

Työyhteisön moninainen moninaisuus

Piia Hokkanen
Mari Löf

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2018
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK

Tekijä(t) Hokkanen, Piia Löf, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2018
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisu- lupa myönnetty: x
Työn nimi Työyhteisön moninainen moninaisuus		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK		
Työn ohjaaja(t) Tapio Mäkelä, Kari Jaatinen		
Toimeksiantaja(t) Kari Jaatinen		
Tiivistelmä		
<p>Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki (607/1986) määrittää moninaisuusjohtamisen perustan Suomessa. Tarjolla oleva työvoima, henkilöstö ja asiakaskunnan moninaisuus asettavat haasteita johtamiselle kuitenkin luoden samalla monenlaisia mahdollisuuksia, joita ei vielä ole osattu ottaa käyttöön. Moninaisuusjohtaminen tuleekin olemaan tulevaisuudessa tärkeä organisaatioiden kehityskohde.</p> <p>Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työelämän moninaisuutta ja työntekijöiden moninaisuuskokemuksia sosiaali- ja terveysalalla sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten työyhteisöjen moninaisuus tuli ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa ja -kehittämisessä sosiaali- ja terveysalalla. Työ pohjautui esseeaineistoon, joka oli kerätty Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -monimuotoisuusohjelman yhteydessä vuosina 2014- 2015. Laadullinen esseeaineisto analysoitiin induktiivista eli aineistosta lähtöisin olevaa analysointimenetelmää käyttäen.</p> <p>Tutkimuksen mukaan moninaisuuteen suhtautuminen oli kaiken kaikkiaan positiivista ja myös organisaatioissa arvostettiin moninaisuutta, mutta aineiston perusteella moninaisuutta arvostivat enemmän henkilöstö kuin johtoporras. Tulosten mukaan moninaisuuteen liittyvien asioiden koettiin tuovan johtamistyöhön lisää haasteita sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, moninaisuus, moninaisuusjohtaminen, työyhteisö, vuorovaikutus		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Hokkanen, Piia Löf, Mari	Type of publication Master's thesis	Date June 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 59	Permission for web publication: x
Title of publication The multiplicity of work communities		
Degree programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Mäkelä Tapio, Jaatinen Kari		
Assigned by Jaatinen Kari		
Abstract <p>The equality legislation (607/1986) defines the basis for diversity management in Finland. The available work force, staff and the diversity of the client base set challenges for leading while still creating many unexplored opportunities. Thus, diversity management will be an important development target in future organisations.</p> <p>The purpose of this qualitative study was to examine the diversity of working life and employees' experiences related to diversity in both the public and private sectors of the social and health care field. Another purpose was to examine how the diversity of a work community should be accounted for in human resource management and in the development of the social and health care sector. The work was based on essay material collected during a diversity project called Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi [Enhancing the role of Master-level education in RDI] that was implemented during the years 2014-2015. The qualitative essay material was analysed by using inductive data-based analysis.</p> <p>According to the results, the attitudes towards diversity were positive overall, and organisations appreciated diversity as well. However, based on the data, diversity was more appreciated by the work force than the management. The results also revealed that issues associated with diversity were seen to bring challenges to the management in the both private and public sector.</p>		
Keywords/tags (subjects) Leadership, diversity, diversity management, work community, interaction		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Moninaisuus.....	5
2.1	Moninaisuuden määritelmä ja ilmenemismuodot	5
2.2	Moninaisuus työyhteisössä	7
2.3	Työyhteisön vuorovaikutus	10
2.4	Moninaisuusjohtaminen	11
2.5	Aikaisemmat tutkimukset	14
3	Tutkimuksen toteuttaminen	16
3.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	16
3.2	Tutkimusaineisto	17
3.2.1	Tutkittavien esseekirjoitusten tehtävänanto	18
3.3	Aineiston analysointi	20
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	22
4	Tutkimustulokset	24
4.1	Moninaisuuteen liittyviä ilmiöitä ja asioita työyhteisöissä	24
4.2	Moninaisuus esimiestyössä.....	31
4.3	Moninaisuuteen liittyviä muutoksia työyhteisöissä	36
4.4	Työyhteisöjen kehittäminen moninaisuuden näkökulmasta.....	38
4.5	Moninaisuuden tuomia haasteita.....	41
5	Yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta	45
5.1	Yhteenveto	45
5.2	Johtopäätökset ja pohdinta.....	46
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	51

Lähteet	52
----------------------	-----------

Kuviot

Kuvio 1. Moninaisuuden eri ilmenemismuodot niiden näkyvyyden ja pysyvyyden mukaan. (Alkuperäinen kuva Colliander ym. 2009,32).....	7
Kuvio 2. Hyvin toimivan moninaisen työyhteisön tekijät Mosaiikki-tutkimuksen mukaan (Visti & Härkönen, 2005)	9
Kuvio 3 Neljä moninaisuuden kerrostumaa (Gardenswartz & Rowe, 1994; Loden & Rosner, 1991).....	14
Kuvio 4 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen mukailien Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123	22

Taulukot

Taulukko 1 Vastaajien työorganisaatiot.....	18
Taulukko 2 Esseevastauksissa esiintyneet moninaisuuteen liittyvät ilmiöt/asiat.....	31
Taulukko 3 Esseevastauksissa esiintyneet moninaisuuteen liittyvät ilmiöt/asiat esimiestyössä.....	35
Taulukko 4 Esseevastauksissa esiintyneet moninaisuuteen liittyvät työyhteisön muutokset	38
Taulukko 5 Esseevastauksissa esiintyneet moninaisuuteen liittyvät kehittämiskohteet	41
Taulukko 6 Esseevastauksissa esiintyneet moninaisuuteen liittyvät haasteet.	45

1 Johdanto

“Jos on hyvin puhdas ja aatteellinen, on usein myös hyvin ahdas ja puutteellinen”, näin leikittelevät Colliander ym. (2009, 38) moninaisuus- teeman ympärillä. Työyhteisöissä tulisi pyrkiä näkyvään moninaisuuteen, sillä yhteiskunta- ja yritys vastuuseen kuuluu moninaisuuden arvostaminen sekä hyödyntäminen. Yhä useammassa organisaatiossa on eri kulttuuritaustoista tulevia työntekijöitä, ja heitä rekrytoidaan jatkuvasti lisää. Tarjolla oleva työvoima, henkilöstö ja asiakaskunnan moninaisuus asettavat haasteita johtamiselle, mutta luovat samalla monenlaisia mahdollisuuksia, joita ei vielä ole osattu ottaa käyttöön. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 38- 39; TEM 2010, 7-8.)

Tekeillä olevassa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa eli soteuudistuksessa on tavoitteena sosiaali- ja terveystalouden yhdenmukaistaminen. On ennustettu, että sote- uudistuksen toteutuessa kunnista ja kuntayhtymistä siirtyy yli 200 000 sosiaali- ja terveysalan työntekijää uusille suunnitteilla oleville maakunnille. Uudistuksen toteutuessa julkinen, yksityinen ja kolmas sektori joutuvat kilpailemaan asiakkaistaan. Todennäköisesti julkiselta sektorilta tulee siirtymään henkilöstöä yksityisen ja kolmannen sektorin palvelukseen. (<http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>).

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöjohtamista on tutkittu ja selvitetty jokseenkin paljon viime vuosina, mutta näkökulmat ovat olleet varsin konventionaalisia ja erityisesti moninaisuus -näkökulma on jäänyt tutkimuksessa vähäiselle huomiolle. 1.1.2015 täydennetty tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki (607/1986) määrittää moninaisuusjohtamisen perustan Suomessa. Moninaisuusjohtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa tärkeä organisaatioiden kehityskohde. Hyvän moninaisuuskulttuurin omaksunut organisaatio hyötyy taloudellisesti

sekä kasvattaa markkina-arvoaan houkutellen samalla puoleensa innovatiivisia ja motivoituneita työntekijöitä. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014; Eitakari 2010, 17; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2010, 7-8.)

Moninaisuuden huomioiminen omassa ammatillisessa osaamisessa tarkoittaa kaikkia työntekijöitä arvostavan ja osallistavan toimintakulttuurin luomista. Parhaimmillaan luodaan toimintamalli, missä erilainen osaaminen saadaan esiin ja sitä käytetään organisaation perustehtävästä suoriutumisessa tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeistä on, miten organisaatio niin strategioissaan kuin käytännön tasolla tarjoaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle onnistumisen ja oppimisen mahdollisuuksia. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 14- 15.) Sippolan (2007) mukaan työyhteisöjen moninaisuus on parhaimmillaan voimavara, joka tarjoaa yritykselle selkeän kilpailuedun osaamisen kasvaessa, innovatiivisuuden lisääntyessä, työvoiman saatavuuden ja yhä monimuotoisemman asiakaskunnan palvelemisen paranemisena.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työelämän moninaisuutta ja työntekijöiden moninaisuuskokemuksia sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten työyhteisöjen moninaisuus tulisi ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa ja -kehittämisessä sosiaali- ja terveysalalla. Työ pohjautuu tutkimusaineistoon, joka on kerätty Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -monimuotoisuushankkeen yhteydessä vuosina 2014- 2015. Kirjoittajina olivat ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat opiskelijat. Hankkeen tarkoituksena oli moninaisuusosaamisen ja moninaisuuden johtamisen kehittäminen yhteistyössä ylempien ammattikorkeakoulujen kanssa. Hankkeessa olivat yhteistyössä Jyväskylän ja Kajaanin ammattikorkeakoulut, Karelia-ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu. Hankkeessa saatiin yhteensä 139 esseevastausta, joiden joukosta

valikoitu tähän tutkimukseen sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoiden esseekirjoitukset. Tässä tutkimuksessa vertailimme julkisen ja yksityisen puolen tekstejä sekä niissä esiintyvien asioiden ja ilmiöiden yhtäläisyyksiä sekä eroja. (Timonen, Mäkelä & Raivio 2015, 12, 45- 47.)

2 Moninaisuus

Ennen 2010-luvun alussa alkanutta moninaisuuskeskustelua, puhuttiin enemmänkin erilaisuudesta sekä sen tuomista positiivisista vaikutuksista organisaatioihin. Erilaisuus-sanan merkitys koetaan kuitenkin negatiivisena ja ihmisiä jaottelevana, sillä erilaisuus käsitetään usein normaalista poikkeavana tai esimerkiksi johonkin vähemmistöön viittaavana. Vähitellen keskustelu siirtyi moninaisuus- termiin, joka kuvastaa tasavertaisuutta eikä jaottele ihmisiä arvokkaammaksi tai normaalimmaksi. (Ajanko 2016, 20; Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 29-30; Eitakari 2010, 8.)

2.1 Moninaisuuden määritelmä ja ilmenemismuodot

Moninaisuus (engl. diversity) määritelmiä löytyy kirjallisuudesta useita. Terminä moninaisuus on vaikeaselkoinen ja tilannesidonnainen, ja sitä tulee lähestyä useasta eri näkökulmasta. (Timonen 2015, 15- 18). Määritelmä riippuu termin määrittelijästä. Moninaisuus koetaan ihmiseen vaikuttavina eri tekijöiden ja taustamuuttujien yhtälönä. Enää ei ole olemassa tiettyä kaavaa tai normia, johon persoona voidaan verrata. Työyhteisön moninaisuus mielletään

nykyään työntekijöiden ja heidän taustamuuttujensa muodostamaksi kokonaisuudeksi. (Härkönen & Visti 2005, 6; Alho, Juuti & Viitamaa-Tervonen 2007, 9.)

Sippola (2007, 19) määrittelee moninaisuuden olevan laaja-alainen ja monisäikeinen termi, joka käsittää kaikki henkilön erityispiirteet. Erityispiirteitä on useita kuten myös moninaisuus- käsitteen määritelmiä. Moninaisuuden määrittelemiseen vaikuttaa aina tilanne sekä tulkitsija, joten käsitteelle ei ole olemassa yhtä ja oikeaa määritelmää. Henkilökohtaiset moninaisuustekijät voidaan jakaa näkyviin ja näkymättömiin tekijöihin. Näkyviä tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, ihonväri ja sukupuoli, kun taas näkymättömiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi elämäntilanne, arvomaailma ja koulutustausta. Moninaisuustekijöitä voidaan kuitenkin jaotella myös pysyvyyden (sukupuoli) ja muuttuvuuden (ikä) mukaan. (Colliander ym. 2009, 32; Lahti 2014, 18 – 19; Savileppä 2005, 7.)

