and benefits of a bakery case study	Ei	Ei	Ei
769	Wiley Online	Improving neighborhood exploration into MOEA/D framework to solve a bi-objective routing problem	Ei	Ei	Ei
770	Wiley Online	Combining industrial ecology tools to assess potential greenhouse gas reductions of a circular economy: Method development and application to Switzerland	Ei	Ei	Ei
771	Wiley Online	Analysis of dynamic models by optimization	Ei	Ei	Ei
772	Wiley Online	Auctions with signaling concerns	Ei	Ei	Ei
773	Wiley Online	Capturing smart service systems: Development of a domain-specific modelling language	Ei	Ei	Ei
774	Wiley Online	Designing regional innovation systems in transitional economies: A creative ecosystem approach	Ei	Ei	Ei
775	Wiley Online	The role of learning theory in multimodal learning analytics	Ei	Ei	Ei
776	Wiley Online	Working in Bed—A Commentary on “Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More than Ever in a Digital World” by Parker and Grote	Ei	Ei	Ei
777	Wiley Online	Rebound effect and sustainability science: A review	Ei	Ei	Ei

		Double			
778	Wiley Online	managerial delegation contracts with relative profit performance and environmental performance incentives under emission taxes	Ei	Ei	Ei
779	Wiley Online	Randomized Scheduling Mechanisms: Assigning Course Seats in a Fair and Efficient Way	Ei	Ei	Ei
		Advancements			
		in molecular design and bioprocessing of recombinant adeno-associated virus gene delivery vectors using the insect-cell baculovirus expression platform			
780	Wiley Online	Immersive virtual reality or auditory text first? Effects of adequate sequencing and prompting on learning outcome	Ei	Ei	Ei
781	Wiley Online		Ei	Ei	Ei
782	Wiley Online	Short-chain alcohols inactivate an immobilized industrial lipase through two different mechanisms	Ei	Ei	Ei
783	Wiley Online	Accelerated innovation through repurposing: exaptation of design and manufacturing in response to COVID-19	Ei	Ei	Ei
		A			
		quasi-experimental investigation of differences between face-to-face and videoconference interviews in an actual selection process			
784	Wiley Online	Algorithmic	Ei	Ei	Ei
		versus teacher-led sequencing in a digital serious game and the development of second language reading fluency and accuracy			
785	Wiley Online	Emojis to conversion on social media	Ei	Ei	Ei
786	Wiley Online	To merge or not to merge? The impact of mergers and acquisitions on corporate success in the pharmaceutical industry	Ei	Ei	Ei
787	Wiley Online	Exploring influential factors in peer upvoting within social annotation	Ei	Ei	Ei
788	Wiley Online	Leaps in innovation and the Bannister effect in contests	Ei	Ei	Ei
789	Wiley Online	Interplay between benefit appeal and valence framing in reducing smoking behavior: Evidence from a field experience	Ei	Ei	Ei
790	Wiley Online	Using			
		explainable AI to unravel classroom dialogue analysis: Effects of explanations on teachers' trust, technology acceptance and cognitive load			
791	Wiley Online	Do not put the blame on me: Asymmetric responses to service outcome with autonomous vehicles versus human agents	Ei	Ei	Ei
792	Wiley Online	The role of emotions in augmented reality	Ei	Ei	Ei
793	Wiley Online	The puzzle of online arbitrage and increased product returns: A game-theoretic analysis	Ei	Ei	Ei
794	Wiley Online	You escaped! How did you learn during gameplay?	Ei	Ei	Ei
795	Wiley Online	Unraveling the power of leisure crafting for unengaged employees: Implications for creativity and meaning at work	Ei	Ei	Ei
796	Wiley Online	Timing co-creation: A reward-based crowdfunding perspective	Ei	Ei	Ei
797	Wiley Online		Ei	Ei	Ei

		Fostering			
798	Wiley Online	the transition towards circular economy through collaborations: An open innovation perspective in the building industry	Ei	Ei	Ei
799	Wiley Online	Standardizing terminology for text recycling in research writing	Ei	Ei	Ei
800	Wiley Online	Molecular design of controllable recombinant adeno-associated virus (AAV) expression systems for enhanced vector production	Ei	Ei	Ei
801	Wiley Online	Do boards care about planetary boundaries? A gender perspective on circular economy disclosures	Ei	Ei	Ei
802	Wiley Online	Meeting new expertise needs throughout careers: A group model building approach in the field of HR/D	Ei	Ei	Ei
803	Wiley Online	A configurational theory of digital disruption	Ei	Ei	Ei
804	Wiley Online	Green batteries for clean skies: Sustainability assessment of lithium-sulfur all-solid-state batteries for electric aircraft	Ei	Ei	Ei
805	Wiley Online	Two-sided service markets: Effects of quality differentiation on market efficiency	Ei	Ei	Ei
806	Wiley Online	Which institutional investors drive corporate sustainability? A systematic literature review	Ei	Ei	Ei
807	Wiley Online	Moderator effects of mobile users' pedagogical role on science learning: A meta-analysis	Ei	Ei	Ei
808	Wiley Online	When workarounds aggravate misfits in the use of electronic health record systems	Ei	Ei	Ei
809	Emerald Insight	Leadership development programs in the context of diversity management: evidence from Poland	Kyllä	Kyllä	Kyllä
810	Emerald Insight	The management of diversity: designing an effective diversity training program	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Tutkimukset

