

Minna Kalliomäki

MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN ESIHENKILÖTYÖN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hyvinvoinnin edistämisen koulutus (ylempi amk)

2025



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	sosionomi (ylempi AMK)
Tekijä	Minna Kalliomäki
Työn nimi	Monimuotoisuuden johtaminen esihenkilötyön näkökulmasta
Toimeksiantaja	Rinnekodit Oy
Vuosi	2025
Sivut	60 sivua, liitteitä 12 sivua
Työn ohjaaja	Miia Heikkinen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä monimuotoisuusosaamista toimeksiantajaorganisaatiossa. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli; Miten monimuotoisuuden johtamista tulee kehittää esihenkilötyön näkökulmasta? Alatutkimuskysymykset olivat: Mitkä tekijät ovat vahvuuksia monimuotoisuuden johtamisessa esihenkilötyön näkökulmasta? Mitkä asiat ovat haasteita monimuotoisuuden johtamisessa esihenkilötyön näkökulmasta?

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä palvelumuotoilua, jossa korostui yhteiskehittäminen. Menetelmä sopii hyvin organisaation kehittämistyöhön. Tutkimuksen alkukartoituksena sähköinen kyselytutkimus lähetettiin toimeksiantajaorganisaation palveluyksikön johtajille. Kyselytutkimuksesta saatu tieto oli palveluysiköiden johtajille suunnattujen kolmen kehittämistyöpajan työskentelyn lähtökohtana. Työpajojen tarkoituksena oli yhteiskehittämisen avulla työstää esihenkilöiden työn tueksi ja työyhteisöille osallistava työkalu, jonka avulla työyhteisöjen DEI-tietoisuutta lisätään.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että monimuotoisuuden johtamisen osaaminen on vahvaa toimeksiantajaorganisaatiossa, mutta sitä on edelleen kehitettävä työyhteisöjen monimuotoistuksessa ja johtamisen ollessa merkittävä tekijä työyhteisöjen inklusiivisuuden edistämiseksi. Tutkimuksen kehittämistavoitteena ollut monimuotoisuuden johtamisen työkalu jäi luonnoksen asteelle, mutta tuloksissa saatiin kehittämis ehdotuksia toimeksiantajaorganisaatiolle. Tulosten mukaan työyhteisöjen osaamista tulee kehittää kielellisten sekä monimuotoisuuden osa-alueiden osalta ja kielitietoisuus tulee jalkauttaa toimintamallina. Organisaation ohjeet, dokumentit ja koulutukset on päivitettävä sisällöllisesti vastaamaan monimuotoisuuden tarpeita. Niissä on huomioitava muun muassa selkeä ilmaisu ja visuaalisuus ja niiden löydettävyyttä organisaation sisäisestä intranetistä tulee kehittää.

Asiasanat: monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, inklusio, yhteenkuuluvuus, monimuotoisuuden johtaminen

Degree title	Master of Social Services
Author	Minna Kalliomäki
Thesis title	Diversity management from managerial perspective
Commissioned by	Rinnekodit Oy
Time	2025
Pages	60 pages, 12 pages of appendices
Supervisor	Miia Heikkinen

ABSTRACT

The purpose of the study was to enhance diversity competence in the client organization. The main research question of the thesis was: In what ways should diversity management be further developed from a supervisor perspective? There were two sub-questions: What factors are strengths in managing diversity from a supervisor's perspective? What factors are challenges in managing diversity from a supervisor's perspective?

The thesis employed service design as the research methodology, with a particular emphasis on co-creation. This approach is well suited to supporting organizational development processes. As an initial assessment of the study, an electronic survey was sent to the service unit managers of the client organization. The information obtained from the survey served as the basis for the work carried out in three development workshops targeted at the service unit managers. The purpose of the workshops was to collaboratively develop an inclusive tool to support supervisors in their work and to enhance DEI awareness within work communities.

The results of the study show that diversity management is strong in the client organization, but it needs to be further developed as work communities become more diverse and leadership is a significant factor in promoting inclusivity. The tool that was the research development goal remained a draft, but the results provided development suggestions for the client organization. The results demonstrate that the competence of work communities should be developed in terms of linguistic and diversity aspects, and language awareness should be implemented as an operational model. The organization's instructions, documents and training must be updated in terms of content to meet the needs of diversity. The materials must take into account, among other aspects, clarity of expression and visual design, and efforts should be made to enhance their discoverability within the organization's internal intranet.

Keywords: diversity, equality, inclusion, belonging, diversity management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	7
3	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	8
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
4.1	Monimuotoisuus ja monimuotoinen työyhteisö.....	10
4.2	Yhdenvertaisuus.....	11
4.3	Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne.....	12
4.4	Inkluusio.....	13
4.5	Monimuotoisuuden johtaminen.....	13
4.6	Inklusiivinen johtaminen.....	18
4.7	Psykologinen turvallisuus.....	19
4.8	Monimuotoisuuden hyödyt.....	20
4.9	Monimuotoisuuden haasteet.....	21
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	22
5.1	Palvelumuotoilu.....	22
5.2	Aineiston hankinta.....	23
5.2.1	Kyselytutkimus.....	24
5.2.2	Kehittämistyöpajat.....	26
5.3	Aineiston analysointi.....	30
5.3.1	Kyselytutkimuksen aineiston analysointi.....	31
5.3.2	Kehittämistyöpajojen analysointi.....	33
6	TULOKSET.....	37
6.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	37
6.1.1	Kielelliset haasteet monimuotoisessa työyhteisössä.....	37
6.1.2	Esihenkilötyö monimuotoisessa työyhteisössä.....	39
6.2	Työpajojen tulokset.....	41

6.2.1	Osaamisen ja työelämävalmiuksien kehittämistarpeet monimuotoisessa työyhteisössä.....	41
6.2.2	Osaamisen tunnistaminen ja perehdytys	42
6.2.3	Organisaation tuki monimuotoisuuteen.....	44
6.3	Yhteenveto tuloksista.....	44
7	POHDINTA.....	46
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	46
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	51
7.3	Tutkimusetiikka.....	53
7.4	Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajalle.....	57
7.5	Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset	59
	LÄHTEET.....	61

LIITTEET

Liite 1. Tutkimustiedote

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Tietosuojaseloste

Liite 4. Suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen

Liite 5. Raportti kyselytutkimus määrälliset kysymykset

1 JOHDANTO

Seuraavien vuosikymmenten aikana suomalaisen väestörakenteen muutokset tulevat vaikuttamaan työelämään. Ikääntyneitä on yhä suurempi määrä, kun taas nuorempien ikäluokkien määrä vähenee ja väestö on yhä monikulttuurisempaa. (Bergbom ym. 2020, 53.) Ikääntyvän väestörakenteen vuoksi suomalaisessa yhteiskunnassa on merkittävää huomioida terve ikääntyminen ja osaavan työvoiman riittävyys. (Dufva 2025). Tevamerin (2021, 66) mukaan kunta-alalta sosiaali- ja terveysalalta eläköityy vuoteen 2035 mennessä 48 % sosiaalipalveluiden työvoimasta.

Suomi on menestynyt onnellisuustutkimuksissa. Suomessa eletään hyvinvointivaltiossa, ja tilanne on ollut hyvä pitkään, kun väestörakenne on ollut työelämää ajatellen positiivinen. Tulevaisuudessa voidaan nähdä synkkiä pilviä, sillä sosiaalimenot kasvavat eläkkeelle jäävien ikääntyneiden ja mielenterveyden syiden vuoksi ja ekologisesti kestämaton kuluttaminen ovat tulevien sukupolvien taakkana. (Kokkinen ym. 2020, 6.) Toimintaympäristö on globaalisti muutosessa. Ilmastonmuutoksen kiihtyessä ympäristön tila menee huonompaan suuntaan. Ekologinen kriisi vaikuttaa kaikkeen toimintaan antaen sille lähtökohdat. (Dufva 2025.)

Suomalainen työelämä on monimuotoista. Johtamisessa tulee osata hyödyntää monimuotoisuus, jotta jokainen työntekijä pystyy hyödyntämään osaamisensa. Monimuotoisuuden hyödyntämiseksi työnantajilta ja johtamiselta vaaditaan osaamista ja herkkyyttä. Tulevaisuudessa toivotaan lisää arvostusta monimuotoisuudelle, jolloin yhteistyöhön osallistuvat työntekijät huolimatta iästä, taustasta tai työkyvystä. Työkykyä ja työhyvinvointia tulisi johtaa kokonaisvaltaisesti ja rakentaa joustavasti erilaisia elämän ja työuran ratkaisuja elämän eri vaiheisiin. (Holma 2025, 24–26, 38.)

Työelämässä tulee tehdä toimenpiteitä työvoiman riittävyyden takaamiseksi. Työkykyä tulee tukea varhain ja kaikkien työntekijöiden osaamista tulee kehittää. Maahanmuuttajien työllistämiseksi ja jotta Suomeen halutaan jäädä, tulee kulttuurista ja etnistä monimuotoisuutta edistää mm. rekrytoinnin ja syrjinnän vastaisen toiminnan avulla. Ikärakenteen muutoksen vuoksi työntekijät voivat

joutua huolehtimaan ikääntyneistä omaisistaan yhä enemmän, ja sen mahdollistamiseksi tulisi luoda uusia toimintatapoja. (Bergbom ym. 2020, 53.) Sosiaalisen pääoman kasvattamiseen tarvitaan työtä organisaatiokulttuurin, työntekijöiden asenteiden ja motivaation edistämiseen. Henkilöstöpolitiikan ja henkilöstön työhyvinvoinnin huolehtimisessa tulee olla kestäviä, arvostavia ja motivoivia rakenteita, jotka edistävät työntekijän oma-aloitteisuutta ja yritteliäistä asennetta tehdä työtä. (Manka & Manka 2023, 67–71, 178.)

Työskentelen Rinnekodeilla palveluyksikön johtajana, mihin kuuluu lähiesihenkilötyö. Opinnäytetyön aihetta miettiessäni omalla työnantajallani oli tarjolla aihe monimuotoisuuden osaamisen kehittämisestä. Aihe tuntui heti motivoivalta. Työurani aikana olen nähnyt työelämän muuttuvan yhä monimuotoisemmaksi, ja tulevaisuuden näkymät työvoiman saatavuudesta saavat pohtimaan, kuinka työyhteisöjä voisi tukea niin, että jokainen kokisi kuuluvansa yhteisöön ja saisi käyttää osaamistansa. Olen kiinnostunut siitä, kuinka lähiesihenkilötyössä ja tiimeissä voitaisiin kehittyä ymmärtämään monimuotoisuutta paremmin, edistämään yhdenvertaisuuden toteutumista ja työhyvinvointia.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työyhteisöjen monimuotoisuuden johtamista, monimuotoisuusosaamista ja sen kehittämistä. Teoriataustana työssä ovat monimuotoisuuden johtaminen sekä monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, osallisuus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Työn tutkimusmenetelmänä on palvelumuotoilu painottuen yhteiskehittämiseen.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajayrityksen tavoite lisätä työyhteisöjen DEI-tietoisuutta. Diakonissalaitoksella tehtiin DEI-asioihin liittyvä auditointi ja tulosten perusteella strategiaan nostettiin monimuotoisuuteen liittyviä kehittämiskohteita (Soini 2024). DEI-lyhenne tulee englannin kielen sanoista monimuotoisuus (diversity), yhdenvertaisuus (equality) ja inkluusio (inclusion). (Karlstedt & Mennala 2024, 27). Olen lisännyt DEI-tietoisuuteen yhteenkuuluvuuden, jolloin lyhenne on DEIB. B-kirjain tulee sanasta yhteenkuuluvuus (belonging). (Karlstedt & Mennala 2024, 27). Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä monimuotoisuusosaamista Diakonissalaitoksella / Rinnekodeilla.

Päätutkimuskysymys:

- Miten monimuotoisuuden johtamista tulee kehittää esihenkilötyön näkökulmasta?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät ovat vahvuuksia monimuotoisuuden johtamisessa esihenkilötyön näkökulmasta?
- Mitkä asiat ovat haasteita monimuotoisuuden johtamisessa esihenkilötyön näkökulmasta?

Opinnäytetyöhön kuuluu kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena on työstää palvelumuotoilun avulla esihenkilöiden työn tueksi ja työyhteisöille osallistava työkalu, jonka avulla työyhteisöjen monimuotoisuusosaamista lisätään. Nykytilanteen kartoittamiseksi toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden monimuotoisuuden osaamisen tarve selvitetään tutkimuksessa ensin kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksen tulokset ovat tutkimuksessa pohja, joiden avulla kehittämistehtävää työstetään kyselytutkimuksen jälkeen yhteiskehittämisen työpajoissa.

3 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Rinnekodit Oy:n omistaa Diakonissalaitoksen yhteiskunnallinen konserni ja se tuottaa erityispalveluja ikääntyneille, kehitysvammaisille, vammautuneille, riippuvuushäiriöisille henkilöille sekä lapsille, nuorille ja muille erityistä tukea tarvitseville henkilöille. Rinnekodit on tehnyt yhteiskunnallisesti vaikuttavaa työtä yli 155 vuotta. Toimintaa Rinnekodeilla on 22 paikkakunnalla, ja palveluja tarjotaan noin 5000 asiakkaalle, ja työntekijöitä on noin 3200. (Tarinamme s.a.)

Diakonissalaitoksen strategia vuosille 2025–2027 on Yhdessä vaikuttavasti. Vieraanvaraisessa yhteisössä painottuvat yhteisöjen luottamus, toimijuus, osallisuus ja jäsenten osaamisen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä monimuotoisuus ja yhteisöjen turvallisuus. Erityisryhmien osajana kehitetään vaikuttavia palveluita tuntemalla asiakkaat ja vastaamalla heidän tarpeisiinsa. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstön tuottaa laadukkaita palveluita ja hyvää asia-

kaskokemusta. Rohkea uudistaja tarkoittaa aktiivista vaikuttamista sekä ratkaisujen etsimistä, uusiin ilmiöihin ja epäkohtiin tarttumista sekä oman toiminnan kehittämistä vastuullisemmaksi ja vaikuttavammaksi. (Strategia s.a.)

Rinnekotien arvot ovat ihmisarvo, lähimmäisenrakkaus ja vastuullisuus. Ihmisarvolla tarkoitetaan, että jokaisen ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta puolustetaan ja kunnioitetaan moninaisuutta sekä ihmisten kohtaamista yhdenvertaisina. Lähimmäisenrakkaus tulee Diakonissalaitoksen juurista kristillisestä lähimmäisenrakkaudesta. Ihmiset kohdataan ainutlaatuisina ja vaikeinakin hetkinä kuljetaan rinnalla. Vastuullisuus on rakentaa sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä maailmaa ja vastuun kantaminen toimien vaikutuksesta niin yksilön, yhteisön, yhteiskunnan kuin ympäristönkin kohdalla. (Arvot, visio ja missio s.a.)

Diakonissalaitoksella tehtiin DEI-asioihin liittyvä auditointi ja tulosten perusteella strategiaan on nostettu kolme asiaa. Ensimmäisenä tavoitteena on tietoisuuden lisääminen ja viestinnän korostaminen. Toisena kehittämiskohteena on monikielisyyden ja monikulttuurisuuden tukeminen kouluttamisen ja osallisuuden kasvattamisen avulla. Kolmanneksi keskitytään arvostavaan kohtamiseen, jota edistetään kehittämällä työkaluja ja vuorovaikutustaitoja. (Soini 2024.)

DEI-kyselystä saatiin positiivisia tuloksia siitä, että työntekijöiden näkökulmasta johto nähdään aktiivisena DEI-asioiden edistäjänä. Kartoitus toi esiin myös, että henkilöstö on sitoutunutta sekä työhönsä että yhdenvertaisuuden edistämiseen. On myös huomioitavaa, että yli 80 prosenttia kyselyyn vastanneista kokee, että voi olla täysin oma itsensä ja kokee työyhteisössä hyväksyntää. (Soini 2024.)

Työskentelen Rinnekodeilla palveluyksikön johtajana. Vastaan oman toimintayksikköni tuloksellisesta johtamisesta ja kehittämisestä strategian ja vuosittaisten toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden mukaisesti sekä yksikön työ- ja asiakasturvallisuudesta, omavalvonnasta ja laadusta. Työtehtäviini kuuluu oman yksikköni lähiesihenkilön tehtävät, johon sisältyy vastuu valvoa lakien, asetusten, työehtosopimuksen ja työnantajan toimintaohjeiden noudattamista. (Rinnekodit 2015.)

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, inklusio ja yhteenkuuluvuus. Opinnäytetyössä monimuotoisuutta tutkitaan esihenkilötyön näkökulmasta ja sen vuoksi monimuotoisuuden johtaminen on myös keskeinen käsite.

4.1 Monimuotoisuus ja monimuotoinen työyhteisö

Monimuotoisuudella tarkoitetaan ryhmän, tiimin tai organisaation jäsenten välistä samankaltaisuutta tai erilaisuutta. Pohjoismaissa monimuotoisuutta on usein käsitelty sukupuolten välisen tasa-arvon kautta, mutta monimuotoisuus tarkoittaa paljon muutakin. Monimuotoisuus voi olla näkyvää tai näkymätöntä, monimuotoisuus tekee meidät ainutlaatuisiksi. (Huhta & Myllyntaus 2023, 29; Kalliokoski ym. 2023, 202.)

Yhdenvertaisuuslaissa mainitaan 13 monimuotoisuuteen liittyvää tekijää, jotka ovat: ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, mielipiteet, poliittinen toiminta, uskonto, vakaumus, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen ja muut henkilöön liittyvät tekijät. (Yhdenvertaisuuslaki 31.12.2014/1325, 8. §). Muita monimuotoisuuden muotoja ovat mm. koulutus, perhe-elämän tilanne, neurodiversiteetti, työkokemus, arvot, ajattelutapa tai viestintätyyli. (Huhta & Myllyntaus 2023, 30.) Monimuotoisuus voi olla pysyvää kuten alkuperä, mutta myös muuttuvaa kuten ikä, terveys tai perhetilanne. Muutos voi olla nopea esimerkiksi vammautumisen vuoksi, jolloin yksilö voi hetkessä kokea joutuvansa erilaiseen asemaan. (Lahti 2014, 19.)

Erilaiset persoonallisuudet ovat syvintä erilaisuutta ihmisten välillä ja se näkyy ulkoisesti käyttäytymisessä. Persoonallisuus näkyy mm. arvoissamme, identiteetissämme, sukupuoliroolissamme tai elämäkokemuksessamme. Jokainen työyhteisön jäsen näkee ja kokee työyhteisössä asiat omalla tavallansa ja yhtä oikeaa ja kattavaa käsitystä ei ole kenelläkään. Kieli luo merkityksiä, joten ei ole merkityksetöntä, millä sanalla monimuotoisuudesta puhutaan. Ajanko käyttää monimuotoisuuden termin sijaan sanaa *moninaisuus*, jolla tarkoittaa kokonaisuudessaan ihmisten erilaisuutta, joka näkyy työyhteisöissä. Erilaisuus sana saa ajattelemaan, että kyse on jostakin negatiivisesta ehkä asiasta, jota

ei arvosteta. Sana moninaisuus on sen sijaan neutraali ja tasavertainen. (Ajanko 2019, 18–20.)

Monimuotoisuuteen kuuluu intersektionaalisuuden käsite, jolla tarkoitetaan sitä, että ihmisillä on erilaisia ominaisuuksia ja ne vaikuttavat hänen asemaansa yhteiskunnassa. Esimerkkinä toisiinsa vaikuttavat samanaikaiset ominaisuudet kuten ikä, sukupuoli, etninen tausta ja perhe-elämäntilanne. (Kallio-koski ym. 2023, 202–203.) Intersektionaalisuuden avulla tuodaan esille yhteiskunnallisia ja sosiaalisia rakenteita kuten rasismia ja ikäsyrijintää ja sitä, kuinka ne vaikuttavat yksilön kokemuksiin ja asenteisiin yhteiskunnassa. Intersektionaalisuuden ymmärrys auttaa huomaamaan, että ihmisen kokemusmaailman ja yhteiskunnallisen aseman ymmärtäminen on monimutkaista. Intersektionaalisuudessa voidaan nähdä ristiriita, että ihmisiä luokitellaan, mutta toisaalta yhteiskunnan ja sosiaalisiin rakenteisiin voidaan vaikuttaa vasta sitten, kun ne on tiedostettu ja ymmärretty. (Huhta & Myllyntaus 2023, 90.)

4.2 Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuus tarkoittaa, että jokainen yksilö on samanvertainen riippumatta sukupuolesta, iästä, kansalaisuudesta, kielestä, etnisestä taustasta, uskonnosta tai vakaumuksesta. (Karlstedt & Mennala 2024, 27). Yhdenvertaisuus on kirjattu Suomen perustuslakiin. Yhdenvertaisuuslaki edistää yhdenvertaisuutta, ehkäisee syrjintää ja tuo syrjityksi joutuneelle oikeusturvaa. (Mitä yhdenvertaisuus on? s.a.) Henkilöt, jotka kuuluvat vähemmistöryhmiin voivat joutua moniperustaisen syrjinnän kohteiksi. Moniperustaisella syrjinnällä tarkoitetaan syrjintää, joka johtuu useammasta eri syystä. Esimerkkinä moniperustaisen syrjinnän kohteena voi olla maahan muuttanut seksuaalivähemmistöön kuuluva henkilö. (Bahmani & Mokko 2023.)

Työnantajaa velvoittaa yhdenvertaisuuslaki, jonka mukaan työnantajan on syrjintäperusteet huomioiden arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista rekrytoinnissa ja työpaikalla. Työnantajan on tarpeiden mukaan kehitettävä työoloja ja toimintatapoja koskien rekrytointia sekä henkilöstöä koskevilla ratkaisuilla. Toimenpiteiden tulee olla tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia. Yli 30 henkilön työpaikoilla on oltava suunnitelma yhdenvertaisuus-

den edistämiseksi. Suunnitelmassa tulee olla arviointi, kuinka syrjintää ehkäistään ja miten syrjintää kokeneen oikeusturvaa tehostetaan. (Yhdenvertaisuuslaki 7. §, 1. §.) Suunnitelmassa tulee lisäksi olla kehittämistoimenpiteet ja näitä tulee käydä läpi yhdessä henkilöstön tai heidän edustajien kanssa. (Yhdenvertaisuuslaki, 7. §).

Yhdenvertaisuuden edistäminen ei ole vain työnantajan lakisääteinen velvollisuus, vaan se on osa vastuullista yhteiskunnallista toimintaa, jolloin jokaisen yksilön ainutlaatuisuuden arvostaminen vaikuttaa positiivisesti koko yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön. (Karlstedt & Mennala 2024, 25). On tärkeää ymmärtää, että tasa-arvoisuus ei ole yhdenvertaisuutta. Muodollista yhdenvertaisuutta on se, että yksilöitä kohdellaan samalla tavalla, eikä esimerkiksi huomioida sukupuolta, ikää tai terveydentilaa, jolloin yhdenvertaisuus ei aina toteudu. Tosiasiallinen yhdenvertaisuus toteutuu, kun joudutaan toimimaan eri tavoin eri yksilöiden kohdalla käyttämällä esimerkiksi kohtuullisia mukautuksia, apuvälineitä tai yhdenvertaisuussuunnittelua. (Mitä yhdenvertaisuus on? s.a.)

4.3 Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne

Yhteisöllisyys voidaan määritellä yksilön ja työyhteisön vastavuoroiseksi suhteeksi, jossa yhteiset tavoitteet menevät yksilön tavoitteiden edelle. Yhteisöllisyyden kehittäminen edellyttää vastavuoroisuutta esimerkiksi tiimin jäseniltä koskien niin esihenkilön ja työntekijän kuin työntekijöidenkin välistä vuorovaikutusta. Yhteisöllisyyteen liittyvät arkipäiväiset vuorovaikutuksen taidot, mutta myös aktiivinen oman työn tekeminen. (Manka & Manka 2023, 192–193.)

