

Agnes Rembetti

# Monimuotoisuuden johtaminen yrityksessä X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2016

Tekijä Otsikko	Agnes Rembetti Monimuotoisuuden johtaminen yrityksessä X
Sivumäärä Aika	81 sivua + 1 liite Toukokuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Eimiestyö ja henkilöstön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää monimuotoiseen henkilöstöön kohdistuvien johtamiskäytäntöjen toimivuus suuressa kansainvälisessä yrityksessä. Aihe oli ajankohtainen yrityksen kannalta, koska tutkittu osasto oli kokenut paljon muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana. Tavoitteena oli löytää keinoja henkilöstön monimuotoisen tieto-taidon hyödyntämiseen yrityksen liiketoiminnan edistämiseksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisesti ja apuna käytettiin Luxemburgin osaston henkilöstön kanssa käytyjä keskusteluja. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin kyselyn avulla. Kysely lähetettiin osaston 70 työntekijälle, joista 39 vastasivat. Keskustelujen tarkoituksena oli syvällisemmän ymmärryksen saaminen, minkä ansiosta kyselyvastausten analysoiminen ja kehitysehdotusten tekeminen vastaisivat mahdollisimman tarkasti yrityksen tarpeita.</p> <p>Tutkimuksen ja keskustelujen perusteella selvisi, että henkilöstö on tyytyväinen esimiestason ja ruohonjuuritason monimuotoisuuden johtamiseen. Työntekijät kokivat olevansa arvostettuja ja pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä. Lisäksi he kokivat työn ja vapaa-aikansa olevan tasapainossa. Eri ominaisuuksiin kohdistuva syrjintä oli toimistossa olematonta muutamia mainintoja sukupuoleen ja kieleen kohdistuvasta syrjinnästä lukuun ottamatta. Suurimpia parannuskohteita ilmeni strategian ja arvojen puuttumisessa jokapäiväisessä työssä, osallistamisessa, talentin hyödyntämättömyydessä, palkitsemisjärjestelmän epätasa-arvoisuudessa, motivoinnin puutteessa sekä etenemismahdollisuuksien olemattomuudessa. Organisaatioon kohdistuvia puutteita oli kokonaisvaltaisen yrityskulttuurin ja positiivisen imagon puuttuminen, epäluottamus ylintä johtoa kohtaan sekä niin läpinäkyvyyden kuin viestinnän puute johto- ja ruohonjuuritason välillä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella organisaation on investoitava aikaa ja resursseja organisaatiokulttuurin luomiseen, jossa strategia ja arvot linkittyvät selkeästi yksilöiden työtehtäviin. Viestinnän edistäminen eri tasojen välillä on suurin lyhyellä aikavälillä toteutettavissa oleva parannus, joka tulee positiivisesti vaikuttamaan ilmapiiriin, motivoinnin ja läpinäkyvyyden laatuun. Samalla viestintä tulee edistämään talentin tunnistamista ja sen hyödyntämistä, osallistamista ja kaikkien edellä mainittujen toimintojen kautta sitouttamaan henkilöstöä yritykseen.</p>	
Avainsanat	Viestintä, monimuotoisuus, johtaminen, kulttuuri, sitouttaminen, läpinäkyvyys, kvantitatiivinen tutkimus

Author Title	Agnes Rembetti Diversity Management at company X
Number of Pages Date	81 pages + 1 appendix May 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Applied Sciences
Specialisation option	Leadership and Organization's Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to showcase how well diversity management was implemented in a global B2B company's Luxembourg office which specializes in entertainment data. The timing for this study could not have been better. The office has been under significant changes for the past 3 years during which higher management has been aiming to cut costs by automation, lay-offs and outsourcing.</p> <p>Quantitative research was used in conducting this study. The quantitative research data was gathered with an online questionnaire consisting of twenty-three questions. The questionnaire was sent to seventy employees and thirty-nine responses were received. The response rate was fifty-six percent. The results of the questionnaire were later used to get more in-depth understanding of what caused certain figures to show clear lack of satisfaction with diversity management. Therefore, discussions were conducted with certain company employees.</p> <p>The results of both the questionnaire and the discussions revealed that employees were satisfied with diversity management between teams and their managers. The company's employee reward system and performance management in particular got many positive responses. The majority of respondents felt that the organization was lacking a clear company culture, positive company image and smooth communication between different management levels. The company strategy and values were well known but the survey indicated that they are not seen in everyday work routines.</p> <p>The author recommends that the company invest time, effort and resources to create a company culture that supports diversity management on all levels as well as implements strategy and values in a more practical way. Making sure that communication is effective will have a positive impact on employee retention, motivation, well-being and commitment to the company.</p>	
Keywords	diversity management, quantitative, performance management, culture, retention, motivation, commitment

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yleisesti	1
1.2	Tavoite ja rajaus	2
1.3	Rakenne	3
1.4	Tutkimus	3
2	Yritys X	4
2.1	Toiminta ja asiakkaat	4
2.2	Arvot	5
2.3	Missio, strategia ja sijoittuminen markkinoilla	6
3	Monimuotoisuus yleisesti	7
3.1	Mitä on monimuotoisuus?	7
3.2	Henkilöstön monimuotoisuus	7
3.3	Asiakaskuntien monimuotoisuus	9
3.4	Yrityskumppaneiden monimuotoisuus	10
4	Organisaation monimuotoisuus	11
4.1	Tehokkaan monimuotoisuuden johtamisen edellytykset	11
4.2	Yhdenvertaiset mahdollisuudet ja monimuotoisuuden johtaminen	12
4.3	Monimuotoisuuden tila ja sen päämäärät muutosten keskellä	14
5	Henkilöstön monimuotoisuus	17
5.1	Etnisyys	17
5.2	Sukupuoli	19
5.3	Vammaisuus	23
5.4	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	25
5.5	Seksuaalinen suuntautuminen ja seksuaalivähemmistöt	29
5.6	Uskonto ja vakaumus	30
5.7	Ikä	33
6	Ihmisten monimuotoisuuden johtaminen	36
6.1	Yrityksen suunnan löytäminen	36
6.2	Tarpeen tunnistus ja yrityksen houkuttelevuus	37

6.3	Rekrytointi	38
6.4	Perehdytys	39
6.5	Suorituksen johtaminen	40
6.6	Palkitseminen	43
6.7	Motivointi	45
6.8	Osaamisen kehittäminen	46
6.9	Osallistaminen	47
6.10	Työhyvinvointi ja viihtyvyys	48
6.11	Yhdenvertaisuus, moninaisuus ja syrjintä työympäristössä	49
6.12	Sitouttaminen	52
6.13	Työsuhteen päättäminen	53
7	Monimuotoisuuden johtamisen kokonaisuus	53
8	Viestintä globaalin johtamisen kulmakivenä	55
8.1	Globaalin viestinnän vaikeus	55
8.2	Aikataulu	57
8.3	Erimielisyydet	57
8.4	Luottamus	58
8.5	Päätösten teko	59
8.6	Johtaminen	60
8.7	Kritiikki	61
8.8	Viestintä	62
8.9	Aikakäsitys	64
9	Monimuotoisuuden johtamisen implementointi	65
10	Yhteenveto	67
10.1	Johdanto	67
10.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	68
11	Johtopäätökset, kehittämissuhteet ja jatkotoimenpiteet	71
11.1	Johtopäätökset	71
11.2	Kehittämissuhteet	73
11.3	Jatkotoimenpiteet	76
	Lähteet	77
	Liitteet	
	Liite 1. Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyslista (englanniksi)	

# 1 Johdanto

## 1.1 Yleisesti

Nykypäivän globaali toiminta on tuonut yrityksille niin mahdollisuuksia kuin haasteitakin, joita ei tarvinnut harkita vielä muutama vuosikymmen sitten. Kilpailu asiakkaista, alan osaajista ja oman imagon hiomisesta on kasvanut, ja yritysten on pitänyt erottautua entistä tehokkaammin oman toimialansa kilpailijoista. Kansainvälisyys ja kansainvälistyminen näkyvät yrityksissä niin ulkoisessa kuin talon sisäisessä toiminnassa. Globalisoitumisen trendit ovat tarjonneet yrityksille mahdollisuuksia kansainväliseen liiketoimintaan, mutta samalla asettaneet yritykset entistä kovempaan kilpailuun keskenään. Yritysten joukosta on noussut vahvoja nykyajan brändejä, mutta tämän taustalla miljoonat yritykset ovat kadonneet. Pelikenttä on auki, ja jokainen kansainvälistä kasvua tavoitteleva yritys pyrkii levittäytymään oman maansa rajojen ulkopuolelle.

Ennen kansainvälistä menestymistä yrityksen on saavutettava talon sisäinen monimuotoisuus. Monimuotoinen henkilöstö edistää innovointia, mikä puolestaan rakentaa yrityksen menestyksen globaalissa mittakaavassa. Monimuotoiseen henkilöstörakenteeseen pääseminen vaatii yritykseltä suunnitelmia osaajien rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen ja sitouttamiseen. Näiden tukitoimintojen avulla todellinen talentti pääsee irti innovaatioissa. (Sniderman & Egan 2011, 3.)

Opinnäytetyön aihe keskittyy globaalin B2B-yrityksen monimuotoisuuden johtamiseen osastolla, joka on vastuussa palveluiden ja tuotteiden laadusta. Aihe on kiinnostava sen ajankohtaisuuden vuoksi, sillä yritys on tällä hetkellä uudistamassa henkilöstöään, ja muutosvaiheessa monimuotoisuuden johtaminen on tärkeä osa menestystä. Työn pyrkimyksenä on osoittaa yrityksen johdolle, miten monimuotoisen henkilöstön osaamisen tuominen organisaation toimintaan tulee edistämään yrityksen kilpailukykyä ja imagoa. Erilaisten yksilöiden integroiminen ja motivoiminen takaa yritykselle osaamisen säilymisen, innovoinnin ja työtyytyväisyyden, jotka näkyvät suoraan tuloksessa. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä yritys X:n esimiesportaan, HR-osaston ja työntekijöiden kanssa Luxemburgin toimistossa. Yrityksessä ei ole

aikaisemmin tehty vastaavaa selvitystä organisaation monimuotoisuuden johtamisen tilasta, minkä vuoksi aihe herätti kiinnostusta työyhteisössä. Työntekijät myös toivoivat johdon paneutuvan työn yhteenvedossa ilmenneisiin parantamishdotuksiin ja muokkaamaan ne sopiviksi yrityksen käytäntöihin.

## 1.2 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoite on muodostaa yritykselle kattava, perusteltu ja monipuolinen näkemys siitä, miten monimuotoisuuden johtaminen on otettu osaksi jokapäiväistä toimintaa yrityksen monimuotoisimmalla osastolla. Aiheet ovat suoraan rinnastettavissa yrityksessä tapahtuviin muutoksiin ja niiden tuomiin haasteisiin niin johtamisen kuin tavallisen työn toteutumisessa. Painopisteinä ovat johdon menetelmät luoda, vahvistaa ja ylläpitää monimuotoisuutta sekä työntekijöiden näkemykset niiden toteutumisesta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten yritys X:ssä tuodaan, vahvistetaan ja integroidaan monimuotoisuutta osaksi yrityksen liiketoimintaa?
- Miten onnistuneena henkilöstö pitää yrityksen monimuotoisuuden johtamista?
- Mitä puutteita ja parannuksia monimuotoisuuden johtamisessa ilmenee?

Tutkimuksen aiheet koostuvat yksilökohtaisista ja yritysکوhtaisista kysymyksistä. Yksilökohtaiset kysymykset antavat taustatietoa vastaajista, mikä auttaa yritysکوhtaisten vastausten analysoimisessa. Taustatietoon kuuluu vastaajien ikä, sukupuoli, kokemusvuodet, asema yrityksessä, geografinen tausta ja perhetilanne. Yritysکوhtaisia kysymyksiä ovat vastaajien mielipiteet organisaatiosta, johdosta, viestinnästä, esimiesten suoriutumisesta ja yksilöihin kohdistuvasta kohtelusta.

Työn aihe on rajattu kohdistumaan Luxemburgin toimiston henkilöstön näkemyksiin yrityksen monimuotoisuuden johtamisen käytäntöihin. Rajaamisen myötä teoriaa ja kokemusta pystyy peilaamaan yritys X:n suurempaan toimikuvaan sekä osaston selkeä rajaaminen tekee tutkimuksen toteuttamisesta tehokkaampaa.

### 1.3 Rakenne

Työn alussa perehdytään laajasti aiheesta saatavilla olevaan kirjallisuuteen. Teoreettinen viitekehys rakentuu niin nykyaikaisen kuin vanhemman kirjallisuuden varaan, jotta saadaan käsitys monimuotoisuuden johtamisen kehittymisestä. Kirjallisuutta tukemassa ovat lehtiartikkelit, EU-direktiivit, tutkimukset ja yrityksen oma intranet, josta löytyy laajasti tietoa yrityksen toiminnasta. Teorian sisäistämisen jälkeen keskitytään peilaamaan teorioita yritys X:n toimintaperiaatteisiin, johtamistyyliin ja yrityksen toimintaan. Kuvioden avulla selvennetään kokonaisuuksia ja lukuja. Opinnäytetyön kannalta tärkeimpiä lähteitä yritys X:n sisällä ovat HR-johdon ammattilaiset, suorat esimiehet ja henkilöstö.

Monimuotoisuuden johtamisen osa-alueita käsitellään yksitellen niin teorian kuin yrityksen näkökulmasta selvittäen, mikä siinä toimii ja missä on parannettavaa. Aiheen jakaminen pienempiin osiin säilyttää mielenkiinnon ja pitää työn johdonmukaisena. Yritys X:n HR-osasto lähti mielenkiinnolla mukaan ja suostui luovuttamaan tietoa sekä mielipiteitä yrityksen toiminnasta. Työn lopussa vedän langat yhteen kiteyttäen työn lopputuloksen johtopäätöksiä ja parantamishdotuksia myöten.

### 1.4 Tutkimus

Tutkimuksen lähtötilanteessa on suuren organisaation yksi osasto, jonka henkilöstö on hyvin monimuotoista ja viime aikoina tiheästi vaihtuvaa. Organisaatiomuutokset ja säästötoimet ovat iskeneet vahvasti kohdeosastoon, mikä on vaikuttanut negatiivisesti ilmapiiriin ja motivaatioon.

Työssä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja valikoitujen henkilöiden kanssa käytyjä keskusteluja. Kvantitatiivisen tutkimuksen vahvuuksia ovat objektiiviset ja luotettavat vastaukset sekä tutkimusongelman rajoittaminen tarkkoihin muuttujiin (Module 9: Introduction to research). Lisäksi kvantitatiivisen lähestymistavan ansiosta vastausten ja muuttujien välisten suhteiden analysoiminen kattavien johtopäätösten tekemiseksi on mahdollista (Tutkimusprosessi 2009). Keskustelut on otettu mukaan työhön, koska niiden tavoitteena on selventää ja antaa syvällisempää tietoa siihen, mikä voi olla tiettyjen kyselyvastausten taustalla. Keskustelut ovat irrallisia kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja niitä hyödynnetään kyselytutkimusten syvällisessä ymmärtämisessä.



Kvantitatiivinen menetelmä tekee tiedon keräämisestä helpompaa, koska jatkuvan kiireen vuoksi muu tutkimusmuoto vie liikaa aikaa henkilöstön työajasta. Samoin nimettömänä toteutetussa kyselyssä työntekijät saavat mahdollisuuden kertoa rehelliset mielipiteensä kysytyihin asioihin. Otannan määrä on Luxemburgin toimiston tiimi, joka koostuu 70 henkilöstä.

## 2 Yritys X

### 2.1 Toiminta ja asiakkaat

Yritys X on media-alan yritys, jonka painopiste on katsojien tottumuksien mukaan räätälöidyn viihteen luominen B2B-alalla. Päätoimisto sijaitsee Pohjois-Amerikassa, ja yritys työllistää kansainvälisesti yli tuhat henkilöä. Yritys on yksi alansa innovatiivisista ja kehityksellisistä edelläkävijöistä interaktiivisten tv-oppaiden, äänikomentojen ja laadukkaan sisältönsä ansiosta. Asiakaskuntaan kuuluvat televisio- ja elektroniikka-alan suurimmat yritykset sekä kansainväliset superbrändit, jotka näkyvät kuviossa 1.



Kuvio 1. Yhteistyökumppanit ja suurimmat asiakkaat (Intro Presentation).

## 2.2 Arvot

Arvojen tehtävä on tiivistää yrityksen toimintaperiaatteet ja ohjata toimintaa kohti haluttua päämäärää. Ne ohjaavat rekrytointikäytäntöjä ja henkilöstön käyttäytymistä organisaatioon sopiviksi ja toimivat koko organisaation sydämenä (Peterson 2013). Yritys X:n arvoihin kuuluu tiimityö, omistajuus, innovaatio ja asiakasnäkökulma, joiden symbolit näkyvät kuviossa 2.

Tiimityö pitää sisällään käsityksen siitä, että kaikki yrityksessä ovat yhtä tiimiä. Tiimiin pätevät yhteiset tavoitteet, joiden saavuttamiseksi mennään tilanteen vaatiessa oman työnkuvan ulkopuolelle parhaan lopputuloksen saamiseksi. Tiimityöhön liittyy myös tiiviisti palautteen kuunteleminen, onnistumisten juhlistaminen ja epäonnistumisista oppiminen. Oman parhaansa antaminen, kannustaminen, ohjeistaminen ja muiden valmentaminen rakentavat ja ylläpitävät tiimihenkeä. (Core Values Deck.)



Kuvio 2. Yritys X:n keskeiset arvot (Core Values Deck).

Omistajuus tarkoittaa ylpeyttä ja vastuullisuutta toiminnasta, jotta asiakkaille tehdyt lupaukset lunastetaan. Jokainen kantaa vastuun omasta työstään ja tekee osansa, jotta yritys saavuttaa tavoitteensa. Omistajuuteen kuuluu myös ylpeys yrityksen tuotteista ja oman työpanoksen tunnistaminen kokonaisvaltaisesta menestyksestä. (Core Values Deck.)

Asiakasnäkökulmassa asiakkaan tarpeet ovat yrityksen tärkeysjärjestyksen kärjessä ja yritys pyrkii parhaansa mukaan vastaamaan odotuksiin. Asiakkaan tarpeet ohjaavat yrityksen toimintaa ja tuotteissa noudatetaan ylintä laatutasoa. Asiakkaiden kyselyihin pyritään vastaamaan mahdollisimman nopeasti ja lupaukset lunastetaan ajallaan.

Uraauurtavien tuotteiden luominen ja kehittäminen ovat yrityksen menestymisen avain, jossa innovoinnilla on keskeinen rooli. Yrityksen työntekijöiden on jatkuvasti haastettava ja arvioitava toimintatapojaan, jotta innovoinnin luominen toteutuu. Innovaatioiden tuottavuuden kannalta on tunnettava yrityksen oma tuotevalikoima sekä alan markkinat, jotta viihteen kehitys nähdään ja siihen voidaan reagoida ajoissa. Innovaatioon kuuluu myös ideoihin uskomisen, niihin investoiminen epävarmana aikana ja niiden läpivieminen ajallaan toteutukseen. (Core Values.)

### 2.3 Missio, strategia ja sijoittuminen markkinoilla

Yritys X tuo katsojan ja viihteen yhteen personalisoinnin, teknologian, immateriaalioikeuksien ja datan analysoinnin avulla. Yrityksen mission pohjana toimivat immateriaalioikeudet, joihin pohjautuvat viihteen löytäminen ja taloudellinen hyöty. Immateriaalioikeudet juontavat juurensa yrityksen työntekijöiden innovoinneista, jotka johtavat patentointiin. Patentit puolestaan luovat yritykselle arvoa ja vaikutusvaltaa viihdemarkkinoilla. (Strategy Mission.) Kattavien tv-oppaiden ja tuotepakettien muodostaminen onnistuu yrityksen laajan tietokannan ansiosta. Viihteen löytämisen ylimmällä tasolla on pilvipalvelu, jonka ansiosta katsojat pääsevät löytämään itselleen sopivaa viihdettä paikasta ja laitteesta riippumatta. Rahaa tulee yritykseen patenttien lisäksi kuluttajien katselutottumusten analysoinnista ja oppaissa näkyvistä mainoksista. (Strategy Mission.)

Yritys X on oman alansa johtavassa asemassa, koska katsojat tarvitsevat apua oikeanlaisen viihteen löytämiseen. Tuloksellinen oikeanlaisen viihteen löytäminen vaatii kuitenkin asiakkaiden vaatimuksiin vastaamisen yksinkertaisen, saumattoman ja yksilökohtaiseen katselukokemuksen myötä. Tämän sujuessa yritys X kasvattaa brändilojaaliuttaan asiakasyritysten keskuudessa. Asiakasorganisaatiot tarvitsevat tietoa katsojiensa tottumuksista ja mieltymyksistä. Katsojat ovat hailahtevampia kuin koskaan aikaisemmin, jolloin heidän odotustensa ylittäminen on entistä tärkeämpää. Yritys X:n ainutlaatuisten analyttisten ohjelmistojen ansiosta yritykset saavat tietoa asiakkaistaan, mikä mahdollistaa heidän tarpeisiinsa vastaamisen nyt ja tulevaisuudessa. (ED/AU.)

### 3 Monimuotoisuus yleisesti

#### 3.1 Mitä on monimuotoisuus?

Monimuotoisuus käsitteenä pitää sisällään ajatuksen siitä, että organisaatiossa työskentelee ihmisiä eri taustoista. Tämä tarkoittaa erilaisia koulutustaustoja, kulttuureita, tapoja, arvoja, seksuaalisia suuntautumisia, sukupuolia, uskontoja, ikäryhmiä, kokemustaustoja ja kaikkea sitä, mikä muokkaa jokaisen ajatusmaailmaa tehden yksilöistä ainutlaatuisia. Monimuotoisuus jakautuu ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin.

Ulkoisia tekijöitä ovat näkyvät ominaisuudet kuten sukupuoli, etninen tausta ja ikä. Sisäisiä ominaisuuksia ovat puolestaan kokemus, arvot, asenteet, mielipiteet ja uskonto. (Australian Government.) Monimuotoisuus on käsitteenä kuitenkin odotettua laajempi ja mutkikkaampi. Henkilöstön monimuotoisuuden lisäksi se koskee organisaation ulkopuolelle ylettyvien organisaatiohaarojen toimintoja ja niiden henkilöstöä, sekä kaikkien näiden yhteistä vuorovaikutusta. Monimuotoisuuden alustava karkea jako voidaan muodostaa henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden välille.

#### 3.2 Henkilöstön monimuotoisuus

Osaaminen, sen monipuolisuus ja ylläpito takaavat henkilölle turvaverkon työmarkkinoilla koko hänen loppuelämäkseen. Se on investointi ja voimavara, jonka yhä useampi yritys ottaa vakavasti. Maiden rajojen avauduttua ja vapaan liikkuvuuden lisääntyttyä, osaavien ja taitavien ihmisten ei tarvitse tyytyä vain tietyn maan markkinoiden työtarjontaan, vaan he voivat siirtyä tekemään uraa omilla ehdoillaan toiseen maahan. Yritykset tiedostavat tämän, minkä vuoksi menestyvällä yrityksellä on oltava keinoja houkutella ja pitää alansa taitajat talossa (Sniderman & Egan 2011, 3).

Kyvykkyyksien johtaminen kiteyttää itseensä toimivan viestinnän, monimuotoisuuden hyödyntämisen ja HR-osaston mutkattoman toiminnan koko henkilöstön urakehityksessä. Kyvykkyyksien tunnistaminen tarpeeksi ajoissa, niiden esiin nostaminen ja kehittäminen ennen muita alan kilpailijoita, mahdollistaa uusien innovaatioiden synnyn. Innovaatiot puolestaan vahvistavat yritykselle tärkeän etulyöntiaseman nyt ja tulevaisuudessa. Ilmiöön liittyy henkilöstöhallinnon toiminnoista

olennaisesti palkitseminen, motivointi ja arvostus, jotka yhdessä pitävät alansa huippuosaajat talossa.

Työnantajakuva on yrityksen menestyksen kannalta avainasemassa. Siihen vaikuttaa rehellinen, niin nykyisten kuin entisten yrityksen työntekijöiden antama julkinen palaute, joka on kenen tahansa luettavissa. Työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät lähtevät talonsisäisistä käytännöistä, palkitsemisjärjestelmistä, motivaattoreista, koulutusmahdollisuuksista, ilmapiiristä ja ennen kaikkea yhdenvertaisesta kohtelusta. Yrityksen sisäisten toimintojen, arvojen ja menettelytapojen on oltava kaikkia yhdenvertaisesti suosivia. Yrityksen on myös osattava hyödyntää talossa olevien työntekijöiden osaamista, kannustaa heitä kehittymään ja edistää osallistamista.

Yritysostojen ja yritysten sulautumisten kautta yritys voi kerralla saada annoksen monimuotoisuuden johtamisen haasteita. Yritys X:llä on vuosien saatossa tapahtunut useita yritysostoja, joissa se on ostanut taloonsa mahdollisen kilpailijan tai yrityksen, joka on toiminut halutulla alalla. Osa ostoista ja yhdistämisistä on ollut kohtalaisen onnistunut, kun taas osa ei ole tuonut yritykselle lähes minkäänlaista hyötyä. Yritys X tavoittelee voittoa, joka koostuu suurimmaksi osaksi patenteista ja niiden puolustamisesta. Loput voitosta tulee jo varsinaisista tuotteista, jotka nojautuvat tietokannan laatuun. Koska patenttiosasto on tietokantaosastoon suhteutettuna hyvin pieni, tuotto on henkilöstön määrään suhteutettuina suuri. Vastaavasti tietokanta, joka vaatii ihmisiä eri kulttuureista ja eri kielitaustoista, syö enemmän rahaa kuin yritys tahtoisi. Lisäksi tietokantaosaston kulut koostuvat sijainnista. Luxemburgissa niin palkat kuin tilanvuokrauksesta aiheutuvat kulut ovat Euroopan kalleimpia. Täten yritys X:n johto on jo muutaman vuoden ajan pyrkinyt supistamaan kuluja. (Haastateltava A.)

Rekrytoinnin lisäksi toinen tapa saada monimuotoista henkilöstöä yrityksen toimintaan mukaan on ulkoistamisen kautta. Ulkoistaminen tarkoittaa toimenpidettä, jossa yritys joko palkkaa ulkopuolisen yrityksen hoitamaan oman osastonsa tehtäviä edulisemmin tai siirtää osastonsa kokonaan ulkomaille, usein halvemmän tuotannon alueelle. Perusteena ulkoistamiselle on halu saada samantasoista työnjälkeä pienemmillä kustannuksilla. (Kokko 2010.) Osa Yritys X:n tietokantatiimin tehtävistä ulkoistettiin 2013 keväällä SPS- nimiselle yritykselle. Ulkoistaminen ja SPS:n johtoportaan puutteellinen osaaminen johtivat tietokannan ohjelmien virheisiin, huonolaatuisiin juoniin ja lisäksi yritys X:n oman henkilöstön työtaakkaa, koska työntekijät joutuivat korjaamaan ulkopuolisten

henkilöiden aiheutetut virheet. Viestintä johdon suuntaan ei myöskään toiminut. Työntekijät ilmoittivat turhautumisensa, mutta sopimus SPS:n kanssa päättyi vasta kahden vuoden jälkeen. (Haastateltava A.)

Ulkoistamiseen pyrkiminen johti radikaalimpaan suuntaan vuonna 2015 jolloin osa HR-toimistoista ja sisältötiimeistä sekä kokonainen insinööriosasto ja laadunvalvonta siirrettiin Intian Bangaloreen. Johdon säästötoimet ovat luoneet jännitettä ja työkuormaa varsinaisessa tiimissä, jonka omien työvelvollisuuksien lisäksi on jatkuvasti vastattava Intian toimiston puolelta tuleviin kysymyksiin ja ratkottava intialaisten tekemiä virheitään säilyttääkseen tietokannan laadun korkealla. (Haastateltava B.)

### 3.3 Asiakaskuntien monimuotoisuus

Jokaiselle organisaatiolle on selvää, minkä sidosryhmän ansiosta raha virtaa taloon. Asiakkaat ovat niitä, jotka maksavat tuotteet ja niiden kautta sekä henkilöstön palkat että yrityksen voitot. Yritysten välillä on raivokasta kilpailua sellaisista asiakkaista, jotka sitoutuvat tuotteeseen ja yritykseen pitkäksi aikaa. Jos tuote ja yrityksen asiakaspalvelu sujuvat moitteettomasti, tyytyväinen asiakas voi tuoda yrityksen asiakaskuntaan monta uutta sitoutunutta asiakasta. Erityisen tärkeää on arvostaa asiakaskuntaa ja jotta tämä tapahtuu, on tiedostettava ja toimittava ottaen huomioon heidän monimuotoisuutensa.

Yrityksen asiakaspalvelu on se ikkuna, joka peilaa koko yrityksen toimintaa asiakkaan suuntaan. Kilpailukyky on myös asiakaskunnan monimuotoisuuden ansiota. Kun yritys tunnistaa ja arvostaa asiakkaidensa monimuotoisuutta, yhteistyö asiakaspalvelun ja asiakaskunnan välille muodostuu helpommin. Yhteisen tekemisen myötä asiakkailta saattaa tulla ajatuksia yrityksen tuotteiden parantamiseen ja uusiin tuotteisiin, joita ei toistaiseksi ole markkinoilla, mutta joille uskotaan olevan kysyntää. Näin teki aikoinaan Fennia, joka sai laajaa palautetta ja ajatuksia asiakkailtaan uudenlaisista säästömallista, jotka aikaisemmin puuttuivat Fennian tarjonnasta (Ahvonen 2011). Yhteistyön myötä asiakkaat kokevat tulleen arvostetuiksi ja sitoutuvat yritykseen. Uusien toimintamallien ja tuoteideoiden ansiosta kilpailukyky on helpommin saavutettavissa, mutta on pidettävä mielessä, että asiakkaita ei kannata unohtaa yhden projektin jälkeen vaan jatkaa tilannekatsausten ylläpitoa tuotteen valmistumisen jälkeen.

Suuressa yrityksessä asiakaskunta on sitäkin laajempi ja sen sisällä on monimuotoisuuden käsitteen mukaan erilaisia ihmisiä laidasta laitaan. Jokaisella asiakkaalla on omat vaatimuksensa, arvonsa ja asenteensa yrityksen toimintaa ja tuotteita kohtaa. Organisaatioiden on otettava asiakkaidensa monimuotoisuus huomioon, koska ilman asiakaskunnan tukea voi joko taistella kynsin hampain saman tason yritysten kanssa tai sanoa hyvästit innovaatioille ja kilpailukyvyille. On kuitenkin hyvä pitää mielessä se, ettei asiakkaita kannata kuunnella sokeasti ja pyrkiä toteuttamaan heidän jokaista toivettaan, sillä näin tehdessä yritys hidastaa omaa edistystään ja heikentää brändiään.

### 3.4 Yrityskumppaneiden monimuotoisuus

Kumppaneiden valinta on yritykselle niin investoimista kestäviin yhteistyösuhteisiin kuin strateginen valinta tulevaisuuden kannalta. Verkostoituminen eri alojen yritysten kanssa mahdollistaa yrityksen laajenemisen uusille liikealoille, ja hyvin hoidettuna yhteistyösuhde vetää molempiin yrityksiin uusia osajia. Samaten yritysyhteistyön myötä molempien yritysten prosessit voivat helpottua. Yrityksen verkostoitumisella on pitkälti samat edut kuin yksilöiden verkostoilla. Ne tuovat uusia näkemyksiä toimintatapoihin, tukevat ja mahdollistavat uusia harppauksia sekä tuovat hyötyä molemmille osapuolille.

Yrityksen tehokkaat verkostot edistävät niin työntekijöiden kuin asiakkaiden tarpeiden tunnistuksessa ja osaamisen kehittämisessä. Työntekijät pääsevät nopeammin avaintietoon käsiksi, yhteistyö yritysten välillä helpottuu ja sisäisen viestinnän sujuvuus kasvaa. Verkostojen avulla yritys pääsee lähestymään uusia talenteja ja rekrytoimaan ne oman talonsa sisään. Asiakkaille yritysten verkostoista on hyötyä brändin ja tehokkaan markkinoinnin muodossa. Yritys puolestaan pystyy analysoimaan asiakkaiden tietoja tehokkaammin ja muokkaamaan markkinointiaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Martin & van Bavel 2013, 12.)

Yritys X verkostoituu asiakasyritystensä kanssa pystyäkseen paremmin vastaamaan heidän tarpeisiin. Yhteistyö on ollut tuottavaa molemmille osapuolille, ja asiakkaan laajentaessa toimintaansa uusille alueille, helpottaa se vastaavasti yritys X:ää toimintansa laajentamisessa. Rekrytointiprosesseja helpottamassa on henkilöstövuokrausyritys Luxemburgissa. Sen kautta hoituvat lyhyet, enintään neljä

kuukautta kestävät työsuhteet, koska toisen yrityksen kautta rekrytointiprosessi on nopeampi kuin organisaation sisällä (Haastateltava C).

## 4 Organisaation monimuotoisuus

### 4.1 Tehokkaan monimuotoisuuden johtamisen edellytykset

HR:n on tunnistettava tarvittavat ominaisuudet, jotka ovat tärkeitä organisaation kilpailukyvyn kannalta. Tämä edellyttää HR-osastolta ymmärrystä organisaation missiosta, sen arvoista ja roadmapistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Miten yritys aikoo erottautua kilpailijoistaan? Millä osa-alueella on suurin mahdollisuus ja todennäköisyys erottautua? Mitkä työntekijät omaavat suurimman potentiaalin yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta?

Monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden johtaminen ovat johtamistavan, maailmankuvan ja ihmiskäsityksen perustavanlaatuista muutosta organisaation sisällä. Johtaminen on tehokasta silloin, kun käytännöt muodostetaan henkilöstön kesken käyttäen apuna vertaisryhmiä, joihin kuuluvat yhteistyökumppanit ja tärkeimmät asiakkaat. Näiden ryhmien panoksella luodaan strategia, visio ja missio monimuotoisuuden johtamiseen. Prosessi vaatii molemminpuolista luottamusta, jota ylläpidetään tiheällä viestinnällä, läpinäkyvyydellä ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisellä. Edellä mainittujen toimintojen kautta organisaatio luo itselleen tehokasta johtamista, mikä edesauttaa kilpailukyvyn säilyttämistä muutoksissa.

Hyvin johdetussa organisaatiossa monimuotoinen henkilöstö havaitsee muutokset ympäristössä herkemmin ja pystyy muokkaamaan niin omaa kuin yrityksen lähestymistapaa vastaamaan uusia vaatimuksia paremmin. ”Diversiteetti lisää joustavuutta, reagoitakykyä ja innovaatiokykyä.” (Lahti 2008, 11 – 12.) Johdon on tärkeä osoittaa esimerkkiä monimuotoisen henkilöstön kannalta. Kun johtoryhmä ja muut korkeampien asemien henkilöt edustavat erilaisia ihmisryhmiä joko etnisyydeltään, iältään, sukupuoleltaan tai kokemuksiltaan, viestii se positiivisesti tavalliseen henkilöstöön. Henkilöstö näkee, että jokaisella on mahdollisuus edetä ominaisuuksistaan huolimatta.

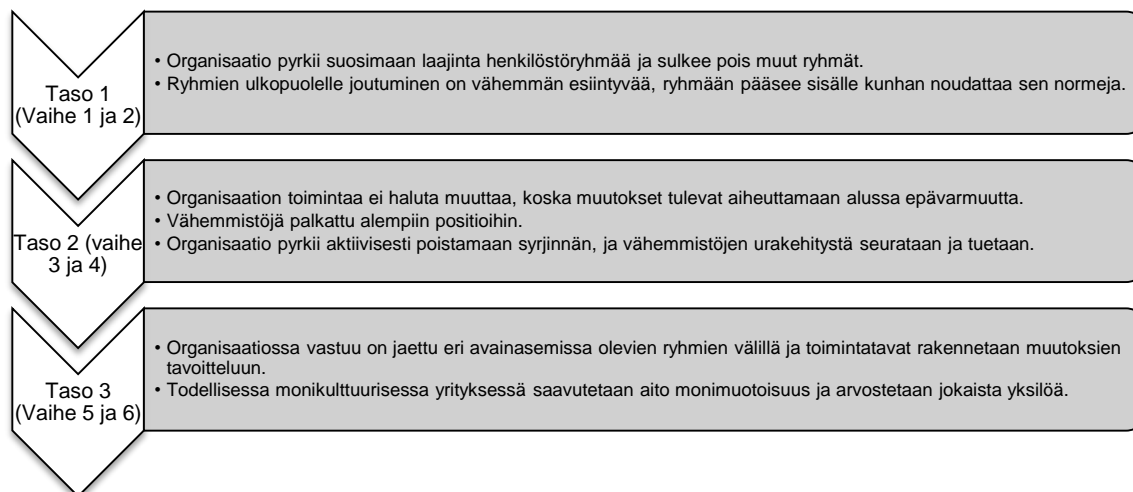


## 4.2 Yhdenvertaiset mahdollisuudet ja monimuotoisuuden johtaminen

Organisaation työntekijöillä on tärkeä rooli koko yrityksen toiminnassa heidän tietämyksensä, visioidensa ja ideoidensa ansiosta. Erottuva, menestyvä ja houkutteleva organisaatio tunnistaa, tuo esille, tukee ja arvostaa työntekijöiden osaamisen harvinaisuutta ja sen jäljittelemättömyyttä (Kumra & Manfredi 2012, 53 - 54). HR:n tehtävä on houkutella potentiaaliset ja lahjakkaat osaajat organisaatioon, jotta erottautuminen ja menestys olisivat mahdollisia. Avainhenkilöiden sitouttaminen on myös erityisen tärkeää osaamista tukevien ohjelmien, suorituksen johtamisen, motivoinnin, etenemismahdollisuuksien, arvostuksen ja kannustavan ilmapiirin myötä. Yritys, joka investoi laadukkaisiin ja lahjakkaisiin osaajiin, tulee todennäköisemmin menestymään paremmin kuin yritys, joka palkkaa halvinta mahdollista työvoimaa (Kumra & Manfredi 2012, 54).

Jäljittelemättömyydessä on kyse olennaisten prosessien ja toimintatapojen tarkastelussa. Organisaation jäljittelemättömyys voi pohjautua brändiin, henkilöstön monimuotoisuuteen tai yrityksen vaikutusvaltaan. Näiden seurauksena organisaatiossa voidaan tunnistaa ja kehittää niitä piirteitä, jotka auttavat kilpailuedun saavuttamisessa. Hyvä puoli on siinä, että kilpailijat eivät pysty jäljittelemään tietyille organisaatiolle tyypillisiä piirteitä omaksi edukseen. Väliaikaisen projektin alulle pistämisestä harvinaisuuden ja jäljittelemättömyyden saavuttamiseksi ei tule kannattavia tuloksia pitkällä aikavälillä vaan sen on oltava pysyvä osa organisaation toimintaa. HR-strategiassa tämä voi näkyä suorituksen johtamisena, koulutus- ja kehityshankkeina sekä monimuotoisuuden johtamisena. (Kumra & Manfredi 2012, 53 - 54.)

Organisaation on käytävä läpi radikaali muutos saadakseen kilpailuetua monimuotoisuuden johtamisesta. Jackson on muodostanut asteittaisen mallin, jonka tavoitteena on muuttaa johtamismallia monimuotoisuutta suosivaan suuntaan (Jackson 1991, 56). Malli näkyy kuviossa 3. Ensiaskeleessa kohti tiedostettua monimuotoisuuteen pyrkimistä on yrityksen muodostettava selkeä käsitys omasta organisaatiokulttuuristaan. Tämä sisältää ymmärryksen monimuotoisuuteen suhtautumisesta, heterogeenisen henkilöstön vaikutusten selvittämisen ja HR-osaston osallistamisen. Kun nämä toimet on saavutettu, voi todellinen prosessi alkaa.



Kuvio 3. Malli organisaatiokulttuurin muutoksesta kohti monimuotoisuuden johtamista (Jackson 1992, 56).

Monimuotoisuuden huomioiminen organisaation toiminnassa ja kokonaisvaltainen arvojen muutos yksilökeskeisempään suuntaan ovat suoria vaikutuksia työmarkkinoilla tapahtuvista muutoksista. Globalisoituvat markkinat tarjoavat yrityksille laajat mahdollisuuden päästä käsiksi alojensa huipposaajiin ja talenteihin. Samaan aikaan kansainvälisen työtarjonnan ansiosta avainhenkilöiden houkuttelu ja sitouttaminen organisaatioihin on hankalampaa kuin koskaan aiemmin. Arvot ovat muuttuneet, ja nykyisin suositaan monipuolista työuraa, kun taas ennen sitouduttiin yhteen yritykseen eläkkeeseen asti. Monimuotoiseen henkilöstörakenteeseen pyrkiminen on organisaation suora etu, koska tämä edesauttaa organisaatiota ymmärtämään monimuotoisen asiakaskuntansa tarpeet ja vastaamaan niihin paremmin. (Kumra & Manfredi 2012, 62.)

Liffin mukaan erilaisuuksien sopeuttaminen ja hyödyntäminen ovat organisaatiolle tärkeitä ominaisuuksia. Ne on tehty helpottamaan tietyn ryhmän toimintaa, mutta samat periaatteet ovat tarpeen tullen sovellettavissa muihin kohderyhmiin. Talentti tunnustetaan ja sitä kehitetään riippumatta työntekijän sosiaalisesta poikkeavuudesta sekä hyväksymällä vaihtoehtoiset ominaisuudet. (Liff 1999, 65 - 75.) Kuviossa 4 näkyvät Taylor Coxin ja Stacy Blaken (Cox & Blake 1991, 45 - 56) luettelemat hyödyt, jotka tulevat monimuotoisuuden tiedostamisesta, arvostamisesta ja hyödyntämisestä.

Kustannus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• huonosti hoidettu prosessi johtaa tuottavuuden laskuun väärinymmärrysten ja virheiden myötä</li> <li>• Integraatioprosessien hallinta</li> </ul>
Resurssien hankinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvä maine monimuotoisuuden johtamisen ansiosta</li> <li>• oma organisaatio houkuttelevaksi toimialallaan</li> <li>• talentit taloon</li> </ul>
Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monimuotoinen henkilöstö tarjoaa arvokasta ymmärrystä omasta kulttuuriryhmästään, minkä ansiosta yritykselle tarjoutuu mahdollisuuksia laajentaa toimialaansa ja markkinointiaan muille kohderyhmille</li> </ul>
Luovuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monivivahteinen henkilöstö kyseenalaistaa perinteiset toimintatavat ja asenteet</li> <li>• rakentavien haasteiden myötä synnyttää innovaatiota toimintatavoissa, tuotteissa, prosesseissa ja uusissa markkinoissa</li> </ul>
Ongelmanratkaisu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kriittisyyden ja väittelyiden myötä syntyy parannuksia päätöksentekoprosesseihin</li> </ul>
Joustavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• heterogeenisen henkilöstön ansiosta syntyy laajempaa kyseenalaistamista ja haastetta organisaation perinteisille tavoille</li> </ul>

Kuvio 4. Kuusi hyötyä organisaatiolle, joka onnistuneesti integroi ja hyödyntää henkilöstönsä monimuotoisuutta (Cox & Blake 1991, 45 - 56).

Organisaation on huolehdittava toiminnoista, jotka antavat yksilöille mahdollisuuden saavuttaa täyden potentiaalinsa ilman tiettyjen ryhmien vastustamista. Näin voidaan saavuttaa kulttuuriset muutokset organisaatiossa, jotka johtavat monimuotoisuuden suosimiseen. Prosessit, jotka edistävät muutosta, ovat organisaation arvot ja missio, tavoitteiden ja prosessien tasa-arvoisuus, kannustava yrityskulttuuri ja osaava henkilöstö. (Kumra & Manfredi 2012, 65.)

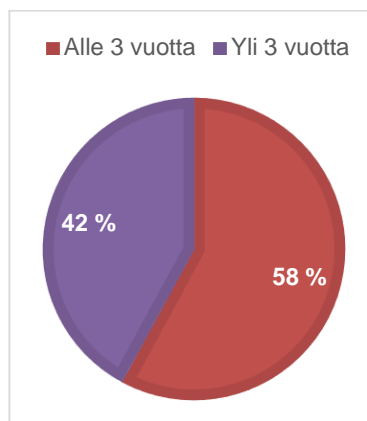
#### 4.3 Monimuotoisuuden tila ja sen päämäärät muutosten keskellä

Monimuotoisuuden huomioiminen ja sen edistäminen ovat valtteja niin organisaation rekrytoinnin kuin markkinoinninkin kannalta. Arviointiin liittyy olennaisesti nykyisen tila ja tahtotilan arviointi. Tahtotilan määrittämiseen on kannattavaa sisällyttää katsaus yrityksen ulkopuolelta, arvot ja hödyntämistyökalut. Organisaation ulkopuolelta tulevaan näkökulmaan sisältyy yrityksen ulkoviestintä, sijoittuminen tilastoissa ja yrityksen kokonaisvahtainen imago. Hyödyntämistyökaluja ovat resurssit, prosessit, tulokset sekä

arvoihin linkittyvät päämäärät, toimintojen johdonmukaisuus ja kestävyys. Näitä kolmea osa-aluetta sekä niiden välistä yhteyttä tarkastelemalla nyky- ja tahtotila ovat verrattavissa toisiinsa. Arviointiin tulee sijoittaa niin aikaa kuin rahaa, jotta nykytilasta saadaan tarpeeksi kattava ja totuudenmukainen. Arvioinnilla ja sen myötä käynnistyvällä muutosvirralla tulee olemaan organisaatiolle taloudellista hyötyä, minkä vuoksi tilannetta kannattaa lähteä tarkastelemaan pitkäaikaisena sijoituksena väliaikaisen projektin sijaan. Hyvin toteutettuna muutoksen taloudellisia hyötyjä ovat työnantajakuvan paraneminen, työmotivaation ja sitoutumisen lisääntyminen, vaihtuvuuden väheneminen ja uusiin asiakassegmenteihin laajeneminen. (Lahti 2008, 23 - 24.)

Muutokset kuuluvat jokaiseen kilpailukykyiseen organisaatioon, ja niihin mukautumisen taustalla on organisaation halu selviytyä, kasvaa ja menestyä. Mukautumisen on tapahduttava niin sisäisen kuin ulkoisenkin toimintaympäristön muutosten perässä ollakseen kannattavaa. Sisäisiä syitä ovat esimerkiksi vaihtuvuus, valitukset, ilmapiiri, luottamuspula, resurssien väärinkäyttö, työtapojen vanhanaikaisuus ja ongelmat tuotteiden laadussa. Ulkoapäin tulevat syyt ovat puolestaan asiakasmenetykset, muutokset lainsäädännössä, syrjintä, rekrytointiprosessien puutteellisuus taikka organisaation menestyksen alhaisuus suhteessa kilpailijoihin. (Lahti 2008, 35.) Teknologian hurjan kehityksen myötä käynnistynyt globalisaatio ja rankka kilpailu maailmanlaajuisesti asiakkaista, osajista, kustannustehokkuudesta, innovaatioista ja joustavuudesta toimivat yhtä lailla muutosten laukaisijoina (Kumra & Manfredi 2012, 77).

Laatuun ja asiakastyytyväisyyteen suuntautunut kysyntä on suuri osa nykyistä yritysten muutoshakuisuutta. Asiakkaat voivat ottaa selvää eri valmistajista ja kilpailuttaa sen sijaan, että tyytyisivät oman valtionsa rajojen sisäiseen tarjontaan. Samalla asiakkaat voivat antaa suoraa palautetta, jakaa kokemuksiaan ja esittää vaatimuksiaan valmistajalle. Enää ei riitä, että asiakkaan tarpeisiin vastataan, vaan odotukset ja tarpeet on ylitettävä, jotta asiakkaan mielenkiinto onnistutaan säilyttämään. Steve Jobs sanoi, että asiakkaat eivät tiedä, mitä he haluavat, minkä vuoksi markkinatutkimukset eivät luo todellista innovaatiota. Asiakkaat tietävät, mitä he tahtovat vasta sitten kun heille näytetään tuote, joka saa heidät ajattelemaan ”Miten pärjäsini ennen ilman tätä?”. (Mui 2011.)



Kuvio 5. Yritys X:llä toteutetun kyselyn tulokset vastanneiden työvuosista yrityksessä.

Kuviossa 3 olevan mallin mukaan yritys X on saavuttanut viimeisen vaiheen, jossa jokaista yksilöä arvostetaan ja toiminnoilla ohjataan yritystä jatkuvaan muutokseen. Opinnäytetyötä varten tehdyssä kyselyssä ilmeni, että vastanneista 73 % eivät näe selkeää organisaatiokulttuuria ja pitävät yritys X:n yritysimagea negatiivisena (luku 6, kuvio 17). Organisaation kulttuurin ja imagon on oltava selkeitä ja näkyviä yrityksen toiminnassa. Se, että kyselyyn vastanneiden enemmistö on ollut yrityksessä alle kolme vuotta ja eivät näe selkeää kulttuuria, kertoo johtoportaiden ja tavallisten työntekijöiden välisen viestinnän vähäisyydestä. Kulttuurista ei puhuta vaan kokouksissa puhutaan arvoista ja strategiasta, jotka keskittyvät myynnin ja patentoinnin ympärille osastolle tärkeiden asioiden sijaan (Haastateltava A).

Kyselyssä ilmeni, että yritys X:n henkilöstöstä 95 % tuntee yrityksen arvot ja 82 % strategian, mutta he eivät näe niiden soveltumista jokapäiväiseen toimintaan (luku 6, kuvio 18). Coxin ja Blaken näkemyksiin peilattaessa (kuvio 4) yrityksellä on myös parannettavaa. Yritys X:ään yhdistyneiden pienempien yritysten integroiminen ei ole toteutettu kannattavasti jokaisen kohdalla, jolloin yrityksen sisälle on muodostunut pienempiä ryhmiä, joilta puuttuu yhtenäinen strategia ja missio. Tällöin suunnan puute vaikuttaa negatiivisesti yrityksen liiketoimintaan ja viestinnän sujuvuuteen.

Integroimisen puutteen lisäksi henkilöstön näkemys yrityksen maineesta ei ole tarpeeksi hyvällä tasolla (luku 6, kuvio 16), jotta yritys voisi menestyä urauurtavien ammattilaisten houkuttelemisessa yritykseensä. Yritys X:n halu laajentua nopeasti on johtanut monien pienempien yritysten ostoon, mutta näiden yritysten henkilöstön enemmistö ei ole jäänyt luomaan uraa yritykseen. Työpaikan vaihtamisen syyksi on mainittu organisaation

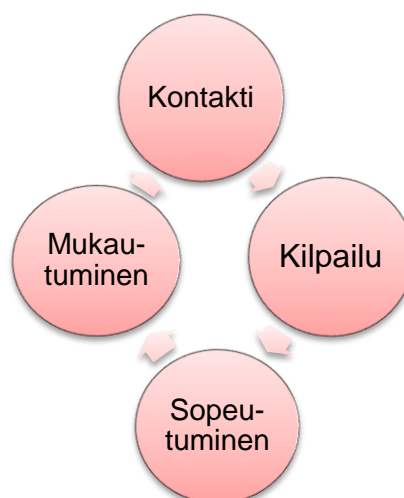
suunnan puute, talenttien hyödyntämättömyys sekä uusiin ideoihin investoimatta jättäminen (Haastateltava D). Ideoihin investoimisen puute on selkeässä ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa (kuvio 2) ja osaltaan selittää arvojen toteuttamisen puutteen organisaatiossa.

## **5 Henkilöstön monimuotoisuus**

### **5.1 Etnisyys**

Monimuotoisen henkilöstön vahvuutena on organisaation kannalta yksilöiden uniikkien taitojen kirjo, joka pitää sisällään kulttuurien välisen osaamisen, viihtyvyyden ja ymmärryksen niin valta- kuin vähemmistömarkkinoista. Ymmärrys ja samaistuminen vähemmistöryhmien tarpeisiin ja odotuksiin avaa monimuotoisuutta vaalivalle yritykselle uusia tuotto- ja laajenemismahdollisuuksia. Tähän tilanteeseen päästäkseen organisaation on ymmärrettävä monimuotoisen työvoiman vahvuudet ja otettava käyttöön prosesseja, joiden avulla erilaisuudesta saadaan voimavara. Tehokkaassa monikulttuurisessa johtamisessa työyhteisö saadaan pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin erilaisuuksistaan huolimatta.

Organisaatio, jonka sisällä on hyvin monentaustaista henkilöstöä ja jossa ei monimuotoisuuden johtamista ole viety eteenpäin, on kaksi teoriaa siitä, miten eri kulttuurit toimivat keskenään. Yksi teorioista on kulttuurien mukautuminen, jossa ensin kontaktin kautta muodostuu kilpailua eritaustaisten henkilöiden välillä. Tämä kilpailu johtaa sopeutumiseen ja lopulta mukautumiseen (kuvio 6). (Kumra & Manfredi 2012, 105.) Toinen mahdollinen ratkaisu on kulttuurinen monimuotoisuus, jossa kulttuurit pysyvät irrallisina ja niin kutsuttu normaali enemmistö on läsnä.



Kuvio 6. Kulttuurien mukautuminen (Kumra & Manfredi 2012, 106).

Etniseen taustaan perustuvaa syrjintää voi tapahtua missä tahansa organisaatiossa. Myös organisaatiot, jotka kutsuvat itseään neutraaleiksi eivät väty tältä epämiellyttävältä mahdollisuudelta. (Cox & Nkomo 1990, 419 - 431.) Syrjinnän syynä on useimmiten saatavilla olevan tiedon virheellisyys. Tällöin tarkastellaan hyvin pientä otantaa ja löydösten perusteella tehdään oletuksia, joita sovelletaan suureen väkijoukkoon (Nkomo 1992, 487 - 513). Syrjinnällä on monta eri muotoa. Kun lainsäädäntö puuttuu suoranaiseen syrjintään, koskemattomuuden loukkaamiseen ja syrjinnän haitallisiin vaikutuksiin yksilön menestymisen kannalta, esiin nousevat hillitymmät syrjintätavat.

”Jokapäiväinen” etnisyyteen perustuva syrjintä on hienovaraisempaa. Se on esimerkiksi auttamatta jättämistä, huomioimattomuutta ja haluttomuutta olla tekemisissä syrjinnän kohteen kanssa. Huolestuttava piirre, joka organisaatioissa ilmenee, on niin kutsuttu tokenismi. Siinä organisaatio palkkaa tai nostaa esiin vähemmistöihin kuuluvia henkilöitä, joita se käyttää todisteena organisaationsa sisäisestä monimuotoisuudesta. Toiminta kärjistää henkilöryhmien välejä, koska vähemmistöjen etenismahdollisuuksien nähdään olevan osaamisen sijaan heidän etnisen taustansa ansiota. Heidät myös nähdään erillisinä vähemmistöryhminä eikä heitä pidetä samassa arvossa muiden työntekijöiden kanssa. (Kumra & Manfredi 2012, 110 - 118.)

Etnisten ryhmien ainutlaatuisuuden tunnistaminen ja sen kehittäminen organisaation kilpailuvaltiksi vaatii yrityksen johtoportaalta huomiota, kärsivällisyyttä ja johdonmukaisuutta. Jotta valtti saavutetaan, on yrityksen tehtävä yhteistyötä yhteiskunnan vähemmistöryhmien kanssa todellisten tarpeiden tunnistamiseksi. Kannattavaan, molemminpuolisesti kunnioitettavaan yhteistyöhön pääseminen vaatii yritykseltä kunnioitusta kulttuurisia eroja, symboleita, toimintatapoja, kieltä ja sosiaalista kanssakäymistä kohtaan. Puskaradion rooli on hyvin oleellinen työkalu vähemmistöyhteisön sisään pääsemisessä. (Guion & Kent 2005, 2.)

Monissa projekteissa tarvitaan monipuolista osaamista, jolloin mukana on ihmisiä eri tiimeistä ja eri työnkuvista. Yhdenvertainen osallistaminen edistää osaston sisäistä viestintää ja luo yhteenkuuluvuutta. Samalla se ehkäisee etnisyyteen ja kieleen perustuvaa syrjintää. Yritys X:n tietokantaosastoon kuuluu noin 15 eri etnisyyttä, joista suurimpia ovat saksalaiset, hollantilaiset ja ranskalaiset. Yritykselle toteutetussa kyselyssä ilmeni, ettei kukaan vastanneista ole kokenut itseensä taikka muihin toimiston työntekijöihin kohdistuvaa etnistä syrjintää.

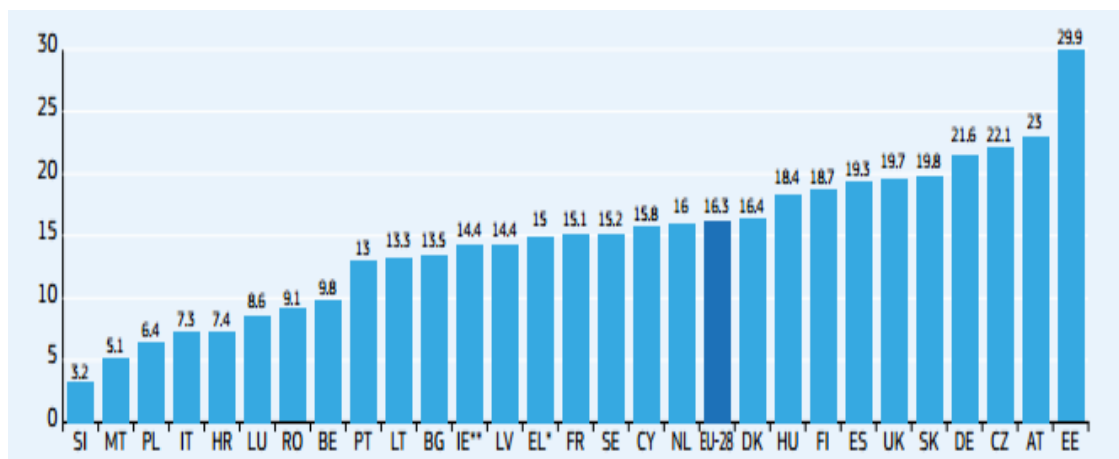
## 5.2 Sukupuoli

Naisten ja miesten väliset palkkaerot ovat monimutkainen ja jo hyvin pitkään esillä ollut aihe organisaatioissa. Valtiot, joissa naisten työllisyysprosentti on korkea, palkkaerot miehiin nähden ovat pienemmät. Tämä selittyy sillä, että työpaikalla on vähemmän naisia, joilla ei ole korkeakoulutusta. Valtiot, joissa puolestaan työmarkkinat ovat hyvin kahtia jakautuneet, palkkaerot sukupuolten välillä ovat suuremmat. Yksi syistä on naisten tekemä osa-aikatyö. (Kumra & Manfredi 2012, 130.) Euroopassa palkkaerot vaihtelevat jäsenmaittain, mutta keskiarvo sukupuolten väliselle palkkaerolle on 16,3 %. Vaihtelut näkyvät tarkemmin kuviosta 7.

Palkkaerojen syynä on naisten työn aliarvioiminen ja läpinäkyvyyden puute organisaatioissa. Naisvaltaisilla aloilla palkka on pienempi ja näillä aloilla työajat ovat joustavia, jolloin naistyöntekijät voivat sovittaa työnteon muihin velvollisuuksiinsa sopivaksi. Työtä ei nähdä naishenkilön ja tämän perheen pääasiallisena tulona vaan lisätulona, jolloin siitä ei makseta yhtä paljon. (Deschenaux 2009, 97 – 106.) Läpinäkyvyyden puutteen vuoksi työntekijällä ei ole tarpeeksi tietoa palkastaan suhteessa muihin työntekijöihin. Palkkaus suhteessa samaan ikäluokkaan, työkuvaan ja



samantasoiisiin ammatteihin katsotaan hyvin arkaluontoiseksi tiedoksi, minkä vuoksi sitä ei aseteta työntekijöiden ulottuville. Kun läpinäkyvyys puuttuu, epäoikeudenmukaisuutta kokevat työntekijät eivät voi tuoda asiaa esille, koska todisteet eriarvoisesta kohtelusta puuttuvat.