Juokseva numerointi	Tutkimuksen nimi	Kirjoittajat	Julkaisu- vuosi	Tutkimuksen tyyppi	Linkki/viite
1	What comes after strategy: Moving beyond statements and open letters – An analysis of three Toronto hospitals' diversity, equity and inclusion (DEI) plans	Bilal Noreen Khan, Dang-Nguyen Marlana, Gordon Dara, Chandra Shivani, Ibukun-Oluwa Omolade Abejirinde	2023	Tapausselostus (case report)	https://www.proquest.com/central/docview/2889804252/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/1?sourcetype=Scholarly%20Journals
24	The CTSA Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility (DEIA) Task Force's recommendations for the CTSA program consortium	Carter-Edwards Lori, Hightower Maia, Schick Vanessa, Nguyen Tung, Hidalgo Bertha, Stone Lisa Cacari, Lair Rebecca, Ossip Deborah, Rubio Mercedes, Ferreira Sanae Elshourbagy, Carrasquillo Olveen	2023	Laadullinen tutkimus	https://www.proquest.com/central/docview/2774764754/abstract?accountid=14774&scrollToView=Author&sourcetype=Scholarly%20Journals
28	How can we champion diversity, equity and inclusion within Lean Six Sigma? Practical suggestions for quality improvement	Kumar Bharat, Mosher Hilary, Farag Amany, Swee Melissa	2023	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://www.proquest.com/central/docview/2802821609/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/28?sourcetype=Scholarly%20Journals
65	Sponsorship to improve diversity and inclusion in surgical leadership	Riner Andrea N., Upchurch Gilbert R.	2022	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://www.proquest.com/central/docview/2648103253/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/64?sourcetype=Scholarly%20Journals

71	Building a framework for inclusion in health services research: Development of and pre-implementation faculty and staff attitudes toward the Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) plan at Mayo Clinic	Enders Felicity T., Golembiewski Elizabeth H., Pacheco-Spann Laura M., Allyse Megan, Mielke Michelle M., Balls-Berry Joyce E.	2021	Laadullinen tutkimus	https://www.proquest.com/central/docview/2521933199/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/70?accountid=11363&sourceype=Scholarly%20Journals#
91	Cultivating Inclusion in U.S. Museums: Insights from the Inluseum	Paquet Rose	2021	Järjestelmällinen katsaus	https://www.proquest.com/central/docview/2563676388/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/90?sourcetype=Dissertations%20&%20Theses
93	Whose National Park Service? An Examination of Relevancy, Diversity, and Inclusion Programs from 2005–2016	Schultz Courtney L., Bocarro Jason N., KangJae Jerry Lee, Sene-Harper Aby, Fearn Mickey, Floyd Myron F.	2019	Laadullinen tutkimus	https://www.proquest.com/central/docview/2313748076/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/92?sourcetype=Scholarly%20Journals
99	Impact of Diversity and Inclusion Education on Team Member Engagement	Henao David, Gregory Chere, Dixon Yvonne	2021	Laadullinen tutkimus	https://www.proquest.com/central/docview/2623911692/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/98?sourcetype=Scholarly%20Journals
102	Examining CPE's Diversity, Equity, and Inclusion Policy and Its Impact on HR Directors to Recruit and Hire Faculty of Color at Associate-Level Colleges in the Commonwealth of Kentucky	Owsley Adarrell Lafawn	2021	Laadullinen tutkimus	https://www.proquest.com/central/docview/2628788973/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/101?sourcetype=Dissertations%20&%20Theses

117	Tips for boosting campus diversity	McCullough Danielle, Gotian Ruth	2020	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://www.proquest.com/central/docview/2437975378/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/116?sourcetype=Scholarly%20Journals
137	Understanding Hiring Processes to Improve Diversity on Startup Technology Teams	Kaul Kelsey	2022	Tapaussarja (case series)	https://www.proquest.com/central/docview/2659615491/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/136?sourcetype=Dissertations%20&%20Theses
141	Ideology, doxa and critical reflexive learning: The possibilities and limits of thinking that 'diversity is good'	Miguel Morillas, Laurence Romani	2022	Laadullinen tutkimus	https://www.proquest.com/central/docview/2859556362/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/140?sourcetype=Scholarly%20Journals
155	Promoting Diversity in Academic Research Communities through Multivariate Expert Recommendation	Salman Omar	2021	Laadullinen tutkimus	https://www.proquest.com/central/docview/2580967942/abstract/B941999908FC4269PQ/1?accountid=11363&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses
158	Diversity- and Innovation Management in Complex Engineering Organizations	Steuer-Dankert Linda, Leicht-Scholten Carmen	2019	Laadullinen tutkimus	https://www.proquest.com/central/docview/2389238960/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/157?sourcetype=Conference%20Papers%20&%20Proceedings

159	A Variation of the Network Flow Algorithm to Optimize the Diversity of Project Groups	Mauch Holger	2019	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://www.proquest.com/central/docview/2382631259/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/158?sourcetype=Scholarly%20Journals
178	Perspective study on identification of high-impact processes for advancing Diversity, Equity and Inclusion (DEI) in Indian organizations	Sreedhar Volety Naga, Nayak Parameswar	2024	Laadullinen tutkimus	https://journals.sagepub.com/doi/10.3233/HSM-220143?icid=int.sj-full-text.similar-articles.2
189	Using Artificial Intelligence to Promote Diversity	Daugherty Paul R., Wilson H. James, Chowdhury Rumman	2019	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://www.proquest.com/central/docview/2161594133/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/188?sourcetype=Scholarly%20Journals
200	The Only Way Is Up: a tool for evaluating diverse SOGIESC (aka LGBTIQ+) inclusion	Dwyer Emily	2022	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://www.proquest.com/central/docview/2763364711/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/199?sourcetype=Scholarly%20Journals
201	Application of ESG measures for gender diversity and equality at the organizational level in a Korean context	Cho Yonjoo, Kim Sehoon, You Jieun, Moon Hanna, Sung Hyoyong	2021	Järjestelmällinen katsaus	https://www.proquest.com/central/docview/2550254931/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/200?sourcetype=Scholarly%20Journals
244	The Atlanta VA Health Care System: Morehouse School of Medicine Core Recruiting Site—A Strategy to Increase Diversity in the VA Scientific Workforce	Shepherd Kennie R., Royal Walter III	2023	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://www.proquest.com/central/docview/2820477102/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/242?sourcetype=Scholarly%20Journals