Työyhteisö koostuu monenlaisista persoonista ja tekijöistä. Collianderin ym. (2009, 271) mukaan moninaisuus rikastuttaa työyhteisöä, sillä se tuo mukanaan vaihtelevia kokemuksia ja näkemyksiä, erilaisia toimintatapoja ja laaja-alaista osaamista. Jotta moninaisuus saadaan käyttöön työyhteisön voimavaraksi pitää se muistaa ottaa huomioon ja osata käyttää työyhteisön hyödyksi kaikessa toiminnassa. Organisaation menestymiseen, työn tehokkuuteen sekä työyhteisön ilmapiiriin on koettu olevan myönteisiä vaikutuksia, kun moninaisuuteen ja sen ilmiöihin on suhtauduttu positiivisesti. (Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento & West 2013, 125,130.)

Tässä tutkimuksessa moninaisuus nähdään ihmisten erilaisuutena sekä yhdenvertaisuutena iän, sukupuolen, kulttuurisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen sekä uskonnon näkökulmista (Moisio & Martikainen 2006, 5). Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kirjoittamat moninaisuusteemaan pohjautuvat esseevastaukset toimivat tämän opinnäytetyön tutkimusaineistona. Tehtävänannossa moninaisuus oli määritelty näkyviin ja näkymättömiin piirteisiin sekä muuttuviin ja pysyviin tekijöihin, joten tässä tutkimuksessa moninaisuus- käsite on määritelty samoin kuviossa 1 kuvatun nelikentän mukaan:



Kuvio 1. Moninaisuuden eri ilmenemismuodot niiden näkyvyyden ja pysyvyyden mukaan. (Alkuperäinen kuva Colliander ym. 2009,32)

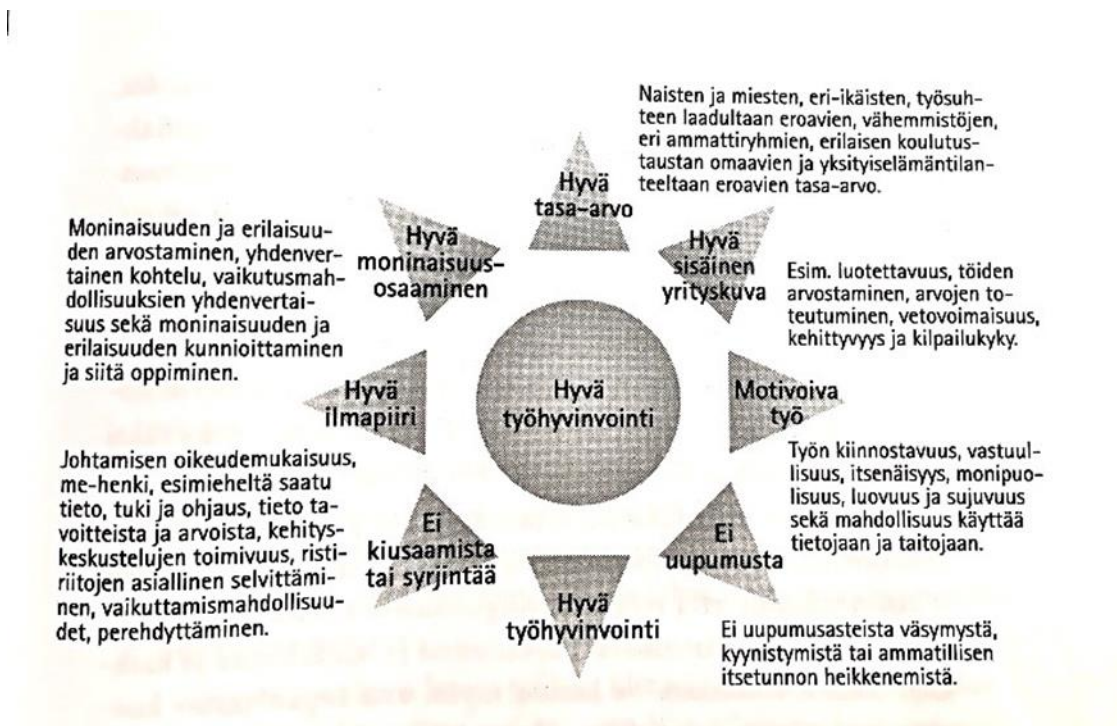
2.2 Moninaisuus työyhteisössä

Moninaisuus työyhteisössä merkitsee työntekijöiden ja heidän eroavuuksiensa muodostamaa kokonaisuutta, joka rakentuu useista eri asioista ja tekijöistä. Työyhteisön moninaisuus mielletään siis työntekijöiden ja heidän taustamuuttujensa muodostamaksi kokonaisuudeksi. (Alho, Juuti & Viitamaa-Tervonen 2007, 9.)

Hyvin toimiva moninainen työyhteisö rakentuu useista tekijöistä, jotka vaihtelevat organisaatiosta riippuen. Tässä luvussa kerrotaan keskeisimpiä tekijöitä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan sekä positiiviseen että negatiiviseen suuntaan. (Kts. Kuvio 2). Yksi keskeinen piirre on työyhteisön tasa-arvo, jonka tavoitteena ei ole sulauttaa kaikkia samaan muottiin, vaan tehdä moninaisuus näkyväksi. Ei ole kysymys vaatimuksesta samanlaisuuteen, vaan pyrkimyksestä kohti tasa-arvoista ja oikeudenmukaista työyhteisöä. Tämän myötä organisaatio koetaan vetovoimaiseksi, kehittyväksi ja kilpailukykyiseksi. Työntekijälle muodostuu omasta työnantajaorganisaatiostaan positiivinen tunne ja kokemus, johon vaikuttavat organisaation luotettavuus sekä arvot ja niiden toteutuminen käytännössä. (Colliander ym. 2009, 322- 324.)

Työn tulisi olla motivoivaa, jotta työntekijä viihtyy työpaikassaan. Kiinnostavuus, vastuullisuus, vaatavuus, itsenäisyys, monipuolisuus, merkityksellisyys ja luovuus ovat tärkeitä tekijöitä työssä viihtymisen kannalta. Henkilön koikiessa työnsä tärkeäksi ja saadessaan siitä positiivista palautetta hänen työvihtyvyytensä lisääntyy. Työssä olemisen motivaatiota vuorostaan laskevat työyhteisössä esiintyvä kiusaaminen ja syrjintä, jotka voivat myös osaltaan johtaa huonoon työilmapiiriin ja lopulta työuupumukseen. Positiiviseen organisaation työilmapiiriin vaikuttavat johtamisen oikeudenmukaisuuden lisäksi me-henki sekä esimieheltä saatu tieto, tuki ja ohjaus. Tietämys organisaation tavoitteista ja arvoista, kehityskeskustelujen toimivuus, ristiriitojen selvittäminen, perehdyttämiskulttuuri sekä vaikutusmahdollisuudet osaltaan tukevat myönteistä suhtautumista työyhteisössä viihtymiseen. (Colliander ym. 2009, 325- 326.)

Hyvän moninaisuusosaamisen omaksunut työorganisaatio arvostaa erilaisten ihmisten tasavertaista kohtelua sekä henkilöstön kesken että johdon ja henkilökunnan välillä. Lisäksi työhyvinvointi koostuu työntekijään kohdistuvista fyysisistä ja psyykkisistä tekijöistä, joita ovat koettu työkyky ja terveyden tila, työtyytyväisyys, työn sekä perhe-elämän yhteensovittamisen onnistuminen. Kuitenkin työyhteisöissä esiintyy ristiriitatilanteita, joissa pyritään positiivisiin lopputuloksiin. Kun ristiriitatilanteet saadaan ratkaistua onnistuneesti, saadaan työyhteisöissä lisättyä molemminpuolista luottamusta sekä työniloa. (Colliander ym. 2009, 326- 327.)



Kuvio 2. Hyvin toimivan moninaisen työyhteisön tekijät Mosaiikki- tutkimuksen mukaan (Visti & Härkönen, 2005)

2.3 Työyhteisön vuorovaikutus

Vuorovaikutus on henkilön käytöksen reagoitua toisen henkilön käyttäytymiseen (Syrjäläinen 1990, 31). Ihmisten välillä tapahtuva vuorovaikutus on yksi työyhteisön peruselementti. Se on erilaisissa työympäristöissä tapahtuvaa vastavuoroista toimintaa, viestimistä, jossa johtaja luo työyhteisönsä ja työyhteisö johtajansa toimintamallin. (Mönkkönen & Roos 2010, 8, 232 - 234). Vuorovaikutukseen (Interaction) kuuluu esimerkiksi katsominen, kuunteleminen, puhuminen sekä koskettaminen, mutta vuorovaikutus ilmenee myös kehon asentoina sekä liikkeinä, ilmeinä ja eleinä tai vaikenemisena. (Laine, Ruishalme, Salervo, Sivén & Välimäki, 2012, 231).

Vuorovaikutustilanteissa voi olla mukana useampia henkilöitä niin viestin lähettäjinä kuin vastaanottajinakin, mutta paras vuorovaikutustilanne luodaan lähettäjän ja vastaanottajan roolien ollessa selkeät. Toimiva vuorovaikutus on avointa ja asenteeltaan toisen henkilön huomioon ottavaa. Tällöin sisäinen ja ulkoinen olemus ovat samansuuntaisia eli sanallinen- ja sanaton ilmaisu täydentävät toisiaan. Kaksoisviestistä on kyse ilmaisutapojen ollessa ristiriidassa toisiinsa nähden, jolloin vastaanottajan saattaa olla vaikea ymmärtää viestin oikea merkitys. Laine (2007, 260) jakaa vuorovaikutuksen lisäksi tiedostamattomaan eli esimerkiksi pukeutumisen, äänensävyn ja ilmeiden vaihteluiden ja niiden vaikutuksien mukaan, sekä tiedolliseen vuorovaikutukseen joka sisältää kielellisen viestinnän. (Laine, Ruishalme, Salervo, Sivén & Välimäki, 2007, 259-260.)

Toimivan vuorovaikutuksen vuoksi täytyy nähdä vaivaa, sillä negatiivinen tai neutraali käyttäytyminen ovat ihmisille luontaista. Työhyvinvointia ja työssäjaksamista voidaan edistää hyvällä vuorovaikutuksella, joka tukee työntekijän voimavaroja ja vahvuuksia. Nämä vaikuttavat positiivisesti myös tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Esimiehellä onkin tärkeä rooli esimerkkinä työyhteisöiden toimivassa vuorovaikutuksessa, sillä hänen toimintansa heijastuu suoraan työyhteisöön. (Fischer 2014, 9-10).

2.4 Moninaisuusjohtaminen

Niin kauan kuin on ollut ihmisten välistä yhteistyötä, on ollut johtamista. Barnard (1968, 73) mukaan organisaatio on kahden tai useamman henkilön toimintojen tai ponnistusten tietoinen koordinoitu järjestelmä tilanteessa, jossa henkilö yksin ei pysty tehtävää tehokkaasti hoitamaan. Tällöin toimintaan liittyy myös johtamista jollain tasolla (Bass, 1990, 15). Mäkelä (2015, 167) määrittelee johtamisen prosessiksi, jossa organisaation johto pyrkii vaikuttamaan jäsentensä sekä organisaation ja sen ympäristön välisiin suhteisiin niin, että ne tukevat johdon asettamia tavoitteita.

Työyhteisössä moninaisuuden johtaminen (engl. diversity management) pitää pystyä näkemään niin organisaation toiminnan kuin henkilöstön näkökulmasta. Moninaisuuden johtaminen organisaation näkökulmasta pyrkii optimoimaan toimintaa ja lisäämään kannattavuutta. Työssä jaksamista, työhyvinvointia tukemalla sekä kasvattamalla ja työntekijöiden tietotaidon monipuolisen käytön hyödyntämisestä koostuu henkilöstön moninaisuuden johtaminen. (Savileppä 2005, 8-9.)

Moninaisuusjohtamisessa ihmiset tulevat nähdä moninaisina. Lisäksi henkilöstön moninaisuus tulee tunnustaa ja hyödyntää, jotta organisaation tuottavuus, luovuus ja innovatiivisuus paranevat. Työntekijöitä tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti varmistamalla menettelytapojen ja vuorovaikutuksen avulla työyhteisön moninaisuusosaaminen. Henkilöstön kokemukset, osaaminen, tavoitteet ja tarpeet ovat monenlaisia ja arvokkaita. Henkilöstön johtajan tietämys niin omistaan kuin henkilöstön tunnereaktio- ja käyttäytymismalleista auttaa häntä johtajana. (Colliander ym. 2009, 44; Delmatoff & Lazarus 2014, 247.)

