

Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritys vastuuta

Anna-Karoliina Nissinen



Tekijä Anna-Karoliina Nissinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta	Sivu- ja liitesivumäärä 68 + 49
<p>Suomalainen yhteiskunta monimuotoistuu, erityisesti kulttuurisesti. Monien yhteiskunnallisten analyysien mukaan tämä kehityssuunta on sekä väistämätön, että välttämätön. Tuoreet ennusteet suomalaisen yhteiskunnan huoltosuhteen kehityksestä ovat karua luettavaa, syntyvyyden jäädessä selvästi kuolleisuutta pienemmäksi. Samaan aikaan monet muut muutostekijät, kuten digitalisaatio, virtuaalisuus ja robotisaatio tekoälyn mahdollisuuksien siivittämänä tuovat organisaatioiden johtamiselle omat haasteensa. Monimuotoisuuteen liittyvien tekijöiden merkitys johtamisessa, esimiestyössä ja rekrytoinneissa tulee tulevaisuudessa kasvamaan.</p> <p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli muodostaa tilannekuva siitä, miten monimuotoisuuden ja inklusion käsite on tällä hetkellä ymmärretty Suomessa toimivissa organisaatioissa. Tavoitteena oli myös pohtia sitä, miten monimuotoisuus ja inklusio ilmenee Suomessa toimivien organisaatioiden yritysraporteissa ja millaisilla eri mittareilla näitä voidaan mitata. Lopuksi tarkasteltiin organisaatioiden käytäntöjä monimuotoisuuden ja inklusion osalta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla. Kysely oli suunnattu organisaatioiden johdolle ja HR henkilöstölle. Sähköpostilinkki julkaistiin Henry ry:n (Henkilöstöjohdon ryhmä) jäsenistölleen lähettämässä jäsenkirjeessä maaliskuussa 2019. Kyselyyn vastasi 127 kohderyhmään kuuluvaa henkilöä. Kyselyn tulokset analysoitiin käyttäen apuna Webropolin analysointityökaluja ja SPSS-ohjelmaa.</p> <p>Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen lisäksi tehtiin myös täydentävästi kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta avoimien kysymysten kohdalla sekä analysoitaessa julkisissa vertailuissa menestyneiden seitsemän organisaation vastuuraportteja.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että monimuotoisuuden ja inklusion (diversity and inclusion) yhdistelmäkäsite on vielä jalkautumassa Suomessa, vaikka Euroopan Unionissa linjauksia on toki jo tehty, muun muassa liittyen yritysten yritys vastuuseen. Tämän tutkimuksen johtopäätös on, että Suomessa toimivissa organisaatioissa tällä hetkellä jo ymmärretään mitä monimuotoisuus tarkoittaa, ja että rekrytoinnilla voidaan saada lisättyä organisaatioon monimuotoisuutta, mutta inklusiota edistävän kulttuurin luominen johtamisen avulla on vielä alkutekijöissään. Vaikka monet tutkimukset puhuvat monimuotoisuuden ja inklusion hyödyistä, jolla on vaikutusta jopa organisaation tulokseen, sitä ei ole otettu osaksi strategisia tavoitteita Suomessa. Organisaatiot eivät vielä resursoi monimuotoisuuden kehittämiseen tarpeeksi, eikä sitä näin ollen nähdä yleisesti ottaen menestystekijänä.</p>	
Asiasanat Monimuotoisuus, monimuotoisuusjohtaminen, inklusio, yritys vastuuta, henkilöstö vastuuta,	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimusongelmat ja rajaukset	3
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Monimuotoinen työyhteisö.....	5
2.1	Monimuotoisuuden määritelmä.....	5
2.2	Monimuotoisuusjohtaminen	8
2.3	Monimuotoisuutta tukeva lainsäädäntö	10
2.4	Monimuotoisuuden hyödyt yritykselle	12
3	Inklusio	15
3.1	Inklusion määritelmä	15
3.2	Inklusiivinen työyhteisö	16
3.3	Monimuotoisuuden ja inklusion käytännöt organisaatioissa	18
3.4	Monimuotoisuuden ja inklusion mittarit.....	20
4	Monimuotoisuus ja inklusio yritysvastuun näkökulmasta	23
4.1	Yritysvastuun määritelmä ja osa-alueet	23
4.2	Monimuotoisuus ja inklusio osana henkilöstövastuuta	25
4.3	Monimuotoisuus ja inklusio yritysraportoinnissa	26
5	Tutkimusmenetelmät	28
5.1	Tutkimusmenetelmien valinta	28
5.2	Aineiston hankinta.....	30
5.3	Aineiston analysointi	30
6	Tutkimustulokset.....	32
6.1	Vastaajien taustamuuttajat.....	32
6.2	Monimuotoisuus ja inklusio Suomessa toimivissa organisaatioissa	35
6.3	Monimuotoisuus ja inklusio osana strategiaa ja yritysvastuuta	42
6.4	Monimuotoisuus ja inklusio organisaatioiden yritysvastuuraportoinnissa	45
6.5	Monimuotoisuuden ja inklusion käytännöt organisaatioissa	48
6.6	Monimuotoisuuden ja inklusion mittarit.....	53
7	Pohdinta	55
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	55
7.2	Jatkotutkimusehdotukset	60
7.3	Kyselytutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	60
7.4	Opinnäyteprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	62

Lähteet.....	64
Liitteet	69
Liite 1. Saatekirje + linkki kyselyyn	69
Liite 2. Kysely	70
Liite 3. Kruskal-Wallis ja Mann-Whitney U -testit taustamuuttujittain (SPSS)....	79

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyöni aiheena on monimuotoisuus ja inklusio Suomessa toimivissa organisaatioissa johtamisen ja yritys vastuun näkökulmasta tarkasteltuna. Aihe on monella tapaa ajankohtainen. Kulttuurinen monimuotoisuus on yleisesti yksi suomalaisen työelämän muutostrendeistä. Juuri nyt on erityisen ajankohtaista myös se keskustelu, jota käydään maahanmuuttajien kotouttamisesta ja työn merkityksestä osana tätä prosessia. Työ- ja elinkeinoministeriön arvion mukaan Suomi tarvitsee jatkossa 20 000 ulkomailta tulevaa työntekijää vuodessa. Myös huomattavasti suurempia arvioita ulkomaisen työvoiman tarpeesta on esitetty.

Kotoperäisen väestön työurien pidentyminen ja monimuotoistuminen (uran vaihdot) liittyvät myös tähän kokonaisuuteen. Innostuin aiheesta opintoihin liittyvillä luennoilla. Kun perehdyin aiheeseen hieman tarkemmin, huomasin että mielipidetasoisen kirjoittelun lisäksi varsinaista tutkimusta aiheesta on Suomessa suhteellisen vähän ja monimuotoisuuden käsite on edelleen hajanainen. Erityisesti inklusion käsitteen osalta näyttää tilanne olevan vielä suorastaan alkutekijöissään. Monimuotoisuus ymmärretään ihmisten (usein ulospäin näkyvistä) eroavaisuuksista kumpuavana käsitteenä, se on johtamisen näkökulmasta konkreettinen ja jollakin tapaa mitattavissa oleva asia. Inklusio sen sijaan – organisaation kulttuurin piirteenä ja sitä kautta ihmisten käyttäytymisessä tietyllä tavalla näkyvänä asiana – on huomattavasti haastavampi käsite myös mittaamisen kannalta.

Kansainvälisille yrityksille monimuotoisuus ja inklusio on tänään strategia, ei HR vetoinen ohjelma tai projekti. Monet juuri nyt ajankohtaiset trendit, jotka korostavat ihmisten yhdenvertaista kohtelua, häirinnän (esimerkkinä #metoo -kampanja), kiusaamisen ja syrjinnän poistamista sekä laajemmin yritys vastuun toteuttamista ohjaavat yrityksiä tähän suuntaan lainsäädäntöä tehokkaammin. Yrityksiä myös rankataan jo nyt monimuotoisuutta ja inklusiota mittaavien tekijöiden perusteella.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella on löydettävissä monia näkökulmia, jotka herättävät kysymyksiä suomalaisten yritysten käytänteiden tutkimiseksi. Parhaimmillaan monimuotoisuuden ja inklusion aito toteuttaminen näkyy kaikessa toiminnassa ja prosesseissa, eikä rajoitu vain HR (Human Resources) alueen tekemisiin. Asioiden liikkeelle saattamiseksi on usein syytä käyttää case-tarkasteluja, joissa toiminnan liiketoiminnalliset, sosiaaliset ja moraaliset ulottuvuudet nousevat esiin. On herätettävä keskustelua kaikilla tasoilla! Johtajuuden ja avainhenkilöiden sitoutumisen merkitys on tässäkin näkökulmassa suuri.

Päätutkimuskysymykseen vastaan kyselytutkimuksella ja tutkimalla Suomessa toimivien yritysten vastuuraportteja ja vertaamalla niitä kyselystä saatuihin tuloksiin. Tutkimusotteeni perustuu oletukseen siitä, että monimuotoisuus näyttäytyy useimpien yritysten vastuuraporteissa, mutta myös pyrkimys inklusioon tulisi vastaavasti näkyä vahvasti johdon strategisissa linjauksissa. Opinnäytetyöllä ei ole varsinaista tilaajaa (organisaatiota) vaan teen sen juuri tästä aiheesta kehittääkseni omaa ammatillista osaamistani tähän suuntaan.

Monimuotoisuus ja inklusio on ilmiö, jota voi tutkia hyvin monesta eri näkökulmasta. Yhtenä tavoitteena tälle opinnäytetyölle on se, että saavutettuja tuloksia voitaisiin hyödyntää käytännössä. Siksi valitsemani näkökulma on laajasti otettuna johtaminen, koska juuri johtamisen avulla ja kautta kaikki käytännölliset muutokset työyhteisöissä syntyvät tai ovat syntymättä. Perustelen tätä valintaa myös muutosjohtamisen periaatteilla ja tarpeella suomalaisessa työelämässä. Organisaation johto vastaa siitä, että strategiassa valitut tavoitteet ja linjat näkyvät myös työyhteisöjen käytännön toiminnassa. Johdon täytyy määrittää myös ne mittarit, joilla tavoitteita seurataan ja toimintaa kehitetään. Näistä syistä on perusteltua tutkia monimuotoisuuden ja inklusion nykytilaa Suomessa erityisesti yritysvastuun viitekehyksessä.

Tutkimus osoittaa, että parhaimmillaan monimuotoiset tiimit ovat suorituksiltaan ylivoimaisia homogeenisiin tiimeihin verrattuna. Naisten määrän kasvaminen yritysten ylimmässä johdossa näyttää ennustavan liiketoiminnallista menestystä. Monimuotoisen yrityskulttuurin tuloksena päätöksenteon laatu paranee. Kilpailu parhaista työntekijöistä jatkuu, ja nyt työelämään astuvalle sukupolvelle näyttävät yrityskulttuuriin liittyvät asiat olevan huomattavasti tärkeämpiä kuin aiemmille sukupolville. Monimuotoisuuden ja inklusion suurin ongelma näyttäisi edelleen olevan se, että sen toteuttaminen jää HR -vetoiseksi toiminnaksi. Tällöin muutosvauhti on yleensä liian hidask. (Compint 2017, 10 – 16; Findix-selvitys)

Tämän tutkimuksen työhypoteesi on, että vain murto-osa Suomessa toimivista organisaatioista (johdosta) näkee monimuotoisuuden laaja-alaisesti tuottavuutta lisäävänä tekijänä – ja vielä harvemmissä yrityksissä ymmärretään, että inklusiolla tarkoitetaan sellaista johtamis- ja toimintakulttuuria, jossa monimuotoisuuden hyödyt todella tulevat näkyviksi.

1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimuksen päätavoitteena on muodostaa tilannekuva siitä, miten monimuotoisuuden ja inklusion käsite on tällä hetkellä ymmärretty Suomessa toimivissa yrityksissä. Johtopäätösten teko pääkysymykseen vastaamiseksi perustuu yritysten johdolle ja HR henkilöstölle suunnattuun kyselytutkimukseen ja toisaalta laadulliseen analyysiin yritysten julkisesti raportoimia julkisia lähteitä käyttäen, joita ovat muun muassa yritysvastuuraportit, henkilöstötilinpäätökset ja vuosikertomukset.

Tutkimuksen pääkysymys:

- Miten monimuotoisuuden ja inklusion käsite on ymmärretty Suomessa toimivissa organisaatioissa?

Tutkimuksen alakysymykset:

- Miten monimuotoisuus ja inklusio nähdään organisaatioissa osana strategiaa ja yritysvastuuta?
- Miten monimuotoisuus ja inklusio ilmenee Suomessa toimivien organisaatioiden yritysvastuuraporteissa?
- Millaisilla mittareilla monimuotoisuutta ja inklusiota voidaan mitata?
- Millaisia käytäntöjä yrityksillä on monimuotoisuuden ja inklusion osalta?

Aihetta ei ole käsitelty koko organisaation näkökulmasta vaan se on rajattu koskemaan johdon ja HR henkilöstön näkökulmaa. Maantieteellisesti tutkimus on rajattu koskemaan Suomessa toimivia organisaatioita.

1.3 Keskeiset käsitteet

Monimuotoisuus on käsite, jolla kuvataan ihmisten välisiä näkyviä ja piileviä eroavaisuuksia. Se on kaikkea sitä mikä erottaa ihmiset toisistaan.

Inklusio on käsite, jolla kuvataan organisaation kulttuuria. Tavoitteena on aito arvostuksen ja luottamuksen kulttuuri, joka mahdollistaa ihmisten monimuotoisuuteen liittyvän potentiaalin hyödyntämisen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Monimuotoisuusjohtaminen perustuu organisaation ylimmän johdon aitoon sitoutumiseen ja omaan esimerkkiin tavoiteltavan kulttuurin puolesta. Tavoitteet, työkalut ja mittarit kuvataan yrityksen strategiassa, ja niiden toimeenpanoon panostetaan ja sitoudutaan pitkällä aikavälillä. Keskeisinä arvoina ja kulttuurin piirteinä ovat arvostus ja luottamus.

Inklusiivisessa työyhteisössä on vahva arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri, joka tarkoittaa toisten ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä, aitoa vuorovaikutusta, työkaverin tukemista ja auttamista, erilaisten mielipiteiden esiintuomista ja huomioonottamista päätöksenteossa.

2 Monimuotoinen työyhteisö

Tässä luvussa avataan monimuotoisuuden määritelmää ja tarkastellaan monimuotoisuusjohtamista. Lopuksi käydään vielä läpi monimuotoisuutta tukevaa lainsäädäntöä sekä sitä minkälaisia monimuotoisuuden etuja ja hyötyjä tutkimuksissa löydetty.

2.1 Monimuotoisuuden määritelmä

Monimuotoisuudella tarkoitetaan kaikkea sitä erilaisuutta mitä henkilöiden välillä työyhteisössä vallitsee. Se voi liittyä ikään, sukupuoleen, kansallisuuteen, vammaisuuteen, erilaiseen koulutustaustaan, persoonallisuustekijöihin tai seksuaaliseen suuntautumiseen.

(Rauramo 2017; Työturvallisuuskeskus 2017)

Monimuotoisuuden (engl. diversity) voi määritellä joko suppeasti tai laajasti. Suppeasti ajateltuna monimuotoisuus käsittää sukupuolen, iän, etnisen ja kulttuurisen taustan, mutta laajasti ajateltuna siihen kuuluvat myös henkilökohtaiset kyvyt, persoonallisuus ja ominaisuudet, sosiaaliset taustatekijät, uskonto ja seksuaalinen suuntaus. (Mor Barak 2005, 124; Kandola & Fullerton 1994; Sippola 2007, 17-19)

Monimuotoisuus voidaan jaotella myös kahteen eri osaan, joita ovat sisäinen ja hankittu monimuotoisuus. Sisäinen monimuotoisuus käsittää demografiset ominaisuudet, kuten sukupuolen, iän ja rodun ja hankittu monimuotoisuus puolestaan käsittää tekijät, kuten koulutuksen, kokemuksen, arvot, taidot ja tietämyksen. (Sippola 2007; Guirdham, M. 1999, 22-23; Robinson, G. & Dechant, K. 1997, 22)

Monimuotoisuuden käsite ymmärretään usein liian yksioikoisesti, muutamien keskeisten piirteiden, kuten etnisyys tai kulttuurinen tausta (McLeod&Lobel & Cox 1996) ikä (Parry&Tyson 2011) tai sukupuoli (Tsui&Egan&O'Reilly 1992) kautta. Monimuotoisuuteen kuuluviksi inhimillisiksi tekijöiksi tulisi laskea kuuluvaksi ainakin seuraavat ihmisiä erottelevat tekijät (Byrd & Scott 2018, 4 – 5):

- sukupuoli, rotu, ihonväri, etninen tausta, ikä
- seksuaalinen suuntautuminen, aviosääty, puolison asema, vanhemmuus, suku
- sosioekonominen asema, toimintarajoitteet, uskonto ja uskonnolliset mielipiteet
- kulttuuriset tavat, normit ja perinteet, ruokailutottumukset
- silmien väri, hiusten väri ja tyyli, pukeutuminen, ammattiasu, pituus ja paino
- kasvatus ja koulutus, työkokemus, sotilaskoulutus, maailmankatsomus
- persoonallisuus, tiedot, taidot ja kyvyt, lahjakkuus ja luovuus
- olemus, käyttäytyminen ja tavat, ammattimaisuus, muutokseen sopeutuminen
- kyky käsitellä stressiä, toiminta konflikteissa, tunteiden käsittely, johtajuus

eroista vaan kokonaisten kerrostumien moniulotteisesta kompleksisuudesta. (Lahti 2008, 93)

Thomas (2010) määrittelee monimuotoisuuden olevan jotakin - mitä tahansa inhimillistä - josta on löydettävissä sekä eroja että samanlaisuuksia ihmisten välillä. Puhuttaessa jonkin ryhmän (esimerkiksi tietyn organisaation) monimuotoisuudesta, täytyy siten määritellä, mitkä kaikki piirteet tarkastelun piiriin kuuluvat. Monimuotoisuuteen työyhteisössä kuuluu myös automaattisesti sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä, ja hyvän johtajuuden kautta myönteiset piirteet voivat hyödyntää enemmän kuin kielteiset (jännitteet, monimutkaisuus) haittaavat. Monimuotoisuuteen liittyvällä jännitteellä (diversity tension) tarkoitetaan sitä stressiä ja ”hankausta”, mikä syntyy käyttäytymisen tasolla erilaisuuksien kohdatessa. (Thomas 2010, 2).

Compoint (2017) toteaa, että useimmilla ihmisillä on toisistaan poikkeava, taustaan ja kokemuksiin liittyvä tapa määritellä, mitä on monimuotoisuus ja inklusio. Kaikissa kielissä ei ole edes omaa sanaa tälle ilmiölle (esimerkiksi Suomessa ja Ruotsissa). Käsite on edelleen liikkuva ja kehittyvä, yhtä vakiintunutta määritelmää ei ole. Hänen käytännöllisen konseptinsa mukaan monimuotoisuus on sekoitus näkyviä ja piileviä eroja ihmisten välillä, ja tällä tavoin ymmärrettynä se on loppumaton ja jäävuorimainen käsite. Ihmisessä itsessään yksilönä on jo valmiina tietynlaista monimuotoisuutta – kaikissa meissä on erilaisia taipumuksia ja me myös muutamme ajan kuluessa. Tuomme itsessämme työyhteisöön sen monimuotoisuuden. Kysymys kuuluukin, miten vapaasti voimme monimuotoisuuden tuoda esille, ja kuinka tehokkaasti organisaatio osaa sen hyödyntää. (Compoint 2017, 4).

Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009) ovat tutkineet suomalaista työelämää erityisesti moninaisuuden käsitteen näkökulmasta. Tekijöiden käsiteanalyysin mukaan moninaisuuden käsite on laajempi kuin monimuotoisuuden käsite. Heidän näkökulmassaan moninaisuuden käsite kattaa sekä monimuotoisuuden että inklusion osa-alueet. Käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta onkin hedelmällistä pohtia, millaisia yksilötason tekijöitä monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyy. Tärkeimmät käyttäytymistieteen piiriin sijoittuvat (psykologiset, sosiaalipsykologiset ja sosiaaliset) teoriat pystyvät antamaan perusteltuja selityksiä käytännössä havaitsemillemme ongelmille ja haasteille. Esimerkiksi pyrkimyksemme luokitella toisia ihmisiä (meitä ympäröivän monimutkaisuuden helpottamiseksi) on tekijä, joka liittyy kiinteästi tähän kokonaisuuteen. Tämä inhimillinen taipumuksemme värittyy eri tavoin sen mukaan, millainen on itseluottamuksemme ja kykymme luottaa muihin ihmisiin. (Colliander ym 2009, 15 – 25).

Suomalaisen Monikko-hankkeen tavoitteena oli jo vuosina 2005 – 2007 edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa, vähentää työtehtävien jakaantumista sukupuolen mukaan, parantaa eri-ikäisten työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työpaikoilla ja lisätä kulttuuriin ja etniseen taustaan perustuvia hyväksyviä arvoja ja asenteita. Tässä hankkeessa, joka koostui viidestä eri osaprojektista, nähtiin työyhteisöjen monimuotoisuus ja tasa-arvo toiminnan tavoitearvoina. (Kauppinen & Evans 2007, 4-5).

Monikko-hankkeen raportissa on raportoitu myös Monimuotoisuusbarometrin tulokset. Barometrin tarkoituksena oli mitata monimuotoisuuden nykytilaa ja kehittymistä kohti vuotta 2020. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 449 henkilöstöjohtajaa, -päällikköä ja henkilöstön kehittäjää. Kyselyn sisällön erittelyä tuettiin fokusryhmähaastatteluilla. Monimuotoisuuden monista ulottuvuuksista tärkeimpänä pidettiin ikää, samalla kun todettiin suomalaisten ikäkäsityksen muuttuneen. Sukupuolen merkitys nousi kyselyssä myös vahvasti esille, vaikka haastatteluissa se ei sitä tehnyt. Palkkauksen, työnjaon ja sukupuoliroolien osalta todettiin muutosta jo tapahtuneen, mutta paljon olevan vielä tekemättä. Perhetilanne nousi myös tärkeäksi tekijäksi, ja tässä nähtiin suomalaisen työelämän muuttuneen jo paljon positiiviseen suuntaan. Tulevaisuudesta puhuttaessa nousi etninen tausta iän jälkeen tärkeimmäksi monimuotoisuuden osa-alueeksi. Kielitaito nousi vahvasti esiin haastatteluissa, ja äidinkielen merkitystä korostettiin pääosassa vastauksia. Seksuaalinen suuntautuminen ja uskonto eivät nousseet vahvasti esiin, mutta vammaisuus sai kohtuullisen merkittävän arvon. (Kauppinen & Evans 2007; Haapanen, Ari. 128 - 141).

2.2 Monimuotoisuusjohtaminen

Monimuotoisuuden johtaminen (engl. diversity management) tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että henkilöstön ja asiakaskunnan monimuotoisuuden vaikutukset tiedostetaan, ja organisaation käytännöt ja menettelytavat sovitetaan tehokkaalla tavalla vastaamaan niiden tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Cox 2001,4)

Yritysvastuuverkosto FIBS ry:n (2018) mukaan monimuotoisuusjohtaminen on henkilöstön ja asiakkaiden erilaisten taustojen ymmärtämistä, kunnioittamista ja hyödyntämistä. (FiBS ry 2018)

Leena Lahti (2008) on perehtynyt monikulttuuriseen johtamiseen. Hän on kehittänyt erityisesti yritysten johdon käyttöön tarkoitetun ”neljän dimension kokonaismallin”. Lähtökohdana on se, että ennen toimenpiteitä on organisaatiossa tehtävä monikulttuurista johtamista palveleva lähtökohta-analyysi. Kokonaismallin neljä ulottuvuutta ovat:

- Sisällöllinen dimensio: resurssit -> prosessit -> tulokset
- Strateginen dimensio: erityisohjelmat -> kokonaisvaltainen näkemys

- Olemuksellinen dimensio: määrällinen -> laadullinen
- Lähtökohta ja tavoite dimensio: ongelmat -> mahdollisuudet.

Lahti korostaa ylimmän johdon roolia ja merkitystä monikulttuurisuuden johtamisessa. Oman esimerkkinsä lisäksi johto vastaa strategiasta, prosesseista ja niiden seurannasta. Vain ylin johto voi asettaa muutostavoitteet. (Lahti 2008, 18, 198).

Vastaavasti Colliander ym (2009) määrittelevät moninaisuusjohtamisen rakentuvan kolmesta pääpiirteestä:

- moninaisuuden tunnistamisesta ja arvostamisesta,
- oikeudenmukaisuudesta ja
- moninaisuuden hyödyntämisestä.

Tulokellinen moninaisuusjohtaminen koostuu strategiasta, rekrytoinnista, koulutuksesta, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmästä ja työsuoritusten arvioinnista. (Colliander ym 2009, 44 – 45).

Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan Thomaksen (2010) mukaan kykyä tehdä hyviä päätöksiä ihmisten erilaisuuden ja siitä syntyvien jännitteiden ristipaineessa. Hän kuvaa hyvin niitä esteitä, joiden takia monimuotoisuuden johtaminen ei organisaatiossa onnistu:

- Johdolta puuttuu monimuotoisuuteen liittyvä syvälinen ymmärrys, ja tämän johdosta asiaa joko väheksytään tai vastuuta siirretään muualle.
- Johto ei näe isoa kuvaa, vaan keskittyy vain joihinkin monimuotoisuuden osa-alueisiin, kuten sukupuolten väliseen tasa-arvoon tai ikäjohtamiseen.
- Monimuotoisuuden johtamiseen ei ole strategiaa eikä mittareita.
- Johdon sitoutuminen monimuotoisuuteen ja inklusioon ei ole uskottavaa.
- Monimuotoisuus nähdään ratkaistavana ongelmana, ei pysyvänä voimavaratekijänä.
- Yksittäisten johtajien näkemykset ja organisaation tavoitetila sekoittuvat keskenään. (Thomas 2010, 7 – 8).

Johtamisessa tulee keskittyä neljään toisiaan tukevaan kokonaisuuteen:

- avainihmisten ja -tahojen sitoutumisen varmistaminen,
- henkilöstön osallistumisen ja osallisuuden lisääminen,
- arvostuksen vahvistaminen organisaation kulttuurin lähtökohtana sekä
- lahjakkuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, ja samalla yksilötason sitoutumisen vahvistaminen (Thomas 2010, 25 - 153).

Suhteellisen tuoretta suomalaista tutkimusta edustaa Marjatta Jaben (2017) kirja Erilais-
ten ihmisten johtaminen. Hänen näkemyksistään on hyvä nostaa esiin konkreettinen in-
kluusioon ja sen myönteisiin vaikutuksiin liittyvä näkökulma: ihmisten potentiaalin hyödyn-
täminen. Esimiehen on, onnistuakseen tässä, ymmärrettävä ja tunnistettava ensin oma
erilaisuutensa. Ajanko (2019) on myös tutkinut tätä samaa teemaa. Moninaisuuden johta-
misen ytimessä on johtajan itsetuntemus. Erilaiset tavat tunnistaa erilaisia persoonalli-
suustyyppejä (malleja ja työkaluja näihin tarpeisiin löytyy lukemattomia) voivat olla hyödyllisiä,
kun muistetaan näiden työkalujen rajoitukset. Hyödyllistä olisi sekkin, että työntekijät
keskenään tunnistavat toistensa erilaisuuden. (Jabe 2017, 119 – 139; Ajanko 2019, 8-9).

2.3 Monimuotoisuutta tukeva lainsäädäntö

Monimuotoisuuden taustalta löytyy myös lainsäädäntöä, josta on hyvä olla tietoinen. Suo-
messa yhdenvertaisuuden perussäännös on perustuslain 6 §:n 1 momentti, jonka mukaan
”ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä”. Seuraavassa momentissa määritellään syrjintä
”ihmisen asettamiseksi eri asemaan ilman hyväksyttävää perustetta” ja kielletään syrjintä
ihmisten erilaisuuden perusteella. Nykyisessä perustuslaissa puhutaan siis ihmisistä, kun
aiemmin puhuttiin kansalaisista. (HE 19/2014 vp)

Suomalainen syrjinnän vastainen ja eri ryhmien tasa-arvoa edistävä lainsäädäntö on laaja
kokonaisuus. Varsinaisia syrjinnän vastaisia lakeja on kuitenkin kaksi: sukupuolten tasa-
arvoon keskittyvä tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki, joka kieltää syrjinnän iän, etnisen
tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen,
terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän
syy perusteella. Näihin lakeihin liittyvistä valvontaelimistä on lisäksi säädetty erikseen.
Lakien erillisyyksien ilmentää kansallisia käsityksiä tasa-arvosta, syrjinnästä ja yhdenvertai-
suuden edistämisestä. (Valkonen&Koskinen 2018)

Tasa-arvo, joka perinteisessä kielenkäytössä on viitannut poliittiseen ja sosiaaliseen tasa-
arvoon, yhdistetään nykyisin juuri sukupuoleen. Yhdenvertaisuus, joka aikaisemmin yhdis-
tyi etenkin muodolliseen oikeudelliseen yhdenvertaisuuteen, viittaa nykyterminologiassa
muihin kiellettyihin syrjintäperusteisiin. Syrjinnän vastainen suomalainen oikeus on kenties
saanut alkunsa kansainvälisestä paineesta pikemmin kuin kansallisesta kiinnostuksesta
syrjinnän torjumiseen. Historian saatossa tasa-arvolakia on jouduttu uudistamaan EU:n
syrjinnän vastaisen oikeuden täytäntöön panemiseksi useita kertoja. Vuosina 1995, 2002
ja 2005 on tiukennettu erityisesti raskaus- ja palkkasyrjintää ja häirintää koskevia kieltoja.
Syrjinnästä seuraavia sanktiota on niin ikään jouduttu tiukentamaan ja syrjinnän käsitettä
muuttamaan Suomen EU-jäsenyys onkin merkinnyt syrjinnän suojan vahvistumista. (Nou-
siainen, 2008).

