

## **DEI-TIETOISUUDEN LISÄÄMINEN ORGANISAATIOSSA**

Monimuotoisuustyön perehdytysmateriaalin laatiminen

Emma Jämsä-Leiviskä  
Opinnäytetyö (AMK)  
Kevät 2025  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

# TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Esimiestyön ja henkilöstöosaamisen osaamispolku

Tekijä: Emma Jämsä-Leiviskä  
Opinnäytetyön otsikko: DEI-tietoisuuden lisääminen organisaatiossa  
Työn ohjaaja: Sanna Oja  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2025  
Sivumäärä: 46 + 1 liite

Opinnäytetyö käsitteli DEI-tietoisuuden (monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, inklusiivisuus) lisäämistä organisaatiossa. Työn tavoitteena oli ymmärtää DEI:n merkitystä ja hyötyjä sekä kartoittaa monimuotoisuustyön nykytila teknologiayritys iLOQ Oy:ssä. Kehittämistyönä tuotettiin englanninkielinen perehdytysmateriaali kohdeyrityksen verkko-oppimisalustalle.

Toimintatutkimuksessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineistonkeruumenetelminä hyödynnettiin kirjallisuuskatsausta, yrityksen sisäisten dokumenttien analyysiä, havainnointia sekä ohjauskeskusteluja. Tutkimuksessa selvitettiin, millaista DEI-osaamista kohdeyrityksessä tarvitaan, mitä perehdytykseen sisällytetään ja miten valittu sisältö esitellään perehdytysmateriaalissa.

Tutkimustuloksina todettiin, että DEI on kattavasti integroitu yrityksen strategioihin ja toiminnanohjaukseen. Tutkimusaineistojen perusteella määriteltiin perehdytyksen tarvittavat sisällöt, joihin kuului pääkäsitteet monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus sekä muita niihin liittyviä käsitteitä, kuten intersektionaalisuus, psykologinen turvallisuus, tiedostamattomat harhat ja mikroaggressiot. Tuloksissa syntyi myös käsitys osaamisen kehittämisen edellytyksistä ja niiden huomioimisesta perehdytyksessä. Aiheen ymmärtämistä ja sisäistämistä pyrittiin perehdytysmateriaalissa edesauttamaan jaksottamalla tekstiä visuaalisilla elementeillä ja interaktiivisilla osuuksilla sekä kytkemällä aiheita henkilöstön työarkeeseen.

Testiryhmän palautteen perusteella perehdytysmateriaalia hiottiin vastaamaan kohdeyrityksen henkilöstön todellisia tarpeita. Suurimmiksi haasteiksi nousi perehdytyksen ymmärrettävyyden tukeminen yksinkertaistamalla materiaalissa käytettyä kieltä. Sisällöllisesti paljon käsitteitä sisältävä perehdytys pyrittiin pitämään kohtuullisen mittaisena ja selkeästi jaoteltuna.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että DEI-tietoisuuden lisääminen on tärkeä osa organisaation menestystä ja hyvinvointia. Hyvässäkin tilassa oleva työyhteisö hyötyy DEI-työstä, sillä se lisää työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja innovaatioita. Perehdytyksen vaikuttavuus luodaan selkeydellä niin sisällöissä kuin visuaalisessa ja kielellisessä ilmaisussa. Kehitysehdotukseksi esitetään perehdytyksen vaikutusten arvioimista palautekyselyllä ja monimuotoisuustyön kehittämistä säännöllisten henkilöstökyselyjen avulla.

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics  
Option of Managerial work and HR

Author: Emma Jämsä-Leiviskä

Title of thesis: Increasing DEI awareness within an organization

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2025

Number of pages: 46 + 1 appendix

This thesis aimed to increase DEI (diversity, equity, inclusion) awareness within the personnel of technology company iLOQ Oy. The goal was to better understand the DEI phenomenon and its benefits to a business, survey the current state of DEI within iLOQ and create a DEI training material for the company's e-learning platform.

The thesis employed qualitative research methods, including literature review, analysis of internal documents, observation, and discussions. The study identified the DEI skills needed, defined the contents of the training, and determined how to best build the material.

The study revealed DEI is well-integrated into iLOQ's strategies and operations. The training material covered key concepts of diversity, equity, inclusion, and related concepts such as intersectionality, psychological safety, unconscious biases, and microaggressions. Visual elements and interactive sections were used to enhance understanding and engagement.

Feedback from a test group led to adjustments in the training material, focusing on ensuring clarity by simplifying the language. The training was designed to be concise and well-structured to support learning.

In conclusion, increasing DEI awareness is crucial for organizational success and employee well-being. To create an impactful training, the clarity of content, language and visual are key factors. Regular feedback of diversity initiatives is recommended to maintain the continuous development.

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
SISÄLLYS .....	4
1 JOHDANTO .....	6
2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖ .....	8
2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	8
2.1.1 Toiminnallinen opinnäytetyö .....	9
2.1.2 Tutkimusnäkökulma .....	9
2.1.3 Tutkimusstrategia .....	10
2.1.4 Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	10
2.1.5 Aineistonkeruumenetelmät .....	11
2.1.6 Tutkimusprosessi .....	12
3 MONIMUOTOISUUSTYÖ JA PEREHDYTYS .....	16
3.1 DEI .....	16
3.1.1 Monimuotoisuus .....	17
3.1.2 Yhdenvertaisuus .....	17
3.1.3 Inklusiivisuus .....	18
3.1.4 Yhteenkuuluvuuden tunne .....	18
3.2 Monimuotoisuus organisaatiossa .....	19
3.2.1 DEI-periaatteiden jalkauttaminen toimintaan .....	20
3.3 Muita monimuotoisuustyöhön liittyviä käsitteitä .....	20
3.3.1 Etuoikeutettu asema .....	21
3.3.2 Intersektionaalisuus .....	21
3.3.3 Kulttuuritietoisuus .....	22
3.3.4 Liittolainen, liittolaisuus .....	23
3.3.5 Mikroaggressiot .....	24
3.3.6 Psykologinen turvallisuus .....	24
3.3.7 Tiedostamattomat harhat .....	25
3.4 Perehdytys .....	25
3.4.1 Oppimisen edellytykset työelämässä .....	26
3.4.2 Motivaatio .....	26

3.4.3	Muutoksen edistäminen.....	27
3.4.4	AGES-malli.....	27
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	29
4.1	DEI-strategian toteutumisen nykytila kohdeyrityksessä.....	29
4.2	Tarvittavan osaamisen määrittäminen.....	29
4.3	Perehdytysmateriaalin sisältö.....	30
4.4	Perehdytyksen rakentaminen.....	32
4.5	Perehdytysmateriaalin testaus .....	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	37
6	POHDINTA.....	38
6.1	Tutkimuksen onnistumiset ja haasteet .....	38
6.2	DEI-ilmiön merkitys ja hyödyt.....	39
6.3	Perehdytysmateriaalin laatiminen.....	40
6.4	Opinnäytetyön luotettavuus.....	40
6.5	Jatkotutkimus- ja kehittämissuhteet.....	41
6.5.1	DEI tutkimusaiheena .....	41
6.5.2	Kohdeyrityksessä .....	41
	LÄHTEET .....	43
	LIITTEET.....	47

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee DEI-tietoisuuden kasvattamista organisaation henkilöstön parissa. DEI on akronyymi ja tarkoittaa monimuotoisuutta (diversity), yhdenmukaisuutta (equity) ja inklusiota (inclusion) kokonaisuutena (Kalliokoski, Karveti & Ratsula 2023, 203). Tutkimusosuuden tavoitteena on saavuttaa ymmärrys monimuotoisuustyön (DEI) merkityksestä ja hyödyistä organisaatiolle yleensä, sekä hahmottaa monimuotoisuustyön nykytila toimeksiantajayrityksessä. Kehittämisosan tavoitteena on laatia perehdytysmateriaali teknologiayritys iLOQ Oy:n verkko-oppimisalustalle.

Yhä useampi yritys ymmärtää DEI:n merkityksen menestykselle. Asiakkaat ja sijoittajat haluavat valita yrityksen, joka toimii yhteiskunnallisesta ja eettisesti vastuullisella tavalla (Karlstedt & Mennala 2024, 83). DEI-periaatteita noudattavalla yrityksellä on tutkimusten mukaan paremmat valmiudet vastata markkinoiden haasteisiin esimerkiksi houkuttelemalla huippuosaajia, pitämällä heidät tyytyväisinä sekä täyttämällä paremmin asiakkaiden tarpeet. Lisäksi monimuotoisuus korreloi selvästi yrityksen tulokseen. (McKinsey & Company 2022.) DEI:n merkitys ei siis rajoitu vaikkapa työtyytyväisyyden kokemukseen tai brändikuvan kiillottamiseen, vaan monimuotoisuus on kansainvälistyvässä maailmassa aina vain kriittisempi osa myös yrityksen taloudellista kehitystä.

Monimuotoisuustyön kysyntä on muiden yhdenvertaisuutta vaativien kulttuuriliikkeiden myötä kasvanut, mutta ilmiön merkitystä ja työn pitkäjänteisyyttä ei edelleenkään aina ymmärretä (Zheng 2023, Preface). Jotta strategisesta monimuotoisuustyöstä saataisiin todellista hyötyä, täytyy löytää keinoja tuoda teoria käytäntöön. Työntekijät eivät voi toimia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jos he eivät tiedä tai ymmärrä, mitä heiltä odotetaan (Nishii & Paluch 2018, 321). Ensimmäinen askel muutokseen on siten tehdä henkilökunta tietoiseksi monimuotoisuustyöstä ja sen vaikutuksista. Koko henkilökunnalle suunnatulla perehdytysmateriaalilla saadaan sekä tasoitettua henkilöstön sisäisiä osaamiseroja että yhtenäistettyä käsitys siitä, miten yrityksen DEI-strategiaa toteutetaan työarjessa.

Suomen perustuslaissa, työsopimuslaissa, yhdenvertaisuuslaissa, laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ja työturvallisuuslaissa säädetään yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta, tasapuolisesta kohtelusta ja syrjinnän kiellosta. Lait kielivät syrjinnän sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, kansalaisuuden, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, sukupuoli-identiteetin, sukupuolen ilmaisun tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Suomen perustuslaki 731/1999 6§; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 8§; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 7§).

Työnantaja on veloitettu huolehtimaan henkilöstön tasapuolisesta kohtelusta ja hyvästä ilmapiiristä, arvioimaan ja edistämään yhdenvertaisuutta omassa toiminnassaan sekä selvittämään, tunnistamaan ja poistamaan työympäristön haitta- ja vaaratekijät, jotka kohdistuvat työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen (Työsopimuslaki 55/2001, 2:1–2 §; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 7§; Työturvallisuuslaki 738/2002, 8–12§). DEI-strategian ja -kouluttamisen avulla saavutetaan kuitenkin enemmän kuin työnantajan lainkuuliaisuus. Yhteenkuulumisen tunteen saavuttaminen ja vaaliminen työyhteisössä lisää sekä yksilön että yhteisön psykologista turvallisuutta, joka puolestaan edistää muun muassa vuorovaikutusta, työtyytyväisyyttä ja toiminnan tehokkuutta (Moilanen 2023, 8).

DEI-työn tarpeellisuus ja kustannukset ovat ajankohtainen aihe. Monimuotoisuustyön nouseva trendi on lähtenyt poikimaan vastaliikehdintää, jossa yritykset poistavat monimuotoisuuslupauksiaan, minimoivat niiden merkitystä ja kritisoivat niiden kustannuksia. Toistaiseksi tutkimus kuitenkin osoittaa, että DEI-kehitys lisää työntekijä- ja asiakastyytyväisyyttä ja edesauttaa yrityksen taloudellista menestystä, eikä DEI-ohjelmien poistamisen pitkäaikaisista vaikutuksista ole vielä positiivista näyttöä (Wingard 2025).

DEI-perehdytysmateriaalin avulla yhdenmukaistetaan henkilöstön ymmärrystä DEI-aiheisiin liittyvistä ilmiöistä, jolloin saavutetaan parempi koheesio aiheesta ja luodaan yhteisiä raameja toiminnanohjaukselle. Perehdytys ohjaa kaikkia työntekijöitä, mutta etenkin yhdistettynä muuhun johtamisen ohjaukseen DEI-perehdytys luo esihenkilöille yhteisen mallin toteuttaa yrityksen toimintamalleja käytännössä (Nishii & Paluch 2018, 322).

## 2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖ

### 2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Turvallisuus- ja lukitusalan teknologiayritys iLOQ työllistää yli 320 työntekijää 16:ssa eri maassa. Yrityksen valttina on innovaatiot ja huipputeknologinen kehitys, jota varten tarvitaan kyvykästä työvoimaa sekä työilmapiiri, jossa innovaatiot pääsevät syntymään. Panostamalla monimuotoisuuteen iLOQ tavoittelee henkilöstötyytyväisyyden lisäksi monipuolista tekijäjoukkoa, jonka yhteistyöstä syntyy yhä uusia innovaatioita. (iLOQ 2024a.)

Opinnäytetyötä ohjaavissa keskusteluissa toimeksiantajan edustajan kanssa nousi jo prosessin alkuvaiheessa esiin, että iLOQ haluaa olla edelläkävijä, ei vain digitaalisten pääsynhallintaratkaisujen saralla vaan työnantajana ja työyhteisönä. Yrityksessä on jo aiemmin tutkittu henkilöstön tuntemuksia monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta. Kävi ilmi, että henkilöstön inklusiivisuuden kokemus on jo varsin korkealla, mutta samaan aikaan työyhteisön käsitys siitä, onko yritys yleisesti ottaen monimuotoinen, oli suhteessa vähäisempi (Koskinen 2023, 49). Tuloksista voidaan päätellä monimuotoisuuden käsityksen olevan henkilöstön keskuudessa vaihteleva ja osaamisen kehittämisen tarve aiheen parissa perusteltu.