Yhteys ja yhteistyö ovat avain tiimin menestykseen ja kun ne onnistuvat, lisääntyvät luovuus ja yhteistyö. Yhteyden puute johtaa alhaiseen sitoutumiseen, suurempiin poissaolomääriin ja huonompaan tiimityöskentelyyn. Esihenkilön tulee edistää tiimin välisiä suhteita ja tuoda yksilöitä yhteen. Jos tiimissä työskennellään kohti itsekeskeisiä tavoitteita, heikentää se tiimiä ja tavoitteiden saavuttaminen huononee. (Gordon 2017, luku 3: Positive leader drive positive culture, luku 7: Connection is the difference.)

Yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen työyhteisössä liittyy yksilön kokemus ryhmän jäsenyyden sisäistämisestä eli sosiaalisesta identiteetistä. Työryhmässä yhteinen sosiaalinen identiteetti on yhteisön me-hengen perusta. Itsekategoroinnilla tarkoitetaan yksilön määrittelemistä itsensä osaksi ryhmää, yhteistyötä ajatellen se on välttämätöntä. Yksilön kokema me-henki 'minun' sijaan vaikuttaa, kuinka hän toimii osana ryhmää. Yksilön käyttäytymistä ryhmässä ohjaavat ryhmän yhteiset arvot ja yksilö saattaa myös olla valmis tekemään kompromisseja. Yksilön minäpystyvyyden tunne on riippuvainen ryhmän mahdollisuuksista saavuttaa tavoitteensa. On myös ryhmän menestyksen kannalta tärkeää, että ryhmän johtaja kategorioi itsensä osaksi ryhmää. Johtajana on tärkeää toimia niin, että on osa ryhmää, ajaa ryhmän etuja, luo ja edistää ryhmän identiteettiä sekä osaamista luoda ryhmän arvoista todellisuutta (Haslam ym. 2012, 79–81, 107–108.)

4.4 Inklusio

Vernä Myers on sanonut inklusiosta: "Monimuotoisuus on sitä, että sinut kutsutaan juhliin, inklusio sitä, että sinut pyydetään tanssiin". (The Verna.. s.a). Työyhteisön monimuotoisuuteen liittyy kiinteästi inklusiivisuus tai osallisuus. Inklusiivisuutta työyhteisössä on se, että työyhteisön erilaisia jäseniä kohdellaan yhdenvertaisesti, heidän ainutlaatuisuuttaan arvostetaan ja heidän mahdollisuutensa yhteenkuuluvuuteen ja osallisuuteen mahdollistetaan ja taataan. On erityisen tärkeä huomioida marginaaliryhmässä olevat henkilöt, sillä he voivat helposti jäädä syrjään. Inklusiiossa monimuotoisuus yhdistyy yhteenkuuluvuuden kokemukseen ja auttaa huomioimaan monimuotoisen työyhteisön mahdollisuudet sekä hyödyt. (Kalliokoski ym. 2023, 203.)

Inklusioon kuuluu sen arvoperustan lisäksi sen jatkuva muutostila osallisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi sekä vähentää syrjintää. Arvot ja asenteet voivat olla esteenä inklusion edistämisessä. (Pesonen & Nieminen 2021, luku 1 Mitä inklusio tarkoittaa?.)

4.5 Monimuotoisuuden johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan sitä, että ihmiset saadaan tekemään jotakin ja myös haluamaan tekemään jotakin. Suuremman ihmismäärän toiminta ilman johta-

mista olisi tehotonta. Johtamisessa on tärkeää se, miten organisaatio muodostetaan ja kuinka se saadaan toimimaan tehokkaasti, miten hankitaan tarvittavat resurssit ja päästään tavoiteltuun tulokseen. Johtamisessa olennaista on ihmisten johtaminen huomioiden heidän taitonsa, motivaatio, työskentelyn olosuhteet, välineet sekä ihmisten fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ja työhön sitoutuminen. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1 Johtaminen.)

Johtajuustutkimuksissa on johtamisen kehittämiskohteeksi noussut taito johtaa ihmisiä. Positiiviseen johtamisen teoriaan liittyvät valtauttava, aito, palveleva, jaettu tai voimauttava johtaminen, jossa johtaja saa työntekijät motivoitumaan työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita. Positiivinen johtaminen painottaa voimavarakeskeisyyttä, vahvuuksia ja positiivista psykologista yksilön ja tiimin pääomaa. (Manka & Manka 2023, 182.) Positiivisessa organisaatiossa luodaan edellytyksiä toimintavaoille, jotka auttavat työntekijöitä loistamaan ja näin voidaan yhdessä mennä kohti laadukasta tulosta. Positiiviseen johtamiseen kuuluvat myönteinen ilmapiiri, myönteiset ihmissuhteet, myönteinen viestintä ja merkityksellisyys. (Gordon 2017, luku 3: Positive Leaders Drive Positive Cultures.)

Kansainvälisesti monimuotoisuuden johtamisella on tarkoitettu organisaation tai johtamisen toimintamallien kehittämistä niin, että on tuettu työntekijöitä erilaisista tausoista huolimatta ja on mahdollistettu oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus. Työvoiman monimuotoisuuden johtamiseen liittyi Yhdysvalloissa 1970–1980-luvuilla kansalaisyhteiskunnat ja ihmisoikeudet. (Jalonen ym. 2019, 235.) Suomessa eriarvoisuus ja yhdenvertaisuus ovat nousseet keskusteluihin vasta 2010-luvulla ja se on painottunut työntekijäpulan ratkaisemiseen. Maahanmuuttajien lisäksi eriarvoista kohtelua työpaikoilla kokevat myös mm. saamelaiset, romanit, venäläiset, liikuntarajoitteiset, kehitysvammaiset eikä sukupuolten välinen tasa-arvo myöskään toteudu kaikkialla. (Huhta & Myllyntaus 2023, 16, 19.)

Monimuotoisuuden johtamisessa on nähtävissä kulttuurille tai eri ajanjaksolle ominaisia piirteitä. Ensimmäisessä mallissa erilaisuutta ei ole pyritty johtamaan, vaan ratkaisemaan niin, että ihmisillä on tasavertaiset mahdollisuudet. Tasavertaisuus on voinut johtaa tasapäistämiseen, joka on voinut tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yksilön on sulauduttava joukkoon niin, ettei erilaisuus

näy. Toisessa mallissa erilaisuuteen on liittynyt jo positiivisia ajatuksia ja erilaiset ihmiset osaamisineen on pyritty ottamaan osaksi työyhteisöä, vaikkakin erilaisuuden hyötyjä ei vielä nähdä laajasti. Tästä vaiheesta esimerkkinä kieli- taidon tai erityisosaamisen hyödyntäminen. Toisessa vaiheessa työyhteisöt monimuotoistuvat. Kolmannessa vaiheessa keskeistä on ihmisten moninaisten taitojen hyväksyminen ja arvostaminen sekä suunta oppimiseen toinen toisiltaan kautta koko organisaation. Tässä vaiheessa hyväksytään monimuotoisuuden mukanaan tuoma kompleksisuus, johon voidaan vaikuttaa ja tavoitteena mahdollistaa yksilöille yhdenvertaiset mahdollisuudet. (Ajanko 2019, 38–42.)

Esihenkilötyöhön ja onnistuneeseen henkilöjohtamiseen kuuluu monimuotoisuuden johtaminen. Monimuotoisissa työyhteisöissä onnistumisen perustana on työntekijöiden välinen yhdenvertaisuus, tasa-arvo, erilaisuuden ymmärtäminen ja arvostaminen, joista jokainen työpaikan jäsen on vastuussa, mutta johtamisella on merkittävä rooli. (Työturvallisuuskeskus 2023, 6.) Hyvä itsetuntemus, ihmistuntemus ja kyky huomata omien näkemysten mahdolliset vääristymät, ovat monimuotoisuuden johtamistyön taustalla merkittävät asiat. Johtamisessa on tärkeää ymmärtää ja nähdä tiimin jäsenten kokemusmaailmojen eroaminen toisistaan. (Ajanko 2019, 18–19, 27–29.)

Koivunen (2024) on tutkinut esihenkilön osaamistarpeita monimuotoisuuden johtamisessa ja on tullut tulokseen, että monimuotoisen tiimin johtaminen vaatii hyvää johtamista, jossa korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot, kielitietoinen perehdytys ja syrjinnän ehkäisemiseksi inklusiivinen johtaminen. (Koivunen 2024, 2.) Gröndahl (2024, 28–30) selvitti tutkimuksessaan monimuotoisuuden johtamista sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta ja sen vaikutusta työntekijäkokemukseen. Tutkimuksen mukaan monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja työyhteisön inklusiivisuuden onnistunut johtaminen vaatii johtajan halua kehittää monimuotoisuutta sekä omaa johtamistaan ja on todettu, että positiivinen työntekijäkokemus vähentää vaihtuvuutta.

Monimuotoista tiimiä johtaessaan on myös tunnistettava ajatuksen vääristymiä kuten samanlaisuuden ja erilaisuuden harhat sekä puolueellisuus. Johtaja saattaa luulla, että tiimiä palvelee sellainen johtamistapa tai palautteen antaminen, joka häntä itseään palvelisi. Toisaalta erilaisuuden harha saa johtajan

uskomaan, että tietyn kulttuurin tai toisen sukupuolen edustajan olevan erilainen ja vaativan johtamistavalta jotakin erilaista tapaa ja tämä voi johtaa esimerkiksi ikärasismiin. Johtajana on huomioitava, että osa puolueellisuudesta on tiedostamatonta. Johtaja saattaa suhtautua esimerkiksi samalta paikkakunnalta tulevaan tai ammattikollegaan myönteisellä oletuksella, eikä katsele tilannetta objektiivisesti. (Ajanko 2019, 49–52.)

Monimuotoisuuden johtamisessa tulee kiinnittää huomiota mm. rekrytointiin, perehdytykseen, työympäristön saavutettavuuteen ja esteettömyyteen (Työturvallisuuskeskus 2023, 7). Työhön perehdytyksen tulisi olla kahdensuuntaista, jolloin uusi työntekijä perehtyy uuteen työhön ja organisaatioon ja työpaikka häneen (Karlstedt & Mennala 2024, 113–114). Lauharon (2023) tutkimuksen mukaan perehdytysprosessin yksilöllinen suunnittelu kulttuuri- ja koulutustausta huomioiden, kahdensuuntainen perehdytysprosessi ja perehdyttäjän valmius kohdata ja perehdyttää eri kulttuurista tuleva työntekijä ovat tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa ja toteutettaessa. (Lauharo 2023, 38–43.)

Monimuotoisissa työyhteisöissä esihenkilön tulee säännöllisesti huomioida yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutuminen sekä esimerkiksi mahdolliset syrjintäkokemukset työpaikalla työn arjessa tai vaikkapa kehityskeskustelujen yhteydessä ja reflektoida myös omaa osaamistaan ja hakeutua tarvittaviin koulutuksiin. Työntekijöiden osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen on tärkeä osa esihenkilötyötä, jotta voi tarjota työntekijöille mahdollisuuden niiden hyödyntämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2023, 7.)

Yhdenvertaisuus on perusoikeus, mutta ihmiset kokevat syrjintää työelämässä monista eri syistä. Syrjintä on Suomessa merkittävä ongelma. EU:n perusoikeusbarometrin mukaan Suomessa suurimmat syrjintää työhaussa kokeneet ryhmät ovat venäjän- ja arabiankieliset sekä vammaiset henkilöt. Työolobarometrin 2022 mukaan työpaikoilla syrjintä kohdistui eniten ikään sekä epäasialliseen kohteluun liittyen työsuhteen määräaikaaisuuteen. Ikäsyrjintä voi koskettaa niin nuoria kuin ikääntyneitäkin työntekijöitä, mutta tutkimuksen mukaan syrjintä on kohdistunut enemmän ikääntyneisiin kuin nuoriin työntekijöihin. Syrjinnän taustalla on myös havaittu olevan ulkomaalaistausta, ihonväri (4 %)

sekä seksuaalinen suuntautuminen (1 %). Sukupuolen osalta suurin osa syrjinnästä kohdistui naisiin. (Mannila 2024, 8, 26–27; Lyly-Yrjänäinen 2023, 53–55.) Vieraskielisten työllisyystilanne on parantunut, mutta se on Suomessa yhä heikempi niillä, jotka eivät puhu kotimaisia kieliä. Yhdenvertaisuus ei toteudu palkkauksessa. Miesten palkka on naisen palkkaa parempi, suurelta osin tätä selittää naisten työllistyminen miehiä enemmän julkiselle sektorille ja naisvaltaisille aloille. Miesten ja naisten välinen palkkaero on 3–6 prosenttia. (Kanninen ym. 2022, 81.)

Tutkimusten mukaan myös etnisiin vähemmistöihin kuuluvat kohtaavat työpaikoilla mikroaggressioita. (Czimbalmos & Rask 2022, 80). Mikroaggressiolla tarkoitetaan tahallisia tai tahattomia sanomisia tai tekemisiä, jotka ylläpitävät tai edistävät rasismia tai sisältävät muuten syrjivää stereotypiaa, joka saa aikaan henkilön toiseuttamista. Tällainen voi olla esimerkiksi tilanne, jossa keuhataan tummaihoisen suomen kielen taitoa, jolloin kehuja olettaa, ettei henkilö voisi puhua suomea äidinkielenänsä ja kommentti voi olla loukkaavaa kohteelle. (Rasismi s.a.)

Syrjintäkokemukset rekrytoinnissa ovat sukupuolittuneita ja ne koskevat yleensä nuoria perheenperustamisiässä olevia naisia. Työhaastatteluisissa naisilta on kysytty kysymyksiä perheen perustamisesta, lasten hoitovastuusta ja parisuhteesta. Kysymykset ovat yhdenvertaisuuslain vastaisia. (Pyöriä ym. 2024, 168–169.) Tilastokeskuksen keväällä 2024 tekemässä Raskaus syrjintätutkimuksen mukaan vuosina 2012–2023 raskaana olleista 44 % koki raskauden tai perhevapaan aikana syrjintää, pelkoa tai muita kielteisiä asioita työelämään liittyen. Raskaussyrjintää on kaikissa väestöryhmissä, mutta se yleistyy, mitä korkeampi on henkilön koulutustaso. (Attila ym. 2024, 27–29.)

Tutkimusten mukaan 15–20 % väestöstä on neuroepätyypillisiä, joten tämä näkyy työpaikoilla, mutta sen huomioiminen työpaikoilla vaatii vielä kehittämistä ja on huomioitava johtamisessa. Neuromoninaisuudella tarkoitetaan aivojen kehityksen ja häiriöiden erilaisuutta ja ainutlaatuisuutta. Esimerkkejä neuromonimuotoisuudesta ovat ADHD, autismin kirjon piirteet ja dysleksia. Neuromoninaisuus liittyy luottamuksellisiin tietoihin terveydentilasta, joten siitä

puhuminen voi työpaikoilla olla vaikeaa. Johtajan on tärkeää nähdä työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä vahvuudet ja tämä vaatii johtajalta yksilöllistä huomioimista. (Neuromoninaiset 2024; Eskola 2023; Grönqvist 2023.)

Neuromoninaiset henkilöt kokevat, että heidän vahvuutensa ja haasteet eivät aina sovi tehtävänkuvaan ja tämä voi aiheuttaa häpeää. Neuromonimuotoisuuden Voima-hankkeen mukaan neuromonimuotoisen työntekijän työkykyyn suhtaudutaan epäluuloisesti. Tutkimusten mukaan työnantajalle suositellaan toimenpiteitä tiedon ja asenteiden vaikuttamiseen. Neuroepätyypillisuus voi vaikuttaa negatiivisesti yksilön työllistymiseen. (Neuromonimuotoisuuden Voima s.a.) Thompson & Miller tutkimuksen mukaan neuromoninaisuus vaikuttaa työntekijän työstä suoriutumiseen negatiivisesti. Tulokset osoittavat, että työnantajan tukiessa neuromoninaisuutta muuttuu työntekijäkokemus positiivisemmaksi. (Thompson & Miller 2024, 21.) Samankaltaisia tuloksia on saatu Lontoon Birkbeckin yliopiston tutkimuksessa, jonka mukaan psykologinen turvallisuuden tunne on neuromoninaisilla työntekijöillä neurotyypillistä henkilöä matalammalla tasolla. Työn mukauttamisessa on koettu esteitä ja epäreiluuden kokemuksia, jotka vähentävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Birkbeck University of London 2024, 11.)

4.6 Inklusiivinen johtaminen

Inklusiivisessa johtamisessa esihenkilö tunnistaa jokaisen yksilölliset taidot, edistää erilaisten näkökulmien esille tuloa, luo yhteiset tavoitteet ja motivoi kaikkia osallistumaan. Inklusiivinen johtamistapa edistää inklusiivista työilmapiiriä, jossa yhdistyvät yksilöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden arvostaminen. (Mor Barak 2022, 274–275; Shore & Chung 2022.) Fagan ym. (2022) mukaan yhteenkuuluvuus ja ainutlaatuisuus ovat molemmat tärkeitä asioita tiimin jäsenille. Tutkimuksessa löydettiin seitsemän inklusiiviselle johtajalle tyypillistä ominaisuutta: sitoutuminen monimuotoisuuteen ja kulttuuriseen osaamiseen, autenttisuus, muutoksen mahdollistaminen, omat arvot, mukana kulkevien tukeminen sekä avoimuus. Inklusiivisella johtajalla on monia vaikutuksia heitä seuraaviin ja näitä ovat mm. työtyytyväisyyden, luovuuden ja psykologisen turvallisuuden lisääntyminen. (Fagan ym. 2022, 102.)

Monimuotoisuuden johtamiseen kuuluu inklusiivisuuden johtaminen ja on tiedostettava, että se on jatkuvaa kehittämistä, jossa opimme toisiltamme ja edistämme toimintaamme entistä osallistavammaksi. Organisaatiossa johdon ja viestinnän rooli inklusion edistämiseksi on merkittävää. Inklusiivisuutta johdettaessa on esihenkilön rooli ja osaaminen työyhteisössä olennainen, vaikka jokainen voi lisätä aiheesta omaa osaamistaan. Esihenkilön on tiedostettava, että hän on esimerkkinä monessa, kuten mille vitsille nauretaan, mihin asioihin puututaan tai mitä arvostetaan. Esihenkilönä on varmistettava, että jokainen voi olla työpaikalla oma itsensä ja esimerkiksi kysymällä mielipidettä, osallistamalla ja antamalla jokaiselle mahdollisuuden. (Kalliokoski ym. 2023, 217–218.)

Johtajalla on rooli inklusiivisuuden ylläpitämisessä olemalla esimerkkinä ja näyttämällä suuntaa. Esimerkiksi johtaja voi aloittaa tiimissä keskusteluita inklusiivisuudesta ja siitä, mitä se käytännössä tarkoittaa, kuulemalla tasapuolisesti erilaisia näkökulmia ja ottamalla puheeksi ja puuttumalla tilanteeseen, jossa yhteistä sopimusta on rikottu. (Karlsted & Mennala 2024, 41–42.)

Yritysten on sopeuduttava nopeasti muuttuviin talouden tilanteisiin ja teknologian sekä tekoälyn muuttamiin prosesseihin, mutta vuorovaikutteinen ihmisten kohtaaminen on korvaamatonta, ja yrityksissä tarvitaan strategista henkilöstöjohtamista. Henkilöstön hyvinvoinnista tulee huolehtia kokonaisvaltaisesti, tukea jatkuvaa oppimista ja jokaisen osallistumismahdollisuuksia. DEI ei ole enää tavoite vaan se on osa strategiaa. Inklusiivinen johtamistapa tuo organisaatiolle liiketoiminnallista hyötyä ja kilpailuetua. (Niemi 2025.)

4.7 Psykologinen turvallisuus

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä vallitsee ilmapiiri, jossa jokainen yhteisön jäsen saa kokea olevansa arvostettu jäsen osana yhteisöä ja että kuka tahansa voi nostaa keskusteluun uusia ideoita, ajatuksia tai huolia ilman, että kokee sen johtavan negatiivisiin vaikutuksiin. Turvallisessa ympäristössä epäonnistuminen tai virhe käsitellään oppimisen näkökulmasta, eikä se johda esimerkiksi rangaistukseen, vähättelyyn tai syrjintään. (Edmonson 2018.)

Esihenkilön ja johtamisen rooli ovat avainasemassa sille, että työpaikalla on luottamuksellinen ilmapiiri ja asioista uskalletaan keskustella avoimesti. (Työturvallisuuskeskus 2023, 8; Manka & Manka 2023, 183–184.) Mitä monimuotoisempi on tiimi, sitä suurempi riski sillä on kohdata ristiriitoja. Inklusiivisuuden edellytyksenä monimuotoisissa tiimeissä on psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa ollaan rohkeita, luotetaan toisiin ja turvallisuuden tunne on korkealla. Tällaisessa tiimissä esihenkilön tehtävänä on esimerkiksi mahdollistaa, että kaikki osallistuvat keskusteluihin, rakentaa siltoja ja luottamusta työkavereiden välille ja mahdollistaa yhteistyön kehittyminen. Turvallisessa ilmapiirissä vaikeistakin asioista keskusteleminen on mahdollista, niin että toisia kohtaan ollaan kunnioittavia, empaattisia, luotettavia ja rehellisiä. Kun ilmapiiri on avoin, voidaan myös keskusteluissa kysyä, miten jostakin arasta aiheesta olisi sopiva tapa puhua niin, ettei se loukkaa ketään. (Kalliokoski ym. 2023, 215–217.)

Psykologisella turvallisuudella on positiivinen vaikutus mm. työyhteisön vuorovaikutukseen, tehokkuuteen ja pitovoimaan. Johtamisen näkökulmasta luottamusta ja psykologista turvallisuutta tulee edistää mm. olemalla oikeudenmukainen, aito, rehellinen ja hienotunteinen, ottamalla myös ei paikalla olevien etu huomioon sekä huomioimalla, että tavoitteet, lupaukset ja suunnitelmat ovat realistisia. Esihenkilön tulee myös uskaltaa tehdä ratkaisuja, jotka eivät miellytä kaikkia. (Työturvallisuuskeskus 2023, 8; Manka & Manka 2023, 183–184.)

4.8 Monimuotoisuuden hyödyt

Monimuotoisuusbarometriin (2020) vastanneet henkilöstöalan ammattilaiset ovat tuoneet esille monimuotoisuuden hyötyjä. Eri kulttuuritaustat, eri-ikäiset ja erilaisista koulutustaustoista tulevat lisäävät työyhteisön innovatiivisuutta. Osaamisen monipuolistuminen ja toisilta oppiminen lisääntyi, jossa mainittiin eri-ikäisten tuoma osaaminen työyhteisöön -nuorten uudet ideat ja vanhempien syväosaaminen. Monimuotoisella työyhteisöllä on monipuolisempi osaaminen kohdata monimuotoistuvaa asiakaskuntaa ja asiakaspalvelun koettiin parantuvan. Monimuotoisuuden työyhteisössä kerrottiin myös kehittävän yhteisön suvaitsevaisuutta, toisten arvostamista ja ymmärrystä monimuotoisuudesta. (Bergbom ym. 2020b, 14–17.)

