

Yhdenvertainen johtaminen

Anna Dmitrieva



Tekijä(t) Anna Dmitrieva	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Yhdenvertainen johtaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 21 + 6
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Equality and equity in leadership	
<p>Nykyisessä globalisoituvassa maailmassa, monikulttuurisen työyhteisön johtaminen nousee yhdeksi esimiehen tärkeämmäksi taidoksi. Tällöin, moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden ymmärtäminen ja edistäminen on erittäin tärkeässä asemassa onnistuneessa esimiestyössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa lukijalle perustiedot yhdenvertaisuudesta ja esimiestyöstä, sekä yhdistää ne yhdenvertaiseksi johtamiseksi.</p> <p>Yhdenvertainen johtaminen vaatii esimieheltä ymmärrystä hänen alustensa monimuotoisuudesta, ja siitä, kuinka ottamalla ne huomioon, saadaan parannettua sekä työhyvinvointia, että työn tuottavuutta, ja vähennettyä työntekijöiden vaihtuvuutta.</p> <p>Työpaikan yhdenvertaisuuden edistäminen on iso muutos, joka vaatii paljon työtä ja muutosjohtamisen taitoja.</p> <p>Työn tuotoksena on yhdenvertaisuussuunnitelma, jonka avulla organisaatiot voivat edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa työympäristössä. Tuotos on tehty yksinkertaiseen, projektimaiseen muotoon, helpottaakseen sen toteuttamista organisaatiossa.</p>	
Asiasanat Yhdenvertaisuus, monimuotoisuus, esimiestyö, monikulttuurisuus	

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Yhdenvertaisuus	3
2.1	Yhdenvertaisuus	3
2.2	Monimuotoisuus.....	4
2.3	Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo lait	6
3	Esimiestyö.....	7
3.1	Esimiestyö	7
3.2	Esimiehen oikeudet ja velvollisuudet	9
4	Yhdenvertaisuussuunnitelma työkaluna	11
4.1.1	Työryhmä.....	11
4.1.2	Organisaation osallistaminen	12
4.1.3	Yhdenvertaisuustilanteen arviointi.....	12
4.1.4	Toimenpiteistä päättäminen	13
4.1.5	Suunnitelman laatiminen ja hyväksyminen.....	13
4.1.6	Tiedottaminen ja toimeenpano	14
4.1.7	Tulosten seuranta	14
4.1.8	Päivittäminen	14
4.2	Esimerkki raportista	15
5	Teorian yhteenveto	16
6	Projektin toteutus	17
6.1	Projektisuunnitelma ja aikataulu	17
6.2	Aineisto ja sen keruumenetelmät	18
6.3	Luotettavuus	19
6.4	Toteutus.....	19
7	Pohdinta.....	19
7.1	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	20
7.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	21
	Lähteet	23
	Liitteet.....	27
	Liite 1. Yhdenvertaisuussuunnitelman visualisointi.....	27

1 Johdanto

Globalisaatio on ollut voimakkaassa kasvussa vuosien ajan. NykYTEknologia mahdollistaa ihmisten kommunikoinnin eri maiden ja kulttuureiden välillä hetkessä. Ihmiset muuttavat maasta toiseen monista eri syistä, ja tämän takia meidän maailmamme on paljon monimuotoisempi kuin sata vuotta sitten. Globalisaatio kuitenkin vaatii ihmisiltä paljon enemmän ymmärrystä ja hyväksyntää toisten ihmisten kulttuureita kohtaan.

Yhdenvertaisuuden edistäminen on erinomainen ratkaisu ymmärryksen ja hyväksynnän edistämiseksi työpaikalla. Asiakkaat suosivat yrityksiä, jotka ovat avoimesti tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia, ja he ovat valmiina osoittamaan tyytymättömyyttään yrityksiin, jotka eivät pidä lupauksiaan. Asiakkaiden kasvaneen mielenkiinnon vuoksi yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokysymykset ovat ajankohtainen aihe yrityksissä. Suurin ongelma on usein siinä, että monet esimiehet eivät välttämättä tiedä miten aloittaisivat yhdenvertaisuuden edistämisen omassa yrityksessään. (Dowell & Jackson, 2020)

Sitran Megatrendit 2020 -julkaisun mukaan, Suomen suurin megatrendi on väestön vanheneminen. Ihmisten eliniän pidentyessä, ja syntyvyyden laskiessa, työkäisten suomalaisten määrä laskee, ja he eivät riitä täyttämään kaikkia työpaikkoja. Tämän takia töiden perässä maahan muuttavat henkilöt ovat erittäin tärkeitä Suomen tulevaisuudelle, ja monipuolinen työyhteisö vaatii uusia taitoja esimiehiltä. (Dufva, 2020, 21-27)

Opinnäytetyön tavoite on avata yhdenvertaisuuden käsitettä, ja linkittää sen esimiestyöhön. Tarkoituksena on antaa lukijalle perustiedot, joita tarvitaan yhdenvertaisen työyhteisön luomiseksi ja johtamiseksi, sekä avata miksi se on niin tärkeää. Tämän jälkeen lukijalla on vahva perustietämys aiheesta, ja hän pystyy jatkossa itse laajentamaan ja syventämään tietämystään lukuisista lähteistä.

Yhdenvertaisuus on pitkään ollut ajankohtainen keskusteluaihe yritysmaailmassa, ja se tulee pysymään sellaisena vielä pitkään. Yksi opinnäytetyön tärkeimmistä tavoitteista on saada lukija kiinnostumaan oppimaan itsenäisesti lisää aiheesta.

Teorian lisäksi, tämä työ tarjoaa tuotoksena yhdenvertaisuuden edistämiseksi työympäristössä yhdenvertaisuussuunnitelman. Tämä yleisesti käytössä oleva malli on oiva keino tuoda yhdenvertaisuutta työympäristöön hallitusti, ja huolehtien siitä, että muutos on pysyvä. Suunnitelma on kirjattu auki niin teoriana, että esitettävässä muodossa PowerPoint esitelmänä.

Ensimmäinen luku sisältää johdannon lisäksi opinnäytetyön tavoitteet ja rakenteen. Luvussa kaksi käsitellään yksityiskohtaisesti yhdenvertaisuutta, ja siihen liittyviä käsitteitä. Luvussa kolme puhutaan tarkemmin esimiestyöstä ja siihen liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista, jotka ovat erittäin tärkeä osa esimiestyötä. Luku neljä puolestaan kertoo enemmän yhdenvertaisesta johtamisesta.

Luvussa viisi menemme yhdenvertaisuussuunnitelman käytännönläheiseen soveltamiseen ja teoriaan. Tarkoituksena on avata hieman enemmän, miten yhdenvertaisuussuunnitelmaa kannattaa hyödyntää, ja miten tuotoksena tehty Powerpoint voi tukea käyttöönottoa.

Luvussa kuusi analysoidaan koko opinnäytetyön onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista. Käydään läpi kehitysideoita ja mahdolliset jatkotutkimusideat.

2 Yhdenvertaisuus

Tämän luvun tarkoituksena on perehdyttää lukija yhdenvertaisuuteen ja siihen liittyviin käsitteisiin. Vaikka yhdenvertaisuudesta puhutaan erittäin paljon, usein saattaa jäädä epäselväksi mitä se oikein tarkoittaa, ja mitä kaikkea tämä käsite pitää sisällään.

2.1 Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän taustastaan, uskonnostaan, eettisyydestään, sukupuolestaan, seksuaalisuudestaan, terveydentilastaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. (Sisäasiainministeriö, 2010, 9)

Globalisoituvassa maailmassamme monimuotoisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen on erittäin tärkeää. Tällä varmistetaan, että organisaatio voi olla monimuotoinen ja yhdenvertainen syrjimättä tai väheksymättä ketään. Kuitenkin, usein kun yritykset lähtevät monimuotoistamaan ja yhdenvertaistamaan organisaatiotaan, ne saattavat erittäin helposti sortua tokenismiin. Kyseessä on käytäntö, jolloin jonkin vähemmistön edustajat palkataan näkyviin aseisiin, osoittaakseen yrityksen yhdenvertaisuutta, vaikka kyseisillä henkilöillä ei olisi mitään vaikutusvaltaa yrityksen toiminnasta. Tällä tekniikalla voidaan luoda mielikuva yhdenvertaisuudesta sitoutumatta siihen oikeasti. (Saad, 2020, 143–144) Erittäin selkeä esimerkki tästä on elokuvamaailmassa näkyvä ilmiö, kun roolivalinnat pyörivät monimuotoisuuden idean ympärillä. Elokuvaan valitaan mahdollisimman erilaisia näyttelijöitä päärooleihin ja sivurooleihin, mutta heidän hahmonsensa ovat kirjoitettu erittäin huonosti, ja ne tuntuvat keskeneräisiltä.