249	Diversity, equity, and inclusion in gastroenterology and hepatology: A survey of where we stand	Rahal Harman K., Tabibian James H., Issaka Rachel B., Quezada Sandra, Gray Darrell M., Balzora Sophie, Liu Yang, Badiie Jayraan, May Folesade P.	2022	Laadullinen tutkimus	https://www.proquest.com/central/docview/2735676523/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/247?sourcetype=Scholarly%20Journals#
252	Faculty Perspectives on Diversity, Equity, and Inclusion: Building a Foundation for Pediatrics	Raphael Jean L., Freed Gary L., Ampah Steven B., Griffis Heather, Walker-Harding Leslie, Ellison Angela	2023	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://www.proquest.com/central/docview/2795545526/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/250?sourcetype=Scholarly%20Journals#
258	Perceptions of workplace climate and diversity, equity, and inclusion within health services and policy research	Tongtan Chantararat, Rogers Taylor B., Mitchell Carmen R., Ko Michelle J.	2023	Laadullinen tutkimus	https://www.proquest.com/central/docview/2786396507/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/256?sourcetype=Scholarly%20Journals
268	Managing cultural diversity for collective identity: A case study of an ELT department in Omani higher education	Amal Al Muqarshi, Kaparou Maria, Kelly Anthony	2021	Laadullinen tutkimus	https://www.proquest.com/central/docview/2580274765/EF46E0FA5B1A4AE9PQ/266?sourcetype=Scholarly%20Journals
279	The Status of Diversity in Canadian Radiology—Where We Stand and What Can We Do About It	Lebel Kiana, Hillier Elizabeth, Apalluto Lucy B., Yap Wan, Keglowitsch Kiera, Darras Kathryn E., Yong-Hing Charlotte J.	2021	Järjestelmällinen katsaus	https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08465371241275204
299	Including Everyone, Everywhere: Understanding Opportunities and Challenges of Geographic Gender-Inclusion in OSS	Gede Artha Azriadi Prana, Ford Denae, Rastogi Ayushi, Lo David, Purandare Rahul, Nagappan Nachiappan	2022	Laadullinen tutkimus	https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=8631&context=sis_research
319	An Approach to Diversity and Inclusion in Cardiothoracic Surgery	Cherie P. Erkmen, Katherine A. Ortmeyer, Glenn J. Pelletier, Ourania Preventza, David T. Cooke	2021	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8240968/

325	Building a Longitudinal Workforce Plan for Nursing	Carol Bradley, Jana Bitton	2022	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://www-sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S1541461222001471
461	Best management practices for integrating refugee employees	Mladen Adamovic, Diarmuid Cooney-O'Donoghue	2024	Laadullinen tutkimus	https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12553
470	Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership	Azadeh Shafaei, Mehran Nejati	2023	Laadullinen tutkimus	https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.21512
476	People-centred business continuity: a case for inclusive design	Ninaela Ivanova	2022	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/dmj.12076
478	The Paradox of Inclusion in Elite Workforce Differentiation Practices: Harnessing the Genius Effect	Anand P.A. van Zelderren, Nicky Dries, Elise Marescaux	2024	Laadullinen tutkimus	https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.13084
598	Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts	Sjanne Marie E. van den Groenendaal, Charissa Freese, Rob F. Poell, Dorien T. A. M. Kooij	2022	Laadullinen tutkimus	https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12432
630	The effect of flatter hierarchy on applicant pool gender diversity: Evidence from experiments	Reuben Hurst, Saerom Lee, Justin Frake	2024	Laadullinen tutkimus	https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.3590

809	Leadership development programs in the context of diversity management: evidence from Poland	Julita Majczyk	2022	Laadullinen tutkimus	https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/jocm-09-2021-0274/full/html
810	The management of diversity: designing an effective diversity training program	Human Resource Management International Digest	2022	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/hrmid-03-2022-0041/full/html