Monimuotoisuus tuo työyhteisöön hyötyjä silloin, kun monimuotoisuuteen kiinnitetään kulttuuriherkällä tavalla huomiota ja johtaminen on laadukasta. (Lahti 2014, 55). Monimuotoisuus vaikuttaa positiivisella tavalla mm. työyhteisön työhyvinvointiin, työturvallisuuteen, taloudelliseen kannattavuuteen, luovuuteen, työtyytyväisyyteen, työpaikan vetovoimaan ja työnantajakuvaan. Työyhteisön tavoitteissa ja strategiassa on tultava esille monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen ja niiden tulee olla osa kehittämistoimintaa. (Työturvallisuuskeskus 2023, 6.)

Monimuotoisuus on hyväksi yritystoiminnalle. Monimuotoisuus voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen, laajentaa saavuttavuutta markkinoiden uusille alueille ja parantaa yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta. (Thomas & Ely. 2002, 34–35.) Monimuotoisen, työhönsä sitoutuneen ja hyvin johdetun tiimin ongelmanratkaisukyky, innovatiivisuus ja kyky tehtävien toimeenpanoon on homogeenistä tiimiä parempi. Monimuotoisuus hyvin johdetussa työyhteisössä on hyvä luovuuden lähde ja jäsenillä on herkkyyks muutoksen merkkeihin. Turvallisessa yhteisössä monimuotoiset jäsenet uskaltavat tuoda esille kehittämisajatuksia pelkäämättä sen johtavan epäsuosioon tiimissä. (Lahti 2014, 20, 55–57.)

Ulkomaalaisten työntekijöiden on huomattu vaikuttaneen positiivisesti työpaikan työ kulttuurin muutokseen, kun he kysymällä esimerkiksi aiemmista puhumattomista toimintamalleista ovat saaneet aikaan tapahtumaketjun työtapojen muutokseen. Minäkeskeisen toimintamallin sijaan yhteisöllisyys on kehittynyt paremmaksi. On myös huomioitavaa, kuinka eri kulttuureiden tavat suhtautua esimerkiksi työkavereihin, ikääntyviin asiakkaisiin tai esihenkilöihin ovat voineet tuoda työpaikoille uudenlaista positiivisempaa työtettä hyvinvoinnin edistämisestä. (Lahti 2014, 58–60.)

4.9 Monimuotoisuuden haasteet

Monimuotoisuusbarometrissä (2020) henkilöstöalan ammattilaiset raportoivat monimuotoisuuden haasteiksi seuraavia tekijöitä: kielitaidon puute, kulttuurierot, ennakkoluulot ja suvaitsemattomuus sekä monimuotoisuuden johtamisen hallinta. Monimuotoisuus haastaa työyhteisön sosiaalisia suhteita sekä

vuorovaikutusta ja luottamuksen muodostuminen vie enemmän aikaa verrattuna homogeenisiin työyhteisöihin. Toisaalta barometrissä todettiin, että monimuotoisuudesta koettiin olevan työyhteisölle enemmän hyötyä kuin haittaa. (Bergbom ym. 2020b, 17–19.)

Puhutaan erilaisuuden rikkaudesta, mutta työyhteisöissä monimuotoisuus ja erilaisuus voidaan kokea haasteena. Esimerkiksi erilaista ihmisestä ajatellaan ennakkoluuloisesti, jossa tiettyyn ryhmään kuuluvaa ei nähdä yksilönä vaan määrittelijänä on ryhmä, jota hän edustaa. Erilaisuus voidaan kokea negatiivisessa valossa, jopa asiana, josta pitää päästä eroon. Voi myös olla, että johtaja tiedostamattaan valitsee tiimiinsä samankaltaisia jäseniä tai arvioi itsensä kanssa samankaltaista henkilöä positiivisemmin. Seurauksena voi olla se, että erilaisiksi kokevat henkilöt jättävät organisaation ja näin yhteisö pikkuhiljaa samankaltaistuu eli siitä tulee monoliittinen. (Ajanko 2019, 18–19, 27–29.) Liika samankaltaisuus voi ajaa organisaation tai yhteisön tilanteeseen, jossa ulkopuoliset koetaan uhkana. (Lahti 2014, 20).

Monikulttuurisuus työyhteisöissä voi haastaa johtamista, jos ei ole monikulttuurisuuden osaamista eikä johtaja saa siihen riittävää koulutusta. Monikulttuurisuus voi vaatia esimerkiksi kulttuuritulkkien käyttämistä ja erityisosaamista esimerkiksi rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja työsuojelun toteutumisessa. Monikulttuurisilla työpaikoilla tarvitaan ennakkoluulottomuutta, suvaitsevaisuutta, avoimuutta, positiivista ihmiskäsitystä, luottamusta ja toisten kunnioittamista. Keskustelun pitää olla avointa ja pelisääntöjen tulee olla läpinäkyviä ja niiden tulee olla auki kirjattu. (Lahti 2014, 22–24.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

5.1 Palvelumuotoilu

Opinnäytetyön lähestymistapana on palvelumuotoilu, jossa korostuu yhteiskehittäminen. Palvelumuotoilussa palvelunkäyttäjä nähdään oman toimintansa asiantuntijana. Palvelunkäyttäjät ovat mukana alusta asti toiminnan kehittämisessä, ja tämä sitouttaa se heitä mukaan toimintaan, edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvojen muodostumista. Tutkimuksessani esihenkilöt ovat palvelunkäyttäjiä. Yhteiskehittämisessä voi käyttää toimintamallina mm. työpajoja

tai myös esimerkiksi virtuaalisia tiloja, jotka voivat olla ajasta ja paikasta riippumattomia ja siellä voi kommentoida ja jakaa nopeasti tietoa. Tutkijana toimiva henkilö toistaa työvaiheita eli iteroi sekä keskittää toimintaa niin, että määritellyt tavoitteet saavutetaan. (Tuulaniemi 2011, 116–118.)

Palvelumuotoiluprosessi on luovan ongelmanratkaisun järjestelmällisesti eteenpäin menevä sarja toimintoja, jolle on ominaista ainutkertaisuus. Palvelumuotoiluprosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet.

1. Määrittelyvaiheessa ratkaistaan, mikä on ongelma ja mikä on prosessin tavoite.
2. Tutkimusvaiheessa pyritään luomaan kuva kehittämiskohteesta ja tarpeesta käyttäen menetelmänä esimerkiksi haastattelua, keskustelua ja asiakastutkimuksia.
3. Suunnitteluvaiheessa eri vaihtoehtoja ratkaisuun ideoidaan ja konseptoidaan. Tässä vaiheessa ideoita myös testataan nopeasti palvelun käyttäjien kanssa sekä määritetään mittarit palvelun kehittämiseksi.
4. Palveluntuotantovaiheessa suunniteltu ratkaisu esitetään käyttäjille, he testaavat ja kehittävät sitä.
5. Arviointivaiheessa arvioidaan prosessin onnistumista, mitataan sen toteutumista ja viilataan kehitettävää asiaa kokemuksista saadun palautteen avulla. (Tuulaniemi 2011, 128.)

5.2 Aineiston hankinta

Palvelumuotoilussa kriittinen vaihe on asiakasymmärryksen kasvattaminen. Tutkimusvaiheessa on tärkeä saada tietoa kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista, jotta suunniteltava palvelu vastaa heidän tarpeitansa. Palvelun käyttäjiltä kerätty tieto on sekä laadullista että määrällistä. Laadullinen aineisto sopii paremmin palvelumuotoiluprosessin menetelmäksi lisäämään ymmärrystä kehitettävästä palvelusta. Palvelumuotoiluprosessissa aineiston keruumenetelmiä sovelletaan tarkoituksenmukaisiksi sen mukaan, mikä tutkimuksen lopullinen tavoite on. (Tuulaniemi 2011, 142, 152.) Sekundäärisenä aineistona laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää aiheeseen liittyvää olemassa olevaa aineistoa esimerkiksi dokumentteja, kuvia, tallenteita tai verkkosivuja. (Kananen 2015, 76–77).

Aineiston hankkimisen menetelmiksi valikoituivat kyselytutkimus ja yhteiskehittämisen työpajat. Yhteiskehittämisen työpajojen yhteydessä tutustuin Rinnekotien sisäisen intran materiaaliin aiheesta, joka on tutkimuksen sekundääristä aineistoa. Opinnäytetyön tavoite lisätä monimuotoisuusosaamista Rinnekohteilla, opinnäytetyön tutkimuskysymykset sekä työn kehittämistehtävä ohjasivat työn tutkimusmenetelmien valintaa. Monimuotoisuuden vahvuuksien ja haasteiden selvittämiseksi kyselytutkimus Rinnekotien esihenkilöille antoi vastauksia kysymykseen, mitkä osa-alueet monimuotoisuuden johtamisessa koetaan kehittämiskohteiksi. Kyselytutkimus painottui laadullisiin kysymyksiin, mutta sisälsi myös määrällistä tietoa, jotta pääsin tutkijana kiinni kuvailevien vastausten lisäksi haasteiden ja vahvuuksien ilmaantuvuuteen. Yhteiskehittämisen työpajat soveltuivat kehittämistehtävän aineiston hankkimisen ja kehittämisprosessin menetelmiksi hyvin, koska niillä oli mahdollista saada syvälistä käytännönläheistä tietoa kehittämisen kohteesta.

5.2.1 Kyselytutkimus

Onnistuneet kysymykset ovat tärkeä perusta, jotta tutkimuksella saadaan laadukasta tietoa ajatellen tutkimusongelmaa. Tutkimussuunnitelma, edeltävät tutkimukset sekä teoria ovat perustana kyselylomakkeen suunnitellulle. Kyselylomakkeen huolellinen muotoilu ja sanamuodot tulee olla harkittuja ja yksiselitteisiä. Kysymyksiä on tärkeä olla riittävä määrä, mutta ei liikaa. (Valli 2018, 190.)

Kyselylomakkeen alkuun sijoitetaan taustakysymykset ja helpohkot kysymykset ja vaikeammat niiden jälkeen. Kyselylomakkeessa käytettävän kielen selkeyteen tulee kiinnittää huomiota. (Valli 2018, 191,194.) Avoimien kysymysten etu on se, että niillä voi saada hyviä ideoita. (Valli 2018, 231). Likertin asteikossa heikkous on se, että siinä voi vastata myös ottamatta kantaa mihinkään tai olemalla samaa mieltä. (Valli 2018, 218–220).

Palvelumuotoilun ongelman tutkimusvaiheessa käytin alkukartoituksena aineiston keräämisen menetelmänä kyselytutkimusta. Ennen kyselyn lähettämistä tein testikyselyn testiryhmälle, jolla varmistin kyselyn teknisen toimimi-

sen. Kysely oli sähköpostitse lähetetty anonymisoitu Webropol-kysely. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä olivat Rinnekotien esihenkilöt. Kysely lähetettiin 120 esihenkilölle. Kyselyn alussa on tutkimustiedote (Liite 1).

Kysely oli vakioitu eli standardoitu, jossa kaikilta vastaajilta kysyttiin samat kysymykset. Käytin kyselylomakkeessa sekä Likertin asteikkoa että avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen (liite 2) teemat olivat monimuotoisuus, monimuotoisuuden johtaminen, osallisuus, tasavertaisuus ja monimuotoisuuden kehittäminen. Kyselyn lopussa kysyttiin vastaajan kiinnostuksesta osallistua opin- näytetyöhön kuuluviin monimuotoisuuden johtamisen työpajatyöskentelyyn. Tähän kysymykseen pystyi vastaamaan kyllä tai ei ja vastatessa kyllä ohjasi kysely suoraan toiseen kyselyyn, jonne vastaaja jätti mm. yhteystietonsa sekä vastasi pajojen aikataulujen kyselyyn. Työpajatyöskentelyyn ilmoittautuneille lähetin tutkimustiedotteen sekä tietosuojaselosteen (liite 3) ja suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen lomakkeen (liite 4), joista kaksi viimeisintä osallistujat hyväksyivät allekirjoituksellaan. Tutkimuk- sen luvan lomakkeet säilytin tutkimustyön ajan oppilaitokseni tietoturvaisella alustalla.

Sähköpostitse lähetettävä kyselylinkki on helppo tapa lähettää kysely, mutta sen haittapuolena voi olla, että vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi tai että vastauksissa on viivettä, joka vaikuttaa tutkimuksen aikatauluun. Kyselyn etuna on vastaajan anonymiteetin säilyttäminen. (Vilka 2021, 167–169.) Kyselyyn vastasi 30 esihenkilöä ja kyselyn vastausprosentti oli 25 %. Kysely lähetettiin Webropol-kyselynä niin, että vastaaja sai henkilökohtaisen vastaus- linkin. Kysely oli avoinna 22.11.2024-5.12.2024. Kyselystä lähetettiin kaksi kertaa muistutusviesti ja vastausaikaa pidennettiin kolmella vuorokaudella.

Monimenetelmätutkimuksessa laadulliset ja määrälliset tutkimustulokset liitty- vät toisiinsa ja vaikuttavat jollain lailla toisiinsa. Monimenetelmätutkimuksessa on olennaista, kuinka laadulliset ja määrälliset tulokset mahdollistavat tutki- mustehtävän ratkaisemisen. (Åkerbald & Seppänen-Järvelä 2024, 120–121.) Otin Webropolin kyselytutkimuksesta tutkimuksen perusraportin, jonka avulla sain koostettua tutkimuksen vastaukset. Avoimet vastaukset tulostuivat raport- tiin tekstinä. Likertin asteikon mukaisista tutkimuskysymyksistä sain raportissa vastaukset sekä vastausmääränä että prosenteittain. Määrällisten kysymysten

osalta otin Wepropolista raportin (Liite 5). Raportista on luettavissa määrällisten vastausten prosentit. Prosenttivastaus kertoi, kuinka moni vastaajista oli vastannut tietyn vaihtoehdon ja antoi kuvan siitä, kuinka osallistujien vastukset jakautuivat vastauksittain. Määrällisten tulosten avulla pyrin saamaan tutkimuksessani kvantitatiivisen näkökulman siihen, mitä kokemuksia ja tietoa tutkittavilla on aiheesta.

Kyselytutkimuksen jälkeen tapasin Rinnekotien henkilöstöpalveluiden asiantuntijan ja esittelin kyselytutkimuksesta alustavia tuloksia ja esille nousseita kehittämistarpeita sekä suunnitelmaa työpajoista. Keskustelimme siitä, mitä toiveita Rinnekodeilla tällä hetkellä oli työpajan kehittämistyökaluun liittyen ja siitä, oliko juuri meneillään jotakin muuta kehittämistyötä, joka minun tuli tuossa kohtaa ottaa huomioon. Ehdotin alustavasti monimuotoisuuden johtamisen tarkistuslistan kehittämistä ja tämä idea sai kannatusta, mutta keskustelimme myös, että tarkistuslista voi jäädä luonnokseksi ja tärkeintä olisi saada kehittämisideoita työn tuloksena. Sovimme lisäksi, että Rinnekotien henkilöstöpalveluiden edustaja on mukana kehittämistyöpajojen kanavalla ja pyydän häneltä kommentteja ideointiimme liittyen työpajojen edetessä, sillä aikataulullisista syistä hän oli estynyt osallistumaan kehittämistyöpajojen tapaamisiin.

5.2.2 Kehittämistyöpajat

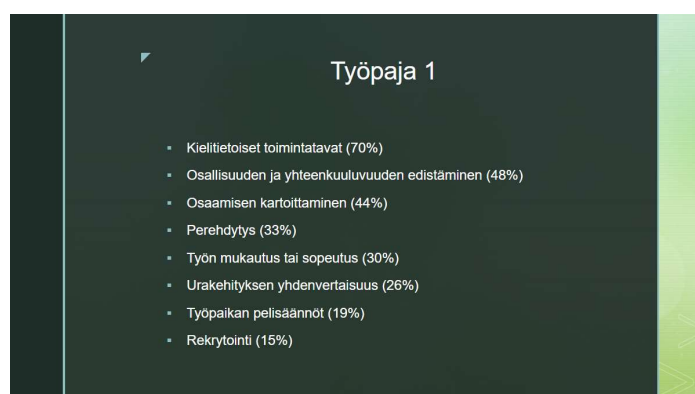
Kehittämistyöpajoihin ilmoittautui kolme Rinnekotien esihenkilöä. Opinnäytetyön tekijänä pyysin Rinnekodeilta kehittämistyöpajoihin osallistujien käyttöön yksityisen Teams-kanavan, jolle määritin omistajiksi itseni sekä organisaation henkilöstöpalveluiden edustajan ja jäseniksi työpajoihin osallistuvat henkilöt. Kanava luotiin Rinnekotien alustalle, koska osallistujat osallistuivat tutkimukseen työaikana. Teams-kanavalle kerättiin tietoa ja työpajojen työskentelyn päättymisen jälkeen siirsin tiedostot oppilaitokseni Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tietoturvaliselle alustalle, joka oli suojattu käyttäjätunnuksellani.

Kehittämistyöpajat toteutettiin 14.1.2025, 20.1.2025 ja 5.2.2025, pajojen kesto oli n. 1–1 t 20 min / kerta. Aikataulujen sopiminen osoittautui haasteelliseksi, eivätkä kaikki kolme osallistujaa päässeet jokaiseen tapaamiseen. Olin varautunut aikataulullisiin haasteisiin ja pajojen työskentelyyn pystyi osallistumaan

myös aikaan ja paikkaan sitomattomasti niin, että materiaalia pystyi kommentoimaan pajojen jälkeen vielä kyseisen viikon perjantaihin saakka.

Ensimmäinen työpaja kokoontui 14.1.2025. Tapaaminen oli aivoriihi ja ideointivaihe. Ideointivaiheessa on tarkoitus tuottaa suuri määrä ideoita, negatiiviset suhtautumiset ideoihin ovat kiellettyjä ja kaikki ideat kirjataan ylös. Ideointivaiheessa on mahdollisuus löytää kehitettävään asiaan uusia ratkaisuja ja näkökulmia. Ideoinnissa on hyvä huomioida erilaisten ihmisten erilaiset tavat työskennellä esimerkiksi työskentelemällä niin ryhmissä kuin itsenäisesti. Ideointivaiheen lopuksi tehdään yhteenveto ja suunnitelma tulevasta. (Innokylä s.a, a.; Ideointi osana palvelumuotoiluprosessia, 2023.)

Työpajan aluksi esittelin Powerpoint-esityksen avulla osallistujille lyhyesti kyselytutkimuksen tuloksia teemoista (kuva 1), jotka nousivat esihenkilöiden kyselyssä kehittämistä vaativiksi monimuotoisuuden johtamisen osa-alueiksi. kuvassa 2 prosenttiluku kunkin aiheen jäljessä kertoo sen, kuinka suuren osan vastauksista mikäkin aihe oli saanut. Kuvassa 1 esillä olevat teemat olivat ensimmäisen työpajan ideoinnin yläotsikot. Ideointivaihe toteutui virtuaalisesti Teams-kokouksena. Tapaamiseen pääsi mukaan kaksi esihenkilöä ja jokaisella oli mahdollisuus kommentoida ideointivaihetta Teams-verkkoalustan ensimmäisen työpajan tiedostoon.



Kuva 1. Työpajan 1 työskentelyn lähtökohta

Ensimmäisen työpajan aikana osallistujat ideoivat annettujen otsikoiden alle kehitettäviä asioita, haasteita ja mahdollisuuksia. Toimin itse fasilitoijana sekä ajatusten ylös kirjaajana. Työpajan aikana kirjattuja ajatuksia oli mahdollisuus seurata reaaliajassa työpajan materiaaleissa. Työpajan aikana saatiin kirjattua vajaa kolme sivua ideoita ja työpajan lopussa vielä sovittiin, että listausta voi

käydä kommentoimassa, korjaamassa tai lisäämässä sinne vielä mieleen tulevia ideoita kuluvan viikon perjantaihin asti. Työpajaan osallistujista osa lisäsi kin vielä muutamia kommentteja työpajan jälkeen.

Toisessa työpajassa jatko työstettiin ensimmäisen työpajan aikana tehtyä materiaalia kohti käytännöllistä ratkaisua ajatellen esihenkilötyötä ja monimuotoisuuden johtamisen työkalua. Asiakasymmärryksen keräämisen jälkeen seuraavassa vaiheessa palvelumuotoilussa ohjataan ratkaisun muodostumista ”kuinka me voisimme” -kysymyksen avulla. (Ideointi osana palvelumuotoilua 2023). Työpajan aikana kehitettävästä työkalusta tehdään ensimmäinen prototyyppi, jota testataan vuorovaikutuksessa osallistujien kesken ja pyritään tunnistamaan kriittiset kohdat. (Tuulaniemi 2011, 132).

Toinen työpaja kokoontui 20.1.2025. Työpaja toteutui verkkotyöpajana ja siihen osallistui kaksi esihenkilöä ja lisäksi jokaisella oli mahdollisuus työskennellä aiheen parissa aikaan sitomattomasti työpajan Teams-viestintäalustalla vielä tapaamisen jälkeen sovitun aikataulun mukaisesti. Fasilitoijana olin koonnut kyselytutkimuksessa sekä ensimmäisessä työpajassa esille nousseet kehittämistarpeiden kohteet taulukkoon aihealueiden otsikoiden alle. Taulukossa oli sarake kehittämis ehdotuksille, joista joihinkin oli jo tullut ideoita ensimmäisessä työpajassa, nämä ideat olin vienyt jo valmiiksi kehittämis ehdotuksiin. Työpajassa työskenneltiin monimuotoisuuden johtamisen kehittämis ehdotusten parissa ja pohdittiin, kuinka niitä voitaisiin ratkaista.

Työpaja eteni niin, että fasilitoijana jaoin kokouksessa taulukkoa ja aihealueittain osallistujat toivat esille ideoita kehittämis ehdotuksiin ja pajaan osallistujat voivat seurata, miten kirjasin keskustelun ylös. Keskustelu eteni käytännön kokemusten ohjaamana. Työpajan aikana oli havaittavissa, että osa kehittämis tä vaativista aiheista oli osallistujille ajankohtaisempia kuin toiset aiheet ja joidenkin aiheiden kohdalla kehittämis ehdotuksia ei tullut tai todettiin esimerkiksi, että aihe ei ole ollut itselle ajankohtainen ja osan kehittämis alueista ei tullut yhtään kommenttia.

Kolmannessa työpajassa testataan prototyyppiä ja jatkokehitetään sitä pilot-tiryhmän ja työpajaan osallistuvien palautteen avulla. Tässä vaiheessa ryhmä kokeilee konseptia, antaa palautetta, täsmentää mittarit ja kehittää sitä vielä

palautteen avulla. Työpajaan kuuluu myös työkalun arviointi. (Tuulaniemi 2011, 132.)

Kolmas työpaja kokoontui 5.2.2025. Tapaamisessa olivat mukana osan aikaa kaikki kolme osallistujaa. Toisen ja kolmannen työpajan välissä olin etsinyt Rinnekotien sisäisestä intranetistä kehitettäviä asioita koskevia verkkokoulutuksia, dokumentteja ja ohjeita. Työpajaan olin muodostanut monimuotoisuuden johtamisen kehittämisen tarkistuslistan opinnäytetyössäni esille nousseiden kehittämiskohteiden osalta ja tuonut listalle verkkokoulutukset sekä dokumentit, jotka jo ohjaavat aiheen johtamisessa. Lisäksi taulukkoon oli merkittynä kehittämistarpeet, jos tietoa aiheeseen ei esihenkilöille ole tällä hetkellä olemassa tai esimerkiksi jos olemassa oleva ohje ei ole riittävä vastaamaan nykyiseen tarpeeseen. Kuvassa 2 on näyte työpajan työskentelyssä käytetystä monimuotoisuuden tarkistuslistasta. Toisessa työpajassa oli kolme kehittämisaluetta, joiden kohdalle ei noussut yhtään kehittämistarvetta ja nämä aiheet pudotin pois tarkistuslistalta.