Moninaisuusjohtaminen on tehokas henkilöstöjohtamisen strategia, jonka tulee käsittää koko organisaatio läpikotaisin. (Lappalainen & Auno 2015, 97-98). Etenkin organisaation johdon tulee sitoutua toimintamalliin ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan, jotta arvostus kasvaa myös johtajan ympärillä olevilla henkilöstöllä ja saadaan luotua yksilöitä kunnioittava kulttuuri ja työilmapiiri. Moninaisuuskäyttämisen omaksunut organisaatio hyötyy nopeasti, joten tämän vuoksi henkilöstön perehdyttäminen ja koulutus työtehtäviin on ensiarvoisen tärkeää. Moninaisuusjohtamisesta tulee tuloksellista vasta, kun se on liitetty osaksi strategista johtamista, palkkausjärjestelmiä sekä työsuoritusten arviointia. (Colliander ym. 2009, 43–51; Savileppä 2007.) Sabharwalin (2014, 198) mukaan moninaisuusjohtamisessa vaativinta on saada kaikki taustoiltaan erilaiset työntekijät työskentelemään organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti.

On tärkeää nähdä sekä ymmärtää moninaisuusjohtaminen voimavarana. Organisaation ja työyhteisön muuttuessa tarvitaan sekä tämänhetkiseen muutokseen reagoivaa että tulevaisuuteen suuntaavaa johtamista. Savileppän (2005) mukaan moninaisuusjohtaminen on ”tulevaisuutta ennakoivaa johtamista

muuttuvassa organisaatioympäristössä”. Moninaisuusjohtamisessa onkin kysymys siitä, että erilaiset vahvuudet ja kokemukset laajentavat organisaation osaamis pohjaa. (Savileppä 2005, 8-9.)

Moninaisuusjohtaminen tapahtuu monella eri tasolla. Organisaatiotasolla tarvitaan moninaisuusjohtamisen kehittämistä strategiatyössä, organisaatiokulttuurin havainnoinnissa, kehittämisessä sekä toimintakäytännöissä. Yksilötasolla moninaisuusjohtamista toteutetaan koulutuksen ja muun kehittämistyön keinoin. Tällöin tärkeitä aiheita ovat osallisuus, moninaisen osaamisen arvostaminen sekä syrjimättömyys. (Sippola 2007, 86, 88.)

Kuviossa 3 on kuvattu moninaisuuden neljä kerrostumaa, joilla kaikilla on vaikutuksia henkilön mahdollisuuksiin työelämässä. Osa niistä on tiedostettuja ja osa tiedostamattomia, lisäksi positiivisia sekä negatiivisia. Kuvion keskellä on persoonallisuus ja sisin olemus. Toisella kehällä ovat tekijät, joihin henkilö ei voi vaikuttaa. Kolmantena ovat elämän aikana hankitut ominaisuudet, joilla saattaa olla vaikutuksia työelämässä ja ne saattavat myös luoda eriarvoisuutta ja ennakkoluuloja. Ulkokehän organisaatiotekijät kuvastavat rooleja ja statuksia, joilla on eniten vaikutuksia arvostukseen ja mahdollisuuksiin työelämässä. (Lahti 2008, 93.)

tiot erosivat suuresti siinä, kuinka vaikutusmahdollisuudet jaettiin, miten moninaisuuteen suhtauduttiin sekä miten moninaisuutta hyödynnettiin. (Collander ym. 2009, 34–35.)

Vuosina 2007 ja 2011 työterveyslaitos teki Monimuotoisuusbarometrin. Vuoden 2011 Monimuotoisuusbarometrin vastaajina oli 264 henkilöä, joista yksityiseltä sektorilta 44 % ja julkiselta sektorilta 56 %. Tutkimuksessa monimuotoisuuden tärkeimmiksi ilmenemismuodoiksi nousivat ikä, osatyökykyisyys, kieli ja perhetilanne. Kysyttäessä moninaisuuden merkityksestä organisaatiossa, vastaajat pitivät tärkeimpänä johtamista ja esimiestyötä. Syitä miksi moninaisuutta pidettiin tärkeänä, olivat työvoiman pysyvyyden ja saatavuuden takaaminen, henkilöstön hyvinvointi, organisaation imago sekä konfliktien estäminen. Suurin osa vastaajista koki työpaikan moninaisuuden myönteisenä. (Toivanen, Haapanen, Väänänen, Bergbom & Viluksela 2011, 3 – 21.)

Sippolan väitöskirjassa seurattiin vuosien 2002- 2005 ajan henkilöstöjohtamisen muutoksia, kun työyhteisöt tietoisesti lisäsivät monimuotoisuuttaan. Tutkimuksessa monimuotoisuudella tarkoitettiin yksilöllistä erilaisuutta työkyvyssä, iässä, sukupuolella, etnisessä tai kulttuurisessa taustassa. Hän käytti tutkimuksessaan neljää monimuotoisuuden johtamisen lähestymistapaa, jotka olivat vastustus, tasavertainen kohtelu, liiketoimintahyötyjen tavoittelu sekä monimuotoisuudesta oppiminen. Väitöskirjan mukaan useat suomalaiset yritykset ja julkiset organisaatiot arvostavat teoriassa moninaisuutta työyhteisön voimavarana, mutta kuitenkin käytännössä moninaisuuden arvostus ei näy niiden henkilöstöjohtamisessa tai toiminnassa. Sippolan mielestä, jotta maassamme päästäisiin kokonaisvaltaiseen ja systemaattiseen moninaisuuden joh-

tamiseen, vaadittaisiin vahvaa organisaatioihin kohdistuvaa ulkoista sekä sisäistä painetta. Väitöskirjan mukaan yleensä jäädään kuitenkin asennekasvatuksen ja syrjinnän estämisen tasolle.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Työn tarkoituksena oli tutkia työelämän moninaisuutta ja työntekijöiden moninaisuuskokemuksia sosiaali- ja terveysalalla. Työmme pohjautuu tutkimusaineistoon, joka on kerätty Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -monimuotoisuushankkeen yhteydessä vuosia 2014- 2015.

Tavoitteena oli selvittää, miten työyhteisöjen moninaisuus tulisi ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa ja -kehittämisessä sosiaali- ja terveysalalla.

1. Miten moninaisuus ilmenee työyhteisöissä?
2. Miten moninaisuus huomioidaan esimiestyössä?
3. Miten työyhteisöä tulisi kehittää moninaisuuden näkökulmasta?

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston esseekirjoitukset oli kerätty osana Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaa Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hanketta, joka toteutettiin vuosina 2014 - 2015. Kirjoittajina olivat ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat opiskelijat, ja niissä keskityttiin moninaisuusosaamiseen sekä moninaisuuden johtamiseen esimies- ja työelämätaidona. Hankkeessa olivat yhteistyössä Jyväskylän ja Kajaa- nin ammattikorkeakoulut, Karelia-ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu. Hankkeessa saatiin yhteensä 139 esseevastausta, joiden joukosta valikoitu tähän tutkimukseen sosiaali- ja terveystalalla työskentelevien opiskelijoiden esseekirjoitukset (Kts.Taulukko 1). Niitä oli yhteensä 40, joista 24 vastausta oli julkisella sektorilla työskentelevien ja 13 yksityisen puolen työntekijöiden vastauksia. Kaksi vastausta hylättiin, koska niistä ei selvinnyt työntekijän organisaatorakenne. Yksi oppimistehtävään vastanneista työskenteli kolmannella sektorilla. (Timonen, Mäkelä & Raivio 2015, 12, 45-47.)

Taulukko 1 Vastaajien työorganisaatiot

Työorganisaatio	Terveydenhuolto	Sosiaali- ja terveysala	Yhteensä
Julkinen sektori	9	15	24
Yksityinen sektori	2	11	13
Epäselvät, ei mukana tutkimuksessa			2
Kolmas sektori			1
			40

3.2.1 Tutkittavien esseekirjoitusten tehtävänanto

Tehtävänannossa opiskelijoita ohjeistettiin kirjoittamaan omista kokemuksistaan, tuntemuksistaan ja ajatuksistaan moninaisuuteen sekä moninaisuusjohtamiseen liittyen kirjoittajan nykyisessä tai aikaisemmassa työyhteisössä. Esseeet kirjoitettiin anonymisti, jotta työorganisaatio ei ole tunnistettavissa. Alussa kuitenkin pyydettiin lyhyesti kuvaamaan työorganisaation sijainti, koko, toimiala ja asema sekä oma asema tai työtehtävä. Ennen esseekirjoitusta opiskelijat perehtyivät moninaisuutta käsittelevään aineistoon perehtymällä Mosaiikki- hankkeen loppuraporttiin.

Essee kirjoitettiin alla olevien kysymysten pohjalta:

- Mitä työntekijöiden ja työyhteisön moninaisuuteen liittyviä ilmiöitä ja asioita tunnistat olevan omalla työpaikallasi tai työyhteisössäsi?
- Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat työntekijöiden kanssakäymiseen, työyhteisön toimintaan ja työn tekemiseen?
- Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat johtamiseen tai ilmenevät esimiesten toiminnassa?
- Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat esimiesten ja työntekijöiden väliseen kanssakäymiseen?
- Miten työntekijöiden tai työyhteisön moninaisuuteen liittyvät ilmiöt tai asiat vaikuttavat sinun toimintaasi työntekijänä tai esimiehenä tai työyhteisön jäsenenä?
- Mitä muutoksia moninaisuudessa ja siitä aiheutuviissa asioissa tai ilmiöissä on tapahtunut sinä aikana, kun olet ollut tai olit ko. työpaikassa?
- Mitä moninaisuuteen kuuluvia asioita tai ilmiöitä sinun on vaikea sietää työyhteisössä?
- Mitä haluaisit muuttaa omassa, työkaveriesi tai esimiestesi toiminnassa liittyen työntekijöiden tai työyhteisön moninaisuudesta nouseviin asioihin tai ilmiöihin?

(Jaatinen 2014, esseetehtävän kirjallinen ohjeistus.)

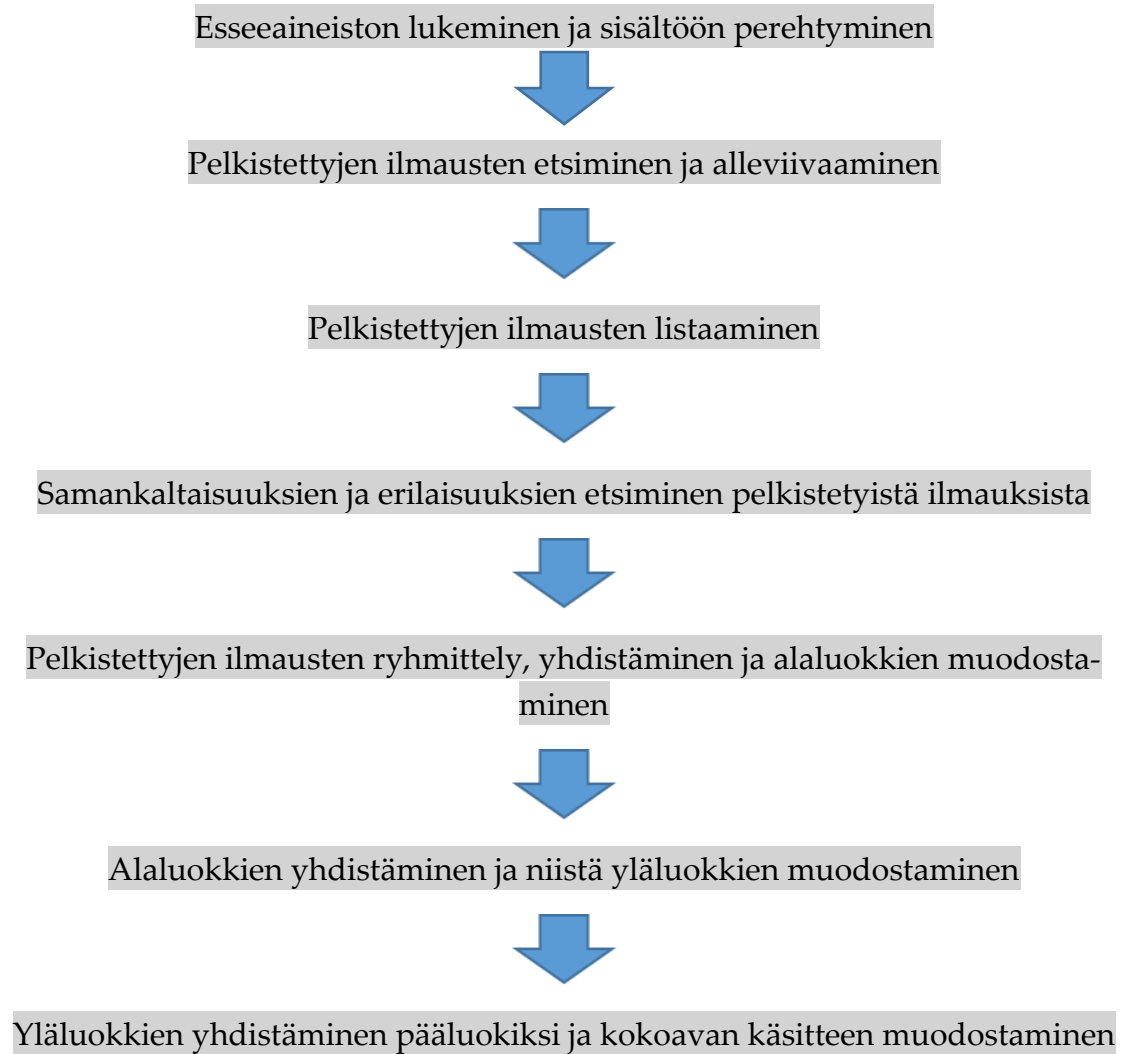
3.3 Aineiston analysointi

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on analysoida aineistoa monisyisesti ja perinpohjaisesti tutkimusaineistoa ymmärtäen (Hirsjärvi ym. 2009, 164, 181). Vapaamuotoisten 10- 15 sivua pitkien esseevastausten avulla oli tarkoituksena selvittää vastaajien ajatuksia sekä kokemuksia työyhteisöjen moninaisuuteen liittyen. Vapaamuotoisella työyhteisön moninaisuutta ja moninaisuusjohtamista selvittävällä esseetehtävällä oli mahdollista saada monipuolinen tutkimusaineisto, sillä kyselyn avulla voitiin selvittää erilaisia asioita monilta henkilöiltä samalla kertaa (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella aineistoa monitahoisesti sekä yksityiskohtaisesti tutkimuskohdetta ymmärtäen. Vapaamuotoisella työyhteisön moninaisuutta ja moninaisuusjohtamista selvittävällä esseekyselylomakkeella oli tarkoitus tiedustella tarkemmin vastaajien tuntemuksia aiheeseen liittyen. (Hirsjärvi ym. 2009,164, 181, 195.)