Laadun arviointi

Tutkimuksen nimi	Kvattalinko potilaan demografiset ominaisuudet selkeästi?	Kvattalinko potilaan taustaa selkeästi ja estettinkö sitä aikajana?	Kvattalinko potilaan läimänhetkinen kliininen tila selkeästi?	Kvattalinko diagnostiset testit/metodit ja niiden tulokset selkeästi?	Kvattalinko interventio(t) tai hoitomenetelmä(t) selkeästi?	Kvattalinko potilaan interventio jälkeinen kliininen tila selkeästi?	Tunnistettiinko ja kvattalinko haitatapahtumat tai ennakoimattomat tapahtumat selkeästi?	Oliko tapausselektiossa jokin keskeinen sanoma tai opetus?					Kommentit	
What comes after strategy: Moving beyond statements and open letters - An analysis of three Toronto hospitals' diversity, equity and inclusion (DEI) plans	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Kyllä	Kyllä						JBI-kriteeristö on suunniteltu potilaista koskevan tapausselektion analyysiin. Kyseinen tutkimus ei käsittele potilaatutkimusta vaan sairaaloiden DEI-ohjelmien tapausselektiona. Tutkimus hyväksytään.
Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitinta keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitinta keskenään yhteensopivat?	Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen tulkitintaan kuvattu?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasolla?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nyllyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?			Kommentit	
The CSA Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility (DEIA) Task Force's recommendations for the CSA program consortium	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	NA	Kyllä				Tutkimus hyväksytään.
Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	Ovatko kohdeyleisön kiinnostuksen kohteet kirjoituksen keskiossa?	Onko esitetty näkemys analyttisen prosessin tulos, ja onko esille tuodun mielipiteen taustalla logiikkaa?	Viitataan olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön?										Kommentit
How can we champion diversity, equity and inclusion within Lean Six Sigma? Practical suggestions for quality improvement	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä								Tutkimus hyväksytään.
Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	Ovatko kohdeyleisön kiinnostuksen kohteet kirjoituksen keskiossa?	Onko esitetty näkemys analyttisen prosessin tulos, ja onko esille tuodun mielipiteen taustalla logiikkaa?	Viitataan olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön?										Kommentit
Sponsorship to improve diversity and inclusion in surgical leadership	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä								Tutkimus hyväksytään.
Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitinta keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitinta keskenään yhteensopivat?	Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen tulkitintaan kuvattu?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasolla?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nyllyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?			Kommentit	
Building a framework for inclusion in health services research: Development of and pre-implementation faculty and staff attitudes toward the Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) plan at Mayo Clinic	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	NA	Kyllä				Tutkimus hyväksytään.
Onko katsauksen kysymys esitetty selvästi ja yksiselitteisesti?	Ovatko mukanaottokriteerit asianmukaiset verrattuna tutkimuskysymykseen?	Onko hakustrategia asianmukainen?	Ovatko käytetyt tiedonlähteet riittävät?	Ovatko tutkimusten laadun arvioimissa käytetyt kriteerit asianmukaiset?	Ovatko tutkimusten laadun arvioimissa käytetyt kriteerit kriittisen laadun arvioinnin?	Onko vähintään kaksi arvioijaa itsenäisesti toteuttanut tutkimusten laadun arvioinnin?	Onko tietojen suittamisvaiheessa käytetty menetelmiä virheiden minimoimiseksi?	Onko tutkimustulosten yhdistämisessä käytetty tarkoituksenmukaisia menetelmiä?	Onko katsauksessa arvioitu laadun suhteen todennäköisyyttä?	Ovatko katsauksessa esitetyt käyttämön suositukses linjassa katsauksen tulosten kanssa?	Ovatko katsauksessa esitetyt jatkotutkimusehdotukset linjassa katsauksen tulosten kanssa?			Kommentit
Cultivating Inclusion in U.S. Museums: Insights from the Inclusion	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	NA	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä		Tutkimus hyväksytään.
Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitinta keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitinta keskenään yhteensopivat?	Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen tulkitintaan kuvattu?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasolla?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nyllyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?			Kommentit	
Whose National Park Service? An Examination of Relevancy, Diversity, and Inclusion Programs from 2005-2016	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	NA	NA	Kyllä				Tutkimus hyväksytään.
Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitinta keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitinta keskenään yhteensopivat?	Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen tulkitintaan kuvattu?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasolla?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nyllyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?			Kommentit	
Impact of Diversity and Inclusion Education on Team Member Engagement	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä				Tutkimus hyväksytään.
Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitinta keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitinta keskenään yhteensopivat?	Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen tulkitintaan kuvattu?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasolla?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nyllyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?			Kommentit	
Examining CPE's Diversity, Equity, and Inclusion Policy and Its Impact on HR Directors to Recruit and Hire Faculty of Color at Associate-Level Colleges in the Commonwealth of Kentucky	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä				Tutkimus hyväksytään.
Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	Ovatko kohdeyleisön kiinnostuksen kohteet kirjoituksen keskiossa?	Onko esitetty näkemys analyttisen prosessin tulos, ja onko esille tuodun mielipiteen taustalla logiikkaa?	Viitataan olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön?										Kommentit
Tips for boosting campus diversity	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei								Lähteiden puutte tulee huomioda, mutta tutkimus sai JBI-analyysissä muuten tarpeeksi pisteitä tullaan hyväksytyksi. Tutkimus hyväksytään.