Tarkistuslista monimuotoisuuden huomioimiseen työyhteisössä	
1. Osaamisen kehittäminen Kielitaito	
Kehitettävä asia	Ohjeet, dokumentit, verkkokoulutus
työpaikan käyttökieli	Kehittämistarve: Rinnekotien työkieli on suomi, mutta tarvitaan keskustelua siitä, miten toimitaan, kun yhteisössä on tarve kielitietoisuuden huomioimiselle.
kielitietoisuus	Verkkokurssi: kielitietoinen työote Kehittämistarve: Onko ohje, mitä kielitietoisuus käytännössä tarkoittaa toimintamallina työpaikalla? Koulutusta koko työyhteisölle.

Kuva 2. Työpajan kolme monimuotoisuuden tarkistuslistan näyte

Työpaja eteni niin, että fasilitoijana jaoin näyttöä ja tekemääni tarkistuslistaa. Kävimme listauksen läpi edeten yhteisesti keskustellen. Tarkastelimme, mitä kehittämistarpeita aiheissa on olemassa olevien koulutusten tai ohjeiden lisäksi. Rinnekodeilla on tällä hetkellä paljon kehittämistyötä monimuotoisuuden osalta ja osa koulutuksista ja ohjeista on vasta tulossa olevia, joten niiden vastaamista esille nousseisiin kehittämistarpeisiin ei pystytty arvioimaan. Työpajassa osallistujat arvioivat listausta mm. monipuolinen ja mielenkiintoinen paja työskentely monimuotoisuudesta. Keskustelimme myös siitä, että kaikki kohdat eivät koske kaikkia yksiköitä, joten listausta voisi käyttää tukilistana mm.

mitä aihealueeseen liittyen tulee huomioida ja mitä koulutuksia tai ohjeita siihen on saatavilla. Joidenkin osa-alueiden kohdalle osallistujat toivat vielä esille uusia koulutustarpeita, jotka lisättiin tarkistuslistalle.

Osallistujat kertoivat ja arvioivat itse oppineensa pajojen aikana uutta ja yksi kertoi, ettei ollut huomannut monimuotoisuuskoulutuksia organisaation verkko-koulutuksissa. Esille nousi myös keskustelua, että monimuotoisuuteen liittyy paljon asioita, joita ei välttämättä edes tiedosta olevan, jos ei ole itse kohdannut kyseistä haastetta. Työpajoissa huomio kiinnittyi myös siihen, että materiaalia ei aina ole helppo löytää organisaation intranetistä, vaikka sitä siellä jo olisi. Tämän saman havainnon tein myös itse, kun ennen työpajaa etsin ohjeita, dokumentteja ja koulutuksia aiheeseen liittyen.

Monimuotoisuuden tarkistuslistan ja kehittämistarpeiden lisäksi kokosin muutamista esille nousseista isoista kysymyksistä avoimet kysymykset kohdan, jotka lisättiin materiaaliin kehittämissuhteiksi tai kysymyksiksi organisaatiolle. Tapaamisen jälkeen materiaali jäi vielä kehittämissuhteen luettavaksi ja kommentoitavaksi Teams-alustalle. Lisäksi lähetin listauksen sovitusti työpajan jäsenenä olevalle henkilöstöpalveluiden edustajalle. Tapaamisen jälkeen kukaan ei enää kommentoinut listausta tai lisännyt sinne mitään uutta.

5.3 Aineiston analysointi

Monimenetelmätutkimuksen analysoinnissa tutkija yhdistää eli integroi laadullista ja määrällistä aineistoa muodostaen niiden välille vuorovaikutusta ja vastaa niiden avulla tutkimuskysymyksiin. Tapa, jolla tutkija yhdistää aineistoja, on tutkimuskohtainen. Aineistot voidaan myös pitää analyysivaiheessa erillään ja yhdistää vasta myöhemmin. (Åkerbald & Seppänen-Järvelä 2024, 138, 164–166.)

Laadullisen tutkimusaineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti. Sisällönanalyysissä tutkittava aineisto tiivistetään selkeäksi kokonaisuudeksi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli redusoidaan, toiseksi klusteroidaan eli ryhmitellään ja kolmanneksi luodaan teoreettiset kä-

sitteet eli abstrahoidaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122.) Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus ovat tärkeitä tekijöitä. (Puusa 2020, 145).

Tutkimus sisältää sekä laadullista että määrällistä tutkimusaineistoa painotuen laadulliseen. Analysoin tutkimuksen aineiston käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Analysointivaiheessa analysoin tutkimusaineiston laadullista aineistoa eritellen kyselytutkimuksen ja työpajojen analysoinnit omiksi kokonaisuuksikseen.

5.3.1 Kyselytutkimuksen aineiston analysointi

Pelkistämisvaiheessa analysoitava aineisto tiivistetään niin, että aineistosta jää jäljelle tutkimustehtävään liittyvät asiat. Pelkistämistä voi tehdä esimerkiksi merkitsemällä aineistosta eri väreillä eri ilmiöihin liittyviä asioita. Tämän jälkeen pelkistetyt aineistot siirretään listalle. (Puusa 2020, 148–149; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.)

Ennen kyselytutkimuksen aineiston analysoinnin aloittamista ajoin Webropol-ohjelmasta kyselytutkimuksen tulokset tekstitiedostoksi. Pelkistämisvaiheen aloitin lukemalla tuloksia useaan kertaan ja tiivistämällä ensin aineistoa niin, että viivasin yli ne kohdat, jotka eivät anna tuloksia tutkimustehtävää ajatellen. Tämän jälkeen aloitin luokittelemaan eri aiheisiin liittyvää tietoa eri väreillä ja siirsin kunkin värin ilmaukset omiin taulukoihinsa. Huomioitavaa on, että osa tutkimuksen vastauksista oli yksittäisiä sanoja tai muutaman sanan lauseita, eikä niitä voinut ottaa huomioon analysointivaiheessa. Tutkimusaineistoa kertyi kuitenkin riittävästi saavuttamaan tutkimuksen alkukartoituksen tavoitteen.

Klusterointivaiheessa pelkistettyä aineistoa ryhmitellään. Materiaalia työstetään eteenpäin etsimällä samaa tarkoittavia tai samanlaisia ilmiöitä ja ne ryhmitellään omiksi luokiksi, jotka nimetään sisältöä kuvaaviksi luokiksi. Luokitteluyksikkö valitaan sen mukaan, mikä on tutkittava aihe, ominaisuus tai suhde muihin tutkittaviin asioihin. Luokiteltaessa voi muodosta ensin alaluokkia ja seuraavaksi niistä yläluokkia ja sitten pääluokkia, jotka nimetään aineistosta

nousevan aiheen mukaan. Lopuksi pääluokat yhdistetään tutkimuksen tavoitteen mukaiseen yhdistävään luokkaan. (Puusa 2020, 153; Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125.)

Klusterointivaiheessa ryhmittelin analysoitavaa aineistoa, pelkistin ilmauksia ja nimesin niille alaluokkia. Tämä vaihe auttoi löytämään tutkimusaineistosta olennaisen tiedon. Ohessa esimerkki klusterointivaiheesta (taulukko 1), jonne on kirjattuna alkuperäinen ilmaisu suorana lainauksena, pelkistetty ilmaisu sekä alaluokka.

Taulukko 1. Esimerkki klusterointivaiheen aineiston ryhmittelystä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
"Osallistamalla työntekijöitä tavalla, joka palvelee kutakin parhaiten."	Osallistamalla työntekijöitä	Osallisuuden mahdollistaminen
"Vastuutan työntekijöitä ja luotan heihin ja heidän ammattitaitoonsa. En yritä itse pitää kaikkia lankoja käsissä, vaan jaan vastuuta, kuitenkin pitäen lopullisen vastuun itselläni."	Vastuutan työntekijöitä ja luotan ammattitaitoon. Jaan vastuuta, pitäen lopullisen vastuun itselläni.	Vastuun antaminen
"Työyhteisössä on käytännössä aina kovaäänisempiä ja vahvempitahtoisia työntekijöitä, jotka helposti jyräävät hiljaisemmat. Esihenkilön tehtävänä on yrittää saada myös hiljaisempien ääni kuuluviin."	Työyhteisössä on kovaäänisempiä ja voimakastahtoisempia, jotka jyräävät hiljaisemmat. Esihenkilön yritettävä saada hiljaisempien ääni kuuluviin.	Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen

Abstrahointi on osa klusterointia. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämisen vaiheessa aineistosta valitaan tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta olennaiset tiedot ja ne nimetään teoreettisiin käsitteihin ja luokkien yhdistämistä jatketaan niin kauan kuin se on aineiston sisältöä ajatellen mahdollista. Analyysin ajan on huolehdittava siitä, että analyysin yhteys alkuperäiseen tutkimusaineistoon säilyy. Abstrahoinnin avulla tutkija muodostaa käsitteitä ja koostaa niiden avulla kuvan tutkimuksen kohteesta. Tutkijan muodostaessa uutta teoriaa tutkimusaiheestaan hän vertaa teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäiseen aineistoon. Empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä tms. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–127.)

Esimerkkinä abstrahointivaiheesta taulukko 2, jossa näkyvässä tutkimuksen analysoinnin vaiheittaista käsitteiden muodostamista alaluokkien, yläluokkien ja pääluokkien kautta yhdistävään luokkaan.

Taulukko 2. Esimerkki abstrahointivaiheen käsitteiden muodostamisesta

Alaluokat	yläluokka	pääluokka	Yhdistävä luokka
Riittämätön suomen kielen taito työskentelemiseen	Ammatillisen kielitaidon kehittämissaasteet	Osaamisen kehittämisen	Kielelliset haasteet monimuotoisessa työyhteisössä
Kielelliset haasteet asiakastyön raportointi ja dokumentointi			
Kielitaidon aiheuttamat vaaratilanteet asiakastyössä	Asiakasturvallisuus	Asiakastyön laatu	
Kielitaito ja haasteet työyhteisössä	Yhteenkuuluvuus ja tasavertaisuus	Monimuotoisuuden vaikutus työilmapiiriin	

Analyysin eri vaiheiden ja luokkien muodostamisen avulla tutkija saa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineistosta voidaan käyttää suoria lainauksia kuvaamaan aineiston autenttisuutta tai aineiston rikkautta ja tukemaan tutkijan päättelyä, mutta on huomioitava, etteivät ne ole riittävä tapa kuvata koko aineistoa. (Puusa 2020, 153–154.)

5.3.2 Kehittämistyöpajojen analysointi

Analysoin kehittämistyöpajojen aineistoa edeten ensimmäisestä työpajasta kolmanteen, jolloin työpajojen välinen kehitys ja teemojen muovautuminen ovat nähtävissä. Kehittämistyöpajojen työskentelyn lähtökohtana oli kyselytutkimuksesta saadut tulokset ja työskentely työpajoissa aloitettiin ideoimalla eteenpäin kyselystä saatuja teemoja. Teemat olivat kieli- ja kulttuurierot, osallisuus ja yhteenkuuluvuus, perehdytys, ikä, yhdenvertainen urakehitys ja työpaikan pelisäännöt. Tarkoituksena oli syventää tietämystä monimuotoisuuden johtamiseen liittyen. Analysoinnissa ensimmäisen työpajan jälkeen luokittelin vastaukset teemojen alle, josta esimerkkinä taulukko 3.

Taulukko 3. Esimerkki ensimmäisen työpajan vastausten luokittelusta teemoittain

Teema	Alkuperäinen ilmaisu
kieli- ja kulttuurierot	" Työn tekemiseen liittyvät ilmiöt / voi tulla myös tilanne, jolloin joutuu opettamaan, että on oikeus taukoon, ruokailuun. Voi olla myös huoli jaksamisesta, jos ei ole tottunut taukoihin. Voi olla eri kulttuureissa erilainen asenne taukoihin, työn tekemiseen. Tasa-puolisuus työn jaossa huomioitava."
osallisuus ja yhteenkuuluvuus	" Töiden jakautuminen vaikuttaa tasapuoli-suuteen, tärkeää ettei jää yksin oman vas-tualueensa kanssa. Toiset saattavat vetäytyä, koska eivät esim. osaa kieltä niin hyvin. Muistettava että tähän voi saada tukea ja tehdä yhdessä. Tärkeää, että työnjako ja pe-rehdytys tehdään kunnolla, niin että jokai-nen on osallinen yhteisössä"
perehdytys	"Yleisperehdytys, tervetuloa taloon voisi olla esim. ensimmäinen koulutus esim. englan-niksi ja sitten suomeksi. Myös erilaiset oppi-mistavat huomioitava."

Ensimmäisen työpajan tekstiaineistoa analysoin toiseen työpajaan mennessä niin, että luokittelin keskustelussa esille tulleita aiheita teemoittain taulukkoon, jonne oli kirjattuna teema ja sen kehittämistarve. Työpajoissa aihe muotoutui eteenpäin, tuli uutta syventävää tietoa ja etsittiin ratkaisuja haasteisiin, josta esimerkkinä taulukko 4. Tuotettu materiaali edisti analyysiä kohti kolmatta työpajaa.

Taulukko 4. Esimerkki toisen työpajan aineistosta ja analyysin edistymisestä

Teema	Ratkaisuehdotuksia	Yläluokka
Kielitaidon puutteiden kehittämiskohteet	sovittava kieli mitä käyte-tään jos ei osaa englantia, voi näyttää mallia malli, jossa työnantajan puolesta olisi suomen kielen oppimista	Osaamisen kehittäminen kielitaito
Kulttuurierot	perehdyttää kantasuomalaisia eri kulttuureista positiivisuutta olisi hyvä saada lisättyä. Kulttuurihetket esim. makulautasia, oman maan kulttuurin esittelyä	Osaamisen kehittäminen monimuotoisessa työyhteisössä
Erilaiset oppimistavat	Tukikeinoja erilaisiin kognitiivisiin ja sosiaalisiin haasteisiin työssä suoriutumisessa oppiminen ja perehtyminen sujuu eri tahtiin, perehdytyslomake vaikeaselkoinen ja aikataulutusta puuttuu	Perehdyttäminen ja perehtymisen seuranta

Toisen työpajan keskustelu syvensi vielä edelleen teemoja. Toisen ja kolmannen työpajan välissä tutustuin lisäksi Rinnekotien sisäisen intranetin aineistoon aiheeseen liittyen, ja tämä on tutkimuksen sekundääristä aineistoa. Ohjeet, dokumentit ja verkkokoulutukset olivat minulle pääosin jo tuttuja, mutta osa aineistosta oli minulle uutta. Ensimmäisen ja toisen työpajan materiaali ja sisäiset ohjeet ja koulutukset muodostivat kolmanteen työpajaan mennessä pidemmälle viedyn luokittelun, jonka pohjalta muodostettiin luonnos mahdolliselle monimuotoisuuden johtamisen muistilistalle. Taulukko 5 on esimerkkinä analysoinnin etenemistä kolmannen työpajan jälkeen.

Taulukko 5. Esimerkki kolmannen työpajan analysoinnin etenemisestä

Yläluokka	Jatkokehittämisen tarpeet
Osaamisen kehittäminen kielitaito	työpaikan käyttökieli kielitietoisuus riittävä kielitaito puhua ja ymmärtää riittävä kielitaito asiakastyön kirjaaminen
Muu osaamisen kehittäminen	Turvallisuuskoulutukset vuorovaikutuskoulutukset monimuotoisuusosaaminen kulttuuriosaaminen
Organisaation tuki ja rakenteet	Perehdytyksen seuranta kehittäminen monimuotoisuutta ajatellen suomalaisen työelämän ohjeiden perehdytys

Seuraavissa kappaleissa **analysoin kehittämisprosessin työpajojen vaiheita**. Yhteiskehittämistyöpajojen osallistujamäärä jäi alhaisemmaksi kuin mitä olin suunnitelmassa tavoitellut ja työpajat toteutuivat suunniteltua pienemmällä osallistujamäärällä. Osallistujia oli kolme, kun tavoite oli 6–8. Pieni osallistujamäärä mahdollisti tehokkaan työskentelyn, mutta toisaalta suurempi määrä osallistujia olisi voinut tuoda työpajoihin monipuolisemman keskustelun. Kaikki osallistujat eivät päässeet osallistumaan työpajoihin tietyinä aikana ja jokaisella oli kuitenkin mahdollisuus aikaan ja paikkaan sitomattomaan osallistumiseen. Osallistumisen pirstaleisuudella sekä verkossa toteutuneilla työpajoilla oli varmasti vaikutus myös työn lopputulokseen.

Ideointivaiheen ideariihen alustuksena käyttämäni luettelo kyselytutkimuksen alkukartoituksen monimuotoisuuden johtamisen kehittämiskohteista ja osallistujien kokemukset mahdollistivat sen, että työpajassa saatiin kerättyä paljon

ajatuksia aiheesta ja keskustelu oli aktiivista. Kerätyt ideat loivat pohjan työpajatyöskentelylle sekä runkoa tulevalle kehittämistyökalulle.

Toiseen työpajaan olin tehnyt alustavan luonnoksen monimuotoisuuden johtamisen muistilistalle, jonne oli jäsennelly teemoittain monimuotoisuuden johtamisen kehittämisen osa-alueet ja työpajassa työskenneltiin etsien ratkaisuja kehittämiskohteille. Työpajassa nousi keskusteluun yksiköiden haasteita ja mahdollisuuksia aiheeseen liittyen ja tuli vielä myös uusia ideoita. Kirjasin aiheet ja ideat taulukkoon. Työpajassa keskusteltiin, että nykyiset dokumentit eivät täysin vastaa monimuotoisen työyhteisön tarpeisiin, sillä ne eivät ota huomioon esimerkiksi kielellisiä haasteita tai oppimisen eroja. Tämä havainto johdatti työskentelyä eteenpäin kolmannessa työpajassa.

Toisen ja kolmannen työpajan välissä kävin organisaation intran dokumentteja, ohjeita ja koulutustarjontaa läpi nostettuihin aihealueisiin liittyen. Tein luonnoksen monimuotoisuuden johtamisen kehittämisen kohteista / tarkistuslistasta sen pohjalta, mitä kyselytutkimuksessa ja työpajoissa oli noussut kehittämisen kohteiksi ja mitä koulutuksia, ohjeita tai dokumentteja aiheeseen on jo saatavilla ja mitä vielä tarvittaisiin. Kolmannessa työpajassa käytiin läpi luonnosta mahdollisesta monimuotoisuuden tarkistuslistasta. Työpajassa ei kehitetty mittaria työkalulle, mutta keskusteltiin, että työyhteisöjen monimuotoisuus on vaihtelevaa ja työkalun olisi hyvä olla muovautuva niin, että siitä voi tarvittaessa tarkistaa omalle yksikölle ajankohtaisia asioita ja käyttää apuna monimuotoisuuden johtamisessa osallistavana työkaluna. Työpajassa tehtiin myös yhteisesti havainto, että organisaatiossa on paljon materiaalia kuten ohjeita ja koulutuksia aiheeseen liittyen, mutta niiden löydettävyys ja käytettävyys monimuotoisissa työyhteisöissä on osittain haastavaa.

Työpajan **kehittämiprosessia arvioitiin** sanallisesti. Osallistajat mm. kertoivat, että ideointivaiheessa fasilitoija sai keskustelijoiden ajatukset hyvin koottua tekstiksi ja fasilitoijana myös kysyin, että ymmärsinkö asian oikein toistamalla kirjoittamani tekstin. Työskentelyn loppuvaiheessa osa osallistujista kertoi, että työpajassa tuli monipuolinen katsaus monimuotoisuuteen ja tuli esille aiheita, joita ei itse ollut tullut edes ajatelleeksi.

Opinnäytetyön yhtenä alkuperäisenä tavoitteena oli luoda esihenkilöiden työn tueksi ja työyhteisöille osallistava työkalu, jonka avulla työyhteisöjen DEI-tietoisuutta lisätään. Ennen työpajojen aloittamista keskustelussa organisaation henkilöstöpalveluiden kumppanin kanssa kuitenkin jo madallettiin tavoitetta niin, että työkalu voisi olla luonnos työkalusta ja kehittämisen tarpeista, jota organisaatiossa sitten työstettäisiin eteenpäin. Alkuperäinen tavoite osallistavasta työkalusta ei toteutunut, mutta luonnos ja kehittämisen kohteita työpajojen aikana saatiin tulokseksi.

6 TULOKSET

6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimukseen osallistui Rinnekotien esihenkilöitä. Alkukartoituksen tarkoituksena oli selvittää opinnäytetyön tavoitteena olevan monimuotoisuuden johtamisen kehittämisen tarpeita Rinnekodeilla. Tuloksissa nousi esille kaksi keskeistä teemaa, jotka olivat kielelliset ja monimuotoisuuden haasteet monimuotoisessa työyhteisössä ja esihenkilön toiminta monimuotoisessa työyhteisössä.

6.1.1 Kielelliset haasteet monimuotoisessa työyhteisössä

Kyselytutkimuksen vastauksissa nousi esille esihenkilöiden tunnistama tarve työntekijöiden **osaamisen kehittämisestä suomen kielen osalta** niin avoimissa vastauksissa kuin monivalintavastauksissakin. Kysyttäessä monimuotoisuuden johtamisen kehittämistarpeita sai kielitietoiset toimintatavat 70 % vastauksista ja tarve monimuotoisuuden tekijöiden osaamisvaatimuksista sai kieli 39 % ja viestintätyyli 46 % vastauksista.

Riittämättömän suomen kielen taito vaikuttaa monimuotoisessa työyhteisössä monella eri tasolla. **Osaamisen haasteet suomen kielen puhumisessa ja ymmärtämisessä** ovat yksi yksittäinen merkittävä haaste. Rinnekotien yksiköiden asiakkaat ovat pääosin suomenkielisiä ja yksiköissä käytettävä kieli on suomi. Heikko tai puutteellinen suomen kielen taito vaikuttaa asiakkaan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen ja voi jopa aiheuttaa asiakasturvallisuuden kannalta vaaratilanteita. Toisaalta muutamassa vastauksessa nousi esille esihenkilöiden englannin kielen taito sekä keskustelun avaus siitä, että

olisiko hyvä, että tärkeät dokumentit olisi käännetty englanniksi ja /tai selkokielisiksi ja onko tarvetta esihenkilöiden englannin kielen taidon tarkasteluun.

”Asiakkaat eivät ymmärrä kuin suomea ja asiakastyössä puhe asiakkaan kielellä on tärkeää”

”Kielimuuri on vaikea. En osaa perehdyttää kaikkia asioita esim. englannin kielellä eikä toinen välttämättä osaa myöskään sitä vastaanottaa.”

”Suomen kielen osaamattomuus on yksi isoimmista haasteista, joka aiheuttaa eriarvoisuutta. Työkieleemme on suomi, järjestelmämme ovat suomeksi, päivittäiskirjaaminen tapahtuu suomeksi, asiakkaamme puhuvat suomea. Esihenkilönä olen kokenut haasteena työsuhteeseen liittyvän englannin kielisen materiaalin puuttumisen. Koen, etten ole pystynyt käymään asioita samalla tasolla läpi kuin suomenkielisten kanssa. Organisaatiossa tulisi panostaa enemmän suomen kielen koulutuksiin.”

Kirjaaminen ja asiakastyön dokumentointi on yksi osa työntekijän työtehtäviä ja kielitaito voi vaikeuttaa asiakastyön kirjaamista ja voi johtaa siihen, että työtehtäviä joudutaan siirtämään toiselle henkilölle, joka pystyy kirjaamisen tekemään. Dokumenttien ja ohjeiden ymmärtäminen tai asiakkaan toimintakyvyn arvioinnin tekeminen voi olla haastavaa tai jopa mahdotonta, jos kielitaito ei ole hyvä.

”Työntekijän kielitaidon puute tuo oman haasteen tasavertaiselle toiminnalle. Se vaikeuttaa eri kielisen mielipiteiden esille tuomiseen. Kirjallisten töiden tekeminen voi olla haastavaa ja voi kuormittaa muita yksikön työntekijöitä.”