Perinteisiä organisaatioita ei ole rakennettu niin, että ne edistäisivät yhdenvertaisuutta, ja tarjoisivat samanlaisia mahdollisuuksia kaikille. Pitkään, hyvän työntekijän ja esimiehen perikuvana oli valkoinen, hetero, perusterve, määrätietoinen, jossain määrin aggressiivisia piirteitä omaava mies. Mitä vähemmän edellisistä piirteistä ihmisellä on, sen vaikeampaa hänen on saada ylennystä ja tunnustusta nykypäivänäkin. (King. 3.3.2020)

Hyvä esimerkki tästä on yleinen tilanne työelämässä, jolloin naisen on erittäin vaikea päästä liiketoiminnan johtoasemiin yrityksissä. Jos nainen saavuttaa johtoaseman, se on yleensä jonkin tukitoiminnon osaston johtajana, esimerkiksi HR-, viestintä- tai talouspäälikköinä. Vuonna 2019 pörssiyhtiöiden johtoryhmien sukupuolijakauma oli jakaantunut niin, että 76 % johtoryhmien jäsenistä olivat miehiä, ja vain 24 % oli naisia. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 29.06.2020) Vertauksena, Suomen politiikassa luvut ovat paljon lähem-

pänä 50/50 jakoa. Tällä hetkellä Suomen kansanedustajista miehiä on 54 % ja naisia 46 %, ja hallituksen 19 ministereistä 58 % (11 ministeriä) ovat naisia, ja 42 % (8 ministeriä) ovat miehiä. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos, 07.08.2020)

Usein yritysten pyrkimys yhdenvertaistamaan työympäristöään, ilmenee lukuisilla koulu- tuksilla naisille. Tämä on hieno mahdollisuus, ja monelle on varmasti hyötyä niistä, mutta se ei poista asian ydinongelmaa, eli niin sanottuja ”piilotettuja epäoikeudenmukaisuuksia”. Ihmisillä ei ole tietoa siitä, mitä epätasa-arvo on, ja miten se näkyy heidän työympäristös- sään. Ihmiset eivät usein huomaa heidän ympärillensä olevaa epätasa-arvoa, koska ne ovat tottuneet siihen, että asiat hoidetaan näin, ja kukaan ei kyseenalaista sitä.

Yritykset voivat vaikuttaa tähän lisäämällä tietämystä ja koulutuksia aiheesta, ja jokaisen esimiehen kannattaa osallistua niihin. Ihmisten on ymmärrettävä, miten heidän käytök- sensä voi vaikuttaa työympäristön ilmapiiriin. On työnantajien, eikä vähemmistöjen edus- tajien tehtävä huolehtia siitä, että työpaikka on yhdenvertainen. Samalla on erittäin tärke- ää selittää työntekijöille, kuinka he voivat itse edistää yhdenvertaisuutta. (King,3.3.2020)

2.2 Monimuotoisuus

Monimuotoisuudella tarkoitetaan ihmisryhmän edustajien eroja iän, seksuaalisen suuntau- tumisen, arvojen, etnisen taustan, kansalaisuuden, kulttuurin, kielen, terveydentilan, su- kupuolen, sekä elämäkokemuksen ja -tarinoiden perusteella. Työyhteisössä näihin voi- daan vielä lisätä työkokemus, koulutus, työskentelytapa ja työntekijän persoonallisuus. (Rauramo, 2016)

Englanninkielisissä lähteissä monimuotoisuudesta käytetään usein termiä ”diversity and inclusion”, jotka tarkoittavat diversiteettiä ja inklusiota. Tämä tuo hieman erilaisen näkö- kulman suomenkieliseen termiin, sillä pelkästään se, että työpaikalla on ihmisiä, joilla on erilaiset taustat ja elämäntilanteet eivät riitä. (Lahti, 2014, luku 1) On ymmärrettävä, että jokaisella työpaikalla monimuotoisuus on mahdollisuus lähestyä tuttua asiaa tai toiminta- tapaa uudesta näkökulmasta. Tällöin syntyy uusia ideoita, joiden avulla yrityksen kilpailu- kyky voi parantua, liikevaihto ja työntekijöiden motivaatio kasvaa, ja asiakastyytyväisyys paranee.

Monimuotoisuus työpaikalla on erittäin suuri etu yrityksille, sillä siitä puhutaan jatkuvasti. Monet maat ja kansainväliset järjestöt luovat jatkuvasti lakeja, joiden tarkoituksena on vähentää syrjintää ja kasvattaa monimuotoisuutta työpaikoilla. Kyseiset lait eivät kuiten- kaan kata kaikkea yrityksen toimintaa, ja joissakin yrityksissä löytyy niin sanottuja ”harmi-

ta alueita”, joissa esiintyy syrjintää. Näiden ”harmaiden alueiden” tai ”piilotettujen epäoikeudenmukaisuuksien” nostaminen ilmi on yksi suuri askel monimuotoisen työyhteisön luomiseksi. (Caven & Nachmias, 2019, 1–4)

Vuoden 2020 ammattibarometrin mukaan, Suomessa on suurta työvoimapulaa terveydenhuolto- ja kasvatusalalla. Lisäksi IT-alan asiantuntijoista syntyy hiljalleen pulaa. Kyseinen barometri perustuu työ- ja elinkeinotoimistojen näkemyksiin nykyisestä työllistymislanteesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020)

Työvoimapula on ollut yritysten ongelmana jo pitkään, ja näillä näkymin, tilanne tulee pahenemaan tulevaisuudessa, kun yhtä useampi suuren ikäluokan edustajista siirtyy eläkkeelle. On arvioitu, että vuoteen 2030 mennessä työikäisten ihmisten määrä putoaisi 217 000 hengellä, ja luku vain jatkaisi kasvuaan. Tavallisesti, ensimmäinen ratkaisu tähän ongelmaan, joka tulee mieleen, on syntyvyyden lisääminen. Suomen syntyvyysluvut ovat olleet viimeisten kahdeksan vuoden aikana laskussa, ja suurta muutosta ei näytä olevan tulossa. Samalla unohdetaan, että lapsen kasvaminen työkykyiseksi vie noin 20-vuotta, ja ei ole mitään varmuutta siitä, että kyseinen henkilö valmistuu juuri sille alalle, jossa on suurin työvoimanpuute. (Kipinä, 2019)

Toinen vaihtoehto on työperäinen maahanmuutto, mikä on paljon nopeampi keino saada työpaikat täytettyä. Tässä tapauksessa eteen tulevat kuitenkin sellaiset asiat kuin kielitaidon puute, ja työnantajien ennakkoluulot. Suurin osa ennakkoluuloista pohjautuvat siihen, että työnantajat pelkäävät kielimuuria ja kulttuurieroja, sekä epäily siitä, että maahanmuuttajataustainen henkilö suoriutuisi tehtävistään huonommin, kuin suomalainen henkilö. Lassilan & Tikanojan yhteiskuntajohtajan Jorma Mikkosen mukaan, vaikka heidän yrityksensä palkkalistoilla on pk-seudulla noin 60 % ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, niin monet asiakkaat saattavat epävirallisesti huomioida siitä, että he haluaisivat saada palvelua suomalaisilta työntekijöiltä. Tilanne on kuitenkin hiljalleen parantumassa, ja suomalaisten ennakkoluulot muuttuvat sitä mukaan, kun he kohtaavat entistä enemmän maahanmuuttajia työelämässä. (Martikainen, 2018)

Suomessa pyritään auttamaan maahanmuuttajia integroitumaan suomalaiseen yhteiskuntaan tukien heitä ja tarjoamalla erilaisia kotouttamispalveluita. Maahanmuuttajille tarjotaan Suomen kielen ja kulttuurin kursseja, ja heitä avustetaan töiden ja koulutuksen hankkimisessa. Avustuksen määrä on aina tilannekohtainen, ja riippuu siitä, muuttaako henkilö Suomeen itsenäisesti, vai onko hän turvapaikanhakija tai pakolainen. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 2019)

Työnantajien on otettava huomioon maahanmuuttajien erilaiset koulutustaustat, ja pystyttävä tarjoamaan harjoittelu- ja työpaikkoja, jotka edistäisivät maahanmuuttajien työllistymistä ja integroitumista yhteiskuntaan. Ensimmäisten vuosien aikana maahanmuuttaja kokee useita kulttuurishokkeja. Omasta kotimaasta poikkeava yhteiskunta, toisenlaiset arvot ja normit vaativat tottumista, ja uusien asioiden ja kielen omaksuminen voi olla erittäin stressaavaa. Työnteko sujuu paljon paremmin, kun perusasiat kuten työlupa, henkilötodistus, pankkitili, asunto ja lasten koulukäynti on järjestetty, ja sitä kautta tuntemattomuuden pelko ja siihen liittyvä stressi vähenee. (Martikainen, 2018)

On hyväksyttävä se asia, että Suomessa ei ole tarpeeksi työikäisiä suomalaisia, jotta kaikki Suomen työpaikat täyttyisivät, ja monikulttuurinen työympäristö tulee olemaan arkipäivää monilla aloilla. Tämän takia yritysten on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota heidän yhdenvertaisuustilanteeseensa.

2.3 Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo lait

Yhdenvertainen ympäristö on tasa-arvoinen ja monimuotoinen, ja se vaatii tietynlaiset mukautukset tämän takaamiseksi. Mukautusten muodosta, ja kenen vastuulla niiden järjestäminen on, säädetään laissa. Tässä luvussa puhutaankin yhdenvertaisuus ja tasa-arvo laista ja niiden tuomista vaatimuksista työympäristöön.

Yhdenvertaisuuslaki saa alkunsa Suomen perustuslaista (731/1999). Perustuslain toisen luvun kuudennen pykälän mukaan ”Ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä” ja ”Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella”. Tämän lisäksi, perustuslain kuudennessa pykälässä on seuraava säännös liittyen sukupuolten väliseen tasa-arvoon: ”Sukupuolten tasa-arvoa edistetään yhteiskunnallisessa toiminnassa sekä työelämässä, erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista määrättäessä, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään.”

Yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta on olemassa omat lait. Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) määrittelee tarkemmin viranomaisten, työnantajien ja koulutuksen järjestäjien velvollisuuden edistää yhdenvertaisuutta, kieltää syrjinnän sen kaikissa muodoissa, sekä esittelee valvonnan ja oikeusturvan toiminnan kyseistä lakia soveltaen. Lain kolmannen luvun 15. pykälän mukaan viranomaisten, työnantajan, koulutuksen järjestäjän sekä palveluiden ja tuotteiden tarjoajan on varmistettava, että he järjestävät kohtuulliset mukau-

tukset kaikille: esimerkiksi esteettömyys, tulkkauspalvelut ja koulukäyntiavustajat kuuluvat tähän ryhmään.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609): ”Tämän lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.”

Laki käsittelee kuudennessa pykälässä työnantajan velvollisuutta edistää tasa-arvoa työpaikalla, muun muassa varmistamalla kaikille tasa-arvoinen palkka, työolot ja työllistymismahdollisuudet erilaisiin tehtäviin.

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo lait ovat erittäin tärkeitä, ja ne ovat luoneet hyvän pohjan yhdenvertaisuuden edistämiseksi työyhteisöissä. Samalla on kuitenkin huomattu, että monet yritykset pyrkivät vain täyttämään lain vaatimat minimivaatimukset. Siinä tapauksessa monet syrjintätapaukset jäävät piiloon, ja jatkavat ongelmien aiheuttamista kyseisellä työpaikalla. Caven & Nachmias:in (2017, 2–3) mukaan, yritysten on panostettava lakien noudattamiseen sijaan työntekijöiden koulutuksiin ja yhdenvertaisuustietoisuuden lisäämiseksi.

Yhdenvertaisuutta ei siis synny, jos työntekijät eivät ymmärrä mistä siinä on kyse, ja miksi se on niin tärkeää. Koulutukset ja tiedottaminen ovat hyvä tapa sitouttaa koko organisaatio yhdenvertaisuuden edistämiseen. Tämä alkaa hyvästä esimiestyöstä.

3 Esimiestyö

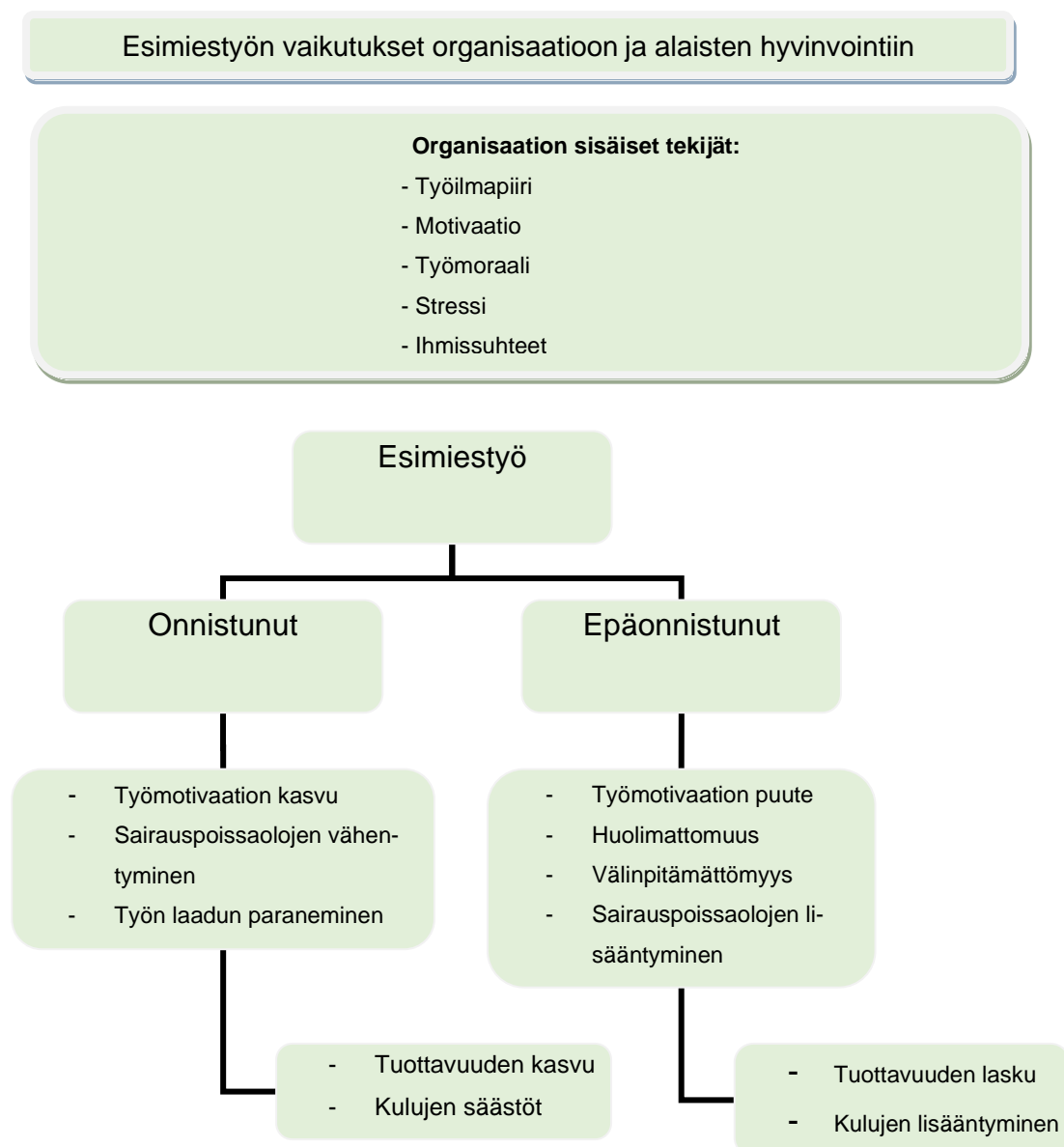
Esimiestyö on laaja ja suosittu aihe, ja siitä on kirjoitettu erittäin paljon. Aiheesta löytyy lukematon määrä kirjoja, ja vielä enemmän artikkeleita niin yleisesti esimiestyöstä, kuin siihen liittyvistä pikkuseikoista. Laura Rötkinin (2015, 13) mukaan tärkein kysymys, johon kuitenkin erittäin harva voi vastata on ”Miksi yrityksessämme on esimiehiä?” Tämä luku käy läpi esimiestyötä, sekä siihen kuuluvia velvollisuuksia ja oikeuksia, pyrkimyksenä vastata jossain määrin annettuun kysymykseen.

3.1 Esimiestyö

Teollistumisen ja yritysten synnyn yhteydessä esimiestyö oli työnhajausta, esimiehet valvoivat, että työntekijät hoitivat heille annetut tehtävät hyvin, eivätkä olleet kiinnostuneita mistään muusta kuin työnjäljestä. (Rötkin, 2015, 13) Nykyään, esimiestyö on paljon

enemmän. Esimiehen tehtävä on näyttää suunta mihin mennään, ja huolehtia siitä, että hänen alaisensa ovat tietoisia siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Esimies on niin sanotusti silta yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Tämä on erittäin tärkeää ymmärtää etenkin isoissa korporaatioissa, joissa organisaation ylemmällä johdolla ei ole mahdollisuutta olla päivittäin tekemisissä kaikkien työntekijöiden kanssa. Esimies tuo ylemmän johdon tietoisuuteen mahdolliset ideat tai ongelmatilanteet tavallisten työntekijöiden joukosta, ja samalla vie tietoa organisaation strategiasta, tavoitteista, ja missiosta sekä niiden toteuttamisesta arjessa työntekijöille. (Rötkin, 2015, 17-21)

Esimehen tehtäviin kuuluu tiimin johtaminen, neuvominen, tukemien ja motivointi. Esimies on erittäin vastuullisessa asemassa, sillä hänen työnsä laatu heijastuu sekä hänen alaisensa työnlaatuun ja hyvinvointiin, että yrityksen toimintaan. (Kultanen, 2016, 13-16)



Kuva 1. Esimehen vaikutuksia työntekijöihin (mukaan Kultanen, 2009)

Kuten kuvassa näkyy, esimiestyöllä on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Esimiehen asenne ja itsetuntemuksen taso ovat tärkeässä asemassa työympäristön ilmapiirin ylläpitämisessä. Esimerkiksi, jos esimies on itsevarma ja positiivinen, niin alaisten työnjälki ja motivaatio paranee. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että esimiehen on aina oltava hyvällä tuulella, vaan sitä, että esimiehen on yritettävä olla paras versio itsestään alaisiaan varten. (Kultanen, 2016, 15-18)

3.2 Esimiehen oikeudet ja velvollisuudet

Esimiestyöhön kuuluu paljon erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia, joiden tunteminen on erittäin tärkeää. Esimies, joka on perehtynyt omiin ja työntekijöidensä oikeuksiin ja velvollisuuksiin, suoriutuu työstään ja siihen liittyvistä tehtävistä paljon paremmin, kuin esimies, joka ei ole perehtynyt tähän aiheeseen.