Kuvio 7. EU:n ja sen jäsenmaiden palkkaero prosentit (European Commission 2015).

Toinen, erityisesti naisten kokema, epäoikeudenmukaisuuden muoto on lasikatto. Organisaatioiden ylempien johtotehtävien henkilöstöstä vain 4 % on naisia. Mieshenkilöitä ylennetään naishenkilöitä helpommin, ja vastaavasti mieshenkilöille maksetaan parempaa palkkaa. (European Commission 2015.) Lasikatto kuvastaa tilannetta, jossa naisia ja vähemmistöryhmiin kuuluvia työntekijöitä estetään ylenemästä käyttäen hienovaraista, näkymätöntä estettä (Morrison & von Glinow 1990, 200 - 208).

Miesvaltaisilla aloilla naisen mahdollisuudet edetä johtoportaan tehtäviin ovat huomattavasti mieshenkilöitä alhaisemmat. Tilanne toimii myös toiseen suuntaan, jolloin miehen eteneminen naisvaltaisilla aloilla on hankalaa. Sama näkyy myös siinä, kun johtoportaan jäsenet määrittelevät ylenemiseen vaadittavat ominaisuudet. Jos nämä ominaisuudet ovat miesvaltaisen johtoportaan määrittelemät, naiset ovat huomattavasti heikommassa ylenemisasemassa. (Kumra & Manfredi 2012, 133.) Perinteisen lasikatton lisäksi on viime vuosina nostettu esiin lasijyrkäne, joka kuvastaa tilannetta, jossa naiset ylennetään johtotehtäviin yrityksen epävakaina aikoina ja sellaisiin tehtäviin, joissa epäonnistumisen riski on huomattavasti suurempi. (Ryan & Haslam 2007, 549 - 572.)

Yrityksen jokaisen työntekijän on voitava vaikuttaa menestykseensä ja samalla olla mukana luomassa kilpailukykyistä organisaatiota. Yksilön uraa voivat organisaatiossa

edistää henkilö itse, hänen kontaktinsa tai yrityksen suunnalta lähtevä aloite. Yksilötasolla vaikuttavia piirteitä ovat henkilön persoonallisuus, kokemus ja roolit työn ulkopuolella. Kontaktit pitävät sisällään yksilön sosiaalisen verkoston ja mentoroinnin kun taas organisaatiolähtöisessä tilanteessa on kyse lisäkoulutusten mahdollisuudesta sekä projekteista, joiden kautta pääsee luomaan menestystä ja erottautumaan edukseen. (Ragins & Sundstrom 1989, 51 - 88.)

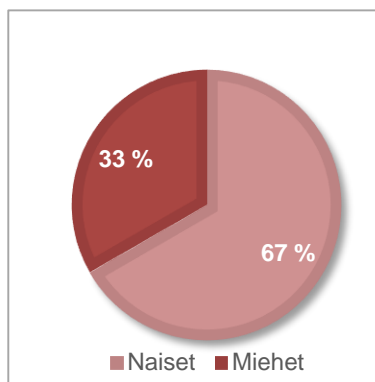
Naisten johtajuutta on tarkasteltu, ja tutkimusten myötä on nostettu esiin olennaiset esteet naisten etenemismahdollisuuksille. Eagly ja Carli ovat nostaneet esiin ajatuksen siitä, että ennakkoluulojen mukaan kaikki, jotka eivät sovi valkoihoisen ja täysikykyisen miehen muottiin, ovat alemmassa asemassa ja kokevat ainakin yhtä syrjinnän muotoa. Heidän mielestään naisten johtajuuden vastustaminen johtuu naisesimieheen kohdistuvista olettamuksista, joiden mukaan korkeammassa asemassa olevat naishenkilöt ovat petollisia, tunkeilevia ja itsekkäitä. Johtavissa asemassa oleviin miehiin ei kohdistu yksikään edellä mainituista piirteistä. (Eagly & Carli 2007, 146 - 148.)

Erot johtamistyyliissä ja halu sopeutua aikaisempien johtajien toimintatapoihin hankaloittaa naisten etenemistä ja pysymistä johtavissa asemassa. Naisjohtajat nähdään epäaitoina, vaikka naisten johtamistyyliä ovat parhaimmillaan yhteistyöhön suuntaavia ja henkilöstöä osallistavia. Syy naisjohtajuuden negatiiviseen stigmaan on osittain myös naisten taipumuksessa siirtää työura taka-alalle ja työskennellä osa-aikaisesti perheen perustamisen myötä. Tämä johtaa hitaampaan etenemiseen työuralla, mikä puolestaan vaikuttaa suoranaisesti palkkakehitykseen. Naiset myös jäävät miehiä useammin muiden velvollisuuksien vuoksi osallistumatta työajan ulkopuolella tapahtuviin kokoontumisiin, joissa vaihdetaan ideoita, innovaatioita ja laajennetaan verkostoja. (Eagly & Carli 2007, 131.)

Organisaatiolla on oltava keinoja nostaa sukupuolisyrintä esille ja tavoitella tasavertaista kohtelua työntekijöiden keskuudessa. Näitä keinoja voivat olla raportoinnit, henkilön työn ulkopuolisten roolien hyväksyminen, kannustavien verkostojen luominen ja naisten valmentaminen johtoasemiin. Menettelytapojen muutokset on syytä aloittaa jo rekrytointivaiheen alussa. Lisäksi tulisi investoida urakehitykseen henkilöstön uran keskeisissä vaiheissa. Raporteissa on oltava selvästi määriteltynä sukupuolierot palkkauksissa, molempien sukupuolien osuus johtotehtävissä ja sukupuolien välinen vaihtuvuus työpaikalla. Jotta ihmiset pysyvät organisaatiossa, on luotava suotuisat

olosuhteet työntekijöille, joilla on muita velvollisuuksia työroolinsa ulkopuolella (puolisot, vanhemmat ja hoitajat). Heille on kyettävä tarjoamaan joustavia työskentelytapoja ja ohjelmia, jotka helpottavat heidän paluutaan takaisin organisaatioon pitemmän poissaolon jälkeen. Naisten kouluttaminen johtotehtäviin ja heidän kehityksensä tukeminen antaa organisaatiosta positiivisen kuvan ulospäin, mikä edistää työpaikan houkuttelevuutta. (Kumra & Manfredi 2012, 143 - 144.)

Kaikki sukupuolten väliseen tasa-arvoon tähtäävät toimenpiteet on järjestettävä niin, että tilanteen vaatiessa niitä voidaan hyödyntää yhtä lailla organisaation miespuoliseen henkilöstöön. Naisten työurien edistämisen ja tukemisen ei tule samaan aikaan näkyä miespuolisten henkilöiden urien tukemisen vähäisyytenä. Organisaatiolla on vastuu ja velvollisuus tarjota henkilöstölleen mahdollisuuksia kehittyä ja edetä haastavampiin työtehtäviin. Valinta ei saa perustua sukupuoleen vaan yksilön taitoihin, kokemukseen ja potentiaaliin. Yritys X:llä tehtyyn kyselyyn vastanneista 46 % ovat lasten vanhempia tai huoltajia ja 10 % toimivat työn ulkopuolella muissa hoitovelvollisuuksissa. Heidät on otettu huomioon joustavien työaikojen ja työjärjestelyiden kautta, jotka ovat sovellettavissa koko henkilöstöön tasavertaisesti. Toimiston sukupuolijakauma on selkeästi naisvaltaisempi (kuvio 8).



Kuvio 8. Yritys X:n Luxemburgin osaston sukupuolijakauma.

Sukupuolien välinen tasa-arvo näkyy palkkauksessa, jossa samassa positiossa aloittavien työntekijöiden palkka on sama sukupuolesta riippumatta (Haastateltava E). Naishenkilöiden etenemismahdollisuudet pyritään pitämään samantasoisina kuin miespuolisten työntekijöiden. Monet esimiestason ja ylemmän johtotason henkilöistä ovat aloittaneet tavallisista työtehtävistä ja edenneet ajan ja kokemuksen karttuessa vastuullisempiin tehtäviin. Eteneminen tavallisista tehtävistä on antanut esimiehille

laajan katsauksen johdettavan tiimensä arkeen ja haasteisiin. Laajan tietotaitonsa avulla he ovat saaneet arvostusta ja luottamusta alaisiltaan.

Yritys X:llä toteutetun tutkimuksen syrjintäosiossa eniten vaihtelua oli sukupuoleen perustuvassa syrjinnässä, jossa noin 15 % henkilöstöstä kokivat sukupuolista syrjintää joko itseään tai muita kohtaan. Henkilöt, jotka kokivat sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää tai näkivät sen tapahtuvan muita työntekijöitä kohtaan, olivat pääosin tyytyväisiä esimiehensä johtamiseen, kokivat saavansa arvostusta eikä syrjintä vaikuttanut olevan syynä heidän halulle vaihtaa työpaikkaa.

### 5.3 Vammaisuus

Henkilön vammautuneisuus (sokeus, kuurous, liikuntakyvyttömyys, syndrooma tai muu vastaava) ei ole työnteon este. Yksilön epätasa-arvoinen asema ei ole suoranaisesti vamman syytä vaan seuraus ympäristön vähäisestä tuesta ja ponnisteluista luoda näille yksilöille samat mahdollisuudet (tarpeeksi leveät väylät pyörätuoleille, pistekirjoitus). Vamma voidaan nähdä dynaamisena, jolloin tasa-arvoon pääseminen on mahdollista henkilökohtaisilla ja yhteiskunnallisilla ponnisteluilla. (Kumra & Manfredi 2012, 152 - 153.)

Työnantajan negatiiviset oletukset tai ymmärryksen puute vammaisia henkilöitä kohtaan voi johtaa vammaisen yksilön kykyjen aliarvioimiseen tai pahimmillaan syrjintään. Luotaantyöntävä syrjintä, joka usein kohdistuu vammaisiin henkilöihin, pitää sisällään hienovaraiset negatiiviset oletukset ja vahingoittaa selkeästi syrjinnän kohteeksi joutuneen yksilön uramahdollisuuksia. Tämä syrjinnän muoto esiintyy rekrytointivaiheessa ”normaalien” työntekijöiden suosimisena, vaikka yrityksen HR-osasto ei olisi avoimesti vammaisten henkilöiden palkkaamista vastaan. Työarjessa vammaisille henkilöille voidaan jättää antamatta lisävastuuta, koska heitä pidetään haavoittuvaisempina ja näin ollen heitä halutaan suojella liialliselta työkuormalta. (Deal 2007, 93 - 107.) Teknologisen kehityksen myötä luotaantyöntävä syrjintä on ulottunut uusille toimintaperiaatteille. Esimerkiksi koulutustapahtumat voidaan tarjota verkossa tai etänä, jolloin sen uskotaan alentavan vammaisen yksilön kynnystä osallistua, vaikka todellisuudessa tähän kannustamalla henkilö ei pysty verkostoitumaan muiden yrityksen henkilöiden kanssa.

Organisaatio on velvollinen tekemään tarvittavia muutoksia palkatessaan vammautuneen henkilön töihin, ja lainsäädäntö estää kysymästä tiettyjä vammaisuuteen liittyviä kysymyksiä rekrytinnin haastatteluvaiheessa (Equality Act 2010: Guidance). Rekrytointiprosessissa on tärkeä huomioida yksilön kyvyt ja osaamiset mahdollisten kyvyttömyyksien ja rajoitteiden sijaan, ja poistettava palkkaamisen yhteydessä mahdollisia esteitä työympäristössä toimimisen helpottamiseksi. Toimenpiteitä voivat olla rakennukseen pääsyn helpottaminen pyörätuolilla kulkeville, joustavat työajat ja etätöiden mahdollisuus. Vammaisten henkilöiden ryhmä on hyvin heterogeeninen, jossa jokaisella ovat omat henkilökohtaiset tarpeensa. Tämän vuoksi organisaatioiden voi olla äärimmäisen vaikeaa tehdä toiminnassaan muutoksia, jotka tulevat helpottamaan vammaisten enemmistön työskentelyä. Esimerkiksi pyörätuolilla kulkevien avuksi esteiden poistaminen ei vaikuta mitenkään henkisesti vammaisten henkilöiden oloihin.

Rekrytointivaiheessa vammaisiin työnhakijoihin kohdistuva syrjintä voi johtua työnantajan lainsäädännön tai erilaisten vammaisryhmien tuntemuksen puutteellisuudesta. Lisäksi yrityksen puolelta voi ilmetä haluttomuutta tehdä tarpeellisia muutoksia ympäristössä ja toimintatavoissa vammautuneiden henkilöiden avuksi. Suuret yritykset ovat halukkaampia muokkaamaan toimintojaan erilaisille vähemmistöryhmille sopiviksi kun taas pienemmissä yrityksissä tämä nähdään liian suurena vaivana. Rekrytointivaiheessa tehtävissä olevia muutoksia ovat hakulomakkeiden tarjoaminen eri formaateissa, rekrytointihenkilökunnan täydennyskoulutus, avustavien henkilöiden läsnäolomahdollisuus haastatteluissa ja tarvittavien muutosten selvittäminen. (Kumra & Manfredi 2012, 162.)

Riittävät muutokset määräytyvät palkatun yksilön kykyjen perusteella. Pystyykö henkilö suoriutumaan työtehtävistään vaaditulla tavalla muutosten myötä? Jotkut vammautuneista henkilöistä suoriutuvat paremmin toistuvista tehtävistä ja omaavat poikkeuksellisen tarkkaavaisuuden yksityiskohtiin. Työmäärän tarkastelussa ei ole kannattavaa tarkastella vammaisia eri valossa kuin muita työntekijöitä vaan pidettävä mielessä jokaisen yksilön erilaisuutta työmäärän kuormittavuudessa. Jos vammautunut henkilö suoriutuu suurimmasta osasta työnkuvansa tehtävistä, voi kykyjen ulkopuolelle jäävät tehtävät ohjata toiselle työntekijöille ja vastaavasti vammautuneelle henkilölle siirtää enemmän tehtäviä, joista hän suoriutuu hyvin. Jos henkilö ei pysty olemaan kokopäiväisesti töissä (syynä voi olla fyysinen tai psyykinen kuormittavuus), yritys voi ehdottaa osa-aikaisuutta tai osan työajan hoitamisesta etänä.

Johdon on tärkeää osoittaa halukkuutensa muutoksille ja esittää sen myötä luovia ratkaisuja, jotka hyödyttävät kohderyhmän lisäksi koko organisaation henkilöstöä (Kumra & Manfredi 2012, 166). Vammaisuuden johtamisessa tärkeää on johdon ja henkilöstön molemminpuolinen sitoutuminen vammautuneiden henkilöiden integroimiseen osaksi työyhteisöä. Tämä voidaan toteuttaa tietoisuutta lisäävien koulutusten muodossa, työnsiirrolla, joustavilla työjärjestelyillä sekä muutoksilla niin työympäristössä kuin työnkuvassa.

Yritys X:n Luxemburgin toimistossa ei toistaiseksi ole ollut töissä yhtään vammautunutta henkilöä, mutta yritys on ottanut käyttöönsä toimenpiteitä, joita voidaan soveltaa tilanteen muuttuessa. Vaaratilanteissa, kuten tulipalossa, rakennuksen hissit pysyvät toiminnassa mahdollisten pyörätuolilla kulkevien varalle. Työjärjestelyt on mahdollista tehdä vammautuneille henkilöille sopiviksi osapäivätöillä tai etätyömahdollisuutena. On todennäköistä, että organisaatio laajentaa toimintaperiaatteitaan tukeakseen vammautuneiden henkilöiden töistä suoriutumista. Tällä hetkellä tilanne ei ole sitä vaatinut. (Hastateltava B.)

#### 5.4 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Eri kulttuureissa on eri näkemyksiä työpäivän pituuteen sekä työn ja vapaa-ajan rooleihin liittyen. Aasian maissa 12-tuntiset työpäivät ovat arkea ja yksilön rooli yhteiskunnassa on vahvasti määriteltävissä työnroolin mukaan. Eurooppalaisessa yhteiskunnassa pyritään yrityksissä kannustamaan tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä useilla eri järjestelyillä. Kuitenkin se, mihin yksilö käyttää vapaa-aikansa ja kuinka paljon hän sitä tarvitsee, riippuu täysin yksilön elämäntilinteesta, tarpeista, asemasta työmarkkinoilla ja perhetilanteesta (Kumra & Manfredi 2012, 181).

EU:n direktiiveillä on pyritty tasapainottamaan työntekijöiden elämää työroolien ja työn ulkopuolisten roolien välillä. Toimenpiteitä ovat äitiys- ja isyyslomat, osa-aikaisuus ja työtuntien viikottainen enimmäismäärä. Edellä mainittujen toimenpiteiden myötä pyritään saavuttamaan sukupuolien välinen tasa-arvo työpaikalla tukemalla naisia, jotka ovat äitejä, hoivaajia tai huoltajia. Tasa-arvon kannalla on myös työajan joustavuus- ja työvapaakäytännöt. Tietyillä aloilla nämä toimenpiteet puolestaan edesauttavat entistä jakautuneemman henkilöstörakenteen muodostumisessa. Alat, joilla joustavat järjestelyt

ovat enemmän läsnä, naisten henkilöiden osuus henkilöstöstä on huomattavasti suurempi. (Kumra & Manfredi 2012, 174.)

Osa-aikaisuus ja työtuntien alhaisuus vaikuttaa suoranaisesti naisten mahdollisuuksiin edetä työssään. Tätä on pyritty estämään jakamalla naisille kerääntyneitä velvollisuuksia miehille isyyslomien muodossa. Toimiala asettaa omat rajoituksensa vapaa-ajan ja muiden järjestelyjen mahdollisuuteen. Esimerkiksi ohjelmointiin erikoistuneet henkilöt voivat järjestää etätöitä itselleen kun taas kassatyöntekijät eivät. Tärkeää työ- ja vapaa-ajan tasapainossa on järjestelyjen sovellettavuus kaikkiin henkilöihin, ei pelkästään perheellisiin. Tasapuoliset mahdollisuudet näkyvät organisaation sisällä pysyvyytenä, työtöytyvyytenä ja tuottavuutena.

Aiheesta on julkaistu teoria työn ja vapaa-ajan rajasta, joka määräytyy kolmen eri ilmenemismuodon mukaan. Teoria kertoo yksilön suhtautumisesta palkallisen työn ja yksityiselämän väliseen suhteeseen. Rajoista selkein on fyysinen raja, jonka mukaan työrooli päättyy kun työntekijä poistuu työpaikaltaan työpäivänsä päätteeksi. Aikarajoissa työrooli rajoittuu työtuntien määrään. Kun enimmäistuntimäärä päivässä on saavutettu, koetaan työroolin tulleen päätökseensä. Kolmas ja rajoista epämääräisin on psykologinen raja, joka määrytyy ajattelutapojen ja tunteiden perusteella. Ympäristön ja yksilön elämäntilanteiden muuttuessa asettavat ne myös roolirajat uudestaan. (Clark & Campbell 2000, 747 - 770.) Näiden rajojen määrytymisen ymmärtäminen auttaa yksilöä tunnistamaan itselleen sopivan tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä sekä helpottaa organisaatiota työjärjestelyiden suunnittelussa.

Yrityksen tasapainoon pyrkivien käytäntöjen taustalla ovat lainsäädännön luomat pakolliset tekijät kuten äitiys- ja isyysloma, ammattiliittojen asettamat joustavat työaikakäytännöt ja yrityksen mahdollistama työtuntien ja -tapojen vaihtelu. Yrityksen oma-aloitteiset pyrkimykset työntekijöiden elämän tasapainoon ovat suoria seurauksia markkinoiden ja asiakkaiden tarpeista. Niiden tarjoama joustavuus voi olla numeerista, toiminnallista, tai aikajänteistä. Numeerisella joustavuudella tarkoitetaan yrityksen mukautuvuutta, jossa se hyödyntää vakituksia, osa-aikaisia ja vuokratyöntekijöitä markkinoiden tarpeen mukaan. Toiminnallisella joustavuudella puolestaan tarkoitetaan työntekijöiden laaja-alaista kouluttautumista, mikä mahdollistaa heidän soveltuvuutensa työnroolin ulkopuolisiin tehtäviin. Ajallinen joustavuus on taas valmiutta hyödyntää ja

implementoida joustavia työaikoja joko kuukausi- tai vuosikohtaisesti. (Kumra & Manfredi 2012, 184 – 186.)

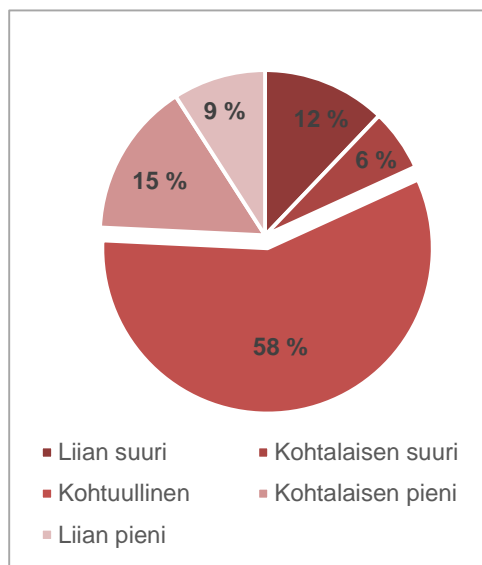
<b>Osa-aikaisuus</b>	Työnteko alle normaalin työtuntien määrän
<b>Porrastetut työtunnit</b>	Työntekijöiden eri aloitus- ja lopetusajat saman yrityksen sisällä
<b>Tiivistetyt tunnit</b>	Tuntimäärän saavuttaminen vähemmällä työpäivillä
<b>Vuosikohtaiset tunnit</b>	Työtuntien vuosikohtainen järjestely viikottaisen sijaan
<b>Etätyö</b>	Työskenteleminen esim. kotoa käsin joko pysyvästi, osa-aikaisesti tai satunnaisesti
<b>Vuorovaihtelu</b>	Työntekijöiden kesken sovitut vuorot
<b>Uratauot</b>	Mahdollisuus palkattomaan lomaan

Kuvio 9. Yritys X:llä käytössä olevat ja mahdolliset työjärjestelyt (Kumra & Manfredi 2012, 186).

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan yritys X on nähnyt vaivaa tasapainon eteen, ja se näkyy niin käytännöissä (kuvio 9) kuin työntekijöiden mielipiteissä (kuvio 10). Kyselyssä ilmeni, että 76 % kokevat työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa. 82 % vastanneista voivat tarpeen tullen tehdä etätöitä, ja selkeä enemmistö kokee pystyvänsä muokkaamaan työaikatauluaan henkilökohtaisen elämän muutosten mukaan.

Työntekijöillä on esimiehen suostumuksesta mahdollisuus tehdä ylityöitä. Vastanneista 88 % joutuvat turvautumaan ylityötunteihin työn loppuun saamiseksi. Kysyttäessä ylityön mielekkyydestä, vastaajat olivat kahden vaiheilla siitä, pitävätkö he vapaa-ajansa käyttämisestä työasioihin. Osastolla työntekijöiden vastuun ja ylityötarpeen välillä ilmeni haastatteluissa selkeää korrelaatiota. Henkilöt, joille kerääntyy enemmän työtehtäviä, joutuvat useammin käyttämään vapaa-aikansa tehtävistä suoriutumiseen. Tällä on vaikutusta niin työssä jaksamiseen kuin työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Yritys X:n osaston henkilöstöstä 58 % kokivat vastuun määrän olevan kohtuullista. Kuviossa 10 näkyvät tarkemmin työntekijöiden vastauksen vastuun määrästä.





Kuvio 10. Yritys X:n henkilöstön näkemykset vastuun määrästä.

Ylityöstä on mahdollista saada vastaava tuntimäärä vapaapäiviä, mikä kannustaa ihmisiä investoimaan henkilökohtaiseen elämäänsä pelkän työnteon sijaan. Vastaavasti on tarjolla vaihtoehto suuremmasta palkasta vapaiden sijaan. Ylityöstä on juuri hiljattain julkaistu uusi yrityksen sisäinen käytäntö, jonka mukaan työntekijä voi tehdä enintään kymmenen ylityötuntia kuukaudessa. Tälle syynä ovat yrityksen kiristyvät säästötoimet. (Whaley 2011.)

HR-esimiehillä, tasa-arvon asiantuntijoilla ja ammattiliitoilla on ensisijainen vastuu työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemisessa ja implementoinnissa (Kumra & Manfredi 2012, 187). Lainsäädännön pohjalta luodaan käytäntöjä, joiden implementointia seurataan ja arvioidaan niiden vaikutusta työntekijöiden arkeen. Esimiesten ja muun yrityksen johtotason asennoituminen työtapojen uudelleenjärjestelyihin vaikuttavat suoranaisesti siihen, mihin lopputulokseen päästään. Ongelmina saattaa olla johdon pelko ja skeptisyys työntekijöiden rehellisyydestä työskentellessä etänä ja kokonaisvaltainen pelko henkilöstön hallinnan menettämisestä.

Joustavan työn johtaminen vaatii yrityksen johtoportaalta uudenlaisia kykyjä tuottavuuden ja kilpailukyvyn säilyttämiseen. Hyvän johtamisen kulmakivet kuten toimiva viestintä, johdonmukaisuus, luottamus ja innovointi pätevät muuttuviin työolosuhteisiin samoin kuin jokapäiväiseen toimintaan yrityksen sisällä (Kumra & Manfredi 2012, 190).

Viestinnällä tarkoitetaan muutosten neuvottelemista ja niiden seurantaan, mikä edellyttää molemminpuolista viestintää henkilöstön ja johdon välillä. Toimiva viestintä edesauttaa johdonmukaista toimintaa, jolla varmistetaan henkilöstön tasavertainen kohtelu. Viestintä ja luottamus johtavat yhdessä uusien työskentelytapojen ja resurssien hyödyntämisen innovointiin. Edellä mainitut toimenpiteet peilautuvat suorituksen johtamiseen, jossa ne näkyvät selkeinä tavoitteina ja odotuksina.

## 5.5 Seksuaalinen suuntautuminen ja seksuaalivähemmistöt

Seksuaalivähemmistöihin kuuluvat homot, lesbot, bi- ja transseksuaalit, transsukupuoliset henkilöt, transvestiitit, adrogyynit, enemmän kuin yhden sukupuolen omaavat ja sukupuolien välimaastossa olevat henkilöt. Kaikkien näiden ryhmien edustajien suojana on lainsäädäntö, mutta hienovaraista syrjintää ja hyväksymättömyyttä voi ilmetä missä tahansa organisaatiossa sen asenteista, henkilöstöstä ja organisaatiokulttuurista riippumatta.

Seksuaalivähemmistöihin liittyy stigma, koska muista vähemmistöistä poiketen tämä ryhmän edustajien poikkeavuus on huomaamattomampi. Tämän vuoksi organisaatioissa koetaan tarpeelliseksi oman poikkeavan seksuaalisen suuntautumisen salaaminen, jotta uramahdollisuudet olisivat samat kuin muilla työntekijöillä. (Bowen & Blackmon 2003, 1393 – 1417.) Seksuaalinen suuntautuminen on iso osa yksilön identiteettiä, ja sen salaaminen voi aiheuttaa henkilölle pelkoa, stressiä ja haitata henkilökohtaista hyvinvointia työpaikalla. Jos henkilö ilmaisee suuntautumisensa avoimesti, se voi johtaa verbaaliseen häirintään, työpaikan menetykseen ja pahimmillaan fyysiseen hyökkäykseen (D’Augelli & Grossman 2001, 1008 - 1027). Avoimuuden myötä seksuaalivähemmistöön kuuluva henkilö saa sisäisen rauhan, jolloin hänen identiteettinsä organisaatiossa ja sen ulkopuolella sulautuvat yhteen. Samalla tarve kaksoiselämälle loppuu. (Reynolds & Hanjorgiris 2000, 33 - 35.)

Seksuaalivähemmistöihin kuuluville henkilöille julkinen esiin astuminen on suuri askel, jonka ottamiseen vaaditaan organisaatiolta ymmärrystä, kärsivällisyyttä ja tukea. Tukea voi osoittaa samanlaisten henkilöiden läsnäololla tai seksuaalivähemmistöihin kuulumattomien henkilöiden ilmaiseman tuen myötä. Organisaatiossa julkisesti esiin tulleiden seksuaalivähemmistön edustajien läsnäolon ansiosta suuntautumistaan salaavien henkilöiden on tuen myötä helpompi itse ottaa askel kohti kokonaista ja

totuudenmukaista minäkuva (Ragins 2008, 194 - 215). Sama positiivinen vaikutus on organisaation henkilöstöllä, joka on valmis ilmaisemaan tukensa seksuaalivähemmistöjä kohtaan (Kumra & Manfredi 2012, 201).

Organisaation keinoja ilmaista tukensa ja hyväksyntänsä seksuaalivähemmistöjä kohtaan tapahtuu tukiryhmien ja verkostojen kautta. Ihmisten liittyminen näihin ryhmiin voi olla yksilö- tai ryhmälähteistä. Yksilö voi kokea tarvetta tulla ymmärretyksi ja hyväksytyksi samassa tilanteessa olevien henkilöiden kanssa, jolloin halu muuttaa suhtautumista organisaatiossa toimii vahvana motivaattorina verkostoitumisessa. Vähemmistöjen tukiryhmien ansiosta yksilö kokee olevansa yhdenvertainen osa organisaatiota, ja organisaatio puolestaan hyötyy ryhmistä, koska niiden myötä yrityksestä muodostuu suvaitsevainen ja houkutteleva kuva potentiaalisille työntekijöille.

Yrityksessä ei ole ennestään tapahtunut sukupuolivähemmistöihin kohdistuvaa syrjintää (Haastateltava B) ja kyselytuloksissa oli 100 % näyttö seksuaalista suuntautumista ja seksuaalivähemmistöjä kohtaan vallitsevasta tasa-arvosta. Henkilöstöhallinto ja esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että kaikki seksuaalivähemmistöihin kohdistuvat syrjinnän muodot tulisi havaita ja tuomita ajoissa. Heidän mielestään yhteisöllisyydellä ja viestinnällä on tässä tapauksessa erityisen tärkeä rooli. Jokaisen vääryyttä kokevan tai näkevän henkilön on ilmoitettava siitä välittömästi tiimiesimiehelle, joka vie asian eteenpäin kohti ratkaisua. (Haastateltavat A ja C.)