Monimuotoisuudella ja kielellisellä osaamisella on vaikutus myös työilmapiiriin. Kielitaidon haasteet voivat vaikuttaa työntekijän kiinnittymiseen osaksi työyhteisöä ja tuoda epätasa-arvoa, joka voi vaikuttaa tiimihenkeen. Jos suomen kielen taito on heikko voi esimerkiksi toisten kanssa puhuminen tai kokouksiin aktiivinen osallistuminen olla haastavaa ja tilanne vaatii niin esihenkilöltä kuin työyhteisöltäkin asian ymmärtämistä ja taitoja sekä kielitietoisuuden taitoja. Työyhteisöissä tarvittaisiin mallia tai työkalua kielitietoisuuden työskentelymallin toteuttamiseksi. Monivalintavastauksissa monimuotoisuuden johtamisen kehittämiskohteet ja kohta osallisuus ja yhteenkuuluvuus sai 48 % vastauksista. Avoimissa vastauksissa osallisuutta tiimissä kuvattiin mm. seuraavasti:

”Jos yhteinen kieli puuttuu jää tiimissä ulkokehälle ja osaaminen jää hyödyntämättä. Kielitaidon puute vaikeuttaa eri kielisen mieliteiden esille tuomiseen.”

”Kielitaito tuo tasavertaisuuteen omat ongelmakohdat. Ei voi vaatia samaa kirjallisen työn tasoa/laatua suomen kieltä osaamattomilta ja tämä tuo työntekijöiden välille epätasa-arvoa.”

6.1.2 Esihenkilötyö monimuotoisessa työyhteisössä

Vastauksissaan esihenkilöt kuvasivat monin eri tavoin monimuotoisen työyhteisön johtamista ja avasivat konkreettisesti toimintatapojansa. Esihenkilöiden vastauksista näkyi monimuotoisuuden johtamisen osaaminen pääsääntöisesti hyvin monipuolisesti, mutta toisaalta oli myös mainintoja ja oman osaamisen reflektointia siitä, että monimuotoisuuden osaamiseen tarvitaan koulutusta kautta koko työtiimin esihenkilöistä työntekijöihin.

Esihenkilöt kuvailivat työntekijöiden **osallisuuden mahdollistamista** arjen työssä. Vastauksissa nousi esille yksikön palaverikäytäntöjen rakenteet, yhdessä tekeminen ja toisilta oppiminen sekä osallistumisen mahdollistaminen mm. työvuorosunnittelun ja henkilökohtaisten keskustelujen avulla tai pienryhmätyöskentelyn eri tapoja käyttämällä. Toimintatapoja kuvattiin avoimissa vastauksissa mm. näin:

”Vastuutan työntekijöitä ja luotan heihin ja heidän ammattitaitoonsa. En yritä itse pitää kaikkia lankoja käsissä, vaan jaan vastuuta, kuitenkin pitäen lopullisen vastuun itselläni.”

”Tiimipalaverit toteutuvat, työvuorosunnittelut niin, että pääsee osallistumaan. Olen kiinnostunut ryhmän mielipiteestä ja kysyn sitä myös sähköpostitse. Samat mahdollisuudet kaikille. Osallistavat palaverit ja viestintäalustojen käytöt, perehdytys ja henkilökohtaiset keskustelut”

”Henkilökunnan kannustaminen vertaistukena kollegoille, jotta kaikki saavat riittävät opit työtehtävästä suoriutumiseen. Parityöskentelyä niin fyysisessä auttamisessa, asiakaskonfliktien selvittämisessä kuin dokumenttien laatimisessakin.”

Vastaajat kuvasivat esihenkilötyössä olevan tärkeää, että **kohtaa jokaisen ihmisen arvostaen ja yksilöllisesti** taustasta huolimatta ja pystyy huomioimaan jokaisen työntekijän yksilölliset mahdollisuudet, osaamisen ja ainutlaa-

tuisuuden. Kysyttäessä monimuotoisuuden tekijöiden osaamistarpeista vastauksia annettiin eniten (54 %) eri kansalaisuudet ja alkuperä kohdalle. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille mm. seuraavanlaisia ajatuksia:

”Johtamisessa pyrin vahvistamaan jokaisen ainutlaatuisuutta, ja tukemaan jokaista työssä tasapuolisesti. Koen, että sama mahdollisuus kuuluu kaikille. Työtä pääsee tekemään omalla persoonallaan, hyödyntäen omaa taustaa ja mielenkiinnon kohteitaan haluamassaan määrin.”

”Varmistan tasa-arvon toteutumisen ja kohtelen työntekijöitä heidän tarpeidensa ja vahvuksiensa mukaan.”

Kyselyn tulokset osoittavat esihenkilöiden kokevan tärkeäksi vastuuksi **työyhteisön turvallisuuden tunteen** luomisen, joka toteutuu esimerkiksi epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumisella, havaitsemalla tiimissä mahdollisesti olevia epäasiallisia asenteita ja ennakkoluuloja sekä työskentelemällä tiimin kanssa yhdessä ennakkoluuloja muuttaen ja antamalla palautetta, jos työskentely ei ole ammattimaista. Avoimen ilmapiirin ja luottamuksen tärkeyttä esihenkilön ja tiimin välillä tuotiin myös esille työntekemisen keinoja kuvaillen. Vastaajat kuvasivat ajatuksiaan mm. seuraavasti:

”Monimuotoisuus on tärkeää ja jokainen saa olla omanlaisensa persoona, johtaja puuttuu tiettyihin tilanteisiin, vaikka työntekijä toteaisikin sen olevan omaa persoonaani. Ammattimaisuus tulee säilyttää ja monimuotoisuus voi aiheuttaa myös haasteita.”

”Yhteiset tiimit, hyvinvointiteemat ja keskustelut. Yhteisten käytäntöiden luomisprosessi tehdään keskustelun kautta. Ammatillisuuden ja osaamisen kehittäminen tiimissä yhdessä.”

”Suurin haaste, jos yksikössä ennakkoluuloisia henkilöitä, joiden mielipiteeseen erilaisuudesta on hankalampi vaikuttaa.”

”Ei hyväksytä erilaisuutta työtavoissa. Ei osata arvostaa kaikkien aikaisempaa työkokemusta sekä ammatillisuutta.”

Useat vastaajat toivat esille **esihenkilön työntekijätuntemuksen**, jotta **esihenkilönä tuntee tiimin jäsenet**, pystyy antamaan tukea yksilöllisesti, johtamaan tiimiä eri yksilöt huomioiden sekä huomioimaan tiimin jäsenten osaamisen ja kiinnostuksen kohteet työn järjestelyissä. Toisaalta vastauksissa todettiin yksilöllisyyden tukemisen aiheuttavan myös ristiriitaisia tuntemuksia, kun kokonaisuuden on kuitenkin oltava toimiva.

”Pyrin huomioimaan jokaisen tiimin jäsenen kiinnostuksen kohteet ja osaamisen siten, että nämä tekijät tulevat näkyväksi esim. vastualueita jaettaessa. Tuntiessani jokaisen tiimiläisen vahvuudet, pystyn tuomaan esiin näitä vahvuuksia työnsuunnittelussa ja päivittäisten tehtävien jaossa.”

”Huomioidaan jokaisen työntekijän taustat ja tilanne ja niiden olemassaolo. Ja että se myös näkyy oman johtamisen mukauttamisena (voi tarkoittaa eri vahvuuksien etsimistä yhdessä, apua ja tukea tietyissä asioissa yms).”

6.2 Työpajojen tulokset

Työpajoissa osallistujat tunnistivat keskeisiksi monimuotoisuuden johtamisen haasteiksi työntekijöiden osaamisen kehittämisen mm. kielitaito, eri kulttuurit, työturvallisuus ja vuorovaikutus osaamisen osalta ja lisäksi osaamisen tunnistamiseen tarvitaan apukeinoja. Pajoissa todettiin, että monimuotoisuuden johtamiseen on saatavilla jo paljon ajantasaisia ohjeita ja koulutuksia, mutta osa organisaation sisäisistä prosesseista, ohjeista ja koulutuksista ei kaikilta osin vastaa monimuotoisten työyhteisöjen tarvetta ja ne vaativat uudistamista, jotta ne voivat olla niin esihenkilön kuin työntekijänkin työn tukena. Lisäksi materiaalia ei aina ollut ihan helppo löytää intranetistä.

6.2.1 Osaamisen ja työelämävalmiuksien kehittämistarpeet monimuotoisessa työyhteisössä

Kielellisen osaamisen haasteisiin sisältyy monta ulottuvuutta ja työpajoissa keskusteltiin konkreettisista huolista ja jo olemassa olevista keinoista ratkaisukeskeisesti. Keskusteluissa nousi esille huoli suomea opettelevan työntekijän **riittävästä kielitaidosta puhua ja ymmärtää suomea sekä kirjata ja dokumentoida asiakastyötä suomeksi.**

”Voi olla epätasaisuutta, että dokumentit hoituvat. Tärkeää, että jokainen on tekemässä patoja ja RAI-arviointeja. Ei niin, että on vain nimi paperilla ja toteutuu käytännössä eri tavoin. Esim. mitä kuuluu oma ohjaajan tehtäviin ja siihen perehdytetään, ollaan viressä, neuvotaan. Puhelut voivat olla kynnyks, koska kielitaito voi olla ns. esteenä.”

Kielitietoisen työskentelyn kehittämisen tarve nousi keskusteluissa esille ja vastuu kielen opettelusta koskemaan koko työyhteisöä. Kielitietoinen työskentely vaikuttaa keskustelujen perusteella olevan hieman vieras asia työyhteisöissä.

”Kielitietoisuus, jotta jokainen on vastuussa siitä mitä puhutaan. Ymmärrys pitää olla myös äidinkieltä puhuvalla, sitä vaaditaan myös. Tietoisuus omasta kulttuurista ja kielestä, voi seurata toisen reaktiota, jos sen eri kulttuurista tullut kokee ns. negatiivisemmalla tavalla kuin oli tarkoitus.”

Osallistujat toivat esille, että monimuotoisessa työyhteisössä on myös **muita osaamistarpeita. Monimuotoisuusosaamisen kehittämisen tarve esimerkiksi eri kulttuureista sekä vuorovaikutuksesta ja huoli turvallisuusosaamisen tasosta** erityisesti silloin, jos työntekijän suomen kielen taito ei ole vielä hyvä. Kulttuurikoulutusta tarvitaan puolin ja toisin esimerkiksi niin maahan muuttaneelle henkilölle kuin suomalaisillekin koskien koko työyhteisöä, jotta yhteistyö työtiimissä sujuisi ja ei esimerkiksi ajattele mattomuuttaan loukattaisi työkaveria. Eri kulttuureiden tottumuksista ja tavoista puhuttiin rakentavasti ja ratkaisukeskeisesti. Turvallisuuskoulutukset esimerkiksi ensiapu ja vaaratilanteissa toimiminen ovat tärkeä osa työ- ja asiakasturvallisuutta, ja keskusteluissa nousi esille tarve selvittää ja / tai kehittää koulutuksia vastaamaan niiden työntekijöiden tarvetta, joiden suomen kielen taito on vasta kehittymässä.

”Aikakäsitys voi olla erilaista. Rentous voi olla joissakin asioissa hyvä, voidaan kokea myös rikkautena. Aikakäsitys voi esimerkiksi olla myös positiivinen asia.”

”Hätäpuhelun soittaminen ja hätätilanteessa toimimisen harjoittelua selkokielellä; miten varmistetaan, että jokainen osaa nämä?”

6.2.2 Osaamisen tunnistaminen ja perehdytys

Kehittämistyöpajoissa keskusteltiin **osaamisen tunnistamisesta** ja siitä, että on tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet pääsisivät käyttämään omaa osaamistaan tai tuomaan omaa kulttuuriaan esille positiivisessa valossa. Pohdittiin, mitä keinoja voisimme käyttää, jotta jokainen voisi käyttää omaa osaamistaan. Miten jokaista työntekijää voisi kannustaa kehittämään ammattitaitoaan. Aiheesta keskusteltiin mm. seuraavasti:

”Tärkeää, että jokainen pääsisi kokemaan olevansa tärkeä ja hyödyntämään vahvuusalueita ja kiinnostuksen kohteita. Joko vahvuutta tai kiinnostusta vastuutehtävään. Jokainen tulisi nähdä ja kuulla, koska mahdollisuuksia omassa työnkuvassa on monen. Some on myös mahdollisuus positiiviseen näkyvyyteen.”

”Lääkeluvat ovat yksi haastavimmista, ei ole turvallista, jos kieli ei ole omaksuttu. Monella on taustaa esimerkiksi sairaanhoitajana kotimaastaan ja miten sitä kokemusta ja osaamista voisi jakaa ja hyödyntää, mitä jo on. Vaikka esim. lääkkeitä ei pysty vielä jakamaan tms. niin voisi silti hyödyntää osaamista sairaanhoitajana.”

”Positiivisuutta olisi hyvä saada lisättyä. Kulttuurihetket esimerkiksi makulautasia, oman maan kulttuurin esittely esimerkiksi vaattein, ruoka, musiikkia, tanssia, voisiko olla kuukausiteemoja yksiköille kulttuuriaiheesta ja someen näkyviin?”

Työpajoissa nousi esille **perehdytysmateriaalin ja perehtymisen suunnitelman päivittämisen tarve** monimuotoisia työyhteisöjä paremmin palvelevaksi. Perehdytys ei aina esimerkiksi kielellisten tai oppimisen haasteiden vuoksi suju suunnitelman mukaisesti ja näihin tilanteisiin tarvittaisiin avuksi perehdytyksen aikataulutusta tarkemmin, esimerkiksi perehdytysjärjestys ja materiaalin selkeys ja kieli vastaamaan perehdytettävän tarvetta.

”Kun on heti 100% työaika, eikä ole ylimääräistä aikaa perehdyttää ja tehtävänkuva sama kuin muilla, eikä tee samaa määrää työtä. Tuntuu epäreilulta, kun on haastava asiakasryhmä ja perehtyminen sujuu hitaammin, jolloin muu työryhmä joutuu sopeuttamaan omaa työtään.”

”Perehdytyslomake tulisi olla aikataulu, jota tulee noudattaa. Millä varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus ja asiat on oikeasti ymmärretty. Mitkä asiat tulee olla suoritettu, jotta asiakastyö hoituu?”

Esihenkilöt toivat keskusteluissa esille myös haasteen, että kuinka **perehdyttää suomalaisen työelämän pelisääntöjä** monimuotoisessa työyhteisössä. Keskusteluissa nousi esille esimerkiksi työajan noudattaminen, täsmällisyys sovituissa aikatauluissa ja tauot. Jo ammattiin valmistuneiden työntekijöiden kohdalla keskusteluun nousi ajatus siitä, miten ammattitaitovaatimukset täyttyvät valmistuvalla opiskelijalla.

”Työpaikan pelisääntöjä ajatellen on tärkeää, miten avoimesti ollaan tiimissä, ei ole ennakkokäsityksiä ihmisistä, miten on helppo tulla uuteen tiimiin.”

”Olkoon mikä tahansa: tauko, rukoilu, asiakkaan kauppakäynti: on aina oltava tiedossa, missä kukin työntekijä on. Aikataulujen kunnioittaminen, ollaan paikalla, kun on sovittu. Sitoutuminen aikatauluihin ja päivän reunaehtoihin.”

6.2.3 Organisaation tuki monimuotoisuuteen

Työpajoissa tehtiin luonnos monimuotoisuuden johtamisen tarkistuslistasta, johon nostettiin kehittämistä vaativat tai selvitettävät kohdat ja jo kyseisiin aiheisiin jo olemassa olevat koulutukset, ohjeet ja dokumentit, joita organisaation intranetistä löydettiin. Huomattiin, että **materiaalien löytäminen intranetistä on vaikeaa**. Pajassa havaittiin, että osaan kehittämiskohteita koulutuksia ja ohjeita on jo olemassa melko hyvin ja organisaation tuki monimuotoisuutta ajatellen on erittäin hyvä, mutta kaikkien ohjeiden, koulutusten tms. olemassaolosta ei ryhmässämme edes tiedetty ja opinnäytetyön tekijänä myös havainnoin, että niitä tuli etsiä monesta eri paikasta.

Koulutuksista ja ohjeista todettiin, että ne eivät kaikilta osin tällä hetkellä vastaa monimuotoisen työyhteisön tarpeisiin esimerkiksi osa dokumenteista on vaikeaselkoisia, vain joitakin dokumentteja on käännetty englanniksi tai ne eivät kaikelta sisällöltään vastaa tämän hetken tarvetta.

”Selkeyttä dokumentteihin, mitä perehdytyksen puolesta jakaa. Voi olla vaikea sisäistää, jos on kielihaasteita, kun dokumentit voivat olla niin täynnä asiaa. Videot olisivat hyvä lisä perehdytysmateriaaliin! Kaikki eivät opi lukemalla. Perehdytysmateriaali voisi olla moninaisempi, esimerkiksi ajatuskarttojen tms. hyödyntäminen.”

6.3 Yhteenveto tuloksista

Taulukossa 6 on esiteltyä vertaillen tulokset kyselytutkimuksesta ja kehittämistyöpajoista tuoden esille niiden samankaltaisuudet, mutta myös huomiot ja erot. Kyselytutkimuksen tuloksia on raportoitu sekä määrällisten kysymysten osalta prosentteina (liite 5) ja lukumäärittäin, kuinka monta kertaa aihe on mainittu avoimissa vastauksissa. Yhdistetyssä tulostaulukossa on huomioitava, että monimuotoisuuden työpajoissa ei erikseen käyty läpi monimuotoisuuden johtamiseen kuuluvia toimintamalleja, vaan keskustelu ja kehittämisajatukset nousivat kyselytutkimuksessa nousseista kehittämiskohdista, mutta pajatyökentelystä on huomattavissa laadukas johtamisen osaaminen ja yhdenvertaisuuden edistäminen.

Taulukko 6. Yhteenveto työpajojen ja kyselytutkimuksen tuloksista

Teema	Kyselytutkimuksen tulokset	Työpajojen tulokset	Huomiot ja erot
Osaamisen kehittäminen – kielen osaamisen haasteet	Osaamistarve monimuotoisuus / kieli 39 % vastauksista ja avovastauksissa kielelliset haasteet mainittiin 20 kertaa.	Työpajoissa yhteeneväiset tulokset. Nimettiin konkreettisia kehittämiskohteita ja löydettiin ratkaisuehdotuksia.	Työpajat syvensivät kyselytutkimuksessa tulleita tuloksia käytännön tasolle, ja niihin löytyi ratkaisuja ja kehittämisehdotuksia. Kielitaidon kehittämisen ja kielitietoisien toimintatavan osaamisen tarve näkyy ja huomioitava kehittämisehdotuksena.
	Osaamistarve monimuotoisuuden johtaminen: Kielitietoiset toimintatavat 70 % vastauksista, avovastauksissa mainittu 4 kertaa.	Yhteneväiset tulokset, kielitietoisuudesta keskusteltu ja esitetty kehittämisehdotukset.	
Osaamisen kehittäminen – muut osaamistarpeet	Osaamistarve eri kansalaisuudet ja alkuperä 54 % vastauksista, avovastauksissa mainintoja 4.	Yhteneväinen tulos, eri kulttuurien osaamiselle on tarve. Kehittämisehdotuksia ja ratkaisuja löydettiin.	Monimuotoisuusosaamisen kehittämiseksi on tarve. Näkyy tunnistettuna osaamisen tarpeena. Pajoissa löytyi konkreettisia osaamisen tarpeita ja ratkaisuja.
	Avovastauksissa monimuotoisuuden osaamisen kehittämisen eri osa-alueita mainittiin 40 kertaa.	Monimuotoisuuden osaamistarve ilmeni runsaana keskusteluna ja konkreettisine kehittämistarpeina.	
Esihenkilötyö monimuotoisessa työyhteisössä	Osaamistarpeena osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden edistäminen 48% vastauksista.	Aihetta ei erikseen käsitelty pajoissa, mutta keskusteluissa esillä mm. tiimin vuorovaikutustaidot, osallisuuden mahdollistaminen ja sopimuksista kiinni pitäminen.	Osallisuus ja yhteenkuuluvuus huomioitava kehittämässä ja tunnistettava mm. kieli-, vuorovaikutus- ja kulttuurierojen aiheuttamat haasteet.
	Avovastauksissa näkyi monipuolisesti esihenkilöiden monimuotoisuusosaaminen. Tunnistettu kielen vaikutus työilmapiiriin.	Yhteneväisyys keskustelussa tunnistettu esim. konkreettisia tilanteita osallisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta.	
Organisaation tuki ja rakenteet -ohjeet ja koulutukset	Osaamistarve osaamisen kartoittamisen vastauksista 44%, mutta ei näkynyt avovastauksissa.	Tunnistettiin perehdytysprosessin ja osaamisen tunnistamisen kehittämisen tarve.	Työpaja syvensi kehittämisen tarvetta ja osa-alueella huomioitava yhteinen kehittäminen.

Yhteiskehittämisen työpajojen tulokset vahvistivat ja syvensivät kyselytutkimuksessa saatuja tuloksia. Taulukon 6 vertailun avulla voi todeta aiheen kehittämisen vaativan yhteistä keskustelua, jotta kehittämisen kohteet konkreetisoituvat, löytyy ratkaisuja ja kehittämisehdotuksia.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä monimuotoisuusosaamista Diakonissalaitoksen Rinnekodeilla. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli, miten monimuotoisuuden johtamista tulee kehittää esihenkilötyön näkökulmasta? Alatutkimuskysymyksiä oli kaksi: Mitkä tekijät ovat vahvuuksia monimuotoisuuden johtamisessa esihenkilötyön näkökulmasta? Mitkä asiat ovat haasteita monimuotoisuuden johtamisessa esihenkilötyön näkökulmasta? Sain tutkimuksessa vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tulokset vahvistavat aiempaa tutkimustietoa.

Opinnäytetyöhön kuului lisäksi kehittämistehtävä, jonka tavoitteena oli työstää yhteiskehittämisen avulla esihenkilöiden työn tueksi ja työyhteisöille osallistava työkalu, jonka avulla työyhteisöjen DEI-tietoisuutta lisätään. Kehittämistehtävän työkalu jäi luonnokseksi. Tähän vaikutti arvioni mukaan mm. kehittämistehtävän muotoilu suunnitelmavaiheessa liian laajasti ja toisaalta myös toimeksiantajaorganisaation kanssa keskustelu ennen työpajojen aloittamista siitä, että työkalu voi jäädä luonnokseksi ja on tärkeää, että siitä saadaan konkreettisia kehittämistarpeita jatkotoimenpiteitä varten.

Esihenkilötyö monimuotoisessa työyhteisössä

Tutkimuksen tulosten mukaan Rinnekodeilla työyhteisöissä työskentelee yhä moninaisempia työntekijöitä ja johtamiselta sekä organisaatiolta vaaditaan monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden vastuullista huomioimista ja toiminnan kehittämistä, kuten sosiaali- ja terveysalalla koko Suomessa. (Holma 2025, 24–26; Manka & Manka 2023, 67–71). Tutkimusten tulosten perusteella monimuotoisuuden johtamisen vahvuuksia olivat Rinnekotien esihenkilöiden vahva johtamisen osaaminen, toimintamalli, jossa on inklusiivisen johtamisen piirteitä sekä esihenkilöiden kyky reflektoida omaa osaamistansa suhteessa monimuotoisuuteen ja työyhteisöjen haasteisiin. Esihenkilötyön kehittämisen haasteiksi kuvailtiin mm. yksilöiden tukemisen haasteellisuutta suhteessa työyhteisön kokonaisuuteen ja oman kielitaidon sekä monimuotoisuusosaamisen kehittämistarpeita. Monimuotoisuuden johtamisen kehittämistä ajatellen johta-

misen tämänhetkiset vahvuudet ovat hyvä lähtökohta ja perusta, joita kannattaa edelleen vahvistaa ja kehittää inklusiivista johtamismallia sekä monimuotoisuusosaamista.

