



MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN

Case Yritys X

Jenny Alhonen

Panu Alanko

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

JENNY ALHONEN & PANU ALANKO:
Monimuotoisen henkilöstön johtaminen
Case Yritys X

Opinnäytetyö 128 sivua, joista liitteitä 29 sivua
Marraskuu 2012

Organisaatiot muuttuvat yhä monikulttuurisemmiksi ja Suomen väestö vanhenee, mikä tarkoittaa myös henkilöstön vanhenemista. Hoitoalalla on työvoimapula, mikä tarkoittaa enenevässä määrin esimerkiksi maahanmuuttajien ja ikääntyvien työntekijöiden palkkaamista. Organisaatioiden henkilöstöt monimuotoistuvat, mikä voi olla haaste johtamiselle, sillä jokaista työntekijää on kohdeltava tasavertaisesti kaikilla johtamisen osa-alueilla. Monimuotoinen henkilöstö on myös tärkeä mahdollisuus toiminnan kehittämiseksi, mikäli sen moninaista osaamista ja erilaisia näkemyksiä osataan hyödyntää.

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Yritys X, joka tarjoaa sekä julkiselle sektorille että yksityisille asiakkaille sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluja. Yrityksen palveluja ovat vanhusten asumispalvelu, päivätoiminta sekä kotihoito. Yrityksen henkilöstöön kuuluu noin 80 työntekijää, joista valtaosa on hoitajia.

Tämän opinnäytetyön päätavoite oli luoda toimeksiantajan esimiesten työkaluksi käytännönläheisiä toimintaehdotuksia sisältävä työkirja monimuotoisuuden huomioimiseen ja hyödyntämiseen johtamisen eri osa-alueilla. Opinnäytetyön osatavoitteena oli nykytilanteen selvittäminen yrityksessä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen osalta sekä se, miten monimuotoinen henkilöstö huomioidaan johtamisessa tällä hetkellä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata henkilöstön monimuotoisuutta, sen tasoja ja erilaisia määrittelmiä sekä sellaisia erityisvaatimuksia, joita monimuotoinen henkilöstö asettaa johtamisen eri osa-alueille. Työn tarkoituksena oli myös lisätä niin toimeksiantajan esimiesten kuin työn tekijöidenkin ymmärrystä ja tietoutta monimuotoisuuden johtamisesta, sen hyödyistä ja sen luomista mahdollisuuksista.

Opinnäytetyössä kuvataan ensin monimuotoisuuden määrittelyitä ja tasoja, ja sen jälkeen monimuotoisuuden johtamisen teoriaa ja käytäntöjä. Henkilöstölle toteutetun tutkimuksen tulokset ja niiden pohjalta tehdyt suositukset käsiteltiin teoriaosuuden jälkeen. Teorian ja tutkimustulosten pohjalta rakennettiin Esimiehen työkirja monimuotoisuuden johtamisen käytäntöihin. Työkirja on opinnäytetyön liitteenä. Työkirjasta tehtiin toimeksiantajalle myös ajaton versio, johon ei ole sisällytetty tutkimustuloksia.

Asiasanat: monimuotoisuuden johtaminen, henkilöstö, tasavertaisuus, työkirja

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration

JENNY ALHONEN & PANU ALANKO:
Leading diverse personnel
Case Company X

Bachelor's thesis 128 pages, appendices 29 pages
November 2012

Today, organizations are becoming more and more multicultural. Finland's population is also aging, which means that companies' personnel are also getting older at the same rate. There is a work force availability shortage in the nursing sector. This means that companies which provide nursing services are hiring more immigrants and older employees. Thus the personnel of these organizations are becoming more diverse, which can be a challenge concerning leadership, because employees should be treated equally regarding every aspect of leadership. A diverse personnel creates an important opportunity to improve the company's overall performance, if the wide-ranging know-how and different viewpoints represented in the organization can be utilized.

This thesis was commissioned by Company X, a company which provides social and health care services for both private and public sector clients. The company offers housing service, daily activities and residential care for senior citizens. There are about eighty employees working for the company and the majority of them are nurses.

The main goal of this thesis was to create a guide for those acting in a supervisory capacity in the company. This hands-on tool has examples of good practice in different aspects of leadership, where the potential benefits of the diverse personnel are utilized appropriately. Another goal of the thesis was to find out the personnel's current motivation factors and commitment to the company, as well as to find out if the diversity of the personnel is recognized and used in the company. In the theory section of the thesis, diverse personnel is defined and its characteristics are described. Also, the special requirements for leading diverse personnel are presented. Another purpose was to increase the knowledge and understanding of diversity and how to lead a diverse group of employees, including the benefits and possibilities for both superiors and employees.

First in the structure of the thesis there are definitions of diversity and descriptions of different diversity levels. Managing diversity in both theory and practice is covered in the second section. The third section presents a personnel survey and its results, and the final section presents recommendations based on the results. In the appendix there is the concrete output of the thesis - a guide for supervisors - which is based on the data from the survey as well as the theoretical material. Another, ageless version of the guide was made as well for future use. There is no survey data included in the ageless version so it can be used later when the circumstances in the company have changed.

Key words: leading diversity, personnel, equality, guide

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖN MONIMUOTOISUUDEN MÄÄRITTELY.....	8
2.1	Monimuotoisuus Suomessa	10
2.2	Monimuotoisuuden määrittely eri kulttuureissa	12
2.3	Monimuotoisuus hoitoalalla	13
3	MONIMUOTOISUUDEN TUOMAT MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET	15
3.1	Ikä	16
3.2	Sukupuoli	18
3.3	Etnisyys ja kulttuuritausta.....	20
3.4	Kieli	24
3.5	Nonverbaalinen viestintä	26
3.6	Aikakäsitys.....	26
3.7	Uskonto.....	27
3.8	Koulutus, kokemus, osaaminen	28
3.9	Persoonalliset tekijät	29
4	MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN	31
4.1	Monimuotoisuuden johtamisen historia.....	31
4.2	Mitä monimuotoisuuden johtaminen on?	32
4.3	Miksi monimuotoisuutta pitäisi johtaa?.....	34
4.4	Miten monimuotoisuutta pitäisi johtaa?	36
4.4.1	Rekrytointi	37
4.4.2	Perehdytys	39
4.4.3	Työnsuunnittelu	42
4.4.4	Työkykyä ylläpitävä toiminta	45
4.4.5	Motivointi ja palkitseminen	46
4.4.6	Sisäinen viestintä.....	48
4.4.7	Palaute ja kommunikaatio.....	49
4.4.8	Henkilöstön osallistaminen	51
4.4.9	Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen	52
4.4.10	Konfliktitilanteiden hoitaminen	57
5	TUTKIMUS	59
5.1	Tutkimustulokset ja niiden analysointi	61
5.1.1	Henkilöstön rakenne.....	61
5.1.2	Nykytilanne	65
6	SUOSITUKSET	86

7	POHDINTA.....	93
8	LÄHTEET	95
9	LIITTEET.....	100
	Liite 1: Tutkimuksen saatekirje	100
	Liite 2: Tutkimuslomake.....	101
	Liite 3: Työkirja esimiehelle.....	105

1 JOHDANTO

Organisaatiot muuttuvat yhä monikulttuurisemmiksi ja Suomen väestö vanhenee, mikä tarkoittaa myös henkilöstön vanhenemista. Hoitoalalla on työvoimapula, mikä tarkoittaa enenevässä määrin maahanmuuttajien ja ikääntyvien työntekijöiden palkkaamista. Organisaatioiden henkilöstöt monimuotoistuvat, mikä voi olla haaste johtamiselle, sillä jokaista työntekijää on kohdeltava tasavertaisesti. Monimuotoinen henkilöstö luo mahdollisuuksia, jos sen moninaista osaamista osataan hyödyntää. Monimuotoisuuden johtamista on tutkittu paljon erityisesti Yhdysvalloissa ja Suomessa jonkin verran. Organisaatioissa on havaittu tarvetta käytännön työkaluille monimuotoisen henkilöstön johtamiseen (Savileppä 2005, 6). Sellaisia työkaluja, joka sisältäisivät jokapäiväiseen toimintaan liittyviä johtamisen käytäntöjä ja toimintaohjeita, ei juuri ole saatavilla.

Yritys X on keskisuuri yritys joka tarjoaa kotipalveluja, palveluasumista sekä palvelukeskus- ja päivätoimintaa ikääntyville ja erityistä tukea tarvitseville asiakkaille Tampereen alueella. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata henkilöstön monimuotoisuutta, sen tasoja ja erilaisia määritelmiä sekä sellaisia erityisvaatimuksia, joita monimuotoinen henkilöstö asettaa johtamisen eri osa-alueilla. Työn tarkoituksena on myös lisätä niin toimeksiantajan esimiesten kuin työn tekijöidenkin ymmärrystä ja tietoutta monimuotoisuuden johtamisesta, sen hyödyistä ja sen luomista mahdollisuuksista.

Työn päätavoitteena on luoda esimiesten työkaluksi käytännönläheisiä toimintaehdotuksia sisältävä työkirja monimuotoisuuden huomioimiseen ja hyödyntämiseen johtamisen eri osa-alueilla. Työkirjan on tarkoitus käsitellä laaja-alaisesti kaikkia johtamisen eri osa-alueita, mutta painottaen kuitenkin juuri toimeksiantajan tarpeita. Työkirja luodaan teoriatiedon ja henkilöstölle toteutettavan kyselytutkimuksen pohjalta. Työn tavoitteena on myös paremman monimuotoisuuden johtamisen kautta lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä, motivaatiota sekä sitoutumista yritykseen. Työ osatavoitteena on nykytilanteen selvittäminen henkilöstön motivaation ja sitoutumisen osalta sekä se, miten monimuotoinen henkilöstö huomioidaan johtamisessa tällä hetkellä.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen: kuinka henkilöstön monimuotoisuuden johtamisella saadaan kehitettyä yrityksen jokapäiväistä toimintaa siten, että henkilöstön työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista saadaan parannettua.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään monimuotoisuuden määritelmiä eli sellaisia yleisimpiä tekijöitä, jotka tekevät henkilöstöstä monimuotoisen sekä monimuotoisen henkilöstön johtamista. Lisäksi työssä käsitellään johtamisen eri osa-alueita monimuotoisuuden huomioimisen ja hyödyntämisen näkökulmista.

Koska työn tavoitteena on luoda käytännön työkalu toimeksiantajayrityksen esimiehille henkilöstön monimuotoisuuden johtamisen tueksi, on työ rajattu sellaisiin tekijöihin, joihin esimiehet voivat omalla johtamisellaan vaikuttaa.

Henkilöstöjohtamisesta löytyy runsaasti kirjallista materiaalia ja sen historia on pitkä. Myös Internet-lähteitä löytyy runsaasti. Henkilöstöjohtamisen teorit ovat suurimmaksi osaksi noin 10 vuoden takaisia eikä uudempia teoria juuri löydy, sillä vanhemmat ovat käyttökelpoisia. Henkilöstön monimuotoisuutta ja sen johtamista on nykyisessä muodossaan tutkittu ja käsitelty huomattavasti vähemmän, mutta kirjallisuutta ja teoretietoa löytyy silti jonkin verran. Ulkomaalaista ja erityisesti monikulttuurisuuden johtamista käsittelevää kirjallisuutta löytyy enemmän. Tietoa on hankittu myös muista opinnäytetöistä, työkirjoista ja lehtiartikkeleista.

2 HENKILÖSTÖN MONIMUOTOISUUDEN MÄÄRITTELY

Monimuotoisuus koskettaa kaikkia, sillä jokaisella ihmisellä on sukupuoli, ikä ja jokin etninen tausta. Tämän lisäksi jokaisella on persoonallisia ei-fyysisiä ominaisuuksia, esimerkiksi asenteet, mielipiteet ja arvot. Monimuotoisuudelle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä ainoa oikeaa määritelmää, ja joskus eri määritelmät ovat jopa keskenään ristiriidassa. Monimuotoisuuden käsitettä on selvittänyt työkirjassaan Savileppä (2005). Henkilöstön monimuotoisuus sisältää yrityksen työntekijöiden erilaisuuden ja samankaltaisuuden ja näistä muodostuvan kokonaisuuden eli työntekijöiden erilaisuuksien kokonaisuuden. Tämä kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, mikäli sitä osataan hyödyntää ja johtaa oikein. (Savileppä 2005, 7.)¹

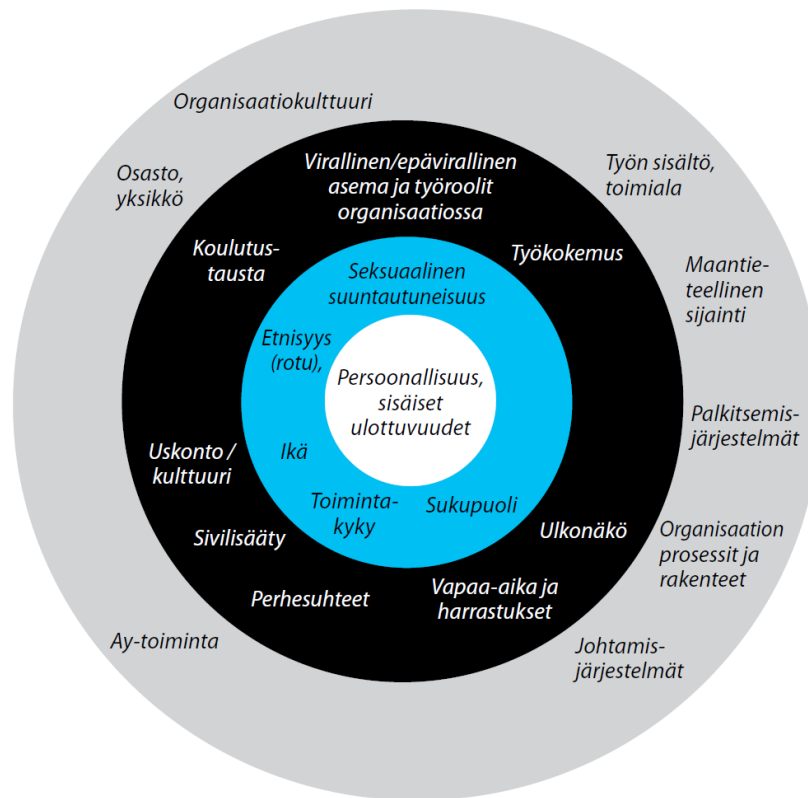
Työyhteisöissä huomioidaan työntekijän monimuotoisuustekijöistä enimmäkseen fyysisesti näkyviä ja persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä. Jos monimuotoisuuden ulospäin näkymättömiä tekijöitä, esimerkiksi uskontoa, ei huomioida, saattaa organisaatiossa tulla eteen ongelmatilanteita. Tällaiset tilanteet myös toistuvat usein mikäli tilanteiden perimmäiset syyt jäävät selvittämättä, vaikka tilanteiden seuraukset saataisiinkin korjattua.

Gardenswartz ja Rowe määrittelevät monimuotoisuuden rakentuvan eri tasojen mukaan (Kuva 1) (Savileppä 2005, 8)². Myös Mor Barak on määritellyt monimuotoisuutta. Hänen mallissaan monimuotoisuus jaotellaan laajuuskategorioiden perustuvan tasorakenteen mukaan (Sippola 2007, 17)³.

¹ Loden, M. 1996. Implementing diversity. USA, Chicago, IL: Irwin

² Gardenswartz, L. & Rowe, A. 1994. Diverse teams at work - Capitalizing on the Power of Diversity. McGraw-Hill.

³ Mor Barak, M.E. Managing diversity toward a globally inclusive workplace. USA, Thousand Oaks, CA: Sage



Kuva 1. Monimuotoisuuden tasot Savileppän mukaan (Gardenswartz ja Rowe)

Savileppä (2005) esittää, että sisimmällä tasolla ovat työntekijän fyysisiin ja persoonallisuuden perustuvat ja niiden ympärille rakentuvat pysyvät tekijät, kuten sukupuoli, ikä, etninen ja kulttuuritausta, seksuaalinen suuntautuminen sekä fyysinen toimintakyky (Savileppä 2005, 7). Sippola (2007, 17) kutsuu yksilön fyysisiä ominaisuuksia monimuotoisuuden suppeaksi tasoksi.

Seuraavalla tasolla Savileppän (2005, 7) mallissa ovat yksilön erilaisuutta lisäävät eli muuttuvat tekijät, esimerkiksi ulkonäkö, uskonto, koulutus ja työkokemus, perhesuhteet tai harrastukset. Sippola (2007, 18) puolestaan esittää, että monimuotoisuuden laajempi taso sisältää lisäksi yksilön persoonallisuuden, kulttuuritaustan ja kielen, koulutuksen ja kyvyt sekä myös sosiaalisen aseman, maailmankatsomuksen ja elämäntilanteen.

Uloimmalla, organisaatiotekijöiden tasolla puolestaan vaikuttavat Savileppän (2005, 7) mukaan esimerkiksi kyseisen työntekijän toimiala ja työnkuva, kyseisen työsuhteen kesto ja ammattiyhdistystoiminta. Työnantajaorganisaation puolelta organisaation rakenne, prosessit ja kulttuuri ovat myös uloimmalla tasolla vaikuttavia tekijöitä. Sippolan

(2007, 18) määritelmässä monimuotoisuuden laajimpaan eli käsitteelliseen tasoon kuuluu myös yksilön työskentely- ja ajattelutavat.

Tutkittaessa ja määriteltäessä monimuotoisuuden tuomia kustannuksia verrattuna hyötyihin on huomattu, että mikäli yrityksessä kiinnitetään huomiota vain henkilöstön ulkoihin tai pintapuolisiin monimuotoisuuden tekijöihin, saattaa monimuotoisuus ainoastaan aiheuttaa lisäkuluja hyötyjen sijaan. Jos yrityksessä puolestaan ymmärretään monimuotoisuuden syvemmän tason eli sisäisten tekijöiden merkitys ja vaikutus, on työyhteisössä mahdollista saada käyttöön monimuotoisuuden tuoma potentiaali ja hyödyt. Tämän tilan saavuttaminen vaatii kuitenkin tarvittavan määrän tietotaitoa johtamisessa ja tarpeeksi resursseja sekä aikaa. (Thomas, Mack & Montagliani 2004, 34.)

2.1 Monimuotoisuus Suomessa

Monimuotoisuus on Suomessa keskittynyt perinteisesti enimmäkseen sukupuolten tasa-arvoa koskeviin ja ikään liittyviin asioihin. Etnisen ja kulttuuritaustan merkitys on kasvanut vähitellen yhä merkittävämpään asemaan maahanmuuton lisääntymisen vuoksi. Ennen 1990-lukua maahanmuutto Suomeen oli vähäistä, joten yritykset eivät juuri kiinnittäneet huomiota muiden etnisten ryhmien edustajiin potentiaalisena voimavarana. Monimuotoisuus ja sen huomiointi henkilöstön johtamisessa on Suomessa nykyisin vielä kohtuullisen uusi asia, vaikka joidenkin suurten kansainvälisten yritysten toiminnassa monimuotoisuutta hyödynnetään jo tehokkaasti.

Monimuotoisuus on Suomessa tällä hetkellä osittain säädeltyä Suomen lakien ja normien perusteella. Ihmisten tasa-arvoinen kohtelu lain edessä kuuluu Suomen perustuslakiin. Muita monimuotoisuutta ja tasa-arvoa käsitteleviä lakeja Suomessa ovat laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986), työsopimuslaki, (55/2001), rikoslaki (39/1889) sekä yhdenvertaisuuslaki (21/2004). Kyseiset lait kieltävät työelämässä tapahtuvan syrjinnän esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisen taustan tai uskonnon takia.

Suomea koskevat lisäksi Euroopan Unionin ja sen edeltäjän EY:n lainsäädännössä määrittelemät kaksi syrjinnän kieltävää direktiiviä. Ensimmäinen, 'Neuvoston direktiivi rodusta tai etnisestä alkuperästä riippumattoman yhdenvertaisen kohtelun periaatteen toi-

meenpanosta' (2000/43/EY) käsittelee syrjintää työelämässä ja koulutuksessa sekä sosiaaliturvan, terveydenhuollon että palveluiden tarjonnan osalta. Toinen, 'Neuvoston direktiivi yhdenvertaista kohtelua työssä ja ammatissa koskevista yleisistä puitteista' (2000/78/EY) käsittelee puolestaan yksilön yhdenvertaista kohtelua työssä ja ammatissa iästä, uskonnosta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai vammasta riippumatta. Direktiivit on toimeenpantu EU:n jäsenmaissa vuoden 2006 loppuun mennessä.

Väestön ikärakenteen muutos ja siihen liittyvä monimuotoistuva henkilöstörakenne ovat olleet viime aikoina ajankohtaisia asioita mediassa. Vaikka monimuotoisuuden johtaminen ja hyödyntäminen on Suomessa vielä melko vähäistä, on se vähitellen lisääntymässä. Tämän vuoksi myös viranomaiset ovat kiinnittäneet asiaan huomiota ja yritysten tietoisuutta ja kiinnostusta monimuotoisuuteen liittyen on pyritty lisäämään. Konkreettisenä tuloksena on esimerkiksi sisäasiainministeriön vuonna 2010 julkaisema yhdenvertaisuussuunnittelun opas. Oppaan tarkoituksena on selvittää yhdenvertaisuuteen liittyvää lainsäädäntöä ja antaa yrityksille tietoa sekä konkreettisia esimerkkejä yhdenvertaisuussuunnitelman sisällöstä ja laatimisesta (Yhdenvertaisuussuunnittelun opas 2010, 7-8).

Yrity maailman esimerkkinä lisääntyneestä kiinnostuksesta monimuotoisuutta kohtaan kertoo lokakuussa 2012 toimintansa aloittanut Suomen monimuotoisuusverkosto. Verkoston taustalla vaikuttavat työ- ja elinkeinoministeriö sekä Finnish Business & Society (FiBS). Ensimmäisinä mukaan verkostoon ovat lähteneet esimerkiksi DNA, ISS Palvelut, L'Oréal, SOL ja Scandic Hotels. Verkoston tarkoituksena on saattaa yhteen yrityksiä ja organisaatioita, jotka tahtovat kehittää monimuotoisuuden huomioivaa johtamista ja toiminnan käytäntöjä Suomessa. Toiminnan konkreettisina hyötyinä yritykset hakevat kilpailukyvyyn ja imagon parantumista sekä toiminnan kehittämistä yleisesti huomioimalla monimuotoisuuden tuomat edut ja mahdollisuudet niin asiakkaiden, sidosryhmien kuin työntekijöidenkin kannalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012; Finnish Business & Society ry. 2012.)

Aiheesta uutisoi lokakuussa 2012 myös Kauppalehti. Pääkirjoituksessa kerrataan työväestön ikääntymisen mukanaan tuoma pakko lisätä työperäistä maahanmuuttoa erityisesti terveydenhoitoalalla. Se on luultavasti ainoa keino ylläpitää nykyistä hyvinvointiyhteiskuntaa myös tulevaisuudessa. Lisäksi kirjoituksessa viitataan hallituksen tuoreeseen

linjaukseen, jossa velvoitetaan ulkomaista työvoimaa käyttävät yritykset huolehtimaan palkanmaksusta ja muista velvoitteista, kuten eläke-, vero- ja vakuutusasioista. Linjaukoskee alallaan uusia yrityksiä ja myös sellaisia yrityksiä, joiden toiminnan laajuudesta ei ole tietoja. Linjauksella pyritään kitkemään harmaata taloutta, työntekijöiden hyväksikäyttöä ja maahanmuuttoon liittyvien määräysten kiertämistä. (Ulkomaisen työvoiman osuus kasvaa 2012, 5.)

2.2 Monimuotoisuuden määrittely eri kulttuureissa

Monimuotoisuus määritellään ja ymmärretään eri kulttuureissa usein eri tavoin. Artikkelissaan Haq (2004) selvittää, miten Aasian maista esimerkiksi Japanissa työvoima, kuten koko yhteiskunta ja väestörakennekin, on melko homogeeninen. Muissa kulttuureissa usein esiintyviä eroavaisuuksia yritysten henkilöstön uskonnoissa, etnisissä taustoissa tai yhteiskuntaluokissa ei Japanissa tavata juuri lainkaan. Tämän takia henkilöstön monimuotoisuuskysymykset keskittyvät Japanissa ainoastaan lähinnä pelkästään sukupuoli- ja ikätekijöihin. (Haq 2004, 293.)

Haq (2004, 293) selvittää, että perinteisesti Japanissa miesten työurat ovat olleet pitkiä ja ne ovat keskittyneet yhden tai vain muutaman yrityksen palvelukseen. Naiset puolestaan ovat perheen perustamisen ja lasten hoidon takia joutuneet tekemään enemmän osa-aikatöitä tai itseään toistavaa toimistotyötä, yleensä ilman urakehitysmahdollisuuksia. Tämän myötä sukupuolten väliset palkkaerot ovat Japanissa huomattavammat kuin muissa länsimaissa. Tilanne on kuitenkin muuttumassa, sillä Japanissa yhä suurempi prosentti työvoimasta on naisia. Kansan ikärakenne puolestaan aiheuttaa ongelmia, sillä Japanin väestö ikääntyy nopeasti, eikä nykyinen, pieni syntyvyys riitä tuottamaan tarpeeksi työntekijöitä. Myös työperäinen maahanmuutto on olematonta yhteiskunnan, kulttuurin ja kielen yhteisvaikutuksen takia. Eläkeiän nosto Japanissa on keskusteluissa noussut potentiaaliseksi keinoksi väestön ikääntymisen mukanaan tuomia ongelmia vastaan. (Haq 2004, 294–295.)

Yhdysvalloissa, josta monimuotoisuuden käsite on alun perin lähtöisin, monimuotoisuus on keskittynyt erityisesti ihmisten etniseen taustaan. Koska Yhdysvaltojen väestö on alun perin muodostunut alkuperäisasukkaita lukuun ottamatta siirtolaisista, on väes-

törakenteessa kymmeniä erilaisia kulttuuri- ja rotutaustoja. Sanonta 'Yhdysvallat - Kansojen sulatusuuni' pitääkin hyvin paikkansa, sillä väestö on useassa osassa maata sekoittunut tehokkaasti eri etnisten ryhmien kesken. (Haq 2004, 280–281.)

Perinteisesti Yhdysvalloissa enemmistö työvoimasta on ollut valkoihoisia miehiä, mutta 2000-luvulle siirryttäessä ja useiden stereotyyppien kumoututtua esimerkiksi muiden etnisten ryhmien edustajien ja naisten määrät ovat nousseet yhtä suuriksi, tai jopa suuremmiksi kuin aiemmin kärkipaikkaa pitänyt valkoihoisten miesten ryhmä. (Lorbiecki & Jack 2000, 20.)

Viime aikoina kiihtynyt maahanmuutto Väli- ja Etelä-Amerikan maista Yhdysvaltoihin on lisännyt väestön monimuotoisuutta entisestään, mutta aiheuttanut myös ongelmia laittomien siirtolaisten suuren määrän takia. Vaikka Yhdysvallat on historiansakin takia kehittynyt rasismi- ja rotuasioiden edistämiseksi jo pitkälle, on maassa silti huomattavia kiistakysymyksiä eri väestöryhmien oikeuksista ja tasa-arvosta.

2.3 Monimuotoisuus hoitoalalla

Suomessa hyvinvointivaltion ikääntyvä väestörakenne asettaa tulevaisuudessa suuria haasteita hoito- ja hoiva-alalle, kun yhä suurempi määrä eläkeläisiä ja vanhuksia tarvitsee hoitoa ja palveluita. Hoitoalalla työntekijöiden ikärakenne on jo entuudestaan painottunut ikääntyneempiin. Tämä aiheuttaa sen, että alalta häviää tulevina vuosina työntekijöitä samalla, kun lisää osaajia tarvittaisiin. Lisäksi työntekijöiden ikääntyminen vaikuttaa suoraan muun muassa kykyyn tehdä alalle tyypillistä fyysistä työtä. Osittain kasvavaan työvoimatarpeeseen pystytään vastaamaan uudelleen kouluttautumisella hoitoalalle, jolla töitä pitäisi riittää tulevaisuudessa. Myös alan oppilaitosten aloituspaikkoja on lisätty, mutta nämä keinot eivät yksinään riitä kattamaan hoitoalan työntekijöiden tarvetta.

Työministeriön Työvoima 2025-raportissa (2007) on tutkittu Suomen työvoiman riittävyyttä nyt ja tulevaisuudessa. Sotien jälkeen syntyneet suuret ikäluokat saavuttavat vuoden 2010 jälkeen tai ovat jo saavuttaneet eläkeiän ja työvoiman määrä on alkanut pienentyä. Vuonna 2007 eläkeläisiä oli 16 %, mutta määrä nousee vuoteen 2025 men-

nessä jopa 25 %:iin, jolloin työvoimasta on vähentynyt jopa 200000 henkeä. (Työvoima 2025 2007, 193.)

Työministeriön julkaisema toinen ja nykytilannetta paremmin kuvaava Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle – työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025 -raportti (2012) selvittää, että terveys- ja sosiaalialoilla työpaikat ovat lisääntyneet niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Alan työntekijät kuuluvat kuitenkin jo selvästi vanhempiin ikäluokkiin, sillä noin 37 % työntekijöistä on yli 50-vuotiaita. Tämä tarkoittaa sitä, että alalla edessä oleva työvoimapula tulee pahenemaan entisestään, kun kyseinen työntekijäryhmä jää eläkkeelle lähivuosina. (Koponen, Laiho & Tuomaala 2012, 2-3.)

Sosiaali- ja terveysaloilla työllisistä vain noin 3,5 % on syntyperältään muita kuin suomalaisia ja muita kuin Suomen kansalaisia on vain 1,5 % (Koponen, Laiho & Tuomaala 2012, 8). Työperäistä maahanmuuttoa alalla on jo jonkin verran esimerkiksi Virosta ja Thaimaasta, mutta vähäinen suomen kielitaito aiheuttaa usealle työtä hakevalle esteen työn saamiselle.

3 MONIMUOTOISUUDEN TUOMAT MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET

Yrityksen henkilöstön monimuotoisuus itsessään ei todennäköisesti tuo juurikaan hyötyjä tai erityisiä etuja organisaatiolle, mutta se luo kuitenkin potentiaalín työntekijöiden erilaisten vahvuuksien, tiedon ja taitojen hyödyntämiseen. Monimuotoisuuden hyödyt eivät koske pelkästään yritystä vaan myös siinä työskenteleviä yksilöitä. Jotta etuja pysyttäisiin käyttämään yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa, on sitä johdettava oikein ja suotava asialle tarpeeksi aikaa ja muita resursseja.

Ongelmaksi kuitenkin saattaa muodostua se, että vaikka monimuotoisuutta johdettaisiin oikein ja se saisi tarpeeksi resursseja, on varsinkin monimuotoisuuden tuomien konkreettisten tai rahallisten hyötyjen arviointi ja mittaaminen yleensä hankalaa. Luovuuden, innovatiivisuuden tai yrityksen imagon parantumista on huomattavasti hankalampaa mitata kuin esimerkiksi liikevaihdon tai asiakkuuksien määrän. Tämä voi vaikeuttaa resurssien saatavuutta, varsinkin taloustilanteen ollessa epävakaa.

Monimuotoisuuden tuomien etujen mitattavuutta käsittelee Euroopan komission julkaisu (2005). Esimerkkinä mitattavista tekijöistä mainitaan muun muassa tilastot henkilöstön vaihtuvuudesta tai halusta sitoutua yritykseen esimerkiksi työntekijöiden osaamistasoon, ikään tai etniseen taustaan verrattuna. Myös erilaiset työtyytyväisyyskyselyt tai sairauspoissaolojen määrien seuranta voivat toimia suuntaa antavina mittareina. Julkaisussa esitetään myös, että osa yrityksistä saattaa jättää monimuotoisuutta ja syrjintää koskevat toimenpiteet ja johtamisen vähälle huomiolle tai jopa kokonaan toteuttamatta tulosten mittaamisen hankaluuden vuoksi. (Business case for diversity 2005, 6, 25–26.)

3.1 Ikä

Ihmisen elinkaaren ajatellaan länsimaissa usein olevan ylösalaisin käännetyn U-kirjaimen muotoinen. Tämä tarkoittaa sitä, että elämänkaaren keskikohdalla elämä on täynnä mahdollisuuksia ja tämän jälkeen se lähtee laskuun. Kaarianalogian mukainen ajattelumalli tuo väistämättä kielteisiä mielikuvia vanhenemisesta ja samalla ikääntyvistä työntekijöinä. (Juuti 2001, 2008, 222–223.)

Vaahtio (2006, 36–38, 47, 55, 70–71, 75, 95, 125, 133–135) on haastatellut työnantajia ikäkysymyksiin liittyen, ja työnantajien vastauksista käy ilmi, että jotkut työnantajista ajattelevat parhaan työiän olevan 25–45 vuotta. Tämä on havaittavissa myös tilastoista, sillä elokuussa 2012 työttömiä 35–44 vuotiaista oli 4,9 % kun taas 55–64-vuotiailla vastaava luku oli 7,1 % ja 15–24-vuotiailla 13,5 % (Suomen virallinen tilasto 2012). Juuti (2001, 50–51) on tutkinut ikäjohtamista ja myös hänen tutkimuksensa mukaan työpaikoille tulisi rekrytoida enemmän työntekijöitä muistakin kuin parhaaksi ajatellusta työikäryhmästä.

Edellä mainittuihin työhaastatteluiden ja kaarianalogiaan perusteella työntekijän ikäkysymyksen ongelma näyttää olevan se, että työmarkkinoilla vallitsee usein hyvin vääränlaisia ja stereotyyppisiä käsityksiä niin nuorista kuin ikääntyneistäkin työntekijöinä. Vaahtion (2006) haastattelujen vastauksissa toistuu ajatus siitä, että yli 45-vuotiaat eivät enää jaksaa tehdä töitä, eivät ole luovia eivätkä kykeneväisiä oppimaan uutta, ovat pinttyneitä vanhoihin totuttuihin työtapoihin, ovat sairaita tai muuten työkyvyttömiä. Nuoret työntekijät taas ovat vastuuttomia ja ammattitaidottomia. (Vaahtio 2006, 36–38, 47, 70–71, 75, 95, 125.)

Joissain kulttuureissa, kuten Kiinassa, elämä nähdään nousevana suorana, mikä pohjautuu uskomukseen siitä, että elämä tuo mukanaan viisautta (Juuti 2008, 223). Tällainen ajatusmaailma tukee ikääntyvien kunnioittamista ja ikääntymisen ajattelua positiivisena asiana toisin kuin länsimaissa yleinen elämänkaarimalli, joka tukee ikääntymisen näkemistä taakkana ja ikääntyneiden työntekijöiden pitämistä tuottamattomina.

Tutkijoiden mukaan ihmisen fyysinen kyvykkyys alkaa heiketä jo noin 30 vuoden iässä (Era 1994, 43), mutta sosiaaliset ja osittain psyykkiset taidot kehittyvät huippuunsa vas-

ta varsin myöhään (Ruoppila & Suuttila 1994, 75; Heikkinen 1994, 96–97). Iän myötä ihmiselle kehittyy sellaisia psyykkisiä ja sosiaalisia taitoja, jotka ovat arvokkaita työelämässä (Ruoppila & Suuttila 1994, 75; Heikkinen 1994, 96–97) osittain myös siksi, että nykyaikana työtehtävien fyysiset vaatimukset ovat pienentyneet huomattavasti teknisen kehityksen ja automaation seurauksena ja muunlaista taitoa ja osaamista tarvitaan yhä enemmän (Era 1994, 43). Tutkimusten mukaan myöskään oppimiskyky ei ala heiketä ennen 70 ikävuotta (Thomas, Mack & Montagliani 2004, 43⁴; Himbert, Laakso, Peltola, Näätänen & Vidjeskog 1999, 131).

Pelkän kronologisen iän tarkasteluun ja siihen perustuviin menettelytapoihin tulee suhtautua varauksella, sillä kronologinen ikä ei kerro välttämättä mitään työntekijän fyysisestä kunnosta, oppimiskyvykkyydestä tai taidoista, sillä ne ovat aina hyvin yksilökohtaisia (Alho ym. 2007, 68). Kronologinen ikä eli kalenteri-ikä on vain yksi iän ulottuvuuksista.

Muita iän ulottuvuuksia on biologinen ikä sekä sosiaalinen ikä (Vaahtio 2006, 44–48). Biologinen ikä liittyy ihmisen fyysisiin muutoksiin ja ulkonäköön, ja sosiaalinen ikä liittyy elämäntilanteeseen. Sosiaalinen ikä tulee esille erityisesti tilanteissa, jossa henkilö tekee jotain omaan kronologiseen ikäänsä sopimatonta, esimerkiksi menee naimisiin 60-vuotiaana, (Vaahtio 2006, 44–48) jolloin henkilö on sosiaaliselta iältään nuorempi kuin kronologiselta iältään.

Eri ikäiset työntekijät voivat tuoda mukanaan hyvin erilaisia ja tarpeellisia taitoja organisaatioon. Nuorilla työntekijöillä voi olla erilaisen ja kehittyneen koulutuksen mukanaan tuomia tuoreita näkökulmia ja työtapoja, joita vanhemmilla työntekijöillä ei ole, kun taas vanhemmilla työntekijöillä on kokemuksen mukanaan tuomaa hiljaista tietoa ja arkielämän älykkyyttä, joita nuoremmille työntekijöille ei vielä ole ehtinyt kertyä.

⁴ Alkuperäinen lähde: Kauffman, N. 1987. Motivating the older workers. S.A.M. Advanced Management journal, 54, 43-48.