Yrityksessä on lähdetty aktiivisesti tavoittelemaan aiempaa monimuotoisempaa henkilöstörakennetta, ja muutos näkyy esimerkiksi kesätyöntekijöiden etnisten taustojen monipuolistumisessa. Sosiaalinen vastuu ja DEI:n henki ovat jo syvällä yrityksen strategiassa ja toimintatavoissa. Monimuotoisuustyön luonteeseen kuuluu kuitenkin jatkuva kehittäminen, joten iLOQ haluaa lisätä henkilöstön DEI-tietoisuutta ja aiheen näkyvyyttä työarjessa.

Tietoisuuden lisäämistä on tavoitteena vaikea mitata, toisaalta tietoisuutta voidaan lisätä nopeasti jo pelkästään luomalla monimuotoisuuden termejä ja ilmiöitä esittelevä materiaali henkilökunnan saataville. Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi kiteytyi laatia kohdeyrityksen strategiaa tukeva, koko työyhteisölle kohdistettu ja organisaation muuhun koulutustarjontaan sopiva perehdytys DEI-periaatteista. Materiaalissa esitellään mitä DEI-periaatteet pitävät sisällään, miksi niiden

mukainen toiminta on yritykselle tärkeää ja miten henkilökunta voi omalla toiminnallaan edistää monimuotoisuuden toteutumista työyhteisössä.

### **2.1.1 Toiminnallinen opinnäytetyö**

Toiminnallinen opinnäytetyö on käytännönläheinen tutkimus- ja kehittämisprosessi, jossa tuotetaan konkreettisia ratkaisuja ja materiaaleja organisaation tarpeisiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää monimuotoisuutta ja sen merkitystä yrityksen menestykselle ja henkilöstön hyvinvoinnille. Saavutettu ymmärrys muunnetaan perehdytysmateriaaliksi DEI-periaatteista sekä niiden merkityksellisyydestä yrityksen toimintaan.

Opinnäytetyössä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä ja siinä painottuu kehittämisenäkökulma. Ilmiön ymmärtämisen myötä halutaan kehittää henkilökunnan kykyä havaita monimuotoisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä omassa työyhteisössä. Henkilökunnan DEI-tietoisuuden lisääminen on osa yrityksen DEI-strategiaa.

### **2.1.2 Tutkimusnäkökulma**

Konstruktivistisessa tutkimusnäkökulmassa todellisuus nähdään jatkuvasti rakentuvan toiminnassa ja puheessa. Vuorovaikutus siis tuottaa todellisuutta ja merkityksiä, ei vain heijastele niitä. Kiinnostus on paitsi toiminnan ja vuorovaikutuksen tuottamisessa kulttuurisissa merkityksissä, myös kielenkäytön tapojen ja valintojen seurauksissa: miksi, miten ja millä keinoin merkitys syntyy. Konstruktivisessa lähestymistavassa tutkitaan sitä, ”mikä on avoinna silmiemme edessä, mutta jota emme silti näe”. (Jokinen 2021).

Opinnäytetyöprosessin ajoittuminen työharjoittelujaksolle samassa yrityksessä mahdollistaa työyhteisössä osallisena toimimisen. Osana työyhteisöä tutkija pääsee läheltä tarkastelemaan organisaation toimintaa ja vuorovaikutuksia. Kokeimuksen kautta muodostuva ymmärrys mahdollistaa tiiviimmin yrityksen todelliseen toimintaan sopivan perehdytysmateriaalin laatimisen.

### **2.1.3 Tutkimusstrategia**

Opinnäytetyön tuotoksen luomiseksi tutkimusasetelmaksi valikoitui toimintatutkimus. Jyrkämä tiivistää toimintatutkimuksen ytimen: ”Toimintatutkimukselle toiminta on niin tutkimuskohde, tutkimusväline kuin päämääräkin” (2021). Toimintatutkimuksessa alkukartoituksen jälkeen laadittua suunnitelmaa toteutetaan reflektoiden ja suunnitelmaa havaintojen myötä muuttaen. Tutkimuksessa käytetään toimintatutkimukselle luonteenomaisesti monenlaisia aineistoja ja tiedonhankintamenetelmiä. (Jyrkämä 2021).

Tämän opinnäytetyön voidaan katsoa olevan toimintatutkimus, sillä tutkija on osa toimintaa ja prosessissa on sekä tutkimus- ja muutossyklejä. Toimintatutkimuksessa ei usein ehditä havainnoimaan muutoksen toteutumisesta, vaikka kehittämissuositus (interventio) esiteltäisiinkin opinnäytetyön aikana. (Kananen 2019, 82–85.) Tässä työssä interventiota eli perehdytysmateriaalia muotoillaan testiryhmän palautteen mukaan, mutta viimeistellyn version julkaisua ja DEI-tietoisuuden muutostavoitteiden saavuttamista ei päästä mittaamaan tai arvioimaan, sillä se vaatisi lisää aikaa.

Tämä tutkimus sisältää etnografisia piirteitä, sillä se toteutuu opinnäytetyön tekijän ollessa kohdeyrityksessä työharjoittelussa noin kolmen ja puolen kuukauden ajan. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija elää ilmiön kanssa ja tavoitteena on tutkimuskohteena olevan ryhmän syvällisempi ymmärtäminen. Tällainen kokonaisvaltainen kuva ilmiöstä aidossa kontekstissaan syntyy vain ajan kanssa. (Kananen 2019, 77–78). Työyhteisössä mukanaolo mahdollistaa henkilöstön toiminnan havainnoinnin ja auttaa arvioimaan, mitkä aihealueet ja sisällöt ovat tarpeellisia perehdytysmateriaaliin ja minkälaisella sävyllä materiaalien sisältöä tulisi muotoilla.

### **2.1.4 Tutkimusongelma ja -kysymykset**

Tutkimusongelmana on DEI-tietoisuuden lisääminen organisaatiossa. Tutkimuskysymyksinä pohditaan, millaista DEI-osaamista kohdeyrityksessä tarvitaan, mitä käsitteitä ja ilmiöitä perehdytysmateriaaliin sisällytetään sekä miten valitut

käsitteet ja ilmiöt esitellään perehdytysmateriaalissa. Tutkimus vaatii perehtymistä monimuotoisuustyöhön käsitteenä sekä tutustumista kohdeyrityksen nykytilaan, jotta varsinaisiin tutkimuskysymyksiin voidaan löytää vastauksia.

Kehittämistehtävänä on luoda yrityksen sisäiselle verkko-oppimisalustalle DEI-perehdytysmateriaali henkilöstön tietoisuuden lisäämiseksi monimuotoisuus-, yhdenvertaisuus- ja inklusiivisuusperiaatteisiin liittyen. Kehittämistehtävän on tarkoitus tuoda tutkimuskysymysten vastaukset konkreettiseen, hyödynnettävään muotoon.

### **2.1.5 Aineistonkeruumenetelmät**

Aineistonkeruumenetelmiä käytettiin useita rinnakkain. Perehtymällä ajankohtaiseen kirjallisuuteen, tutkimuksiin sekä asiantuntijawebinaareihin kerättiin tietoa ja ymmärrystä DEI:stä ilmiönä. Perehdytyksen rakentamisen kannalta olennaisiin osaamisen kehittämisen menetelmiin pureuduttiin tutkimuskirjallisuuden avulla. Tutkimalla yrityksen nykyisiä käytäntöjä ja strategisia tavoitteita sisäisestä intranetistä kerättiin käsitystä siitä, millaiset iLOQ:in monimuotoisuustavoitteet ovat ja millaisia käytäntöjä yrityksellä jo on. Koska yrityksen henkilöstön monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden kokemuksista oli tehty alle kaksi vuotta aiemmin tutkimus, ei nyt lähdetty toteuttamaan uutta kyselyä, vaan tutkimuksen tuloksia käytettiin yhtenä yrityksen sisäisen tilan ymmärryksen välineenä. Yhdistettynä työyhteisön tarkkailuun ja arviointiin sisältäpäin hahmottui, miten hyvin strategiat ja käytänteet ovat toteutuneet. Havainnointi tehtiin yrityksen pääkonttorilla Oulussa, jossa suurin osa työntekijöistä työskentelee. Havainnointi tehtiin muiden työtehtävien ohessa tarkkaillen.

Toimeksiantajan edustajan kanssa käydyissä viikoittaisissa ohjauskeskusteluissa syntyi mahdollisuus jatkuvasti peilata kirjallisuudesta kerrytettyä yleistietoa ja työyhteisön havainnointia opinnäytetyön tuotoksen tavoitteisiin. Keskustelut olivatkin keskeinen osa lopputuotoksen sisällön rajaamisessa ja kohdistamisessa kohdeyrityksen tarpeisiin. Hyvän koulutusmateriaalin sisällön ominaisuuksista keskusteliin muidenkin henkilöstön sisäisiä koulutuksia ja koulutussisältöjä laati-neiden työntekijöiden kanssa.

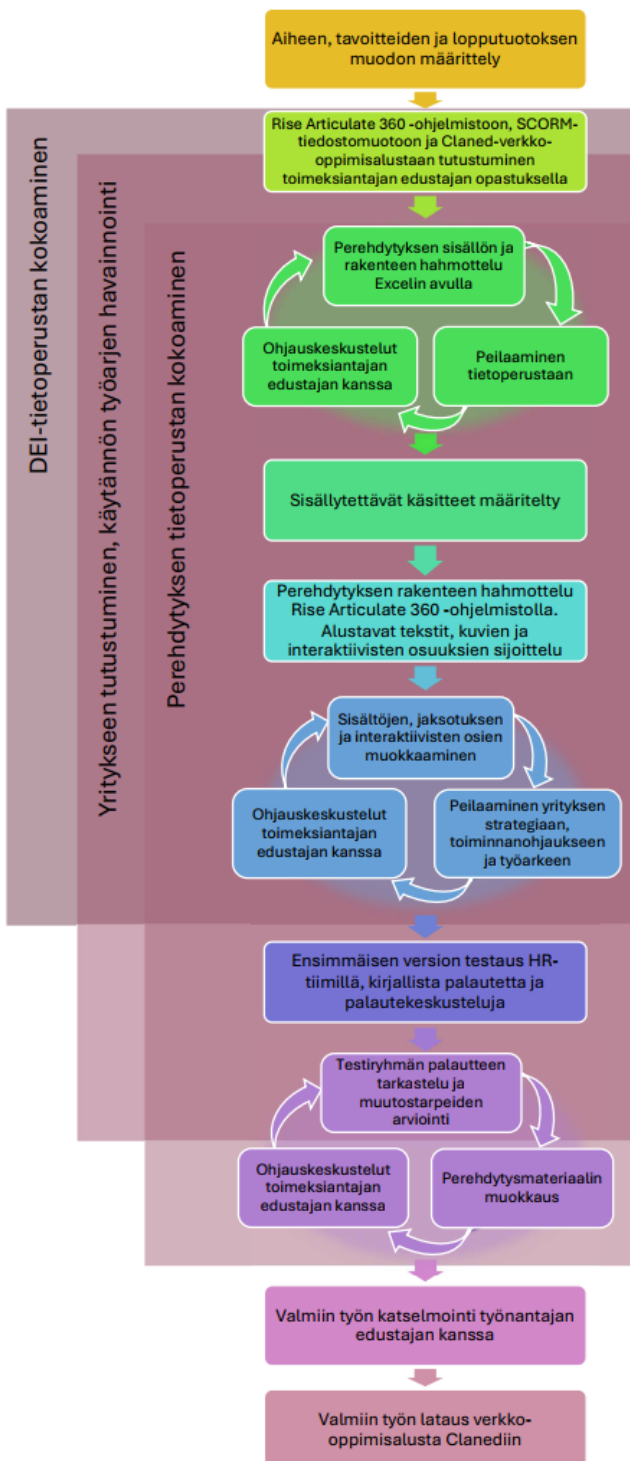
Perehdytysmateriaalista kerättiin testiryhmältä eli HR-tiimin jäseniltä palautetta pyytämällä sitä vapaassa muodossa avoimia kysymyksiä käyttäen. Palautetta saatiin sekä kirjallisena että suullisesti.

### **2.1.6 Tutkimusprosessi**

Alkuperäinen suunnitelma oli ennen lopputuotoksen hahmottelemista tehdä taustatutkimusta DEI-periaatteista ja niihin liittyvistä ilmiöistä, yrityksen DEI-työstä ja -tavoitteista sekä perehtyä koulutusmateriaalien laatimiseen ja hyvän perehdytyksen ominaisuuksiin. Tavoiteaikataulu DEI-perehdytysmateriaalien valmistumiseksi aikaistui kesken prosessin. Koulutuksen sisältöjen rakentaminen alkoi siksi jo varhaisessa vaiheessa rinnakkain taustatyön kanssa. Relevantin sisällön rajaamisesta, perehdytyksen tavoitteiden kohdistamisesta ja projektin etenemisestä keskusteltiin ohjauskeskusteluissa viikoittain koko prosessin ajan.