Esihenkilöt kuvasivat havainnollisesti työssään monimuotoisuuden johtamisen tapoja ja työyhteisön psykologista turvallisuuden tunnetta lisääviä käytäntöjä kuten arvostavaa ja yhdenvertaisuutta edistävää yksilöllistä kohtaamista, osallistavia työtapoja ja työyhteisön turvallisuuden tunteen vahvistamista. Esihenkilöt nostivat esille myös esihenkilön työntekijätuntemuksen tärkeyden ja kokemuksen siitä, että tämä auttaa esihenkilöä tukemaan työssä erilaisia yksilöitä. Tuloksissa esille noussut tarve osaamisen kartoittamisen osaamisen vahvistamisesta liittyy esihenkilöiden työntekijätuntemukseen, ja esihenkilöiden kuvaukset yksilöllisyyden huomioimisesta ovat jo johtamisen vahvuustekijä.

Monimuotoisissa tiimeissä tarvitaan inklusiivista johtamista sekä inklusiivisen ilmapiirin edistämistä, joissa johtajan rooli on merkittävä. (Shore & Chung 2023; Koivunen 2024; Gröndahl 2024). Tutkimuksen tulosten johtamistavoissa näkyy inklusiivinen johtaminen, jossa johtajan roolina on tuoda erilaisten yksilöiden näkökulmia esille, luoda tiimin kanssa yhdessä tavoitteet ja motivoida koko yhteisöä osallistumaan. Inklusiivinen johtamistapa edistää inklusiivista työilmapiiriä, jossa yhdistyvät yksilöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden arvostaminen. (Mor Barak 2022, 274–275; Shore & Chung 2022; Fagan ym. 2022). Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin rakentamiseksi esihenkilötyöllä ja johtamisella on merkittävä rooli työpaikoilla. (Työturvallisuuskeskus 2023, 8; Manka & Manka 2023, 183–184).

Esihenkilötyössä itsensä ja tiimin tunteminen sekä osaamisen tunnistaminen ovat tärkeitä asioita kehittymisen kannalta. Monimuotoisuuden johtamisen taustalla tärkeitä asioita ovat itsetuntemus, ihmistuntemus ja kyky nähdä työyhteisön jäsenten kokemusmaailmojen erot. (Ajanko 2019, 18–19, 27–29.) Työelämän kehittämisstrategiassa puolestaan nostetaan esille työelämän monimuotoistuminen ja yksilöllisyyden korostuminen ja siinä tarvittavan esihenkilön tukemisen tuovan esihenkilötyöhön uusia vaatimuksia ja kuormitusta. Esihenkilötyö vaatiikin laadukasta johtamisen kehittämistä. (Holma 2025, 22–23.)

Osaamisen kehittäminen monimuotoisissa työyhteisöissä

Monimuotoistuvien työyhteisöjen työntekijöiden osaamista ja työkykyä tulee kehittää ja maahanmuuttajien työllisyyden tukemiseksi kulttuurista ja etnistä monimuotoisuutta on edistettävä. (Bergbom ym. 2020a, 60–63). Tutkimuksen tuloksissa nousee monimuotoisuuden johtamisen kehittämiskohteena vahvasti esille monimuotoisten työyhteisöjen osaamisen kehittämisen tarve kielitaidon, kielitietoisuuden ja monimuotoisuuden osaamisen osalta. Monimuotoisissa työyhteisöissä voi tulosten mukaan olla haasteellista tunnistaa mm. eri kulttuuri- tai kielitaustaisen työntekijän osaamista niin, että hän pääsisi tuomaan osaamistaan työyhteisöön. Lisäksi on tarve löytää keinoja positiiviselle tavalle tuoda esimerkiksi erilaisia kulttuureita esille työyhteisöissä ja edistää esimerkiksi niin monimuotoisuuden osaamista ja lisätä yhteisöllisyyttä. Bergbom ym. (2022) on tuonut esille, että kieli on tärkeä osa työn tekemisessä, työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja osaamisen näkymisessä.

Aiemmissä tutkimuksissa on samankaltaisia tuloksia. Vuorovaikutus, kieli ja monikulttuurisuusosaaminen ovat niin suomalaisten kuin maahan tulleidenkin työntekijöiden osalta kehitettäviä osa-alueita monimuotoisissa työyhteisöissä. (Koivunen 2024; Toivanen 2018; Hartikainen 2018; Pitkänen ym. 2017) Monimuotoisuusbarometrissä monimuotoisuuden haasteiksi raportoitiin mm. kielitaidon puute, kulttuurierot, ennakkoluulot ja suvaitsemattomuus sekä monimuotoisuuden johtamisen hallinta. Työyhteisöissä on tarve kehittää systemaattisempaa monimuotoisuuden johtamista etnisyyden huomioiden. (Bergbom ym. 2020b, 17–19.) Koivunen (2024, 46) nostaa esille, että monimuotoisissa työyhteisöissä tarvitaan hyvää johtamisen hallintaa, jossa korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot, kielitietoinen perehdytys ja syrjinnän ehkäisemiseksi inklusiivinen johtaminen.

Tulosten mukaan kielitaidon osaamisen haasteet, monimuotoisuus työyhteisöissä sekä jossakin määrin ennakkoluulot ja asenteet vaikuttavat myös työyhteisön työilmapiiriin, yhteenkuuluvuuden tunteeseen, työntekijän mahdollisuuksiin hoitaa työtehtävänsä sekä osallisuuteen. Esihenkilöt nostivat yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden edistämisen yhdeksi osaamistarpeeksi ja oli havaittavissa riski siihen, että työntekijä jää tiimissä ulkokehälle esimerkiksi heikon kielitaitonsa vuoksi. Samankaltaisia tuloksia työelämään integroitumisen

vaikeuksista on raportoitu myös aiemmissä tutkimuksissa (Lauharo 2023; Hartikainen 2016; Pitkänen ym. 2017). Toivanen ym. (2018, 105–106) on tutkimuksessaan maininnut tärkeäksi, että esimiehellä on työyhteisön sosiaalisten suhteiden luomisessa tärkeä rooli toimia ratkaisukeskeisesti esimerkiksi väärinymmärrysten selvittelijänä tiimin yhteistä ymmärrystä rakentaen. Esihenkilön rooli johtajana on tärkeä monimuotoisessa työyhteisössä. Tutkimuksissaan Shore & Chung (2023) sekä Korkmaz ym. (2022) esittävät, että arvostuksen osoittaminen työntekijöiden työstä ja yhteenkuuluvuuden vahvistaminen ovat tärkeitä johtajan tehtäviä.

Yhteenkuuluvuus ja minäpystyvyys ovat yksilön perustarpeita, ja johtamisen kehittämistä ajatellen tämä on tärkeä huomioitava tekijä. Haslamin ym. (2012, 79–81) mukaan yhteisön jäsenillä on tarve pystyä olemaan osana ryhmää ja pääsemään yhdessä ryhmän tavoitteisiin. Manka & Manka (2023, 192–193) on kirjoittanut, että työyhteisössä yhteisöllisyys on yksilön ja yhteisön välinen vastavuoroinen suhde, jossa yhteiset tavoitteet menevät yksilön tavoitteen edelle. Johtaja voi estää eriarvoisuutta ja ryhmän ulkopuolelle jäämistä edistämällä inklusiivista työympäristöä työotteella, joka tukee jäseniä, varmistaa oikeudenmukaisuuden ja osallistaa päätöksentekoon. (Shore & Chung 2023; Mor Barak 2022, 274). Laiho ym. (2020) hankkeessa selvitettiin yksilöllisen ja jaetun johtajuuden välistä suhdetta, jossa painotetaan yhteisöohjautuvuutta. Tällä tarkoitetaan, että jokainen työyhteisön jäsen on työkaveruuden näkökulmasta vastuullinen työyhteisön onnistumisesta, toimivuudesta ja hyvinvoinnista.

Organisaation tuki ja rakenteet

Rinnekodeilla esihenkilötyön tukena ovat organisaation tuki sekä rakenteet, ja monimuotoisuuden johtamiseen on jo saatavilla hyvin tukea mm. ohjeiden, koulutusten ja dokumenttien muodossa. Toisaalta esihenkilöt tunnistivat tutkimuksessa kehittämisen kohteita organisaation tuessa ja rakenteissa, jotta ne palvelisivat paremmin monimuotoistuvia työyhteisöjä eli rakenteita ja ohjeita on kehitettävä edelleen. Osaamisen tunnistaminen ja perehdytyksen kehittäminen nähtiin tutkimuksessa kehitettäväksi tekijöiksi, jotta jokainen työntekijä pääsisi loistamaan ja perehdytys vastaisi hänen tarpeitansa. Perehdyttäminen

vaatii kehittämistä niin sisällöllisesti kuin sen dokumentoinninkin osalta, jotta se olisi kootusti samassa paikassa.

Monimuotoisuuden osaamisen ja johtamisen tueksi on ohjeita, koulutuksia ja dokumentteja, mutta ne ovat osittain vaikeaselkoisia ja vain joitakin on käännetty englanniksi, eivätkä ne välttämättä tue uuden työntekijän perehtymistä. Esihenkilöillä on tulosten perusteella lisäksi tarve saada tukea ja / tai materiaalia siihen, miten perehdyttää tarvittaessa suomalaisen työelämän pelisääntöjä pitäen sisällään esimerkiksi työaikojen noudattaminen, täsmällisyyden merkitys ja lounas- ja lepotauot. Kehittämistä vaativia asioita ovat materiaalien löydettävyys sekä osan koulutuksista ja ohjeista päivittäminen vastaamaan monimuotoisuuden osaamisen tarvetta niin esihenkilöiden kuin kaikkien työntekijöidenkin osalta.

Työelämä on yhä monimuotoisempaa ja monimuotoisuuden hyödyntäminen tuo vaatimuksia työnantajille ja johtamiseen. (Holma 2025, 38). Työyhteisön tavoitteissa ja strategiassa on tultava esille monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen ja niiden tulee olla osa kehittämistoimintaa. (Työturvallisuuskeskus 2023, 6.) Organisaatiossa on nostettu strategiaan mm. yhteisöjen luottamus, toimijuus ja osallisuus sekä jäsenten osaamisen hyödyntäminen ja monimuotoisuus ja yhteisöjen turvallisuus. Rohkeana uudistajana toimintaa kehitetään edelleen vaikuttavammaksi ja vastuullisemmaksi. (Strategia s.a.)

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempia tutkimustuloksia, joissa on mm. tuotu esille, että organisaatioiden henkilöstökäytännöt eivät aina tue monimuotoisuuden johtamista ja mainitsevat esimerkiksi sen, ettei perehdytysmateriaali aina vastaa kielitaitoa tai tarvittavaa osaamista ja perehdytyskäytännöt vaativat kehittämistä. (Koivunen 2024; Toivanen ym. 2018; Lauharo 2023; Koskela 2018; Singo 2024.) Lauharo (2023) tuo lisäksi esille, että perehdytystä ei ole aina suunniteltu yksilöllisesti mm. kulttuurista, työkokemus tai yksilöllinen kehittyminen huomioiden. Hartikainen (2016) on tutkimuksessa maahanmuuttajajohtajien perehdyttämisestä raportoinut, että kielitaito, kulttuuri ja toimintaympäristö ovat tärkeitä asioita huomioida perehdytyksessä.

Tutkimuksessa tuli myös esille, että turvallisuuskoulutuksia ja ohjeita on organisaatiossa hyvin saatavilla, mutta tulosten perusteella on havaittavissa huoli ja selvittämistarve siitä, miten esimerkiksi ensiapu-, poistumisturvallisuus- ja väkivallan ennaltaehkäisy- ja hallintakoulutukset vastaavat mm. eri kulttuuri- ja kielitaustaisen työntekijän osaamisen tarpeeseen ja miten voidaan varmistaa, että jokainen osaa hätätilanteessa toimia. Tulosten perusteella näyttäisi olevan tarve ohjeille, joissa on hyödynnetty erilaisia viestinnän keinoja kuten selkokieltä, englantia tai kuvia, joka on yhteneväinen Singon (2024) tutkimusten tulosten kanssa. Hartikainen (2016) on tutkimuksen tuloksissa maininnut, että monikulttuurisilla hoitajilla on perehdytystarve asiakas- ja työntekijäturvallisuuden heti työn alkaessa ja lääkehoidon osaamisen perehdytyksessä on huomioitava, että lääkehoidon käytännöissä on kansainvälisesti eroavuuksia.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuuluu tutkijan valintojen arvioiva tarkastelu, tutkimustyötä koskevien sääntöjen omaksuminen sekä luotettavuuskriteereiden ymmärtäminen. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että siihen eivät vaikuta satunnaiset tai epäolennaiset tekijät. Tutkimuksessa tulee esittää perusteita siitä, miten sen voidaan päätellä olevan luotettava. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla kyseistä tutkimuskehystä sekä tutkimuksessa käytettyjä laadullisia menetelmiä. Tutkimuksen raportoinnissa tutkijan tulee pystyä osoittamaan tekemiensä tulkintojen osuvuus. Tutkimuksen lukijan tulee pystyä seuraamaan tutkijan tekemää päätelyä, jotta voi arvioida päättelyä kriittisesti. Ihmistieteissä laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkijan ja tutkimuskohteen välinen vuorovaikutus ja tämän vuoksi tutkijan tulee pystyä arvioimaan reflektoiden omaa subjektiivisuutensa suhteessa tutkimustyöhön. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta edistää se, että tutkija tuo esille omaa subjektiivisuuttaan ja niitä arvoja, joilla on vaikutus tutkimuksen tuloksiin sekä tutkimuksen kulkuun. (Aaltio & Puusa 2020, 177–179.)

Monimenetelmällisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden osoittamiseksi on tärkeää raportoida ja kuvata tutkimuksen analysointiprosessia selkeästi ja läpinäkyvästi. Tutkimuksen raportoinnista tulee pystyä seuraamaan tutkijan tekemää päättelyä. Tutkimuksen toistettavuuden mahdollistamiseksi

aineistojen kerääminen ja analysointi tulee olla raportoitu yksityiskohtaisesti sekä konkreettisesti. Tutkimusmenetelmät sekä se, mitä niillä tavoiteltiin, tulee perustella. Tutkijan on suositeltavaa pitää päiväkirjaa tutkimuksen vaiheista, jotta hän pystyy perustelemaan tekemiään ratkaisuja. (Åkerblad & Seppänen-Järvelä 2024, 184–186.)

Jokainen laadullinen tutkimus on aina kokonaisuudessaan ainutkertainen, eikä sitä voida toistaa täysin samanlaisena. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan tutkimustulosten toistettavuutta jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja olisiko aihetta mahdollista tutkia uudelleen. Selkeä, havainnollinen ja yksityiskohtainen tutkimustulosten analysoinnin päättelyn etenemisen esittely mahdollistavat tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin. (Vilkkä 2021, luku 7 Tutkimuksen arviointi.)

Tutkimustyössä koskien niin tutkimusprosessia, tutkimusetiikkaa kuin tutkimustulosten luotettavuutta on ohjeena pyrkimys totuudellisuuteen. Tutkimuksen etiikka on huomioitava koko tutkimuksen ajan. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös uskottavuuden termiä, jolla tarkoitetaan tiedeyhteisön, suuren yleisön tai tutkimuksen kohdehenkilöiden vakuuttuneisuutta siitä, miten hyvin tutkija on onnistunut toteuttamaan tutkimuksen asianmukaisesti ja noudattanut tieteellisiä käytänteitä. (Aaltio & Puusa 2020, 180–181.)

Toteutin opinnäytetyön palvelumuotoilun avulla ja siinä korostui yhteiskehittäminen. Tutkimuksen suunnitelman tekemisen vaiheessa pohdin eri menetelmien sopivuutta suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin. Palvelumuotoilu valikoitui, koska se auttaa samaan käytännönläheistä tietoa tutkimusaiheesta, kun palvelunkäyttäjät osallistuvat kehittämiseen. Taustalla on myös oma arvomaailmani arvostaa kollegoiden osaamista ja asiantuntijuutta, yhdessä tekemisen mahdollistama monipuolinen näkemys aiheeseen sekä tavoitteeni nähdä asiat monista eri näkökulmista yhteisön asiantuntijuutta arvostaen.

Olen tutkimustyössäni avannut yksityiskohtaisesti tutkimusaineiston keräämistä kyselytutkimuksen ja yhteiskehittämisen työpajojen avulla. Yhteiskehittäminen soveltui aiheen tutkimus- ja kehittämismenetelmäksi hyvin, sillä tutkimusmenetelmillä saatiin käytännönläheistä tietoa kehittämisen tarpeesta.

Asiakasymmärryksen kasvattaminen kyselytutkimuksen avulla toi laajempaa näkökulmaa kehittämisen tarpeesta, ja yhteiskehittämispajat auttoivat perehtymään kehittämiskohteisiin syvällisemmin. Heikkoutena tutkimuksen työpajavaiheessa on se, että pajoihin osallistui vain kolme henkilöä ja on huomioitava tutkimuksen tuloksissa, että laajempi osallistujamäärä olisi voinut tuoda esille myös muita kehittämiskohteita. Toisaalta taulukossa (taulukko 6, s.45), jossa avaan kyselytutkimuksen ja työpajojen tuloksia, on huomattavissa, että tulokset molemmista tiedonkeruumenetelmistä ovat yhteneväisiä.

Tutkimuksen aineiston analyysivaiheet olen kuvannut eri vaiheittain niin, että lukija pystyy seuraamaan analysoinnin etenemistä. Analysoinnin konkretisoinnissa olen käyttänyt apuna taulukkoja, joista prosessia voi seurata. Tulosten raportoinnissa olen käyttänyt mm. suoria lainauksia kuvaamaan tuloksia. Kyselytutkimuksen ja yhteiskehittämisen työpajojen tulokset olen koonnut tauluktoon, josta niiden yhtäläisyydet ja erot sekä huomioitavat asiat ovat konkreettisesti nähtävissä.

Olen työskennellyt toimeksiantajaorganisaatiossa palveluyksikön johtajana ja esihenkilötyössä kymmenen vuotta. Tämän vuoksi tutkimuksen aihe ja organisaatio olivat minulle tuttuja. Tuttuudesta oli toki hyötyä, mutta se myös haastoi minua refleктоimaan omaa tutkimustyötäni koko tutkimuksen ajan objektiivisesti. Työtehtäviini kuuluu oman toimintayksikköni esihenkilötehtävät, joten suhteessa tutkimukseen osallistuneisiin henkilöihin olin heidän kollegansa. Järjestelmällinen tutkimuksen suunnitelman seuraaminen, tutkimuksen analyysin toteuttaminen, tulosten raportointi ja vertaaminen aiempaan tutkimusaineistoon sekä omat muistiinpanot tutkimuksen ajalta tukivat tieteellisen tutkimuksen tekemistä luotettavasti ja mielestäni onnistuin siinä hyvin.

7.3 Tutkimusetiikka

Tutkimuseettinen lautakunta on määritellyt neljä hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatetta. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden tulee näkyä työn suunnittelussa, menetelmissä, analyyseissa ja voimavaroissa. Tieteellisen toiminnan suunnittelu, toteutus ja raportointi sekä viestintä tulee olla avointa, oikeudenmukaista, puolueetonta ja yksityiskohtia salaamatonta. Tutkimuksen tulee arvostaa kollegoita, toiminnan osapuolia, yhteiskuntaa, ekosysteemiä,

ympäristöä ja kulttuuriperintöä. Tutkimuksessa tulee osoittaa vastuuta tieteellisen tutkimuksen alusta loppuun koskien niin hallinnointia, koulutusta, ohjausta, toteutusta, julkaisua kuin vaikutuksiakin. (TENK 2023, 12.)

Tieteellinen työ tulee suunnitella ja dokumentoida huolellisesti sekä on otettava huomioon aiempi tutkimustieto. Ennen tutkimuksen aineiston keräämistä tulee saada tutkimusta varten tarvittavat luvat, suostumukset ja eettiset ennakkoarvioinnit. Tieteellisen tutkimusaineiston omistuksesta, käyttöoikeuksista, käsittelystä, säilyttämisestä ja mahdollisesta avaamisesta on sovittava ennen tutkimusaineiston keräämistä. Tutkimustyössä tulee noudattaa voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä ja noudattaa velvoitteita koskien salassapitoa, vaitioloa ja luottamuksellisuutta. Mahdollisuuksien mukaan tulee edistää tutkimusaineiston avoimuutta ja jatkokäyttöä. (TENK 2023, 13–14.)

Eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimusta tehdessä tutkijan on otettava huomioon tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvo, yksityisyys, itsemääräämisoikeus sekä muut oikeudet. Tutkijana on vastuussa myös tieteestä, tulee edistää tieteen edistymistä. Kaikessa tutkimustyössä on oltava rehellinen, huolellinen ja tarkka. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Monimuotoisuus on aiheena herkkä ja tutkimuksessa on tärkeä huomioida hyvin tarkasti se, että aihe voi vaatia omien mielipiteiden ja ennakkoluulojen syvempää reflektointia. Aihe voi nostaa pintaan vaikeita keskusteluja työelämän epätasa-arvosta. Enemmän monimuotoisuutta tarkoittaa enemmän vaikeita kysymyksiä ja voi olla myös vaikea ottaa kaikkia huomioon. Tutkimuksessa voi tulla esiin asioita, että huomaa tahtomattoon syrjineensä työyhteisön jäsentä tai käyttäneensä väärää sanavalintaa ja loukanneen. Tutkimuksessa ja kyseilyissä on myös huomioitava, että omien ennakkoluulojen ja ajatuksen viinon tunnistaminen voi olla haastavaa ja aiheuttaa epämielisiä tunteita. Nämä ovat kuitenkin vääjäämättömiä seurauksia monimuotoisuustyössä ja askel kohti yhdenvertaisempaa työelämää. (Kalliokoski ym. 2023, 213–214.)

Sensitiivisissä aiheissa tutkijan ja tutkittavan mahdollinen tuttuus voivat vaikuttaa siihen, miten tutkittava vastaa kysymyksiin tai onko hän esimerkiksi varautuneempi arkaluonteisissa kysymyksissä. Tutkijan ja tutkittavan tuttuus voi olla

positiivinen tai negatiivinen asia ja se voi myös vaikuttaa suoraan saatavan aineiston sisältöön. (Vilkkä & Mankki 2024, luku 2.3 monimenetelmätutkimuksen tutkimusetiikka.)

Tutkimustieto tulee käsitellä niin, että tutkittavat säilyttävät yksityisyydensuojansa. Tutkimusaineisto tulee anonymisoida niin, ettei tutkittavaa voi enää tunnistaa aineistosta eikä aineistoa voida enää palauttaa henkilötietoja tunnistettavaan muotoon. (Vilkkä & Mankki 2024, luku 2.3 monimenetelmätutkimuksen tutkimusetiikka.)

Yhteiskehittämisessä tutkimusta toteutetaan monimenetelmäisesti vaiheittain, jossa ensimmäisen tutkimuksen tulokset ohjaavat tutkimuksen etenemistä ja tarkemman arvioinnin tekeminen ennen tutkimusta voi olla haasteellista, jopa mahdotonta. Tutkijana olen tehnyt valinnan tehdä tutkimusta johtamisen näkökulmasta, jolloin esihenkilöt ovat tutkimuksen perusjoukkoa asiakasymmärrystä kasvattavan kyselytutkimuksen kohteena. (Vilkkä & Mankki 2024, luku 2.3 monimenetelmätutkimuksen tutkimusetiikka.)