Syrjintäkieltoja on lisätty 1970-luvulta alkaen työ- ja rikoslainsäädäntöön. Vuoden 1995 perustuslain perusoikeussäännöksiä uudistaminen vahvisti perusoikeuksien merkitystä yleisesti ja yhdenvertaisuutta koskeva normi laajeni. Aikaisemman yksinkertaisen kansalaisten (muodollista) yhdenvertaisuutta lain edessä koskeneen normin (vuoden 1919 hallitusmuodon 5 §) sijaan tuli perustuslain 6 §, joka koskee kaikkien ihmisten yhdenvertaisuutta. Pykälään lisättiin myös syrjintäkielto, jonka mukaan ”ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella” (perustuslain 6 §:n 2 momentti: yleinen syrjintäkielto). Euroopan unionin vaikutus on ollut keskeinen yhdenvertaisuuslain kehittymiselle. (Valkonen&Koskinen 2018)

Amsterdamin sopimuksella (1997) EU:n perustamissopimukseen sisällytettiin kompetenssi torjua syrjintää kuudella henkilöön liittyvällä perusteella: sukupuolen lisäksi rodun tai etnisen alkuperän, uskonnon tai vakaumuksen, vammaisuuden, iän ja seksuaalisen suuntautumisen. Lainsäädäntövaltuutusta käytettiin nopeasti: vuonna 2000 annettiin kaksi direktiiviä, niin sanottu rotusyrjintädirektiivi 2000/43/EY ja työelämän tasa-arvodirektiivi 2000/78/EY, joiden perusteella jäsenvaltioille syntyi velvollisuus kieltää syrjintä perustamissopimuksessa kielletyillä perusteilla. Eri syrjintäperusteita koskeva oikeussuoja määriteltiin eri tavoin. Etnisen syrjinnän kieltäminen on kieltoista laaja-alaisin, muiden syrjintäperusteiden osalta syrjintäkielto oli ulotettava vain työelämään. Syrjintäperusteiden välille onkin syntynyt tietynlainen hierarkia esimerkiksi EU:n oikeudessa ja oikeuskäytännön tietä myös esimerkiksi Euroopan ihmisoikeustuomioistuimen tulkittaessa ihmisoikeussopimukseen sisältyvää syrjintäkieltoa. Myös yhdenvertaisuuslain mukaisten eri syrjintäperusteiden suoja on erilainen. (European Commission, 2007).

Yhdenvertaisuuslainsäädännön uudistaminen käynnistyi Suomessa vuonna 2007 perus- ja ihmisoikeuslähtöisen toimeksiannon pohjalta. Oikeusministeriö asetti toimikunnan uudistamaan yhdenvertaisuuslainsäädäntöä, ja sen toimeksianto liittyi läheisesti eduskunnan yhdenvertaisuuslain säätämisen yhteydessä esittämään kantaan. Eduskunnan mukaan syrjintälainsäädännön tuli kattaa yhdenvertaisesti kaikki perustuslain syrjintäkiellon mukaiset syrjintäperusteet. Euroopan ihmisoikeustuomioistuimen vahvimmin suojelemat syrjintäperusteet liittyvät yhtäältä ”muuttumattomina” pidettyihin henkilön ominaisuuksiin, mutta toisaalta ne liittyvät myös historiallisesti syrjäytyneisiin ja rakenteellisesti huono-osaisiin ryhmäidentiteetteihin (Arnardottir 2008, 62).

Nykyllä lainsäädännöllä kielletään ihmisten syrjintä työyhteisöjen lisäksi myös työnhakutilanteissa, ja parhaillaan pohditaan palkkauksen avoimuuden lisäämistä. Työlainsäädäntö pitää sisällään selkeitä syrjintäkieltoja, ja yli 30 hengen yrityksissä on lain nojalla tehtävä

tasa-arvosuunnitelma vuosittain seurantatoimenpiteineen. Yhdenvertaisuuslain 6 §:n 2 momentin mukaan organisaatioiden on huolehdittava siitä, että on olemassa suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Työelämässä, koulutuksessa ja ammattiyhdistystoiminnassa syrjintä on kielletty kaikilla mahdollisilla henkilöön liittyvillä perusteilla. (Valkonen&Koskinen 2018; Rauramo 2017) Tosiasiassa nykyinen syrjintälainsäädäntö on vieläkin epäyhtenäinen ja tilkkutäkkimäinen (Ahtela ym 2006, 10). On myönnettävä, että lainsäädäntö on kankea keino tarpeeseen, jossa syvimmillään on kyse organisaation kulttuurin muutoksesta.

2.4 Monimuotoisuuden hyödyt yritykselle

Monimuotoisuuden ja inklusion hyötyihin on havahduttu sekä liiketoiminnan että yrityksen maineen kannalta, eikä monimuotoisuutta nähdä enää pelkästään yritysvastuustandardien vaatimusten mukaisena toimintana. (Findix-selvitys 2019)

Monimuotoisuudesta on nähty vahvoja hyötyjä organisaatioille. Monimuotoisessa työyhteisössä on parempi työilmapiiri, jolloin työhyvinvointi toteutuu paremmin. Myös työn tulokellisuuden on vaikutuksia monimuotoisella työyhteisöllä. Kun ihmisten persoonallisuudet ja osaamisalueet täydentävät toisiaan, syntyy luovuutta ja innovatiivisuutta. Monimuotoinen työyhteisö on myös valmiimpi kohtaamaan muutoksia ja kriisejä sekä käsittelemään ristiriitatilanteita ja sitä kautta pääsemään taas takaisin myötätuuleen. (Rauramo 2017; Työturvallisuuskeskus)

Useat tutkimukset osoittavat, että tiimit, joissa on eri taustoista, elämäntilanteista ja näkökulmista tulevia ihmisiä, ovat tuottavampia ja innovatiivisempia kuin homogeeniset verkkinsa. Monimuotoisuus ei kuitenkaan yksin takaa innovaatioita: jotta erilaisia näkökulmia voidaan hyödyntää, tiimissä on vallittava psykologinen turvallisuus ja ihmisten aito kunnioittaminen. (McKinsey 2019; FiBS yritysvastuuverkosto 2019)

McKinseyn vuonna 2018 tekemä tutkimus osoittaa, että työyhteisön lisääntynyt monimuotoisuus johtaa myös suurempiin tuloksiin. McKinsey löysi tilastollisesti merkittävän korrelaation monimuotoisuuden johtamisen ja organisaation paremman tuloksen välillä. Konrad, Yang ja Maurer (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että kokonaisvaltaiset monimuotoisuuden johtamiskäytännöt, jotka ovat linkitetty sekä strategiaan, markkinoihin että monimuotoisen johtajuuden kehittämiseen johtavat korkeimpiin tuloksiin. Forbesin tutkimuksessa (2017) huomattiin, että työelämän monimuotoisuus ja inklusio edesauttavat innovaatiota ja liiketoiminnan kasvua.

Panecker (2017) kumppaneineen näkevät, että viimeistään nyt yritysten on herättävä siihen, että heidän työvoimansa on aidosti ja lopullisesti monimuotoista. Tämän tosiasian liksäksi on kyettävä valitsemaan ja kouluttamaan sekä johtajia että asiantuntijoita, jotka uskovat inklusion voimaan. Mikäli näin tapahtuu, yritykset pystyvät kehittymään sopeutuvammiksi, luovemmiksi ja herkemmiksi reagoimaan asiakkaidensa tarpeisiin ja toiveisiin. Tutkijat pystyvät omalla aineistollaan osoittamaan, että inklusion kulttuurin vallitessa monimuotoinen työyhteisö pystyy parempaan päätöksentekoon, luovempaan ajatteluun, uudistumiseen samalla kun työyhteisön sisäiset ristiriidat vähenevät. Inklusion yhteys tuottavuuteen rakentuu työntekijöiden sitoutumista, omistajuuden kokemuksesta, työtyytyväisyydestä ja pysyvyydestä organisaatiossa. (Panecker ym 2017, 25-29).

Compoin (2017) tunnistaa seuraavia merkittäviä ja osoitettuja hyötyjä, joita monimuotoisuus ja inklusio tuo yritykselle (tiimitasolla on tunnistettu, että kriittinen määrä erilaisuutta on noin 30% osuus henkilöstöstä):

- mahdollisuus tehdä huomattavasti parempaa taloudellista tulosta
- asiakaspalvelun laatu
- lahjakkuuksien houkuttelevuus
- työn tuottavuus
- työyhteisöön ja työn tavoitteisiin sitoutuminen
- innovatiivisuus
- päätöksenteon laatu. (Compoin 2017, 11)

Monimuotoisuuden hyödyistä organisaatioille on myös tehty paljon arvioita ja tutkimustakin. Suuryritysten kannalta globaalin kilpailukyvyn näkökulma on tärkeä. Ja mikäli tämä näkökulma ymmärretään oikein, johto ei tee eroa kansainvälisen ja kansallisen toimintaympäristön välillä. (Sippola 2007, 25) Henkilöstön tuottavuuteen liittyviä positiivisia vaikutuksia ovat muun muassa lahjakkuuksien tunnistaminen ja kehittäminen, luovuuden lisääntyminen ja päätöksenteon laadun kasvu. Johtamisessa tulee keskittyä neljään toisiinsa tukevaan kokonaisuuteen:

- avainihmisten ja -tahojen (stakeholders) sitoutumisen varmistaminen
- henkilöstön osallistumisen ja osallisuuden lisääminen
- arvostuksen vahvistaminen organisaation kulttuurin lähtökohtana (applying the Golden Rule)
- lahjakkuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, ja samalla yksilötason sitoutumisen vahvistaminen. (Thomas, 25 - 153).

Sushmita ja Gridesh Goswami (2017) ovat tutkimuksessaan selvittäneet työyhteisön inklusion ja työntekijöiden sitoutumisen välistä yhteyttä. Käsitteellisessä mallissaan he

myös olettavat, että työpaikan monimuotoisuus, hallinnollinen tuki ja luottamus johtajaan selittävät positiivisesti työyhteisön inklusiota. Otokseensa he saivat koottua 383 vastausta intialaisista telealan yrityksistä. Heidän käsitteellinen mallinsa sai empiriasta kohtuullisen vahvan tuen, kaikkien oletettujen muuttujien selittäessä positiivisesti työyhteisön inklusiota. Johtopäätöksissään tutkijat korostavat, että inklusiolla on positiivinen yhteys työntekijöiden sitoutumiseen. Kaikki oletetut muuttajat – monimuotoisuus, hallinnon tuki ja luottamus johtajaan – ennustavat positiivisesti inklusion toteutumista. Lisäksi tutkimuksessa löydettiin erillinen vahva yhteys siten, että luottamus johtajaan ennusti merkittävän positiivisesti työntekijöiden sitoutumista. Tutkijat näkevät, että ainakin näissä telealan yrityksissä sitoutuminen ennustaa merkittävästi myös osaamispotentiaalin hyödyntämistä ja asiakasuskollisuutta. Työntekijöiden sitoutuminen ennustaa myös yrityksen taloudellista tulosta. (Goswami&Goswami 2018, 77-81).

3 Inkluisio

Tässä luvussa määritellään inklusion käsite teoriaan pohjautuen. Tämän jälkeen selvitetään, millainen on inklusiivinen työyhteisö. Lopuksi tarkastellaan vielä erilaisia monimuotoisuuden ja inklusion käytäntöjä sekä monimuotoisuuden ja inklusion mittareita.

3.1 Inklusion määritelmä

Inkluisio (engl. inclusion) tarkoittaa sitä, että on avoin kaikkien ideoille, tiedoille, taidoille, näkökulmille, lähestymistavoille ja tyyleille. Monimuotoisuus ei yksin riitä inklusion toteutumiseksi. Inkluisio on paljon enemmän kuin vain ryhmä erilaisia ihmisiä. Jos samaan huoneeseen laitetaan ryhmä samanlaisia ihmisiä ratkaisemaan ongelmaa, he luultavasti keksivät samanlaisia ideoita ja ovat vieläpä samaa mieltä keskenään. 'Ryhmäajattelu' ei yleensä johda innovatiivisiin ideoihin. Eri taustaisista ihmisistä koostuva ryhmä katsoo ongelmaa ja sen mahdollisuuksia erilaisista näkökulmista, mikä suurentaa koko ryhmän luovuutta. (Yritysvastuuverkosto FIBS 2018)

Inkluisio tarkoittaa toimimista sen eteen, että kaikkien ääni tulisi kuuluviin. Inkluisio organisaatiossa on arvostavaa ja osallistavaa. Arvostavan ja osallistavan kulttuurin organisaatio käyttää koko ihmisistä koostuvaa potentiaaliaan. Arvostavan ja osallistavan kulttuurin organisaatiossa kaikki tuntevat kuuluvansa joukkoon ja jokaisen yksilöllisyyttä arvostetaan. (FIBS ry 2018)

Compoint (2017) toteaa, että useimmilla ihmisillä on toisistaan poikkeava, taustaan ja kokemuksiin liittyvä tapa määritellä, mitä on inkluisio. Kaikissa kielissä ei ole edes omaa sanaa tälle ilmiölle (esimerkiksi Suomessa ja Ruotsissa). Inklusion käsite on edelleen liikkuva ja kehittyvä, yhtä vakiintunutta määritelmää ei ole. Hänen mielestään inkluisio on kulttuuri, joka

- arvostaa sinua ja antaa sinun olla oma itsesi, vaikka olisit hyvin erilainen kuin pääosa muista ihmisistä työpaikalla,
- ottaa sinun tarpeesi huomioon,
- kuuntelee sinun mielipiteitäsi ja näkemyksiäsi ja
- saa sinut tuntemaan, että olet täysivaltainen osa yhteisöä.
- Monien asiantuntijoiden mielestä inkluisio on tärkeämpi käsite kuin monimuotoisuus. Monimuotoisuuden positiiviset puolet toteutuvat työyhteisössä vain inklusion kautta. (Compoint 2017, 5).

Nokian hallituksen puheenjohtaja Risto Siilasmaan mukaan inklusio merkitsee sitä, että työpaikalle voi ottaa itsestään mukaan kaiken sen mitä on. Ei tarvitse rajata itsestään mitään pois sen vuoksi, ettei se sovi jollekin. On se sitten kulttuurinen tausta, seksuaalinen suuntautuminen tai joku muu. (Siilasmaa 2018, Nokia)

3.2 Inklusiivinen työyhteisö

” When we create organizational diversity, we create a fully stocked toolkit. When we practice inclusion, we become master craftspeople, building structures capable of standing strong, even when, or especially when, the landscape is shifting.” Doug Harris (CEO, The Kaleidoscope Group)

Inklusiivisessa työyhteisössä (engl. inclusive workplace) vallitsee toisia arvostava, luottamuksellinen ja osallistava kulttuuri. (Harris 2018)

Edellisissä luvuissa ja käsitteiden määrittelyissä on painotettu johtajuuden ja johtajien roolia inklusion rakentajina. Tosiasiassa jokainen ihminen työyhteisön jäsenenä on omalta osaltaan vastuussa inklusiivisen kulttuurin rakentamisesta. Esimies voi omaltaan osaltaan näyttää hyvää esimerkkiä ja määritellä toiminnalle virallisia sääntöjä (jäätuvuren huippu), mutta yksittäisen työntekijän kokemuksen kannalta ratkaisevaa on kaikkien työyhteisössä kohdattavien ihmisten suhtautuminen ja yhteistyö keskenään sekä yhdessä sovittujen työyhteisön pelisääntöjen noudattaminen (jäätuvuren runko). Aidosti inklusiiviseen kulttuuriin tähtäävässä organisaatiossa tarvitaan sekä virallisen että epävirallisen organisaation johdonmukainen tuki tavoitteen saavuttamiselle. Colliander (2009) kumppaneineen päätyy lähdeaineistonsa perusteella korostamaan arvostuksen ja luottamuksen merkitystä moninaisuuden mahdollistajana työyhteisöissä. (Colliander 2009) Tulos vastaa Suomessa transformationaalisen johtamisen teoriapohjalta kehitetyn syväjohtamisen perusoletuksia. Syväjohtamisen mallissa on neljä kulmakiveä, joista kaksi ensimmäistä ovat arvostuksen osoittaminen ja luottamuksen rakentaminen. (Nissinen 2004, 10 - 14).

Kansainvälisesti tunnetuimpia alan tutkijoita on Michalle Mor Barak. Hän esittelee kirjassaan *Managing Diversity* (2014) kehittämänsä inklusiivisen työyhteisön mallin (The Inclusive Workplace Model) määrittellen sen työpaikaksi, jossa:

- arvostetaan ja hyödynnetään ihmisten ja tiimien erilaisuutta – organisaation arvoja ei anneta johdosta vaan ne rakentuvat moniarvoisuuden lähtökohdista työyhteisöjen sisällä
- sekä verkostoidutaan että tuotetaan lisäarvoa ympäröivälle yhteisölle – pelkän voitontavoittelun sijaan nähdään yritysvastuu menestyksen toisena kivijalkana
- vahvistetaan monimuotoisuutta ja rajoitteista kärsivien ihmisten asemaa myös omassa lähiympäristössä – jokainen ihminen pystyy jonkinlaiseen työhön

- tehdään yhteistyötä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla niin kansallisesti kuin kansainvälisesti – toiminnan ajurina ei ole kansallinen intressi vaan globaali kat-santo. (Mor Barak, 8 – 11).

Arvoperusta näille asioille on selkeä, lähtien ihmisoikeuksista. Tällaiset yritykset toimivat eettisesti ja moraalisesti oikein, ja saavuttavat suhteellista kilpailuetua vaikkapa rekrytoin-nin tai asiakaskokemuksen kautta. Yritysvastuu ja yhteiskuntavastuu toteutuvat. Kaiken lähtökohtana on kuitenkin yrityksen inklusion kulttuuri. (Mor Barak 2014, 8-14).

Johtamisen tutkimuksen yksi mielenkiintoisista juonteista se monien paradoksien maa- ilma, joihin tällä alueella väistämättä törmää. Kirjassaan Succeed as an Inclusive Leader (2017) Thais Compoint analysoi inklusioon liittyvää paradoksia organisaatioissa. Moni-nainen määrä tutkimuksia osoittaa jo nyt vahvaa yhteyttä monimuotoisuuden ja inklusion sekä yrityksen menestyksen välillä. Esimerkiksi ne yritykset, joissa ovat naiset vahvasti edustettuna ylimmässä johdossa, tuottavat omistajille keskimäärin 34% paremman tuoton. (Compoint 2017)

Rationaalisesti ajatellen monimuotoisuus ja inklusio ovat kilpailuvaltteja organisaatioille. Mutta käytännössä, vuorovaikutuksen ja siten myös tunteiden vaikuttaessa toimintaan, in- klusio ei enää toimikaan. Compoint määrittelee inklusiivisen johtamisen kyvyksi johtaa menestyksellisesti monimuotoista työyhteisöä. Tällaiset johtajat osaavat johtaa erilaisia ihmisiä kuten ”loistava kokki osaa loihkia hyvin erilaisista aineksista sopusointuisen ja maistuvan aterian”. (Compoint 2017, 5).

Tapausesimerkissään Marriott International -yrityksen monimuotoisuusjohtaja Maruiel Perkins-Chavis (2017) kuvailee, kuinka hänen yrityksensä on onnistunut rakentamaan pit- källä aikavälillä vahvan inklusion kulttuurin. Lähtökohtana johtamiselle hän korostaa huo- lellisen markkina- ja kulttuuritutkimuksen tuomaa tietopohjaa. Paikallisen kulttuurin, tapo- jen ja erityisesti juhlamenojen syvällinen ymmärtäminen on asiakkaan palvelukokemuksen kannalta olennaista. Ymmärrettyään tämän Marriott International aloitti kulttuurikampanjan oman henkilöstönsä parissa, jonka keulakuvana on toiminut yrityksen toimitusjohtaja, ko- rostaen monimuotoisuuden ja inklusion merkitystä. Tämä näkökulma ulottuu oman hen- kilöstön lisäksi kaikkiin kumppaneihin ja asiakkaisiin. (Marriott International)

Toisena esimerkkinä voidaan käyttää belgialaista suurta telekommunikaatioalan yritystä, Proximusta, jossa monimuotoisuus -termin tilalla käytetään usein enemmän organisaa- tiokulttuuria kuvaavaa termiä, inklusio. Proximus on luonut FeelGreat@Proximus -ohjel- man, jolla halutaan lisätä sukupuolten välistä inklusiota, sukupolvien välistä inklusiota ja

kulttuurien monimuotoisuutta. Jotta kaikki sisäistäisivät inklusiivisen ajatusmallin, he järjestävät asiasta koulutusta tiiminvetäjille, experteille, harjoittelijoille ja uusille tulokkaille. Heillä on myös yrityksen sisäinen viestintäkanava, jossa on aiheesta blogikirjoituksia. Proximuksen toimitusjohtaja Dominique Leroy kertoo, että monimuotoinen työvoima heijastaa asiakaskuntaa ja markkinoita ja näin saadaan parempaa asiakastytyväisyyttä. He ovat myös huomanneet, että monimuotoinen työyhteisö on tehokkaampi ja saa näin parempaa tulosta aikaan. (Proximus 2019)

Miksi inklusio työyhteisössä on niin tärkeää tulevaisuudessa? Compoin perustelee asiaa seuraavin seikoin:

- naisten rooli liike-elämässä kasvaa koko ajan
- yhteiskunnat muuttuvat yhä monikulttuurisemmiksi
- työurien pidentyessä ikään perustuva monimuotoisuus lisääntyy
- suhtautuminen sukupuoliseen suuntautumiseen vapautuu
- vajaakkyisten ihmisten osuus työvoimasta kasvaa
- kilpailu todellisista lahjakkuuksista voimistuu. (Compoin 2017, 8)

3.3 Monimuotoisuuden ja inklusion käytännöt organisaatioissa

Yhtä oikeaa tapaa monimuotoisuustyön järjestämiselle ei ole. Monimuotoisuus ja inklusio ovat laaja kenttä, joka koskee parhaimmillaan kaikkia organisaation toimintoja. Työn organisointi riippuu siis suurelta osin siitä, mitä työllä tavoitellaan. Jos tavoitteena on monimuotoisuuden lisääminen työnhakijoiden keskuudessa, sijoittuu monimuotoisuusvastuu luontevasti HR-osastolle. Jos taas tavoitellaan innovoinnin lisäämistä, tai uusien asiakasryhmien tavoittamista, on työtä organisoidessa varmistettava, että monimuotoisuudesta vastaavilla henkilöillä on sekä tarvittava tieto, että valta, ajaa muutoksia läpi yli yksikkörajojen. (Louvrier 2019; FIBS ry)

Silloin kun monimuotoisuutta edistetään muun työn ohessa, saadaan erilaisia näkökulmia kunkin omasta roolistaan ja tehtävästään käsin. Riskinä on kuitenkin se, että monimuotoisuustyö jää muun työn jalkoihin. Erityisasiantuntuus karttuu tällä tavalla myös hitaasti. Jos puolestaan monimuotoisuudelle resursoidaan oma kokonaisuus, työ ei jää muiden tehtävien alle. Organisaatio antaa ulospäin kuvan, että monimuotoisuuteen suhtaudutaan vakavasti, kun monimuotoisuustyö resursoidaan oikein. Riskinä on kuitenkin tässä tapauksessa se, että monimuotoisuustyöstä tulee irrallista ja se kuuluu vain tietyille tiimille. (Louvrier 2019; FIBS ry)

Sari Ajanko on kirjoittanut kirjan moninaisuuden johtamisesta. Kirjassa hän kuvaa niitä edellytyksiä, joita johdon tulee omaksua, jos organisaatioon halutaan saada inklusiivinen kulttuuri.

1. Johdon tulee aidosti myös itse arvostaa erilaisia näkökulmia, mielipiteitä ja näkemyksiä. Henkilökohtainen sitoutuminen monimuotoisuuden arvostamiseen on myös tärkeää. Heidän tulee omalla esimerkillään näyttää mallia työyhteisössä.
2. Erilaisten näkemysten tuominen esiin tuo myös erilaisia haasteita ja oppimismahdollisuuksia. Johdon tulee tunnistaa nämä, eikä vain ajatella, että monimuotoisuus tuo mukanaan vain pelkkiä etuja. Inklusion kulttuurin luomien on pitkä prosessi, jossa opitaan uutta ja opitaan pois vanhasta. Ollaan valmiimpia kohtaamaan mahdolliset konfliktit rakentavasti.
3. Johtamisen ja organisaatiokulttuurin tulee edellyttää korkeita stantardeja ja hyvää suoritusta jokaiselta. Moninaisuus uskoo kaikkien kykyihin, eikä esimerkiksi siihen, että erilaisen ryhmän heikompi suoritus olisi hyväksyttävä.
4. Organisaatiokulttuurin ja johtamisen tulee tukea henkilökohtaista kehittymistä ja kasvua. Tätä tukemaan tarvitaan yksilöllisiä kehittymispolkuja ja valmennuksia.
5. Johtamiskulttuurin tulee tukea avoimuutta, luottamusta, kunnioittavaa asennetta. Ihmisten tulee kokea, että he voivat ilmaista itseään juuri sellaisena kuin ovat ja omia ajatuksiaan ja tunteitaan. He voivat hyödyntää omaa erilaisuuttaan pelkäämättä, että tulevat jostain syystä leimatuiksi.
6. Johtamiskäytäntöjen ja kulttuurin täytyy saada työntekijät kokemaan, että heitä arvostetaan. Tämän on todettu lisäävän voimaantumista ja vastuunottoa ja sitä myöten työsuoritukset paranevat.
7. Organisaation rakenteiden tulee olla kevyitä ilman raskasta hierarkiaa ja byrokratiaa. Rakenteiden tulee tukea ideoiden esittämistä, kokeilua ja haastamista. Pitää saada myös epäonnistua.

Moninaisuus ei luo harmoniaa, vaan saattaa tuntua hetkittäin jopa hämmentävältä tai uhkaavalta. Organisaation tulee ymmärtää, että moninaisuutta ei tule pyrkiä kesyttämään tai kontrolloimaan. Sille täytyy vain antautua. (Ajanko 2019. 140-141)

Amerikkalainen tunnettu organisaatiomuutoksen asiantuntija Sabrina Clark (2019) listaa muutamia parhaita käytäntöjä työyhteisökulttuurin muutokselle monimuotoiseen ja inklusiiviseen suuntaan.

1. Luo yhteenkuuluvuuden tunne kaikille työyhteisössä. Jotta jokainen työntekijä tekee parhaansa työssä, on ensin luotava tunne siitä, että kuuluu joukkoon. Se ei ainoastaan lisää luovuutta ja johda suurempaan sitoutumiseen vaan se on myös ihmisen psykologinen tarve. Muutos ei tapahdu yhdessä yössä vaan se vaatii aikaa ja kovaa työtä.
2. Empaattinen johtaminen on avain. Monimuotoisuus ja inklusio katsotaan usein vain HR vetoiseksi aloitteeksi. Mutta todellisen muutoksen aikaansaamiseksi jokaisen yksittäisen johtajan täytyy sisäistää inklusion kulttuuri.
3. Ylhäältä-alaspäin toimiva lähestymistapa ei riitä. Kaikkien työntekijöiden organisaatiossa, ihan jokaisen yksilön, täytyy ymmärtää ja nähdä roolinsa työyhteisön kulttuurin rakentamisessa. Ylhäältä alas ja alhaalta ylös, keskeltä ulos ja ympäri.
4. Kiintiöt eivät automatisoi inklusiota. Rekrytoinnilla voi lisätä monimuotoisuutta, mutta se automaattisesti luo inklusion kulttuuria.
5. Inklusion kulttuuri ei ole kertaluonteista koulutusta vaan se on jatkuvaa oppimista. Ei riitä, että opetetaan työntekijöille mitä inklusio tarkoittaa. Kun mikä tahansa käyttäytymisen muutos, inklusio edellyttää, että jokainen ymmärtää ja tunnistaa omat tapansa ja käyttäytymisensä ja rakentaa uusia tapoja. (Clark 2019)

3.4 Monimuotoisuuden ja inklusion mittarit

Yleensä vain se mitä mitataan, tulee tehtyä. Mittaamisen hyödyt ovat kuitenkin aikaansaamista ja tilivelvollisuutta paljon laajemmat. Strategisessa monimuotoisuusjohtamisessa työn tulosten mittaaminen on keskeisessä roolissa. Työn vaikuttavuudesta saamme tietoa vain tarkkaan suunniteltujen mittareiden avulla. (Yritysvastuuverkosto FiBS 2019)

Mittaaminen voi olla todella haastavaa toiminnoissa, joissa vaikutukset ovat monitahoisia ja tapahtuvat pitkällä aikavälillä. Samalla se kuitenkin on erityisen tärkeää, sillä mittarit kertovat, missä yritys onnistuu ja mihin tarvitaan uutta voimaa. (Yritysvastuuverkosto FiBS 2019)

Tällä hetkellä yritykset mittaavat monimuotoisuutta lähinnä henkilöstön näkyviin eroavaisuuksiin perustuvilla tilastoilla, joissa raportoidaan muun muassa sukupuoleen, ikään, kansalaisuuteen ja koulutustasoon liittyvät asiat. Palkkatilastot ovat ryhmäkohtaisia. Naisten osuus johtotehtävissä on yleensä oma kohtansa. Myös henkilöstön vaihtuvuutta seurataan.