3.2 Sukupuoli

Suomessa on tasa-arvoasioissa pitkät perinteet, sillä Suomessa naisilla ollut oikeus tasa-arvoon sekä äänioikeus ensimmäisenä Euroopassa vuonna 1906 jo ennen itsenäisyyttä. Vähäpätöisenä ei voida pitää myöskään sitä tosiasiaa, että maassamme on kahden kuusivuotiskauden ajan toiminut presidenttinä nainen.

Koko maan tasolla naisten koulutustaso on miehiä korkeampi, mutta silti naisia on huomattavasti enemmän töissä palvelu- ja terveydenhuoltoaloilla. Myös määräaikaiset työsuhteet ovat yleisempiä näillä aloilla (Suomen virallinen tilasto 2009).

Nainen on synnyttäjänä ja lapsen hoitajana yhteiskunnan perinteisen rooliin mukaan se, joka jää kotiin perhettä perustettaessa. Tällä on suora vaikutus naisen tulotasoon tulevaisuudessa ja mahdollisesti myös työpaikkojen saamiseen. Mahdollisuuksia uralla etenemiseen, kuten työkokemustakin, on tämän takia naisilla miehiä vähemmän.

Suomen tasa-arvolain (609/1986) mukaan kaikissa yli 30 henkilöä työllistävissä yrityksissä täytyy olla tasa-arvosuunnitelma, jossa selvitetään työpaikan tasa-arvotilanne ja mahdolliset erot sukupuolten välisissä tekijöissä kuten palkoissa ja sijoittumisessa tehtäviin. Suunnitelman jälkimmäiset osat keskittyvät tasa-arvoa parantavien ja edistävien toimenpiteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen, sekä arviointiin ja seurantaan. Myös syrjintää koskevat ja yhdenvertaisuuslait kieltävät syrjinnän sukupuolen perusteella.

Vaikka Suomessa on vaadittava lainsäädäntö ja tasa-arvoasioita on ajettu jo pitkään, on maassamme vieläkin epätasa-arvoa esimerkiksi miesten ja naisten välisissä palkoissa sekä aloissa, joihin ihmiset työllistyvät.

'Miehen Euro on naisen 80 senttiä' -sanontaa kuulee vielä nykyäänkin usein ja sanonta pitää jollakin tasolla myös paikkansa. Palkkaerot sukupuolten välillä johtavat juurensa pitkälle historiaan ja työmarkkinat ovat ajan saatossa sukupuolittuneet vahvasti. Maatalousyhteiskunnassa miehillä ja naisilla oli omat työnsä ja niistä myös maksettiin eri korvaukset, teollistumisen yhteydessä puolestaan samat sukupuolirakenteet siirtyivät palkanmaksukäytäntöihin ja ne käytännöt ovat vieläkin osin voimissaan. Työmarkkinoiden sukupuolittuminen johtuu pitkälle historiasta ja stereotyyppioista, joissa naisella on esi-

merkiksi suurempi hoivavietti ja paremmat sosiaaliset taidot, kun taas miehet pärjäävät paremmin teknisissä, fyysisissä ja kunnianhimoisissa tehtävissä. (Alho, Viitamaa-Tervonen & Juuti 2007, 48.)

Väittämää palkkaeroista tukee myös Tilastokeskuksen tutkimus (2010). Tutkimus selvittää, että miesten palkka vastaavasta työstä on edelleen hieman korkeampi kuin naisen, vaikka eroja löytyy käytännössä vain hieman esimerkiksi työkokemuksen määrässä. Sama asia pätee myös yrittäjiin. (Suomen virallinen tilasto 2010.)

Suomessa työmarkkinat ovat yhä jakautuneet naisten ja miesten työmarkkinoihin horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Jakautuminen horisontaalisesti, toisin sanoen työtehtävien laadun mukaisesti, tarkoittaa sitä, että naiset ja miehet tekevät erilaisia töitä, jolloin työyhteisöt muodostuvat mies- tai naisvaltaisiksi. Tyypillisiä sukupuolen mukaan jakautuneita aloja ovat esimerkiksi päiväkodit naisilla ja armeijan virat miehillä. Vertikaalinen puolestaan tarkoittaa jakautumista päätöksentekorakenteiden mukaisesti, jolloin yritysjohdossa ja poliittisessa päätöksenteossa miehiä on enemmän kuin naisia. Miehet myös etenevät päätöksentekovirkoihin tai -asemiin nopeammin kuin naiset. Kyseinen jakautuminen vain korostuu, mitä korkeammalla tasolla sitä tarkastellaan. (Aaltio-Marjosola 2001, 15.)⁵

Naisen etenemismahdollisuuksista urallaan korkeisiin johtotehtäviin ja sen hankaluudesta puhuttaessa törmää usein lasikatto-nimiseen ilmiöön. Lasikatto tarkoittaa sitä, että päätöksentekoviroissa ylimmän tason ja naisten välillä on ikään kuin näkymätön este, lasikatto, joka ei päästä naisjohtajia ylimmän tason päättäjiin. (Aaltio-Marjosola 2001, 15.)

Mikäli yrityksen toimiala on kovin miesvaltainen tai henkilöstöllä on vanhanaikainen arvokulttuuri, saatetaan naisjohtajan uskottavuus ja auktoriteetti joissain tapauksissa kyseenalaistaa. Ongelma saattaa pahentua entisestään, mikäli kyseessä on jonkin verran tai huomattavasti henkilöstön keski-ikää nuorempi naisjohtaja. Tällaisessa tapauksessa työntekijöille saattaa muodostua kaksi kritisoitavaa asiaa, jotka ovat johtajan nuori ikä ja sukupuoli.

⁵ Acker, J 1994. The Gender Regime of Swedish Banks. *Scandinavian Journal of Management*.

Julkisen hallinnon piirissä miesten ja naisten välistä suhdetta kontrolloidaan käyttämällä sukupuolikiintiöitä, mutta yksityisellä sektorilla tällainen keino ei ole käytössä. Naiset ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveysaloilla sekä hoito- ja hoivapalvelu yrityksissä merkittävästi suurempi ryhmä kuin miehet. Näillä aloilla on yleisesti ottaen myös alempi palkkataso kuin esimerkiksi miesvaltaisilla teknisillä tai insinöörialoilla.

Hoitoalan työntekijöiden sukupuolijakauman vuoksi miestyöntekijöiden voi olla haastavaa päästä osaksi työporukkaa ja tuntea kuuluvansa työyhteisöön. Tämä seikka vaikuttaa suoraan motivaatioon ja sitoutumiseen ja tulisi huomioida työorganisaatiossa.

3.3 Etnisyys ja kulttuuritausta

Etnisyys ja etninen ryhmä määritellään sellaiseksi joukoksi ihmisiä, joilla on yhteinen historia ja syntyperä, sekä tunne omaan etniseen ryhmään kuulumisesta. Etninen ryhmä erottuu muusta kulttuurista joillakin erityispiirteillä, mutta on kuitenkin osa yhteiskuntaa. Tällaisia erityispiirteitä, joita voi olla yksi tai useampi, voivat olla ryhmän tai yksilön alkuperämaa, kulttuuriperintö, kieli, tai vaikkapa uskonto. Termiä etnisyys käytetään usein korvaamaan vanhahtavammat termit kuten kansa tai rotu. (Alho, Viitamaa-Tervonen & Juuti 2007, 52.)

Jos ei huomioida fyysisiä, maantieteellisiä ja muita vastaavia tekijöitä, kulttuurin sisin olemus muodostuu arvoista. Ne voi karkeasti määritellä taipumuksiksi suosia tiettyjä asioita tai asiantiloja toisien sijaan. Arvot opitaan lapsuudessa ja ne jäävät alitajuntaan, jolloin myöhäisempi vaikuttaminen niihin on hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Silti arvot ohjaavat yksilöiden jokapäiväistä elämää ja työntekoa, joten niitä ei pitäisi jättää huomiotta. Eri kulttuurien tai yksilöiden arvoja on hankalahoiko tutkia, sillä toisin kuin ulkoisia tekijöitä tai vaikkapa käyttäytymistä, arvoja ei voi havainnoida. (Sipari 2010, 12–13.)⁶

Yksilön etninen tausta on aina perittyä, mutta kulttuuri ei. Kulttuuri opitaan siitä ympäristöstä ja sosiaalisesta ryhmästä, jossa yksilö kasvaa ja kehittyy. Kulttuurista riippumatta kaikille ihmisille yhteisiä ovat esimerkiksi kyvyt havainnoida ja tuntea sekä kommu-

^{6 7} Alkuperäinen lähde: Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

nikoida näistä muille ihmisille. Tunteiden käsittely, havaintojen ilmaisu ja vastaavat tavat puolestaan ovat kulttuurin säätelemiä tekijöitä. Yksilön persoonallisuus taas muodostuu jokaisen omista luonteenpiirteistä, jotka on osin peritty, osin opittu kulttuurista. Persoonallisuutta voisi siis kuvata perittyjen ja opittujen tekijöiden summaksi. (Sipari 2010, 12–13.)⁷

Kansainvälinen kaupankäynti lisääntyy jatkuvasti niin suurilla kuin pienemmilläkin yrityksillä. Savilepän (2005) mukaan kulttuurien monimuotoisuudella on potentiaali kasvattaa yrityksen asiakaskuntaa ja auttaa ymmärtämään muiden kulttuurien asiakkaiden tarpeita ja ajattelutapaa. Tällä on suora vaikutus lähes tuotteen kuin tuotteen markkinointiin. Lisäksi sekä uusien tuotteiden kehitys että nykyisten tuotteiden muokkaus eri kulttuurien markkinoille on monimuotoisen henkilöstön avulla helpompaa. (Savileppä 2005, 12.)

Hofstede on luonut laajan tilastollisen tutkimuksensa perusteella viisitason mallin kulttuurin kansainvälisestä monimuotoisuudesta ja sen dimensioista eli ulottuvuuksista. Hofstede määrittelee kulttuurien monimuotoisuuden johtuvan siitä, että ihmisillä on toisistaan poikkeavia käyttäytymis-, ajattelu- ja tunnemalleja. Jotta nykyaikaisessa, monikulttuurisessa ympäristössä tulisi toimeen, on ymmärrettävä oman kulttuurinsa tavat ja arvot jotta voisi ymmärtää muissa kulttuureissa ilmeneviä vastaavia tai erilaisia tekijöitä. (Valtanen 2010, 19.)⁸

Suuri valtaetäisyys	Pieni valtaetäisyys
Yksilöllisyys	Kollektiivisuus
Maskuliinisuus	Feminiinisyys
Epävarmuuden välttäminen	Epävarmuuden sieto
Lyhytjänteisyys	Pitkäjänteisyys

Kuva 2. Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet

⁸ Alkuperäinen lähde: Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

Ensimmäinen kulttuurien ulottuvuus käsittelee valtaetäisyyttä, joka tarkoittaa sitä, miten esimiehen suhde alaiseen tai hierarkiassa muuten ylempänä olevan työntekijän suhde alempaan työelämässä ymmärretään. Jos valtaetäisyys kulttuurissa on suuri, esimiehen päätöksiä harvoin kyseenalaistetaan ja alaisten ei ole tapana ehdottaa toiminta- tai lähestymistapoja, vaikka ne teoriassa voisivatkin olla parempia. Valtaetäisyys kertoo myös kuinka suuria eroja ihmisten asemassa kyseisessä kulttuurissa hyväksytään. Suuren valtaetäisyyden kulttuuri on esimerkiksi Kiinassa, jossa vanhempien, ikäihmisten ja esimiesten auktoriteetin kunnioittaminen opetellaan perheessä pienestä pitäen ja se jatkuu kotioloista kouluun ja yritysmaailmaan. Pienen valtaetäisyyden kulttuureissa ja valtioissa, esimerkiksi Pohjoismaissa, on puolestaan periaatteessa oletuksena, että kaikilla on samat oikeudet ja etuudet. Arvoina pidetään tasa-arvoa sekä demokratiaa ja valtaa käytetään lain sallimissa rajoissa. (Valtanen 2010, 22–23.)⁹

Suomessa yrityksissä saattaa ilmaantua ongelmatilanteita tai haasteita johtamiselle, mikäli henkilöstössä on ihmisiä kulttuureista, joissa valtaetäisyys on suuri. Työntekijä ei esimerkiksi välttämättä halua tai uskalla ottaa puheeksi ongelmatilanteita tai ehdottaa parempia toimintatapoja, sillä hänen oppimassaan kulttuurissa se ei ole hyväksyttävää tai yleinen käytäntö. Tällöin ongelma-asia usein menee vain pahemmaksi ja pahimmassa tapauksessa tilaan, jossa tilanteen korjaaminen ei ole enää mahdollista. Erityisesti tämä asia olisi huomioitava sosiaali- ja terveydenhoitoalalla, missä virheisiin on harvoin varaa.

Toinen kulttuurien ulottuvuus on yksilön taipumus kollektiivisuuteen tai yksilöllisyyteen. Nykymaailmassa yksilöllisyys korostuu, sillä globalisaatio, kaupunkeihin muutto sekä teollistuminen ovat yleistyneet. Yksilöllisyyteen keskittyvissä yhteiskunnissa yksilön etu tai hyöty ohittaa lähes poikkeuksetta ryhmän edun ja yksilöiden keskinäiset siteet ovat heikkoja. Oletuksena pidetään, että ihmiset huolehtivat itsestään ja ydinperheestään, ja että työssään eteneminen tapahtuu yksilön omin ansioin. Kollektiivisissa yhteiskunnissa puolestaan synnyttään ja eletään kuuluen suurempaan ryhmään, joka myös pitää heistä huolta. (Valtanen 2010, 29–30.)¹⁰

^{9 10} Alkuperäinen lähde: Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

Kollektiivisen kulttuurin yhteiskunnasta ja valtiosta kotoisin oleva työntekijä ei välttämättä ymmärrä oikealla tavalla yksilölle annettua vastuuta työstään, vaan olettaa vastuun olevan yhteisesti koko ryhmällä. Jos työntekijä on tottunut ryhmäajattelutapaan aiemmassa työssään tai kulttuurissaan, on hänelle tehtävä selväksi Suomen käytännöt.

Kolmas ulottuvuus on kulttuurien maskuliinisuus tai feminiinisyys. Molemmissa on kyse arvoista, ihmissuhteista ja yhteiskunnan luomista rooleista eri sukupuolille. Maskuliinisessa kulttuurissa korostuvat materialistiset seikat ja kilpailuhenkisyys. Tällaisen yhteiskunnan odotukset miehiä ja naisia kohtaan ovat perinteiset ja stereotyyppiset. Feminiinisen kulttuurin yhteiskunnissa on mahdollista, että sukupuoliroolit menevät päällekkäin. Molemmat sukupuolet voivat olla vahvoja sekä luoda työuraa, kiinnostuneita elämän laadusta ja myötätuntoisia. Kilpailuhenkisyys on feminiinisessä kulttuurissa vähäisempää ja tasa-arvoa sekä hyvälaatuista työelämää arvostetaan. (Valtanen 2010, 32.)¹¹

Kulttuurierot saattavat aiheuttaa ongelmia maskuliinisesta kulttuurista tulevalle työntekijällä, joka työskentelee enemmän feminiinisen kulttuurin Suomessa. Esimerkiksi auktoriteetin hyväksymisessä saattaa olla vaikeaa maskuliinisesta kulttuurista kotoisin ollealle miestyöntekijälle, jonka esimiehenä Suomessa toimii nainen. Myös mahdollisesti eri tavoin toimivat urakehitys- tai vastuuasiat voivat aiheuttaa haasteita työpaikalla ja johtamisessa.

Neljäs ulottuvuus kulttuureissa on epävarmuuden välttäminen tai sen sieto. Epävarmuuden välttäminen ei rajoitu pelkästään yksilön stressinsietoon, vaan sen voi määritellä esimerkiksi ennustettavuuden tarpeella tai yhteiskunnan suhtautumisessa normista poikkeavuuteen ja epävarmuuteen. Käyttäytymismallit ja -normit saadaan kotoa ja koulusta ja ne välittyvät työelämään sekä koko yhteiskuntaan. Toimintaa ohjaavat usein tiukasti säännöt, lait ja määräykset eikä sattumalle haluta jättää sijaa. Myös muutokseen ja innovaatioihin suhtaudutaan vastustavasti ja yksilöt tuntevat olonsa turvalliseksi normitehdussa ympäristössä. Epävarmuutta sietävissä yhteiskunnissa arvostetaan erilaisuutta ja innovatiivisuutta. Riskien ottaminen hyväksytään niin työ- kuin yksityiselämässä ja muodollisia sääntöjä on vain sen verran kun on tarpeen. Ihmissuhteet, toisten antama

¹¹ Alkuperäinen lähde: Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

arvostus ja suoritteet ovat tällaisen kulttuurin tavallisia motivaatiotekijöitä. (Valtanen 2010, 26.)¹²

Mikäli työntekijä on epävarmuutta välttävästä kulttuurista, voidaan autoritäärisellä johtamisella vaikuttaa työnkuvaan siten, että töiden tekeminen onnistuu sujuvammin. Esimerkiksi hoitotyössä esimiehen vankka päätöksenteko ja tarkka töiden suunnittelu sekä jakaminen, sääntöjen laatiminen ja aikataulutus saattavat auttaa. Lisäksi hoitajalle voidaan määritellä tietyt, samat asiakkaat. Tällöin asiakkaiden ollessa tuttuja ei uusia epävarmuustilanteita tule niin usein. Mikäli työntekijä on epävarmuutta hyvin sietävä, voidaan häntä motivoida antamalla haasteita ja vastuuta esimerkiksi projektin tai aktiviteetin järjestämisen muodossa.

Viides ulottuvuus käsittelee ihmisyhteisön aikakäsitystä. Pitkäjänteisyys voidaan huomata kulttuureissa sinnikkyytenä, suhdehierarkioiden kunnioittamisena ja säästäväisyytenä. Muutoksiin sopeutuminen ja tulevaisuuden suunnittelu päätöksenteossa näkyvät myös tällaisissa kulttuureissa. Lyhytjänteisyys puolestaan keskittyy perinteiden kunnioittamiseen, kasvojen menettämisen välttämiseen ja menneen sekä nykyhetken arvojen vaalimiseen. Lyhytjänteisissä kulttuureissa keskitytään nopeiden tulosten saamiseen, huolimatta siitä, että pidemmällä aikavälillä olisi mahdollista saada enemmän aikaan. (Valtanen 2010, 35.)¹³

Vanhustenhoitoalalla pitkäjänteisyys on usein arvostettu ominaisuus, sillä asiakassuhteet ovat usein esimerkiksi palveluasumisessa pitkäaikaisia.

3.4 Kieli

Henkilöstön monikulttuurisuus työyhteisössä tuo mukanaan sekä mahdollisuuksia, että haasteita. Yksi suurimmista haasteista on suomen kieli, sillä sitä ei naapurimaiden pieniä määriä, sekä Viroa, lukuun ottamatta juuri puhuta missään muualla. Lisäksi kieli on erittäin vaikea opetella eikä muiden kielten hallitseminen juuri helpota sen opettelemista, toisin kuin vaikka latinaan pohjautuvissa kielissä. Vaikka yritykset hieman karsasta-

^{12, 13} Alkuperäinen lähde: Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

vatkin suomea heikosti osaavien palkkaamista, muiden kielten osaajat tuovat yritykseen kuitenkin myös voimavaroja ja mahdollisuuksia.

Yritysten kasvaessa ja kansainvälistyessä nykytilanne kielitaidon vaatimuksen suhteen on vähitellen muuttumassa siihen suuntaan, että englannin kielen riittävä osaaminen saattaa olla riittävä työskentelyyn ja toimimiseen työyhteisössä (Alho, Viitamaa-Tervonen & Juuti 2007, 54). Joissakin isoissa yrityksissä Suomessa käytetään pääasiallisena työkielenä jo englantia, tällaisia yrityksiä ovat ainakin tietyiltä osin konsernia esimerkiksi Nokia ja UPM.

Kielitaito on varsinkin Suomen tapauksessa usein muista maista ja kulttuureista tuleville työntekijöille yksi haastavimmista tekijöistä. Toisaalta monikielisyys ja -kulttuurisuus työpaikalla voi tuoda uusia asiakkaita ja helpottaa asiakaspalvelua ja kommunikaatiota nykyisten asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kanssa. Tämän lisäksi uusien työntekijöiden opastaminen, perehdytys sekä ottaminen osaksi organisaatiota ja sitouttaminen saattavat helpottaa.

Jotakin muuta kuin äidinkieltään työssään käyttävä työntekijä saattaa joutua tilanteeseen, jossa hän ei joko uskalla tai halua ilmaista mielipidettään asiasta tai pahimmassa tapauksessa edes ymmärrä mistä asiassa on kyse. Toissijaisella kielellä työtään tekevät tapaavat myös puhua vähemmän kuin jos he käyttäisivät omaa kieltään. Kielikuvien tai sanontojen käyttö ja ymmärtäminen muulla kuin äidinkielellä saattaa myös olla riski ja aiheuttaa väärinymmärryksiä. Yksi tai useampi edellä mainituista tekijöistä voi johtaa työntekijän vapaaehtoiseen tai ryhmän puolesta tapahtuvaan syrjään vetäytymiseen. Kielen, puheena ja sanoina, lisäksi tulee ottaa huomioon puhumiseen liittyvät asiat kuten puheen tauot, painotukset ja myös hiljaisuus, jotka voidaan nähdä eri kulttuureissa huomattavankin eri tavoilla. (Davison & Ward 1999, 47.)

Maahanmuuttajien ja etniseltä taustaltaan suomalaisista poikkeavien töihin pääsemistä hankaloittaa kielitaidon lisäksi usein ammattitaito ja koulutustaso. Eri kulttuureissa hankittua koulutusta tai työkokemusta on vaikeaa verrata Suomen oloihin ja standardeihin. Esimerkiksi jossakin Afrikan maassa tehty HR-alan tai markkinoinnin työ saattaa poiketa huomattavasti Suomalaisesta työtavasta. Myös sosiaalisten ja ammatillisten ver-

kostojen vähäisyys tai puute aiheuttaa ongelmia. Luottamuksen ansaitseminen on lisäksi Suomessa hankalaa ja pitkä prosessi. (Alho, Viitamaa-Tervonen & Juuti 2007, 54.)¹⁴

3.5 Nonverbaalinen viestintä

Kaikissa kulttuureissa ilmenee erilaisia käsityksiä niin verbaalisesta kuin nonverbaalisestakin viestinnästä. Pohjois-Karjalan Aikuisopiston julkaisussa Kulttuurien välinen viestintä (2004) mainitaan, että nonverbaalisen viestinnän muotoja ovat esimerkiksi fyysinen etäisyys, ilmeet, eleet ja katsekontakti. Nonverbaalinen viestintä työntekijöiden kesken tai esimiehen ja työntekijän välillä antaa vaikutelman vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden varautuneisuudesta tai välittömyydestä ja etäisyydestä tai läheisyydestä. (Kulttuurien välinen viestintä 2004, 6.)¹⁵

Hoitoalalla työn luonteen takia esimerkiksi hoitotehtävissä työntekijän ja asiakkaan välinen fyysinen etäisyys on usein pieni ja katsekontaktia pidetään normaalina ja luottamusta herättävänä niin esimiehen ja alaisten kuin työntekijöiden ja asiakkaidenkin välillä. Ongelmatilanteita saattaa aiheutua esimerkiksi uskonnon vuoksi, mikäli työtehtävät vaativat fyysistä läheisyyttä vastakkaisen sukupuolen kanssa. Myös katsekontakti ja ilmeet voidaan tulkita eri tavoin eri kulttuureista tulevien ihmisten välillä.

3.6 Aikakäsitys

Käsikirjassa Erilaisuus sallittu... (2007) kerrotaan aikakäsityksen eroista eri puolilla maailmaa. Länsimaissa on voimassa yleinen käsitys ajasta hyödykkeenä tai resurssina, sen mitattavuudesta, hinnasta ja jopa tuhlaamisesta. Tällainen aikakäsitys on lineaarinen, sen voisi kuvata janaksi, jolla on alku ja loppu. Toisenlainen käsitys, syklinen aika, on vahva esimerkiksi Aasiassa. Sen mukaan ajalla ei ole alkua eikä loppua, vaan se on kuin jatkuva kehä. Ihmiset elävät tämän käsityksen mukaan ajan virrassa, ja jos jotakin

¹⁴ Alkuperäinen lähde: Vartiainen-Ora, P. 2005. Monikulttuurisuus työelämässä. Työväen sivistysliitto TSL. Helsinki

¹⁵ Alkuperäinen lähde: Salo-Lee, L., Malmberg, R. & Halinoja, R. 1996. Me ja muut. Kulttuurienvälinen viestintä. Yle opetuspalvelut. Helsinki

ei saa tehtyä tällä hetkellä, niin sitten joskus tulevaisuudessa. (Erilaisuus sallittu 2007, 37.)

Aikakäsityksellä on kaksi muotoa, yksiaikaisuus eli monokronisuus sekä moniaikaisuus eli polykronisuus. Monokronisuudessa keskitytään yhteen tehtävään tai henkilöön kerrallaan, esimerkiksi yksi henkilö puhuu ja muut kuuntelevat tai vastaavasti asiakaspalvelutilanteessa jonotetaan ja odotetaan omaa vuoroa. Tällainen toiminta on tyypillistä Länsi- ja Pohjois-Euroopassa sekä Pohjois-Amerikassa ja liittyy lineaariseen aikakäsitykseen. Polykronisuudessa puolestaan hoidetaan useita tehtäviä ja kohdataan monia ihmisiä samanaikaisesti. Tärkeää eivät ole aikataulut, vuorot tai jonot, vaan asian tai tehtävän loppuun saattaminen. Polykroninen viestintä on yhteydessä sykliseen aikakäsitykseen. Tällaista viestintää käytetään muun muassa useissa Aasian, Afrikan ja Lähi-idän maissa. (Erilaisuus sallittu 2007, 37–38.)

Aikakäsityserot saattavat luoda ongelmatilanteita työpaikalla mikäli työntekijän aikakäsitys poikkeaa työpaikan käytännöistä. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi aikatauluissa pysyminen, sovitusta työajoista kiinni pitäminen tai toiminnan suunnitelmallisuuden liittyvät asiat.

3.7 Uskonto

Vaikka uskonto tai elämänkatsomus on jokaisen työntekijän henkilökohtainen asia, eikä työnantajan tai työyhteisön kuulu kiinnittää asiaan huomiota, on joissain tapauksissa esimerkiksi musliminaisten vaatetuksesta pääteltävissä kyseisen työntekijän uskontokunta. Suomen voimassaolevien uskonnonvapaus- ja yhdenvertaisuuslakien mukaisesti syrjintä henkilön uskonnon tai siihen perustuvan vaatetuksen perusteella on kiellettyä. Kiellettyä on myös se, jos henkilön vaatetuksen tai hänen uskonnonharjoittamiseensa liittyvien tekijöiden katsotaan olevan este työnteolle, vaikka tosiasiansa ne eivät olisi-kaan. Muuhun kuin valtauskontoon kuuluvat saattavat lisäksi kohdata ennakkoluuloja niin työnantajan kuin työtovereidenkin puolelta ja heidän voi olla hankalampi saada työpaikkaa. (Yhdenvertaisuussuunnittelun opas 2010)

Työntekijän uskontoon perustuva vaatetus, esimerkiksi huivin käyttö, saattaa joskus aiheuttaa ennakkoluuloja tai haastavia tilanteita työyhteisössä. Joissain työtehtävissä, kuten esimerkiksi sairaanhoitajilla tai muulla hoitohenkilökunnalla, on usein työpaikan puolesta työvaatteet, joita myös veloitetaan käyttämään. Tämä saattaa joillekin työntekijöille olla epäsovelias asia uskonnon takia.

Työyhteisössä uskontojen monimuotoisuus voi olla jossakin tapauksissa myös toimintaa helpottava tekijä. Yrityksen imago suvaitsevana työnantajana on positiivinen hyöty ja mikäli samaan työpaikkaan hakeutuu muita kyseisen uskonnon harjoittajia, heidän voi olla helpompi lähestyä yritystä ja myös sitouttaminen yritykseen helpottuu.

Uskontoon perustuvasta syrjinnästä ja yhdenvertaisuudesta uutisoi syyskuussa 2011 myös Yle. Tapauksessa muutama yrityksen muslimityöntekijä oli käyttänyt taukoaikaansa rukoilemiseen työpaikan sosiaalitulassa. Samoissa tiloissa olleista muista työntekijöistä osa oli valittanut asiasta esimiehelleen, sillä he eivät halunneet kyseistä toimintaa osaksi omaa taukoaikaansa. Yrityksen työnjohtaja työpaikalla oli kieltänyt rukoilun sosiaalisissa tiloissa ja rukoilua suorittaneet valittivat asiasta syrjintälautakunnalle. Sosiaalitulat ovat yrityksessä kaikille yhteiset, jolloin syrjintälautakunta totesi, että kenenkään ei tarvitse vastoin omaa tahtoaan olla läsnä muun kuin oman uskontonsa tilaisuuksissa. Tällöin kyseessä ei ollut syrjintä islaminuskoisia kohtaan, sillä taukotiloissa ei sallittu muidenkaan uskontojen harjoittamista. (Rukouskielto sosiaalituloissa ei ole syrjintää 2011.)

3.8 Koulutus, kokemus, osaaminen

Euroopan Komission julkaisusta *Continuing the Diversity Journey* (2008) käy ilmi, että yhteys henkilöstön monimuotoisuudella ja yrityksen käytettävissä olevan osaamisen välillä on suuri. Yritykset haluavat monipuolista tietotaitoa käyttöönsä, ja väestörakenteen ikääntyessä Suomessa sekä koko Euroopassa, on yritysten tavoitteena rekrytoida ja myös sitouttaa yritykseen mahdollisimman paljon osaamista. Tämä vähentää jatkossa rekrytointikuluja ja takaa yrityksen kilpailukyvyn. Monimuotoinen henkilöstö lisää julkaisun mukaan myös luovuutta sekä innovatiivisuutta ja luo parempaa, suvaitsevampaa

kuvaa yrityksestä. Lisäksi tällainen henkilöstö on raportin mukaan vähemmän poissa töistä ja motivoituneempaa. (Continuing the... 2008, 19–20.)

Työelämässä puhutaan usein kauemmin yrityksessä työskennelleiden henkilöiden hiljaisesta tiedosta tai kokemusperäisestä osaamisesta. Lähes alalla kuin alalla tällaista työtä tekemällä opittua ja kirjoittamatonta tietoa esiintyy jonkin verran. Juutin (2008) mukaan työ muuttuu nykyaikana yhä kiihtyvämmällä nopeudella. Muutoksia lainsäädännössä, organisaatiossa, sidosryhmissä, työtavoissa ja työtovereissa tapahtuu entistä lyhyemmillä aikaväleillä (Juuti 2008, 229–230). Hiljaisen tiedon siirtäminen yksilötasolta organisaatiotasolle ja muille työntekijöille olisi kuitenkin tärkeää toiminnan laadun ja asiakas-tyytyväisyyden ylläpitämiseksi.

Hoitoalalla tällaisesta voisi olla kyse esimerkiksi silloin, kun hoitaja on työskennellyt samojen hoidettavien parissa niin kauan, että tietää heidän käyttäytymisensä, tapansa ja hoitotottumuksensa. Tällaisia asioita on lähes mahdotonta perehdyttää ainoastaan kertomalla uudelle työntekijälle mitä tehdä tai kirjoittamalla asiat opaskirjaan.

Koulutuksen osalta esimerkiksi eri kulttuureista tulevilla voi olla hyvinkin erilainen osaamistaso suomalaiseen verrattuna, vaikka molemmilla olisi sama tutkinto suoritettuna. Suomalainen koulutus on yleisesti erittäin laadukas, mutta muualta tulleiden koulutukseen saattaa sisältyä jotakin erityisosaamista, mitä taas Suomessa ei ole tarjolla. Tällaisten seikkojen ymmärtäminen ja osaamisen tunnistaminen on tärkeää, mikäli monimuotoisen henkilöstön koko osaaminen halutaan ottaa käyttöön.

3.9 Persoonalliset tekijät

Nykyään työelämässä muutokset ovat yleensä nopeita ja uusia käytäntöjä ja toimintatapoja täytyy oppia ja opetella jatkuvasti. Toiset työntekijät ovat nopeampia oppimaan ja tarvitsevat vain muutoksen suuntaviivat ymmärtääkseen uuden asian kokonaisuuden. Toiset puolestaan tarvitsevat aikaa käsitellä ja pohtia asiaa ja haluavat yksityiskohtaiset ja selkeät toimintaohjeet.

Myös työntekijän perhesuhteet ja elämäntilanne vaikuttavat esimerkiksi työntekoaikoihin. Mikäli työntekijän on vietävä tai haettava lapsi hoidosta tiettyyn aikaan, ei hänelle voida asettaa päällekkäisiä työvuoroja näiden aikataulujen kanssa. Mikäli työntekijän elämässä on menossa jokin kriisi, kuten läheisen kuolema tai avioero, voi se vaikuttaa suoraan työntekijän työkykyyn ja jaksamiseen työssä.

Työntekijän ajattelutapa ja asenne työtään kohtaan ovat myös huomioitavia monimuotoisuuden tekijöitä. Työntekijä on paljon motivoituneempi, mikäli hän ajattelee työpanoksensa vaikuttavan kokonaisuuteen, eikä olevan vain suoritus toisensa jälkeen. Vanhustenhoitoalaa kuvataan tyypillisesti vain esimerkiksi lääkkeiden antamisena ja vaippojen vaihtamisena. Kokonaisuuden kannalta ajateltuna työntekijä voi ymmärtää työnsä asiakkaiden hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden varmistamisena tai ikäihmisten arvokkaan vanhenemisen takaamisena. Kokonaisuuden näkemiseen liittyy myös työntekijän ymmärrys yrityksen visiosta ja halu toteuttaa sitä omassa työssään.

4 MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN

4.1 Monimuotoisuuden johtamisen historia

Ennen monimuotoisuuden johtamisen historiaa käsittelyä, on paikallaan kuvata erilais-ten johtamistyylien historiaa ja muodostumista nykyiseen muotoonsa, sillä se luo pohjan monimuotoisuuden johtamisen hyvin lyhyelle historialle. Strömmerin (1999) mukaan erilaisista johtamisteorioista on puhuttu jo 1800-luvun jälkimmäisellä puoliskolla, jol-loin esimerkiksi Max Weber, Henri Fayol ja Fredrik Taylor ilmaisivat omat näkemyk-sensä menestyksekkäästä johtamisesta. Tiukka hierarkia oli silloin johtamisessa tärkeää (Strömmer 1999, 24–25.), ja johtamisessa oli jopa hieman diktaattorimaisia piirteitä. Tuon ajan johtamisteorioihin vaikuttivat esimerkiksi nykyisestä suuresti poikkeava ih-miskäsitys, oppimiskäsitys ja käsitys tiedon luonteesta (Viitala 2009, 40).

Viitalan (2009, 40–41) mielestä nykyisen kaltainen henkilöstövoimavarojen johtaminen on alkanut jo 1800-luvun puolivälissä, jolloin alettiin kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja ymmärrettiin sen yhteys parempaan työnjälkeen. Strömmer (1999) mainitsee, että modernimpaa johtamisteoriaa esitteli Kurt Lewin jo vuonna 1939, jossa autoritäärisen johtamistyylin rinnalle oli nostettu myös ihmiskeskeinen eli demokraatti-nen tyyli ja leisser-fair – johtamistyyli, jossa ryhmä on hyvin itseohjautuva eikä johtajan auktoriteetti ole olennaista. 1950-luvulla esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian ja Herz-bergin kaksifaktoriteorian kaltaiset motivaatioteoriat ajateltiin osana johtamista ja joh-tamisteorioita. (Strömmer 1999, 26–27.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on noussut esille erityisesti 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin henkilöstöasioista tuli oma toimintonsa (Viitala 2009, 42). Myös monimuotoi-suuden johtaminen (Diversity management) syntyi Yhdysvalloissa juuri 1960-luvun yhteiskunnallisten muutosten ja tasa-arvolakien jälkituulella (Hays-Thomas 2004, 18, 26, 29–30 ja Savileppä 2005, 6). Eurooppaan käsite monimuotoisuuden johtamisesta on tullut globaalien yritysten kautta (Savileppä 2005, 6). Lorbiecki ja Jack (2000, 20) puo-lestaan sanovat, että monimuotoisuuden johtaminen -termiä (diversity management) on käytetty vuonna 1987 Hudson Instituutin raportissa ja tätä ennen aiheesta on ollut vain hyvin vähän mainintoja. Tällöin kulttuurisesti monimuotoisessa Yhdysvalloissa moni-

muotoisuuden johtamiseksi käsitettiin lähinnä monikulttuurisuuden johtaminen, mikä nähdään nykyään monimuotoisuuden johtamisen osana muiden erilaisuustekijöiden rinnalla. USA:ssa 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa monimuotoisuuden johtaminen alkoi saada nykyisen kaltaisia piirteitä, jolloin alettiin pohtia hyvän monimuotoisuuden johtamisen hyötyjä myös organisaation ja sen tuloksen kannalta eikä ainoastaan ihmisten hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden näkökulmasta (Stockdale & Cao 2004, 299). 1990-luvulla laajempi monimuotoisuuden käsite levisi Kanadaan ja Englantiin ja tämän jälkeen muihin Euroopan maihin (Sippola 2007, 20).

Suomessa monimuotoisuuden johtaminen ja esimerkiksi monimuotoisuusstrategiat on otettu joissakin suurissa julkisyhteisöissä käyttöön vasta 2000-luvulla, ja niissä yhdistyvät esimerkiksi tasa-arvosuunnittelu, työn ja perheen yhteensovittaminen, joustavat työjärjestelyt ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Suomessa monimuotoisuuden johtamisesta ei ole juurikaan tehty tutkimusta. (Savileppä 2005, 6.)

