

Riitta Liisa Rotinen

**MATKALLA MONIMUOTOISUUTEEN –  
MONIMUOTOISUUDEN JA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMI-  
NEN PILOTTITYÖYHTEISÖISSÄ**



**Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Helsinki 2008**

DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA  
D Työpapereita 45

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Taitto: Roope Lipasti

ISBN 978-952-493-045-1 (pdf)

ISSN 1458-3674

## TIIVISTELMÄ

Riitta-Liisa Rotinen **Matkalla monimuotoisuuteen –  
Monimuotoisuuden ja työhyvinvoinnin  
kehittäminen pilottityöyhteisöissä**

Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2008

41 s. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja D Työpapereita 45

ISBN 978-952-493-045-1 (pdf) ISSN 1458-3674

Monenlaisuus voimavarana työyhteisöissä –työolojen kehittämishanke (1.12.2006 – 31.1.2008) oli Itä-Suomen lääninhallituksen sosiaali- ja terveysosaston rahoittama ESR -hanke, jota hallinnoi Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak).

Hankkeen tavoitteena oli työelämän ja työprosessien muutoksiin valmistautuminen ja työelämästä syrjäytymisen ennaltaehkäiseminen sekä työhyvinvoinnin lisääntyminen sekä työyhteisöjen asenneilmapiiirin kehittyminen monenlaisuutta hyväksyväksi.

Hankkeen aikana kartoitettiin monenlaisuuden hyödyntämiseen liittyviä malleja ja menetelmiä. Samalla malleja ja menetelmiä pilotoitiin Etelä- ja Pohjois-Savon alueella. Hankkeen aikana tehtiin myös työyhteisöjen hyvinvointiin liittyvää pienryhmäkonsultointia.

Hankkeen tuloksista voidaan todeta mm. seuraavaa:

- työyhteisöjen arvo- ja asenneilmapiiirit kehittyivät hyväksyvämmiksi suhteessa monenlaisuuteen
- työelämän ja työprosessien muutoksiin on myös joissakin työyhteisöissä saatu valmiuksia
- monimuotoisuuden johtamisosaamisen (sisältäen ikäjohtamisen) kautta työyhteisöjen hyvinvointi on lisääntynyt.
- on saatu myös tietoa työyhteisöjen kehittämisen vähimmäisedellytyksistä

**Asiasanat:**

työelämä, syrjäytyminen, ennaltaehkäisy,  
työyhteisöt, hyvinvointi, kehittäminen

**Teemat**

Hyvinvointi ja terveys

**Julkaistu:** Open Access –julkaisuna

**Verkko-osoite**

[http://www.diak.fi/files/diak/Julkaisutoiminta/D\\_45\\_ISBN\\_9789524930451.pdf](http://www.diak.fi/files/diak/Julkaisutoiminta/D_45_ISBN_9789524930451.pdf)

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	MALLIEN JA MENETELMIEN KARTOITUS	11
2.1	Työyhteisöjen monimuotoisuuden kehittäminen	11
2.2	Monimuotoisuuden johtaminen	12
2.3	Ikääntyminen – ikäjohtaminen	13
2.4	Vajaakuntoisuus, vammaisuus	15
2.5	Monikulttuurisuus	16
3	TYÖYHTEISÖJEN MONIMUOTOISUUS	18
3.1	Työmarkkinat muutoksessa	18
3.2	Työyhteisöjen monimuotoisuus lisääntyy	21
3.3	Monimuotoisuus tarvitsee tietoista johtamista	23
3.4	Työyhteisöjen moninaisuustiedon ja – taidon lisääminen	25
4	KEHITTÄMISTYÖ PILOTTITYÖYHTEISÖISSÄ	26
5	ARVIOINTI	28
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
7	JATKOA AJATELLEN – MITÄ KANNATTAISI KEHITTÄÄ?	33
	LÄHTEET	35



# 1 JOHDANTO

**M**önnenlaisuus voimavarana työyhteisöissä – työolojen kehittämishanke (1.12.2006 – 31.1.2008) oli Itä-Suomen lääninhallituksen sosiaali- ja terveysosaston rahoittama ESR -hanke, jota hallinnoi Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak).

Diakonia-ammattikorkeakoulu on valtakunnallinen ammattikorkeakoulu – ainoa lajissaan sosiaali- ja terveysalalla ja suurin sosiaalialan kouluttaja Suomessa. Diakissa koulutetaan osaajia myös kulttuuri- ja humanistiselle alalle. Diakilla on ammattikorkeakoulujen joukossa myös kansallinen erityistehtävä toimia kirkon alan kouluttajana ja kehittäjänä koko maassa. Diak tekee laajaa yhteistyötä myös kansalaisyhteiskunnan kanssa. Diakonia-ammattikorkeakoulu pystyy tarjoamaan koulutusta ja työelämäpalveluja kahdeksassa toimipisteessä pääkaupunkiseudulta Ouluun, Pieksämäeltä Poriin. (Diak i.a.)

Ammattikorkeakoululaki (351/2003) määrittää 4. pykälässä myös Diakin tehtävän seuraavasti:

*Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palveluvaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. (Diak i.a.)*

Diakonia-ammattikorkeakoulun Pieksämäellä sijaitsevalla Idän toimipaikalla on pitkäaikaista ja monipuolista kokemusta työyhteisöjen hyvinvoin-

tiin liittyvien sisältöjen kehittämistä sekä vastaavantyyppisten projektien hallinnoinnista ja toteutuksesta. Toimipaikassa on kehitetty laatutyötä yhteistyössä seudun yritysten kanssa ja toteutettu johtamisen täydennyskoulutusta, laulukoulutusta ja työnohjauspalveluja sosiaali- ja terveystyöpalveluja tuottaville yrityksille.

Monenlaisuus voimavarana työyhteisöissä – työolojen kehittämishankkeen hakemiseen innoitti vankan työelämäkehittämisaamien lisäksi Diakoniammattikorkeakoulun 2001-2006 hallinnoiman Hakeva työllistymisen palvelukeskus -hankkeen kokemukset siitä, että pelkästään yksilöihin kohdistuvat toimet eivät ole riittäviä turvaamaan monimuotoisen henkilöstön työhön pääsyä ja työmarkkinoilla pysymistä, vaan tarvitaan myös työelämän asenteiden ja arvojen muuttamista. Tiedossa oli lisäksi, että Suomea on lähivuosina uhkaamassa työvoimapula, jonka paikkaamiseksi tarvitaan maahanmuuttajien lisäksi kaikkien suomalaisten työpanosta.

Niinpä hankkeen avulla lähdettiin etsimään keinoja, joilla voidaan varautua työyhteisöissä lähivuosina tapahtuviin suuriin henkilöstömuutoksiin ja joilla voidaan edistää työhyvinvointia ja ennaltaehkäistä työelämästä syrjäytymistä. Tarkoituksena hankkeessa oli kehittää vaihtoehtoisia malleja ja menetelmiä työyhteisöjen inhimillisten voimavarojen kehittämiseen ikääntymisen, monikulttuurisuuden ja vajaakuntoisuuden mukanaan tuomien monenlaisten voimavarojen hyödyntämisen näkökulmasta.

Hankkeen tavoitteet olivat:

- työelämän ja työprosessien muutoksiin valmistautuminen ja työelämästä syrjäytymisen ennaltaehkäiseminen
- työhyvinvoinnin lisäämiseen liittyvien mahdollisuuksien ennakointi
- työyhteisöjen asenneilmapiirin kehittyminen monenlaisuutta hyväksyväksi
- työhyvinvointiin liittyvien mallien, menetelmien ja tuotteiden kehittäminen
- hyvinvointijohtamisen kehittäminen

Hankkeen keskeiset toimenpiteet olivat:

- monenlaisuuden hyödyntämiseen liittyvien mallien ja menetelmien kartoitus
- vaihtoehtoisten monenlaisuuden hyödyntämiseen liittyvien mallien ja me-



netelmien paikallisten ja alueellisten sovellusten kehittäminen ja pilotointi  
Etelä- ja Pohjois-Savon alueella

- työyhteisöjen hyvinvointiin liittyvä pienryhmäkonsultointi
- arviointi ja tiedottaminen

Hankkeessa odotettiin syntyvän työyhteisöjen kehittämiseen liittyviä tuotteita ja konsultatiivisen työnohjauksen vakiintuvan Diakonia-ammattikorkeakoulun työelämäpalveluihin. Hankkeen arvioitiin vaikuttavan osaltaan työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämiseen ja monenlaisten työnhakijoiden mahdollisuuksiin sijoittua esteettömästi työyhteisöihin ja osallistua tasa-arvoisesti työyhteisöjen toimintaan omista lähtökohdistaan käsin.

Hankkeen ajoitus sattui erinomaisen hyvin. Vuosi 2007 oli Euroopan yhdenvertaisten mahdollisuuksien teemavuosi, jonka päätavoitteena oli internetsivujen (Yhdenvertaisuus i.a.) mukaan:

*Teemavuoden yleistavoitteena on oikeudenmukaisen yhteiskunnan toteutuminen. Syrjinnän torjunnassa ja yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistämässä saavutetusta edistyksestä huolimatta jatkotoimet ovat edelleen tarpeen. Yhdenvertaisuutta edistäviä toimia on tehostettava sukupuoleen, etniseen alkuperään, uskontoon ja vakaumukseen, vammaisuuteen, ikään ja seksuaaliseen suuntautumiseen perustuvan syrjinnän torjumiseksi.*

Yhtenä teemavuoden osahankkeena Suomessa oli Monimuotoisuus -työelämässä verkostohanke, jota koordinoivat Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) ja SAK. (Yhdenvertaisuus i.a). Tämän kansallisen hankkeen myötä omaan hankkeeseemme oli saatavissa ajankohtaista tietoa, jota hyödynnettiin samoin kuin muiden hankkeiden tuloksia.

Hankkeen rahoitus koostui sosiaali- ja terveysministeriön kansallisesta rahoituksesta (57 %:a) ja ESR -rahoituksesta (43 %:a) sekä työyhteisöjen rahoitusosuuksista (6 x 1600 euroa). Projektin kokonaisrahoitus oli 145 210 euroa.