Yrityksillä on pääsääntöisesti käytössään jonkinlainen vuosittain toistuva henkilöstökysely, jolla mitataan ja raportoidaan työtyytyväisyyteen liittyviä asioita. Myös erilaiset asiakastytyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen liittyvät mittarit ovat nykyään yleisiä. Tapauskohtaisesti tehdään sisäisiä auditointeja, ja tarvittaessa myös työpaikkaselvityksiä (epäkohtia havaittu). Suomen lainsäädäntö rajoittaa jonkin verran sitä, mitä monimuotoisuuteen liittyvää tietoa on lupa kerätä ja tilastoida. (Kurittu 2018)

Monimuotoisuuden ulkoisten ominaisuuksien mittaaminen organisaatiossa on periaatteessa helppoa, koska kysymys on ihmisten perustietojen rekisteröimisestä ja tilastoimisesta. Sen sijaan monimuotoisuuden piilevien muotojen, mukaan lukien käyttämätön osaamispotentiaali, on huomattavasti hankalampaa. Inklusio (joka määritelmän mukaan on sama asia kuin koettu organisaatiokulttuuri) on mitattavissa työkaluilla, joilla muutoinkin työskentelyä mitataan. Koska inklusiivinen kulttuuri lähtee jokaisesta yksilöstä, esittelee Compoint (2017) keskeiseksi työkaluksi laajahkon itsearviointikonseptin (Compoint 2017, 43-53).

Mor Barak (2014) näkee inklusiivisen organisaation paikkana, jossa jokaisella työntekijällä on yhtäläiset mahdollisuudet toteuttaa itseään ja saavuttaa oma potentiaalinsa. Kun mietitään asian mittaamista, on muistettava kolme perustekijää, jotka määrittelevät tätä tavoitetta:

- se on organisaatiolle edelleen vapaaehtoista,
- monimuotoisuus on laaja käsite ja konsepti sekä
- tavoitteena on aina mitattavissa olevat taloudelliset hyödyt yrityksessä.

Edellä kuvatuista lähtökohdista on perusteltua, että monimuotoisuuden ja inklusion mittaaminen sisällytetään aidosti osaksi organisaation olemassa olevaa mittaristoa. Inklusiota ei voida käytännössä mitata erillisenä näkökulmana ilman työkalua (kyselyä), jolla selvitetään kattavasti henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia asian suhteen. (Mor Barak 2014, 216-226).

Vuoden 2019 alussa julkistettiin FINDIX-selvitys suomalaisten yritysten ylimmän johdon monimuotoisuudesta. Ensimmäisessä selvityksessä oli mukana 89 suomalaista tai Suomessa pääkonttoriaan pitävää yritystä. Monimuotoisuutta ylimmässä johdossa tarkasteltiin

viiden muuttujan kautta. Niitä olivat sukupuoli, ikä, kansainvälinen tausta, koulutustausta ja toimialakohtainen ammattitausta. Parhaiten selvityksessä sijoittuivat Stora Enso, Finnair ja Rovio Entertainment. Tutkimuksessa huomattiin, että monimuotoisuuskysymykset ovat Suomessa vielä lähtöviivalla. (Findix-selvitys 2019)

4 Monimuotoisuus ja inklusio yritysvastuun näkökulmasta

Tässä luvussa käsitellään monimuotoisuutta ja inklusiota osana yrityksen henkilöstövastuuta ja yritysvastuuta. Lopuksi käydään läpi vielä monimuotoisuuden ja inklusion raportointia yrityksissä.

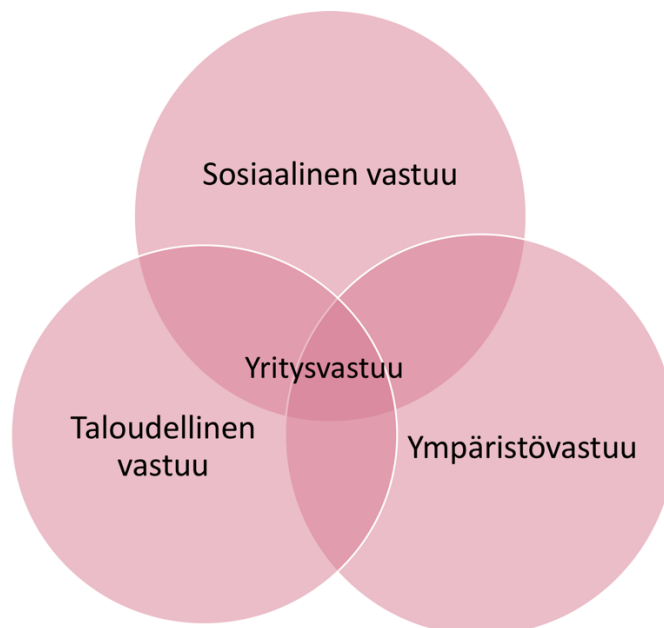
4.1 Yritysvastuun määritelmä ja osa-alueet

Yritysvastuusta (eng. Corporate Responsibility) käytetään useita eri termejä. Käytössä olevia samaa tarkoittavia termejä ovat esimerkiksi kestävä kehitys, yritysvastuu, yhteiskuntavastuu ja yritysten sosiaalinen vastuu. (Juutinen 2016).

Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia vaikutuksia yhteiskunnalle ja sidosryhmille. (Juutinen & Steiner, 2010; Niskala ym.2019; 21)

Kaikki yritysvastuun ulottuvuudet ovat yrityksen näkökulmasta yhteydessä toisiinsa. Taloudellinen vastuu ja kannattavuus toisaalta luovat edellytykset ekologiselle ja sosiaaliselle vastuulle ja toisaalta taas ekologinen ja sosiaalinen vastuu puolestaan vaikuttavat yrityksen tuloksen tekemiseen. (Rohweder 2004, 77)

Kuviossa 2 ovat yritysvastuun kolme ulottuvuutta, joista sosiaalisen vastuun ulottuvuus sisältää myös monimuotoisuuden ja inklusion.



Kuvio 2. Yritysvastuun ulottuvuudet.

Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, oikeudenmukaiset ja ihmisoikeuksia kunnioittavat toimintatavat, työelämän käytännöt ja työntekijöiden työolosuhteet. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat myös monimuotoisuus ja inklusio. Lisäksi sosiaalinen vastuu sisältää myös kuluttaja-asioita kuten tuoteturvallisuutta ja vastuullista mainontaa ja markkinointia. (Rohweder 2004, 103; Ketola 2005, 40; YK-liitto 2018)

Taloudellinen vastuu sisältää toiminnan liiketaloudellisesta kestäväydestä huolehtimisen, korruption vastaisen toiminnan ja veronmaksun. Taloudellisen vastuun osalta korostetaan ennen kaikkea liiketoiminnan kannattavuutta ja miten sen tuottama taloudellinen arvo jakautuu yrityksen ja sidosryhmien välillä. (Niskala ym 2019, 21; Rohweder 2004, 97-98; Jussila 2010, 60-61)

Ympäristövastuullista toimintaa ovat esimerkiksi vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, ilmastomuutoksen ehkäisy sekä tehokas ja säästeliäs luonnonvarojen käyttö. Ympäristönäkökulmaa voidaan huomioida niin, että esimerkiksi hankinnoissa painotetaan ekologista kestävyttä ja elinkaariajattelua. Tällöin hankinnoissa tarkastellaan tuotteen tai palvelun raaka-aineen, valmistuksen, kulutuksen ja uusiokäytön tai hävittämisen ympäristövaikutuksia. (Niskala ym 2019, 21; YK-liitto 2018)

Yrityksillä on vastuu niille ryhmille ja yksilöille, joihin he voivat vaikuttaa, eli sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Sidosryhmät määritellään yleensä työntekijöiksi, asiakkaita, toimittajiksi, yhteisöiksi ja osakkeenomistajiksi tai muiksi rahoittajiksi. Vastuu koko yhteiskunnasta voi olla samanlainen kuin vastuu sen eri yhteisöille. Yritysvastuu sisältää myös eettisten periaatteet ja käyttäytymisen, kuten rehellisyyden ja muiden kunnioittamisen. (Niskala ym 2019)

Juutisen (2016) mukaan yritysvastuu tarkoittaa nimenomaan liiketoiminnan vastuullisuutta, eli yritysvastuuta eivät näin ollen ole liiketoiminnasta irralliset projektit esimerkiksi hyväntekeväisyys-toimet. Yritysvastuu käsitteenä tarkoittaa lainsäädännön vaatimukset ylittävien toimien toteuttamista, ja näin voidaan vastata yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin. Kuitenkin lainsäädännön vaatimusten täyttäminen on vastuullisen toiminnan perustana. (Juutinen 2016)

Yritysvastuun asiantuntija Merja Pentikäinen kertoo blogissaan (2017), että #MeToo-keskustelu on osaltaan osoittanut vastuullisuuden olevan vakiinnuttanut asemansa organisaatioissa. Kampanjan myötä organisaatioissa on havahduttu siihen, että työyhteisöissä tarvitaan yleistä keskustelua asiallisesta, toiset huomioivasta, käytöksestä sekä työpaikan yhteisistä pelisäännöistä. Vastuullinen yritys varmistaa ihmisten hyvän kohtelun omassa

toiminnassaan ja valitsee samoihin arvoihin sitoutuneita yhteistyökumppaneita. Organisaatiot, ja niiden johto mieltävät jo yritysvastuun osaksi liiketoiminnan strategiaa ja kilpailuedun löytämistä. Lähtökohtia menestyksekkäälle vastuullisuustyölle ovat johdon aito sitoutuminen ja yritysvastuuosaamisen jalkauttaminen koko organisaatioon. Yritysten sosiaaliseen vastuuseen kuuluvista arvoista on tullut aidosti merkityksellisiä. Jollei yritys itse kiinnostu vastuullisuudesta, ulkopuolinen arvioija saattaa tehdä arvion yritysten vastuullisesta toiminnasta ja tämä kiinnostaa sidosryhmiä ja sitä kautta myös yritystä itseään. Ulkopuolisen arvioijan antama tunnustus vastuullisuudesta kestävän kehityksen saralla motivoi ja innostaa yrityksiä kehittämään toimintaansa oikeaan suuntaan. (Rohweder 2004, 115; Koipijärvi&Kuvaja 2017)

4.2 Monimuotoisuus ja inklusio osana henkilöstövastuuta

Yritysvastuun näkökulmassa henkilöstöasioissa käsitellään pääasiassa henkilöstön työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä. Henkilöstövastuun osa-alueina ovat työntekijöiden jalkautuminen, työehdot ja työntekijöiden oikeudet, palkkaus, monimuotoisuus ja inklusio, työterveys, työturvallisuus, koulutus ja osaamisen kehittäminen. Monimuotoisuus ja tasa-arvo ovat monella toimialalla ja erityisesti länsimaissa eniten korostettuja henkilöstövastuun osa-alueita. (Jussila 2010, 98 -100)

YK:n Global Compact -operaation kymmenen kestävän kehityksen periaatetta ja monimuotoisuus liittyvät toisiinsa kolmen päätavoitteen kautta:

- Tavoite 5: Saavuttaa sukupuolten välinen tasa-arvo sekä vahvistaa naisten ja tyttöjen oikeuksia ja mahdollisuuksia.
- Tavoite 8: Edistää kaikkia koskevaa kestävää talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja.
- Tavoite 10: Vähentää eriarvoisuutta maiden sisällä ja niiden välillä.

Päätavoitteiden alle on listattu joukko alatavoitteita, jotka liittyvät monimuotoisuuteen ja inklusioon sekä näiden johtamiseen. YK:n kestävän kehityksen tavoitteissa on paljon henkilöstövastuuseen liittyviä kohtia. (YK-liitto; Fibs ry)

Vaikka liikemaailmassa on kova kilpailu, niin ihmisten fyysisestä terveydestä ja turvallisuudesta täytyy pitää huolta. Osittain sosiaalinen vastuu voi olla lakisääteistä, mutta yritykset ovat jo entuudestaan luoneet omia sosiaalisia arvoja lakisääteisten ohelle. Ohjeistojen ja standardien avulla voidaan pitää huolta ihmisten kohtelusta, ihmisoikeuksista ja pyrkiä kohtuudessa täyttämään heidän psyykkiset, sosiaaliset ja taloudelliset tarpeensa. (Ketola 2005, 40.)

PricewaterhouseCoopers on tutkinut Y-sukupolven (1980-luvulla syntyneet) odotuksia työelämäältä ja heistä 88% sanoi valitsevansa sellaisen työnantajan, jonka arvot ovat lähellä

heidän omia arvojaan. Yritysvastuu koetaan tärkeäksi. (Juutinen&Steiner 2010,177; PwC 2008) Tulevaisuudessa edellytetään, että kansainväliset yritysjohtajat toteuttavat sosiaalista vastuuta ja ovat herkkiä sukupuolten tasa-arvolle ja monimuotoisuudelle. (Zcolnai&Tencat 2009) Työnantajakuvassa henkilöstövastuu on tärkeä osa-alue. (Jussila 2010, 103)

4.3 Monimuotoisuus ja inklusio yritysraportoinnissa

Yritysvastuuraportoinnilla tarkoitetaan sitä prosessia, joka on yritysvastuuraportin tekemisen taustalla sisältäen valmiiden, eri medioissa ilmestyvien raporttien lisäksi muun muassa tiedonhankintaa, sidosryhmien kuuntelua ja sisällönmäärittelyä. Prosessin tuotos on se yritysvastuuraportti, joka voi olla joko fyysinen, paperinen raportti tai sisältää esimerkiksi interaktiivisia osia. Tärkein yritysvastuuraportin tehtävä on välittää sidosryhmille relevanttia tietoa ja lisätä heidän ymmärrystään siitä, miten yritys toimii, mitä se tavoittelee ja mitä se on saanut aikaan. (Kurittu 2018, 7; KPMG ym. 2010, 29.)

PricewaterhouseCoopers (PwC) julkaisee syksyisin yritysvastuubarometrin, mikä on laajin suomalaisyritysten yritysvastuuta selvittävä tutkimus. Se luo katsauksen suomalaisten yritysten yritysvastuuseen julkisten raporttien kautta. Vuoden 2018 selvityksessä käytiin läpi 594 yritystä ja arvioitiin 165 yrityksen julkaisemia vastuullisuustietoja. Keskeisiä tämän barometrin tuloksia oli raportoivien yritysten kokonaismäärän nousu edellisestä vuodesta. Tällä hetkellä yritysvastuustaan raportoi jo 150 yritystä. Kirjanpitolain asettamat vaatimukset ovat laajentaneet yritysvastuuraportoinnin sisältöä. Ihmisoikeusraportointi on lisääntynyt. Yhä useampi yrityksistä huomioi myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. (PwC 2019)

Euroopan komissio julkaisi 26. kesäkuuta 2017 ensimmäiset ohjeensa koskien direktiivi 2014/95/EU tulkintaa. Direktiivi määrittelee tiettyjen suurten yritysten velvollisuutta julkistaa vuosittain ei-taloudellisia sekä monimuotoisuutta koskevia tietoja. Käytännössä tämä tarkoittaa vastuullisuusraportoinnin muotoutumista osaltaan pakolliseksi nykyisen vapaaehtoisen raportoinnin sijaan. (Euroopan komissio)

Tilikaudella 2017 voimaanastunut direktiivi koskee yleisen edun kannalta merkittäviä yhteisöjä (pörssiyritykset, vakuutuslaitokset, luottolaitokset), joiden työntekijämäärä tilikauden aikana on keskimäärin 500.

”...kuvaus yrityksen hallinto-, johto- ja valvontaelimiin sovellettavista monimuotoisuutta koskevista toimintaperiaatteista esimerkiksi iän, sukupuolen tai koulutus- ja ammattitaustan osalta sekä näiden monimuotoisuutta koskevien toimintaperiaatteiden tavoitteista, toteuttamistavasta ja tuloksista raportointijaksolla. Jos tällaisia toimintaperiaatteita ei sovelleta, selvityksessä on oltava ilmoitus siitä, mistä tämä johtuu.” (2014/95/EU 20 artikla 1 alakohta)

Juutinen kertoo Helsingin Sanomien yritys vastuuliitteessä (HS 4.9.2017), että yritys vastuun osalta yritykset voidaan jakaa karkeasti neljään osaan (kuvio 3).



Kuvio 3. Yritysten jaottelu yritys vastuun osalta Juutisen mukaan.

Kuviossa 3 nähdään, että ensimmäisenä ovat sellaiset yritykset, joissa hoidetaan vain lakisääteiset velvoitteet. Toisena ryhmänä ovat yritykset, mitkä vastaavat asiakkaiden tai liikekumppaneiden ehdoksi asettamiin yritys vastuun täsmävaatimuksiin. Kolmantena ovat asiakkaiden ja sidosryhmien vastuullisuuteen liittyvään nykyiseen kysyntään reagoivat yritykset ja neljäs ryhmä tarkastelee tulevaisuutta yritys vastuun näkökulmasta, visioi yritys vastuuseen kohdistuvia odotuksia ja tarpeita koko strategiatasolla. Strategisesti yritys vastuusta ajattelevia yrityksiä on vielä vähän. Fibs ry:n yritys vastuututkimuksessa (2018) nousivat esiin samankaltaiset tulokset. Fibs ry:n raportin mukaan, vastuullisuuden strateginen integrointi koko liiketoimintaan on vastuullisuuden johtamisen suurin haaste tällä hetkellä. Toinen suuri haaste on vastuullisuuden vaikutusten mittaaminen ja seuranta. (Juutinen 2017; Fibs ry:n yritys vastuututkimus 2018). Samankaltaiset jaottelut ja haasteet sopivat myös yritysten suhtautumiseen monimuotoisuuteen ja inklusioon osana yritys vastuuta.

5 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimusmenetelmien valinta, aineiston hankinta ja analysointi.

5.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tämän opinnäytetyön esiselvitysvaiheessa, kirjallisuuskatsausta tehtäessä kävi selväksi, että tutkittavaksi valitun ilmiön (monimuotoisuus ja inklusio Suomessa toimivissa organisaatioissa) käsitteellinen perusta oli yllättävän hajanainen. Yksi keskeisistä havainnoista aiempien tutkimusten perusteella oli se, että haastattelututkimuksissa asiaan saatiin yhtä monta erilaista kantaa ja käsiteperustaa kuin oli haastateltaviakin – ihmisillä on taipumus määritellä monimuotoisuus ja inklusio melko puhtaasti omien kokemustensa pohjalta. Tästä syystä opinnäytetyön kokonaisuudesta hieman suunniteltua suurempi osa suuntautui käsitteenmäärittelyyn, jotta kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle olisi riittävän selkeä perusta.

Määrällisen aineiston hankkimiseksi päädyttiin haastattelujen sijaan kyselytutkimukseen. Käsitteellinen lähtökohta vaikutti kyselytutkimuksen rakenteeseen siten, että osa kysymyksistä muotoiltiin tuottamaan lisää ainesta ja perustaa avainkäsitteiden ymmärtämiseen. Kyselytutkimuksen kysymykset pyrittiin jäsentämään selkeästi siten, että asetetut tutkimuskysymykset ja valitut tarkastelukulmat (johtaminen ja yritysvastuu) tuottavat analyysin kautta mahdollisuuden johdonmukaiseen tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Osa kysymyksistä oli puolestaan hyvin tarkkoja, tuottaen täsmällistä tietoa.

Kyselyn taustamuuttujien osalta tukeuduttiin aiemmissa tutkimuksissa käytettyihin ja toimiviksi havaittuihin rakenteisiin, pitäen mielessä tämän työn tutkimuskysymykset. Mukaan ei otettu turhan montaa taustakysymystä, vain ne, jotka aidosti nähtiin tarpeelliseksi tämän tutkimuksen kannalta. (Vehkalahti 2008, 20).

Lähtökohtaisesti päädyttiin varsinaisten kysymysten osalta siihen, että kyselytutkimuksen tuloksia tullaan analysoimaan kysymyksittäin vastausjakaumia tarkastellen, ristiintaulukointia tehden ja merkitsevyyksiä analysoiden. Kyselylomakkeeseen sijoitettiin myös muutamia avoimia kysymyksiä sellaisista aiheista, joiden aiemman tutkimuksen perusteella ja käsiteanalyysini pohjalta arvioitiin tuovan lisäarvoa sekä ilmiön ymmärtämiseen, että siitä raportointiin.

Tutkimukseen valittu tarkastelunäkökulma (johtaminen) ja tämän konkretisoituminen yritysten yritysvastuuraportointina (aineiston hankinta) ohjasi kyselyn laadintaa siten, että

oletuksena suuri osa vastaajista edustaisi yritysten ylintä johtoa tai HR johtoa. Varsinaista voimalaskelmaa tähän opinnäytetyöhön vaadittavan otoksen osalta ei tehty, mutta oletuksena oli, että vastaajien määrän ylittäessä 100 rajan voisi tulosten analysoinnissa soveltaa myös kehittyneempiä korrelatiivisia analyysimetodeja.

Kyselyä testattiin kahteen otteeseen ”aidoilla” vastaajilla ennen sen julkaisemista. Tämä osoittautui varsin hyödylliseksi, sillä kysely kehittyi huomattavasti selkeämmäksi ja myös kattavammaksi tämän iterointivaiheen aikana. (Vehkalahti 2008, s.13).

Kysymykset teemoitettiin selkeästi asetettujen tutkimuskysymysten mukaisiin kokonaisuuksiin. Melko paljon pohdintaa herätti Likert-tyyppisessä asteikossa se, miten ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehtoon tulisi suhtautua tässä kyselyssä. Havaittiin, että tässä suhteessa tieteilijät näyttävät jakautuvat useampaan eri koulukuntaan. Pohdinnan jälkeen tultiin siihen tulokseen, että viisiportaisen (normaalin) asteikon perään sijoitettiin kuudenneksi vastausvaihtoehdoksi ”en osaa sanoa” -vaihtoehto, mukaillen Vehkalahden (2008, s.36) periaatteita Likert -asteikon käytöstä. Kysely päädyttiin teknisesti sijoittamaan Webropol -alustalle sen helppokäyttöisyyden takia.

Tutkimuksen aineiston keräämisessä voidaan käyttää joko laadullista tai määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmiä voidaan myös yhdistää, ja ne voivat täydentää toisiaan, mutta pääpaino on selkeästi aina toisella näistä menetelmistä. (Vilpas 2019, opintomoniste)

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen lisäksi tehtiin myös täydentävästi kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tätä menetelmää käyttävässä tutkimuksessa voidaan esimerkiksi selvittää, kuinka johonkin prosessiin osallistuva henkilö mieltää asian tai toiminnan. Laadullista menetelmää käytettäessä ei saa tehdä haastattelukysymyksiä, jotka edellyttävät vastaajan valitsevan annetuista vastausvaihtoehdoista. Vastaajien tulee antaa jäsentää vastauksiaan omaehtoisesti. Tutkijan tehtävänä on koota tästä aineistosta laadullinen selvitys. (Vilpas 2019, opintomoniste) Tätä menetelmää käytettiin kyselyn avoimien kysymysten kohdalla.

Kyselyn lisäksi tehtiin hieman vertailevaa laadullista aineistotutkimusta. Siinä käytiin läpi seitsemän yritysvastuu- ja monimuotoisuusvertailuissa (PwC, FIBS ja Findix) parhaiten sijoittuneen yrityksen tai organisaation vastuuraportteja, vuosikertomuksia ja muita julkisia asiakirjoja monimuotoisuuden ja inklusion näkökulmasta. Samalla tutkittiin millaisia käytäntöjä he raportoivat näiden teemojen osalta.

5.2 Aineiston hankinta

Kyselytutkimuksen keskeisenä riskinä oli se, saataisiinko kyselyyn riittävästi vastauksia. Pääasiallinen kohdejoukko rajautui Suomessa toimivien yritysten ja organisaatioiden johtoon ja HR johtoon. Määrällisesti perusjoukko ei siis ollutkaan suuren suuri, noin 600 – 800 henkilöä. Juuri tältä joukolta vastausten saaminen todettiin vaikeaksi. Suuntaa-antavien virhemarginaali- ja luotettavuusarvioiden perusteella päädyttiin siihen, että jo 100 vastauksen saaminen tältä vastaajajoukolta satunnaisotantana riittäisi 90% luotettavuustason saavuttamiseen.

Aineiston hankinnan kanavien vaihtoehtoja ei ollut käytössä monia. HENRY ry (Henkilöstöjohton ryhmä), joka edustaa merkittävää osaa suomalaisista johtajista ja HR ammattilaisista, otti tehtäväkseen jakaa linkin kyselyyn saatekirjeen kera (liite 1) koko jäsenistölleen, joita jakelussa oli noin 3000. Kysely (liite 2) julkaistiin sähköisen kuukausikirjeen liitteenä 27.2.2019. Kysely oli auki kolme viikkoa. Tilanne oli melko jännittävä, sillä aiemmin vastaavissa tilanteissa oli vastaajamäärä jäänyt usein huomattavasti toivottua pienemmäksi. Henry ry lähetti jäsenkirjeen toistamiseen vielä 13.3.2019, jolloin saatiin kyselyyn vielä jonkin verran lisää vastaajia.

5.3 Aineiston analysointi

Kyselyn suljettua saatettiin huomata, että monimuotoisuus ja inklusio kiinnostaa suomalaisia yritysjohtajia ja HR johtajia: lopulliseksi vastaajamääräksi saatiin 127 henkilöä. Webropol -ohjelma soveltuu myös grafiikoiltaan oivalliseksi työvälineeksi, mutta vaativampia analyyseja varten datan siirrettiin myös SPSS -ohjelmaan.

Tutkimustulosten analysoinnilla pyritään saamaan vastaus tutkimusongelmaan. Analyysissä on mahdollista käyttää selittämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jossa käytetään apuna tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa tai ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jossa päätelmien pohjana toimii laadullinen analyysi. (Hirsjärvi 2009, 224) Monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuuskyselyn tuloksia tulkitaan tilastollisten analyysien kautta, mutta myös laadullisin menetelmin pohjaten tulosten tulkinnan viitekehykseen.

Aineiston analysoimisessa hyödynnetään tulosten graafista esittämistä taulukoiden ja kuvioiden avulla. Ristiintaulukoinnilla ja korrelaatiokertoimilla tarkastellaan muuttujien välistä yhteyttä. Korrelaatiokertoimen avulla voidaan esimerkiksi selvittää iän vaikutusta mielipidearvosanoihin tai sukupuolen ja vastausten välistä riippuvuutta. (Heikkilä 2014, 90, 138, 144, 148.)

Aineiston analysoinnissa käytettiin Webropolin raportointityökaluja, Excel- taulukkolaskenta sekä SPSS-ohjelmaa. Aineisto analysoitiin ensiksi Webropol 3.0-ohjelmalla. Ohjelman raportointityökalulla saatiin tehtyä monia mielenkiintoisia jakaumia taustamuuttujien perusteella. Lisäksi tehtiin ristiintaulukoita, joista poimittiin ne taulukot, jotka SPSS-ohjelman merkitsevyytsteillä (liite 3) olivat tilastollisesti merkitseviä. Taulukoita tulkittiin sanallisesti niiden antamien tietojen perusteella. Webropolin perusanalyysit ladattiin Excel-tiedostoon, jossa kuvioita siistittiin ja laadittiin uusia kuvioita esimerkiksi Likertin muuttujista. Pylväitä järjesteltiin tarpeen mukaan keskiarvon tai prosenttiarvon mukaiseen suuruusjärjestykseen.