Tässä tekstikappaleessa on käytetty ChatGPT-tekoälyohjelman GPT-4-versiota, kun kuvataan organisaation käyttöoikeutta opinnäytetyöhön. Tekoälylle annettu kehoite oli: "yrityksen oikeudet opinnäytetyön materiaaliin". Muokkasin tekoälyn tuottaman tiedon ja tarkistin sen sisällön. Tutkimuksen eettisyyden pohdinta alkoi tutkimuksen aiheesta ja näkökulmaa valitessani. Diakonissalaitoksen Rinnekodeilla oli tarve monimuotoisuuden johtamisen kehittämiseksi ja tutustuttuani aiheeseen koin sen merkitykselliseksi ja ajankohtaiseksi tutkimuksen kohteeksi. Opinnäytetyön aloitusvaiheessa tein opinnäytetyösopimuksen oppilaitoksen ja toimeksiantajaorganisaation välillä. Opinnäytetyön suunnitelman valmistuttua hain tutkimuslupaa toimeksiantajaorganisaatiolta ja lisätietopyyntönä toimitin henkilötietojen käsittelyä koskevat suostumuslomakkeet. Lisäksi sovimme opinnäytetyön tutkimusaineistojen omistus- ja käyttöoikeuksista, käsittelystä, säilyttämisestä ja mahdollisesta avaamisesta. Sovimme, että toimeksiantajaorganisaatio saa oikeuden käyttää opinnäytetyön tuloksia vain omassa toiminnassaan ja omiin tarpeisiinsa, mutta ei esimerkiksi julkaista niitä tai käyttää niitä kaupallisessa tarkoituksessa ilman minun lupaani.

Tutkimusluvan saatuani lähetin Rinnekotien esihenkilöille Webropol-kyselyn, joka sisälsi tutkimustiedotteen. Kysely oli anonymisoitu, joten tutkittavan henkilöllisyys ei paljastu tuloksissa. Suuntasin kyselyn kaikille esihenkilöille, jotta tutkimuksen alkukartoituksesta tulisi kattava. Olin lisäksi huomionut, että kysely ei vie liikaa aikaa esihenkilöiltä, joilla on muutoinkin paljon työtä. Kysely sisälsi kysymyksen halukkuudesta osallistua työpajatyöskentelyyn. Kun kysymykseen vastasi kyllä, ohjasi se uuteen kyselyyn, jonne tutkittava täytti yhteystietonsa. Yhteiskehittämisen työpajoihin ilmoitautui kolme esihenkilöä ja lähetin heille ennen työpajojen toteutumista luettavaksi tutkimustiedotteen (liite 1) ja allekirjoitettavaksi tietosuojaselosteen (liite 3) ja suostumuksen henkilötietojen käsittelyyn.

Tutkimustiedotteessa kävi ilmi, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkittava voi koska tahansa keskeyttää tutkimukseen osallistumisen ilmoittamalla siitä minulle. Tutkimustiedotteessa oli kuvattuna myös tutkimuksen kulku ja työpajojen toteuttamistavat sekä tutkimuksen hyödyt, riskit, tutkimusaineiston käsittely ja raportointi. Työpajatyöskentelyn aikatauluja sopiesani huomion mahdollisuuksien mukaan ilmoittautuneiden toiveet aikatauluista ja jo suunnitteluvaiheessa olin huomion ajankäytöllisesti mahdolliseksi osallistua työpajoihin aikaan ja paikkaan sitomattomasti työskennellen Teams-verkkoalustalla.

Ennen työpajatyöskentelyn aloittamista tilasin toimeksiantajaorganisaatioltani Teams-kanavan, jolle nimesin omistajajäseniksi itseni sekä henkilöstöpalveluiden edustajan, sillä ohjeiden mukaan kanavalla tulee olla kaksi omistajaa. Kanava on yksityinen ja sen jäseniksi otin kehittämistyöpajoihin ilmoittautuneet esihenkilöt. Työpajatyöskentely toteutettiin Teams-verkkokokouksina ennalta sovittuina ajankohtina ja lisäksi jokaisella oli pääsy lukemaan työpajasta kirjoitettua muistiota tai tehtyä taulukkoa. Työpajojen pienen osallistujamäärän vuoksi toimin pajoissa sekä fasilitaattorina että kirjaajana. Oikeellisuuden varmistamiseksi jaoin näyttöä ja kysyin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä tai varmistin, olinko ymmärtänyt oikein väärinkäsitysten välttämiseksi.

Koko tutkimustyön aikana suunnittelussa, tutkimusaineiston keräämisessä, dokumentoinnissa, säilyttämisessä ja analysoinnissa noudatin rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta. Siirsin kyselyn tulokset pois Webropol-alustalta,

kun olin ajanut sieltä tarvittavat kyselyn tulokset ja raportit. Kehittämistyöpajojen materiaalit siirsin pois Teams-kanavalta, kun työpajatyöskentely oli päättynyt. Ohjeiden mukaisesti opinnäytetyö meni Turnitin plagiointiohjelman läpi työn valmistuttua.

7.4 Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajalle

Monimuotoisuuden johtamisen kehittämistä ajatellen työntekijöiden yhdenvertaisuuden ja ainutlaatuisuuden tukeminen ja työyhteisöjen yhteisöllisyyden edistäminen kietoutuvat toisiinsa ja ehdottamani kehittämistoimenpiteet ovat toisiinsa vaikuttavia tekijöitä, jotka ikään kuin toimivat liimana toisilleen. Diakonissalaitoksen strategiassa vuosille 2025–2027 kerrotaan lupaus oman toiminnan kehittämisestä yhä vastuullisemmaksi ja vaikuttavammaksi. (Strategia s.a). Opinnäytetyöni tulokset tuovat Rinnekodeille tutkimustietoa käytännön osaamisen kehittämisen tarpeista, joilla voidaan tukea niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin hyvinvointia ja kehittää vastuullisuustyötä monimuotoisissa työyhteisöissä yhdessä. Tuloksissa on myös nähtävissä pitkäjänteisen vastuullisuustyön vaikuttavuus ja Rinnekotien arvojen toteutuminen käytännön tasolla esihenkilötyössä, jossa ihmisarvon kunnioittaminen näkyy havainnollisesti yhdenvertaisuuden ja moninaisuuden arvostamisena sekä kehittämiskohteiden realistisena arviointina ja kykynä reflektoida omaa toimintaansa myös kriittisesti.

Monimuotoisuuden johtamisen kehittämistä ajatellen monimuotoisuutta tukevat johtamistavat ja jo osittain inklusiiviset toimintatavat ovat iso vahvuustekijä ja hyvä lähtökohta, joita kannattaa edelleen vahvistaa ja kehittää inklusiivista johtamismallia sekä monimuotoisuusosaamista, sillä kuten mm. Shore & Chung (2023) toteavat, niin monimuotoisissa tiimeissä tarvitaan inklusiivista johtamista sekä inklusiivisen ilmapiirin edistämistä, joissa johtajan rooli on merkittävä. Inklusiivisen johtamisen toimintatapojen konkreettinen käytäntöön vieminen tukee laajasti monimuotoisten työyhteisöjen osaamistarpeita, työyhteisön yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden edistymistä ja on perustana koko monimuotoisten työyhteisöjen hyvinvoinnille. Toimenpide-ehdotuksena Rinnekodeille ehdotan monimuotoisuuden johtamisen kehittämistä edelleen inklusiivinen johtamistapa huomioiden ja osaamisen kehittymisen seuranta jollakin konkreettisella tavalla.

Osaamisen kehittäminen suomen kielen osalta ja kielelliset osaamisen haasteet nousivat tutkimuksen tuloksissa merkittävästi suurimmaksi kehittämistarpeeksi. Suomen kielen osaamisen haasteet näkyvät työyhteisöissä monella eri tasolla: ymmärtämisen vaikeutena asiakastyössä ja tiimeissä, asiakastyön kirjaamisen ja omien työtehtävien tekemisen haasteina, dokumenttien ymmärtämisen vaikeutena sekä tiimin yhteenkuuluvuuden toteutumisen riskinä. Esihenkilöiltä nousi myös esille huoli siitä, miten esihenkilö ja työntekijä, jonka suomen kielen taito on vasta kehittymässä, ymmärtävät toisiaan, ja olisiko esihenkilöiden englannin kielen taitoa vahvistettava. Kielitietoinen työskentelymalli vaikuttaa tutkimuksen mukaan olevan hieman vieras työyhteisöissä. Toimenpide-ehdotukseni organisaatiolle on kielitietoisen työskentelymallin käyttöönotto monikielisissä työyhteisöissä kouluttamalla niin esihenkilöt kuin työyhteisökin velvoittavilla koulutuksilla ja sopimalla konkreettiset toimintamallit ja seurattavat tavoitteet yksiköihin.

Monimuotoisuuden osaamisen ja monimuotoisuuden johtamiseen on saatavilla ohjeita, koulutuksia ja dokumentteja, joiden sisältö ei kaikilta osin tällä hetkellä täysin vastaa tarpeeseen ja niiden löydettävyydessä on haasteita. Ehdotan, että organisaation sisäiset ohjeet monimuotoisuuteen liittyen tulisi päivittää vastaamaan monimuotoisen henkilöstön tarpeita huomioimalla esimerkiksi kielelliset ja oppimisen haasteet, esimerkiksi tarjoamalla tiivistettyjä ja selkokielisiä versioita. Tutkimustulosten mukaan ohjeistuksia ei tunneta laajasti, mikä korostaa tarvetta niiden paremmalle jalkauttamiselle ja viestinnälle. Jotta ohjeet olisivat paremmin hyödynnettävissä, ehdotan niiden keskittämistä yhteen selkeään tietopankkiin ja viestimisessä kiinnittämään huomioita saavutettavuuteen. Dokumenttien saavutettavuuden parantamiseksi voitaisiin käyttää esimerkiksi visuaalisia esityksiä tai interaktiivisia oppaita.

Esihenkilöt toivat esille, että osaamisen kartoittamisen ja monimuotoisuuden osaamista tulisi vahvistaa. Erityisesti monikulttuurisesta taustasta tulevien työntekijöiden osaamisen tunnistaminen voi olla haastavaa ja siihen tarvittaisiin tukea. Osaamisen kartoittamisen kehittäminen tukisi kaikkien työntekijöiden yhdenvertaista osaamisen tukemista. Eri kulttuuri- tai kielitaustaisen työntekijän turvallisuusosaamisen kuten ensiaputaidot, hätätilanteessa toimiminen ja poistumisturvallisuusosaamisen varmistaminen ja turvallisuuskoulutusten

vastaavuus kielitaitoon nähden nousi myös huolenaiheeksi. Monimuotoisuusosaamista tulisi myös kehittää niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin osalta. Ehdotan kehittämistoimenpiteenä edeltäviin viitaten tarkastelemaan perehdytysprosessia ja sen yksilöllisen huomioimisen mahdollisuuksia esimerkiksi niin, että olisi jo olemassa valmiit polut, miten esimerkiksi vahvempaa tukea tarvitsevan perehdytysprosessi hoidetaan ja olisi huomioituna se, että perehdytysprosessiin tarvitaan tällöin enemmän aikaa kuin tavallisesti. Toisena kehittämisehdotuksena olisi kehitettävä turvallisuusperehdytyksen ohjeita vastaamaan mm. eri kielisen työntekijän osaamisen tasoa. Kolmanneksi perehdytysprosessin dokumentoimista tulisi kehittää niin, että koko dokumentointi olisi henkilöstöjärjestelmässä samassa paikassa, jolloin perehdytyksen toteutumisen vastuuta pystyttäisiin aukottomasti seuraamaan. Neljänneksi monimuotoisuusosaamista tulisi kehittää velvoittavilla koulutuksilla tai työntekijöitä osallistavilla työpajoilla kulttuuritietoudesta, tiedostamattomista ennakkoluuloista ja erilaisista vuorovaikutustyyleistä.

7.5 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön prosessi oli mielenkiintoinen ja opettavainen matka monimuotoisuuden johtamisen työtä tutkiessani. Tutkimussuunnitelman tekeminen huolellisesti sekä työn aikatauluttaminen realistisesti auttoivat minua edistämään työtä suunnitelmallisesti. Työn tuloksessa jouduin tekemään kompromissin ja kehittämistehtäväksi suunniteltu työkalu jäi luonnokseksi. Jatkossa huomioisin tämän jo suunnitelmavaiheessa niin, että yhteistyö toimeksiantajaorganisaation työn ohjaajan kanssa tulisi olla alusta asti tiiviimpää ja keskustelua tavoitteesta tulisi käydä konkreettisesti tavoitteiden tasolla työn suunnitelman tekemisen vaiheessa. Toisaalta sain tutkimuksessani vastaukset tutkimuskysymyksiin ja kehittämisehdotukset toimeksiantajalle muodostuivat konkreettisiksi ehdotuksiksi, joten työ oli kaiken kaikkiaan onnistunut.

Opinnäytetyöprosessin mielenkiintoisin, mutta työläin ja haastavin vaihe oli tulosten analysointiprosessi. Menetelmäoppaiden avulla analysointi onnistui mielestäni hyvin ja tutkimusaineistosta rakentui alkuperäisten ilmaisujen, alaja yläluokkien kautta yhdistäviä luokkia. Työ eteni tuloksiin ja tulosten tarkasteluun. Tutkimuksen tulokset ovat aiempien tutkimuksen tuloksia vahvistavia.

Työpajatyöskentelyyn valmistauduin lukemalla oppaita työpajojen fasilitoinnista ja tekemällä etukäteen valmistelut mm. ensimmäisen työpajan ideointiin. Koin, että työpajatyöskentelyssä olisi ollut etuna, että minulla olisi ollut työpari, jonka kanssa olisin työpajat vetänyt, jolloin vastuuta olisi voinut jakaa fasilitoinnista ja toisaalta muistiinpanojen kirjoittamisesta.

Työyhteisöt monimuotoistuvat, tutkimuksen aihe oli hyvin ajankohtainen ja uskon tulosten ja kehittämissuhteiden olevan niin toimeksiantajaorganisaatiolle kuin yleisellä tasolla yhteiskunnallisesti hyödyllisiä. Tuloksissa minua yllätti se, että suurimpina kehittämiskohteina näkyi osaamisen kehittämisen tarpeet kielitaidon suhteen, mutta toisaalta tulos on yhteneväinen aiempien tutkimusten tulosten kanssa. Huolimatta kuitenkin tästä pidän tärkeänä, että jatkossa monimuotoisuus tutkimuksissa pyritään myös selvittämään muita monimuotoisuuden osaamisen tarpeita ja monimuotoisuutta edistävien strategioiden vaikuttavuutta käytännön tasolla.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. toim. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.

Ajanko, S. 2019. Moninaisuuden johtaminen -Ytimessä johtajan itsetuntemus. 2.painos. Suomen Liikekirjat.

Arvot, visio ja missio. s.a. Rinnekodit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rinnekodit.fi/tietoa-meista/arvot-visio-ja-missio/> [viitattu 15.2.2025]

Attila, H., Baumgartner, T., von Bell, A., Koivuranta, S. & Pietiläinen, M. 2024. Raskaussyrjintä Suomessa Vuoden 2024 väestötutkimuksen tuloksia. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. E-kirja. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165813> [viitattu 4.4.2025]

Bahmani, A & Mokko, M. 2023. Moniperusteisen syrjinnän tunnistaminen on välttämätöntä seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Blogi. Päivitetty 14.06.2023. Saatavissa: <https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/-/moniperusteisen-syrjinnan-tunnistaminen-on-valttamatonta-seksuaali-ja-sukupuolivahemmistojen-yhdenvertaisuuden-edistamiseksi> [viitattu 10.4.2025]

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020a. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos, 53–71. E-kirja. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1> [viitattu 12.7.2024.]

Bergbom, B., Toivanen, M & Väänänen, A. 2020b. Monimuotoisuusbarometri. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos: Helsinki. E-kirja. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y> [viitattu 26.1.2025]

Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2022. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatioissa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/kielitetoisuuteen-heraaminen> [viitattu 10.3.2025.]

Birkbeck, University of London. 2024. 2024 Neurodiversity in Business and Work Academic. Research The perspective of workers, colleagues and employers. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.neurodiversityinbusiness.org/wp-content/uploads/2024-09-30-Neurodiversity-in-Business-and-Birkbeck-University-Research.pdf> [viitattu 4.4.2025]

Czibalmos, M. & Rask, S. 2022. Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt ulkomaalaistaustaisessa väestössä Suomessa Intersektionaalinen analyysi. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. E-kirja. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145215/RAP2022_009_so.pdf?sequence=7&isAllowed=y [viitattu 10.4.2025]

Dufva, M. 2025. Megatrendit 2025 – miltä näyttää tulevaisuusselonteko megatrendien valossa? Sitra. WWW-dokumentti. Päivitetty: 9.1.2025. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2025-milta-nayttaa-tulevaisuusselonteko-megatrendien-valossa/> [viitattu 8.3.2025]

Edmonson, A C. 2018. The fearless organization. New Jersey: John Wiley & Sons. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=5596894tails> [viitattu 26.1.2025]

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadullisen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047ma> [viitattu 24.4.2024]

Fagan, H. A. S., Wells, B., Guenther, S., & Matkin, G. S. 2022. The path to inclusion: A literature review of attributes and impacts of inclusive leaders. *Journal of Leadership Education* 1, 88–104. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.12806/V21/I1/R7> [viitattu 30.7.2024]

Gordon, J. 2017. The Power of Positive Leadership. New Jersey: Jon Wiley & Sons. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=4841873&c=RVBVQg&ppg=1> [viitattu 17.7.2024]

Gröndahl, S. 2024, Monimuotoisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Hämeen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylempi amk -opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/850142/Grondahl_Silja.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 18.7.2024]

Hartikainen, J. 2016. Maahanmuuttajahoitajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä – toimintatutkimus vanhustenkeskuksessa pääkaupunkiseudulla. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Health Sciences Number 372. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/89fae149-e777-405d-b567-12a0873d3b8c/content> [viitattu 5.3.2025]

Haslam, A., Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus.

Holma, S. 2025. Kohti työelämän kehittämisstrategiaa 2030. Asiantuntijatyöpajojen osallistamiskokonaisuuden ja aineiston kuvaus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos. E-kirja. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150794/TTL-978-952-391-202-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y> [viitattu 28.2.2025]

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä. 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAFBIXETEB#/kohta:Monimuotoisuus\(\(20\)ty\(\(f6\)el\(\(e4\)m\(\(e4\)ss\(\(e4\)/piste:t3Zz](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAFBIXETEB#/kohta:Monimuotoisuus((20)ty((f6)el((e4)m((e4)ss((e4)/piste:t3Zz) [viitattu 9.7.2024]

Ideointi osana palvelumuotoiluprosessia. 2023. Palvelumuotoilu Palo. WWW-dokumentti. 28.8.2023. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilu-palo.fi/blogi/ideointi-osana-palvelumuotoiluprosessia/> [viitattu 20.9.2024]

Innokylä s.a. Aivoriihi. Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi> [viitattu 19.8.2024]

Jalonen, H., Uusikylä, P. & Hyttinen, R. 2019. Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. toim. Johtamisen psykologia. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 235–267

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

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa: Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokanto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> [viitattu: 23.4.2024.]

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E. & Rask, S. 2022. Tavoitteena syrjimätön työelämä -Työsyönnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Helsinki: Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. E-kirja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-362-3> [viitattu 28.3.2025]

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

Koivunen, J. 2024. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen ja esihenkilöiden osaaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja ravitsemisala. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/861011/Koivunen_Johanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu: 4.8.2024]

Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A. & Toppi-Tanner, S. 2020. Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos, 6-8. E-kirja. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=> [viitattu 12.7.2024]

Korkmaz, A. V., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. 2022. About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review* 4. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894> [viitattu 28.7.2024]

Koskela, M. 2018. Perehdytys ylijärjestyksessä oppimisympäristössä Kokemuksia espanjalaisten sairaanhoitajien perehdytyksestä terveydenhuollon työyhteisössä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/250155688.pdf> [viitattu 7.3.2025]

Laiho, M., Ryömä, A., Satama, S. & Teerikangas, S. 2020. Aktiivinen Työkaveruus työn arjen voimavarana työ – Yhteistyön työyhteisö -hankkeen loppuraportti. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja e-2:2020. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://oma.tsr.fi/api/projects/d9cace87-7f70-4f8f-9032-bc7ba6aba566/attachment/5a141a3b-df41-4eea-a6f4-42899b55bb16> [viitattu 30.7.2024]

Lauharo, A. 2023. Kulttuuritaustan huomioiminen perehdytyksessä. Eri kulttuuritaustaisten sairaanhoitajien kokemuksia perehdytyksestä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Akuutin hoitotyön koulutus (ylempi amk). Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023060621868> [viitattu 5.3.2025]

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. E-kirja. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165554> [viitattu 4.4.2025]

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Hyvää johtamista ja arjen tekoja. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAFBJXETEB#/kohta:2\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(c4\)\(\(c4\)OMA\(\(20\)KOHOAA\(\(20\)ARVOONSA/piste:t258](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAFBJXETEB#/kohta:2((20)TY((d6)HYVINVOINTI((c4)((c4)OMA((20)KOHOAA((20)ARVOONSA/piste:t258) [viitattu 12.7.2024]

Mannila, S. 2024. Syrjintä Suomessa 2020–2023 Tietoraportti. Helsinki: Valtioneuvosto Oikeusministeriö. E-kirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-400-955-3> [viitattu 30.3.2025]

Mitä yhdenvertaisuus on? s.a. Oikeusministeriö. Demokratia- ja julkisoikeusosasto / Itsehallinto ja yhdenvertaisuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-yhdenvertaisuus-on> [viitattu 8.3.2025]

Mor Barak, M.E. 2022. Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace. fifth edition. USA: University of Southern California.

Neuromonimuotoisuuden Voima s.a. Turku AMK. WWW-dokumentti. Päivitetty: 29.1.2025. Saatavissa: <https://www.turkuamk.fi/projekti/neuromonimuotoisuudenvoima/> [viitattu 30.3.2025]

Niemi, P. 2025. HR-johtamisen tulevaisuus 2025: Viisi keskeistä trendiä. WWW-dokumentti. Päivitetty: 20.1.2025. Saatavissa: <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/hr-johtamisen-trendit-2025> [viitattu 11.4.2025]

- Pesonen, H & Nieminen, J. 2021. Huomioi oppimisen esteet: Inklusiivinen opetus korkeakoulutuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701847> [viitattu: 4.8.2024]
- Pitkänen, P., Keisala, K. & Niiranen, V. toim. 2017. Tavoitteena sujuva arki Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampere: Tampere University Press. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0610-6> [viitattu 7.3.2025]
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. toim. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. 145–156.
- Pyöriä, P., Koivunen, T. & Lehtovaara, H. 2024. ”Tätähän ei saa kysyä mutta kysyn kuitenkin” Perhesuhteita koskevat sukupuolittuneet syrjäintäkokemukset rekrytoinnissa. *Aikuiskasvatus* 3, 168–181. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.147998> [viitattu 30.3.2025]
- Rasismi. s.a. Yhdenvertaisuusvaltuutettu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/rasismi> [viitattu 10.4.2025]
- Rinnekodit. 2015. Tehtävänkuvauslomake lähiesihenkilö / palveluyksikön johtaja. Päivitetty: 20.9.2022. PDF-dokumentti. Intranet.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. 2023. Enhancing leader inclusion while preventing social exclusion in the work group. *Human Resource Management Review* 1. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100902> [viitattu: 28.7.2024]
- Singo, M. 2024. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ikäihmisten hoivakohteissa. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024090924946> [viitattu 9.3.2025]
- Soini, A. 2024. DEI-auditointi avasi silmät monimuotoisuuden haasteille ja onnistumisille. Rinnekodit. WWW-dokumentti. Päivitetty: 15.3.2024. Saatavissa: <https://www.rinnekodit.fi/ajankohtaista/dei-auditointi-avasi-silmat-monimuotoisuudelle/> [viitattu: 4.8.2024]
- Strategia. s.a. Rinnekodit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rinnekodit.fi/tietoa-meista/strategia/> [viitattu 15.2.2025]
- Tarinamme. s.a. Rinnekodit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rinnekodit.fi/tietoa-meista/tari/> [viitattu 15.2.2025]
- TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelemisen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. E-kirja. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf [viitattu: 24.2.2025]
- Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit

2021:2. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministerilö. E-kirja. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 8.7.2024.]