Prosessiin kuului tutkimus- ja muutossyklejä, joissa syvennettiin aiheen ymmärrystä ja muokattiin perehdytysmateriaalia. Sykliä aikana tiedon lisääntyminen ja toimeksiantajan edustajan kanssa käyty keskustelut ohjasivat tutkimuksen etenemistä ja perehdytysmateriaalin rakentumista. Prosessin syklivaiheissa tiedon keräämisen, ohjauksen ja materiaalin muokkaamisen vaiheet toistuivat useita kertoja, ennen kuin tutkimus siirtyi seuraavaan vaiheeseen.

Tietopohjan kokoaminen ja yrityksen havainnointi kulkivat tutkimuksen ja perehdytysmateriaalin laatimisen rinnalla aivan materiaalin valmistumiseen, testaukseen ja viimeistelyyn saakka. Tiedon kerryttäminen päättyi, kun aiheen osalta lähteet alkoivat toistaa itseään ja perehdytysmateriaalia ajatellen riittävä ymmärrys oli syntynyt. Tutkimusprosessin toteutunut eteneminen ja sen limittyminen tietopohjan kokoamiseen on esitetty kuvassa 1.



KUVA 1. Prosessikaavio, jossa kuvattu tutkimuksen vaiheet suhteessa tiedon kerryttämiseen.

Ennen perehdytysmateriaalin laatimista opinnäytetyön tekijä opastettiin Rise Articulate 360 selainpohjaisen verkkokoulutusmateriaalityökalun käyttöön. Työkalun avulla on mahdollista luoda materiaaleja, joissa on tekstin lisäksi kuvia, videoita ja interaktiivista sisältöä. Etenemistä materiaalissa voidaan rajata

vaatimalla jokin toiminto, kuten tekstilaatikon aukaiseminen tai interaktiivisen tehtävän suorittaminen, ennen kuin aiheessa pääsee eteenpäin. Materiaali tallennetaan ja siirretään verkko-oppimisolustalle SCORM-tiedostopakettina. Työkaluun, sen mahdollisuuksiin ja kohdeyrityksen tyyliin tutustuttiin myös suorittamalla sellaisia yrityksen perehdytysosioita, jotka oli luotu samalla ohjelmistolla.

Perehdytysmateriaalin rakenteen hahmottelu alkoi kirjaamalla excel-taulukkoon DEI:hin liittyviä ilmiöitä ja käsitteitä ja jaottelemalla niitä loogisesti eteneväksi kokonaisuudeksi. Articulate-ohjelmiston nimilogiikkaa seuraten perehdytystä suunniteltiin kurssina, joka jakaantui oppitunteihin (lesson), joilla kullakin käsiteltiin jokin laajempi aihe (topic) sekä siihen liittyviä käsitteitä (kuva 2). Koska perehdytys toteutettiin yrityksen sisäisellä kielellä englanniksi, käytettiin kieltä jo suunnittelu- vaiheessa.

Lesson	Topic	Subheading	Sub-subheading/paragraph subject	Essential content point/needs to be included	Interactive tasks	Visuals
3	Equity	Understanding equity		definition (if needed, depends on the depth discussed in introduction)		
		equity ≠ equality		removing obstacles is easier than providing numerous different tools (accessibility)		the fence example (or similar)
			privilege	Privilege refers to the unearned advantages that individuals receive based on their social identity, such as race, gender, or socioeconomic status. Recognizing privilege is essential for understanding and addressing inequality.	Question: Think about what ways you are privileged? How can you use your privilege in favor of others?	
		unconscious bias	unconscious bias are part of humanity	cycle of social perceptions/where do our perceptions come from. Emphasis on these being normal, nothing to be alarmed by (you are not bad person)		Some sort of visual on social cycle or similar (maybe not the iceberg but justification of unconscious bias being a normal phenomenon)
			identifying unconscious bias	prejudice vs stereotypes vs assumptions. How to recognize own biases + examples of typical bias	link/directions to the unconsc. bias tests?	
			mitigating unconscious bias	Biases derive from stereotypes and generalizations; get to know the individual		

*KUVA 2. Esimerkki perehdytyksen suunnitteluun käytetystä Excel-taulukosta.*

Koska opinnäytetyön tutkimusosa ja tuotoksen rakentaminen tapahtuivat rinnakkain, rakentui kokonaisuymmärrys DEI:stä ja perehdytyksen sisältö toisiaan muokaten. Monimuotoisuustyön ymmärrys hermeneuttisessa kehässä, kun uuden tiedon, kohdeyrityksen paremman tuntemisen ja ohjauskeskustelujen synnyttämät tulkintakerrokset syvensivät vähitellen aiheen kokonaisuymmärrystä. Hermeneuttinen kehä on ymmärryksen prosessi, jossa tiedon ja tulkinnan vuoropuhelu luo spiraalinomaisen kehän, jossa merkityksen tulkinta luo aina uuden merkityksen (Tieteen termipankki 2023). Tuloksena oli monisyisten, limittäisten ilmiöiden keskinäisten vaikutusten hahmottaminen, mikä auttoi rajaamaan, muotoilemaan ja selkeyttämään perehdytysmateriaalin sisältöjä.

Hyvin varhaisessa vaiheessa perehdytyksen oppitunneiksi valikoitui johdatus DEI-ilmiöön, omat oppitunnit monimuotoisuudelle, yhdenvertaisuudelle ja

inkluusiivisuudelle sekä yrityksen DEI-tilasta ja -tavoitteista kertovaan oppituntiin. Aineistonkeruun ja ohjauskeskustelujen myötä tarkentuneet alakäsitteet jaoteltiin parhaaksi katsotulla tavalla näiden aiheiden alle. Jaottelua on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3. Alakäsitteiden sijoittelussa ratkaisi oppituntien pituuden tasoittaminen sekä sellainen käsitteiden esittelyn järjestys, joka johdattelee lukijaa ymmärrettävästi asiasta toiseen. Yhden osion haluttiin keskittyvän siihen, miten DEI käytännössä näkyy kohdeyrityksessä: sen arvoissa, strategiassa, eettisissä periaatteissa, vastuullisuustyössä, tavoitteissa ja työarjessa.

Tiedon ja toimintaympäristön ymmärryksen kehittyessä alkoi kehittyä myös tutkimusaineiston saturaatio, eli lähteet alkoivat toistaa jo kerrytettyä tietoa ilmiöstä. Havainnoinnissa tai ohjauskeskusteluissa enää tullut ilmi tarpeita muuttaa tai lisätä DEI:hin liittyvää sisältöä perehdytykseen. Sisältöjen järjestys ja interaktiivisina toteutettavat osiot lyötiin lukkoon. Materiaaliin lisättiin kuvia yrityksen omasta kuvapankista sekä tuottamalla itse joitakin ilmiöitä ja niiden yhteyksiä kuvaavia kuvia.

Perehdytysmateriaalia muokattiin ohjauskeskustelujen tukemana vielä kytkeytymään tiiviimmin yrityksen työarkeen. Sisältöön tuotiin yrityksen arvojen, strategian, eettisyysperiaatteiden ja vastuullisuusraportoinnin sisältämiä viittauksia monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inkluusiivisuudesta. Käsitteiden yhteydessä käytetyistä esimerkeistä mahdollisimman moni poimittiin yrityksen tai henkilökunnan todellisesta tilasta ja toiminnasta.

HR-tiimin jäsenistä muodostuva testiryhmä kävi perehdytyksen ensimmäisen version läpi ja antoi siitä kirjallista ja suullista palautetta. Palautteista esiin nousseita muutostarpeita arvioitiin yhdessä opinnäytetyötä ohjaavan toimeksiantajan edustajan kanssa ennen kuin materiaali muokattiin niiden pohjalta lopulliseen muotoonsa. Päivitetty versio ladattiin yrityksen omaan Claned-verkko-oppimisympäristöön. Koulutuslupakirjalla perehdytykselle lisättiin otsikointi, kuvaus, visuaalinen ilme sekä lyhyt testi suoritusten seuraamista varten. Tämän jälkeen perehdytys avattiin koko henkilökunnan käyttöön. Virallinen julkaisu eli viestintä uuden koulutuksen julkaisusta ja suoritusvaatimuksista ajoittui lopulta pari kuukautta myöhemmäksi muiden henkilöstön kouluttamiseen liittyvistä päällekkäisyyksistä johtuen.

### 3 MONIMUOTOISUUSTYÖ JA PEREHDYTYS

Opinnäytetyön tietoperustaan koottiin tietoa monimuotoisuudesta ja siihen liittyvistä käsitteistä, monimuotoisuuden vaikutuksesta organisaatioon sekä perehdytyksestä etenkin osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Otsikointi on esitetty kuvassa 3.



KUVA 3. Opinnäytetyön tietoperustan sisältö.

#### 3.1 DEI

Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion kokonaisuudesta käytetään yleisimmin kirjainyhdistelmää DEI. Erilaisia variaatioita on paljon ja aiheen käsitelyssä käytetään usein lisänä muitakin kirjaimia ja avainsanoja. Vaikka käytössä olisi jokin toinen ilmaisu, tulee ajatus pitää kirjainten takana piilevässä merkityksessä, ei kirjaimissa itsessään. (Zheng 2023, Introduction.)

Vaikka monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus ovat toisiinsa tiivisti kytkeytyviä käsitteitä, ne eivät ole toistensa synonyymejä vaan muodostavat osiaan suuremman kokonaisuuden (McKinsey & Company 2022). DEI:n merkityssisältöön kuuluu myös yhteenkuuluvuuden kokemus (belonging). DEI on siis ilmiö, jossa monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistäminen kytkeytyy yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen työelämän sekä yhteenkuuluvuuden kokemuksen

luomiseen. (Kalliokoski ym. 2023, 203.) Tässä opinnäytetyössä käytetään akronyymiä *DEI* rinnakkain suomenkielisen ilmaisun *monimuotoisuus* kanssa kuvastamaan edellä kuvailtua kokonaisuutta.

### **3.1.1 Monimuotoisuus**

Monimuotoisuudella viitataan siihen, kuinka keskenään erilaisia ihmiset ovat. Erot voivat olla hyvin näkyviä tai näkymättömiä, esimerkiksi ikä, sukupuoli, etnisyys, fyysiset ominaisuudet, neurodiversiteetti, kognitiiviset taidot ja kokemukset. (McKinsey & Company 2022; Puranen 2023.) Erilaisten ominaisuuksien ja kokemusten variaatio ei vielä tee ryhmästä tuloksellisella tavalla monimuotoista, vaan DEI:n tarkoittama monimuotoisuus toteutuu vasta luottamuksen tunteesta, joka usein rakentuu edustetuksi tulemisen kokemuksesta (Zheng 2023, 2: Diversity).

Monimuotoisuus esimerkiksi etnisessä taustassa ja ikäjakaumassa on tärkeää, mutta yrityskontekstissa vielä tärkeämpää on ajattelutapojen monimuotoisuus (McKinsey & Company 2022). Monenlaisten ihmisten yhdistäminen parantaa ongelmanratkaisua, kun erilaiset osallistujat tuovat edustamiensa ihmisryhmien ja -tyyppien näkemykset toistensa saataville. Ajattelun monimuotoisuus lisää innovaatioita ja lisää huomattavasti ryhmän kykyä havaita riskejä. (Bourke & Dillon 2018, 84–85.)

### **3.1.2 Yhdenvertaisuus**

Yhdenvertaisuus tarkoittaa ihmisten samanarvoisuutta riippumatta henkilöön liittyvästä syystä, käytännössä siis samoista tekijöistä, jotka rakentavat monimuotoisuutta. (Karlstedt & Mennala 2024, 27). DEI-kontekstissa on tärkeä erottaa tasa-arvo (equality) ja yhdenvertaisuus (equity) toisistaan, sillä yhdenvertaisuus ottaa mahdollisuuksien lisäksi huomioon yksilölliset erot ja pyrkii tasapainottamaan niitä. Yhdenvertaisuus viittaa kaikkien tasapuoliseen kohteluun siten, että heidän henkilökohtaiset eronsa eivät määrittele niitä mahdollisuuksia ja lopputulemia, joita työ ja työpaikka tarjoavat. (McKinsey & Company 2022; Zheng 2023, 2: Equity.)

Yhdenvertaisuutta voidaan toteuttaa joko tarjoamalla eriarvoisessa asemassa oleville työntekijöille työkaluja, jotka tasoittavat heidän mahdollisuuksiaan saavuttaa samat tulokset kuin toisilla. Toinen vaihtoehto on poistaa eriarvoisuutta luovat esteet. (Bourke & Dillon 2018, 90.) Esteet voivat olla hyvin konkreettisia fyysisen saavutettavuuden ongelmia, tai käsitteellisempiä, kuten ennakkoluulojen luomaa eriarvoisuutta. Yhdenvertaisuuden edistäminen erottuu tasa-arvosta jo toimintojen suunnitteluvaiheessa, kun yksilöllisiä lähtökohtia ja tarpeita pyritään huomioimaan ennakoivasti. (Karlstedt & Mennala 2024, 124).

### **3.1.3 Inklusiivisuus**

Inklusiivisuus on sellaisen työympäristökokemuksen luomista, jossa jokainen tuntee tulevansa arvostetuksi ja hyväksytyksi, ja jossa jokainen voi tuntea äänensä tulevan kuulluksi (McKinsey & Company 2022). Erityisen olennaista on marginaalisten sidosryhmien luottamuksen kokemus (Zheng 2023, 2: Inclusion). Tasa-arvo on herkkä ja joskus vaikea löytää: inklusion kokemus on yhtä aikaa sekä aitona, ainutlaatuisena itsenään olemista, että yhteenkuuluvuuden tunnetta ja samaistumista työyhteisönsä (Kalliokoski ym. 2023, 206).