Tilastollinen testaus kokonaistutkimuksen yhteydessä jakaa mielipiteitä. Testeistä saatavien tulosten tarkoituksena on selvittää, voiko tulosta yleistää koko perusjoukkoon eikä siten sitä koeta välttämättä tarpeellisenä. Kuitenkaan aina vastauksia ei saada koko perusjoukosta ja testeillä voidaan selvittää ilmenevätkö erot satunnaisesti vai systemaattisesti. Testausta voidaan perustella myös sillä, että sen avulla voidaan arvioida havaittujen erojen suuruusluokkaa. (Heikkilä 2014, 181.)

Ryhmien välisiä merkitseviä eroja testattiin Mann-Whitney U-testillä ja Kruskal-Wallis testillä, joilla selvitettiin vastausten merkitseviä eroja eri kokoisten ja eri sektoreilta tulevien organisaatioiden välillä Likertin asteikon muuttujista. Samoin selvitettiin myös eroja eri asemassa olevien henkilöiden vastauksien välillä. Näillä testeillä mitataan kahden (Mann-Whitney U) tai useamman (Kruskal-Wallis) riippumattoman otoksen välisen eron merkitsevyyttä. Tuloksissa kerrotaan vain ne vastaukset, jotka olivat kyseisen testin perusteella tilastollisesti merkitseviä. Tilastollisesti merkitseviksi eroiksi on tulkittu ne, joissa Sig.-luku on 5 % tai alle. (Heikkilä 2014, 192–193, 218–219; Taanila 2013)

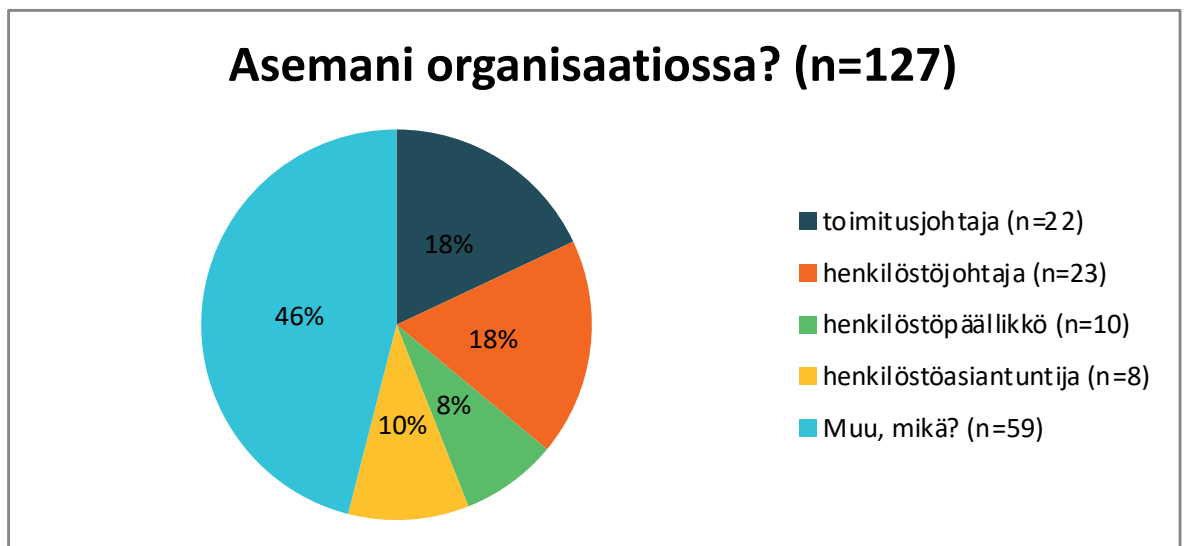
Viimeisenä tehtiin laadullinen sisältöanalyysi valikoitujen organisaatioiden vastuuraportteihin ja muihin julkisiin raportteihin. Valinta perustui näiden organisaatioiden kilpailumenestykseen. Analysoitavaksi valikoitui Findix -monimuotoisuustutkimuksen kolme parasta yritystä, jotka olivat Stora Enso Oyj, Finnair Oyj ja Rovio Entertainment Oyj sekä yritysvaluuttaverkosto FIBS:in järjestämän yritysvaluuttaraportointikilpailun parhaat yritykset UPM-Kymmene Oyj, Neste Oyj, Kesko ja Nokia Oyj. Stora Enso Oyj oli molempien arviointien parhaimpia. Kaikkien näiden yritysten tuoreimmat julkiset raportit käytiin läpi vertaillen ja analysoiden havaintoja monimuotoisuudesta ja inklusiosta.

6 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa analysoidaan tutkimustuloksia tutkimuskysymyksittäin. Aineiston analysointi aloitetaan luomalla yleiskatsaus siihen, millainen oli vastaajajoukko taustamuuttujien perusteella.

6.1 Vastaajien taustamuuttujat

Ensimmäinen taustamuuttuja oli vastaajan asema organisaatiossa (kuvio 4). Aineistossa yllätti ennen kaikkea toimitusjohtajien (n=22) osuus sekä muun johdon (henkilöstöjohtajat ja –päälliköt n=33) suuri osuus. Viimeisessä vastausvaihtoehdossa (muu, mikä?) oli avoin kenttä, johon pystyi vastaamaan oman asemansa organisaatiossa, jollei se ollut listalla. Tällä kysymyksellä haluttiin tietää, onko tulosten kannalta merkityksellistä, missä asemassa vastaaja oli organisaatiossa.



Kuvio 4. Vastaajien asema organisaatiossa.

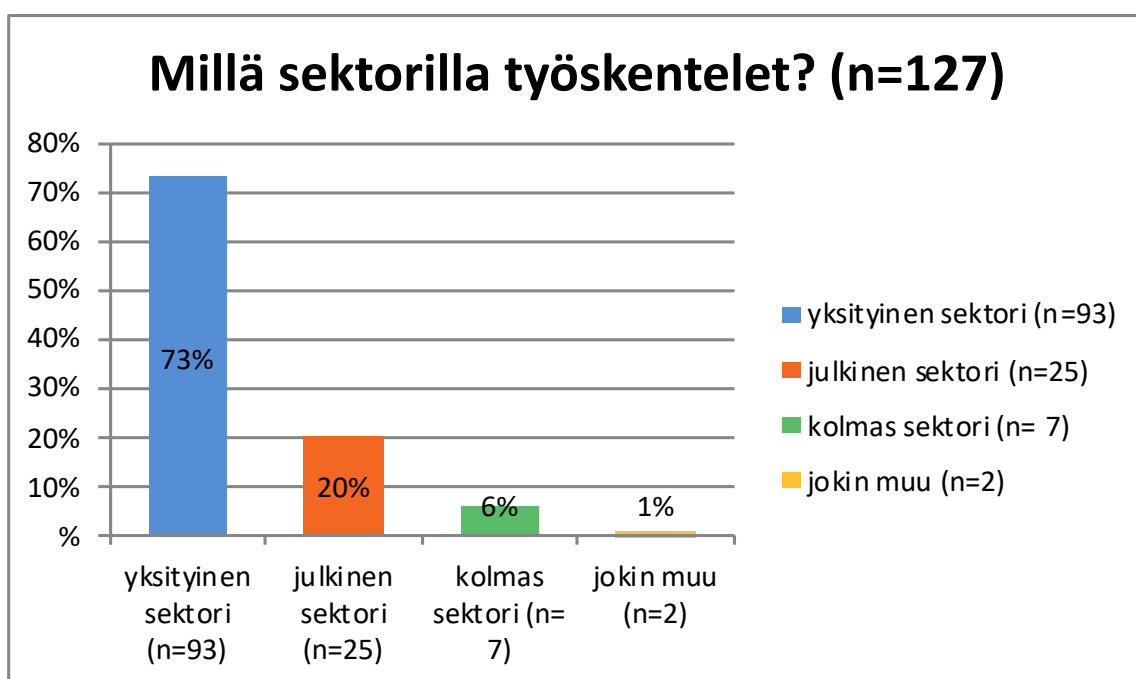
Heti alkujaan oli selvää, että jaottelu olisi pitänyt tehdä toisin. Tästä syystä päädyinkin analysoimaan tuloksia myös toisenlaisen jaottelun pohjalta. Jaoin vastaajat kolmeen ryhmään (henkilöstöjohto, muu johto ja asiantuntijat). Lisäsin henkilöstöpäälliköt henkilöstöjohtajien kanssa samaan henkilöstöjohto –ryhmään. Toinen ryhmä oli nimeltään ”muu johto”, johon kuuluivat toimitusjohtajat, organisaation hallituksen jäsenet sekä muut johtajat ja päälliköt.

Kolmantena ryhmänä olivat henkilöstöasiantuntijat ja muut asiantuntijat, joista koostin oman asiantuntijat -ryhmän. 59 henkilöä oli jättänyt tehtävänimikkeensä avoimeen kenttään ja sen avulla pystyin ryhmittelemään heidät näihin kolmeen ryhmään. Johdon osuus oli edelleen suurin ryhmä (kuvio 5).



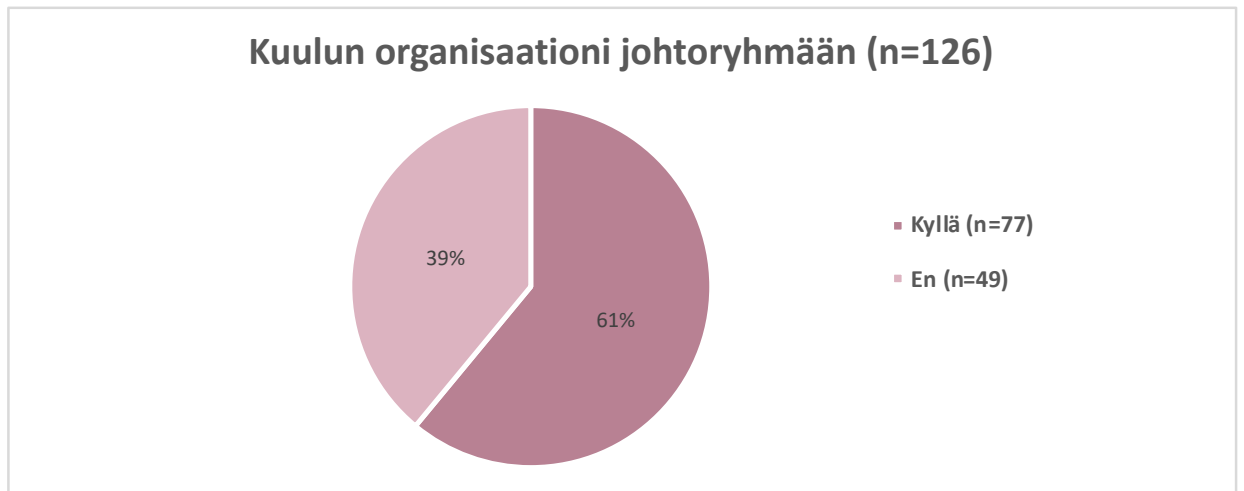
Kuvio 5. Vastaajien asema organisaatiossa uudelleenryhmittelyn jälkeen.

Toinen taustamuuttujakysymys koski työskentelysektoria. 73% vastaajista työskenteli yksityisellä sektorilla, 20 % julkiseen sektoriin kuuluvassa organisaatioissa ja loput 7 % kolmanteen sektoriin tai johonkin muuhun sektoriin kuuluvassa organisaatioissa (Kuvio 6).



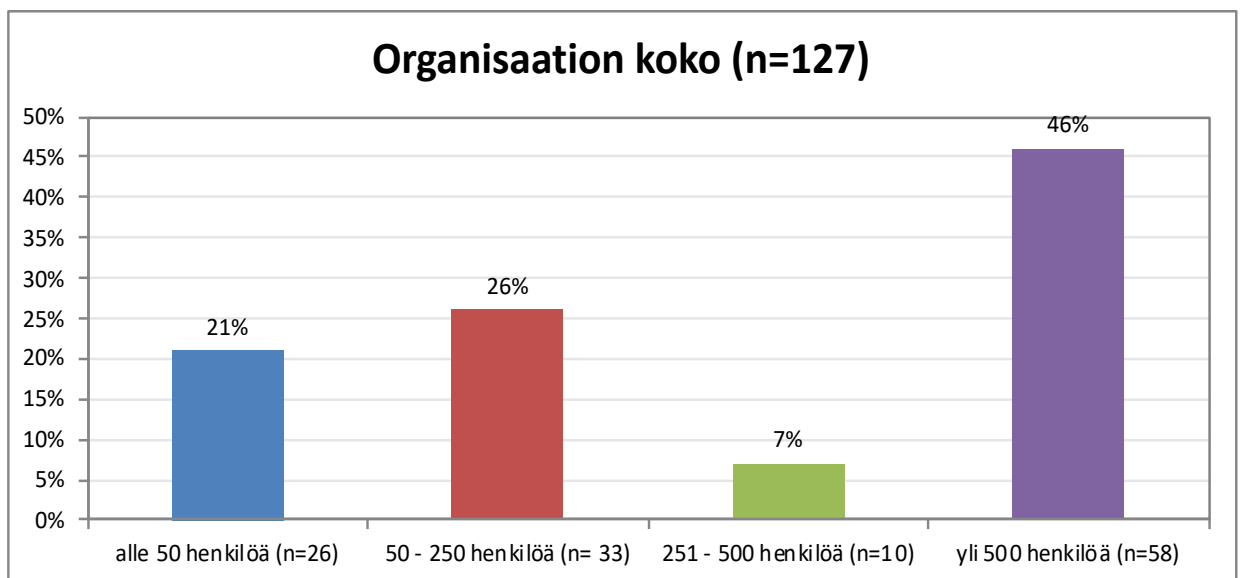
Kuvio 6. Vastaajien jakauma sektorin perusteella.

Kolmas mielenkiintoinen taustamuuttuja oli organisaation johtoryhmään kuuluminen. Suurin osa eli 61 % vastaajista ilmoitti kuuluvansa johtoryhmään ja 39 % ei kuulunut johtoryhmään (kuvio 7).



Kuvio 7. Organisaation johtoryhmään kuuluminen.

Organisaation koko kiinnosti myös sen vuoksi, että yli 500 henkilön organisaatioille raportointinen yritys vastuuasioista tuli pakolliseksi tilikaudelta 2017 alkaen. Siksi viimeisenä taustamuuttujana oli kysymys organisaation koosta. Kuviosta 7 voidaan nähdä, että vastaajista 46% työskenteli isojen yli 500 henkilön organisaatioissa eli suurin osa vastaajista tuli juuri näistä organisaatioista. Keskokokoisissa eli 50-250 henkilön organisaatioissa työskenteli 26 % ja 251-500 henkilön organisaatioissa 7 % vastaajista. Pienimmissä alle 50 henkilön organisaatioissa töitään teki 21 % kyselyyn vastanneista. Vastauksia analysoitaessa organisaatiot jaettiin koon mukaan myös yli 500 henkilön organisaatioihin (=isot organisaatiot) ja alle 500 hengen organisaatioihin (=pienet organisaatiot).



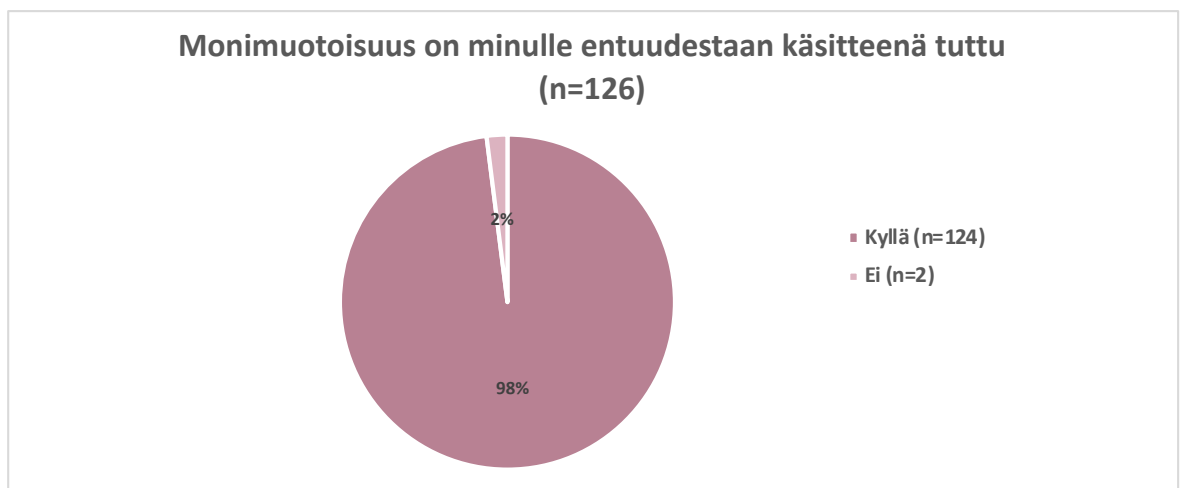
Kuvio 7. Jakauma vastaajien organisaation koon perusteella.

Näiden taustamuuttujien perusteella voitiin havaita, että vastaajajoukko oli juuri se mitä ta-
voiteltiin ja tästä joukosta tultaisiin saamaan esiin myös johdon ja HR:n näkemys moni-
muotoisuudesta ja inklusiosta Suomessa toimivissa organisaatioissa.

6.2 Monimuotoisuus ja inklusio Suomessa toimivissa organisaatioissa

Tässä osiossa tarkasteltiin monimuotoisuuden ja inklusion käsitteiden tuttuutta ja näiden
eri ilmenemismuotoja organisaatioissa.

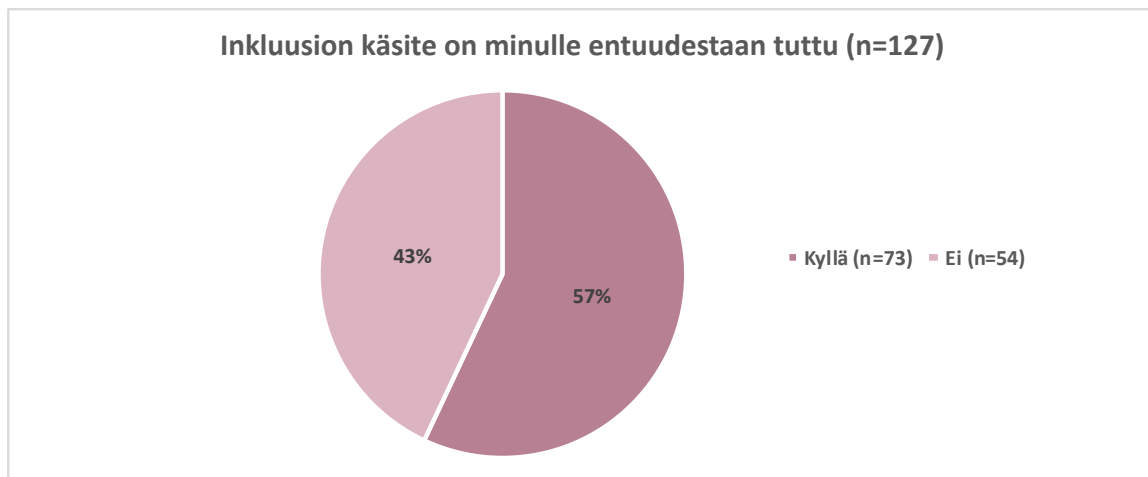
Ensimmäiseksi tarkasteltiin käsitteiden tuttuutta. Kuviosta 8 voidaan nähdä, että moni-
muotoisuus oli tuttu käsite lähes kaikille kyselyyn vastanneille. Ainoastaan 2 % vastaajista
kuuli asiasta nyt ensimmäistä kertaa.



Kuvio 8. Monimuotoisuus käsitteenä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavana olevien vastuuraporttien perusteella monimuotoi-
suus oli organisaatioissa yleisesti käytetty termi. Esimerkiksi Neste, Kesko ja Rovio käyt-
tävät monimuotoisuus -termiä vuosikertomuksissaan ja vastuuraporteissaan.

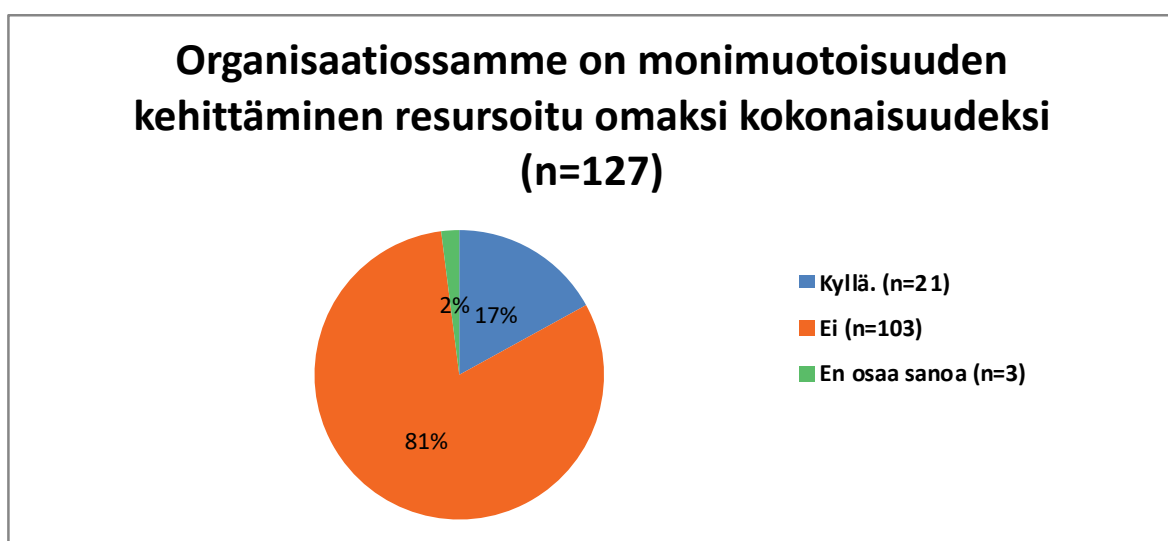
Inklusio -termi puolestaan on vieraampi kyselyyn vastaajille. Kuviosta 9 voidaan nähdä,
että inklusion käsite on vielä melko vieras Suomessa toimivissa organisaatioissa. Kyse-
lyn mukaan inklusion käsite oli tuttu vain 57 %:lle vastaajista. 43 % kyselyyn vastan-
neista kertoi, etteivät ole aikaisemmin kuulleet inklusion käsitteestä.



Kuvio 9. Inklusion tuttuus käsitteenä.

Organisaatioiden vastuuraportit puhuivat samaa kieltä. Inklusio -termiä (inclusion) käytettiin lähinnä vain organisaatioissa, joissa raportit olivat englanninkielisiä. Jos englanninkielisen version lisäksi raportti julkaistiin suomeksi, niin termi oli joko jätetty kokonaan pois suomenkielisestä versiosta tai sille oli annettu jokin aivan toinen merkitys. Esimerkiksi UPM:n raporteissa termi oli käännetty sanaksi sallivuus. Toisaalta taas Rovio käytti raportissaan termiä ´inklusiivinen työyhteisö´ kuvaamaan sitä työkuulttuuria, johon yritys pyrkii. Vastaajien taustamuuttujilla ei ollut tilastollisesti merkitsevyyttä käsitteiden tunnettuuden kohdalla.

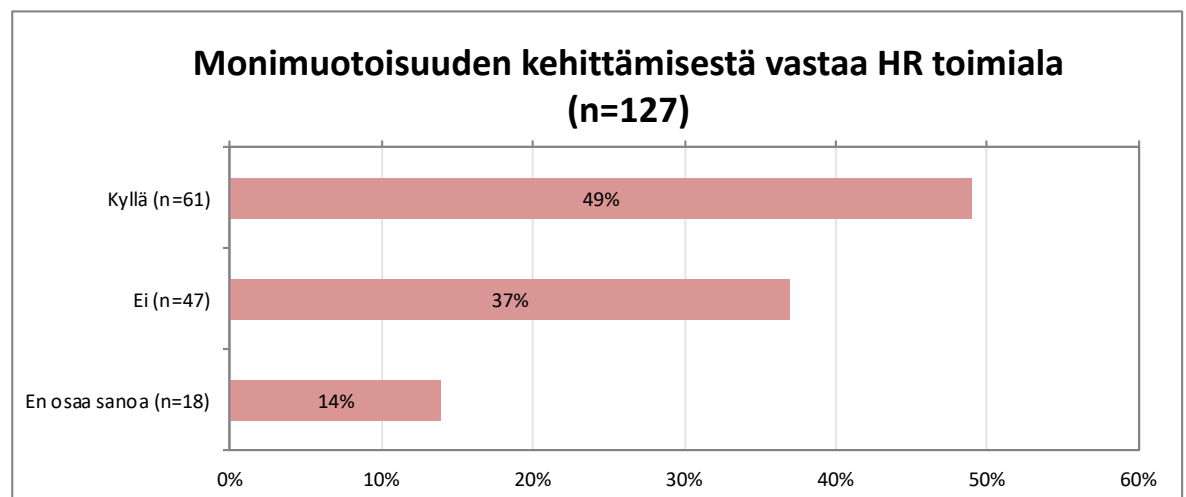
Toiseksi käsiteltiin monimuotoisuuden kehittämisen resursointia. Kuvio 10 voidaan nähdä, että monimuotoisuuden kehittäminen ei ole Suomessa toimiville organisaatioille vielä niin tärkeä asia, että se tarvitsisi omaa resursointia. 81 % kyselyyn vastanneista organisaatioista ilmoitti, että heillä monimuotoisuuden kehittämistä ei ole resursoitu omaksi kokonaisuudeksi. Vain 17 % organisaatioista puolestaan asiaan on käytetty resursseja.



Kuvio 10. Monimuotoisuuden resursointi organisaatiossa omana kokonaisuutena.

Yritysvastuuraporteista ei suoraan löytynyt havaintoja siitä, miten monimuotoisuuden kehittäminen on näissä organisaatioissa resursoitu. Ainakin Nokia, UPM ja Finnair ovat panostaneet monimuotoisuuden kehittämiseen siinä määrin, että se on heillä otettu osaksi strategiaa. Keskossa toimii TASY-ryhmä (tasa-arvo ja yhdenvertaisuus), joka käsittelee säännöllisesti yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoasioita. Työryhmän selvitystoiminta kattaa myös rekrytoinnin, urakehityksen ja koulutuksen, palkkauksen sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen. Keskeistä toiminnassa on syrjinnän vastainen työ.

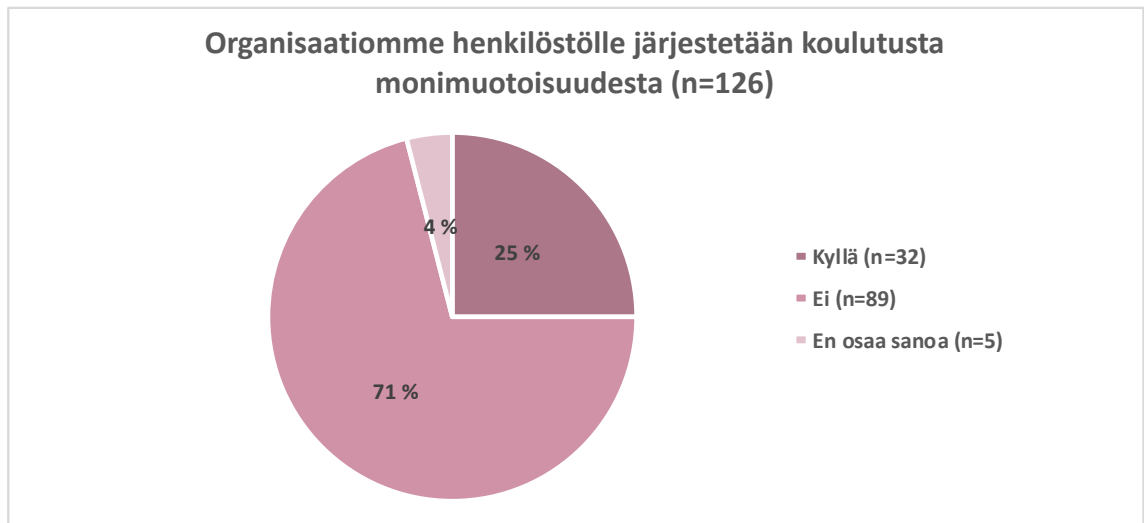
Kolmas näkökulma oli se, kuka organisaatiossa vastaa monimuotoisuuden kehittämisestä. Kuviosta 11 nähdään, että melkein joka toisessa (49%) kyselyyn vastanneista organisaatioista monimuotoisuuden kehittäminen on HR toimialan vastuulla. 37 % vastasi, että monimuotoisuuden kehittämisestä vastaa jokin muu kuin HR toimiala ja 14 % vastaajista ei osannut sanoa kuka siitä vastaa.



Kuvio 11. HR toimialan vastuu monimuotoisuuden kehittämisestä.