Tutkimuksen nimi	Kuvattiinko tapausarjan mukaan toteutettiin selkeästi?	Mitattiinko tapausarjan tutkittavien kliinistä tilaa vakiooidulla ja luotettavalla tavalla?	Käytettiinkö tapausarjan tutkittavien kliinisen tilan tunnistamisen päteviä menetelmiä?	Käytettiinkö tapausarjassa peräkkäisotainta?	Otettiinkö tutkimukseen mukaan kaikki mukaan otettiin täydellisesti (complete inclusion)?	Kuvattiinko tutkittavien demografiset ominaisuudet selkeästi?	Raportoitiinko tutkittavien kliininen tila selkeästi?	Raportoitiinko tulokset tai tapausseuran aikaiset löydökset selkeästi?	Raportoitiinko otosta kuvaavat demografiset tiedot selkeästi?	Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	Kommentit	
Understanding Hiring Processes to Improve Diversity on Startup Technology Teams	Kyllä	NA	NA	Kyllä	Kyllä	Ei	NA	Kyllä	Ei	Kyllä	JBI-kriteeristö on suunniteltu kliiniseen työhön, eikä moni kriteeristö kohdistu pätevyt monimuotoisuutta käsittelevään tutkimukseen. Tutkimus hyväksyttiin.	
Tutkimuksen nimi	Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitta keskenään yhteensopivat?	Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen tulokseen kuvattu?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasossa?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?	Kommentit
Ideology, doxa and critical reflexive learning: The possibilities and limits of thinking that 'diversity is good'	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	NA	Kyllä	Tutkimus hyväksyttiin.	
Tutkimuksen nimi	Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitta keskenään yhteensopivat?	Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen tulokseen kuvattu?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasossa?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?	Kommentit
Promoting Diversity in Academic Research Communities through Multivariate Expert Recommendation	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	NA	Kyllä	Tutkimus hyväksyttiin.	
Tutkimuksen nimi	Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitta keskenään yhteensopivat?	Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen tulokseen kuvattu?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasossa?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?	Kommentit
Diversity- and Innovation Management in Complex Engineering Organizations	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	NA	Kyllä	Tutkimus hyväksyttiin.	
Tutkimuksen nimi	Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	Ovatko kohderyhmän kiinnostuksen kohteet kirjituksen keskissä?	Onko esitetty näkemys analyttisen prosessin tulos, ja onko esille tuodun mielipiteen taustalla logiikkaa?	Viitataanko olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasossa?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?	Kommentit
A Variation of the Network Flow Algorithm to Optimize the Diversity of Project Groups	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	NA	Kyllä	Tutkimus hyväksyttiin.	
Tutkimuksen nimi	Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	Ovatko kohderyhmän kiinnostuksen kohteet kirjituksen keskissä?	Onko esitetty näkemys analyttisen prosessin tulos, ja onko esille tuodun mielipiteen taustalla logiikkaa?	Viitataanko olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasossa?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?	Kommentit
Using Artificial Intelligence to Promote Diversity	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	NA	Kyllä	Tutkimus hyväksyttiin.	
Tutkimuksen nimi	Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitta keskenään yhteensopivat?	Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen tulokseen kuvattu?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasossa?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?	Kommentit
Perspective study on identification of high-impact processes for advancing Diversity, Equity and Inclusion (DEI) in Indian organizations	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Tutkimus hyväksyttiin.	
Tutkimuksen nimi	Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	Ovatko kohderyhmän kiinnostuksen kohteet kirjituksen keskissä?	Onko esitetty näkemys analyttisen prosessin tulos, ja onko esille tuodun mielipiteen taustalla logiikkaa?	Viitataanko olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasossa?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?	Kommentit
The Only Way Is Up: a tool for evaluating diverse SOGIESC (aka LGBTQ+) Inclusion	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	NA	Kyllä	Tutkimus hyväksyttiin.	
Tutkimuksen nimi	Onko katsauksen kysymys esitetty selvästi ja yksiselitteisesti?	Ovatko mukaan otettiin kaikki asianmukaiset verrattuna tutkimuskysymykseen?	Onko hakustrategia asianmukainen?	Ovatko käytetyt tiedonlähteet riittävät?	Ovatko tutkimusten laadun arvioinnissa käytetyt kriteerit asianmukaiset?	Onko vähintään kaksi arvioijaa itsenäisesti toteuttanut tutkimuksen laadun arvioinnin?	Onko tietojen uuttamisvaiheessa käytetty menetelmiä virheiden minimoimiseksi?	Onko tutkimustulosten yhdistämisessä käytetty tarkoituksenmukaisia menetelmiä?	Onko katsauksessa arvioitu julkaisuharhan todennäköisyyttä?	Onko katsauksessa esitetty käyttäjien suosituksot katsauksen tulosten kanssa?	Ovatko katsauksessa esitetty jatkotutkimusehdotukset katsauksen tulosten kanssa?	Kommentit
Application of ESG measures for gender diversity and equality at the organizational level in a Korean context	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	NA	Kyllä	Ei	Kyllä	Tutkimus hyväksyttiin.	
Tutkimuksen nimi	Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	Ovatko kohderyhmän kiinnostuksen kohteet kirjituksen keskissä?	Onko esitetty näkemys analyttisen prosessin tulos, ja onko esille tuodun mielipiteen taustalla logiikkaa?	Viitataanko olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasossa?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?	Kommentit
The Atlanta VA Health Care System: Morehouse School of Medicine Core Recruiting Site—A Strategy to Increase Diversity in the VA Scientific Workforce	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasossa?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Lähteistä oli vain 1 kpl, ja lähteiden puute tulee huomioda. JBI-kriteeristö kuitenkin täyttyi hyväksyttävästi. Tutkimus hyväksyttiin.	
Tutkimuksen nimi	Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitta keskenään yhteensopivat?	Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen tulokseen kuvattu?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasossa?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkitintaan?	Kommentit
Diversity, equity, and inclusion in gastroenterology and hepatology: A survey of where we stand	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Tutkimus hyväksyttiin.	