Niin luottamus kuin mukaan ottamisen ilmapiirikin ovat subjektiivisia kokemuksia, joten niiden mittareita on vaikea määritellä. Inklusiivisuus on kuitenkin kriittinen osa monimuotoisuuden periaatteiden toteutumista käytännössä, sillä se on DEI-kokonaisuuden toimintaa ja kokemusta kuvaava osa. Monimuotoisuuden mahdollistama potentiaali ja hyödyt saadaan irti työyhteisöstä vasta inklusion toteutuessa. (Kalliokoski ym. 2023, 203.)

### **3.1.4 Yhteenkuuluvuuden tunne**

Kaikilla on tarve tuntea hyväksyntää ja kokea yhteenkuuluvuutta. Kuka tahansa voi myös tuntea ulkopuolisuutta. Ulkopuolisuuden tunne voi heikentää tiimihenkeä ja saada lopulta jopa liiketoiminnallisia seurauksia. Monimuotoisuuden ymmärtäminen ja inklusion toteutuminen ovat avainasemassa yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa. Voidakseen luoda yhteenkuuluvuutta, tulee yrityksen olla

perillä henkilöstön kokemuksista ja huomioida, että yhteenkuuluvuuden tunne on voimakkaasti yksilöllinen kokemus. (Kalliokoski ym. 2023, 203–205.)

Yhteenkuuluvuutta käytetään muutamissa lähteissä synonyyminä inklusiivisuudelle. Tässä opinnäytetyössä yhteenkuuluvuuden tunne ja kokemus tulkitaan kuitenkin seuraukseksi onnistuneelle monimuotoisuustyölle. Inklusiivisuus taas viittaa toimintaan, jolla luodaan yhteenkuuluvuuden kokemukseksi tarvittavat olosuhteet ja inklusio kokemukseen, jossa yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyy myös psykologisesti turvallinen olo olla oma itsensä ryhmän sisällä.

### **3.2 Monimuotoisuus organisaatiossa**

Menestyksen mittarit organisaatioiden päätöksenteossa, johtamisessa ja valinnoissa voivat olla hyvin vaihtelevia (Kalliokoski ym. 2023, 164). Taloudellinen menestys on kuitenkin aina yrityksen olemassaolon perusedellytys, ja monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus tutkitusti keskeisiä tekijöitä sen saavuttamisessa. Yrityksen tulee kasvaakseen erottautua, erottautuakseen innovoida, innovoidakseen löytää riveihinsä monenlaisia osaajia ja saadakseen osaajista kaiken potentiaalin irti luoda inklusiivinen työkuulttuuri. (Karlstedt & Mennala 2024, 30–31.) Globaalia liiketoimintaa harjoittavien alojen kilpailu osaajista on kovaa, joten potentiaalisia tekijöitä houkuttelevan yrityskulttuurin rakentaminen on kriittistä etenkin nopeasti kehittyvällä teknologiasektorilla.

Teknologiäteollisuuden lähitulevaisuudessa on nähtävissä valtava osaajapula, jota kotimaisten ammattilaisten määrä ja koulutusvolyymi ei kykene täyttämään. Jotta kansainvälistä osaamista saadaan rekrytoitua, tulee työkuulttuurin tukea monimuotoisuutta ja monikulttuurista työyhteisöä. (Teknologiäteollisuus 2021.) Työntekijöiden houkuttelemisen ja pidon lisäksi monimuotoisuudella on positiivisia vaikutuksia myös tiimien innovaatiokyvylle, työmotivaatiolle, suoriutumis- ja päätöksentekokyvylle, asiakasryhmien ymmärrykselle, muutostilanteiden ennakointikyvylle ja yritysimageon rakentamiselle (McKinsey & Company 2022).

### **3.2.1 DEI-periaatteiden jalkauttaminen toimintaan**

DEI-periaatteiden mukaisen työympäristön saavuttamisessa asiantuntija Priyanka Banerjee korostaa strategiatyötä, etenkin johtajan sitoutumista ja esimerkiksi (Puranen 2023). Johtamisen merkitys koko organisaation menestykselle onkin tutkitusti osa nykyaikaista liiketoimintaa (McKinsey & Company 2023). Erityisesti organisaation ylimmän johdon visio monimuotoisuudesta sekä sen integrointi yrityksen strategiaan määrittelee yrityksen sitoutumista ja mahdollisuuksia toteuttaa monimuotoisuuden tavoitteet (Zheng 2023, 9: Vision and Integration). Vaaditaan siis systemaattisesti ja tavoitteellisesti rakennettu DEI-ohjelma, siihen sitoutunut johtoryhmä sekä monimuotoisuutta tukevat prosessit ja protokollat, jotta voidaan luoda aidosti, kestävästi ja kannattavasti kehittyvä tulevaisuuden yritys.

Jotta monimuotoisuustyön vaikutusten elinkaari ei jäisi lyhyeksi ja saataisiin aikaa kestäviä tuloksia, ei monimuotoisuustyötä voi suunnitella irrallaan organisaation ydinliiketoiminnasta. Ensimmäisenä tehtävänä on usein murtaa ennakkoluuloja monimuotoisuuden edistämiseen liittyviä ennakkoluuloja ja ymmärtää, että työllä parannetaan kaikkien, ei vain vähemmistöjen hyvinvointia. (Karlstedt & Mennala 2024, 16.) Konkreettisten tavoitteiden ja toimintaodotusten selkeä sanoittaminen ja lähijohtajien mallintama haluttu käytös ovat avainasemassa strategioiden tuomisessa halutulla tavalla ruohonjuuritasolle (Nishii & Paluch 2018, 320–321).

### **3.3 Muita monimuotoisuustyöhön liittyviä käsitteitä**

Monimuotoisuustyöhön liittyy lukuisia erilaisia ilmiöitä ja käsitteitä. Opinnäytetyön tuotokseen liittyvä haaste oli rajata tarjolla olevista käsitteistä perehdytyksen tavoitteita ajatellen olennaiset. Tässä luvussa esitellyt käsitteet sisällytettiin jokainen omana osionaan perehdytyksen päälukujen alle. Valitut käsitteet antavat laajan käsityksen monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta ilman, että perehdytyksen sisältämä asiakokonaisuus paisuisi epätarkoituksenmukaiseksi.

### 3.3.1 Etuoikeutettu asema

Etuoikeutettu asema viittaa tietyn joukon identiteetin, kokemuksen tai ominaisuuksien tuomaa valtaa tai mahdollisuutta kokea vähemmän vastoinkäymisiä tietyssä ympäristössä. Henkilö voi samaan aikaan kuulua yhden ominaisuuden perusteella etuoikeutettuun joukkoon ja toisen perusteella heikompiosaiseen. Etuoikeutetun aseman tai sen vastakohdan, marginaalijoukon, avulla voidaan pyrkiä hahmottamaan ja ymmärtämään yhteisön jäsenten kokemusten osatekijöitä. (Zheng 2023, 2: Everything Else.)

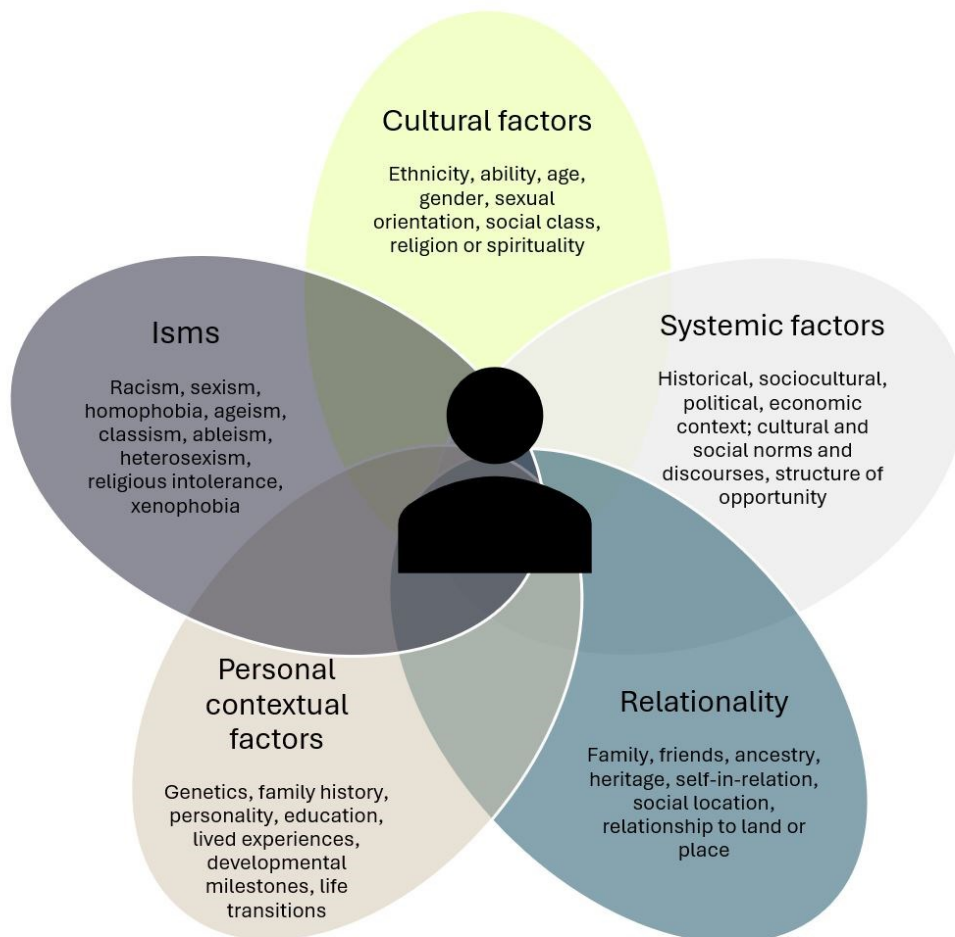
Etuoikeutetun aseman käsitteen hahmottaminen auttaa organisaatiota DEI-työn kohdistamisessa. Esimerkiksi globaalissa työyhteisössä voidaan yhdeksi etuoikeutetun joukon määritelmäksi katsoa yrityksen päätoimiston aukioloaikojen kanssa samalla aikavyöhykkeellä työskentelevät työntekijät. Kaukaisemmilla aikavyöhykkeillä työskentelevillä on vastaavasti heikommat mahdollisuudet työyhteisön toimintaan osallistumiseen. Marginaalijoukon tilanteen huomioiminen muun muassa viestinnän suunnittelussa voi vähentää eriarvoisuuden kokemusta ja lisätä koko yhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

### 3.3.2 Intersektionaalisuus

Jokaisen persoonallisuus koostuu erilaisista identiteeteistä. Intersektionaalisuudella viitataan näiden identiteettien risteymään, ihmisen osumiseen monenlaisiin identiteettiryhmiin yhtä aikaa. (McKinsey & Company 2022.) Käsitteenä intersektionaalisuus ottaa huomioon paitsi yksilölliset ominaisuudet, myös sen, miten erilaiset ominaisuudet vaikuttavat toisiinsa (Karlstedt & Mennala 2024, 203). Intersektionaalisuuden moninaisuutta kuvataan usein Venn-diagrammilla, jossa erilaisten tekijöiden leikkauskohta viittaa henkilön identiteetin kokemukseen (kuva 4).

Henkilö saattaa yhden identiteettitekijän perusteella kuulua suhteelliseen vähemmistöön ja toisen perusteella valtaväestöön. Intersektionaalisuus viittaakin myös identiteetin moninaisuuden vaikutukseen tarkastellessa yksilön asemaa yhteiskunnallisissa valtasuhteissa. Identiteettien risteymien tutkimus pyrkii tuomaan

esille asetelmia, joissa valtasuhteet vaikuttavat yksilön elämään. (Huhta & Myllyntaus 2023, 89.) Organisaation kannalta intersektionaalisuuden tarkastelussa olennaista onkin havainnoida, miten erilaiset identiteettien yhdistelmät paljastavat laajempia eriarvoisuuden rakenteita, ja hyödyntää saavutettua ymmärrystä DEI-strategioiden laadinnassa (Zheng 2023, 2: Everything Else).



*KUVA 4. Intersektionaalisuuden erilaisia identiteettitekijöitä. Poiminta opinnäytetyön tuotoksena tehdystä DEI-perehdytysmateriaalista.*

### 3.3.3 Kulttuuritietoisuus

Kulttuurinen moninaisuus eli työpaikan, työntekijöiden ja paikallisen kulttuurin kohtaaminen tekee työyhteisöstä ajatuksiltaan, näkökulmiltaan ja osaamiseltaan monipuolisen. Tällaisessa ympäristössä korostuu työntekijöiden kulttuuritietoisuus eli erilaisten kulttuurien tunteminen ja ymmärtäminen. Perehdytyksellä,

hyvällä johtamisella ja vuorovaikutuksella tuetaan kulttuuritietoisuuden kehittämistä. (Moilanen 2023, 18, 42.)

Kulttuuritietoisuuteen liittyy tiiviisti kielitietoisuus. Kielitietoisuus viittaa henkilön kielitaidon kehittämiseen, mutta myös viestinnän yhteisiin pelisääntöihin ja viestinnän ymmärrettävyyteen. Monikielisessä työyhteisössä huomioidaan erilaiset kielelliset valmiudet, viestinnän tilannekohtaiset tarpeet ja vältetään vuorovaikutuksessa kiirehtimistä. (Moilanen 2023, 18–19).