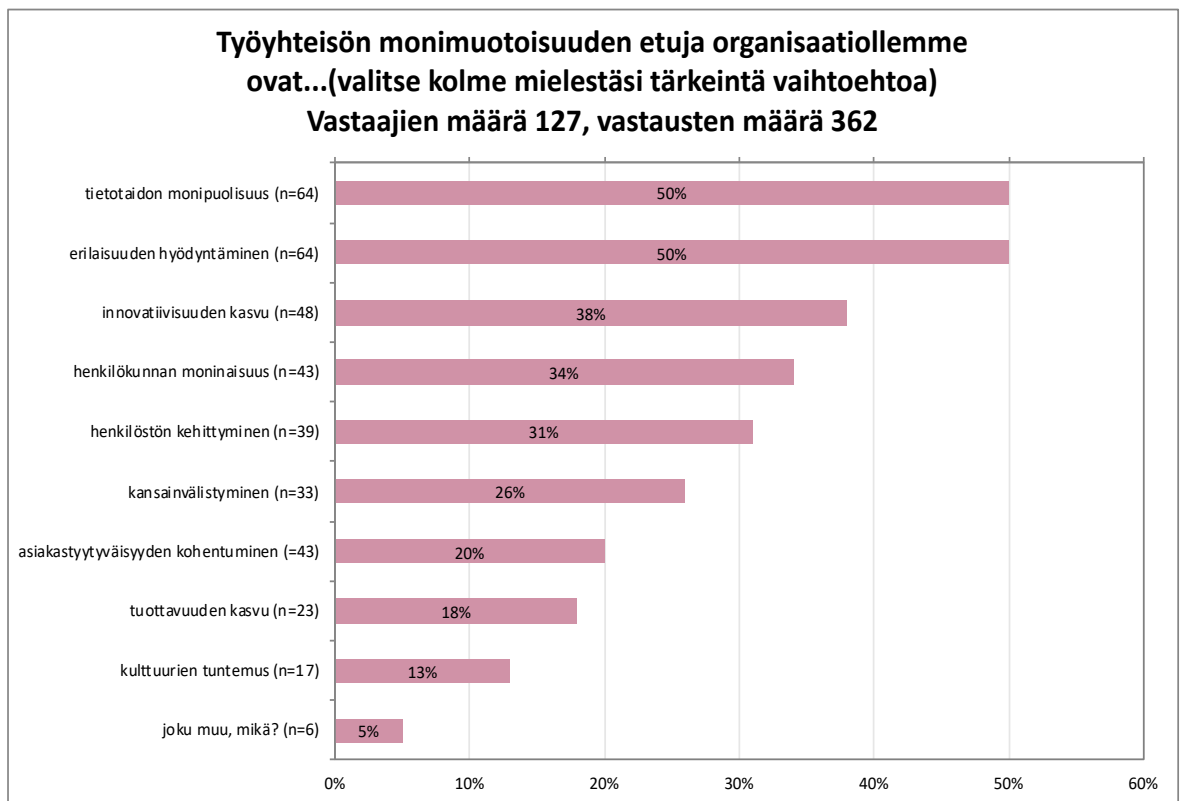
Tarkasteltavana olevissa raporteista saatiin samankaltaisia tuloksia. Taustatekijöillä ei ollut tilastollista merkittävyyttä kysymykseen vastaamisessa.

Neljäntenä tarkasteltiin monimuotoisuuden koulutusta organisaation sisällä. Kuviosta 12 voidaan huomata, että vain joka neljännessä (25%) kyselyyn vastanneista Suomessa toimivissa organisaatioista järjestetään koulutusta henkilöstölle monimuotoisuudesta. 71% vastaajista ilmoitti, että heillä ei henkilöstöä kouluteta monimuotoisuuden teemoista. Tämän kysymyksen kohdalla vastuuraporteista saatava informaatio poikkesi kyselyn tuloksesta. Lähes kaikissa tarkastelun kohteena olevissa yrityksissä monimuotoisuuden teemoista järjestetään koulutusta ainakin johdolle. UPM:llä sallivuus (=inclusion) on otettu osaksi UPM:n tärkeimpiä johtamistaitojen kehitysohjelmia, ja sitä painotetaan toimintaohjelmakoulutuksessa.



Kuvio 12. Monimuotoisuus -koulutuksen järjestäminen organisaatioissa.

Viidentenä näkökulmana oli monimuotoisuuden edut organisaatiolle. Kuviosta 13 nähdään, että suurimmiksi eduiksi organisaatiolle katsottiin tietotaidon monipuolisuus ja erilaisuuden hyödyntäminen. Kolmanneksi suurin hyöty koettiin olevan innovatiivisuuden kasvulla, josta onkin paljon kansainvälistä tutkimusta. Monimuotoisuudesta on organisaatioissa lukuisia etuja ja siksi viimeisenä kohtana vastaaja sai itse kertoa vielä jonkun asian, jota ei listassa ole mainittu. Moni oli vielä maininnut avoimessa kohdassa esimerkiksi työvoiman saannin sellaisille aloille, joille ei riitä työntekijöitä Suomessa.

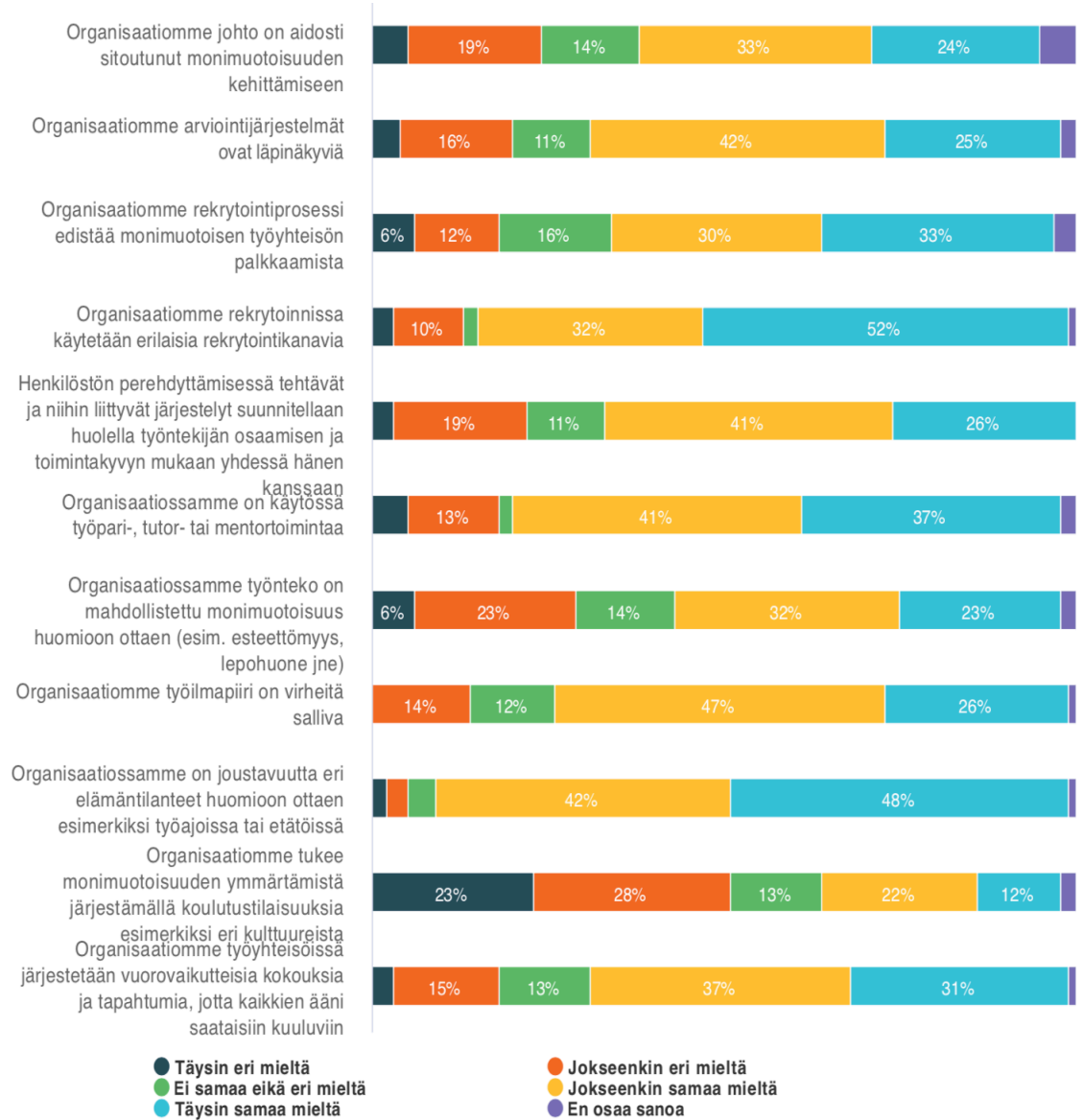


Kuvio 13. Työyhteisön monimuotoisuuden etuja organisaatiolle.

Nämä tulokset olivat yhteneväisiä tarkasteltavien raporttien kanssa. Rovio ja Neste uskovat monimuotoisuuden parantavan työnantajamainetta ja tämä auttaa rekrytoimaan huippuosaajia ja pitämään hyvät osaajat yrityksessä. UPM:n raportin mukaan monimuotoisuuden edistäminen työpaikalla ei ole vain oikea tapa toimia, vaan yritys näkee, että se on liiketoiminnan menestymisen edellytys. Nokialla uskotaan siihen, että monipuolinen työvoima on foorumi, jonka avulla voidaan lisätä innovaatioita, parantaa organisaation suorituskykyä ja tarjota erinomaista palvelua asiakkaille. Keskossa nähdään, että monimuotoisuuden johtaminen tähtää siihen, että yritysten sisällä ylintä johtoa myöten on riittävän erilaisia ihmisiä. Tämän on nähty parantavan yrityksen tehokkuutta, ilmapiiriä ja tuottavuutta. Yhdenvertaiset mahdollisuudet edetä työssä luovat valtavasti positiivista energiaa joka tasolla. Tämä näkyy Keskolla käytännössä mm. rekrytoinnissa, johtajuuspolkujen suunnittelussa, joustavina työaikaratkaisuina, nuorten työllistämisenä ja iän huomioivana johtamisena. Nopeimmin hyödyt näkyvät asiakastyössä, esimerkiksi eri kielien ja kulttuurin tuntijoiden käyttönä asiakaspalvelussa.

Finnair on monimuotoisuuden eduista samaa mieltä. Panostus henkilöstön hyvinvointiin ja yhdenvertaisuuteen parantaa tuottavuutta, suhteita henkilöstöön sekä lisää yhtiön kilpailukykyä ja houkuttelevuutta työnantajana. Asiakkaista välittäminen puolestaan tuottaa miellyttävän asiakaskokemuksen matkustajille.

Kuudentena tarkastelukohteena oli miten monimuotoisuus ja inklusio ilmenee työyhteisössä. Kuvioista 14 ja 15 nähdään, että 57 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän organisaationsa johto on aidosti sitoutunut monimuotoisuuden kehittämiseen. Jopa 67 % vastaajista arvioi, että organisaation arviointijärjestelmät ovat läpinäkyviä. Edelleen 63% vastaajista arveli, että heidän rekrytointiprosessinsa edistää monimuotoisen työyhteisön palkkaamista. Huomionarvoista on, että etätöistä ja työaikojen joustavuudesta on tullut organisaatioissa jo arkipäivää. 90 %:ssa vastaajien organisaatioista elämäntilanteet huomioon ottavaa joustavuutta esimerkiksi työajoissa ja etätöissä. Suuri osa vastaajista (73 %) oli myös sitä mieltä, että heidän organisaationsa työilmapiiri on virheitä salliva.



Kuvio 14. Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä.



Kuvio 15. Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä keskiarvojen mukaan. 'En osaa sanoa'-vaihtoehto ei ole mukana keskiarvon laskennassa.

Nämä tulokset puhuivat samaa kieltä kuin tarkasteltavana olevat vastuuraportit. Rovio edistää tasapainoista työn ja vapaa-ajan suhdetta, joustavien työaikojen ja -paikkojen käyttöä ja uramahdollisuuksia yrityksen sisällä. Yritys panostaa työn palkitsevuuteen sekä inklusiivisuuteen työpaikalla. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelulla kannustetaan monimuotoisuuteen ja samalla ehkäisemään syrjintää sukupuolen, iän, uskonnon, kansallisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, vanhemmuuden tai minkään muun syyn takia. Rovio panostaa henkilöstön osallisuuteen kaikissa henkilöstöä koskevissa asioissa ja ylläpitää vuoropuhelua työtyytyväisyyden varmistamiseksi. (Rovio)

Stora Enso pitää tärkeänä työryhmien monimuotoisuutta, yksilöllisiä eroja kunnioittavassa ja arvostavassa ilmapiirissä. Finnairilla konsernin jokaisen työntekijän velvollisuutena on toimia siten, että kukaan ei tule asetetuksi eriarvoiseen asemaan. Finnair tarjoaa kaikille

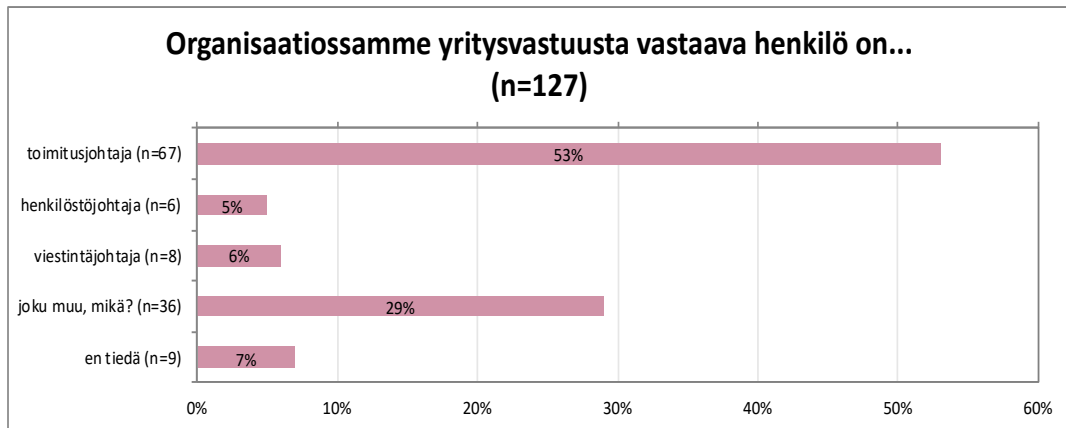
yhtäläisen mahdollisuuden työllistyä, tehdä työtä, edetä urallaan ja kehittyä. Yhtiö noudattaa tasa-arvolain mukaista samapalkkaisuuden periaatetta ja antaa sekä miehille että naisille yhtäläiset mahdollisuudet työn ja perhe-elämän tasapainottamiseen.

Taustamuuttujaryhmien välisiä tilastollisesti merkittäviä eroavaisuuksia (liite 3) oli siinä, kuuluiko vastaaja johtoryhmään vai ei. Näitä merkitsevyyksiä löytyi lähes kaikissa tämän kysymyksen kohdissa eli siinä onko johto aidosti sitoutunut monimuotoisuuden kehittämiseen, ovatko arviointijärjestelmät läpinäkyviä, edistääkö organisaation rekrytointiprosessi monimuotoisen työyhteisön palkkaamista, käytetäänkö organisaatiossa erilaisia rekrytointikanavia, perehdytetäänkö työntekijät yksilöllisesti, onko työilmapiiri virheitä salliva, järjestetäänkö organisaatiossa koulutusta, jotka tukevat monimuotoisuuden ymmärtämistä ja vielä siinä järjestetäänkö työyhteisössä tilaisuuksia missä kaikkien ääni saataisiin kuulumaan. Ainoastaan organisaation joustavuuden eri elämäntilanteissa molemmat ryhmät näkivät yhtä positiivisena. Johtoryhmään kuuluvat vastaajat näkivät nämä väittämät hieman positiivisemmin kuin ne, jotka eivät kuuluneet johtoryhmään.

Lähes saman tuloksen antoi taustamuuttujaryhmällä 'asema organisaatiossa'. Tilastollista merkitsevyyttä oli johdon ja asiantuntijoiden välillä. Johto näki väittämät hieman myönteisemmin kuin asiantuntijaryhmä (liite 3). Organisaation koolla taustamuuttujana ei ollut merkitsevää eroa kuin siinä, käytetäänkö organisaatiossa erilaisia rekrytointikanavia. Useammassa suurissa organisaatioissa käytettiin erilaisia rekrytointikanavia enemmän kuin pienissä organisaatioissa. Sillä millä sektorilla organisaatio on, ei ollut merkitsevyyttä tässä kysymyksessä (liite 3).

6.3 Monimuotoisuus ja inklusio osana strategiaa ja yritys vastuuta

Tässä kysymyksessä tarkasteltiin yritys vastuuta ja strategiaa sekä monimuotoisuuden ja inklusion sitomista osaksi näitä. Haluttiin myös tietää organisaatiossa vastaa yritys vastuasioista. Kuviossa 16 nähdään, että yli puolessa organisaatioista (53%) yritys vastuasiat ovat toimitusjohtajan pöydällä. Toiseksi suurin osa eli 29 % vastaajista ilmoitti, että yritys vastuu on nimetty jollekin tietylle henkilölle tai ryhmälle. 5 %:ssa organisaatioista henkilöstöjohtaja ja 6 %:ssa organisaatioista viestintäjohtaja oli vastuussa yritys vastuasioista. 7 % vastaajista ei osannut sanoa kuka vastaa näistä. Muita suosittuja vaihtoehtoja yritys vastuusta vastaaviksi henkilöiksi oli vastuullisuusjohtaja, yritys vastuujohtaja, sustainability manager, yhteiskuntasuhdejohtaja tai pääjohtaja. Suosittua oli myös jakaa vastuu hallituksen tai johtoryhmän jäsenten kesken kunkin osaamisalueen mukaan.



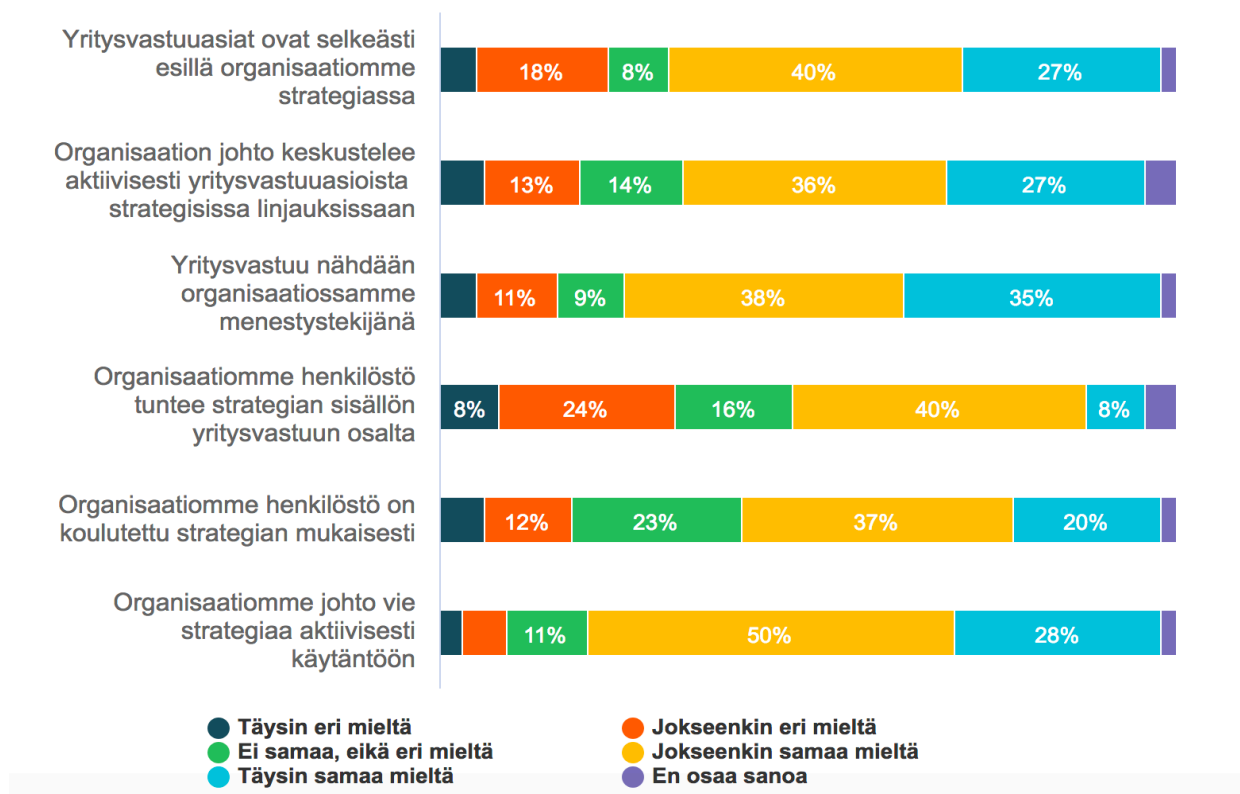
Kuvio 16. Jakauma organisaatioissa yritysvastuusta vastaavista henkilöistä.

Havainnot yritysvastuuraporteista olivat samankaltaisia. Esimerkiksi Rovion vastuullisuuden toteutumisesta vastaa viime kädessä yhtiön toimitusjohtaja, mutta vastuu eri painopistealueiden johtamisesta ja tulosten mittaamisesta kuuluu kunkin painopistealueen nimetyille vastuuhenkilöille. Taustamuuttujilla ei ollut tilastollista merkitsevyyttä tässä kysymyksessä.

Seuraavilla kysymyksillä tarkasteltiin, kuinka vahvasti yritysvastuuasiat olivat organisaatiossa yhteydessä strategiaan ja johdon strategisiin linjauksiin. Kuviosta 17 nähdään, että 67%, eli huomattavasti suurempi osa, vastaajista oli sitä mieltä, että yritysvastuuasiat olivat selkeästi esillä organisaation strategiassa. 63 % oli myös positiivinen siitä, että johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan. Yritysvastuu nähtiin myös organisaation menestystekijänä (73%). Eniten hajontaa aiheutti kysymys siitä, tunteeeko henkilöstö strategian sisällön yritysvastuun osalta. 32 % vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation strategia yritysvastuun osalta on vielä henkilöstölle vierasta ja 48 % vastaajista ajatteli henkilöstön tuntevan sisällön. 16 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kuitenkin 57% vastaajista kertoi, että henkilöstöä on kyllä koulutettu strategian mukaisesti ja 78 % sanoi johdon vievän aktiivisesti strategiaa käytäntöön.

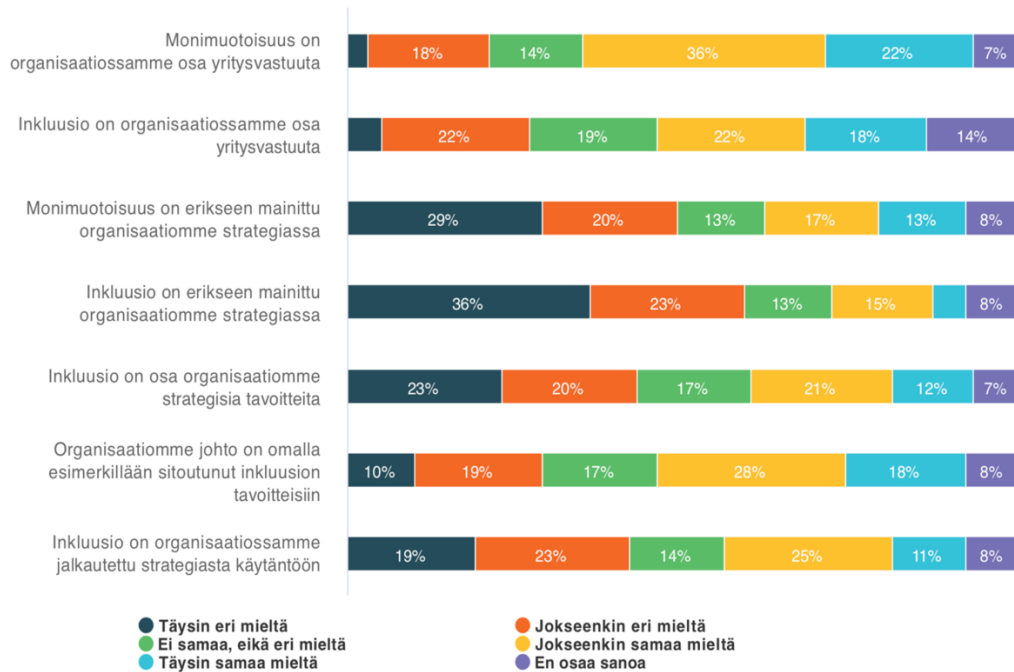
Tilastollista merkitsevyyttäkin löytyi (liite 3). Sektoreittain tarkasteltuna, tilastollista merkitsevyyttä eri ryhmien välillä löytyi siinä, keskusteleeko johto aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan, tunteeeko organisaation henkilöstö strategian sisällön yritysvastuun osalta, onko henkilöstö koulutettu strategian mukaisesti ja viekö johto strategiaa aktiivisesti käytäntöön. Merkitsevyyttä oli myös sillä, kuuluiko vastaaja johtoryhmään vai ei. Merkitsevyys johtoryhmän osalta näkyi jokaisessa näistä kuvion 17 väittämistä. Johtoryhmä oli vastauksissaan positiivisempi kuin henkilöt, jotka eivät kuuluneet johtoryhmään. Merkitsevyyttä oli myös vastaajan asemalla organisaatiossa. Johto näki asiat valoisemmin kuin asiantuntijaryhmä.

Yritysvastuuraporttien mukaan ainakin Finnairin, UPM:n, Stora Enson ja Nokian strategiasta löytyy yritys vastuuasioita. Näissä organisaatioissa yritys vastuu on otettu vakavasti ja sitä viedään myöskin eteenpäin.



Kuvio 17. Yritysvastuu ja strategia.

Seuraavat väittämät koskivat monimuotoisuuden ja inklusion yhteyttä organisaation yritys vastuuseen ja strategiaan. Kuvioista 18 huomataan, että 58 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että monimuotoisuus on osa heidän organisaationsa yritys vastuuta. 40 % vastaajista oli samaa mieltä myös siitä, että inklusio on osa heidän organisaationsa yritys vastuuta. Monimuotoisuutta ei kuitenkaan ole erikseen mainittu organisaation strategiassa 49 % kyselyyn vastanneiden mielestä ja suurin osa eli 59 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei inklusiota ole heidän organisaationsa strategiassa erikseen mainittu. 33 % vastanneista oli kuitenkin jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että inklusio on osa organisaation strategisia tavoitteita vaikkei sitä ehkä erikseen strategiassa mainittukaan. 46 % oli myös täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että organisaation johto on omalla esimerkillään sitoutunut inklusion tavoitteisiin. 29 % vastaajista oli tästä väittämästä jokseenkin tai täysin eri mieltä. 36 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että inklusion jalkauttaminen strategiasta käytäntöön on tapana heidän organisaatiossaan, mutta 42 % vastaajista olivat tämän väittämän kanssa eri mieltä.



Kuvio 18. Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysvastuuta ja strategiaa organisaatiossa

Tilastollista merkitsevyyttä tämän kysymyksen kohdalla löytyi ainoastaan organisaation koon suhteen siinä, onko monimuotoisuus mainittu organisaation strategiassa. Pieniä organisaatioista on enemmän, joissa monimuotoisuutta ei ole mainittu strategiatasolla. Suurissa organisaatioissa se on yleisempää.

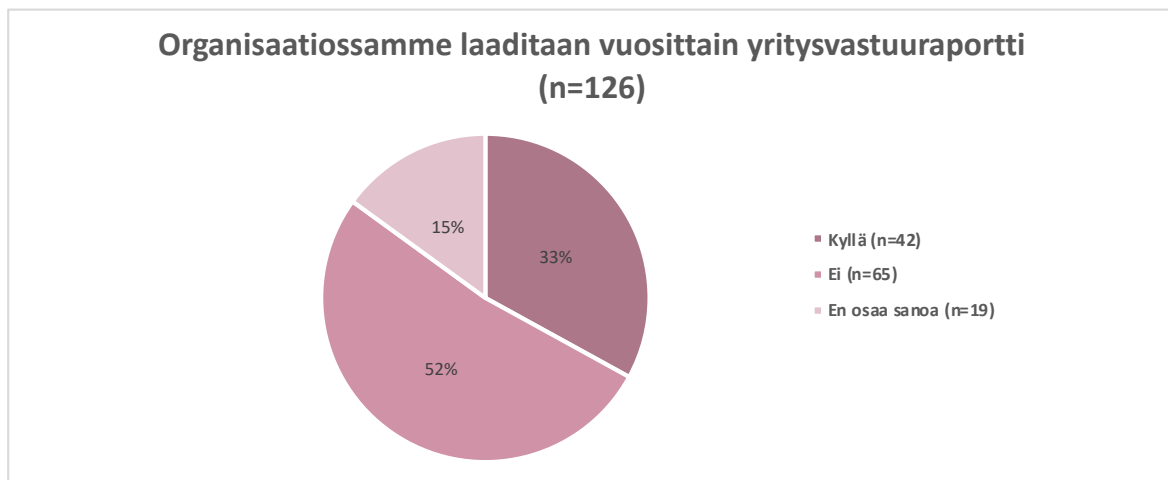
Tarkasteltavat raportit puolestaan kuuluvat näihin suuriin organisaatioihin. Ainakin Nokia, UPM ja Finnair ovat ottaneet monimuotoisuuden osaksi strategiaa. UPM korostaa vielä sallivaa kulttuuria, joka on heidän käännöstermiansä inklusiosta. Finnair on sitoutunut korostamaan ja edistämään yhdenvertaisuuden sekä monimuotoisuuden toteutumista toiminnassaan ja asiakasprosesseissaan sekä raportoimaan tästä työstä säännöllisesti. Lisäksi Finnair on sitoutunut edistämään eri ammattiryhmien monimuotoisuutta. Inklusio ei vielä näy näiden organisaatioiden strategioissa lähes mitenkään.