4.2 Mitä monimuotoisuuden johtaminen on?

Monimuotoisuuden johtamiseen liittyy useita lähes samaa tarkoittavia termejä. Hays-Thomas (2004, 4–5) ja Sippola (2007, 19–20) määrittelevät kolme helposti sekoitettavaa termiä: EEO eli equal employment opportunity, AA eli affirmative action ja DM eli diversity management, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. EEO tarkoittaa sellaista tavoiteltavaa tilaa, jossa jokaisella työntekijällä erilaisuustekijöihin katsomatta on sama mahdollisuus työllistymiseen. EEO:n taustalla ovat lait ja säädökset. AA:lla on selvä yhteys EEO:n kanssa ja sitä voidaan pitää ikään kuin työkaluna EEO:n toteuttamiseen. AA edellyttää päätöksentekijät noudattamaan tiettyjä säädöksiä, kuten sukupuolikiintiöitä. (Hays-Thomas 2004, 4-5.)

DM (diversity management) eli monimuotoisuuden johtamisen voidaan ajatella olevan yrityksen vapaaehtoinen tapa toimia (Sippola 2007, 21), toisin kun aiemmin mainitut EEO ja AA, jotka perustuvat lakeihin ja säädöksiin. Joidenkin määritelmien mukaan monimuotoisuuden johtaminen on sama asia kuin AA, mutta useimmin monimuotoisuuden johtaminen nähdään toimintatapana, jossa hyödynnetään heterogeenisen organisaation monimuotoisuutta. Monimuotoisuuden johtamisessa henkilöstön moninaisuutta

pidetään voimavarana ja sen tavoitteina on parempi tuottavuus, tehokkaampi toiminta, työntekijöiden parempi hyvinvointi ja työssä jaksaminen sekä henkilöstön osaamisen hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaasti (Savileppä 2005, 8-9).

Monimuotoisuuden johtamiseen on monta lähestymistapaa, ja sitä voidaan toteuttaa eri tasoilla. Sippolan (2007) mukaan EEO ja monimuotoisuuden johtaminen (DM) ovat kaksi perinteistä lähestymistapaa monimuotoisen henkilöstön johtamiseen ja hallintaan. EEO:ssa työntekijöitä pyritään kohtelemaan samalla tavalla ja tasa-arvoisesti kansallisuudesta, iästä, sukupuolesta tai muista eroavaisuustekijöistä riippumatta. Monimuotoisuuden johtamisessa taas työntekijät pyritään ottamaan huomioon yksilöinä, jotka tuovat lisäarvoa juuri erilaisuutensa ansiosta, joten lähtökohdat näissä kahdessa tavassa ovat päinvastaiset. (Sippola 2007, 10–11, 23–26.)

Savileppä (2005) esittää monimuotoisuuden johtamiseen kolme lähestymistapaa: Normeihin ja lakiin perustuva lähestymistapa, pluralistinen ja moniarvoinen lähestymistapa sekä monimuotoisen henkilöstön johtaminen osana organisaation strategiaa. Normeihin ja lakiin perustuva lähestymistapa pohjautuu esimerkiksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakeihin ja sen tavoitteena on tarjota yhdenvertaiset mahdollisuudet kaikille työntekijäryhmille. Pluralistisessa ja moniarvoisessa lähestymistavassa henkilöstö pyritään saamaan kyseenalaistamaan omaa stereotyyppistä ajattelutapaansa ja tavoitteena on oppia ymmärtämään, arvostamaan ja kunnioittamaan ja hyväksymään erilaisuutta, jotta etuja on mahdollista saavuttaa. Kolmannessa lähestymistavassa henkilöstöjohtaminen on osa koko organisaation toimintastrategiaa ja sen tavoitteena on osallistavan organisaatiokulttuurin kehittäminen. Hyvä monimuotoisuuden johtaminen sisältää kaikki nämä eri lähestymistavat. (Savileppä 2005, 10–11.)

Nykykäsityksen mukaan monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on siis monimuotoisuuden tuomien etujen hyödyntäminen ja toisaalta sen tuomien haittojen poistaminen tai pienentäminen.

4.3 Miksi monimuotoisuutta pitäisi johtaa?

Globalisaation, kansainvälisen kaupan kasvu, maahanmuutto ja tietotekniikan kasvu ovat väistämättömiä tosiasioita, jotka tuovat mukanaan yhä enenevässä määrin monimuotoistuvan henkilöstön kaikissa kansainvälistyvissä yrityksissä. Hoitoalalla vaikuttavat samat suuntaukset. Hoitajat ikääntyvät samoin kuin Suomen väestökin, ja nuoresta sukupolvista ei ole tarpeeksi korvaamaan eläkkeelle jääviä hoitajia, jolloin rekrytointi maahanmuuttajista lisääntyy (Wrede, n.d.) ja alalle uudelleen koulutetaan vuosittain noin 3000 henkilöä, joilla on pohjalla jokin muu kuin sosiaali- ja terveystieteiden koulutus (Koponen ym. 2012, 12). Tämä tarkoittaa esimerkiksi iältään monimuotoista henkilöstöä ja suurta ryhmää pian eläkkeelle jääviä hoitajia, eri kulttuuritaustaisia sekä työ- ja kokemustaustaltaan hyvin erilaisia työntekijöitä, mikä saattaa asettaa haasteita johtamiselle.

Monimuotoisuuden johtamista on kritisoitu sen tarpeellisuudesta hyvän henkilöstöjohtamisen rinnalla ja myös siitä, onko se vain tapa pyrkiä sopeuttamaan ”normista poikkeavia” työympäristönsä (Bairoh 2008). Toisaalta asian voi esittää myös siten, että monimuotoisuuden johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista, ei erillinen osa-alueensa. Selin & Selin (2010, 1) huomauttavat, että koska minkään organisaation työntekijät eivät koostu toistensa kopioista, voidaan ajatella että ihmisten johtaminen ylipäättään on monimuotoisuuden johtamista. Selin ja Selin (2010, 1) vertaavat monimuotoisuuden johtamista markkinointiin eri kohderyhmille, jolloin erilaiset asiakkaat tarvitsevat erilaisia palvelukokonaisuuksia. Samoin on henkilöstön kanssa toimittaessa, sillä erilaisten ihmisten kanssa täytyy toisinaan toimia eri tavoin, ja siitä monimuotoisuuden johtamisessa on kyse.

Kuten aiemmin on jo mainittu, yrityksillä on Suomessa useita lainsäädännöllisiä velvoitteita tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen työpaikalla. Monimuotoisuuden johtamissuunnitelmaa voidaan pitää osana näiden lainsäädännöllisten velvoitteiden noudattamista. (Savileppä 2005, 15.) EBTP-tutkimuksen (Business case for diversity... 2005, 14–15) lainsäädännöllisten velvoitteiden lisäksi myös eettiset syyt ovat yksi yleisimmistä syistä siihen, miksi organisaatiot alkavat ottaa käyttöön monimuotoisuuden johtamisen toimintatapoja.

Henkilöstön monimuotoisuus itsessään ei tuo organisaatiolle välttämättä mitään etuja, vaan päinvastoin, sillä huonosti johdettu monimuotoinen henkilöstö ajautuu helposti konfliktitilanteisiin, eikä sen potentiaalisia hyötyjä saada käyttöön. Hyvin toteutettuna monimuotoisuuden johtaminen hyödyttää paitsi henkilöstöä, myös organisaatiota ja yrityksen liiketoimintaa (Stockdale & Cao 2004, 299). EBTP-tutkimuksen (Business case for diversity... 2005, 7) tuloksista käy ilmi, että organisaatioista, joissa monimuotoisuuden johtamisen käytäntöjä toteutettiin, 83 % organisaatioista koki niistä olevan hyötyä yritykselle.

Työntekijän kannalta monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa esimerkiksi henkilökoh- taista kasvua ja kehittymistä, tyytyväisyyttä omaan työhön ja työympäristöön, työssä jaksamista ja sitoutumista yritykseen. Kaikilla edellä mainituilla asioilla on positiivinen vaikutus organisaatioon sen kannattavuuden näkökulmasta. Parempi työhyvinvointi ja jaksaminen näkyy poissaolojen ja samalla poissaolokustannuksen alenemisena, henki- löstön sitoutumisen mukanaan tuoman koulutus- ja perehdyttämiskustannuksien alene- misena sekä henkilöstön osaamiskapasiteetin paranemisena. Henkilöstö viihtyy työpai- kalla, jos työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti ja työntekijöille luodaan mahdolli- suuksia edetä urallaan. Kun työpaikalla vallitsee hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri, yrityksen maine on hyvä ja imago työnantajana kirkastuu, mikä edesauttaa osaltaan yri- tyksen markkina-arvon kasvua. (Savileppä 2005, 13–14.)

Asiakkaat hyötyvät välillisten hyötyjen, kuten henkilökunnan työhyvinvoinnin, lisäksi myös välittömästi monimuotoisesta henkilöstöstä, sillä asiakkaiden tarpeet tulevat hel- pommin tunnistetuksi, kun myös henkilöstö on monimuotoinen (Savileppä 2005, 12). Tällöin asiakkaille pystytään tarjoamaan monipuolisia palveluja, mikä johtaa korkeam- paan asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys ja monipuoliset palvelut parantavat osaltaan yrityksen imagoa asiakkaiden näkökulmasta.

Yksi hyvin johdetun monimuotoisen henkilöstön välittömistä hyödyistä on mahdolli- suus innovatiivisempaan ja luovempaan ongelmanratkaisuun ja palvelujen kehittämi- seen (Bairoh 2008, Fan 2011, Savileppä 2005, 14–15, Lieberman, Simons & Berardo 2003, X, 59, Stockdale & Cao 2004, 299). Koska heterogeenisissä ryhmissä on mahdol- lisuus tarkastella asioita useammasta erilaisesta näkökulmasta, niiden ryhmän on tutkit- tu tuottavan innovatiivisempia ideoita ja ongelmanratkaisua kuin homogeenisten ryhmi-

en (Savileppä 2005, 14; Lieberman 2003, 59). Myös erityisesti innovatiivisuudestaan tunnetun Apple Inc:n edesmenneen toimitusjohtajan Steve Jobsin on sanottu pitäneen monimuotoista henkilöstöä innovatiivisuuden lähteenä ja voimistajana (Williams 2001).

4.4 Miten monimuotoisuutta pitäisi johtaa?

Käytännössä yhdenvertaisuuden toteutumiseksi ja monimuotoisuuden johtamiselle on kaksi tapaa: positiivinen erityiskohtelu ja kohtuullinen mukauttaminen. Positiivinen erityiskohtelu tarkoittaa jonkin syrjinnälle alttiin ryhmän olosuhteita ja asemaa kohentavia toimia, jotka eivät kuitenkaan aiheuta syrjintää muita ryhmiä kohtaan. Toisin sanoen, parannetaan syrjinnälle alttiin ryhmän mahdollisuuksia yhdenvertaisuuteen, kuitenkin ottamatta mitään muilta ryhmiltä pois. (Yhdenvertaisuussuunnittelun opas 2010, 10–12.)

Kohtuullinen mukauttaminen on sisällytetty myös Suomen yhdenvertaisuuslakiin. Se tarkoittaa työn teettäjän tai koulutuksen järjestäjän yksittäistapauksessa toteuttamia muutoksia tai järjestelyjä joilla ei aiheuteta suhteetonta haittaa toiminnan järjestäjälle, ja joilla taataan yhdenvertainen kohtelu esimerkiksi vammaisuudesta huolimatta. Käytännön esimerkkinä toimii vaikkapa pyörätuolissa olevan henkilön esteettömän pääseminen järjestäminen opetus- tai työtiloihin. (Yhdenvertaisuussuunnittelun opas 2010, 10–12.)

Monimuotoisuuden johtamisen tulisi olla kokonaisvaltaista, ja työntekijöiden erilaiset tarpeet tulisi ottaa huomioon kaikilla johtamisen osa-alueilla. Tässä kappaleessa käsitellään erilaisia positiivisen erityiskohtelun ja kohtuullisen mukauttamisen keinoja johtamisen eri osa-alueilla. Joillakin osa-alueilla tietyt henkilöstöä erilaistavat tekijät ja niiden huomiointi korostuu enemmän kuin toisissa.

4.4.1 Rekrytointi

Lähtökohtana tässä osiossa pidetään sitä, että monimuotoinen henkilöstö on tavoiteltava asia, johon tulisi pyrkiä. Monimuotoisuuden johtamisen ei ajatella olevan vain välttämättömyys tilanteessa, jossa henkilöstö on monimuotoinen ja sitä vain pitää johtaa, vaan monimuotoinen henkilöstö on uusien mahdollisuuksien avaaja ja yrityksen kehittymisen kannalta tärkeä.

Rekrytointiprosessin tuloksena saadaan kokoon yrityksen henkilöstö, ja rekrytointi määrittää esimerkiksi sen, kuinka homo- tai heterogeenin henkilöstö on ja millaista osaamista yrityksellä on mahdollisuus käyttää resurssinaan. Viitala (2009) erottelee toisistaan kovan ja pehmeän henkilöstösuunnittelun. Kovassa henkilöstösuunnittelussa henkilöstö nähdään usein kustannuseränä eikä pääomana, kuten pehmeässä henkilöstösuunnittelussa. Kovan henkilöstösuunnittelun piirteitä ovat tiukka valvonta ja ylhäältä johdettu suunnittelu, joustamaton, kaikille yhteinen toimintatapa. Myös systeeminäkemys sekä staattisuus ovat vallitsevia elementtejä toisin kuin pehmeässä henkilöstösuunnittelussa, joka pohjautuu yhdessä suunnitteluun, tilannekohtaiseen toimintaan, prosessinäkökulmaan ja muutoksen huomioimiseen sekä toimintatapaan, jossa huomioidaan erilaiset tarpeet. (Viitala 2009, 50–51.)¹⁶

Nykyään henkilöstösuunnittelussa tunnutaan arvostavan enemmän pehmeän henkilöstösuunnittelun piirteitä. Myös monimuotoisuuden johtamisessa lähtökohtana voidaan pitää pehmeää henkilöstösuunnittelua, jotta henkilöstöstä alkujaankin tulee monimuotoinen, jolloin sen etuja ja kuhunkin tilanteeseen tarvittavaa osaamista voidaan hyödyntää. Tätä kautta rekrytoinnilla voidaan tukea organisaation monimuotoisuuspyrkimyksiä (Menestystä monimuotoisuudesta... 2010, 19). Viitala (2009, 51–54) arvioi, että useiden yritysten henkilöstösuunnittelussa vallitsee edelleenkin rationaalinen lähestymistapa, mikä tarkoittaa usein keskittymistä henkilöstökustannuksiin ja strategiaan, eikä niinkään alati muuttuvaan tilanteeseen, joka tarkoittaa myös erilaisia henkilöstötarpeita.

Rekrytoinnissa tyypillinen virhe on valita työntekijä ”mutu-tuntumalla” ja henkilökohtaisten arvojen pohjalta (Keil, Amareshi, Holmes, Jablonski, Lüthi, Matoba, Plett & Unruh 2007, 18 ja Rantanen 2010). Tällöin ongelmaksi muodostuu helposti se, että rek-

¹⁶ Alkuperäinen lähde: Leopold, J. 2002. Human resources in organizations. Prestige Hall

rytoija valitsee työtehtävään itseään muistuttavia henkilöitä, koska kommunikointi on vaivatonta sekä rentoutunutta ja hakijasta jää hyvä ”fiilis” (Rantanen 2010). Ilmiö tunnetaan myös nimellä samankaltaisuuden viehätysvoima (similarity attraction paradigm), jota on tutkinut Donn Erwin Byrne jo 1970-luvulla (Chrobot-Mason & Ruderman 2004, 104). ”Mutu-tuntumalla” ja ”fiilis pohjalta” toteutetun rekrytoinnin ongelmaksi voi muodostua se, että tehtävään ei välttämättä valikoidu tarvittavan osaava ja työtehtävään sopiva henkilö. Edellä kuvatun rekrytointityylin tuloksena voi olla myös hyvin homogeenisen henkilöstön muodostuminen, mikäli rekrytoija valitsee aina samanlaisia henkilöitä samanlaisilla vaatimuksilla.

Rekrytointia varten tulee määritellä tarkkaan kaikki vaatimukset, joita työtehtävän hoitamiseen tarvitaan (Keil ym. 2007, 18). Vaatimukset tulisi määritellä aina työtehtäväkohtaisesti ja tilanteen mukaan. Rekrytointia hoitavalla henkilöllä ei välttämättä ole tarvittavaa näkemystä vaatimusten määrittelyyn, vaan kuten Viitala (2009, 51)¹⁷ esittää, suunnittelu tulisi hoitaa pehmeän henkilöstösuunnittelun tapaan yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa kattavan näkemyksen aikaansaamiseksi.

Jotta välttyttäisiin edellä mainitun kaltaisilta tilanteilta ja jotta rekrytointi tukisi yrityksen monimuotoisuustavoitteita, jo työpaikkailmoituksen laatimiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota. Työpaikkailmoitus tulisi laatia niin, että se ei sulje ulkopuolelle mitään eroavaisuustekijöitä, ja tarvittavan osaamisen ja koulutuksen omaavat henkilöt hakevat paikkaa esimerkiksi iästä, sukupuolesta tai kansalaisuudesta riippumatta (Keil ym. 2007, 18). Ilmoituksessa voidaan erikseen myös rohkaista esimerkiksi eri ikäisiä henkilöitä hakemaan paikkaa tai ilmoitukseen voidaan kirjoittaa, että hakemuksia toivotaan kaikenlaisilta hakijoilta, jotka täyttävät osaamis- ja koulutusvaatimukset (Keil ym. 2007, 18).

Jotta saataisiin monimuotoinen henkilöstö, myös hakijajoukon on oltava monimuotoinen (Lieberman 2003, 75). Erilaisten hankintakanavien mahdollisuuksiin tulisi perehtyä (Keil ym. 2007, 18), sillä esimerkiksi eri-ikäiset ihmiset voivat seurata hyvinkin erilaisia medioita ja monimuotoisen hakijajoukon saamiseksi voi käyttää useita eri kanavia saman paikan ilmoitteluun.

¹⁷ Alkuperäinen lähde: Leopold, J. 2002. Human resources in organizations. Prestige Hall

Erityisesti maahanmuuttajataustaista henkilöä rekrytoitaessa on otettava huomioon kulttuurisen relativismin käsite. Hofsteden mukaan oman kulttuurin kautta ei voi arvostella toisia kulttuureita eikä toisesta kulttuurista tulevaa pitäisi arvioida oman kulttuurin kriteereitä käyttäen (Sipari 2010, 13)¹⁸. Rekrytointitilanteessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kun tarkastellaan hakijan CV:tä, maahanmuuttajahakijan vähäisempi työkokemus voi johtua yksinkertaisesti siitä, että hakija on nainen ja hänen kotimaassaan naiset eivät yleensä käy töissä. Hänen kotimaansa kriteereillä työkokemusta voi olla keskivertoa enemmän, mutta suomalaisen kulttuurin kriteerein vähän.

4.4.2 Perehdytys

Perehdytys tai sen organisointi on tärkeä johtajan tai esimiehen tehtävä, ja hyvällä perehdytyksellä saadaan esimerkiksi nopeutettua työtehon kasvua merkittävästi työskenteilyn alkuvaiheessa. Uusi työntekijä tulisi perehdyttää niin työyhteisöön, työpaikkaan kuin itse työtehtäväänkin. Monipuolisella perehdyttämällä edesautetaan työntekijän taitojen kehittymistä, sopeutumista työyhteisöön ja varmistetaan laadukas palvelutaso. (Kuhanen 2006, 88 ja 145–146.) Perehdytystä ei tapahdu ainoastaan työsuhteen alussa, vaan se saattaa olla tarpeellista myös uusien käyttöjärjestelmien, toimintatapojen tai muiden muutosten yhteydessä.

Monimuotoisuuden huomioimisen kannalta on hyvä tarjota useampia kanavia osaksi perehdytystä. Esimerkiksi kirjallisen perehdytyspaketin lisäksi mentorointi on hyvä perehdyttämisen muoto (Erilaisuus sallittu... 2007, 60). Mentoroinnissa työskennellään pareittain ja kokeneempi työntekijä ohjaa uutta työntekijää (Erilaisuus sallittu... 2007, 65). Mentorin roolia on myös mietittävä, jotta mentorointi olisi mahdollisimman hyödyllistä. Kuhanen (2006, 146) arvioi työntekijän pystyvän antamaan täyden työpanoksensa vasta noin vuoden kuluttua työsuhteen alkamisesta. Mentorijaksi ei sen vuoksi kannata valita henkilöä, joka ei vielä ole itse täysin sisäistänyt työpaikkansa organisaatiokulttuuria eikä näin ollen pysty antamaan täyttä työpanostaan saati perehdyttämään toista työntekijää talon käytäntöihin. Perehdyttämiseen kuuluu aina myös niin sanotun hiljaisen tiedon siirtämistä, ja siihen mentorointi on hyväksi koettu keino

¹⁸ Alkuperäinen lähde: Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

(Heikkinen & Huttunen 2008, 203). Hiljaista tietoa käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.9 Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen.

Perehdytyksessä ja koulutuksessa kannattaa hyödyntää myös olemassa olevia monimuotoisia henkilöstövaroja. Tätä monimuotoisen henkilöstön luomaa mahdollisuutta Suomessa ei usein hyödynnetä. (Sipari 2010, 36.) Esimerkiksi uusi maahanmuuttajataustainen työntekijä voi kokea olonsa mukavammaksi ja tervetulleemmaksi, jos häntä perehdyttää samaa kieltä puhuva tai samasta maasta kotoisin olevan työntekijä.

Monimuotoisuuden johtamisen näkökulmasta perehdytyksen tulisi olla tapauskohtainen ja sen tulisi ottaa huomioon yksilölliset tarpeet (Menestystä monimuotoisuudesta... 2011, 20 ja Erilaisuus sallittu... 2007, 61). Esimerkiksi aikaisempi työkokemus, koulutustausta, erot oppimistyyleissä, ja kulttuuritausta saattavat vaikuttaa suurestikin siihen, millainen hyvä perehdytys on ja mitä siihen tulisi sisällyttää.

Työkokemus ja koulutustausta on myös syytä ottaa huomioon esimerkiksi yleisiin alan käytäntöihin perehdytettäessä (Menestystä monimuotoisuudesta... 2011, 21). Uransa hoitoalalla tehnyt työntekijä ei välttämättä kaipaa samanlaista opastusta esimerkiksi seniorin vessä avustamiseen kuin henkilö, joka on uudelleenkoulutettu alalle ja on tehnyt työuransa esimerkiksi rakennusalalla. Jotkin alan itsestään selvistä käytännöistä eivät välttämättä ole itsestäänselvyyksiä sellaisille, joille ala ei ole käytännössä vielä tuttu, mikä olisikin hyvä ottaa huomioon perehdytyksen sisältöä räätälöidessä.

Vastoin yleistä käsitystä, ihmisen fyysinen ikä ei varsinaisesti ole vaikuttava tekijä esimerkiksi oppimisessa, sillä tutkimusten mukaan oppimiskyky ei ala heiketä ennen 70 ikävuotta (Thomas, Mack & Montagliani 2004, 43¹⁹ ja Himbert, Laakso, Peltola, Näätänen & Vidjeskog 1999, 131). Oppimisen hitaus saatetaan usein yhdistää ikääntymiseen. Kaiken ikäisillä ihmisillä on kuitenkin yksilölliset tavat omaksua uutta tietoa, iästä riippumatta toiset oppivat hitaammin, toiset nopeammin ja tämän takia perehdytykseen olisi syytä varata riittävästi aikaa (Menestystä monimuotoisuudesta.. 2011, 21).

¹⁹ Alkuperäinen lähde: Kauffman, N. 1987. Motivating the older workers. S.A.M. Advanced Management journal, 54, 43-8.

Eri maasta muuttaneet ja eri kulttuuritaustaiset työntekijät saattavat vaatia hyvinkin erilaista perehdytystä kuin Suomen työ- ja tapakulttuurissa ikänsä työskennelleet. Usein perehdytykseen täytyy käyttää enemmän aikaa eikä normaali perehdytys ole riittävä. (Alho ym. 2007, 57; Erilaisuus sallittu... 2007, 60–64.) Erilaisuus sallittu... (2007) -julkaisussa esitetään, että erityisesti kielen vaikutus, kulttuurierot, uskonto ja erot turvallisuuskäsityksissä vaativat erityishuomiota uutta työntekijää perehdytettäessä. Paitsi tietyillä aloilla, myös ylipäätään suomalaisessa työelämässä on sellaisia kirjoittamattomia sääntöjä ja vakiintuneita tapoja, jotka ei ulkopuoliselle välttämättä ole itsestäänselvyksiä. (2007, 60–61.) Erityisesti jos työpaikka on työntekijän ensimmäinen kosketus suomalaiseen työkuulttuuriin, myös siihen on syytä perehdyttää (Alho ym. 2007, 57). Esimerkiksi suomalaisten suhtautuminen hiljaisuuteen, henkilökohtainen tila (etäisyys), aikakäsitys, työntekijän rooli ja tehtävät, sopivat poissaolosyyt, kuinka esimiestä puhutellaan, kenelle ilmoitetaan ongelmatilanteista, miten töihin pukeudutaan ja minkälaiset asiat eivät kuulu työpaikalle on hyvä käydä läpi maahanmuuttajataustaisen työntekijän kanssa (Erilaisuus sallittu... 2007, 60–61; Lieberman ym. 2003, 84).

Mentorointi sopii erityisen hyvin toisesta maasta tulevan työntekijän perehdyttämiseen, sillä tällaisessa tilanteessa perehdytyksen jatkuvuus on tärkeää. Eri kulttuuritaustaisten mentoroinnissa on tärkeää osata asettua muusta maasta tulleen asemaan ja tämän takia mentoroinnissa voi onnistua parhaiten henkilö, joka on itse työskennellyt tai asunut ulkomailla. Mentorointi on tärkeää myös perustella ja selittää uudelle työntekijälle, sillä se ei välttämättä ole tuttu käytäntö tulokkaan kotimaassa ja saattaa olla hämmentävää jos sen tarkoitus ei ole selvillä. (Erilaisuus sallittu... 2007, 60 ja 65–66.)

Uusia ihmisiä perehdyttäessä on myös hyvä muistaa, että pelkästään työntekijän perehdytys yrityksen vanhoihin käytäntöihin ei ole yrityksen kehittymisen kannalta riittävää. Uusi työntekijä voidaan nähdä mahdollisuutena ja kysyä aina miten hän on tottunut asiat tekemään. Uusi työntekijä voi tuoda mukanaan arvokasta osaamista sekä erilaisia ja tuoreita näkökulmia, jotka auttavat kehittämään yrityksen toimintaa parempaan suuntaan. Uutta työntekijää tulisi rohkaista paitsi kysymään, myös kyseenalaistamaan yrityksen käytäntöjä, jotta toiminta kehittyisi. (Lieberman ym. 2003, 85.)

4.4.3 Työsuunnittelu

Työtehtävillä on monien teorioiden mukaan suuri vaikutus työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Yksi näistä teorioista on Kauhasen (2007) esittelemä Hackmanin ja Oldhamin jo vuonna 1976 kehittänyt kuuluisa työn ominaispiirteiden teoria, jota käytetään edelleen pohjana monissa työtyytyväisyyttä käsittelevissä artikkeleissa ja teoksissa. Teoriasa määrittellään viisi työn ominaispiirrettä jotka vaikuttavat työn mielekkyyteen ja tätä kautta työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen: tarvittavien taitojen erilaisuus (skill variety), tehtävän sisällön merkitys (task identity), tehtävien merkittävyys (task significance), itsenäisyys (autonomy) ja palaute (feedback). (Kauhanen 2007, 51–53.)

Työ on mielekästä jos työntekijä voi käyttää työssään mahdollisimman laajasti erilaisia taitoja (Branham 2000, 77–78). Jos laajempien työtehtävien tai vastualueiden antaminen ei ole jostain syystä mahdollista, työtehtävien laajuuteen voidaan vaikuttaa helposti esimerkiksi työkierrolla, jossa työntekijä siirtyy tietyksi ajaksi toiseen tehtävään (Kauhanen 2007, 56 ja Suosittelemme kaikille 2008). Työkierrossa työntekijä saa käyttää taitojansa laajemmin, saa uutta näkökulmaa ja erityisesti pitkään työpaikalla olleille työntekijöille se tuo ehkä kaivattuakin vaihtelua työtehtäviin (Suosittelemme kaikille 2008). Työkierrossa täytyy hoito- ja hoiva-alalla ottaa huomioon tarvittava pätevyys työhön ja se voitaisiin toteuttaa esimerkiksi vaihtamalla työpistettä määräajaksi tai antamalla työntekijälle mahdollisuus osallistua osan aikaa päivästä esimerkiksi päivätoiminnan järjestämiseen, kuten käsitöihin tai liikuntahetkiin. Näin työntekijöiden erilaiset taidot ja osaaminen tulisivat hyödynnettyä.

Tehtävien sisällön mielekkyys liittyy enimmäkseen siihen, että työntekijä saa toteuttaa työssään kokonaisuksia, ei ainoastaan pieniä yksityiskohtia (Kauhanen 2007, 52²⁰; Branham 2000, 78). Kun hoidettava alue käsittää jonkin kokonaisuuden, on työn tulos helpommin nähtävissä, mikä osaltaan motivoi työntekijää jatkamaan laadukasta työtä (Branham 2000, 78). Hoito- ja hoiva-alalla työntekijä voi toteuttaa kokonaisuksia esimerkiksi olemalla päävastuussa jonkun asiakkaan kokonaisvaltaisesta hoidosta sen sijaan, että hoitajan tehtäviin kuuluu vain muutama osa-alue, kuten lääkkeiden jako ja

²⁰ Alkuperäinen lähde: Robbins, S. 2001. Organizational behaviour International edition. Ninth edition. New Jersey: Prentice hall international.

asiakkaan aamutoimissa avustaminen. Näin myös työn tulos, eli asiakkaan tyytyväisyys, on selvemmin yhteydessä työntekijän työnlaatuun.

Tehtävien merkittävyys tarkoittaa sitä, kuinka tärkeäksi työ koetaan (Kauhanen 2007, 52). Esimerkiksi seniorikeskuksissa hoitajan työ voidaan usein kokea merkittävämmäksi kuin siistijän työ, sillä hoitaja on osaltaan vastuussa ihmishengistä kun taas siistijä pesee työkseen lattiaita. Branham (2000, 78) huomauttaa, että työntekijä ei usein ymmärrä työnsä merkittävyyttä ennen kuin se hänelle kerrotaan. Aikaisempaan esimerkkiin viitaten, johtajan pitäisi saada siistijä ymmärtämään, että siistijä ei ainoastaan pese lattiaita vaan tärkeä osa hygieenisen ja viihtyisän ympäristön ylläpitämisessä. Hoito- ja hoiva-työssä siistijällä on myös tärkeä rooli esimerkiksi siinä, että sairaalabakteerien leviäminen saadaan pidettyä kurissa. Kaikkien työntekijöiden työtehtävistä riippumatta tulisi tuntea työnsä olevan tärkeää ja merkityksellistä ja johtajan viestintä on tässä tärkeässä asemassa.

Työn itsenäisyydellä tarkoitetaan työntekijän valtaa päättää omasta työstään ja se lisää työn mielekkyyttä (Branham 2000, 78). Työn itsenäisyyttä lisääviä toimenpiteitä voidaan kutsua myös työn rikastamiseksi ja sellaisia voi olla esimerkiksi oman aikataulun ja työaikojen suunnittelu, työmenetelmistä, työvälineistä ja töiden järjestyksestä päättäminen (Kauhanen 2007, 57). Hoitajille tällaisen itsenäisyyden tarjoaminen voi olla haastavaa, sillä työ on vuorotyötä ja yleensä tehtävät täytyy hoitaa tietyssä järjestyksessä sekä tiettyyn aikaan. Esimerkiksi siistijöille on helpompi antaa mahdollisuus työn rikastamiseksi esimerkiksi antamalla mahdollisuus päättää oman työpäivänsä kulusta, sillä työ ei ole niin ajankohtasidonnaista.

Chrobot-Mason ja Ruderman (2004) huomauttavat, että tällaista mahdollisuutta tarjotessa täytyy ottaa huomioon myös yksilölliset ja tilannekohtaiset tekijät, sillä kaikki eivät motivoitu lisähaasteista samalla tavalla ja voivat kokea tällaisen mahdollisuuden ennemminkin taakkana. Joillekin ihmisille sama asia voi olla motivoiva haaste kun taas toisille ylimääräinen ja vakava stressitekijä, sillä ihmiset kokevat haasteet eri tavalla. (Chrobot-Mason & Ruderman 2004, 107.) Alho ym. (2007) nostavat esiin erityisesti ikääntyvien työntekijöiden tarpeet säädellä itse omaa työtahtiaan ja tätä kautta työn kuormittavuutta. Erityisesti ikääntyvän työntekijän osaamiseen kannattaa työtehtävien räätälöinnissä kiinnittää huomiota. (Alho ym. 2007, 69–70.)

Palaute tarkoittaa niin esimiehen antamaa palautetta kuin itse työstä saatavaa palautetta esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, kun työntekijä näkee konkreettisesti asiakkaan tyytyväisyyden toimitettuaan tälle laadukkaana palvelun (Branham 2000, 78). Esimiehen pitäisi pyrkiä järjestämään työtehtävät siten, että niistä saisi mahdollisimman paljon välitöntä palautetta (Branham 2000, 78), esimerkiksi mahdollistamalla työn tekijän ja asiakkaan kontaktin kasvotusten. Hoito- ja hoiva-alalla esimerkiksi työntekijöille voisi järjestää mahdollisuuden päästä kontaktiin asiakkaan omaisten kanssa, esimieheltä tulevaa palautetta unohtamatta.

Esimiehen pitäisi pyrkiä välttämään stereotyyppistä ajattelua työn suunnittelussa. Kansalaisuuden, koulutuksen, iän, ulkonäön tai muun monimuotoisuustekijän pohjalta ei voi olettaa työntekijän olevan esimerkiksi luova, hyvä lasten kanssa tai hyvä puhuja (Lieberman ym. 2003, 60). Työtehtävien ja aikojen suunnittelun voi pohjautua esimerkiksi osaamiskartoituksesta tai kehityskeskusteluissa saatuun tietoon, ei stereotyyppisiin oletuksiin. Esimerkiksi perheellisen ei voi ilman faktatietoa olettaa tarvitsevan lisää vapaa-aikaa tai nykyisestä poikkeavia työaikoja.

Työnsuunnittelussa avainsana on joustavuus, niin yrityksen menestymisen kuin henkilöstön huomioimisenkin kannalta. Tilanne yrityksen sisä- ja ulkopuolella muuttuu ja kehittyy jatkuvasti ja joskus muutokset voivat olla hyvinkin nopeita, jolloin joustavuus työtehtävissä ja ajoissa on edellytys yrityksen menestymiselle. Joustavuus on myös tärkeää henkilöstön työtyytyväisyyden kannalta ja erilaiset työkykyä alentavat elämäntilanteet on tarvittaessa hyvä ottaa huomioon työn suunnittelussa. (Kauhanen 2007, 55; Kaistila n.d., 10.)

Esimerkiksi aloilla, jossa henkilöstö on ikääntyvää, on syytä kiinnittää erityistä huomiota työkyvyn muutoksiin. Tärkeä tiedon lähde on kehityskeskustelut, joiden osana työkykyä koskevat aiheet tulisi olla. (Kaistila n.d., 10) Aikaisemmin mainittu työkierto voi olla avuksi myös tilanteessa, jossa työntekijän vastuualuetta tai työaikaa joudutaan pienentämään tai vähentämään henkilökohtaisen tilanteen takia ja jonkun täytyy ottaa hoitaakseen osittain hänen työtehtävänsä. Tällöin voidaan hyödyntää työnkierrossa opittuja tehtäviä. (Kaistila, n.d., 10.) Joustavuutta tarvitaan molemmilta osapuolilta ja usein se onkin vastavuoroista. Ihmiset tuntuvat usein ajattelevan, että jos yritys joustaa tarvittaessa, hekin ovat valmiita joustamaan.

Työsuunnitteluun kuuluu myös työergonomian suunnittelu (Kauhanen 2007, 55). Työergonomiassa tulisi huomioida eripituiset ja kokoiset työntekijät sekä sellaiset työntekijät, jotka vammaisuutensa takia vaativat esimerkiksi erityisiä työvälineitä. Hoitoalalla esimerkiksi siivoajien työvälineet on syytä tarkistaa ja selvittää mahdollistavatko työvälineet hyvän työskentelyasennon esimerkiksi niin pitkille kuin lyhyille työntekijöille. Työpaikan ergonomian suunnittelulla voidaan ennaltaehkäistä monia pitkävaikutteisempia haittatekijöitä, kuten tuki- ja liikuntaelinten sairauksia ja rasittumia (Kauhanen 2007, 55). Muutenkin työvälineiden tulisi olla tarkoituksenmukaisia, ehjiä ja toimivia sillä vanhat ja epäkäytännölliset työvälineet alentavat helposti työmotivaatiota (Kauhanen 2007, 60).

Työn suunnitteluun voi kuulua myös työparien tai mentorijien suunnittelu. Näissä henkilöstön erilainen osaaminen ja kokemustausta ja toisaalta tarpeet on syytä ottaa huomioon. Työpareja kannattaa miettiä myös työntekijän osaamisen kehittämisen ja oppimisen kannalta ja työpareiksi kannattaa suunnitella sellaiset työntekijät, jolla voisi olla toisiltaan jotain opittavaa. Myös hiljaisen tietoa voidaan siirtää kokeneemmalta työntekijältä toiselle mentoroinnissa tai työparilta toiselle (Heikkinen & Huttunen 2008, 203–218). Työparien suunnittelusta ja mentoroinnista lisää asiaa luvussa 4.4.9 Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen. Perehdyttämistarkoituksessa toteutettua mentorointia on käsitelty luvussa 4.4.2 Perehdyttäminen.