Kulttuuritietoisuuteen panostaminen lisää kulttuurisen erillisuuden arvostamista ja työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. Kulttuurisesti moninainen yhteisö on usein muita luovempi. (Moilanen 2023, 18). Kulttuuritietoisuuden kehittäminen on myös osa tiedostamattomien harhojen vaikutusten minimointia sekä mikroaggressioiden vähentämistä (Dalton & Villagran 2018a, 480; Dalton & Villagran 2018b, 539).

### **3.3.4 Liittolainen, liittolaisuus**

Suomenkielisessä monimuotoisuuskirjallisuudessa liittolainen ja liittolaisuus ovat harvinaisia termejä. Ne tulevat englannin sanoista *ally* (liittolainen) tai *allyship* (liittolaisuus). Sanalla liittolainen viitataan henkilöön, joka tukee ja puolustaa ali-edustettuina olevia henkilöitä puuttumalla organisaation epäkohtiin (Karlstedt & Mennala 2023, 199). Liittolaiseksi kutsutaan henkilöä, joka toimii syrjintää vastaan siitä huolimatta, ettei kuulu itse syrjinnän kohteena olevaan ryhmään (Huhta & Myllyntaus 2023, 338.)

Laajemmassa mittakaavassa liittolaisuus viittaa yksittäisen työntekijän tai koko organisaation toimintaan, jossa pyritään lisäämään marginaaliryhmien ymmärrystä sekä inklusiivisuuden toteutumista (Oxford Review 2025). Liittolaisuus ei ole vain syrjinnän huomaamista, vaan nimenomaan konkreettisia tekoja ja tilanteisiin puuttumista, eli tapahtuman hetkellä etuoikeutetun aseman hyödyntämistä syrjityn henkilön tai ryhmän eduksi. Myös organisaatio voi sitoutua liittolaisuuteen ja osoittaa sitä esimerkiksi kuuntelemalla vähemmistöjä, tarjoamalla mahdollisuuksia vähemmistön äänen kuulumiseksi ja puuttumalla syrjintään. (Huhta & Myllyntaus 2023, 338–341).

### **3.3.5 Mikroaggressiot**

Mikroaggressiot ovat sekä sanallisia että sanattomia ilmaisuja ja loukkauksia, jotka viestivät vihamielistä, vähättelevää tai muuten negatiivista viestiä tiettyä ihmistä tai ihmisryhmää kohtaan. Mikroaggressio voi olla tietoinen tai tiedostamatta tehty ilmaus, ja sille on tyypillistä hienovaraisuus tai oveluus, joka tekee siitä haastavan tunnistaa. Mikroaggressiivisuus voi esiintyä esimerkiksi nimittelynä, välttelynä, vähättelynä tai epäsuorasti stereotypiaa tai ennakkoluuloa osoittavana puheena. (Dalton & Villagran 2018b, 538.)

Mikroaggressioita on kaikkialla. Niiden kumuloituminen voi pahimmillaan lisätä työilmapiirin vihamielisyyttä, vähentää työn tuottavuutta ja luoda sekä fyysisiä että henkisiä terveysongelmia. Ilmiöstä kouluttaminen kannattaa, sillä jo ilmiön tiedostaminen ja kulttuuritietoisuuden lisääminen vähentävät mikroaggressioiden esiintymistä. (Dalton & Villagran 2018b, 539.)

### **3.3.6 Psykologinen turvallisuus**

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri tarkoittaa kokemusta, jossa yksilö voi ilmaista itseään ja olla oma itsensä. Psykologinen turvallisuus koetaan ryhmänä ja on uskoa siihen, että ryhmän jäsenillä on mahdollisuus välittömiä seurauksia pelkäämättä tehdä ehdotuksia ja pyytää apua. Työympäristössä ilmiö tarkoittaa tunnetta voida turvallisesti ilmaista huoliaan ja tehdä virheitä pelkäämättä nöyryytystä, ohi-tetuksi tulemistä, syylistämistä tai kostoja. Psykologinen turvallisuus ei ole synonyymi mukavuudelle tai ystävällisyydelle, vaan päinvastoin tuottaa mahdollisuuden olla turvallisesti ja tuottavasti eri mieltä. (Edmondson 2019, xvi, 15–17.)

Vaikka psykologinen turvallisuus ja luottamus ovat samankaltaisia kokemuksia, ei turvallisuuden tunteen syntyminen vaadi luottamusta. Psykologinen turvallisuus viittaa ajallisesti välittömään yhteiseen kokemukseen. Luottamus taas rakentuu aina kahden osapuolen välille, ja on uskoa siihen, että tiimikaveri täyttää lupauksensa ja velvollisuutensa pidemmällä aikavälillä. (Edmondson 2019, 17).

### 3.3.7 Tiedostamattomat harhat

Tiedostamaton harha tai kognitiivinen vinouma on asenne tai stereotyyppi, joka vaikuttaa tapamme ymmärtää, toimia tai tehdä päätöksiä. Vinoumia on jopa yli 150 eri tyyppiä. Työympäristössä merkittäviä ovat esimerkiksi vahvistusharha, halo-efekti ja samankaltaisuusvinouma. Vahvistusharha saa etsimään todisteita jo olemassa oleville näkemyksille ja olemaan vähemmän vastaanottavainen toisenlaista näkökulmaa tukeville todisteille. Halo-efektissä nähdään henkilö kaikin puolin positiivisessa valossa, koska häneen liittyy jo yksi positiivinen ominaisuus. Samankaltaisuusvinoumassa suositaan (ulkoisesti) itsemme kaltaisia henkilöitä ilman erityisiä perusteita. (Dalton & Villagran 2018a, 478–479.)

Tiedostamattomat harhat voivat olla ristiriidassa tietoisien puolemmen kanssa, mutta niiden vaikutuksia voi oppia vähentämään. Esimerkiksi ennalta määrittelyillä haastattelukysymyksillä voidaan vähentää tiedostamattomien harhojen aiheuttamaa syrjintää jo rekrytointivaiheessa. Myös kulttuurisen osaamisen lisäämisellä ja koko henkilökuntaa koskevien käytäntöjen, kuten palkitsemiskriteerien, määrittely vähentää vinoumien vaikutuksia. (Dalton & Villagran 2018a, 478, 480.)

### 3.4 Perehdytys

Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaan perehdytys tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toimintatavat ja ihmiset sekä oman työn odotukset ja sisällöt. Perehdytyksellä viitataan useimmiten työyhteisön ja -ympäristön esittelyyn uudelle työntekijälle, mutta tehtäviin ja toimintatapoihin liittyvissä muutoksissa myös vanhoja työntekijöitä tulee perehdyttää. (Työturvallisuuskeskus 2022, 4.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kaikkia niitä prosesseja ja toimenpiteitä, joilla yrityksessä tarvittavaa osaamista kehitetään, kutsutaan juuri siksi, osaamisen kehittämiseksi (Viitala 2021, 121). Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tuottaa DEI-perehdytysmateriaali sekä tulevia uusia työntekijöitä että jo yrityksessä työskenteleviä työntekijöitä varten, joten perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen termejä käytetään rinnakkain.

### 3.4.1 Oppimisen edellytykset työelämässä

Työelämässä oppimisessa tulee olla selkeät tavoitteet. Oppi jää paremmin mieleen, kun asian merkityksen ymmärtää ja osaamisen kehittämisen ajoitus on perusteltu. Tiedon rakentaminen aiemmin opitun päälle ja sen linkittäminen omaan työhön ovat tärkeitä oppimisen edellytyksiä. Uutta tietoa on myös tärkeä päästä kokeilemaan ja soveltamaan käytännössä, jotta opittu ei unohdu. (Eklund 2021, 67–70.)

Usko omaan menestykseen vaikuttaa tutkitusti kykyyn oppia uutta. Kasvun ajattelumallin mukaan maailmaa hahmottavat henkilöt eivät pelkää kokea ja oppia uutta, vaan haluavat ymmärtää asioita uudella tavalla. Pysyvän ajattelumallin edustajat eivät usko kykyihinsä, eivätkä siksi ole motivoituneita muuttamaan toimintaansa. Organisaatio voi vaikuttaa ajatusmalleihin nostamalla ne puheeksi, luomalla työympäristön, jossa uuden tiedon hankkimiseen ja ideointiin kannustetaan, kiinnittämällä huomiota lopputuloksen sijaan tekemiseen sekä palkitsemalla yrittämistä. (Eklund 2021, 70–72.)

### 3.4.2 Motivaatio

Motivoitunut työntekijä on tutkitusti tehokkaampi, sitoutuneempi ja innokkaampi kehittymään ja jakamaan osaamistaan. Motivoiva ja palkitseva tekeminen tuottaa tehokkainta oppimista ja kehittymistä. Motivaatiotekijät ovat kuitenkin yksilöllisiä ja niiden muokkaaminen ulkopuolelta mahdotonta. Motivaation lisäämiseksi organisaatiossa voidaan siis vain tavoitella sellaista ympäristöä, jossa erilaiset motivaatiotekijät on otettu huomioon ja motivaation syntymiselle luodaan otolliset olosuhteet. (Eklund 2021, 85–86.)

Reissin motivaatioteorian mukaan ihmisillä on kaikille yhteisiä perustarpeita eli motiveja, joiden voimakkuudet ovat yksilöllistä ja joista muodostuu yksilöllinen motivaatioprofiili. Näitä perustarpeita ovat muun muassa valta, kunnia, uteliaisuus ja idealismi. Ihmiselle on tyypillistä yliarvostaa itselle tärkeimpiä motiveja ja olettaa, että niihin perustuvat omat arvot ja toimintatavat sopivat myös muille. Motivaatioteorian ja motivaation luoman erilaisuuden ymmärtäminen voi auttaa

muun muassa vuorovaikutustilanteissa ja yhteisten toimintamallien rakentamisessa. (Eklund 2021, 86–92.)

### 3.4.3 Muutoksen edistäminen

Organisaation kulttuurin muutoksen saavuttamiseksi tulee huomioida kolme näkökulmaa: prioriteetit, toimintatavat tai rutiinit sekä ympäristö. Prioriteeteilla tarkoitetaan tavoitteiden määrittämistä. Toimintatavat viittaavat kulttuurin toteutumiseen päivittäisessä työarjessa. Uusien toimintatapojen luominen voi olla haastavaa, joten on suositeltavaa aloittaa pienestä ja vahvistaa uutta mallia yhdistämällä se jo olemassa oleviin rutiineihin. Ympäristönäkökulmassa huomioidaan toimintaympäristön tapa kannustaa haluttuun toimintaan ja tehdä ei-halutun mukainen toiminta vaikeaksi. (Eklund 2021, 110–111.)

Muutosprosessi on yksilöllinen kokemus. Se käynnistyy muutoksen tarpeen tunnistamisesta. Tiedostamista seuraa muutoksen ymmärtäminen ja vaikutusten käsittäminen. Tässä vaiheessa henkilö joko hyväksyy tai hylkää muutoksen. Hyväksymistä varten tarvitaan riittävästi tietoa, jotta henkilö voi tuntea voivansa sitoutua muutokseen. Sitoutuminen voidaan tulkita muutoksen motivaation löytämisenä. Muutostarpeen ymmärtäminen ja sen hyväksyminen johtaa ajan myötä toiminnan muuttumiseen. (Eklund 2021, 144–146.)

### 3.4.4 AGES-malli

Osaamisen kehittämisen suunnittelun muistisääntö AGES (attention, generation, emotion, spacing) on Neuroleadership Institutun tutkijoiden kehittämä malli oppimisen edellytysten varmistamiseen. *Attention* eli huomio tarkoittaa oppimiseen keskittymistä ja häiriötekijöiden poistamista. Esimerkiksi äänekäs tila tai liian yksitoikkoinen esitys voi estää keskittymästä aiheeseen. (Eklund 2021, 136–138.)

*Generation* eli yhdisteleminen viittaa uuden tiedon kytkemistä jo olemassa olevaan tietoon tai kokemukseen. Yhdisteleminen voi tapahtua vaikkapa käytännön esimerkkien avulla tai herättelemällä kysymyksillä henkilöä itse miettimään asian merkitystä hänen arjessaan. Yhdisteleminen on toimiva sääntö mihin tahansa

viestintään, sillä tietojen yhdistyminen kuulijan mielessä auttaa muistijäljen syntymisessä. (Eklund 2021, 138–139.)

*Emotion* eli tunteet kannustavat tavoittelemaan tunteita herättävää oppimista muistijälkien vahvistamiseksi. Voimakkaat tunteet jäävät mieleen, tylsyys ei. Stressi ja negatiivisuus eivät tue oppimista, joten osaamisen kehittämisen tulisi tavoitella innostavaa, kiinnostavaa, hauskaa tai kannustavaa tunnetilaa. (Eklund 2021, 140–141.)

*Spacing* eli jaksotus tarkoittaa sekä opeteltavan asian pilkkomista pienempiin osiin että sen toistamista. Tauottamalla opiskelua asiat saavat aikaa painua mieleen, kun tietoa ei tule kerralla liikaa. Asioiden kertaaminen ja uuden tiedon muisteleminen tauon jälkeen vahvistaa muistijälkeä. Vähäisempi määrä tietoa kerrallaan tarkoittaa enemmän oppimista. (Eklund 2021, 141–142.)