Laadullinen esseearineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysia käyttäen, joka tarkoittaa aineistosta lähtöisin olevaa analysointimenetelmää, jossa aineistoa arvioitiin tarkasti ja monipuolisesti (Hirsjärvi, ym. 2009, 164). Molemmat tutkijat tekivät omat analyysinsä esseevastauksista, jotka käsiteltiin yksi kerrallaan. Tuotoksia vertailtiin keskenään ja kummankin analyysin perusteella muodostettiin yksi yhteinen analyysi. Esseekysymysten vastauksia yhdisteltiin yhtäläisyyksiä etsimällä. Vastaukset jaoteltiin ja luokiteltiin tutkimusongelmittain, ensin useisiin alaluokkiin, joista lopulta muodostui viisi pääluokkaa. Pääluokkia muodostettaessa esseevastaukset käsiteltiin useita kertoja ja tavoitteena oli saada järjestelmällinen ja mahdollisimman laaja ku-

vaus aineistosta. Pääluokat muodostuivat siis teoreettisen viitekehysten ja esseaineiston käsitteellistämisen seurauksena. Analysointiprosessi on kuvattu kuviossa neljä. (SeitamaaHakkarainen 2014.)

Aineistoa päädyttiin analysoimaan vertailumetodologiaa käyttäen. Salmisen (2007) tutkimuksen mukaan vertailu on tutkimustapana itsenäinen metodi. Salminen määrittelee käsitteen seuraavasti. *”Vertailulla selitetään ja/tai tulkitaan tutkittavien kohteiden eroja ja/tai yhtäläisyyksiä systemaattisesti ja kattavasti. Vertailulla pyritään etsimään yleistettävyyttä tai erityisyyttä tutkittavista kohteista. Vertailu edellyttää vertailtavuutta; toisin sanoen prosessia, jossa esiintyy riittävästi samankaltaisuutta erojen tutkimiseksi tai riittävästi erilaisuutta samankaltaisuuden tutkimiseksi.”* Yksinkertaisesti vertailu on siis kahden tai useamman asian mahdollisuutta keskinäiseen vertailuun yhteisen muuttujan avulla. Tässä tutkimuksessa vertailimme julkisen ja yksityisen puolen tekstejä sekä niissä esiintyvien asioiden ja ilmiöiden yhtäläisyyksiä sekä eroja.



Kuvio 4 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen mukailten Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä luotettavuus varmistettiin prosessin aikana monella tavalla ja luotettavuus huomioitiin jo opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa. Tutkimuslupaa ei tarvittu, sillä kyseessä oli opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama hanke. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka yleisiä luotettavuuskriteereitä ovat totuudellisuus, uskottavuus,

vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys sekä kylläntyminen eli saturaatio. Aineistoon sopiva tutkimusmenetelmä ja – strategia valittiin aineistoon tutustumisen jälkeen. Tämän tutkimuksen esseeaineisto on kirjoitettu tehtävänannon perusteella, joka tässä tapauksessa luo tutkimukselle uskottavuutta, siirrettävyyttä ja kylläntymistä. Opinnäytetyön lähtökohtana toiminut moninaisuus- teema tuki koko prosessin ajan tutkimuksen rajaamista ja muotoutumista. Tutkimuskysymykset täsmentyivät ja muokkaantuivat tutkimusprosessin kuluessa. (Kananen 2015, 338, 353- 355; Kylmä & Juvakka 2007, 127- 129.)

Tutkimuksen luotettavuutta tässä tapauksessa lisää se, että aineistolla on ollut kaksi eri tutkijaa. Hirsjärven (2009, 231) mukaan reliaabelius merkitsee mitaustulosten toistettavuutta tutkimuksessa eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointivaiheessa, reliabiliteetti huomioitiin avointen kysymysten osalta siten, että molemmat tutkijat tekivät omat sisällönanalyysinsä. Samoista tutkimuskysymyksistä ja samasta aineistosta huolimatta molemmat tutkijat ovat tehneet aineistosta päätelmiä painottaen eri asioita. Validius eli pätevyys vuorostaan on mittarin kyky mitata juuri sitä mitä on tarkoitus mitata, ja tässä opinnäytetyössä saatiin vastaukset laadittuihin tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen on vaikuttanut myös tutkijoiden arvolähtökohdat, jotka ovat ohjanneet tutkijoiden pyrkimyksiä ymmärtää tutkimaansa ilmiötä. Tutkimusprosessin kuluessa on tukeuduttu alaa käsittelevään kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkimusaineistona toimineisiin esseekirjoituksiin. Luotettavuutta lisää se, että teoreettinen viitekehys ja tutkimusosa ovat keskenään johdonmukaisia, sekä luotettavuutta osaltaan vahvistaa myös tutkimustulosten ohessa esitetyt suorat lainaukset tutkit-

tavista esseistä. Tämä myös lisää kunnioitusta käytettyä esseeaineistoa kohtaan. Luotettavuutta kuitenkin laskee tutkijoiden kokemattomuus, sillä kokeneempi tutkija olisi voinut analysoida aineistoa syvällisemmin ja tehdä siitä laajempia johtopäätöksiä. Kuitenkin kokematonkin tutkija voi sisällönanalyysin avulla saada suhteellisen hyvänkin analyysin tutkimusaineistosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 25- 26, 161, 231, Tuomi & Sarajärvi, 2018, 145.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusetiikan perusteiden mukaisesti kirjoittajille kerrottiin, että oppimistehtävä on osa Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi- hanketta, ja heidän esseekirjoitelmiaan tullaan käyttämään tutkimusaineistona. Halutessaan kirjoittajilla oli mahdollisuus kieltää esseen tutkimuskäyttö. Lisäksi kirjoittajia ohjeistettiin kirjoittamaan anonymisti ja luvattiin säilyttää anonymiys ja luottamus koko tutkimuksen ajan. Anonymiys antoi vastaajille rohkeutta kirjoittaa pyydetyistä asioista rehellisesti ja näin ollen auttaa tutkijoita löytämään oleelliset tulokset. (Mäkinen 2006, 114.)

4 Tutkimustulokset

4.1 Moninaisuuden liittyviä ilmiöitä ja asioita työyhteisöissä

Selvitettäessä vastaajien käsityksiä työyhteisön moninaisuuden liittyvistä ilmiöistä ja asioista, julkisen puolen vastauksissa korostui työyhteisön suuri koko. (Kts. Taulukko 2). Isossa organisaatiossa oli paljon eri ammattinimikkeitä, jolloin moniammatillisuus ja moninaisuus korostuivat. Julkisen puolen

vastaajat kokivat eri ammattiryhmien kanssa työskentelyn antoisana, koska oli mahdollista oppia uusia asioita ja saada uusia näkökulmia omaan työhönsä. Sekä julkisen että yksityisen puolen vastuksissa yhteistyö eri ammattiryhmien välillä miellettiin hyväksi myös potilasturvallisuuden näkökulmasta. Etenkin julkisen puolen vastauksissa moniammatillisuus koettiin osaltaan myös ongelmallisena, sillä toisen ammattiryhmän työnkuva ei välttämättä ollut tuttu. Tällöin työntekijälle esimerkiksi saatettiin asettaa liian haasteellisia työtehtäviä. Enimmäkseen moniammatillinen työyhteisö miellettiin kuitenkin rikastuttavana sekä työn laadukkuutta ja tuloksellisuutta lisäävänä asiana.

”Työyhteisön moninaisuus on rikkaus, jota meidän tulisi pystyä hyödyntämään entistä paremmin. Meillä on monen eri alan osaajia, oman alansa ammattilaisia töissä, joilla on paljon annettavaa sekä työyhteisölle että asiakkaalle.” Ohjaaja 7, julkinen sektori

”Eri ammattiryhmien kanssa työskentely on minulle todella mielekästä. Nautin siitä, että opin heiltä uusia asioita, ja saan uusia näkökulmia työhöni. Kerron ja näytän myös mielelläni oman työni sisältöä, ja toivon sen edistävän yhteistyötä. Saumaton yhteistyö eri alojen ammattilaisten välillä on mielestäni myös parhaaksi potilaalle ja potilasturvallisuudelle.” Sairaanhoitaja 2, julkinen sektori

”Kaikki työntekijät eivät tunne toisiaan välttämättä edes nimeltä. Myöskään toisen ammattiryhmän työnkuva ei välttämättä ole kovin tuttu. Tämä aiheuttaa jonkin verran ongelmia.” Sairaanhoitaja 2, julkinen sektori

Vastauksissa nousi esiin lisäksi ikärakenne ja työuran kesto, joita pidettiin positiivisina asioina. Eri-ikäisten ihmisten erilaiset näkemykset koettiin rikkautena ja pitkän työuran tehneeltä työntekijältä saatiin vinkkejä omaan ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen. Iän ajateltiin kuitenkin vaikuttavan enemmän työn tekemiseen kuin vuorovaikutukseen, sillä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kesken yleensä hakeuduttiin lähellä omaa ikää olevien seuraan. Tähän ajateltiin enemmän vaikuttavan samoissa elämäntilanteissa oleminen ja persoonallisuus kuin ikä. Lähes kaikissa vastauksissa työuran alkuvaiheessa olevien työntekijöiden työtä leimasi innokkuus ja halu oppia uutta. Pitkän työuran tehneiltä ajateltiin vuorostaan puuttuvan tuoreinta tutkimustietoa ja joidenkin vastaajien mukaan he olivat useammin uutta kouluttautumista tai tietojen päivittämistä vastaan. Osa saattoi haluta tehdä työtä, niin kuin on aina ennenkin tehty.

”Työuran vaiheet eivät meillä työyhteisössä näy vuorovaikutustilanteissa vaan lähinnä työntekijöiden omassa motivaatiossa. Osa odottaa eläkkeelle pääsyä ja osa ns. välitilassa, jossa he pohtivat mikä heistä tulee isona.” Esimies 4, yksityinen sektori

”Koen kyllä, että muutosvastarintaa uusiin asioihin laittavat eniten nämä vanhemmat työntekijät. Uusi asia koetaan haitalliseksi heti, vaikka ei ole edes kuultu, mitä se mahtaa tarkoittaa käytännössä.” Sosiaalihojaaja 2, julkinen sektori

”Toisaalta se hiljainen tieto, mitä vanhemmilla työntekijöillä on, on erittäin arvokasta.” Sosiaalihojaaja 2, julkinen sektori

Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla koulutus nähtiin heterogeenisena. Sosiaali- ja terveysalaa sitoo Valviran ohjeistukset henkilöstön koulutustasosta. Yksityisen puolen muutamassa vastauksessa ilmeni koulutuksen vaikuttavan palkkaan. Palkka maksettiin koulutuksen mukaan, huolimatta siitä, että työtehtävät olivat samat. Yksityisen puolen vastauksissa kuitenkin ilmeni, että siellä töihin hakeutuminen oli helpompaa ja sinne hakeuduttiin myös ilman koulutusta. Valloillaan olleen taloustilanteen vuoksi sijaisia ei palkattu kovinkaan helposti kummallekaan sektorille.