Hankkeen projektipäällikkönä toimi yhteiskuntatieteiden maisteri Riitta Liisa Rotinen. Hänen lisäksi työyhteisöjen kehittämässä olivat mukana lehtori, psykologian maisteri Tuomo Kuusela; lehtori, psykologian lissensiaatti, työnohjaaja Arto Mikkola, filosofian maisteri Jukka Määttänen, yhteiskuntatieteiden maisteri, työnohjaaja Markku Rantanen; lehtori, kas-

vatustieteen maisteri Sirpa Ylönen ja tiedottajana filosofian ylioppilas Atte Kollanus. Tiimissä toimi syksyllä 2007 myös Diakonia-ammattikorkeakoulun 3. vuoden sosionomiopiskelija Miia Juutilainen, joka suoritti hankkeessa Työ, työyhteisöt ja johtaminen -opintokokonaisuuden 8 viikon mittaisen harjoittelunsa.

Hankkeelle asetettiin ohjausryhmä, johon kutsuttiin seuraavat jäsenet:

Timo Parkkinen, henkilöstösihteeri, Pieksämäen kaupunki

Pirkko Petra, työterveyshoitaja, Pieksämäen kaupunki

Saila Rummukainen, palvelukodin johtaja, Rahkapuiston palvelukoti (Savon Vammaisasuntosäätiö)

Paula Simonen, erikoistyövoimaneuvoja, Pieksämäen työvoimatoimisto

Hallinnoijan edustajana ohjausryhmässä toimi palvelupäällikkö Kirsti Kauppinen ja hankkeen valvojana lääninsosiaalitarkastaja Anja Lehtonen. Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana kolme kertaa. Hankkeen päätösseminaari pidettiin Pieksämäellä 24.1.2007 kutsuseminaarina.

## 2 MALLIEN JA MENETELMIEN KARTOITUS

**H**ankkeen yhdeksi tehtäväksi oli projektihakemuksessa asetettu ole-  
massa olevien monenlaisuuden hyödyntämiseen liittyvien mallien ja  
menetelmien kartoitus. Hankkeen alkukaudet käytettiin tähän kar-  
toitustyöhön. Siihen osallistuivat projektipäällikön lisäksi jossain määrin  
myös hankkeessa mukana olevat työyhteisöasiantuntijat.

Malleja ja menetelmiä työyhteisöjen monimuotoisuuden ja työhyvin-  
voinnin kehittämiseen on olemassa paljon. Tässä tuodaan esille muuta-  
mia hankkeeseemme liittyen. Mallien ryhmittely erilaisten teemojen alle  
ei vastaa oman hankkeemme laaja-alaista käsitystä monenlaisuudesta. Ja-  
ottelu on kuitenkin tehty, koska monia malleja ja menetelmiä on eri hank-  
keissa kehitetty juuri tietyille kohderyhmälle.

### 2.1 Työyhteisöjen monimuotoisuuden kehittäminen

Valmentaja -työyhteisön monimuotoisuuskoulutus

SPR:n ESR -rahoitteisessa Spring -projektissa on kehitetty työyhteisön  
monimuotoisuuskoulutus, jossa tarkastellaan erilaisuutta yleisenä ilmiö-  
nä, monikulttuurisuutta, ikään liittyviä kysymyksiä, työyhteisön hiljais-  
ta tietoa ja monimuotoisuutta työnantajan näkökulmasta (Suomen Punai-  
nen Risti i.a).

Kullekin osiolla on laadittu kahden tunnin mittainen opetustuokio, jot-  
ka koostuvat harjoituksista, keskusteluista ja itsearvioinneista. Materiaalin  
tavoitteena on herättää oppijat tekemään omia arvojaan ja asenteitaan nä-  
kyväksi harjoitteiden ja keskustelujen avulla. Näin kullakin on mahdolli-  
suus myös niiden tarkistamiseen.

Spring -projektin tuotteita on edelleen kehitetty Response -projektissa,  
jonka osahanke Mahdollistaja tuo välineitä työyhteisöjen kehittämiseen  
(Suomen Punainen Risti i.a)

Työterveyslaitoksen Duunitalkoot -internetpalvelun tavoitteena on ohjata työntekijöitä ja esimiehiä luomaan työpaikoille hyvä keskusteluilmapii-ri ja osallistumiskulttuuri. Sen lisäksi sivusto toimii selkeänä ja helppokäyt-töisenä ikkunana työtä ja työntekoa käsittelevään tutkimustietoon, hyviin käytäntöihin, käyttökelpoisiin kehittämismenetelmiin ja konsulttipalvelui-hin. Niiden avulla työpaikat voivat lähteä kehittämään asioita, jotka edis-tävät työhyvinvointia ja tuottavuutta samanaikaisesti. Sivuston käyttö on maksutonta.

Palvelusivusto antaa eväitä valmistauduttaessa neljään tulevaisuuden haas-teeseen työelämässä. Näitä ovat työntekijöiden ikääntyminen, osaamisen turvaaminen muuttuvassa toimintaympäristössä, monikulttuuristen työyh-teisöjen johtaminen sekä työ- ja toimintakyvyn turvaaminen mm. sairaus-poissaolo- ja työkyvyttömyyseläkekustannusten hallitsemiseksi. (Työterve-yslaitos i.a).

Seis -projekti on tuottanut koulutusmateriaalin: Kohti monimuotoisuut-ta Vähemmistöt, syrjintä ja syrjimättömyys Suomessa. Koulutusmateriaa-lissa käsitellään monimuotoisuutta mm. seksuaalisuuden, vammaisuuden, etnisyyden ja iän kannalta. Aineistossa käydään myös läpi yhdenvertaisuus-lakia, jonka todetaan olevan työkalupakki syrjintää vastaan. Materiaalissa annetaan taustatietoja käsiteltäviin kysymyksiin sekä pohditaan yhden-vertaisuuteen ja syrjimättömyyteen liittyviä avainkäsitteitä. Materiaalissa on runsaasti erilaisia tehtäviä ja harjoituksia, joiden avulla osallistujat voi-vat kartoittaa omia arvojaan ja asenteitaan suhteessa käsiteltäviin ilmiöihin. Materiaalin tueksi on olemassa myös kalvosarja. (SEIS – Suomi eteenpäin ilman syrjintää – hanke i.a.).

## **2.2 Monimuotoisuuden johtaminen**

Diversa Consultigin ”Monimuotoisuus ja tasa-arvo yrityksen tuloksen te-kijöinä” – Equal -rahoitteinen Monikko -hanke tuotti työkirjan Johda monimuotoisuutta Investoi tulevaisuuteen. Kirjoitustyöstä on vastannut An-na Savileppä. Hänen mukaansa monimuotoisuuden johtaminen ei ole mi-kään uusi ismi vaan siinä yhdistyy tasa-arvosuunnittelun, työn ja perheen yhteensovittamisen, joustavien työaikajärjestelyjen ja vastuullisen henkilös-töjohtamisen aineksia.

Työkirja opastaa monimuotoisuuden johtamisen kehittämistoiminnan

suunnitteluun ja toteutukseen, jotka hän on jäsentänyt viiteen eri vaiheeseen:

1. Lähtökohdat, arvojen ja visioiden määrittely, (liike)toimintastrategia
2. Toimintaympäristö ja kriittiset menestystekijät, sidosryhmät
3. Nykytilanteen kartoitus ja prosessien analyysi
4. Suunnitelmien tekeminen ja kehittämistoimet
5. Suunnitelman toteutuksen seuranta ja tulosten mittaaminen

Työkirjassa on selkeitä kysymyksiä vastattavaksi kuusakin kohdassa. Nämä kysymykset helpottavat kunkin yrityksen yksilöllisen suunnitelman työstämistä. (Savileppä, 2005).

### **2.3 Ikääntyminen – ikäjohtaminen**

” Millaista on tehdä työtä ihmisen kanssa, joka on nuorempi kuin omat lapset? Kuinka käy, kun kollega on isoisän ikiä? Hyvin, jos kunnioitamme toisiamme. Työelämän käytännön ratkaisut testataan kasvokkain työkavereiden kesken, jotka joko soittavat yhteistä säveltä tai sitten eivät. Säröäänien vähentäminen käy helposti tämän kirjan virittämien ajatusten avulla. Tutkimukseen perustuvan tiedon rinnalla, tarjolla on asennemuutokseen herätteleviä kysymyksiä ja muistilistoja, joihin paneutumalla voit tehdä työyhteisöstäsi entistä mukavamman paikan – niin itsellesi kuin työtovereillesi, olittepa minkä ikäisiä hyvänsä.” (Ilmarinen, 2005) Näin Työtoveri toista sukupolvea -kirjasta mainostetaan sen takakannessa.

Työterveyslaitos on julkaissut Göran Lindgrenin (2003) kirjoittaman Kansallisen ikäohjelman 2000 - 2002 toteuttaman Ikäjohtamisen koulutushankkeen tuottaman Ikäjohtamisen työkirjan. Työkirjassa lähdetään visioista ja edetään hyviin käytäntöihin sillä ajatuksella, että ikäjohtamisen ihannetila saavutetaan 3-5 vuoden kuluttua kehittämistyön aloittamisesta.

Työkirja on jaettu kahdeksaan teemaan, joita ovat

1. tietoisuus
2. asenteet
3. johtaminen ja esimiestyö

4. toimiva ikästrategia
5. työkyky, motivaatio ja jaksaminen
6. osaaminen
7. töiden järjestely ja työympäristö
8. hyvä elämä

Kukin osakokonaisuus rakentuu työyhteisön omasta visiosta, valmiista kysymyksistä, työyhteisössä nousseista kysymyksistä, ehdotuksista työkaluiksi ja hyviksi käytännöiksi sekä työyhteisön kehittämää muita työkaluja ja hyviä käytäntöjä.

Työterveyslaitoksen internetsivuilla on paljon työhyvinvointiin ja ikäjohtamiseen liittyvää materiaalia. Erityisesti professori Juhani Ilmarinen on tuottanut runsaasti tutkimustietoa viimeisen 25 -vuoden aikana, jota on hyödynnetty sekä kansallisesti että kansainvälisesti. (Työterveyslaitos, i.a.)