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 DEI-strategian toteutumisen nykytila kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen intranetin sisältöihin tutustuminen osoitti, että iLOQ on sisällyttänyt DEI:n laajasti strategiaansa. Erillisen DEI-politiikan lisäksi monimuotoisuustyö näkyy iLOQ:n arvoissa, eettisissä periaatteissa ja vastuullisuusraportoinnissa. DEI-tavoitteet eivät ole jääneet yritysstrategian erillisiksi osiksi tai sivulauseiksi, vaan henkilöstön arvostaminen sekä keskinäistä kunnioitusta ja yhteistyötä korostava asenne ovat sulautuneet myös operatiiviseen toimintaan. Yritys on asettanut DEI-toiminnalleen useita mittareita ja tavoitelukemia liittyen työntekijöiden monimuotoisuuteen, rekrytointiprosessiin, tasapuoliseen kohteluun, monimuotoisen yrityskulttuurin rakentamiseen ja johtamiseen.

Aiemman kyselyn tulosten ja havainnoin perustella todettiin, että monimuotoisuustyön toteuttaminen on yrityksessä yleisesti hyvällä tasolla. Yleinen työilmapiiri on hyvä, työtoverit otetaan ystävällisesti ja kannustavasti vastaan ja auttamisen kulttuuri on vahva. On kuitenkin todettava, että monimuotoisuus on monelle vielä tuntematon kokonaisuus. DEI-teemoista keskusteleminen herätti paljon kysymyksiä ja havainnointi tuotti myös joitakin merkkejä tahattomasti ajattelemattomasta käytöksestä. Sopivuuden rajoilla olevien vitsien esittäminen ja kömpelyys keskustelun kielivalinnoissa, kun joku ei puhu valtakieltä, ovat vielä lieviä indikaattoreita DEI-työn tarpeellisuudesta. Tällaisten inhimillisten virheiden ilmaantuvuutta voidaan vähentää kouluttamalla henkilökuntaa monimuotoisuustyön perusasioista, kuten tavoitteena olikin.

### 4.2 Tarvittavan osaamisen määrittäminen

Opinnäytetyön aloitukseen liittyvät keskustelut toimeksiantajan edustajan kanssa loivat alustavan käsityksen siitä, mitä DEI-osaamista yrityksessä tarvitaan. Kuten luvussa 2.1 kerrottiin, työyhteisön käsitys monimuotoisuudesta oli tutkitusti vaihteleva ja sitä haluttiin yhtenäistää. Tavoitteena oli henkilöstön DEI-tietoisuutta lisäämällä tasoittaa käsityseroja ja rakentaa osaamis pohja, jonka tuella jatkaa

organisaatiokulttuurin kehittymistä monimuotoisuutta entistä vahvemmin tukevaksi. Näin ollen tarvittavaksi osaamiseksi määriteltiin käsitteiden monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus sekä niiden välisten vaikutusten hahmottaminen sekä yrityksen DEI-politiikan tuntemus.

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa DEI-työhön liittyy usein pääkäsitteiden monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus lisäksi monia ilmiöitä, joiden esiin nostaminen ja käsittely vaihteli lähteissä jonkin verran. Tyypillisimpiä alakäsitteitä ja monimuotoisuustyöhön liittyviä ilmiöitä olivat yhteenkuuluvuuden tunne, psykologinen turvallisuus, vastuullisuus (ESG), vuorovaikutuksen merkitys yhteisen ymmärryksen rakentamisessa, intersektionaalisuus ja johtamisen merkitys organisaatiokulttuurin muutoksissa. Muita toistuvia teemoja oli muutosvastarinta, tiedostamattomat harhat, mikroaggressiot, kulttuuritaidot tai -osaaminen, etuoikeutettu asema sekä liittolaisen tai liittolaisuuden käsite.

Kaikkien näiden ilmiöiden tuntemus on eduksi yrityksen DEI-työlle. On kuitenkin tehotonta yrittää lisätä kaikkea osaamista kerralla ja riskeerata aiheiden käsittelyn jääminen liian pintapuoliseksi, jottei menetetä oppimisen ja muutoksen aikaansaamisen kannalta tärkeää tavoitteiden selkeyttä. Osaamisen kehittämisen tulee siksi lähteä perusasioista ja luoda henkilöstölle yhteinen käsitys siitä, mikä DEI on ja miten se liittyy omaan työympäristöön.

Kerättyjen aineistojen perusteella todettiin, että pääteemojen merkitystä on hyvä syventää sisällyttämällä perehdytysmateriaaliin joitakin ilmiöitä, joita halutaan joko vahvistaa tai vähentää työyhteisössä. Tavoiteltavaan osaamiseen lisättiin siksi tuntea termit psykologinen turvallisuus ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä tiedostamattomat harhat ja mikroaggressiot. Näiden lisäksi intersektionaalisuus koettiin tärkeäksi sisällyttää materiaaliin avaamaan monimuotoisuuden laajuutta.

### **4.3 Perehdytysmateriaalin sisältö**

Osaamistavoitteiden eli perehdytyksen pääteemojen määrittelemisen jälkeen lähdettiin tarkentamaan perehdytyksen sisältösuunnitelmaa. Oppimisella ja organisaatiokulttuurin muutoksella on paremmat mahdollisuudet toteutua, kun henkilöstö ymmärtää osaamisen kehittämisen tavoitteet ja kykenevät kytkemään ne

omaan työhön. Johdannossa haluttiin siksi esitellä, mitä DEI tarkoittaa, mistä se koostuu ja miten se ei kuitenkaan ole vain D, E ja I, vaan osiaan suurempi kokonaisuus. Myös mahdollisimman monenlaisten oppimisen motiivien tavoittamiseksi ensimmäisellä oppitunnilla esiteltiin DEI käsitteenä sekä sen monenlaiset vaikutukset työelämään. Tiedon saamisen, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja sääntöjen noudattamisen arveltiin motivoivan jo huomattavaa osaa työntekijöistä, mutta kytkemällä monimuotoisuustyö liiketoiminnan osa-alueiden siitä saamiin hyötyihin arveltiin kannustavan myös enemmän esimerkiksi vallasta, järjestyksestä tai statuksesta motivoituvia henkilöitä kiinnostumaan perehdytyksen sisällytyksestä. Johdannossa painotettiin lisäksi tietoa avaimena DEI:n toteuttamiseen ja sen positiivisten vaikutusten saavuttamiseen.

Jokainen pääteema päätettiin esitellä omana oppituntinaan. Haasteeksi osoittautui päättää, miten muut valitut monimuotoisuuteen liittyvät käsitteet jaoteltaisiin pääteemojen alle, sillä kokonaisuudessa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Lähtökohtina jaksottelulle pidettiin siksi tiedon rakentumista loogisesti edellisten osioiden päälle, oppituntien yhtäläisiä pituuksia ja kokonaiskerronnan luontevaa etene- mistä.

Intersektionaalisuuden todettiin jo aiemmin kuuluvan monimuotoisuuden päätee- man yhteyteen. Tiedostamattomat harhat ja mikroaggressiot kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa, joten ne pidettiin perättäisinä osuuksina ja sijoitettiin yhdenvertaisuuden alle korostamaan yhdenvertaisuutta uhkaavia ilmiöitä. Psykologinen turvallisuus sijoitettiin inklusiivisuuden alle, koska psykologisesti turvallinen tunteen syntymi- nen on osoitus inklusiivisuuden toteutumisesta työyhteisössä. Yhteenkuuluvuu- den tunne on suurilta osin tulos psykologisen turvallisuuden toteutumisesta, joten se sijoitettiin samaan oppituntiin.

Perehdytyksen sisältöä hahmotellessa haluttiin hyödyntää myös muita kirjallisuu- desta poimittuja DEI:hin liittyviä käsitteitä. Näistä kulttuuritaidot, etuoikeutetun aseman käsite ja liittolaisuus havaittiin hyödyllisiksi käsitteiksi syventää suurem- pien kokonaisuuksien hahmottamista hyvin käytännönläheisellä tavalla. Loput käsitteistä, vastuullisuus (ESG), vuorovaikutuksen merkitys yhteisen ymmärtämi- sen rakentamisessa, johtamisen merkitysorganisaatiokulttuurin muutoksissa ja muutosvastarinta, haluttiin sisällyttää perehdytykseen laajentamalla

sisältökattausta enempää, jottei käsitteiden moninaisuus muuttuisi tietotarjonasta häiriötekijäksi. Näitä käsitteitä ei siksi päädytty sisällyttämään omina perehdytykseen omina osuuksinaan, vaan ne integroitiin materiaaliin esimerkkeinä ja viittauksina.

Vastuullisuutta sivuttiin monimuotoisuuden laajuutta käsittelevässä osiossa sekä yrityksen DEI-toiminnasta kertovalla oppitunnilla. Vuorovaikutuksen ja johtamisen vaikutuksista ei tehty erillisiä osioita, vaan niitä tuotiin esiin useissa eri tekstiosuoksissa korostamaan henkilöstön keskinäisen kommunikaation sekä johtajien ja esihenkilöiden esimerkin merkitystä.

Muutosvastarinnasta keskustellessa arvioitiin, että innovaatiosta alkunsa saanut ja uusia innovaatioita jatkuvasti kehittävän yrityksen henkilöstö ei olisi lähtökohdaisesti kovin muutosvastainen. Johdannossa esiin tuodut motivaattorit arvioitiin toimivan riittävänä kannustimena perehtyä DEI-aiheisiin, myös mahdolliselle muutosvastarintaiselle henkilöstölle.

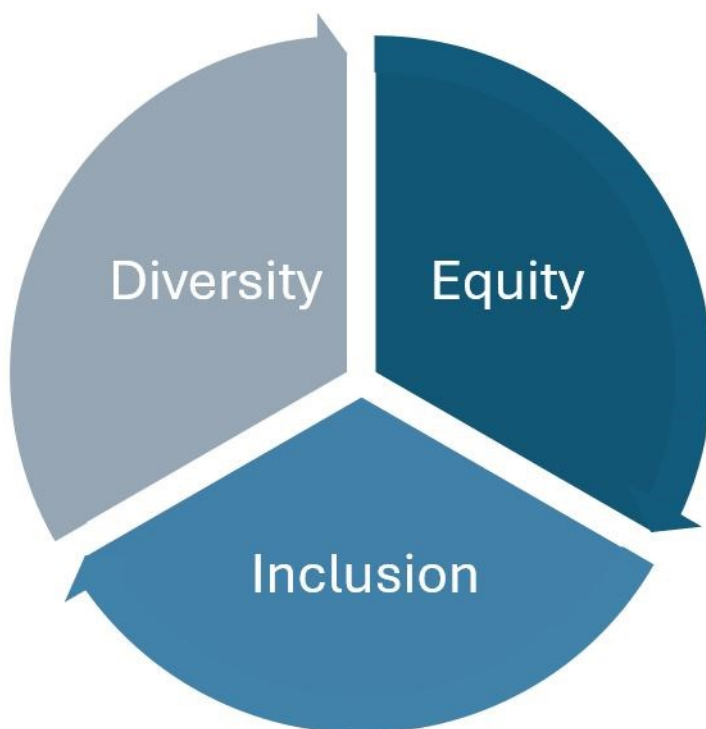
#### **4.4 Perehdytyksen rakentaminen**

Perehdytyksen rungon selkeytyessä lähdettiin tuottamaan otsikoiden alle tekstisisältöä, kuvitusta ja interaktiivisia osioita. Suunnittelussa käytettyyn excel-taulukkoon hahmoteltiin, mitä osioita tai termejä voitaisiin esitellä kuvina tai mihin lisätä interaktiivisia osioita perehdytyksen lukijoiden aktivoimiseksi ja tekstisisältöjen keventämiseksi, eli oppimiseen keskittymisen helpottamiseksi ja materiaalin jaksottamiseksi.

Perehdytyksen laatimiseen käytettävä työkalu inspiroi sisällyttämään jokaiseen koulutuksen oppituntiin ainakin yhtä interaktiivista tehtävää. Kokonaisuuden hahmottuessa kokeiltiin ja hylättiin useita vaihtoehtoja, sillä liiallinen pelillistäminen alkoi syödä huomiota merkityssisällöistä. Lisäksi tehtävien rakentaminen oli suhteellisen aikaa vievää. Kompromissina osa interaktiivisuudesta toteutettiin tekstilaatikoiden klikkaamisella auki. Lisäksi oppimisen edellytyksiä haluttiin vahvistaa toteuttamalla interaktiivisuutta tiedon yhdistelemistä aktivoivina, herättelevinä välikysymyksinä aiheeseen liittyen.

Perehdytyksen kuvituksena käytettiin osin kuvia yrityksen omasta kuvapankista, josta osa oli mainoskuvamateriaalia ja osa yrityksen sisäisissä tapahtumissa kuvattua materiaalia, johon julkaisuluvat oli kerätty kuvausten aikana. Omaa henkilöstöä sisältävillä kuvilla haluttiin tuoda perehdytyksen sisältöä konkreettisemmaksi ja lähemmäksi yrityksen omaa toimintaa.

Kuvitusta käytettiin myös muistijälkien vahvistamiseksi positiivisella tunteella AGES-mallin mukaisesti. Joitakin käsitteitä kuvattiin tekstin lisäksi havainnollistavilla kuvilla (kuva 5). Negatiivisia mielleyhtymiä helposti synnyttävien käsitteiden, kuten mikroaggressioiden yhteydessä käytettiin kuvitusta, jossa ei esiintynyt ihmisiä. Muuten yrityksen omaa toimintaympäristöä ja brändiä edustavia kuvia ja värejä käytettiin tasaisesti läpi materiaalin myös rytmittämään aiheesta toiseen siirtymistä. Henkilöstön kuvia käytettiin etenkin positiiviseksi katsottujen käsitteiden, kuten psykologisen turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen käsittelyn yhteydessä.