## 5.6 Uskonto ja vakaumus

Työelämän tilanteet, joissa yksilö kokee tulleen syrjityksi tai kohdelluksi eri tavalla oman uskontonsa tai vakaumuksensa vuoksi perustuvat usein työasuvaatimuksiin (muslimit, sikhit), työskentelyyn uskontopyhien aikana, etenemismahdollisuuksien rajallisuuteen, arvostuksen puuteeseen, piittaamattomuuteen uskontoperinteitä kohtaan sekä rekrytointi- ja hakutoimenpiteisiin. Euroopan Unionissa uskontoperusteinen syrjintä ja uskontoon perustuva eriarvoinen kohtelu ovat molemmat kiellettyjä (EU Employment Equality Directive 2000/ 78/EC). Tämän direktiivin kautta pyritään suojaamaan yksilöt suoralta ja epäsuoralta syrjinnältä, uhrin asemaan asettamiselta ja häirinnältä.

Uskonnon ja vakaumuksen suojeluun työpaikalla on kaksi syytä. Yksi niistä on periaatteesta johtuva ja toinen puolestaan pragmaattinen peruste. Periaatteellisen

lähestymistavan perustana on käsitys yksilön tasa-arvosta, itsemääräämisoikeudesta ja omanarvontunteesta (European Convention Of Human Rights, 10 - 11). Kaikilla yksilöillä on yhdenvertainen oikeus tasa-arvoiseen kohteluun ja arvostetuksi tulemiseen. Arvostuksella tarkoitetaan moninaisuuden arvostamista, joka pitää sisällään eri identiteettien tunnistamisen ja niiden kohtelemisen yhdenvertaisesti. Omanarvontunne rakentuu yksilöiden välisestä yhdenvertaisuudesta ja itsemääräämisoikeudesta, joiden mukaan yksilö voi itse luoda käsityksiään ja toimintaperiaatteitaan oman elämänsä hallintaan. Tasa-arvo, itsemääräämisoikeus ja omanarvontunne yhdessä luovat perustan uskonnon ja vakaumuksen suojelulle ihmisoikeuksien myötä. (Vickers 2008, 37 - 39.)

Uskonnon ja vakaumuksen suojelu työpaikalla on tärkeää edellä mainittujen kolmen ominaisuuden lisäksi yksilön hyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta. Yrityksen on otettava erilaisuus uskonnoissa huomioon, pyrittävä tunnistamaan yksilöiden hyvinvointia ja viihtyvyyttä haittaavia tekijöitä sekä tehokkaasti poistamaan niitä niin yksilön kuin organisaationkin tuottavuuden parantamiseksi. Pragmaattiset syyt uskonnon ja vakaumuksen suojeluun ovat ongelmatilanteiden ratkaisuja ja yksilöiden osallistamista. Niiden tarkoituksena on edistää sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja ehkäistä vähemmistöryhmien eristymistä muusta työyhteisöstä. Jokainen organisaation yksilö ansaitsee tasavertaista kohtelua ja lainsäädännön suojelua, jotka yhdessä ylläpitävät rauhaa ja tasapainoa yhteisössä. (Vickers 2008, 37 - 39.)

Muodostelmasyrjintä liittyy tiiviisti uskonnon ja vakaumuksen perusteella tapahtuvaan syrjintään ja eriarvoiseen asemaan asettamiseen. Musliminaisen on uskontonsa vuoksi käytettävä huivia, mutta sama ei päde muslimimiehiin. Yhteisön suhtautuminen uskonnolliseen pukeutumiseen ja rituaaleihin riippuu hyvin paljon vallitsevasta sukupuolikäsityksestä. Jotkut voivat nähdä huivia pitävän naisen vahvana ja ilmaisevan omaa uskonvapauttaan. Toiset voivat puolestaan nähdä tämän naisten alistamisena muslimiuskonnon mieshenkilöille, mikä on ristiriidassa tasa-arvoisten sukupuoliroolien kanssa. Muodostelmasyrjintää kokevat myös sikhit ja juutalaiset, koska heidän uskontonsa nähdään samalla heidän etnisyytenään. Seksuaalivähemmistöihin kuuluva henkilö voi kokea myös muodostelmasyrjintää, koska hänen seksuaalinen suuntautumisensa voi olla vahvasti ristiriidassa uskonnon arvojen kanssa. (Kumra & Manfredi 2012, 225 - 227.)

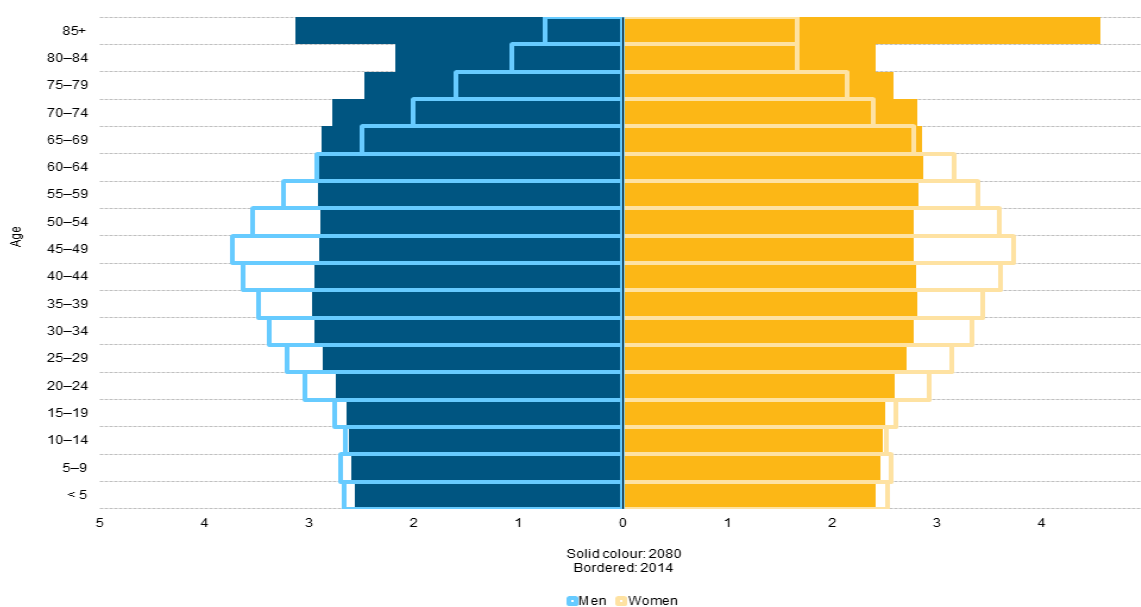
Organisaatio ei voi jättää henkilöstön uskontoja ja vakaumuksia huomioimatta, koska asian huomioimattomuus voi johtaa jännitteen muodostumiseen, mikä heikentää viihtyvyyttä, tuottavuutta, sitoutuneisuutta ja kaikkien edellä mainittujen kautta pysyvyyttä organisaatiossa. Kuitenkin se, miten paljon organisaation on otettava uskonnot ja vakaumukset huomioon riippuu pitkälti liiketoiminta-alasta, henkilöstön laajuudesta ja asiakaskunnasta (Kumra & Manfredi 2012, 227). Vaa'an yhdessä päässä on henkilöstön monimuotoisuus ja toisessa päässä yrityksen asiakkaiden ja työntekijöiden tasa-arvoisuus. Organisaation on pyrittävä löytämään tasapaino sisäisen ja ulkoisen monimuotoisuuden välille ja kehittämään yhdenmukaista, mutta tarpeeksi joustavaa yrityskulttuuria ja imagoa, jota ei asiakkaiden vaihtuva suhtautuminen pääse ohjaamaan liikaa.

Organisaatiolla on oltava tapoja edistää tasa-arvon toteutumista uskontojen ja vakaumusten kannalta. Ensiaskel on yrityskulttuurin luominen sekä varmistaminen, että jo talossa olevat ja taloon tulevat työntekijät eivät koe tulleeensa syrjityiksi. Suora syrjintä on helppo tunnistaa ja siihen puuttuminen on tehokkaampaa kuin epäsuoran syrjinnän tapauksissa. Epäsuoraa syrjintää on pyrittävä minimoimaan mukauttamalla uskonnot ja vakaumukset osaksi yrityskulttuuria sen verran kuin on tarpeen, jotta organisaatiossa vallitsisi ilmapiiri, jossa työntekijät arvostavat toisiaan ja toistensa erilaisuutta (Kumra & Manfredi 2012, 227). Toimialasta riippuen on tarkasteltava huivien, päähineiden ja muiden uskonnoille ominaisten pukeutumistyylien sopivuutta. Jos huivit ovat turvallisuusriski, niiden kieltämiselle on perusteltu syy ja tällöin kieltoa ei voi tulkita syrjintänä.

Yritys X:llä ei ole näkyvästi eri uskontojen edustajia ja täten myös kyselyssä ei ilmennyt minkäänlaista uskontoon perustuvaa syrjintää. Jos työyhteisöön tulee henkilöitä, joille rukoileminen useasti päivässä on välttämättömyys, se ei ole ongelma. Tällöin yksilö voi pitää tarvittaessa taukoa, kunhan päivittäinen työtuntimäärä tulee täyteen. Samoin uskonnollisella pukeutumisella ei näytä työn luonteen perusteella olevan esteitä. Jos pukeutumisesta aiheutuu kitkaa työyhteisössä, tietoisuuden lisääminen ja viestinnän sujuvuuden varmistaminen edistävät ihmisten sulautumista organisaatiokulttuurin ja tavoitteiden kanssa. Jos saman tiimin sisällä jäsenien välille muodostuu kitkaa uskontojen vuoksi ja edellä mainitut keinot eivät tehoa, on syytä miettiä henkilöiden hajauttamista eri tiimeihin. Näin he voivat keskittyä työtehtäviinsä ja tehdä asioita, jotka edesauttavat yrityksen kasvua. (Haastateltavat C ja D.)

## 5.7 Ikä

Ikärakenteen muutos on johtanut monet teollistuneet valtiot miettimään toimintansa uudelleen. Nykyisin ihmiset elävät pidempään ja syntyvyys on laskussa. Ikäpyramidi on kääntynyt ylösalaisin, mikä on johtanut lisääntyneeseen paineeseen nuorien ja keski-ikäisten työskentelevien henkilöiden elämässä joko verotuksin tai uusien trendien kuten aikaistuvan eläköitymisen myötä.



Kuvio 11. Euroopan ikärakenne-ennuste 2014 - 2080 (Population Structure and Ageing).

Kuviosta 11 ilmenee, että yli 65-vuotiaiden miesten ja naisten osuus tulee enemmän kuin kaksinkertaistumaan vuoteen 2080 mennessä. Tämä tulee asettamaan paineita valtioiden taloudelle, eläkejärjestelmille ja jokaista kansalaista koskevaan verotukseen. Työpaikoilla ikärakenne asettaa puolestaan omanlaiset haasteensa tietotaidon siirtämisellä, hiljaisen tiedon säilyttämisellä ja ikäsyrjinnän ehkäisemiselle.

Tasa-arvoon ja yhdenvertaiseen kohteluun liittyy myös ikäriteeri, jonka mukaan yksilöä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan hänen ikänsä perusteella. Nuori henkilö saattaa kokea tulleen syrjityksi, koska hänen luullaan olevan liian kokematon tiettyyn työtehtävään. Samaten vanhemmat työnhakijat voivat tulla syrjityiksi rekrytoinnissa, koska heidän oletetaan olevan liian iäkkäitä oppimaan uutta. Vanhemmat työntekijät myös asettavat ikänsä vuoksi lisäkuluja yritykselle mahdollisten sairastumisten muodossa. Tasavertaisen kohtelun toteuttaminen on erityisen tärkeää sosiaalisen

eristäytymisen estämiseksi ja ihmisoikeuksien toteutumisen vahvistamiseksi. Jokainen yksilö on oikeutettu saamaan yhdenvertaista kohtelua EU direktiivin 2000/78/EC perusteella. Yritykset pyrkivät suojelemaan itseään mahdollisilta kuluilta vanhemman työnhakijan palkkaamatta jättämisellä. Kuitenkin jo pitkään työmarkkinoilla olleet henkilöt voivat tuoda yritykseen kokemusta ja hiljaista tietoa, joka puuttuu nuoremmilta työntekijöiltä (Kumra & Manfredi 2012, 242).

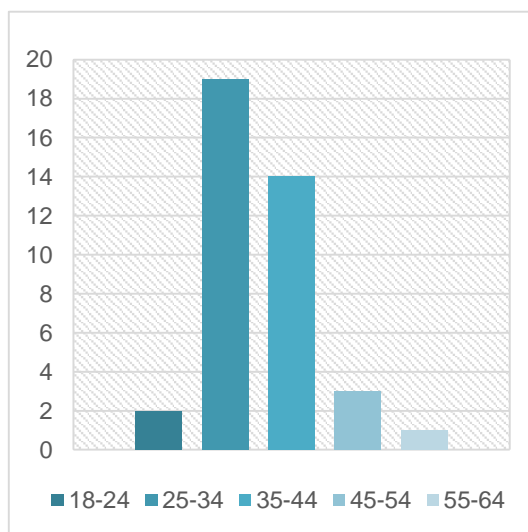
Ikäsyrrjintää esiintyy useimmiten alle 30-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden keskuudessa (Duncan & Loretto 2004, 95 - 115; Snape & Redman 2003, 78 - 89). Nuoria työntekijöitä ei palkata, koska heidät nähdään liian kokemattomina, vaikka kokemuksen vähäisyyttä voi kompensoida innovointi, uudet näkemykset ja toimintatavat. Vanhemmat henkilöt puolestaan nähdään liian jäykkinä, haluttomina muutoksille ja vähemmän tuottavina. Näiden negatiivisten olettamusten vuoksi he voivat joutua organisaatiossa ikäsyrrjinnän kohteiksi lisäkoulutuksen haussa. Yritys haluaa menestyä, minkä vuoksi lisäkoulutuksen mahdollisuus on oiva mahdollisuus pysyä kilpailukykyisenä ja pitää osaaminen talossa. Iäkkäät työntekijät voidaan kuitenkin nähdä turhana investointina henkilön siirtyessä eläkkeelle. Yhdistelmäsyrrjintä koskettaa erityisesti nuoria naishenkilöitä, jotka organisaatio näkee helpommin menetyksenä mahdollisen raskauden, äitiysloman ja muiden työn ulkopuolisten velvollisuuksien myötä. Lisäksi naishenkilöiden altistuminen tapaturmille kasvaa iän myötä (Kumra & Manfredi 2012, 250).

Vapaa liikkuvuus ja ikärakenteen muutokset yhdessä tuovat yrityksille haasteita ja mahdollisuuksia ikään perustuvan monimuotoisuuden johtamisessa. Parhaimmillaan muutokset kannustavat innovatiivisiin henkilöstöhallintomenetelmiin ja nostavat henkilöiden hyvinvoinnin ja viihtyvyyden tärkeäksi tekijäksi. Nämä yhdessä edistävät uudenlaisten koulutusten ja työskentelytapojen kehittämisessä. Terveydellä ja hyvinvoinnilla on suora vaikutus henkilön työnjälkeen ja toimintaan organisaatiossa. Ikääntyvien henkilöiden terveyteen on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta yksilöt pysyvät työkelpoisina vielä pitkään. Organisaatio voi osallistua työkyvyn ylläpitämiseen ja sairauksista aiheutuvan aikaisen eläköitymisen estämiseen ottamalla henkilöstön työkunnosta selvää ja tukemalla sen optimaalista ylläpitoa.

Erilaiset terveyteen ja työkykyyn liittyvät itsearviointikyselyt, liikkumiseen ja hyvinvointiin kannustaminen, työympäristön kehittyminen ja iäkkäille suunnatut koulutusmahdollisuudet ovat keinoja, joilla saadaan suuria muutoksia aikaan. Tärkeää

on johdonmukaisuus ja todellinen kiinnostus yrityksen henkilöstön hyvinvointia kohtaan. Aivan kuten vammautuneet, eri uskontojen edustajat ja sukupuolivähemmistöt, on ikäkriteeri myös otettava osaksi jokapäiväistä yritystoimintaa. Tiedon lisääminen ikääntyvistä henkilöistä edesauttaa ymmärryksen lisääntymistä. Ymmärrystä voi hyödyntää organisaatiossa osana rekrytointitoimenpiteitä, tuottavuuden edistämistä, ikäystävällistä työympäristöä ja sujuvaa siirtymistä eläkkeelle. (Ilmarinen 2012.)

Yritys X:llä työn uudelleenjärjesteleminen helpottaa ikääntyvien henkilöiden työtaakkaa ja parantaa heidän hyvinvointiaan. Ikääntymistä lähestyville henkilöille on tarjolla mahdollisuuksien mukaan joustavia työtapoja ja -aikoja kuten mahdollisuus urataukoon, osa-aikaisuutta, työtehtävien jakamista, etätöitä sekä työtuntien määräytymistä kuukausi- tai vuosikohtaisesti. Organisaatiolla voi myös tilanteen mukaan löytyä uusia työrooleja, joiden yhteydessä työtuntien määrä on pienempi. Jo ikääntyneet henkilöt saattavat arvostaa osa-aikaisuutta eläköitymisen välivaiheena taikka työskentelemistä tiettyinä kuukausina vuodessa, jolloin hiljattainen siirtyminen eläkkeelle on helpompaa ja yksilöllä on aikaa asennoitua ottamaan uusi elämänvaihe vastaan. (Haastateltava C.)



Kuvio 12. Yritys X:llä toteutettuun kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

Yritys X:llä toteutetussa kyselyssä ei ilmennyt viitteitä vastanneiden ikään kohdistuvasta syrjinnästä. Ihmiset olivat tyytyväisiä siihen, miten ikä ei ole esteenä etenemiselle ja esimiestason ikäjakauma tukee väittämää. Kokonaisuudessaan toimiston ikäjakauma painottuu alle 45-vuotiaiden puolelle (kuvio 12). Toimiston ikäjakauma eri tehtävissä on myös hyvin laajaa. On nuoria ammattilaisia ja asiantuntijoita sekä vanhempaa



sukupolvea tavallisissa tehtävissä. Työyhteisö on heterogeeninen, jolloin monimuotoisuuden tiedostaminen, ihmistuntemus ja johtamistavat vaativat jatkuvaa muuntelua pysyäkseen tehokkaina.

## **6 Ihmisten monimuotoisuuden johtaminen**

### **6.1 Yrityksen suunnan löytäminen**

Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa yrityksen, työyksikön tai tiimin sisällä tapahtuvaa jatkuvaa prosessia, jossa pyritään saamaan työympäristö vastaamaan monimuotoisen työyhteisön odotuksia ja tarpeita. Suuressa perspektiivissä se voi näkyä yhtenäiseen yrityskulttuuriin pyrkimisenä ja jokapäiväisessä työarjessa puolestaan poikkeavien kommunikointimenetelmien vaihteluna. Kaiken kuitenkin mahdollistaa halu tehdä monimuotoisuudesta voimavara ja kilpailuvaltti. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää organisaatiolta toimivaa kommunikaatiota johtoportaan ja ruohonjuuritason välillä.

Johdon suhtautuinen henkilöstöön, sen asettamat esimerkit, viestintätavat ja -kanavat, oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys ovat olennaisia toimintoja johtamiskulttuurin muodostamisessa. Niiden toteutuessa henkilöstöllä kasvaa luottamus johtoporrasta kohtaan, mikä voi näkyä motivoituneempana ja sitoutuneempana työvoimana. Organisaatiosta riippuen huumori voi olla myös aivan yhtä tärkeä ominaisuus kulttuurin ja luottamuksen rakentamisessa. Henkilöstön tasapainoon pyrkiminen, resurssien johtaminen ja asennoitumisen muuttaminen negatiivisesta positiiviseen ovat suuria muutoksia, jotka tekevät yrityksistä menestyksekkäitä (Lahti 2008, 17). Suhtautumistapa, joka keskittyy erilaisuuteen ja sen esille nostamiseen ei ole pitkällä aikavälillä kannattavaa, koska se tulee asettamaan eri ihmisryhmät toisiaan vastaan ja lisäämään jännitettä työpaikalla. Sen sijaan katseen suuntaaminen uusiin kykyihin, kokemuksiin ja mahdollisuuksiin antaa monimuotoisuuden suosimiselle paremman aseman, joka on henkilöstön kesken helpommin hyväksyttävissä.

Resurssien johtaminen peilaa organisaation arvoja ja asioiden tärkeysjärjestystä. Jos rekrytointivaiheessa tarkastellaan monimuotoisuutta hyvin niukasti, se tulee olemaan

ajan myötä työnhakijoiden ja yhteistyökumppaneiden tiedossa. Tämä voi haitata luottamuksen muodostumisessa koko organisaatiota kohtaan ja antaa näin jalansijaa alan kilpailijoille. Monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on ”ensisijaisesti yksilön ja organisaation hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja tuloksellisuuden edistäminen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti” (Lahti 2008, 18). Tässä kappaleessa käsitellään yrityksen monimuotoisuutta edistäviä toimintoja uuden henkilön tarpeen tunnistamisesta työsuhteen elinkaaren loppuun saakka.

## 6.2 Tarpeen tunnistus ja yrityksen houkuttelevuus

Rekrytointiprosessiin valmistautuminen on ratkaisevaa avainhenkilöiden löytämisen kannalta. Ennen avautuneen position mainostamista, on analysoitava henkilöstölisäyksen tarvetta, työnkuvaa sekä kriteereitä, joilla kandidaatteja tullaan valitsemaan jatkotoimenpiteisiin. Onko osa työtehtävistä siirrettävissä muille henkilöille vai voidaanko työtehtävät organisoida uudestaan? Onko yrityksellä tai osastolla tarpeeksi budjettia uuden henkilön palkkaamiseen? Samalla on arvioitava tuleeko työsuhteesta määräaikainen vai vakituinen, tehdäänkö se talon sisään palkkaamalla, rekrytointiyrityksen kautta vai freelance-työntekijöitä hyödyntäen.

Seuraavassa vaiheessa tunnistetaan työnkuvan kannalta olennaiset vastuut, roolit ja työtehtävät. Samalla listataan työtehtävästä suoriutumiseen vaaditut taidot, kokemukset ja koulutustaustat. Kaikki edellä luetellut ominaisuudet on mainittava työnhakuilmoituksessa, jotta tehtävää hakevat oikeanlaiset ihmiset. (Sheth.) Organisaation houkuttelevuuteen vaikuttaa yrityksen ulospäin antama imago. Hyvin johdettu henkilöstö on tyytyväinen työhönsä, työmahdollisuuksiinsa sekä auttaa näin antamaan yrityksestään mahdollisimman positiivisen kuvan sen ulkopuolella oleville henkilöille. Työnhaussa henkilöt ottavat yrityksestä selvää ennen hakemustensa lähettämistä. Tällöin julkinen palaute yrityksestä verkossa, puskaradio, palkka ja työnkuvan houkuttelevuus ratkaisevat sen, hakeeko henkilö kyseiseen paikkaan. Palkalla on suuri rooli houkuttelevuuden kannalta. Yritys X:llä palkan riittävyys suhteessa työtehtäviin ja vastuun määrään jakoi vastaajat kahtia, ja vain 57 % pitivät palkkaa riittävänä.

Yritys X:llä uusien henkilöiden rekrytointia mietitään hyvin tarkkaan. Osaston budjetti ei aina anna varaa, jolloin yritys turvautuu freelance-työntekijöihin, joiden tuntipalkka on huomattavasti tavallisia työntekijöitä alhaisempi. Freelance-työntekijöitä käytetään niin

satunnaisissa projektitoissa kuin kokoaikaistenkin työntekijöiden sijaan. Kokonaisuudessaan yrityksen tarvekartoitus on hyvällä tasolla, jossa HR-osaston ja esimiestason viestintä toimii molemminpuolisesti. Tarpeet ja kustannukset punnitaan tarkkaan ennen päätösten tekoa, ja esimies osallistuu työilmoituksen laadintaan (Haastateltava B). Näin varmistetaan, että oikeat kriteerit ja vastuut tulevat ilmoituksessa esille, jolloin henkilöiden valinta on selkeämpää. Rekrytoinnin alkuvaiheissa asetetaan kriteerit, jotka hakijoiden on täytettävä, ja muissa vaatimuksissa otetaan huomioon monipuoliset ja poikkeavat niin kokemus- kuin koulutustaustatkin.

### 6.3 Rekrytointi

Rekrytointivaiheessa peilataan työnhakijoiden taustoja ja osaamista työilmoituksen vaatimuksiin. HR-osaston on tärkeä valita seuraavaan vaiheeseen sellaiset henkilöt, jotka täyttävät välttämättömät kriteerit sekä tarjoavat osaamista, joka voi olla yritykselle hyödyksi tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa on tärkeä tietää mahdolliset markkinaraot ja tuntea hyvin organisaation pitkän tähtäimen strategia. Monimuotoisuutta edistävän strategian näkyminen jo rekrytoinnin ensivaiheissa on tärkeää yritysimagolle ja viestii strategisesta viestinnästä HR-osaston ja johtoportaan välillä. Yrityksen kannattaa investoida tehokkaaseen rekrytointivaiheeseen, koska sen onnistumisen myötä yritys saa lisää arvoa osaavien ja tuloshakuisten työntekijöiden muodossa.

Erilaisten rekrytointikanavien tehokas hyödyntäminen edistää monimuotoisten osaajien rekrytointia. Työilmoituksen laittaminen esimerkiksi naisten, vähemmistöjen ja vammautuneiden henkilöiden käyttämiin kanaviin edesauttaa heidän näkyvyyttä työnhakijoiden arvioinneissa (Cohen 2015). Yritys X:n käyttämiä rekrytointikanavia ovat yrityksen omat sivut ja LinkedIn, jotka yhdessä suositusten kanssa ovat mahdollistaneet monen henkilön uran yrityksen sisällä. Yritys hyödyntää työntekijöidensä monipuolisia verkostoja ja kannustaa työntekijöitään suosittelemaan yrityksen arvoihin sopivia henkilöitä töihin. Jos suositeltu henkilö jatkaa työskentelemistä koeajan jälkeen, häntä edottanut henkilö saa rahallisen palkkion.

Haastatteluvaiheessa kaikkia työnhakijoita on arvioitava samoihin kriteereihin peilaten. Haastattelija edustaa koko organisaatiota, minkä vuoksi hänen on oltava alansa asiantuntija ja hyvä tulemaan toimeen ihmisten kanssa. Hyvä haastattelija jättää hakijalle positiivisen kuvan koko organisaatiosta riippumatta siitä, saako hakija työpaikan.

Samaten huono haastattelija voi jättää hakijalle negatiivisen kuvan yrityksestä. Nykyaikana niin positiiviset kuin negatiiviset kokemukset työelämästä jaetaan verkossa, mikä voi johtaa pahimmillaan yrityksen brändin huononemiseen ja houkuttelevuuden laskuun.

Kaikkia haastateltavia on kohdeltava yhdenvertaisesti. Jotta hakijoista saadaan mahdollisimman paljon irti, kannattaa käyttää suoraa, epäsuoraa ja avoimia kysymyksiä, jolloin persoona tulee esiin helpommin. Yritys X:llä on käytössään erilaisia haastattelukäytäntöjä. Kansainvälisessä yrityksessä kasvotusten tapahtuvat haastattelut eivät aina ole mahdollisia, minkä vuoksi puhelimitse ja sähköpostitse hoidetut haastattelut ovat osa arkipäivää. Yrityksen haastatteluissa kysytään erityisesti hakijan IT-taitoja, tarkistetaan kielitaito eri kielillä esitettävien yllätyskysymysten muodossa ja peilataan osaamista yrityksen tarpeeseen. Yrityksellä on käytössään useampi haastattelukierros, jotta saadaan useamman henkilön näkökulma parhaiten tehtävään soveltuvasta henkilöstä.

#### 6.4 Perehdytys

Uuden henkilön tehokkaalla perehdyttämisellä ja työyhteisön arkeen ottamisella on kauaskantoisia positiivisia vaikutuksia niin organisaatiolle kuin työyhteisöllekin. Sujuva ja selkeä opastaminen työtehtäviin, tavoitteisiin ja työyhteisöön helpottavat henkilöä vauhtiin pääsemisessä sekä luovat positiivisen kuvan organisaatiosta. Hyvin suunniteltu perehdytys, johon osallistuu useampi henkilö, on paras tapa toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi taloon. (HBS Working Knowledge 2013.)

Hyvällä perehdyttämisellä organisaatio tähtää yrityskulttuurin, arvojen ja monimuotoisuuden ymmärrykseen. Perehdyttämisen myötä työntekijä voi mukautua työtehtävänsä mukaan, ymmärtää roolinsa ja miten hän sopii kyseiseen organisaatioon. Menestyksekkääseen työsuhteeseen vaikuttaa myös ymmärrys yrityksen missiosta, tavoitteista, käytännöistä, rakenteesta ja sen toiminnoista. (New Employee Orientation.)

Yrityksen sisäisen viestinnän sujuvuus auttaa huomattavasti uuden henkilön sopeuttamisessa. Osaston on oltava perillä siitä, millaiseen tehtävään uusi henkilö tulee. Yritys X:llä työpiste on valmiina käytettäväksi jo ensimmäisenä päivänä ja ensimmäisen viikon aikana HR-vastaava pitää uusille työntekijöille tietoisuuden yrityksen toiminnoista,

intranetin käytöstä, paloturvallisuudesta ja muista työsuoritukseen liittyvistä asioista. Ensimmäisenä päivänä henkilö tutustuu uusiin tiimijäseniinsä, jotka vuorollaan ovat mukana perehdyttämässä uutta työntekijää. Useammalle henkilölle jaettu perehdytysvastuu edistää yksilön sopeutumista, verkostoitumista ja hyvin hoidettuna sitouttaa organisaatioon. Useammissa tapauksissa esimies vie uuden työntekijän lounaalle, jossa hän kertoo lisää yrityksestä, vastaa kysymyksiin ja tutustuu läheisemmin uuteen tiimijäsenensä.

Yritys X:llä toteutetussa tutkimuksessa suurinta tyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa oli perehdyttämisessä ja tiimin osaksi pääsemisessä (kuvio 18). Tehokkaan ja koko tiimin kanssa toteutetun perehdytyksen ansiosta työntekijät pääsevät nopeasti jokapäiväiseen tiimirutiiniin mukaan, mikä luo yhteenkuuluvuutta, viihtyvyyttä ja on mukana edistämässä tasa-arvoista ja positiivista ilmapiiriä.

Vakituisessa työsuhteessa esimiehen on syytä järjestää tapaaminen työntekijän kanssa puolen vuoden sisällä aloitusajankohdasta keskustellakseen suorituksen johtamisessa käytettävistä mittareista ja kerrata työsäännöt. Tällä hetkellä esimiehen ja tiiminjäsenen välinen odotusten ja tavoitteiden asettaminen tapahtuu kerran vuodessa arviointien yhteydessä. Määräaikaisissa työsuhteissa tavoitteet käydään projektikohtaisesti läpi ja työsuhteen lopuksi tehdään yleiskatsaus niiden toteutumiseen. Uusien työntekijöiden sopeuttamista helpottamiseksi organisaation on syytä siistiä intranetin sisältöään. Tällä hetkellä intranet on hyvin sekava, mikä vaikeuttaa olennaisen tiedon löytämisessä tarpeeksi nopeasti. Tietokannan siistiminen ja hakutoimintojen parantaminen voivat hurjasti edistää uusien henkilöiden ymmärrystä toimintatavoista ja osallistaa heidät nopeammin yrityksen toimintaan.

## 6.5 Suorituksen johtaminen

Tehokas suorituksen johtaminen sisällyttää yksilön tavoitteet yrityksen kokonaisvaltaiseen strategiaan. Konkreettiset tavoitteet ja toiminnan määrittely selkiyttävät työnkuvaa ja auttavat työtehtävien priorisoinnissa. Selkeiden tavoitteiden myötä oman työn merkitys ymmärretään koko organisaation toiminnassa, mikä edistää työtyytyväisyyttä ja luo vaikuttamisen mahdollisuuden. Yrityksen kannalta selkeät tavoitteet auttavat yhtä lailla osastoja keskittymään tärkeisiin tehtäviin ja edistää henkilöstön kehitystarpeiden tunnistamisessa. Suorituksen johtamisen on oltava jatkuva

prosessi ollakseen kannattavaa. Esimiehen on säännöllisesti keskusteltava tiiminsä kanssa. Tilanteiden muutoksista on tiedotettava ajoissa, jolloin tavoitteet voidaan asettaa uudelleen ja suorituksen mittareita voidaan muuttaa uuteen tilanteeseen sopiviksi. (Performance Management.)

Yritys X:n suorituksen johtamisen sykli kestää vuoden (kuvio 13). Se alkaa esimiehen ja työntekijän välisellä keskustelulla tulevan vuoden tavoitteista ja toimista, jotka edistävät tavoitteisiin pääsemisen. Henkilökohtaiseen suunnitelmaan kirjataan tavoitteet, työtehtävät ja suorituksen mittarit. Vuoden aikana tavoitteita peilataan organisaatiotilaan ja tarvittaessa niitä muutetaan paremmin uusiin tilanteisiin sopiviksi. Tehokkaan johtamisen kannalta esimiehen on tunnistettava mahdollinen osaamisen puute ja järjestettävä lisäkoulutusta, jotta tavoitteisiin päästään. Yritys hyödyntää suorituksen johtamisessa Performance on Demand-ohjelmistoa. Siinä jokaisella vakituksella työntekijällä on oma sivunsa, jonka kautta hän pääsee tarkastelemaan oman uransa kehitystä, tavoitteita, suorituksia ja saamaansa palautetta. (Performance on Demand.)

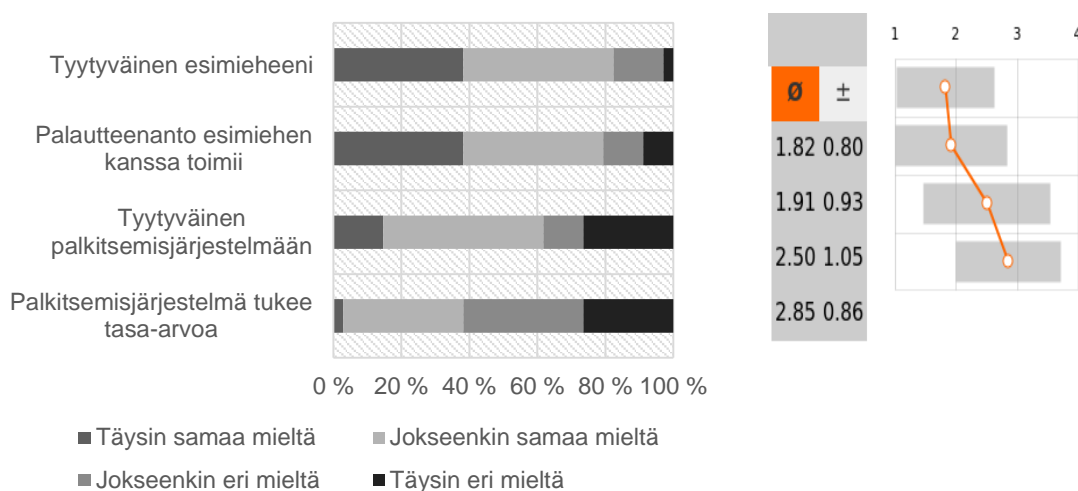


Kuvio 13. Yritys X:n suorituksen johtamisen prosessi.

Menestyksekkään suorituksen johtamisen edellytyksinä ovat toimiva kommunikointi ja tarpeeksi usein tapahtuvat välikatsaukset esimiehen ja työntekijän välillä. Vuoden loppupuolella esimies peilaa työntekijän suoriutumista asetettuihin mittareihin ja tavoitteisiin peilaten. Esimiehen apuna tavoitteisiin pääsemisessä on käytössä oleva 360-arviointi esimiesten, johtotason ja vakituisten työntekijöiden välillä. Tässä arvioinnissa henkilöstö tekee vuosittaisen itseisarvioinnin, arvioi toisiaan ja esimiehiään. Myöhemmin esimies käy tiiminsä jokaisen jäsenen kanssa läpi saadut arviot ja palautteet, joita hyödynnetään tavoitteiden asettamisessa ja palkitsemisessa.

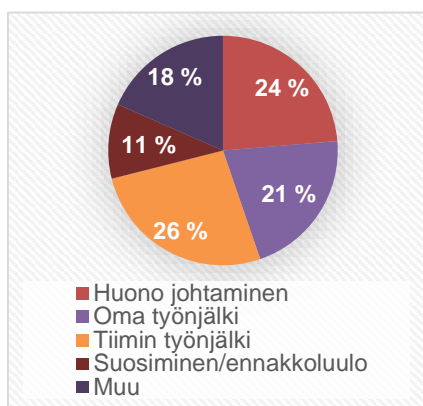
Liiketoiminnan luonteen vuoksi tavoitteet ovat laajoja ja pitkäaikaisia, koska olosuhteiden äkkinäinen muutos vaikuttaa priorisointiin, toimintatapoihin ja lyhytaikaisiin tavoitteisiin. Esimiehen tavoitteet ovat myös pitkäaikaisia ja hyvin laaja-alaisia tilanteiden arvaamattomuuden vuoksi. (Year End Review.)

Suorituksen johtamisessa molemminpuolisten odotusten tiedostaminen on kaiken perustana. Esimiehen on tiedettävä, mitä hänen tiimensä häneltä odottaa. Tällöin hän pystyy priorisoimaan työtehtävänsä ja ohjaamaan tekemisensä niin, että ne parhaiten vastaavat yrityksen arvoja ja strategiaa. Työntekijöiden on puolestaan tiedettävä, mitä esimies odottaa heiltä, jotta he voivat arvioida tekemisensä samoin.



Kuvio 14. Yritys X:llä toteutetun tutkimuksen kyselyvastaukset palautteesta ja palkitsemisjärjestelmästä sekä niiden keskiarvo ja keskihajonta (1-Täysin samaa mieltä, 4- Täysin eri mieltä).

Kuviosta 14 ilmenee, että henkilöstö on tyytyväinen omaan suoraan esimieheensä ja kokee pystyvänsä jakamaan niin positiivista kuin rakentavaa palautetta esimiehensä kanssa. Vastausten hajonta oli esimieheen kohdistuvassa tyytyväisyyskysymyksessä yksi alhaisimmista, luvuin 0,8. Kuviossa 15 puolestaan näkyy, mitä syitä on ollut rakentavalle palautteelle. Kokonaisuudessaan henkilöstö koki saavansa joko enimmäkseen positiivista palautetta tai positiivisen ja rakentavan palautteen olevan tasapainossa. Tätä mieltä oli 94 % vastaajista.



Kuvio 15. Syyt rakentavalle palautteelle yritys X:n Luxemburgin toimistossa.

## 6.6 Palkitseminen

Yritys X:llä on käytössä sopimus Globoforce-nimisen palkitsemisyhtiön kanssa. Siinä työntekijät voivat asettaa ehdolle ne henkilöt, jotka heidän mielestään ansaitsevat tunnustusta. Tunnustuksen taso vaihtelee, ja jokainen taso on tietyn pistemäärän suuruinen. Pisteitä voi kerryttää tai käyttää saman tien valitsemaansa kohteeseen. Kohteina ovat hyväntekeväisyysjärjestöt ja kaupat, joihin voi pisteitä vastaavalla summalla tilata itselleen lahjakortin. Muita palkitsemisjärjestelmän toimintoja ovat puolivuositteiset bonukset, jotka riippuvat tiimin ja osaston liikevaihdosta. Bonukset maksetaan puolivuositteittäin tai kerran vuodessa. (Haastateltava A.)

Mahdollisuus yrityksen osakkeiden oston on yritys X:ssä kolmas palkitsemistapa, joka niin palkitsee kuin sitoo henkilön yritykseen. Viimeisten viiden vuoden aikana tapahtunut dramaattinen osakkeiden hintojen lasku (kuvio 16), ylimmän johdon henkilöiden vaihtuminen ja suunnan epämääräisyys ovat heikentäneet työntekijöiden halua investoida. (Haastateltava A.)





Kuvio 16. Yritys X:n osakekurssin kehitys vuodesta 2012 (Interactive Stock Chart).

Yritys X:ssä ei ole mahdollista ottaa rahallista palkkiota esimerkiksi ylimääräisenä vapaapäivänä. Palkitseminen keskittyy pelkästään rahalliseen puoleen, mikä tekee järjestelmästä yksitoikkoisen ja joustamattoman. Eri mantereiden toimistoilla on poikkeavuuksia palkitsemis- ja alennusjärjestelmissä. Amerikan toimistojen työntekijät saavat alennuksia elokuvalipuista, hotellimajoituksista ja huvipuistolipuista, mutta Euroopan toimistossa ei moista mahdollisuutta ole. (Working advantages.)

Toinen eriarvoisuus on palkitseminen yritys X:n sisäisten työntekijöiden ja rekrytointiyritysten kautta palkattujen henkilöiden välillä. Globoforcen järjestelmää ei ole sovellettu koskemaan vuokratyöntekijöitä, jolloin hyvin hoidetusta työstä ei henkilölle ole mahdollista antaa tunnustusta rahamuodossa. Yrityksellä toteutettuun kyselyyn vastanneista 13 % on tällä hetkellä töissä ulkopuolisen rekrytointiyrityksen kautta, ja monet henkilöt ovat vuosien aikana olleet talossa väliaikaisten, ulkopuolisten yritysten kanssa solmittujen sopimusten ansiosta.

Tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmiin ja oikeiden henkilöiden palkitsemiseen ei ole tarpeeksi hyvällä tasolla. Palkitsemisjärjestelmän on oltava monipuolinen vastatakseen monimuotoisen henkilöstön tarpeisiin. Eri elämäntilanteet ja arvomaailmat aiheuttavat sen, ettei osa henkilöstöstä koe pistejärjestelmää tarpeeksi palkitsevaksi. Oikeudenmukaisen palkitsemisen kannalta esimiesten viestinnän täytyy olla johdonmukaista ja läpinäkyvää. Tällöin vältetään kiusallisilta tilanteilta, joissa

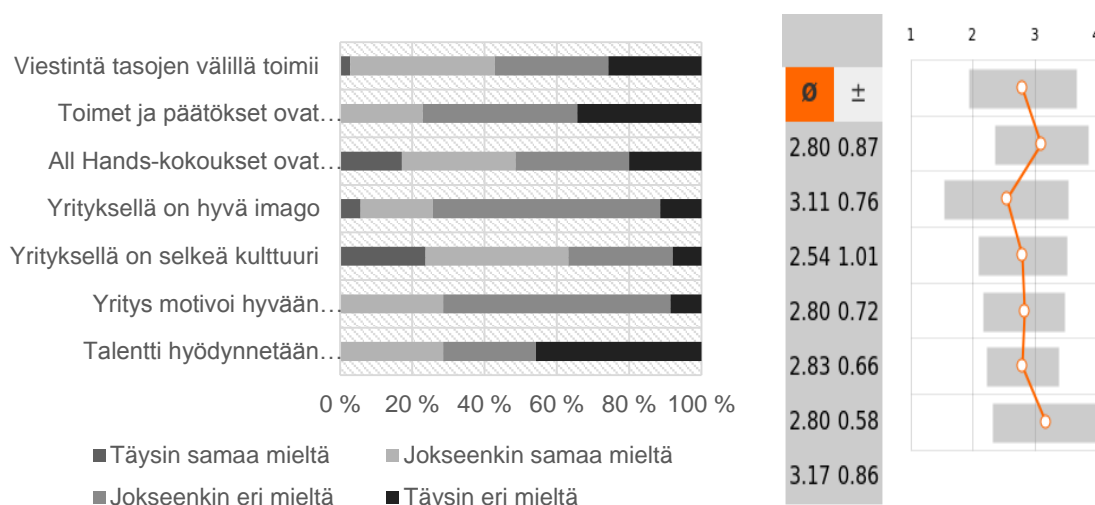
onnistuneen tiimin jäsenistä palkitaan vain muutama kaikkien onnistumiseen osallistuneiden henkilöiden sijaan.

## 6.7 Motivointi

Monimuotoisen henkilöstön motivointiin vaikuttaa vahvasti heidän arvonsa, prioriteettinsa elämässä ja työn luonne itsessään. Jotkut henkilöt pitävät työnteostaan sellaisenaan, he ovat hyviä työssään ja tekevät sitä mielellään. Toiset puolestaan voivat nähdä työnteon rutiinina ja kaipaavat lisäkannustusta parempaan suoritukseen. Ikä ja elämäntilanteet sanelevat pitkälle yksilöitä motivoivia tekijöitä.

Eri sukupolvilla on toisistaan poikkeavia odotuksia ja tarpeita niin organisaatiota kuin esimiestäkin kohtaan. Nykyajan alle 30-vuotiaat ovat kasvaneet erilaisessa yhteiskunnassa kuin heidän vanhempansa ja isovanhempansa. Nykyajan nuoret aikuiset pystyvät pitämään monia lankoja käsissään, he ovat itsevarmoja ja suoriutumishaluisia. Heitä edeltävällä sukupolvella on vahva velvollisuuden taju, he ovat ahkeria ja tekevät kaikkensa saattaakseen työn loppuun. He haluavat tulla arvostetuiksi työpanoksestaan ja etsivät jatkuvia kehittymiskeinoja. Nykyiselle yli 50-vuotiaiden sukupolvelle on ominaista kova työ, johdonmukaisuuden tarve ja he ovat valmiita tekemään uhrauksia työelämänsä eteen. Esimiehiltä näiden ikäpolvien motivointi vaatii johdonmukaista viestintää ja ikääntyvien työntekijöiden tietotaidon arvostamista. (Schmidt 2012.)

Yritys X:llä motivointi on suorassa yhteydessä työtehtävään ja yrityksessä vallitsevaan tilanteeseen. Projekteja saattaa ilmetä yllättäen, jolloin tehtävät on hoidettava nopeasti ja priorisoitava ne muiden velvollisuuksien edelle. Tällöin esimiehen tuki ja esteiden poistaminen työntekijöiden tieltä riittää motivoinniksi. Jos taas henkilö on jo pidemmän aikaa tehnyt samaa työtä, joka ei suoranaisesti vastaa hänen työnkuvaansa vaan on paljon alhaisempaa tasoa, voi jaksaminen olla koetuksella. Tällöin viestintä esimiehen ja tiiminjäsenien kanssa on ratkaisevassa asemassa. Henkilölle on kyettävä löytämään vaihtelevaa tekemistä muiden tiiminjäsenien avustuksessa, ja työntekijä voi itse ilmoittautua mukaan oman työnkuvansa ulkopuoliseen projektiin. Jos edellä mainitut menettelyt eivät ole mahdollisia, esimiehen on monitoroitava koko tiimensä työtehtäviä ja palkita oikeat henkilöt. Yritys X:llä toteutetussa tutkimuksessa ilmeni, että tällä hetkellä henkilöstön selkeä enemmistö ei koe yrityksen motivoivan henkilöstöään tarpeeksi (kuvio 17).



Kuvio 17. Yritys X:llä toteutettuun kyselyyn vastanneiden mielipiteet viestinnästä, motivoinnista, läpinäkyvyydestä ja talentista (1- Täysin samaa mieltä, 4-Täysin eri mieltä).

## 6.8 Osaamisen kehittäminen

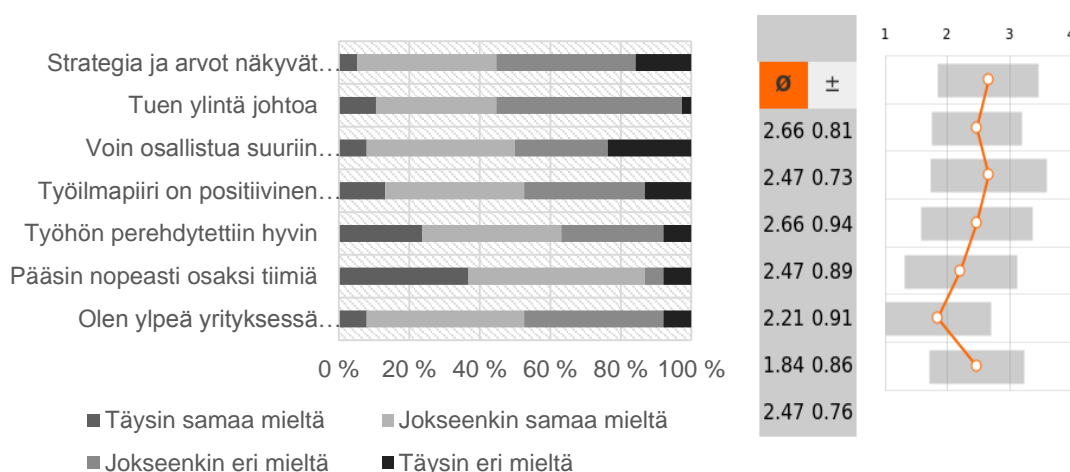
Monipuoliset taidot omaava työyhteisö on helpommin sopeutuva, joustava ja tulevaisuuteen keskittyvä. Esimiesten ja johdon keskeisiin tehtäviin kuuluu henkilöstön taitojen ylläpito ja kehitys. Kannustava asenne työntekijöiden kehittymiseen mentoroinnin ja valmennuksen kautta edistää heidän tavoitteisiinsa pääsyä. HR-osaston on oltava kehityksessä mukana tarjoten sopivia kouluttautumismahdollisuuksia. Prosessin toimivuus riippuu organisaation, esimiehen ja työntekijän omistautumisesta. (Employee Development and Training.)

Uusilla työntekijöillä on mahdollisuus DISC-arviointiin. Sen avulla niin yksilö saa näkemystä omista oppimis- ja työskentelytavoistaan, työluonteestaan ja häntä motivoivista tekijöistä. Näihin ominaisuuksiin perustuen esimies voi muokata johtotapaansa yksilökohtaisemmaksi, mikä edesauttaa jokaisen työntekijän toiminnan mahdollistamisen itselle sopivimmalla tavalla. Näin työ motivoi enemmän kun siihen pystyy vaikuttamaan, ja samalla se sitouttaa helpommin organisaatioon ja luo yksilölle arvostetuksi tulemisen tunteen.

## 6.9 Osallistaminen

Osallistamisella tarkoitetaan yrityksen eri sidosryhmien mukaan ottamista yrityksen sisäisten toimintojen suunnitteluun. Kohteena voi olla yrityksen strategia, uusien asiakassegmenttien löytäminen, toiminnan kehittäminen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. Osallistaminen on tärkeää, koska eri sidosryhmät tuovat keskusteluun uusia näkökulmia ja ideoita.

Yrityksen yksi tärkeimmistä toimintahaaroista on vahvasti Pohjois-Amerikan alueelle keskittyvä IPR-toiminta, jonka kautta yritys saa uusia patenteja. Yritys X on osallistanut muita toimistojaan mukaan patenttien kehittämiseen. Niihin voi osallistua kuka tahansa yrityksen työntekijöistä oman esimiehensä kautta, ja säännöllisin väliajoin muista toimistoista tulevat IPR-ammattilaiset laittavat pystyyn patenttiluentoja ja työpajoja uusien ideoiden kehittämiseen. Työntekijät eivät ole osallistettuja omaa osastoaan koskevaan strategia- ja tavoitelaadintaan, mikä voi pitkällä aikavälillä kärjistyä ongelmiin viestinnässä ja työn laadussa. Yritys pyrkii rakentamaan kestäviä yhteistyösuhteita suurien asiakkaiden kanssa, jota yhteinen laajeneminen uusille alueille ja markkinoille olisi mahdollista. Kyselytutkimuksesta ilmeni, että eniten tyytyväisyyttä henkilöstö osoitti tiimiin pääsemisessä. Tyytymättömyyttä oli puolestaan ylintä johtoa kohtaan. Myös strategian ja arvojen näkyvän puute jokapäiväisessä työssä oli kyselyssä tyytymättömyyden kohteena (kuviot 18).



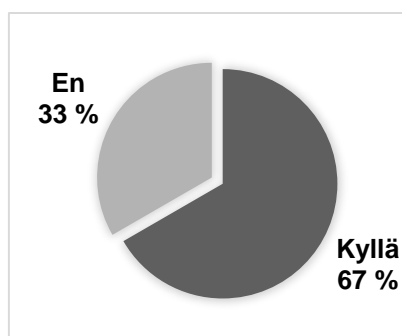
Kuvio 18. Yritys X:n kyselyyn vastanneiden mielipiteet, niiden keskiarvo ja keskihajonta (1-täysin samaa mieltä, 4-täysin eri mieltä).

## 6.10 Työhyvinvointi ja viihtyvyys

Viihtyvyyden tärkeimpiin vaikuttajiin kuuluvat turvallinen ja terve työympäristö. Viihtyvyyteen voidaan vaikuttaa oikeanlaisella koulutuksella, työvälineillä, oikeudenmukaisella palkitsemisella ja oikeita toimintojen muodostamisella. Tärkeintä on työpaikalla sattuvien tapaturmien ehkäisy, koska silloin yritys säästää mahdollisissa tapaturmien selvittelyn kuluissa. Oikeiden henkilöiden rekrytointi ja sitouttaminen ovat johtavassa asemassa ja välittävät esimiehen sekä johdon omistautuneisuuden henkilöstön hyvinvoinnin kannalta.

Yrityksellä on käytössään lääkärintarkastukset, joissa annetaan työkohtaisia neuvoja ergonomisesta istuma-asennosta ja työskentelytavoista, jotka kuormittavat kehoa mahdollisimman vähän. Tarkastus on jokaiselle yrityksessä työskentelevälle pakollinen, jopa ulkopuolisen rekrytointiyrityksen työntekijöille. Yritys ottaa huomioon eri ihmisten tarpeet työpisteitä järjestettäessä. Pöytiä voi nostaa tarpeen mukaan, ja jos yksilöllä on ongelmia selän kanssa, oikeanlaisen työtuolin järjestäminen onnistuu. Yritys kannustaa liikkumaan ja tarjoaa tähän kompensaaion tiettyyn rahasummaan asti. Yritys X:llä on käytössään tarvittavat puuttumismekanismit, avun tarjonta, työyhteisön tuki ja mahdollisuus etäännyä työtehtävistään lääkärin todistuksella esimerkiksi masentumisen vuoksi. Jos tilanne ei kuitenkaan ole niin vakava, mutta henkilö tarvitsee helpotusta työtehtäviinsä, on työ mahdollista järjestellä uudestaan niin, että henkilö tekee pienempää tuntimäärää ja esimerkiksi etänä. (Hiring Medical Visit.)

Yritys X:llä järjestettyyn kyselyyn vastanneiden kesken vain 53 % pitivät ilmapiiriä toimistossa positiivisena ja kannustavana. Yksi syistä on nopeasti vaihtuvat tavoitteet ja projektit, jotka riippuvat suoranaisesti asiakkaiden nopeasti vaihtuvista tarpeista. Lisäksi henkilöstön tiedossa on johdon pyrkimys vähentää henkilöstökuluja ulkoistamisen myötä, mikä vaikuttaa negatiivisesti jaksamiseen ja motivaatioon. Kuviosta 19 näkyy, kuinka moni henkilö on ajatellut työpaikan vaihtamista yrityksen sisäisten ongelmien vuoksi.



Kuvio 19. Yritys X:n henkilöstön vastausprosentit väittämään: ”Olen harkinnut siirtymistä toiseen yritykseen organisaation sisäisten syiden vuoksi”.

Yrityksellä arvostetaan avoimuutta ja ideoiden vaihtamista. Hyvinvointia ja viihtyvyyttä on tuettu kahdesti viikossa tuoduilla hedelmäkoreilla ja perjantaisin tapahtuvien leivonnaisten tuomisella. Kyseessä ovat yrityksen puolelta tulevat pienet eleet, jotka vaikuttavat suuresti henkilöstön arvostuksen tunteeseen ja kokonaisvaltaiseen viihtyvyyteen. Osaston viihtyvyyttä edistämässä on tämän lisäksi henkilöstöstä koostuva Lux Social Committee. Sen tehtävänä on järjestää yhteisiä tapahtumia ja edistää yhteisöllisyyttä, ryhmähenkeä ja rakentaa verkostoja työntekijöiden välille. Viimeisen vuoden sisään on mahtunut muun muassa luistelua, tikanheittoiltaa, Halloween-juhlia, pikkujouluja, labyrinttimissioita ja elokuvailtoja. Aktiviteetit suunnitellaan budjetin mukaan ja kaikki halukkaat ovat tervetulleita osallistumaan yhteiseen ajanviettoon. Kannustava ilmapiiri yhdessä hyvän johtamisen kanssa ovat niitä tekijöitä, jotka todella sitouttavat henkilöt organisaatioon.

#### 6.11 Yhdenvertaisuus, moninaisuus ja syrjintä työympäristössä

Vickers erottelee yhdenvertaisuuden teoksessaan kolmeen osa-alueeseen, jotka auttavat ymmärtämään erilaiset lähestymistavat yhdenvertaisuuden saavuttamisessa. Näitä ovat yhdenvertaisuus omanarvontunteena, yhdenvertaisuus haittana ja yhdenvertaisuus sisällyttämisenä. Yhdenvertaisuus ja omanarvontunne valaisevat asiaa näkökulmasta, jossa jokainen yksilö on perusoikeuksiltaan yhdenvertainen, koska hän syntyi ihmiseksi. Tämän ansiosta kaikki ansaitsevat osakseen yhdenvertaista kohtelua. Kyseinen lähestymistapa tiedostaa ja arvostaa erilaisia identiteettejä ja tukee niiden yhteenmukauttamista. (Vickers 2011, 43 - 58.)

Yhdenvertaisuus haetaan puolestaan huomioida syrjinnän vääryyden ja pitää sisällään ominaisuudet, joiden perusteella yksilö voi syrjäytyä ympäristöstään. Näitä yksilön ominaisuuksia ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä, vakaumus, uskonto, syntyperä, vamma ja muu fyysinen tai psyykinen ominaisuus. Yhdenvertaisuus ja sisällyttäminen tarkastelevat tilannetta näkökulmasta, jonka mukaan yksilön sisällyttäminen ympäristöön, oli se sitten työ- tai elinympäristö, edistää omanarvontunteen muodostumista ja kannustaa taistelemaan eriarvoisuutta vastaan. Yksilö saa äänensä kuuluviin olemalla mukana ympäristönsä toiminnassa, ja täten hän edistää yhdenvertaisuutta omien vertaisryhmien toiminnan kautta. Samalla hän on mukana luomassa yhteiskuntaa ilman syrjintää. (Vickers 2011, 43 - 58.)

Syrjintä on laissa kiellettyä silloin, kun se tapahtuu suojeltujen ominaisuuksien perusteella. Suojeltavia ominaisuuksia ovat henkilön ikä, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, uskonto tai vakaumus, ikä, vamma, kyvyttömyys, parisuhde, raskaus ja äitiys (EU Directive 2000/78/EC; Equality Act 2010: Guidance). Kuviossa 20 näkyvä sosiaalinen etäisyys tarkoittaa sitä, että havainnoitsija ei tunne jäseniä ryhmistä, joihin hänen ennakkoluuloisuutensa kohdistuu (Makkonen 2003, 16). Kuviossa 20 myös ilmenee, miten syrjintä voi kehittyä noidankehäksi, jolloin jokainen osa-alue edistää toista ja tekee syrjinnän kitkemisestä haasteellista.



Kuvio 20. Syrjinnän noidankehä (Makkonen 2003, 16).

Syrjinnällä on monta eri muotoa, mikä vaikeuttaa sen tunnistamista ja poistamista työyhteisöstä. Yhdistelmäsyryntää esiintyy silloin, kun henkilö kokee syrjintää kahden tai useamman ominaisuudensa vuoksi, mutta nämä ominaisuudet eivät liity toisiinsa vaan tapahtuvat erikseen (Makkonen 2002, 9). Tummanihaisen naisen kokema rasismi ja seksismi ovat esimerkki siitä, miten useampi syrjinnän muoto voi tapahtua samanaikaisesti. Muodostelmasyryntä (Intersectional discrimination) on kyseessä silloin,

kun syrjintä perustuu vähintään kahteen ominaisuuteen, jotka liittyvät niin tiukasti toisiinsa, ettei niitä voida tarkastella erikseen. Esimerkkinä tästä voi olla tummanihoisten naisten etnisyyteen ja sukupuoleen samanaikaisesti perustuva syrjintä. Samanlaista syrjintää ei esiinny tummaihoisiin miehiin tai valkoihoisiin naisiin. Kyseessä on tätä yhtä marginaaliryhmää kohtaan esiintyvä eriarvoisuus. (Kumra & Manfredi 2012, 8.)

Suoranaista syrjintää esiintyy silloin kun yksilöä kohdellaan eriarvoisesti hänen ominaisuudensa vuoksi, ja tämä syrjinnän muoto on kielletty EU:n lainsäädännössä. Epäsuorassa syrjinnässä puolestaan kaikkia työntekijöitä kohdellaan täysin samoin, mikä asettaa tietyt ryhmät eriarvoiseen asemaan. Työpaikka, jossa edellytyksenä on vuosien kokemus, syrjii nuoria ja vähemmän kokeneita työntekijöitä. Jos työpaikka kieltää huivin, kokevat tiettyjen uskontojen harjoittajat tulleen syrjityiksi. (Kumra & Manfredi 2012, 29 - 32.) Kun edellä mainittuihin toimenpiteisiin on perusteltavissa oleva painava syy kuten turvallisuus, vastuulliset tehtävät, monipuolinen kielitaito tai työn fyysinen kuormittavuus, syytökset syrjinnästä ovat aiheettomia.

Syrjintää esiintyy työpaikalla myös muissa muodoissa kuten uhrin asemaan asettamisena ja ahdisteluna, jotka ovat molemmat laissa kiellettyjä (EU Employment Equality Directive 2000/78/EC; Equality Act 2010: Guidance). Uhrin asemaan saattaminen voi katkaista yksilöiden työuran kyseisessä työpaikassa siitä syystä, että he toivat julki todistamansa havainnot toiseen työntekijään kohdistuvasta syrjinnästä. Nämä henkilöt voidaan jättää ylentämättä tai he voivat itse joutua eriarvoisen kohtelun uhreiksi. Häirintä loukkaa omanarvontunnetta ja aiheuttaa pelokkaan, loukkaavan ja halventavan ilmapiirin työympäristössä. Ilmapiiri puolestaan vaikuttaa viihtyvyyteen, tuottavuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen kyseiseen organisaatioon.

Yritys X:llä toteutetun kyselyn syrjintää koskevassa osiossa vastaukset olivat hyvin positiivisia. Henkiseen tai fyysiseen vammaisuuteen, uskontoon tai vakaumukseen, etnisyyteen ja seksuaaliseen suuntautumiseen ei koettu kohdistuvan minkäänlaista syrjintää. Pieniä viitteitä syrjintään ilmeni työntekijöiden omista vastauksista, joissa toimiston melu, ulkopuolisen yrityksen kautta työskentely ja lapsien hankkiminen nähtiin syrjinnän syinä. Nämä muuttujat olivat täysin yksilöllisiä, minkä vuoksi niitä ei voi soveltaa laajempaan vastaajajoukkoon. Kokonaisuudessaan toimiston tasa-arvoon tähtäävät käytännöt ovat esimerkiksi tasolla sukupuoleen ja kieleen suuntautuvaa epätasa-arvoista kohtelua lukuunottamatta.



## 6.12 Sitouttaminen

Sitouttamisessa on kyse työntekijään kohdistuvista toiminnoista, jotka vahvistavat hänen pysymistään organisaatiossa. Yritys voi sitouttaa henkilöitä monipuolisilla koulutusmahdollisuuksilla, joustavilla työjärjestelyillä, uramahdollisuuksilla ja palkitsemisella. Pohjana onnistuneelle sitouttamiselle on työn laatu ja yksilön itsensä kehittämisen mahdollisuudet. Johtamisella ja haasteiden luomisella on tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisessa silloin kun etenemismahdollisuuksia ei löydy organisaation sisältä. Tällöin esimiesten on tunnistettava tiimensä jäsenten tarpeet ja vastattava niihin eri projektitöiden muodossa, jolloin halukkaat pääsevät kokeilemaan itseään. Mahdollisuudet osallistua oman työnkuvan ulkopuolisiin projekteihin luovat yksilöille arvostuksen tunteen ja edesauttavat sitouttamisessa.

Tyytyväisyyteen vaikuttaa vastaajien keskuudessa yrityskulttuuri, motivointi, arvostus ja viestintä (kuvio 17; kuvio 18). Tuloksista ilmenee, että talentin hyödyntäminen ja henkilöstön motivoiminen on hyvin alhaista. Työntekijät olivat kuitenkin enimmäkseen tyytyväisiä työhönsä yrityksessä, ja heistä puolet koki osallistumisen päätöksiin mahdolliseksi (kuvio 18). Syynä talenttien hyödyntämättömyyteen ja alhaiseen motivoimiseen on yrityksessä jo vuoden kestävä henkilöstön supistaminen. Monet jo pitkään yrityksessä työskennelleet ja asiansa läpikotaisin tunteneet henkilöt ovat joko itse tai yrityksen aloitteesta siirtyneet yrityksen ulkopuolelle.

Yrityksessä ei myöskään ole varsinaista sitouttamissuunnitelmaa tavoitteiden asettamisen ja suorituksen johtamisen rinnalla (Haastateltava A). Yrityksen on kannattavaa osallistaa henkilöstöään talenttien hyödyntämisen suunnittelun. Talentin hyödyntämättömyyden ja viestinnän tason kanssa ilmeni tuloksissa korrelaatiota. Selkeän kokonaiskuvan puuttumisen vuoksi organisaatiolla on vaikeuksia tunnistaa henkilöstöstä niitä kykyjä, jotka tulevat olemaan tärkeitä tulevaisuuden kilpailukyvyn säilyttämisessä. Suurin osa vastaajista koki tulleen arvostetuksi työpaikalla. Tämä selittyy tiimin jäsenten ja tiimiesimiesten välisen viestinnän tehokkuutena ja palautteenannon toimivuutena (kuvio 14).

### 6.13 Työsuhteen päättäminen

Työntekijästä lähtevän aloitteen myötä organisaation on oltava kiinnostunut lähtemisen syistä. Usein loppuhaastattelu, päätökäytäntöjen sujuvuus ja arvostuksen osoittaminen työntekijää kohtaan jättävät positiivisen kuvan yrityksestä. Määräaikaisten työsuhteiden päätyttyä on myös syytä käydä keskustelu henkilöstöhallinnon ja esimiehen kanssa mahdollisten parantamisehdotusten kannalta. Ennen yritystä X:llä toteutettiin lähtöhaastatteluja, mutta niissä ilmenneen negatiivisen palautteen määrän vuoksi käytäntö päätettiin lopettaa (Haastateltava A). Kyseinen päätös luo negatiivisen kuvan organisaatiosta, koska henkilöstö ei koe ylempien organisaatioportaiden haluavan kuulla rakentavaa palautetta tilanteiden korjaamiseksi.

Organisaation puolelta on tullut kehoitus, että lähtevän henkilön kuuluu kirjoittaa sähköinen jäähyväiskirje, jonka hän lähettää kaikille toimistossa. Näin varmistetaan, että toimiston henkilöstö on perillä tapahtuvista muutoksista. (Exit Checklist.) Organisaation on oltava kiinnostunut henkilöstönsä hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä tuloksellisuuden lisäksi. Samoin yritysimagon parantamiseksi on pystyttävä ottamaan rakentava palaute vastaan ja implementoimaan se parantaakseen muiden työntekijöiden viihtyvyyttä.

## 7 Monimuotoisuuden johtamisen kokonaisuus

Lähtökohdat, toimintatavat ja päämäärät pyritään saamaan osaksi kokonaisvaltaista organisaation toimintaa ja strategiaa. Tämä myös pitää sisällään johdon vaiheet kuten tilannearviot, strategian laatimisen, muutosten toteuttamisen ja niiden seurannan. Resurssien tehokas hyödyntäminen mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Henkilöstön ja tuloksen välisen yhteyden hahmottamiseksi on luotava mittarit ja investoitava rekrytointiprosessiin, palkkaukseen, urakehitykseen, vaihtuvuuden laskemiseen, koulutukseen ja organisaatiotason muutoskykyyn. Imago on yritystoiminnan iso osa, joka peilaa yrityksen arvoja, kulttuuria, toimintatapoja ja strategiaa ulospäin. Yrityksen imagoon vaikuttaa yhteiskuntavastuu, markkinointi ja maine. Herkkyys muutoksille ja tulosten vaikuttavuus mahdollistavat kaikkien edellä mainittujen seikkojen onnistumisen ja niiden ottamisen osaksi yrityksen muutoksen kokonaiskuvaa. (Lahti 2008, 65 - 67.)

Monimuotoisuuden pyrkimisen voi pistää alulle yksittäinen ongelma. Lähestymistapa on diversiteettispesifi, jolloin aloitteena toimii esimerkiksi ryhmän aloite tai ilmennyt ongelma toiminnassa. Yhtä tapausta tai ongelmaa tarkasteltaessa tilannearvio ja ratkaisukeinot ovat tarkkaan ongelman mukaan rajattuja. Toimenpiteet ovat myös vain tietyissä tilanteissa implementoituja (imetystauot, rahasto vammaisten työntekijöiden välineistön hankintaan), ja niiden taustalla on ajatus jokaisen työntekijän mahdollisuudesta järjestää oma työnsä elämäntilanteiden vaatimalla tavalla. Kyseisissä tilanteissa riskinä on kuilun muodostuminen ongelman esiin nostaneen ryhmän ja muun henkilöstön välillä. Syynä tälle voi olla ryhmän saama erityiskohtelu, joka voi aiheuttaa kitkaa muissa ryhmissä ja johtaa kilpailuasetelmaan yrityksen sisällä. Johtamisen tehtävä on integroida erityisryhmien vaatimukset koko henkilöstöjohtamiseen, jolloin jokaisella henkilöllä on mahdollisuus samanlaisiin erityistoimenpiteisiin elämäntilanteen niin vaatiessa. (Lahti 2008, 67 - 70.)

Kiintiöt suositellaan muutettavaksi osaksi laadukasta johtamista, jolloin ryhmien sitoutuminen tavoitteisiin tuottaa todellista tulosta, ja laadullisen näkökulman myötä johtamisessa korostuu yhteinen etu. Eri ryhmien vastakkainasettelua kannattaa välttää, koska se lisää eriarvoisuutta ja vaikuttaa suoranaisesti työtyytyväisyyteen, viihtyvyyteen ja motivaatioon. Esimiehen suoritusarvioinnissa on oltava niin tulostavoitteita kuin laadullisia toimintaan ja kehittymiseen kohdistuvia tavoitteita. Monipuoliset arviointikriteerit antavat näppituntumaa ja mahdollistavat heikkojen signaalien tulkitsemisen. (Lahti 2008, 70 - 71.)

Organisaation suhtautuminen ongelmiin määrittelee strategian menestymisen. Ongelmien ilmetessä tarkastellaan lähtökohta ja asetetaan tarpeelliset tavoitteet. Asennoituminen ongelmiin erottaa menestyvän yrityksen selviytyvistä yrityksistä. Kun selviytyvä yritys siirtyy ongelmasta toiseen ja toiminnallaan sammuttaa paloja, menestyvä organisaatio näkee ongelmissa mahdollisuuden ja suunnittelee ongelmanratkaisukeinonsa tulevaisuuteen tähtääviksi. Yritys X:llä toteutettuun kyselyyn vastanneista 68 % eivät näe etenemistään mahdolliseksi yrityksessä ja heistä 74 % on harkinnut työpaikan vaihtamista. Jokainen organisaation työntekijä ei pääse etenemään esimies- tai johtotehtäviin. Tällöin yrityksen on pidettävä huolta, että muut viihtyvyyteen ja tuottavuuteen vaikuttavat tekijät ovat kunnossa, ja henkilöstö pysyy yrityksessä näiden tekijöiden toimivuuden vuoksi. (Lahti 2008, 71 - 75.)

Monimuotoisen henkilöstön motivointi ja johtaminen vaativat esimiesportaalta luottamusta, ihmistuntemusta ja kärsivällisyyttä (Lahti 2008, 74). Asia voi koskea esimerkiksi työpäivän alkuajankohtaa. Yritys X:n alueellinen sijainti asettaa omat haasteensa, sillä työntekijät tulevat päivittäin toimistolle Ranskasta, Belgiasta, Saksasta ja Luxemburgista. Joustavuutta on ilmentävä force majeure tilanteissa, jolloin esimerkiksi Ranskan rajojen sulkeminen estää osaa työntekijöistä tulemaan töihin vaadittuna aikana. Tämän vuoksi aloitusajankohta on liukuva ja työt voi aloittaa kahdeksan ja kymmenen välillä. Vastaavasti henkilön on tehtävä töitä tarvittava määrä ennen kuin hän voi lähteä kotiin. Erillisten henkilöiden kanssa on sovittu poikkeavista olosuhteista, esimerkiksi työpäivän aikaisemmasta aloittamisesta tai puolet päivästä tehtävänä etätyönä.

## **8 Viestintä globaalien johtamisen kulmakivenä**

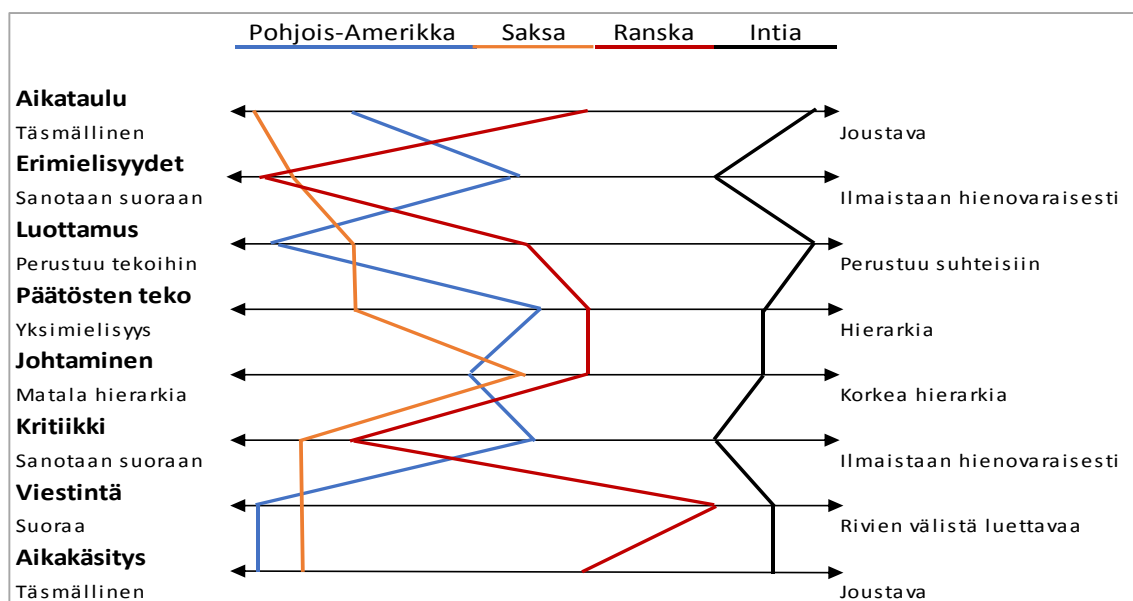
### **8.1 Globaalien viestinnän vaikeus**

Viestintätavat ja tottumukset ovat usein niin kulttuurisesti muovaamia, että niitä ei huomata. Yksilöt tekevät oletuksia muista vertaessaan heidän toimintaansa oman kulttuurin normeihin, mikä synnyttää monikulttuurisessa viestinnässä kitkaa ja ongelmatilanteita. Oman kulttuurin ja sen vaikutusten tiedostaminen oman toiminnan kannalta on ensiaskeleita muiden toiminnan ymmärtämiseen. Muiden ymmärtäminen puolestaan edesauttaa toimivan viestinnän hyödyntämistä osana menestyksekkästä liiketoimintaa.

Yritys X:llä tiimit eivät ole sidottuja alueen vaan työnkuvan perusteella. Tiimin jäsenet voivat olla monella eri mantereella ja eri aikavyöhykkeillä, mikä asettaa haasteita toimivalle johtamiselle. Lisäksi tiimien sisäinen monimuotoisuus ja sen johtaminen ovat esimiesten haasteina. Johdon on huomioitava, että kulttuurikohtaisen yksilönäkemyksen vaikutus toimintaan, yhteistyökykyyn ja tuottavuuteen poikkeaa jokaisen työntekijän kohdalla.

Kulttuurierot saman organisaation eri toimistojen välillä vaikuttavat suuresti käydyn viestinnän tyyliin. Kansainvälistä työtä tekevät esimiehet eivät omaa tarpeeksi syvää tietämystä kulttuurien vaikutuksesta heidän työhönsä. Intialle ominaisen puolikättelyn ja

puolikumarruksen merkitys on täysin vastakkainen länsimaalaisten kanssa. Länsimaissa se tulkitaan luottamuksen puutteena, erimielisyyden osoituksena ja epävarmuutena kun taan intialaiset ilmaisevat näin innokkuuden, kiinnostuksen ja tiedon tärkeyden. Jos näitä hienovaraisia nonverbaalisia viestejä ei osaa tulkita oikein eikä ymmärrä kulttuurista kontekstia, voi yhteistyöstä tulla turhauttavaa. Kulttuuri on muovannut molempien osapuolien käytöstavat nonverbaalista ja tiedostamatonta tasoa myöten, joten kulttuurisen tiedon lisääminen yhteistyökumppaneiden tavoista on ensisijaisen tärkeää kukoistavan kansainvälisen liiketoimintamenestyksen aikaansaamiseksi. (Meyer 2014, 10 - 11.)



Kuvio 21. Yritys X:n Luxemburgin toimiston viestinnän kannalta tärkeimpien etnisyyksien vertailu (Meyer 2014, 69, 96,125,150, 171, 201, 227).

Yritys X:n tietokantaosaston enemmistö koostuu saksalaisista ja ranskalaisista. Osaston pääasiallinen viestintä tapahtuu Pohjois-Amerikan ja Intian toimistojen välillä, jolloin eri kulttuurien luomat viestintätaidot aiheuttavat haasteita viestinnän tehokkuudessa. Kuviossa 21 ilmenee edellä mainittujen etnisyyksien eroavaisuudet liiketoimintaviestinnän kannalta tärkeissä asioissa kuten aikataulutuksessa, palautteen annossa, johtamisessa ja luottamuksen synnyssä. Pohjois-Amerikan, Saksan ja Ranskan kulttuurit ovat pieniä vaihteluita lukuun ottamatta vasemmassa laidassa kun taan Intian kulttuurille ominaiset piirteet sijoittavat Intian vertailussa aivan toiseen ääripäähän. Koska Intiassa sijaitseva toimisto on jatkuvassa kasvussa, on Intian kulttuurille tyypilliset piirteet ja niiden vaikutus yksilöiden toimintaan tiedostettava muissa Yritys X:n toimistoissa tehokkaan viestinnän varmistamiseksi.

## 8.2 Aikataulu

Aikataulut ovat niitä toimintoja, joiden ansiosta yrityksen työntekijöiden langat pysyvät käsissä. Aikataulujen ansiosta strateginen suunnittelu on mahdollista, ja siihen liittyvä seuranta toteutetaan tarvittavin väliajoin. Yritys X:ää johdetaan hyvin amerikkalaisin ottein, jolloin luvut ja päivämäärät ovat ratkaisevassa asemassa liiketoiminnan kannalta. Ranskalaisille on ominaista liukuvamman aikataulun käsitys, jolloin lopulliseen päivämäärään perinteisesti lisätään vielä yksi lisäpäivä. Intialaisessa kulttuurissa puolestaan aikatauluista sopiminen ei ole suorasanaista vaan suuntaa-antavaa. Globaalissa liiketoiminnassa on tärkeää, että molemmat osapuolet ovat samoilla linjoilla ja ymmärtävät asetettujen aikataulujen tärkeyden. Yhteisten sääntöjen rakentaminen on tehokasta monimuotoisuuden johtamista. Siinä kuunnellaan eri osapuolia, otetaan huomioon henkilöiden tottumukset ja muodostetaan yhdessä kaikille sopivat käytännöt.

## 8.3 Erimielisyydet

Intialaisessa kulttuurissa erimielisyyksiä ei tuoda liiketoiminnassa esille varsinkaan julkisesti, koska se antaa kuvan kyseenalaistamisesta ja toisen ammattitaidon vähättelystä. Erimielisyyden esiin tuova henkilö nähdään epäluotettavana ja hän voi joutua vähättelyn kohteeksi organisaatiossa. Ranskalaisessa kulttuurissa pyritään aktiivisesti kyseenalaistamaan, koska sen uskotaan johtavan parempiin tuloksiin kuin vastaavasti suoraan hyväksyminen. Erimielisyys nähdään idean vähättelynä ja kiivaan väittelyn jälkeen tunteet eivät kohdistu henkilökohtaisesti kyseenalaistavaan henkilöön vaan käsittelyssä olevaan ongelmaan.

Luottamuksen rakentaminen on kansainvälisen liiketoiminnan kannalta avainasemassa. Jos työntekijät eivät ole valmiita kyseenalaistamaan asioita esimiehen läsnä ollessa, esimies voi poistua, jolloin tiimi pääsee vaihtamaan ajatuksia ja keskustelemaan keskenään. Esimies voi palata myöhemmin kuuntelemaan tiimin yhteisiä ajatuksia. Näin menettelemällä vältetään yhteen henkilöön kohdistuvalta stigmalta ja edistetään viestintää henkilöstön keskuudessa. Intialaisten kanssa kommunikoidessa on kannattavaa kertoa aiheet etukäteen, jotta henkilöt voivat valmistautua ja asennoitua tuomaan ajatuksiaan julki. Anonyymiyden käyttö ideoimisessa, mielipiteissä ja äänestyksissä voivat laskea kynnystä ilmaista mielipiteitään ja kannustaa rakentavaan keskusteluun intialaisten kanssa. (Meyer 2014, 210 - 212.)

#### 8.4 Luottamus

Viestintä globaalissa toiminnassa ja monimuotoisissa tiimeissä vaatii yksilöiden oma-aloitteisuuden ja itsensä johtamisen lisäksi luottamusta erityisesti esimiehiltä ja johdolta. Luottamus kytkeytyy johtamisjärjestelmään ja -kulttuuriin, organisaation rakenteisiin, prosesseihin, ihmisten välisiin suhteisiin ja verkostoihin (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18). Työarjessa lukuisat projektit vaativat työntekijöiden välistä luottamusta aikataulutuksissa ja vastuualueissa. Syvällistä luottamusta ja verkostoja muodostuu enimmäkseen työn ulkopuolella. Lux Social Committee hoitaa tehtävänsä hyvin ja on järjestänyt erilaisia aktiviteetteja, joihin osallistuvat ihmiset pääsevät tutustumaan toisiinsa työroolien ja -tehtävien ulkopuolella.

Kansainvälisessä liiketoimintamaailmassa on olemassa kaksi eri luottamusta: kognitiivinen ja tunneperäinen luottamus. Kognitiivinen luottamus rakentuu tekojen ja johdonmukaisuuden varaan kun taas tunneperäinen luottamus kytkeytyy vahvasti ihmisten välisiin suhteisiin. Amerikkalaisilla on selkeä ero kahden luottamuksen välillä. He pyrkivät pitämään työidentiteettinsä irrallisena heidän todellisesta identiteetistään, koska niiden sekoittaminen nähdään epäluotettavana. Intialaisessa kulttuurissa puolestaan luottamuksen molemmat osa-alueet ovat osa yhtä kokonaisuutta. Intialaisilla on liiketoiminnassaan mukana tunneside, joka sitoo sopimuksen molempia osapuolia noudattamaan ja kunnioittamaan yhdessä sovittuja asioita. Intialaisessa kulttuurissa esimiehen vaihtaessa työpaikkaa, hänen tiiminsä voi seurata perässä. (Meyer 2014, 168 - 173.)

Aitoon luottamukseen pyrkiminen kannattaa aina, vaikka molemmat osapuolet olisivat länsimaalaisille ominaisesta päästä. Yhdistävien tekijöiden etsiminen ja niiden hyödyntäminen luottamuksen luomisessa nopeuttaa luottamuksen muodostumisessa ja edistää avoimuutta sekä yhteistyökykyä. Luottamuksen muodostuminen eri mantereiden välisille henkilöille on yksi globaalin monimuotoisuuden johtamisen haasteista. Etäkommunikointi ja kasvokkaisen viestinnän olemattomuus tekevät toiseen tutustumisesta hankalaa ja pidentävät luottamuksen syntyä. Intialaisen toimiston työntekijöiden ilmaisema liiallinen kohteliaisuus on aiheuttanut kitkaa yritys X:n tiimissä, koska asiaan siirtyminen vie liikaa aikaa. Liiallinen kohteliaisuus luo eurooppalaisille intialaisista epävarman ja pintapuolisen kuvan, jonka pohjalle on vaikea lähteä rakentamaan tuottavaa luottamussuhdetta (Haastateltavat A ja B.)

Intialaisten kanssa kommunikoidessa on kannattavaa käyttää mahdollisimman ihmisläheistä kommunikointitapaa, tässä tapauksessa puhelinta. Länsimaalaisissa kulttuureissa mikä tahansa viestintäkeino toimii, kunhan viesti välittyy selkeästi. Viestintäosapuolesta mallia ottaminen kommunikoidessa helpottaa viestimistä niin kasvokkain kuin etänä. Tällöin herkkyyks, tarkkuus ja mielenkiinnon osoittaminen viestintäosapuolen kulttuuria kohtaan ovat tärkeitä ominaisuuksia onnistuneen monikulttuurisen kommunikoinnin kannalta.

### 8.5 Päätösten teko

Amerikoissa päätösvalta on esimiehillä ja päälliköillä. Saksalaisessa kulttuurissa puolestaan pyritään yhteisymmärrykseen ja demokratiaan. Amerikkalaisten mielestä yhteisymmärryksellä saadaan aikaan vain keskinkertaisia päätöksiä ja muutoksia (Hofstede & Minkov 2010, 53 - 88). Ylimpien portaiden päätösten automaattinen tukeminen viestii amerikkalaisessa kulttuurissa yhteisöllisyydestä ja toimintatapa edistää nopeutta, tehokkuutta ja menestystä (Meyer 2014, 145). Yritys X:ää johdetaan hyvin amerikkalaisin tavoin, mikä näkyy erityisen hyvin suuremmissa tapaamisissa ja päätöksentekoprosesseissa. Päätökset tehdään nopealla aikataululla miettimättä kaikkia mahdollisia tilanteita läpi.

Muutaman kerran vuodessa järjestetään kaikille pakollinen All Hands- tapaaminen, jossa toimitusjohtaja on itse paikalla kertomassa uusimmista kehityksistä ja vastaamassa kysymyksiin. Henkilöstön vastauksia analysoidessa kävi ilmi, että vain puolet pitivät All Hands-kokouksia tarpeellisiksi (luku 6, kuvio 17). Amerikkalaisten tapoihin kuuluu mielensä nopea muuttaminen organisaation sisällä tehtyjen sopimusten jälkeen. Tämä tapa luo eurooppalaisille epäjohtonmukaisen kuvan ja vaikuttaa epäaidolta. Strategiaa on kritisoitu pirstaleiseksi ja helposti eri suuntiin muuttuvaksi, mikä hämmentää työntekijöitä. Amerikkalaiset pyrkivät nopeuteen ja virheet nähdään nopeuden sivutuotteina, jotka voidaan ratkaista vähäisin resurssein tarpeen tullen. Päätökset tehdään vähäisin tiedoin ja nopeasti, koska sen jälkeen keskustellaan lisää ja muokataan toimintaperiaatteita olosuhteiden muutosten perässä (Meyer 2014, 148).

Esimiesten tiimit jakautuvat pääpiirteittäin maa- ja kielikohtaisesti niin, että jokaisen johdettavana on tiimi, joka on mahdollisimman lähellä esimiehen oman kieltä ja



osaamisaluetta. Tällöin johtamistyyli on helpommin mukautettavissa ja esimiehellä on ymmärrystä tiiminsä arjesta. Suurissa päätöksissä esimies pyrkii nostamaan päätettävät asiat tiiminsä keskuudessa ja kuuntelee tiiminsä mielipiteitä. Tämän jälkeen esimies tuo asian esille ylemmän johtotason kokouksessa, mutta ideat, mielipiteet ja parantamishdotukset katoavat johtoportaiden sokkeloon. Työntekijöiden kannalta tilanne vaikuttaa siltä, että johdolla on oma aikataulunsa ja oma lista päätöksiä, jotka on tehtävä määräaikaan mennessä, eikä heitä kiinnosta, mitä kehittämishdotuksia henkilöstön puolelta tulee (Haastateltava A.)

## 8.6 Johtaminen

Euroopan toimistossa esimiehet ja johtajat nähdään samantasoisina muihin toimiston henkilöihin nähden. Heillä ei ole omaa toimistoa vaan he istuvat henkilöstön kanssa samassa tilassa, mikä madaltaa kynnystä tulla kysymään neuvoa tarpeen vaatiessa. Vaatetukseltaan esimiehet ja johtajat eivät arjessa erotu muista työntekijöistä. Amerikan toimistolta tulevat henkilöt ovat Luxemburgin toimistossa promotio- tai muiden liikevaihtoon yhdistettävien projektien johdosta, jolloin he noudattavat asiallista pukukoodia. Hierarkiaa madaltamassa on esimiesten tittelien käytön puute työasioissa. Esimiehiä ja ylimmän johdon henkilöitä kutsutaan heidän etunimillään kun taas intialaisessa kulttuurissa yksilön titteli on ehdottomasti mainittava keskustelussa. Intialaisten käymässä viestinnässä yritys X:n henkilöstön kanssa ulkoistamisen alkuaikoina tittelien käyttö aiheutti hämmennystä eurooppalaisissa työntekijöissä, mutta intialaiset ovat sisäistäneet matalan hierarkian ja nykyisin he käyttävät pelkkiä etunimiä (Haastateltava A ja D).

Jokaisella esimiehellä on oma johtamistyyliinsä. Yksi esimies voi antaa tiimin jäsenille vapautta toimia luovasti ja etsiä tehokkaasti ongelmanratkaisukeinoja kun taas toinen esimies voi pitää ohjia omissa käsissään. Johtamistyyli on tehtävä selkeäksi tiimin jäsenille, jotta yhteistyön sujuvuus toimii. Tiimin jäsenet voivat saada enemmän vastuuta esimieheltään luottamuksen ja ajan myötä.

Ongelmien ilmetessä korkean hierarkian työyhteisöissä, esimerkiksi Intian toimistossa, ongelmat siirretään ylemmän portaan henkilöille. Näin työntekijät välttyvät heihin kohdistuvalta kritiikiltä ja voivat keskittyä omiin työtehtäviinsä. Euroopan toimistossa esimiehet arvostavat yksilöiden pyrkimystä ratkaista ongelmatilanteet itsenäisesti, mutta

ovat tarpeen tullen valmiita auttamaan. Luxemburgin osaston henkilöstön selkeä enemmistö on syntynyt tai varttunut eurooppalaisten arvojen mukaisesti. Keskieurooppalainen tehokkuuteen tähtäävä työote näkyy jokapäiväisessä johtamisessa, ja kokouksissa pyritään pääsemään selkeään lopputulokseen, jotta prosessi voi lähteä etenemään. Yhteistyö ja osallistaminen ovat tiimin sisällä hyvällä mallilla ja esimiesten osaamisen myötä yhteiset päätökset siirtyvät ylemmän asteen käsittelyyn.

Yritys X:llä on kulttuurisesti matala hierarkia, jolloin johtohenkilöiden ei nähdä erottuvan suuresti tavallisista työntekijöistä. Johtohenkilöiden kanssa käydyt yhteisen keskustelut ja kahvihetket eivät erotu työntekijöiden kesken käydyistä keskusteluista. Matalan kynnyksen ansiosta ideoiden vaihtaminen ja vieminen ylemmäs on helpompaa sekä työyhteisö on neutraali kunnioituksessaan johtoa kohtaan. Suoria esimiehiä arvostetaan, mutta ylin johto vaikuttaa niin kaukauselta, ettei sen toiminnoista ole tarkkaa tietoa ruohonjuuritason työntekijöillä. Näin ylimpään johtoon kohdistuva luottamus on neutraalia (kuviokuva 18).

## 8.7 Kritiikki

Omien kulttuuristen ominaisuuksien ymmärtäminen on iso askel kohti muiden kulttuuristen ominaisuuksien näkemistä ja niihin oikeanlaista reagoimista tasapainoisen työyhteisön edistämiseksi. Kritiikin antamisessa ja sen vastaanottamisessa on suuria eroja niin Euroopan kulttuurien kuin Amerikan ja Intian välillä. Hollantilaisessa kulttuurissa arvostetaan suorasukaista kritiikkiä, jonka ei anneta pilata suhteita. Amerikkalaiset puolestaan kokevat suoran kritiikin liian epäkohteliaana ja näin ollen pyrkivät välttämään sitä (Meyer 2014, 63).

Intialaisessa kulttuurissa rakentava palaute annetaan kahden kesken. Sitä ei myöskään sanota suorasukaisesti vaan vihjaillen. Näin palautteen saaja välttyy kiusalliselta tilanteelta, häpeältä ja kasvojensa menetykseltä. Kritiikki myös rikotaan pienempiin osiin, jotka kerrotaan vähitellen ja kritisoidaan toimiston sijasta lounaalla. Samoihin kulttuureihin pätee myös neuvo hyviin asioihin keskittymisestä jättämällä negatiiviset aspektit kokonaan sanomatta ja huomiotta. Vastapuolen henkilö on kulttuurisesti tottunut lukemaan rivien välistä ja huomaa, mitä tällä toiminnalla tarkoitetaan. Jos kuitenkin

palautetta antaa ja vastaanottaa kulttuurisesti sama henkilö, hierarkisesti korkeampi henkilö voi kritisoida alamaisiaan hyvinkin suorasanaisesti. (Meyer 2014, 83 - 87.)

Monikulttuurisessa tiimissä on kannattavaa noudattaa neutraalia kritiikin antoa, koska huonosti hoidettuna se voi loukata kritiikin vastaanottajaa ja haitata ryhädynamiikkaa. Pitkällä aikavälillä tuhoava kritiikki voi kärjistyä työhyvinvoinnin laskuun, stressiin ja säännöllisesti tapahtuvana se voi johtaa henkilön organisaation vaihtoon. Tehokkaan rakentavan palautteen antamisessa on huomioitava palautteen antajan ja saajan välinen suhde. Jos osapuolien välillä on luottamusta, voi kritiikin ilmaista suorasukaisemmin kuin vähemmän luottamiin henkilöihin. Rakentavan palautteen jälkeen on kannattavaa olla yhteydessä ja varmistaa, ettei palaute vaikuta negatiivisesti tuleviin projekteihin ja yhteistyöhön. Kulttuurierojen ymmärtäminen auttaa esimiehiä ja johtoa ohjaamaan henkilöstön toimintaa oikeaan suuntaan ja minimoimaan kriisitilanteita, jotka aiheutuvat kulttuurisen ymmärryksen puutteesta.

## 8.8 Viestintä

Tehokas viestintä eroaa länsimaiden ja Aasian välillä. Länsimaissa kulttuureissa on totuttu selittämään asiat mahdollisimman tarkasti ja selkeästi. Aasiassa puolestaan viestintä on hienovaraista, jolloin on osattava lukea rivien välistä ja ymmärrettävä konteksti. Sama pätee Euroopan sisällä espanjalaisissa, italialaisissa, portugalilaisissa ja ranskalaisissa kulttuureissa. (Meyer 2014, 31.)

Jokainen kulttuuri määrittää oman tehokkaan viestijän kuvan ja siihen liittyvät vaatimukset. Intialainen henkilö voi nähdä amerikkalaisen viestijän salaavana, epärehellisenä ja kyseenalaistettavana, koska intialainen on tottunut niukempaan kommunikointiin, jossa on paljon rivien välistä luettavaa. Samaten amerikkalainen voi nähdä intialaisen viestijän ilmiselvänä ja vähättelevänä, koska amerikkalainen ei ymmärrä keskittyä tietoon, jota ei sanota ääneen.

Sähköinen viestintä eri mantereiden ja kansallisuuksien välillä tuo omat haasteensa tulokselliselle viestinnälle. Intialaisille on ominaista liiallinen kohteliaisuus, ja he vastaavat viesteihin huomattavasti länsimaalaisia myöhemmin. Länsimaalaiset ja etenkin amerikkalaiset ovat tottuneet nopeaan toimintaan ja nopeisiin tuloksiin, minkä vuoksi he kertovat viesteissään tarkkaan ajan, jolloin he palaavat asiaan ja antavat

tarvittavat tiedot. Monikulttuurisessa viestinnässä tarkentavien ja toistuvien kysymysten esittäminen edesauttaa osapuolia pääsemään yhteisymmärrykseen. Itämaisten kulttuurien kanssa viestimässä on suuri rooli aktiivisella kuuntelemisella, tarkentavilla kysymyksillä ja nonverbaalisten viestien huomioimisella (Meyer 2014, 50). Tiimin on keskenään kannattavaa luoda säännöt kommunikoinnille, jotka pitävät sisällään suorat viestintätavat, kertaukset pääpointeista ja kirjalliset tiivistelmät viestinnän lopuksi. Tehokkainta on luoda yhteiset viestintäsäännöt tiimin ollessa tuore, ennen kuin mahdolliset kulttuuriset väärinymmärrykset pääsevät haittaamaan jokapäiväistä viestintää ja tiimin jäsenten välejä.

Itämaisissa kulttuureissa luotetaan enemmän sanaan jolloin kirjalliset sopimukset, kertaukset, muistiinpanot ja kokousten jälkeen lähetetyt tiivistelmät voidaan tulkita epäluottamuksen osoituksina. Näissä tilanteissa avoimuus ja läpinäkyvyys niin tiimin kuin johdonkin välillä ovat erityisen tärkeitä. Kulttuurierojen ja työskentelytapojen eroavaisuudet on nostettava esiin ja perusteltava, miksi asiat tehdään juuri tietyllä tavalla.

Yritys X:n työntekijöiden selittäessä intialaisille ja vastatessaan heidän kysymyksiin, sama ongelma ja samat kysymykset nousevat pintaan vielä myöhemmissä vaiheissa. Intialaiset vaikuttavat kysyvän jokaista pientä asiaa ja eivät ole halukkaita tekemään itse päätöksiä. Luottamus ei ole hyvällä pohjalla, koska samat ongelmat ovat olleet jo vuoden ajan. Jatkuva samojen asioiden selventäminen koettelee henkilöstön hermoja ja vie aikaa varsinaiselta työnteolta. Yritys X:n tiimit laativat virheraportteja, jotka lähetetään ihmisille, jotka vastaavat kommunikoinnista intian ja yritys X:n tiimien välillä, mutta tulokset näkyvät joko hyvin hitaasti, ovat väliaikaisia tai jäävät kokonaan tapahtumatta. (Haastateltavat A ja C.)

Yrityksen johto päätti vuonna 2014 pyrkiä ulkoistamaan mahdollisimman monet toimintonsa halvemman tuotannon maahan. Johto ilmoitti päätöksestään kuusi kuukautta ennen suunnitelman toimeenpanoa, ja tilanne tuli koko henkilöstölle yllätyksenä. Yllättävä tilanne romahdutti työntekijöiden motivaation ja aiheutti laaja-alaisesti huolta työsuhteen jatkuvuudesta. Alkuperäinen suunnitelma oli jättää Luxemburgin toimistoon vain sisällöstä vastaavat tiimit ja niiden tukitoiminnot. Kaikki loput toiminnan haarat pyrittiin ulkoistamaan Euroopan ulkopuolelle. (Haastateltava A ja B.) Hyvin hoidettuna muutosviestintä koskee tiedottamista tulevista muutoksista

tarpeeksi etuajassa ja tilanteen päivittämistä tasaisin väliajoin. Tällöin yrityksen henkilöstö olisi voinut seurata tilanteiden kehitystä ja ilmaista omia mielipiteitään ennen suunnitelman toimeenpanoa. Muutosviestinnällä oli mahdollisuus rakentaa luottamusta johdon ja henkilöstön välille sekä estää motivaation ja sitoutumisen romahtamista.

Tietotaito ja ymmärrys kulttuurisista eroavaisuuksista toimivat vahvana motivointityökaluna, jonka avulla esimies tunnistaa henkilöstönsä keskuudessa uudet taidot. Oikein suunnattuina taidot ja motivaatio johtavat oikeiden henkilöiden urakehitykseen ja sen myötä resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Lahti 2008, 79 - 83.) Viestintä eri mantereilla sijaitsevien osastojen välillä ei ole aina sujuvaa, ja sirpaleisuus hidastaa todellisten talenttien tehokkaan rekrytoinnin. Viestinnän heikko laatu on myös ilmennyt päällekkäisyyksinä, jolloin jo yritykseen palkattu henkilö saa saman yrityksen sisällä toiselta HR-osastolta ilmoituksen, että yritys olisi kiinnostunut palkkaamaan hänet juuri tuohon samaiseen positioon, jossa hän jo työskentelee.

Suuren organisaation pääsääntöisenä heikkoutena on sen jämäkkyys. Alhaalta tulevat ideat etenevät hitaasti porras portaalta ylöspäin ja niistä ei aina kuulla takaisin (Haastateltava B ja D). Jokaisella tasolla on omat tavoitteet ja motiivit, mikä välillä haittaa riskien ottamisessa ja mukavuusalueen ulkopuolelle astumisessa. Kommunikointivaikeus on myös läsnä organisaation toiminnassa. Läpinäkyvyyden puuttumisen ja organisaatioportaiden määrän vuoksi harva henkilö pystyy hahmottamaan yrityksen toiminnan kokonaisuutena.

## 8.9 Aikakäsitys

Eri aikavyöhykkeiden ja työtehtävien vuoksi puhelimitse käytäviin palavereihin voi osallistua silloin kun se itselle sopii, mutta tiimipalavereihin osallistumista myöhässä ei katsota hyvällä. Intian toimiston työntekijät ovat pyrkineet sisäistämään länsimaisen organisaation periaatteet, ja he ovat lähes aina ajoissa videopalavereissa.

Aikakäsitys pitää sisällään myös sen, miten paljon etuajassa tapaamisiin ja palavereihin valmistaudutaan. Esimiehet tekevät aina ennen tapaamista rungon käsiteltävistä asioista ja etenevät kokonaisuus kerrallaan. Intialaisille ominainen asiasta toiseen siirtyminen satunnaisesti ei ole toistaiseksi tullut ilmi kokouksissa tai kouluttamisissa. Yritys X:n suuri aikakäsitykseen liittyvä haaste koskee kansainvälisten aikataulujen luomisen vaikeutta.

Kun yrityksen toiminta ja viestintäverkko kattavat lähes jokaisen mantereen, tulee päätöksissä olla ajallista liikkumavaraa. Eri kulttuurien juhlapyhät pakottavat organisaation joustamaan ja suunnittelemaan toimintojaan proaktiivisemmin.

## **9 Monimuotoisuuden johtamisen implementointi**

Monimuotoisuuden johtamisen lähtökohtina ovat oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja yksilöllisyys. Päämäärät ovat eettisiä, liiketoiminnallisia sekä henkilöstöjohtollisia. Jokaisella yksilöllä on oikeus yhdenvertaiseen kohteluun ja yhdenvertaiseen koskemattomuuteen, jotka molemmat ovat laissa säädettyjä. Kykyjen ja odotusten tulee olla riippuvaisia työntekijän kokemuksista ja arvoista etnisen taustan, ihonvärin tai sukupuolen sijaan. Samalla jokaisella organisaation henkilöllä on yhdenvertainen mahdollisuus yletä, kehittyä ja edetä uralla. Työnantajien tehtävänä on henkilöstön kannalta tasa-arvon edistäminen omalla toiminnallaan ja omilla päätöksillään. (Lahti 2008, 37 - 40.)

Kotter ja Cohen ovat tuoneet teoksessaan esiin kahdeksasta vaiheesta koostuvan teorian siitä, miten monimuotoisuus saadaan implementoitua tehokkaasti ja kannattavasti osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan ajatus kiireellisyydestä, mikä saa ihmiset keskustelemaan ja asennoitumaan kohti muutosten tarvetta. Tämän voivat aiheuttaa tarve muutokselle kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tai muutokset lainsäädännössä. Seuraava vaihe on tarpeeksi vaikutusvaltaisen tiimin muodostaminen. Tämän tiimin tehtäviin tulee kuulumaan suurien muutosten läpivieminen talon sisällä, ja se tulee toimimaan mekanismina, jonka kautta monimuotoisuuden johtamisen agenda tullaan viemään eteenpäin. Tarkkojen roolien määrittäminen auttaa selkiyttämään jokaisen vastualueita ja tehostamaan tavoitteiden saavuttamista. Edellytyksenä prosessin onnistumiselle on väli- ja ylemmän johtoportaan kannustus ja osallistuminen muutosten läpiviemiseen. (Kotter & Cohen 2002.)

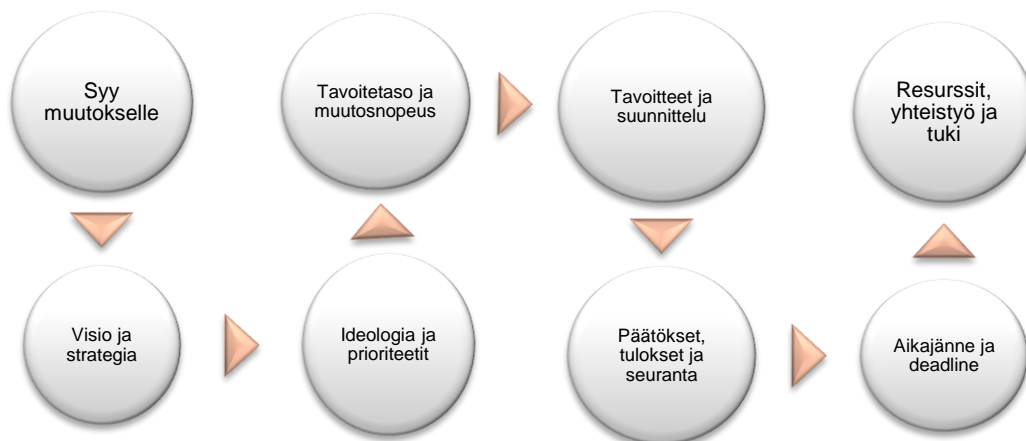
Tästä eteenpäin on luotava selkeitä, yksinkertaisia ja kannustavia visioita tulevaisuudesta, ja niille on muodostettava realistiset strategiat. Johdon ollessa mukana, monimuotoisuuden johtamiseen tähtäävän strategia muodostuu tehokkaammin, ja sen tuominen osaksi organisaation jokaisen tason toimintaa on helpompaa. Selkeän vision

muodostaminen johtaa selkeisiin toimintaperiaatteisiin, jotka puolestaan edesauttavat tehokkaan monimuotoisuuden johtamisen toteutumisessa. Tästä seuraa vaihe, jossa strategia kommunikoidaan selkein ja kannustavin tavoin eri kanavien kautta, jolloin ihmiset alkavat ymmärtää ja olla osa muutosta. Sen sijaan, että organisaatio keskittyy ratkaisemaan sillä hetkellä ajankohtaisia monimuotoisuudesta aiheutuvia selkkauksia, laajemman kokonaisuuden viestiminen ja tavoittelu on kannatavampaa. (Kotter & Cohen 2002.)

Yksilöiden kannustaminen yhdenvertaisten mahdollisuuksien ja monimuotoisuuden johtamisen toimivien käytäntöjen kautta on jokaisen organisaation menestymisen avain. Yhä useammilla organisaatioilla on kirjoitettu auki tasavertaisten mahdollisuuksien ja monimuotoisuuden johtamisen periaatteita. Nämä käytännöt ovat yleisempiä julkisen sektorin ja yli sadan työntekijän yrityksissä sekä niissä yrityksissä, joissa oli HR-asiantuntija (Walsh 2007, 303 - 319). Muutoksen johtaminen edesauttaa muutokseen tähtäävien aloitteiden esiin tuomisessa, selkiyttää tavoitteita, tarjoaa tukea avainhenkilöiltä ja antaa auktoriteettia ajaa tarvittavat muutokset läpi.

Muutoksen kannustamiseen liittyy hyvin tiiviisti suorituksen johtaminen ja siinä ilmenevät kannustimet. Tässä yhteydessä pienten ja lyhytaikaisten voittojen kautta saadaan pitkäaikainen muutos houkuttelevammaksi ja motivoidaan henkilöstöä todelliseen muutoksen sitoutumiseen. Visioon pääseminen tulee viemään aikaa ja vaatimaan jatkuvaa huomiota. Edistymisen ja menestymisen on oltava mitattavissa, jotta tilannetta pystytään ohjaamaan oikeaan suuntaan. Kannustavaa on tarkastella muutosta menestymisen, ajan ja siihen varattavien ponnisteluiden kautta sekä mitata tapahtunutta muutosta aloitushetkestä mitattavaan hetkeen tavoiteltavaan vision sijaan. Mitattavia keinoja on hyvä olla mahdollisimman monta, jotta kokonaiskuva vastaa sen hetken tapahtuvia muutoksia.

Jotta prosessi pysyy johdonmukaisena, on syytä ottaa mukaan yrityksen monimuotoisuuden aloitteeseen osallistuneet henkilöt myös mittareiden määrittelyyn. Käytettäviä mittareita ovat työntekijöiden sitouttaminen, taloudellinen hyöty, uusien kohderyhmien ja markkinoiden löytäminen. Muutosten ylläpitäminen auttaa muiden majankohtaisten parannusehdotusten läpiviemisessä ja luo puitteet organisaation yrityskulttuurin muodostuiselle.



Kuvio 22. Monikulttuurisen johtamisprosessin suunnittelu ja toteutus (Lahti 2008, 48).

## 10 Yhteenveto

### 10.1 Johdanto

Tämän työn tarkoituksena oli luoda kattava ja totuudenmukainen kokonaiskuva monimuotoisuuden johtamisen toteutumisesta Yritys X:llä. Tavoitteina oli nähdä, miten monimuotoisuus on otettu osaksi yrityksen toimintaa, miten onnistuneeksi henkilöstö sen kokee ja mitä parannuskohteita nykyisestä monimuotoisuuden johtamisesta löytyy.

Päädyin juuri monimuotoisuuden johtamiseen siksi, että se pitää sisällään tehokkaan johtamisen osa-alueet ja ympäristön vahvimman tämänhetkisen trendin. Aihetta käsitellessäni pääsin hyödyntämään opittuja tietoja ja taitoja, sekä soveltamaan niitä yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Monimuotoisuuden trendin häviäminen ei tule olemaan kuvioissa vielä moneen vuosikymmeneen. Trendi tulee yltämään yhä useampaan yritykseen, ja jokainen HR joutuu mukautumaan henkilöstömuutosten luomien tarpeiden mukaan.

Omaakohtaisiin oppimistavoitteisiini kuului eri lähteistä saadun tiedon jäsentely, lähdekritiikki, tutkimuksen toteutus ja tutkimustulosten objektiivinen käsittely. Tavoitteet saavutin etsimällä tietoa monimuotoisista lähteistä, jäsentelemällä sen johdonmukaiseen muotoon ja linkittäen siihen kyselyistä saadut havainnot. Tutkimuskohtaiset tavoitteet



saavutin käytännön toteuttamisella, minkä pohjalta tein johtopäätökset, jotka auttavat tulevaisuudessa vastaavissa projekteissa.

Tällä opinnäytetyöllä on hyötyä niin yritykselle kuin tekijällekin. Itselleni se on merkittävä rutistus opiskelujen loppuun viemiseksi ja myös ponnahdus suoraan itseä kiinnostaviin työtehtäviin. Yritys X:lle puolestaan työ tarjoaa kokonaisvaltaisen katsauksen monimuotoisuuden nykyiseen tilaan, sen vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä parannusehdotuksiin. Tieto on arvokasta, koska yrityksen jatkuvassa muutostilassa ei ole aikaa eikä resursseja monimuotoisuuden toteutumisen monitorointiin. Tämän vuoksi talon sisältä tulleet henkilöstön objektiiviset näkökulmat ja havainnot olivat enemmän kuin tervetulleita.

Työn alussa annetut lupaukset toteutuivat mielestäni hyvin ja koko työn pituudelta otetut näkemykset organisaation monimuotoisuuden johtamisesta ja sen onnistumisesta puhuvat puolestaan. Toimiston henkilöstön, esimiesten ja henkilöstöhallinnon tuen myötä tutkimus oli helppo toteuttaa ja rehellisten mielipiteiden saamisessa ei ollut ongelmaa. Opinnäytetyöni viimeisessä kokonaisuudessa avaan tutkimuksen toteutumista ja tutkimustuloksia. Tulosten perusteella esitän johtopäätökset monimuotoisuuden johtamisen toteutumisesta yrityksessä ja luettelen kehittämisehdotukset. Lopuksi kerron mahdollisista jatkotoimenpiteistä yrityksen kannalta.

## 10.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimus nojautui suurimmaksi osaksi kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena oli saada suurelta joukolta mielipiteitä eri monimuotoisuuden johtamisen osa-alueiden toteutumisesta henkilöstön näkökulmasta. Tiettyjä muuttujia selventäessä kävin tarkentavaa keskustelua organisaation henkilöstön kanssa. Keskusteluihin valitsin osallistujia esimiestasolta, henkilöstöhallinnosta sekä niin nykyisiä kuin entisiä työntekijöitä, joiden kanssa kävin tietyt aiheet tarkemmin läpi. Tavoitteena haastatteluissa oli syvällisemmän tiedon saaminen ristiriitaisiin ja yllättäviin määrällisen tutkimuksen tuloksiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tilannetta, jolloin useiden tutkimuskertojen myötä saadut tutkimustulokset pysyvät samoina (Heinosen

opetussivut). Kyseisessä tilanteessa se tarkoittaa sitä, että jos sama kysely suoritetaan samalla osastolla, vastaukset tulisivat olemaan samansuuntaisia. Tämän opinnäytetyön tutkimus on reliabi, koska sitä toteutettaessa on otettu mukaan koko osasto. Näin ollen vastaajien keskuudessa oli henkilöitä eri tiimeistä, eri asemista ja eri kokemustaustoilla. 70 henkilöstä 39 vastasivat kyselyyn, mikä tekee vastausprosentista 56 %. Otoksen määrä tekee tuloksista suhteellisen sovellettavia koskemaan koko osastoa. Vaihtelua voi aiheutua henkilöstömuutoksista, jolloin uudet työntekijät eivät voi antaa syvällisiä tietoja yrityksen monimuotoisuuden johtamisen toteutumisesta. Saman yksikön henkilöstön tutkiminen useampaan kertaan tulee vahvistamaan tutkimuksen reliabiliteettia ja osoittamaan yrityksen oikeaan kehityssuuntaan.

Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmässä on käytetty mittareita, jotka vastaavat tutkimusongelmaa (Heinosen opetussivut). Kerron tutkimusprosessista mahdollisimman yksityiskohtaisesti, perustelen tehdyt valinnat ja muodostan yhteyksiä vastausten ja teoreettisen viitekehyksen välille osoittaakseni, että tutkimus oli toteutukseltaan validi. Aloitin työskentelyni yritys X:llä vuoden 2015 elokuussa. Tutkimusta lähdin suunnittelemaan vuoden 2016 tammikuun loppupuolella, jolloin koin saaneeni hyvän katsauksen yrityksen toimintaan sisältäpäin. Ensimmäinen kyselyversio osoittautui hyvin suppeaksi ja liian pintapuoliseksi, minkä vuoksi kävin teoreettista viitekehystä ja erityisesti yritys X:n intranettiä ahkerasti läpi poimiakseni sieltä asioita, joilla kyselyä voitaisiin syventää.

Päädyin tekemään määrällisen tutkimuksen internetissä, E-Survey Creator-sivun kautta, koska se oli suunniteltu toteutettavaksi kaikilla laiteilla. Osaston työntekijöillä on työpäivän aikana paljon kiireitä, minkä vuoksi halusin tehdä heille vastaamisen helpoksi, jolloin he pystyivät vastaamaan kyselyyn kätevästi matkalla töihin tai kotona joko tabletilla, puhelimella tai tietokoneella. Visuaalisesti kyselyn sai muokata omien mieltymysten mukaan, millä oli painoarvoa eri ohjelmistojen välillä valitsemisessa. Toteutin kyselyn yrityksen virallisella kielellä, englanniksi. Tulosten analysoinnissa käytin apunani KvantiMOTV:n sivuilta löytyviä ohjeita ja E-Survey Onlinen omia tulosten analysointityökaluja keskiarvon ja hajonnan selvittämiseksi.

Määrällinen tutkimus lähti liikkeelle suunnittelusta, jolloin kävin niin työn kuin monimuotoisuuden johtamisen käsitteiden eri osa-alueita läpi. Teorian pohjalta loin kysymykset, jotka jaottelin johdonmukaisiin kokonaisuuksiin (liite 1). Kokonaisuuksia

olivat vastaajien taustatiedot, heidän näkemykset yritys X:n toiminnasta, työn ja vapaaajan tasapainoa tukevat prosessit sekä syrjinnän kokeminen. Kysymykset koostuivat monivalintakysymyksistä ja muutamasta avoimesta kysymyksestä. Avoimet kysymykset kohdistuivat työntekijöiden maantieteelliseen taustaan, palautteenantoon ja syrjintään. Valitsin maantieteellisen kysymyksen, koska eri kulttuuristen taustatekijät vaikuttavat ihmisten näkemyksiin motivoinnin kannattavuudesta ja antavat suunta-arvioita muiden vastausten tulkintaan. Kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista, mutta yli puolet vastasivat. Vastauksilla ei ilmennyt selkeää korrelaatiota motivoinnin kannalta, mutta ne osoittautuivat tarpeellisiksi viestintää tutkiessa.

Palautteenantoon liittyvässä kysymyksessä halusin selvittää syyt rakentavaan palautteeseen ja tein avoimen kohdan, jolloin jokainen vastaaja pystyi antamaan totuudenmukaisen vastauksen. Avoimen kohdan vastaukset heilahtelivat johtamistyyleistä epäselkeisiin ohjeisiin. Suuren vaihtelun vuoksi vastauksia ei voinut käyttää yleistettävästi. Syrjintää koskevassa monivalinnassa otin mukaan teoreettisen viitekehyksen määritelmät monimuotoisuuteen ja syrjintään sekä tein viimeisestä kohdasta avoimen kysymyksen. Lisäksi monivalinnassa oli vaihtoehtona valita itseensä tai toisiin kohdistuvaa syrjintää tai syrjinnän olemattomuutta (Liite 1, sivu 5). Otin toisiin kohdistuvan syrjinnän siitä syystä, että subjektiivisesti henkilö ei voi kokea tullessa syrjityksi, mutta muiden havainnot syrjinnän tapahtumisesta voivat vaikuttaa negatiivisesti osaston ilmapiiriin.

Kyselyn valmistuttua, lähetin sen osaston työntekijöille. Tämän lisäksi kirjoitin lyhyen saatteen, jossa ilmoitin työn tarkoituksesta, aikataulusta ja kyselyn nimettömyydestä. Tavoitteena oli tehdä henkilöstölle selkeäksi, että osallistumalla pystyy vaikuttamaan työni johtopäätöksiin, joiden pohjalta muodostan yritykselle kehittämissuhteet. Kyselyvastausten nimettömyys edesauttoi sitä, että mahdollisimman moni työntekijä osallistui. Selvensin myös sitä, ettei tuloksista nosteta esille yksittäisiä mielipiteitä vaan käsittely pohjautuu henkilöstön antamaan kokonaiskuvaan yrityksen tilanteesta. Lupasin myös lähettää yhteenvedot tutkimustuloksista halukkaille, koska uskoin sen edistävän avoimuutta ja tutkimuksen puolueettomuutta. Kyselyn vastaamisaika oli 19.3. - 4.4.2016.

Kun määrällinen tutkimus päättyi ja vastaukset oli analysoitu, siirryin syventävän tutkimuksen vaiheeseen. En halunnut pintapuolista arviota vaan mahdollisimman monipuolista tietopohjaa hyvälle johtopäätöksille. Tutkimuksessa ilmeni tyytymättömyyttä

työntekijöiden ja ylimmän johdon välisen kommunikoinnin sujuvuuteen. Tulosten pohjalta otin yhteyttä tiettyihin työntekijöihin yrityksen sisällä, joiden kanssa kävin syventäviä keskusteluja. Vakuutin heille, että he pysyvät täysin nimettöminä lopputyössä, minkä ansiosta he saivat kertoa rehelliset mielipiteensä ja näkemyksensä käsiteltäviin asioihin. Organisaatiossa ei ole aikaisemmin toteutettu monimuotoisuutta koskevia kyselyitä. Intranetistä ei löytynyt viitteitä edes tyytyväisyyskyselyihin tiimiä laajemmissa otannoissa, minkä vuoksi uskon opinnäytetyön yhteydessä suoritettun tutkimuksen luovan hyvää suuntaa organisaation tuleville tutkimuksille.

## **11 Johtopäätökset, kehittämissuhteet ja jatkotoimenpiteet**

### 11.1 Johtopäätökset

Kysely- ja haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö kokee monimuotoisuuden johtamisen tiimitasolla toimivaksi. Selkeä enemmistö luotti omaan suoraan esimieheensä ja piti tiimitason suorituksen johtamista tuloksellisenä. Suorituksen johtamisesta erityisesti palautteen sisältö ja palautteenanto keräsivät kehuja henkilöstöltä, mikä on merkki viestinnän toimivuudesta. Samoin palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen oltiin henkilöstön keskuudessa tyytyväisiä, mutta palkitsemiskäytännöt eivät olleet tulosten mukaan tasa-arvoisia. Syy tälle on viestinnän puutteellisuus ylemmillä organisaatiotasolla, joihin keskityn myöhemmin. Suorituksen johtamisen yhteydessä henkilöt kokivat esimiehen luottavan heihin, minkä ansiosta joustavat työjärjestelyt nousivat useasti esille johtamisen hyvissä puolissa.

Henkilöstön mielipide jakautui tasaisesti kahtia perehtymisen onnistumista koskevassa kysymyksessä, mutta lähes kaikki kokivat pääsevänsä nopeasti osaksi tiiminsä toimintaa. Tiimihenki on tutkimustulosten perusteella positiivinen ja työntekijät kokevat tulevansa arvostetuiksi hyvistä työsuorituksistaan. Ylpeys organisaatiossa työskentelemisestä oli keskitasoa alhaisempi, mikä tukee väittämää, että tyytyväisyys esimiehen monimuotoisuuden johtamiseen on hyvä, mutta vastaavasti ylemmän johdon monimuotoisuutta tukeva johtaminen ei ole henkilöstöstä tarvittavalla tasolla.

Arvojen ja strategian puuttumisen sekä ylintä johtoa kohtaan esiintyvän epäluottamuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että yritys X:n ylin johto on ottanut monimuotoisuuden johtamisen käyttöön vain liiketoimintaan suoraan rinnastettavissa osioissa. Johto tunnistaa monimuotoisen henkilöstön vahvuudet, mutta pyrkii hyötymään siitä mahdollisimman nopeasti erilaisilla patenttityöpajoilla, työntekijöiden verkostoista hyödyntämisellä ja tehokkuuden nostamisella. Henkilöstön viihtyvyyden ja sitoutumisen eteen ei puolestaan ole tehty yhtä aktiivisesti parannuksia. Arvot ja strategia olivat henkilöstöllä todella hyvin tiedossa, mutta niiden toteutumista ei nähdä jokapäiväisessä työssä. Ristiriidasta voidaan tehdä johtopäätös, että yritys X pyrkii luomaan itsestään mahdollisimman kiillotettua kuvaa ulkopuolelle korostamalla arvoja ja strategiaa yhteisissä tapaamisissa, mutta pidempiaikainen investoiminen niiden toteutumiseen puuttuu. Henkilöstö koki haastatteluissa strategian pirstaleiseksi ja nopeasti vaihtuvaksi, mikä on merkki ylimmän johdon suunnan puutteesta.

Organisaatiokulttuurin puuttuminen selittyy nopeasti vaihtuvien olosuhteiden, toimistojen viestinnän irrallisuuden ja koko yritystoiminnan pirstaleisuuden myötä. Harvalla organisaatiossa on kokonaiskuvaa toiminnasta ja eri toimistojen osallistumisesta varsinaiseen strategiaan. Yhteisöllisyydestä on erillisiä mainintoja suurissa palaverissa, mutta organisaatiokulttuuria ei nosteta esille. Onko niin, että ylin johto ei tiedä yrityskulttuurin luomisen tärkeydestä vai vältteleekö se tilannetta siksi, että sen korjaaminen tulee vaatimaan niin ajan, kärsivällisyyden kuin resurssien investointia onnistuakseen?

Viestinnän sujumattomuus organisaatiotasojen välillä on yksi niistä pohjapilareista arvojen, strategian ja kulttuurin ohella, joiden varaan rakennetaan organisaation henkilöstön motivointi, sitouttaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi. Henkilöstö oli tyytyväinen esimiesportaan ja tiimin jäsenten väliseen viestinnän sujuvuuteen ja matalaan kynnykseen, mutta erityisesti esimiestason edustajat kokivat turhauttavaksi viestinnän huonon sujuvuuden heitä ylemmillä tasoilla. Henkilöstön mielipide yrityksen motivointikäytäntöihin on negatiivinen. Yksilöitä ja tiimejä ei henkilöstön mielestä motivoida aktiivisesti ylittämään tavoitteet eikä pienistä menestymisistä anneta tarpeeksi tunnustusta.

Määrällisessä tutkimuksessa oli osio, jossa työntekijät saivat ottaa kantaa eri perusteiden tapahtuvaan syrjintään organisaatiossa. Tulosten perusteella 16 % vastanneista kokivat

tai näkivät toisten kokevan sukupuoleen kohdistuvaa sekä 9 % puhuttuun kieleen kohdistuvaa syrjintää. Verrattaessa näitä vastauksia kyselyn muihin osioihin tuli selväksi, että nämä henkilöt ovat pääosin tyytyväisiä esimiehiinsä ja kokevat tulevansa arvostetuiksi organisaatiossa. Tämän perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että syrjintä on ollut väliaikaista, jolloin siihen on joko osattu puuttua ajoissa tai se on loppunut itsestään. Muita mainintoja syrjinnästä oli äänekkäs työympäristö ja rekrytointiyrityksen kautta työskenteleminen. Nämä olivat vain yksittäisten henkilöiden esiin nostamia seikkoja, joita ei voi peilata suureen joukkoon. Muuten toimiston henkilöstö ei ole nähnyt taikka kokenut minkäänlaista syrjintää työpaikalla.

## 11.2 Kehittämisehdotukset

Organisaation muutoksen käynnistämiseksi on niin johdon kuin henkilöstön sitouduttava ajamaan muutokset läpi ja monitoroitava tilannetta tasaisin väliajoin. Kehittämisehdotukset ovat jaettavissa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä toteutettaviin muutoksiin, joiden myötä monimuotoisuuden johtaminen voidaan nostaa näkyvämmäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa.

Lyhyellä aikavälillä organisaation sisällä voidaan sopia koko yritystä koskevista viestintäkäytännöistä, joiden myötä viestinnän sujuminen lähtee kehittymään. Viestinnän sujuvuudella on merkittävä rooli sitouttamisen kannalta. Kun 67 % vastaajista eivät nähneet etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia organisaation sisällä, on heitä osattava motivoida eri kannustimilla. Aktiivisen yhteydenpidon ansiosta esimies- ja johtoporras tunnistavat henkilöt, joilla on erityisiä tarpeita voivoinnille pysyäksään tuottavina ja pystyvät vastaamaan näihin tarpeisiin ajoissa.

Toinen lyhyemmän aikavälin parannuskohteista on yrityksen kirjattujen käytäntöjen päivittäminen nykyaikaisempaan muotoon. Viimeksi yleisiä periaatteita sisältävä tiedosto on päivitetty vuonna 2011, ja sen etusivulla on edelleen entisen toimitusjohtajan kuva ja tervetuloivotukset. Päivittämisen tarpeessa on suurin osa yrityksen sisäisistä käytännöistä, jotka ovat viime vuosina muuttuneet ja laajentuneet. Myös yrityksen sisäinen tietoverkko kaipaa siistimistä ja päivittämistä. Niin uusilla kuin jo yrityksessä työskennelleillä henkilöillä on vaikeuksia löytää etsimänsä tiedot tarpeeksi nopeasti.

Parannuksia on tehtävä organisaatiokulttuurin selkiyttämiseksi. Tätä varten johdon on osallistettava koko henkilöstönsä ja luotava yhdessä yritykselle selkeät arvot, strategia ja yhteiset pelisäännöt, joiden pohjalta kulttuuri voi alkaa rakentua. Säännöllisin väliajoin on tarkasteltava kehitystä suhteessa tavoitetilään sekä tunnistaa ja palkita kulttuurin muutosta edistäviä henkilöitä. Selkeä vastuunjako edistää sitoutumista ja helpottaa ongelmatilanteiden selvittämistä. Prosessiin on varattava aikaa ja kärsivällisyyttä, koska johdonmukaisilla toiminnoilla henkilöstö uskoo tilanteen kehittyvän parempaan suuntaan. Luottamuksen ja edistyksen myötä työntekijät itse sitoutuvat omalla toiminnallaan tukemaan organisaatiota muutoksessaan. Muutoksiin pyrkimisen on oltava niin johdonmukaista, etteivät muutokset johtoportaassa pääse heilauttamaan fokusta eri suuntaan.

Taustaprosessien toimivuuden varmistamisella luodaan edellytykset organisaatiotoiminnan sulavuuteen. Raporttien ja seurantaohjelmistojen toimiessa tarvittavalla tavalla, henkilöstö voi käyttää aikaansa luovuuteen työssään ja käydä arvokasta keskustelua yrityksen liiketoiminnasta. Uusien innovaatioiden käyttöönotossa on raporttien oltava valmiita, jotta kehitystä voidaan seurata. Tällöin resurssit kohdennetaan oikeisiin kehittämishankkeisiin, joilla on suora vaikutus asiakkaiden saamassa datassa. Vertaisryhmiensä kanssa on käytävä jatkuvaa keskustelua, jotta yritys osaa asettaa oikeat tavoitteet ja liikkua haluttuun suuntaan yhdessä asiakkaiden ja liiketoimintakumppaneiden kanssa. Samoin eri toimistojen avainhenkilöt on syytä ottaa mukaan keskusteluun muutoksissa ja suurissa päätöksissä, jolloin vältetään huonoilta päätöksiltä tiedon rajallisuuden vuoksi.

Kyselyssä henkilöstö oli tyytyväinen palkitsemisjärjestelmän malliin, mutta yrityksen olisi kannattavaa tasapainottaa palkitsemisjärjestelmäänsä aineellisten ja aineettomien palkintojen muotoon. Työpisteiden kerryttäminen ja niiden käyttäminen lahjakorttien lisäksi ylimääräisiin vapaapäiviin kannustaisi henkilöstöä tasapuolisesti ja tarjoaisi vaihtelevuutta perinteisiin palkitsemismalleihin. Nykytilanteessa ulkoisten rekrytointiyritysten henkilöt eivät ole oikeutettuja palkitsemiseen hyvistä työsuorituksistaan. Ottaen huomioon, että tällä hetkellä toimiston henkilöstöstä 13 % ovat ulkopuolisia vuokratyöntekijöitä, heidän mukaan ottaminen koko henkilöstön palkitsemiseen edistää tasa-arvoa, palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja edistää hyvän yritysmaailman luomisessa.

Pitkän aikavälin parantamisissa on tärkeä jakaa vastuu avainhenkilöille ja tehdä muutoksista niin johdonmukaisia, etteivät avainhenkilöiden vaihtumiset pääse liian vahvasti vaikuttamaan muutosten suuntaan. Näiden parannuksien läpi viemisessä on niin johdon kuin henkilöstönkin oltava yhtä vahvasti sitoutuneita edistämään muutosta organisaatiossaan. Yrityksen ensiaskel pitkän aikavälin parannuksiin on henkilöstön osallistaminen päätöksentekoprosessiin. Osallistamisesta on hyötyä henkilöstölle, joka kokee tulevansa arvostetuksi ja organisaatiolle, joka saa monipuolisia näkökulmia haasteisiin. Monimuotoinen henkilöstö tuo organisaatioon uusia ongelmanratkaisutaitoja ja omien erikoisalojensa tietämystä. Ensimmäisiä yhteisiä päätöksiä voivat olla strategia ja arvot. Kun mahdollisimman moni henkilö osallistuu arvojen ja strategian määrittelyyn, sitä todennäköisemmin niihin sitoudutaan.

Vaiheista seuraava on organisaatiokulttuurin määrittely ja sen kehittäminen. Tässä on myös kannattavaa osallistaa mahdollisimman moni toimisto yhteiseen keskusteluun siitä, mitä työskenteleminen yritys X:ssä on, ja millaista kulttuuria siitä halutaan rakentaa. Arvot ovat keskeisessä asemassa organisaatiokulttuurin luomisen prosessissa. Tämän vuoksi niiden määrittäminen ja implementointi on tehtävä ennen kokonaisvaltaisen kulttuurin luomista. Organisaatiokulttuuria ylläpitävät työntekijöiden jokapäiväiset tekemiset, ja kulttuuri ohjaa organisaatiota uusien osaajien valikoinnissa. Tämän vuoksi prosessiin on varattava reilusti aikaa ja resursseja, jotta se todella saadaan osaksi organisaation työntekijöiden identiteettiä.

Ponnisteluja vaativa vaihe, joka on välttämätön osaston sujuvan toiminnan kannalta, on toimintojen tukiprosessien toimivuuden varmistaminen. Tällä hetkellä innovaatioita viedään toteutukseen, mutta niiden toimivuutta valvovia raportteja ja ohjelmistoja ei vielä olla tehty. Samat raporttien virheet tai niiden kokonaan puuttuminen kasaa työntekijöille runsaasti manuaalista työtä, jolloin työnkuvaan kuuluva luova työ jää vähemmälle. Pitkällä aikavälillä manuaalisten tehtävien suuruus syö työntekijöiden jaksamista, hyvinvointia ja sitoutumista.

Kaikkien edellä mainittujen kehittämissuhteiden pohjalla on viestinnän ja läpinäkyvyyden varmistaminen organisaatioportaasta riippumatta. Työntekijöiden on kannattavaa nähdä, miten johtoportaiden toiminnat tukevat yhdessä valittua suuntaa ja miten työntekijät itse toiminnallaan edistävät yhteiseen visioon pääsemistä. Viestinnän, kulttuurin, arvojen ja monimuotoisuuden arvostamisen myötä organisaation imago



ulospäin paranee, mikä tulee houkuttelemaan enemmän talenteja yritykseen. Heidän valikoiminen kulttuuriin ja arvoihin sopiviksi edistää yrityksen liikkumisen vision suuntaan ja pitkällä aikavälillä edistää yrityksen kilpailukykyä uusilla innovaatioilla ja sitoutuvana työvoimana. Siirtyminen kannattavaan ja monimuotoiseen yritykseen vaatii organisaation jokaiselta työntekijältä joustavuutta, omistautumista ja kärsivällisyyttä. Prosessi on hidas, mutta jatkuvat monitoroinnin ja tarkan päämäärän ansiosta tulokseen on mahdollista päästä.

### 11.3 Jatkoimenpiteet

Mahdollinen jatkotoimenpide on eri toimistojen monimuotoisuuden tutkiminen kyselyiden muodossa kokonaiskuvan muodostamiseksi. Monimuotoisuuden lisäksi tyytyväisyyskyselyitä olisi kannattavaa toteuttaa, jotta saadaan henkilöstön rehellistä mielipidettä konkreettisiin yrityksen toimintoihin. Kaikki tulokset on otettava mukaan analysointiin, niin positiiviset kuin negatiivisetkin. On ymmärrettävä, että ongelmista on aina löydettävissä oikea suunta, jonne edetä. Pitkällä aikavälillä toivon johtoportaan ymmärtävän hyvinvoivan ja monimuotoisen henkilöstön merkityksen liiketoiminnan kannalta. Ymmärryksen myötä toivon heidän alkavan tuomaan erilaisuutta osaksi toimintansa vahvuutta, mikä edistää yrityksen imagoa, sitoutuneisuutta ja houkuttelevuutta työnantajana.

## Lähteet

Ahvonen, Timo 2011. Millä tavalla henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön aloitettiin Fenniassa? Youtube.com. <https://www.youtube.com/watch?v=YqPagrFnEfc>. Katsottu 15.10.2015.

Australian Government. Diversity in the Workplace. <http://www.business.gov.au/business-topics/employing-people/diversity-in-the-workplace/Pages/default.aspx>. Luettu 5.10.2015.

Bowen, Frances & Blackmon, Kate 2003. Spiral of Silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393 - 1417.

Clark, Sue Campbell 2000. Work/family border theory. *Human Relations* 53 (6), 747 - 770.

Cohen, Mark 2015. Targeted Recruiting vs. Non Targeted Recruiting. *Equality Magazines*. <http://equalitymagazines.com/index.php/blog/262-targeted-recruiting-vs-non-targeted-recruiting>. Luettu 3.4.2016.

Core Values Deck. Yrityksen Intranet. Luettu 10.11.2015.

Cox, Taylor & Blake, Stacy 1991. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*. Michigan.

Cox, Taylor Jr. & Nkomo, Stella 1990. Invisible men and women: a status report on race as a variable in organization behavior research. *Journal of Organizational Behavior* 11 (6), 419 – 431.

D'Augelli, Anthony & Grossman, Arnold 2001. Disclosure of Sexual Orientation, victimization and mental health among lesbian, gay and bisexual older adults. *Journal of interpersonal violence* 16 (10), 1008 - 1027.

Deal Mark 2007. Aversive disablism: subtle prejudice toward disabled people. *Disability & Society*, 22 (1), 93 - 107.

Deschenaux Joanne 2009. Pay gaps persist throughout Europe. *HR Magazine* 54 (6), 97 - 100.

Duncan, Colin & Loretto, Wendy 2004. Never the right age? Gender and age –based discrimination in employment. *Gender, work and organization* 11 (1), 95 - 115.

Eagly, Alice & Carli, Linda 2007. *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Employee Development and Training, Introduction. Berkeley HR. University of California. <http://hrweb.berkeley.edu/guides/managing-hr/managing-successfully/development/introduction>. Luettu 5.4.2016.

ED / AU. Yrityksen Intranet. Luettu 17.2.2016.

EU Employment Equality Directive 2000/78/EC. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML>. Luettu 17.12.2015.

European Commission 2015. The Gender Pay Gap in the European Union. [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/gpg\\_eu\\_factsheet\\_2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/gpg_eu_factsheet_2015_en.pdf). Luettu 13.12.2015.

European Convention of Human Rights. Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, Article 9. [http://www.echr.coe.int/Documents/Convention\\_ENG.pdf](http://www.echr.coe.int/Documents/Convention_ENG.pdf). Luettu 25.2.2016.

Equality Act 2010: Guidance. <https://www.gov.uk/guidance/equality-act-2010-guidance>. Luettu 13.1.2016.

Exit Checklist. Yrityksen Intranet. Luettu 12.4.2016.

Guion, Lisa & Kent, Heather 2005. Ethnic Marketing: A Strategy for Marketing Programs to Diverse Audience. Working Paper Series. Florida. <http://ufdcimages.uflib.ufl.edu/IR/00/00/23/05/00001/FY75300.pdf>. Luettu 13.3.2016.

HBS Working Knowledge 2013. First Minutes Are Critical in New-Employee Orientation. Forbes.com <http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/04/01/first-minutes-of-new-employee-orientation-are-critical/#2f0d6401b190>. Luettu 4.4.2016.

Hiring Medical Visit. Yrityksen Intranet. Luettu 19.3.2016.

Hofstede, Geert, Hofstede Gert Jan & Minkov, Michael 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill. New York. Paines 3.

Ilmarinen, Juhani 2012. Promoting Active Ageing in the Workplace. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>. Luettu 23.1.2015.

Interactive Stock Chart. Nasdaq.com. [www.nasdaq.com/symbol/interactive-chart](http://www.nasdaq.com/symbol/interactive-chart). Luettu 8.3.2016.

Intro Presentation. Yrityksen Intranet. Luettu 7.10.2015.

Jackson, Susan 1992. Diversity in the Workplace: Human Resource Initiative. Guildford Press. New York.

Kokko, Outi 2010. Ulkoistaminen ei aina tuo säästöjä. Taloussanomat.fi. <http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2010/02/01/ulkoistaminen-ei-tuo-aina-saastoja/20101518/12>. Luettu 5.10.2015.

Kotter, John & Cohen, Dan 2002. The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Executive Book Summaries 24 (11). [http://www.cu.edu/sites/default/files/ExecSummaries-Heart\\_of\\_Change.pdf](http://www.cu.edu/sites/default/files/ExecSummaries-Heart_of_Change.pdf). Luettu 5.12.2015.

Kumra, Savita & Manfredi, Simonetta 2012. Managing equality and diversity: theory and practice. Oxford Universal press. Online Resource Center. Croydon, Englanti.

Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOYPro Oy, Helsinki.

Liff, Sonia 1999. Diversity and equal opportunities: Room for a constructive compromise? *Human Resource Management Journal* 9 (1), 65 – 75.

Makkonen, Timo 2002. Multiple Compound and Intersectional Discrimination: Bringing The Experience of the Most Marginalized to the Fore. Institute Of Human Rights. Turku.

Makkonen, Timo 2003. Syrjinnän vastainen käsikirja. Kansainvälinen siirtolaisuusjärjestö IOM. Helsinki.

Martin, Aaron & Van Bavel, Rene 2013. Assessing the Benefits of Social Networks for Organizations. European Commission. [Http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC78641.pdf](http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC78641.pdf). Luettu 3.4.2016.

Meyer, Erin 2014. *The Culture Map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. Public Affairs. New York.

Module 9: Introduction to Research. University Of Surrey. [Http://libweb.surrey.ac.uk/library/skills/Introduction%20to%20Research%20and%20Managing%20Information%20Leicester/page\\_45.htm](http://libweb.surrey.ac.uk/library/skills/Introduction%20to%20Research%20and%20Managing%20Information%20Leicester/page_45.htm). Luettu 26.4.2016.

Morrison, Ann & Von Glinow, Mary Ann 1990. Women and Minorities in Management. *American Psychologist*. *American Psychological Association* 45 (2), 200 - 208.

Mui, Chunka 2011. Five Dangerous Lessons to Learn From Steve Jobs. *Forbes.com*. [Http://www.forbes.com/sites/chunkamui/2011/10/17/five-dangerous-lessons-to-learn-from-steve-jobs/#2715e4857a0b4eb59f9b60da](http://www.forbes.com/sites/chunkamui/2011/10/17/five-dangerous-lessons-to-learn-from-steve-jobs/#2715e4857a0b4eb59f9b60da). Luettu 14.1.2016.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005. *Haasteena luottamus -työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Edita. Helsinki.

New Employee Orientation, Guiding Principles. Berkeley HR. University of California. [Http://hrweb.berkeley.edu/guides/managing-hr/recruiting-staff/new-employee/principles](http://hrweb.berkeley.edu/guides/managing-hr/recruiting-staff/new-employee/principles). Luettu 4.4.2016.

Nkomo, Stella 1992. The emperor has no clothes: Rewriting race in organizations. *The Academy of Management review* 17 (3), 487 - 513.

Performance Management, Introduction. Berkeley HR. University of California. [Http://hrweb.berkeley.edu/guides/managing-hr/managing-successfully/performance-management/introduction](http://hrweb.berkeley.edu/guides/managing-hr/managing-successfully/performance-management/introduction). Luettu 4.4.2016.

Performance on Demand. Yrityksen intranet. Luettu 13.3.2016.

Peterson, Gary 2013. Three Reasons Why Values Matter, And I'm not Talking the Money Kind. *Forbes.com*. [Http://www.forbes.com/sites/garypeterson/2013/08/14/three-reasons-why-values-matter-and-im-not-talking-the-money-kind/#363d8c16b68c](http://www.forbes.com/sites/garypeterson/2013/08/14/three-reasons-why-values-matter-and-im-not-talking-the-money-kind/#363d8c16b68c). Luettu 13.3.2016.

Population Structure and Ageing. Eurostat, Statistics Explained. [Http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing). Luettu 23.1.2016.

Ragins, Belle 2008. Disclosure disconnects: antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review* 33 (1), 194-215.

Ragins, Belle & Sundstrom, Eric 1989. Gender and Power in Organizations. *Psychological Bulletin*. American Psychological Association 105 (1), 51 - 88.

Reynolds, Amy & Hanjorgiris, William 2000. Coming out: lesbian, gay and bisexual identity development. *Handbook of Counseling and Psychotherapy with Lesbian, Gay and Bisexual clients*. American Psychological Association. Washington, D.C.

Ryan, Michelle & Haslam, Alexander 2007. The Glass Cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review* 32 (2), 549 - 572.

Schmidt, Rosa 2012. Managing a Diverse Workforce. Rutgers Business School. <http://www.business.rutgers.edu/executive-education/blogs/motivating-diverse-workforce>. Luettu 6.4.2016.

Sheth, Raj. 4 Questions to ask yourself before recruiting for a new role on your team. Recruiterbox.com. [Http://recruiterbox.com/blog/4-questions-to-ask-yourself-before-recruiting-for-a-new-role-on-your-team/](http://recruiterbox.com/blog/4-questions-to-ask-yourself-before-recruiting-for-a-new-role-on-your-team/). Luettu 3.4.2016.

Snape, Ed & Redman, Tom 2003. Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal* 13 (1), 78 - 89.

Sniderman, Brenna & Egan, Mary Ellen 2011. Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation through a Diverse Workforce. *Forbes Insights*. [Http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf). Luettu 5.3.2016.

Strategy Mission. Yrityksen Intranet. Luettu 17.2.2016.

Tutkimusprosessi, KvantiMOTV 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html). Luettu 26.4.2016.

Vickers, Lucy 2008. *Religious Freedom, Religious Discrimination and the Workplace*. Hart Publishing. Oxford, Englanti.

Vickers, Lucy 2011. The expanded public sector duty: age, religion and sexual orientation. *International journal of Discrimination and the law* 11 (1), 43 - 58.

Walsh, J. (2007) Equality and diversity in British workplaces: the 2004 workplace employment Relations survey. *Industrial relations journal* 38 (4), 303 - 319.

Whaley, Mieke 2011. Luxembourg Employee Handbook. Jiveon. Yrityksen Intranet. Luettu 13.4.2016.

Working advantages. U.S. Employee Discounts. Yrityksen Intranet. Luettu 25.2.2016.

Year End Review. Yrityksen Intranet. Luettu 11.3.2016.

# Kyselylomake

## Diversity Management at [REDACTED] ( [REDACTED] Luxembourg Office)

### Blank page

### Page 1

Hi and welcome!

This survey is put together to see how well different aspects of diversity and its' management are implemented at [REDACTED]. Answers will be used to evaluate the current situation and make improvement suggestions. Data is being collected for the purpose of studying a group as a whole, rather than individual respondents. All answers will be anonymous and kept in strict confidentiality.

The survey takes approximately 10 minutes to complete and can be done on PC or smartphone to fit your schedule. Thank you for participating!

### Basic

#### Gender \*

- Male
- Female

#### Age \*

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 and older

#### Country I was raised in

#### I am a primary care taker of child or children under the age of 18 \*

- yes
- no

#### I have other caring responsibilities outside of work (old or sick relative etc) \*

- yes
- no

#### Person at [REDACTED]

#### I work at [REDACTED] from the inside (not through any HR companies) \*

- yes
- no

**I have been working at [redacted] for \***

- less than a year
- 1-3 years
- 4-7 years
- 8-10 years
- 10+ years

**My position at [redacted] \***

- Schedule
- Content
- Manager
- Other:

**I am familiar with [redacted] strategy \***

- yes
- no

**I know [redacted] values \***

- yes
- no

**Agree-Disagree \***

	strongly agree	somewhat agree	somewhat disagree	strongly disagree
[redacted] strategy and values can be seen in everyday work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I support [redacted] higher management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can contribute to big goals, roadmaps and decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosphere in the office is positive and encouraging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work introduction was well executed when I started working for [redacted]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I was quickly included into the [redacted] team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am proud to work at [redacted]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Page 4**

**In my opinion... \***

	strongly agree	somewhat agree	somewhat disagree	strongly disagree
Communication between regular workers and higher management works both ways	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actions and decisions are transparent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
All Hands meetings are necessary/beneficial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
█ has a good company image	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
█ has a clear company culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
█ motivates to do the job well	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talent is used effectively at █	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Page 5**

**I... \***

	strongly agree	somewhat agree	somewhat disagree	disagree
Am satisfied with my direct manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Can easily share and receive both positive and negative feedback with my manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Am satisfied with rewarding system (Bravo Awards, Incentives, stock options, yearly bonuses)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feel that rewarding system is equal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**I... \***

	mostly positive	somewhat positive	equally positive and constructive	somewhat constructive	mostly constructive
Feel that the feedback I receive is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Reasons for constructive feedback (if any) \***

- Poor management
- Poor individual work performance
- Poor work performance of other contributors
- Bias/prejudice
- None
- Other:

**I have possibilities for professional growth within the company \***

- yes
- no

### Work/Life

Amount of responsibilities I have is \*

Please choose...

How often do I have to work overtime? \*

- Often
- Sometimes
- Seldom
- Never

I enjoy working overtime

Answer only if the answer to the previous question was other than "Never"

- yes
- no

How do you feel about the following statements? \*

	strongly agree	somewhat agree	somewhat disagree	strongly disagree
Salary is justified by workload and responsibilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel appreciated at <span style="background-color: black; color: black;">██████████</span>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is possible for me to arrange my work schedule in case of emergencies in personal life	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that my work and personal life are in balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I have a possibility to work from home \*

- yes
- no

I have considered working for another company because of ██████████ internal issues \*

- yes
- no

### Unequal Treatment

I have witnessed unequal treatment based on \*

	Yes - towards me	Yes - towards others	No
Physical disability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mental disability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethnicity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Religion or belief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sexual orientation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Language I speak (other than the dominant language in the office)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

↓ +1

You have completed the survey. Thank you very much for your participation.

You can now close the window.