6.4 Monimuotoisuus ja inklusio organisaatioiden yritysvastuuraportoinnissa

PwC:n (2018) yritysvastuubarometrin mukaan Suomessa yritysvastuusta raportoi 150 yritystä. Tämä luku on noussut vuosi vuodelta ja tähän on osaltaan vaikuttanut kirjanpitolain säädösten muuttuminen.

Kuviosta 19 nähdään, että kyselyyn vastaajien organisaatioissa yritysvastuuasioista raportoi vain 33 %. 52 % vastaajista ilmoitti, ettei heidän organisaatiossaan laadita yritysvas-

tuuraporttia ollenkaan. Vastaajista 15 % ei osannut sanoa raportoidaanko vai ei. Raportointi voi tapahtua myös muulla tavalla (esimerkiksi vuosi- tai henkilöstökertomuksen osana) ja tämä voi osaltaan selittää näitä lukuja.

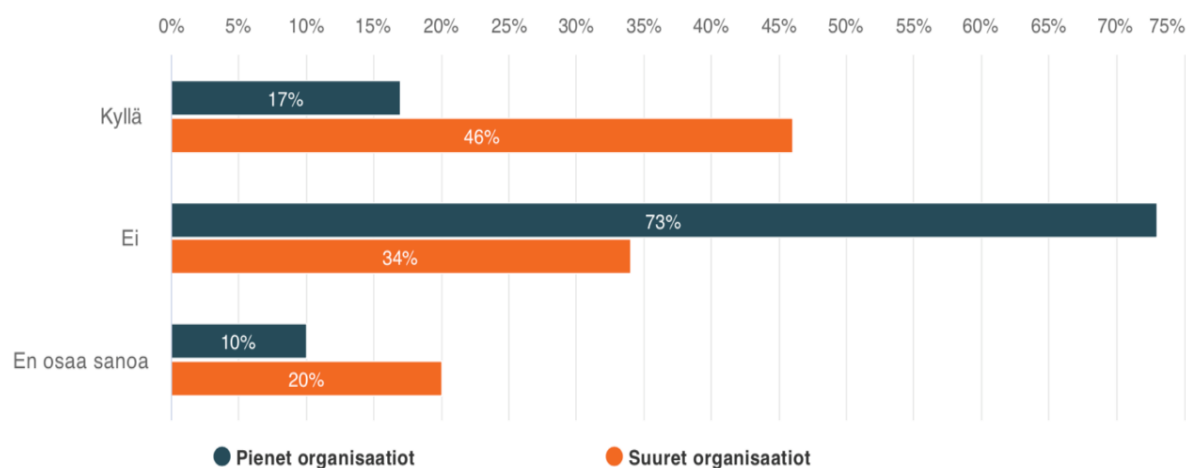


Kuvio 19. Yritysraportointi organisaatiossa.

Jaettaessa vastaajat kahtia pieniin alle 250 hengen organisaatioihin ja isompiin yli 250 hengen organisaatioihin kuviossa 20 huomataan selvästi, että yritysraportointi koskee enemmän juuri isoja yrityksiä.

14. Organisaatiossamme laaditaan vuosittain yritysraportti

Vastaajien määrä: 126



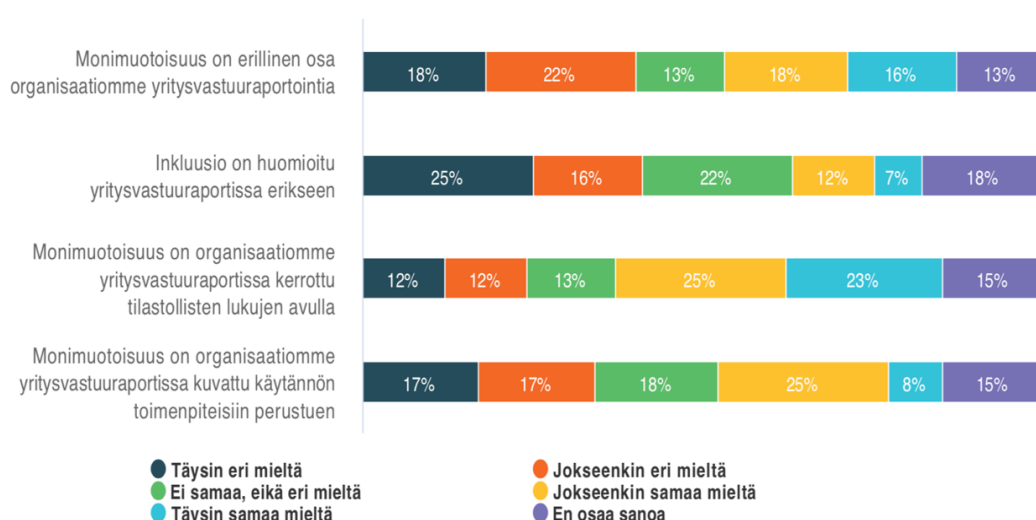
	Pienet organisaatiot		Suuret organisaatiot		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kyllä	10	17,24%	31	46,27%	41
Ei	42	72,41%	23	34,33%	65
En osaa sanoa	6	10,35%	13	19,4%	19
Yhteensä	58		67		125

Kuvio 20. Yritysraportointi organisaation koon mukaan.

Tällä kysymyksellä ei muuten ole tilastollista merkitsevyyttä taustamuuttujittain.

Seuraavaan osioon vastasivat vain ne vastaajat, joiden organisaatiossa raportoidaan yritys vastuusta. Kysymyksellä haluttiin selvittää sitä, miten monimuotoisuus ja inklusio näyttäytyy Suomessa toimivien yritysten yritys vastuuraportoinnissa.

Kuviosta 21 nähdään, että vain 34 % vastaajista, joiden organisaatioissa raportoidaan yritys vastuusta, kertoi että heillä on erillinen osio monimuotoisuuden raportoinnille. 40 % vastaajista ilmoitti, että heillä ei raportoida monimuotoisuudesta. 19 % vastaajista kertoi, että heillä on myös inklusio huomioitu yritys vastuuraportissa. 41 % vastaajista ilmoitti, että inklusiota ei olla huomioitu raportissa. 48 % vastaajista ilmoitti, että monimuotoisuus on raportoitu tilastollisten lukujen avulla ja 43 % sanoi, että tilastollisten lukujen lisäksi monimuotoisuutta on avattu raportissa enemmän käytännön toimenpiteisiin perustuen.



Kuvio 21. Monimuotoisuus ja inklusio yritysraportoinnissa.

Tarkemman analyysin perusteella tilastollista merkitsevyyttä ei eri ryhmien välillä ollut sillä missä asemassa vastaaja organisaatiossaan oli tai sillä kuuluiko henkilö johtoryhmään. Merkitsevyyttä oli sektoreittain vertailtuna ainoastaan siinä, miten monimuotoisuus on raportoitu vastuuraportissa (kuvio 22). Yksityisellä sektorilla oli yleisesti enemmän raportoitu monimuotoisuudesta, kun taas julkisella sektorilla monimuotoisuutta oli käsitelty vähemmän.

47	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuraportointia: Monimuotoisuus on organisaatiomme yritys vastuuraportissa kerrottu tilastollisten lukujen avulla is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	32,000	Reject the null hypothesis.
48	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuraportointia: Monimuotoisuus on organisaatiomme yritys vastuuraportissa kuvattu käytännön toimenpiteisiin perustuen is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	2,000	Reject the null hypothesis.

Kuvio 22. Kruskal-Wallis testin mukainen merkitsevyys sektoreittain.

Seuraavaksi tarkastelin yritys vastuuraportteja. Stora Enso Oyj, Finnair Oyj ja Rovio Entertainment Oyj, UPM-Kymmene Oyj, Neste Oyj, Kesko ja Nokia Oyj raportoivat vastuullisuudesta. Jokaisen näiden yritysten raporteissa mainitaan monimuotoisuus osana yritysvastuuta.

Roviolla on monimuotoisuus yhtenä vastuullisuuden pääpainopistealueista. Töitä tehdään työaikojen puitteissa ja työntekijöitä kannustetaan rakentamaan tasapainoinen suhde työn ja vapaa-ajan välillä. Perhe-elämän ja työn yhteensovittamista tuetaan etätömahdollisuudella ja joustavilla työajoilla.

6.5 Monimuotoisuuden ja inklusion käytännöt organisaatioissa

Organisaation hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden ja inklusion osalta tarkasteltiin kyselyn avoimissa kysymyksissä. Vastauksia tuli yhteensä 43 kappaletta. Yksittäisissä vastauksissa saattoi olla useita eri monimuotoisuuden ja inklusion käytäntöä. Moni mainitsi monimuotoisuutta tukevan rekrytointiprosessin. Rekrytointi mainittiin kymmenessä vastauksessa. Sen osalta painotettiin rohkeaa ja ennakkoluulotonta, monimuotoista rekrytointia. Vastauksissa nostettiin esille työn tarjoaminen palkkatuella ja myös osatyökykyisille työntekijöille sekä työ- ja harjoittelupaikkojen tarjoaminen kouluttautuneille maahanmuuttajille ja eri oppilaitosten monimuotoisille opiskelijoille. Seuraavaan kuvaan 23 on koottu vastauksissa mainittuja monimuotoisuuden ja inklusion käytänteitä mitä organisaatioissa tällä hetkellä on käytössä.



Kuvio 23. Monimuotoisuuden ja inklusion käytänteitä Suomessa toimivissa organisaatioissa kyselyn tulosten mukaan.

Tässä pari esimerkkivastausta aineistosta:

”Monimuotoisuus ja inklusio lähtee rekrytointiprosessista, jossa eri kanavien kautta pyrimme saamaan monipuolisesti henkilöitä hakemaan töitä yrityksessämme. Meillä on töissä noin 100 eri kansalaisuutta olevia työntekijöitä, mainitakseni yhden moninaisuuden ominaispiirteen. Uskomme vahvasti siihen, että voimme hyödyntää ihmisten moninaisuutta mm. tiimien rakentamisessa ja sitä kautta yrityksen liiketoimintavoitteisiin pääsyssä. Kaikki työntekijät koulutetaan Diversity & inclusion agendaan ja se on myös osa Code of conductiamme, josta on myös erillinen koulutus uusille työntekijöille. Meillä on nollatoleranssi kaikenlaiseen häirintään ja syrjintään.”

”Sivuillamme selkeästi kerrotaan, jos työtehtävään hakee kaksi samanpätöistä henkilöä niin palkkaamme sen, jolla voi olla hankalampi saada työtä vamman, rodun jne. takia.”

Työkulttuuri ja -ilmapiiri mainittiin myös useasti. Esiin nostettiin arvostusta ja luottamusta rakentava toimintakulttuuri sekä hyväksyvä ja avoin ilmapiiri. Maininnan sai myös yksilöllä kunnioittava ilmapiiri, jossa jokainen saa olla oma itsensä. Työkaverien ammattitaidon arvostus ja tasapuolinen kohtelu olivat. Jokaisen mielipiteiden kuuntelu, arvostus ja huomioiminen oli myös tärkeää. Kolme vastaajaa kertoi heillä olevan syrjinnälle nollatoleranssi.

”Tavoitteena on arvostusta ja luottamusta rakentava kulttuuri, siihen pyritään kaikin keinoin, johdon oma esimerkki on vahvaa tässä suhteessa.”

Koulutus ja valmennus oli tärkeässä roolissa vastauksissa. Kuusi vastaajaa mainitsivat nämä asiat vastauksissaan. Heillä oli koulutusta esimerkiksi erilaisiin toimintatapoihin, kulttuureihin ja rekrytointiin. Eräässä organisaatiossa järjestetään esimiesvalmennusta palveluenteenannosta erilaisille alaisille. Panostetaan myös ihan jokaisen työntekijän itsensä kehittämiseen ja oppimiseen.

”Laaja-alaista koulutusta, erikseen kv-henkilöstölle ja perheille suunnattua koulutusta ja tapahtumia. Pyrimme rekrytoimaan monimuotoisesti. Lisäksi olemme perustaneet yhteisöllisen kehittämisen ryhmiä (noin 40), jotka ovat osa akateemista johtamisjärjestelmää.”

Työelämän joustot ja etätönn mahdollisuus (7) puhuttivat myös useaa vastaajaa. Moni kertoi, että heillä on otettu huomioon mahdollisuus etätööhön ja osa-aikaisuuteen elämäntilanteen mukaan (esimerkiksi perheen ja työn yhdistäminen ja seniorit).

Yksi teemoista oli kansainvälisyys. Kansainvälisiin tiimeihin osallistuminen lisää monimuotoisuuden ja inklusion ymmärtämistä. Sisäinen viestintä on joissakin organisaatioissa kaksikielistä (suomi ja englanti) niin, että kaikki ymmärtävät. Työntekijävaihdot muiden maiden vastaavien organisaatioiden kanssa lisää kulttuurin oppimista ja parantaa asiakaskokemusta.

Yhteiset tilaisuudet ovat myös tärkeitä organisaatioissa. Eräs vastaaja kertoi, että heillä on avoin aamiaistilaisuus, jonne on mahdollisuus osallistua fyysisesti tai virtuaalisesti. Kaksi vastaajaa kertoi, että organisaation yhdessä tekeminen lisää myös inklusiota.

”Ryhmäkohtaisia sekä eri uratasojen ym. spesifien ryhmien keskustelutilaisuuksia, koulutusta, kyselyitä, joissa aihetta kartoitetaan osana isompaa kokonaisuutta.”

Yhdessä organisaatiossa oli menossa naismentorointipilotti ja toisessa organisaatiossa naisten osuus esimiehistä oli 50%. Uskonnon harjoittamisen mahdollistaminen työpaikalla mainittiin myös kahdessa vastauksessa.

”Meillä on hyvin vähän rajoittavia rakenteita. Kuka tahansa voi melko vapaasti alkaa edistää asiaa, jonka näkee tarpeellisena.”

”Monimuotoisuudesta ja inklusiosta viestitään ja kirjoitetaan (mm. blogeissa) organisaation sisällä.”

Kyselyyn vastanneiden taustamuuttujilla ei ollut merkitsevyyttä näissä vastauksissa.

Tarkasteltavat vastuuraportit ja vuosikertomukset antoivat samansuuntaisia tuloksia. K-ryhmän vastuullisuusraportissa (2018) kerrotaan, että heillä on viime vuosien aikana käynnistynyt useita hankkeita nuorten ja erityisryhmien työllistämiseksi. Nykyisin siitä on tullut pysyvä toimintamalli. Tulevaisuudessa maahanmuuttajat ovat entistä tärkeämpi kohderyhmä kaupan alalla palvelutehtävissä. (K-ryhmä, vastuullisuusraportti 2018)

Sukupuolten tasa-arvo on yksi suurimmista huomionkohteista, kun puhutaan monimuotoisuudesta. Kaikki tarkasteltavat raportit ottivat jollain muotoa kantaa sukupuolten tasa-arvoon. K-Ryhmän henkilöstö osallistui syksyllä 2018 Planin Girls Takeover -tempaukseen ja nosti vastuullisuusohjelman uudeksi tavoitteeksi sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisen. Siihen kuuluvat naisten ja tyttöjen oikeuksien ja mahdollisuuksien vahvistaminen koko toimitusketjussa sekä naisten eteneminen johtotehtäviin. Tavoitteena on kasvattaa naisten osuutta johdossa. (K-ryhmän www-sivut 2019) Vastaavasti StrongHer on Nokian työntekijöiden verkosto, joka edistää sukupuolten monimuotoisuutta Nokiassa. StrongHer on palkittu ohjelma, jonka työntekijät ovat käynnistäneet, sen tarkoitus on edistää naisten vaikutusmahdollisuuksia ja auttaa heitä uralla eteenpäin. (Nokia Oyj)

Sekä Nokia että UPM Kymmene on valittu vuonna 2019 ensimmäisistä suomalaisista yrityksistä Bloombergin sukupuolten tasa-arvoa edistävään GEI-indeksiin (Gender Equality Index). Indeksillä listaa yhtiöt, jotka ovat sitoutuneet raportoimaan avoimesti sukupuolikysymyksistä ja edistämään naisten tasa-arvoa. Molemmilla yrityksillä on vahva sitoutuminen sukupuolten väliseen tasapainoon.

UPM:n tavoitteena on avoimen ja monimuotoisen työpaikan kehittäminen. Tavoitteena on tarjota kaikille tasapuolisesti mahdollisuuksia työtehtäviin ja uralla kehittymiseen. UPM:llä monimuotoisuus on osa heidän Aiming Higher -kulttuuriaan ja he ovat sitoutuneet edistämään monimuotoista ja sallivaa työympäristöä kehittämällä paikallisia olosuhteita.

Neste valitsee vuosittain jonkin teeman, jonka kautta he keskittyvät monimuotoisuustyöhön. Vuonna 2017 tarkastelun kohteena oli erityisesti rekrytointiprosessit. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että kahdesta yhtä pätevistä ehdokkaasta valitaan se, joka edustaa kyseisessä ammatissa vähemmistöä. Tämä ei merkitse enemmistön syrjintää, vaan kulttuurin ja toimintaedellytysten kehittämistä.

Toisessa avoimessa kysymyksessä jatkettiin vielä hyvien käytäntöjen teemaa. Tähän sai vastaaja kertoa mitä hän haluaisi vielä organisaatiossa tehtävän monimuotoisuuden ja inklusion eteen, jos saisi mahdollisuuden vaikuttaa asiaan. Kysymykseen tuli yhteensä 46 vastausta. Rekrytointiin ja sen kehittämiseen halusi panostaa 14 vastaajaa. Vastaajat halusivat rekrytoida monimuotoisempaa väkeä organisaatioon. Rekrytointiprosessiin toivottiin myös enemmän läpinäkyvyyttä ja ennakkoluulottomuutta.

”Miettsin vielä rekrytointikanavia ja sitä, miten voisimme mahdollistaa vielä paremmin mm. erilaisilla fyysisillä rajoitteilla olevien työllistymisen yrityksemme. Lisäksi pitäisin työntekijöiden kanssa erilaisia workshoppeja aihealueesta useammin, joissa he pääsisivät itse ideoimaan ja toteuttamaan workshoppeissa ideoituja toimenpiteitä.”

Monimuotoisuuden ja inklusion koulutusta ja valmennusta varsinkin esimiehille haluttiin myös lisää. Tämän aiheen oli maininnut vastauksessaan 14 henkilöä.

”Vielä enemmän esimiesten valmentamista suhteessa tiedostamattomiin vinoumiin ja niiden vaikutukseen työhön.”

”Teettäisin DISC -testin kaikilla. Kaikille yksilöllinen purku sekä yhteinen purku. Tämän pohjalta rakennettaisiin mittareita, miten erilaisuutta osataan hyödyntää, ei vain sietää. Säännöllinen seuranta vuorovaikutuksen laadun parantamiseksi.”

Vastaajista neljä halusi, että monimuotoisuus ja inklusio lisättäisiin organisaation strategiaan.

” Organisaatiossamme on meneillään strategian uudistaminen. Yritysvastuu, monimuotoisuus ja inklusio olisi hyvä saada siihen mukaan.”

” Tekisin osaksi strategiaa ja sen jalkauttamista - kun asioita ja tavoitteita sanoittaa auki ja tekee näkyväksi, niin alkaa myös tapahtua.”

Muita aiheita oli muun muassa, että huomiota kiinnitettäisiin enemmän myös muihin erilaisiin taustoihin ja elämäntilanteisiin, kuin kansallisuuksiin. Monimuotoisuuden ja inklusion vahvempi tuominen eri prosesseihin sekä erilaisten ihmisten osaamisen parempi hyödyntäminen olivat myös vastausten aiheina. Vastaajien taustamuuttujilla ei ollut tilastollista merkitsevyyttä tulosten kannalta.

6.6 Monimuotoisuuden ja inklusion mittarit

Viimeinen kysymys tarkasteli monimuotoisuuden ja inklusion mittareita (liite 2). Tähän kysymykseen vastasi 31 vastaajaa. Yleisin havainto oli, että suurin osa monimuotoisuuden mittareista organisaatioissa ovat yleinen henkilöstödata kuten sukupuoli- (6), ikä- (5), kansalaisuusjakauma (1) tai muut taustatekijät (6). Kaikkia tietoja ei Suomen lainsäädännön mukaan saa rekisteröidä (esim. etnisyys ja rotu), joten tässä on eroja suomalaisten ja kansainvälisten organisaatioiden välillä. Toisena ryhmänä ovat erilaiset työtyytyväisyys-, asiakastyytyväisyys-, ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyt. Näissä pääpaino voi olla jossain muussakin mitattavassa asiassa, mutta niillä sivutaan myös esimerkiksi omaan kokemukseen liittyviä aiheita. Kyselyn vastauksissa ei ollut merkittävää eroavaisuutta taustamuuttujittain. Kuviossa 24 nähdään kyselyssä mainittuja mittareita.



Kuvio 24. Monimuotoisuuden ja inklusion mittareita kyselyn mukaan. Suluissa oleva numero kertoo, montako kertaa kyseinen mittari mainittiin vastauksissa.

Nämä ovat linjassa yritysraportteista saatujen tulosten kanssa. Rovion vastuuraaportin mukaan, heidän organisaatiossaan mittareina toimivat mm. kehityskeskustelut ja vuosineljänniksittäin toteutettava Pulse Survey -tutkimus, jossa mitataan työiihtyvyyttä ja karitetaan kehittämiskohteita. (Rovio Entertainment Oyj, 2019)

UPM:n vastuuraaportin mukaan yrityksellä on käytössään monimuotoisuus- ja sallivuusindeksi, jolla mitataan henkilöstön sitoutumista. Tällä hetkellä indeksi on 68% positiivinen, mutta heillä on tavoitteena saada indeksi nostettua 95 %:iin vuoteen 2030 mennessä. UPM tarkastelee säännöllisesti liiketoimintojen ja funktioiden monimuotoisuutta ja niiden itselleen määrittämiä tavoitteita. Sallivuus ja monimuotoisuus sisältyvät johtoryhmissä säännöllisesti tehtäviin itsearviointeihin. (UPM Kymmene Oyj, 2019)

Stora Enso tekee vuosittain henkilöstökyselyn (annual employee survey), jossa on kysymyksiä myös monimuotoisuudesta. Samoin Finnair on omaan työtyytyväisyyskyselynsä (WeTogether@Finnair) lisännyt vuonna 2017 tarkennetut kysymykset koskien tasavertaisuuden ja yhdenvertaisuuden kokemusta. Keskolla mittareina ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, henkilöstötutkimus ja palkkauksen tasa-arvovertailu.

Nokialla yhtenä seurattavana mittarina toimii koko organisaatiolle suunnattu kulttuurin edistymistä ja kehitystä mittaava työntekijäkysely (Culture Cohesion Tracker, CCT). Sen tarkoituksena on mitata työntekijöiden käsityksiä yrityksestä ja mihin suuntaan sen kulttuuri on menossa. (Nokia 2017)

7 Pohdinta

Tässä kappaleessa käsitellään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista peilaamalla niitä teoriaan. Tämän jälkeen pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia ja käydään läpi myös tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Lopuksi pohditaan vielä, mitä opinnäytetyöprosessista on opittu.

7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö tutki sitä, miten monimuotoisuus ja inklusio on ymmärretty Suomessa toimivissa organisaatioissa.

Taustamuuttujien perusteella suurin vastaajaryhmä oli yli 500 hengen yksityisen sektorin organisaatioissa työskentelevät johtoon ja johtoryhmään kuuluvat henkilöt.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että monimuotoisuus on jo käsitteenä tunnettu, mutta inklusio sen sijaan on vielä vieraampi. Monimuotoisuuskin voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Inklusio on tuttu käsite kansainvälisissä organisaatioissa ja esimerkiksi Yhdysvalloissa se on jo arkipäivää. Niissä Suomessa toimivissa yrityksissä, jotka julkaisevat raporttinsa englanniksi termiä käytetään usein, mutta suomenkielelle käännettynä se häviää tai muuttaa merkitystään. UPM on kääntänyt inklusio -termin sallivudeksi. Vuonna 2005, kun inklusion käsite oli rantautunut Suomeen, asiantuntijat käänisivät sen osallistamiseksi. Henkilöstön osallistaminen on selvästi yleisin käänösvaihtoehto, mutta inklusio ja inklusiivinen kulttuuri on paljon enemmän kuin vain osallistamista. Onko niin, että inklusiolle ei ole vielä löydetty täsmällisesti kuvaavaa suomenkielistä termiä?

Tuloksista nähdään myös se, että Suomessa toimivissa yrityksissä monimuotoisuutta ei ole resursoitu omaksi kokonaisuudekseen ja joka toisessa organisaatioissa siitä vastaa HR toimiala. Huomionarvoista oli se, että yritys vastuun johtaminen oli kuitenkin yli puolessa vastanneista organisaatioista annettu toimitusjohtajan tehtäväksi. Monimuotoisuus ja inklusio on Juutisen (2016) mukaan osa henkilöstövastuuta ja näin ollen osa yritys vastuuta. Monimuotoisuuden teemoihin ei myöskään ole järjestetty valtaosassa kyselyyn vastanneista organisaatioista.

Monimuotoisuuden ja inklusion yksi ongelmista näyttäisi edelleen olevan se, että sen toteuttaminen jää HR -vetoiseksi toiminnaksi. Tällöin muutosvauhti on yleensä liian hidask. Samaan tulokseen on päädytty myös Compoin (2017) ja uuden Findix-tutkimuksen (2019) mukaan. Louvrierin (2019) mukaan riskinä siinä, että monimuotoisuustyö annetaan

jollekin tietylle henkilölle tai ryhmälle, on että siitä tulee irrallista. Toisaalta taas se voi jäädä muun työn jalkoihin, jos sitä edistetään muun työn ohessa.

Tutkimuksessa yritysvastuuasiat miellettiin osaksi strategiaa ja kaksi kolmesta vastaajasta oli sitä mieltä, että yritysvastuuasioista keskustellaan strategisissa linjauksissa. Yritysvas- tuu nähtiin vahvasti organisaatioissa menestystekijänä, mutta vain puolet organisaatioista järjestää koulutusta näistä teemoista. Näissä kysymyksissä oli kuitenkin tilastollista merkit- sevyyttä Kruskal-Wallis testin mukaan siinä, missä asemassa vastaaja oli. Asiantuntijat olivat ryhmänä näissä asioissa neutraalimpia, kun taas johdon vastauksissa oli enemmän täysin samaa mieltä olevia vastauksia.

Yli puolet vastaajista uskoo, että organisaation johto on sitoutunut monimuotoisuuden ke- hittämiseen. Monimuotoisen työyhteisön rakentamisen tulee aina lähteä johdon aidosta sitoutumisesta. Konrad, Yang ja Maurer (2016) löysivät tutkimuksissaan, että kokonaisval- taiset monimuotoisuuden johtamiskäytännöt, jotka ovat linkitetty sekä strategiaan, markki- noihin että monimuotoisen johtajuuden kehittämiseen johtavat korkeimpiin tuloksiin.

Kyselyssä monimuotoisuuden etuja tunnistettiin lukuisia. Suurimpina niistä nähtiin kuiten- kin erilaisuuden hyödyntäminen, tietotaidon monipuolisuus ja innovatiivisuuden kasvu. Näistä hyödyistä on tehty paljon tutkimusta.



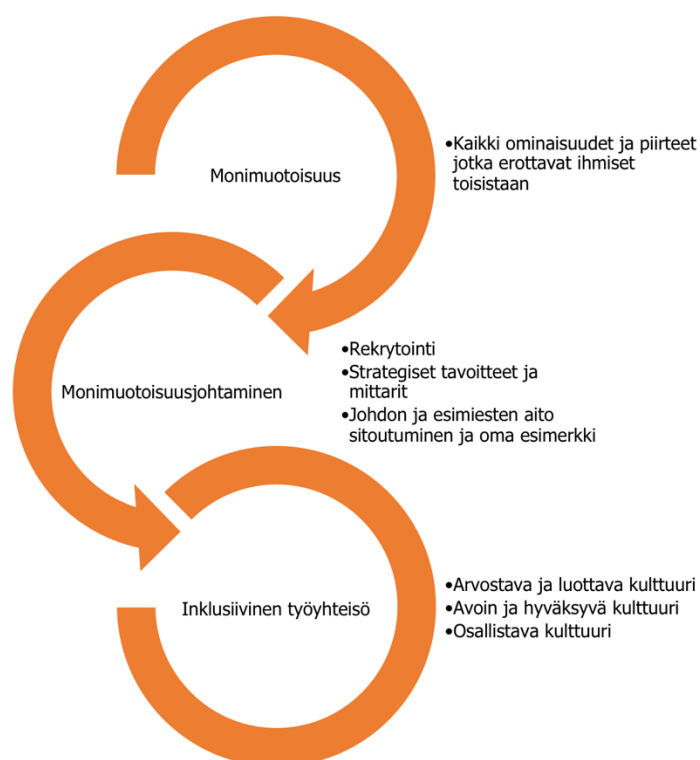
Kuvio 25. Monimuotoisuuden etuja organisaatiossa.