Esimiehen tärkein tehtävä on huolehtia, että hänen alaistensa oikeuksia ei loukata. Toisaalta esimies myös valvoo, että työntekijä hoitaa kaikki hänelle määritellyt työtehtävät ja velvollisuudet. Tarpeen vaatiessa, esimies voi käyttää työnjohto-oikeuttaan, eli direktio-oikeuttaan, ohjatakseen työntekijää, kuitenkin tiettyihin rajoihin asti. Se on voimassa ainoastaan siinä tapauksessa, kun esimiehen antamat tehtävät eivät ole ristiriidassa työsopimuksen, työehtosopimuksen ja työsopimuslain kanssa. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu muun muassa työntekijöiden tukeminen heidän tehtävissään, palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen, sekä suoritusten seuraaminen. Annettu tehtävä ei myöskään saa laiminlyödä työturvallisuusohjeita, eikä rajoittaa työntekijän oikeutta tasapuoliseen ja yhdenvertaiseen kohteluun. (Jääskä & Lehtonen, 2010, 14–19)

Direktio-oikeus on kuitenkin herättänyt paljon puheenaiheita viime aikoina etenkin terveysalalla. Koronan alkupiikin aikana monia sairaanhoitajia oli siirretty tavallisista työtehtävistä esimerkiksi teho-osastoille, päivystykseen, näyttöön ja muihin työvoimaa kaipaaviin tehtäviin. Sairaanhoitajaliiton pitämän kyselyn mukaan, suurin osa eri työtehtäviin siirretyistä sairaanhoitajista eivät ole saaneet mielestään tarpeeksi koulutusta tehtävänsä, ja he myös kokivat työturvallisuutensa olevan vaarantunut muun muassa tarpeellisten suojainten puuttuessa. Tämän lisäksi, monet sairaanhoitajat ovat kokeneet, että poikkeuslaki on joidenkin esimiesten mielestä tarkoittanut poikkeamista työturvallisuus- ja suojelu velvoitteista. Tämä on lisännyt huomattavasti työntekijöiden uupumista ja stressiä. (Sairaanhoitajat.fi, 2020)

Kyseinen tapaus osoittaa kuinka helppoa on sortua käyttämään oman asemansa sallimaa valtaa väärin, vaikka kyseessä onkin poikkeustilanne. Esimiehen on aina pidettävä mielessään työntekijänsä edut ja oikeudet, eikä hän saa ylenkatsoa niitä, jopa kriisitilanteissa.

Laillisuus-periaate ohjaa kaikkia esimiehen oikeuksia. Joissain työpaikoilla, esimiehen työkuvaan voi kuulua uusien työntekijöiden palkkaaminen. Palkatessaan uuden työntekijän, esimiehen on solmittava työsopimus, ja irtisanomistilanteessa on pystyttävä esittämään jokin laissa annettu syy irtisanomiseen. Esimies voi sopimusta solmiessa pyytää työntekijältä ainoastaan työhön liittyviä henkilötietoja, esimerkiksi otetta rikosrekisteristä ei voida vaatia, jos siihen ei ole työtehtävään liittyvää syytä. (Tällainen syy voi esimerkiksi olla työskentely lasten kanssa) Myös esimiehen valvomisvelvollisuus rajoitetaan valvomisoikeudella, jolla varmistetaan, että työntekijän yksityisyyttä ei rikota. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759))

Esimiehen velvollisuuksia ovat muun muassa palkanmaksuvelvollisuus ja tasa-arvoinen sekä kohtuullinen työntekijöiden kohtelu. Työsopimuslain toisen luvun toisen pykälän mukaan; ”Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua”. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimiehen on pystyttävä järjestämään työntekijälle vähintään kaikki laissa ja sopimuksissa määritellyt asiat, muun muassa palkan suuruuteen, työmäärään, työterveyteen, työympäristöön ja muihin asioihin liittyen. Lisäksi esimiehellä on velvollisuus perehdyttää työntekijä työhön niin, että työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ja edistyä työssään.

4 Yhdenvertaisuussuunnitelma työkaluna

Yhdenvertaisuussuunnitelma vaaditaan yritykseltä siinä tapauksessa, kun työpaikalla on yli 30 vakituista työntekijää. Suunnitelmaan ei ole annettu mitään säädöksiä liittyen sisältöön ja muotoon, eli jos kyseessä on pieni yritys, niin riittää, että asiasta on keskusteltu suullisesti, toisin kuin esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmassa, josta aina vaaditaan kirjallinen pöytäkirja. (Leppänen, 2015, 20)

Keskustelua on kuitenkin helpompi viedä eteenpäin, kun tiedetään mitkä asiat pitäisi ottaa huomioon. Tämän takia tässä opinnäytetyössä on esitetty malli yhdenvertaisuussuunnitelmasta. Kyseinen malli voidaan käyttää keskustelun tukena pienimmissä yrityksissä, ja raportin mallina isoimmissa yrityksissä.

Yhdenvertaisuussuunnitelman tarkoituksena on tukea yritystä tai tiimiä yhdenvertaisuuden edistämässä. Se on tehty projektin muotoon, joka helpottaa toteuttamista ja tulosten seuraamista. Yhdenvertaisuustyö ei ole koskaan lopullisesti valmis, vaan tulosten perusteella suunnitelma päivitetään ja tehdään tarvittavat muutokset organisaation toimintaan.

Yhdenvertaisuussuunnitelman luomiseen kuuluu kahdeksan eri vaihetta: työryhmän kokoaminen, organisaation osallistaminen, nykyisen yhdenvertaisuustilanteen arviointi, toimenpiteistä päättäminen, suunnitelman laatiminen ja hyväksyminen, tiedottaminen ja suunnitelman toimeenpano organisaation sisällä, tulosten seuranta, ja viimeisenä päivittäminen. (Keskinen, Artemjeff & Järvinen, 2010, 14–20)

4.1.1 Työryhmä

Yhdenvertaisuussuunnitelman käyttöönoton kannalta on erittäin tärkeää perustaa työryhmä, jonka vastuulla on yhdenvertaisuusprojektin hoitaminen.

Työryhmän jäseniksi kannattaa valita ihmisiä, jotka kokevat olevan asiantuntijoita yhdenvertaisuudessa, tai ovat muuten kiinnostuneita aiheesta. Pitää muistaa, että työryhmän on oltava mahdollisimman monimuotoinen, ja siihen pitää kutsua organisaation sisältä mahdollisimman eritaustaisia ihmisiä.

Työryhmän ensimmäiseen tehtävään kuuluu käydä läpi työryhmän resurssit suunnitelman tekoon. Sillä varmistetaan, että kaikki henkilöt organisaation sisällä, jotka kannattaa kutsua työryhmään ovat mukana, tarkistetaan, kuinka paljon aikaa kyseisillä henkilöillä on

käyttää tähän projektiin ja millaiset valmiudet työryhmällä on suunnitelman käyttöönottoon organisaatiossa.

Seuraavaksi käsitellään, miksi yhdenvertaisuussuunnitelma on tärkeä organisaatiolle, mitä hyötyjä yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden edistämisestä on organisaatiolle ja miten se liittyy organisaation toimintaan nyt ja tulevaisuudessa. (Keskinen ym. 2010, 14–20, 26)

4.1.2 Organisaation osallistaminen

Seuraava vaihe on osallistaminen. Tämä tarkoittaa organisaation muiden jäsenten osallistamista yhdenvertaisuuden edistämiseen heti alusta alkaen. Tällä varmistetaan, että kaikki ovat tietoisia siitä, että yhdenvertaisuussuunnitelma on työn alla, ja että sen seurauksena heidän työarkensa saattaa muuttua lähiaikoina, esimerkiksi uusien koulutusten muodossa.

Hyvin aikaisessa vaiheessa tiedottaminen osoittaa organisaation hyvät muutosjohtamisen taidot. Tiedottamalla osoitetaan, että yhdenvertaisuussuunnitelman tuomasta muutoksesta ollaan tosissaan, ja tiedotuksen avaamasta keskustelu ja palaute mahdollisuuksista saadaan reaaliaikaista tietoa organisaation muiden jäsenten reaktioista, mielipiteistä ja näkemyksistä asioihin. Tämä helpottaa tarvittavien muutosten tekemisen heti suunnittelun alkuvaiheissa, nostaa onnistumisprosenttia entisestään, ja sitoo organisaation kaikki jäsenet mukaan onnistumisen edistämiseen.

Tiedottaminen on tärkeää myös organisaation asiakkaille ja sidosryhmille. Organisaation ulkopuolelle tiedottaminen sitoo organisaatiota entistä enemmän suunnitelman toteuttamiseen, sillä nyt monet ulkopuoliset tahot seuraavat sen edistymistä. (Keskinen ym. 2010, 14–20, 26)

4.1.3 Yhdenvertaisuustilanteen arviointi

Organisaation yhdenvertaisuustilanteen arvioinnissa pitää kiinnittää erityisen paljon huomiota nykyiseen tilanteeseen. Tilannetta kannattaa tarkastella monesta eri näkökulmasta ja käyttäen muutamaa eri tutkimusmenetelmää, (haastattelu, aiemmin kerätty palaute, asiakaspalaute, aiemmin esille nostetut ongelmatilanteet). On selvitettävä, onko työpaikalla jotain menettelytapoja, mielipiteitä tai olosuhteita, jotka voivat vaikeuttaa yhdenvertaisuuden edistämistä. (Työsuojeluhallinto, 2019, 4)

Kerätyn tiedon avulla saadaan aikaan suuntaa antava raportti siitä, missä yhdenvertaisuutta koskeissa asioissa organisaatiolla on kehitettävää. On kuitenkin muistettava, että ongelmakohtia saattaa nousta lisää ajan mittaan, joten tämä kartoitus on vain yksi monista. (Keskinen ym. 2010, 14–20, 26)

4.1.4 Toimenpiteistä päättäminen

Kartoituksen jälkeen on päätettävä mitä toimenpiteitä organisaatiossa on tehtävä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Tämä tehdään kartoituksessa selvinneiden asioiden pohjalta. Kartoituksessa esiin nostetut asiat ovat välttämättömiä korjattavia asioita, mutta niiden lisäksi voi, ja myös kannattaakin, ottaa käsittelyyn muita yhdenvertaisuuteen ja moninaisuuteen liittyviä asioita, jotka eivät ehkä ilmenneet kartoituksessa, mutta ovat yleisiä kompastuskiviä.