Tutkimuksen nimi	Onko mielipiteen lllhde selkeasti tunnistettavissa?	Onko mielipiteen llhdeellll asema asiantuntijoiden joukossa?	Ovatko kohdeyleisön kiinnostuksen kohteet kirjoituksen keskiossll?	Onko esittety nllkemyks analyttisen prosessin tulos, ja onko esille tuodun mielipiteen taustalla logiikkaa?	Viitataan olemassa olevaan kirjallisuuteen/nlllyttöön?	Puolustaa kirjoittaja nllkemystään loogisesti suhteessa muuhun kirjallisuuteen tai llhdeisiin?							Kommentit	
Faculty Perspectives on Diversity, Equity, and Inclusion: Building a Foundation for Pediatrics	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll								Tutkimus hyvllksyttll.
Perceptions of workplace climate and diversity, equity, and inclusion within health services and policy research	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Ei	Ei	Kyllll	NA	Kyllll	NA	Kyllll		Tutkimus hyvllksyttll.
Managing cultural diversity for collective identity: A case study of an ELT department in Omani higher education	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Ei	Kyllll	Ei	Kyllll	Ei	Kyllll		Tutkimus hyvllksyttll.
The Status of Diversity in Canadian Radiology—Where We Stand and What Can We Do About It	Kyllll	Kyllll	NA	Kyllll	Kyllll	Kyllll	NA	Kyllll	NA	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Tutkimus hyvllksyttll.
The Status of Diversity in Canadian Radiology—Where We Stand and What Can We Do About It	Kyllll	Kyllll	NA	Kyllll	Kyllll	Kyllll	NA	Kyllll	NA	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Tutkimus hyvllksyttll.
Universal Design assessment tool to promote well-being and inclusion in healthcare environment	Ei	Ei	Kyllll	Ei	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Tutkimus on llian suppea eikä llplltll JBI-analyyssi. Tutkimus tylllltll.
Including Everyone, Everywhere: Understanding Opportunities and Challenges of Geographic Gender-Inclusion in OSS	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Ei	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll		Tutkimus hyvllksyttll.
An Approach to Diversity and Inclusion in Cardiothoracic Surgery	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll								Tutkimus hyvllksyttll.
Building a Longitudinal Workforce Plan for Nursing	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll								Tutkimus hyvllksyttll.
Best management practices for integrating refugee employees	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Ei	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll		Tutkimus hyvllksyttll.
Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll		Tutkimus hyvllksyttll.
People-centred business continuity: a case for inclusive design	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll								Tutkimus hyvllksyttll.
The Paradox of Inclusion in Elite Workforce Differentiation Practices: Harnessing the Genius Effect	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Ei	Ei	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll	Kyllll		Tutkimus hyvllksyttll.

Tutkimuksen nimi	Ovatko tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkitinta keskenään yhteensopivat?	Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen tulokseen kuvattu?	Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?		Kommentit											
The effect of flatter hierarchy on applicant pool gender diversity: Evidence from experiments	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä		Tutkimus hyväksytään.											
Leadership development programs in the context of diversity management: evidence from Poland	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä		Tutkimus hyväksytään.											
The management of diversity: designing an effective diversity training program	Ei	NA	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä						Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	Ovatko kohdoleisön kiinnostuksen kohteet kirjallisuuden keskiössä?	Onko esitetty näkemys analyttisen prosessin tulos, ja onko esille tuodun mielipiteen taustalla logiikkaa?	Villataanko olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön?	Puolustaako kirjoittaja näkemystään loogisesti suhteessa muihin kirjallisuuteen tai lähteisiin?					Kommentit	Tutkimus hyväksytään.

Mainittujen strategioiden kategoriat	Alakategoriat	Tutkimusten määrä
DEIA -viitekehys	DEIA -viitekehysten suunnittelu	2
Laadunhallintametodin harmonisointi	Laadunhallintametodin harmonisointi DEI-periaatteiden kanssa	1
Monimuotoisuussuunnitelmat/ohjelmat	Monimuotoisuussuunnitelman/ohjelman perustaminen tai jatkokehitys	5
Taloudelliset kannustimet	Taloudellisten kannustimien lisääminen, palkkaerojen poistaminen, riittävä ja oikeudenmukainen palkkaus	3
Johtaminen	Johtamisen käytäntöjen kehittäminen, hyvinvointiin keskittyvä johtaminen	2
Hierarkisuus	Organisaation hierarkisuuden lisääminen	1

Mainittujen käytäntöjen/ toimintatapojen kategoriat	Alakategoriat	Tutkimusten määrä
Viitekehysten kehittämistoimet	DEIA-viitekehityksen osa-alueiden muotoilu, viitekehityksen ottaminen toiminnan ohjaamiseen, muutoskehys	3
Suositusprosessit	Suosittelun kehittäminen	1
Sitouttaminen	Sitouttamisen kehittäminen, sitouttamistoimet	2
Johtamisen kehittäminen	Johdon väylien kehittäminen, inklusiivinen johtaminen, mukautuva johtamistyyli, uusien johtajuuskykyjen kehittäminen	3
Perehdytyksen kehittäminen	Perehdytysympäristöjen kehittäminen, perehdytyskäytäntöjen kehittäminen, perehdytyskoulutus	3
Monimuotoisuuden lisääminen	Monimuotoisuuden lisääminen tiimeissä, monimuotoisten äänien lisääminen, monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden juurruttaminen organisaatioajatteluun	3
Tutkimuksellisuus	Vähemmistöjen akateemisen tutkimuksen tukeminen, tutkimukseen osallistuminen	1
Henkilökohtaisen muutoksen tukeminen	Tiedostamisen lisääminen, itsearviointi, ennakkoluulojen kohtaaminen ja purkaminen	4
Työyhteisön kehittäminen	Inklusiivisuuden ja monimuotoisuuden kehittäminen laadunhallintatiimeissä,	1
Mittarien määrittely	Monimuotoisuuden mittareiden luominen, mittarit inhimillisen pääoman arvon määrittämiseksi	2
Sidosryhmäyhteistyö	Sidosryhmien tunnistaminen, vertaistukiyhteistö, osallistavat ja tukevat suhteet	3
Näkökannan muutos	Kokonaisvaltaisen näkökulman hyväksyminen terveyden sosioekonomisiin määrääjiin epäoikeudenmukaisen vaihtelun syinä, henkilökunnan ennakkoluulojen työstäminen, ideologioista tietoiseksi tuleminen	5
Tasa-arvon edistäminen	Tasa-arvon säilyttäminen haavoittuvien sidosryhmien kesken projektin valmistuessa	1
Uralla eteneminen	Vähemmistöjen ja naisten toimikuntatehtäviin kannustaminen, CV:n rakentamisessa auttaminen, verkostoitumiseen kannustaminen, uramentorointimahdollisuuksien lisääminen, opiskelijoiden sisäänotto, vähemmistöjen ja monimuotoisten hakijoiden määrän lisääminen johtotehtävissä, monimuotoisten harjoittelijoiden palkkaaminen, esteiden identifiointi ja poisto, meriittikriteerioiden uudelleenarviointi, opiskelijakohorttien lisääminen, tuen ja resurssien antaminen urallaan etenemään tahtoville, akateemisen etenemisen tukeminen, inhimillisten kykyjen kehittäminen, työkokemusjaksot, rekrytointitaitojen vahvistaminen, mentorointi, verkostoitumisen mahdollistaminen, johdon tuki, itsevarmuuden tukeminen, uusien johtajuuskykyjen kehittäminen, organisaation epäläpinäkyvä lahjakkuuksien luokittelu, väliaikaisten työntekijöiden integroiminen työyhteisöön, sponsorointi, epävirallisten verkostojen tukeminen, ulkomaankomennuksien järjestäminen, urakehitysohjelma	12
Apuyhdistysyhteistyö	Apuyhdistysten hyödyntäminen ja yhteistyö	5