*KUVA 5. DEI:n osien keskinäistä vaikutusta esittelevä kuvitus. Poiminta opinnäytetyön tuotoksena tehdystä DEI-perehdytysmateriaalista.*

Visuaalisen ilmaisun lisäksi materiaalin tekstisisältöjä muotoiltiin vastaamaan perehdytyksen osaamistavoitteita ja ohjauskeskusteluissa muodostunutta käsitystä halutunlaisesta tekstin äänensävyistä ja vaikuttamisen tyylistä. Perehdytyksen äänensävyyn haluttiin olevan lempeä, kannustava ja selkeä, mutta ohjaavan silti jämäkästi ja selkeästi yrityksen DEI-tavoitteiden ja -toiminnanohjauksen sisäistämiseen. Tekstissä käytettiin toistuvasti kehottavia, ei kärkeviä ilmauksia. Esimerkiksi inklusiivisuutta lisääviä käytännön toimintamalleja esiteltiin johdantolauseella ”Katso ovatko seuraavat toiminnot sellaista, joita jo teet, tai voisit tavoitella tekemäsi” (“See if these actions are something you already do, or could pursue doing”).

Perehdytysmateriaalia ei voitu liittää opinnäytetyöhön raporttiin. Tiedostomuodon tulostaminen pdf-muotoon menetti interaktiivisten osuuksien toiminnot ja vääristää sisältöä. Lisäksi perehdytyksen sisältämät yrityksen strategiaan ja muihin sisäisiin asioihin liittyvät tiedot sekä henkilökuntaa esittelevät kuvat estävät materiaalin julkaisemisen sellaisenaan. Opinnäytetyön liitteeksi on kuitenkin sisällytetty perehdytysmateriaalin runko otsikkotasoisena (liite 1).

#### **4.5 Perehdytysmateriaalin testaus**

Valmis perehdytysmateriaali ladattiin materiaalinluontityökalusta Clanediin ja julkaistiin HR-tiimille. Tiimiä pyydettiin käymään perehdytys läpi ja antamaan avoimesti palautetta etenkin perehdytyksen keston ja sisällön ymmärrettävyyteen liittyen. Heitä toivottiin myös kellottamaan perehdytykseen kuluva aika. Neljä kuudesta tiimin jäsenestä ehti testausviikon aikana käydä läpi perehdytystä ja antaa kirjallista ja/tai suullista palautetta. Jokainen palautetta antanut tarjosi lukuisia kehitys- tai korjausehdotuksia sekä nosti esiin perehdytyksen onnistuneita ominaisuuksia, mutta kukaan ei kellottanut testausta.

Positiivista palautetta tuli perehdytyksen visuaalisuudesta ja interaktiivisista osista, jotka rytmittivät muuten tiiviisti tekstimuotoista materiaalia. Perehdytys koettiin hyvin kattavaksi. Aihekokonaisuutta pidettiin loogisena ja tarpeellisena, vaikka kokonaisuuden laajuuteen herätti myös huolta henkilöstön resursseista paneutua perehdytykseen.

Kriittistä palautetta tuli paljon, mikä osoitti testaajien käyneen materiaalin läpi huolella. Palautteesta lähes puolet koski pieniä yksityiskohtia, kuten kirjoitusvirheitä tai luetteloinnin selkeämpää rivitystä. Esiin nousi esimerkiksi yksittäisiä tekstiosuuksia, joista toiset koettiin liian pitkiksi ja toisten jäävän liian irrallisiksi tai lyhyiksi. Osa kuvista ehdotettiin vaihtamaan toisiin, koska osa henkilöstöstä ei enää työskennellyt talossa.

Etenkin suullisesti annetussa palautteessa korostui huoli perehdytyksen pituuden, aiheiden haasteellisuuden ja kielen yhdistelmästä. Koska valtaosa yrityksen työntekijöistä ei puhu äidinkielenään yrityksen työkieltä englantia, arveltiin aiheen ja kielen haastavuuden yhteisvaikutuksen vähentävän lukijoiden kykyä ymmärtää perehdytyksen sisältöä. Palautekeskustelussa esitettiin vaihtoehtoja jäsentelyyn, perehdytyksen paloittelua pienempiin osioihin, vaihtoehtoa tehdä vain osa materiaalista pakolliseksi tai muuten keventää kokonaisuutta.

Pienempiin yksityiskohtiin liittyvät korjausehdotukset toteutettiin sellaisenaan. Kielellisten haasteiden ja kokonaisuuden pituus herätti paljon pohdintaa. Palautteista keskusteltiin ohjaavan toimeksiantajan edustajan kanssa palaamalla alkuperäiseen tavoitteeseen: tietoisuuden lisäämiseen. Perehdytyksen kokonaisuutta tarkasteltiin, mutta todettiin, että prosessin aikana rajatuista osioista ei voi jättää mitään kokonaan pois menettämättä tavoitteille olennaista sisältöä. Materiaalin pakollisuudesta ei haluttu luopua, sillä sekin olisi sotinut yhtä prosessin lähtöajattusta, koko henkilöstön käsitysten yhtenäistämistä, vastaan. Koska käytetty tiedostomuoto salli perehdytyksen läpikäynnin osioittain, eli järjestelmä kykeni automaattisesti tallentamaan materiaaleissa etenemisen, todettiin arviolta noin 45 minuuttia vievän perehdytyksen olevan mitaltaan kohtuullinen kertaluontoisesti pakollisena suoritettavaksi materiaaliksi.

Kielellisiä haasteita pyrittiin minimoimaan käymällä läpi koko perehdytyksen teksti ja yksinkertaistamalla sitä tekoäly Copilotin avulla. Sopivantasoisien kielellisten ilmaisun saavuttamiseksi tekoälylle luotiin tarkoituksenmukainen kehote eli prompti. Muutaman testin jälkeen tekstin muokkaukseen päädyttiin käyttämään seuraavaa promptia, joka testikierroksilla tuotti halutunlaista tekstiä:

*I need to shorten this text from a DEI training material and make sure it is easy to read for a non-native English speakers, who work with a tech*

*company where official language is English, but majority of employees are from countries with other than English as an official language. If a sentence is already simple enough, do not change it.*

Tekoälylle syötettiin yksi tekstiosio kerrallaan saman promptin seurana. Tekoälyn tuottamaa yksinkertaistettua tekstiä verrattiin alkuperäiseen, jonka jälkeen käyttöön poimittiin hyväksi havaitut ehdotukset. Muokkauksia tehtiin tarvittaessa myös tekoälyn ehdotuksista poikkeavalla tavalla. Koko perehdytys käytiin samalla metodilla läpi. Prosessissa vaihdettiin ilmaisuja yksinkertaisempiin tai selkeämpiin, pilkottiin moniosaisia lauseita useaksi lyhyemmäksi lauseeksi ja lyhennettiin kappaleita selkeyttämällä esimerkkejä ja lyhentämällä listoja. Sanamäärää saatiin lopulta vähennettyä noin 10 %.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Monimuotoisuustyö on yritystoiminnan kaikkiin osa-alueisiin vaikuttavaa toimintaa. Aito, kiintiöiden ja säännöstelyn vaatimusten yli kurottava DEI-työ ennakoii yrityksen taloudellista menestystä. Hyötyä on tarjolla myös hyvää työelämätasapainoa hakeville työntekijöillekin.

Onnistuneen henkisen työhyvinvoinnin osoituksena pidetään usein psykologisen turvallisuuden kokemusta. Tunne syntyy, kun saavutetaan yhtä aikaa kokemus sekä yksilön omana, uniikkina itsenään hyväksytyksi tulemisesta että kuulumisesta yhteisöön. DEI on monimuotoisuuden ymmärtämistä ja arvostamista, yhdenvertaisuuden luomista yksilölliset erot huomioiden sekä inklusiivista, kaikki mukaan ottavaa kulttuuria. DEI on käytännössä toimintaa, jolla rakennetaan psykologisen turvallisuuden saavuttamiseksi otolliset olosuhteet. Nämä kaksi voimakkaasti kokemuksellista ilmiötä ovat siis hyvin tiiviisti yhteydessä toisiinsa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli DEI-tietoisuuden lisääminen organisaatiossa. Tutkimusaineistojen perusteella voidaan sanoa, että aihe on laaja ja kokonaisuutena haastava. DEI:hin liittyy niin paljon käsitteitä, ilmiötä ja keskinäisiä vaikutussuhteita, että niiden käsittelyä on syytä rajata perehdytysmateriaalia laatiessa, tai menetetään muutosprosessille ja oppimiselle tärkeä edellytys ymmärtää sekä oppimisen tarve että sisältö.

Perehdytysmateriaali toimii hyvin organisaation DEI-tietoisuuden lisäämisen välineenä. Vaikka tietoisuuden lisääntymistä on vaikea mitata, voidaan olettaa sen kuitenkin tapahtuvan, kun koko henkilökunta käy perehdytyksen läpi. Tässä toimintatutkimuksen intervention eli perehdytysmateriaalin vaikutuksia ei ehditty arvioimaan.

Perehdytysmateriaalin laadinnassa on eduksi ymmärtää ja hyödyntää osaamisen kehittämisen edellytyksiä. Muutoksen aikaansaamiseksi on tärkeää saada perehdytettävä ymmärtämään aiheen merkityksellisyys ja kytkökset todelliseen työarkeen. Ymmärtämiseen mahdollistamiseksi tarvitaan kuitenkin ensisijaisesti kielellisen ja visuaalisen ilmaisun selkeyttä.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyö tarjosi opettavaisen kokemuksen niin DEI-käsitteeseen pureutumisen kuin perehdytysmateriaalin laatimisen osalta. DEI on paljon enemmän kuin yhdenvertaisuuteen kohdistuvien lakien ja säädösten täyttämistä. Se on kokonaisvaltaisesti hyvinvoivan työyhteisön rakentamista, työn ja elämän tasapainon rakentamista ja inhimillisten resurssien todellista maksimoimista tällä innovaatioiden aikakaudella, jossa tekoäly valtaa monotonisia työtehtäviä. Yksilölle DEI on ihmisenä ihmisen kohtaamista ja terveen itsekkyyden, omana itsenä olemisen, tasapainottamista toisten asemaan asettumisen ja yhteisestä hyvää edistävien valintojen kanssa.

### 6.1 Tutkimuksen onnistumiset ja haasteet

Opinnäytetyön tutkimuksessa onnistuttiin monipuolisen aineistonhankinnan myötä kokoamaan kokonaisvaltainen käsitys sekä DEI:stä ilmiönä että kohdeyrityksen DEI-tilasta ja kehitystarpeista. Monipuolinen aineistonhankinta tarkoitti kuitenkin myös valtavaa määrää käsiteltävää tietoa, jota olisi ehkä kapeammalla rajauksella ollut helpompi prosessoida. Vaikka tutkimusaiheen rajaus tehtiin huolella, olisi ollut siis syytä rajata voimakkaammin myös aineistonkeruumenetelmiä.

Tavoiteaikataulu eli prosessin aikana. Alkuvaiheessa kiristynyt tahti vaati perehdytysmateriaalin laatimisen aloittamisen jo hyvin varhaisessa vaiheessa, vaikka tietoperustan kerääminen oli vielä alkutekijöissään. Tämä loi riskin sille, että tuotos olisi ollut sisällöllisesti heikko tai huonosti rakennettu. Tutkimuksen ja tuotoksen laatiminen rinnakkain osoittautui erinomaiseksi valinnaksi, sillä hermeneuttisessa kehässä syventyvä tieto kehitti perehdytysmateriaalin laatua aivan viimeistelyyn saakka ja jätti opinnäytetyön tekijälle syvät muistijäljet monimuotoisuustyöhön liittyviin käsitteisiin ja niiden välisiin suhteisiin. Viimeistellyn materiaalin julkaisu sai lopulta lisää aikaa muiden organisaatiossa tapahtuneiden muutosten ja koulutusten myötä, mikä mahdollisti testiryhmän käyttämisen.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Perehdyttämisen sisältöjen muotoilu kohdennettiin kuitenkin vastaamaan kohdeyrityksen nykytilaa, tarpeita ja tavoitteita, joten tuloksien hyödyntämisessä on muistettava niiden tapauskohtaisuus. Tietoperustan kokoaminen valmiiksi ennen opinnäytetyön tuotoksen laatimista olisi voinut tarjota yleisesti hyödynnettävämpiä tuloksia muidenkin DEI-työtä suunnittelevien organisaatioiden käyttöön.

## **6.2 DEI-ilmiön merkitys ja hyödyt**

DEI on monisyinen kokonaisuus, jonka tavoitteena on luoda kaikille otolliset puitteet menestyä. Se ei ole koskaan valmis prosessi, vaan elää ja kehittyy jatkuvasti organisaation tilanteen ja tarpeiden mukana. Monimuotoisuustyön kytkeminen yrityksen strategiaan ja toiminnanohjaukseen on ensiaskel, mutta vaaditaan koko henkilöstön yhteisen ymmärryksen luomista ja sen kautta sitouttamista, jotta DEI saadaan tuottamaan konkreettisia hyötyjä niin työntekijöille kuin yrityksellekin.

DEI on kokonaisuus, joka on läsnä jokaisessa organisaatiossa riippumatta siitä, tehdäänkö sen eteen työtä tai ei. Hyvässäkin tilassa oleva työyhteisö hyötyy DEI-työstä. Osaamiseen ennalta panostaminen minimoi ongelmien syntymistä ja ehkäisee esimerkiksi tiedostamattomien harhojen haittavaikutuksia ja mikroaggressioiden esiintymistä. Tietoisuuden lisääminen tarjoaa paremmat puitteet psykologisen turvallisuuden vahvistumiselle ja yhteenkuuluvuuden tunteelle. Tällainen työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden lisääminen ennustaa enemmän innovaatioita, parempia asiakassuhteita ja kasvavaa liiketulosta.