Toimenpiteiden pitää olla konkreettisia ja niiden pitää olla toteuttavissa. Toimenpiteitä määriteltäessä on pidettävä mielessä seuraavat kysymykset:

- Miten toimenpide vaikuttaa yhdenvertaisuuden edistämiseen?
- Millä tavoin toimenpiteen toteutumista voidaan mitata?
- Kuka on vastuussa toimenpiteen toteutumisen seuraamisesta?
- Mitä varoja toimenpide vaatii organisaatiolta?

(Keskinen ym. 2010, 14–20, 26)

4.1.5 Suunnitelman laatiminen ja hyväksyminen

Yhdenvertaisuussuunnitelman on oltava virallinen, organisaation ylemmän johdon hyväksymä dokumentti, jolla taataan organisaation sitoutuminen yhdenvertaisuustyöhön. Tämän takia on erittäin tärkeää kirjata ylös kaikki strategiset toimenpiteet, jotka liittyvät suunnitelman toteuttamiseen. (Keskinen ym. 2010, 14–20, 26)

Suunnitelmaan kirjataan kaikki tehty taustatutkimustyö ja sen johtopäätökset, vaaditut toimenpiteet yhdenvertaisuuden edistämiseksi, ja tulosten seurantasuunnitelma sekä yhdenvertaisuussuunnitelman mahdollinen päivittäminen tulevaisuudessa.

Suunnitelmaan tehdään tarvittavat muutokset palautteiden perusteella, jotta se olisi loppuun asti mietitty, ja siihen ei jäisi epäselviä kohtia, jotka estävät suunnitelman toteutumisen. Tämän jälkeen suunnitelma hyväksytään.

4.1.6 Tiedottaminen ja toimeenpano

Yhdenvertaisuussuunnitelman toteuttamisesta tiedotetaan koko organisaatiolle, ja selitetään, mitä tämä tarkoittaa henkilökohtaisesti jokaiselle organisaation jäsenelle. Tiedotetaan ajoissa mahdollisista koulutuksista, seurannasta ja tavoitteista. (Keskinen ym. 2010, 14–20, 26)

On myös erittäin tärkeää korostaa, että kaikki organisaation jäsenet sitoutuvat yhdenvertaisuuden edistämiseen, ja että rikkeiden ilmetessä, aiheuttajalle tulee seuraamuksia. On osoitettava, että asiaton käytös ei ole millään tapaa hyväksyttävää, ja että organisaation yhdenvertaisuustyö ei ole vain pinnallista.

4.1.7 Tulosten seuranta

Yhdenvertaisuuden edistäminen organisaatiossa on muutosjohtamista, ja seuranta on muutosjohtamisen erittäin tärkeä vaihe. Tähän voidaan käyttää joko valmista työryhmää, tai perustaa uusi seurantaryhmä. (Keskinen ym. 2010, 14–20, 26)

Seurannan avulla voidaan huomata, jos organisaatiossa oli jokin asia, joka jäi syystä tai toisesta huomaamatta suunnitelmaa tehdessä. Samalla seuranta tukee suunnitelman toteutumista, sillä se vaatii oikean muutoksen aikaansaamista.

4.1.8 Päivittäminen

Organisaation olisi hyvä tehdä tällaisia kartoituksia muutaman vuoden välein, riippuen edellisen yhdenvertaisuussuunnitelman tuloksista. Päivittämisellä taataan, että suunnitelma on ajankohtainen, ja heijastaa organisaation nykyistä tilannetta ja sen ongelmakohtia.

Suunnitelman päivittäminen ja toimeenpano muutosten pohjalta kannattaa toteuttaa parin vuoden välein

4.2 Esimerkki raportista

Seuraavana on esitetty esimerkki yhdenvertaisuussuunnitelman raportista.

Yhdenvertaisuussuunnitelma Organisaatio X	
Työryhmä	(Työryhmän jäsenten nimet)
Rakenne	Yhdenvertaisuussuunnitelman rakenne on seuraava: <ul style="list-style-type: none">- Tarkoitus- Kartoitus- Vaaditut toimenpiteet- Toteuttaminen- Seuranta- Päivittäminen
Tarkoitus	Yhdenvertaisuussuunnitelman tarkoituksena on kuvata Organisaatio X:n organisaatorakenne yhdenvertaisuuden näkökulmasta, ja esitellä toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi.
Kartoitus	Suunnitelman kehittämistä varten aluksi kartoitetaan organisaation nykyinen tilanne. Sitä varten käytetään haastattelumenetelmiä, sekä käydään läpi asiakkaiden palaute, ja tutkitaan tilannetta ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Kartoituksen tuloksena kehityskohteita olivat seuraavat: (selvinneet kehityskohdat)
Vaaditut toimenpiteet	(Kuvataan kartoituksessa löydettyjen kehityskohteiden pohjalta kehitettyjä toimenpiteitä)
Toteuttaminen	(Miten edellä mainitut toimenpiteet toteutetaan (kurssit, koulutukset, toimintatapojen muutokset))
Seuranta	Suunnitelman toimenpiteiden toteutumista seurataan määräajan verran, ja tuloksista tehdään raportti. (Tämä on suunnitelman työryhmän vastuulla.)
Päivittäminen	Yhdenvertaisuussuunnitelmaa päivitetään vuoden kuluttua seurannan tulosten ja uuden kartoituksen pohjalta.

Taulukko 1. Yhdenvertaisuussuunnitelman pohja

5 Teorian yhteenveto

Tämän luvun tarkoituksena on kiteyttää koko työn teorian yhteen laajaan käsitteeseen, yhdenvertaiseen johtamiseen. Luvussa käsitellään kyseistä aihetta teorian näkökulmasta, ja otetaan kosketuspintaa siihen, mitä kyseinen termi tarkoittaa käytännössä, ja miten yhdenvertaista johtamista voidaan edistää työpaikoilla.

Maailmassa tehdään jatkuvasti paljon asioita yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden edistämiseksi. Maailman globalisoituessa, myös yrityksistä tulee monimuotoisempia, ja esimiehen tärkeämmäksi taidoksi, nousee kulttuuriälykyys. Kulttuuriälykkyydellä tarkoitetaan taitoa ymmärtämään ja hyväksymään erilaisia kulttuureita, jolloin voidaan sopeutua toimimaan huomioiden erilaisten kulttuurien piirteet, ja täten edistämään toimivaa ja kestävä yhteistyötä työyhteisössä. (Seppälä, 2010, 62–66)

Kuten luvussa 2.1 on esitetty, Suomen työvoima tulee jatkossakin muuttumaan entistä monimuotoisemmaksi, ja muutos tulee tapahtumaan etenkin niillä aloilla, joilla on suuri työvoimapuute, (muun muassa terveydenhuolto ja varhaiskasvatus). Samalla, muut alat, jotka eivät tällä hetkellä ole erityisen monimuotoisia, tulevat huomaamaan tendenssin muuttuvan lähivuosien aikana. Nykyisen suuren ikäluokan hiljalleen siirtyessään eläkkeelle, Suomessa ei yksinkertaisesti ole tarpeeksi suomalaista työvoimaa täyttämään kaikki tarvittavat työpaikat.

Suurin muutos yhdenvertaisuuden edistämiseksi, tapahtuu jokaisen työntekijän henkilökohtaisella tasolla. Esimiehen on pystyttävä tukemaan alaisiaan kyseisellä polulla, ja sitä varten hänen on kuljettava muutoksen polku aluksi itse. Tässä tilanteessa syntyy samanlainen mentorointityyppinen suhde esimiehen ja työntekijän välille, kuin missä tahansa muussa koulutustilanteessa, olkoon kyseessä uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto, tai uuteen työkuvaan perehdyttäminen.

Muutos voi aina aiheuttaa shokin työyhteisössä, olkoon kyseessä työvoiman muuttuminen monimuotoisemmaksi jollain konservatiivisemmalla alalla, tai esimerkiksi yrityksen toimintamallin muuttuminen. Suurien muutosten edessä esimiehillä ja johtoryhmän jäsenillä on oltava selkeä ymmärrys siitä, mihin suuntaan yritys tulee kehittymään jatkossa.

Muutosjohtaminen vaatii johdolta paljon huolellisuutta, muutokseen on sitoutumista koko organisaation voimin. Sitä kannattaa lähestyä kuin mitä tahansa muutakin projektia. Matti Alahuhdan mukaan onnistuneen muutosjohtamisen salaisuus on siinä, että johto pitää yllä

jatkuvaa ja hyvää kommunikaatiota työntekijöiden kanssa, jolloin työyhteisöön ei synny tuntemattomuuden pelkoa siitä, mitä muutos tuo tullessaan, ja muutosta ei vastusteta niin voimakkaasti. Yksi yleisimmistä työntekijöiden peloista suuriin muutoksiin liittyen, on työpaikkojen menettäminen. On erittäin tärkeää, että työntekijöille viestitään, että muutoksen tuomat uudet tuulet eivät tule viemään heiltä työpaikkaa, ja että tästä muutoksesta on oikeasti hyötyä heille. Esimerkiksi diversiteetin lisääntyminen työpaikalla tuo vain lisää uusia tapoja ratkaista olemassa olevat ongelmat, ja antaa mahdollisuuden kaikille oppia jotain uutta ja katsoa tuttua asiaa toisesta näkökulmasta. (Alahuhta, 2015, luku 1.)

Yhdenvertainen johtaminen on siis esimiehen taito huomioida ja hyväksyä alaiensa erilaiset taustat, ja huolehtia siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet pystyvät toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla, kyse on muutoksen johtamisesta, sillä diversiteetin lisääntyminen työpaikalla on iso muutos työyhteisössä.

Työpaikan yhdenvertaisuus ei kuitenkaan voi olla ainoastaan esimiehen vastuulla, vaan jokaisen jäsenen on tehtävä osuutensa. Tämän edistämiseksi voidaan käyttää yhdenvertaisuussuunnitelmaa, jonka avulla yhdenvertaisuuden edistäminen hoituu helposti ja selkeästi projektinomaisessa muodossa.

6 Projektin toteutus

6.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

VK	Tehtävä
42	Opinnäytetyön aiheen ja suunnitelman palautus
43	Tietoperustan kirjoittaminen
44	Tietoperustan kirjoittaminen, tuotoksen suunnittelu
45	Tietoperustan viimeistely, tuotoksen aloittaminen
46	Ensimmäinen versio valmis, tietoperusta valmiina, tuotos edennyt
47	Toinen versio valmis, tuotos valmiina
48	Tuotos liitettynä, viimeisten kappaleiden kirjoittaminen
49	Vertaisarviointi
50	Kolmas versio valmis, Urkund palautus
51	Työn julkaisu

Taulukko 2. Aikataulu

Työ oli toteutettu syksyn 2020 aikana, ja se oli aikataulutettu nopean opinnäytetyön tahdin mukaan. Ideana oli saada työ valmiiksi ennen joululomaa, jotta voin keväällä rauhassa keskittyä valmistumiseen ja viimeisiin kursseihin. Riskitilanteiden varalta olin kuitenkin aikatauluttanut mahdolliset viimeistelyt joululomalle. Todennäköisimmät riskit mitä oletin, että voi tulla eteen on stressi, liian suuri työmäärä ja sairastuminen.

Sairastumisen varalta olin aikatauluttanut kirjoitusaikaa pitkin viikkoa, jotta en jää hirveästi jälkeen jos joudun jättämään muutamat kirjoituskerrat välistä. Työmäärä on helposti minun hallittavissa, ja jos minusta tuntuu että työmääräni on liian suuri, voin helposti vähentää työvuorojani. Työnanatajani on tietoinen siitä, että kirjoitan opinnäytetyötä juuri nyt, ja hän on valmis tulemaan minua vastaan niin paljon kuin tarvitsen. Samalla, jätin kuitenkin tarpeeksi lepoaikaa, jotta stressitasoni pysyvät hallinnassa. Olin onnistunut siinä erittäin hyvin, sillä kyseisen työn tekeminen ei rasittanut minua, vaan kaikki sujui helposti ja nopeasti.

Yksi suurimmista syistä siihen, että tämän työn tekeminen oli sujunut näin kivuttomasti, oli työn toiminnallisuus. Olin opiskellut yhdenvertaisuutta ja yhdenvertaisuusuunnitelmaa yksityiskohtaisesti läpi yhdellä aiemmista kursseistani, joten en lähtenyt keksimään pyörää uudestaan, vaan sovelsin aiemmin opittuja asioita yhdeksi kokonaisuudeksi. Uskon, että jos olisin tehnyt tutkimustyyppisen työn, niin tutkimusaineiston keräämiseen ja analysointiin olisi mennyt paljon enemmän aikaa, ja nopean opinnäytetyön tahdissa olisi todennäköisesti paljon vaikeampi pysyä.

6.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Tuotos on tehty mukailien Sisäasiainministeriön toimeksiannosta luotuja yhdenvertaisuusoppaita. Aineisto on kerätty laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen, havainnoimalla oppaissa esiintyviä yleisiä toimintamalleja, ja verraten niitä muutaman muun lähteen samantyyliisiin suunnitelmiin. Käytännössä, tuotoksessa on käytetty laadullisen analyysin kaksi vaihetta: havaintojen pelkistämistä ja arvoituksen ratkaisemista. (Alasuutari, 2011, luku 2)

Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa tämän tuotoksen osalta erilaisten yhdenvertaisuusuunnitelmien vertailua keskenään, ja tärkeämpien, toistuvien huomioiden ylös ottamisen. Kun samat piirteet ja käytännöt toistuvat eri lähteissä, tämä osoittaa niiden yleistettävyyttä muihinkin tilanteisiin.

Arvoituksen ratkaiseminen on edellisessä vaiheessa poimittujen huomioiden yhdistämistä yhtenäiseksi, loogiseksi kokonaisuudeksi. Piirteet, jotka toistuivat erilaisissa suunnitelmissa, osoittautuivat yhdistäväksi tekijäksi näiden välillä. Kyseiset yhdistävät tekijät on koottu yhtenäiseksi suunnitelmaksi, joka heijastaa monia toimintamalleja ja erilaisia huomioita.

6.3 Luotettavuus

Suunnitelma on tehty käyttäen luotettavia lähteitä, ja niiden ajankohtaisuus ja paikkansapitävyys on todettu vertaamalla niiden tietoja muissa lähteissä annettuun tietoon. Tuotoksen uskottavuus on helposti tarkistettavissa vertaamalla siihen kerättyjä tietoja lähdemateriaaleihin.

Yhdenvertaisuussuunnitelma on tarkoituksella tehty ilman mitään esimerkki yritystä tai toimeksiantajaa, jotta kyseinen tuotos olisi mahdollisimman helposti yleistettävissä monen eri organisaation tarkoitukseen. Pyrkimyksenä oli tarjota helppo ja selkeä pohja, jonka päälle organisaatio pystyy rakentamaan itsenäisesti omaan tarpeeseensa sopivan suunnitelman.

6.4 Toteutus

Tuotoksen tekeminen oli aloitettu käymällä läpi saatavilla olevia lähteitä aiheesta, ja poimimalla yleiset toimintamallit kyseiseen suunnitelmaan liittyen. Tässä vaiheessa oli huomattu, että suunnitelmaa kannattaa lähestyä raportin omaisessa muodossa helpottaakseen sen toteuttamista. Selkeyttämällä kaikki tarvittavat toimenpiteet projektinomaiseen muotoon, saadaan aikaa selkeä toimintamalli, jota on helppo seurata, ja joka takaa suunnitelman onnistumisen.

Tuotos oli edennyt erittäin hyvin aikataulun näkökulmasta, ja siitä tuli paljon selkeämpi kuin mitä odotin. Visualisaatio oli erittäin tärkeä osa kyseistä työtä, ja se on onnistunut mielestäni erittäin hyvin. Raporttipohja on selkeä, ja PowerPoint-esitys mahdollistaa suunnitelman esittelyn hieman rennommassa esitelmän muodossa.

[Kts. Liite 1.](#)

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa lukijalle pintakosketus yhdenvertaisuuteen ja esimiestyöhön, sekä avata syitä siihen, miksi yhdenvertaisuus ja yhdenvertainen johtaminen nousevat niin suureen asemaan nyky maailmassa. Opinnäytetyön aiheen rajaaminen oli läh-

teiden määrän takia hieman hankalaa, mutta olin mielestäni onnistunut hyvin nostamaan tärkeämmät ja selkeämmät kohdat ja esimerkit molemmista aiheista.

Työ keskittyy monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen maahanmuuttajien näkökulmasta, sillä se on henkilökohtaisesti läheinen aihe minulle, mutta on erittäin tärkeää muistaa, että yhdenvertaisuus on laaja käsite, joka kattaa paljon erilaisia ihmisryhmiä. Yhdenvertaisuuden puute aiheuttaa syrjintää työpaikalla, ja siitä kärsivät kaikki organisaation jäsenet, joten on erittäin tärkeää pitää mielessä, että syrjintää esiintyy monella eri tavalla ja monessa eri tilanteissa.

Tuotoksena olevassa yhdenvertaisuussuunnitelmassa pääpaino on yhdenvertaisuudessa, eikä niinkään johtamisessa. Suunnitelman toteuttaminen vaatii erittäin hyviä muutosjohtamistaitoja, kuten Yhdenvertainen johtaminen – luvussa oli sanottu, mutta tämä ei heijastu mielestäni tarpeeksi varsinaisessa tuotoksessa. Tuotoksen tarkoitus on tukea yhdenvertaisuuden edistämistä työpaikalla, ja tietoperustan tarkoituksena oli auttaa esimiehiä kiinnostumaan oppia lisää yhdenvertaisuudesta.

Kyseinen suunnitelma on erittäin hyödyllinen kaikille organisaatioille, joissa on yli 30 työntekijää, ja niille, jotka haluavat edistää yhdenvertaisuutta. Se ei kuitenkaan takaa täydellistä onnistumista ensimmäisellä kerralla, vaan seurannan ja päivityksien avulla organisaatio pystyy pikkuhiljaa kasvamaan yhdenvertaiseksi.

7.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyö on vain erittäin pinnallinen raapaisu sekä yhdenvertaisuuden, että esimiestyön maailmaan. Ottaen huomioon, että tämä työ tarjoaa vain tietoperustan molempiin aiheisiin sekä yhdenvertaisuussuunnitelmaan; yksi jatkotutkimusehdotus olisi ottaa kyseinen suunnitelma käyttöön jossain organisaatiossa, ja tarkastella sen toimivuutta ja aikaansaaman muutoksen määrää oikeassa elämässä. Tämän tyyppinen tutkimus olisi erittäin hyvä havainnointityökalu, ja se voisi tuoda esiin joitain työelämän piirteitä, joita suunnitelman nykyinen versio ei huomionnut, jolloin se voitaisiin päivittää vastaamaan paremmin todellisuutta.

Tämän luvun alussa oli jo mainittu tuotoksen ja tietoperustan välinen ristiriita, joten kehittämis ehdotukseksi nousee selkeästi niiden liittäminen paremmin yhteen. Tietenkin, kyseisen suunnitelman implementointi vaatii johdon sitoutumisen asiaan, onhan kyseessä suuri organisaatiomuutos, mutta loppujen lopuksi suunnitelman toimivuudesta on vastuussa sitä

varten luotu työryhmä. Suurin kehittämisehdotus opinnäytetyölle olisi esimiestyön sitouttaminen paremmin tuotokseen.

7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö auttoi minua yhdistämään kaikki näiden vuosien aikana opitut asiat yhteiseksi kokonaisuudeksi, josta on varmasti apua tulevaisuudessakin itselleni ja muille. Mielestäni, varsinainen prosessi oli onnistunut erittäin hyvin, alun epävarmuuksista huolimatta. Kun päädyin työn aiheeseen ja sisältöön, niin lähteiden etsiminen ja tietoperustan kirjoittaminen oli erittäin helppoa. Tätä tuki myös aiheen kiinnostavuus, ja sen liittyminen omaan elämään. Prosessin edetessä pääsin syventämään tietämystäni aiheesta, ja löytämäni lähteet olivat sellaisia, joista opin itsekkin paljon uutta. Esimerkit, ja erilaiset lähteet tuovat erilaisia näkökulmia ja auttavat hahmottamaan tekstiä paremmin.

Olen pysynyt hyvin aikataulussa, ja jopa ollut hieman nopeampi kuin mitä suunnittelin alun perin, joka puolestaan laski stressitasoani. Projektin kulkiessa eteenpäin, ajanhallintatoni saivat harjoitusta, kun tasapainottelin opinnäytetyön, koulun, töiden ja vapaa-ajan välillä, mutta suoriuduin kaikesta hyvin. Opin entistä paremmin sen, kuinka tärkeää on varata enemmän liikaa aikaa isojen projektien tekemiseen, verrattuna siihen, jos olisin aliarvioinut työn määrää, ja joutunut kiirehtimään, lisäten turhaan ylimääräistä stressiä.

Suomen työvoimapula oli aihe, jonka lisäsin työhöni jälkikäteen, se ei kuulunut alkuperäiseen suunnitelmaani, vaan se nousi usein esiin lähteissä havainnollistaen selkeän syyn yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Mielestäni se toimii erittäin hyvänä perusteluna sille, miksi tämä työ on ajankohtainen ja tärkeä. Samalla opin paljon siitä, mitä erilaiset yritykset tekevät yhdenvertaisuuden edistämiseksi ja maahanmuuttajien tukemiseksi tällä hetkellä.

Lähteet

Alahuhta, M. Häikiö, M. & Seppänen, P. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. 1. painos. Docendo

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 1.painos. Tampere: Vastapaino 2011

Caven, V. & Nachimias, S. 2017. Hidden Inequalities in the Workplace: A Guide to the Current Challenges, Issues and Business Solutions 1. painos. Palgrave Macmillan.

Caven, V. & Nachimias, S. 2019. Inequality and Organizational Practice : Volume I: Work and Welfare. 1. painos. Springer International Publishing AG.

Dowell, E. & Jackson, M. 27.07.2020. "Woke-Washing" Your Company Won't Cut It. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2020/07/woke-washing-your-company-wont-cut-it>. Luettu 25.11.2020

Dufva, M. 2020. Sitran selvityksiä 162. Megatrendit 2020. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>. Luettu: 25.11.2020

Jääskä, H. & Lehtonen, M. 2010., Esimiehen tehtävät sekä oikeudelliset vastuut ja velvollisuudet. JAMK. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22756/Jaaska_Hannele-Lehtonen_Mirva.pdf;jsessionid=B2086B90D57230E8DCF707461B5C9864?sequence=1. Luettu: 14.10.2020

Keskinen, S. Artemjeff, P. & Järvinen, T. 2010, Yhdenvertaisuussuunnittelun opas. Yhdenvertaisuussuunnittelun suositus- ja opastyöryhmä. Sisäasiainministeriö. Luettavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Yhdenvertaisuussuunnittelun+opas+suomi/a74c17cd-2170-4e8b-8b2b-ff4c0407978c/Yhdenvertaisuussuunnittelun+opas+suomi.pdf>. Luettu: 19.11.2020

King, M. 3.3.2020. Yhdenvertaisuuspäällikkö. How Workplaces- Not Women – Need to Change to Improve Equality. Harvard Business Review. Podcast. HBR IdeaCast/Episode 726

Kipinä.net. Mistä ratkaisu Suomen työvoimapulaan? Luettavissa: <https://www.kipina.net/Mista-ratkaisu-Suomen-tyovoimapulaan>. Luettu: 14.11.2020

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija: Ajattele mitä ajattelet. 1.painos. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. 1. painos. Talentum Media.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609). Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#a30.12.2014-1329>. Luettu: 15.10.2020

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759). Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yksityisyyden%20suojasta>. Luettu: 14.10.2020

Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. 1.painos. Talentum Media : Lakimiesliiton Kustannus cop. 2015

Martikainen, A. 23.11.2018. Suomessa on huutava työvoimapula, mutta työnantajilla on ennakkoluuloja maahanmuuttajista – tämä leipomoyrittäjä palkkaa heitä mielellään. Yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10509616>. Luettu: 14.11.2020

Oppaita yhdenvertaisuussuunnitteluun. Luettavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/oppaat-yhdenvertaisuussuunnitteluun>. Luettu: 5.10.2020

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. 1.painos. Alma Talent

Saad, L. F. 2020. Me and White Supremacy: How to Recognize Your Privilege, Combat Racism and Change the World. 1. painos. Quercus Editions Ltd

Sairaanhoitajaliitto. 5.10.2020. Yli puolet Sairaanhoitajaliiton koronakyselyn vastaajista mietti alanvaihtoa koronapandemian aikana. Luettavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/yli-puolet-sairaanhoitajaliiton-koronakyselyn-vastaajista-mietti-alanvaihtoa-koronapandemian-aikana/>. Luettu 11.11.2020

Seppälä, T. 2010. Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia

Suomen perustuslaki (11.6.1999/731). Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>. Luettu: 10.10.2020

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 29.06.2020. Johtamisen ja urakehityksen tasa-arvokysymyksiä. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/johtamisen-ja-urakehityksen-tasa-arvokysymyksiä>. Luettu: 05.11.2020

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 7.2.2018. Koulutus ja kielitaito. Luettavissa:

<https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/kotoutuminen-ja-osallisuus/koulutus-ja-kielitaito>. Luettu 12.11.2020

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 1.11.2019. Kotoutuminen ja osallisuus. Luettavissa:

<https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/kotoutuminen-ja-osallisuus>. Luettu 12.11.2020

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 07.08.2020. Sukupuoli ja politiikan johtopaikat. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/valta-ja-paatokseteko/sukupuoli-ja-politiikan-johtopaikat>. Luettu 05.12.2020

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2.7.2020. Yhdenvertaisuus ja syrjintä. Luettavissa:

<https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/kotoutuminen-ja-osallisuus/yhdenvertaisuus-ja-syrjinta>. Luettu 12.11.2020

Tilastokeskus. Väestöryhmät. Luettavissa:

http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa.html#tab1485503695201_4. luettu 12.11.2020

Työ- ja elinkeinoministeriö. 18.9.2020. Ammattibarometri: Korona vähensi työvoimapulaa potevia ammatteja, ylitarjonta-ammateissa muutoksen suunta pysyi ennallaan. Luettavissa: <https://tem.fi/-/ammattibarometri-korona-vahensi-tyovoimapulaa-potevia-ammattaja-ylitarjonta-ammateissa-muutoksen-suunta-pysyi-ennallaan>. Luettu: 14.11.2020

Työsopimuslaki (26.1.2001/55). Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 14.10.2020

Työsuojeluhallinto. Oikeudet ja velvollisuudet työssä. Luettavissa:

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa> Luettu: 14.10.2020

Työsuojeluhallinto. 4/2019. Yhdenvertaisuuden edistäminen työpaikalla. Ohjeita työnantajalle. Luettavissa:

<https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/yhdenvertaisuusopas/#!/article/4/page/1-1>. Luettu: 20.10.2020

Työturvallisuuskeskus. Rauramo, P. 2016 Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Luettavissa:

https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_nettil.pdf Luettu: 9.10.2020

Väestöliitto. Maahanmuuttajat. Koonnut Anneli Miettinen. Luettavissa:

https://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/maahanmuuttajat/. Luettu 12.11.2020

Yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1325). Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325#L2P7>. Luettu: 10.10.2020

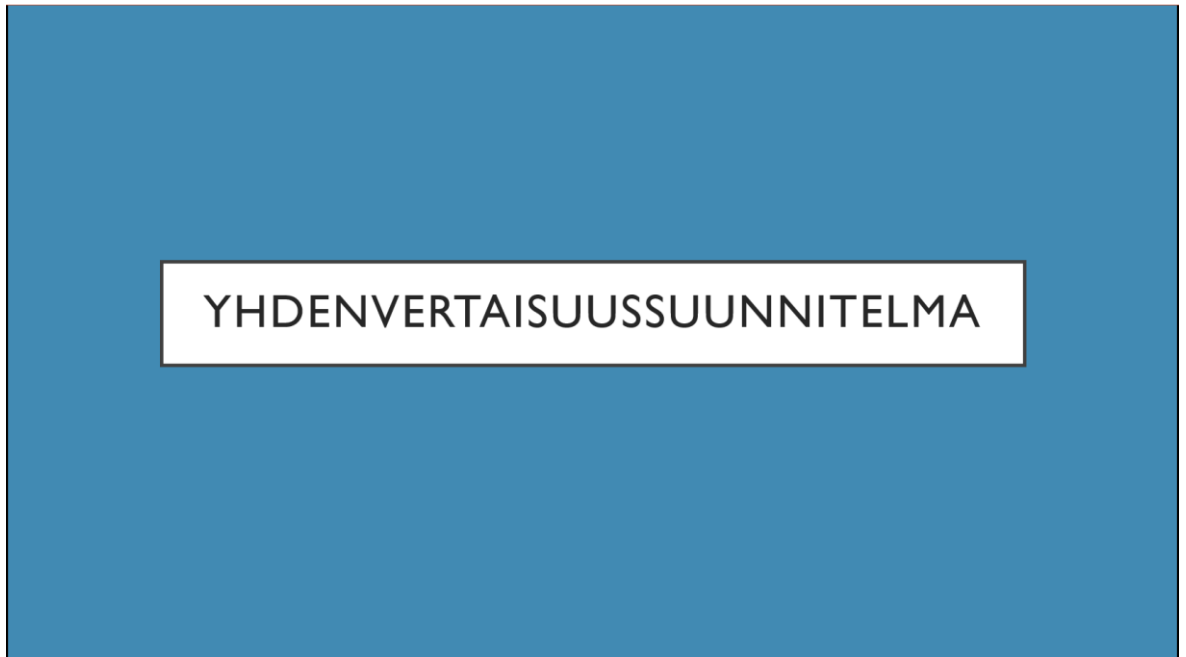
Yhdenvertaisuussuunnittelun opas. Sisäasiainministeriö. Julkaistu 9.4.2010. Luettavissa:

<https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Yhdenvertaisuussuunnittelun+opas+suomi/a74c17cd-2170-4e8b-8b2b-ff4c0407978c/Yhdenvertaisuussuunnittelun+opas+suomi.pdf>

Luettu 20.10.2020

Liitteet

Liite 1. Yhdenvertaisuussuunnitelman visualisointi



YHDENVERTAISUUS

- Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän taustastaan, uskonnostaan, eettisyydestään, sukupuolestaan, seksuaalisuudestaan, terveydentilastaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. (Sisäasiainministeriö, 2010, 9)

26/11/2020 10.08

Anna Dmitrieva

2

TYÖRYHMÄN PERUSTAMINEN

26/11/2020 10.12

- Yhdenvertaisuussuunnitelman tekemistä varten kannattaa luoda erillinen työryhmä, jonka vastuulla on yhdenvertaisuusprojektin hoitaminen.
- Työryhmän jäseniksi valitaan ihmisiä, jotka kokevat olevansa kiinnostuneita aiheesta.
- Työryhmän ensimmäiseen tehtävään kuuluu käydä läpi työryhmän resurssit suunnitelman teko. Tarkistetaan, kuinka paljon aikaa työryhmän jäsenillä on käyttää tähän projektiin ja millaiset valmiudet työryhmällä on suunnitelman käyttöönottoon organisaatiossa.

Anna Dmitrieva

3

ORGANISAATION OSALLISTAMINEN

26/11/2020 10.09

- Seuraava vaihe on osallistaminen. Tämä tarkoittaa organisaation muiden jäsenten osallistamista yhdenvertaisuuden edistämiseen heti alusta alkaen. Tällä varmistetaan, että kaikki ovat tietoisia siitä, että yhdenvertaisuussuunnitelma on työn alla.
- Osallistamisen avaamasta keskustelusta ja palautteesta saadaan organisaation muiden jäsenten mielipiteet ja näkemykset esiin. Tämä helpottaa tarvittavien muutosten tekemisen heti suunnittelun alkuvaiheissa, nostaen onnistumisprosenttia entisestään, ja sitoen organisaation kaikki jäsenet mukaan.
- Tiedottaminen on tärkeää myös organisaation asiakkaille ja sidosryhmille. Organisaation ulkopuolelle tiedottaminen sitoo organisaatiota entistä enemmän suunnitelman toteuttamiseen, sillä nyt monet ulkopuoliset tahot seuraavat sen edistymistä.

Anna Dmitrieva

4

NYKYTILANTEEN ARVIOINTI

26/11/2020 10.09

- Organisaation nykyisen yhdenvertaisuustilanteen arvioinnissa tilannetta kannattaa tarkastella monesta eri näkökulmasta ja käyttäen muutamaa eri tutkimusmenetelmää, (haastattelu, aiemmin kerätty palaute, asiakaspalaute, aiemmin esille nostetut ongelmatilanteet).
- Kerätyn tiedon avulla saadaan aikaan suuntaa antava raportti siitä, missä yhdenvertaisuutta koskevissa asioissa organisaatiolla on kehitettävää. On kuitenkin muistettava, että ongelmakohtia saattaa nousta lisää ajan mittaan, joten tämä kartoitus on vain yksi monista.

Anna Dmitrieva

5

TOIMENPITEISTÄ PÄÄTTÄMINEN

26/11/2020 10.09

- Kartoituksen jälkeen on aika päättää toimenpiteistä. Tämä tehdään kartoituksessa ilmenneiden asioiden pohjalta. Kartoituksessa esiin nostetut asiat ovat välttämättömiä korjattavia asioita, mutta niiden lisäksi voi, ja myös kannattaakin ottaa käsittelyyn muita yhdenvertaisuuteen ja moninaisuuteen liittyviä asioita, jotka eivät ilmenneet kartoituksessa.
- Toimenpiteiden pitää olla konkreettisia ja niiden pitää olla toteuttavissa. Toimenpiteitä määriteltäessä on pidettävä mielessä seuraavat kysymykset;
 - Miten toimenpide vaikuttaa yhdenvertaisuuden edistämiseen?
 - Millä tavoin toimenpiteen toteutumista voidaan mitata?
 - Kuka on vastuussa toimenpiteen toteutumisen seuraamisesta?
 - Mitä varoja toimenpide vaatii organisaatiolta?

Anna Dmitrieva

6

SUUNNITELMAN LAATIMINEN JA HYVÄKSYMINEN

26/11/2020 10.10

- Yhdenvertaisuussuunnitelman on oltava virallinen, organisaation ylemmän johdon hyväksymä dokumentti, jolla taataan organisaation sitoutuminen yhdenvertaisuustyöhön. Tämän takia on erittäin tärkeää kirjata ylös kaikki strategiset toimenpiteet, jotka liittyvät suunnitelman toteuttamiseen
- Suunnitelmaan kirjataan kaikki tehty taustatutkimustyö ja sen johtopäätökset, vaaditut toimenpiteet ja niiden toteutumisen edellytykset, seurantasuunnitelma sekä suunnitelman mahdollinen päivittäminen tulevaisuudessa
- Suunnitelmaan tehdään tarvittavat muutokset, jotta se olisi loppuun asti mietitty, ja hyväksytään

Anna Dmitrieva

7

TIEDOTTAMINEN JA TOIMEENPANO

26/11/2020 10.10

- Yhdenvertaisuussuunnitelman toteuttamisesta tiedotetaan koko organisaatiolle
- Mahdollisista koulutuksista, seurannasta ja tavoitteista tiedotetaan ajoissa
- On myös erittäin tärkeää korostaa, että kaikki organisaation jäsenet sitoutuvat yhdenvertaisuuden edistämiseen, ja että rikkeiden ilmetessä, aiheuttajalle tulee seuraamuksia. On osoitettava, että asiaton käytös ei ole millään tapaa hyväksyttävää

Anna Dmitrieva

8

TULOSTEN SEURANTA

26/11/2020 10.11

- Yhdenvertaisuuden edistäminen organisaatiossa on muutosjohtamista, ja kuten jokaisen muutoksen kanssa, seuranta on erittäin tärkeä vaihe.
- Tähän voidaan käyttää joko valmista työryhmää, tai perustaa uusi seurantaryhmä.
- Seurannan avulla voidaan huomata, jos suunnitelmassa oli jokin asia, joka jäi syystä tai toisesta huomaamatta suunnitelmaa tehdessä. Samalla seuranta tukee suunnitelman toteutumista, sillä se vaatii oikeaa muutosta

Anna Dmitrieva

9

PÄIVITTÄMINEN

26/11/2020 10.11

- Viimeisin vaihe on suunnitelman päivittäminen. Tähän sisältyy ajatus siitä, että ensimmäinen toimeenpantu suunnitelma on vasta ensimmäinen versio, ja että tulevaisuudessa on tulossa uusia päivitettyjä versioita.
- Päivittämisellä taataan, että suunnitelma on ajankohtainen, ja heijastaa organisaation nykyistä tilannetta ja sen ongelmakohtia.
- Suunnitelman päivittäminen ja toimeenpano muutosten pohjalta kannattaa toteuttaa parin vuoden välein

Anna Dmitrieva

10

LÄHTEET

26/11/2020 10.12

- Keskinen, S. Artemjeff, P. & Järvinen, T. 2010, Yhdenvertaisuussuunnittelun opas. Yhdenvertaisuussuunnittelun suositus- ja opastyöryhmä. Sisäasiainministeriö. Luettavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Yhdenvertaisuussuunnittelun+opas+suomi/a74c17cd-2170-4e8b-8b2b-ff4c0407978c/Yhdenvertaisuussuunnittelun+opas+suomi.pdf>. Luettu: 19.11.2020

Anna Dmitrieva

11