”Työpaikallani noudatetaan kelpoisuusvaatimuksia, jotka on valtakunnallisesti määritelty ja näin ollen mm. koulutustausta määrittelee pitkälti sen, miten vastuunjako tulee jakaa. Tämä vaikuttaa myös palkkaukseen, joka toteutetaan työehtosopimuksen mukaisesti.” Yrittäjä 1, yksityinen sektori

”Alemman palkkaluokan saajat haluaisivat saman palkan kuin ammattikorkeakoulupohjaiset, usein amk-pohjaiset taas kokevat, että ansaitsevat saada isompaa palkkaa, koska ovat myös opiskelleet kauemmin.” Esimies 3, yksityinen sektori

Suurin osa sekä julkisen että yksityisen puolen vastaajista työskenteli naisvaltaisessa työyksikössä, vaikkakin miehiä oli tullut viime vuosina lisää. Tätä pidettiin vastauksissa tervetulleena muutoksena. Miehillä ja naisilla oli vastaus-ten mukaan kuitenkin erilaisia toimintatapoja. Pääsääntöisesti miehet eivät stressanneet omista työtehtävistään kuten naiset, joten osa vastaajista koki miesten tekevän vähemmän töitä. Lisäksi palkkaus oli yksityisellä sektorilla miehillä erilainen, sillä vastaajien mukaan miehiä houkuteltiin palvelukseen yleistaso paremmalla palkalla sekä toistaiseksi voimassaolevilla työsopimuk-

silla. Positiivisena näkökulmana kummallakin sektorilla miesten kuitenkin koettiin tasapainottavan työyhteisöä. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla työsuhteet olivat enimmäkseen toistaiseksi voimassaolevia, mutta julkisella puolella korostuivat määräaikainen työsuhde, vakituinen sijaisverkosto, työsuhteiden ketjutus sekä virallinen hakumenettely.

”Koko yrityksessä tavoitteena oli ollut löytää jokaiseen yksikköön vähintään yksi miespuolinen työntekijä. Se mainitaan myös yrityksen toimintasuunnitelmassa.” Lastentarhanopettaja 1, yksityinensektori

”Palkkaus oli mies- ja naistyöntekijöillä erilainen. Yleistasoa parempi palkka oli varmasti se houkutin, millä kyseinen yritys sai kourutettua miehiä niinkin paljon palvelukseensa muutoin hyvin naisvaltaiselle alalle.” Lastentarhanopettaja 1, yksityinensektori

”Naisten ja miesten välisessä palkkauksessa ei työpaikallani ole eroja. Palkkaerot muodostuvat pelkästään koulutuksen ja työkokemuksen mukaan.” Yrittäjä 1, yksityinen sektori

Erityisesti yksityisen puolen vastauksissa korostui persoonien ero ongelmatilanteiden aiheuttajina. Persoonallisuuden ajateltiin näkyvän myös työnteke- misessä, sillä joku teki huolella ja hitaasti, ja toinen taas ripeästi useita asioita kerrallaan. Pitkän työuran nähnyt ja kokenut työntekijä oli tottunut työskentelemään hyviksi havaitsemillaan tavoilla ja keinoilla. Mikäli joku tahtoi tehdä asiat eri tavalla, se aiheutti ajoittain ongelmia työyhteisön henkeen. Tämä ”tehdään niin kuin on aina tehty”-menteliteetti loi omat hankaluutensa työn tuottavuuteen. Usean vastaajan mukaan etenkin yksityisellä puolella vahvat

persoonat eivät aina osanneet kuunnella toisen työntekijän näkemyksiä asioista.

”Jyräävä persoona ei aina osannut kuunnella sen epävarmemman työntekijän sanomisia ja näkemyksiä.” Lastentarhanopettaja 1, yksityinen sektori

”Sosiaalialan työtä tehdään ennen kaikkea omalla persoonalla ja silloin on tärkeää, että työntekijä voi kokonaisvaltaisen hyvin.” Sosiaalityöntekijä 1, julkinen sektori

Vain parissa yksityisen puolen vastauslomakkeessa mainittiin työntekijöitä olevan eri kulttuureista, joka koettiin pääsääntöisesti hyvänä asiana. Se toi työelämään rikkautta ja sopivassa määrin haasteita kulttuurien yhteensovittamisen kautta. Luonnollinen kohtaaminen etnisesti erilaisten ihmisten kanssa vaati vastaajien mukaan työntekijöiltä sopeutumiskykyä sekä positiivista työotetta. Ongelmaksi muodostui kuitenkin usein ymmärtämisen vaikeus. Puhessa ja kirjoituksessa tuli väärinymmärryksiä, joista aiheutui vastaajien mielestä lisää töitä.

”Meillä oli muutama vuosi sitten töissä yksi ulkomaalainen, mikä toi mielestäni hieman jännitteitä työyhteisöön, mutta toisaalta se toi myös rikkautta keskusteluun.” Esimies 4, yksityinen sektori

”Näin jälkikäteen ajateltuna jännitteet syntyivät varmaan siitä, ettei toisen kulttuuria tunnettu eikä hänen persoonaansa vielä keretty saamaan täysin selville.” Esimies 4, yksityinen sektori

Vastaajien työpaikan maantieteellisestä sijainnista riippuen sekä yksityisen että julkisen puolen vastauksissa vaikutti voimakkaana uskonnollisuus. Se näkyi vastaajien mielestä lähinnä negatiivisessa mielessä erilaisina rajoituksina ja kieltoina. Vaikka kenenkään henkilökohtainen vakaumus ei saisi näkyä päivittäisessä työskentelyssä, vastaajat olivat nähneet esimerkiksi samaan herätysliikkeeseen kuuluvien suosimista sekä jonkin verran myös kieltäytymistä annetuista työtehtävistä. Uskontoa pidettiin myös perusteena saada kesäloma joka vuonna tiettyyn aikaan.

”Alueellamme vaikuttaa voimakkaana vanhoillislestadiolainen herätysliike. Se näkyy myös päivähoidossa erilaisina rajoituksina ja kieltoina sekä lisääntyneenä hoidon tarpeena.” Sosiaalihoaja 5, julkinen sektori

”Se saattaa näkyä esimerkiksi saman herätysliikkeeseen kuuluvien lasten suosimisena, kieltäytymisenä annetuista työtehtävistä, vääräuskoisten vähättelynä tai jopa syrjimisellä. Työpaikoilla saatetaan muodostaa omia ryhmittymiä.” Sosiaalihoaja 5, julkinen sektori

Esseevastauksissa työyhteisöjen moniammatillisuus, laaja ikärakenne sekä työurien keston laajuus koettiin siis positiivisina asioina kysyttäessä vastaajien käsityksistä työyhteisön moninaisuuden liittyen. Negatiivina asioina nähtiin

etenkin yksityisellä sektorilla koulutuksen ja sukupuolen vaikuttavuus palkkaukseen. Kummankin sektorin vastauksissa negatiivisena asiana pidettiin heikkoa taloustilannetta ja sen vaikutusta esimerkiksi sijaisten palkkaamiseen.

Taulukko 2 Esseevastauksissa esiintyneet moninaisuuden liittyvät ilmiöt/ asiat

Moninaisuuden liittyvä ilmiö/asia	Julkinen sektori	Yksityinen sektori
Moniammatillisuus	24	10
Ikä, ura	24	13
Persoonallisuus	19	13
Kulttuuri, uskonto	17	11
Työyhteisön koko	20	12
Koulutus	24	13
Sukupuolijakauma	24	13
Työuran kesto	20	9

4.2 Moninaisuus esimiestyössä

Pyydettyäessä vastaajia kuvailemaan miten moninaisuuden liittyvät asiat ilmenevät johtamisessa, koettiin moninaisuuden liittyvien asioiden tuovan työhön lisää haasteita. (Kts. Taulukko 3). Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja henkilökohtaiset eettiset ajatukset koettiin työllistävinä ja haasteellisimpina esimiehen kannalta. Yksityisellä puolella kuitenkin työntekijöiden henkilökohtaisia elämäntilanteita pyrittiin huomioimaan ja etsimään jokaiselle sopiva tapa ja paikka tehdä työtä. Yleensä

se tarkoitti säännöllistä ja lyhennettyä työaika, jolloin perheen ja työn yhdistäminen sujuivat ilman suurempia ongelmia. Vastauksista kuitenkin ilmeni, ettei näitä yksilöllisiä työratkaisuja aktiivisesti työntekijöille markkinoitu, vaan työntekijän piti itse olla aktiivinen ja kysellä oikeuksiensa perään. Julkisen puolen vastauksista ilmeni, että lyhennetyt työajan perustelemiseksi joutui käymään enemmän neuvotteluja. Etenkin hankemuotoisissa työsuhteissa tämä koettiin vaikeana toteuttaa.

”Tämä jaksaminen pyritään ottamaan huomioon työvuorosuunnittelussa mahdollisuuksien mukaan, mutta tämä aihe on meillä tällä hetkellä vilkkaassa keskustelussa.” Esimies 4, yksityinen sektori

”Yksityiselämän tilanne on tosi vaihtuva ja ei niin näkyvä ilmiö, mutta mielestäni tämä ilmiö vaikuttaa ainakin meillä työntöön vireeseen ja esim. työvuorosuunnitteluun.” Esimies 4, yksityinen sektori

Sekä julkisella että yksityisellä puolella sosiaali- ja terveysalalla vallitseva homogeeninen koulutustausta helpotti johtamista, sillä silloin puhuttiin samaa ammattikieltä. Saman koulutustaustan nähtiin takaavan sen, että työntekijöiden arvomaailmat olivat samanlaiset. Useissa vastauksissa kuitenkin korostui se, että rekrytointitilanteissa oli tärkeää pitää moniammatillinen näkemys. Tämän koettiin rikastuttavan työyhteisön ammattitaitoa ja osaamista. Vastauksista ilmeni lisäksi, että esimiehen tuli herkästi pohtia kuinka paljon vastuuta voi kullekin työntekijälle antaa hänen työkokemuksensa pohjalta, ettei kuormita häntä liian suurilla vastuilla tai vastaavasti ala-arvosta hänen osaamistaan. Molempien sektoreiden vastaajat kokivat tärkeänä huomioida työnteki-

jöiden työurien vaiheet. Yksityisen sektorin vastauksissa korostuivat pienem-
mät työyhteisöt ja täten johtajan mahdollisuudet huomata työntekijöiden jak-
saminen.

”Meillä on mielestäni loistava lähiesimies. Hän antaa vastuuta ja saamme tehdä itsenäisesti työtä. Mutta hän on aina käytettävissä, kun kysyttävää tulee.” Sosiaaliohjaaja 2, julkinen sektori

”Työpaikallani käydään vuosittain kehityskeskustelu lähiesimiehen kanssa ja vähintäänkin tässä keskustelussa jokainen työntekijä tulee kuulluksi omista lähtökohdistaan.” Sosiaalityöntekijä 1, julkinen sek-
tori

Molemmilla sektoreilla työsuhteiden erilaisuus ilmeni etenkin määräaikaisten kohdalla stressinä oman työn jatkuvuudesta ja toimeentulon epävarmuudesta. Esimiehen tuli olla avoin määräaikaisten työntekijöiden työsuhteiden jatkoista ja tulevaisuuden työtilanteista. Julkisella puolella koettiin sijaisten kohdalla epätasa-arvoa etenkin koulutuksiin pääsemisessä.

”Sijaisia sen sijaan kohdellaan huonosti, mutta tietysti tasapuolisen huonosti. Esimiehen mukaan sijaisten pitää olla aina valmiina töihin lähdössä ja työn ulkopuolisella elämällä ei tunnu olevan mitään vaikutusta.” Sairaanhoitaja 1, julkinen sektori

Yhtenä isona esimiesten toimintaan vaikuttavana moninaisuuden ilmiönä oli-
vat persoonallisuudet. Molempien sektoreiden vastauksissa korostui se, että
työtä tehtiin omalla persoonalla, joten se myös vaikuttaa ihmissuhteisiin, kon-
flikteihin, työnlaatuun ja sen tekemiseen. Vastaajien mielestä työyhteisöissä

olisi tärkeää nähdä asia niin, että jokainen on oma persoonansa ja tuo osansa työyhteisöön omana itsenään, mutta ammatillisuutta ja perustehtävää unohtamatta. Vastaajat ajattelivat myös esimieheyden olevan osittain persoonaan liittyvää, joten koulutuksen tuomia välineitä esimiehen tehtävien hoitamista varten pidettiin tärkeinä. Etenkin yksityisen puolen vastauksissa toivottiin johtajuuteen liittyvää koulutusta, koska useat vastaajat olivat kokeneet omistajan pyörittäneen yritystä omalla oikeudellaan ja omasta näkökulmastaan katsoen. Tästä aiheutui henkilöstön eriarvoisuutta eli vähän työkokemusta omaavat työntekijät, joilla ei ehkä ollut ammatillista näkemystä olivat omistajan suosikkeja. Vahvan ammatillisen näkemyksen ja kokemuksen omaavat henkilöt kyseenalaistivat ja kritisoivat omistajan päätöksiä ja näkemyksiä, joten heitä pidettiin hankalina työntekijöinä. Toisin sanoen johtajuus toimi lähinnä henkilökohtaisella tasolla.