Monimuotoisuustyön perehdytyksen laatimisessa aiheiden rajaaminen, perehdytyksen visuaalinen ilme sekä äänensävy on hyvä sovittaa kohdeorganisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tutustuminen yrityksen DEI-tilaan sekä dokumentoinnin että havainnoinnin kautta auttaa ymmärtämään, minkä käsitteiden tuntemus parhaiten edesauttaa monimuotoisuuden kehitystä juuri tässä yhteisössä. Aihevalintojen lisäksi kohdeyrityksen tuntemus auttaa muotoilemaan perehdytysmateriaalin painotuksia. Sisällyttämällä materiaaliin kosketuspintoja organisaation aitoon arkeen tarjotaan perehdytettävälle parhaat mahdollisuudet ymmärtää DEI:n merkitys hänen omassa työssään.

### **6.3 Perehdytysmateriaalin laatiminen**

Perehdytysmateriaalin laatimisessa suunnittelu on tärkeää. Aiheiden huolellinen rajaaminen ja kokonaisuuden jaottelu pienempiin osiin selkeyttää prosessin etenemistä. Osioiden selkeä teemoittelu ja loogisen etenemisjärjestyksen löytäminen ennen varsinaisten sisältöjen laatimista auttaa kytkemään asioita toisiinsa tekstisisältöjä laatiessa.

Sisällössä on hyvä keskittyä tiiviiseen, selkeään ilmaisuun etenkin, kun perehdytyksessä esitellään useita uusia termejä. Myös kohdeyleisön kielitaito on tarpeellista huomioida tekstin muotoilussa pitämällä kielellinen ilmaisu riittävän pelkistettynä. Kappalejaot, visuaaliset elementit ja interaktiiviset osiot keventävät ja jaksottavat oppimista. Konkreettiset esimerkit ja havainnollistamalla ilmiöiden tuominen oppijoiden omaan työhön on tärkeää, sillä tieto ymmärretään ja sisäistetään paremmin sen liittyessä jo olemassa olevaan osaamiseen ja kokemuksiin.

Kaikille suunnatun perehdytyksen tulee olla riittävän helppo, jotta erilaisista taustoista tulevat työntekijät ymmärtävät sen sisällön mahdollisimman yhteneväisesti. Perehdytyksen idea on tutustuttaa aiheeseen ja tarjota siitä riittävästi tietoa omassa työssä ja työyhteisössä toimimiseen, joten kenties haastavinta materiaalin laadinnassa onkin pitää aihe kurissa ja toteutus riittävän yksinkertaisena.

### **6.4 Opinnäytetyön luotettavuus**

Opinnäytteen tuottaman ratkaisun eli perehdytysmateriaalin sisäinen validiteetti syntyi toimeksiantajan edustuksen eli ohjaajan ja testiryhmän ohjauksesta ja palautteesta. Vaikka testiryhmässä oli vain yhden työntekijäryhmän edustajia, voidaan HR-tiimin työntekijöitä pitää oman yrityksensä henkilöstön asiantuntijoina ja yksittäisenä ryhmänä luotettavimpana kommentoimaan koko henkilökunnan puolesta.

Hermeneuttisen kehän kautta syventynyttä tietämystä ja ymmärrystä tutkimusaiheesta voidaan pitää kattavana. Aineisto- ja menetelmätriangulaatiot eli useiden lähteiden ja menetelmien käyttö lisäsivät tutkimustulosten luotettavuutta. Säännöllisissä ohjauskeskusteluissa vahvistui yhteinen tulkinta niin kirjallisuudesta

kuin kohdeyrityksestä kerätystä aineistosta opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan välillä.

## **6.5 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset**

### **6.5.1 DEI tutkimusaiheena**

Jatkotutkimusmahdollisuutena on esimerkiksi toteuttaa tätä opinnäytetyötä vastaava tutkimus toisessa yrityksessä toisen organisaation DEI-tilan selvittämiseksi ja perehdytysmateriaalin laatimiseksi. Aihetta voisi laajentaa DEI-perehdytyksen rakentamiseen useammalle yritykselle rinnakkain eri yritysten tai alojen monimuotoisuuden nykytilan tai perehdytyksen tyypillisten sisältötarpeiden tai painotusten selvittämiseksi. Rajatumminkin voitaisiin tarkastella esimerkiksi jonkin yksittäisen DEI:n osa-alueen tai ilmiön toteutumista ja siihen vaikuttamista organisaation sisällä.

DEI on jatkuvasti elävä ja kehittyvä kokonaisuus, joka perustuu voimakkaasti kokemuksellisuuteen. Tämän vuoksi sitä voidaan lähestyä käytännön esimerkeistä ja havainnoinnista yleistyksiin pyrkien tai toisin päin, yleisen teoreettisen tiedon perusteella tavoitella yksittäisen organisaation monimuotoisuuden muokkamista. Laajat tutkimusmahdollisuudet tarkoittavat, että on tärkeä rajata aihe ja tavoite huolella ja tarkoituksenmukaisesti.

Laaja aihealue ja DEI:hin liittyvän tutkimuksen määrä tarjoaa mahdollisuuden myös metatutkimukseen. Monimuotoisuustyötä ja -tutkimusta on tehty ympäri maailman, joten esimerkiksi globaaleihin aineistoihin perustuvien tutkimusten vertaaminen maantieteellisesti tai -kulttuurisesti kapeammilla alueilla toteutettuihin tutkimuksiin voisi tarjota syvempää ymmärrystä eri säädöskokoelmien ja kulttuurien vaikutuksesta monimuotoisuuden kokemukseen.

### **6.5.2 Kohdeyrityksessä**

Luonteva jatkotutkimusaihe perehdytyksen jälkeen olisi selvittää, miten henkilöstö koki perehdytysmateriaalin, sen sisällön osuvuuden ja vaikutuksen omassa

työssä. Palautekyselyn avulla perehdytysmateriaalia voitaisiin muokata sopimaan vielä paremmin yrityksen henkilöstön tarpeisiin, kun vastaajia olisi suurempi määrä ja edustettavuus parempi.

DEI on syvälle integroitu iLOQin strategiaan ja käytännön toimintamalleihin. Henkilöstölle monimuotoisuustyön perusasioita ja yrityksen DEI-toimintaa esittelevän perehdytysmateriaalin jälkeen seuraava luonteva askel on mittaaminen ja seuranta. Yritys on jo asettanut DEI-työlle tavoitteita, joista osaa voidaan seurata HR-järjestelmästä saatavilla tiedoilla, osa on kokemuksellisia ja vaatii kyselyä. Vaikka DEI-kyselyn toteuttaminen erikseen voisi tarjota syvällisemmän katsauksen henkilöstön kokemuksiin, on aihealueeseen liittyvien kysymysten sisällyttäminen vuosittaiseen henkilöstökyselyyn käytännön resursseja ajatellen luultavasti parempi ratkaisu. Sisällyttämisellä voidaan viestiä sitä, että monimuotoisuus on erottamaton osa kokonaisvaltaista työtyytyväisyyden kokemusta.

## LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>. Luettu: 20.3.2025.

Bourke, J. & Dillon, B. 2018. The Diversity & Inclusion Revolution. Eight Powerful Truths. Deloitte Insights Magazine, 22, s. 82-95. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/Issue-22-MAS-TER.pdf>. Luettu: 15.3.2025.

Dalton, S. & Villagran, M. 2018a. Minimizing and addressing implicit bias in the workplace: Be proactive, part one. College and Research Libraries News, 79, 9, s. 478-485. Luettavissa: <https://doi.org/10.5860/crln.79.9.478>. Luettu 15.1.2025.

Dalton, S. & Villagran, M. 2018b. Minimizing and addressing microaggressions in the workplace: Be proactive, part two. College and Research Libraries News, 79, 10, s. 538-564. Luettavissa: <https://doi.org/10.5860/crln.79.10.538>. Luettu 15.1.2025.

Edmonson, A. 2019. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley. Hoboken, New Jersey.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Brik. Helsinki.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 3.5.2025.

iLOQ 2024a. iLOQ intranet. Marketing & Communications. iLOQ Company Presentation. Luettu 29.1.2025.

iLOQ 2024b. Responsibility. Luettavissa: <https://codeofconduct.iloq.com/responsibility/>. Luettu 15.11.2024.

Jokinen, A. 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen

tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/#Konstruktionistinen-nakokulma>. Luettu: 31.1.2025.

Jyrkämä, J. 2021. Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>. Luettu 11.3.2025.

Kalliokoski, S., Karveti, K. & Ratsula, N. 2023. Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. Kauppakamari. Helsinki.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 17.1.2025.

Karlstedt, A. & Mennala, H. 2024. DEI Työelämässä. Opas inklusiivisuuteen. Kauppakamari. Helsinki.

Koskinen, A. 2023. Monimuotoisuus on palapeli, jonka inklusiivisuus rakentaa. Työyhteisön jäsenten kokemuksia ja näkemyksiä monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202306212714>. Luettu: 15.11.2024

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1986/609>. Luettu: 19.3.2025.

McKinsey & Company. 2022. What is diversity, equity, and inclusion? Ladattavissa: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>. Luettu 8.10.2024.

Moilanen, S. (toim.). Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Luettavissa: <https://tkk.fi/wp-content/uploads/2024/01/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyo%CC%88yhteiso%CC%88ssa%CC%88.pdf>. Luettu 13.12.2024.

Nishii, L. & Paluch, R. 2018. Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. Human Resource Management

Review, 28, 3, s. 319-323. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S1053482218300986>. Luettu: 11.3.2025.

Oxford Review 2025. Allyship in Practice – Definition and Explanation. Oxford Review. Luettavissa: <https://oxford-review.com/the-oxford-review-dei-diversity-equity-and-inclusion-dictionary/allyship-in-practice-definition-and-explanation/>. Luettu: 2.4.2025.

Puranen, K. 2023. Suomalaisyrityksillä on vielä tekemistä monimuotoisuuden tukemisessa – ”Iso osa yrityksistä ei tiedä, mitä DEI tarkoittaa”. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/suomalaisyrityksilla-on-viela-tekemista-monimuotoisuuden-tukemisessa-iso-osa-yrityksista-ei-tieda-mita-dei-tarκοittaa/>. Luettu 8.10.2024.

Suomen perustuslaki 731/1999. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1999/731>. Luettu: 19.3.2025.

Teknolohiateollisuus 2021. Selvitys: Teknolohiateollisuus tarvitsee 10 vuoden sisällä 130 000 uutta osaaajaa – Ikääntyvän Suomen osaaajapula uhkaa romuttaa digivihreän talouskasvun. Teknolohiateollisuus. Luettavissa: <https://teknolohiateollisuus.fi/selvitys-teknolohiateollisuus-tarvitsee-10-vuoden-sisalla-130-000-uutta-osaaajaa-ikaantyyvan-suomen-osaaajapula-uhkaa-romuttaa-digivihrean-taloukasvun/>. Luettu: 10.12.2024.

Tieteen termipankki 2023. Hermeneuttinen kehä. Luettavissa: [https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:hermeneuttinen\\_keh%C3%A4](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:hermeneuttinen_keh%C3%A4). Luettu: 5.4.2025.

Työsopimuslaki 55/2001. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/55>. Luettu: 19.3.2025.

Työturvallisuuskeskus 2022. Perehdyttämisen tarkistuslista. 11. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttamisen-tarkistuslista/>. Luettu 20.2.2025.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>. Luettu: 19.3.2025.

Wingard, J. 2025. DEI In 2025: Should Companies Double Down or Pivot To New Priorities? Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2025/01/27/dei-in-2025-should-companies-double-down-or-pivot-to-new-priorities/>. Luettu: 17.3.2025.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2014/1325>. Luettu: 19.3.2025.

Zheng, L. 2023. DEI Deconstructed: Your No-Nonsense Guide to Doing the Work and Doing It Right. Berrett-Koehler Publishers, Inc. Oakland, CA. E-kirja. Luettu: 4.10.2024.

## **LIITTEET**

Liite 1 DEI-perehdytyksen sisälllys otsikkotasoisesti

DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION (DEI) TRAINING

INTRODUCTION TO DEI

Definition of DEI

Knowledge is Power

Importance of DEI

Talent Attraction and Employer Branding

Social Wellbeing and Retention

Innovation and Growth

Client Interaction and Understanding

Improving Decision Making, Productivity, and Cultural  
Competence

What to expect?

UNDERSTANDING DIVERSITY

Cultural Competence

Intersectionality

More than 'Us'

Fair Opportunities

Sense of Family

Engaging with Shareholders

Environmental Responsibility

No diversity for diversity's sake

Recap

UNDERSTANDING EQUITY

Equity

Equality

Why We Focus on Equity

Recognizing Privilege

Unconscious bias

What is Unconscious Bias?

Recognizing Common Types of Bias

Identifying Personal Biases

Strategies to Reduce Bias

Understanding Microaggressions

DEI is a journey, not a destination

Recap

## UNDERSTANDING INCLUSION

Psychological Safety

The Importance of Belonging

Allyship

Definition

Actions

Examples

Conclusion

Creating an Inclusive Environment

Recap lesson

## DEI @ ILOQ

iLOQ's DEI Policy

Diversity, equity and inclusion go through everything

iLOQ Values

iLOQ Strategy

iLOQ Code of Conduct

iLOQ Sustainability

Targeting better tomorrow

iLOQ KPIs

Measuring tools

You are already contributing

Give feedback