Rekrytoinnin kehittäminen	Vähemmistöjen rekrytointi, rekrytoinnin monimuotoisuuden lisääminen, rekrytointilähteiden tunnistus, tavanomaisten toimintamallien välttäminen rekrytointitilanteessa, työnhakuilmoituspohjien käyttö, huijarisyndrooman mainitseminen työnhakuilmoituksissa, rekrytoinnin perustuminen toimintakulttuuriin, työntekijöiden rekrytointi ja säilyttäminen, tekoälyn hyödyntäminen rekrytointi-ilmoituksien muokkauksessa, anonyymi rekrytointi, monimuotoisen rekrytoinnin lisääminen, rekrytoinnin ja työnkuvauksien kehittäminen, työpaikkojen mainostaminen, monimuotoisuuden mainostaminen työpaikkailmoituksissa, rekrytointisivuston luominen, rekrytointipolkujen kehittäminen,	12
Koulutuksien implementointi	Johtamisen koulutus, henkilökunnan koulutus, mentorointikoulutus, väliaikaisten työntekijöiden kouluttaminen, monimuotoisuustiedon lisääminen harjoittelijoiden parissa, perehdytyskoulutus, koulutuksien tavoitteiden määrittely, monimuotoisuusohjelma, ohjaajien kehittämissuunnitelma, lisäkoulutus ja kehittäminen, perehdytyskäytäntöjen kehittäminen.	9
Palauttejärjestelmät	Tarkastelujärjestelmä, joka kerää palautetta monimuotoisuudesta, osallisuudesta ja yksilöiden johtajuusvalmiuksista, pilotti-testi, jossa vapaaehtoisilta kerättiin palautetta haastatteluin, sähköpostein tai osallistamalla kohderyhmätapaamisiin, monimuotoisuusohjelman vaikuttavuuden arviointi	3
Toiminnanmuutokset	Hienovaraiset toiminnanmuutokset esim. kehityskeskusteluissa, osallisuuden sisällyttäminen olemassa oleviin suoritusarviointeihin, kehityskeskustelujen ottaminen osaksi toimintaa, DEI:n ottaminen osaksi tavanomaisia arviointeja, käytäntöjen uudelleenarviointi, ketterän ja yksilöllisen oppimiskulttuurin kehittäminen, monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden juurruttaminen organisaatioajatteluun, prosessien kehittäminen	5
Palautteet	Johtajien palautteet, säännölliset työskentelyä koskevat palautteet	1
Työkalujen hyödyntäminen	Koulutusohjelmien ja työkalujen luominen/perustaminen, asenteita muuttava juliste	1
Tiedonhaku	Verkkoinventaario, jolla kerättiin tietoa olemassa olevista DEI-ohjelmista	1
DEI-suunnitelman kehittäminen	Useiden DEI-ominaisuuksien huomioiminen DEI-suunnitelmissa (esim. vieraskielisyys, etnisuus, vammaisuus).	2
Raportointi	Vuosittaisten DEI-strategioista raportointi Kentuckyn jatko-opintojen neuvostolle	1
Onnistumisissa kannustaminen	Kollegoiden kannustaminen onnistumisissa	1
Roolimallien valinta	Esiintyjien harkinta, mentorointi	5
Fyysiset tilat	Fyysisten tilojen arviointi monimuotoisuuden perspektiivistä	1
Koulutusmateriaalit	Koulutusmateriaalien kerääminen	1