The Verna Myers Company. s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vernamyers.com/> [viitattu 11.4.2025]

Thomas, D. A. & Ely, R.J. 2022. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Teoksessa Harvard Business Review on Managing Diversity. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 33-65.

Thompson, E. & Miller, J. 2024. Neuroinclusion at work. Survey report. London: Chartered Institute of Personnel and Development. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/2024-neuroinclusion-at-work-report-8545.pdf> [viitattu 4.4.2025]

Toivanen, M., Väänänen, A., Kurki, A-L., Bergbom, B. & Airila, A. (toim.) 2018. Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. E-kirja. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136165/Moni%20osaa%20-%20ty%c3%b6paikkaosaaminen%20monikulttuurisilla%20ty%c3%b6paikoilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 28.2.2025]

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi,bisneskirjasto-almatalent-fi.ezpoxy.xamk.fi> [viitattu: 24.4.2024]

Työturvallisuuskeskus, 2023. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. E-kirja. Saatavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2024/01/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyo%CC%88yhteiso%CC%88ssa%CC%88.pdf> [viitattu 15.9.2024.]

Valli, R. 2018 Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa: Teoksessa: Valli, R. toim. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineiston keruu: viikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja, 187–234. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160> [viitattu: 23.4.2024]

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita oppiminen. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077ma> [viitattu 8.3.2025]

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731/> [viitattu: 24.4.2024]

Vilka, H & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen. Jyväskylä: Santalahti-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523704749> [viitattu 18.8.2024.]

Yhdenvertaisuuslaki. 30.12.2014/1325

Åkerblad, L. & Seppänen-Järvelä, R. 2024. Monimenetelmällinen tutkimus.
Helsinki: Gaudeamus

Hei,

Liite 1

Olen Minna Kalliomäki ja opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa sosionomi yamk-tutkintoa hyvinvoinnin edistämisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä monimuotoisuuden johtamisesta esihenkilötyön näkökulmasta Rinnekodeille. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa monimuotoisuuden johtamisesta ja löytää konkreettisia keinoja, joilla DEI-tietoisuutta (monimuotoisuus, tasavertaisuus ja inklusio) saataisiin lisättyä Rinnekotien yksiköissä ja esihenkilötyön tueksi saataisiin työkalu aiheen jalkauttamiseksi yksiköihin.

Pyydän sinua osallistumaan webropol-kyselyyn. Kyselyn avulla pyrin luomaan kuvan kehittämiskohteesta ja tarpeesta. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Tutkimuksen tekemiseen on saatu lupa Diakonissalaitoksen eettiseltä toimikunnalta.

Osallistuminen on vapaaehtoista. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimuksen ensimmäisessä kyselyvaiheessa ei kerätä henkilötietoja.

Tutkimus sisältää myöhemmässä vaiheessa yhteiskehittämisen työpajoja, joihin tarvitsen mukaan aiheen kehittämisestä kiinnostuneita esihenkilöitä. Mikäli olet kiinnostunut, voit ilmoittaa kiinnostuksesi kyselyn lopussa avautuvalla linkillä. Tässä vaiheessa tutkimusta kerätään henkilötietoja.

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Diakonissalaitoksella / Rinnekodeilla? *

- alle 1 vuotta
 1-5 vuotta
 yli 5 vuotta

2. Millä alueella työskentelet? *

- Pääkaupunkiseutu ja Uusimaa
 Muu Suomi

3. Mitä monimuotoisuus tarkoittaa mielestäsi työyhteisössä ja johtamisessa?

4. Esihenkilönä koen, että minulla on riittävästi tietoa ja resursseja johtaa monimuotoista työyhteisöä.

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Neutraali	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Valitse vaihtoehto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Koen tarvitsevani lisää osaamista monimuotoisuuden johtamisessa. useita.

- rekrytointi
- perehdytys
- työympäristön muokkaaminen
- osaamisen kartoittaminen
- Osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden edistäminen
- kielitietoiset toimintatavat
- työpaikan pelisäännöt
- yhdenvertainen urakehitys

6. Tarvitsetko lisää osaamista monimuotoisuuden tekijöihin?

Voit valita useita.

-
- ikä
- eri kansalaisuudet tai alkuperä
- kieli
- sukupuoli
- seksuaalinen suuntautuminen
- uskonto tai vakaumus
- terveydentila
- vammaisuus
- neurodiversiteetti
- työkokemus
- arvot tai ajattelutapa
- viestintätyyli
- jokin muu

Koen, että esihenkilönä olen tietoinen osallisuuden merkityksestä
8. työyhteisössäni.

	4		5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Neutraali	Jokseenkin samaa mieltä
			5 Täysin samaa mieltä

Valitse vaihtoehto

9. Millä tavoin pyrit esihenkilönä edistämään osallisuutta työyhteisössäsi?

10. Minkälaisia tasavertaisuuden esteitä koet, että työyhteisössäsi on, ja miten niitä voisi mielestäsi purkaa?

11. Millä tavoin esihenkilönä huomioit monimuotoisuuden johtamisen päivittäisessä työssäsi?

12. Mitkä ovat suurimmat haasteet monimuotoisuuden johtamisessa, ja miten niitä voisi mielestäsi ratkoa?

13. Mitä muuta haluaisit kertoa monimuotoisuudesta, osallisuudesta, tasavertaisuudesta tai niiden johtamisesta työpaikallasi?

14. Onko sinulla kehittämissuhteita tiimien monimuotoisuusosaamisen lisäämiseksi?

15. Opinnäytetyöhön monimuotoisuuden johtamisen kehittämisestä kuuluu kolme työpajaa, jotka ajoittuvat ajalle joulukuu 2024- tammikuu (varalla helmikuu) 2025. Oletko kiinnostunut osallistumaan työpajatyöskentelyyn?

kyllä

ei



Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Tämä tietosuojailmoitus kuvaa, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös halutessasi keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen käsitellä henkilötietojasi, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan anonymisoiduna käyttää osana tutkimusaineistoa.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Opiskelijan nimi: Minna Kalliomäki

Sähköposti

Puhelinnumero

2. Opinnäytetyön aihe, kesto ja suorittajat

Monimuotoisuuden johtaminen esihenkilötyön näkökulma.

Kesto: marraskuu 2024 – maaliskuu 2025.

Opinnäytetyön tekijä: Minna Kalliomäki sosionomi yamk-opiskelija

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja kerätään tutkimuksen vaiheessa, jossa etsitään osallistujia yhteiskehittämisen työpajoihin. Työpajojen osallistujien tavoittamiseksi, työpajojen ajankohtien sopimiseksi ja työpajojen aikana yhteydenpidon toteutumiseksi tarvitaan osallistujien yhteystietoja.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: tutkittavan suostumus

5. Mitä tietoja minusta käsitellään?

Tutkittavasta kerätään ja tallennetaan nimi, sähköpostiosoite ja puhelinnumero.



6. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Tutkittavan henkilötiedot saadaan tutkittavalta itseltään kyselylomakkeen kautta.

7. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteriä ei luovuteta kolmansille osapuolille.

8. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana Microsoft pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft käsittelee pääsääntöisesti tietoja EU/ETA-alueella ja alueellisissa tietokeskuksissa. Microsoft on sitoutunut toimimaan EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaisesti. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

9. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

10. Miten henkilötietoni suojataan?

Henkilötiedot ovat sähköisessä muodossa opinnäytetyön tekijän oppilaitoksen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tietoturvalisillä alustalla, joka on suojattu opinnäytetyön tekijän käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Lisäksi opinnäytetyön tekijä luo työpajoihin osallistujille oman yksityisen TEAMS-kanavan, jolle määrittää käyttäjiksi työpajoihin osallistuvat henkilöt. Kanava luodaan Rinnekotien alustalle, koska osallistujat osallistuvat tutkimukseen työaikana. Mikäli tutkimustiedossa tulisi esille suoria tunnistetietoja, tunnistetiedot poistetaan tutkimustiedon analysointivaiheessa.

11. Miten voin käyttää tietosuojasetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Minna Kalliomäki,

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuojasetuksen 7 artikla)
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.
- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuojasetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

12. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaavaan saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen

Tietosuojaselosteessa henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste on "suostumus". Kyse ei ole tieteellisestä tutkimuksesta vaan esim. opinnäytetyöstä.

Tutkimuksen nimi: yamk-opinnäytetyö Monimuotoisuuden johtaminen esihenkilötyön näkökulmasta.

Tutkimuspaikka: Webropol kysely osallistumisesta yhteiskehittämisen pajat sekä Rinnekodit TEAMSissa kokoontuva esihenkilöistä koostuva ryhmä, joka osallistuu yhteiskehittämisen työpajoihin kolme kertaa.

Tutkimuksen toteuttaja: sosionomi yamk-opiskelija Minna Kalliomäki.

Mikäli haluat peruuttaa suostumuksesi, suostumus peruutetaan ilmoittamalla siitä sähköpostitse

Olen saanut tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen. Tutkimustiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja tietosuojailmoituksesta tarkemman kuvauksen tutkimuksen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen käsittelystä.

Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen mahdollisista hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni tutkimukseen on vapaaehtoista. Ymmärrän, että voin keskeyttää osallistumiseni tai peruuttaa suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä siitä koidu minulle kielteisiä seurauksia. Olen tietoinen, että mikäli keskeytän tutkimuksen, keskeyttämiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Mikäli peruutan suostumukseni, minusta peruuttamiseen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä osana tutkimusta, vaan ne tuhoataan, mikäli niiden poistaminen aineistosta on mahdollista tai tiedot anonymisoidaan välittömästi peruuttamisen jälkeen, jolloin jo kerättyä tutkimusaineistoa voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Anonymisoidut henkilötiedot eivät ole kohtuullisin keinoin tunnistettavissa annettujen tietojen perusteella tai tietoja muihin tietoihin yhdistämällä.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen, tietosuojaselosteen ja tämän suostumuksen tiedot, ja haluan osallistua tutkimukseen ja antaa suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Päiväys ja paikka

Tutkittavan allekirjoitus

Tutkittavan nimenselvennös

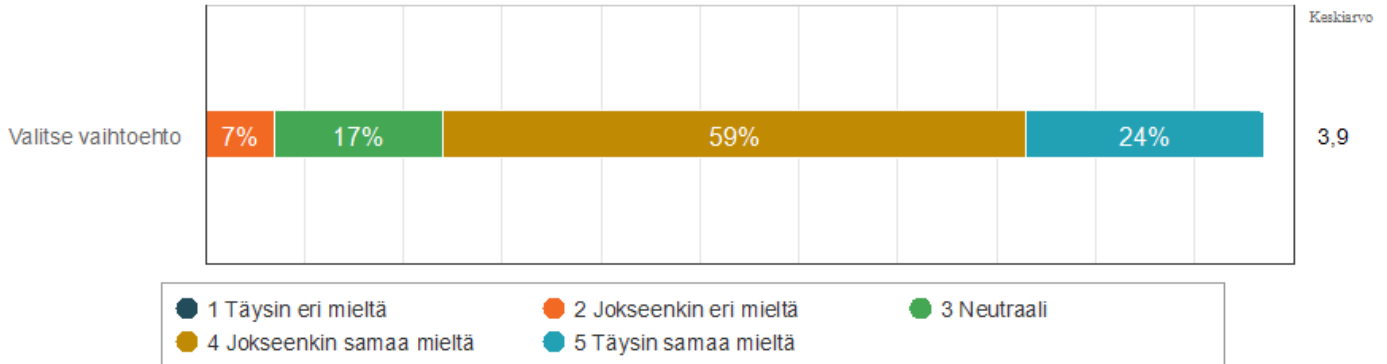
Tutkijalle. Tutkimuksen tekijä säilyttää alkuperäistä suostumusta tietoturvallisesti henkilötietojen käsittelyn ajan tutkijan omassa arkistossa. Kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle. Kun henkilötietojen käsittely on päättynyt, todisteet suostumuksen olemassaolosta tulee säilyttää vain niin kauan kuin on tarpeen oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi (esim. 1kk jälkeen opinnäytetyön julkistamisesta).

Määrälliset kysymykset raportointi
Monimuotoisuuden johtaminen esihenkilötyö kysely

Vastaajien kokonaismäärä: 30

Esihenkilönä koen, että minulla on riittävästi tietoa ja resursseja johtaa monimuotoista työyhteisöä.

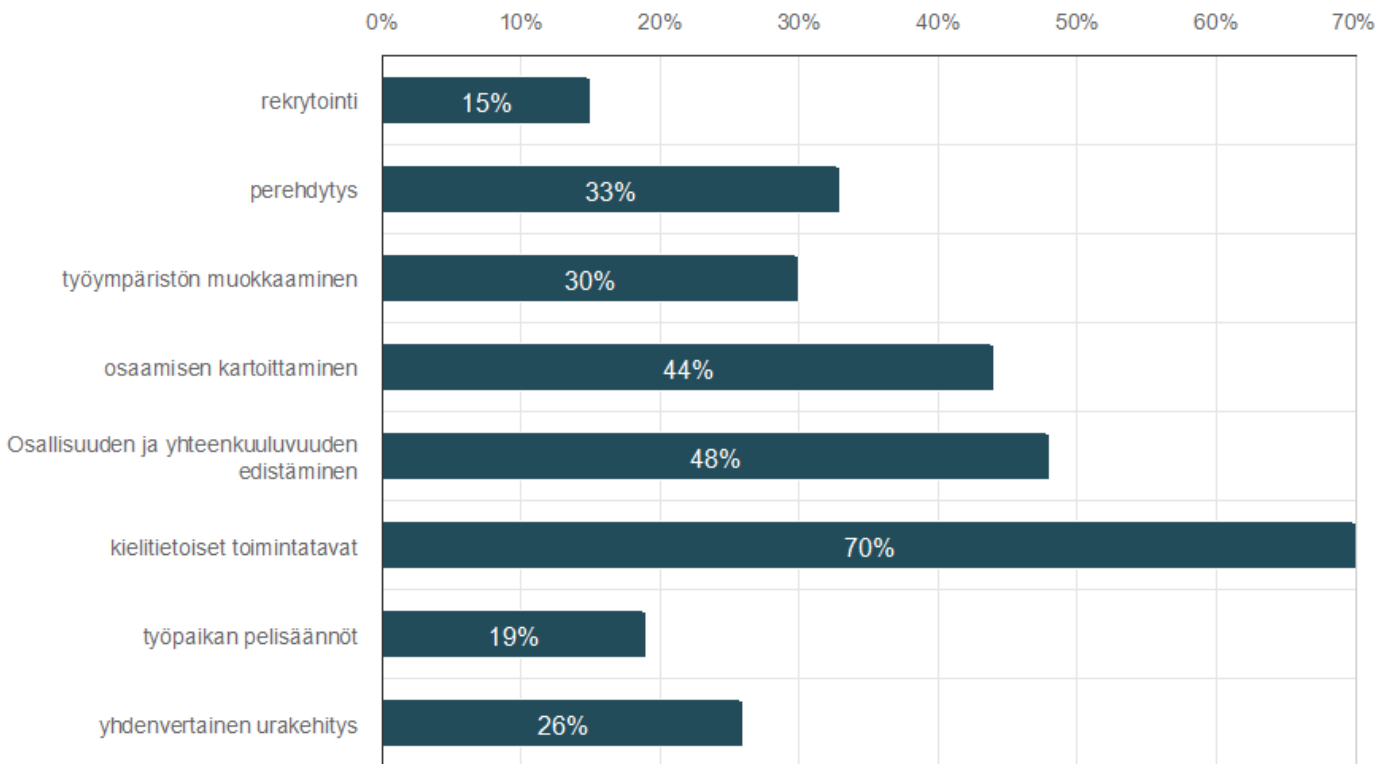
Vastaajien määrä: 29, valittujen vastausten lukumäärä: 31



	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Neutraali	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Valitse vaihtoehto	0	2	5	17	7	29	3,9	4,0
Yhteensä	0	2	5	17	7	29	3,9	4,0

Koen tarvitsevani lisää osaamista monimuotoisuuden johtamisessa. Voit valita useita.

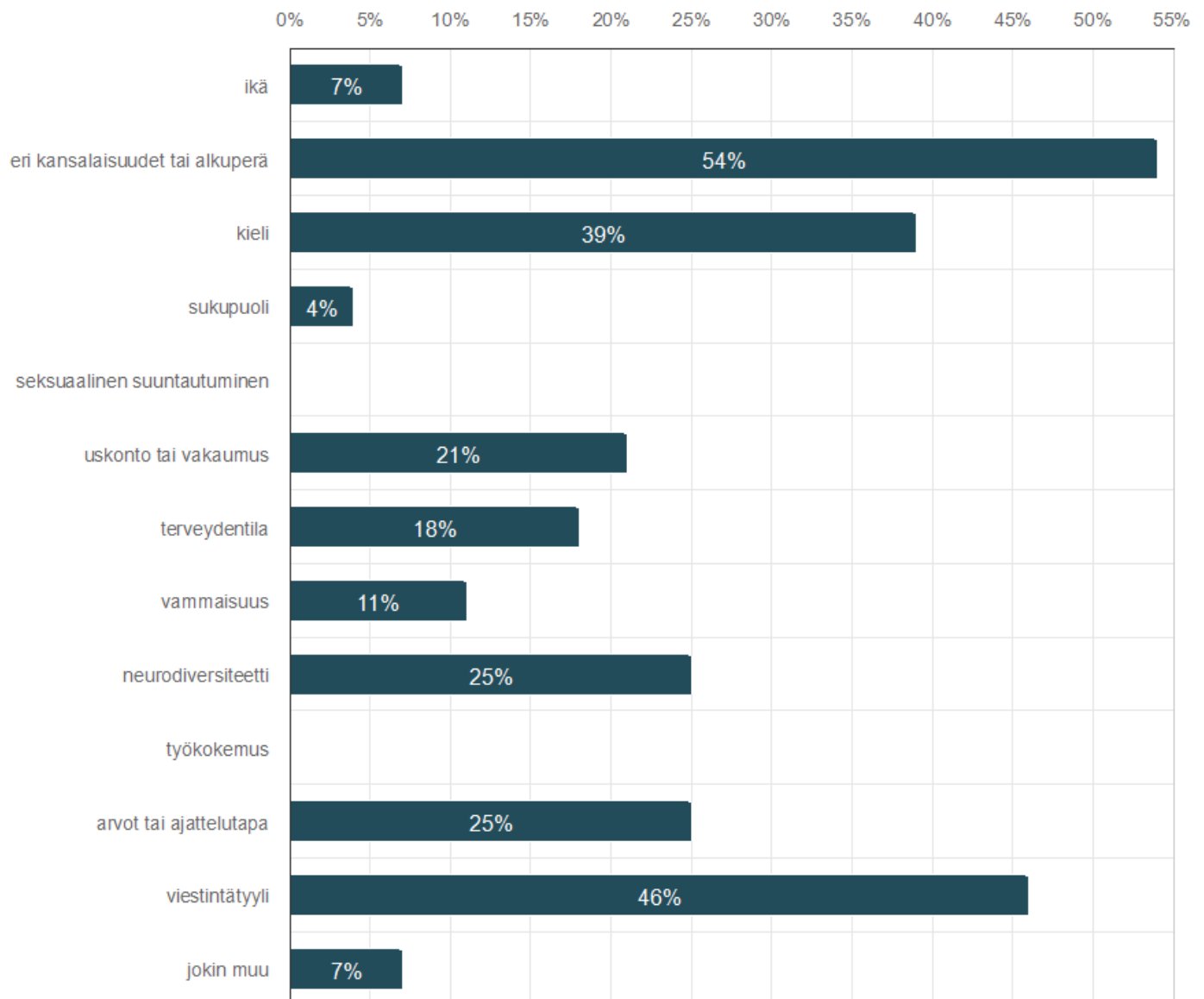
Vastaajien määrä: 27, valittujen vastausten lukumäärä: 77



	n	Prosentti
rekrytointi	4	14,8%
perehdytys	9	33,3%
työympäristön muokkaaminen	8	29,6%
osaamisen kartoittaminen	12	44,4%
Osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden edistäminen	13	48,1%
kielitietoiset toimintatavat	19	70,4%
työpaikan pelisäännöt	5	18,5%
yhdenvertainen urakehitys	7	25,9%

Tarvitsetko lisää osaamista monimuotoisuuden tekijöihin? Voit valita useita.

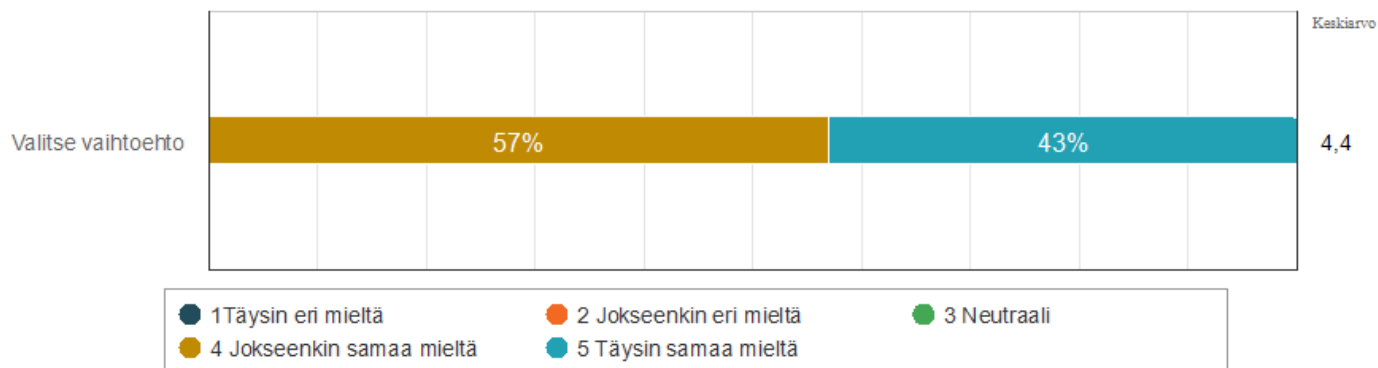
Vastaajien määrä: 28, valittujen vastausten lukumäärä: 72



	n	Prosentti
ikä	2	7,1%
eri kansalaisuudet tai alkuperä	15	53,6%
kieli	11	39,3%
sukupuoli	1	3,6%
seksuaalinen suuntautuminen	0	0,0%
uskonto tai vakaumus	6	21,4%
terveydentila	5	17,9%
vammaisuus	3	10,7%
neurodiversiteetti	7	25,0%
työkokemus	0	0,0%
arvot tai ajattelutapa	7	25,0%
viestintätyyli	13	46,4%
jokin muu	2	7,1%

Koen, että esihenkilönä olen tietoinen osallisuuden merkityksestä työyhteisössäni.

Vastaajien määrä: 30, valittujen vastausten lukumäärä: 30



	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Neutraali	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Valitse vaihtoehto	0	0	0	17	13	30	4,4	4,0
Yhteensä	0	0	0	17	13	30	4,4	4,0