”Joukossamme on erittäin voimakastahtoinen ja aina oikeassa oleva ihminen, joka saa useamman kerran hämmennettyä asiat ihan solmuun. Hän on useimmiten kaikkea uutta vastaan, koska ennen oli kaikki paremmin, ja jos jokin asia sovitaan, hän palaverissa ilmoittaa (ehkä) noudattavansa sovittua tai toimivansa kuten me muutkin, mutta käytännössä hän toimii toisin!” Sosiaaliohjaaja 5, julkinen sektori

”Vanhempi työntekijä on oppinut vanhakantaista hierarkisuutta. Hän kunnioittaa esimiestä niin, että ei juuri kyseenalaista esimiestä ja hänen tekemiään päätöksiä. Vanhempi työntekijä kysyy herkemmin lupaa pieniin asioihin ja he eivät uskalla tehdä päätöksiä, kuten nuoremmat.” Esimies 2, julkinen sektori

”Työntekijöiden erilaisuuden hyväksyminen ja erilaisten toimintatapojen tukeminen ei kuulunut tässä työyhteisössä johtajuuteen vaan kaikista pyrittiin tekemään yhden muotin mallisia huomioimatta yksilöiden kyvyt, taidot ja vahvuudet.” Lastentarhanopettaja 1, yksityinen sektori

Moninaisuuteen liittyvien asioiden koettiin tuovan johtamistyöhön lisää haasteita molemmilla sektoreilla. Työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja henkilökohtaiset eettiset ajatukset nähtiin työllistävinä ja haasteellisimpina esimiehen kannalta. Positiivisia ajatuksia herätti homogeeninen koulutustausta sekä sen johdosta saman ammattikielen ja arvomaailman omaaminen. Sekä julkisella että yksityisellä puolella työyhteisöissä korostui se, että työtä tehtiin omilla persoonilla. Tällä koettiin olevan sekä negatiivisia että positiivisia puolia työyhteisöjen toimivuudessa.

Taulukko 3 Esseevastauksissa esiintyneet moninaisuuteen liittyvät ilmiöt/asiat esimiestyössä

Moninaisuuteen liittyvä ilmiö/asia	Julkinen sektori	Yksityinen sektori
Elämäntilanne	24	11
Koulutustausta	21	12
Rekrytointi/perehdytys	15	6
Työuran vaihe	22	13
Työsuhteen muoto	16	7
Persoonaa	19	13

4.3 Moninaisuuden liittyviä muutoksia työyhteisöissä

Useiden sekä julkisen että yksityisen sektorin vastaajien lomakkeissa koettiin moninaisuuden lisääntyneen sosiaali- ja terveysalalla konkreettisesti viime vuosina. (Kts. Taulukko 4). Miesten osuus sosiaali- ja terveysalalla oli kasvanut ja ammattiryhmien moninaisuus oli lisääntynyt muutenkin. Esimerkiksi sairaanhoitajatutkinnon muuttuminen korkeakoulututkinnoksi oli muuttanut osaamisalueita, jopa yhden ammattiryhmän sisällä. Lisäksi henkilökunnan ulkoinen olemus oli vapautunut, sillä nykyisin henkilöstön työasut olivat hyvin vaihtelevat ja niitä sai muokata oman persoonansa mukaan. Uuden haasteen sairaaloiden ja muiden hoitolaitosten hygieniayksiköille toivat myös jatkuvasti yleistyneet henkilöstön tekokynnet, ripset ja korut.

Etenkin julkisen puolen vastauksissa korostui se, että työpaikoilla ihmisiä pyrittiin kohtelemaan yksilöinä, mutta kuitenkin samalla tasavertaisesti. Vastanneiden mielestä erilaisuuden arvostaminen oli pystytty kääntämään voimavaraksi ja lisätty sitä kautta työyhteisöjen kehittymistä. Tästä huolimatta työntekijä vaihtuvuutta oli ollut etenkin sijaisten osalta. Useassa vastauslomakkeessa koettiin epämääräisyyden ja epävarmuuden tulevaisuudesta lisääntyneen tulossa olevan sotelain tuomien muutosten vuoksi.

”Sijaisten vaihtuvuus tuo jatkuvasti haasteita ja pyrkimyksenä on saada samoja työntekijöitä töihin, mutta se on hyvin vaikeaa.” Lastentarhanopettaja 2, julkinen sektori

Julkisen sektorin vastauksissa työn kehittymisen suunta näytti usean vastaajan näkökulmasta olevan se, että tällä hetkellä kaikki tekivät kaikkea. Viimeisten vuosien aikana oli kuitenkin herätty miettimään eri ammattiryhmien työnkuvia ja sitä, kuinka koulutuksen täytyisi näkyä paitsi palkkauksessa ja työajassa myös itse työntekemisessä. Vastauksissa korostui siis uusien tukipalveluammattien luomisen tarve, koska suuntaus oli saada esimerkiksi hoitohenkilökunta tekemään koulutustaan vastaavaa työtä eikä kuljettamaan potilaita tutkimuksesta toiseen.

”Myös uusia tukipalveluammattia on luotu, koska suuntaus on saada henkilöstö tekemään koulutustaan vastaavaa työtä, eikä esimerkiksi kuljettamaan potilaita tai ylläpitämään erilaisia varastoja.” Sairaanhoidaja
2, julkinen sektori

Molempien sektoreiden vastaajien mukaan miesten osuus sosiaali- ja terveysalalla oli kasvanut ja ammattiryhmien moninaisuus oli lisääntynyt muutenkin viimeisten vuosien aikana. Etenkin julkisella puolella nähtiin erilaisuuden arvostaminen voimavarana ja tämän ajateltiin lisänneen työyhteisöjen kehittymistä. Tämä näkyy mm. henkilöstön ulkoisen olemuksen vapautumisena. Lisäksi työntekijöiden tasavertainen kohtelu korostui julkisen puolen moninaisuuden liittyvissä muutoksissa.

Taulukko 4 Esseevastauksissa esiintyneet moninaisuuteen liittyvät työyhteisön muutokset

Moninaisuuteen liittyvä ilmiö/asia	Julkinen sektori	Yksityinen sektori
Sukupuolijakauma	9	8
Moniammatillisuus	11	5
Työntekijän ulkoinen olemus	5	0
Yksiöllinen tasavertainen kohtelu	18	9
Työyhteisön koko	8	7

4.4 Työyhteisöjen kehittäminen moninaisuuden näkökulmasta

Kysyttäessä sekä julkisen että yksityisen puolen vastaajilta moninaisuuteen liittyviä kehityskohteita, vastauksissa korostui toive siitä, että työyhteisöissä arvostettaisiin moninaisuutta aiempaa enemmän. (Kts. Taulukko 5). Vastaajien mukaan moninaisuutta arvostavat organisaatiot vetivät puoleensa lahjakkaita ja omaa osaamistaan arvostavia työntekijöitä. Organisaatiot etsivät työntekijöitä, jotka panostivat ja sitoutuivat heidän asettamiin tavoitteisiin. Suuri osa vastaajista piti suurena haasteena eri-ikäisten työntekijöiden muodostamien työryhmien yhteistoiminnan onnistumista ja johtamista, jotta ikääntyvillä työntekijöillä oleva kokemus ja tieto saataisiin organisaatioissa esille ja siirrettyä nuoremmille sukupolville. Nuoremmilla työntekijöillä koettiin olevan tuoreita ideoita ja kykyä kyseenalaistaa ja kehittää totuttuja käytäntöjä. Tähän samaan asiaan liittyen vastaajat toivoivat ikäjohtamisen lisääntymistä, jotta paremmin osattaisiin tunnistaa eri-ikäisten vahvuudet ja tarpeet.

”Ihmisinä kuitenkin työkaverini ovat mukavia ja meillä on hyvä huumori, joten meissä olisi potentiaalia, jos voimavarat vain osattaisiin käyttää oikein.” Sairaanhoitaja 1, julkinen sektori

Sekä julkisen että yksityisen puolen vastauksissa toivottiin enemmän tasavertaisuutta ja tasapuolisuutta työtä kohtaan riippumatta siitä missä ammattiroolissa kukin oli. Tasa-arvo nähtiin vastauksissa ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden arvostamisena sekä siitä oppimisena. Se miellettiin myös erilaisuuden ja moninaisuuden havaitsemisena, kohtaamisena, ymmärtämisenä, suvaitsevaisuutena ja kunnioituksena työntekijöitä kohtaan. Molempien sektoreiden vastauksissa ajateltiin työpaikan turvallisen ja arvostavan ilmapiirin vaikuttavan myönteisesti työmotivaatioon sekä innovatiiviseen ajatteluun.

”Toivoisin, että arvostus kaikkien työtä kohtaan olisi yhtä suurta, että kukaan meistä ei olisi arvostetumpi työntekijöiden tai asiakkaiden mielestä.” Sosiaalihoaja 2, julkinen sektori

”Ehdottomasti asioita, joita haluaisin muuttaa työyhteisön moninaisuudesta nousevissa asioissa ja ilmiöissä ovat siis esimiehen tasa-arvoisempi kohtelu työntekijöitään kohtaan kuulemisessa ja palkkausasioissa. Nämä asiat ovat selkeästi työyhteisössämme kuralla, kaikkien tiedossa ja vaativat toimenpiteitä.” Ylempi toimihenkilö 1, yksityinen sektori

Tällä hetkellä useammat vastaajat molemmista sektoreista kokivat työn kehittämisen olevan melko lailla johtajaorientoitunutta. Muutokset saneltiin vastaajien mukaan lähinnä ylhäältä päin sen suuremmin pohtimatta sopivatko muutokset kyseisen työyhteisön arkeen. Tämän toimintatavan tilalle vastaajat

toivoivat osallistavampaa kehittämistyyliä, jossa heitä motivoitiin kehittämään itse omaa työtään. Sen ajateltiin olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

”Mutta ylhäältä alaspäin sanelevasta työkuulttuurista pois oppiminen on haasteellista. Tavallaan se oma-aloitteinen työn kehittäminen koettiin esimiehen arvovallan uhmaamiseksi.” Lastentarhanopettaja 1, yksityinen sektori

Sekä julkisen että yksityisen puolen vastaajista useat toivoivat moninaisuuden liittyvissä kehittämisaiheissa parempaa palkkaa sekä taloudellista tilannetta, mutta olivatko ne moninaisuuteen sidottavissa olevia asioita? Taloudellisen tilanteen paranemisen ajateltiin vähentävän työnkuormitusta, lisäävän työssä jaksamista sekä ylläpitävän fyysistä ja psyykkistä työkykyä. Taloudellisen paineen helpottumisen uskottiin vapauttavan resursseja työn kehittämiseen ja työntekijöiden osallistamiseen.

”Työilmapiiri paransi entisestään, jos sijaiset korvaisivat sairaana tai lomalla olevan työntekijän poissaoloa.” Sairaanhoitaja 5, julkinen sektori

Kummankin sektorin vastauksissa toivottiin enemmän arvostusta moninaisuutta kohtaan. Vastauksissa henkilöstön moninaisuutta tunnustavat organisaatiot vetivät puoleensa lahjakkaita ja omaa osaamistaan arvostavia työntekijöitä. Lisäksi työpaikan turvallisen ja arvostavan ilmapiirin ajateltiin vaikutta-

van myönteisesti henkilöstön työmotivaatioon sekä innovatiiviseen ajatteluun. Kuitenkin tällä hetkellä molempien sektoreiden vastaajat näkivät työkehittämisen olevan melko johtajaorientoitunutta.