4.4.4 Työkykyä ylläpitävä toiminta

Kaikki tässä luvussa käsitellyt teemat parantavat hyvin johdettuna ja toteutettuna työhyvinvointia ja osittain myös työkykyä. Tässä kappaleessa käsitellään sellaisia erikseen järjestettyjä tapahtumia ja toimintaa, joiden pääasiallisena tavoitteena on työkyvyn parantaminen ja ylläpitäminen.

Työkykyä ylläpitävä toiminta eli tyky-toiminta edesauttaa työssä jaksamista, työhyvinvointia ja työkyvyn säilymistä, sekä parantaa työilmapiiriä, mikäli sitä toteutetaan pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti (Työterveyslaitos 2011). Työkyvyn ylläpitämisestä tehdyt tutkimukset käsittelevät erityisesti ikääntyviä työntekijöitä, mutta tyky-toiminta koskee yhtäläillä myös muita ryhmiä (Menestystä monimuotoisuudesta... 2011, 25).

Työterveyslaitos (2011) listaa tyky-toiminnaksi esimerkiksi perehdyttämisen, osaamiskartoituksen, työn hallinnan arvioinnin, ristiriitojen ja ongelmien käsittelemisen sekä henkilöstötilinpäätöksen. Edellä mainitut tyky-toiminnan muodot ovat selvästi itse työhön liittyviä ja osaa niistä on käsitelty aiemmin tai tullaan käsittelemään tässä opinnäytetyössä, mutta työkykyä voidaan ylläpitää myös työn ulkopuolisilla keinoilla, kuten työnantajan tarjoamalla liikunta- tai kulttuuriseteleillä, jumppa- tai lenkkeilykerhoilla, virkistäytymisretkillä esimerkiksi teatteriin tai kylpylään sekä erilaisilla yleiseen hyvinvointiin ja terveellisiin elämäntapoihin liittyvillä luennoilla tai tapahtumilla.

Monimuotoisuuden kannalta tärkeää on, että tyky-toimintaa tarjotessa otetaan huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet, sekä kiinnostuksen kohteet. Esimerkiksi liikuntasetelit ovat hyvä tapa monimuotoisen henkilöstön työkyvyn tukemiseen, sillä työntekijä voi valita itselleen sopivan ja kiinnostavan liikuntamuodon oman kuntonsa mukaan.

Työntekijän iän huomioiminen tyky-toimintaa järjestettäessä on toisaalta olennaista, sillä erityisesti ikääntyvillä työntekijöillä fyysiset muutokset saattavat vaikuttaa suurestikin työtehtävien hoitamiseen. Iän mukana tulevat fyysiset ja psyykkiset muutokset ovat kuitenkin yksilökohtaisia, ja esimerkiksi työntekijän elintavoilla on työkykyyn suuri vaikutus (Vaahtio 2006, 19). Esimiehen ei tulisi tarjota tietynlaista tyky-toimintaa ainoastaan iän perusteella, vaan tyky-toimintaa suunniteltaessa pitäisi ottaa huomioon erityisesti työtehtävä ja sen fyysinen rasittavuus sekä työntekijän fyysinen kunto.

4.4.5 Motivointi ja palkitseminen

Psykologit ovat esittäneet erilaisia motivointiteorioita läpi historian. Ehkä kuuluisimpia ja laajasti käytettyjä ovat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Molemmissa motivaatioteorioissa on käsitelty palkitsemisen ja palkan yhteyttä ja vaikutusta motivaatioon.

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisellä on seuraavanlaisia tarpeita: Fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin mukaan alemmalla hierarkiatasolla olevien tarpeiden täytyy olla tyydytettyjä, ennen kuin hierarkiassa ylempänä olevien

tarpeiden täytymisestä voi olla hyötyä esimerkiksi motivaation kannalta. Palkka voidaan luokitella turvallisuuden tarpeeksi ja sen on teorian mukaan oltava kunnossa ennen kuin ihminen voi motivoitua korkeamman hierarkian tarpeiden tyydyttymisestä, esimerkiksi itsensä toteuttamisella. Mallin mukaan palkka on perustarpeiden tyydyttämisen väline, ja sen kannustearvo häviää sen jälkeen, kun fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet on tyydytetty (Kauhanen 2007, 107).

Voidaan ajatella, että ihmiset toteuttavat työssään erilaisia tarpeita, jolloin työntekijä myös motivoituu erilaisista asioista. Juuri työelämään siirtynyt työntekijä saattaa hyvinkin motivoitua kuukausittaisesta palkkanauhasta vuosien opiskelijabudjetin jälkeen, mutta pidempään työtä tehtyään raha ei ole enää tarpeeksi suuri motivaattori, jolloin motivaatiota tarvitsee hakea esimerkiksi siitä, että hänen työpanostaan arvostetaan ja hän kokee kuuluvansa työyhteisöönsä.

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan on olemassa asioita, joilla voidaan poistaa tyytymättömyyttä ja asioita, joilla voidaan lisätä tyytyväisyyttä. Tyytymättömyyteen vaikuttaa työnjohto, työtoverit, valvonta, yrityspolitiikka ja ylin johto, työolot ja henkilökohtainen elämäntilanne. Näiden asioiden korjaamisella voidaan saavuttaa neutraali tila, jossa henkilöstö ei ole erityisesti tyytymätön eikä myöskään tyytyväinen, mutta näillä asioilla ei voida lisätä motivaatiota. Motivaatiota voidaan pyrkiä lisäämään seuraavilla asioilla: saavutukset, tunnustus työstä, työ sinänsä, vastuu, eteenpäin pääsy ja palkka. Herzbergin mukaan motivaatiotekijöitä tulisi pyrkiä käyttämään henkilöstön motivoimiseksi ja tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat tulisi poistaa kokonaan. Herzberg on tehnyt tutkimuksensa yli 45 vuotta sitten ja se on tehty amerikkalaisille työyhteisöille, mutta tutkimustuloksia pidetään yhä melko valideina ja tarkoituksenmukaisina myös muualla kuin Amerikassa. (Kauhanen 2007, 107–109.)

Työntekijöiden monimuotoisuus ja erilaisuus tulee ottaa huomioon myös motivoinnissa, sillä ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista motivaatiota. Jotkut työntekijät hakevat motivaatiota itsestään ja omasta arvomaailmastaan, kun taas toiset kaipaavat paljon ulkoa tulevaa motivaatiota. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tarvitsee esimieheltään paljon palautetta, kannustusta ja kiitosta. Sisäisesti motivoituvat työntekijät saavat asettaa haasteita johtamiselle erityisesti muutostilan-

teissa, sillä sisäisesti motivoituvan työntekijän toimintaa on hankala muuttaa ulkoapäin tulevalla motivoinnilla. (Selin & Selin 2010, 21.)

Työmotivaatio ja motivointi liittyvät hyvin läheisesti esimerkiksi palautteenantoon, työn suunnitteluun, osaamisen kehittämiseen, työkyvyn ylläpitämiseen ja yleiseen työhyvinvointiin. Näistä on kerrottu tarkemmin kunkin aiheen kohdalla.

4.4.6 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä välitetään henkilöstölle tietoa esimerkiksi organisaation visiosta ja tavoitteista, organisaatiota kohtaavista muutoksista, yrityksen taloudellisesta tilanteesta, uusista innovaatioista, kyselyjen tuloksista, johdon toimenpiteistä, avoimista työpaikoista, tulevista tapahtumista (Strömmer 1999, 218) sekä esimerkiksi yhdenvertaisuus- tai monimuotoisuussuunnitelman käyttöönotosta (Sisäasiainministeriö 2010, 23). Sisäinen viestintä on tärkeää, sillä epätietoisuus johtaa helposti käytäväkeskusteluihin, spekulointiin ja vääriin tulkintoihin, jotka osaltaan vähentävät luottamusta, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Selin & Selin 2010, 21).

Monimuotoiselle henkilöstölle viestittäessä olennaisinta on kiinnittää huomiota monipuolisiin viestintäkanaviin ja viestin muotoiluun. Tärkeää on, että viesti tavoittaa kaikki työntekijät ja että asioista viestitään avoimesti ja selkeästi. (Sisäasiainministeriö 2010, 22.) Erilaiset ihmiset ovat tottuneet myös viestimään eri tavoin ja eri kanavissa. Sähköposti ei välttämättä ole paras mahdollinen viestintäkanava kaikissa työyhteisöissä (Lieberman ym. 2003, 67). Esimerkiksi hoito- ja hoiva-alalla, jossa työtä ei tehdä tietokoneen ääressä tai edes samassa huoneessa, sähköpostin käyttö ei välttämättä ole yhtä tehokas viestintäväline kuin toimistotyötä tekevissä työyhteisöissä, jossa tietokone ja sähköposti ovat pääasiallisia työvälineitä. Esteettömyys on hyvä huomioida myös viestinnässä ja on varmistettava, että esimerkiksi näkö- ja kuulovammaiset työntekijät sekä ulkomaalaiset työntekijät huomioidaan viestintävälineissä sekä itse viestin sisällössä (Sisäasiainministeriö 2010, 22). Viestin sisältö tulisi olla selkeä ja joissakin monikulttuurisissa organisaatioissa viesti on hyvä ilmaista muutamalla kielellä, vaikka yrityksen pääkieli olisikin suomi (Sisäasiainministeriö 2010, 25). Näin viesti tavoittaa myös suomea huonommin taitavan työntekijän.

Monimuotoisuuden johtamisen kannalta sähköpostin käyttö sisäisessä viestinnässä voi olla haasteellista edellä mainittujen asioiden lisäksi myös siinä, miten kukin tulkitsee sähköpostin viestin tai sen luottamuksellisuuden sekä kuinka nopeasti sähköpostiin vastataan. Sähköpostiin hidas vastaaminen voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi luottamuksessa, vaikka syynä olisi vain esimerkiksi erilaisen kulttuurin erilainen aikakäsitys. Jotkut voivat tulkita lyhyen ja ytimekkään sähköpostin töykeänä tai epäystävällisenä, sillä sähköpostissa on vaikea esittää tunnetiloja toisin kuin esimerkiksi henkilökohtaisessa kontaktissa tai puhelinsoitolla. Jotkut työntekijät eivät välttämättä halua käsitellä luottamuksellisia tai henkilökohtaisia asioita sähköpostilla sillä sitä pidetään liian julkisena tiedotusvälineenä. Sama viesti voidaan myös tulkita julkiseksi ja sellaiseksi, joka voidaan esimerkiksi välittää eteenpäin, vaikka se olisi tarkoitettu luottamuksellisenä ja henkilökohtaisena viestinä. (Lieberman ym. 2003, 67.)

4.4.7 Palaute ja kommunikaatio

Kun puhutaan kommunikaatiosta ja palautteen annosta monimuotoisen henkilöstön kanssa, niin sanottu maalaisjärjen käyttö ei aina päde (Lieberman ym. 2003, 54). Palautetta antaessa kannattaa miettiä ensinnäkin työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita palautteen määrästä ja muodosta. Ulkoisesti motivoituvat ihmiset tarvitsevat paljon palautetta ja saattavat usein kysyäkin esimiehen mielipidettä suorituksestaan hakien näin itse aktiivisesti palautetta (Selin & Selin 2010, 21). Kuitenkin suomalaisella työpaikalla on tyypillistä, että palautetta annetaan vain jos jokin on huonosti tai työn jälkeen ei olla tyytyväisiä ja jos palautetta ei saa, voidaan olettaa esimiehen olevan tyytyväinen työntekijän työpanokseen (Järvinen 1999, 28–29). Selin ja Selin (2010) huomauttavat, että jos organisaatiossa ei ole kiittämisen kulttuuria, jotkut voivat pitää kehumisena ja positiivista palautetta epämukavana ja vieraana. Tällöin kiitollisuus voidaan osoittaa jollain muulla tavalla kuin suoralla kiittämisellä. (Selin & Selin 2010, 20.) Järvinen (1999, 28–29) kuitenkin muistuttaa, että jokaisen ihmisen itsetunto on haavoittuva ja positiivinen palaute eli kiitos on erittäin tärkeää työntekijän itsetunnon ja arvostuksen tunteen takia. Positiivista palautetta siis pitää antaa, mutta kiitollisuus kannattaa joissakin tapauksissa osoittaa esimerkiksi teoilla enemmän kuin julkisilla kiitos-sanoilla.

Haapalaisen (2005, 81) ja Sydänmaanlakan (2000, 58–59) mukaan on yleistä, että puutteellisen palautteenannon takia työntekijä kuvittelee tekevänsä työnsä riittävän hyvin, vaikka todellisuudessa työntekijä alisuoriutuu tehtävistään. Ongelma saattaa olla puuttuvat tiedot työn tavoitteista, fyysinen tai psyykinen kyvyttömyys, laiskuus tai väsymys (Haapalainen 2005, 82–85), mutta ilman palautetta työntekijälle ei edes tiedä, että hänen pitäisi parantaa työsuoritustaan. Järvinen (1999, 28–29) on sitä mieltä, että suomalaisella työpaikalla ei anneta tarpeeksi positiivista palautetta kun taas Haapalainen (2005, 81) ja Sydänmanlakka (2000, 58–59) kirjoittavat negatiivisen palautteen antamisen olevan suomalaisille vaikeaa.

Monimuotoista henkilöstöä johdettaessa voi olla tarpeen kiinnittää huomiota siihen, millä tavalla kullekin työntekijälle annetaan palautetta erityisesti negatiivista palautetta annettaessa. Negatiivinen palaute tulisi aina antaa kahden kesken ja palautteen pitäisi kohdistua työsuoritukseen, ei työntekijään (Kaistila n.d., 12; Sydänmaanlakka 2005, 65), mutta yksilöiden eroavaisuudet tulisi ottaa huomioon siinä, miten palaute esitetään. Brett, Behfar ja Kern (2006) kirjoittavat, että joissain kulttuureissa, kuten joissain aasialaisissa kulttuureissa, on tyypillistä käyttää niin sanottua epäsuoraa kommunikointia, jossa kommunikointi perustuu enemmän eleisiin, ilmeisiin, puhetyyliin. Joissakin länsimaalaisissa kulttuureissa kommunikointi on suoraa, jolloin esimerkiksi negatiivinen palaute annetaan selkeästi ja ”suoraan asiaan” mentaliteetilla. (Brett, Behfar & Kern 2006.) Suora palaute voi olla joillekin herkemmille ihmisille tai epäsuoraan kommunikointiin tottuneilla ihmisillä rankka asia, ja palaute voidaan ottaa hyvin henkilökohtaisesti tai se voi olla jopa loukkaavaa tai häpeää aiheuttavaa (Brett ym. 2006; Erilaisuus sallittu... 2007, 14–15), mutta toisille asian kiertely ja pehmentäminen voi olla kovin turhauttavaa.

Palautteen on hyvä kulkea myös toiseen suuntaan eli työntekijältä esimiehelle. Tätä on käsitelty lähemmin kohdassa 4.4.8 Henkilöstön osallistaminen.

Erot kommunikaatiotyyleissä saattavat olla erityisen suuria eri kulttuurien välillä. Kulttuurien sisällä on tietenkin yksilöllisiä eroja ja joskus työntekijä on omaksunut kohdemaan kommunikaatiotyylin ja oman maan tavat saattavat tulla esiin stressaavissa tilanteissa tai paineen alla (Lieberman ym. 2003, 54).

4.4.8 Henkilöstön osallistaminen

Monimuotoisuuden johtamista käsittelevissä teoksissa henkilöstön osallistaminen yhdistetään usein hyvään monimuotoisuuden johtamiseen. Henkilöstön mukanaolo päätöksenteossa ja suunnittelussa on tärkeää henkilöstön sitoutumisen ja oman kehitysvalmiuden kannalta (Savileppä 2010, 15). Henkilöstön osallistamisessa on myös monimuotoisuuden kannalta olennainen hyöty. Kun suunnitteluun ja päätöksentekoon otetaan johdon lisäksi mukaan myös henkilöstöä, hyödynnetään koko osaamispotentiaali, jota henkilöstöllä on tarjolla (Sisäasiainministeriö 2010, 23). Lisäksi ongelmatilanteissa henkilöstön osallistamisella voidaan saada tilanteeseen täysin uusia näkökulmia ja ongelmiin saadaan myös henkilöstön kannalta toimivampia ratkaisuja. Erityisesti henkilöstöä koskevissa asioissa on tärkeää osallistaa heidät itsensä päätöksentekoon tai valmisteluun, jotta henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa omiin asioihinsa.

Henkilöstön osallistaminen edesauttaa myös avoimuutta ja luotettavuutta yrityksessä (Sisäasiainministeriö 2010, 23). Kun henkilöstö pääsee suljettujen ovien sisäpuolelle, ymmärrys yrityksen ja johdon toiminnasta saattaa muuttua ja sillä voi olla positiivisia vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen ja työmotivaatioon.

Joillekin työntekijöille päätöksentekoon osallistuminen voi olla hankalaa. Esimerkiksi jossain korkean valtaetäisyyden kulttuureissa päätöksentekoa pidetään johtajan työnä, ja tilanteessa, jossa henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon johtaja voidaan nähdä laiskana tai kykenemättömänä suoriutumaan tehtävistään. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa työntekijälle voi myös olla hankalaa esittää mielipiteitään ylemmän tahon, kuten johtajan edessä saatikka olla eri mieltä korkean tahon kanssa. Korkean valtaetäisyyden maissa johtaja on usein auktoriteettinen hahmo, jota ei sovi kyseenalaistaa. (Erilaisuus sallittu... 2007, 30, 32–33.)

Henkilöstöä voidaan osallistaa käytännössä esimerkiksi erilaisilla yhteistoimintaryhmillä ja kiintiöillä työryhmissä (Sisäasiainministeriö 2010, 23). Henkilöstölle on tarjottava mahdollisuus palautteenantoon ja erilaiset palautejärjestelmät ovat hyvä tapa osallistaa henkilöstöä toimintaan (Menestystä monimuotoisuudesta... 2010, 30). Palautetta tulisi pystyä antamaan myös nimettömänä (Menestystä monimuotoisuudesta... 2010, 30), sillä

esimerkiksi joihinkin korkean valtaetäisyyden kulttuureihin varsinkin negatiivisen palautteen antaminen hierarkiassa ylemmälle taholle voi olla kiusallista tai tuntua epäsovelialta (Erilaisuus sallittu... 2007, 32–33). Myös kollektiivisissa kulttuureissa palautteenantoa voidaan pitää vieraana, sillä sen saatetaan kokea Nimettömät työtyytyväisyys-tutkimukset voivat olla hyvä keino kerätä palautetta yksityiskohtaisistakin aiheista.

4.4.9 Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen

Henkilöstön osaamista pidetään yrityksen tärkeimpänä pääomana ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa oppiminen on välttämättömyys kilpailussa pysymisen kannalta (Sydänmaanlakka 2000, 22–23; Kauhanen 2006, 139; Viitala 2009, 170). Jotta henkilöstön osaamisesta saataisiin mahdollisimman paljon irti ja jotta osaamista saataisiin kehitettyä tarvittavaan suuntaan, osaamisen johtamisen on oltava järjestelmällistä ja suunniteltua.

Osaamisen johtaminen alkaa aina yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista, joiden on oltava selkeitä ydinosaamisen tunnistamiseksi ja jotta osaamista voidaan kehittää oikeaan suuntaan (Sydänmaanlakka 2000, 145). Jotta osaamisen kehittäminen olisi tarkoituksenmukaista, on määriteltävä osaamistarpeet ja tämän jälkeen jokaiselle työntekijälle on laadittava henkilökohtaiset kehitys- ja osaamissuunnitelmat (Ojala 2003, 42). Esimies ei saisi olettaa mitään työntekijän osaamistasosta esimerkiksi iän tai kansallisuuden perusteella. Alho ym. (2007, 56) mainitsee, että esimerkiksi maahanmuuttajataustaisen työntekijän osaaminen jää usein tunnistamatta ja korkeastikin koulutetut henkilöt päätyvät työskentelemään vain hierarkiassa alatasolla olevissa työtehtävissä. Usein esimiehillä on oletuksia siitä, mitä juuri taloon tullut tai valmistunut työntekijä ei osaa tai mitä osaamista vanhemmalla työntekijällä on vain sen vuoksi, että on ollut alalla kauan, mutta oletukset voivat hyvin olla täysin vääriä (Vaahtio 2006, 94). Jotta osaaminen ensinnäkin tunnistettaisiin, ennen oppimissuunnitelmaa on hyvä laatia yksilöllinen osaamiskartoitus jokaisesta työntekijästä (Vaahtio 2006, 101–103).

Mikäli osaamista ei johdeta ja selkeitä toimintatapoja ei ole, ajaudutaan helposti seuraavanlaisiin tilanteisiin: organisaatiossa ei ole tarvittavaa osaamista, henkilöstö opettelee asioita, jotka eivät ole olennaisia yrityksen strategian toteutumisen kannalta, avainosaaja vie osaamisen mukanaan, sillä tietoa ja osaamista ei ole jaettu ja siirretty eteenpäin, si-

jaisten löytyminen on hankalaa ja näiden tuloksena työn laatu heikkenee, tehottomuus kasvaa ja asiakkaat ovat tyytymättömiä (Ojala 2003, 30). On tärkeää, että jokaisella kulttuurisesta taustasta, maahanmuuttajataustasta, iästä, sukupuolesta, työsuhteen tyyppistä tai muista yksilökohtaisista eroavaisuuksista huolimatta on mahdollisuus osallistua kaikkiin heidän työtehtäviensä kannalta olennaisiin koulutuksiin, olla osana osaamista kehittäviä prosesseja sekä edetä urallaan (Menestystä monimuotoisuudesta... 2011, 22; Sisäasiainministeriö 2010, 22). Tuntuu siltä, että erityisesti monimuotoista henkilöstöä ja erilaista osaamista johdettaessa selkeät toimintatavat ja hyvin suunnitellut prosessit ovat tärkeitä, jotta monimuotoista osaamista päästään hyödyntämään tehokkaasti ja työntekijöillä on tasavertaiset mahdollisuudet kehittää osaamistaan.

Monimuotoisuuden johtamisessa on olennaista, että työntekijöiden erilainen osaaminen ei jää vain työntekijälle itselleen vaan se ikään kuin valjastetaan yrityksen käyttöön. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamista jaetaan ja siirretään organisaatiossa eteenpäin ja edesautetaan näin työntekijöiden osaamisen kehittymistä sekä osaamisen säilymistä yrityksessä. (Eriaisuus sallittu... 2007, 65–66.) Osaamisen jakaminen ei hyödytä ainoastaan yritystä vaan se parantaa myös olennaisesti työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota (Ojala 2003, 27).

Ihmisillä tuntuu usein olevan virheellisiä käsityksiä ikääntyvien työntekijöiden oppimiskyvystä. Sanonta 'vanha koira ei opi uusia temppuja' on kuitenkin osittain virheellinen, sillä uuden oppimisen tarve ei ole ainoastaan nuoremmilla, vaan se jatkuu läpi eliniän ja ikääntyvä työntekijä on kykeneväinen oppimaan uutta siinä missä nuorempikin (Vaherva 1994, 262–264). Oppimisessa voidaan kuitenkin havaita eroja eri-ikäisten ihmisten välillä ja Vahervan (1994) mukaan ikääntyessä ihmisen tiedollinen toiminta muuttuu ja esimerkiksi ulkomuistikyky heikkenee vanhetessa. Jotkut oppimisen taidot, kuten yhteysmuisti, vahvistuu ikääntymisen myötä, jolloin uudet asiat kannattaa sitoa ennestään tuttuihin asioihin, jolloin aiemmin opittu tehostaa uuden oppimista. Toiminnallisesti ikääntyvälläkin työntekijällä on siis kyky oppia, mutta oppimisen esteeksi voivat nousta haluttomuus tai asenteelliset esteet, joita jo opitut asiat, kuten vanhan tietojärjestelmän tunteminen, tukevat. (Vaherva 1994, 263–264.) Tästä syystä johtamisen pääpaino tulisi olla oikeiden oppimistapojen kehittämisessä ja uuden oppimiseen motiivoinnissa.

Mediassa on lähiaikoina käyty keskustelua downsiftauksesta eli leppoistamisesta. Leppoistaminen on erityisesti Y-sukupolven trendi, jossa elämää ja erityisesti työntekoa halutaan helpottaa lyhyemmällä työpäivillä ja -viikoilla ja työtehtävien helpottamisella. Leppoistamiseen liittyy ajatus siitä, että vähemmällä tulee toimeen. Leppoistamista pidetään vastaiskuna nyky-yhteiskunnan suorituspainotteisuutta ja materialismia vastaan. Downsiftauksessa työ ei ole enää itseisarvo, ja muut asiat, kuten harrastukset ja perhe, tulevat työn edelle. (Heikkilä 2010.) Hoitoalalla downsiftaus voi asettaa haasteita, sillä sitä ei enää pidetä ns. kutsumusammattina, vaan sinne ajaudutaan hyvän työllistymislanteen vuoksi, jolloin itse työ ei välttämättä ole hoitajalle niin tärkeää, eikä oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen välttämättä nähdä syytä.

Osaamisen kehittämisen keinoina voidaan käyttää esimerkiksi mentorointia, parityökentelyä, työkiertoa ja ristiinkoulutusta, erilaisia koulutuksia, järjestelmällisellä oman toiminnan ja virheiden arvioinnilla sekä osaajayhteisötoiminnalla.

Mentorointi juontaa juurensa jo kreikan antiikkisista taruista, ja sitä on käytetty läpi historian. Esimerkiksi oppipoika-mestari-asetelmassa voidaan mestarin ajatella olleen oppipoikansa mentori. Vanhemman käsityksen mukaan mentori on lähes jumalan kaltainen olento, mutta nykyajan määritelmässä mentorin auktoriteetti ei ole yhtä vanhassa asemassa vaan yhdessä tekeminen ja vastavuoroisuus ovat korostuneet. (Heikkinen & Huttunen 2008, 204.) Mentorointia voi käyttää perehdytyksessä, mutta myös työsuhteen kuluessa mentorointi on hyvä käytäntö esimerkiksi osaamisen jakamiseen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen (Heikkinen & Huttunen 2008, 203; Erilaisuus sallittu... 2007, 60, 65–66; Alho ym. 2007, 78).

Heikkinen ja Huttunen (2008) käsittelevät kahta alun perin Heideggerin kuvaamaa hiljaisen tiedon muotoa: käsillä oleva ja esilläoleva hiljainen tieto. Esilläoleva hiljainen tieto on usein sellaista, joka voidaan ilmaista sanoin, mutta käsillä oleva hiljainen tieto on läsnä tekemisessä, mutta sitä ei voida kuvailla sanoin. (Heikkinen & Huttunen 2008, 206.) Hoitotyössä hiljaista tietoa, ja erityisesti käsillä olevaa hiljaista tietoa, voisi olla esimerkiksi tapa, millä hoitaja lähestyy surevaa ihmistä. Hiljainen tieto ja sen siirtäminen on olennainen osa ikäjohtamista.

Erityisesti silloin, kun työntekijä on jäämässä eläkkeelle, hänen tietonsa siirtäminen ja jakaminen nuorempien työntekijöiden kanssa on tärkeää, jotta tieto ja osaaminen ei katoa organisaatiosta työntekijän mukana (Erilaisuus sallittu... 2007, 65–66). Mentoroinnissa tärkeää on yhdessä tekeminen käsillä olevan hiljaisen tiedon siirtämiseksi ja toisaalta hyvä dialogi, jossa käsillä oleva hiljainen tieto muuttuu esilläolevaksi (Heikkinen & Huttunen 2008, 208). Dialogi ei ole vain keskustelua, vaan vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä ja sen tarkoituksena on herättää oivalluksia sekä avartaa muiden ajattelua (Isaacs 1999, 40, 63). Hyvässä dialogissa ei yritetä vain siirtää tietoa toiselle, tai opettaa mentoroitavaa, vaan myös mentori oppii keskustelemaan mentoroitavan kanssa (Heikkinen & Huttunen 2008, 209).

Mentorointia on kritisoitu mm. siitä, että se ei salli käytäntöjen uudistumista ja kehittymistä. Tämä voi muodostua ongelmaksi erityisesti silloin, jos mentoroinnin ajatellaan olevan yksipuoleista opettamista eikä molemminpuolista vuoropuhelua käydä. Jotta mentorointi ei estäisi organisaation kehittymistä, mentorin on oltava avoin myös vastaanottamaan ja kuuntelemaan mentoroitavaa. Mentorin ei saisi ajatella olevan hierarkkisesti ylempänä kuin mentoroitava ja mentoroitavaa tulisi rohkaista kysymään kysymyksiä ja nostamaan esiin mieltä askarruttavia asioita. Mentoroinnissa ei opi ainoastaan mentoroitava, vaan myös mentoroiija voi oppia uusia käytäntöjä esimerkiksi uudelta työntekijältä, jolla saattaa olla hyvinkin erilainen näkemys- ja kokemustausta, mikä auttaa kehittämään parempia käytäntöjä. (Heikkinen ja Huttunen 2008, 204–205.)

Monimuotoisuuden johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota työparien valitsemiseen. **Parityöskentely** on hyvä tapa kehittää kummankin osapuolen osaamista, jos työparien valinta on suunnitelmallista. Konfliktien välttämisen kannalta työparien muodostaminen samantyyppisistä ja keskenään hyvin toimeentulevista työntekijöistä voi olla hyvä asia, mutta se ei välttämättä tue osaamisen kehittymistä. Osaamisen kehittämisen kannalta työparit kannattaisi muodostaa työntekijöistä, jotka voisivat ottaa oppia toisistaan.

Mikäli osaamista ei ole dokumentoitu ja jaettu organisaatiossa, avainosaajan pitkäaikainen sairausloma, muu työkyvyttömyys tai yrityksestä poistuminen aiheuttaa ongelmatilanteen. Työn osaavaa sijaista tai kokonaan korvaavaa henkilöä voi olla vaikea löytää riittävän nopeasti. (Ojala 2003, 30.) Edellä mainittujen keinojen lisäksi **työkierro** ja **ristiinkoulutus** ovat hyviä tapoja jakaa osaamista organisaatiossa, lisäävät organisaati-

on joustavuutta (Viitala 2009, 192) ja tukee työntekijän urakehitystä (Menestystä monimuotoisuudesta... 2011, 22). Ristiinkoulutuksessa työntekijää perehdytetään toisen työntekijän työtehtäviin (Viitala 2009, 192) ja työkierrossa työntekijä siirtyy tietyksi ajaksi johonkin toiseen tehtävään tai toiseen työpisteeseen (Kauhanen 2007, 56). Näin esimerkiksi kiiretilanteissa, äkillisen sairasloman tai muun työstä poistumisen tapahtuessa työntekijät pääsevät hyödyntämään toisessa tehtävässä oppimiaan taitoja.

Erilaisia **koulutuksia** ei tule unohtaa osaamisen kehittämisen apuna, vaikka usein kokemuksen kautta oppiminen voi olla tehokkaampaa ja syvempää kuin luentotyylinen opiskelu (Vaherva 1994, 265). Monimuotoiselle henkilöstölle koulutuksia järjestettäessä on otettava huomioon niin erilaiset koulutustarpeet kuin koulutuksen muotokin. Maa-hanmuuttajataustaisilla työntekijöillä, ikääntyvillä työntekijöillä ja juuri yritykseen saapuneilla työntekijöillä saattaa olla hyvinkin erilaisia koulutustarpeita (Alho ym. 2007, 25). Esimerkiksi suomen kulttuurin tai kielen koulutusta, atk-koulutusta ja koulutusta/perehdytystä organisaation arvoihin, strategiaan ja visioon saatetaan tietyissä tilanteissa tarvita. Koulutuksen muotoon on kiinnitettävä huomiota esimerkiksi kielen osalta, jos henkilöstö on monikulttuurinen. Henkilöstölle ja johdolle voi olla paikallaan järjestää myös yhdenvertaisuuskoulutusta tai esimerkiksi koulutusta kulttuurien välisestä viestinnästä, mikäli henkilöstö on monikulttuurinen (Sisäasiainministeriö 2010, 15, 22; Alho ym. 2007, 26).

Oman toiminnan ja virheiden arviointi on tärkeää oppimisen kannalta. Henkilöstö voi vaikka kokoontua kerran viikossa keskustelemaan edellisen viikon tapahtumista rakentavasti ja avoimesti. (Ojala 2003, 44) Keskusteluun voi ottaa mukaan dialogin aineksia. Yhdessä keskustelemalla voidaan hyödyntää myös monimuotoisen henkilöstön erilaisia näkemyksiä ja niistä voidaan saada hyviä toimintatapoja tulevaisuuden varalle. Oman toiminnan arviointi tulisi olla järjestelmällinen toimintatapa, jota ei tapahdu vain satunnaisesti. Joillekin henkilöille voi olla vaikeaa puhua omasta toiminnastaan tai virheistään ryhmässä, jolloin niistä tulisi keskustella ainakin esimiehen kanssa. Oman toiminnan arviointiin voidaan käyttää myös esimerkiksi oppimispäiväkirjaa tai vastaavaa dokumenttia.

Ryhmässä oppimista, monimuotoisen henkilöstön erilaisia näkemyksiä ja osaamista voidaan hyödyntää myös niin sanotussa **osaajajhteisössä**. Osaajajhteisöön kootaan

saman aihepiirin erilaisia osajia kehittämään yhdessä organisaation toimintatapoja jollain tietyllä osa-alueella tai ratkaisemaan ongelmia (Ojala 2003, 44–45).

4.4.10 Konfliktitilanteiden hoitaminen

Toisinaan kuvitellaan, että toimivassa organisaatiossa ei ole konflikteja tai ongelmia. Konfliktit ja ongelmat ovat kuitenkin jokaisen organisaation arkipäivää, eikä organisaation toimivuutta voida mitata niiden määrässä, vaan siinä, miten konfliktitilanteet käsitellään. Usein myös kuvitellaan naisvaltaisissa työyhteisöissä, kuten hoitoalalla olevan enemmän konfliktitilanteita epäsuoran kommunikation takia. Esimerkiksi selän takana puhuminen, juoruileminen ja kiusanteko yhdistetään usein naisvaltaisiin työyhteisöihin, mutta Järvisen mukaan myös tämä kuvitelma on virheellinen. (Järvinen 1999, 16, 92, 109.)

Joiltain osin ongelmia ja konfliktitilanteita voidaan ennaltaehkäistä edesauttamalla henkilöstön hyvää työtyytyväisyyttä, työkykyä, yhteishenkeä, motivaatiota sekä viestimällä ja tiedottamalla asioista selkeästi ja avoimesti. Esimerkiksi monikulttuurisuus voi tuoda mukanaan haastavia tilanteita, jotka johtuvat usein tietämättömyydestä ja väärinymmärryksistä (Erilaisuus sallittu... 2007, 46; Alho ym. 2007, 56–57). Joissakin organisaatioissa koulutus erilaisista kulttuureista ja niiden eroista voi auttaa henkilöstöä ja johtoporasta ymmärtämään erilaisia kulttuurieroja ja tätä kautta vähentää kulttuurien yhteentörmäyksestä johtuvia konfliktitilanteita. Suomen kielen koulutus maahanmuuttajataustaisille työntekijöille voi olla hyödyllinen tapa ennaltaehkäistä tai ainakin vähentää kielestä johtuvia väärinymmärryksiä.

Järvisen (1999, 92–93) mukaan konflikteja voidaan lähestyä kolmesta eri suunnasta: ongelmien kieltäminen ja niiden hoitamisen välttely, ongelmien epäsuora käsittely ja ongelmien suora käsittely. Konfliktijohtamisessa on kysymys siitä, että ongelmatilanteet hoidetaan ennen kuin niistä kehkeytyy ylitsepääsemättömiä esteitä esimerkiksi jokapäiväiselle työnteolle ja konfliktit tulisi käsitellä suorasti ja sen tulisi olla suunniteltu prosessi (Järvinen 1999, 155–157, 160). Esimiehen tehtävänä on puuttua konfliktitilanteisiin, sillä aika ei yleensä paranna ongelmatilanteita, vaan pikemminkin pahentaa tilannetta (Kaistila, n.d. 17).

Konfliktijohtaminen lähtee aina ongelmien syiden selvittämisestä ja kartoittamisesta (Järvinen 1999, 162–172; Kaistila n.d. 17). Ongelman seurausten korjaaminen ei poista itse ongelmaa, vaan ongelman poistamiseksi esimiehen pitäisi pyrkiä löytämään ongelman perimmäisin syy ja poistamaan se. Esimerkiksi monikulttuurisessa organisaatiossa voidaan huomata että joku työntekijä ei tunnu tulevan toimeen työparinsa kanssa, sillä hänen suomen kielen taitonsa on puutteellinen, eikä työpari voi kommunikoida työhön liittyvistä asioista. Ongelman ratkaisuksi ei riitä se, että työntekijälle laitetaan toinen työpari, sillä ongelma luultavasti ainoastaan siirtyy, ei poistu. Tällainen ongelma tulisi hoitaa järjestämällä työntekijälle suomen kielen koulutusta ja tätä kautta vaikuttaa ongelman perimmäiseen syyhyn.

Konfliktit ovat myös luonnollinen ja välttämätön osa ryhmätoiminnan rakentumisessa. Kuten yleisesti tiedetään, kuohuntavaihe on yksi ryhmän muodostumisen vaiheista ja tämä on lähes väistämätöntä. Kuohuntavaiheessa ryhmän jäsenten erilaiset mieltymykset ja näkemykset nousevat pinnalle ja erityisesti monimuotoisessa ryhmässä tämä vaihe saattaa aiheuttaa suuriakin konflikteja. Tutkimusten mukaan heterogeeninen ryhmä kuitenkin usein saa aikaan parempia ja innovatiivisempia tuloksia kuin homogeeninen ryhmä, kunhan tämän kuohuntavaiheen läpi päästään (Savileppä 2005, 14; Lieberman 2003, 59).

5 TUTKIMUS

Toimeksiantajan kuvaus

Yritys X on vuonna 2000 perustettu sekä julkiselle sektorille, että yksityisille asiakkaille sosiaali- ja terveyspalveluita tarjoava yritys. Yrityksen perustaja, Yhdistys Y, omistaa myös yhtiön kaikki osakkeet. Yrityksen palveluita ovat vanhusten asumispalvelu, päivätoiminta sekä kotihoito.

Yrityksen henkilöstöön kuuluu alle sata henkilöä, jonka lisäksi tarvittaessa vuokratyöhenkilöstöä. Henkilöstö jakautuu hoitohenkilöihin, ravintolatyöntekijöihin, siivoustyöntekijöihin, päivätoimintahenkilöstöön, huoltohenkilöstöön sekä esimiehiin.

Yhtiö toimii kahdessa Yhdistys Y:n omistamassa palvelukeskuksessa Tampereella. Keskuksissa on palveluasuntoja ja kaksi ryhmäkotia muistisairaille. Tämän lisäksi keskusten asiakkaille tarjotaan monipuoliset ravintola- sauna- ja kokoustilapalvelut. Päivätoimintaa yritys järjestää asiakkaille esimerkiksi liikunnan ja käsitöiden muodossa. Kotihoidon asiakkaille tarjotaan kotikäynteinä toteutettavat hoiva- ja hoitopalvelut kuten keskustenkin asiakkaille, sekä esimerkiksi omaishoitajien vapaapäivien sijaisuudet järjestyvät hoitoapuna tai päivävierailuna palvelukeskukseen. Lisäksi asiakkailla on mahdollisuus ostaa ulkopuolisia lisäpalveluita kuten kampaamo- tai hierontapalveluita.

Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään henkilöstön monimuotoisuuden laajuutta taustatietokysymyksien avulla. Tutkimuksen muilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään miten Yritys X:ssä monimuotoisuuden johtamiseen liittyvät käytännöt toteutuvat tällä hetkellä henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda pohjaa toteutettavalle käytännön käsikirjalle monimuotoisuuden johtamiseen Yritys X:ssä. Tutkimuksessa kysyttiin myös kehitysehdotuksia, jotta toteutettavasta käsikirjasta tulisi toimeksiantajalle mahdollisimman hyödyllinen ja käytännöllinen.

Tutkimuksen kohderyhmä oli Yritys X:n henkilöstö. Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa ja vastauksia saatiin 17 kpl. Vastausprosentti oli 23 %.

Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselylomakkeena, jonka toimeksiantaja lähetti koko henkilöstölle. Tutkimus toteutettiin Tampereen Ammattikorkeakoulun lomake-editorilla.

Tutkimus oli alun perin avoinna 8.-14.10.2012, mutta vähäisen vastausmäärän vuoksi vastausaikaa pidennettiin 18.10.2012 saakka.

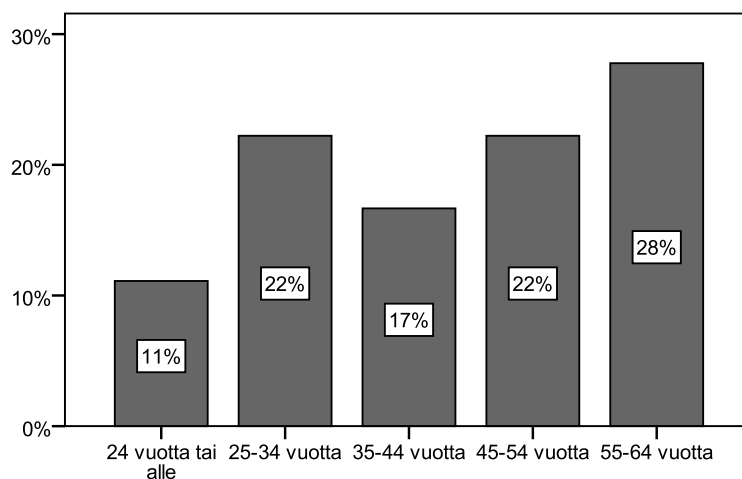
Tutkimustulokset on käsitelty SPSS-ohjelmisto PASW Statistics 18:lla sekä MS Excel 2007:llä ja MS Word 2007:llä.

5.1 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

5.1.1 Henkilöstön rakenne

Perustiedot

Vastaajista kaikki olivat suomalaisia naisia ja yhtä määrää aikaista työntekijää lukuun ottamatta vakituudessa työsuhteessa. Vastaajista 67 % työskenteli Toimipiste X:ssä ja 28 % Toimipiste Y:ssä. Kotihoidon työtehtävissä työskenteli 5 %. Vastaajaryhmän ikärakenne vastaa nykyistä sosiaali- ja terveystieteiden ikäjakaumaa eli nuoria työntekijöitä on vähemmän kuin iäkkäämpiä. Suurin ikäryhmä tutkimuksessa oli 55–64-vuotiaat (28 %) ja pienin alle 25-vuotiaat (11 %). (Kuvio 1)



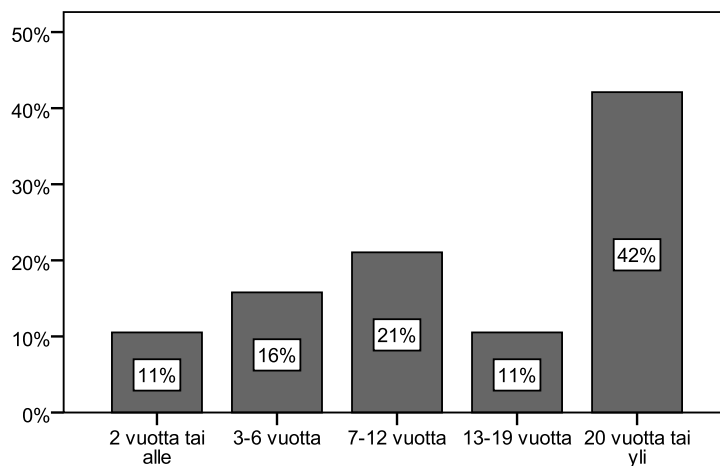
KUVIO 1. Vastaajien ikä

Koulutus ja osaaminen

Koulutustaustaltaan suurin osuus vastaajajoukossa oli lähi- tai kodinhoitajista koostuva ryhmä (37 %). Muu vastaajajoukko jakautui koulutuksen perusteella siten, ettei muita vastaavia suuria ryhmiä löytenyt. Pohjakoulutuksen lisäksi 44 % vastaajista kertoi omaavansa erityisosaamista tai muunkin kuin hoitoalan koulutusta.

Työkokemus hoitoalalta

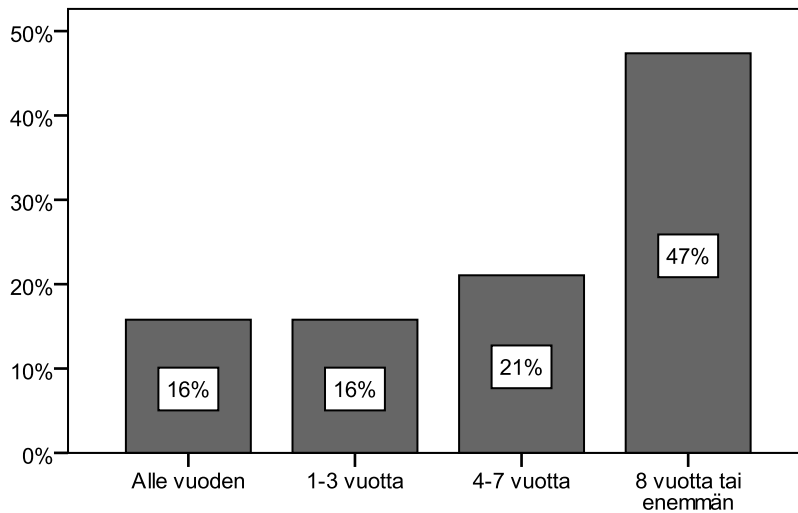
Vastauksista kävi ilmi lisäksi se, että merkittäväällä osalla työntekijöistä (42 %) oli työkokemusta sosiaali- ja terveystalalta vähintään 20 vuotta (kuvio 2). Muut työkokemuksen määristä kertovat ryhmät olivat kohtuullisen lähellä toisiaan, vaikka kuviosta 2 nähdään kuitenkin laskeva suuntaus sitä mukaa mitä vähemmän kokemusta on. Tämä tukee yleistä kuvaa alan ikärakenteesta, jossa iäkkäämpiä on enemmän kuin nuoria.



KUVIO 2. Vastaajien työkokemuksen määrä hoitoalalta

Työkokemus Yritys X:ssä

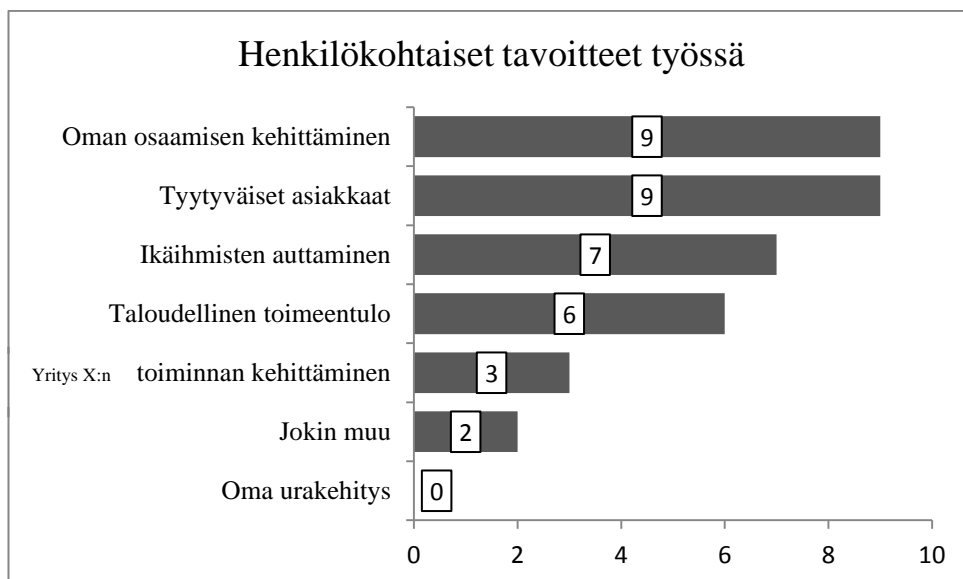
Ikärakenteen ja työkokemuksen määrän tulosten mukaisesti vastaajista lähes puolet (47 %) oli ollut töissä Yritys X:ssä vähintään kahdeksan vuotta. Pienemmissä eli alle vuoden, 1-3 vuoden ja 4-7 vuoden ryhmissä ei ollut mainittavia eroja, vaan loput vastaajat jakautuivat niihin melko tasaisesti. (Kuvio 3)



KUVIO 3. Vastaajien työkokemus Yritys X:ssä

Henkilökohtaiset tavoitteet työssä

Vastaajilta kysyttiin myös heidän henkilökohtaisista tavoitteistaan työssään siten, että kukin vastaaja sai valita kaksi mielestään tärkeintä kohtaa. Eniten vastauksia saivat oman osaamisen kehittäminen (9) ja tyytyväiset asiakkaat (9). Myös ikäihmisten auttaminen (7) ja taloudellinen toimeentulo (6) saivat jonkin verran kannatusta. Vähemmän vastauksia saivat Yritys X:n toiminnan kehittäminen (3) ja jokin muu (2), omaa urakehitystä ei valinnut vastaajista kukaan. (Kuvio 4)



KUVIO 4. Vastaajien henkilökohtaiset tavoitteet työssään

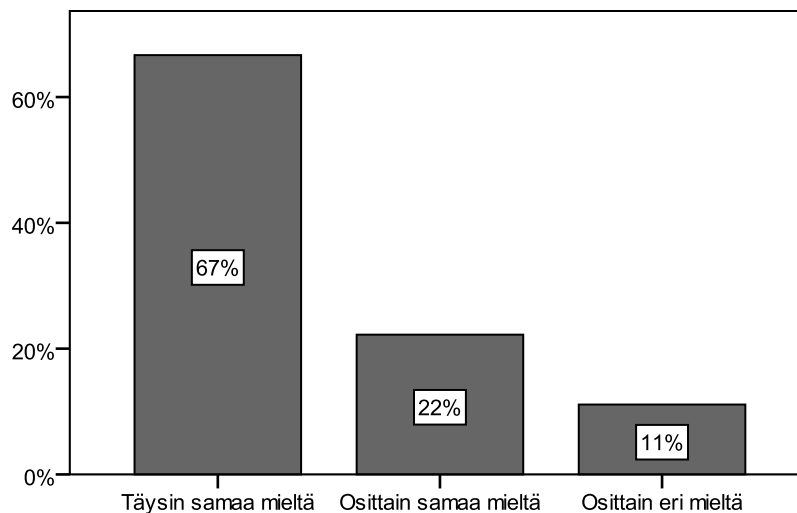
Kyselystä saadun vähäisen vastausmäärän vuoksi tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia ei voida erikseen arvioida ja tuloksia voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavina.

5.1.2 Nykytilanne

Tutkimuksessa käytettiin vastaajien vertailuryhmien muuttujina ikää, työkokemuksen määrää hoitoalalla ja Yritys X:ssä sekä työskentelypaikkaa. Kyselyn vastauksia ei ole vertailtu sukupuolen tai kansalaisuuden suhteen, sillä kaikki vastaajat olivat suomalaisia naisia. Myös työsuhteen tyyppin sekä työtehtävän vertailu on jätetty pois vähäisen vastausmäärän takia. Kysyttäessä vastaajilta mielipidettä väittämiin, oli vastausvaihtoehtona vaihteluväli täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä sekä en osaa sanoa. Joissakin graafeissa eri vastausten yhteisprosenttimäärä on 101 % tai 99 %, mikä johtuu tietojen käsittelyyn käytetyn SPSS-ohjelmiston tekemästä arvojen pyöristyksestä.

Perehdytys

Perehdyttämiseen liittyen vastaajilta kysyttiin tuntevatko he työpaikkansa käytännöt ja työtavat hyvin. Suurin osa vastaajista, 67 %, oli väittämän kanssa samaa mieltä. Lisäksi osittain samaa mieltä oli 22 % ja osittain eri mieltä 11 %. (Kuvio 5)

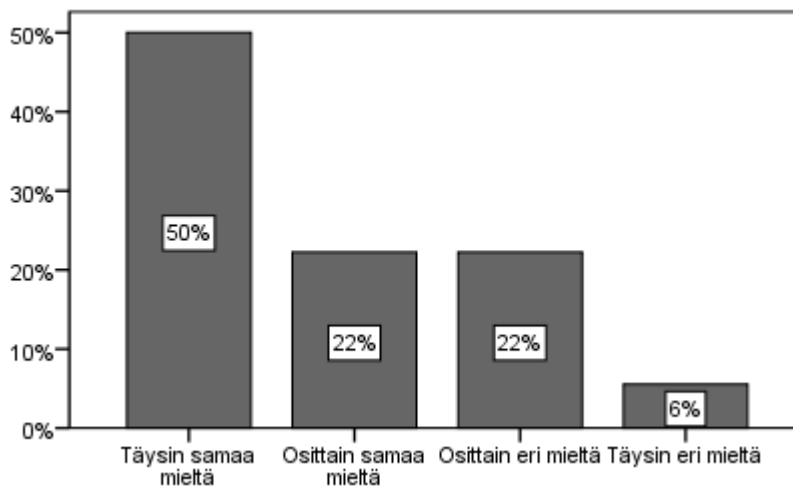


KUVIO 5. Tunnen hyvin työpaikkani käytännöt ja työtavat

Verrattaessa vastaajien kantaa työkokemuksen määrään alalla ja Yritys X:ssä huomattiin, että kokeneemmat vastasivat tuntevansa käytännöt ja tavat paremmin. Toimipiste X:ssä työskentelevät vastasivat olevansa täysin tai osittain samaa mieltä, kun taas Toi-

mipiste Y:ssä vastaukset olivat joko täysin samaa mieltä, tai osittain eri mieltä. Muiden muuttujien kohdalla yhteyksiä ei löytynyt.

Vastaajilta kysyttiin kokivatko he saaneensa henkilökohtaisen perehdytyksen työtehtäviinsä. Puolet vastaajista (50 %) sanoi olevansa väittämän kanssa samaa mieltä, reilu viidennes (22 %) osittain samaa ja osittain eri mieltä sekä loput (6 %) täysin eri mieltä. (Kuvio 6)

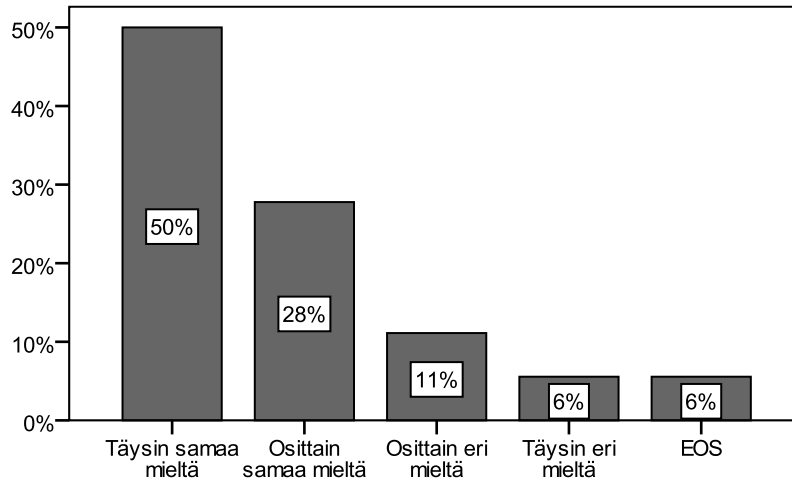


KUVIO 6. Olen saanut henkilökohtaisen perehdytyksen työtehtäviini

Vastaajien ikäryhmiin verrattuna huomattiin, että kaikki kahteen iäkkäimpään ryhmään kuuluvat olivat väitteen kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Muiden ikäryhmien kohdalla vastaukset jakautuivat kaikkiin vastausvaihtoehtoihin. Työkokemuksen osalta vastauksissa huomataan sama yhteys, kokeneemmat olivat enemmän samaa mieltä kuin vähemmän kokemusta omaavat. Tähän saattaa olla useita eri selityksiä. Esimerkiksi perehdytyskäytäntöjä on saatettu vuosien saatossa muuttaa tai nuoremmilla työntekijöillä voi olla erilaisia vaatimuksia ja odotuksia perehdytyksen suhteen kuin vanhemmilla työntekijöillä, joilla on saattanut olla esimerkiksi hieman erilainen koulutus tai perehdytyskäytännöt yleensä. On myös mahdollista, että kauemmin Yritys X:ssä työskennelleet ovat kehittyneet tehtävissään ja koska perehdytyksestä on jo aikaa, he eivät enää muista omaa perehdytystään yhtä hyvin kuin nuoremmat työntekijät, joilla perehdytys on ollut vähemmän aikaa sitten. Vastaajien työskentelypaikkojen välillä eroja ei löytynyt.

Vastaajilta kysyttiin myös uusien vakituisten työntekijöiden sekä vuokratyöntekijöiden tasavertaisesta asemasta muihin nähden. 50 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 28

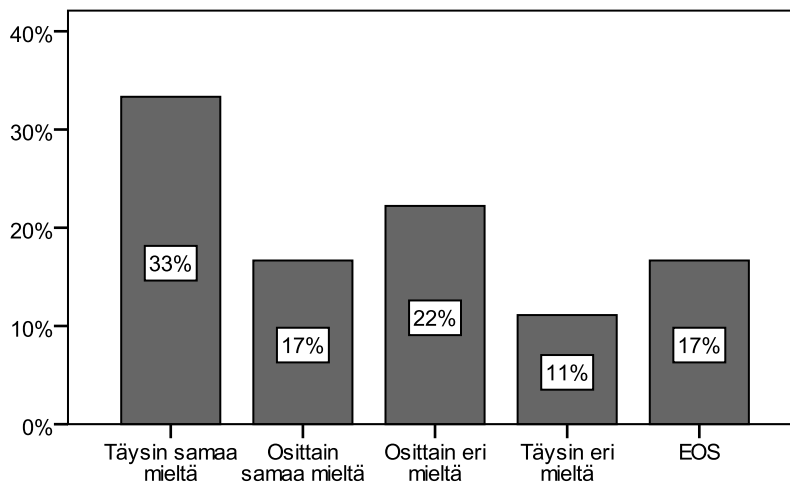
% osittain samaa mieltä. Lähes neljä viidesosaa vastaajista oli siis ainakin osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Osittain eri mieltä väittämän kanssa oli 11 % ja täysin eri mieltä sekä en osaa sanoa saivat kumpikin 6 %:n osuuden vastauksista. (Kuvio 7)



KUVIO 7. Uudet vakituiset työntekijät ovat tasavertaisessa asemassa muihin nähden

Vastaajien ikään verrattuna kaikki alle 25-vuotiaat sekä 35–44 -vuotiaat olivat väittämän kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä. Huomioitavaa kuitenkin on, että nämä kaksi ikäryhmää olivat tutkimuksessa vastaajaikäryhmistä pienimmät. Muilla ikäryhmillä vastaukset jakautuivat. Työskentelypaikkoihin verrattuna Toimipiste X:ssä työskentelevät vastaajat olivat väitteen kanssa enemmän samaa mieltä kuin Toimipiste Y:n vastaajat. Muissa vertailukohtissa vastaukset mukailivat väittämän yleistä vastausjakaumaa (kuvio 7) eikä mainittavia yhteyksiä löytynyt.

Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien mielipidettä vuokratyöntekijöiden tasavertaisesta asemasta muihin työntekijöihin verrattuna. Väittämän kanssa oli täysin samaa mieltä 33 % vastaajista ja osittain samaa mieltä oli 17 %. Osittain eri mieltä oli 22 % vastaajista ja täysin eri mieltä 11 %. Yhteensä kolmasosa vastaajista oli siis eri mieltä väittämän kanssa. Huomattavaa on myös, että 17 % vastasi väittämään en osaa sanoa. (Kuvio 8) Verrattaessa vastaajien ikään, työkokemukseen alalla tai Yritys X:ssä tai työskentelypaikkaan ei merkittäviä yhteyksiä löytynyt.



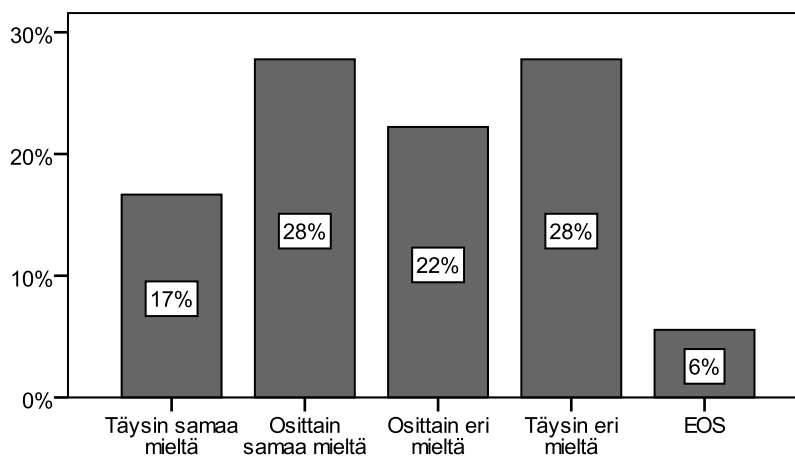
KUVIO 8. Vuokratyöntekijät ovat tasavertaisessa asemassa muihin nähden

Vuokratyöntekijöihin suhtautumiseen saattaa vaikuttaa esimerkiksi se, että alla käytetään työvoimapulan takia tyypillisesti paljon vuokratyövoimaa. Vuokratyöntekijän tarve voi olla hyvinkin äkillinen eikä vuokratyöntekijän perehdytykseen näin ollen ole paljoa aikaa. Tuntematon työpaikka ja uudet työtehtävät vaikuttavat työsuoritukseen ja näin ollen vuokratyöntekijöistä voi syntyä negatiivinen ja ammattitaidoton kuva henkilöstön keskuudessa.

Tutkimuksessa oli myös avoin kysymys kehitysehdotuksia varten. Vastauksissa mainittiin harjoittelijoiden perehdytykseen käytettävän ajan olevan liian lyhyt. Kritiikkiä sai myös vakituisten työntekijöiden vähäinen määrä viikonloppuisin.

Sitoutuneisuus

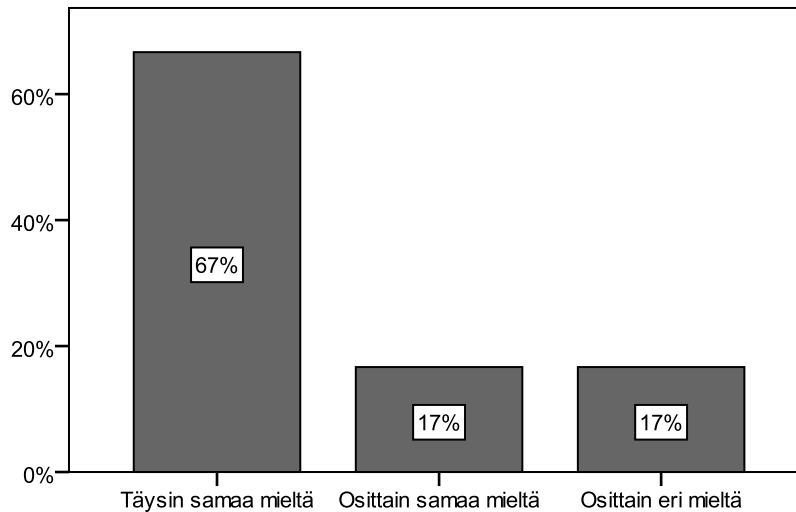
Vastaajien sitoutumista työpaikkaansa tiedusteltiin kysymällä voisivatko he vaihtaa työpaikkaa, mikäli saisivat vastaavan työtarjouksen muusta yrityksestä kuin Yritys X:stä. Vastaukset jakautuivat kaikkien vaihtoehtojen kesken siten, että täysin samaa mieltä oli 17 % ja osittain samaa mieltä 28 %. Osittain eri mieltä oli 22 % vastaajista ja täysin eri mieltä 28 %. Vastaajista väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä oli yhteensä 45 % ja täysin tai jokseenkin eri mieltä 50 %. Hieman alle puolet vastaajista saattaisi siis tilaisuuden tullen vaihtaa työpaikkaa kilpailijalle. (Kuvio 9)



KUVIO 9. Jos saisin nykyistä vastaavan työtarjouksen jostain muusta yrityksestä, voisin vaihtaa työpaikkaa

Vertailtaessa väittämän vastauksia vastaajien työsuhteen pituuteen Yritys X:ssä huomattiin, että alle vuoden työskennelleet olivat vähiten halukkaita vaihtamaan työpaikkaa, kun taas suurin ryhmä, yli 8 vuotta työskennelleet, olivat vastanneet tasaisesti jokaiseen vaihtoehtoon. Yhdestä seitsemään vuotta työskennelleet vastasivat tasaisesti kaikkien muiden kuin täysin eri mieltä -väittämän kesken. Kun vertailukohdaksi väittämään valittiin työntekijöiden ikä tai alan työkokemuksen määrä, ei mainittavia yhteyksiä tai eroja minkään ryhmien välillä löytynyt. Vastaajien työskentelypaikalla puolestaan näytti löytyvän eroavaisuus siten, että Toimipiste X:ssä työskentelevät vastaajat olisivat vähemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli sellaista tarjottaisiin.

Vastaajilta tiedusteltiin lisäksi tuntevatko he kuuluvansa työyhteisöönsä. Vastaajista 67 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Muista vaihtoehtoista osittain samaa mieltä ja osittain eri mieltä saivat kumpikin 17 % osuudet. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 10)

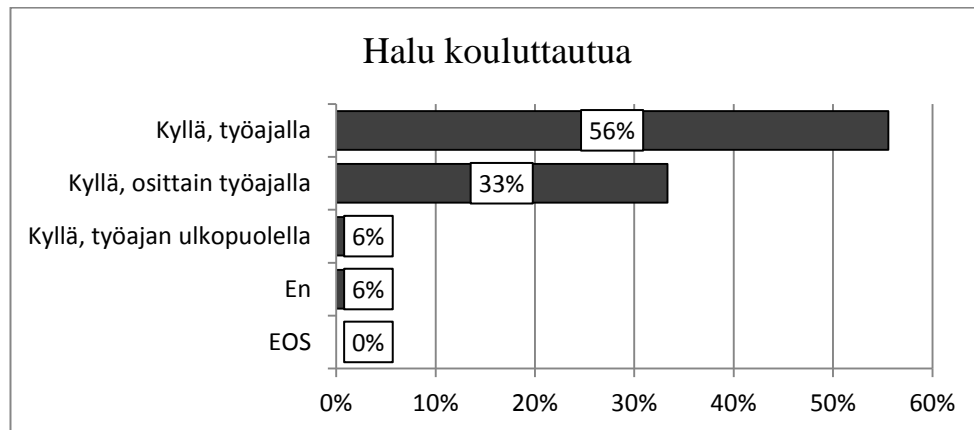


KUVIO 10. Tunnen kuuluvani työyhteisööni

Ikäryhmiä verrattaessa ilmeni, että ikääntyneemmät työntekijät tunsivat kuuluvansa työyhteisöön vahvasti, kun taas ikäjärjestyksessä kolmessa nuorimmassa ryhmässä vastaukset jakautuivat. Yritys X:ssä alle vuoden sekä yli kahdeksan vuotta työskennelleet olivat eniten samaa mieltä väittämän kanssa. Toimipiste X:ssä työskentelevistä vastaajista 83 % oli täysin samaa mieltä, kun taas Toimipiste Y:ssä vastaukset jakautuivat tasan kolmen vastauksen kesken.

Tuloksista voidaan havaita, että sitoutuneisuudella ja sillä, tuntee työntekijä kuuluvansa työyhteisöön, ei ole merkittävää yhteyttä. Yritys X:ssä kuiten työskennelleet henkilöt olivat enemmän valmiita vaihtamaan työpaikkaa kuin yrityksessä vähemmän aikaa työskennelleet, mutta kuiten työskennelleet kuitenkin tunsivat kuuluvansa työyhteisöön vähemmän aikaa työskennelleitä vahvemmin.

Kun vastaajilta kysyttiin olisivatko he valmiita kouluttautumaan lisää parantaakseen työsuoritustaan, tai saadakseen monipuolisempia työtehtäviä ainoastaan yksi työntekijä vastasi ei. Eniten vastaajat suosivat koulutusta työajalla (56 %) sekä osittain työajalla (33 %). Työajan ulkopuolella kouluttautuisi vain yksi vastaajista ja lisäksi yksi vastaaja ei olisi valmis kouluttautumaan enempää (Kuvio 11). Vastaajien välillä ei löytynyt huomattavia eroja työkokemuksen, iän, tai keskusten välillä.



KUVIO 11. Vastaajien halu kouluttautua lisää parantaakseen työsuoritustaan tai saadakseen monipuolisempia työtehtäviä

Vastaajien iällä ja työkokemuksen määrällä näyttää olevan yhteys siten, että nuoremmat ja vähemmän kokeneet olivat valmiimpia lisäkoulutukseen kuin iäkkäämmät ja enemmän kokeneet. Työskentelypaikkojen välillä ei löytynyt eroja.

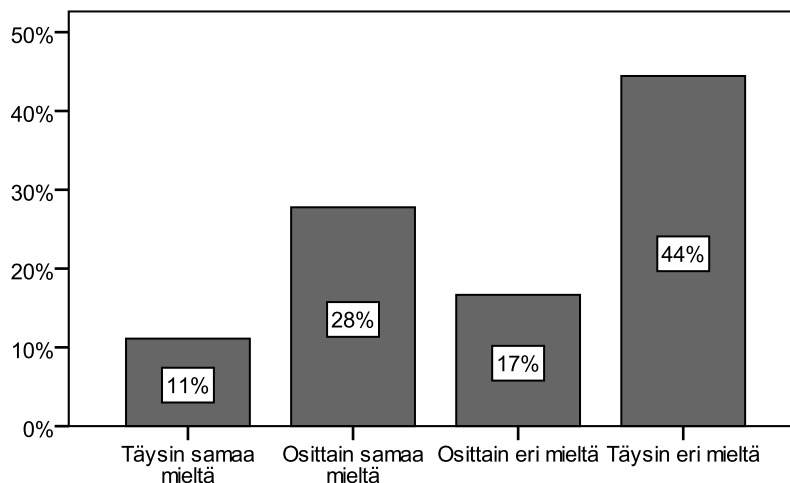
Sitoutuneisuuteen liittyy myös työntekijän mahdollisuus edetä työurallaan. Tätä aihetta koskevaa väittämää käsitellään tarkemmin kohdassa motivointi ja palkitseminen.

Työnsuunnittelu

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä työtehtävien sopivasta haastavuudesta. Kaikki vastaajat olivat väitteen kanssa joko samaa mieltä (67 %) tai osittain samaa mieltä (33 %). Vastaukset väittämään 'Minulla on osaamistasoani vastaavat työtehtävät' jakautuivat lähes vastaavalla tavalla, ainoastaan 6 % oli lisäksi osittain eri mieltä. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 72 % ja osittain samaa mieltä 22 %.

Vastaajien mielipide väittämään 'Työni on joskus liian vaativaa ajan riittämisen suhteen' jakautui melko tasaisesti väittämien täysin samaa mieltä (50 %) sekä osittain samaa mieltä (44 %) kesken. Loput vastaajista (6 %) olivat väittämän kanssa osittain eri mieltä. Toisin sanoen lähes kaikki vastaajista riippumatta iästä, työskentelypaikasta tai työkokemuksesta kokivat ajan riittävyyden ongelmaksi työnsä hoitamisessa.

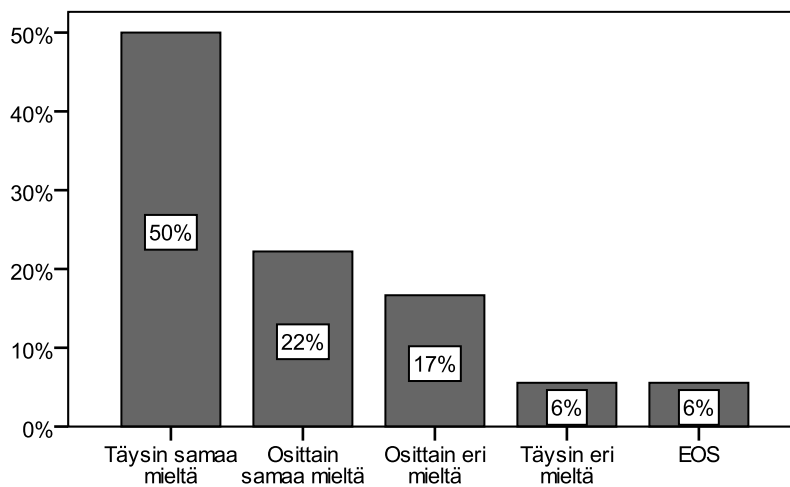
Väittäjä työn vaativuudesta osaamistasoon suhteutettuna puolestaan jakoi vastaukset siten, että 44 % oli väittämän kanssa täysin eri mieltä, 17 % osittain eri mieltä, 28 % osittain samaa mieltä ja 11 % täysin samaa mieltä (Kuvio 12). Vaikka enemmistö vastaajista onkin sitä mieltä, että heidän osaamistasonsa riittää työn hoitamiseen, on silti noin kaksi viidestä vastaajasta sitä mieltä, että joskus työ on liian haastavaa osaamisen suhteen. Erottuvia vastaajaryhmiä ei muuttujiin suhteutettuna löytynyt.



KUVIO 12. Työni on joskus liian vaativaa osaamistasoon suhteen

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä työnantajan joustamisesta työajoissa ja kaikki vastaajat olivat joko täysin samaa mieltä (72 %) tai osittain samaa mieltä (28 %). Vanhimmasta ikäryhmästä kaikki vastasivat olevansa täysin samaa mieltä, muiden ryhmien vastaukset jakautuivat.

Joustamisesta työtehtäviin liittyvissä asioissa vastaukset jakautuivat siten, että 50 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 22 % osittain samaa mieltä, 17 % osittain eri mieltä ja 6 % täysin eri mieltä. Lisäksi 6 % vastasi en osaa sanoa (Kuvio 13).

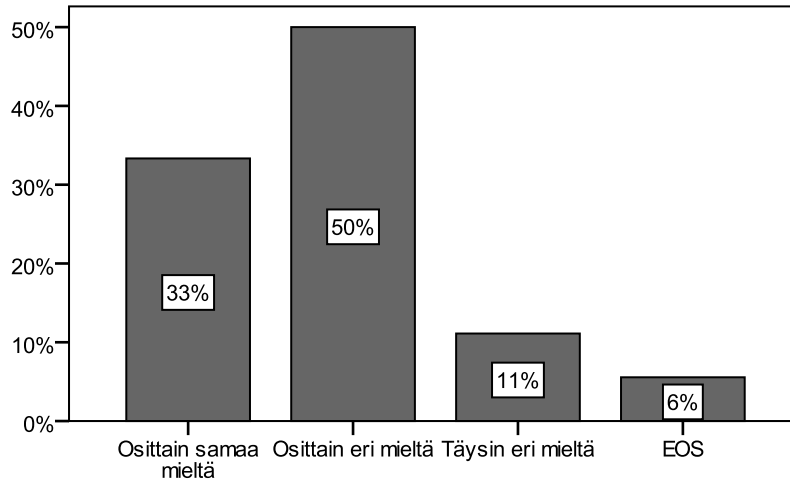


KUVIO 13. Työnantaja joustaa tarvittaessa työtehtäviin liittyvissä asioissa

Vanhimmasta ikäryhmästä kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä, nuorimmat puolestaan olivat osittain eri mieltä. Muut ikäryhmät jakautuivat vastausten kesken. Työskentelypaikan suhteen Toimipiste Y:ssä työskentelevät vastaajat olivat lähes kaikki täysin tai osittain samaa mieltä, Toimipiste X:n työntekijöiden vastaukset jakautuivat kaikkien vaihtoehtojen kesken. Muiden muuttujien kohdalla ei löytynyt yhteyksiä.

Työkykyä ylläpitävä toiminta

Asiaa koskien vastaajilta kysyttiin mielipidettä väittämään 'työnantaja järjestää riittävästi minua kiinnostavaa työkykyä ylläpitävää toimintaa'. Vastaajista 33 % oli osittain samaa mieltä, 50 % osittain eri mieltä ja 11 % täysin eri mieltä. Lisäksi 6 % ei osannut sanoa. Huomattavaa on, että kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä. (Kuvio 14)

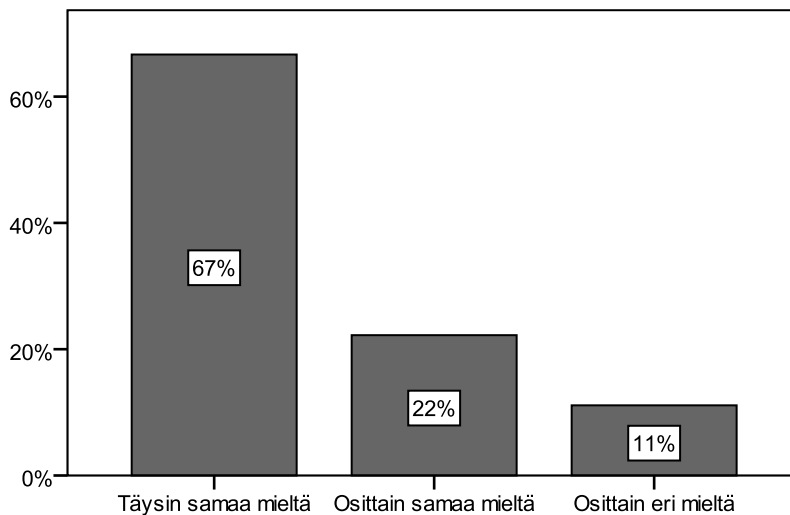


KUVIO 14. Työnantaja järjestää riittävästi minua kiinnostavaa työkykyä ylläpitävää toimintaa

Työskentelypaikkaan suhteutettuna ilmeni, että kukaan Toimipiste X:n vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Toimipiste Y:n vastaajat puolestaan olivat osittain ja täysin eri mieltä tai eivät osanneet sanoa. Muihin muuttujiin verrattuna ei mainittavia yhteyksiä löytynyt.

Motivointi ja palkitseminen

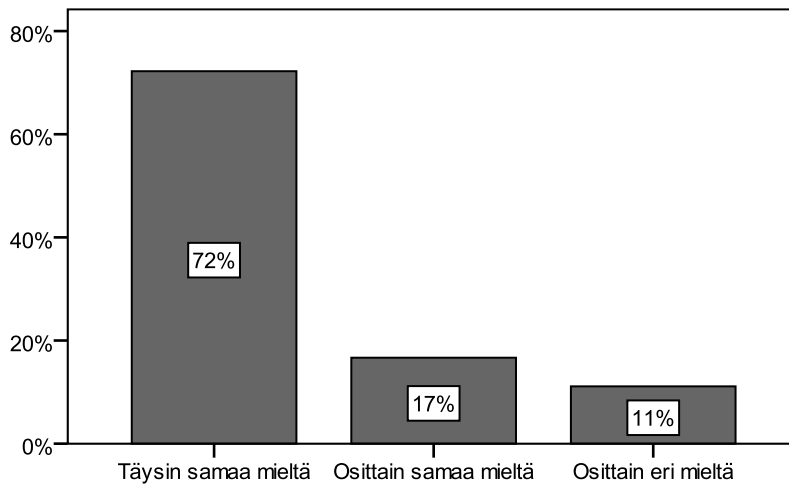
Vastaajilta kysyttiin motivoivatko heitä haasteet työtehtävissä. Vastaajista 67 % oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, 22 % osittain samaa mieltä ja 11 % osittain eri mieltä (Kuvio 15).



KUVIO 15. Haasteet työtehtävissä motivoivat minua

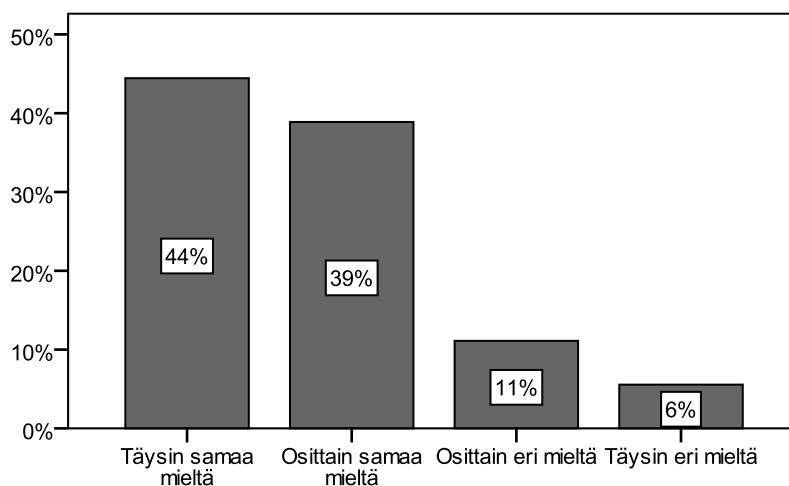
Toimipiste Y:n kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa, Toimipiste X:n työntekijöiden vastaukset puolestaan jakautuivat. Työntekijöiden ikään suhteutettuna yhteyksiä ei löytynyt, mutta työkokemuksen määrällä Yritys X:ssä näytti olevan yhteys siten, että vastaajista lähes kaikki 0-3 vuotta yrityksessä työskennelleet olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa, muilla työkokemusryhmillä vastaukset jakautuivat enemmän.

Vastaukset esimiehen luottamuksesta vastaajien itsenäiseen työskentelyyn jakautuivat siten, että täysin samaa mieltä oli 72 % ja osittain samaa mieltä 17 %. Osittain eri mieltä oli 11 % vastaajista. (Kuvio 16) Täysin samaa mieltä väittämän kanssa olivat kaikki vanhimmassa ikäryhmässä olevat vastaajat ja myös pitkällä työkokemuksella oli vastauksiin lähes sama yhteys. Muilla muuttujilla vertailtaessa merkittäviä eroja tai yhteyksiä ei löytynyt.



KUVIO 16. Koen, että esimieheni luottaa itsenäiseen työskentelyyni

Vastaajilta kysyttiin kokevatko he, että heidän työpanostaan arvostetaan työpaikallansa. 44 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 39 % osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä puolestaan oli 11 % vastaajista ja täysin eri mieltä 6 % (kuvio 17). On huolestuttavaa, että jotkin vastaajat ovat osittain ja täysin eri mieltä, vaikka suurin osa vastaajista onkin täysin tai osittain samaa mieltä.

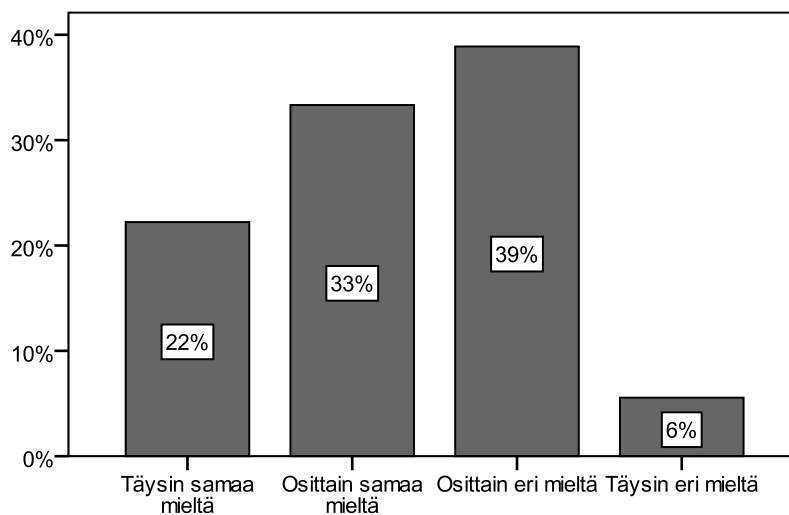


KUVIO 17. Koen, että työpanostani arvostetaan työpaikallani

Kaikki kahdesta vanhimmasta ikäryhmästä (45–64-vuotiaat) olevat vastaajat vastasivat olevansa täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa, muilla ryhmillä vastaukset jakautuivat. Myös kaikkien vähiten aikaa Yritys X:ssä työskennelleet vastasivat olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Muiden muuttujien kohdalla ei erityisiä yhteyksiä löytynyt.

Vastaajien iällä on yhteys väittämään siten, että kaikki kahden vanhimman ikäryhmän vastaajat ovat täysin tai osittain samaa mieltä. Sama yhteys väittämään on myös työntekijöillä, jotka ovat työskennelleet Yritys X:ssä lyhimmän aikaa. Muilla vastaukset jakautuvat. Lähes kaikki Toimipiste X:ssä työskentelevät vastaajat olivat väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä, Toimipiste Y:ssä työskentelevien vastaajien vastaukset jakautuivat enemmän.

Kun vastaajilta kysyttiin onko heillä mahdollisuus edetä työurallaan, vastaukset jakautuivat kaikkien vaihtoehtojen kesken. 22 % vastaajista sanoi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja osittain samaa mieltä oli 33 %. Vastaajista suurin ryhmä, 39 %, sanoi olevansa osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 6 %. (Kuvio 18)



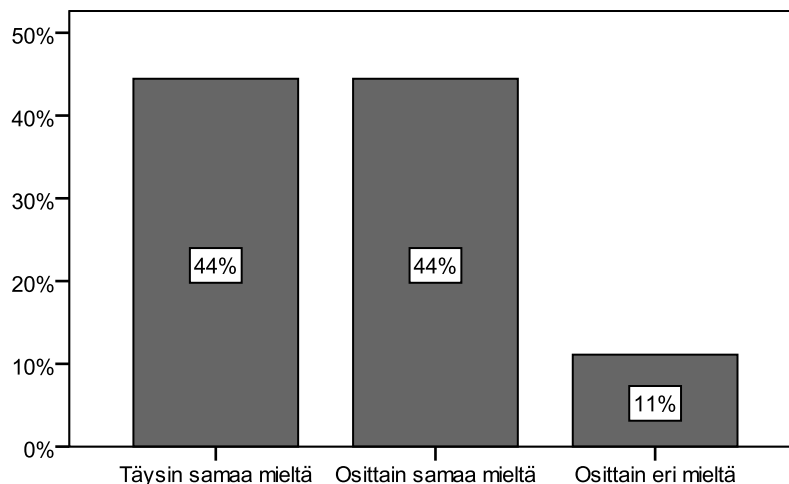
KUVIO 18. Minulla on mahdollisuus edetä työurallani

Vaikka hieman yli puolet vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä, huomattava osa heistä on eri mieltä. Kun verrattiin väittämää vastaajien ikään, työkokemukseen tai työskentelypaikkaan, ei mainittavia eroja tai yhteyksiä löytynyt. Asiaan vaikuttavat kui-

tenkin vastaajan työnkuva yrityksessä sekä hoitoalalle tyypillinen työ ja sen uramahdollisuudet itsessään.

Työuralla etenemiseen liittyvät myös aiemmin mainitut henkilökohtaiset tavoitteet. Vaikka kukaan vastaajista ei valinnut omaa urakehitystä kahden tärkeimmän henkilökohtaisen työtavoitteensa joukkoon, vaikuttaa asia kuitenkin motivaatioon ja sitoutumiseen. Se, ettei omaa urakehitystä valittu, saattaa kertoa siitä, että vaikka yli puolet vastanneista näkee urakehitysmahdollisuutensa positiivisena Yritys X:ssä, he asettavat muut asiat kuten osaamisensa kehittämisen ja tyytyväiset asiakkaat omaa urakehitystään tärkeämmiksi.

Vastaajilta kysyttiin myös annetaanko heille mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Vastaajista 44 % oli täysin samaa mieltä ja 44 % osittain samaa mieltä, 11 % oli osittain eri mieltä (kuvio 19). Vastaajien ikäryhmistä kaksi vanhinta olivat kaikki samaa tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Lisäksi työskentelypaikalla näytti olevan yhteys väittämään siten, että kaikki Toimipiste Y:ssä työskentelevät olivat täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Toimipiste X:ssä työskentelevien vastaukset jakautuivat kolmen väittämän vaihtoehdon kesken. Muita merkittäviä yhteyksiä ei löytynyt.



KUVIO 19. Minulle annetaan mahdollisuuksia kehittää osaamistani

Motivointiin ja palkitsemiseen liittyvät myös jo aiemmin käsitellyt väittämät työnantajan joustaminen työajoissa ja tehtävissä sekä tunne siitä, että kuuluu työyhteisöön. Myös työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat motivaatioon sekä palkitsemiseen ja niitä on käsitelty vastaajien perustiedoissa.

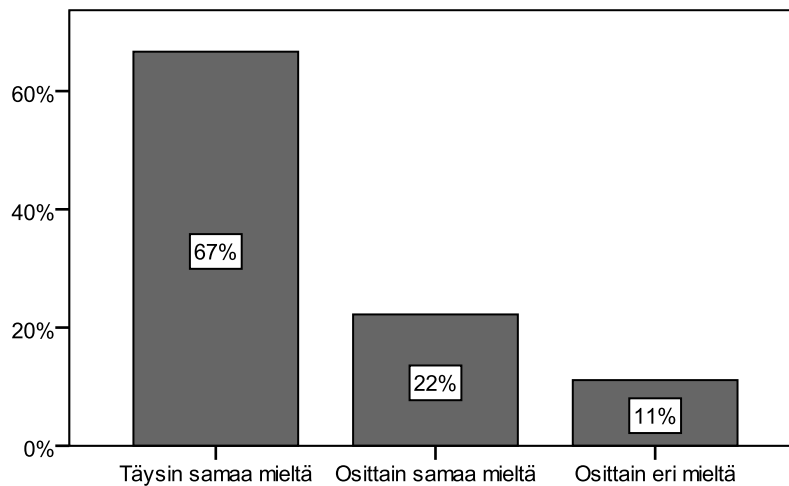
Sisäinen viestintä

Vastaajia pyydettiin tutkimuksessa kuvailemaan omin sanoin Yritys X:n toiminnan tarkoitus. Kaikki vastaajat olivat ainakin joltain osin sisäistäneet yrityksen toiminnan tarkoituksen, usein oli mainittu yksi tai muutama tärkeimmäksi koettu asia. Vastausten sisältö vaihteli, mutta muutamia vastauksia nousi esiin toistuvasti. Tällaisia olivat esimerkiksi tarvittavien palveluiden tuottaminen ikääntyneille, turvallisen vanhuuden takaaminen ja laadukkaan hoidon tarjoaminen.

Tutkimuksessa oli lisäksi avoin kysymys työyhteisöä kehittäville ehdotuksille. Vastauksissa moni mainitsi yhteistyön lisäämisen ja paremman kommunikoinnin kehitysehdotuksiksi. Lisäksi kritisoitiin tiedottamista ja työntekijöiden ajantasaista informointia työpaikan asioista, asiassa olisi parantamisen varaa vastausten mukaan hyvin usein. Myös johtajien päätöksenteko hoitotyön sujuvuutta koskien sai kritiikkiä, käytännön työn suorittajia ei ole vastausten mukaan kuunneltu.

Palaute ja kommunikaatio

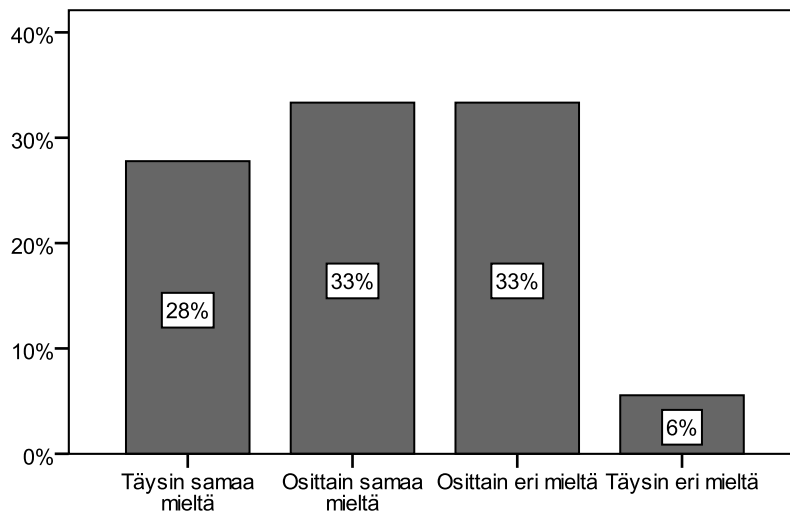
Vastaajista kaksi kolmasosaa (67 %) oli täysin samaa mieltä väitteen 'minusta on helppo mennä juttelemaan esimiehelleni' kanssa. 22 % oli osittain samaa mieltä ja 11 % osittain eri mieltä. (Kuvio 20)



KUVIO 20. Minusta on helppo mennä juttelemaan esimiehelleni

Vastaajien iällä ja kokemuksen määrällä näytti olevan yhteys väittämään siten, että vanhemmat ja enemmän työkokemusta omaavat vastaajat olivat täysin tai osittain samaa mieltä. Nuoremmilla ja vähemmän työkokemusta omaavilla vastaukset jakautuivat enemmän. Muiden muuttujien kohdalla yhteyksiä ei löytynyt.

Palautteen määrää koskevassa väittämässä kysyttiin kokevatko vastaajat saavansa riittävästi palautetta työstään. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti siten, että täysin samaa mieltä oli 28 % vastaajista, osittain samaa ja osittain eri mieltä 33 % sekä täysin eri mieltä 6 % (Kuvio 21). Minkään muuttujan suhteen ei huomattavia yhteyksiä väittämän kanssa löytynyt.



KUVIO 21. Koen saavani riittävästi palauteta työstäni

Osallistaminen

Erityisesti vapaissa kentissä ilmeni tarvetta yhteistyön lisäämiselle johdon ja työntekijöiden välillä. Vastauksista kävi ilmi, että esimerkiksi hoitohenkilökuntaa kuunnellaan liian vähän yleisesti ja erityisesti hoitotyötä koskevissa päätöksissä heidän näkemyksiään ei huomioida riittävästi. Yhteisiä palavereita sanottiin myös olevan liian vähän.

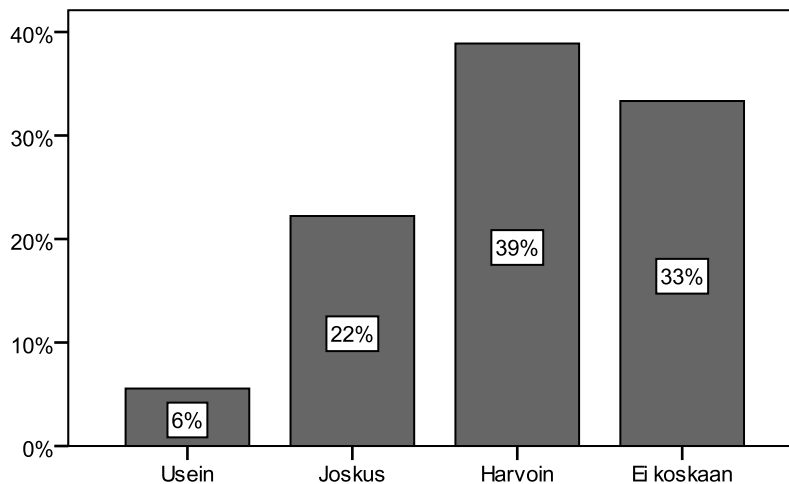
Osaamisen kehittäminen

Vapaissa kentissä ja kehitysehdotuksissa toistui se, että esimiehillä ei ole riittävästi aikaa johtamiselle, työntekijöiden kuuntelulle eikä muiden kun välttämättömien asioiden hoitamiselle. Vastaajat kaipasivat esimiehiltä jäməkämpää johtamista ja parempia johtamistaitoja.

Vastausten perusteella henkilöstö pitää oman osaamisensa kehittämistä tärkeänä tavoitteena työssään ja heillä on lisäksi osaamistasoan hyvin vastaavat työtehtävät ja mahdollisuus kehittää osaamistaan. Vastaajien mielipiteet jakautuivat huomattavasti ainoastaan työuramahdollisuuksia käsittelevän väittämän kohdalla. Kuten jo aiemmin on mainittu, lähes kaikki vastaajat olivat halukkaita kouluttautumaan lisää. Näihin asioihin liittyvät vastaukset ja niihin perustuvat graafit on esitetty edeltävissä kappaleissa.

Konfliktitilanteet

Konflikti- tai riitatilanteisiin liittyen vastaajilta kysyttiin onko heillä ollut ristiriitoja työtovereidensa kanssa. Vastaajista 6 % sanoi ristiriitoja olevan usein, 22 % joskus, 39 % harvoin ja 33 % ei koskaan (Kuvio 22).



KUVIO 22. Minulla on ollut ristiriitoja työtovereideni kanssa

Verrattuna vastaajien työkokemukseen, ilmenee yhteys siten, että vähiten kokemusta omaavista vastaajista jokainen vastasi ei koskaan. Lisäksi kaikki Yritys X:ssä vähimmän aikaa (0-3 vuotta) työskennelleet vastaajat sanoivat että heillä on riitoja harvoin tai ei koskaan. Työskentelypaikkoja vertailtaessa kukaan Toimipiste Y:n vastaajista ei vastannut konfliktitilanteita olevan usein, Toimipiste X:ssä työskentelevien vastaukset jakautuivat kaikkien vaihtoehtojen kesken. Muihin muuttujiin verrattuna ei löytynyt eroja tai yhteyksiä.

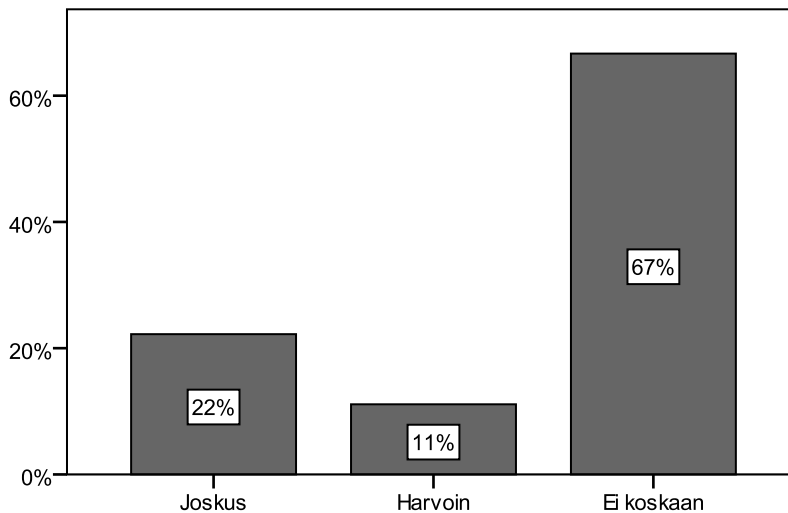
Vastauksista ilmeni, että ristiriitatilanteiden syyt liittyivät useimmiten työhön ja sen sisältöön. Työhön liittyen ristiriitojen aiheiksi mainittiin työmenetelmät, työnkuvien epäselvyys sekä aikaan suhteutettuna töiden liian suuri määrä. Myös kielimuuri, näkemuserot ja väärinymmärrykset mainittiin. Lisäksi vastattiin työntekijän kuulematta jättäminen tai se, ettei mielipidettä oteta todesta.

Tutkimuksessa väittämän yhteydessä oli myös kysymys siitä, onko kyseiset ristiriidat selvitetty ja kuka ne on selvittänyt. Vastaajista kolme neljäsosaa (75 %) sanoi, että ristiriidat on selvitetty, ja neljäsosa (25 %) sanoi ettei ole. Vastaajista jokainen, jonka risti-

riidat oli selvitetty, sanoi selvittäneensä tilanteet henkilökohtaisesti kyseisen työtoverin kanssa.

Kysyttäessä vastaajilta ristiriitatilanteista esimiehen kanssa ilmeni, että 67 %:lla työntekijöistä niitä ei ollut koskaan. Lisäksi 11 % vastasi ristiriitoja olevan harvoin ja 22 % joskus. Kukaan vastaajista ei sanonut tilanteita olevan usein. (Kuvio 23)

Vastaajien muuttujiin verrattuna ainoastaan iältään nuorimmat erottuivat siten, että kaikki nuorimman ikäryhmän vastaajat vastasivat väittämään ei koskaan. Muita yhteyksiä ei löytynyt.



KUVIO 23. Minulla on ollut ristiriitoja esimieheni kanssa

Ristiriidat esimiehen kanssa ovat johtuneet esimerkiksi työnkuvan epäselvyydestä ja työstä itsestään sekä siitä, kuinka paljon pitäisi pystyä työtä tekemään. Lisäksi kävi ilmi, että eri työtehtävien tärkeysjärjestyksestä on näkemyseroja. Myös tiedonkulun ongelmat ja väärinymmärrykset mainittiin.

Kysymyksen yhteydessä vastaajilta tiedusteltiin myös onko esimiehen kanssa olleet ristiriitatilanteet selvitetty ja kuka ne on selvittänyt. Vastaajista, joilla ristiriitoja oli ollut, 63 % sanoi, että tilanteet on selvitetty ja 37 % sanoi ettei ole. Selvitetyt tilanteet oli käsitelty yhdessä asianomaisen ja esimiehen kanssa tai itse.

Konfliktitilanteisiin liittyy keskeisesti myös aiemmin palautetta ja kommunikaatiota käsittelevässä kappaleessa läpi käyty väittämä 'Minusta on helppo mennä juttelemaan esimiehelleni'.

6 SUOSITUKSET

Tässä kappaleessa käsitellään erityisesti sellaisia kehittämistä vailla olevia kohtia, jotka nousivat esiin tutkimuksen tuloksissa. Kokonaisvaltaista monimuotoisuuden johtamista ja toimenpide-ehdotuksia löytyy liitteenä olevasta työkirjasta.

Perehdytys

Suurin osa vastaajista tunsu saaneensa henkilökohtaisen perehdytyksen työtehtäviinsä, mutta silti 28 % vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä. Vastaajista nuoremmat ja vähemmän kokemusta omaavat erottuivat olemalla enemmän eri mieltä kuin iäkkäämmät ja kokeneet. Kirjallinen perehdytyspaketti on hyvä tarjota uudelle työntekijälle erityisesti työpaikkaan perehdyttämisen tueksi. Uusi työntekijä pitäisi työpaikan lisäksi perehdyttää myös työyhteisöön ja työtehtäviin. Hyvä keino henkilökohtaiseen ja yksilöllisiin tarpeisiin huomioivaan perehdytykseen on esimerkiksi mentorointi, jonka avulla uusi työntekijä tutustuu sekä työyhteisöön, että työtehtäviinsä. Tutkimuksen avoimissa kentissä mainittiin myös vastuuhenkilön nimeäminen jokaisen uuden työntekijän perehdytykseen, ja vastuuhenkilöksi olisi loogista nimittää uuden työntekijän mentoroija. Mentorointi sopii alalle erityisen hyvin, sillä työnkuvaan liittyy paljon sellaista hiljaista tietoa ja ihmisten kanssa olemista, johon ei voi antaa kirjallisesti kattavia ohjeita vaan tehokkaampaa on siirtää hiljaista tietoa esimerkiksi juuri mentoroinnin avulla.

Tutkimuksen avoimessa palautekentässä kritisoitiin harjoittelijoiden perehdytykseen käytetyn ajan lyhyttä. Ylipäätään perehdytykseen olisi hyvä varata riittävästi aikaa, sillä ihmisten yksilölliset tavat uuden oppimiseen vaihtelevat. Jotkut oppivat hitaammin ja jotkut nopeammin.

Uusien vakituisten työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden asemaa vertailtaessa kävi ilmi, että vuokratyöläisten asemaa pidettiin vähemmän tasavertaisena muihin nähden. Vastaajien mielipiteissä tasavertaisuudesta täysin tai osittain samaa mieltä olevien määrä oli vuokratyöntekijöitä koskevassa väittämässä 30 % vähäisempi. Perehdytyksellä on tärkeä osa siinä, millaisen mielikuvan uusi työntekijä saa organisaatiosta ja henkilöstös-

tä. Esimiehen tulisi painottaa henkilöstölle, että jokainen uusi työntekijä tulisi ottaa vastaan positiivisella asenteella, oli kyseessä sitten vuokratyöntekijä tai vakituinen työntekijä.

Sitoutuneisuus

Työntekijöiden sitoutuneisuuteen liittyvän väittämän tulokset kertovat, että lähes puolet vastaajista voisi tilaisuuden tullen vaihtaa työpaikkaa nykyistä vastaavan työtarjouksen saadessaan. Määrä on huolestuttavan suuri, sillä työvoiman tarve alalla on tulevaisuudessa entistäkin suurempi. Vaikka ero työskentelypaikkojen välillä ei ollut suuri, Toimipiste Y:n vastaajat olisivat enemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaa tarjottaessa. Hyviä työntekijöitä kannattaa yrittää sitouttaa yritykseen, jolloin rekrytointiin käytetty aika ja muut resurssit vähenevät. Sitoutunut henkilöstö on myös motivoituneempi ja työtyytyväisyys on korkeammalla. Nämä seikat vaikuttavat suoraan esimerkiksi sairauspoissaoloihin ja konfliktitilanteisiin työpaikalla. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa esimerkiksi motivaatio, työtyytyväisyys ja – hyvinvointi, yleisesti organisaation toimivuus ja se, miten yritys pitää huolta työntekijöistään. Keinoja näiden asioiden parantamiseksi on kuvattu myöhemmin sekä liitteenä olevasta työkirjasta.

Työnsuunnittelu

Vastaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että heidän työnsä on joskus liian vaativaa suhteessa ajan riittämiseen. Sama asia tuli ilmi myös avoimen palautekentän vastauksista. Koko alalla vallitseva ongelma työvoimapulasta aiheuttaa esimerkiksi juuri hoitajien kiireeseen. Koska lisätyövoiman palkkaaminen ei välttämättä ole mahdollista, yrityksen ainoa keino on yrittää parantaa nykyisten työntekijöiden työkykyä, -motivaatiota, ja -hyvinvointia.

Työnantaja joustaa vastausten perusteella hyvin työtehtäviin liittyvissä asioissa, mutta verrattaessa työntekijöiden ikään, nuorempien työntekijöiden mielestä työnantaja ei joustaa yhtä hyvin kuin iäkkäämpien työntekijöiden mielestä. Myös nuorempien työntekijöiden fyysiset työkyvyn muutokset ja elämäntilanne voivat vaikuttaa työkykyyn siinä

missä vanhemmillakin. Yleensä työkyvyn heikkeneminen yhdistetään ikääntymiseen, mutta tutkimusten mukaan on syytä tarkastella enemmän yksilökohtaisia tekijöitä kuin ikää, ja myös nuoremman henkilön työkyky voi muuttua työsuhteen aikana. Psykkinen työkyky on yhtä tärkeä vaikuttava tekijä kuin fyysinen työkyky ja molemmat tulisi ottaa huomioon myös nuorempien työntekijöiden työsuunnittelussa. Säännölliset kehityskeskustelut sekä osaamis- ja työkyky-kartoitukset auttavat työtehtävien suunnittelussa.

Avoimen kentän kehitysehdotuksena mainitaan myös työkäytäntöjen yhtenäistäminen saman alan työntekijöiden välillä. Tämä on osittain ristiriidassa monimuotoisuuden johtamisen periaatteiden kanssa, sillä siinä pyrkimyksenä on tukea jokaisen yksilöllisiä eroja ja täten myös yksilöllisiä työtapoja. Toisaalta yhtenäiset työtavat helpottavat esimerkiksi sijaistamista. Työtapojen osalta kannattaneekin kehittää jokin yhtenäinen työskentelymalli, mutta antaa työntekijälle kuitenkin mahdollisuuksien mukaan vapauksia toimia itselleen sopivalla tavalla.

Työkykyä ylläpitävä toiminta

Vastaajista kukaan ei ollut samaa mieltä väittämän 'työnantaja järjestää riittävästi minua kiinnostavaa työkykyä ylläpitävää toimintaa' kanssa. Osittain tai täysin eri mieltä oli yli puolet vastaajista, joten asiaan tulisi kiinnittää huomiota. Kyselyn vastauksista ei voida tulkita, onko puutteita ylipäättään toiminnan järjestämisessä vai siinä, että järjestetään vastaajille vääränlaista tai sopimatonta toimintaa. Liikuntasetelit ovat hyvä tapa tukea monipuolisesti työntekijöiden erilaisia työky-toiminnan tarpeita. Työntekijöillä voisi olla myös hyvä teettää kysely, jolla saataisiin selville heitä erityisesti kiinnostavat ryhmäliikunta-muodot tai muut työky-toiminnan keinot.

Motivointi

Haasteet työtehtävissä motivoivat tutkimuksen mukaan suurinta osaa vastaajista, tämä kannattaa huomioida jatkossakin motivointikeinona. Erityisesti Toimipiste Y:ssä se saattaa olla hyvä keino, sillä kaikki vastaajat olivat täysin tai osittain samaa mieltä asian kanssa. Huomioitavaa myös on, että työntekijät kokivat tällä hetkellä työtehtävänsä riittävän haasteellisiksi ja osaamistasoaan vastaaviksi. Haasteet saattavat olla myös stressitekijä ja erityisesti, kun työntekijöillä on työntehtäviensä kanssa kiire, lisähaasteiden tarkoituksenmukaisuutta kannattaa pohtia tarkoin.

Vastaajilta kysyttiin myös tuntevatko he, että heidän työpanostaan arvostetaan työpaikalla. Vaikka 83 % vastaajista oli samaa mieltä, on silti huomioitava eri mieltä olevien määrä, 17 %. Jokaisen työntekijän työtehtävästä tai asemasta riippumatta täytyy tuntea, että heidän työtään arvostetaan ja että heidän työllään on merkitys organisaatiossa. Esimiehen tehtävänä on aika ajoin muistutettava työntekijää siitä, mitä hänen työpanoksensa merkitsee organisaatiolle. Jokaisen itsetunto on haavoittuva ja positiivinen palaute on tärkeää itsetunnon ja arvostuksen tunteen takia. Palautteenantoa on käsitelty enemmän kappaleessa 4.4.7 Palaute ja kommunikaatio.

Vastaajien henkilökohtaisia tavoitteita voidaan myös huomioida osana monimuotoisuuden johtamista. Henkilökohtaisista tavoitteista yleisimmät oman osaamisen kehittämisen jälkeen olivat tyytyväiset asiakkaat ja ikäihmisten auttaminen. Itse työ ja sen tarkoitus voi olla monille motivaatiotekijä. Jotta tämä motivaatiotekijä saataisiin konkreettisemmaksi, voisi asiaan liittyen tehdä esimerkiksi säännöllisiä suullisia kyselyitä vanhuksille palvelun laadun kartoittamiseksi ja parantamiseksi.

Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän toimivuudesta saattaa osin kertoa tutkimukseen osallistuneiden vastaajien vähäinen määrä. Lisäksi lähes kaikki työntekijät sanoivat olevansa täysin tai osittain samaa mieltä väitteen 'Työni on joskus liian vaativaa ajan riittämisen suhteen' kanssa. Osalla vastaajista ei välttämättä ole yksinkertaisesti ollut aikaa täyttää lomaketta työajalla. Myös sähköpostin käyttö viestintämenetelmänä saattoi vaikuttaa saatujen vas-

tausten määrään. Joillekin työntekijöille paperinen lomake olisi saattanut olla parempi vaihtoehto kuin sähköinen internetsivulla toteutettu lomake. Myös avoimen kentän palautteissa kritisoitiin viestintää ja tiedonkulkua työpaikan asioista.

Sähköpostin käyttö voi olla ongelmallinen viestintäväline erityisesti monimuotoisilla työpaikoilla. Erityisesti alalla, jossa työ tehdään muualla kuin tietokoneen ääressä, sähköposti ei välttämättä tavoita ihmisiä riittävän aikaisin. Sähköpostin lisäksi olisi hyvä käyttää muitakin viestinnän välineitä, kuten ilmoitustaulut tai muut tiedotukset esimerkiksi pukuhuoneissa, kokoukset ja palaverit, puhelinsoitot tai tekstiviestit. Parhaiten viestintä tavoittaa kaikki työntekijät, kun käytetään useita viestintäkanavia yhtäaikaaisesti. Esimiestyön pitäisi tapahtua niin sanotusti käytävälle, ei toimistossa, ja henkilökohmainen viestintä työpäivien aikana on myös tärkeä viestintäkanava. Yrityksen asioista tulisi viestiä avoimesti ja riittävästi, sillä tietämättömyys aiheuttaa helposti niin sanottuja käytäväkeskusteluja ja spekulointia, mikä vaikuttaa koko organisaation toimivuuteen.

Osallistaminen

Tutkimustuloksista ilmeni tarvetta useammille yhteisille palavereille johdon ja työntekijöiden kanssa, jotta hoitotyöntekijöiden näkemykset tulisivat paremmin huomioituiksi. Erilaiset yhteistoimintaryhmät tai osajayhteisöt lisäävät työntekijöiden osallisuutta esimerkiksi heitä koskevien tehtävien päätöksenteossa ja ongelmien ratkaisussa. Näin myös henkilöstön laajaa osaamista, näkemystä ja uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi saadaan hyödynnettyä. Henkilöstöä voidaan osallistaa myös esimerkiksi kiintiöillä työryhmissä. Johdon palavereihin tai työryhmään voidaan ottaa mukaan aina ainakin yksi henkilöstön edustaja.

Palaute ja kommunikaatio

Vastaajista hieman alle 40 % kokee, ettei saa työstään tarpeeksi palautetta. Asiaan tulisi kiinnittää huomiota, sillä mikäli näin suuri osa työntekijöistä kokee että ei saa tarpeeksi palautetta, voi työntekijöille jäädä paljon epäselviä asioita työtään koskien, virheet voivat toistua ja työmotivaatio heikentyä. Jos negatiivista palautetta ei tohdita antaa, työn-

tekijä voi kuvitella suoriutuvansa tehtävistään hyvin, vaikka tosiasiassa alisuoriutuu tehtävistään. Myös positiivisen palautteen antaminen on tärkeää ihmisen itsetunnon ja arvostuksen tunteen kannalta.

Negatiivinen palaute tulisi aina antaa kahden kesken, palaute tulee kohdistaa työsuoritukseen, ei työntekijään, negatiivisen palautteen tulee olla perusteltua ja rakentavaa. On myös muistettava kuunnella työntekijän näkemys asiasta ja varmistettava, että asia on ymmärretty. Suomalaisella työpaikalla on tyypillistä, ettei positiivista palautetta muisteta antaa. Jos organisaatiossa ei ole vanhaa kiittämisen kulttuuria, julkinen kiitos voi olla hämmentävää ja epämukavaa. Tällöin kiitollisuus kannattaa osoittaa jollain muulla tavalla kuin suoranaishalla kiittämisellä.

Osaamisen kehittäminen

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että lähes puolella vastaajista on erityisosaamista muunkin kuin hoitoalan koulutusta. Yritys X voisi harkita työhön varsinaisesti liittymättömän osaamisen hyödyntämistä esimerkiksi asiakkaille järjestettävän päivätoiminnan yhteydessä. Useammalla vastaajalla oli esimerkiksi liikunta-alan koulutusta, jota voisi mahdollisesti hyödyntää virkistys- ja kuntoutustyössä. Tällöin työntekijät pääsisivät myös käyttämään erityisosaamistaan, joka puolestaan saattaa tuoda lisää vaihtelua ja mielekkyyttä työntekoon sekä kasvattaa motivaatiota.

Tutkimustuloksista ilmeni, että lähes 40 % vastaajista oli täysin tai osittain sitä mieltä, että heidän työnsä on joskus liian vaativaa osaamistason suhteen. Vastauksista myös selvisi, että työntekijöillä on itsensä mielestä sopivan haastavat työtehtävät. Tässä saattaa olla kyse väliaikaisista hankalammista tilanteista työssä. Poikkeavista vastauksista huolimatta lähes kaikki työntekijät olivat halukkaita kouluttautumaan lisää parantaakseen työsuoritustaan tai saadakseen monipuolisempia työtehtäviä joko työajalla, osittain työajalla tai omalla ajalla. Halukkuus uuden oppimiseen on hyvä ominaisuus henkilöstössä ja sitä kannattaa käyttää hyväksi järjestämällä esimerkiksi erilaisia koulutuksia, työnkiertoa, mentorointia ja muita osaamisen kehittämisen keinoja.

Konfliktitilanteet

Mikään organisaatio ei ole ongelmaton. Konfliktitilanteet kuuluvat organisaation arkeen ja ne ovat toisinaan väistämättömiä, mutta joidenkin konfliktitilanteiden syntyä voidaan ennaltaehkäistä. Konfliktitilanteita syntyi tutkimustulosten mukaan esimerkiksi työnkuvien epäselvyydestä, väärinymmärryksistä ja kielimuurista. Tällaisia ristiriitoja voidaan osittain ennaltaehkäistä esimerkiksi työnkuvien selkiyttämällä ja varmistamalla, että kaikilla osapuolilla on samanlainen kuva työnkuvien sisällöistä. Väärinymmärryksiä ja kielimuureja voidaan ennaltaehkäistä esimerkiksi maahanmuuttajataustaisen työntekijän kielikoulutuksella ja henkilöstölle järjestettävillä kulttuurikoulutuksilla.

Ristiriitojen selvittämisessä olennaista on niiden selvittäminen välittömästi niiden ilmettyä sekä selvittämällä ristiriitatilanteen perimmäiset syyt ja pyrkiä poistamaan ne.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön päätavoitteena oli luoda käytännönläheinen työkirja esimiehelle tukemaan monimuotoisuuden johtamista sen eri osa-alueilla. Työkirjan esimerkkien ja ohjeiden tarkoitus on toimia apuna, kun pyritään parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia, sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Osatavoitteena oli selvittää nykytilanne henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden osalta sekä se, miten monimuotoinen henkilöstö huomioidaan johtamisessa tällä hetkellä.

Nykytilannetta selvitettiin henkilöstölle tehdyllä sähköisellä tutkimuskyselyllä. Työkirja oli tarkoitus laatia tutkimustulosten ja teoretiedon pohjalta. Tutkimuksen avulla saatiin selville, että joillain osa-alueilla toimeksiantajayrityksen tilanne on hyvä, mutta taas joissakin asioissa, kuten kommunikoinnissa ja viestinnässä, uusien työntekijöiden asemassa ja työntekijöiden osallistamisessa ja kuuntelemisessa on parannettavaa. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että alalle tällä hetkellä tyypillinen työvoimapula ja sen aiheuttama kiire on ongelma myös toimeksiantajayrityksessä.

Vähäinen vastausten määrä hankaloitti tulosten käsittelyä ja vähensi niiden luotettavuutta. Vastauksia saatiin ainoastaan 17 kpl, ja vastaajajoukko oli melko homogeeninen, sillä kaikki vastaajat olivat suomalaisia naisia. Tämän takia kysely ei täysin palvellut tavoitettaan, joka oli nimenomaan monimuotoisuuden huomioiminen johtamisessa, johon olisi kaivattu esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten ja miesten vastauksia. Henkilöstö on kooltaan noin 80 työntekijää ja näin ollen 17 suomalaisen naisen näkemys ei välttämättä edusta koko henkilöstön näkemyksiä. Näin ollen osatavoite ei täysin täyttynyt.

Tutkimukseen olisi mahdollisesti saatu enemmän vastauksia, mikäli se olisi toteutettu paperisena sähköisen lomakkeen sijaan. Vähäiseen vastausmäärään saattoi vaikuttaa se, ettei osa henkilöstöstä tarvitse työsähköpostiaan työssään kovin usein. Lisäksi henkilöstö ei välttämättä töiden määrän takia ehtinyt vastata kyselyyn työajalla. Myös viestintä tutkimusta ja sen hyötyjä koskien olisi voinut olla tehokkaampaa tai aktiivisempaa.

Vähäisen vastausmäärän ja homogeenisen vastaajajoukon vuoksi työkirja ei painotu niin paljon tutkimustuloksiin ja niiden pohjalta tehtyihin kehitysehdotuksiin kuin aluksi oli

ajateltu. Työkirja onnistuttiin kuitenkin laatimaan, ja siihen pyrittiin sisällyttämään mahdollisimman paljon myös tutkimustuloksia täydentämään teoretiedon pohjalta laadittuja kehitysehdotuksia ja osoittamaan mihin kohtiin juuri toimeksiantajayrityksen kannattaisi kiinnittää erityistä huomiota. Varsinaisille ainoastaan tutkimustuloksien pohjalta tehdyille kehitysehdotuksille tehtiin oma osio, suositukset, sillä työkirjassa on käsitelty laaja-alaisemmin eri osa-alueita ja siihen on sisällytetty myös sellaisia toimintaohjeita ja ehdotuksia, jotka eivät varsinaisesti käyneet ilmi tutkimustuloksista.

Henkilöstön monimuotoisuuden johtamisessa on olennaista tunnistaa, huomioida ja hyödyntää muitakin kuin näkyviä monimuotoisuustekijöitä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työntekijän oppimiskyky tai yksilökohtaiset motivoivat tekijät. Lisäksi monimuotoisuuden johtamista ei tulisi ajatella omana osa-alueenaan, vaan sen pitäisi olla osa jokapäiväistä henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä.

8 LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Alho, L., Viitamaa-Tervonen, O. & Juuti, P. 2007. Mahmoud, Mertsu ja Maija. Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki. Helsinki: Edita. [online] [viitattu 21.10.2012]
http://www.tem.fi/files/29243/Mahmoud_Mertsu_Maija.pdf
- Bairoh, S. 2008. Moninaisuuden johtamista vai hyvää henkilöstöhallintoa. [online] [viitattu 7.10.2012]
http://www.tietoviikko.fi/blogit/analyttikon_ikkuna/article137014.ece
- Branham, F. L. 2000. Keeping the People Who Keep You in Business: Twenty Four ways to Hang on to Your Most Valuable Talent. New York: AMACOM Books.
- Brefeld, L. 2011. Geert Hofstede on Culture. Vimeo [online] [viitattu 18.10.2012]
<http://vimeo.com/29036835>
- Brett, J., Behfar, K. & Kern, M. C. 2006. Managing multicultural teams. Teoksessa Harvard Business Review 11/2006. 84-91. [online] [viitattu 14.10]
<http://web.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5e1d4c0f-7277-43ce-b926-1c40468ce5b5%40sessionmgr13&vid=2&hid=7>
- Business case for diversity. Good practices in the workplace. 2005. European commission, European communities. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Continuing the Diversity Journey. Business practices, perspectives and benefits. European Commission, Luxemburg. 2008 [online] [viitattu 25.10.2012]
http://ec.europa.eu/culture/documents/continuing_diversity_journey.pdf
- Davison, S. C. & Ward, K. 1999. Leading international teams. Berkshire: McGraw-Hill.
- Era, P. 1994. Fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn muutokset vanhetessa. Teoksessa Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O. & Rautaoja, S. (toim.). Ikääntyminen ja työ. Juva: Työterveyslaitos ja WSOY, 43-75.
- Erilaisuus sallittu. Perehdymme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. 2007. [online] [viitattu 9.10.2012] <http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/7b9bff147c9254ba926ee80d3136840b/1349782643/application/pdf/114952/erilaisuussallitu.pdf> [Julkaistu painettuna: Tumma-vooren kirjapaino DARK]
- Fan, D. 2011. Proof That Diversity Drives Innovation. [online] [viitattu 8.10.2012]
<http://www.diversityinc.com/diversity-management/proof-that-diversity-drives-innovation/>

- Haq, R. 2004. International perspectives on workplace diversity. Teoksessa: Stockdale, M.S. & Crosby, F.J. (toim.) The psychology and management of workplace diversity. Malden: Blackwell Publishing Ltd, 277-298.
- Hays-Thomas, R. 2004. Why now? The contemporary focus on managing diversity. Teoksessa Stockdale M. S. & Crosby, F. J. (toim.) The psychology and management of workplace diversity. Malden: Blackwell Publishing Ltd, 3-30.
- Heikkilä, A. 2010. Downsifting kiinnostaa nuoria aikuisia. YLE uutiset. [online] [viitattu 20.10.2012]
http://yle.fi/uutiset/downshifting_kiinnostaa_nuoria_aikuisia/1531710
- Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. 2008, Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen kirjapaino Oy, 203-219
- Heikkinen, R. 1994. Sosiaalinen toimintakyky ja ikä. Teoksessa Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O. & Rautaoja, S. (toim.). Ikääntyminen ja työ. Juva: Työterveyslaitos ja WSOY, 95-101.
- Juuti, P. 2001. Ikäjohtaminen.. JTO-tutkimuksia, nro.13. Työministeriö. Hyvä ikä – ikäohjelma 1998-2002
- Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa: Toom A., Onnismaa, J & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Kansanvalistusseura. Gummeruksen kirjapaino Oy, 221-234.
- Kaistila, M. n.d. Hyvä esimiestyö. Kuntatyö kunnossa. Työturvallisuuskeskus / Kuntien Eläkevakuutus
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. & Unruh, K. 2007. Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas. Euroopan Yhdenvertaisten mahdollisuuksien teemavuosi 2007. [online] [tulostettu 15.9.2012] <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-fi.pdf>
- Koponen, E-L., Laiho, U-M. & Tuomaala M. 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle – työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025. Työministeriö 2012 Helsinki. [online] [viitattu 10.10.2012]:
http://www.tem.fi/files/34537/sosiaali-_ja_terveysala.pdf
- Kulttuurien välinen viestintä 2004. Pohjois-Karjalan aikuisopisto. [online] [viitattu 15.10.2012]:
<http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/aiko/projektit/monitulkki/aineisto.htx.i1804.pdf>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Lieberman, S., Simons, G. F. & Berardo, K. 2003. Putting Diversity to Work: How to Successful Lead a Diverse Workforce. California: Course Technology Crisp. [online] [viitattu 8.10.2012]
<http://site.ebrary.com.elib.tamk.fi/lib/tamperepoly/docDetail.action?docID=10058899>

Lorbiecki, A. & Jack, G. 2000. Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. Teoksessa British Journal of Management. 2000 (11), 17-31. [online][viitattu 5.10.2012].
<http://www.commerce.uct.ac.za/Managementstudies/Courses/BUS5037W/2007/Suki%20Goodman/Lecture%207/Lorbieckiarticle.pdf>

Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. [online] [viitattu 8.10.2012] http://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf [Julkaistu painettuna Työ- ja elinkeinoministeriö, Lönnberg Oy.]

Monimuotoisuusverkosto - Diversity Charter Finland - uutinen. Finnish Business & Society ry. 2012 [online] [viitattu 13.10.2012]:
<http://www.fibsry.fi/monimuotoisuusverkosto>

Neuvoston direktiivi 2000/43/EY, rodusta tai etnisestä alkuperästä riippumattoman yhdenvertaisen kohtelun periaatteen täytäntöönpanosta.

Neuvoston direktiivi 2000/78/EY, yhdenvertaista kohtelua työssä ja ammatissa koskevista yleisistä puitteista.

Rantanen, S. 2010. <http://susannarantanen.net/blogi/2010/05/21/33>

Rikoslaki 19.12.1889/39

Rukouskielto sosiaalituloissa ei ole syrjintää. Yle 2011. [online] [viitattu 21.10.2012]
http://yle.fi/uutiset/rukouskielto_sosiaalituloissa_ei_ole_syrjintaa/2895383

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta Investoi tulevaisuuteen. [online] [viitattu 15.9.2012]. <http://www.diversa.fi/tyokirja.pdf> [Julkaistu painettuna: Helsinki: Diversa consulting, 2005]

Savileppä, A. 2010. Erilaisuus energiaksi. [online] [viitattu 15.9.2012].
http://www.diversa.fi/erilaisuus_energiaksi_tyokirja.pdf

Selin, E. & Selin. J. 2010. Ihmisten johtaminen on erilaisuuden johtamista. Myynti & markkinointi 1/2012, 20-21.

Sipari, A. 2010. Monimuotoisuuden johtaminen sisääntuloalalla - Monikulttuurisuus voimavarana Palmian siivouspalveluissa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma. [online] [viitattu 20.10.2012]
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04137.pdf>

- Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management - Perspectives on Diversity Management ACTA WASAENSIA No. 180 Business Administration 75, Management and Organization [online] [viitattu: 16.10.2012] http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf
- Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Sisäasiainministeriö. 2010. Yhdenvertaisuussuunnittelun opas. Sisäasiainministeriön julkaisut. [online] [viitattu 14.10] <http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/ef2cdeb4f8a05d2df5614dfc8551aade/1350166556/application/pdf/141973/Yhdenvertaisuussuunnitteluopas%20suomi.pdf> [Julkaistu painettuna: Helsinki: Sisäasiainministeriö]
- Stockdale, M. S. & Cao, F. 2004. Looking back and heading forward: Major themes of the Psychology and management of Workplace Diversity. Teoksessa Stockdale, M.S. & Crosby, F. J. (toim.) The psychology and management of workplace diversity. Malden: Blackwell Publishing Ltd, 299-316.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Suomen monimuotoisuusverkosto aloitti toimintansa. Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. [online] [viitattu 13.10.2012]: http://www.tem.fi/?89508_m=108047&s=2468
- Suomen virallinen tilasto (SVT): 2010. Kokonaisansiot ammatin ja sukupuolen mukaan, ISSN=1797-5379. Tilastokeskus [online] [viitattu: 21.10.2012] http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_palkat.html#ansiotaso
- Suomen virallinen tilasto (SVT): 2009. Työvoimatutkimus. ISSN=1798-7830. Työsuhteet ja työajat vuonna 2009, 1. Määräaikaiset työsuhteet vähenivät vuonna 2009. Tilastokeskus [online] [viitattu: 14.10.2012] http://www.stat.fi/til/tyti/2009/15/tyti_2009_15_2010-06-01_kat_001_fi.html
- Suomen virallinen tilasto (SVT): 2011. Väestörakenne. ISSN=1797-5379. Tilastokeskus [online] [viitattu: 15.10.2012] http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/2011/vaerak_2011_2012-03-16_tie_001_fi.html
- Thomas, K. M., Mack, D. A. & Montagliani, A. 2004. The Arguments Against Diversity: Are They Valid? Teoksessa Stockdale, M.S. & Crosby, F.J. (toim.) The psychology and management of workplace diversity. Malden: Blackwell Publishing Ltd, 31-51.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55
- Työterveyslaitos. [www-sivu]. [viitattu 20.10.2012]. Saatavissa: www.ttl.fi

Työvoima 2025 - raportti. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö 2007. Helsinki. [online] [viitattu 10.10.2012]
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt325.pdf

Ulkomaisen työvoiman osuus kasvaa. Kauppalehti 15.10.2012, 5

Valtanen, R. 2010. Kulttuuritutkimuksen hyödyntäminen verkkosivuston suunnittelussa. Opinnäytetyö. [online] [viitattu 18.10.2012]
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04467.pdf>

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita publishing Oy.

Werde, S. n.d. Maahanmuuttajien osa hoitoalalla. [online] [viitattu 8.10.2012]
<http://www.helsinki.fi/collegium/suomeksi/uutisia/uutinen110906.html>

Williams, A. B. 2011. Steve Jobs' Passion for Diversity. [online] [viitattu 8.10.2012]
<http://www.urbanfaith.com/2011/10/steve-jobs%E2%80%99-passion-for-diversity.html/>

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21

9 LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksen saatekirje

Hei,

Opiskelemme liiketaloutta Tampereen Ammattikorkeakoulussa ja teemme opinnäytetyötämme Yritys X:lle. Työn aihe on henkilöstön monimuotoisuuden johtaminen ja työn tavoitteena on edesauttaa toiminnan kehittämistä jatkossa.

Kyselyyn voi vastata to 18.10 asti ja vastaaminen kestää muutaman minuutin.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuksen tulokset julkaistaan siten, että yksittäisen vastaajan tunnistaminen tuloksista on mahdotonta. Tutkimusaineisto voidaan luovuttaa toimeksiantajalle. Mikäli aineisto luovutetaan, siitä poistetaan vastaajan yksilöivät tunnistetiedot.

Kiitos vastauksistasi ja avustasi opinnäytetyömme toteuttamisessa!

Jenny Alhonen ja Panu Alanko

Liite 2: Tutkimuslomake

1 (4)

Monimuotoisuuden johtaminen [redacted] Oy:ssä

Henkilöstön taustatiedot

* 1. Sukupuoli --Valitse tästä--

* 2. Ikä --Valitse tästä--

* 3. Kansalaisuus

* 4. Työkokemus alalta --Valitse tästä--

--Valitse tästä--
--Valitse tästä--
2 vuotta tai alle
3 - 6 vuotta
7 - 12 vuotta
13 - 19 vuotta
20 vuotta tai yli

5. Onko sinulla koulutusta tai erityisosaamista joltain muulta alalta?
 Ei
 Kyllä

Jos vastasit kyllä, millaista koulutusta tai erityisosaamista sinulla on?

* 6. Työtehtävä [redacted] --Valitse tästä--
[redacted] Oy:ssä

--Valitse tästä--
--Valitse tästä--
Kotiavustaja ta muu avustaja
Lähihoitaja/kodinhoitaja
Tiiminvetäjä (lähihoitaja)
Osastonhoitaja
Sairaanhoitaja
Sosiaaliohjaaja
Askarteluohjaaja
Fysioterapeutti
Ravintolatyöntekijä
Jokin muu

Jos vastasit jokin muu, mikä?

* 7. Pääasiallinen työskentelypaikka --Valitse tästä--

--Valitse tästä--
--Valitse tästä--
[redacted] ssa
[redacted] ssa
Kotihoidossa
Muu

* 8. Kuinka kauan olet työskennellyt [redacted] Oy:ssä --Valitse tästä--

--Valitse tästä--
--Valitse tästä--
Alle vuoden
1-3 vuotta
4-7 vuotta
8 vuotta tai yli

* 9. Työsuhteeni tyyppi --Valitse tästä--

--Valitse tästä--
--Valitse tästä--
Vakituinen työsuhde
Määräaikainen työsuhde
Oppisopimus

Tutkimuskysymykset

Vastaathan kysymyksiin itsenäisesti ja oman näkemyksesi mukaan. Kysymyksiin ei ole oikeita tai väärä vastauksia.

* 10. Kerro omin sanoin, mikä on [REDACTED] Oy:n tarkoitus?

11. Mitä henkilökohtaisia tavoitteita sinulla on työtäsi kohtaan? Valitse enintään kaksi parhaiten kuvaavaa vaihtoehtoa

- Oman osaamisen kehittäminen
- Taloudellinen toimeentulo
- Tyytyväiset asiakkaat
- [REDACTED] toiminnan kehittäminen
- Oma urakehitys
- Ikäihmisten auttaminen
- Jokin muu

Jos vastasit jokin muu, mikä?

12. Olisitko halukas kouluttautumaan lisää parantaaksesi työsuoritustasi tai saadaksesi monipuolisempia työtehtäviä?

- Kyllä, työajalla
- Kyllä, työajan ulkopuolella
- Kyllä, osittain työajalla
- En
- En osaa sanoa

13. Vastaa seuraaviin väittämiin ottamalla kantaa asteikolla:

1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä, EOS=en osaa sanoa.

Voit halutessasi täydentää tai perustella vastauksiasi väittämien jälkeen.

	1	2	3	4	EOS
a. Uudet vakituiset työntekijät ovat tasavertaisessa asemassa muihin nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Vuokratyöntekijät ovat tasavertaisessa asemassa muihin nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Tunnen hyvin työpaikkani käytännöt ja työtavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Olen saanut henkilökohtaisen perehdytyksen työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Työnantaja joustaa tarvittaessa työajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Työnantaja joustaa tarvittaessa työtehtäviin liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Minulla on osaamistasoani vastaavat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Minulla on sopivan haastavat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Haasteet työtehtävissä motivoivat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Koen, että esimieheni luottaa itsenäiseen työskentelyyni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Työni on joskus liian vaativaa ajan riittämisen suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. Työni on joskus liian vaativaa osaamistason suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m. Tunnen kuuluvani työyhteisöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n. Jos saisin nykyistä vastaavan työtarjouksen jostain muusta yrityksestä, voisin vaihtaa työpaikkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o. Minusta on helppo mennä juttelemaan esimiehelleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p. Koen saavani riittävästi palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q. Koen, että työpanostani arvostetaan työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
r. Minulle annetaan mahdollisuuksia kehittää osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s. Minulla on mahdollisuus edetä työurallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
t. Työnantaja järjestää riittävästi minua kiinnostavaa työkykyä ylläpitävää toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentteja tai täydennettävää aikaisempiin aiheisiin. Mainitsethan myös mitä väittämää kommenttisi koskee.

Usein Joskus Harvoin Ei koskaan

14. Minulla on ollut ristiriitoja TYÖTOVEREIDENI kanssa

Jos sinulla on ollut ristiriitoja työtovereidesi kanssa, mistä ne ovat johtuneet?

Onko kyseiset ristiriidat selvitetty? ?

Ei Kyllä

Jos vastasit kyllä, kuka ristiriidat on selvittänyt ja miten?

Usein Joskus Harvoin Ei koskaan

15. Minulla on ollut ristiriitoja ESIMIEHENI kanssa

Jos sinulla on ollut ristiriitoja esimiehesi kanssa, mistä ne ovat johtuneet

Onko kyseiset ristiriidat selvitetty? ?

Ei Kyllä

Jos vastasit kyllä, kuka ristiriidat on selvittänyt ja miten?

Seuraavat kentät ovat vapaaehtoisia. Kaikenlainen palaute on tervetullutta!

16. Kehitysehdotuksia työyhteisön tai esimiesten toimintaan

17. Vapaa sana

Kun olet täyttänyt lomakkeen, tallenna vastaukseni painamalla alla olevaa Tallenna-painiketta.

Tietojen lähetys

Liite 3: Työkirja esimiehelle

-TYÖKIRJA ESIMIEHELLE-

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN MONIMUOTOISUUDEN NÄKÖKULMASTA

CASE
Yritys X

Jenny Alhonen ja Panu Alanko
Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous | Opinnäytetyö

ESIPUHE

Tämä työkirja on toteutettu osana opinnäytetyötä. Työkirjan on tarkoitus toimia käytännön työkaluna ja apuna esimiehille monimuotoisuuden johtamisen eri osa-alueilla toimeksiantajayrityksessä.

Työkirja ja toimintaehdotukset pohjautuvat opinnäytetyössä käsiteltyyn teoriaan. Toimeksiantajayrityksen henkilöstölle toteutetun kyselytutkimuksen tuloksia on käytetty täydentämään teorian pohjalta laadittuja kehitysehdotuksia ja osoittamaan mihin asioihin yrityksen kannattaisi erityisesti kiinnittää huomiota. Viittaukset tutkimustuloksiin on osoitettu Case-sanalla.

Tampereella 14.11.2012
Jenny Alhonen ja Panu Alanko

MIKSI MONIMUOTOISUUTTA PITÄISI JOHTAA?

Monimuotoisuus itsessään ei tuo organisaatiolle välttämättä mitään etuja, mutta oikein johdettuna monimuotoisesta henkilöstöstä on paljon hyötyä

Monimuotoinen henkilöstö tuo mukanaan laaja-alaista osaamista

Innovatiivisuus ja luovuus ongelmanratkaisussa erilaisten näkökulmien myötä

Hyvän monimuotoisuuden johtamisen hyötyjä työntekijälle: henkilökohtainen kehitys ja osaamisen laajentuminen, työtyytyväisyys ja -hyvinvointi, työkyvyn säilyminen, sitoutuneisuus yritykseen

Monimuotoinen henkilöstö tunnistaa paremmin monimuotoisen asiakaskunnan tarpeet

Hyvän monimuotoisuuden johtamisen hyötyjä yritykselle: pienemmät poissaolo-, koulutus- ja perehdyttämiskustannukset, pienempi työntekijöiden vaihtuvuus, maine ja imago hyvänä työnantajana ja palveluntarjoana

CASE !

45 % vastaajista olisi mahdollisesti valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos saisivat vastaavan työtarjouksen jostain muusta yrityksestä

Käytännössä yhdenvertaisuuden toteutumiselle ja monimuotoisuuden johtamiselle on kaksi tapaa: positiivinen erityiskohtelu ja kohtuullinen mukauttaminen. Positiivinen erityiskohtelu tarkoittaa jonkin syrjinnälle alttiin ryhmän olosuhteita ja asemaa kohentavia toimia, jotka eivät kuitenkaan aiheuta syrjintää muita ryhmiä kohtaan. Toisin sanoen, parannetaan syrjinnälle alttiin ryhmän mahdollisuuksia yhdenvertaisuuteen, kuitenkin ottamatta mitään muilta ryhmiltä pois.

Kohtuullinen mukauttaminen on sisällytetty myös Suomen yhdenvertaisuuslakiin. Se tarkoittaa työn teettäjän tai koulutuksen järjestäjän yksittäistapauksessa toteuttamia muutoksia tai järjestelyjä, joilla ei aiheuteta suhteetonta haittaa toiminnan järjestäjälle, ja joilla taataan yhdenvertainen kohtelu esimerkiksi vammaisuudesta huolimatta.

YLEISIMPIÄ VIRHEAJATUKSIA:

✘ Tee muille niinkuin haluaisit itsellesi tehtävän

Et voi olettaa alaisesi olevan samanlainen kuin itse olet tai tarvitsevan esimerkiksi samanlaista kannustusta ja palautetta kuin itse tarvitset.

✘ Eroavaisuuksien huomiotta jättäminen ja kaikkien kohtelu samalla tavalla

Monimuotoisuuden johtamisessa tasa-arvoisesti kohtelemisen ei tarkoita kaikkien kohtelemista samalla tavalla. Jotkut työntekijät voivat tarvita positiivista erityiskohtelua ja kohtuullisen mukauttamisen keinoja ollakseen muiden työntekijöiden kanssa tasa-arvoisia.

✘ Ongelmat ovat merkki huonosta organisaatiosta

Toimivan organisaation merkki ei ole ongelmattomuus vaan se, miten ongelmia kyetään käsittelemään.

✘ Fyysisesti vammaiset työntekijät aiheuttavat enemmän kuluja kuin ei-vammaiset

Tutkimusten mukaan fyysisesti vammaiset työntekijät saattavat aiheuttaa jopa vähemmän kustannuksia yritykselle kuin muut ja ovat ei-vammaisia sitoutuneempia työpaikkaansa.

✘ Ikääntyvät työntekijät eivät ole yhtä tuottavia kuin nuoret, sillä ikääntyvien perehdytyksen ja työsuhteen kustannukset ovat suuret verrattuna ikääntyvien työntekijöiden työpanokseen

Tutkimusten mukaan oppimiskyky ei ala heiketä ennen 70 vuoden ikää, eikä ikääntyvä työntekijä tarvitse välttämättä pidempää tai muuten erilaista perehdytystä muihin nähden. Työkykyyn vaikuttavat fyysiset muutokset ovat enemmän yksilö- kuin ikäkysymys, joten ikääntyvän työntekijän työtahdia tai tulosta ei voida pitää lähtökohtaisesti heikompana kuin muiden työntekijöiden. Ikääntyneillä työntekijöillä voi olla myös sellaista kokemusperäistä osaamista, mitä nuoremmilla ei ole.

✘ Monimuotoinen henkilöstö johtaa helposti huonoihin henkilökemioihin ja johtaa tehottomaan työskentelyyn

Monimuotoisuuden vaikutukset riippuvat paljon siitä, miten organisaatio on sitoutunut monimuotoisuuden johtamisen käytäntöihin.

REKRYTOINTI

Rekrytointiprosessin tuloksena saadaan kokoon yrityksen henkilöstö, ja rekrytointi määrittää esimerkiksi sen, kuinka homo- tai heterogeeninen henkilöstö on ja millaista osaamista yrityksellä on mahdollisuus käyttää resurssinaan.

Monimuotoisuuden johtaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, sillä monimuotoisen henkilöstön muodostumista voidaan pitää tavoiteltavana päämääränä. Toisin kuin useissa yrityksissä, henkilöstö tulisi nähdä pääomana, ei kustannuseränä. Henkilöstöresurssitarpeet myös muuttuvat alati muuttuvan liiketoimintaympäristön mukana ja se olisi hyvä huomioida henkilöstöresurssitarpeita suunniteltaessa.

IKÄ

Iäkkäämpien työntekijöiden palkkaamista ei tulisi vierastaa. Tutkijoiden mukaan ihmisen fyysinen työkyky alkaa heiketä jo noin 30 vuoden iässä, mutta sosiaaliset ja osittain psyykkiset taidot kehittyvät huippuunsa vasta varsin myöhään. Iän myötä ihmiselle kehittyy sellaisia psyykkisiä ja sosiaalisia taitoja, jotka ovat arvokkaita työelämässä.

MITÄ?

Pyri monimuotoiseen ja osaavaan henkilöstöön

Monimuotoinen henkilöstö tuo mukanaan monipuolista osaamista.

Monipuolinen henkilöstö tunnistaa paremmin monimuotoisen asiakaskunnan tarpeet.

Pyri monimuotoiseen hakijajoukkoon

Ilman monipuolista hakijajoukkoa henkilöstöstä ei voi muodostua monimuotoista.

MIKSI?

MITEN?

Älä valitse uutta työntekijää ”mututuntumalla” tai fiilispohjalta, sillä silloin valitset todennäköisesti itsesi kaltaisia työntekijöitä, mikä ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista.

Kirjaa yksityiskohtaisesti työtehtävän vaatimukset ja työntekijältä vaadittavat ominaisuudet ylös.

Kysy työntekijöiltä, jotta saat kattavan näkemyksen työtehtävän vaatimuksista.

Muista kulttuurinen relativismi= toisesta kulttuurista tulevaa ihmistä ei tulisi arvioida oman kulttuurin kriteerein.

Älä sulje työpaikkailmoituksessa ketään ulkopuolelle, vaan rohkaise mielummin kaikenlaisia hakijoita, jotka täyttävät osaamis- ja koulutusvaatimukset.

Käytä rekrytointikanavia monipuolisesti.

PEREHDYTYS

Monimuotoisuuden johtamisen kannalta perehdytyksessä olennaisinta on joustava perehdytysuunnitelma, jota voidaan muokata jokaisen uuden työntekijän tarpeiden mukaiseksi. Perehdytys on tärkeää sen kannalta, millaisen kuvan uusi työntekijä saa koko yrityksestä ja henkilöstöstä. Erityisesti aloilla, jossa käytetään paljon määräaikaista tai vuokratyövoimaa, on hyvä muistuttaa henkilöstöä ottamaan uusi työntekijä positiivisesti vastaan, oli hän sitten vakituinen tai

CASE !

28 % vastaajista ei kokenut saaneensa henkilökohtaista perehdytystä. Avoimissa kentissä ilmeni tarvetta suunnitelmallisempaa perehdytystä ja esimerkiksi vastuuhenkilöä jokaisen uuden työntekijän perehdytykseen.

CASE 👍

84 % vastaajista tunsivat kuuluvansa työyhteisöön. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä ja vanhimmat työntekijät tunsivat kuuluvansa työyhteisöön vahvemmin kuin nuoremmat

CASE 👍

Noin 90 % vastaajista koki tuntevansa työpaikan käytännöt ja työtavat hyvin. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa.

MITÄ?

Huomioi yksilölliset tavat omaksua uutta tietoa

Ihmisillä, ikään katsomatta, on yksilölliset tavat omaksua uutta tietoa. Jotkut oppivat hitaammin, jotkut nopeammin.

Oppia voi kuulemalla, näkemällä, tekemällä, ja lukemalla.

Huomio yksilölliset perehdytystarpeet

Esimerkiksi muulta alalta tullut tai juuri valmistunut työntekijä voi tarvita perehdytystä vaikkapa alan yleisiin käytäntöihin.

Muista monipuolinen perehdytys

Monipuolisella perehdyttämällä edesautetaan työntekijän taitojen kehittymistä, sopeutumista työyhteisöön sekä varmistetaan laadukas palvelutaso.

MIKSI?

MITEN?

Varaa perehdyttämiseen riittävästi aikaa.

Perehdytä käyttämällä useampaa kuin yhtä tapaa:

- Kirjallinen perehdytysopas
- Perehdytysoppaan käymisen läpi yhdessä
- Mentorointi
- Työparit

Tee perusteellinen osaamiskartoitus.

Perhedytä uusi työntekijä vähintään:

- työpaikkaan
- työyhteisöön
- työtehtäviin

MITÄ?

Huomioi maahanmuuttajataustaisen erityistarpeet

Kielen vaikutus, kulttuurierot, uskonto ja erot turvallisuuskäsitteyksissä vaativat erityis-huomiota perehdytystä suunniteltaessa.

Maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle jotkin suomalaiset tavat voivat olla outoja. Perehdyttämällä suomalaisen ja työpaikan kulttuuriin, voidaan säästyä monilta väärinkäsityksiltä ja konfliktitilanteilta.

MIKSI?

Tarjoa suomalaisen kulttuurin ja työkulttuurin perehdyttävä opas normaalin perehdytysoppaan rinnalle.

Käy läpi ainakin seuraavat asiat:

- Länsimainen aikakäsitys
- Työntekijän rooli ja tehtävät
- Pukeutuminen työpaikalla
- Hyväksyttävät poissaolopyyt
- Miten toimia ongelmatilanteissa
- Matala hierarkiataso ja esimiehen puhuttelutavat

Hyödynnä monimuotoisia henkilöstövoimavaroja:

-Valitse mentorijaksi/perehdyttäjäksi sellainen työntekijä, joka on itsekin työkennellyt tai oleillut kauan vieraassa kulttuurissa.

- Valitse mentorijaksi/perehdyttäjäksi maahanmuuttajataustainen työntekijä, joka osaa paremmin asettua uuden työntekijän asemaan.

MITEN?

MITÄ?

Muista myös hyödyntää uuden työntekijän tuoretta näkökulmaa ja erilaista kokemusta

Jos työntekijä vain perehdytetään ja opetetaan organisaation vanhoihin totuttuihin käytäntöihin ja työtapoihin, vaarana on, että työtavat eivät pääse kehittymään.

MIKSI?

Kysy uudelta työntekijältä, mitä mieltä tämä on tai miten tämä on tottunut asiat tekemään. Näin voidaan saada hyviä ideoita toimintatapojen kehittämiseen.

MITEN?

TYÖNSUUNNITTELU JA TYKY-TOIMINTA

Työtehtävillä ja niiden järjestelyillä on suuri merkitys työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Monimuotoisuuden johtamisen kannalta olennaista on laatia kunkin työtehtävät ja vastuualueet työkyvyn ja osaamisen mukaan ja tukea työkyvyn ylläpitämistä kunkin tarvitsemalla tasolla ja tavalla. Avainsana työnsuunnittelussa on joustaminen kunkin työntekijän tilanteen mukaan.

IKÄ

Työntekijän iän huomioiminen työnsuunnittelussa ja työtoimintaa järjestettäessä on olennaista, sillä erityisesti ikääntyvillä työntekijöillä fyysiset muutokset saattavat vaikuttaa työtehtävien hoitamiseen.

Iän mukana tulevat fyysiset ja psyykkiset muutokset ovat kuitenkin yksilökohtaisia, ja esimerkiksi työntekijän elintavoilla on työkykyyn suuri vaikutus.

CASE !

Vastaajien mukaan ristiriitatilanteita esimiesten kanssa on aiheuttanut mm. erilaiset näkemykset työnkuvasta

CASE

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työtehtävät ovat tarpeeksi haastavia. Vastaajat myös kokivat, että työtehtävät vastaavat osaamistasoa.

MITÄ?

MIKSI?

MITEN?

Määrittele jokainen työtehtävä tarkasti

Työtehtävän tarkka määrittely ja rajaaminen helpottaa sekä työntekijän että hallinnon työtä. Myös epäselvyydet vastuualueista pienenevät.

Kirjoita ylös ja käy jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti läpi:

- mitä tehtäviin kuuluu
- mitä tehtäviin ei kuulu
- mitkä ovat tavoitteet

Mahdollista, että työntekijä voi käyttää tehtävissään mahdollisimman laajasti osaamistaan

Työ tuntuu mielekkäältä, kun työntekijä saa käyttää osaamistaan laajasti ja työtehtävät ovat vaihtelevia.

Työkierto esimerkiksi eri toimipisteille vaihtelun vuoksi ja erilaisen osaamisen hyödyntämiseksi.

Mahdollisuus osallistua esimerkiksi päivätoiminnan järjestämiseen.

Suunnittele työtehtävät siten, että työntekijä pääsee hoitamaan kokonaisuksia yksittäisten tehtävien sijaan

Työtehtävän käsitellessä jotakin suurempaa kokonaisuutta, työn tulos on myös helpommin nähtävissä. Tämä parantaa esimerkiksi työmotivaatiota.

Hoitajille voisi esimerkiksi antaa vastuuasiantaajat, joiden kokonaisvaltaisesta hoidosta he vastaavat.

CASE!

Alan tämänhetkisel-
le tilanteelle tyypillisesti
lähes kaikki vastaajat oli-
vat sitä mieltä, että työ on
liian vaativaa ajan riit-
tämisen suhteen.

CASE

Vastaajien mielestä
työnantaja joustaa työajoissa.
72 % vastaajista oli sitä mieltä,
että työnantaja joustaa myös
työtehtävien suhteen. Erityi-
sesti vanhimmat työntekijät
kokivat, että työtehtävissä
joustetaan.

CASE !

61 % vastaajista koki, että
työnantaja ei järjestä sopivaa
tai kiinnostavaa tykytoimintaa.
Puutos voi olla joko ylipäättään
tykytoiminnan vähäisessä
määrässä tai väärän-
laisen tykytoiminnan
järjestämisessä.

MITÄ?

**Rikasta työntekijän
työtä antamalla
työntekijälle val-
taa päättää omasta
työstään**

**Huomioi haasteiden
vaikutus yksilökoh-
taisesti**

**Huomioi työkyvyn
muutokset ja sen
aiheuttamat muu-
tostarpeet koko
organisaatiossa**

Itsenäisyys työssä lisää
työn mielekkyyttä ja
viestii esimiehen luot-
tamuksesta.

Erityisesti ikääntyvillä
työntekijöillä tärkeää
pystyä säätelemään
itse omaa työtahtiaan
ja täten työn kuormit-
tavuutta.

Kaikki eivät motivoidu
haasteista samalla
tavalla. Joillekin
lisähaasteet ovat mo-
tivointitekijä ja toisille
liiallinen taakka ja
stressitekijä.

Työkyky voi muuttua
kaikilla työntekijöillä.
Siihen vaikuttaa esi-
merkiksi henkilökoh-
tainen elämäntilanne.

Työntekijän vastuualu-
eiden pienentäminen
tai työtehtävien vaihto
tarkoittaa, että jonkun
muun täytyy hoitaa
uudenlaisia tehtäviä.

MIKSI?

Oman aikataulun tai työai-
kojen suunnittelu mahdolli-
suuksien mukaan.

Töiden järjestyksestä päät-
täminen ja oman työpäivän
kulun suunnittelu mahdolli-
suuksien mukaan.

Vapaus työvälineiden ja me-
netelmien käytössä.

Tunne työntekijäsi. Kehi-
tyskeskusteluilla ja muilla
esimiehen ja työntekijän
välillä käytävillä keskusteluil-
la on tärkeä rooli työkyvyn
ja stressinsietokyvyn määrit-
ttämisessä.

Keskustele työtehtävien rasit-
tavuudesta ja vaativuudesta
säännöllisesti työntekijän
kanssa ja muuta työtehtäviä
tarpeen mukaan.

Hyödynnä ristiinkoulutuk-
sessa tai työkierrossa hankit-
tua osaamista. Jokaisen
tehtävän työvaiheet pitäisi
myös dokumentoida.

MITEN?

MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN

Tunnettuja motivaatioteorioita voidaan soveltaa käytettäväksi monimuotoisuuden johtamisen apuna mietittäessä motivointia ja palkitsemista. Ehkä tunnetuimpia motivaatioteorioita ovat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoritoria.

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihminen toteuttaa työssään erilaisia hierarkisessa järjestyksessä olevia tarpeita (taulukko alla). Ennen kuin ylempänä olevia tarpeita voidaan alkaa tyydyttää, hierarkiassa alempana olevien arvojen täytyy olla tyydytetyt. Työntekijät voivat työssään tyydyttää erilaisia tarpeita, jolloin työntekijä myös motivoituu erilaisista asioista ja samanlaiset palkitsemiskeinot eivät toimi kaikkien kohdalla. Esimerkiksi juuri työelämään siirtynyt työntekijä saattaa hyvinkin motivoitua kuukausittaisesta palkkanauhasta vuosien opiskelijabudjetin jälkeen, mutta pidempään työtä tehneelle raha ei ole enää tarpeeksi suuri motivaattori.

Itsensä toteuttamisen tarpeet
Arvonannon tarpeet
Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet
Turvallisuuden tarpeet
Fysiologiset tarpeet

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan on olemassa asioita, joilla voidaan poistaa tyytymättömyyttä ja asioita, joilla voidaan lisätä tyytyväisyyttä. Tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden pitäisi olla kunnossa neutraalin tilan aikaansaamiseksi, mutta niitä ei voi käyttää motivoimiseen. Motivoimiseen voidaan käyttää nimenomaan tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä.

Tyytymättömyyttä poistavia tekijöitä	Tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä
Työnjohto	Saavutukset
Työkaverit	Tunnustus työstä
Valvonta	Työn sisältö
Yrtyispolitiikka	Vastuu
Työolot	Urakehitys
Henkilökohtainen elämäntilanne	Palkka
Palkka	

MITÄ?

MIKSI?

MITEN?

**Muistuta jokais-
ta työntekijää
siitä, että heidän
tekemänsä työ on
arvokasta.**

Jokaisen työntekijän
pitää tuntea olevansa
tärkeä ja merkitykselli-
nen osa organisaatiota.

Työntekijä harvoin
ymmärtää työnsä
merkittävyyden ja siksi
esimiehen on tärkeää
muistuttaa siitä.

Esimerkiksi hoitajan työ
saatetaan usein kokea merkit-
tävämmäksi kuin vaikkapa
siistijän. Tällöin siistijää voi
muistuttaa aika ajoin esi-
merkiksi siitä, että hänen
työllään on suuri merkitys
hygieenisen ja viihtyisän
ympäristön ylläpitämisessä.

CASE !

17 % vastaajista
koki, että heidän työ-
panostaan ei arvos-
teta työpaikalla.

CASE 

Kolmanneksi yleisin
vastaus henkilökohtaisiin
tavoitteisiin työssä oli ikäih-
misten auttaminen. Monella
motivaatio tulee siis itse
työstä ja sen merki-
tyksestä.

CASE 

90 % vastaajista koki
haasteet motivaatioteki-
jänä ja kaikki vastaajista
kokivat nykyiset työteh-
tävänsä tarpeeksi
haastaviksi

CASE 

90 % vastaajista koki
esimiehen luottavan
työntekijän itsenäiseen
työskentelyyn, eikä
kukaan ollut täysin
eri mieltä.

MITÄ?

MIKSI?

MITEN?

Mieti millä motivoit

Palkka tai aineelliset
motivoijat eivät vält-
tämättä ole parhaita,
sillä työntekijä tarvitsee
usein motivoituakseen
enemmän tunnustusta,
arvonantoa ja sitä, että
kokee itsensä tärkeäksi.

**Huomioi motivoin-
nissa sisäisesti mo-
tivoituvan henkilön
tarpeet**

Sisäisesti motivoituva
voi ahdistua julkisesta
kiitoksesta ja kannus-
tamisesta, ja hän hakee
usein motivaatiota
omasta itsestään ja
työstään.

Osoita kiitos ennemmin te-
oilla kuin sanoilla esimerkik-
si antamalla lisävastuuta.

**Huomioi motivoin-
nissa ulkoisesti mo-
tivoituvan henkilön
tarpeet**

Ulkoisesti motivoituva
tarvitsee paljon ulkoa
tulevaa kiitosta ja kan-
nustusta.

Kiitä, anna palautetta
työsuorituksesta, kerro
työntekijälle, että tätä arvos-
tetaan.

Ulkoisesti motivoituva
myös usein vaatii aktii-
visesti itse palautetta
kysymällä miten hän
suoriutui tehtävästä
jne.

Älä ärsyynny ulkoisesti
motivoituvan tarpeesta saada
paljon kiitosta, vaikka itse
et tarvitsisikaan motivointia
samalla tavalla.

SISÄINEN VIESTINTÄ

CASE!

Vapaissa kentissä mainittiin, että ajantasaista tiedottamista yrityksen asioista olisi syytä parantaa

Monimuotoiselle henkilöstölle viestittäessä olennaisinta on se, että viesti tavoittaa kaikki työntekijät iästä, kansalaisuudesta tai vammaisuudesta riippumatta. Tämä tarkoittaa selkeää ja avointa viestintää sekä oikeiden viestintäkanavien käyttöä. Monimuotoiselle henkilöstölle viestittäessä sähköpostin käyttö voi olla ongelmallista ja sen käytön tarkoituksenmukaisuutta olisi syytä pohtia. Sähköposti on yksi yleisimmistä sisäisten viestinnän välineistä, mutta sen ei tulisi olla ainoa väline.

MITÄ?

MIKSI?

Muista viestiä:

- Organisaation visio
- Organisaation tavoitteet
- Organisaatiota kohtaavat muutokset
- Taloudellinen tilanne
- Uudet innovaatiot ja työtavat
- Kyselyjen tulokset
- Johdon toimenpiteet
- Avoimet työpaikat
- Tulevat tapahtumat

Epätietoisuus johtaa helposti käytäväkeskusteluihin, spekulointiin ja vääriin tulkintoihin, jotka osaltaan vähentävät luottamusta, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä

MITEN?

Jotta viesti saavuttaisi tasapuolisesti kaikki työntekijät, muista käyttää **viestintäkanavia** monipuolisesti:

- Palaverit
- Sähköposti
- Tekstiviesti
- Puhelu
- Ilmoitustaulut
- Kokoukset
- Face-to-face kontakti

SÄHKÖPOSTI

HUOMIO!

- Ei välttämättä tavoita kaikkia työntekijöitä ajoissa
- Koska mielialaa tai äänensävyä on vaikea tuoda ilmi sähköpostissa, viesti voidaan ymmärtää eri tavalla (esimerkiksi lyhyt ja ytimekäs viesti voidaan tulkita töykeäksi)
- Voidaan pitää epäluotettavana viestintävälineenä henkilökohtaisten ja luottamuksellisten asioiden hoitamiseen

Erityisesti henkilöstön ollessa monikulttuurinen, kiinnitä huomiota **viestin sisältöön ja muotoiluun:**

- selkeää ja yksinkertaista suomea
- lyhyitä lauseita
- johdonmukainen eteneminen
(käytä avuksi metatekstiä: *ensiksi, toiseksi...*)
- positiivinen muoto enemmän kuin kierto
(esim. *älkää pitäkö vaatteitanne penkeillä laitattehan vaatteenne kaappeihin siivojan työn helpottamiseksi*)
- selkeä toimintaohje
- täsmällisyys
(*mahdollisimman pian viimeistään perjantaina klo 12.00*)

OSALLISTAMINEN

Henkilöstön osallistaminen yhdistetään usein tiiviisti hyvään monimuotoisuuden johtamiseen. Siitä on hyötyä sekä henkilöstölle itselleen että suoraan yritykselle. Työntekijöiden osallistaminen toimintaan on hyväksi työtyytyväisyyttä ajatellen ja sen kautta henkilöstön osaamista saadaan paremmin hyödynnettyä organisaatiossa. Tämä puolestaan on hyväksi koko yritykselle.

CASE

Lähes 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehelle on helppomennä juttelemaan. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

CASE !

Kehitysehdotuksissa mainittiin parempi kommunikointi ja yhteistyön lisääminen, ajantasainen tiedottaminen työpaikan asioista ja se, että hoitajia ei kuunneltu hoitotyötä koskevilla asioilla päätöksiä tehtäessä.

MITÄ?

Anna henkilöstölle mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, suunnitteluun ja ongelmanratkaisuun

Henkilöstön osallistaminen on tärkeää työntekijöiden sitoutumisen ja toimintavalmiuden kannalta.

Henkilöstön koko osaa-mis-potentiaali saadaan hyödynnettyä.

Henkilöstön osallistaminen voi tarjota sellaisia uusia ja käytännönläheisiä näkökulmia, joita johtoportaalta ei välttämättä ole tarjota.

Edesauttaa avoimuutta ja luottamusta yrityksessä.

Tarjota mahdollisuus nimettömään palautteenantoon

Esimerkiksi korkean valtaetäisyyden kulttuureista tulevilla työntekijöillä negatiivisen palautteen antaminen hierarkiassa ylemmälle taholle voi olla kiusallista tai tuntua epäsovelialta.

MIKSI?

MITEN?

Yhteistoimintaryhmä tai osaa-jayhteisö, jossa kerätään työntekijöitä ja johtoa samaan tilaan keskustelemaan jostakin ajankohtaisesta aiheesta tai ongelmasta.

Kiintiöt työryhmissä: työryhmissä tulee olla tietty määrä kunkin työntekijäryhmän edustajia.

Erilaiset palautejärjestelmät, kuten kuukausittainen palaute, kehityskeskustelut, palautelaatikko ja kyselyt.

Nimettömät työtyytyväisyyskyselyt.

Palautelaatikko.

PALAUTE JA KOMMUNIKAATIO

CASE !

Kehitysehdotuksissa vastaajat mainitsivat paremman kommunikaation johdon ja henkilöstön välillä

CASE !

40 % vastaajista koki saavansa liian vähän palautetta työstään

Kommunikaatioasioissa korostuvat monimuotoisuuden kannalta erityisesti kulttuurien väliset erot. Eri kulttuureissa voi olla hyvinkin erilaisia kommunikaatitottumuksia erityisesti suoran ja epäsuoran kommunikaatiotyylin välillä. Kulttuurien sisälläkin on toki paljon yksilöllisiä eroja ja mieltymyksiä, jotka nekin on syytä huomioida.

Vaikka työntekijä olisi omaksunut kohdemaan kommunikaatiotyylin, on tyypillistä että oman maan tavat ja tottumukset nousevat pintaan stressaavissa tilanteissa tai paineen alla.

MITÄ?

Huomioi organisaatiokulttuurin vaikutus palautteenannossa

Jos organisaatiossa ei ole kiittämisen kulttuuria, julkinen kiitos voi tuntua vieraalta tai epämukavalta.

Muista positiivinen palaute

Suomalaisella työpaikalla on tyypillistä antaa palautetta vain jos on jotain huomautettavaa.

Jokainen työntekijä tehtävästä tai asemasta riippumatta tarvitsee positiivista palautetta ja se on tärkeää itsetunnon ja arvostuksen tunteen kannalta.

Puutu huonoon työsuoritukseen

Puuttellinen palautteenanto voi johtaa siihen, että työntekijä kuvittelee tekevänsä työnsä riittävän hyvin, vaikka todellisuudessa työntekijä alisuoriutuu tehtävistään.

MIKSI?

MITEN?

Osoita kiitollisuus teoilla.

Muista seuraavat asiat negatiivista palautetta annettaessa:

- Anna palaute kahden kesken.
- Kohdista palaute työsuoritukseen, älä ihmiseen.
- Perustele.
- Anna ohjeet, miten pitäisi toimia.
- Kuuntele työntekijän näkemys.
- Varmista, että asia on ymmärretty.

MITÄ?

Kiinnitä huomiota yksilöllisiin tarpeisiin palauteen muodosta ja määrästä

MIKSI?

Sisäisesti ja ulkoisesti motivoituvilla ihmisillä on usein erilaiset tarpeet palautteen määrän ja muodon suhteen.

Esimerkiksi joissain kulttuureissa kommunikaatio on normaalisti epäsuoraa, jolloin esimerkiksi suoraan annettu negatiivinen palaute voi tuntua jopa loukkaavalta ja se voidaan ottaa hyvin henkilökohtaisesti. Toisille taas turha kiertely voi tuntua turhauttavalta.

MITEN?

kts. Motivointi ja pal-kitseminen s. 17

Mieti yksilökohtaisesti miten varsinkin negatiivinen palaute tai viesti tulisi toimittaa, suoraan asiaan -menteliteetillä vai pehmentäen.

OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN

Henkilöstön osaamista pidetään yrityksen tärkeimpänä pääomana ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä oppiminen on välttämättömyys kilpailussa mukana pysymisen kannalta.

Toiminnan on oltava suunnitelmallista ja jäsenneiltyä, jotta monimuotoisen henkilöstön osaamista saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Osaamisen hyödyntämisestä ja kehittämisestä ei ole hyötyä ainoastaan yritykselle vaan myös jokaiselle työntekijälle. Työntekijä, jolla on osaamistaan vastaavat työtehtävät ja joka saa käyttää monipuolisesti

osaamistaan tehtävissään, on motivoituneempi ja tyytyväisempi työntekijä. Osaamisen kehittämistä voidaan käyttää myös motivaatorina.

IKÄ

Tarve oppia uutta ei ole ainoastaan nuoremmilla, vaan se jatkuu läpi eliniän.

Tutkimusten mukaan oppimiskyky ei ala heiketä ennen 70 vuoden ikää. Vaikka oppimisen hitaus yhdistetään usein vanhenemiseen, tosiasiaa uuden oppimisen nopeus on yksilöllistä ja harvemmin liittyy ikään. Oppimisessa kuitenkin tapahtuu muutoksia, sillä ikääntyessä ihmisen tiedollinen toiminta muuttuu ja esimerkiksi ulkomuistikyky heikkenee vanhetessa. Jotkut oppimisen taidot, kuten yhteysmuisti, vahvistuvat ikääntymisen myötä, jolloin uudet asiat kannattaa sitoa ennestään tuttuihin asioihin, jolloin aiemmin opittu tehostaa uuden oppimista.

1. TUNNISTA OSAAMINEN

MITÄ?

Tunnista organisaation ydinosaaminen ja yrityksen osaa- mistarpeet

Älä oleta työntekijän iän, kansalaisuuden, koulutuksen, elämäntilanteen tai minkään muun vastaavan seikan pohjalta mitään työntekijän osaamisesta

MIKSI?

Jotta osaamista voidaan hyödyntää ja kehittää oikeaan suuntaan, on tunnistettava se ydinosaaminen, joka tekee yrityksestä kilpailukykyisen.

Stereotyyppisen ajatusmalli voi aiheuttaa ongelmia, jos työntekijän oletetaan osavan jotain mitä tämä ei todellisuudessa hallitse.

Jos työntekijän osaamista ei tunnisteta, se jää käyttämättä ja hyödyntämättä. Tämä voi laskea osaltaan työmotivaatiota.

Esimerkiksi maahanmuuttajataustaisen työntekijän osaaminen jää usein tunnistamatta ja maahanmuuttajat päätyvät usein työskentelemään hierarkian alemmille tasoille.

MITEN?

Laadi yritykselle selkeä visio, strategia ja tavoitteet ja mieti sen pohjalta mikä osaaminen tekee yrityksestä erityisen.

Teetä osaamiskartoitus jokaisella työntekijällä realistisen kuvan saamiseksi.

Keskustele työntekijän eri osaamisalueista esi-merkiksi kehityskeskusteluissa.

CASE

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työtehtävät ovat tarpeeksi haastavia. Vastaajat myös kokivat, että työtehtävät vastaavat osaamistasoa.

2. HYÖDYNNÄ JA JAA OSAAMISTA

MITÄ?

Edesauta osaamisen ja tiedon jakamista

Hyödynnä suoraanaisesti työhön liittyvän osaamisen* lisäksi myös muunlaista osaamista

MIKSI?

Tieto ei kuulu kenellekään, ja organisaation prosessien tulisi tukea tiedon ja osaamisen jakamista.

Ettei tieto ja osaaminen poistu yrityksestä esimerkiksi eläkkeelle jäävän työntekijän mukana.

Kenestäkään ei tehdä "korvaamatonta", mikä helpottaa esimerkiksi äkillisissä sairauslomatilanteissa.

MITEN?

Mentorointi, työparit, koulutus, työpajat, osaaajayhteisöt, työkierto.

Työtehtävien dokumentointi.

Maahanmuuttajataustainen tai kansainvälistä työkokemusta omaava työntekijä voi perehdyttää uutta maahanmuuttajataustaista työntekijää ja hyödyntää näin kielitaitoaan/kulttuuriosaamistaan.

Käsityökerhon tms. vetäminen normaalityön ohella.

* kts. Työnsuunnittelu s.

CASE

Yleisimmät vastaukset henkilökohtaisiin tavoitteisiin työssä olivat oman osaamisen kehittäminen sekä tyytyväiset asiakkaat.

CASE

88 % vastaajista koki, että heille annetaan mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

CASE

56 % vastaajista olisi valmis kouluttautumaan työajalla saadakseen monipuolisempia työtehtäviä tai parantaakseen työsuoritustaan. 33 % vastaajista on valmis kouluttautumaan osittain työajalla ja 6 % omalla ajallaan. Lähes kaikki vastaajat olivat halukkaita kouluttautumaan lisää.

3. KEHITÄ OSAAMISTA

MITÄ?

Laadi henkilökohtainen kehitys- ja oppimissuunnitelma jokaiselle työntekijälle

Oman toiminnan ja virheiden arviointi

Jos osaamisen kehittäminen ei ole suunnitelmallista, henkilöstö ei välttämättä kehitä osaamistaan tai kehittää sellaista osaamista, joka ei ole olennaista yrityksen oppimistarpeiden kannalta.

Kun esimerkiksi virheet käydään läpi ja niitä tarkastellaan kriittisesti, voidaan välttää saman virheen tekeminen uudelleen.

Yhdessä keskustelemalla voidaan hyödyntää monimuotoisen henkilöstön erilaisia näkemyksiä ja niistä voidaan saada hyviä toimintatapoja tulevaisuuden varalle.

MIKSI?

Oppimissuunnitelma sisältää seuraavat kohdat: Mitä opitaan, miten opitaan, kuka opettaa/auttaa, osaamisen nykytaso, osaamisen tavoitetaso, mittari.

Oppimissuunnitelman pohjana tulisi olla yrityksen oppimistarpeet.

Tulisi olla järjestelmällistä. Esimerkiksi viikottaiset aamupalaverit, joissa käydään keskustellen läpi kuluneen viikon tapatumia ja pohditaan yhdessä parempia toimintatapoja.

Joillekin oman toiminnan ruotiminen julkisesti voi olla ahdistavaa, jolloin esimerkiksi oppimispäiväkirja tai lomakkeet säännöllisin väliajoin voivat olla hyvä vaihtoehto.

MITEN?



MITÄ?

MIKSI?

MITEN?

KOULUTUS

Ulkopuolisen koulutuksen avulla yritykseen voidaan saada täysin uutta tietoa tai taitoa.

Huomioi esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten tarpeet kielikoulutuksessa jne.

RISTIINKOULUTUS

Voi olla apua esimerkiksi sijaistamisessa ja se voi parantaa yrityksen joustavuutta.

Kouluta työntekijää jonkun toisen työtehtävään esimerkiksi parutyön avulla.

TYÖKIERTO

Tuo vaihtelua tehtäviin ja mahdollistaa uusien asioiden oppimisen käytännön kautta. Parantaa myös yrityksen joustavuutta.

Työpisteen vaihtaminen esimerkiksi seniorikeskuksesta toiseen tietyksi ajaksi.

PARITYÖSKENTELY

Parityöskentelyssä molemmat osapuolet voivat oppia jotain uutta toisiltaan.

Älä valitse pareja toistensa kanssa samantyyppisistä työntekijöistä konfliktien pelossa, vaan valitse työparit siten, että molemmat voivat oppia toisiltaan jotakin uutta.

MENTOROINTI

Mentorointi on hyvä tapa siirtää hiljaista tietoa kokeneemmalta työntekijältä vähemmän kokoneelle.

Mentoroinnissa ei ole hierarkia-järjestystä vaan paino on yhdessä tekemisellä.

KONFLIKTITILANTEIDEN HOITAMINEN

Toisinaan kuvitellaan, että toimivassa organisaatiossa ei ole konflikteja tai ongelmia. Konfliktit ja ongelmat ovat kuitenkin jokaisen organisaation arkipäivää, eikä organisaation toimivuutta voida mitata niiden määrässä, vaan siinä, miten konfliktitilanteet kyetään käsittelemään.

On mahdollista, että monimuotoisessa henkilöstössä esiintyy useammin työntekijöiden välisiä konflikteja kuin homogeenisissa organisaatioissa, sillä erilaisia mieltymyksiä, näkemyksiä ja toivottuja toimintatapoja voi olla enemmän. Tutkimusten mukaan heterogeeninen organisaatio on kuitenkin innovatiivisempi ja saa aikaan parempia tuloksia kuin homogeeninen organisaatio.

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on konfliktitilanteiden käsitteleminen. Konflikteja voidaan lähestyä kolmesta suunnasta: Ongelmien kieltäminen ja niiden selvittämisen välttely, ongelmien epäsuora käsittely ja ongelmien suora käsittely. Näistä viimeisen tulisi olla ainoa käytäntö. Suora käsittely tarkoittaa niin sanotusti "kissan nostamista pöydälle" ja puuttumista asiaan välittömästi ongelman ilmettyä.

NAISVALTAINEN ALA

Epäsuorasta kommunikaatiosta johtuvat konfliktitilanteet, kuten selän takana puhuminen, juoruileminen ja kiusanteko yhdistetään usein naisvaltaisiin aloihin. Asiantuntijoiden mukaan kuvitelma on kuitenkin virheellinen ja vastaavanlaisia henkilöiden välisiä konfliktitilanteita esiintyy kaikenlaisissa organisaatioissa

CASE

72 %:lla vastajista oli harvoin tai ei koskaan ristiriitoja työntovereide kanssa. Ristiriitojen syinä olivat mm. työmenetelmät, työkuvienv epäselvyys, kiire, kielimuuri, väärinymmärrykset ja näkemuserot.

CASE !

63 % vastaajista, joilla oli ollut ristiriitoja esimiehen kanssa oli selvittänyt ristiriidat esimiehen kanssa. 37 %:ssa ristiriitatapauksissa asioita ei oltu selvitetty.

CASE !

25 % vastaajista, joilla oli ollut ristiriitoja työntovereidensa kanssa sanoi, että ristiriitoja ei ole selvitetty. Ristiriitatilanteet on selvitetty useimmiten kahden kesken työntekijöiden välillä.

CASE

67 %:lla vastaajista ei ole ollut koskaan ristiriitoja esimiehen kanssa. Kukaan ei vastannut, että ristiriitoja olisi ollut usein. Ristiriitojen syiksi mainittiin työnkuvan epäselvyys, vaatimukset työtehtävälle annetun ajan suhteen, näkemuserot työtehtävien priorisoinnista, tiedonkulun ongelmat ja väärinymmärrykset.

ENNALTAEHKÄISE

MITÄ?

MIKSI?

MITEN?

Viesti henkilöstölle monimuotoisuudesta

Lisää henkilöstön tietoutta esimerkiksi kulttuurien välisistä eroista

Perehdytä maahanmuuttaja myös Suomen kulttuuriin

Monikulttuurisissa organisaatioissa useat konfliktit johtuvat väärinymmärryksistä.

Ennakkoluulot johtuvat usein tietämättömyydestä ja pelosta erilaisuutta kohtaan.

Useilta väärinymmärryksiltä voidaan välttyä, kun maahanmuuttaja ymmärtää Suomen kulttuurin tapoja.

Ilmoita esimerkiksi monimuotoisuussuunnitelman käyttöönotosta ja kerro, mitä se sisältää ja miten se vaikuttaa työntekijöihin.

Erilaiset koulutukset ovat hyvä tapa lisätä henkilöstön tietoisuutta.

Ajan salliessa voidaan pitää myös esimerkiksi kulttuuripäiviä tai muita virkistystapahtumia, jossa perehdytään samalla eri kulttuureihin.

Perehdytysopas suomalaiseseen kulttuuriin ja työpaikkaan on hyvä tarjota uudelle maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle.

Suomenkielen ja Suomen kulttuurin koulutuksilla saadaan lisättyä maahanmuuttajataustaisen tietoutta kohdemaasta.

KÄSITTELE

MITÄ?

MIKSI?

MITEN?

Puutu ongelmiin ajoissa

Pureudu ongelman syihin, älä seurauksiin

Aika ei yleensä paranna ongelmatilanteita - päinvastoin.

Ongelmat pitää selvittää ennen kuin niistä muodotuu este jokapäiväiselle työnteolle.

Jos ongelman perimmäistä syytä ei poisteta, ongelma luultavasti tulee toistumaan. Korjattaessa ainoastaan seuraus, ongelma vain siirtyy hetkellisesti.

Älä jää odottelemaan myrskyn laantumista tai että joku muu hoitaa asian, sillä sitä ei luultavasti tapahdu. Nosta kissa niin sanotusti pöydälle välittömästi, kun konflikti ilmenee.

Keskustele asianomaisen/asianomaisten kanssa niin kauan, kunnes ongelman perisyys on selvillä. Kysy itseltäsi ja asianomaiselta/asianomaisilta MIKSI niin kauan kunnes vastausta ei enää löydy.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.

Alho, L., Viitamaa-Tervonen, O. & Juuti, P. 2007. Mahmoud, Mertsä ja Maija. Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki. Helsinki: Edita. [online] [viitattu 21.10.2012] http://www.tem.fi/files/29243/Mahmoud_Mertsä_Maija.pdf

Bairoh, S. 2008. Moninaisuuden johtamista vai hyvää henkilöstöhallintoa. [online][viitattu 7.10.2012] http://www.tietoviikko.fi/blogit/analytiikan_ikkuna/article137014.ece

Branham, F. L. 2000. Keeping the People Who Keep You in Business: Twenty Four ways to Hang on to Your Most Valuable Talent. New York: AMACOM Books.

Brefeld, L. 2011. Geert Hofstede on Culture. Vimeo [online] [viitattu 18.10.2012] <http://vimeo.com/29036835>

Brett, J., Behfar, K. & Kern, M. C. 2006. Managing multicultural teams. Teoksessa Harvard Business Review 11/2006. 84-91. [online] [viitattu 14.10] <http://web.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5e1d4c0f-7277-43ce-b926-1c40468ce5b5%40sessionmgr13&vid=2&hid=7>

Business case for diversity. Good practices in the workplace. 2005. European commission, European communities. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Continuing the Diversity Journey. Business practices, perspectives and benefits. European Commission, Luxembourg. 2008 [online] [viitattu 25.10.2012] http://ec.europa.eu/culture/documents/continuing_diversity_journey.pdf

Davison, S. C. & Ward, K. 1999. Leading international teams. Berkshire: McGraw-Hill.

Era, P. 1994. Fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn muutokset vanhetessa. Teoksessa Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O. & Rautaoja, S. (toim.). Ikääntyminen ja työ. Juva: Työterveyslaitos ja WSOY, 43-75.

Erilaisuus sallittu. Perehdyimme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. 2007. [online] [viitattu 9.10.2012] <http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/7b9bff147c9254ba926ee80d3136840b/1349782643/application/pdf/114952/erilaisuussallitu.pdf> [Julkaistu painettuna: Tummavuoren kirjapaino DARK]

Fan, D. 2011. Proof That Diversity Drives Innovation. [online] [viitattu 8.10.2012] <http://www.diversityinc.com/diversity-management/proof-that-diversity-drives-innovation/>

Haq, R. 2004. International perspectives on workplace diversity. Teoksessa: Stockdale, M.S. & Crosby, F.J. (toim.) The psychology and management of workplace diversity. Malden: Blackwell Publishing Ltd, 277-298.

Hays-Thomas, R. 2004. Why now? The contemporary focus on managing diversity. Teoksessa Stockdale M. S. & Crosby, F. J. (toim.) The psychology and management of workplace diversity. Malden: Blackwell Publishing Ltd, 3-30.

Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen kirjapaino Oy, 203-219

Heikkinen, R. 1994. Sosiaalinen toimintakyky ja ikä. Teoksessa Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O. & Rautaoja, S. (toim.). Ikääntyminen ja työ. Juva: Työterveyslaitos ja WSOY, 95-101.

Juuti, P. 2001. Ikäjohtaminen.. JTO-tutkimuksia, nro.13. Työministeriö. Hyvä ikä – ikäohjelma 1998-2002

Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Kansanvalistusseura. Gummeruksen kirjapaino Oy, 221-234.

Kaistila, M. n.d. Hyvä esimiestyö. Kuntatyö kunnossa. Työturvallisuuskeskus / Kuntien Eläkevakuutus

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. & Unruh, K. 2007. Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas. Euroopan Yhdenvertaisten mahdollisuuksien teemavuosi 2007. [online] [tulostettu 15.9.2012] <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-fi.pdf>

Koponen, E.-L., Laiho, U.-M. & Tuomaala M. 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle – työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025. Työministeriö 2012 Helsinki. [online] [viitattu 10.10.2012]: http://www.tem.fi/files/34537/sosiaali-ja_terveysala.pdf

Lieberman, S., Simons, G. F. & Berardo, K. 2003. Putting Diversity to Work: How to Successful Lead a Diverse Workforce. California: Course Technology Crisp. [online] [viitattu 8.10.2012] <http://site.ebrary.com.elib.tamk.fi/lib/tamperepoly/docDetail.action?docID=10058899>

Lorbiecki, A. & Jack, G. 2000. Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. Teoksessa British Journal of Management. 2000 (11), 17-31. [online][viitattu 5.10.2012]. <http://www.commerce.uct.ac.za/Managementstudies/Courses/BUS5037W/2007/Suki%20Goodman/Lecture%207/Lorbieckiarticle.pdf>

Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. [online] [viitattu 8.10.2012] http://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf [Julkaistu painettuna Työ- ja elinkeinoministeriö, Lönnberg Oy.]

Monimuotoisuusverkosto - Diversity Charter Finland -uutinen. Finnish Business & Society ry. 2012 [online] [viitattu 13.10.2012]: <http://www.fibsry.fi/monimuotoisuusverkosto>

Rantanen, S. 2010. <http://susannarantanen.net/blogi/2010/05/21/33>

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta Investoi tulevaisuuteen. [online] [viitattu 15.9.2012]. <http://www.diversa.fi/tyokirja.pdf> [Julkaistu painettuna: Helsinki: Diversa consulting, 2005]

Savileppä, A. 2010. Erilaisuus energiaksi. [online] [viitattu 15.9.2012]. http://www.diversa.fi/erilaisuus_energiaksi_tyokirja.pdf

Selin, E. & Selin, J. 2010. Ihmisten johtaminen on erilaisuuden johtamista. Myynti & markkinointi 1/2012, 20-21.

Sipari, A. 2010. Monimuotoisuuden johtaminen sisäntuloalalla - Monikulttuurisuus voimavarana Palmian siivouspalveluissa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma. [online] [viitattu 20.10.2012] <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04137.pdf>

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management - Perspectives on Diversity Management ACTA WASAEN-SIA No. 180 Business Administration 75, Management and Organization [online] [viitattu: 16.10.2012] http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Sisäasiainministeriö. 2010. Yhdenvertaisuussuunnittelun opas. Sisäasiainministeriön julkaisut. [online] [viitattu 14.10] <http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/ef2cdeb4f8a05d2df5614dfc8551aade/1350166556/application/pdf/141973/Yhdenvertaisuussuunnitteluopas%20suomi.pdf> [Julkaistu painettuna: Helsinki: Sisäasiainministeriö]

Stockdale, M. S. & Cao, F. 2004. Looking back and heading forward: Major themes of the Psychology and management of Workplace Diversity. Teoksessa Stockdale, M.S. & Crosby, F. J. (toim.) The psychology and management of workplace diversity. Malden: Blackwell Publishing Ltd, 299-316.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Thomas, K. M., Mack, D. A. & Montagliani, A. 2004. The Arguments Against Diversity: Are They Valid? Teoksessa Stockdale, M.S. & Crosby, F.J. (toim.) The psychology and management of workplace diversity. Malden: Blackwell Publishing Ltd, 31-51.

Valtanen, R. 2010. Kulttuuritutkimuksen hyödyntäminen verkkosivuston suunnittelussa. Opinnäytetyö. [online] [viitattu 18.10.2012] <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04467.pdf>

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita publishing Oy.

Werde, S. n.d. Maahanmuuttajien osa hoitoalalla. [online] [viitattu 8.10.2012] <http://www.helsinki.fi/collegium/suomeksi/uutisia/uutinen110906.html>