Ohjelmistojen hyödyntäminen	Monimuotoisuusalgoritmien hyödyntäminen, kulttuurisesti responsiiviset ja merkitykselliset ohjelmistot, tekoälyn hyödyntäminen rekrytointi-ilmoitusten muokkauksessa, tekoälyn koulutus inklusiivisemmaksi, bottien monimuotoisuuden lisääminen, bottien kehittäminen siten, että ne ymmärtävät erilaisia ääniä, teknologian integroinnin hallinta työpaikalla	3
Organisatorinen tuki	Organisaatiokehitystuki, DEI:n kanssa työskentelevien organisatorinen tukeminen, johdon tuki joka mahdollistaa tiimien yhteistyön	3
Käyttäytymiskoodi	Käyttäytymiskoodin luominen	1
Dataperusteinen arviointi	Dataperusteinen arviointi	1
Turvallisuuden lisääminen	Työn ja työympäristön turvallisuus, elämän kokonaisuuden huomioiminen, turvattu työ	1
Sosiaalinen integraatio	Sosiaalinen integraatio, kulttuuritietoisuusohjelmien kehittäminen, yhteisöjen kehittäminen, tukikommuunin perustaminen	4
Työn yhteiskunnallinen merkitys	Yhteiskunnallisen merkityksen lisääminen	1
Kohtelu	Oikeudet ja edustus työssä, työntekijöiden yksilöllistäminen, työvaatimusten sovittaminen osaamiseen, traumojen ja oikeuksien huomioiminen, työntekijäkokemuksen kehittäminen, organisaation epäläpinäkyvä lahjakkuuksien luokittelu, kannustus	6
Tapahtumat	Monimuotoisuutta tukevien paikallisten tapahtumien järjestäminen	1
Kyselyt	Monimuotoisuuskysely, kysely rekrytointeihin liittyvistä ennakkoluuloista, työyhteisön kulttuuria tutkiva kysely, DEIA-suunnitelmaan liittyvien ennakkokäsitysten mittaamiseen keskittyvä kysely, vaikuttavuuden arviointityökalu	5
Työvoiman suunnittelu	Työvoiman suunnittelu	1
Työryhmät	Monimuotoisuuden edistämiseen keskittyvä työryhmä, osasto, komitea	5
Sponsorointiohjelmat	Sponsorointiohjelman perustaminen	1
Mentorointiohjelmat	Mentorointiohjelman kehittäminen	2
Suositteluoahjelmat	Suositteluohjelma	1

Monimuotoisuutta edistävän menetelmän tunnistus	Selite	Kuinka monessa tutkimuksessa aihe on mainittu?
Mainitut strategiat	Mitä strategioita tutkimuksessa on mainittu?	10/36
Mainitut käytännöt ja/tai toimintatavat	Mitä käytäntöjä ja/tai toimintatapoja tutkimuksessa on mainittu?	34/36
Sitooko G tai H sisällön monimuotoisuuden edistämiseen, miten?	Liittyvätkö em. kysymysten vastaukset monimuotoisuuden edistämiseen?	31/36

Tavoitteiden ja suositusten tunnistus	Selite	Kuinka monessa tutkimuksessa aihe on mainittu?
Esittelee monimuotoisuutta edistäviä käytäntöjä, mutta ei suunnitelmaa/ohjelmaa	Esitelläänkö tutkimuksessa monimuotoisuutta edistäviä käytäntöjä, mutta ei virallista monimuotoisuussuunnitelmaa tai -ohjelmaa?	15/36
Esitteleekö tavoitteita? Mitä?	Esitelläänkö tutkimuksessa sen tavoitteet? Mitä tavoitteita mainitaan?	33/36
Esittääkö suosituksia monimuotoisuussuunnitelmiin tai -ohjelmiin liittyen? Mitä?	Esitetäänkö tutkimuksessa yleisiä suosituksia monimuotoisuussuunnitelmille tai -ohjelmille? Minkälaisia?	11/36

Monimuotoisuussuunnitelma	Selite	Kuinka monessa tutkimuksessa aihe on mainittu?
Esittelee monimuotoisuussuunnitelman tai -ohjelman	Esitelläänkö tutkimuksessa virallinen monimuotoisuussuunnitelma tai -ohjelma?	17/36
Onko monimuotoisuussuunnitelmalla tai monimuotoisuusohjelmalla huomioitu vaikutuksia, mitä?	Onko suunnitelmilla tai ohjelmilla havaittu jonkinlaisia vaikutuksia organisaation jatkoseurannassa?	10/36
Argumentoiko monimuotoisuussuunnitelmista/ohjelmista puolesta tai vastaan?	Esitetäänkö tutkimuksessa näkemyksiä monimuotoisuussuunnitelmien tai -ohjelmien puolesta tai vastaan?	Puolesta 17/36, vastaan 1/36, puolesta ja vastaan 1/36, ei puolesta eikä vastaan 17/36

Monimuotoisuuden liiketoiminnallisuus	Selite	Kuinka monessa tutkimuksessa aihe on mainittu?
Huomioi kilpailuedun, miten?	Onko tutkimuksessa huomioitu monimuotoisuuden kilpailuetu organisaatiolle? (Miten?)	16/36
Huomioi innovoinnin, miten?	Onko tutkimuksessa huomioitu monimuotoisuuden innovointipotentiaali organisaatiolle? (Miten?)	9/36
Sitooko S:n tai T:n sisällön monimuotoisuussuunnitelmaan, miten?	Liittyvätkö em. kysymysten vastaukset monimuotoisuussuunnitelmaan?	1/36

Monimuotoisuuden hallinta ja edistäminen	Selite	Kuinka monessa tutkimuksessa aihe on mainittu?
Nimeääkö monimuotoisuuden hallinnalle jotakin toimenpiteitä, jos niin mitä?	Nimeääkö tutkimus monimuotoisuuden hallinnalle ja/tai edistämiseksi jotakin toimenpiteitä? (Mitä?)	27/36
Nimeääkö esteitä tai haasteita?	Mainitaanko tutkimuksessa jotain esteitä tai haasteita monimuotoisuuden hallinnalle ja/tai edistämiseksi?	29/36