Keravan Energialla on ollut vuosina 2004 - 2006 Työelämän kehittämisohjelma Tykesin rahoittama senioriohjelma, jonka käytännön toimenpiteet oli ryhmitelty kolmeen eri osa-alueeseen. Työterveyshuollon näkökulmana olivat työkyvyn ylläpito ja henkilöstön ikääntymisen vaikutukset. Toiseksi jatkuvan tietotaidon kehittämisen ja hiljaisen tiedon siirron turvaamiseksi kehitettiin lukuisia menetelmiä, kuten sisäinen rekrytointipolitiikka ja yrityksen sisällä tapahtuva tehtävien kierto. Kolmanneksi yrityksessä pyrittiin luomaan uudenlainen johtamisen kulttuuri kehityskeskustelujen ja työmaakerrosten avulla.

Senioriohjelman keskeiset sisällöt olivat:

- \* työkyvyn ylläpito
- \* ikäryhmätarkastukset
- \* painonhallinta- ja kuntoutusryhmät
- \* keskusteleva johtamisen kulttuuri
- \* kehitys – ja tulevaisuuskeskustelut
- \* työmaakerrokset
- \* osaamisen turvaaminen ja siirto
- \* tehtävien kierto
- \* mentorointi. (Työelämän kehittämisohjelma Tykes i.a.)

## 2.4 Vajaakuntoisuus, vammaisuus

VATES -säätiö (vajaakuntoisten työllisyyden edistäminen) on vuonna 1993 perustettu vammaisten ja vajaakuntoisten työllistymistä sekä työhön kuntoutumista edistävä asiantuntijaorganisaatio. Säätiö kehittää työllistymismenetelmiä, ylläpitää erityistyöllistämisen toimijoiden verkostoja, tarjoaa koulutusta sekä tekee vaikuttamistyötä. Säätiöllä on 35 taustayhteisöä. Taustayhteisöt ovat valtakunnallisia vammaisjärjestöjä ja niiden alueellisia yhdistyksiä sekä erityishuollon kuntayhtymiä ja työllistämispalveluita tuottavia toimijoita. (Vates -säätiö i.a.)

Vatesissa tehtyjen selvitysten mukaan vammaisten ja vajaakuntoisten työllistämisen tukimenetelmät sopivat hyvin sekä työllistymistä edistämään että tukemaan työelämässä mukana olevien henkilöiden työelämässä pysymistä silloin, kun työkyky alkaa heikentyä. Vajaakuntoisten ja vammaisten työllistymismenetelmissä keskeistä on työpaikoilla tapahtuva valmennus ja tukitoimet. Huomioitava on myös työntekijän tahto ja taidot sekä työnantajan tavoitteet ja ehdot. Tärkeää on työtehtävien analysointi ja räätälöinti tekijälleen sopivaksi. (Varanka & Sariola, 1997, 23)

Employment-Horizon -projekteissa on kehitetty malleja siihen, miten työyhteisö, työtoverit ja esimiehet, voivat estää työtoverin uupumisen ja sairastumisen ja sen seurauksena työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen. Muun muassa Pohjois-Irlannissa toimii ITO-järjestössä (Industrial Therapy Organisation) mielenterveyskuntoutujien työllistymistä edistävä Accept-projekti, jossa on menestyksellisesti kehitetty ennalta ehkäiseviä toimintamalleja siihen, miten työyhteisö voi jo aikaisessa vaiheessa puuttua työtoverin uupumiseen tai sairastumiseen. Keinoina ovat olleet työyhteisöjen kouluttaminen ja monipuolinen tiedotustoiminta. (Varanka & Sariola 1997,24).

Vajaakuntoisen tai vammaisen henkilön työssä pysyminen riippuu hyvin paljon hänen työssä saamastaan tuesta. Vaikka hän saisi kuinka paljon työpaikan ulkopuolista tukea esimerkiksi työvalmentajalta, mikään ei kuitenkaan korvaa työyhteisön antamaa luonnollista tukea, aitoa hyväksyntää ja rohkaisua työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. (Varanka & Sariola, 1997, 24)

## 2.5 Monikulttuurisuus

Vuosina 2001 - 2005 toiminut ETMO oli yksi Euroopan unionin EQUAL –yhteisöaloiteohjelman hankkeista. Tässä hankkeessa suomalaiset ja maahanmuuttajat yhdessä, yhteisten oppimisprosessien kautta pyrkivät oppimaan toinen toisiltaan, näkemään asioita toisten kulttuurien näkökulmista ja lieventämään puolin ja toisin tiedon puutteesta johtuvia ennakkoluuloja. Yhteen hiileen puhaltaminen ja suvaitsevaisuus tuovat myös kaikille osapuolille taloudellista hyötyä. Etmo -projekti tuotti koulutuskansion ”Monikulttuurisuuskoulutus”, jota voi tiedustella Kiljavan opistolta. Kansion materiaalin voi myös toistaiseksi tutustua verkossa. (Kiljavan opisto i.a.). Projekti tuotti myös Olen suomalainen – tarinoita työelämästä videon, joka on ladattavissa ETMO:n sivuilta. (Kiljavan opisto i.a.)

Koulutuskeskus Salpauksen hallinnoima Oppisopimuksella uusia mahdollisuuksia maahanmuuttajille Osuma -projektissa (2001–2007) on kehitetty toimintamallia, jonka avulla maahanmuuttajien työelämään siirtymistä voidaan helpottaa ja samalla kehittää heidän ammatillista osaamistaan Suomessa vaadittavalle tasolle. Työvälineenä käytetään oppisopimuskoulutusta, johon liittyvät maahanmuuttajien tuki- ja ohjauspalvelut sekä työyhteisöjen ja työpaikkaohjaajien monimuotoisuuskoulutus. Projekti on jo tuottanut työpaikkaohjaajille tarkoitettua oppaan: Maahanmuuttajat työpaikalla Opas monikulttuuriin kohtaamisiin. (Koulutuskeskus Salpauk i.a.)

SAK:n hallinnoimassa Petmo -projektissa (2004–2007) on kehitetty koulutusta työyhteisöjen monimuotoisuusperehdyttäjille. Testikurssien pohjalta on kehitetty Monimuotoisuusperehdyttäjän käsikirja, Erilaisuus sallittu. Käsikirja julkaistiin hankkeen päätösseminaarissa maaliskuussa 2007. Oppimateriaalista tuotetaan myös hankkeen hallinnoijan (SAK) mukaan CD-rom ja suunnitteilla on tehdä materiaalista myös verkossa opiskeltava versio. (Erilaisuus sallittu, 2006)

MoniQ ESR -osarahoitteinen hanke (1.4 - 31.12.2006) oli työministeriön tuotekehityshanke, jolla tuettiin monikulttuurisuutta. Hanke tuotti julkaisut:

Toimintamalleja ja kokemuksia monikulttuurisuudesta, yleisjulkaisu  
Tavoitteena toimiva ja monikulttuurinen työyhteisö, koulutusjulkaisu  
Maahanmuuttaja työhallinnon asiakkaana, julkaisu työhallinnolle  
Monikulttuurisuus työyhteisössä, julkaisu työnantajille (Työministeriö i.a.)



Vuosina 2001 - 2004 Suomessa on toteutettu kansainvälisestikin ainutlaatuinen työpaikkojen tasa-arvoa ja moninaisuutta edistävä yhteistyöhanke. Siinä ovat olleet mukana kaikki Suomen työmarkkinajärjestöt, kahdeksan työyhteisöä, kaksi yliopistoa sekä yksityisiä konsultteja ja asiantuntijoita. Hanke kosketti lähes 8500 suomalaista palkansaajaa. Hankkeen tuloksena syntyi tuotteita, joista osa on julkisessa käytössä ja osa ostettavissa. Hankkeesta on myös julkaistu loppuraportti ”Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC”. (Psykosoft Oy i.a.)

## 3. TYÖYHTEISÖJEN MONIMUOTOISUUS

### 3.1 Työmarkkinat muutoksessa

Työmarkkinat tulevat edelleen muuttumaan Suomessa merkittävästi lähivuosina. Jo vuonna 2004 Suomen työmarkkinoilta alkoi poistua enemmän työvoimaa kuin sinne tuli. Vuonna 2030 arvioidaan yli 65 -vuotiaita olevan 600 000 enemmän kuin nyt. Samaan aikaan työikäisten määrä vähenee 300 000 hengellä. Etelä-Savossa tämä muutos tapahtuu huomattavasti nopeammin. Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmassa (Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma, 11) todetaan, että työvoiman riittämätön saatavuus on uhka lähivuosien vahvalle talouskasvulle. Erityistä huomiota ohjelman mukaan tullaan kiinnittämään nuorten koulutuksesta valmistumiseen ja vaille ammatillista koulutusta jääneiden nuorten osuuden supistumiseen nuorisoiäluokasta. Lisäksi ikääntyneiden työntekijöiden edellytyksiä ja kannusteita jatkaa työelämässä parannetaan. Veropoliittisten linjausten kohdalla (emt. 13) todetaan, että matalapalkkatuki laajennetaan nuoriin ja vammaisiin. Hallitusohjelman (emt. 20) tavoitteena on myös edistää työperusteista maahanmuuttoa.

Hallitusohjelman pohjalta laadittavan työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelman yhtenä keskeisenä linjauksena on hallitusohjelman mukaan: ”Työvoiman saatavuuden parantamiseksi edistetään toimenpiteitä, jotka tähtäävät opiskeluaikojen tiivistämiseen, työurien pidentämiseen, sosiaaliturvan työhön kannustavuuden lisäämiseen ja työperäisen maahanmuuton edistämiseen. Hankkeita työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi edistetään. Ohjelman tulee löytää keinoja työssä jaksamiseen ja työviihtyvyyden parantamiseksi.” ( Emt. 61)

Jotakin on jo tehtykin. Uuden lain (Työntekijän eläkelaki 395/2006) mukaan vanhuuseläkkeelle voi lähteä oman valintansa mukaan 63 - 68 -vuotiaana. Työnteko 63 ikävuoden jälkeen tuottaa tuntuvan lisän eläkkeeseen. Työurien pidentämiseksi työntekijöille tarjotaan myös mahdollisuutta ke-

ventää työtään ja siirtyä osa-aikaeläkkeelle 58 -vuotiaana. Osa-aikaisen työn järjestämiseen työnantajilla ei ole velvollisuutta, mutta se on myös työnantajalle edullinen eläkevaihtoehto. Osa-aikatyötä tekevän työntekijän taidot ja kokemus ovat edelleen työnantajan käytössä. Näin mahdollistetaan myös nk. hiljaisen tiedon siirtyminen työyhteisössä eteenpäin. Työntekijälle puolestaan lisääntyvä vapaa-aika antaa mahdollisuuden jaksaa työssä entistä pidempään. Näistä hyvistä asioista huolimatta työntekijän toiveiden ja työnantajan tarpeiden yhteensovittaminen saattaa olla työyhteisössä haasteellista. Ylisukupolvisen solidaarisuuden löytyminen voi olla näissä tilanteissa työyhteisöissä haasteellista.

Vuoden 2007 alusta tuli voimaan myös osa-aikainen sairausloma (Kansaneläkelaitos i.a.), jonka tarkoituksena on helpottaa työhön paluuta pitkän sairausloman jälkeen. Työntekijä sopii tällöin työnantajansa kanssa työhön paluusta osa-aikaisesti. Osa-aikaisen sairausloman yhtenä tavoitteena on työelämästä syrjäytymisen ennalta ehkäiseminen. Työyhteisöjen kannalta tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että työyhteisöjen on kyettävä ottamaan vastaan kuntoutuja, järjestämään hänelle hänen voimiaan vastaavaa työtä sekä tukemaan yhteisönä hänen mahdollisuuttaan toipua.

Myös muut säädökset ja kansainväliset sopimukset asettavat velvoitteita työyhteisöille. Tärkeitä moninaisuusasiakirjoja ovat ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus ja EU:n yhdenvertaista kohtelua työssä koskeva direktiivi. Suomessa direktiivit on toimeenpantu yhdenvertaisuuslaissa. Tämän lain (Yhdenvertaisuuslaki § 6) mukaan kaikkia tulee kohdella yhdenvertaisesti riippumatta iästä, etnisestä tai kansallisesta alkuperästä, kansalaisuudesta, kielestä, uskonnosta, vakaumuksesta, mielipiteestä, terveydentilasta, vammaisuudesta, sukupuolisesta suuntautumisesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä johtuen. Sukupuolten välisestä tasa-arvosta on säädetty erikseen (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986/609).

Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu mahdollistaa tasa-arvon työyhteisössä. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ilmenevät palkan ja palkitsemisen lisäksi organisaation rakenteissa, esimerkiksi osallistumismahdollisuuksissa, tiedonkulussa ja yhteistoiminnassa. Se ilmenee myös rekrytoinnissa, urakehityksessä, kouluttautumismahdollisuuksissa, ilmapiirissä ja vuorovaiikutuksessa. (Mosaiikki – Erialisuus vahvuudeksi. Tasa-arvo ja moninaisuus työn ABC, 4). Epäoikeudenmukainen kohtelu puolestaan on riski työntekijän hyvinvoinnille ja työn tuloksellisuudelle. Monimuotoisissa työyh-

teisöissä syntyy ristiriitatilanteita väistämättä. Näiden tilanteiden vähentämisessä ja käsittelemisessä auttaa työyhteisöjen moninaisuusosaaminen. Työyhteisöjen kannattaa panostaa sen hankkimiseen, koska päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuus on osoittautunut yhtä tärkeäksi terveyden selittäjäksi kuin työkuormitus tai mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (Kauppinen ja Toivanen, 2002, 257-258). Ihmisen tuntiessa tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi, hän työstää kokemustaan loppuelämänsä (Lahti, 2006).

Myös työn ja perheen yhteensovittaminen nostaa haasteita työyhteisöille. Se on keskeinen työntekijän hyvinvointiin liittyvä kysymys. Eikä se koske vain lapsiperheitä vaan myös pitkäaikaissairasta omaistaan tai vanhempaansa hoitavaa lasta.

Voimassaoleva lainsäädäntö turvaa pienten lasten vanhemmille perhevapaita: äitiysvapaa, vanhempainvapaa, osittainen vanhempain vapaa, hoitovapaa, osittainen hoitovapaa, tilapäinen hoitovapaa ja poissaolo pakottavasta perhesyystä.

Äläkkeitä vanhempiaan hoitavat aikuiset lapset ovat puolestaan työnantajien joustojen/joustamattomuuden varassa. Näihin joustoihin ja joustamattomuuksiin vaikuttavat lainsäädännön lisäksi ja ohella työtoverien ja esimiesten suhtautuminen.

Työvoiman liikkuvuutta halutaan myös lisätä työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. Siitä aiheutuu myös haasteita työn ja perheen yhteensovittamiseen. Asuminen työn vuoksi perheestä erillään tai työssä käyminen toiselta paikkakunnalta ovat myös osa työelämän moninaisuutta. Erilaiset epätyypilliset työsuhteet ovat myös osa työyhteisöjen arkipäivää ja moninaisuutta.

Nykyinen hallitus on ottanut tavoitteekseen myös selvittää kaikki ne mahdollisuudet ja keinot, joilla jokaisen työpanos voitaisiin käyttää hyödyksi (Hyssälä 2007). Perusturvauudistus on jo käynnistetty. Uudistamisen yhtenä keskeisenä tavoitteena ovat järjestelmän selkeyttäminen ja työhön kannustavuuden lisääminen. Työhön kannustavuudessa on ajateltu etenkin pitkäaikaistyöttömiä. Lisäksi keskusteluissa ovat vammaisten ja osatyökykyisten (eläkkeellä olevienkin) työssäkäyntimahdollisuuksien parantaminen sekä perusturvaa että muuta lainsäädäntöä uudistamalla. Monet vammaisista ovat joutuneet suoraan työkyvyttömyyseläkkeelle ilman, että heillä olisi ollut mahdollisuuttakaan kokeilla osaamistaan työelämässä. Kotimaisen potentiaalisen työvoiman lisäksi tarvitaan työvoimaa ulkomailta. Tarvitaan

myös uusia mahdollisuuksia jo täällä oleville maahanmuuttajille.

Jotta tämä kaikki olisi mahdollista, työmarkkinoilla on oltava nyt ja tulevaisuudessa valmiutta entistä enemmän kohdata työtovereina, esimiehinä ja alaisina monenlaisia ihmisiä ja työyhteisöjen on oltava valmiita monenlaisten työntekijöiden vastaanottamiseen, töiden uudelleenjärjestelyihin sekä uudelleenjärjestämiseen ja joustaviin työaikoihin. Tarvitaan siis moninaisuusjohtamisen osaamista, työyhteisön perehdyttämistä monimuotoisuuteen ja monimuotoisten työntekijöiden perehdyttämistä työyhteisöön. Tämä mahdollistaa sen, että kaikkien työpanos voidaan saada käyttöön, uudet tulokkaat voivat päästä työyhteisöjen täysivaltaisiksi jäseniksi ja että kaikilla on mahdollisuus voida hyvin työpaikoilla. Tämä luo myös mahdollisuuden työn tuottavuuden kasvulle.

Työyhteisöjen monimuotoisuusosaamisella luodaan mahdollisuuksia välityömarkkinoille sijoittuneiden henkilöiden siirtymiselle avoimille työmarkkinoille. Huomiotta ei voi myöskään jättää ennaltaehkäisevää funktiota. Huono moninaisuusosaaminen ja johtaminen saattavat aiheuttaa työelämästä syrjäytymistä työssä olevienkin keskuudessa. Tämän syrjäytymisen ennaltaehkäiseminen on ennen muuta inhimillisesti tärkeää, mutta tärkeää se on myös yhteiskunnan kannalta.

### **3.3 Työyhteisöjen monimuotoisuus lisääntyy**

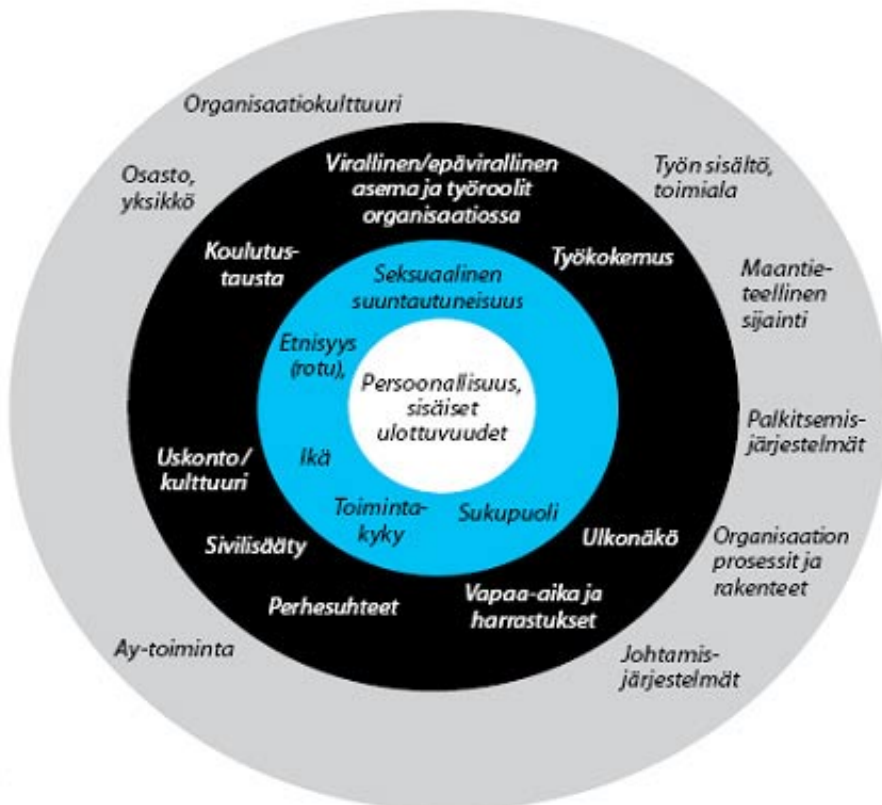
Työyhteisöissä on aina ollut erilaisia ihmisiä. Aiemmin puhuttiinkin erilaisuudesta ja sen tuomista eduista sekä niiden muuntamisesta organisaation vahvuudeksi. Nykyisin erilaisuuden käsitteestä pyritään pois, koska se koetaan leimaavana, ”normaalista” poikkeavana. Tilalle on tullut useita samaa asiaa koskevia käsitteitä: monenlaisuus, monimuotoisuus, moninaisuus ja monikulttuurisuus. Niiden merkitys ei ole vielä vakiintunut yleiskielessä (Moisio & Martikainen 2007,10).

Monimuotoisuudella tarkoitetaan yleensä kaikkea sitä erilaisuutta ja samanlaisuutta, jota työyhteisössä on. Se voi liittyä ikään, sukupuoleen, kulttuuristaan, kieleen, koulutukseen, temperamenttiin tai harrastuksiin. Moninaisuus voi myös olla uskontojen, mielipiteiden ja vakaumusten kirjoa ja vamman ja sairauden aiheuttamaa tarvetta järjestää palveluita tai työolosuhteita uudelleen (Filatov 2006,7).

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa on Savilepän (2005, 8) hahmotelma Monimuotoisuuden tasoista. Lähteenä hän on käyttänyt sovellettuna Lee Gardenswartz ja Anita Rowe, *Diverse Teams at Work*, 1994.

Kuviosta käy esille moninaisuudessa neljä erilaista kerrostumaa. Uloimpana ovat organisaatiotekijät, sitten yksilön ulkoiset ja sisäiset tekijät ja kaiken ytimenä yksilön oma persoonallisuus. Hankkeen lähtökohtana oli monimuotoisuusosaamisen kehittäminen huomioiden sekä organisaatiotekijät ja yksilön ulkoiset ja sisäiset tekijät. Monimuotoisuusosaamisen kehittäminen ja siinä kehittyminen koskevat näin ollen koko työyhteisöä ja sen kaikkia työntekijöitä

## Monimuotoisuuden tasot



Monimuotoisuus pidettiin tietoisesti mukana koko laajuudessaan, koska työyhteisöissäkin sitä ilmenee monin tavoin. Työyhteisökohtaisesti tarvittaessa tehtiin painotuksia moninaisuuden sisällä.

### 3.3 Johtajuuden kehittäminen

Monimuotoisuuden johtaminen (diversity management) on tulevaisuutta ennakoivaa johtamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä toimintaympäristössä henkilöstön monimuotoisuus on potentiaalinen voimavara, jota pyritään hyödyntämään työntekijän, työyhteisön, organisaation, asiakkaiden ja yhteiskunnan eduksi. Monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on tehostaa organisaation toimintaa ja lisätä tuottavuutta. Tavoitteena on myös parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista sekä hyödyntää olemassa olevaa osaamista ja henkilöstövoimavaroja mahdollisimman monipuolisesti ja tehokkaasti. Lähestymistapa on yhteydessä vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja yritysten yhteiskuntavastuuseen. (Monikulttuurisuus työyhteisöissä, 2006,). Pelkkä työyhteisön monimuotoisuus ei vielä tee monimuotoisuudesta voimavaraa, vaan nimenomaan johtaminen tekee sen (Kemppainen, 2007). Esimiehen tehtävänä on luoda ympäristö moninaisuusosaamiselle ja antaa tilaa moninaisuudelle. Johtamisella edistetään monenlaisten työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että kunkin työntekijän yksilöllisyys huomioidaan. (Monikulttuurisuus työyhteisössä 2006,12)

Moninaisuusjohtamisen ja -osaamisen ennustetaankin olevan yksi tärkeimmistä organisaatioiden kehittämisaikavälillä. Siitä povataan tulevan myös yksi tärkeimmistä yrityksen menestystekijöistä (Kemppainen, 2007). Tutkimusten mukaan monimuotoisuuden johtaminen tuo organisaatiolle taloudellisia hyötyjä. Monimuotoisella henkilökunnalla on mahdollisuus kohdata erilaiset asiakkaat ja heidän tarpeensa laadukkaammin. Organisaatioiden on myös työvoiman saatavuuden turvatakseen mielekästä tarkistaa asenteensa monimuotoisuuteen ja kohdattava sen mukanaan tuomat haasteet. Kun organisaatio saa rakennettua itselleen hyvän työpaikan maineen, sen markkina-arvo kasvaa. Hyvän imagon ainekset ovat: tyytyväiset työntekijät, tasavertainen kohtelu, uralla etenemisen mahdollisuudet ja hyväksyvä, luottamuksellinen ilmapiiri. Ammattitaitoisen työvoiman tarve lisää myös ulkomaalaisia osaajia työyhteisöissä – tarvitaan hyviä etnisiä suhteita. Henkilös-

tön erilaisuuden huomioiminen johtamisessa mahdollistaa kunkin henkilön voimavarojen ja osaamispotentiaalın tehokkaan käytön. Onnistunut monimuotoisuuden johtaminen hyödyntää organisaatiota monin tavoin:

- henkilöstön pysyvyys,
- henkilöstön osaamiskapasiteetin paraneminen,
- koulutus- ja perehdyttämiskustannusten väheneminen pitkällä aikavälillä,
- poissaolokustannusten väheneminen). (Savileppä 2005, 9-14).  
Se mahdollistaa myös työntekijöiden työhyvinvoinnin ottamalla ihmisen kokonaisvaltaisesti yksilönä huomioon.

Huomiotta ei voi myöskään jättää niitä etuja, joita organisaatio saa yhteistyökumppaneidensa ja asiakkaidensa keskuudessa. Moninaisuus kohottaa työyhteisön mainetta ja imagoa sidosryhmissä. Joissakin tapauksissa se voi vaikuttaa jopa rahoittajien innostukseen osallistua yrityksen toimintaan. Tärkeää on myös, että heikommassa asemassa olevien ryhmien mahdollisuudet kehittyvät ja sosiaalinen koheesio paranee.

Yksi suurimmista työelämän moninaisuushaasteista liittyy työvoiman **ikäntymiseen** ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin sekä yksilön, työyhteisöjen että yhteiskunnan kannalta. Työyhteisöissä tarvitaan ikäjohtamisen osaamista, jotta ikääntyneillä henkilöillä olisi mahdollisuus jatkaa työtehtävissään eläkkeelle jäämiseen saakka. Ikäjohtamisen tärkeydestä kertoo sekin, että tutkimusten mukaan suuriin ikäluokkiin kuuluvien kiinnostus jatkaa työelämässä riippuu enemmän työpaikan ilmapiiristä ja omasta esimiehestä kuin eläkkeen suuruudesta (Ilmarinen 2006, 12). Näin ollen siihen on mahdollisuus työyhteisössä vaikuttaa työyhteisöjen johtamista ja asenneilmapiiriä kehittämällä. Työikä on tärkeää aikaa onnistuneen vanhenemisen edellytyksiä rakennettaessa (Ilmarinen 2005, 97). On johdonmukaista olettaa, että hyvän kolmannen ja neljännen iän edellytysten luominen työelämässä vaikuttaa myös ikääntyneiden työntekijöiden sosiaali- ja terveyspalvelujen tarpeeseen, joten siihen panostaminen on inhimillisten tekijöiden lisäksi myös sosiaali- ja terveyspoliittisesti sekä kansantaloudellisesti kannattavaa.

Monimuotoisuuden johtaminen jatkuvan muutoksen keskellä ei ole helppoa esimiehille. Myös he tarvitsevat itselleen tukea selvitäkseen tästä haasteesta.



### 3.4 Työyhteisöiden moninaisuustiedon ja -taidon lisääminen

Sukupuoli-, tietotaito- ja ikämoninaisuutta on ollut työyhteisössä aina tai ainakin kauan, joten niihin on jo totuttu. Arvo- ja kulttuuritaustojen, yksityiselämäntilanteiden ja työsuhteen laadun, työajan ja koulutustaustojen moninaisuus ovat alkaneet työyhteisöissä lisääntyä. Niihin ei ole vielä totuttu ja siksi niiden seurauksena työ, työyhteisö ja oma hyvinvointi saataan kokea negatiivisemmin.

Lähivuosien muutokset tässä suhteessa ovat kovempia kuin koskaan. Niinpä työyhteisöissä tullaan tarvitsemaan monimuotoisuusosaamista. Se on taito, jota voidaan sekä arvioida että kehittää niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. Yhtenä keinona tähän on tiedon lisääminen monimuotoisuudesta. Pelkkä tieto ei kuitenkaan auta. Tarvitaan myös kykyä pohtia omia (minäkuva, asenteet muihin, käyttäytymismallit) ja työyhteisön asenteita suhteessa monimuotoisuuteen. Ne lisäävät itsetuntemusta ja -arvostusta. Tämän lisäksi tarvitaan myös toimintataittoa työskennellä monimuotoisessa työyhteisössä. Tätä kautta syntyy monimuotoisuusosaaminen, joka auttaa työyhteisöä ymmärtämään itseään sekä kutakin työyhteisön jäsentä itseään ja toisiaan.

## 4 KEHITTÄMISTYÖ PILOTTIYHTEISÖISSÄ

**H**ankkeen toteutusaikataulun lyhyys asetti projektille omat haasteensa. Kun alkuvuodesta 2007 kartoitettiin monenlaisuuden hyödyntämiseen liittyviä olemassa olevia malleja ja menetelmiä, samanaikaisesti etsittiin työyhteisöjä, joissa näitä malleja ja menetelmiä voitaisiin paikallisesti ja alueellisesti kokeilla Etelä- ja Pohjois-Savon alueella.

Näitä pilottityöyhteisöjä haettiin ilmoituksella, joka julkaistiin Länsi-Savossa, Pieksämäen Lehdessä ja Savon Sanomissa. Yhteydenottoja tuli enemmän kuin hankkeeseen voitiin valita osallistujia. Osa karsiutui pois sen vuoksi, että heillä ei ollut käytettävänä vaadittua omarahoitusosuutta. Joissakin työyhteisöissä esimiehillä olisi ollut osallistumishalukkuutta, mutta työntekijöiltä ei sitä löytynyt, joten he jättäytyivät valintaprosessista pois. Mukaan halunneiden ja omarahoitusosuuteen sitoutuneiden työyhteisöjen kanssa käytiin keskustelut, joissa vielä haluttiin varmistua, että työyhteisöjen tarpeet ja toiveet olivat sopusoinnussa hankkeen tavoitteiden kanssa.