Kuviossa 25 on useita tutkimuksessa vastaan tulleita monimuotoisuuden etuja. Lista ei ole vielä kattava. Monimuotoisuudesta on aidosti hyötyä työyhteisössä, vaikka helppoa se ei aina ole. Seuraavassa ote Stora Enson vastuullisuusraportista:

”Me Stora Ensossa uskomme, että monimuotoisuus vahvistaa kilpailukyky-
ämme ja haluamme heijastaa yhteisöjä, joissa toimimme. Monimuotoisuus
mahdollistaa erilaisten näkemysten tarkastelun ja haastaa ajattelutapoja joh-
taen parempaan päätöksentekoon” Karl-Henrik Sundström, Stora Enson toimi-
tusjohtaja. (Stora Enso Oyj)

Viimeinen tutkimuskysymys koski monimuotoisuuden ja inklusion mittareita. Kyselyn pe-
rusteella mittarit voidaan jakaa kahteen osaan. Dataa tuottaviin eli konkreettisesti mitatta-
viin tilastomittareihin (kuten ikäjakauma, palkkatilastot, naisten osuus johdossa jne.) ja
laajempiin ihmisten kokemuksia, tuntemuksia ja tyytyväisyyttä mittaaviin mittareihin (esi-
merkiksi työtyytyväisyys, työilmapiiri, työntekijöiden kokemus). Millä näistä voidaan aidosti
mitata inklusiota?

Tiivistän pohdintani seuraavaan kuvioon 26 monimuotoisuuden ja inklusion rakenteesta ja pohdin myös sitä, missä kohdassa tätä kuviota Suomessa toimivissa organisaatioissa ollaan tällä hetkellä menossa. Monimuotoisuuden ja inklusion käsitteiden taustalla vaikuttava konkreettinen rakenne on hahmotettavissa kuvion 28 mukaisten päätekijöiden muodostamana kokonaisuutena. Tähän organisaatioissa tulisi pyrkiä. Tämän tutkimuksen johtopäätös on, että Suomessa toimivissa organisaatioissa tällä hetkellä ymmärretään kyllä mitä monimuotoisuus tarkoittaa, ja että rekrytoinnilla voidaan saada lisättyä organisaatioon monimuotoisuutta, mutta inklusiota edistävän kulttuurin luominen johtamisen avulla on vielä alkutekijöissään. Organisaatiot eivät vielä resursoi monimuotoisuustyöhön, eikä sitä nähdä yleisesti ottaen menestystekijänä.



Kuvio 26. Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä.

Inklusiivinen kulttuuri työyhteisössä saavutetaan monimuotoisuuden ja sen johtamisen kautta. Johtaminen on keskeisessä roolissa (kuvio 28). Organisaatiossa, joka tavoittelee inklusiivisen työyhteisön vahvistamista, on olemassa johdon vahva sitoutuminen, selkeä strategia ja kaikille tasoille viety toimenpideohjelma, jota seurataan ja mitataan. Strategian keskeisenä osa-alueena on monimuotoisuuden vahvistaminen kaikilla tasoilla. Haastavin osa-alue on inklusiota tuottavan vuorovaikutuskulttuurin rakentaminen, se ei onnistu hetkessä vaan vaatii pidemmän aikavälin sitoutumista.

Organisaatiota ja sen kulttuuria johdetaan määrätietoisesti siten, että:

- ihmisten kaikinpuolinen erilaisuus nähdään aitona voimavara- ja menestystekijänä.
- johtamisessa ja vuorovaikutuksessa sitoudutaan aukottomasti arvostus- ja luottamuskulttuurin tavoittelemiseen.

Monimuotoisuus on ihmisten erilaisuutta, jota monet tutkijat ovat hahmottaneet erilaisin mallein. Perustellusti voidaan kysyä, onko aidosti olemassa (edes näennäisen homogeenisessa ryhmässä) todellista samanlaisuutta, vai onko jonkin ryhmän näennäinen samanlaisuus vain käyttäytymisen tasolla opittujen toimintatapojen kautta rakentuvaa?

Keskeinen, mutta usein liian vähälle huomiolle jäävä erilaisuutta lisäävä tekijä on meidän kokemuksemme. Samassakin tilanteessa, mutta eri rooleissa yhdessä olevat ihmiset voivat kokea tietyn tilanteen tai tapahtuman hyvin eri tavoin. Aiempi kokemus ohjaa voimakkaasti suhtautumistamme uusiin tilanteisiin ja ihmisiin. Siksi keskustelun avoimuus ja kyky jakaa kokemuksia yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi on yksi hyvän työyhteisön tunnusmerkeistä. Monimuotoisuutta aidosti tavoittelevassa organisaatiossa käytetään kaikkia mahdollisia keinoja, jotta monimuotoisuus henkilöstössä lisääntyy. Huomio kiinnitetään erityisesti rekrytointiin, mutta samalla muistetaan, että jo olemassa olevassa henkilöstössä on paljon erilaisuutta (ja piilevää osaamista) jota voidaan pyrkiä saamaan näkyväksi.

Inklusiivinen työyhteisö sidotaan tässä käsitteanalyysissä (kuvio 28) ihmisten välisen vuorovaikutuksen osa-alueeseen eli kulttuuriin. Kaikki mielekäs ihmisten välinen toiminta on tavoitteellista vuorovaikutusta, ja tällä käsitteellä voidaan tarkastella niin johtamista kuin työtiimien toimintaa. Vuorovaikutuksen alueelta on löydetty ne käyttäytymisen muodot, joiden avulla inklusion syntymistä ja olemassaoloa voidaan tukea. Nämä käyttäytymisen muodot liittyvät arvostavan ja luottamusta rakentavan ilmapiirin luomiseen. Inklusion lähteitä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ovat ainakin:

- ihmisten erilaisuuden tunnistaminen, hyväksyminen ja hyödyntäminen
- toisen ihmisen kohtaaminen tasa-arvoisesti ihmisen koulutuksesta, iästä, sukupuolesta tai muista taustatekijöistä riippumatta
- toisen ihmisen arvostaminen ainutlaatuisena yksilönä myönteisen ja kasvuhakuisen ihmiskäsityksen puitteissa
- toisesta välittäminen, auttaminen ja huolenpito
- avoimuuden ja rehellisyyden vaaliminen
- oikeudenmukainen tasapuolisuus
- rohkeus antaa vastuuta ja toiminnanvapautta.

Edellä kuvattu lista ei ole tyhjentävä, mutta antaa hyvän kuvan sellaisesta vuorovaikutuksesta, joka mahdollistaa aidon inklusion työyhteisössä. Johtajilla ja esimiehille on tässä

suhteessa velvoite oman esimerkin kautta, mutta jokaisella työntekijällä suhteessa toisiinsa on oltava samat velvoitteet ja pelisäännöt.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan lähinnä johdon ja monimuotoisuusasioiden kanssa työskentelevän HR henkilöstön näkökulmaa monimuotoisuuteen ja inklusioon. Jatkossa tutkimusta voisi laajentaa myös muihin organisaation henkilöstöryhmiin ja tutkia sitä, kuinka monimuotoisuus ja inklusio koetaan koko työyhteisössä. Voitaisiin tutkia myös sitä, kuinka hyvin organisaation monimuotoisuudelle ja inklusiolle annetut tavoitteet on organisaatiossa tunnustettu ja koettu. Organisaatio voisi hyötyä tästä tiedosta normaalia ilmapiirikyselyä laajemmin.

Toinen ehdotukseni olisi produkti. Teimme yksilötehtävänä ”monimuotoisuuden johtaminen” -opintojaksolla oppaan esimiehille monimuotoisuuden johtamisesta. Tätä voisi laajentaa ja syventää produktiksi niin, että siitä tulisi käytettävissä oleva, kenties interaktiivinen ja pelillinen, opas monimuotoisuuden ja inklusion johtamisesta.

7.3 Kyselytutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Lyhyesti ilmaisten tutkimuksen validiteetti ilmaisee sen, mitattiinko juuri sitä, mitä pitikin. Reliabiliteetti puolestaan kertoo sen, miten tarkasti on mitattu. Esimerkkinä validiteettiriskistä voisi olla kyselylomakkeen kääntäminen vieraille kielelle ja sen käyttö ilman validiteetin testaamista. (Vehkalahti 2008, 41).

Validiteetti liittyy aina tapaan, jolla tietoa käytetään. Standardoidun menetelmän mukaan validiteetti jaetaan kolmeen eri kategoriaan: sisällöllinen validiteetti, ennustevaliditeetti ja rakenteellinen validiteetti. Lisäksi voidaan tietyissä tapauksissa erottaa omaksi luokakseen prosessivaliditeetti. (Alkula, Pöntinen, Ylöstalo 1994, 91).

Käyttäytymistieteellisen ja siten myös johtamisen tutkimuksen alueella mittaaminen on yleensä epäsuoraa ja mittaamisen kohteena oleva ilmiö on monimutkainen, jolloin validiteetin tarkastelu on tarpeen. Validiteetti osoittaa logiikan käsitteellisen ja operationaalisen tutkimusasetelman välillä eli voinko vastata tutkimuksen tutkimuskysymyksiin sillä tietoperustalla, jonka käyttämäni menetelmät ovat tuottaneet? Opinnäytetyöni tavoitteena on ollut kyselytutkimuksella selvittää, mikä on monimuotoisuuden ja inklusion nykytila suurissa suomalaisissa organisaatioissa.

Sisällöllisen validiteetin käsite liittyy siihen, miten hyvin tutkimuksen otos (kyselytutkimukseen vastannut joukko) edustaa haluttua tai määriteltyä joukkoa tai

erityistä sisällöllistä aluetta. Validiteettia tutkitaan keräämällä asiantuntijätietoa tästä kysymyksestä pitäen erityisesti mielessä se, millä tavoin tutkimuksen tuloksia aiotaan käyttää. Sisällöllistä validiteettia ei yleensä ilmaista numeerisesti vaan tieto hankitaan päättelämällä. On siis huolellisesti ja kriittisesti pohdittava, saadaanko menetelmillä kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Alkula, Pöntinen, Ylöstalo 1994, 92).

Kyselytutkimus jaettiin potentiaaliselle vastaajajoukolle sähköisesti HENRY ry:n kuukausiviestinnän osana. Viestinnän kohteena on noin 3000 sähköpostiosoitetta. Toisaalta pyrittiin saatekirjeen mukaisesti erityisesti siihen, että kyselyyn vastaisivat suurten suomalaisyritysten ylimmän johdon ja HR johdon edustajat, jolloin perusjoukon voitiin arvioida olevan noin 600 – 800 henkilön suuruinen. Vastauksia kertyi yhteensä 127. Vastaajamäärä suhteessa perusjoukkoon on jakelumenetelmään nähden aivan kohtuullinen, ja ainakin tilastollisesti merkitsevät ja merkittävät tulokset ovat tästä lähtökohdasta yleistettävissä. Uskon aineiston antavan hyvän kuvan siitä, miten monimuotoisuus ja inklusio, valitsemani käsitelmäärittelyn ja näkökulman (johtaminen ja yritysvastuu) viitekehyksessä, näyttävät tänään suurten suomalaisten yritysten tavoitteissa ja käytännöissä.

Ennustevaliditeettiin liittyy se, miten tutkimuksen tulokset ovat yhteydessä riippumattomaan ulkopuoliseen muuttajaan, jonka uskotaan edustavan suoraan mitattavaa ilmiötä. Validiteetti liittyy näin ollen oleellisesti valittuihin kriteereihin, ja tätä yhteyttä voidaan arvioida monin tavoin. Tärkein on selvittää edustaako valittu kriteeri juuri sitä käyttäytymismallia, jota halutaan tutkia, eli onko aihe relevantti. Toinen tärkeä tarkasteltava asia on pysyvyys. Onko kriteeri sinällään ja suhteessa mitattavaan ilmiöön pätevä kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa. Kolmas tärkeä seikka on vinous, eli onko kriteerin mittaaminen vapaa väliin tulevien muuttujien vaikutuksesta. Yleensä ennustevaliditeetin tutkiminen edellyttää joko ennustavaa tutkimusta tai poikittaistutkimusta. (Vehkalahti 2008, 131-133). Tässä opinnäytetyössä ei voida arvioida ennustevaliditeettia kokonaisuutena.

Rakennevaliditeetilla tarkoitetaan ilmiön rakenteeseen liittyvän mittaamisen luotettavuutta. Tässä yhteydessä rakenteella tarkoitetaan jotakin sellaista, jota ei voi suoraan mitata mutta joka selittää havaittuja ja mitattavissa olevia ilmiöitä. Esimerkiksi inklusiota voidaan käsitellä sosiaalisena rakenteena. Empiirisillä aineistoilla voidaan tutkia rakennevalidiutta sisäisesti, esimerkiksi ovatko mitatut ominaisuudet rakenteellisesti keskenään odotetun kaltaisessa yhteydessä. Ulkoisesti sitä voidaan tutkia vertaamalla esimerkiksi ovatko saadut tulokset yhtäpitäviä muiden havaintojen kanssa. Rakennevaliditeettiin liittyvää tietoa voidaan kerätä monin eri tavoin. Esimerkiksi yhdensuuntaisuusperiaatteen mukaan tutkimuksen tulisi tuottaa samankaltaista tietoa kuin aiemmat, kyseiseen rakenteeseen validisti liittyvät tutkimukset. Rakennevaliditeetin tutkiminen luo perustan kaikelle tiettyyn

teoriaan perustuvalla mittauksella, joka tapahtuu käsitteellisessä viitekehityksessä eli kohdistuu tiettyyn abstraktiin rakenteeseen.

Opinnäytetyöni ulkoisen rakennevaliditeetin todentaminen on perustuu siihen, miten kirjallisuuskatsauksen ja ajankohtaislähteiden muodostama käsitykseni monimuotoisuuden ja inklusion nykytilasta vastaa kyselytutkimuksen tuottamiin tuloksiin. Merkittäviä ristiriitoja ei esiinny, ja kyselytutkimuksen tulokset vastasivat pääosin hyvin ennakoitavissa oleviin lähtökohtiin.

Satunnaisvirhe on seurausta pelkästään sattumasta, ja tähän nimenomaan liittyy reliabiliteetin käsite. Reliabiliteetti voidaan irrottaa validiteetin käsitteestä parhaiten pohtimalla satunnaisen ja systemaattisen virheen poikkeavuuksia. Jokin mittari voi siis olla reliabeli olematta kuitenkaan validi. Reliabiliteettikerroin (r_{xx}) vaihtelee arvosta 1 arvoon 0. Esimerkiksi reliabiliteettikerroin .80 tarkoittaa, että 80 % havaintojen havaitusta vaihtelusta on todellista ja 20 % virheellistä. Reliabiliteetiltään hyvä mittari tuottaa samanlaista tulosta mittauskerrasta toiseen. (Alkula, Pöntinen, Ylöstalo 1994, 94-95).

Tässä tutkimuksessa käytetyn kyselyn reliabiliteetti testattiin tulosten analysointivaiheessa. Yksittäisten kysymysten reliabiliteettikertoimet vaihtelivat välillä .872 - .873 , mitä voidaan pitää riittävänä tasona tämänkaltaisessa tutkimuksessa.

7.4 Opinnäyteprosessin ja oman oppimisen arviointi

Olin ihastunut tähän aiheeseen jo puoli vuotta aiemmin HR ja esimiestyö -pääaineeseen kuuluneella ”monimuotoisuuden johtaminen” –opintojaksolla. Aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Tuntui, että minun oli saatava tietää aiheesta kaikki. Seurasin aiheesta käytävää keskustelua pitkään ja kun opinnäytetyön ajankohta tuli, halusin kirjoittaa juuri tästä aiheesta.

Aloittaminen oli hankalaa. Kahlasin läpi artikkeleita ja muita lähdeaineistoja suurella intohimolla. Kävin useaan kertaan kirjastossa ja lainasin kaikki aihetta edes jonkin verran sivuavat kirjat. Uppouduin viikoiksi kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin kirjoittamatta oikeastaan paljoakaan. Tein onneksi koko ajan jonkinlaisia muistiinpanoja. Jonkin ajan päästä olin päässyt ”lähdesurffailussani” jo niin pitkälle mielenkiintoiseen maailmaan, että takaisin pääseminen oli suuri haaste. Suuren lähdemäärän hallinta tuotti välillä myös vaikeuksia. Onnistuin kuitenkin pitämään tavoitteen mielessäni.

Aiheesta oli tulla alun perin liian laaja, mutta sain rajattua aihetta mielestäni hyvin. Jälkeenpäin olisin käyttänyt vähemmän aikaa lähteiden haalimiseen ja pitänyt tiedon tiiviimpänä. Onnistuin kuitenkin saamaan aiheesta irti kaiken olennaisen.

Työskentelyotteeni vaihteli prosessin aikana. Koko prosessin ajan työskentelin lähes joka päivä. Kun työ alkoi tuntumaan puuduttavalta ja päämääräkin alkoi hämärtymään, pidin pari päivää taukoa. Tauon jälkeen kertosin koko tekstin uudelleen ja pääsin taas kirjoittamisessa vauhtiin. Usein teksti näytti ”uusin silmin” katsottuna ihan sekavalta ja jouduin kirjoittamaan uudelleen monta kappaletta.

Kyselyn laatimisen haasteena oli liian nopea aikataulu. Olisin voinut paneutua siihen hieman enemmän, mutta Henry ry:n tarjoaman mahdollisuuden ansiosta sain myös kyselylle tarpeeksi vastaajia oikeasta kohderyhmästä. Loppujen lopuksi kyselyn antamat tulokset olivat relevantteja ja tutkimus onnistui mielestäni hienosti.

Kyselyn vastausten analysointi oli mielestäni mukavin ja mielenkiintoisin osuus tässä prosessissa. Sain hyvää aineistoa todella paljon. Käytin analysoinnissa Webropol-, Excel- ja SPSS -ohjelmia. Kaikissa ohjelmissa oli hyvät puolensa. Analysointityötä oli hidasta ja kuvien muokkailu vei päiviä.

Viimeistelyvaihe oli kaikkein vaativin ja raskain. Toisina päivinä epäilin koko tekemääni työtä ja teki mieli jättää koko juttu kesken. Toisina päivinä taas olin täynnä virtaa ja kaikki näytti hyvältä. Prosessi on ollut pitkäjänteisyyttä ja keskittymiskykyä vaativaa, joka on pikkulapsiperheen arjessa joskus täysin mahdoton yhtälö.

Kyselyn yhteydessä sain useita yhteydenottoja, joissa onneltiin hyvästä aihevalinnasta sekä toivottiin saada tutustua opinnäytetyöhön sen valmistuttua. Tämä loi toisaalta lisää paineita tutkimuksen onnistumiseen. Sain verkostoiduttua monien aiheen parissa työskentelevien ihmisten ja organisaatioiden kanssa.

Tämä opinnäytetyö on opettanut minulle myös paljon suunnitelmallisuutta ja ajanhallintaa. Olen oppinut paljon myös itsestäni ja tavastani työskennellä. Olen oppinut, miten iso ja vaativa projekti viedään suunnitelmallisesti läpi. Lisäksi tietopohjani monimuotoisuudesta, monimuotoisuuden johtamisesta, inklusiosta ja yritysvastuusta on kasvanut huomasti. Tämä on ollut kasvattava prosessi, josta on varmasti paljon hyötyä urallani tulevaisuudessa.

Lähteet

Ahtela, K., Bruun, N., Koskinen, P. K., Nummijärvi, A. & Saloheimo, J. 2006. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Talentum.

Alkula, T & Pöntinen, S & Ylöstalo, P 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY.

Arnardottir, O M 2008: Multidimensional equality from within. Themes from the European Convention on Human Rights. Teoksessa Schiek, D & Chege, V (toim.): European Non-Discrimination Law: Comparative Perspectives on Multidimensional Equality Law. Routledge, London, 53–72.

Ajanko, S 2019. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen liikekirjat.

Byrd, M Y. & Scott, C L. 2018. Diversity in the Workforce. Current Issues and Emerging Trends. Second Edition. Routledge.

Colliander, A & Ruppila, I & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. PS-kustannus.

Compoint, T 2017. Succeed as an Inclusive Leader. Winning Leadership habits in a diverse world. Déclic International.

Cox, T 2001. Creating the Multicultural Organization, A Strategy for Capturing the Power of Diversity. University of Michigan Business School Management Series.

ERT – Diversity & Inclusion – Case Nokia. Risto Siilasmaan haastattelu. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=4eYa9wMyMuo&feature=youtu.be> Katsottu 10.5.2019.

European Commission 2007: Tackling Multiple Discrimination: Practices, policies and laws. DG for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

Findix-raportti 2019. Luettavissa: http://findix.fi/uploads/1/2/4/4/124448646/findix_2019_julkinen_raportti_final.pdf Luettu 20.4.2019.

Finnair vuosikertomus 2017. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2018/vuosikertomus-2017.pdf> Luettu 3.3.2019.

Forbes Insights: Global Diversity and inclusion Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. Luettavissa: https://i.forbesimg.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf Luettu 3.3.2019.

Goswani S & Goswani B 2017. Exploring the Relationship between Workforce Diversity, Inclusion and Employee Engagement. A management Journal. Volume 9 Issue. September 2017- March 2018. s.65-89.

Guirdham, M 1999. Diversity at Work, Communicating Across Cultures.

Harmaala, M & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy.

Hunt, V, Prince, S, Dixon-Fyle, S & Yee, L. 2018. Delivering through Diversity. McKinsey&Company <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity> Luettu 1.3.2019.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari.

Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Hansaprint Oy, Vantaa.

Juutinen, S ja Steiner, M. 2010. Strateginen yritys vastuu. WSOYpro Oy.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja.

Kandola R & Fullerton J 1994. Managing the Mosaic; Institute of Personnel and Development, London.

Kauppinen, K ja Evans, J (toim.). 2007. Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Frenckellin Kirjapaino Oy, Espoo.

Kesko vuosiraportti 2018. Luettavissa: https://www.kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/kesko_vsk_2018_fi-1.pdf Luettu 18.4.2019.

- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoita teoiksi. Edita Prima Oy.
- Koipijärvi T & Kuvaja S 2017. Yritysvastuu – Johtamisen uusi normaali. Kauppakamari.
- Konrad, A. M., Yang, Y. & Maurer, C. C. 2016. Antecedents and outcomes of diversity and equality management systems: An integrated institutional agency and strategic human resource management approach. *Human Resource Management* 83-107.
- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja Helsingin Yliopistoon.
- Kultalahti, S 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja Vaasan yliopisto.
- Kurittu, K 2018. Yritysvastuuraportointi – Kiinnostavan viestinnän käsikirja. Alma Talent Oy.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOY.
- Lahti, L, 2014. Monikulttuurinen työelämä. SanomaPro Oy.
- Louvrier, J. 2013. Diversity, Difference and Diversity Management: A Contextual and Interview Study of Managers and Ethnic Minority Employees in Finland and France. Väitöskirja Hanken School of Economics.
- Nissinen, V. 2004 (1.painos). Syväjohtaminen. Talentum.
- Nokia Oyj – People and Planet -report 2017. Luettavissa:
https://www.nokia.com/sites/default/files/nokia_people_and_planet_report_2017.pdf
124-132. Luettu 13.4.2019.
- Nousiainen, Kevät 2008. Yleinen oppi yhdenvertaisuudesta? Teoksessa Hurri, S (toim.): Demokraattisen oikeuden ehdot. Kritiikki, politiikka ja kulttuuri. Kaarlo Tuorin 60-vuotisjuhlakirja. Tutkijaliitto, Tampere, 157–168.
- McLeod, P & Lobel S & Cox T. 1996. Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups. *Small Group research*. Vol 27. No. 2.

- Mor Barak, M E. 2014. *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications.
- Panicker, A; Agrawal, Rakesh Kumar; Khandelwal, Utkal. 2017. Contentious but Not Optional: Linking Inclusive Workplace to Organizational Outcomes. *A Management Journal*, Volume 9, Issue 1, March 2017, ss.18-34.
- Parry E & Tyson S 2011. *Managing Age-Diverse Workforce*. Palgrave Macmillan.
- Passmore, Jonathan 2013. *Diversity in Coaching. Working with gender, culture, race and age*. Kogan Page, London.
- Perkins-Chavis, M. 2017. Diversity and inclusion is key to Marriott International's success. *Journal of Brand Strategy*, Volume 6, Number 3, 233-236 Winter 2017 – 2018.
- PwC Yritysvastuubarometri 2018. Luettavissa:
<https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/pwcn-yritysvastuubarometri-2018.pdf> Luettu 3.3.2019.
- Rauhala, I & Leppänen, M & Heikkilä, A & Luthans, F. 2013. *Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma*. Talentum.
- Rohweder, L 2004. *Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla*. WSOY.
- Robinson G & Dechant K 1992. Building a Business Case for Diversity. *The Academy of Management Executive* vol 11, No 3, pp 21-31.
- Rovio Entertainment Oyj. *Vastuullisuusraportti 2018*. Luettavissa:
<http://hugin.info/174482/R/2211501/861529.pdf> Luettu 18.4.2019.
- Rovio Entertainment Oyj, *Vuosikertomus 2018*. Luettavissa: http://assets-production.rovio.com/s3fs-public/Annual%20meeting/rovio_vuosikertomus_2018_pdf.pdf?CA-DECbvzSk770QwQmdAzmry2CD34vuaK&_ga=2.8670013.944551734.1555348111-499851858.1555348111 Luettu 18.4.2019.
- Savileppä, A 2005. *Johda monimuotoisuutta – Investoi tulevaisuuteen*. Työkirja. Diversa consulting.
- Sippola, A. 2007. *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Väitöskirja Vaasan Yliopisto.

Stora Enso Oyj:n lehdistötiedote 4.3.2019. Luettavissa:

<https://news.cision.com/fi/stora-enso-oyj/r/stora-enso-paras-uudessa-yritysten-monimuotoisuusvertailussa,c2755976> Luettu 8.5.2019.

Stora Enso Oyj. Sustainability report 2018. Luettavissa:

https://annual-report.storaenso.com/-/media/Documents/Download-center/Documents/Annual-reports/2018/STORAENSO_Sustainability_2018.ashx Luettu 18.4.2019.

Thomas R Jr. 2010. World Class Diversity Management. A Strategic Approach. Berrett-Koehler Publishers Inc.

Tuomi, J, 2007. Tutki ja Lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tsui, A.S & Egan T.D & O'Reilly, C.A 1992. Being different; Relational demography and organizational attachment. Administrative Science Quarterly 37, 549-579.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2009. Monimuotoisuus - työelämän mahdollisuus. Diversa Consulting ja YES – Yhdenvertaisuus EtuSijalle -hanke. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Monimuotoisuus+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+mahdollisuus.+Opas+yhdenvertaisuuden+edist%C3%A4miseen+ja+syrjinn%C3%A4n+torjumiseen+ty%C3%B6paikalla>. Luettu 18.4.2019.

UPM-Kymmene Oyj:n vuosikertomus 2018. Luettavissa: https://www.upm.com/sitesets/asset/investors/2018/upm_ar18_fi_190227_web_secured.pdf Luettu 14.4.2019.

Valkonen, M & Koskinen, S 2018. Yhdenvertainen kohtelu työsuhteessa. AlmaTalent.

Vehkalahti, K. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammalan Kirjapaino, Vammala 2008.

Wheeler M. L. (2010). The diversity executive, tasks, competencies and strategies for effective leadership. The Conference Board, New York. Luettavissa:

<http://michaelwheelerdiversity.com/spark/wp-content/uploads/2016/08/Diversityexecutive-report-1.pdf>. Luettu 5.5.2019.

Özbilgin, M, Tatli, A, Worman, D, Mulholland, G & Humpage, S. 2007. Managing Diversity in Practice. Supporting Business Goals. Research into Practice. Chartered Institute of Personnel and Development.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje + linkki kyselyyn

”Monimuotoisuus on kutsu tanssiaisiin,
mutta inklusio on kutsu tanssiin.”



Hei,

pyytäisin muutaman minuutin ajastasi opinnäytetyön kyselyyn vastaamiseksi.

Monimuotoisuus ja inklusio on nouseva käytännön ilmiö myös suomalaisissa työyhteisöissä. Tutkin, miten monimuotoisuus ja inklusio tällä hetkellä meillä toteutuu osana yritys vastuuta. Määrittelen kyselyn alussa lyhyesti tärkeimmät käsitteet. Kyselyyn vastaaminen vie alle kymmenen minuuttia. Vastaaminen tapahtuu nimettömästi ja aineistoa käsitellään vain sillä tavoin, ettei yksittäisiä vastauksia voi tunnistaa. Tutkimuksen raportoinnin jälkeen aineistot ja yhteystiedot tuhoetaan.

Kyselyn linkki on <https://link.webpolsurveys.com/S/BFDDCC0D9B436CB5>

Kysely sulkeutuu **15.3.2019**, mutta vastaaminen kannattaa tehdä saman tien.

Kiitos jo etukäteen,

Anna-Karoliina Nissinen

karoliina.nissinen@myy.haaga-helia.fi

Liite 2. Kysely

Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä

1. Asemani organisaatiossa?

- toimitusjohtaja
- henkilöstöjohtaja
- henkilöstöpäällikkö
- henkilöstöasiantuntija
- Muu, mikä?

2. Millä sektorilla työskentelet?

- yksityinen sektori
- julkinen sektori
- kolmas sektori
- jokin muu

3. Kuulun organisaationi johtoryhmään

- Kyllä
- En

4. Organisaation koko

- alle 50 henkilöä
- 50 - 250 henkilöä
- 251 - 500 henkilöä
- yli 500 henkilöä

Seuraava

Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä

Yritysvastuu

5. Organisaatiossamme yritysvastuusta vastaava henkilö on...

- toimitusjohtaja
- henkilöstöjohtaja
- viestintäjohtaja
- joku muu, mikä?
- en tiedä

6. Yritysvastuu ja strategia

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation johto keskusteleekin aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiomme johto vie strategiaa aktiivisesti käytäntöön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Edellinen

Seuraava

Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä

Monimuotoisuus työyhteisössä

Tässä kyselyssä monimuotoisuuden käsite määritellään laaja-alaisesti, jolloin monimuotoisuuteen kuuluu ihmisten ulospäin näkyvien erojen (ikä, sukupuoli, rotu ym.) lisäksi myös ihmisten erilaisuuteen, koulutukseen ja kokemukseen liittyvät tekijät.

7. Monimuotoisuus on minulle entuudestaan käsitteenä tuttu

- Kyllä
- Ei

8. Organisaatiossamme on monimuotoisuuden kehittäminen resursoitu omaksi kokonaisuudeksi

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

9. Monimuotoisuuden kehittämisestä vastaa HR toimiala

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

10. Työyhteisön monimuotoisuuden etuja organisaatiollemme ovat...
(valitse kolme mielestäsi tärkeintä vaihtoehtoa)

- tuottavuuden kasvu
- asiakastyytyväisyyden kohentuminen
- innovatiivisuuden kasvu
- henkilöstön kehittyminen
- kulttuurien tuntemus
- kansainvälistyminen
- henkilökunnan moninaisuus
- tietotaidon monipuolisuus
- erilaisuuden hyödyntäminen
- joku muu, mikä?

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Vaiitut vaihtoehdot: 0

11. Organisaatiomme henkilöstölle järjestetään koulutusta monimuotoisuudesta

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Edellinen

Seuraava

Monimuotoisuus ja inkluisio työyhteisössä

Inkluisio

Inkluisiolla tarkoitetaan kulttuuria, joka perustuu ihmisten erilaisuuden tunnistamiseen, hyväksymiseen ja hyödyntämiseen arvostuksen ja kuottamuksen ilmapäirissä.

12. Inkluisiön käsite on minulle entuudestaan tuttu

- Kyllä
 Ei

13. Monimuotoisuus ja inkluisio osana yritys vastuuta ja strategiaa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Monimuotoisuus on organisaatiossamme osa yritys vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inkluisio on organisaatiossamme osa yritys vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monimuotoisuus on erikseen mainittu organisaatiomme strategiassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inkluisio on erikseen mainittu organisaatiomme strategiassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inkluisio on osa organisaatiomme strategisia tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme johto on omalla esimerkillään sitoutunut inkluisiön tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inkluisio on organisaatiossamme jalkautettu strategiasta käytäntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä

14. Organisaatiossamme laaditaan vuosittain yritysraportti

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Mikäli vastasit ei, siirry suoraan kysymykseen numero 16.

15. Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysraportointia

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Monimuotoisuus on erillinen osa organisaatiomme yritysraportointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inklusio on huomioitu yritysraportissa erikseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monimuotoisuus on organisaatiomme yritysraportissa kerrottu tilastollisten lukujen avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monimuotoisuus on organisaatiomme yritysraportissa kuvattu käytännön toimenpiteisiin perustuen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä

16. Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä

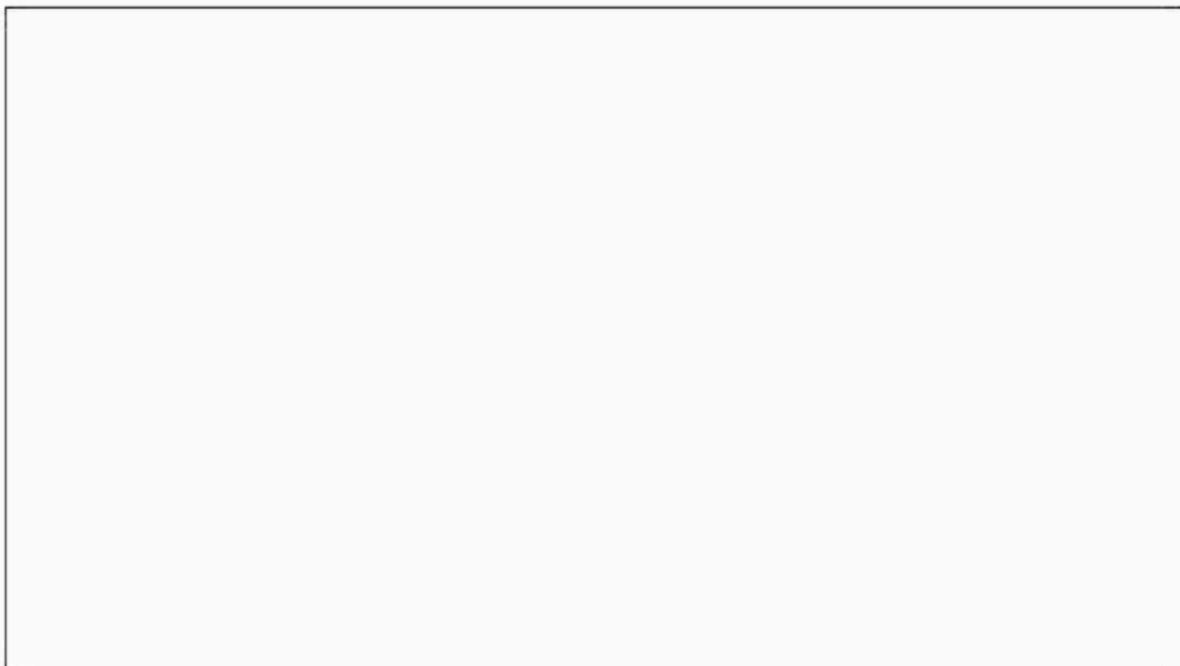
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Organisaatiomme johto on aidosti sitoutunut monimuotoisuuden kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme arviointijärjestelmät ovat läpinäkyviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme rekrytointiprosessi edistää monimuotoisen työyhteisön palkkaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme rekrytinnissa käytetään erilaisia rekrytointikanavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön perehdyttämisessä tehtävät ja niihin liittyvät järjestelyt suunnitellaan huolella työntekijän osaamisen ja toimintakyvyn mukaan yhdessä hänen kanssaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme on käytössä työpari-, tutor- tai mentortoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme työnteko on mahdollistettu monimuotoisuus huomioon ottaen (esim. esteettömyys, lepohuone jne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme työilmapiiri on virheitä salliva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme on joustavuutta eri elämäntilanteet huomioon ottaen esimerkiksi työajoissa tai etätöissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme tukee monimuotoisuuden ymmärtämistä järjestämällä koulutustilaisuuksia esimerkiksi eri kulttuureista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme työyhteisöissä järjestetään vuorovaikutteisia kokouksia ja tapahtumia, jotta kaikkien ääni saataisiin kuuluviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

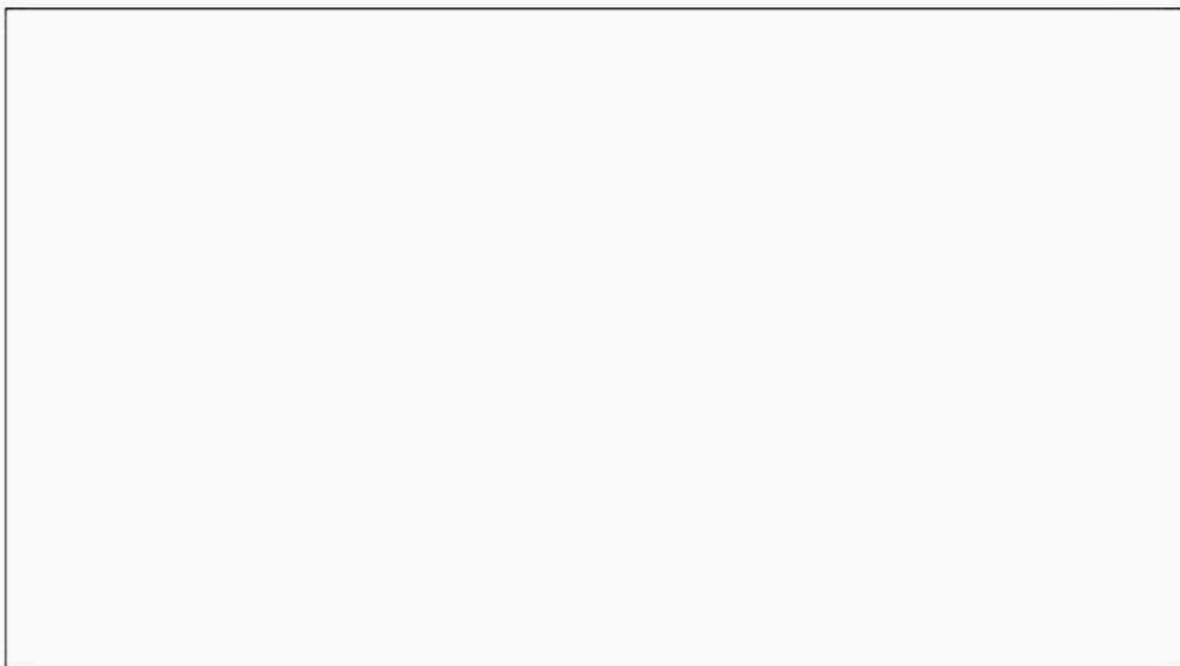
Seuraava

Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä

17. Millaisia hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden ja inklusion osalta organisaatiossanne on?



18. Jos voisit päättää asiasta, mitä vielä tekisit monimuotoisuuden ja inklusion parantamiseksi nykyisten käytäntöjen lisäksi?



19. Millaisilla mittareilla monimuotoisuutta ja inklusiota voidaan mitata?

Edellinen Lähetä

Liite 3. Kruskal-Wallis ja Mann-Whitney U -testit taustamuuttujittain (SPSS)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Täysin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,736	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,268	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,052	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,535	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,427	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:En osaa sanoa is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,534	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Täysin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,641	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,633	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,045	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,205	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:En osaa sanoa is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,616	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä:Täysin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,736	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,028	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
14	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,468	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,793	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: Täysin samaa mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,008	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: En osaa sanoa is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,813	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Yritysvastuu ja strategia: Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta: Täysin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,893	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Yritysvastuu ja strategia: Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta: Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,084	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
20	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta: Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,110	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta: Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,832	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta:En osaa sanoa is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,789	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Täysin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,048	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,792	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
26	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti: Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,596	Retain the null hypothesis.
27	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti: Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,766	Retain the null hypothesis.
28	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti: Täysin samaa mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,299	Retain the null hypothesis.
29	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti: En osaa sanoa is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,567	Retain the null hypothesis.
30	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johto vie strategiaa aktiivisesti käytäntöön: Täysin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,989	Retain the null hypothesis.
31	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johto vie strategiaa aktiivisesti käytäntöön: Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,878	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
32	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johtovie strategiaa aktiivisesti käytäntöön: Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
33	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johtovie strategiaa aktiivisesti käytäntöön: Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,713	Retain the null hypothesis.
34	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johtovie strategiaa aktiivisesti käytäntöön: Täysin samaa mieltä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,023	Reject the null hypothesis.
35	The distribution of Organisaatiomme henkilöstölle järjestetään koulutusta monimuotoisuudesta is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
36	The distribution of Inklusion käsite on minulle entuudestaan tuttu is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,603	Retain the null hypothesis.
37	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysvastuuta ja strategiaa: Monimuotoisuus on organisaatiossamme osa yritysvastuuta is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,006	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
38	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Inklusio on osa organisaatiossamme across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,136	Retain the null hypothesis.
39	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Monimuotoisuus on erikseen mainittu organisaatiomme strategiassa is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,196	Retain the null hypothesis.
40	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Inklusio on erikseen mainittu organisaatiomme strategiassa is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,160	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Inklusio on osa organisaatiomme strategisia tavoitteita is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,058	Retain the null hypothesis.
42	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Organisaatiomme johto on omalla esimerkillään sitoutunut inklusion tavoitteisiin is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,009	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

(continued)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
43	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritysvaluutta ja strategiaa: Inkluusio on organisaatiossamme jalkautettu strategiasta käytäntöön is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,353	Retain the null hypothesis.
44	The distribution of Organisaatiossamme laaditaan vuosittain yritysvaluuttaportti is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,027	Reject the null hypothesis.
45	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritysvaluuttaportointia: Monimuotoisuus on erillinen osa organisaatiomme yritysvaluuttaportointia is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,112	Retain the null hypothesis.
46	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritysvaluuttaportointia: Inkluusio on huomioitu yritysvaluuttaportissa erikseen is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,791	Retain the null hypothesis.
47	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritysvaluuttaportointia: Monimuotoisuus on organisaatiomme yritysvaluuttaportissa kerrottu tilastollisten lukujen avulla is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,085	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
48	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysvastuuraportointia: Monimuotoisuus on organisaatiomme yritysvastuuraportissa kuvattu käytännön toimenpiteisiin perustuen is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,291	Retain the null hypothesis.
49	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme johto on aidosti sitoutunut monimuotoisuuden kehittämiseen is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,062	Retain the null hypothesis.
50	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme arviointijärjestelmät ovat läpinäkyviä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,012	Reject the null hypothesis.
51	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme rekrytointiprosessi edistää monimuotoisen työyhteisön palkkaamista is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
52	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme rekrytoinnissa käytetään erilaisia rekrytointikanavia is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
53	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Henkilöstön perehdyttämisessä tehtävät ja niihin liittyvät järjestelyt suunnitellaan huolella työntekijän osaamisen ja toimintakyvyn mukaan yhdessä hänen kanssaan is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,036	Reject the null hypothesis.
54	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiossamme on käytössä työpari-, tutor- tai mentortoimintaa is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.
55	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiossamme työnteko on mahdollistettu monimuotoisuus huomioon ottaen (esim. esteettömyys, lepohuone jne) is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,191	Retain the null hypothesis.
56	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme työilmapiiri on virheitä salliva is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,017	Reject the null hypothesis.
57	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiossamme on joustavuutta eri elämäntilanteet huomioon ottaen esimerkiksi työajoissa tai etätöissä is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,187	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
58	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme tukee monimuotoisuuden ymmärtämistä järjestämällä koulutustilaisuuksia esimerkiksi eri kulttuureista is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,023	Reject the null hypothesis.
59	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme työyhteisöissä järjestetään vuorovaikuttavia kokouksia ja tapahtumia, jotta kaikkien ääni saataisiin kuuluviin is the same across categories of Asemani organisaatiossa.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Täysin eri mieltä is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,462	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,528	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,418	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,205	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,606	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:En osaa sanoa is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,500	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Täysin eri mieltä is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,151	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,387	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,885	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Organisaatiomme henkilöstölle järjestetään koulutusta monimuotoisuudesta is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,367	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Inklusion käsite on minulle entuudestaan tuttu is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,539	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysvastuuta ja strategiaa:Monimuotoisuus on organisaatiossamme osa yritysvastuuta is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,727	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysvastuuta ja strategiaa:Inklusio on organisaatiossamme osa yritysvastuuta is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,637	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysvastuuta ja strategiaa:Monimuotoisuus on erikseen mainittu organisaatiomme strategiassa is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,049	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
15	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta ja strategiaa:Inklusio on erikseen mainittu organisaatiomme strategiassa is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,114	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta ja strategiaa:Inklusio on osa organisaatiomme strategia tavoitteita is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,084	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta ja strategiaa:Organisaatiomme johto on omalla esimerkillään sitoutunut inklusion tavoitteisiin is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,711	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta ja strategiaa:Inklusio on organisaatiossamme jalkautettu strategiasta käytäntöön is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,415	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Organisaatiossamme laaditaan vuosittain yritys vastuuraportti is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,116	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuraportointia: Monimuotoisuus on erillinen osa organisaatiomme yritys vastuuraportointia is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,359	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
21	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysvastuuraportointia: Inklusio on huomioitu yritysvastuuraportissa erikseen is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,452	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysvastuuraportointia: Monimuotoisuus on organisaatiomme yritysvastuuraportissa kerrottu tilastollisten lukujen avulla is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,656	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysvastuuraportointia: Monimuotoisuus on organisaatiomme yritysvastuuraportissa kuvattu käytännön toimenpiteisiin perustuen is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,267	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme johto on aidosti sitoutunut monimuotoisuuden kehittämiseen is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,139	Retain the null hypothesis.
25	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme arviointijärjestelmät ovat läpinäkyviä is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,488	Retain the null hypothesis.
26	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme rekrytointiprosessi edistää monimuotoisen työyhteisön palkkaamista is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,581	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
27	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme rekrytoinnissa käytetään erilaisia rekrytointikanavia is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,017	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Henkilöstön perehdyttämisessä tehtävät ja niihin liittyvät järjestelyt suunnitellaan huolella työntekijän osaamisen ja toimintakyvyn mukaan yhdessä hänen kanssaan is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,299	Retain the null hypothesis.
29	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiossamme on käytössä työpari-, tutor- tai mentortoimintaa is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,996	Retain the null hypothesis.
30	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiossamme työnteko on mahdollistettu monimuotoisuus huomioon ottaen (esim. esteettömyys, lepohuone jne) is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,090	Retain the null hypothesis.
31	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme työilmapiiri on virheitä salliva is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,164	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
32	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiossamme on joustavuutta eri elämäntilanteet huomioon ottaen esimerkiksi työajoissa tai etätöissä is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,181	Retain the null hypothesis.
33	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme tukee monimuotoisuuden ymmärtämistä järjestämällä koulutustilaisuuksia esimerkiksi eri kulttuureista is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,449	Retain the null hypothesis.
34	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme työyhteisöissä järjestetään vuorovaikuttaisia kokouksia ja tapahtumia, jotta kaikkien ääni saataisiin kuuluviin is the same across categories of Organisaation koko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,492	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Täysin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,506	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,280	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,150	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,675	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,166	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:En osaa sanoa is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,754	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvaluusioista strategisissa linjauksissaan:Täysin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,777	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,586	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,630	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:En osaa sanoa is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,677	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä:Täysin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,506	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,273	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
14	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,150	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,502	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: Täysin samaa mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,738	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: En osaa sanoa is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,917	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta: Täysin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,549	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta: Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,046	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
20	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,055	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta: Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,331	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,371	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta:En osaa sanoa is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,677	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Täysin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,024	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,579	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
26	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,868	Retain the null hypothesis.
27	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,607	Retain the null hypothesis.
28	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,539	Retain the null hypothesis.
29	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:En osaa sanoa is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,917	Retain the null hypothesis.
30	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johtomiehen strategiaa aktiivisesti käytäntöön:Täysin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,675	Retain the null hypothesis.
31	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johtomiehen strategiaa aktiivisesti käytäntöön:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,026	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
32	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johtomie strategiaa aktiivisesti käytäntöön: Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,356	Retain the null hypothesis.
33	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johtomie strategiaa aktiivisesti käytäntöön: Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,335	Retain the null hypothesis.
34	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johtomie strategiaa aktiivisesti käytäntöön: Täysin samaa mieltä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,701	Retain the null hypothesis.
35	The distribution of Organisaatiomme henkilöstölle järjestetään koulutusta monimuotoisuudesta is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,933	Retain the null hypothesis.
36	The distribution of Inklusion käsite on minulle entuudestaan tuttu is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,626	Retain the null hypothesis.
37	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysvastuuta ja strategiaa: Monimuotoisuus on organisaatiossamme osa yritysvastuuta is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,927	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
38	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritys vastuuta ja strategiaa:Inkluusio on organisaatiossamme osa yritys vastuuta is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,206	Retain the null hypothesis.
39	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritys vastuuta ja strategiaa:Monimuotoisuus on erikseen mainittu organisaatiomme strategiassa is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,468	Retain the null hypothesis.
40	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritys vastuuta ja strategiaa:Inkluusio on erikseen mainittu organisaatiomme strategiassa is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,427	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritys vastuuta ja strategiaa:Inkluusio on osa organisaatiomme strategisia tavoitteita is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,614	Retain the null hypothesis.
42	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritys vastuuta ja strategiaa:Organisaatiomme johto on omalla esimerkillään sitoutunut inkluusion tavoitteisiin is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,167	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
43	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Inklusio on organisaatiossamme jalkautettu strategiasta käytäntöön is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,315	Retain the null hypothesis.
44	The distribution of Organisaatiossamme laaditaan vuosittain yritys vastuuraportti is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,050	Retain the null hypothesis.
45	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuraportointia: Monimuotoisuus on erillinen osa organisaatiomme yritys vastuuraportointia is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,140	Retain the null hypothesis.
46	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuraportointia: Inklusio on huomioitu yritys vastuuraportissa erikseen is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,283	Retain the null hypothesis.
47	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuraportointia: Monimuotoisuus on organisaatiomme yritys vastuuraportissa kerrottu tilastollisten lukujen avulla is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,032	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
48	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritysvastuuraportointia: Monimuotoisuus on organisaatiomme yritysvastuuraportissa kuvattu käytännön toimenpiteisiin perustuen is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.
49	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme johto on aidosti sitoutunut monimuotoisuuden kehittämiseen is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,315	Retain the null hypothesis.
50	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme arviointijärjestelmät ovat läpinäkyviä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,921	Retain the null hypothesis.
51	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme rekryointiprosessi edistää monimuotoisen työyhteisön palkkaamista is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,772	Retain the null hypothesis.
52	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme rekryoinnissa käytetään erilaisia rekryointikanavia is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,059	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
53	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Henkilöstön perehdyttämisessä tehtävät ja niihin liittyvät järjestetyt suunnitellaan huolella työntekijän osaamisen ja toimintakyvyn mukaan yhdessä hänen kanssaan is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,701	Retain the null hypothesis.
54	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiossamme on käytössä työpari-, tutor- tai mentortoimintaa is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,624	Retain the null hypothesis.
55	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiossamme työteko on mahdollistettu monimuotoisuus huomioon ottaen (esim. esteettömyys, lepohuone jne) is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,544	Retain the null hypothesis.
56	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme työilmapiiri on virheitä salliva is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,772	Retain the null hypothesis.
57	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiossamme on joustavuutta eri elämäntilanteet huomioon ottaen esimerkiksi työajoissa tai etätöissä is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,129	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
58	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme tukee monimuotoisuuden ymmärtämistä järjestämällä koulutustilaisuuksia esimerkiksi eri kulttuureista is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,127	Retain the null hypothesis.
59	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio työyhteisössä: Organisaatiomme työyhteisöissä järjestetään vuorovaikutteisia kokouksia ja tapahtumia, jotta kaikkien ääni saataisiin kuuluviin is the same across categories of Millä sektorilla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,233	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Täysin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,154	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,656	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,497	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,061	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuuasiat ovat selkeästi esillä organisaatiomme strategiassa:En osaa sanoa is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,075	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Täysin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,031	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,224	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,037	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,023	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaation johto keskustelee aktiivisesti yritysvastuuasioista strategisissa linjauksissaan:En osaa sanoa is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,055	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä:Täysin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,023	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,368	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
14	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,641	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,901	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: Täysin samaa mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,007	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Yritysvastuu nähdään organisaatiossamme menestystekijänä: En osaa sanoa is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,029	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta: Täysin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta: Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,690	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
20	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,543	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta: Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,006	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,549	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö tuntee strategian sisällön yritysvastuun osalta:En osaa sanoa is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,325	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Täysin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,001	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,925	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
26	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,072	Retain the null hypothesis.
27	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,018	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:Täysin samaa mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,162	Retain the null hypothesis.
29	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme henkilöstö on koulutettu strategian mukaisesti:En osaa sanoa is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,029	Reject the null hypothesis.
30	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johto vie strategiaa aktiivisesti käytäntöön:Täysin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,011	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johto vie strategiaa aktiivisesti käytäntöön:Jokseenkin eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,825	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
32	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johtomie strategiaa aktiivisesti käytäntöön: Ei samaa, eikä eri mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,001	Reject the null hypothesis.
33	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johtomie strategiaa aktiivisesti käytäntöön: Jokseenkin samaa mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,530	Retain the null hypothesis.
34	The distribution of Yritysvastuu ja strategia:Organisaatiomme johtomie strategiaa aktiivisesti käytäntöön: Täysin samaa mieltä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002	Reject the null hypothesis.
35	The distribution of Organisaatiomme henkilöstölle järjestetään koulutusta monimuotoisuudesta is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,033	Reject the null hypothesis.
36	The distribution of Inklusion käsite on minulle entuudestaan tuttu is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	1,000	Retain the null hypothesis.
37	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritysvastuuta ja strategiaa: Monimuotoisuus on organisaatiossamme osa yritysvastuuta is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,055	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
38	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Inkluusio on organisaatiossamme osa yritys vastuuta is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,239	Retain the null hypothesis.
39	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Monimuotoisuus on erikseen mainittu organisaatiomme strategiassa is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,592	Retain the null hypothesis.
40	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Inkluusio on erikseen mainittu organisaatiomme strategiassa is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,677	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Inkluusio on osa organisaatiomme strategia tavoitteita is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,346	Retain the null hypothesis.
42	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Organisaatiomme johto on omalla esimerkillään sitoutunut inkluusion tavoitteisiin is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,095	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
43	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuta ja strategiaa: Inklusio on organisaatiossamme jalkautettu strategiasta käytäntöön is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,472	Retain the null hypothesis.
44	The distribution of Organisaatiossamme laaditaan vuosittain yritys vastuuraportti is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,577	Retain the null hypothesis.
45	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuraportointia: Monimuotoisuus on erillinen osa organisaatiomme yritys vastuuraportointia is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,363	Retain the null hypothesis.
46	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuraportointia: Inklusio on huomioitu yritys vastuuraportissa erikseen is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,773	Retain the null hypothesis.
47	The distribution of Monimuotoisuus ja inklusio osana yritys vastuuraportointia: Monimuotoisuus on organisaatiomme yritys vastuuraportissa kerrottu tilastollisten lukujen avulla is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,221	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
48	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio osana yritysvastuuraportointia: Monimuotoisuus on organisaatiomme yritysvastuuraportissa kuvattu käytännön toimenpiteisiin perustuen is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,086	Retain the null hypothesis.
49	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme johto on aidosti sitoutunut monimuotoisuuden kehittämiseen is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,001	Reject the null hypothesis.
50	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme arviointijärjestelmät ovat läpinäkyviä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002	Reject the null hypothesis.
51	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme rekryointiprosessi edistää monimuotoisen työyhteisön palkkaamista is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,009	Reject the null hypothesis.
52	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme rekryoinnissa käytetään erilaisia rekryointikanavia is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,431	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
53	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Henkilöstön perehdyttämisessä tehtävät ja niihin liittyvät järjestelyt suunnitellaan huolella työntekijän osaamisen ja toimintakyvyn mukaan yhdessä hänen kanssaan is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,008	Reject the null hypothesis.
54	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiossamme on käytössä työpari-, tutor- tai mentortoimintaa is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,008	Reject the null hypothesis.
55	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiossamme työnteko on mahdollistettu monimuotoisuus huomioon ottaen (esim. esteettömyys, lepohuone jne) is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,212	Retain the null hypothesis.
56	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme työilmapiiri on virheitä salliva is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,035	Reject the null hypothesis.
57	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiossamme on joustavuutta eri elämäntilanteet huomioon ottaen esimerkiksi työajoissa tai etätöissä is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,541	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
58	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme tukee monimuotoisuuden ymmärtämistä järjestämällä koulutustilaisuuksia esimerkiksi eri kulttuureista is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,016	Reject the null hypothesis.
59	The distribution of Monimuotoisuus ja inkluusio työyhteisössä: Organisaatiomme työyhteisöissä järjestetään vuorovaikutteisia kokouksia ja tapahtumia, jotta kaikkien ääni saataisiin kuuluviin is the same across categories of Kuulun organisaationi johtoryhmään.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,006	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.