Taulukko 5 Esseevastauksissa esiintyneet moninaisuuteen liittyvät kehittämis-kohteet

Moninaisuuteen liittyvä asia/ilmiö	Julkinen sektori	Yksityinen sektori
Ikäjohtaminen	13	8
Tasavertaisuus	24	13
Turvallinen, arvostava ilmapiiri	23	12
Työn kehittäminen	19	13
Taloudellinen tilanne	15	6

4.5 Moninaisuuden tuomia haasteita

Useat sekä julkisen että yksityisen sektorin vastaajista pitivät hankalimpana moninaisuuteen liittyvänä asiana työyksiköiden vahvoja persoonia. (Kts. Taulukko 6). Heidän koettiin kaikissa vastauksissa vaikuttavat lähinnä negatiivisesti työyksiköiden työhyvinvointiin. Vaikeinta vastaajien mielestä oli sietää työkavereita, jotka nostivat itsensä muita paremmiksi ja pitivät omia mielipiteitään ainoina oikeina. Näitä työntekijöitä ei yhdistänyt mikään moninaisuuteen liittyvä tekijä, vaan heillä oli ennemminkin yhteisenä tekijänä asenne työhön ja työn tekemiseen. Haasteina nähtiin myös perusnegatiiviset työntekijät, jotka eivät halunneet muuttaa toimintatapojaan eivätkä ajatelleet, että uudista-

minen toisi työhön mitään positiivista muutosta. Lisäksi yksityisen puolen toimipisteissä koettiin olevan vahvasti työntekijöiden persoonien mukaan rakentuneet toimintamallit ja työn toteuttamistavat.

”On vaikea sietää, kun jotkut työntekijät menevät ongelmista toisiin ja tuovat nämä henkilökohtaisen elämän ongelmat mukanaan töihin ja kuormittavat näin koko työyhteisöä. Esimies 1, julkinen sektori

*”Nämä negatiiviset henkilöt myrkyttävät tietämättään työyhteisöä sisältäpäin, negatiivisuus tarttuu ja siirtyy pikku hiljaa uusiin ihmisiin.”
Palveluohjaaja 1, yksityinen sektori*

”Aina kun työyhteisössä on seesteinen tilanne kestänyt jonkin aikaa, niin aina jostain putkahtaa jokin erilaisiin persooniin ja heidän vuorovaikutukseen liittyvä pulma.” Esimies 4, yksityinen sektori

Sekä julkisen että yksityisen puolen vastauksissa hankalasti siedettävänä asiana koettiin henkilöstön ristiriidat. Niiden ajateltiin syntyvän, kun työyhteisön ikäjakauma oli laaja ja arvomaailmaltaan erilainen. Tietyn tyyppiset ja ikäiset työntekijät pyrkivät työskentelemään vain ”omanlaistensa” kanssa. Työyhteisöissä kerrottiin olevan ”kuppikuntia”, joissa juoruttiin selän takana, arvosteltiin ja arvioitiin työyhteisöä negatiivisesti.

”Ymmärrykseni ei riitä siihen, että aikuiset ihmiset työpaikalla käyttäytyvät kuten käyttäytyvät – etenkin hoitajat, joilla pitäisi eettisyys ja elämän arvoperusta olla oikea lähimmäistä kunnioittavat.” Vanhustyönjohtaja 1, yksityinen sektori

Yksityisen puolen vastauksissa useat vastaajat kokivat yhtenä vaikeasti siedettävän asiana palkkauksen ja siihen liittyvät ristiriidat. Samalla työnimikkeellä työskentelevien henkilöiden palkka saattoi vaihdella usealla sadalla eurolla kuukaudessa. Palkkausmalleissa oli myös eroavaisuuksia. Osalla vastaajista oli työpaikoilla kiinteä kuukausipalkka, mutta saman työpaikan toisilla työntekijöillä oli peruspalkka sekä provisioperusteinen palkkausmalli. Nämä olivat sidoksissa koko yksikön tehtyyn tulokseen ja riippuvainen koko tiimin työskentelystä. Palkkauksen lisäksi yksityisellä puolella haasteelliseksi osoitautui yhteiskunnallisesta tilanteesta syntyvä epävarmuus ja pelko oman työpaikan puolesta.

”Palkkausasiat ovat ehdottomasti asioita, jotka haluaisin itse muuttaa tasa-arvoisemmiksi.” Ylempi toimihenkilö 1, yksityinen sektori

Julkisen puolen vastauksissa hankalasti siedettävänä asiana pidettiin useassa lomakkeessa sitä, että ammatillista moninaisuutta siedettiin työyhteisöissä huonosti. Työntekijöiden erilaista tapaa tehdä työtä ja erilaisia henkilökohtaisia vahvuuksia tai aiempaa työkokemusta ei arvostettu kollegoiden eikä esimiehen taholta. Esimiehen tietämättömyys toiminnan moniulotteisuudesta näkyi vastuun antamisena vahvimille työntekijöille. Tällöin toiminta vastaajien mukaan lähti ”väärille urille”.

”Ei voi toimia niin, että jokainen yksilö voi tehdä omin päin. Tämä aiheuttaa työntekijöissä kateutta ja ristiriitoja sekä eriarvoisuuden kokemista.” Lastentarhanopettaja 2, julkinen sektori

Sekä julkisen että yksityisen sektorin vastaajat mainitsivat vaikeasti siedettävänä moninaisuuteen liittyvänä asiana lomien epätasaisen jakaantumisen. Ajateltiin, että myös lapsettomilla työntekijöillä oli oikeus saada lomat heinäkuussa ja jouluna. Lisäksi lapsettomat vastaajat kokivat epäreiluna sen, että työntekijät joilla oli lapsia, ovat omien sairauspoissaolojen lisäksi pois myös lastensa sairastumisen vuoksi. Kuitenkaan sijaisjärjestelyjä ei sairauspoissaolojen varalle ollut, vaan työtehtävät jaettiin töissä olevien henkilöiden kesken.

”Meillä ei lyhytaikaisia sijaisuuksia nykyään sijaisteta, koska heistä on enemmän haittaa kuin hyötyä. Ikävä sanoa.” Esimies 1, yksityinen sektori

Molempien sektoreiden vastaajat pitivät hankalimpana moninaisuuteen liittyvänä asiana työyksiköiden vahvoja persoonia. Näitä vahvoja persoonia ei ajateltu yhdistävän mikään moninaisuuteen liittyvä tekijä, vaan yhteisenä tekijänä nähtiin asenne työhön ja työntekemiseen. Yksityisen puolen vastauksissa korostui jopa työntekijöiden persoonien mukaan rakentuneet työyhteisöt.

Taulukko 6 Esseevastauksissa esiintyneet moninaisuuden liittyvät haasteet

Moninaisuuden liittyvä asia/ilmiö	Julkinen sektori	Yksityinen sektori
Persoonat	18	13
Henkilöstön ristiriidat	20	13
Palkkaus	9	6
Ammatillinen moninaisuus	15	7
Vapaat/lomat	7	5

5 Yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen esseevastauksien mukaan moninaisuus ilmeni työyhteisöissä moniammatillisuutena, työntekijöiden laajana ikärakenteena sekä työurien pituuden monipuolisuutena. Lisäksi moninaisuutta olivat vastaajien mukaan koulutus ja sukupuoli. Näiden kaikkien moninaisuuden liittyvien asioiden koettiin tuovan työhön lisää haasteita. Esimiestyössä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja henkilökohtaiset eettiset ajatukset koettiin työllistävinä ja haasteellisimpina esimiehen kannalta. Molempien sektoreiden vastaajat kokivat tärkeänä, että esimies huomioi työntekijöiden työurien vaiheet. Yksityisen sektorin vastauksissa korostuivat pienemmät työyhteisöt ja täten esimiehen mahdollisuudet huomata

työntekijöiden jaksaminen. Esimiehen tuli olla avoin määräaikaisten työntekijöiden työsuhteiden jatkoista ja tulevaisuuden työtilanteista. Vastaajat ajattelivat myös esimieheyden olevan osittain persoonaan liittyvää, joten koulutuksen tuomia välineitä esimiehen tehtävien hoitamista varten pidettiin tärkeinä.

Työyhteisöissä toivottiin, että moninaisuutta arvostettaisiin aiempaa enemmän. Suuri osa vastaajista piti suurena haasteena eri-ikäisten työntekijöiden muodostamien työryhmien yhteistoiminnan onnistumista ja johtamista, jotta ikääntyvillä työntekijöillä oleva kokemus ja tieto saataisiin organisaatioissa esille ja siirrettyä nuoremmille sukupolville. Nuoremmilla työntekijöillä koettiin olevan tuoreita ideoita ja kykyä kyseenalaistaa ja kehittää totuttuja käytäntöjä. Tähän samaan asiaan liittyen vastaajat toivoivat ikäjohtamisen lisääntymistä, jotta paremmin osattaisiin tunnistaa eri-ikäisten vahvuudet ja tarpeet. Sekä julkisen että yksityisen puolen vastaajista useat toivoivat moninaisuuden liittyvissä kehittämisaiheissa parempaa palkkaa sekä taloudellista tilannetta. Taloudellisen tilanteen paranemisen ajateltiin vähentävän työnkuormitusta, lisäävän työssä jaksamista sekä ylläpitävän fyysistä ja psyykkistä työkykyä. Taloudellisen paineen helpottumisen uskottiin vapauttavan resursseja työn kehittämiseen ja työntekijöiden osallistamiseen.

5.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu työelämän moninaisuutta ja työntekijöiden moninaisuuskokemuksia sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimusaineistona on vertailtu julkisen ja yksityisen puolen tekstejä sekä niissä esiintyvien asioiden ja ilmiöiden yhtäläisyyksiä sekä eroja. Samalla on selvitetty, miten työyhteisöjen moninaisuus tulisi ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa ja -kehittämisessä

sosiaali- ja terveysalalla. Työ pohjautuu tutkimusaineistoon, joka on kerätty Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI–vaikuttajaksi - monimuotoisuusohjelman yhteydessä vuosina 2014- 2015.

Tekeillä olevassa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa eli Soteuudistuksessa on tavoitteena sosiaali- ja terveystalouden yhdenmukaistaminen. Samalla halutaan myös palveluiden saatavuutta kehittää ja lisätä järjestelmän kustannustehokkuutta. Tavoitteena on perustaa maakuntia, jotka vastuutehtaan järjestämään perus- ja erikoistason sosiaali- ja terveystaloudet kuntalaitoksille mahdollisimman kattavasti.

On ennustettu, että sote- uudistuksen toteutuessa kunnista ja kuntayhtymistä siirtyy yli 200 000 sosiaali- ja terveysalan työntekijää uusille suunnitelluille maakunnille. Alan työpaikat tulevat myös vähenemään hallituksen suunnitteleman säästö tavoitteiden vuoksi, sillä tulevaisuudessa samat työt pyritään tekemään pienemmällä henkilöstömäärällä. Uudistuksen toteutuessa julkinen, yksityinen ja kolmas sektori joutuvat kilpailemaan asiakkaistaan. Todennäköisesti julkiselta sektorilta tulee siirtymään henkilöstöä yksityisen ja kolmannen sektorin palvelukseen. Sote-uudistus ei siis ole taakka työpaikkojen säilymisestä ainakaan julkisella sektorilla, mutta se ei myöskään ole taakka työntekijöiden pysymisestä julkisella sektorilla. (<http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>.) Tämän tutkimuksen mukaan julkisen sektorin työntekijät vaikuttivat kuitenkin suhteellisen tyytyväisiltä työyhteisöissään.

Tämän tutkimuksen mukaan moninaisuuden suhtautuminen oli kaiken kaikkiaan positiivista ja myös organisaatioissa arvostettiin moninaisuutta, mutta aineiston perusteella moninaisuutta arvostivat enemmän henkilöstö kuin joh-

toporras. Esimiestasolla moninaisuus nähtiin usein haasteena eikä vahvuutena. Myös Sippolan (2008) mukaan suomalaiset yritykset ja julkiset organisaatiot arvostivat teoriassa moninaisuutta työyhteisön voimavarana, mutta kuitenkin käytännössä moninaisuuden arvostus ei näkynyt niiden henkilöstöjohtamisessa tai toiminnassa. Myös tämä tutkimus osoitti, että työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja henkilökohtaiset eettiset ajatukset nähtiin lähinnä työllistävinä ja haasteellisimpina esimiehen kannalta eikä niinkään voimavarana. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan moninaisuuteen liittyvien asioiden koettiin tuovan johtamistyöhön lisää haasteita sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Kirjoittajien mukaan positiivisia ajatuksia herätti lähinnä heterogeeninen koulutustausta sekä sen johdosta saman ammattikielen ja arvomaailman omaaminen, joka myös osaltaan muodosti ristiriidan moninaisuutta kohtaan. Sippolan mielestä, jotta maassamme päästäisiin kokonaisvaltaiseen ja systemaattiseen moninaisuuden johtamiseen, vaadittaisiin vahvaa organisaatioihin kohdistuvaa ulkoista sekä sisäistä painetta. Väitöskirjan mukaan yleensä jäädään kuitenkin asennekasvatuksen ja syrjinnän estämisen tasolle. (Sippola 2008, 29.)