Lopulta hankkeeseen tuli valituksi ja siihen osallistui kuusi työyhteisöä: Kuopion yliopiston hallinto- ja henkilöstöosasto, Lapsen kengissä ry, Oy Moilas Gf Ltd, Pieksämäen kaupungin ruokapalvelukeskus, Ristiinan vanhustentukiyhdistys ry ja Savon Vammaisasuntosäätiö.

Alkuneuvottelujen ja valintojen jälkeen työyhteisöiden henkilöstölle pidettiin osallistujille, joissa esiteltiin alkukeskustelujen pohjalta tehty työyhteisökohtainen kehitymissuunnitelma. Osallistujien toiveiden pohjalta suunnitelmaa täsmennettiin. Varsinaiset pienryhmäkonsultaatiot pidettiin kussakin työyhteisössä elo-marraskuun aikana. Konsultaatioihin oli varattu yhteensä 12 tuntia/työyhteisö. Konsultaatiokertojen määrä ja yhden kerran kesto vaihtelivat työyhteisöittäin. Osa työyhteisöistä halusi pidempikestoisia tapaamisia harvemmin, osa kaksi tuntia kerrallaan useampia tapaamisia.

Työyhteisöjen tarpeet olivat niin erilaisia, että yhteistä mallia ja menetelmää ei voitu lähteä kokeilemaan/kehittämään vaan kullekin työyhteisölle laadittiin sen omista tarpeista käsin lähtevä kehityssuunnitelma. Myöhemmin tämä osoittautui viisaaksi ratkaisuksi. Siten mahdollistettiin työyhteisön jäsenten sitoutumisen kehittämisprosessiin. Toki tällainen työyhteisökohtainen räätälöity toiminta on työyhteisöasiantuntijoille haasteellista ja sen suunnitteluun vaaditaan paljon resurssia ja laaja-alaista osaamista. Työyhteisökohtaisesti räätälöityjä suunnitelmia olivat toteuttamassa projektipäällikön lisäksi viisi asiantuntijaa.

Kehittämistyö tehtiin kahden työntekijän pareittain vetäminä pienryhmäkonsultaatioina. Tapaamisissa käytettiin työmenetelminä lyhyitä alustuksia, osallistavaa keskustelua ja toiminnallisia menetelmiä. Teemoina olivat mm. muutos, ikääntyminen, parempi arjen hallinta, työhyvinvointi, monimuotoisuuden johtaminen, työkuultuuri, muutos ja perustehtävä sekä sitä tukevat rakenteet. Asiantuntijoiden erilasta osaamista pyrittiin kohdentamaan työyhteisöjen tarpeita vastaavaksi. Lisäksi yhden työyhteisön kehittämistyöhön kutsuttiin mukanaan ko. työpaikan vastuuvohtajana työskentelevä työterveyshoitaja. Tämä siksi, että työyhteisöllä oli ollut jo työterveyshuollon tukemana työhyvinvointiin liittyen henkilökohtaiset terveystarkastukset sekä muuta työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Hanke haluttiin kytkeä osaksi jo tehtyä työtä ja hankkeen kehittämistyön toivottiin jatkuvan työterveyshuollon toimesta hankkeen päätyttyä.

Pienryhmäkonsultaatiot työyhteisöissä pidettiin elo-marraskuussa 2007 ja näihin tapaamisiin osallistui mukana olleista työyhteisöistä yhteensä 94 henkilöä. Lisäksi yhdessä työyhteisössä järjestettiin koko henkilöstölle tiedotustilaisuus hankkeen päätteeksi.

Yhden työyhteisön osalta hanke jäi kesken, koska työyhteisöllä ei ollut silmä kertaa aikaa sitoutua hankkeen toimintaan. Muissa työyhteisöissä toiminta vietiin loppuun. Valitettavasti näissäkään työyhteisöissä kaikki eivät päässeet joka kokoontumiskerralla mukaan, koska se ei ollut vuorotyöstä johtuen mahdollista. Ryhmien koot vaihtelivat 10 henkilöstä – 24 henkilöön. Työyhteisöjen esimiehet olivat kehittämisprosesseissa läsnä tasaveroisina osallistujina muun henkilöstön kanssa.

## 5 ARVIOINTI

Työyhteisökohtaisesti toteutettujen kehittämisprosessien osallistuja-arviointi toteutettiin painottaen työyhteisökohtaisia teemoja. Työyhteisöjen jäsenille tehtiin alkukysely ensimmäisellä tapaamiskerralla. Kysymykset liittyivät niihin teemoihin, joita oli sovittu yhdessä käsiteltävän. Samoisista teemoista tehtiin prosessin päätyttyä loppuarviointi, jonka avulla pyrittiin arvioimaan kehittämisprosessin vaikutusta osallistujien näkökulmasta. Kussakin työyhteisössä käytiin myös yhteinen arviointikeskustelu konsultaatioiden viimeisellä kerralla.

Tämän lisäksi osallistujille kerrottiin ensimmäisellä kerralla, että heidän toivotaan antavan jatkuvaa palautetta myös prosessin kuluessa. Tällä haluttiin turvata se, että suunnitelmia voitiin vielä prosessin kestäessä arvioida uudelleen ja täsmentää prosessin kuluessa. Muutama työyhteisö antoi prosessin kuluessa kriittistä palautetta toiminnasta projektipäällikölle. Palautteet käsiteltiin työyhteisökehittäjien ja työyhteisöjen kesken ja näkemyksiä kehittämisprosessista tarkisteltiin puolin ja toisin. Sitten jatkettiin eteenpäin.

Pääsääntöisesti hankkeen tekemään kehittämistyöhön oltiin työyhteisöissä tyytyväisiä. Työyhteisöjen kesken ja samankin työyhteisön sisällä arviot poikkesivat jonkin verran toisistaan, mutta näin työyhteisöjen monimuotoisuus ja työyhteisön jäsenten monenlaisuus tulivat esille myös arvioinneissa.

Työyhteisössä oltiin sitä mieltä, että tällainen kehittämisprosessi luo edellytyksiä yhteisöllisyyden syntymiselle, koska tähän varattu aika antaa luvan asettua yhdessä pohtimaan työyhteisön asioita. Useimmat osallistujista olivat myös saaneet mielestään uusia näkökulmia ja ajatuksia. Joissakin työyhteisöissä oli todettu vuorovaikutuksen laadun ja yhteishengen parantuneen. Keskustelun koettiin tulleen avoimemmaksi ja vaikeiden asioiden puheentottamisen helpommaksi. Myös omista arvoista ja asenteista oltiin tultu tietoisemmiksi, mikä puolestaan on mahdollistanut monenlaisuuden suuremman hyväksymisen ja sitä kautta myös työhyvinvoinnin lisääntymisen. Yhteisöllisyyden kehittymistä joissakin työyhteisöissä vaikeutti osallistujaryh-

män suuri koko ja osallistujien vaihtuvuus eri kerroilla.

Aikataulutuksen osalta yhtä työyhteisöä lukuun ottamatta muissa oltiin sitä mieltä, että projekti oli kestoltaan liian lyhyt. Näiden työyhteisöjen mielestä asioiden syvällisempi käsittely jäi kesken. Joissakin työyhteisöissä koettiin myös, että liian pieneen aikaan oli yritetty mahduttaa liian paljon asioita, mikä osaltaan ei mahdollistanut teemojen syventämistä. Odotukset olivat olleet näissä työyhteisöissä syvällisemmät ja konkreettisemmat. Työyhteisössä, jossa prosessin kestoja pidettiin sopivana, osallistujat olivat sitä mieltä, että tiivis paketti oli paikallaan ja työyhteisön on helppo sellaiseen osallistua.

Koko kehittämisprosessin läpikäyneistä työyhteisöistä neljällä on selkeä jatkosuunnitelma. Yhdessä työyhteisössä jatketaan työterveyshuollon kanssa yhteistyössä asioiden eteenpäin viemistä, kahdessa työyhteisössä jatketaan prosessia työnohjauksessa. Näistä toisessa on vielä samanaikaisesti meneillään laatujärjestelmän kehittäminen. Laatujärjestelmää kehitetään toisessakin työyhteisössä.

Pienryhmäkonsultaatioiden vetäjät suorittivat itsearviointia koko prosessin ajan sekä kokoavan itsearvioinnin prosessin päätyttyä. Prosessin kuluessa suoritettu itsearviointi kohdistui lähinnä työyhteisötapaamisten arviointiin sekä työyhteisöstä prosessin kuluessa tulleen palautteen pohjalta tapahtuneeseen toiminnan uudelleen arviointiin.

Prosessin päätösarvioinnissa todettiin, että tarvitaan oikea malli oikeaan aikaan oikeaan paikkaan ja liikkeelle on lähdettävä työyhteisön tarpeista. Parityöskentelyn todettiin olevan hyvä työmuoto – yksintyöskentelyn arveltiin olevan liian raskasta. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että koko prosessin keston ajan toimintaa arvioidaan ja arvioinnin pohjalta reagoidaan tarvittaessa. Kehittämistuloksen todettiin olevan sitä parempi, mitä paremmin kouluttaja löytää kunkin työyhteisön kehittämiseen tarvittavan ”punaisen langan”. Hankkeen koettiin tarjonneen myös vetäjilleen oppimismahdollisuuksia työyhteisöiden haasteiden edessä. Toiminnallisten menetelmien/draaman nähtiin sopineen moneen työyhteisöön ja yleensäkin erilaisten menetelmien sopivuutta pidettiin hyvänä.

Hanketta arvioitiin vielä tammikuussa 2008 pidetyssä päätösseminaarissa, jossa esiteltiin työyhteisöjen kehittämisprosesseja niistä laadittuihin postereihin pohjautuen. Työyhteisökehittäjien lisäksi toiminnasta olivat kertomas-  
sa työyhteisöjen edustajat. Tämän tilaisuuden havaintona osallistujilla oli,

että suuret muutokset ovat meneillään kaikissa työyhteisöissä, ei vain heidän omassaan. Osa koki vielä saaneensa ideoita oman työyhteisönsä kehittämisen jatkamiseen. Tilaisuus antoi myös ohjausryhmän jäsenille laajempaa perspektiiviä hankkeessa tapahtuneesta kehittämistyöstä.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

**H**ankkeen tavoitteet olivat sen keston nähden melko laajat. Osa tavoitteiksi asetetuista asioista realisoituu työyhteisöissä pidemmällä aikavälillä hankkeen päätyttyä. Tässä vaiheessa voidaan kuitenkin jo todeta, että työyhteisöjen arvo- ja asenneilmapiirin kehittyneen hyväksyvämmäksi suhteessa monenlaisuuteen, työelämän ja työprosessien muutoksiin on myös joissakin työyhteisöissä saatu valmiuksia. Monimuotoisuuden johtamisosaamisen (sisältäen ikäjohtamisen) kautta työyhteisöjen hyvinvointi on lisääntynyt. Hankkeessa on saatu myös tietoa työyhteisöjen kehittämisen vähimmäisedellytyksistä.

Yhtenä keskeisenä havaintona oli se, että kehittämisprosesseissa tulee lähteä liikkeelle työyhteisöjen tarpeista. Tämä mahdollistaa oikean mallin soveltamisen/kehittämisen oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Samalla mahdollistuu hankkeen toimijoiden erilaisen osaamisen hyödyntäminen työyhteisöjen tapista käsin.

Prosessin onnistumisen kannalta on myös olennaista, että työyhteisön jäsenet ovat halukkaita lähtemään kehittämisprosessiin mukaan. Mikäli työyhteisön jäsenet joutuvat osallistumaan kehittämistyöhön määrättyinä, prosessia on vaikea tai miltei mahdoton saada käyntiin.

Tämäntyyppiseen kehittämisprosessiin osallistuttaessa olisi tärkeää, että osallistujat voisivat olla paikalla kaikilla kokoontumiskerroilla. Osallistujaryhmän sopiva koko olisi enimmillään 15 henkilöä.

Jatkoa ajatellen aikataulukin tarvitsisi ehkä työyhteisökohtaista räätälöintiä. Jotkut työyhteisöt pitivät kehittämisprosessin aikataulutusta liian tiiviinä. He olisivat toivoneet noin puolen vuoden prosessia. Tätä he perustelivat sillä, että asioita olisi ennättänyt paremmin työstää tapaamisten välillä. Jotkut työyhteisöt puolestaan pitivät hyvänä sitä, että prosessi tapahtui tiiviin aikataulun puitteissa. Pidempikestoisuus palvelisi myös työyhteisön kehittämisessä mukana olevia asiantuntijoita. Monien työhyvinvointiin liittyvien asioiden käsittely vaatisi luottamuksellisen suhteen syntymistä

työyhteisökehittäjien ja osallistujien kesken. Tämän suhteen syntyminen vie kuitenkin aikaa. Tässä hankkeessa tämä suhde alkoi joissakin työyhteisöissä vasta kehittyä, kun toiminta päättyi.

Osalla työyhteisöistä on niin suuria ongelmia ratkottavanaan, että näin lyhytkestoisella toiminnalla, eikä välttämättä projektin menetelmillä pystytty vastaamaan työyhteisöjen asettamiin odotuksiin. Näissäkin työyhteisöissä projektiin osallistuminen loi kuitenkin pohjan jatkotyöskentelylle.

Päätösvaltainen johto ja kunnissa myös luottamushenkilöt tulisi sitoa mukaan kehittämisprosessiin, koska joissakin tapauksissa työyhteisöissä tarvitaan myös välittömiä kustannuksia lisääviä rakenteellisia ratkaisuja turvaamaan työntekijöiden hyvinvointia. Epäinhimillisissä rakenteissa ja liian niukoilla resursseilla toimivissa työyhteisöissä muutoksen aikaan saamiseksi tarvitaan myös päättäjien sitoutumista. Heidän tehtävänä on luoda kohtuulliset toimintaedellytykset.



## 7 JATKOA AJATELLEN – MITÄ KANNATTAISI KEHITTÄÄ?

Tulevaisuudessa kannattaa edelleen kehittää työyhteisöjen moninaisuusosaamista: monimuotoisuuden johtamista samoin kuin työyhteisön arvoja ja asenteita monimuotoisuutta kohtaan. Tärkeää olisi myös tuoda näkyviin tämä työ. Yhtenä keinona siihen olisi tuoda taloudellisen tilinpidon rinnalle sosiaalinen tilinpito, jolla organisaatiot voisivat osoittaa luotettavasti sosiaaliset ja yhteiskunnalliset tuloksensa itselleen ja tärkeimmille sidosryhmilleen.

Tämän lisäksi kehittämistä kaipaavat myös monimuotoisten työntekijöiden työyhteisöön liittymisen, perehdyttämisen ja osallisuuden tukeminen. Tästä on saatu kokemusta muistakin hankkeista. Esimerkiksi Diakoniammattikorkeakoulun (2001-2006) hallinnoimien Hakeva – ja Oppimistukikeskushankkeiden yhtenä havaintona oli että pelkästään työntekijöiden yksilöllisten työelämävalmiuksien parantaminen ei riitä vaan työyhteisöissä tarvitaan lisää valmiuksia ottaa vastaan monenlaisia työntekijöitä.

Tämä liittyy sekä työyhteisöjen valmentamiseen monimuotoisuuteen että työyhteisöön liittymisen, perehdyttämisen ja osallisuuden tukemisen kysymyksiin. Työyhteisön antamaa luonnollinen tuki, aito hyväksyntä ja rohkeisuus työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi ovat erittäin merkittäviä asioita työhön perehdyttämisen lisäksi. Tarvitaan tietoista työskentelyä sen hyväksiksi, että uusi työntekijä voi tuntea kuuluvansa työyhteisöön ja toimia siellä tasaveroisena muiden työntekijöiden kanssa. Työyhteisöjen yhteisöllisyyden kehittäminen lisää myös ”vanhojen” työntekijöiden työhyvinvointia. Se tukee myös työyhteisöjen moninaisuustyötä ja on oikeastaan edellytyskin onnistuneelle monimuotoisuuden toteuttamiselle työyhteisöissä.

Työhön perehdyttämismenetelmien kehittäminen mahdollistavat monenlaisten työntekijöiden sijoittumisen esteettömästi työyhteisöihin. Esimerkiksi erilaisista oppimisvaikeuksista kärsivät henkilöt tarvitsevat itselleen sopi-

via perehdyttämismenetelmiä ja työyhteisöt puolestaan tietoa erilaisista perehdyttämismenetelmistä. Erilaisissa hankkeissa on kehitetty malleja ja menetelmiä joidenkin moninaisuusryhmien työhön perehdyttämiseen. Näitä malleja on tarpeen edelleen kehittää alueellisesti ja paikallisesti.

Tarpeen on myös edelleen kehittää poikkihallinnollista työskentelyä viranomaisten kesken. Tätä työtä tehdään jo työvoiman palvelukeskuksissa, mutta yhteistyö tiivistäminen ja katseen suuntaaminen myös työyhteisöjen suuntaan on tarpeen. Työvoiman palvelukeskuksia ei myöskään ole kaikilla seutukunnilla, joten haasteena on poikkihallinnollisten yhteistyömallien kehittäminen näille seuduille.

Diakonia-ammattikorkeakoulu antaa kehittämistyöhön oman panoksensa. Jatkossa konsultatiivista ryhmätyönohjausta tarjotaan Diakin yhtenä työelämäpalveluna. Hankkeesta saatuja kokemuksia ja sen tuloksia hyödynnetään koulutettaessa tulevia sosiaali-, terveys- ja kirkonalan ammattilaisia sekä jo työelämässä olevien lisä- ja täydennyskoulutuksissa. Hankkeen kokemuksiin pohjautuen on myös jätetty uusi hankesuunnitelma, jossa aiotaan jatkaa työyhteisöjen moninaisuusosaamisen kehittämistä.

## LÄHTEET

Diak i.a. Viitattu 5.2.2007. <http://www.diak.fi/arvot>

Diak i.a. Viitattu 5.2.2007. <http://www.diak.fi/historia>

Erilaisuus sallittu. Perehdymme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle, Petmo-hanke, ESR, 2007. Tummuvuoren kirjapaino DARK

Filatov Tarja, 2006. Monikulttuurisuus työyhteisössä. Julkaisu työnantajille. MoniQ hanke. ESR ja työministeriö.

Hyssälä Liisa, julkaisematon luento Sosiaali- ja terveysturvan päivät 15.-17.8.2007, Turku.

Ilmarinen Juhani, 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Työterveyslaitos, Helsinki.

Ilmarinen Juhani, 2006. Pitkää työuraa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kansaneläkelaitos i.a. Viitattu 28.1.2008.  
<http://www.kela.fi>

Kauppinen Kaisa, Toivanen Minna. 2002. Tasa-arvo tavoitteena, perustana erilaisuus ja monimuotoisuus, s. 256-277. Teoksessa Työyhteisö, terveys ja hyvinvointi. Toim. Kari Lindström, Anneli Leppänen. Työterveyslaitos. Helsinki

Kempainen Pini, 2007. Julkaisematon luento Moninaisuuspäivillä 15. - 16.5.2007

Kiljavan opisto.i.a. Viitattu 14.6.2007  
<http://www.kio.fi/Resource.phx/project-etmo/index.htm>

Koulutuskeskus Salpaus i.a. Viitattu 14.6.2007.  
<http://www.sapaus.fi/kvopinnot/osuma.html>

Lahti Pirkko, 2006. Inhimillisyyden puolustus. Julkaisematon luento Itä Suomen sosiaalityön päivillä 13. - 14.11.2006

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609  
<http://www.finlex.fi>

Lindgren Göran, 2003. Ikäjohtamista kehittämään: työkirja. Työterveyslaitos, Helsinki.

Moisio Elina, Martikainen Tuomas, 2006. Kykyjen mosaiikki? Suomalaisen asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020. Delfoi-paneelin tuloksia. Monikko –projekti 2006. Väestöliitto, väestöntutkimuslaitos. Katsauksia E 25/2006

Monikulttuurisuus työyhteisöissä, 2006. MoniQ hanke. ESR ja Työministeriö. Oy Edita Prima Oy

Mosaiikki-erilaisuus vahvuudeksi - Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC, Viitattu 30.1.2008, <http://www.mosaiikki.org/>

Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. 19.4.2007. Valtioneuvoston kanslia.

Psykosoft Oy, i.a. Viitattu 14.6.2007  
<http://www.mosaiikki.org/>

Savileppä Anna, 2005. Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen. Työkirja.

Seis –projekti i.a. Viitattu 14.6.2007  
<http://www.seis.fi/suomi/seis-suosittelee/aineistoja>

Työelämän kehittämisohjelma Tykes i.a. Viitattu 14.6.2007  
<http://www.tykes.fi>

Työministeriö i.a. Viitattu 14.6.2007  
[http://www.mol.fi/mol/fi03\\_tutkimus\\_ ja\\_ kehittaminen/05\\_hankkeet\\_japrojektit/21\\_moniq](http://www.mol.fi/mol/fi03_tutkimus_ ja_ kehittaminen/05_hankkeet_japrojektit/21_moniq)

Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395  
<http://www.finlex.fi>

Työterveyslaitos i.a. Viitattu 14.6.2007  
<http://www.ttl.fi/duunitalkoot>

Valmentaja työyhteisön monimuotoisuuskoulutus. 2005. Engel-Yhtymä, Net Effect,  
Opintotoiminnan Keskusliitto, Suomi-Somalia seura

Varanka Marjatta & Sariola Leena, 1997. Vajaakuntoisten ja vammaisten työllistymisen työpaikoille kasvaa. Työterveiset 1997, 23-24.

Yhdenvertaisuuden materiaalipankki i.a. Viitattu 30.1.2008  
<http://www.yhdenvertaisuus.fi>

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21  
<http://www.finlex.fi>

## Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja D Työpapereita

Sarjassa julkaistaan asiantuntijapuheenvuoroja ja kannanottoja ajankohtaisiin asioihin, erilaisia suunnittelutyön tarpeisiin tehtyjä selvityksiä (esim. laaja projektisuunnitelma) ja projektien väliraportteja. Sarja mahdollistaa kokemusten ja asiantuntijatiedon nopean eteenpäin viemisen.

1. Meretmaa, Anne & Tiittanen, Hannele 2002. Toimintaohje kriisitilanteessa.
2. Helminen, Jari 2002. Tallinnan avohuolto 2001. Projektin loppuraportti.
3. Jaakkola, Hannu & Remes, Pirkko 2002. Korkeakouluyhteistyötä Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Yhteistyön arviointi vuodelta 2001.
4. Uutaniemi, Satu (toim.) 2002. Naiset ja tekniikka – uusia työllistymismahdollisuuksia satakunnassa. Hankkeen loppuraportti.
5. Latvus, Kari 2002. Seurakunta ja yhteiskunnan muutos. Raportti lisäkoulutuksesta Turun arkkihiippakunnassa.
6. Haavisto, Kari & Laine, Terhi & Leino, Liisa 2002. Sosiaalityöntekijät poliisilaitoksella. Karttoitus keväällä 2002 poliisilaitoksella työskennelleistä sosiaalityöntekijöistä.
7. Rask, Katja & Pasanen, Sina & Kainulainen, Sakari 2002. Työtyytyväisyys ja työyhteisön kehittäminen Diakissa. Diakin henkilöstökyselyn tulokset lukuvuodelta 2001-2002.
8. Suojoki, Raili & Kotila, Hannu 2002. Yhteisöllisempään työotteeseen – Yhteiskunnallisesti suuntautuvan perusterveydenhuollon kehittämisprojektin loppuraportti.
9. Sorva, Marja-Leena 2003. Työn kuormittavuus ja työnohjaustarve Päijät-Hämeen keskussairaalan synnytysosaston kätilöiden kokemana.
10. Laine, Terhi 2004. Ensi- ja turvakotitoiminnan palveluprosessien kehittäminen ja työssä jaksaminen. ETU –projektin loppuraportti.
11. Lähteenmäki, Suvi 2004. Sosionomi (amk) Eurooppaan töihin? Tutkimus sosionomi (amk-tutkinnon vertailtavuudesta muihin eurooppalaisiin sosiaalityön tutkintoihin.
12. Mustakangas, Terhi 2004. Työelämysuhteiden kehittäminen viestinnän keinoin

13. Gothóni, Raili 2004. TUPA -sosiaalityön tukipalveluprojekti. Arviointiraportti 2004
14. Helminen, Jari (toim.) 2005. Yhdessä, erikseen ja yhteensovitteen.
15. Ahonen, Pasi & Helminen, Jari & Kortelainen, Hanna 2005. Sosiaali- ja terveysalan kouluttajatahot aluetoimijoina. Näkökulmia Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan sosiaali- ja terveysalojen kouluttajatahojen aluekehityksestä tutkimus- ja kehittämistoimintaan.
16. Jokela, Ulla 2005. Virtaa työpaikoille. Tapaustutkimus Diakonia-ammattikorkeakoulun Järvenpään yksikön diakoniaharjoitteluista.
17. Hytönen, Niina & Hälikkä, Riikka (toim.) 2005. Minne menet digi-tv? Digi-tv:n sisältötuottamisen kehittämishankkeen väliraportti.
18. Isomäki, Tarja 2005. Perheet päivähoiton ja kotipalvelun perhetyön asiakkaina –lastensuojelun avohuollon kehittämishaasteet.
19. Pesonen, Aino-Elina & Zotow, Marianna 2005: Terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia edistävä työ kouluympäristössä.
20. Vogt, Ilse 2005: Lastensuojelun laitoshuollon toimintakäytännöt ja –muodot.
21. Jääskeläinen, Ilkka 2005: Aikuisosiaalityö suurkaupungissa marginaalialueella elävien parissa.
22. Mantila, Seija 2005: Kaksoisdiagnoosipotilaiden hoidon ja tuen haasteet ammattihenkilöstölle päihde- ja mielenterveystyössä.
23. Hurskainen, Petri & Toikkanen, Leena 2005: Vammaiset henkilöt avo- ja laitoshuollon asiakkaina – Lähityöntekijöiden, esimiesten ja johtavien viranhaltijoiden käsityksiä ammattitaitovaatimuksista vammaistyössä.
24. Karhia, Marjaana (toim.) 2005: Kokemuksia maahanmuuttajien ammattikorkeakouluopintoihin orientoivista opinnoista.
25. Armanto, Annukka 2005: Teknologiset sovellutukset apuna ikääntyneiden kotona selviytymisen tukena ja niiden tuomat osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveydenhoitoalalla – Kotihoidossa työskentelevien näkökulmia.
26. Kenola, Jaana & Pesonen, Helena 2005: Julkisen- ja III sektorin sekä yritysmuotoisten palveluntuottajien mahdollisuudet.
27. Koski, Arja 2005: Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveysalan työssä.
28. Pesonen, Arja 2005: Asiantuntijuus ja osaaminen sosiaali- ja terveysalan mielenterveystyössä. Pari-, tiimi- ja verkostotyö sekä muutos ja työssä jaksaminen.

29. Nieminen, Eija & Häkkinen, Jouni 2005: Noviisi ja ekspertti yhteistyössä.
30. Arvilommi, Nicola 2005: Monikulttuurisuus sosiaali- ja terveysalan ammatillisena haasteena.
31. Kivilaakso, Tuovi 2005: Sosiaali- ja terveysalan johtajuus verkostoituvassa palvelurakenteessa
32. Voima, Kyösti 2005: Maahanmuuttajien työllistyminen sosiaali- ja terveysalalle.
33. Nieminen, Kirsti ja Zotow, Marianna: Ikääntyvien auttamistyö. Hoitotyötä, sosiaalista auttamistyötä ja luovia menetelmiä.
34. Mikkola, Arto 2005: Hyvinvointia kohti. Pieni trilogia hyvinvoinnin uusiutumisen mahdollisuuksista.
35. Hyttinen, Nina K. 2005. Pieni askel yhdelle ravintolalle, suuri kaupungille. Järvenpään Ravintola-projektin toteutus- ja vaikuttavuusarviointi.
36. Launonen, Pekka 2005. Kirkon työntekijäksi?
37. Helminen, Jari ja Ikävalko-Ratia, Sini 2006. Keskustelualoite maahanmuuttajien monipuolisten koulutuspalvelujen puolesta.
38. Helminen, Jari 2006. Hyvinvoinnin rakentajat -projekti : prosessista, tuloksista ja projektin arviointia.
39. Siltala, Mika 2006. Empatiakasvatus ja sen tukeminen Hämeenkyrön kunnassa.
40. Djupsjöbacka, Stefan 2006. Mitä koulutuksen jälkeen? Diakonia-ammattikorkeakoulusta valmistuneiden työelämään sijoittuminen ja saadun koulutuksen arviointi.
41. Rautasalo, Eija; Korhonen, Saila; Kuusela, Tuomo; Ylönen, Sirpa & Kivirinta, Mervi 2007. Co-opista Tukevaan Osuustoiminnan ja yhteisötalouden juurruttaminen osaksi ammattikorkeakouluopintoja
42. Launonen, Pekka 2007. Kirkon työntekijäksi kasvamassa. Diakonia-, diakonissa- ja nuorisotyönohjaajaopiskelijoiden ammatillinen motivaatio, osaaminen ja identiteetti vuosina 2004–2006. Kasvu kirkon työntekijäksi – hanke. 2. tutkimusraportti.
43. Taru Kaivola, Jari Kylmä, Pia Kivelä ja Matti Ristola 2007. Pistoshuumeita käyttäneiden hiv-positiivisten naisten suhde seksiin, huumeisiin ja hiv-infektioon – laadullinen haastattelututkimus
44. Keijo Piirainen, Joni Hokkanen ja Aija Kettunen (toim.) 2007. Esteettömyyttä, tasa-arvoa ja osallisuutta? Selvitys tietoyhteiskunnan tilasta ja



mahdollisuuksista erityisryhmien näkökulmasta ja tapaus mobiilitulkkaus-pilotti.

45. Riitta-Liisa Rotinen 2008. Matkalla monimuotoisuuteen – Monimuotoisuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen pilottityöyhteisöissä.