Tämän opinnäytetyön mukaan henkilöstön moninaisuutta tunnustavat organisaatiot vetivät puoleensa lahjakkaita ja omaa osaamistaan arvostavia työntekijöitä muita organisaatioita enemmän. Myös vuonna 2005 julkaistussa Mosaikki-hankkeen yhteenvedossa moninaisuuden todettiin houkuttelevan erilaista osaamista organisaatioon. Myös aiemmissa ulkomaalaisissa voimavaroja tähdentävissä moninaisuustutkimuksissa on todettu henkilöstön moninaisuudella olevan positiivinen vaikutus organisaatiolle. Näissä tutkimuksissa todettiin moninaisuuden parantavan ongelmanratkaisua, innovatiivisuutta sekä asiakaspalvelun laatua. Myös tämän opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että työpaikan turvallisen ja arvostavan ilmapiirin ajateltiin vaikuttavan myönteisesti henkilöstön työmotivaatioon sekä innovatiiviseen ajatteluun.

Vuoden 2011 Monimuotoisuusbarometrin vastaajat pitivät moninaisuutta tärkeänä työvoiman pysyvyyden ja saatavuuden takaamiseksi, henkilöstön hyvinvoinnin vuoksi, organisaation imagon kannalta sekä konfliktien estämiseksi. Suurin osa vastaajista koki työpaikan moninaisuuden myönteisenä asiana. (Härkönen & Visti 2005, 12; Cox & Blake, 1991; Johnson & Richard, 2001.)

Sekä julkisella että yksityisellä puolella työyhteisöissä korostui omilla persoonilla työskentely, jolla koettiin olevan sekä negatiivisia että positiivisia puolia työyhteisöjen toimivuudessa. Molemmilla sektoreilla pidettiin haasteellisimpana moninaisuuteen liittyvänä asiana työyksiköiden vahvoja persoonia. Näitä vahvoja persoonia ei ajateltu yhdistävän minkään moninaisuuteen liittyvän tekijän, vaan yhteisenä tekijänä nähtiin asenne työhön ja työntekemiseen. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että yksityisen puolen organisaatioissa saattoi jopa koko työyhteisö muodostua työntekijöiden persoonien mukaan. Tietenkään kaikkien kanssa ei kemiat kohtaa, mutta on kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa pystyttävä työskentelemään ja kaikkia on kohdeltava tasa-arvoisesti. Tasa-arvo on ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden arvostamista ja siitä oppimista ja se mielletään myös erilaisuuden ja moninaisuuden havaitsemisena, kohtaamisena, ymmärtämisenä, suvaitsevaisuutena sekä kunnioittamisena. (Colliander ym. 2009, 322- 324.)

Tässä tutkimuksessa työyhteisöjen moniammatillisuus, laaja ikärakenne sekä työurien keston laajuus miellettiin positiivisina asioina kysyttäessä vastaajien käsityksistä työyhteisön moninaisuuteen liittyen. Työyhteisöissä usein arvostetaan iästä henkilökuntaa, sillä heiltä saa paljon tietoa, mutta nuoremmilla työntekijöillä on kuitenkin tuorein tietämys. Nämä yhdessä tuovat työyhteisöön moninaista näkökulmaa. Joskus kuitenkin esiintyy muutosvastarintaa

juuri iäkkäämpien työntekijöiden osalta. Nuoremmat työntekijät suhtautuvat muutokseen yleensä avoimemmin ja innovatiivisemmin ja toivoen muutoksia epäkohtiin.

Tilastokeskuksen julkistaman palkkavertailun (2017) mukaan naisten keskiansio oli noin viidenneksen pienempi kuin miesten. Myös tässä tutkimuksessa negatiivisena nähtiinkin etenkin yksityisellä sektorilla koulutuksen ja sukupuolen vaikuttavuus palkkaukseen. Ehkä työyhteisöihin toivotaan niin paljon miehiä lisää, että oltiin valmiita maksamaan heille jopa enemmän palkkaa kuin samassa tehtävässä toimiville naisille. Viimeisten vuosien aikana sekä julkisen että yksityisen sektorin vastaajien mukaan miesten osuus sosiaali- ja terveysalalla olikin kasvanut ja henkilöstön moninaisuus oli lisääntynyt muutoinkin. Etenkin julkisella puolella erilaisuuden arvostaminen nähtiin voimavarana ja tämän ajateltiin lisänneen työyhteisöjen kehittymistä, joka näkyi mm. henkilöstön ulkoisen olemuksen vapautumisena sekä työntekijöiden tasavertaisen kohtelun lisääntymisenä. Kuitenkin kummankin sektorin työntekijät toivoivat lisää arvostusta moninaisuutta kohtaan.

Todennäköisesti tämän opinnäytetyön tulokset ovat parhaiten hyödynnettävissä jokaisen esimiehen henkilökohtaisissa johtamiseen liittyvissä toimintamalleissa. Työ luo uusia ajatuksia sekä näkökulmia esimiestyöhön. Tämä auttaa myös ymmärtämään aiempaa paremmin työyhteisön moninaisuuteen liittyviä ilmiöitä. Toivomme, että moninaisuutta voidaan työmme avulla käyttää entistä tehokkaammin voimavarana sekä innovaation lähteenä. Moninaisuudessa riittää tutkittavaa myös tulevaisuudessa. Tutkia voisi ainakin seuraavia asioita:

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

1. Sippolan (2007) mukaan, jotta maassamme päästäisiin kokonaisvaltaiseen ja systemaattiseen moninaisuuden johtamiseen, vaadittaisiin vahvaa organisaatioihin kohdistuvaa ulkoista sekä sisäistä painetta moninaisuutta kohtaan. Moninaisuus tulisi siis saada systemaattisesti organisaatioiden strategioihin, mutta millä keinoilla?
2. Tämän tutkimuksen tulokset olivat aika negatiivissävyytteisiä. Kuinka moninaisuuden arvostamista työyhteisöissä voisi lisätä ja muutosvastarintaa vähentää?
3. On ennustettu, että sote- uudistuksen toteutuessa kunnista ja kuntayhtymistä siirtyy yli 200 000 sosiaali- ja terveysalan työntekijää uusille suunnitteilla oleville maakunnille. Minkälaisia vaikutuksia mahdollinen tuleva Sote-uudistus tuo työorganisaatioihin moninaisuuden näkökulmasta?

Lähteet

Alho, Linnea & Viitamaa & Tervonen, Outi & Juuti, Pauli 2007. Mahmoud, Mertsu ja Maija: Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki. SAK, EK, STTK ja AKAVA.

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärven Offset Oy.

Barnard, C.I. 1968. The Functions of the Executive. Cambridge, Ma: Harvard University Press.

Bass, B.M., 1990. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications. Third Edition. New York: The Free Press.

Colliander, A-L., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Cox, T. & Blake, S. 1991. Managing cultural diversity. Implications for organisational competitiveness. Academy of management. Julkaisussa The Executive, 1 August 1991, Vol. 5(3), 45-56. Viitattu 24.04.2018 [https://janet.finna.fi, Business](https://janet.finna.fi/Business) Source Elite.

Delmatoff, J. & Lazarus, R. 2014. The Most Effective Leadership Style for the New Landscape of Healthcare. Journal of Healthcare Management. Jul/Aug2014, Vol. 59 Issue 4, 245-249. Viitattu 24.04.2018. [https://janet.finna.fi, Cinahl Plus](https://janet.finna.fi/CinahlPlus).

Eitakari, Liisa 2010. Monimuotoistuva työelämä. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi TyöMME-hankkeen kokemusten perusteella. Diakonia Ammatikorkeakoulun julkaisuja.C Katsauksia ja aineistoja 18. Viitattu 7.5. 2018. <https://www.google.fi/search?q=Eitakari,+Liisa+2010.+Monimuotoistuva+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4.+Ty%C3%B6yhteis%C3%B6jen+monimuotoistumisprosessi+Ty%C3%B6MME-hankkeen+kokemusten+perusteella&ie=&oe=>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubusinekseen – asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Guillaume, Y., Dawson, J., Woods, S., Sacramento, C. & West, M. 2013. Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. Journal of Occupational & Organizational Psychology. Jun2013, Vol. 86 Issue 2, 123-141. Viitattu 12.04.2018. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. p. Helsinki: Tammi.

Härkönen, Leena-Kaisa & Visti, Annaliisa 2005. Mosaiikki. Erilaisuus vahvuudeksi. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Tykes-raportteja 42, Helsinki. Viitattu 15.4.2018. <http://www.psykosoft.com/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf>

Jaatinen, K. 2015. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. Suomen yliopistopaino Oy. Juvenes Print, 45-55.

Jaatinen, K. 2014. Työyhteisön moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen – esseetehtävän kirjallinen ohjeistus YAMK-opiskelijoille

Johnson, N. & Richard, O. 2001. Understanding to impact of human resources diversity practices on firm performance. Journal of Managerial. 1 July 2001, Vol. 13(2), pp. 177-195. Viitattu 01.05.2018. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy

Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Ekonomia-sarjan julkaisu. WSOY, Helsinki.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laine, A., Ruishalme, O., Salervo, P., Sivén, T. & Välimäki, P. 2012. Opi ja ohjaa sosiaali- ja terveystalalla. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Laine, A., Ruishalme, O., Salervo, P., Sivén, T. & Välimäki, P. 2007. Opi ja ohjaa sosiaali- ja terveystalalla. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö

Lappalainen, J. & Auno, P. 2015. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213.

Menestystä monimuotoisuudesta, elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 18.03.2018.

<https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Menestyst%C3%A4+monimuotoisuudesta+-+elinvoimaa+erilaisuudesta>

Mikä on soteuudistus? 2018. Valtioneuvoston verkkojulkaisu. Viitattu 07.05.2018. <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>.

Moisio, E. & Martikainen, T. 2006. Kykyjen mosaiikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020. Delfoi-paneelin tuloksia. Monikko-projekti. Väestöntutkimuslaitos. Katsauksia E 25/2006. Viitattu 15.04.2018. https://vaestoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/1bc6569253c8d697aba5ac65c863836d/1525856080/application/pdf/1121733/Kykyjenmosaiikki_ekirja.pdf

Mäkelä, T. 2015. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski, Gummerus Kirjapaino Oy.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa.

Palkansaajien keskiansiot kuukaudessa työnantajasektoreittain ja sukupuolitain, euroa/kuukausi. 2017. Tilastokeskuksen verkkojulkaisu. Viitattu 03.05.2018. http://www.stat.fi/til/ati/2017/04/ati_2017_04_2018-02-06_tau_011.fi.html

Sabharwal, M. 2014. Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. Public Personnel Management, Jun. 2014, Vol. 43(2), 197-217. Viitattu 24.04.2018. <https://janet.finna.fi>, Cinahl Plus.

Salminen, A. 2007. Hallintovertailun metodologia. Viitattu 18.4.2018. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-177-2.pdf

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta: Investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Helsinki. Star-Offset Oy. Diversa Publications. Viitattu 10.03.2018. <http://docplayer.fi/18184597-Johda-monimuotoisuutta.html>

Savileppä A. (2007). Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa Kauppinen K. & Evans, J. (toim)., Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 11.04.2018. <https://metodix.fi>, etusivu, artikkeli, kvalitatiivinen sisällönanalyysi

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Vaasan yliopisto. Acta Universitas Wasaensis 180. Väitöskirja. Vaasa. Viitattu 02.02.2018. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf

Sippola, A. 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2008. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Viitattu 09.05.2018. file:///C:/Users/Kari/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Työpoliittinen%20aikakauskirja1.2008.pdf.PDF

Syrjäläinen, E. 1990. Oppilaiden ja opettajan roolikäyttäytyminen luokkahuoneyhteisössä – Etnografinen tapaustutkimus peruskoulun ja steinerkoulun ala-asteen 4. vuosiluokalla. Helsinki: Yliopistopaino.

Timonen L., Mäkelä J., Raivio A. (Eds.), (2015). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. In: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 213, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-951-830-410-7

Toivanen, M., Haapanen, A., Väänänen, A., Bergbom, B. & Viluksela, M. 2011. Monimuotoisuusbarometri 2011. Henkilöstöalan ammattilaisen näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa. Työterveyslaitos. Viitattu 30.4.2018. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132272/monimuotoisuusbarometri_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu painos.

Visti, A. & Härkönen, L-K. 2005. Mosaiikki- erilaisuus vahvuudeksi. Diversity for strenght. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Loppuraportti. Tykes. Raportteja 42, Viitattu 09.04.2018. <http://www.psykosoft.com/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Viitattu 28.04.2018. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuuslaki>