

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

LEENA KOSKI-HOMI

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen strategisen johtamisen tukena

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN YAMK
TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Koski-Homi, Leena: Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen strategisen johtamisen tukena

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Maaliskuu 2024

Sivumäärä: 91

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kohdeorganisaatiolle uusi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jolla tuetaan erityisesti strategian toteuttamista päivittäisessä esihenkilötyössä ja tutkia kohdeorganisaation tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen tilannetta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta, ikäjohtamisesta, strategisesta johtamisesta ja esihenkilötyöstä.

Opinnäytetyö on laadullinen ja määrällinen tutkimus. Tutkimusosuudessa käytettiin tiedonkeruumenetelminä haastattelua ja kyselyä. Kysely kohdistettiin koko kohdeorganisaation henkilöstölle ja haastatteluun valikoituivat kohdeorganisaation osastojen johtajat sekä koko organisaation johtaja. Kyselyllä pyrittiin selvittämään organisaation työntekijöiden kokemus tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteesta ja saamaan työntekijöiden mielipiteitä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämistä. Tutkimus toteutettiin teoriaan ja tutkimuskysymyksiin peilaten.

Opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen tukevat strategian toteuttamista päivittäisessä esihenkilötyössä erilaisuuden hyväksymisen, avoimen ilmapiirin, erilaisten ajatusten esiin nostamisen ja käytännöllisten henkilöstöön liittyvien suunnitelmien kautta. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus eivät ole vain joukko moraalisia velvoitteita, jotka perustuvat lakeihin. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamista kehittämällä, vaan voidaan saavuttaa strategista etua, henkilöstön voidessa hyvin ja tehdessä työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Tutkimustulosten ja tutkitun teorian perusteella luotiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jonka avulla on mahdollista kehittää kohdeorganisaation tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamista. Tutkimuksen perusteella tuki esihenkilötyölle on tärkeää, esihenkilöitä ja henkilöstöä tulee kouluttaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteen säännöllinen arviointi on tärkeä osa edistämistyötä, kuten avoimen työilmapiirin luominen.

Avainsanat: strateginen johtaminen, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen, tasa-arvo, yhdenvertaisuus, esimiestyö, esihenkilötyö, ikäjohtaminen, strategia

Abstract

Koski-Homi, Leena: Equality and non-discrimination management in support of strategic management

Master's thesis

Master of Business Administration

March 2024

Number of pages: 91

The purpose of this thesis was to create a new equality and non-discrimination plan for the target organization, which particularly supports the implementation of the strategy in daily supervisor work and to study the situation of the target organization's equality and non-discrimination management. The theoretical framework of the thesis consisted of equality and non-discrimination management, age management, strategic management, and supervisor work.

The study is qualitative research. In the research part, interviews and questionnaires were used as data collection methods. The survey was targeted at the entire personnel of the target organization, and the heads of the departments of the target organization and the director of the entire organization were selected for the interview. The purpose of the survey was to find out the experiences of the organization's employees regarding the equality and non-discrimination situation and to obtain employees' opinions on the development of equality and non-discrimination. The study was carried out by mirroring theory and research questions.

As a result of the thesis, it can be stated that equality and non-discrimination management support the implementation of the strategy in daily supervisor work through acceptance of differences, an open atmosphere, raising different ideas and practical plans related to personnel. Equality and non-discrimination are not just a set of moral obligations based on laws. By developing equality and non-discrimination management, strategic advantage can be achieved when the personnel feel well and work towards common goals. Based on the research results and the theory studied, an equality and non-discrimination plan was created that makes it possible to develop the equality and non-discrimination management of the target organization. According to the study, support for supervisor work is important, supervisors and personnel must be trained to promote equality and non-discrimination. Regular assessment of the equality and non-discrimination situation is an important part of the promotion work, such as creating an open working atmosphere.

Keywords: strategic management, equality and non-discrimination management, gender equality, equality, supervisor work, management, age management, strategy

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1 Tutkimusongelma	8
2.2 Teoreettinen viitekehys.....	10
2.3 Kehittämistyön keskeiset käsitteet.....	12
2.4 Kohdeorganisaatio	14
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	16
3.1 Tapaustutkimus	16
3.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	18
3.2.1 Haastattelut	19
3.2.2 Kysely	20
3.3 Aineiston käsittely ja analyysimenetelmät	21
4 STRATEGINEN TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSJOHTAMINEN .	22
4.1 Strateginen johtaminen ja esihenkilötyö muutoksessa	22
4.2 Strategia, strateginen johtaminen ja vuoropuhelu	24
4.3 Esihenkilötyö tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäjänä	27
4.4 Syrjintä ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen	29
4.5 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen velvoitteet ja edistäminen .	31
5 IKÄJOHTAMINEN.....	34
5.1 Työrajohtaminen ja ikäjohtaminen	34
5.2 Ikäjohtaminen ja esihenkilötyö.....	36
5.3 Ikäjohtaminen ja tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.....	38
5.4 Ikäjohtaminen ja strategiset tavoitteet	40
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	42
6.1 Tutkimuksen kulku ja luotettavuus.....	42
6.2 Tulosten hyödynnettävyys.....	45
6.3 Tulokset.....	47
6.4 Henkilöstökysely.....	50
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	59
7.1 Tutkimuksen päätelmät ja pohdinta	59
7.2 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja kehitysehdotukset.....	64
LÄHTEET.....	67
LIITE 1: KOHDEORGANISAATION TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSUUNNITELMA 2022-2023.....	73
LIITE 2: JOHDON HAASTATTELUKYSYMYKSET	75

LIITE 3: HENKILÖSTÖSUUNNITELMA.....	76
LIITE 4: HENKILÖSTÖKYSELY	81
LIITE 5 KEHITTÄMISEHDOTUS "TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSSUUNNITELMA VUOSILLE 2024–2026"	86

1 JOHDANTO

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen on tärkeä ja ajankohtainen aihe. Syrjintä aiheuttaa organisaatioille mm. sairauspoissaolojen kautta turhia kustannuksia. Syrjäytyminen ja osallistumattomuus työpaikoilla aiheuttavat inhimillistä kärsimystä yksilölle ja koko organisaatiolle työpanoksen menetystä. Yhdenvertaisuuslakia on uudistettu ja, sen tarkoituksena on selkeyttää työnantajan velvollisuutta edistää yhdenvertaisuutta esimerkiksi työhönottotilanteissa. Lakiuudistus tuli voimaan 1.6.2023.

Vuonna 2019 käynnistyneessä yhdenvertaisuuslain arviointihankkeessa tarkasteltiin vuonna 2015 uudistetun yhdenvertaisuuslain vaikutuksia syrjintää kokeneiden oikeussuojaan, syrjinnän ehkäisemiseen ja yhdenvertaisuuden edistämiseen. Raportin mukaan työnantajien näkökulmasta yhdenvertaisuuden edistämisen vaikuttimina tunnistettiin arvot ja niiden johtaminen, ei niinkään laki itsessään. Työpaikoilla tehdään yhdenvertaisuussuunnitelmia, mutta tämän yhdenvertaisuuden edistämistehtävän vaikuttavuudesta on vasta viitteitä. Yhdenvertaisuussuunnitelmaa tehdessä arviointiin ei ole kiinnitetty riittävästi prosessin aikana huomiota, eikä eri osapuolia ole osallistettu prosessiin. (Nieminen & Jauhola, 2020.)

On tärkeä johtaa henkilöstöä yhdenvertaisesti ja ottaa huomioon työntekijä myös yksilönä, jotta työntekijä voi hyvin työpaikalla. Väestön ikääntyessä työntekijöitä on entistä vaikeampi rekrytoida. Kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa ja työntekijät organisaatioissa voivat olla entistä erilaisempia taustoiltaan. Eri ikäisten johtaminen vaatii erilaisuuden huomaamista ja huomioimista esihenkilöiltä, koska eri-ikäisillä on erilaiset tavoitteet ja odotukset työstä, johtamiselta sekä työelämältä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 25.)

Yhdenvertaisuuden johtaminen vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvointiin sekä kokemuksiin työpaikasta ja koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Yhdenvertaisuutta johtamalla luodaan yhdenvertainen ilmapiiri ja tasavertaiset mahdollisuudet työpaikalla. Tällöin työntekijä voi olla oma itsensä ja tuntee olonsa hyväksytyksi, joka jo yksistään tukee työntekijän hyvinvointia. Kun työntekijä voi olla oma itsensä, tuo hän koko potentiaalinsa työpaikalle.

Syrjimätön työpaikka tukee organisaatiota strategisten tavoitteiden saavuttamisessa työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvoinnin kautta. Laki naisten ja miesten tasa-arvosta ja yhdenvertaisuuslaki kieltävät syrjinnän. Voidaan siis ajatella, että edellä mainitut lait asettavat reunaehdoja organisaatioiden johtamiselle. Ikäjohtamisella on merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamiselle, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen lisäksi, hyvällä ikäjohtamisella voidaan edistää ja hyödyntää työntekijöiden eri ikäkausiin liittyviä vahvuuksia. Hyvä ikäjohtaminen ehkäisee osaltaan työkyvyttömyyttä ja parantaa eri elämänvaiheisiin liittyviä kuormitustekijöiden hallintaa, mutta lisäksi se tukee organisaation tuottavuutta ja yksilön hyvinvointia. (Laaksonen ym., 2022, s. 47–48.)

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen merkitystä johtamiselle on tutkittu monimuotoisen työyhteisön näkökulmasta. Vuonna 2021 julkaistu Annika Lipposen ja Suvi Vainion opinnäytetyö Monimuotoisen työyhteisön johtaminen voimavaralähtöisesti ja Hanna Toroskan vuonna 2022 julkaistu opinnäytetyö Esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä Palkeissa tutkivat erityisesti johtamisen merkitystä yhdenvertaisuuden näkökulmista. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia on luotu opinnäytetöinä edellä mainituista näkökulmista, kuten Minna Kettusen vuonna 2022 julkaistussa opinnäytetyössä Kohti yhdenvertaisempaa pelastusalaa – yhdenvertaisuussuunnitelma Pohjois-Karjalan pelastuslaitokselle ja Lilli Mäkelän vuonna 2019 julkaistu opinnäytetyö Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa. Voidaan todeta, että organisaatioiden tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteita ja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden merkitystä työyhteisöille, työntekijöille ja organisaation tulokselle on tutkittu paljon erilaisista näkökulmista.

Tämän kehittämistyön kohteena olevan organisaation on entistä haastavampaa rekrytoida uutta henkilöstöä ja sitouttaa heidät organisaation ja sen tavoitteisiin. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuden johtaminen ja hyvä esihenkilötyö tukevat organisaatioissa tuottavuutta, sitoutuneisuutta ja hyvinvointia parantamalla sisäistä vuorovaikutusta.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Tutkimusongelma

Kohdeorganisaation toimintaympäristö on muuttunut viimeisten vuosien aikana ja se muuttuu edelleen. Kohdeorganisaation strategia ja sen tavoitteet eivät kaikilta osin välity esihenkilöille ja työntekijöille. Kohdeorganisaation tulee järkevöittää esihenkilötyötä päästäkseen strategisiin tavoitteisiinsa. Hyvän tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen tuloksena kohdeorganisaation tulokset voivat parantua ja työntekijät voivat olla sitoutuneempia organisaatioon. Myös ikäjohtamiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, koska kohdeorganisaation eläköityminen tulee olemaan voimakasta seuraavien kymmenen vuoden aikana ja samalla kohdeorganisaation työntekijät tulevat olemaan nuorempia. Tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen johtamiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan.

Ikäjohtamisen periaatteita on selostettu kohdeorganisaation henkilöstösuunnitelmassa (liite 3). Ikäjohtaminen on aiemmin kohdeorganisaatiossa ymmärretty ennemmin ikääntyvien työntekijöiden johtamisena niin, että työkyky säilyy tai työkykyä voidaan edistää. Nykyisin ikäjohtaminen ymmärretään kohdeorganisaatiossa enenevässä määrin työurajohtamisena, joskin painopiste on edelleen työntekijöiden työkyvyssä sekä työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa yleisesti. Kohdeorganisaatiossa on havaittu osin nuorempien sukupolvien erilaisen johtamisen tarve, mihin vanhemmat sukupolvet ovat tottuneet, mutta asiasta ei ole liiemmästi käyty keskusteluja. Ikäjohtamisen

nostaminen osaksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa voisi auttaa kohdeorganisaation esihenkilöitä havaitsemaan paremmin sukupolvien erilaisuuden merkityksen organisaatiossa ja mahdollisesti tukemaan esihenkilöitä eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön tukemisessa ja parantamisessa.

Työntekijöiden kokemuksia tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta on tutkittu kohdeorganisaatiossa työhyvinvointitutkimuksien yhteydessä. Työhyvinvointitutkimuksessa on muutama yleisellä tasolla oleva kysymys syrjinnästä ja häirinnästä. Kohdeorganisaatiossa on olemassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jonka tavoitteena on syrjimätön ja tasa-arvoinen työpaikka sekä yhtäläiset mahdollisuudet jokaiselle työntekijälle. Suunnitelmassa on kuvattu yleisellä tasolla tavoitteita ja toimenpiteitä tasa-arvoisemman ja yhdenvertaisemman työyhteisön tavoittamiseksi. Nykyisessä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa tavoitteet jäävät yleiselle tasolle ilman konkreettisia toimenpiteitä. (Liite 1.)

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamista tarvitaan kohdeorganisaatiossa toimintaympäristön ja työntekijöiden iän sekä taustojen muuttuessa. Esihenkilötyötä tulee vahvistaa, jotta organisaatio pääsee tavoitteisiinsa. Ikäjohtaminen liittyy tiiviisti tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamiseen. Yhdenvertaisuusjohtamista tarvitaan myös ikäjohtaminen mielessä pitäen, sillä ikäjohtamisen tulee olla yhdenvertaista. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisella on potentiaalia kohdeorganisaatiossa esihenkilötyön roolin ja strategian kirkastamisen näkökulmista. Kohdeorganisaation esihenkilötyötä on yritetty jäntevöittää ja tuoda lähemmäs henkilöstöä osaltaan organisaatiouudistuksella. Kohdeorganisaation tulee valmistautua johtamista kehittämällä työntekijöiden taustojen monimuotoistumiseen ja toisaalta työntekijöiden fyysisen iän nuorentumiseen. Kohdeorganisaation tulee lisäksi varmistaa strategisten tavoitteiden läpivienti myös lähiesihenkilötyön kautta.

Tutkimusongelmana on strategisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen kehittäminen ja strategisten tavoitteiden läpivienti tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen lähiesihenkilötyön kautta. Tämän kehittämistyön tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation strategisen johtamisen ja tasa-arvo- ja

yhdenvertaisuusjohtamisen suhdetta sekä luoda uusi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma strategisen johtamisen ja päivittäisen esihenkilötyön tueksi.

Päätutkimuskysymys on:

Miten organisaation tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen tukee strategian toteuttamista päivittäisessä esihenkilötyössä?

Tavoitteeseen pääsemiseksi on vastattava seuraaviin kysymyksiin:

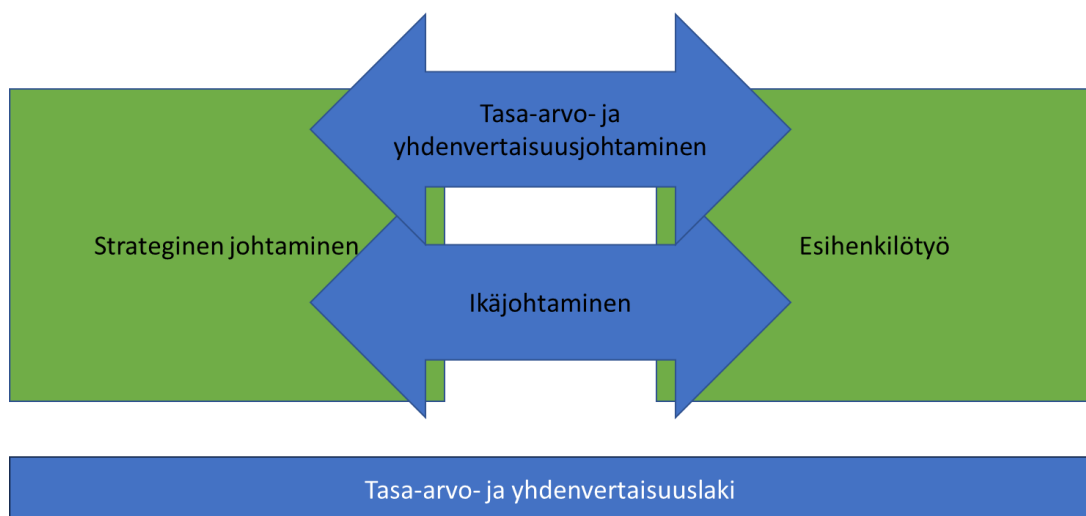
- Miten organisaation strategia toteutuu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa?
- Miten organisaation strategia ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma näkyvät käytännön esihenkilötyössä?
- Minkälaisia kokemuksia organisaatiossa on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta?
- Toteutuuko ikäjohtaminen yhdenvertaisesti kohdeorganisaatiossa?

2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kehittämistyössä rakentuu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta, ikäjohtamisesta, strategisesta johtamisesta ja esihenkilötyöstä sekä yhdenvertaisuuslaista ja laista naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Ikäjohtaminen liittyy kiinteästi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamiseen, iän ollessa yksi yhdenvertaisuuslakiin kirjattu syrjintäperuste. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuuslaki määrittelevät työnantajan velvollisuuksia. Lait antavat reunaehdoja johtamiselle ja ne velvoittavat työnantajia edistämään yhdenvertaisuutta työpaikoilla. Edellä mainitut lait tulee ottaa huomioon niin johtamisessa kuin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa tehdessä. Voidaan katsoa, että yhdenvertaisuuslailla ja lailla naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta tulisi olla vaikutus organisaation strategiselle johtamiselle sekä edelleen lähiesihenkilötyöhön. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 3 luku 8 § 1 mom.) Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisella ja ikäjohtamisella on iso merkitys työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijöiden

hyvinvoinnilla on suuri merkitys organisaation tulokselle ja lopulta siihen, millaiseen tulokseen organisaatio pääsee.

Strategisen johtamisen, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen, esihenkilötyön ja ikäjohtamisen tiivistä suhdetta toisiinsa pyritään selittämään kuviossa 1. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki velvoittaa organisaatioita tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tekemiseen. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslait tulee ottaa huomioon tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa ja johtamisessa. Lait asettavat perustan ja velvoittavat esihenkilöitä. Hyvällä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisella ja ikäjohtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Esihenkilötyön tulee olla yhdenvertaista ja sen tulee tukea ja toteuttaa organisaation strategiaa ja toisaalta tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmalla voidaan tukea esihenkilötyötä.



Kuvio 1. Kehittämistyön viitekehys. Kehittämistyön keskeiset käsitteet ja niiden välisten riippuvuussuhteiden kuvaaminen.

Tässä kehittämistyössä esihenkilötyötä tarkastellaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen kautta. Kehittämistyössä huomioidaan strategian toteuttamisen ja työntekijöiden johtamisen näkökulmat. Kehittämistyön ulkopuolelle rajataan hyvinvoinnin ja sen johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen, jonka viitekehykseen henkilöstön sitoutuminen liittyy. Teoreettisen viitekehyksen kannalta työhyvinvointi ja sitoutuminen ovat tulos tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta sekä esihenkilötyöstä. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen

käsittely rajataan johtamisen ja organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmiin, joka tarkoittaa käytännössä organisaation johtamiseen liittyviä menettelytapoja syrjinnän käsittelyyn ja johtamiseen itsessään.

Tässä kehittämistyössä ei ole tarkoituksena luoda uutta strategiaa kohdeorganisaatiolle. Strategiaa käsitellään johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta. Kehittämistyössä käsitellään ikäjohtamista esihenkilötyön ja yhdenvertaisen ikäjohtamisen näkökulmista. Yhdenvertaisuuslaki ja laki naisten ja miesten tasa-arvosta ovat osa työnantajaa velvoittavaa säädösperustaa. Edellä mainitut lait tulee ottaa huomioon esihenkilötyössä sekä kehittämistyön konkreettisessa ehdotuksessa eli tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa. Tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain lisäksi yhdenvertaisuutta ja syrjintää koskevaa sääntelyä on myös muualla lainsäädännössä, kuten perustuslaissa ja työsuojelulainsäädännössä. Työssä rajataan muut työelämän yhdenvertaisuutta koskeva sääntely kehittämistyön ulkopuolelle. Tasa-arvolakia ja yhdenvertaisuuslakia käsitellään osana johtamista.

2.3 Kehittämistyön keskeiset käsitteet

Esihenkilötyö voidaan määritellä usealla eri tavalla ja esihenkilöllä on useita erilaisia tehtäviä. Yhden määritelmän mukaan esihenkilön tehtävänä on suunnitella yksikkönsä toimintaa ja otettava huomioon organisaation strategia ja sen pohjalta määritellyt tavoitteet ja arvot. Esihenkilö organisoii yksikkönsä sisäisen työjaon ja määrittelee tehtäväkuvat, lisäksi esihenkilön tehtäviin voi kuulua henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen oman yksikkönsä osalta. Esihenkilöllä on moninaisia tehtäviä, esihenkilöt ohjaavat, motivoivat ja johtavat työntekijöitään sekä koordinoivat oman yksikkönsä sisäisiä toimintoja yksikkönsä sisällä ja sidosryhmien kanssa. (Kauhanen, 2018, s. 40–43.)

Strategialla organisaatio pyrkii pääsemään tavoitteisiinsa, ja se kertoo miten organisaation olemassaolon tarkoitusta ja toiminta-ajatusta eli tavoitetilaa, jonka organisaatio pyrkii saavuttamaan tietyn ajanjakson kuluessa, rakennetaan käytännössä (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 17–24). Strategia näyttää

organisaatiolle pitkän aikavälin suunnan ja tavan, jolla organisaatio hyödyntää resursseja toimintaympäristössä sekä tavan, jolla organisaatio täyttää myös sidosryhmien odotukset. (Juuti & Luoma, 2022, s. 18–25.)

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen, tähtää yhtäläisiin mahdollisuuksiin, yhdenvertaiseen kohteluun, syrjimättömiin käytänteisiin ja oikeudenmukaiseen sekä yhdenvertaiseen johtamiseen työpaikalla. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen voi tavoitella myös enemmän, jolloin tarkoitetaan monimuotoisuuden johtamista, monimuotoisuus voidaan tässä kontekstissa nähdä organisaation kilpailutekijänä. (Huhtala & Puhakka, 2021; Pietiläinen ym., 2019, s. 214.) Tässä kehittämistyössä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen määritellään yhdenvertaisen kohtelun, syrjimättömien käytänteiden ja oikeudenmukaisen sekä yhdenvertaisen johtamisen kautta.

Ikäjohtamisella ei tarkoiteta vain ikääntyvien työkyvyn ylläpitämiseen tähtäävää johtamista. Yksinkertaisimmillaan ikäjohtaminen tähtää eri-ikäisten työntekijöiden työskentelyyn yhdessä motivoituneesti ja tuloksellisesti. Ikäjohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa lähiesihenkilö ottaa huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet ja tilanteet sekä voimavarat ja jossa työntekijän vahvuudet ja osaaminen saadaan organisaation käyttöön. Kun ikäjohtamisessa painotetaan työntekijöiden erilaisia elämäntilanteita ja työuran eri vaiheisiin liittyviä asioita, tällöin puhutaan mieluummin työurajohtamisesta. Työurajohtamisen lähtökohdaksi on työntekijän työuran hallinnan, itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation tukeminen työuran eri vaiheissa. (Laaksonen ym., 2022, s. 47.; Ruokolainen & Vuori, 2019.) Ikäjohtaminen ja työurajohtaminen ovat ikäjohtamisen eri näkökulmia, ne painottavat eri asioita, mutta tavoittelevat samaa eli työntekijän vahvuuksien ja osaamisen saamista organisaation käyttöön. Kehittämistyössä käytetään näitä kahta määritelmää ikäjohtamisesta.

Strateginen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen on järjestelmällistä, sekä pitkäjänteistä toimintaa oikeudenmukaisuuden ja osallisuuden tavoittelussa organisaatiossa. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslait on otettava huomioon pidemmällä aikavälillä. Strategisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen tavoitteena on luoda osallistava ja kunnioittava ympäristö, jota ohjaavat eettiset

periaatteet ja sitoutuminen ihmisoikeuksien toteuttamiseen. Yksi tapa toteuttaa strategista tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamista on luoda tavoitteet, toimenpiteet ja vastuut sisältävä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, joka perustuu tietoon ja dataan. (Kalliokoski ym., 2023, s. 75–87.)

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi voidaan myös tehdä suoria kytköksiä organisaation strategiaan. Tämä voi tarkoittaa jonkin edistämistavoitteen sisällyttämistä suoraan organisaation strategiaan tai strategisiin tavoitteisiin. Strategisia tavoitteita voidaan seurata organisaatioissa tiiviimmin ja tarkemmin, kuin yksittäistä ja välillä irrallista tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa. (Forma & Honkanen, 2023, s. 66.)

2.4 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaationa kehittämistyölle toimii noin 400 työntekijän valtion budjettitalouden organisaatio. Kohdeorganisaation työntekijöiden tausta on melko homogeeninen äidinkielen osalta. Kohdeorganisaation työntekijöistä vain noin 2,5 prosenttia puhuu äidinkielenään muuta, kuin suomea tai ruotsia. Kohdeorganisaation kaikista työntekijöistä 68 prosenttia on naisia ja vastaavasti 32 prosenttia on miehiä. Organisaation ikäjakauma on havainnollisin kuvata taulukkona. Taulukossa 1 on kuvattu kohdeorganisaation ikäjakauma. Kohdeorganisaation ikäjakauma osoittaa tulevien vuosien eläköitymisen määrän.

Taulukko 1. Kohdeorganisaation ikäjakauma taulukkomuodossa.

Ikä	Työntekijöiden lukumäärä	Prosentti
< 20	1	0,3
20–24	13	3,88
25–29	37	11,04
30–34	29	8,66
35–39	44	13,13
40–44	35	10,45
45–49	43	12,84

50–54	44	13,13
55–59	45	13,43
60–64	33	9,85
65–69	11	3,28

Kohdeorganisaatio ei voi itsenäisesti päättää resurssiensa määrää, vaan ne tulevat annettuna. Kohdeorganisaatio ei myöskään voi vaikuttaa työmääräänsä. Organisaatioon tulevat tehtävät tulee pystyä hoitamaan annettujen resurssien puitteissa. Vaikka digitaaliset ratkaisut ovat omalta osaltaan edistäneet osittain kohdeorganisaation tehtävien suorittamista, eivät ne täysin vastaa toimintaympäristön muutoksiin. Kohdeorganisaation tulee enenevässä määrin pystyä itse vaikuttamaan johtamisella tavoitteiden toteutumiseen siksi, että organisaatio ei voi päättää resursseistaan tai työmäärästään. Eri-ikäiset työntekijät odottavat erilaista johtamista ja tarve erilaisiin joustoihin muuttuu työntekijän iän mukana. Johtamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa kohdeorganisaation ikärakenteen muuttuessa. (Jabe, 2017, s. 39.)

Suuri joukko kohdeorganisaation työntekijöistä ovat jäämässä tulevien kymmenen vuoden aikana eläkkeelle. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisella ja ikäjohtamisella on merkitystä organisaatiolle strategisen johtamisen kannalta, miten strategisiin tavoitteisiin päästään entistä heterogeenisemmän työyhteisön kautta. Lisäksi organisaatiolle on merkityksellistä, miten esihenkilötyöllä toteutetaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa ja näin edistetään strategisten tavoitteiden saavuttamista hyvinvoivan henkilöstön kanssa.

Kohdeorganisaation strategia on huolehtia tehtävistä laadukkaasti ja nopeasti sekä kohtuullisin kustannuksin. Kohdeorganisaation tulosohjaava taho on lisäksi luonut yhteisen strategian tulosohjattaville organisaatioille, joka jää kauas työntekijöistä. Strategia on perinteinen ja muodostunut organisaation toimintaympäristöstä käsin. Mikään organisaatio ei kuitenkaan elä tyhjiössä ja nykyiset toimintaympäristön muutokset, kuten kilpailu työntekijöistä ja työntekijöiden ikärakenteen muutokset haastavat osaltaan kohdeorganisaation strategiaa ja tavoiteasetantaa (Kilpinen, 2022, s. 80). Strategian voidaan siis

katsoa edellyttävän organisaatiolta johtamista ja strategian välittämistä läpi koko organisaation (Harisalo, 2021, s. 129).

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisella on vaikutus henkilöstön kokemaan hyvinvointiin. Koetun työsyrynnän tiedetään olevan yhteydessä esimerkiksi ihmisten psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen. Syryntäkokemukset lisäävät heikon koetun terveyden ja mielenterveysoireiden todennäköisyyttä. Syryntä vahingoittaa myös yksilön itsetuntoa ja aiheuttaa huonommuuden tunnetta. (Pietiläinen ym., 2018, s. 44–45.) Hyvinvoiva ja tasavertainen työyhteisö on tuottavampi osaltaan sitoutumisen kautta. Sitoutuminen organisaatioon tarkoittaa, että työntekijä on motivoitunut tekemään työtään ja kehittämään itseään työssä. (oikeusministeriö, n.d.) Esihenkilötyö ja organisaation strategia korostuvat kohdeorganisaation toimintaympäristön muutoksissa, tavoitteet tulee saavuttaa myös muuttavassa ympäristössä.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tapaustutkimus

Tämä kehittämistyö on laadullinen ja määrällinen tutkimus. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus koskee empiiristä ilmiötä eli tässä kehittämistyössä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen toteutumista osana strategista johtamista sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen kokemista kohdeorganisaatiossa. Laadullinen aineisto on usein tekstiä, josta pyritään etsimään teoria tai yleistettävyyttä. Tässä kehittämistyössä laadullisuus tarkoittaa tutkittavan tapauksen syvemmän ymmärryksen kartuttamisena dokumenttien, haastatteluiden ja kyselyn analysoinnissa sekä selittämisessä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 12.)

Määrällinen tutkimus perustuu numeeriseen analyysiin. Määrällinen tutkimus olettaa, että oikealla tavalla mittaamalla saavutetaan todellisuutta koskevaa

tietoa. Määrällistä tutkimusta käytetään usein, kun halutaan ymmärtää ja selittää ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä. Määrällinen aineisto on usein numeraalista. Tässä kehittämistyössä määrällisyys tarkoittaa tutkittavan tapauksen ymmärryksen kartuttamista henkilöstön kokemuksissa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteesta. (Vilka, 2021, s. 14–15.)

Tässä kyseessä olevaan kehittämistyöhön sopivin lähestymistapa on tapaus-tutkimus. Tapaus-tutkimuksessa tutkitaan yhtä ajankohtaista ilmiötä syvällisesti ja yksityiskohtaisesti, todellisessa kontekstissa. Tapaus-tutkimuksen piirteisiin kuuluu, että ilmiön ja kontekstin välinen rajapinta on häilyvä. Lähestymistapa mahdollistaa ilmiön tarkastelun omassa luonnollisessa kontekstissa käyttäen useita tietolähteitä. Tutkimusstrategia auttaa ymmärtämään syvällisemmin kehittämistyön kohdetta ja tarjoaa käytännön ongelmaan kehittämissuunnitelman. Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda teoria, joka koskettaa empiiristä maailmaa, tässä kehittämistyössä tämä tarkoittaa selkeän kehittämissuunnitelman eli tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tuottamista tutkittavalle organisaatiolle. Samalla tuotetaan tietoa siitä, miten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen tukee kohdeorganisaation päivittäistä esihenkilötyötä strategian toteuttajana. Tapaus-tutkimus korostaa tapauksen kokonaisvaltaista selittämistä, tapaus ei pilkota erillisiin tekijöihin tai muuttujiin. (Puusa ym., 2020, s. 199–205.)

Kehittämistyössä on konstruktivisia piirteitä, koska kehittämistyön tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle konkreettinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Konstruktivinen lähestymistapa ei kuitenkaan sovellu kehittämistyölle täysin, sillä kehittämistyön tavoitteena ei ole suunnitelman testaaminen, eikä kehittämistyöstä todennäköisesti tule uutta tietoa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta strategisen johtamisen kontekstissa. (Salonen, 2013, s. 16–20.)

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tapaustutkimuksessa käytettävät tiedonkeruumenetelmät voivat olla kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän eli haastattelun lisäksi kvantitatiivista menetelmää henkilöstökyselyssä. (Valli & Aarnos, 2018, s. 161–164.)

Kvalitatiivinen osuus tutkimuksessa vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen, kun kvantitatiivinen osuus vastaa kysymyksiin paljonko ja kuinka usein? Jotta voidaan selvittää tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen toteutumista kohdeorganisaatiossa ja tutkia, miten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen toteutuu strategisessa johtamisessa, on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä perusteltu. Kvantitatiivinen menetelmä puoltaa käyttöään henkilöstökyselyssä. Tutkimusmenetelminä voidaan näin perustellusti käyttää haastatteluja ja kyselyjä, kun kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa tietoa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta ja luoda tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma strategisen johtamisen tueksi. (Heikkilä, 2014, s. 15.)

Kyselyn ja haastatteluiden osalta tutkittavia on hyvä motivoida. Tämä tarkoittaa sitä, että heille kerrotaan mitä tutkimuksessa tutkitaan ja mitä tutkimuksesta seuraa. Lisäksi tutkittaville tulee kertoa, ettei yksittäisiä vastauksia julkaista sellaisenaan lainauksina, eikä yksittäisiä vastaajia tunnisteta aineistosta. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamista ja strategiaa käsittelevässä kehittämistyössä tutkimusetiikka ja tietojen suojaus on erittäin tärkeää, jotta yksittäisten vastaajien anonymiteetti ei vaarannu. (Kuula, 2011, s. 74–77.)

Tutkimusmenetelmissä on dokumenttianalyysin piirteitä. Kohdeorganisaatiossa jo olevia suunnitelmia, kuten henkilöstö- sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia on analysoitava luodessa uutta tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa. Dokumenttien analysoinnissa menetelmänä parhaiten kehittämistyössä toimii sisällön analyysi, jolla suunnitelmien ja ohjeiden sisältöä kuvataan sanallisesti. Analyysin tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkitys. Kehittämistyön kannalta teorialähtöinen sisältöanalyysi toimii parhaiten. Teorialähtöinen sisältöanalyysi perustuu tässä kehittämistyössä tasa-arvo- ja

yhdenvertaisuuslakeihin sekä työn teoreettiseen viitekehykseen. (Ojasalo ym., 2015, s. 137–140.)

3.2.1 Haastattelut

Haastattelulla voidaan saada selville vastausten taustalla olevia motiiveja ja asenteita, jotka eivät välttämättä välittyisi kyselyn avulla. Johdon motiivien ja asenteiden selvittäminen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisessa kohdeorganisaatiossa on tärkeää niin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman luomisessa kuin selvitettäessä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen toteutumista esihenkilötyössä. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamista ei ole tutkittu kohdeorganisaatiossa, jolloin haastattelu voi antaa syvempää tietoa tutkittavasta aihepiiristä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 32.)

Sopivana haastattelumenetelmänä voidaan käyttää puolistrukturoitua yksilöhaastattelua kehittämistyön teemoista. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat enakkoon laaditut, mutta niiden järjestyksestä voidaan poiketa, tilanteeseen soveltumattomia kysymyksiä voidaan jättää esittämättä ja toisaalta haastattelun kuluessa voidaan esittää muita kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu antaa vastauksia ilmiön merkityksestä osallistujille eli tässä kehittämistyössä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta, siihen liittyvästä ikäjohtamisesta ja strategian toteutumisesta edellä mainituissa. Ryhmähaastattelu voisi muuttaa haastateltavien halua puhua arkaluonteisista asioista. Riskinä kuitenkin on edelleen, ettei haastateltava halua nostaa esille näitä arkaluonteisia asioita. (Hyvärinen ym., 2017, s. 67–69.)

Yksilöhaastattelut on hyvä nauhoittaa, yksilöhaastatteluilla saataneen haastateltavien omat mielipiteet ja asenteet paremmin esille. Henkilötiedot salataan litteroimalla eli haastattelujen saattaminen tekstimuotoon ja tarvittaessa anonymisoimalla litteroinnit eli kirjaamalla esihenkilöt numeroin. Haastatteluaineistosta on tarkoitus löytää asioita, jotka voivat auttaa vastaamaan tutkimusongelmaan. Haastattelukysymykset (liite 2.) luodaan kehittämistyön teorian ja tutkimusongelman ympärille. (Seppola, 2023, s. 62–65, s. 81–85.)

3.2.2 Kysely

Kyselyllä selvitetään mahdollisten syrjintä- ja häirintätilanteiden lisäksi ne tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät kohdat, jotka henkilöstö kokee tarpeelliseksi kehittämiskohteiksi. Vastaajan anonymiteetti henkilöstökyselyssä mahdollistaa tutkimusaineiston keräämisen henkilöstön kokemuksista arkaluonteisimmista aihepiireistä. Koska ketään ryhmää tai yksilöä ei ole tarkoituksenmukaista jättää kyselyn ulkopuolelle, otoksena on syytä käyttää koko organisaation työntekijöitä eli perusjoukkoa. Koska otoksena käytetään kaikkia organisaation työntekijöitä, voivat tulokset olla yleistettävissä. (Heikkilä, 2014, s. 12–15)

Sähköinen kysely on nopea ja tehokas sekä mahdollistaa tilastollisen käsittelyn. Sähköisen kyselyn riskit liittyvät kyselyssä käytettyjen käsitteiden riittävään määrittelyyn ja vastausprosenttiin. Riskinä on lisäksi riittävän vastausprosentin saavuttaminen. (Valli & Aarnos, 2018, s. 81–83, 85, 102–104.)

Henkilöstökyselyä käytetään tässä tutkimuksessa lähinnä kvantitatiivisena menetelmänä. Tutkittaessa esimerkiksi syrjintätilanteiden esiintyvyyttä ja sitä, mitä syrjintäperustetta syrjintätilanteet koskevat, muuttujat ovat kvantitatiivisia. Esiintyykö syrjintää kyllä / ei, mikä on syrjinnän peruste? Kvalitatiivinen osio kyselystä vastaa kysymykseen, miten? Miten syrjintä ilmenee? Kyselyssä on lisäksi kvalitatiivisia kysymyksiä, jotka vastaavat kysymykseen, miten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tulisi kehittää kohdeorganisaatiossa. (Nummenmaa ym., 2019, s. 16–18.)

Kyselyssä voidaan käyttää myös avoimia kysymyksiä suljettujen valmiiden vastausvaihtoehtoja sisältävien kysymysten lisäksi. Suljetut kysymykset helpottavat tilastollista käsittelyä, mutta ne eivät välttämättä vastaa kokonaan kysymykseen, miten. Avoimissa kysymyksissä voidaan saada olennaista tietoa tutkimuksen kannalta. (Vehkalahti, 2014, s. 24–25.) Tässä kyselyssä selvitetään häirintäkokemusten esiintyvyyttä, tyytyväisyyttä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotilanteeseen kohdeorganisaatiossa sekä selvitetään henkilöstön

näkemyistä, miten yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotilannetta voitaisiin parantaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa.

3.3 Aineiston käsittely ja analyysimenetelmät

Haastatteluaineisto analysoidaan sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysiin kuuluu aineiston luokittelu, teemoittelu ja tyypittely. Yksinkertaisimmillaan luokittelu on kvalitatiivinen analyysi sisällön teemoin, luokat määritellään ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Luokiteltu aineisto voidaan esittää esimerkiksi taulukkona. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Lukumäärillä on merkitystä, kun tarkoituksena on selvittää esimerkiksi syrjinnästä saatavaa syvempää tietoa. Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan, tällä tavalla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Ennen varsinaisten teemojen etsimistä aineisto voidaan ryhmitellä esim. sukupuolen tai iän mukaan. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta aletaan etsiä varsinaisia teemoja eli aiheita. Ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Esim. tiettyjen teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä yhteisistä näkemyksistä eräänlainen yleistys, tyyppiesimerkki. Tyypittelyssä tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistykseksi. Analyysitavan valinnassa korostuu, haetaan samanlaisuuksia vai erilaisuuksia, aineistosta voidaan hakea toiminnan logiikkaa, tyypillistä kertomusta tai kirjoittaa kaikista vastauksista yksi tyypillinen kertomus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 79.)

Tehtäessä aineistolähtöistä analyysiä, pyritään tutkimusaineistosta luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksikkö valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Ajatuksena on, etteivät analyysiyksiköt ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Teorian merkitys analyysin ohjaajana liittyy metodologiaan siten, että tutkimuksessa julkilausutut metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysia. Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin

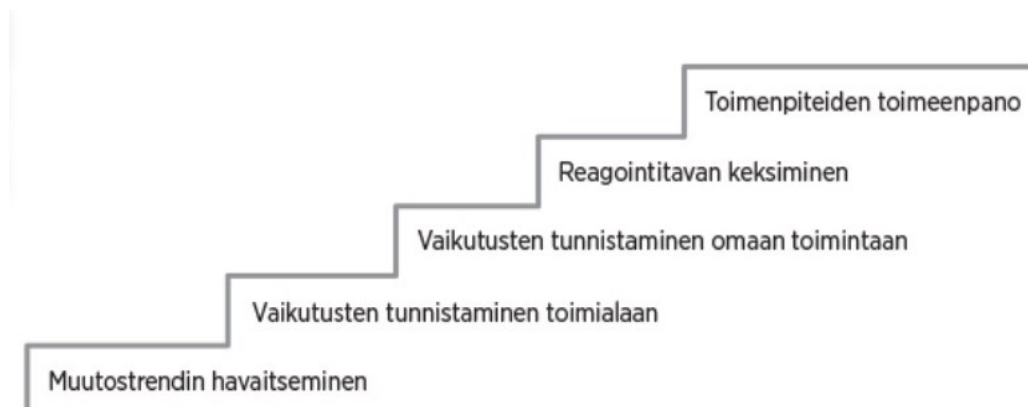
toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysi on aineistolähtöistä. Teoria voi kuitenkin toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu teoriaan. Analyysistä voidaan tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutusta, mutta tämän tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 80–81.) Tässä tutkimuksessa pyrkimys on ymmärtää asiaa omassa kontekstissaan ja saada teoreettinen ymmärrys kohdeorganisaation tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta, voidaan ajatella, että teoreettisessa viitekehyksessä on lopputulos tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta, mutta itse kokemus siitä saadaan tutkimusaineistosta. Tällöin aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan katsoa toimivimmaksi.

4 STRATEGINEN TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSJOHTAMINEN

4.1 Strateginen johtaminen ja esihenkilötyö muutoksessa

Strateginen johtaminen ja esihenkilötyö ovat molemmat keskeisiä organisaatioiden menestykselle, mutta erityisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Jotta strategia on voitu määritellä, johdon on tullut analysoida toimintaympäristön nykytilaa ja tulevaisuuden muutoksia. Muuttuvassa toimintaympäristössä strategisen johtamisen rooli korostuu entisestään, sillä nopea muutos vaatii jatkuvaa sopeutumista ja uudelleenarviointia. Johtajien on oltava valmiita reagoimaan nopeastikin muutoksiin ja tarvittaessa muuttamaan strategioitaan vastaamaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Esihenkilöt ovat tärkeässä asemassa, he vastaavat päivittäisestä toiminnasta, mutta myös työntekijöiden motivoinnista ja osaamisen kehittämisestä. Muuttuvassa toimintaympäristössä esihenkilöiden on oltava erityisen valppaita ja joustavia. Heidän on ymmärrettävä, miten strategian muutokset voivat vaikuttaa työntekijöihin ja miten he voivat parhaiten luotsata heitä uuteen suuntaan. Muutoksiin reagoiminen on usein hidasta, sillä merkityksellisimpien vaikutusten tunnistaminen voi olla haastavaa, lisäksi reagoitavan keksiminen vaatii luovuutta. Kuviossa 2. on kuvattu muutoksiin reagoinnin vaiheet. (Hiltunen, 2015, luku 7, kohdat

Muutoksen reagoimisen vaiheet, Vaikutusten tunnistaminen, Reagoitavan keksiminen vaatii luovuutta ja uskallusta.)



Kuvio 2. Muutokseen reagoinnin vaiheet (Hiltunen, 2015).

Strategia muuttuu käytännöksi organisaatioissa vasta, kun jokainen työntekijä kokee strategian merkitykselliseksi ja omakseen. Tällöin työntekijä ymmärtää ja kokee omakseen organisaation arvot ja kehittää strategian edellyttämää osaamista ja toteuttaa strategiaa oman jokapäiväisen toimintansa kautta. Kun toimintaympäristö muuttuu suurta vauhtia, eivät useiden vuosien staattiset strategiat välttämättä toimi. Organisaation johdon tehtävä on varmistaa, että jokainen ymmärtää oman roolinsa merkityksen strategian toteutumisen kannalta. Se tapahtuu luomalla jokaisen työntekijän kohdalla kytkös strategiaan omakohtaisen merkityksen, osaamisen, toimintatavan ja tekojen kautta. Kun jokainen ymmärtää osansa strategiassa, ei strategiaa tarvitse enää perinteiseen tapaan jalkauttaa. (Kilpinen, 2022, s. 83.)

Esihenkilöiden onkin viestitettävä organisaation strategia ja muutokset käytännön tasolle suoraan työntekijöille tavalla, jolla työntekijä ymmärtää strategian kytköksen omaan työhönsä. Esihenkilöiden on myös varmistettava, että työntekijät ymmärtävät muutosten syyt ja tavoitteet sekä näkevät, miten ne liittyvät organisaation suurempaan strategiaan. Tämä edellyttää jatkuvaa keskustelua työntekijöiden kanssa. Voidaan ajatella, että mitä kauemmin muutoksen reagoinnin ensimmäisiin vaiheisiin kuluu aikaa, sitä myöhemmäksi muutoksen aiheuttaminen toimenpiteiden toimeenpano lykkääntyy. (Salminen & Viitasalo, 2023, s. 44.)

Esihenkilön on otettava huomioon muuttuvassa toimintaympäristössä johtamistyössään seuraavat näkökulmat; viestintä, joustavuus, kehittäminen ja muutoksen hallinta. Esihenkilöiden on oltava taitavia viestijöitä. Strategisten suunnitelmien ja päivittäisen toiminnan on oltava joustavia, jotta ne voivat muokautua nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Esihenkilöiden on lisäksi tuettava työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja oppimista, jotta organisaatio pystyy vastaamaan uusiin haasteisiin. Esihenkilöiden on osattava hallita muutosta ja auttaa työntekijöitä sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Tämä voi sisältää esimerkiksi muutosvastarinnan tunnistamista ja sen käsittelyä. (Järvinen, 2021, s. 143–158.)

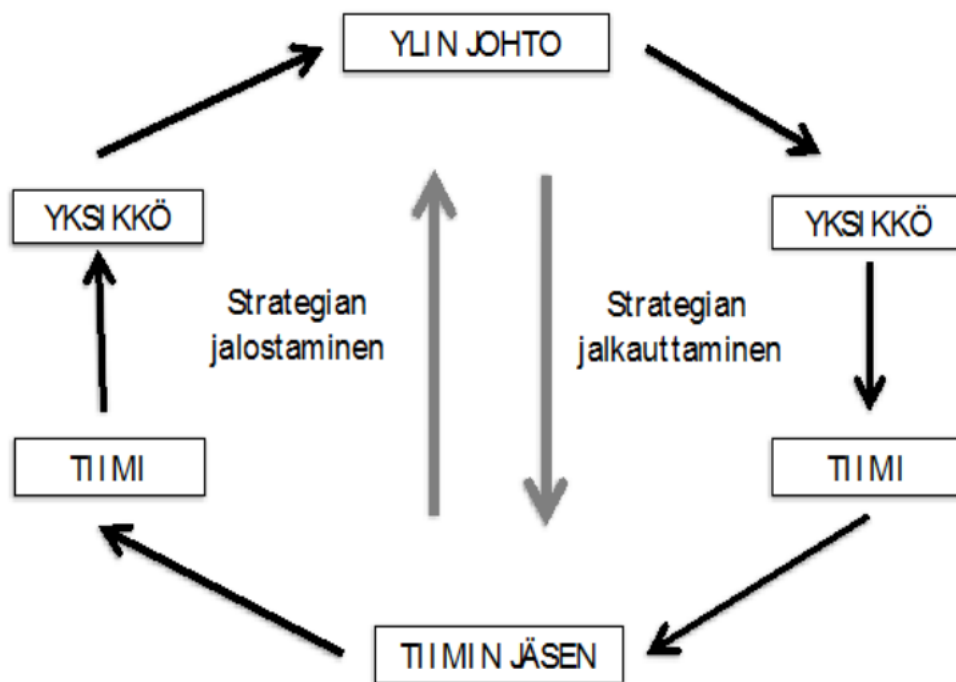
4.2 Strategia, strateginen johtaminen ja vuoropuhelu

Sutinen ja Haapakorpi määrittelevät strategian jokapäiväiseksi työkaluksi, jolla johdetaan ja priorisoidaan jokapäiväistä tekemistä. Strategia määrittelee mitkä asiat ovat tärkeimpiä ja mihin työntekijöiden sekä esihenkilöiden tulisi panostaa organisaatioissa. (2021, s. 40.) Strategiaa ei nykyisin nähdä johdon tai johdoryhmän omana asiana, vaan koko organisaation asiana, johon jokainen työntekijä voi osaltaan nojata työssään.

Strategisessa johtamisessa ja strategisten tavoitteiden tavoittelussa tarvittava taito ja kyky käydä vuoropuhelua on erittäin tärkeää. Johtajalta vaaditaan henkistä kypsyyttä sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja erilaisuuden arvostamisen lisäksi. Tämä vaatii kärsivällisyyttä työntekijöiltä ja esihenkilöiltä, kun ajatukset ovat toisinaan kaukana toisistaan. Mitä heterogeenisempi ja toisiaan arvostava joukko on aidosti keskustelemassa, voi aiheesta nousta rikkaimmat näkökulmat organisaation johdolle strategiaa ajatellen. (Ilvonen & Martikainen, 2022 s. 127.)

Organisaation kaikilla tasoilla käytävä keskustelu on strategisten tavoitteiden saavuttamisen edellytys. Hyvin johdettu strategiaprosessi vahvistaa johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, samalla kun se auttaa johtoa

organisaation strategisessa johtamisessa. Vuorovaikutuksessa strategia kehittyy ja organisaatiolle jää mahdollisuus vaikuttaa strategiaan ja sen toteuttamistapoihin. Kuviossa 3. on esitetty johtamismalli, joka varmistaa strategian implementoinnin varmistamisen ja vuoropuhelun organisaatiossa. Jotta strategia voi läpäistä koko organisaation, on välttämätöntä, että sitä käsitellään organisaation kaikilla tasoilla. (Salminen, 2021, kohta 3.1 strategialähtöinen esimiestyö.)



Kuvio 3. Strategiaproessin implementoinnin onnistumisen ja strategian jalostumisen varmistaminen (Salminen, 2021).

Vaikka strategia olisi toimintaympäristöstä käsin muotoutunut, on tärkeää käydä keskustelua strategiasta ja sen tavoitteista sekä toimista organisaation kaikilla tasoilla. Tällöin saavutetaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä organisaation strategia tarkoittaa kussakin tehtävässä, kussakin yksikössä. Strategian ympärillä käytävä kaksisuuntainen keskustelu, jossa kaikille organisaation jäsenille annetaan mahdollisuus kysyä ja kommentoida strategiaa, vaatii organisaation kaikilta tasoilta kykyä käsitellä ja hyväksyä erilaisuutta. (Tienari & Meriläinen, 2021, s. 297–300.)

Valpolan (2021, s. 31–57.) mukaan strategisen johtamisen voi kuvata viitenä vaiheena, jossa jokaisessa keskitytään siihen, mitä strategian eteen tehdään ja miten organisaatiossa käytävä dialogi tukee sitä. Jokainen vaihe on sidottu yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa. Vuoropuhelulla jokaisessa vaiheessa varmistetaan, että koko organisaatio ymmärtää mihin halutaan päästä ja millä keinoin. Näin toimimalla, ei strategiaa tarvitse erikseen jalkauttaa. Organisaation tulee varmistaa lisäksi, että esihenkilötyö tukee strategian toteuttamista. Strategian toteuttaminen on arjen toimintaa ja viime kädessä on kysymys siitä, miten strategia näkyy jokapäiväisessä tekemisessä. Valpolan viiden strategisen johtamisen vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa 4.

Strategisen johtamisen vaiheet	Mitä tehdään strategian eteen eri vaiheissa?	Miten dialogi tukee eri vaiheita?
Vaihe A. Businessstilanteen ymmärtäminen	Oman liiketoiminnan ja kilpailijoiden tuntemus Toimialan kehitys Tulevaisuudet skenaariot Tarpeisiin uusia ratkaisuja	Ketkä osallistuvat? Missä foorumeissa keskustellaan? Perehtyvätkö työntekijät /avainhenkilöt sekä liiketoimintaan että omiin tehtäviinsä - tuntevatko he asiakkaat?
Vaihe B Strategisen johtamisen näkemys	Strategisen johtamistyylin sopivuus toimintaan Oman strategisen suunnittelun suunnittelu	Miten vuoropuhelua hyödynnetään? Miten aktiivisesti tieto ja osaaminen ovat yhteisessä käytössä?
Vaihe C. Strategiset analyysit	Tarpeelliset analyysit Johtopäätösten laatu	Ketkä keräävät analyysitiedot? Millä kokemuksella johtopäätökset tehdään? Käytetäänkö analyysivaihetta oppimiseen ja oivaltamiseen?
Vaihe D. Strategiset valinnat ja viestiminen	Kiteytetty strategia Valinnan taustalla olevien olettamusten hyödyntäminen Viestinnän suunnittelu	Johtoryhmän jäsenet viestijänä Aktiivinen sisäinen viestintä Mahdollisuus keskustella, kysyä, ehdottaa keinoja
Vaihe E. Strategian toteuttaminen	Valmentava esimiestyö Tavoitteet ja seuranta Edellytykset kuntoon • organisaatorakenne • prosessit • suunnittelu ja päätöksenteko • tietojärjestelmät • avainhenkilöiden valinta ja palkitseminen	Valmentava esimiestyö Ohjaus ja valmennus Vuorovaikutus organisaation ja sidosryhmien kanssa

Kuvio 4. Strategisen johtamisen vaiheet (Valpola, 2021).

Strategisessa johtamisessa fokuksen tulisi kiinnittyä strategian toteuttamisen kannalta organisaation tietopohjaan, sen jatkuvaan analysointiin sekä organisaation toimintaan, käytänteisiin ja tarvittaessa prosesseihin. Mikäli strategia jää liian kauaksi työntekijöistä ja arjesta toiminnasta, on ennalta haastavampaa rakentaa keskustelua strategiasta. Tällöin strategiset tavoitteet jäävät liian kauaksi työntekijöistä. (Kallio, 2023, s. 57, 143.)

4.3 Esihenkilötyö tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäjänä

Organisaatioiden johtamiseen liittyvät haasteet ovat muuttuneet 2000-luvun jälkeen. Työntekijöiden heterogeenisyys on mahdollisuus ja haaste samaan aikaan. Esihenkilön tehtävänä on suunnitella yksikkönsä toimintaa ja otettava huomioon organisaation strategia ja sen pohjalta määritellyt tavoitteet ja arvot. Esihenkilön on tunnistettava henkilöstönsä vahvuudet sisäisessä työnjaossa ja tehtävien organisoinnissa sekä kehitettävä omaa yksikköään. (Kauhanen, 2018, s. 40–43.)

Viitalan ja Jylhän (2019, s. 20–26, 245.) mukaan esihenkilötyössä johdetaan työtilanteita ja ihmisiä sekä kannustetaan työntekijöitä ja heidän yhteistyötään. Luomalla yhteistyöhön sopivat puitteet saavutetaan organisaation strategiset tavoitteet. On huomioitava lisäksi, että vaikka käytännön esihenkilötyö on usein toiminnan organisointia ja kehittämistä, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä, esihenkilöt luovat kulttuuria omalla esimerkillään.

Järvisen (2017, s. 59–67.) mukaan esihenkilön tärkeimmät vastuut ja oikeudet ovat määritelty juuri laeissa, mutta onnistuakseen tehtävässään esihenkilön keskeisin taito on vuorovaikutustaito. Nykypäivän johtaminen ei ole ainoastaan tehtävien jakamista. Johtamisessa korostuvat työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon johtaminen organisaation perustehtävän suuntaan.

Esihenkilön onkin tunnettava itsensä ja havaittava mahdolliset kompastuskivet asenteissaan ja arvoissaan, jotta hän voi toteuttaa organisaation arvopohjaa. Esihenkilön tulee pystyä perustelemaan päätöksensä asiallisesti ja kohdella työntekijöitä samanarvoisesti samanlaisissa tilanteissa. Arkipäivän tilanteet vaihtelevat ja ovat erilaisia. On tärkeää tunnistaa samankaltaiset tilanteet ja pitää yhdenmukainen linja. Mikäli päätös poikkeaa yhdenmukaisesta linjasta, on päätökselle oltava asialliset perusteet. Erilaisesti kohdeltu työntekijä voi kokea tulleen syrjityksi, mikäli ei saa asiallistesti perusteltua päätöstä. (Sydänmaanlakka, 2021, s. 83–89.)

Esihenkilöiden koulutus on avainasemassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen vahvistamisessa. Esihenkilöitä tulisi kouluttaa yhdenvertaisuuden merkityksestä sekä tarjota konkreettisia työkaluja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen tueksi päivittäiseen johtamistyöhön. Koulutuksen avulla esihenkilöt oppivat tunnistamaan omat tiedostamattomat ennakkoluulonsa ja kehittämään taitojaan. Esihenkilötyötä voi tukea myös selkeillä käytännöillä ja ohjeistuksella, esihenkilöt tarvitsevat konkreettisia ohjeita siitä, miten toimia erilaisissa tilanteissa, jotka liittyvät tasa-arvoon, yhdenvertaisuuteen ja syrjinnän ehkäisyyn. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien tuleekin olla konkreettisia, niiden tulee sisältää selkeät tavoitteet ja toimenpiteet. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen eivät ole kertaluontoisia toimenpiteitä, vaan ne vaativat jatkuvaa seuranta- ja arviointia. (Morukian, 2022, s. 29–32.)

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisella voidaan tukea merkittävästi strategisten tavoitteiden toteutumista, sitoutuneemman ja hyvinvoivan henkilöstön avulla. Mordenin (2016, s. 104–105.) mukaan johdon on arvioitava organisaation tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tilaa. Tätä tietoa käytetään päätöksenteossa esimerkiksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmissa ja henkilöstöön liittyvien käytänteiden kehittämisessä. Organisaation on myös määriteltävä potentiaaliset syrjinnän lähteet ja kohdat. Arviointi on tärkeä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman pohjana, jotta suunnitelma ja toimenpiteet muodostuvat konkreettisiksi ja ne koetaan organisaatiossa tärkeiksi. Yhdenvertaisuuteen ja syrjimättömiin käytänteisiin tähtäävä johtaminen on tärkeä tukipilari strategian toteuttamisessa, sillä se edesauttaa henkilöstön hyvinvointia.

Heterogeeninen työyhteisö sinänsä ei varmista hyötyjä organisaatiolle, ellei sitä johdeta taitavasti ja strategisesti. Hallitsemattomana sillä on taipumus johtaa erilaisiin jännitteisiin ja ryhmien väliseen kilpailuun. Tutkimusten yleinen johtopäätös onkin, että monimuotoisuus on organisaatiolle eduksi vain, kun siihen kiinnitetään kulttuuriherkkää huomiota ja korkeatasoista johtamista. Henkilöstön monimuotoisuus kaikissa merkityksissään on tutkimusten mukaan yhteydessä liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että monimuotoisuuden hallittu johtaminen ja sitä tukevan henkilöstöhallinnon

rakentaminen vaatii investointeja, mutta sen hyödyt ylittävät kustannukset. (Tahvonen, 2014, luku 5, kohdat 5.2 ja 5.3.)

4.4 Syrjintä ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen

Esihenkilön valta ja vastuu työntekijöihin nähden määräytyy pitkälti seitsemän keskeisen työelämän lakiin perustuen. Nämä lait ovat työsopimuslaki (55/2001), työturvallisuuslaki (738/2022), laki yhteistoiminnasta yrityksissä (725/2007) / laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) / laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013), työaikalaki (605/1996), laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), työterveyshuoltolaki (1383/2001) ja yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). (Kauhanen, 2018, s. 44–45.)

Yhdenvertaisuuslain keskeisenä tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta ja ennaltaehkäistä syrjintää. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 8 §:ään on kirjattu syrjinnän kieltö ja määritelty syrjintäperusteet.

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Välittömän ja välillisen syrjinnän lisäksi tässä laissa tarkoitettua syrjintää on häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä.

Laissa naisten ja miesten tasa-arvosta (609/1986) syrjinnän kieltö on kirjattu 7 §:ään, jossa on välittömän ja välillisen syrjinnän kiellot sekä kyseessä olevassa laissa tarkoitettut häirinnän ja seksuaalisen häirinnän määritelmät.

Välitön ja välillinen syrjintä sukupuolen perusteella on kielletty. Välittömällä sukupuoleen perustuvalla syrjinnällä tarkoitetaan tässä laissa:

- 1) naisten ja miesten asettamista eri asemaan sukupuolen perusteella;
- 2) eri asemaan asettamista raskaudesta tai synnytyksestä johtuvasta syystä;
- 3) eri asemaan asettamista sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella.

Välillisellä sukupuoleen perustuvalla syrjinnällä tarkoitetaan tässä laissa:

- 1) eri asemaan asettamista sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun nähden neutraalilta vaikuttavan säännöksen,

perusteen tai käytännön nojalla, jos menettelyn vaikutuksesta henkilöt voivat tosiasiallisesti joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella;

2) eri asemaan asettamista vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella.

Edellä 3 momentissa tarkoitettu menettely ei kuitenkaan ole syrjintää, jos sillä pyritään hyväksyttävään tavoitteeseen ja valittuja keinoja on pidettävä aiheellisina ja tarpeellisina tähän tavoitteeseen nähden.

Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Seksuaalista häirintää ja häirintää sukupuolen perusteella samoin kuin käskyä tai ohjetta harjoittaa sukupuoleen perustuvaa syrjintää on pidettävä tässä laissa tarkoitettuna syrjintänä. Seksuaalisella häirinnällä tarkoitetaan tässä laissa sanallista, sanatonta tai fyysistä, luonteeltaan seksuaalista ei-toivottua käytöstä, jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta erityisesti luomalla uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri.

Sukupuoleen perustuvalla häirinnällä tarkoitetaan tässä laissa henkilön sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää ei-toivottua käytöstä, joka ei ole luonteeltaan seksuaalista ja jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan tämän henkistä tai fyysistä koskemattomuutta ja jolla luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri.

Epätasa-arvo työpaikoilla ei ole useimmiten suorasti näkyvillä tai edes kovin helposti osoitettavissa, se ei käy välttämättä ilmi palkkavertailuissa tai sukupuolijakaumissa. Epätasa-arvo voi piileskellä rakenteissa ja epävirallisissa käytänteissä. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen vaatii työtä ja valintoja. Kartoittamalla yhdenvertaisuuden esteitä organisaation työkuultuurissa, voidaan vaikuttaa johtamiseen. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen lisää hyvinvointia, tehokkuutta ja yhteistyötä sekä ehkäisee syrjintää. (Halme ym., 2019, s. 64–70.)

Syrjinnän ehkäiseminen organisaatiossa luo oikeudenmukaisen työympäristön, jossa kaikki työntekijät voivat menestyä. Tämä puolestaan voi edistää työntekijöiden sitoutumista, tehokkuutta ja innovatiivisuutta, joka tukee strategian toteutumista. (Maukonen, 2023.) Selkeällä johtamismallilla, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmalla, johdonmukaisella puuttumisella ja pelisäännöillä voidaan ennaltaehkäistä syrjintää. Työpaikan roolien selkeyttäminen on tärkeää syrjinnän ennaltaehkäisyssä. On tärkeää, että organisaatioilla on toimintamalli syrjintätilanteiden käsittelyyn. Selkeällä toimintamallilla ja sen

johdonmukaisella toteuttamisella on apua syrjintätilanteiden käsittelyssä. Toimintamalli voi olla kirjattuna joihinkin henkilöstöhallinnon ohjeistuksiin. (Pyykkönen ym., 2017, s. 149–155.)

4.5 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen velvoitteet ja edistäminen

Yhdenvertaisuuslaki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ovat työnantajia velvoittavaa säädösperustaa. Hallituksen esityksessä (148/2022.) kohdassa 2.2.3 on nostettu esiin työsuojeluviranomaisen havaintoja valvonnan yhteydessä. Tyypillinen havainto on ollut, ettei työnantaja ole ollenkaan arvioinut yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla tai arviointi on ollut puutteellinen tai suppea. Yhdenvertaisuussuunnitelmista on valvonnan yhteydessä havaittu puuttuvan kokonaan konkreettiset edistämistoimet. Yhdenvertaisuuslain ja hallituksen esityksen perusteella työpaikan kehittämistoimissa on mitä suuremmalta osin otettava huomioon yhdenvertaisuuslain velvoite.

Yhdenvertaisuuslain 7 §:n 2 momentissa säädetään työnantajan velvollisuudesta laatia yhdenvertaisuuden edistämiseksi suunnitelma. Samanlainen velvoite tavoitteiden edistämiseksi on tasa-arvolaisissa säädetty tasa-arvosuunnitelman laatimisvelvoite (tasa-arvolaki 6 ja 6 a §). Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämiseksi tarkoitetut toimenpiteet voidaan suunnitella ja toteuttaa tulevaisuuteen suuntautuneesti. On olennaista, että toimenpiteillä vaikutetaan tosiasialliseen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteeseen. Työpaikan suunnitelma tulee tehdä huomioiden organisaation tarve ja ottamalla huomioon tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanne. (Anttila ym., 2019, s. 106.)

Yhdenvertaisuuslain edistämisvelvoite edellyttää tasapuolisen kohtelun tarkastelua juuri lakiin kirjattujen syrjintäperusteiden näkökulmasta. Työnantaja voi käyttää henkilöstöpolitiikan välineenä yhdenvertaisten ja syrjimättömien menettelytapojen kehittämistä. Tämä voi tarkoittaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kirjauksia rekrytointiin, tehtävien jakamiseen ja koulutukseen pääsyyn liittyen. Palkkaukseen ja työsuhte-etuisuuksiin sekä työ- tai

virkasuhteeseen liittyvien velvollisuuksien määrittely ja toteutus on tehtävä syrjimättömällä tavalla. (Leppänen, 2015, s. 14–18.)

Työnantajan yleiseen velvollisuuteen edistää yhdenvertaisuutta kuuluu myös yhdenvertaisuuden toteutumisen säännöllinen arviointi työpaikalla. Työnantajan on työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Edistämistoimenpiteiden kohteena olevalla henkilöstöllä tarkoitetaan sekä työnantajan omia, työsuhteisia työntekijöitä että käyttäjäyrityksen vuokratyöntekijöitä (HE 19/2014 vp s. 64).

Tasa-arvolain 6 §:n mukaan jokaisella työnantajalla on velvollisuus edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Mainitun lain 6 §:ssä säädetään tasa-arvosuunnitelmasta. Organisaatioiden on toimittava niin, että sen avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi kumpaakin sukupuolta olevia hakijoita. Organisaation velvollisuuksiin kuuluu, että se edesauttaa molempien sukupuolten sijoittumista erilaisiin tehtäviin. Lisäksi kummallekin sukupuolelle on luotava yhdenvertaiset mahdollisuudet edetä urallaan. Tasa-arvoa on lisäksi edistettävä työ- tai virkaehdoissa, ja erityisesti palkkauksessa. Organisaatioiden on helpotettava työn ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota työjärjestelyihin. Näiden velvoitteiden lisäksi työnantajan on ennakolta ehkäistä sukupuoleen perustuvaa syrjintää, joka pitää sisällään toimet seksuaalisen häirinnän ja sukupuoleen perustuvan häirinnän estämiseksi. Osana tasa-arvosuunnitelmaa on tehtävä palkkakartoitus. (Paanetoja, 2023, s. 147–149.)

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden jatkuva kehittäminen voi suoraan tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kun organisaatiossa johdetaan järjestelmällisesti tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, voidaan saavuttaa monimuotoisempi ja osaava työvoima sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työympäristö. Tällä voidaan parantaa tuottavuutta ja lisätä innovatiivisuutta, sillä monimuotoinen henkilöstö tuottaa erilaisia näkökantoja työhön. Oikeudenmukainen ja syrjimätön työympäristö voi siis lisätä työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen ei ole vain lakiin kirjattu

velvoite. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteiden edistäminen myös strategian kautta voivat luoda vahvan perustan tehokkaalle ja kestäväälle toiminnalle. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden ottaminen huomioon strategisessa johtamisessa voi myös parantaa organisaation mainetta ja suhdetta sidosryhmiin, kun se näyttää olevan vastuullinen toimija. (Caven & Nachmias, 2018, s. 3–8.)

Erilaiset organisaation liittyvät kehitystoimet, kuten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittäminen voivat myös viedä organisaatiokulttuuria eteenpäin. Kehitystoimet voivat myös auttaa purkamaan siloutuneita työyhteisöjä ja yhdistää organisaation eri osia, kun työntekijät pääsevät keskustelemaan hyväksyvässä ja avoimessa ilmapiirissä. Vahva arvopohja ja yhteisesti sovitut ja keskustellut tavoitteet ovat organisaatiota yhdistäviä tekijöitä. Sitoutuminen yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin yhdistää organisaation toimijoita ja auttaa heitä työskentelemään yhteisesti sovittujen tavoitteiden eteen. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 123–126, 230.)

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen eivät ole vain joukko moraalisia tai lakiin perustuvia velvoitteita. Ne vaikuttavat suoraan organisaation suorituskykyyn ja kilpailukykyyn. Tutkimukset ovat osoittaneet, että monimuotoisissa tiimeissä on enemmän luovuutta ja innovaatioita, mikä johtaa parempiin tuloksiin. Lisäksi tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset organisaatiot houkuttelevat lahjakkaita työntekijöitä, parantavat työntekijöiden sitoutumista ja vähentävät sairauspoissaoloja. Esihenkilöiden rooli näiden arvojen edistämässä on moninainen. Esihenkilöiden tulee toimia esimerkkinä ja noudattaa itse tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusperiaatteita. Esihenkilöiden päätökset ja toiminta vaikuttavat suoraan siihen, millainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee. Johdon tulee varmistaa, että erilaiset henkilöstöön liittyvät prosessit ovat yhdenvertaisia ja oikeudenmukaisia sekä varmistua siitä, että mahdollisimman monipuolinen joukko työntekijöitä pääsee organisaation eri tasoille. (Baker, 2022, s. 143–149.)

Esihenkilöt toteuttavat tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteita mm. toteuttamalla tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien tavoitteita ja

toimenpiteitä. Esihenkilötyön tukeminen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisella ei ainoastaan edistä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista, vaan luo myös avoimemman ja motivoivamman työilmapiirin kaikille työntekijöille. (Majaniemi, 2021, s. 109–112.)

5 IKÄJOHTAMINEN

5.1 Työrajohtaminen ja ikäjohtaminen

Työurien pidentäminen on ollut pitkään julkisessa keskustelussa. Eläke- ja talouspolitiikassa tämä on ollut puheissa kauan. Työurien pidentämisellä on merkitystä inhimillisesti ja kansantaloudellisesti. Pidempään työelämässä olleiden työhön pääsyä ja työuran jatkamista vaikeuttaa ikäsyrrintä. Työoloilla ja sillä, millaiseksi työ koetaan, on merkitystä siinä, milloin työntekijä päättää jäävänsä eläkkeelle. Työntekijät tarvitsevat erilaista tukea työuransa eri vaiheissa. (Yle, 2023.)

Työrajohtamiseen nähdään liittyvän eri elämänvaiheita koskevat tukitarpeet, jotka voivat koskettaa kaikenikäisiä. Työrajohtamisen johtamiskäytännön vaihtelevat työntekijän iän mukana. Työelämässä eri vaiheissa tarvittaviin joustoihin voivat liittyä esimerkiksi työntekijän työkykyyn ja sen alenemiseen, työntekijän läheisten sairauksiin tai perhesyihin kuten perhevapaisiin tai omien ikääntyvien vanhempien hoitotarpeisiin. Työrajohtaminen tukee työntekijää läpi työuran. Kuviossa 5 on kuvattu esimerkkejä työrajohtamisen toteuttamisesta. Työuran alkuvaiheessa työntekijä voi tarvita tukea työelämään kiinnittymisessä, lapsiperhearkea elävä työntekijä voi tarvita enemmän työajan joustoja, työkyvyn muutostilanteissa tarvitaan mahdollisimman varhaista tukea, työuran tienhaaroissa työntekijä voi kaivata tukea urapolullaan ja toisaalta työuran loppuvaiheessa osaamista on viimeistään hyvä jakaa muulle työyhteisölle. Erilaiset tukitarpeet koskettavat näin monen ikäisten arkea. (Työterveyslaitos, n.d.)



Kuvio 5. Esimerkkejä johtamiskäytännöistä uran eri vaiheissa. (Työterveyslaitos, n.d.)

Ikäjohtamisella voidaan luoda käytäntöjä, joilla organisaatiot luovat tehokkaan ja oikeudenmukaisen työympäristön eri-ikäisille työntekijöilleen. Eri-ikäisillä työntekijöillä voi olla erilaisia tarpeita, odotuksia ja työskentelytapoja. Ikäjohtaminen pyrkii hyödyntämään eroja ja luomaan edellytykset sille, että kaikenikäiset työntekijät voivat menestyä ja tuntea itsensä arvostetuiksi osaksi organisaatiota. (Organisation for Economic Co-operation and Development, luku 1, 2019).

Moni-ikäinen toimiva työyhteisö ei siis synny itseksensä. Moni-ikäisen työyhteisön kehittäminen ja ylläpitäminen vaatii johtamisen lisäksi arvovalintoja. Ikäjohtamisen kehittäminen ja kokeneempien työntekijöiden lisääminen nuorempien työntekijöiden työyhteisöön on järkevää. Tällä lisätään ja hyödynnetään inhimillistä osaamispääomaa, huolehditaan osaamisen jatkuvuudesta ja työntekijöiden sitoutumisesta organisaation. On työntekijän potentiaalın hukkaamista arvottaa kokenut tai ikääntyvä työntekijä lähtökohtaisesti ikään liittyvien stereotyyppien kautta. Samalla myös nuorempiin työntekijöihin tulisi suhtautua yksilöllisten vahvuuksien ja kehittymispotentiaalın kautta, eikä vähäisemmän kokemuksen riskin kautta. Inhimillisempi työelämä kaikenikäisille ja työn sekä muun elämän yhteensovittaminen on entistä tärkeämpää. (Fast ym.,

2023, s. 37–38.) Ikäjohtamisen kehittämällä parannetaan lopulta organisaation kilpailukykyä ja tuottavuutta.

5.2 Ikäjohtaminen ja esihenkilötyö

Esihenkilö vastaa työntekijöiden ohjaamisesta, tukemisesta, motivoinnista ja työn organisoinnista. Esihenkilön rooli on keskeinen työyhteisön toiminnassa ja hänellä on suuri vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja sitoutumiseen. Esihenkilöiden tulee ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset johtaessaan työntekijöitä. Ikäjohtamisen avulla esihenkilöt voivat tunnistaa työntekijöidensä erilaiset tarpeet ja soveltaa johtamiskäytäntöjä niiden mukaisesti. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 20–26.)

Usein ajatellaan, että vanhemmat työntekijät haluavat, että heitä arvostetaan työkokemuksensa kautta hankitusta osaamisesta, mutta lopulta kaikki työntekijät haluavat kunnioitusta. Myös nuoremmilla työntekijöillä on osaamista, mutta se voi olla erilaista, kuin niillä, jotka ovat olleet työelämässä pidempään. On esihenkilön vastuulla varmistaa, että kaikki arvostavat erilaista osaamista ja eroja, joita jokainen työntekijä tuo työpaikalle. Tämä tarkoittaa käytännössä sen varmistamista, että työpaikalla vallitsee keskinäisen kunnioituksen ilmapiiri. Esihenkilö näyttää työpaikalla esimerkkiä siitä, että kaikkia sukupolvia on kohdeltava oikeudenmukaisesti. Joskus esimerkin näyttäminen voi vaatia sitä, että eri-ikäisten työntekijöiden rooleja vaihdetaan. Rooleja vaihtamalla esihenkilö kumoaa työntekijöiden oletuksia ja odotuksia. Työntekijöiden eroavaisuuksista huolimatta, pohjimmiltaan kaikki työntekijät haluavat miellyttävän työympäristön, asianmukaisen palkan ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Työntekijöiden sukupolvien välisten erojen tunnistamisen lisäksi, esihenkilön on hyvä tunnistaa yhtäläisyyksiä. Yhtäläisyyksien tunnistaminen auttaa esihenkilöitä näkemään työntekijöitä enemmän yhtenäisenä ryhmänä, kuin eri-ikäisten ryhmänä. (Grubb, 2017, s. 65–66.)

Sukupolvien välissä on kuitenkin havaittavissa eroja. Näiden erojen ymmärtäminen voi parantaa eri sukupolvien työntekijöiden välistä viestintää. Suurten

ikäluokkien vastustus X-sukupolvea kohtaan saattaa perustua siihen oletukseen, että nuoremman sukupolven rento asenne näyttäisi, että he ovat laiskoja työntekijöitä. Kokemuksen mukaan X-sukupolvella on myönteisiä ominaisuuksia kuten itsenäisyys, itsensä johtamisen kyvyt ja kekseliäisyys. X-sukupolvi saattaa suhtautua kriittisesti Y- ja Z-sukupolven osoittamaan vastuun puutteeseen ja huolimattomiin työtapoihin, vaikka Y- ja Z-sukupolvet voivat tuoda työpaikalle uudenlaista energiaa ja innostusta. Organisaatioissa, joissa on sekoitus eri-ikäisiä työntekijöitä, on huomattava etu, kun työntekijöitä johdetaan oikein. Esihenkilön on hyvä kannustaa eri-ikäisiä työntekijöitä yhteistyöhön, tämä edellyttää esihenkilöltä ja työntekijöiltä tehokasta viestintää, monimuotoisuuden arvostamista sekä kärsivällisyyttä olla vuorovaikutuksessa eri-ikäisten ihmisten kanssa. Hyviä käytäntöjä työpaikalla voivat olla esimerkiksi monimuotoisuus- tai yhdenvertaisuuskoulutukset ja mentorointi. Kun eri sukupolvet ovat yhteistyössä työpaikalla, he oppivat toisiltaan. Väärinymmärrykset johtuvat usein kommunikaation ja yhteisen ymmärryksen puutteesta tai jo valmiista olettamuksista eri-ikäisistä työntekijöistä. Luottamuksen ja avoimen viestinnän sekä kommunikaation kautta muotoutuvien ihmissuhteiden vaaliminen on erityisen tärkeää, kun kyseessä on eri-ikäinen työvoima. Eri sukupolvien ominaisuuksien tuntemus voi olla hyödyllistä käyttäytymis- ja viestintätyyliä mukauttaessa, esihenkilön tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota stereotyyppien ansaan. Tehokkaissa organisaatioissa eri yksiköiden ja tiimien jäsenet pyrkivät ymmärtämään myös jokaista työntekijää yksilönä. (DuFrene & Lehman, 2016, s. 12–14.)

Nuorten osallistuminen työelämään on muuttunut 2000-luvulla, ja nuorten aikuisten työllisyysasteet ovat laskeneet finanssikriisin jälkeen. Nuoret ovat usein lyhytkestoisissa työsuhteissa, mutta kokemus työelämän laadusta on myönteisempää, kuin vanhemmissa ikäryhmissä. Nuorten kokemus työn autonomiasta jäävät vanhempia ikäryhmiä jälkeen. (Alatalo ym., 2017, s. 23–24.) Eri-ikäisten taitava johtaminen edellyttää esihenkilön omien ennakkoluulojen ymmärtämistä ja havaitsemista, sekä työntekijöiden erilaisten ominaisuuksien ja potentiaalain havaitsemista ja tunnustamista. Osallistaminen yhteisten työprosessien tekoon joustavoittaa ja tukee työn tekemistä ja auttaa yhteistyön luomisessa eri työntekijöiden välillä. (Fast ym., 2023, s. 106.)

5.3 Ikäjohtaminen ja tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Vaikka laki kieltää syrjinnän, organisaatioissa voi olla syvään juurtuneet syrjivät näkemykset ja käytännöt eri-ikäisistä työntekijöistä. Nuorten työntekijöiden rinnalla erityisesti ikääntyneitä työntekijöitä voidaan kohdella stereotyyppien kautta. Suuri osa organisaatioista suosivat terveitä, sopivia ja enemmän käytävissä olevia työntekijöitä. Ne työnhakijat ja työntekijät, joilla on hoitovollisuuksia, kuten lapsia tai vanhempia, terveys- tai toimintakykyongelmia, ajatellaan usein olevan itse syyllisiä tilanteeseensa. Lisäksi kun ikääntyneitä työntekijöitä ajatellaan vain työuria pidentämällä nykyisessä tehtävässään, jäävät edellä mainitut ryhmät näkemättä ja näkymättä. (Ni Léime & ym., 2020, s. 60–61.)

Tampereen yliopiston tutkimuksessa (2015–2017) työssä koetusta syrjinnästä ja myöhemmästä työurasta tutkittiin palkansaajien syrjintäkokemuksia työssä sekä näiden kokemusten yhteyttä myöhempään työuraan. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka yleistä syrjinnän kokeminen on työssä ja millaisia seurauksia koetulla syrjinnällä on työntekijöiden myöhempien työurien kannalta. Tutkimuksen syrjintä määriteltiin yhdenvertaisuuslakia ja lakia naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta laajemmin. Tutkimuksessa havaittiin, että Suomessa työsyryntä on verraten yleistä Euroopan maissa. Erityisesti alle 30-vuotiaat ja naiset kokevat työsyryntää eurooppalaisia vertaisryhmiä enemmän. Naissukupuoleen, vanhaan ikään, perheellisyyteen, suosikkijärjestelmiin ja työsuhteen tyyppiin perustuvat syrjinnän muodot olivat selvimmin yhteydessä tutkimuksen seuranta-ajan työttömyyskuukausien määrään. Syrjintää kokevilla oli enemmän työttömyyskuukausia, kuin syrjintää kokemattomilla. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että syrjintäperusteiden ja -tilanteiden kasautuminen oli yhteydessä työttömyyskuukausien määrään kaikilla seurantajaksoilla. Työsyryntä ennustaa psyykkistä pahoinvointia, tutkimuksen taustamuuttujien perusteella tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä psyykkiseen pahoinvointiin olivat sukupuoli, ikä, koulutustausta ja subjektiivinen terveydentila. Työsyryntään liittyvää psyykkistä pahoinvointia kokivat todennäköisimmin tutkimuksen mukaan naiset, korkeakoulutetut, yli 35-vuotiaan ja terveydentilansa huonoksi kokevat. (Jokinen ym., 2018, s. 14–20, 45.)

Ikäsyrrjintä ei siis liity vain työhönottotilanteisiin, se on myös työoloihin liittyvä epäkohta. Ikäsyrrjintä voi ilmetä vuorovaikutustilanteissa työpaikan sisällä. Tyyppillisiä ikäsyrrjinnän käytäntöjä ovat mukaan eristäminen ja vähättely. Ikäsyrrjintään liittyvät kokemukset ilmenevät useimmiten kielteisinä tai epäluuloisina asenteina, suoranaisena eristämisenä, palkkaukseen liittyvinä haasteina, uralla etenemisen esteinä ja epäystävällisenä kohteluna. Nuorten ikäsyrrjintään liittyy työmarkkina-asemaan ja työoloihin liittyviä epäkohtia. Nuorille työntekijöille kasaantuu muita ikäryhmiä useammin heikompia työllistymismahdollisuuksia, työttömyysriskejä ja epätyypillisiä työsuhteita. Nuorten ikäsyrrjintään tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä ikäsyrrjinnän on todettu olevan yhteydessä psyykkiseen oireiluun. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016, s. 7–15.)

Johdolta ja esihenkilöiltä voi unohtua kaikkein kokeneempien työntekijöiden halu antaa kokemuksensa ja osaamisensa työpaikan käyttöön. Toisaalta eläkeiän lähestyessä voi työntekijää itseään houkuttaa työtehon laskeminen. Kokeneet työntekijät voivat kuitenkin olla innostuneita perehdyttäjiä ja hiljaisen tiedon jakamista organisaatiossa on hyvä suunnitella etukäteen. Kokeneemat työntekijät voivat näin auttaa nuorempia työntekijöitä kiinnittymään työelämään ja kehittämään itseään. Tunnistamalla erilaiset stereotypiat ikään liittyen organisaation toiminnoissa ja omassa johtamisessa, voidaan pyrkiä varmistamaan, että jokainen saa samanlaiset mahdollisuudet iästään riippumatta ja jokaisen työpanosta voidaan arvostaa. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 111.)

Tutkimuksessa (Ng & Feldman, 2012, s. 826–827, 838–841, 850) arvioitiin kuutta yleistä ikästereotypiaa. Stereotyyppien mukaan vanhemmat työntekijät nähtiin vähemmän motivoituneina työhön, haluttomimpina muutosiin, vähemmän halukkaina osallistumaan koulutuksiin ja urakehitykseen, vähemmän luotavaisempina, vähemmän terveinä ja alttiimpina työ- ja perhe-elämän epäta-sapainolle. Tutkimuksessa analysoitiin 418 empiiristä tutkimusta, jotka tarkas-telivat iän suhdetta stereotyyppien muuttujiin. Ainoa empiirisen näytön mukai-nen stereotypia, joka pitäisi jonkin verran paikkansa on, että vanhemmat työn-tekijät ovat vähemmän halukkaita osallistumaan koulutus- ja urakehitystoimiin. Stereotypiat vähentävät ikääntyneiden näkemistä haluttuna työvoimana rekry-tointitilanteissa.

Menneillä vuosikymmenillä yhteiskunnassa on tapahtunut useita kehityskulkuja, jotka ovat myötävaikuttaneet naisten määrän kasvuun työpaikoilla. Naisten osallistumismahdollisuuksiin työelämään ovat edistäneet mm. tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset koulutusmahdollisuudet, samapalkkaisuutta ja yhdenvertaisia mahdollisuuksia koskeva lainsäädäntö sekä yleinen muutos yhteiskunnan asenteissa. Kuitenkin niiden organisaatioiden, jotka haluavat valita parhaan mahdollisen henkilöstön laajasta joukosta, on työskenneltävä enemmän naisten työ- ja yksityiselämään koskevien huolenaiheiden huomioon ottamiseksi. Viime aikojen edistyminen on kuitenkin ollut hidasta, vaikka lukuisia monimuotoisuutta, kuten ikää, sukupuolta ja alkuperää, koskevia suunnitelmia on olemassa eri organisaatioissa, suunnitelmia ei noudateta riittävän tehokkaasti. Yhtäläisten mahdollisuuksien kehittämisen yhteydessä on pohdittava uudelleen, mitkä asiat ovat poikkeavia esimerkiksi työhistorian näkökulmasta. Organisaatioiden on otettava lisäksi huomioon erilaiset työaikakäytännöt, työnantajat voivat usein vastustaa osa-aikatyötä tai työn jakamista. Keskeinen ongelma juuri naisvaltaisilla palvelutyön matalapalkka-aloilla on juuri työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Matalapalkka-aloja voidaan pitää globaalin kilpailun seurauksena, mutta ne johtavat sosiaaliseen jakautumiseen ja epävakauteen. Lasten ja vanhempien hoito voi olla työntekijän uran aikana sukupuolittunutta, jolloin naisten ura jää lyhyemmäksi. Tällä on vaikutusta esimerkiksi uralla etenemiseen ja eläkkeen määrään. (EFQM, 2017, s. 131–134, 141–142.)

5.4 Ikäjohtaminen ja strategiset tavoitteet

Ikäjohtaminen ja ikään liittyvän syrjinnän vähentäminen on noussut tärkeäksi keskustelunaiheeksi nykypäivän monimuotoisissa työympäristöissä. (Salmela, 2023.) Eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset tarpeet asettavat haasteita esihenkilöille, jotka pyrkivät saavuttamaan strategiset tavoitteet tehokkaasti. Ikäjohtaminen on huomioon ottamista ja johtamista eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden ja odotusten mukaisesti. Vaikka eri sukupolvilla, kuten suurilla ikäluokilla, on erilaisia arvoja, asenteita ja työskentelytapoja, on tärkeää olla antamatta negatiivisten stereotyyppien vaikutta. Esihenkilöiden on kuitenkin

ymmärrettävä näitä eroja ja luotava työympäristö, joka edistää tasa-arvo- ja yhdenvertaisuutta myös ikäjohtamisen näkökulmasta. (Seeling, 2018.)

Ymmärtääkseen eri ikäisten tarpeita johtamiselle ja esihenkilötyölle, tulee ymmärtää eri ikäisten lähtökohdat työhön. Eri sukupolvet suhtautuvat ja asennoituvat työhön, työpaikkaan ja uraan eri tavalla. Nämä erilaiset tavat ja näkemykset voivat luoda ristiriitoja työpaikoilla. Suuret ikäluokat toivovat vakautta, X-sukupolven halutessa työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä urakehitystä. Milenniaaleille työ on omien unelmien toteuttamisen väline, mikäli työ ei ole kiinnostavaa, voidaan työpaikkaa vaihtaa nopeastikin. Ikäjohtaminen liittyy myös erityisesti sukupolvien väliseen ymmärrykseen, mikä auttaa luomaan toimivia johtamiskäytäntöjä, jotka ottavat huomioon eri ikäryhmien tarpeet, odotukset ja työskentelytavat, mutta myös yksilöiden johtamiseen elämäntilanteen vaatimalla tavalla. Tämä voi edistää parempaa työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta eri-ikäisten työntekijöiden keskuudessa sekä auttaa organisaatiota tavoittamaan strategiset tavoitteensa. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 28–41.)

Strategiset tavoitteet ohjaavat organisaation päätöksiä ja toimintaa, ja niiden on oltava selkeitä, mitattavissa olevia ja saavutettavissa olevia. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisella, kuten ikäjohtamisella on suora vaikutus organisaation kykyyn saavuttaa strategisia tavoitteitaan. Erilaiset ikäryhmät voivat tuoda organisaatioon erilaisia vahvuuksia. Vanhemmat tai kokeneemmat työntekijät voivat toimia mentoreina nuoremmille tai kokemattomimmille työntekijöille. Nuoremmat työntekijät voivat olla vahvoja teknologisia osaajia ja heillä voi olla hyvinkin innovatiivisia ideoita. Eri sukupolvilla on erilaisia näkemyksiä työn ja elämän tasapainosta, joka tulee ottaa huomioon johtamisessa. Kuitenkin hyvin johdettu eri-ikäisistä koostuva työympäristö voi houkutella osaavaa työvoimaa ja edistää luovuutta, joka on tärkeää strategian viemisessä käytäntöön. (Prising, 2020.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi johtajien on otettava huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet. Esihenkilöiden on viestittävä selkeästi organisaation tavoitteista ja odotuksista. Viestinnän on oltava mukautettua niin, että se eri-ikäiset työntekijät ymmärtävät viestin ja kokevat tavoitteet omikseen. Tarjoamalla

koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia eri-ikäisille työntekijöille voidaan varmistaa, että heillä on tarvittavat taidot ja osaaminen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tolkki, 2021.)

Takaamalla kaikille eri-ikäisille työntekijöille yhdenvertaiset mahdollisuudet ottaa osaa ja tulla huomioiduksi työyhteisössä ei vain vältetä syrjintää. Yhdenvertaisten mahdollisuuksien johtaminen ja työntekijöiden huomioiminen yksilöinä edesauttaa koko organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Vain hyvällä johtamisella voidaan pitää huolta henkilöstöstä, joka organisaatioissa tuottaa organisaation tuloksen. Hyvin kirjoitettu strategia tai strategiset tavoitteet eivät yksin tuota organisaatioissa mitään. Tarvitaan työntekijät ja esihenkilöt tekemään yhdessä strategia todeksi organisaation arjessa. Esihenkilötyö ja johtaminen on otettava vakavasti ja jokaiselta johtajalta edellytetään arvoja. Nykytyöelämässä tuo arvopohja ei voi tarkoittaa muuta, kuin yksilön kunnioittamista, oikeudenmukaisuutta, tuloksellisuutta ja vastuullisuutta. Johtaminen on lopulta palvelutehtävä. (Sydänmaanlakka, 2015, luku 5.5 Hyvä johtaminen ydinosaamisena ja menestystekijänä.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Tutkimuksen kulku ja luotettavuus

Tutkimus toteutettiin syksyn 2023 aikana. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda uusi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma kohdeorganisaatiolle ja selvittää tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen tilaa esihenkilötyössä huomioiden kohdeorganisaation strategia. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää, koska haluttiin selvittää tarkemmin strategisen johtamisen ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen suhdetta ja toteuttamista. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja kyselyä. Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui menetelmäksi, koska sillä on mahdollisuus tutkia vähemmän kartoitettua aluetta ja saada esille esimerkiksi

motiiveja. Haastattelulla voitiin kuvata johtamista ja käytäntöjä, haastattelu mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen. Kohdeorganisaation kahdeksasta johtoryhmän jäsenestä haastateltiin seitsemän. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 32.)

Haastateltaviksi valikoituvat kohdeorganisaation osastojen johtajat ja koko organisaation johtaja, koska em. johtajat vastaavat esihenkilötyöstä ja sen järjestämisestä kohdeorganisaatiossa. Yksilöhaastatteluja varten lähetettiin kutsut noin kahta viikkoa ennen haastatteluita. Neljän haastateltavan osalta haastattelut tehtiin henkilökohtaisena haastatteluna ja haastattelut nauhoitettiin Teams-sovelluksella. Kolmen haastateltavan osalta haastattelu käytiin ja nauhoitettiin Teams-sovelluksessa kameraa hyödyntäen. Haastatteluissa pidettiin tärkeänä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen mahdollisuutta. Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuskysymysten ympärille. Haastattelukysymysrunko (Liite 2) päädyttiin lähettämään haastateltaville etukäteen heidän sitä pyydetessä. Jotta haastatteluista pystyttiin tekemään riittäviä yleistyksiä, oli tärkeää kysyä saman teeman ympärillä riittävästi kysymyksiä ja tarvittaessa voitiin tarkentaa kysymyksiä tai käsitteitä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 46–48, 146.)

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Kahdeksasta johtajasta seitsemän saatiin haasteltua, voidaan katsoa, että aineisto on luotettava lukumäärältään ja sen kuvaavan haastateltujen johtajien käsityksiä ja kokemuksia luotettavasti. Haastatteluaineiston luotettavuuteen liittyy myös tallenteiden kuuluvuus ja litterointi. Haastatteluaineiston toistettavuuteen liittyy kuitenkin haasteensa, nyt annetuissa haastatteluissa on merkitystä tilanteella niin haastateltavan kuin haastattelijan näkökulmista. Voidaan ajatella, että yhdessä tilanteessa annettuja vastauksia ei voida toistaa, koska myös haastattelutilanne vaikuttaa annettuihin vastauksiin. Voidaan ajatella, että aineisto on luotettava, kun samaan lopputulokseen päästään kahdella menetelmällä. Koska haastatteluaineisto syntyy haastateltavien ja haastattelijan yhteistoiminnasta voidaan olettaa, ettei haastattelututkimus sellaisenaan ole toistettavissa samalla menetelmällä. Tämä tutkimus pyrki kertomaan tutkittavien käsityksiä aihepiiristä. Laadullisessa tutkimuksessa nousee myös keskiöön, miten tutkija

on päätynt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien käsityksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 190–194.)

Tutkimusaineiston analysoinnin ensimmäinen vaihe on aineiston litterointi. Kun aineisto on litteroitu eli kirjoitettu auki, aloitettiin sisällönanalyysi. Aineisto teemoiteltiin ja tyypiteltiin. Teemoittelulla haastatteluaineistosta etsittiin tiettyjä teemoja kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyllä haastatteluaineistosta tiivistettiin joukkoja tiettyjä teemoja koskevia näkemyksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 154–155.)

Henkilöstökyselyä käytettiin tässä tutkimuksessa lähinnä kvantitatiivisena menetelmänä. Sähköinen kysely antoi mahdollisuuden tilastolliseen käsittelyyn työntekijöiden kokemuksista tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta sekä -tilanteesta. Tilastollisessa analyysissä muuttujina käytettiin ikää ja sukupuolta. Tilastollinen analyysi keskittyi tässä tutkimuksessa lukumäärien kuvaamiseen, kuten kokemuksen määrittelyyn annetulla asteikolla. (Nummenmaa ym., 2019, s. 18–19.)

Henkilöstökysely toteutettiin webproppol-sovelluksella. Kysely lähetettiin 1.11.2023 jokaiselle kohdeorganisaation 388 työntekijälle sähköpostitse, vastausaikaa kyselyyn oli 20.11.2023 saakka eli kysely oli kokonaistutkimus. Kyselyyn vastasi 83 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi jäi 21,4. Voidaan katsoa, että kyselytutkimuksen tulos ei ole kattava ja kyselytutkimuksen luotettavuus kärsi vastaajakadon takia. (Heikkilä, 2014, s. 27.)

Henkilöstökysely toteutettiin Yhdenvertaisuussuunnitteluoppaan mallikyselyllä työpaikan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteen arvioinnista. (oikeusministeriö, n.d.) Kyselyyn lisättiin kysymys ikäjohtamisen toteutumisesta. Henkilöstökyselyn kysymykset asteikkoineen ovat liitteessä 4. Kyselyn suljettujen kysymysten arviointiasteikot ovat Likert-tyyppisiä asteikkoja. Kysymyksissä 6-9 asteikko toteutettiin seuraavasti 1=Toteutuu erittäin heikosti, 2=toteutuu melko heikosti, 3=toteutuu tyydyttävästi, 4=toteutuu melko hyvin, 5=toteutuu erittäin hyvin. Kysymyksessä 10 asteikko oli 1=En koske minua, 2=En koskaan, 3=kerran tai pari vuodessa, 4=kerran tai pari kuukaudessa, 5=kerran tai pari

viikossa, 6=päivittäin. Asteikot sanoitettiin. Vaikka parillista asteikkoa ei suositella, on tärkeää tietää kysymyksen 10 osalta, koskeeko asia ollenkaan työntekijää. Kysymyksessä 22 asteikkona käytettiin seuraavia viittä vaihtoehtoa 1=täysin tarpeeton, 2=tarpeeton, 3=ei tarpeeton mutta ei tarpeellinenkaan, 4=melko tarpeellinen, 5=erittäin tarpeellinen. (Valli & Aarnos, 2018, s. 93.)

Henkilöstökyselyn tuloksia analysoidessa hyödynnettiin webropol-sovelluksen valmiita analysointi- ja taulukointimahdollisuuksia. Henkilöstökysely tehtiin juuri työtyytyväisyyskyselyn jälkeen, tämä on voinut vaikuttaa vastaushalukkuuteen ja näin tulosten yleistettävyyteen kohdeorganisaatiossa. Henkilöstökyselyn tuloksia analysoitaessa on pidettävä mielessä, ettei tilastojen normaalista jakautumisesta voida tehdä oletuksia, koska tutkimuksen kohteena ovat työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Henkilöstökyselyn avoimet kysymykset teemoiteltiin. (Puusa ym., 2020, s. 170.)

6.2 Tulosten hyödynnettävyys

Hyvä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma palvelee organisaatiota useammasta näkökulmasta. Hyvä suunnitelma täyttää lakien vaatimukset, tukee ja edistää tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamista, organisaation strategiaa ja sisältää todellisia toteutettavia toimenpiteitä tasa-arvoisempaan ja yhdenvertaisempaan organisaatioon. Tuloksena tästä kehittämistyöstä oli kohdeorganisaatiolle konkreettinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jossa huomioitiin kohdeorganisaation tilanne, henkilöstön kokemukset ja johtajien odotukset. Suunnitelmaa tehdessä tulee organisaation tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanne selvittää ja huomioida. Tästä syystä kehittämistyö ei ole suoraan yleisestettävissä sellaisenaan toiseen organisaatioon. (Hallituksen esitys 148/2022, kohta 2.2.3.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta, strategisesta johtamisesta, esihenkilötyöstä ja ikäjohtamisesta. Tässä kehittämistyössä pyrittiin selvittämään, miten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen tukee strategian toteuttamista päivittäisessä esihenkilötyössä

kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen apukysymyksiin, miten organisaation strategia toteutuu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa ja miten organisaation strategia ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma näkyvät käytännön esihenkilötyössä, pyrittiin saamaan vastauksia lähinnä haastatteluista ja kyselystä.

Johdon motiivien ja asenteiden selvittäminen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisessa kohdeorganisaatiossa on tärkeää tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman luomisen kannalta. Yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki edellyttävät, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanne arvioidaan. Puolistrukturoitu haastattelu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta, siihen liittyvästä ikäjohtamisesta ja strategian toteutumisesta edellä mainituissa antoi vastauksia ilmiöstä ja sen merkityksestä. Haastattelukysymykset liittyen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamiseen, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämistarpeisiin, syrjintään ja sen havaitsemiseen sekä henkilöstökäytänteisiin ovat johdettu yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolaeista, ne antavat pohjan arvioida tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen tilannetta kohdeorganisaatiossa. (Hyvärinen ym., 2017, s. 28–30.)

Henkilöstökyselystä ja haastatteluista pyrittiin saamaan vastauksia keräämällä henkilöstön ja johtajien kokemuksista ikäjohtamisesta sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta kohdeorganisaatiossa. Näihin kysymyksiin tutkimus vastasi hyvin johtajien ja työntekijöiden näkökulmasta. Henkilöstökyselyn vastausprosentin ollessa alhainen, kyselyn luotettavuus kärsi. Tämä tapaus-tutkimus kosketti kohdeorganisaatiota omassa kontekstissaan. Kohdeorganisaatio ja kohdeorganisaation ympäristö muuttuvat, eikä tismalleen samanaista kontekstia ole tulevaisuudessa. Tämä tutkimus pyrki ymmärtämään ja selittämään kohdeorganisaation sillä hetkellä vallitsevaa tilaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisesta osana strategista johtamista sekä esihenkilötyötä. Tutkimus onnistui sanoittamaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamista kohdeorganisaatiossa. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 11–13.)

6.3 Tulokset

Vastataksaan tutkimuskysymykseen strategian toteutumisesta päivittäisessä esihenkilötyössä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen avulla on selvitetävää strategisen johtamisen yhteyttä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamiseen ja vastattava kysymykseen, miten organisaation strategia näkyy johtoryhmän työskentelyssä, käytännön johtamistyössä sekä miten strategia on viety käytäntöön. Kohdeorganisaatiossa ei olla määritelty omia strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä.

Haastateltavat kertoivat strategian näkymisestä johtoryhmätyöskentelyssä seuraavissa johtoryhmässä säännöllisesti käsiteltävissä aiheissa; yleisesti henkilöstön määrä ja sen jakautuminen eri osastoihin ja siten eri tehtäväkokonaisuuksiin, henkilöstön ja esihenkilöiden sukupuolijakauman ja ikäjakauman seuranta sekä pyrkimys saada paras lopputulos annetulla henkilöstön palkkaukseen saatavalla määrärahalla sekä palkatulla henkilöstöllä. Haastateltavat toivat esiin lisäksi toteutettujen tehtävien tilastojen seurannan, jolla perustellaan henkilöstön kohdentumista eri tehtäväkokonaisuuksiin. Tilastoja käydään läpi johtoryhmässä osastojen ja kohdeorganisaation osalta tuloksen läpivirtauksen sekä henkilöstötarpeen näkökulmista. Tilastoja käydään lisäksi läpi henkilöstön kanssa tulos- ja kehityskeskusteluissa osana esihenkilötyötä ja tavoitteiden asetantaa, tässä yhteydessä kiinnitetään huomiota osaltaan myös tehtävien tasaiseen jakautumiseen ja päästään kiinni työn sujumisen haasteisiin.

Kohdeorganisaation olemassaolon tarkoitus on määritetty lakiin. Kohdeorganisaation tehtävä on ratkaista sille saapuvat asiat laadukkaasti, kohtuullisin kustannuksin ja kohtuullisessa ajassa. Strategia on osaltaan muodostunut organisaation ulkopuolelta käsin, ja haastatteluiden perusteella sitä ei varsinaisesti ole viety käytäntöön ja jäsenneilty niin, että henkilöstö on voinut keskustella siitä, mitä strategia tarkoittaa kussakin tehtävässä. Haastatteluiden perusteella strategia tuntui osin epäselvälle, mutta osin hyvinkin kirkkaalle. Strategian ajateltiin olevan kaikille tasapuolinen. Kohdeorganisaation perustehtävä on hyvin selkeä, haastatteluiden perusteella syntyi kuva, että perustehtävän

ollessa kirkas ja tasapuolinen kaikille, saattaa tuntua oudolle keskusteluttaa asiaa enemmän osastoilla henkilöstön kanssa. Varsinaista strategian jalkauttamista ei kohdeorganisaatiossa ole tehty.

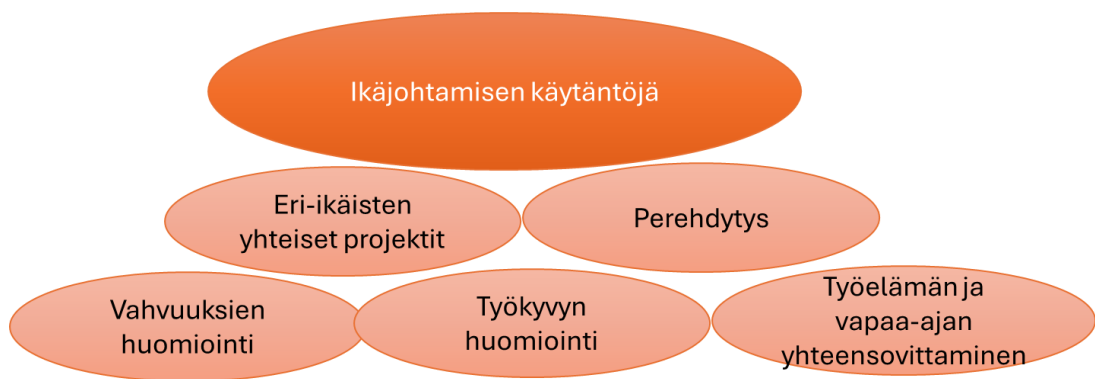
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen ja -suunnitelman kannalta on merkityksellistä selvittää johdon arvot esihenkilötyössä. Useat haastateltavat johtajat toivat esille ihmisarvon sellaisenaan. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus nähtiin itseisarvoiksi, joihin pyritään jokapäiväisessä toiminnassa. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat arvoja, joita tavoitellaan.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen näkökulmasta on tärkeä selvittää, miten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista arvioidaan johtamistyössä sekä miten tasa-arvo ja yhdenvertaisuus huomioidaan henkilöstökäytänteissä. Haastatteluiden perusteella esihenkilötyössä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus otetaan huomioon tehtäviä ja työtä jakaessa. Haastateltavat toivat esille, ettei kohdeorganisaatiossa sukupuoli nouse pohdintaan esimerkiksi rekrytointien yhteydessä sinällään, työkokemuksella ja osaamisella on suurempi painoarvo. Esimerkiksi kokeneempia ja kokemattomampia työntekijöitä laiteetaan yhteen projekteissa sekä perehdytyksessä, jolloin toisilta oppiminen työssä ja työhön perehtymisessä mahdollisestaan. Useassa haastattelussa työkokemuksen tuomaa osaamista arvostettiin korkealle varsinkin yhden henkilöstöryhmän osalta.

Koulutukseen pääsyssä, osastoille sijoittumisessa ja uralla etenemisessä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus huomioidaan niin, että mahdollisimman monille halukkaille pyritään mahdollistamaan koulutukseen pääsy ja mikäli joku työntekijä jäisi koulutuksen ulkopuolelle, on sille asiallisen perusteet, kuten se, että koulutukseen pääsee sellainen henkilö, joka ei sitä vielä ole saanut, olipa tuo koulutukseen pyrkijä eläkeiän kynnyksellä tai ei. Osastosijoituksissa pyritään huomioimaan, että kumpaakin perinteistä sukupuolta olisi mahdollisimman tasaisesti kaikilla osastoilla. Urapolkuja ei kohdeorganisaatiossa tunnustettu montaa, ja johtajat näkivät tämän ehkä suurempana haasteena, kuin tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen uralla etenemisessä. Työpaikalla

pyritään varmistamaan myös se, että kaikkien kohdalla toimitaan samalla tavalla, eikä kenelläkään olisi omia sääntöjä.

Kohdeorganisaatiossa haastatteluissa esiin nousseita ikäjohtamisen käytäntöjä on kuvattu kuviossa 6. Haastatteluissa nousi esille myös se, että eri-ikäisiä ei voi kohdella homogeenisina ryhminä, työntekijät ovat yksilöitä. Eri-ikäisten vahvuuksia pyritään hyödyntämään juuri erilaisissa projekteissa ja ylipäätään tunnistamaan eri työntekijöiden vahvuudet työssä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kohdeorganisaatiossa pystytään räätälöimään työtehtäviä esimerkiksi työkyvyn tilapäisesti heiketessä tai vaikkapa ruuhkavuosiaan elävien vanhempien työtä ja perhe-elämää yhdistäessä.

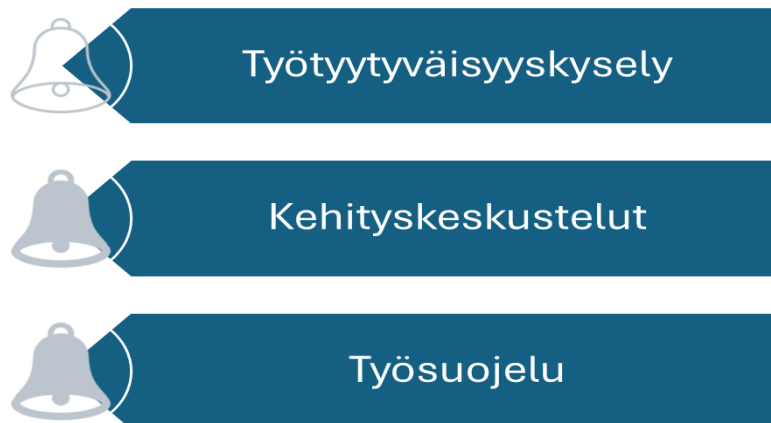


Kuvio 6. Ikäjohtamisen käytäntöjä kohdeorganisaatiossa.

Haastatteluissa nousi esille käytännön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen kehittämisessä arvot, miten ne toteutuvat käytännössä, ja se miten esimerkiksi syrjintä- ja häirintätilanteisiin puututaan. Rekrytointi, työkierto kohdeorganisaatiossa ja palautteen anto nähtiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen kehittämiskohteina. Ylipäätään se, että kohdeorganisaatiossa nostetaan esille esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyjen purkutuloksissa, että kyselyssä on havaintoja syrjinnästä, epäasiallisesta käyttäytymisestä ja seksuaalisesta häirinnästä nähtiin tärkeänä viestinä henkilöstölle.

Haastateltavat kertoivat erilaisista kyselyistä, kuten työtyytyväisyyskyselystä syrjinnästä saatavan tiedon lähteenä, samoin tulos- ja kehityskeskustelut sekä varsinaiset työsuojelulliset ilmoitukset. Kohdeorganisaatiossa työtyytyväisyyttä mitataan kerran kahdessa vuodessa. Sen sijaan häirintä- ja

syrijintätilanteiden tunnistamisessa osa haastateltavista olivat skeptisiä sen suhteen, miten tilanteita tunnistetaan. Kuviossa 7. on esitetty haastattelussa esiinnousseet syrjinnän tiedonlähteet.



Kuvio 7. Syrjinnän tiedonlähteet.

Muutamit haastateltavat toivat esille harkitsemattoman käyttäytymisen tai puheen työpaikalla esimerkiksi kahvitauoilla, joista on kerrottu jälkikäteen sekä kielteisiä asenteita työyhteisössä esimerkiksi vanhoja tai nuoria työntekijöitä kohtaan. Haastateltavat toivat esille ohjeistukset ja suunnitelmat syrjinnän ehkäisemiseksi. Rakenteellinen syrjintä nousi esille kahdessa haastattelussa ja haastateltavat pohtivat, miten esimerkiksi vanhempainvapaat vaikuttavat kokemuksen arviointiin rekrytointien yhteydessä. Myös sukupuoleen liittyvä arviointi henkilöstöön liittyvässä päätöksenteossa, kuten lakisääteisissä suunnitelmissa nousi esille.

6.4 Henkilöstökysely

Vastaajien lukumäärät iän mukaan on esitetty taulukossa 2. Taulukossa 3. on esitetty vastaajien lukumäärä sukupuolen mukaan. Vastaajakato on merkittävä ja se vaikuttaa tutkimuksen yleistettävyyteen koko otoksessa sekä vertailtavissa ryhmissä. Taulukossa 1. on esitetty kohdeorganisaation ikäkauma, jokaisessa ikäryhmässä on noin 80 työntekijää.

Taulukko 2. Vastaajien ikä ja lukumäärät.

	n	Prosentti
--	---	-----------

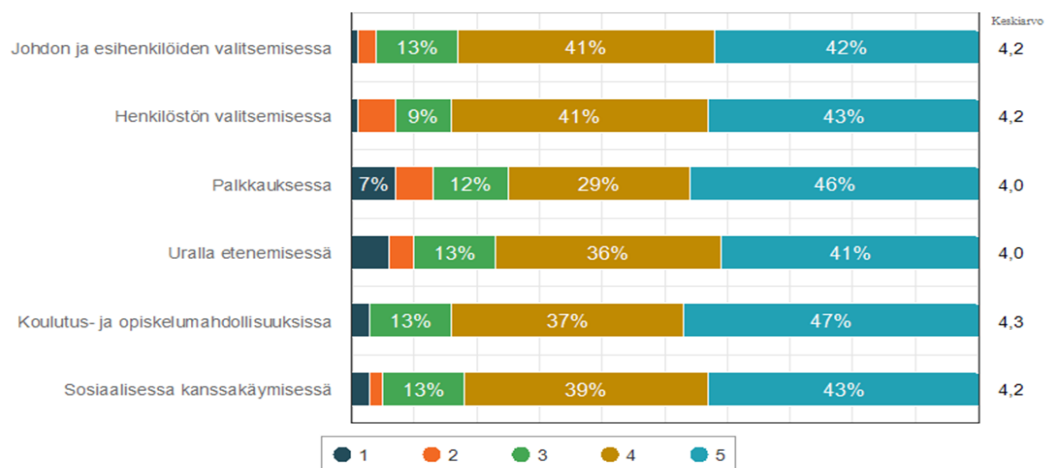
< 35	10	12,0 %
35–44	17	20,5 %
45–54	31	37,4 %
55 >	25	30,1 %

Taulukko 3. Vastaajien sukupuoli ja lukumäärät.

	n	Prosentti
Nainen	56	67,5 %
Mies	19	22,9 %
Muu	0	0,0 %
En halua kertoa	8	9,6 %

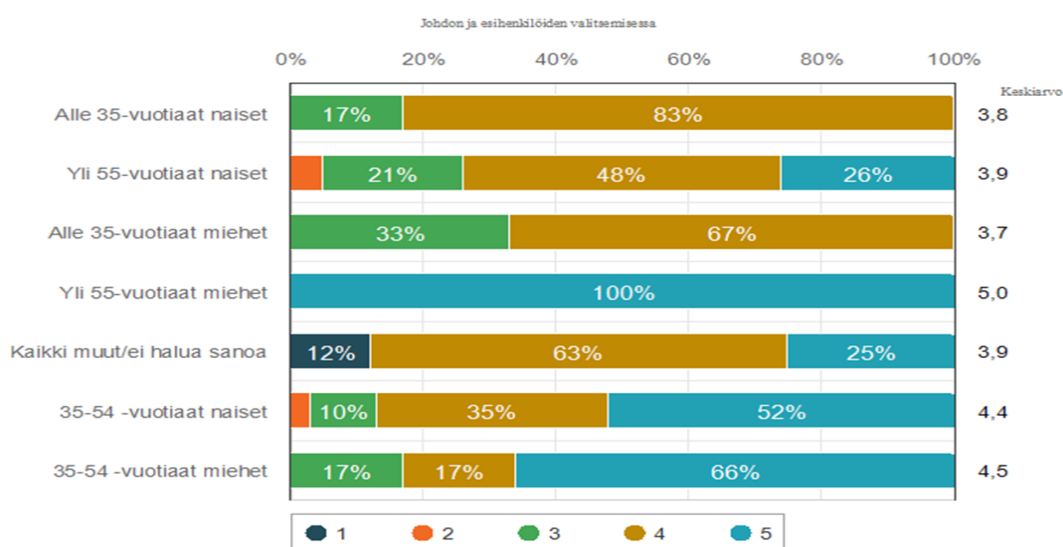
Kysymykset 6–9 mittasivat tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kokemusta työpaikalla eri tilanteissa. Kysymykset 6–9 olivat suljettuja kysymyksiä. Tutkimuksen keskiössä on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen. Henkilöstökysely tukee enemmälti tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteen selvittämistä kokonaisuudessaan, selvittävät kysymykset osaltaan tyytyväisyyttä käytännön esihenkilötyöhön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen osalta.

Kaikista vastaajista 83 % oli sitä mieltä, että naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu hyvin tai erittäin hyvin johdon ja esihenkilöiden valinnassa. 84 % vastaajista oli sitä mieltä, että tasa-arvo toteutuu hyvin tai erittäin hyvin henkilöstön valitsemisessa. 75 % vastaajista olivat sitä mieltä, että tasa-arvo toteutuu hyvin tai erittäin hyvin palkkauksessa. 77 % vastaajista olivat sitä mieltä, että tasa-arvo toteutuu hyvin tai erittäin hyvin uralla etenemisessä. 84 % vastaajista olivat sitä mieltä, että tasa-arvo toteutuu hyvin tai erittäin hyvin koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa ja 82 % sosiaalisessa kanssakäymisessä varsin hyvin. Kuviossa 8. on esitetty vastaajien jakauma asteikolla väittämien perusteella.



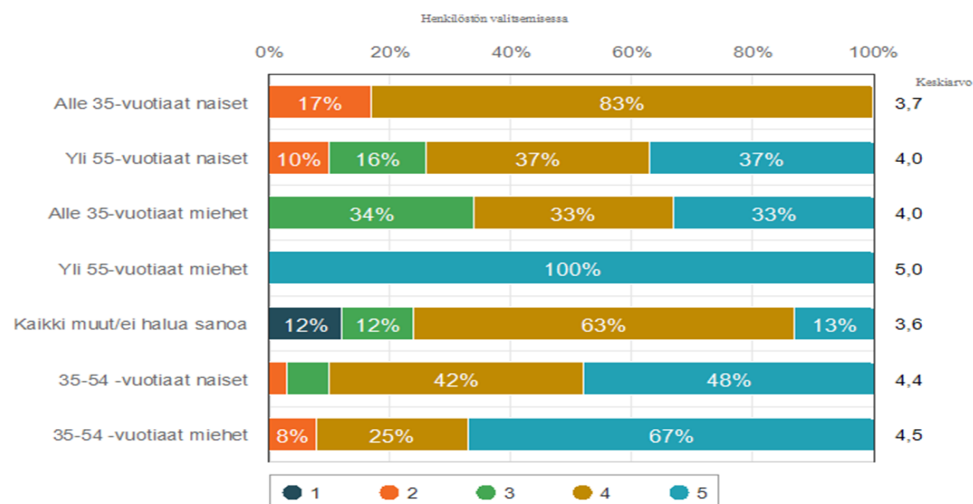
Kuvio 8. Naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutuminen kohdeorganisaatiossa kaikkien vastaajien osalta.

Jaotellessa vastaajia sukupuolen ja iän perusteella, voidaan selvittää tyytyväisyyttä eri ryhmissä. Vertailtaessa alle 35-vuotiaiden naisten, yli 55-vuotiaiden naisten, alle 35-vuotiaiden miesten, yli 55-vuotiaiden miesten, 35–54-vuotiaiden naisten, 35–54-vuotiaiden miesten sekä kaikkien muiden osalta tasa-arvon toteutumista johdon ja esihenkilöiden valinnassa, olivat 35–54-vuotiaat miehet ja yli 55-vuotiaat miehet kaikkein tyytyväisempiä, tyytymättömiä johdon ja esihenkilöiden valitsemisessa olivat vastausten perusteella alle 35-vuotiaat miehet ja naiset. Kuviossa 9. on kuvattu tyytyväisyyttä tasa-arvoon johdon ja esihenkilöiden valintaan yllä kuvattujen ryhmien kesken.



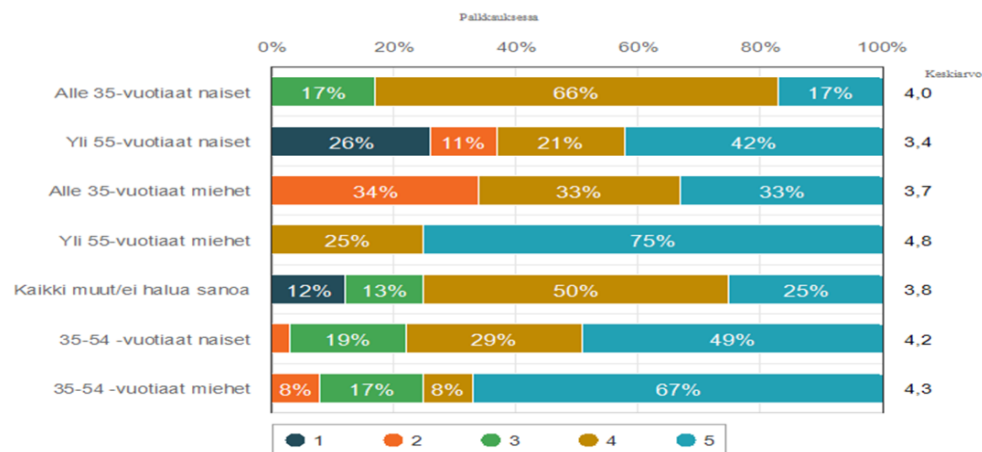
Kuvio 9. Naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutuminen kohdeorganisaatiossa johdon ja esihenkilöiden valitsemisessa.

Tasa-arvoon henkilöstön valitsemisessa kaikkein tyytymättömpiä olivat alle 35-vuotiaat naiset sekä ne vastaajat, jotka eivät halunneet kertoa tai määrittellä sukupuoltaan. Kuviossa 10. on esitetty tyytyväisyys tasa-arvon toteutumisesta henkilöstön valitsemisessa. Huomattavaa on, että ne vastaajat, jotka eivät halunneet kertoa sukupuoltaan tai määrittivät sen muuksi, oli ainoa, jossa arvioitiin tasa-arvon toteutuvan erittäin heikosti.



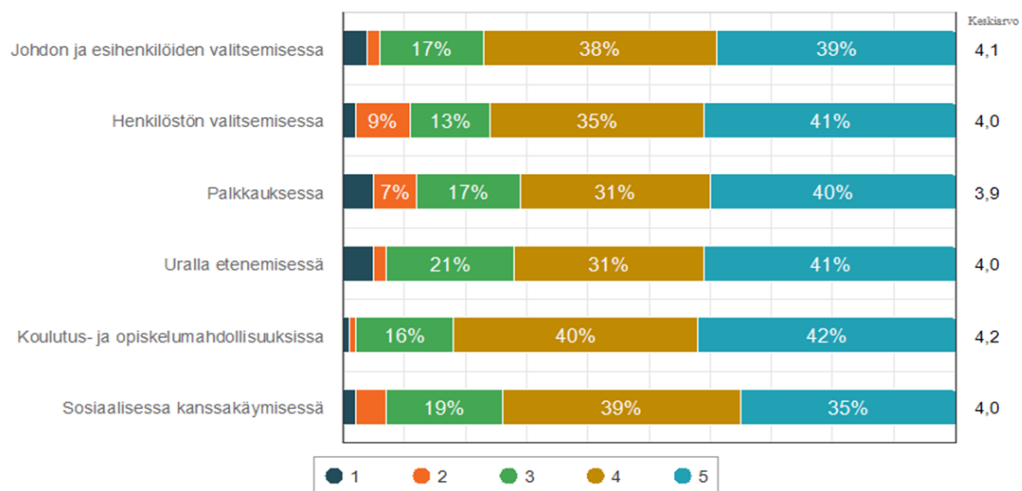
Kuvio 10. Tyytyväisyys henkilöstön valitsemiseen sukupuolen perusteella ryhmittäin.

Arvioitaessa tasa-arvoa palkkauksessa, olivat yli 55-vuotiaan naiset kaikkein kriittisin ryhmä. Yli 55-vuotiaista naisista 26 % arvioivat tasa-arvon toteutuvan palkkauksessa erittäin heikosti ja 11 % melko heikosti. Kuviossa 11. on kuvattu eri ryhmien tyytyväisyys palkkaukseen.



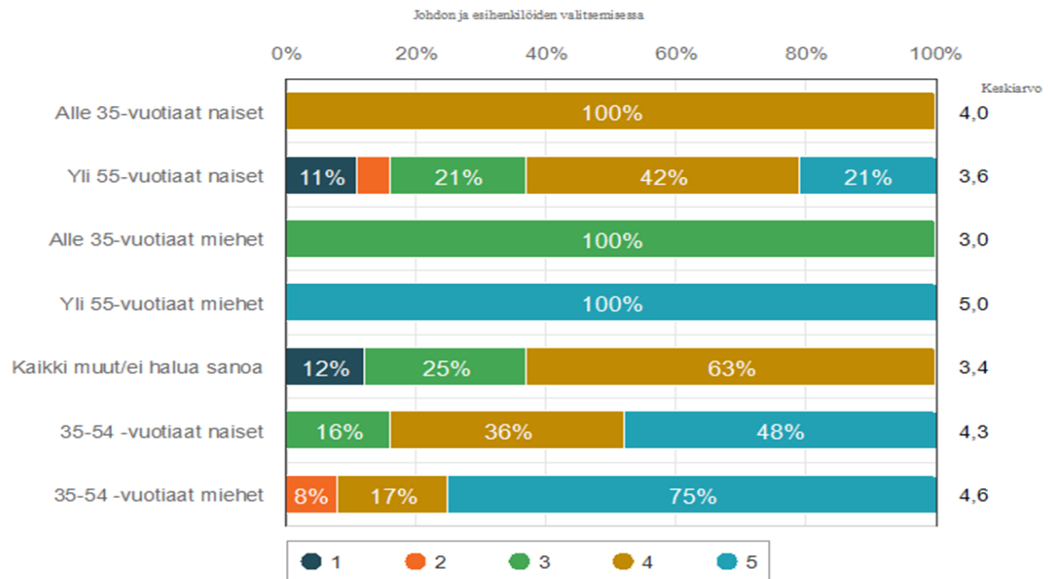
Kuvio 11. Tyytyväisyys palkkaukseen sukupuolen perusteella ikäryhmittäin.

Käytännön ikäjohtamista selvitettiin työntekijöiden kokemusta ja mielipidettä eri-ikäisten työntekijöiden yhdenvertaisuuden toteutumisessa johdon ja esihenkilöiden valitsemisessa, henkilöstönvalitsemisessa, palkkauksessa, uralla etenemisessä, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa ja sosiaalisessa kanssakäymisessä. Kuviossa 12. on esitetty vastaajien tyytyväisyys näissä osa-alueissa. Vastaajat olivat kokonaisuudessaan hyvin tai melko tyytyväisiä eri-ikäisten yhdenvertaisuuden toteutumisessa kohdeorganisaatiossa.



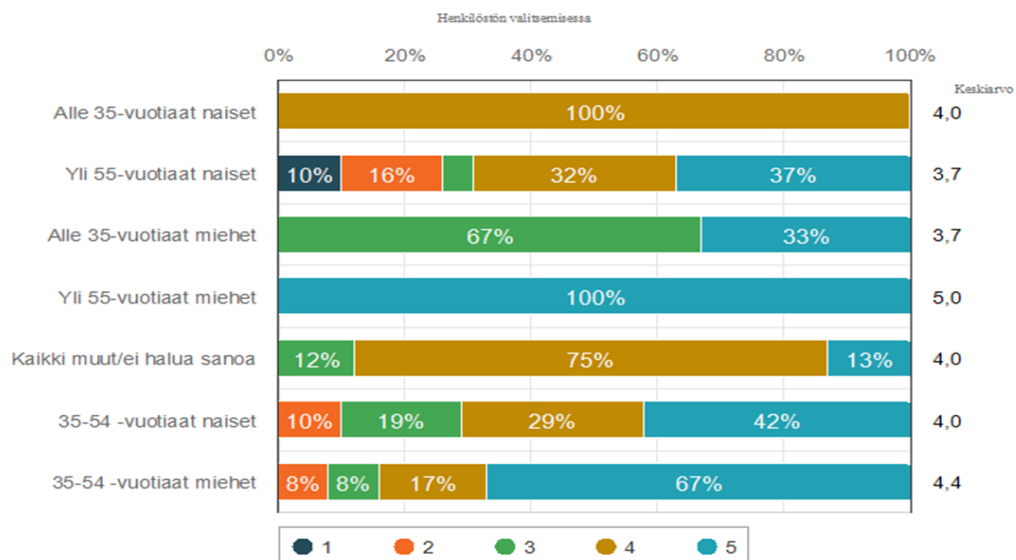
Kuvio 12. Eri-ikäisten yhdenvertaisuuden toteutuminen kohdeorganisaatiossa kaikkien vastaajien osalta.

Vertaillen eri ryhmiä eri-ikäisten yhdenvertaisuuden toteutumisesta johdon ja esihenkilöiden valitsemisessa alla oleva kuvio 13. osoittaa alle 35-vuotiaiden miesten, yli 55-vuotiaiden naisten ja niiden vastaajien, jotka eivät halunneet kertoa sukupuoltaan tai määrittivät sukupuolensa muuksi olevan kriittisimpiä iän perusteella yhdenvertaisuuden toteutumiseen johdon ja esihenkilöiden valitsemisessa.



Kuvio 13. Eri-ikäisten työntekijöiden yhdenvertaisuuden toteutuminen vastajaryhmien kokemuksen perusteella.

Kysyttäessä tyytyväisyyttä eri-ikäisten työntekijöiden yhdenvertaisuuden toteutumiseen henkilöstön valitsemisessa kriittisimmät ryhmät olivat yli 55-vuotiaat naiset ja alle 35-vuotiaat miehet. Kuviossa 14 on esitetty eri ryhmien keskiarvot.

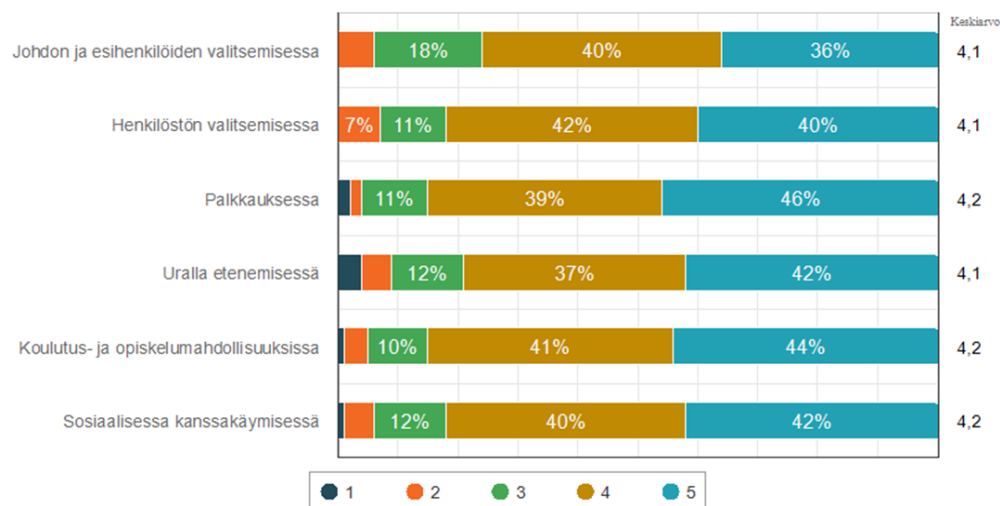


Kuvio 14. Tyytyväisyys eri-ikäisten yhdenvertaisuuteen henkilöstön valitsemisessa.

Kyselyssä oli avoin kysymys ikäjohtamisen toteutumisesta, avointen vastausten perusteella senioriteettia koetaan arvostettavan, mutta myös

aliarvostettavan. Nuoret kokivat osaltaan myös aliarvostusta. Iso osa vastaajista kuitenkin katsoi, että ikäjohtaminen toteutuu hyvin ja esimerkiksi pienten lasten vanhemmat otetaan hyvin huomioon töitä suunnitellessa.

Kysymys 9 pyrki selvittämään työntekijöiden kokemuksia eri vähemmistöjen yhdenvertaisuuden toteutumisessa erilaisissa työpaikan tilanteissa. Kuviossa 15. on esitetty henkilöstön kokemus johdon ja esihenkilöiden valitsemisessa, henkilöstön valitsemisessa, palkkauksessa, uralla etenemisessä, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa sekä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Henkilöstö oli tyytyväisin yhdenvertaisuuden toteutumisessa palkkauksen, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien ja sosiaalisen kanssakäymisen osalta, vaikka juuri näissä osa-alueissa oli kuvattu kokemuksia arviointiasteikon alimmille tasoille.



Kuvio 15. Vähemmistöjen yhdenvertaisuuden toteutuminen työpaikalla, kaikki vastaajat.

Kysymykset 13 ja 17 mittasivat syrjinnän ja häirinnän kokemuksia kohdeorganisaatiossa. Näitä kysymyksiä tarkennettiin pyytämällä tietoa syrjintää tai häirintää harjoittaneiden asemasta ja syrjinnän ja häirinnän laadusta. Kysyttäessä syrjinnän kokemuksia kahdeksan vastaajaa oli havainnut syrjintää, neljä vastaajaa oli joutunut syrjinnän kohteeksi ja neljä vastaajaa oli havainnut ja joutunut syrjinnän kohteeksi. Kysyttäessä kenen taholta syrjintää on tapahtunut 11 vastaajaa vastasi työtoverin syrjineen, 13 vastaajaa ilmoitti esihenkilön syrjineen ja yksi vastaaja ilmoitti alaisen syrjineen sekä yksi vastaaja ilmoitti

asiakkaan tai yhteistyökumppanin. Yksi syrjintää kokenut ilmoitti jonkin muun tahon syrjintää tehneeksi tahoksi, mutta vapaassa tekstissä ei ole tarkennettu tahoja. Taulukossa 4. on havainnollistettu syrjintää kokeneiden havainnot syrjintää tehneiden tahoista.

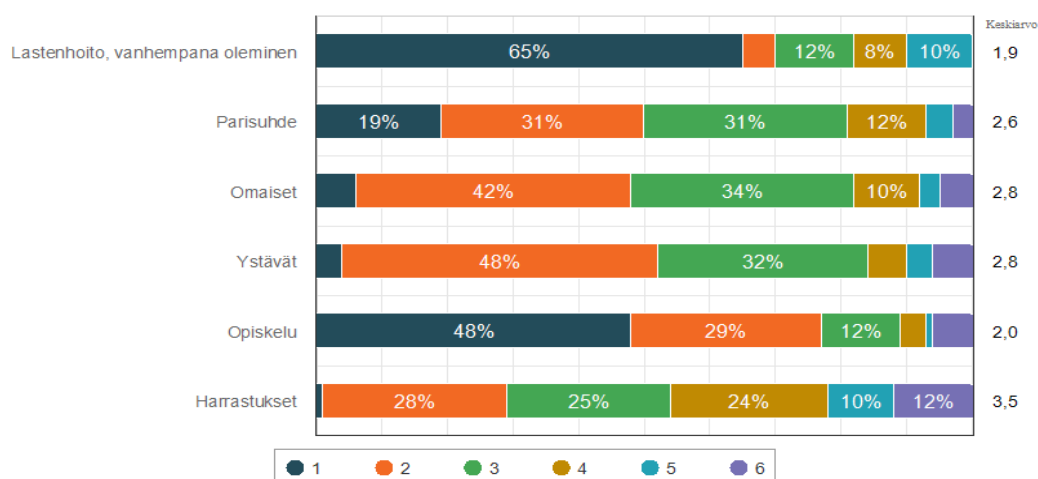
Taulukko 4. Kysymys 15. Kenen taholta syrjintää on tapahtunut.

	n	Prosentti
Työtoverin	11	68,8%
Esihenkilön	13	81,3%
Alaisen	1	6,3%
Asiakkaan tai yhteistyökumppanin	1	6,3%
Jonkun muun, kenen?	1	6,3%

Kysymyksessä 14, joka oli avoin kysymys, kysyttiin mistä syrjintää havainnut ja kokenut arveli syrjinnän johtuvan. Neljä vastaajaa arvioi syrjinnän johtuvan sukupuolesta, yksi vastaaja arvioi syrjinnän johtuvan perhesuhteista, kolme vastaajaa arvioi syrjinnän johtuvan asenteista, etnisen tausta nosti kaksi vastaajaa syrjintäperusteeksi, kaksi vastaajaa nostivat iän syrjintäperusteeksi, kaksi vastaajaa kertoi syrjinnän johtuvan henkilökohtaisesta ominaisuudesta, mutta vastauksessa ei avattu tuo ominaisuutta, kahdessa vastauksessa nousi esille eristäminen työpaikalla tai kiusaaminen, yksi vastaus koski perhesuhteita. Kolmessa vastauksessa nostettiin esille useampi kuin yksi syrjintäperuste.

Kysymys 17 koski seksuaalista häirintää. Kyselyn vastaajista yhdeksän on havainnut seksuaalista häirintää viimeisen kahden vuoden aikana ja kolme vastaajaa on havainnut ja joutunut seksuaalisen häirinnän kohteeksi. Vastaajilta kysyttiin, millaista havaittu tai koettu seksuaalinen häirintä on ollut. Vastauksista 11 kappaletta oli kaksimielisyyksien tai härskiyksien puhumista, seitsemän vartaloon tai seksuaalisuuteen kohdistuvia ei toivottuja huomautuksia, kolme fyysistä lähentelyä ja yksi pukeutumisen kommentointia. Kysyttäessä kenen taholta seksuaalista häirintää on tapahtunut 12 vastausta koski työtoveria, kolme esihenkilöä ja yksi vastaus alaista.

Henkilöstökyselyssä selvitettiin viimeisen kahden vuoden ajalta työn ja erilais- ten elämänalueiden yhteensovittamista. Kuviossa 16. on kuvattu yhteensovit- tamisen kokemuksia. Lastenhoidon ja vanhempana olemisen ja työn yhteen- sovittamisen vaikeuksia koettiin päivittäin tai kerran, pari viikossa 18 % vas- taajien osalta, parisuhteen ja työn yhteensovittamisen vaikeuksia päivittäin tai kerran, pari viikossa koettiin seitsemän prosentin vastaajien osalta, omaisten ja työn yhteensovittamisen vaikeuksia koettiin kahdeksan prosentin vastaajien osalta. Ystävien ja työn yhteensovittamisen vaikeuksia päivittäin tai kerran, pari viikossa koettiin yhdeksän prosentin vastaajien osalta, harrastuksien ja työn yhteensovittamisen vaikeuksia päivittäin tai kerran, pari viikossa koettiin 22 prosentin vastaajien osalta. Opiskelun ja työn yhteensovittamisen vaikeuk- sia koettiin seitsemän prosentin vastaajien osalta.



Kuvio 16. Kaikki vastaajat, kuinka usein olet kohdannut vaikeuksia työn ja eri elämänalueiden yhteensovittamisessa.

Kysyttäessä miten tarpeelliseksi kohdeorganisaation työntekijät näkivät yh- denvertaisuuden ja tasa-arvon kehittämisen 57 % vastaajista katsoivat, että sukupuolten tasa-arvon kehittäminen kohdeorganisaatiossa on erittäin tai melko tarpeellista. Eri-ikäisten yhdenvertaisuuden kehittäminen oli 61 % vas- taajista mielestä erittäin tai melko tarpeellista. Vähemmistön yhdenvertaisuu- den kehittäminen kohdeorganisaatiossa nähtiin melko tai erittäin tarpeelliseksi 57 % vastaajien kesken. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskoulutus katsottiin 58 % vastaajista mukaan melko tai erittäin tarpeelliseksi.

Kysyttäessä henkilöstöltä toimenpiteitä, joilla tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta voitaisiin työpaikalla edistää 25 vastaajista ei osannut sanoa. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskoulutuksen edistystoimenpiteeksi nosti 12 vastaajaa. Rekrytoinnin kehittämisen esimerkiksi anonyymin rekrytoinnin kokeilua ehdotti kahdeksan vastaajaa. Tasapuolisen kohtelun kehittämistoimenpiteenä nosti esille 13 vastaajaa. Vastaajista seitsemän nosti esille myös säännöt ja niiden noudattamisen syrjintä- ja häirintätapauksissa. Yhdeksässä vastauksessa nousi esille myös kohdeorganisaation vaikea työtilanne sekä yhden henkilöstöryhmän liian alhaiseksi koettu palkkaus verrattuna työn vaativuuteen. Muutamassa yksittäisessä vastauksessa nostettiin ikään liittyvä johtaminen kehittämistoimenpiteeksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen päätelmät ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kohdeorganisaation strategisen johtamisen ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisen suhdetta lähiesihenkilötyössä ja luoda uusi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma strategisen johtamisen ja päivittäisen esihenkilötyön tueksi. Tutkimuksen osana luotiin kohdeorganisaatiolle tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma teorian, kyselyn, haastatteluiden ja olemassa olevien henkilöstöön liittyvien suunnitelmien perustella.

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) sisältö liittyy yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän kieltoon. Lisäksi yhdenvertaisuuslaki sisältää syrjinnän uhrin oikeusturvaan liittyviä määräyksiä. Yhdenvertaisuuden arviointi voi jakautua kahteen eri osa-alueeseen; syrjinnän tunnistaminen ja siihen puuttuminen sekä yhdenvertaisuuden edistäminen (oikeusministeriö, n.d.). Kysely vastasi tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden arviointiin hyvin. Kysely sisälsi osioita syrjinnän tunnistamiseen, siihen puuttumiseen ja yhdenvertaisuuden edistämiseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan ajatella, että johtamistyössä pyritään ja on onnistuttu tarjoamaan yhdenvertaiset mahdollisuudet, mutta strategiset toimenpiteet ja päätökset voivat jäädä kauaksi lähiesihenkilöistä ja työntekijöistä. Havaintoina voidaan nostaa ymmärrys koko organisaation läpäisevän vuoropuhelun strategiasta ja strategisista tavoitteista. Vuoropuhelu voisi auttaa ymmärtämään erilaisuutta, tällöin nämä erilaiset ajatukset ja mielipiteet voivat edesauttaa strategian ymmärrystä ja sen läpivientiä.

Nykyaikana korostetaankin vuorovaikutuksen ja keskustelun merkitystä strategian läpiviennissä jo sen muodostamisen eri vaiheissa. Strategian luonti kabineteissa ja viestiminen ylhäältä alas, ei ole enää nykypäivää. Vuorovaikutuksen lisäksi 2020-luvulla on korostunut tiedolla johtamisen merkitys. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden sisällyttäminen osaksi strategista johtamista voi tuoda etuja strategisessa johtamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä edellyttää kuitenkin johdolta, esihenkilöiltä ja työntekijöiltä erilaisuuden tiedostamista ja hyväksymistä. (Valpola, 2021, s. 31–57.)

Havaintona tutkimuksesta voidaan nostaa, että organisaation tulee arvioida käytänteitään myös yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon näkökulmista, erityisesti henkilöstökysely tuotti tietoa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteesta. Tässä yhteydessä yhtenä huolenaiheena kohdeorganisaatiossa haastatteluiden ja kyselytutkimuksen perusteella nousi se, etteivät työntekijät aina ilmoita syrjinnän ja häirinnän kokemuksistaan suoraan esihenkilöille. Tämän perusteella yhteisen työilmapiirin ja avoimuuden eteen tulisi tehdä toimenpiteitä. Lisäksi oli mielenkiintoista, että vaikka henkilöstö koki yhdenvertaisuustilanteen hyväksi juuri palkkauksen, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien ja sosiaalisen kanssakäymisen osalta, juuri nämä osa-alueet saivat arviointiasteikon alimpia arvioita.

Voidaan ajatella, että keskustelulla työyhteisöissä esihenkilöiden johdolla varmistetaan organisaation strategian ymmärryksen lisäksi organisaation muodostamien tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteiden viestintä, yhteinen ymmärrys sekä noudattaminen läpi organisaation. On tärkeää johtaa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta luomalla aidosti avoin ja välittävä keskustelukulttuuri,

jossa mielipiteitä ja ehdotuksia ei lytätä. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tulee johtaa tällöin määrätietoisesti. (Salminen, 2021, kohta 3.1 strategialähtöinen esimiestyö.)

Tutkimuksen perusteella yhtenä mielenkiintoisena havaintona voidaan nostaa se, että strategiset linjaukset, päätökset ja toimenpiteet voivat jäädä kauas lähiesihenkilötyöstä. Haastatteluiden perusteella harva nosti esille keskustelun lähiesihenkilöiden tai työntekijöiden kanssa strategisista toimenpiteistä kuten henkilöstön jakautumisesta eri osastoilla. Vaikka johtoryhmätyöskentely olisi laadukasta, mikäli lähiesihenkilöille ei perustella yhteisesti johtoryhmässä päätetyistä periaatteista vaikkapa henkilöstön jakautumisesta eri osastoille, jää kriittinen tieto lähiesihenkilöltä saamatta, eikä lähiesihenkilö pysty perustelemaan työntekijöille tilannetta.

Strateginen johtaminen ja esihenkilötyö liittyvät vahvasti toisiinsa. Strateginen päätöksenteko vaikuttaa suoraan siihen, mitä esihenkilöiden odotetaan tekevän. Tämänkin takia johdon on hyvä nivoa tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät tavoitteet suoraan strategiseen johtamiseen. Strateginen johtaminen ja esihenkilötyö ovat kriittisiä elementtejä organisaation menestykselle erityisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että myös lähiesihenkilöt ovat perillä ja sitoutuneita organisaation strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin, vain näin strategia läpäisee koko organisaation. (Hiltunen, 2015, luku 7.)

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen perustuu lakien noudattamisen lisäksi johdon arvovalintoihin ja käytännön esihenkilötyössä tämä tasa-arvoisiin sekä yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin ja käytänteisiin tähtäävä johtaminen näkyy työntekijälle päivittäisen esihenkilötyön ja syrjimättömän työilmapiirin kautta. Esihenkilöiden päätökset tulee olla asiallisia ja tasapuolisia, työntekijöitä tulee kohdella samalla tavalla samanlaisissa tilanteissa. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tulee edistää yhdenvertaisia käytänteitä. (Kallio-koski ym., 2023, s. 75–87.) Olisikin mielenkiintoista tutkia edelleen, miten johdon yhteisesti jakamat arvot toteutuvat käytännössä henkilöstöjohtamisessa

lähiesihenkilötyössä. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi strateginen henkilöstöjohtaminen ja arvot lähiesihenkilötyössä.

Esihenkilöiden tulee aktiivisesti pyrkiä parantamaan organisaation tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen ei perustu vain lakien noudattamiseen, eikä ole ainoastaan vastuullisen johtamisen periaatteita. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamisella ja sen kehittämällä voidaan parantaa organisaation tuloksia ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Lisäksi esihenkilöillä voi olla mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden valintaan ja uralla etenemiseen, mikä antaa heille valtaa edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa organisaatiossa. Esihenkilöiden tulee ymmärtää, että työntekijöillä on erilaisia tarpeita, ja pyrkiä tarjoamaan tarvittava tuki sekä yhdenvertaiset mahdollisuudet organisaatiossa. (Caven & Nachmias, 2018, s. 3–8.) Esihenkilön tehtävänä on esimerkiksi tietää, että organisaatiolla on tarjolla erilaisia joustavia työaika-järjestelyjä erilaisiin elämäntilanteisiin ja tarvittaessa nostaa nämä asiat tasa-puolisesti keskusteluun työntekijöiden kanssa. Muutamassa haastattelussa nousi esille jo tehtyjä toimenpiteitä työntekijöiden kohtaamisen, toisten ystävällisen kohtelun ja rakentava palautteen antamiseksi.

Tutkimuksen perusteella esihenkilötyötä tulee tukea ja esihenkilöitä ja työntekijöitä kouluttaa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tietoisuuteen ja edistämiseen organisaatiossa. Esihenkilötyötä voi helpottaa tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvien konkreettisten arvotavoitteiden kirjaamisella osaltaan suoraan strategiaan. Lisäksi luomalla syrjimättömät ja yhdenvertaiset ohjeet ja käytänteet, helpottuu kanssakäynti työntekijöiden kanssa myös haastavissa henkilöstötilanteissa ja yhteistyö työntekijöiden sekä yksiköiden kesken edistyy. Kun ohjeita ja suunnitelmia toteutetaan suunnitelmallisesti sekä suunnitelmista keskustellaan järjestelmällisesti, johtaminen voi osaltaan olla ennakoitavampaa.

Jatkuvia toimia tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamiselle on edellytettävä organisaation kaikilta tasoilta. Esihenkilöiden rooli on erityisen tärkeä, sillä he voivat vaikuttaa suoraan päivittäiseen toimintaan ja työilmapiiriin. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen voi siis toimia strategian toteuttamisen

työkaluna tarjoamalla johtamista ja esihenkilötyötä, joiden avulla organisaatio luo oikeudenmukaisen, yhdenvertaisen, tasa-arvoisen ja tehokkaan työympäristön.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen tähtää yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin ja syrjimättömään työpaikkaan, se ei kuitenkaan vielä ota työntekijää huomioon yksilönä, kuten monimuotoisuuden johtaminen. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamista ei kuitenkaan voida täysin irrottaa monimuotoisuuden johtamisesta strategisessa kontekstissaan. Monimuotoisuuden johtaminen tähtääkin strategiseen kilpailuetuun monimuotoisen työyhteisön kautta, kun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen tähtää syrjimättömään työpaikkaan ja yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin työpaikalla.

Jos organisaation ikärakenne on homogeeninen, eivät erilaiset ikäryhmät pääse kohtaamaan toisiaan ja saa mahdollisuutta myös oppia toisiltaan. Hyvä ikäjohtaminen voi edistää monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta organisaatiossa, vähentää ikäsyrjintää ja edistää kaikenikäisten työntekijöiden osallistumista ja osallisuutta. Samalla se voi myös auttaa organisaatiota hyödyntämään eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksia ja kokemuksia, mikä voi tuoda kilpailuetua ja parantaa työyhteisön dynamiikkaa sen lisäksi, että se on vastuullista. (Kurttila & Aalto, s. 2021, s. 111.) Tutkimuksen perusteella eri-ikäisten kokemusta hyödynnetään. Nuorempia työntekijöitä pyritään kiinnittämään työelämään perehdytyksellä ja varmistamaan osaamisen kartuttaminen, kokeneemmat työntekijät voivat antaa arvokasta tietoa nuoremmille.

Eri ikäryhmät voivat myös kaivata tietoa siitä, miten eri sukupolvet työskentelevät, viestivät ja haluavat työelämältä. Tällä voidaan poistaa ennakkoluuloja ja lisätä tietoa sukupolvien vahvuuksista ja taidoista. Mentorointiohjelmat voivat auttaa tiedon siirtämisessä ja vahvistaa työntekijöiden välistä yhteistyötä. Hyvä esimerkki kokeneempien työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämisestä on, että kokemattomampia ja kokeneempia työntekijöitä laitetaan yhteen erilaisissa projekteissa. Tiimeissä ja eri yksiköissä tulisikin mahdollisuuksien mukaan olla eri-ikäisiä työntekijöitä, koska tämä voi myös edesauttaa ennakkoluulojen poistamista. (Fast ym., 2023, s. 106.)

Tutkimuksen perusteella organisaatiossa tulisi kehittää avointa ja tehokasta viestintää ja hyödyntää erilaisia viestintävälineitä. Organisaation tulisi varmistaa, että viestintä on selkeää ja helppoa kaikille ikäryhmille. Työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus valita erilaisia työskentelytapoja ja -aikoja, nuoremmat työntekijät voivat suosia joustavampaa työskentelyä, kun vanhemmat voivat arvostaa perinteisempiä työaikoja. Kohdeorganisaation johtajat näyttävät esimerkkiä ja tukevat sukupolvien välistä yhteistyötä omilla päätöksillään.

Voidaan ajatella, että myös ikäjohtaminen on olennainen osa organisaation menestyksen varmistamista. Onnistunut ikäjohtaminen edistää organisaation kilpailukykyä ja pitkäaikaista menestystä juuri huomioimalla erilaisuutta. Kun johtajat osaavat ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja hyödyntää heidän vahvuuksiaan, organisaatio voi paremmin saavuttaa strategiset tavoitteensa. Tämä edellyttää avointa mieltä, joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttuviin työympäristön vaatimuksiin. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 28–41.) Sukupolvien välinen yhteistyö voi olla merkittävä voimavara organisaatiolle, ja sen kehittäminen voi edistää luovuutta ja tehokasta ongelmanratkaisua. Johtamisen ja lähiesihenkilötyön tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus korostuvat eri sukupolvien välillä, miten organisaatiossa luodaan tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset mahdollisuudet ja työpaikan säännöt.

7.2 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tuloksena luotu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, joka sellaisenaan on kehitysehdotus kohdeorganisaatiolle. Henkilöstökyselyn, johdon haastatteluiden ja teorian perusteella tehty tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma kohdeorganisaatiolle on liitteenä 5. Suunnitelmaa varten on kohdeorganisaation HR-järjestelmästä raportoitu samapalkkaindeksit, henkilöstön sijoittuminen esihenkilötehtäviin sekä ikä- ja sukupuolirakenne, lisäksi suunnitelman laatimista varten saatiin käyttöön henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tulokset. Työtyytyväisyyskyselyn tuloksia, kuten häirintäkokemuksien lukumäärää on avattu liitteessä 5.

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 7 §:n mukaan organisaation on arvioitava ja kehitettävä organisaation yhdenvertaisuustilannetta. Yhdenvertaisuussuunnitelmaa tehdessä on henkilöstölle lähetetty kysely ja johtoa haastateltu. Kyselyn ja haastatteluiden sekä työtyytyväisyyskyselyn avulla on arvioitu kohdeorganisaation tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilannetta.

Tutkimuksen perusteella strategian, strategisten tavoitteiden ja henkilöstöä koskevien suunnitelmien sekä ohjeiden työstäminen osastoilla ja yksiköissä yhteisen keskustelun kautta olisi merkityksellistä. Työyhteisöjä voidaan kehittää useiden lakisääteisten suunnitelmien kautta, kuten henkilöstö- ja koulutussuunnitelman, työsuojelun toimintaohjelman sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kautta.

Suunnitelmien ja tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa ja saavutettavia. Tavoitteet ja toimenpiteet on hyvä aikatauluttaa ja vastuuttaa jo suunnitelmavaiheessa. Keskustelu tavoitteista ja toimenpiteistä johdon ja henkilöstön välillä on hyvä varmistaa esimerkiksi yhteistoiminnassa. Suunnitelmat on lisäksi hyvä käydä esihenkilöiden kanssa läpi, koska esihenkilöt jalkauttavat suunnitelmat ja toimenpiteet käytäntöön. Tässä yhteisen näkemyksen muodostaminen on erityisen tärkeää. Lähiesihenkilön on tiedettävä, miten hän suunnitelmaa tai ohjetta toteuttaa käytännössä.

Johtamiskoulutusta on hyvä lähestyä useamman lakisääteisen suunnitelman kautta. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että erilaiset lakisääteiset suunnitelmat, kuten henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat, työsuojelun toimintaohjelma sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma tukevat toisiaan, eivätkä ole ristiriidassa keskenään.

Kehitysehdotuksena ikäjohtamista ajatellen voisi olla hyödyllistä esittää esihenkilökokouksissa ikäjohtamista yleisesti. Esille voidaan nostaa tutkimuksia eri sukupolvista ja niiden välisistä eroista esimerkiksi viestintään liittyen. Mikä on toiminut muutama vuosikymmen sitten, ei välttämättä ole toimiva ratkaisu nyt ja tulevaisuudessa.

Kehitysehdotuksena luodussa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa on useita tavoitteita ja toimenpiteitä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Yksi tavoite on ottaa huomioon paremmin rekrytoinneissa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakien kirjaukset, toimenpiteenä kehitysehdotuksessa on monimuotoisuuslausekkeen kirjaus rekrytointi-ilmoituksiin, sekä anonyymin rekrytoinnin kokeilun. Tasa-arvolaki edellyttää, että työnantaja arvioi sukupuolijakaumaa ja uutta henkilöstä palkatessa tulee pyrkiä entistä tasapuolisempaan sukupuolijakaumaan. Tasa-arvolaki velvoittaa myös selvittämään sukupuolten välisiä palkkaeroja. Palkkaerot on selvitetty suunnitelmaan.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilannetta tulee arvioida. Suunnitelman toimenpiteenä on säännöllisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn tekeminen henkilöstölle. Kyselyllä saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa, kuin työtyytyväisyyskyselystä. Syrjintätilanteet taulukoidaan ja ne käydään läpi työsuojelun yhteistoiminnassa.

Syrjintään puuttumiseen, asenteisiin ja ilmapiiriin vaikuttavat useat seikat. Yhtenä tavoitteena tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa on nostettu syrjintätapausten käsittely. Kohdeorganisaatioissa on käytössä varhaisen tuen malli, jossa on kuvattu syrjintätapausten käsittely prosessina. Tavoitteena suunnitelmassa on myös työtyytyväisyyskyselyn tuloksien käsittely osastoilla ja tässä yhteydessä tehdä tunnetummaksi varhaisen tuen mallia. Työntekijöiden ja esihenkilöiden tietoisuutta ja osaamista tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta tulee kehittää koulutuksin. Koulutukset ja niiden tavoiteajankohdat ovat kirjattu suunnitelmaan.

Kohtuulliset mukautukset ja saavutettavat asiakirjat on nostettu suunnitelmassa tavoitteeksi. Kohtuullisten mukautusten tunnetuksi tekeminen on ensimmäinen askel. Sähköisen asianhallintajärjestelmän asiakirjat tulee tehdä saavutettaviksi.

LÄHTEET

- Alatalo, J., Mähönen, E., Räisänen, H., & Konserniohjausyksikkö. (2017). Nuorten ja nuorten aikuisten työelämä ja sen ulkopuolisuus. työ- ja elinkeinoministeriö.
- Anttila, O., Ojanen, T., Kiiskinen, H., Kortteinen, J., Lavapuro, J., Nieminen, L., & Ylhäinen, M. (2019). Yhdenvertaisuuslaki kommentein. Alma Talent.
- Aura, O., & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro.
- Baker, T. (2022). The Future of Human Resources: Unlocking Human Potential (First edition.). Business Expert Press.
- Caven, V. e., & Nachmias, S. e. (2018). Hidden Inequalities in the Workplace: A Guide to the Current Challenges, Issues and Business Solutions (1st ed. 2018.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59686-0>
- DuFrene, D. D., & Lehman, C. M. (2016). Managing virtual teams (Second edition.). Business Expert Press.
- EFQM (Foundation) & Efqm, a. (2017). Above the Clouds: A Guide to Trends Changing the Way we Work (First edition.). Taylor and Francis.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Ervasti, T. (2018). Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön hyvinvointiin. Oulun yliopisto.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Fast, M., Helenius, P., Holma, L., Levander, M., Mikkilä, A., Sera, S., Suvisaari, S., Vatanen, T. (2023). Ikädiversiteetillä menestykseen (1. painos.). Kauppakamari.
- Forma, P., & Honkanen, S. (2023). Johtajan työkykykirja. Alma Talent.
- Grubb, V. M. (2017). Clash of the generations: Managing the new workplace reality. Wiley.
- HE 148/2022. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi yhdenvertaisuuslain muuttamisesta ja siihen liittyviksi laeiksi. <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2022/20220148#idm46434450916912>

HE 19/2014. Hallituksen esitys Hallituksen esitys eduskunnalle yhdenvertaisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2014/20140019>

Halme, M., Karas, J., Manninen, K., Marttinen, K., Murto, A. & Teikari, M. (2019). Työelämän kapinalliset – Totuuksia kellokorteista ja kahvihuoneista. Otava.

Harisalo, R. (2021). Organisaatioteoriat (2., uudistettu ja täydennetty laitos.). Tietosanoma.

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus ([9. uudistettu painos]). Edita.

Hiltunen, A. (2015). Johtamisesta. Talentum Pro.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos.). Gaudeamus.

Huhtala, M., & Puhakka, S. (2021). Erilaisuuden vai moninaisuuden johtaminen – mitä eroa? Haettu 18.3.2023 osoitteesta: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2861/erilaisuuden-vai-moninaisuuden-johtaminen-mita-eroa>

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., & Aho, A. L. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino.

Ilvonen, T., & Martikainen, S. (2022). Itseään isommaksi: Advisory board strategisen johtamisen tukena (1. painos.). Kauppakamari.

Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen (1. painos.). Kauppakamari.

Jokinen, E., Korvajärvi, P., Leinonen, M., Lipiäinen, L., Nätti, J., Ojala, S., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Pietiläinen, M. & Viitasalo, N. (2018). Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura - Loppuraportti. Tampereen yliopisto ja Työelämän tutkimuskeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0662-5>

Juuti, P., & Luoma, M. (2022). Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien. PS-kustannus.

Järvinen, P. (2017). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt (3. painos.). Alma Talent.

Kaijala, M., & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö - strateginen investointi? (1. painos.). Kauppakamari.

Kallio, K. E. (2023). Moderni johtaja: Työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen (1. painos.). Kauppakamari.

Kalliokoski, S., Karveti, K., & Ratsula, N. 1. k. (2023). Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. Kauppakamari.

Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä (1. painos.). Kauppakamari.

- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent.
- Koipijärvi, T., & Kuvaja, S. (2020). *Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali (2., uudistettu painos.)*. Kauppakamari.
- Kurttila, M., & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut (2., uudistettu painos.)*. Kauppakamari.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2. painos.)*. Vastapaino.
- Laaksonen, H., Ollila, S., & Himanen, S. (2022). *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: Ajateltua, koettua, tutkittua*. Oppian.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (609/1986). Haettu 9.12.2023 osoitteesta: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6>
- Leppänen, K. (2015). *Yhdenvertaisuus työelämässä*. Talentum Media.
- Majaniemi, N. (2021). *Työelämän maraton ja empatia*. Aviator.
- Maukonen, M. (2023). Monimuotoisuus kilpailuvaltiksi hyvällä johtamisella. HR-viesti. https://www.hrviesti.fi/natiivi/3854/monimuotoisuus-kilpailuvaltiksi-hyvalla-johtamisella?fbclid=IwAR1AGC7_YKu-X6oQffLLYeOSV-Wfca7OZAMd6HsIW51r81atGlsq3filGY_aem_AfoIbK9QxtYd2t6YU-XajY2pa83P_qGIkigXiv3CPOCbjwJXdBSI-NxvylzMFrkRrmTTxUM2ox-qHKiWAJ9xSVpZ63.
- Mellanen, A., & Mellanen, K. (2020). *Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa*. Atena Kustannus Oy.
- Morden, T. (2016). *A short guide to equality risk*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315263687>
- Morukian, M. (2022). *Diversity, equity, and inclusion for trainers*. Association for Talent Development.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel psychology*, 65(4), 821-858. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>
- Nieminen, K., & Jauhola, L. (toim.). (2020). *Aidosti yhdenvertaiset – yhdenvertaisuuslain arviointihankkeen tulokset*. <https://tietokayttoon.fi/documents/113169639/113170760/27-2020-Aidosti+yhdenvertaiset.pdf/40e06d85-c622-a9d6-cea0-658428df471d/27-2020-Aidosti+yhdenvertaiset.pdf?version=1.0&t=1606286311894>
- Ní Léime, Á., Ní Léime, Á. e., Ogg, J. e., Rašticová, M. e., Street, D. e., Krekula, C. e., Bédiová, M., Madero-Cabib, I. e. (2020). *Extended Working Life Policies: International Gender and Health Perspectives (1st ed. 2020.)*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-40985-2>

Nummenmaa, L., Holopainen, M. k., Pulkkinen, P., & Kimpimäki, K. (2019). Tilastollisten menetelmien perusteet (1.-5. painos.). Sanoma Pro Oy.

Organisation for Economic Co-operation and Development, issuing body. (2019). Working better with age. OECD.

Oikeusministeriö. (n.d.). Yhdenvertaisuuden arviointi. <http://yhdenvertaisuus.finlex.fi/>

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos.). Sanoma Pro Oy.

Paanetoja, J. (2023). Työoikeus tutuksi: Käsikirja (Kolmas uudistettu painos.). Edita Publishing Oy.

Pietiläinen, M., Viitasalo, N., Lipiäinen, L., Ojala, S., Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Jokinen, E., Korvajärvi, P., & Nätti, J. (2018). Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Loppuraportti. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017

Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (2019). Johtamisen psykologia. PS Kustannus.

Prising, J. (2020). Ratkaisuja osaajapulaan - mitä työntekijät haluavat. <https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Osaajapulatutkimus/2019/Ratkaisuja%20osaajapulaan%202020.pdf?hsLang=fi>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Pyykönen, M., Vihavainen, J., & Taivainen, S. (2017). Häirintä ja syrjintä työpaikalla: Ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Edita Publishing Oy.

Ruokolainen, M., & Vuori, J. (18.9.2019) Työrajohtaminen auttaa purkamaan ikään liittyviä ennakkoluuloja. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyourajohtaminen-auttaa-purkamaan-ikaan-liittyvia-ennakkoluuloja>

Salmela, R. (15.8.2023). Asiantuntija kertoo, milloin työssä leipiintyminen muuttuu huolestuttavaksi. Helsingin sanomat. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000009769014.html>

Salminen, J. (2021). Bonnier Pro: Esimiestyö. Bonnier Business Forum.

Salminen, J., & Viitasalo, E. (2023). Muutoksen johtaminen: Matkaopas organisaation muutosmatkalle (2. painos.). Brik Impact Oy

Salonen, K. (2013). Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammatti-
korkeakoulu.

Seeling, M. (14.2.2018.) Hyvä ikäjohtaminen auttaa koko työyhteisöä. Haettu 1.1.2024 osoitteesta <https://telma-lehti.fi/hyva-ikajohtaminen-auttaa-koko-tyoyhteisoa>

Seppola, R. (2023). Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Books on Demand.

Sutinen, M., & Haapakorva, A. (2021). Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum Pro.

Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen (1. painos.). Kauppakamari.

Tahvonen, L. (2014). Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle (1. painos.). Talentum.

Tienari, J., & Meriläinen, S. (2021). Johtaminen ja globaali talous (5., uudistettu painos.). Alma Talent.

Tokki, J. (2021). Ikäjohtaminen osaksi strategista henkilöstöjohtamista. Ikä nyt 1/2021. <https://ikanyt.karelia.fi/2021/02/18/ikajohtamisen-osaksi-strategista-henkilostojohtamista/>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161398/TEM_4_2019_TEM_n%c3%a4kemys_Suomen_ty%c3%b6markkinoista.pdf

(2016). Työpoliittinen aikakauskirja 3/2016. työ- ja elinkeinoministeriö.

Työterveyslaitos. (n.d.) Haettu 17.2.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/tyourajohtaminen-tukea-tyouran-erivaiheisiin>

Valli, R., & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Valpola, A. (2021). Toimiva johtoryhmä (2. uudistettu painos). Kauppakamari.

Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. <https://doi.org/10.31885/9789515149817>

Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Haettu 20.3.2023 osoitteesta:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325#L3>

Yle. (17.10.2023.) Miksi moni konkari jää liian aikaisin sivuun työelämästä?
”Taustalla usein ikäsyrijintää”, arvioidaan Työterveyslaitoksesta. Yle.
<https://yle.fi/a/74-20056512>

LIITE 1: KOHDEORGANISAATION TASA-ARVO- JA YHDEN- VERTAISUUSSUUNNITELMA 2022-2023

[REDACTED]	Suunnitelma	[REDACTED]	1 (2)
	21.12.2021	Julkinen	

[REDACTED] tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2022-2023

Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä estää syrjintää [REDACTED]. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus ovat keskeisiä arvoja, joita [REDACTED] noudatetaan valtiotyönantajan henkilöstöperiaatteiden lisäksi.

Tasa-arvoinen työyhteisö tukee työntekijöiden hyvinvointia ja lisää työssä viihtymistä. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen on osa [REDACTED] säännöllistä toimintaa. [REDACTED] ottaa yhdenvertaisuuden ja sukupuolten välisen tasa-arvon huomioon kaikessa toiminnassaan.

Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Yhdenvertaisuuslain mukaan ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvään syyn perusteella. Perustuslaki, tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki ja työsopimuslaki velvoittavat työnantajalta toimenpiteitä tasa-arvon ja yhdenvertaisen kohtelun edistämiseksi ja syrjinnän ja häirinnän poistamiseksi.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen [REDACTED]

[REDACTED] tavoitteena on olla tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Kaikki työntekijät ovat tasavertaisia riippumatta henkilökohtaisista ominaisuuksista ja taustasta. Jokaisella on oikeus olla arvostettu työyhteisön jäsen.

[REDACTED] työntekijöistä selvä enemmistö on naisia. Johtajina toimii sekä miehiä että naisia. Lähiesihenkilöistä lähes kaikki ovat naisia.

Henkilöstötilanne 1.10.2021:

	Naiset	Naiset %	Miehet	Miehet %
Kaikki	242	68 %	111	32 %
Vakituiset	172	49 %	82	23 %
Määräaikaiset	70	20 %	29	8 %

Naisten ja miesten jakautuminen esihenkilötehtäviin 1.10.2021

	Naiset	Naiset %	Miehet	Miehet %
Johto	4	50 %	4	50 %
Lähiesihenkilö	23	79 %	6	21 %

Postiosoite	Käyntiosoite	Puhelin	Telefax	Sähköposti
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Tavoitteet ja toimenpiteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi

Tavoitteemme on tasa-arvoinen ja yhdenvertainen ilmapiiri, näiden näkökohtien huomioinnin työssä, tasa-arvoinen johtaminen sekä sukupuolisen häirinnän ja ahdistelun ehkäisy. [REDACTED] ei syrjitä työntekijöitä tai työnhakijoita sukupuolen, sukupuoleen liittyvän syyn, syntyperän tai iän perusteella.

Näitä periaatteita noudatetaan rekrytoinnissa, työtehtävien jakamisessa, koulutuksessa, palkkauksessa sekä kaikessa [REDACTED] toiminnassa.

Yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa toteutetaan [REDACTED] seuraavasti:

Syrjintää pyritään ehkäisemään keskustelemalla asioista avoimesti sekä kannustamalla asioiden esiin ottamista. Epäasialliseen käytökseen puututaan aina. Tilannetta kartoitetaan säännönmukaisesti henkilöstökyselyillä.

Esihenkilöiden työtä tuetaan mahdollisuudella koulutustautua työyhteisön johtamisessa.

Yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä käsitellään yhteistoiminta- ja työsuojeluelimissä.

Mahdollistetaan työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen erilaisissa elämäntilanteissa mahdollistamalla osa-aikainen työ vähintään virkaehtosopimuksen mukaisesti sekä huomioimalla mahdollisuuksien mukaan toiveet päivystysvuoroissa ja lomissa.

Kiinnitetään huomioita vajaakuntoisten työssä suoriutumiseen työterveyshuollon tuella.

Työpaikan vaara- ja kuormitustekijöitä arvioidaan säännöllisesti tehtävissä vaarojen arvioinneissa.

Kannustamme ottamaan aina yhteyttä esihenkilöön, työsuojeluvaltuutettuun tai luottamusmieheen, jos kokee joutuneensa syrjityksi tai epäasiallisen kohtelun tai kiusaamisen kohteeksi. Epäasiallisesta kohtelusta ja kiusaamisesta ja niihin puuttumisesta on järjestetty koulutusta esihenkilöille ja koko henkilöstölle ja näitä asioita on käsitelty henkilöstötilaisuuksissa ja eri toimintojen kokouksissa. Toiminta-ohjeet työntekijälle ja esihenkilölle häirintää ja/tai epäasiallista käyttäytymistä kohdatessa löytyy [REDACTED] varhaisen tuen mallista 2019.

Voimaantulo

Suunnitelma tulee voimaan 1.1.2022 ja se on voimassa 31.12.2023. Suunnitelmaa voidaan päivittää aiemmin.

Tiedoksi

Osastot ja yksiköt

LIITE 2: JOHDON HAASTATTELUKYSYMYKSET

Strateginen johtaminen ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus

Miten organisaation strategia näkyy johtoryhmätyöskentelyssä?

Miten strategia on viety käytäntöön organisaatiotasolla/osastotasolla?

Miten toteutat strategiaa käytännössä johtamistyössäsi?

Miten strategiassa on otettu huomioon ikäjohtaminen?

Miten strategiassa on otettu huomioon tasa-arvoasiat?

Miten strategiassa on otettu huomioon yhdenvertaisuusnäkökulmat?

Miten organisaatio- / osastotasolla arvioidaan tasa-arvon toteutumista käytännön johtamistyössä?

Miten arvioit johtamistyössäsi tasa-arvoon liittyviä käytänteitä henkilöstöön liittyen, esimerkiksi koulutukseen pääsy, uralla eteneminen?

Miten organisaatio- / osastotasolla arvioidaan yhdenvertaisuuden toteutumista käytännön johtamistyössä?

Miten arvioit johtamistyössäsi yhdenvertaisuuteen liittyviä käytänteitä henkilöstöön liittyen, esimerkiksi koulutukseen pääsy, uralla eteneminen?

Miten organisaatio- / osastotasolla arvioidaan yhdenvertaisuuteen liittyviä käytänteitä päivittäisessä toiminnassa?

Miten organisaatio- / osastotasolla tunnistetaan tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä kehittämistarpeita?

Millaisia kehittämistarpeita tunnistat organisaatiossasi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamiseen liittyen?

Millaista tietoa syrjinnästä organisaatiossasi on saatavilla?

Miten organisaatio- ja osastotasolla tunnistetaan syrjintätapaukset?

Ikäjohtaminen

Miten hyödynnät käytännön johtamistyössäsi eri-ikäisten vahvuuksia?

Miten toteutat ikäjohtamista käytännössä?

Käytännön esihenkilötyö

Miten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtaminen toteutuu käytännössä?

Miten päivittäisessä esihenkilötyössä näkyy strategia?

Miten päivittäisessä esihenkilötyössä näkyvät tasa-arvonäkökulmat?

Miten päivittäisessä esihenkilötyössä näkyvät yhdenvertaisuusnäkökulmat?

Millaisia kielteisiä asenteita tunnistat omassa työyhteisössäsi esimerkiksi nuoria tai ikääntyviä kohtaan, tai muuta, kuin suomea äidinkielenään puhuvia kohtaan?

Millaista johtamiskoulutusta olet saanut tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen työpaikalla?

Millaisia keinoja esimerkiksi työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi on käytössä?

Millaisia toimenpiteitä syrjinnän ehkäisemiseksi on käytössä?

Onko terveydentila este yhdenvertaisille mahdollisuuksille työpaikalla?

Osataanko työntekijöiden terveydentilaa ottaa huomioon työpaikan toiminnan suunnittelussa?

LIITE 3: HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

	Suunnitelma		1 (8)
	09.01.2024	Julkinen	

henkilöstösuunnitelma vuodelle 2024–2025

Osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö on tärkein voimavara.

ratkaisujen ja muun toiminnan laatu riippuu henkilökunnan osaamisesta ja ammattitaidosta.

Toimintaympäristö ja strategiset tavoitteet sekä riskit

tehtävänä on tuottaa yksityisille kansalaisille ja yhteisöille laadukkaasti, varmasti, nopeasti ja kohtuullisin kustannuksin. käsitellään ja ratkaistaan sen toimivaltaan kuuluvia - ja - ja asioita sekä toimivaltaan määrättyjä asiaryhmiä. tarjotaan kaikissa niissä asioissa, joiden käsittelyyn se soveltuu.

toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Digitalisaatio, työmäärän kasvu ja alempaa laajemat vaikuttavat henkilöstön työhön ja osaamisen kehittämisen tarpeisiin.

Uusien tietojärjestelmien (mm. ja) käyttöönotto merkitsee siirtymistä sähköiseen asioiden käsittelyyn. Siirtymäkauden aikana useita tietojärjestelmiä joudutaan käyttämään rinnakkain, joka osaltaan lisää hetkellisesti työmäärää.

Etäyhteyksien hyödyntäminen arkipäiväistyä ja odotetaan myönteistä suhtautumista toiveeseen osallistua ilman fyysistä läsnäoloa, mikäli asian laatu sen mahdollistaa. Etäyhteyksien hyödyntämisellä voidaan säästää voimavaroja.

Työ on muuttunut vaativammaksi kaikilla tehtävatasoilla. kyky kilpailla työmarkkinoilla osaavasta henkilöstöstä on yhä tärkeämpää ja toisaalta haastavampaa. tulee pystyä huolehtimaan kilpailukyvyistä työmarkkinoilla edistämällä entisestään positiivista työnantajakuvaa. Yhtenä työnantajakuvan parantamiseen tärkeänä toimenpiteenä on valtion rekrytointien yhteydessä pyritty kiinnittämään huomiota hakijaviestinnän lisäämiseen erityisesti ja rekrytoinneissa. hakijaviestinnässä on edelleen kehitettävää. Perehdytyksen ja sen laadun merkitys on korostunut entisestään vaihtuvuuden kasvaessa. on panostanut ja panostaa edelleen vahvasti perehdytyksen uudistamiseen.

Postiosoite	Käyntiosoite	Puhelin	Telefax	Sähköposti

2 (8)

Henkilöstövaihtuvuus on lisääntynyt huomattavasti viimeisinä vuosina. [REDACTED] on lisäksi perustettu merkittävä määrä uusia virkoja viimeisten viiden vuoden aikana. Henkilökunnan vaihtuvuus on merkittävä tekijä, joka tulee huomioida osana jokapäiväistä työtä. Rekrytointia hankaloittaa lisäksi osaavan henkilöstön saatavuus. Erityisesti osaavan määräaikaisen henkilöstön palkkaaminen [REDACTED] lyhyisiin sijaisuuksiin on [REDACTED] haastavaa.

Perehdytyksen ja koulutuksen tarve on entisestään korostunut vaihtuvuuden ja myös eläköitymisen vuoksi. Perehdytyksessä tulee huomioida myös henkilöstöryhmien erilaiset tehtävät. [REDACTED] on vahvistettu noudatettavat perehdytyksen periaatteet ja luotu uudet perehdytyslomakkeet henkilöstölle. Yleisperehdytystä on uudistettu ja lisätty. [REDACTED] on käynnissä virastokohtaisten sähköisten sivustojen (eOppiva) luonti. Virastokohtaisille sivuille tullaan kokomaan ajantasainen perehdytysmateriaali ja työntekijöiden tarvitseva hallinnollinen materiaali sekä eri osastojen ja yksiköiden substanssiohjeistus.

Palkkauksen muuttumattomuus työn vaativuuden kehittyessä on haaste [REDACTED] toimintaympäristössä. Palkkauksen melko alhainen taso verrattuna kohonneisiin elinkustannuksiin korostuu [REDACTED].

[REDACTED] mahdollisuudet vaikuttaa palkkausjärjestelmien uudistamiseen ovat vähäiset, mutta [REDACTED] on ponnekkaisesti tuonut esiin uudistamiseen liittyviä tarpeita tulosneuvotteluissa ja muissa mahdollisissa yhteyksissä.

Osin [REDACTED] pitkäjänteiseen henkilöstösuunnitteluun vaikuttaa se, että [REDACTED] saavat vuosittain tiedon tulevan kauden henkilöstömäärän vasta tulosneuvotteluiden yhteydessä. Tämä heikentää osin viraston mahdollisuuksia pitkäjänteisesti suunnitella ja sopeuttaa esimerkiksi uudistuksia ja muutoksia [REDACTED] toimintaan. Resurssit ovat peruseroitukseen vähäisyyden vuoksi olleet niukat, mutta [REDACTED] on viime vuosina perustettu paljon uusia virkoja.

[REDACTED] toiminta perustuu asiantuntijuuteen ja osaamiseen. Kaikki [REDACTED] tehtävä työtä vaatii jatkuvaa ja suunnitelmallista koulutautumista, itsensä kehittämistä ja uusien työvälineiden ja työmenetelmien opettelua.

Henkilöstön vaihtuvuus on haaste osaamiselle. Erityisesti vaihtuvuutta on [REDACTED]. Myös eläköitymisen yhteydessä organisaatiosta poistuu huomattava määrä tietoa ja osaamista. Erilaiset henkilöstön virkavapaat ja muut poissaolot vaikuttavat siihen, että [REDACTED] on vuosittain useita määräaikaisia virkamiehiä.

Henkilöstön rakenne ja koulutus

[REDACTED] on pääosin vakinaisia virkoja. Määräaikaisia virkoja on vuosittain käytössä tulosneuvotteluissa sovitun mukaisesti. Harjoittelijoiden [REDACTED] ja [REDACTED] tehtävät ovat aina määräaikaisia. [REDACTED] voi myös olla siviilipalvelusmiehiä.

[REDACTED] on 1.1.2024 [REDACTED] virkoja 115 ([REDACTED] virkoihin sisältyy [REDACTED] virka), [REDACTED] virkoja 203 ja [REDACTED] virkoja 50. [REDACTED] virkoja on 24. Yksi [REDACTED]

3 (8)

virka jaetaan kahden [REDACTED] kesken siten, että molemmat suorittavat kuuden kuukauden [REDACTED], jonka jälkeen toinen suorittaa [REDACTED] loppuosan [REDACTED] ja toinen [REDACTED].

Henkilöstö on pääasiassa kokoaikaisessa virkasuhteessa, osa-aikaisuuksia on mahdollista käyttää työn luonteen vuoksi vain virkaehtosopimuksessa mainituista syistä (osa-aikaeläke, työkyky tai osittainen hoitovapaa).

Vapautuvat virat voidaan täyttää tällä hetkellä ilman täyttölupamenettelyä lukuun ottamatta kahta hallinto-osastolle sijoitettua virkaa. Työympäristön muuttuessa virkoja voidaan myös tarpeen mukaan esittää muuteitavaksi niiden vapauduttua. Jokaisen vapautuvan [REDACTED] viran kohdalla tehdään arvio tehtävänkuvauksesta ja tehtävän edellyttämästä osaamisesta.

Alla olevassa taulukossa on jaoteltu [REDACTED] henkilöstö ikäryhmiin. Taulukossa (laatimisaikakohta 9/2023) on mukana myös virkavapaalla oleva henkilöstö, joka tarkoittaa sitä, että henkilöstölukumäärä on suurempi kuin virkojen lukumäärä.

Koko henkilöstön keski-ikä on 44,8 vuotta

Ikäryhmä	Henkilö lkm
<20	1
20-24	20
25-29	39
30-34	50
35-39	57
40-44	42
45-49	49
50-54	45
55-59	49
60-64	49
65-69	10
Tulos	411

[REDACTED] on 1.1.2023 ollut 107 [REDACTED] vakinaista virkaa (virkoihin sisältyy [REDACTED] virka) ja 7 määräaikaisista virkasta [REDACTED] osa on ollut tarkastelujaksolla (9/2023) virkavapaalla.

Eläköityminen tulee olemaan voimakasta tulevina vuosina.

[REDACTED] on 1.1.2023 ollut 188 [REDACTED] virkaa, joista 46 sijoittuu hallinto-osastolle. Hallinto-osaston [REDACTED] viroista 24 on sijoitettu asiakaspalveluun ja arkistoon. [REDACTED] virkoja on 142. määräaikaisia budjettivuodelle 2023 myönnettyjä [REDACTED] virkoja on 9.

Eläköityminen tulee olemaan voimakasta tulevina vuosina.

██████████ on 50 ██████████ virkaa, joista neljä on esihenkilövirkaa. ██████████ viran esihenkilövirkoja lukuun ottamatta sijoittuvat ██████████ virat ██████████ tarkentavan virkaehtosopimuksen vaativuustasolle ██████████ esihenkilöiden viroista kaksi sijoittuvat vaativuustasolla ██████████ ja toiset kaksi vaativuustasolla ██████████.

Peruskoulutus

██████████, ██████████, ██████████ ja ██████████ virkoihin vaaditaan oikeustieteen kandidaatin, nykyisin oikeustieteen maisterin tutkinto. Hallintojohtajan virkaan ei ole laissa säädettyä koulutusvaatimusta, mutta ██████████ työjärjestyksen 6 §:n mukaan kelpoisuusvaatimuksena hallintojohtajan virkaan on oikeustieteellinen tai muu soveltuva ylempi korkeakoulututkinto. Koulutussuunnittelijan virkaan vaaditaan soveltuva korkeakoulututkinto. Tiedottajan virkaan ei ole säädetty kelpoisuusvaatimusta, mutta korkeakoulututkinnon on katsottu antavan parhaat valmiudet viran hoitamiseen.

██████████ tehtävissä parhaat edellytykset antaa tradenomin (tai oikeustradenomin) tutkinto, soveltuva opistotasoinen tutkinto, ylioppilastutkinto tai käytännön kokemuksella saavutettu vastaava hyvä perehtyneisyys ██████████.

██████████ esihenkilön ja ██████████ tehtäviin sekä ██████████ muihin virkoihin vaaditaan sellainen taito ja kyky, jota viran hoitaminen vaatii.

Osaamistarve

Sähköisten asianhallintajärjestelmien kehitys ja järjestelmien käyttöönotto edellyttää henkilöstöltä uusia työskentelytapoja ja -malleja. Henkilöstön ICT-taitoja on edelleen tarve parantaa ja varmistaa koko henkilöstön riittävä osaaminen.

Esihenkilötyöhön liittyvää koulutusta on lisätty. Uusille esihenkilöille järjestetään koulutusta. Esihenkilöitä koulutetaan säännöllisesti ██████████ ja ██████████ toimesta. Myös säännölliset virastokohtaiset esihenkilötilaisuudet osaltaan edistävät käytännön esihenkilöitä. ██████████ on järjestetty substanssikoulutuksen lisäksi koulutusta työhyvinvointiin ja työskentelytaitoihin liittyen. Tarkemmin koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita kuvataan ██████████ vuosittain laadittavassa koulutussuunnitelmassa. Koulutustarpeet saatetaan ██████████ koulutuksen suunnittelutyöryhmän tietoon. Koulutuksen suunnittelutyöryhmä laatii vuosittain koulutus- ja kehittämistarpeista erillisen koulutussuunnitelman. Koulutussuunnitelmassa kerrotaan mm. ██████████ järjestämästä sisäisestä koulutuksesta.

Valtakunnallisesti ██████████ koko henkilökunnan koulutuksen suunnittelusta ja kehittämisestä huolehtii ██████████ yhteistyössä ██████████ kanssa.

██████████ on kaksikielinen ja näin ollen sen on toiminnassaan turvattava

palveluiden saanti molemmilla kotimaisilla kielillä. Kansainvälistyminen vaatii omalta osaltaan myös ██████████ työskenteleviltä henkilöiltä kielitaitoa.

Monipuolisesta kielitaidosta on etua ██████████ työskennellessä. ██████████ pyrkii huomioimaan edellä mainitut seikat rekrytoinneissa ja kehittämään henkilöstönsä kielitaitoa.

██████████ toiminnassa on otettava huomioon enenevässä määrin kv. säädökset. Eri maiden ██████████ tuntemus helpottaa yhteistyötä eri maiden viranomaisten kanssa.

██████████ tuottavuutta on lisättävä kehittämällä ██████████ toimintoja ja toimintaprosesseja. Käynnissä oleva kehittämishanke ██████████ vaikuttaa merkittävästi ██████████ työnkulkuihin, työnjakoon ja työtapoihin. Sähköisten työtapojen kulttuuri on vahvistunut askel askeleelta ja ██████████ on siirtynyt vähitellen sähköisiin työtapoihin. Samalla työtapoja yhtenäistetään.

Osaamisen kartoituksessa hyödynnetään kehityskeskusteluja ja henkilöstölle säännöllisesti teetettäviä kyselyjä kuten VM-Baro työtyytyväisyyskyselyjä. Osaamisen kehittämiseen liittyvät tarpeet ja toiveet tulee ottaa esiin käytävissä kehityskeskusteluissa. ██████████ osaamiskartoitusta on tarkoitus aloittaa jo vuonna 2024.

Henkilöstön urakehitys ja liikkuvuus

Henkilökunnan monipuolinen työkokemus parantaa työtehtävien hoitamisessa tarvittavaa ammattitaitoa. Henkilöstöä kannustetaan työkiertoon. Tavoitteena on, että jokainen hallitsisi useampia ██████████ ja niihin liittyviä tehtäviä. Tämä tukee henkilöstön työviihtyvyyttä. Tehtäväkuvien laajentuessa tai muutuessa varmistetaan myös ██████████ toimintakyky muuttuvissa olosuhteissa ja kehittyvässä toimintaympäristössä.

Henkilöstövaihtuvuus on suurta erityisesti ██████████ ikosuudessa ja tarve perehdytyksen kehittämiseksi on olennainen. Perehdytystä on uudistettu ja perehdytyksen kehittämistä jatketaan.

Henkilöstön liikkuvuus ei saa vaarantaa ██████████ toimintaa. Ottaen huomioon erityisesti määräaikaisen ██████████ rekrytoinnin ongelmat ja vaihtuvuuden perehdyttämiseksi asettamat suuret haasteet, harkinnanvaraista virkavapautta koskevia pyyntöjä on tarpeen arvioida tapauskohtaisesti tarkoin. Huomata tulee myös, että vakituisiin virkoihin on enemmän osaavia hakijoita kuin lyhyisiin sijaisuuksiin ja määräaikaisiin virkoihin.

Harkinnanvaraista virkavapautta voidaan myöntää ██████████ ja ██████████ osaamisen kehittämistä varten lähtökohtaisesti enintään vuodeksi viiden vuoden aikana. Edellytyksenä harkinnanvaraisen virkavapaan myöntämiseksi on se, että tuleva työ tukee ja laajentaa osaamista nykyisessä tehtävässä. Erityisistä syistä virkavapaan kestosta voidaan sopia toisin. Projektiluonteiseen tehtävään ██████████ tai ██████████ siirtyessä on pääsääntöisesti mahdollista saada virkavapautta tehtävän keston ajaksi. Virkavapaudesta on syytä keskustella riittävän ajoissa työntekijän ja esihenkilön kesken, sijaisen rekrytoinnin mahdollistamiseksi.

Työhyvinvointi

6 (8)

███ pyrkii tukemaan henkilöstön työurien pidentämistä ja edistämään henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista kiinnittämällä huomiota hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön sekä kehittämällä työskentelytapoja.

Erlaiset koko henkilöstöä koskevat virkistystapahtumat lisäävät henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja vaikuttavat siten työhyvinvointiin. Johtamisessa ja esimiestyössä pyritään kiinnittämään huomiota työntekijöiden eri elämän- ja työuran vaiheisiin ja niihin liittyviin tekijöihin.

Henkilökunnan psyykkisestä ja fyysisestä työhyvinvoinnista huolehditaan lisäksi tukemalla henkilökunnan liikuntamahdollisuuksia mm. ylläpitämällä kuntosalia ███ tiloissa ja luomalla työmatkapyöräilylle edellytykset. Kaikille työntekijöille kustannetaan vuosittain ePassi-saldoa, jolla henkilökunta voi hyödyntää vaihtoehtoisesti joko liikunta- tai kulttuuritarjontaa.

Työn suuri määrä ja korkeat laatuvaatimukset ovat haasteena työhyvinvoinnille. Sähköisten työmenetelmien edellyttämät uudet työskentelytavat ja vaatimukset teknisten taitojen lisäämiseen tuovat sekä mahdollisuuksia että haasteita henkilökunnalle. Sähköiset asianhallintajärjestelmät lisäävät osaltaan etätöiden mahdollisuutta ja joustoa työhön. Uusien järjestelmien käyttöönotto vaatii työnantajan tarjoaman koulutuksen lisäksi oma-aloitteista osaamisen kehittämistä.

███ on yhteistyökomitea ja työsuojelutoimikunta.

Esihenkilöt ovat tärkeässä asemassa henkilöstön työssä jaksamisen tukemisessa. ███ työsuojelun toimintasuunnitelma vuosille 2024-2027 sisältää konkreettisia toimenpiteitä, joilla henkisen kuormituksen aiheuttamat työsuojeluhaasteet pyritään ottamaan aiempaa paremmin haltuun. ███ on käytössä varhaisen tuen malli ███ on viimeisten vuosien aikana otettu aiempaa aktiivisempaan käyttöön. Varhaisen tuen mallin tarkoituksena on tukea esihenkilöitä ja työntekijää, kun pyritään havaitsemaan työkykyä uhkaavat ja työn tekemiseen liittyvät ongelmat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sekä löytämään sopivat ratkaisut yhteistyössä työntekijän, työnantajan ja tarvittaessa työterveyshuollon kanssa. Vaikka toimintamalli sisältää monin paikoin suoria ohjeita esihenkilöille, on huomiotava, että myös työntekijä voi olla aloitteellinen varhaisen tuen toteuttamisessa ja puheeksi ottamisessa. Samoin työtoverit voivat ottaa puheeksi havaitsemiaan huolia työntekijän ja/tai työntekijän esihenkilön kanssa. Esihenkilöille on järjestetty koulutusta varhaisen tuen mallin käytöstä.

Ikäjohtaminen ja työaikajoustot

Uran alkuvaiheessa perehdytys ja työyhteisön tuki on tärkeää. Perehdytystä kehitetään edelleen tulevana kautena. Perehdytyksessä ja työohjeissa tullaan käyttämään hyväksi eOppiva ja ███ parhaillaan luotavaa virastokohtaista sivustoa.

███ käytössä on liukuva työaika, joka tukee työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Osa-aikaista työaikaa on pääasiassa mahdollista tehdä osasairausvapaan, osa-aikaeläkkeen (nyk. ove) tai osittaisen hoitovapaan (alle kouluikäisen lapsen) turvin.

███ ja ███ ei ole työaikaa.

7 (8)

███ ja ███ on ohjeistus työajan käytöstä ja tuntien tasoittamisesta (███).

Työurasuunnitelma otetaan esiin kehityskeskustelussa viimeistään viisi vuotta ennen arvioitua eläkkeelle jäämistä tai viimeistään virkamiehen täytettyä 58 vuotta. Keskustelussa esille nousseiden toimenpiteiden pohjalta laaditaan työntekijälle työurasuunnitelma, jossa on huomioitu työuralla jatkamiseen liittyvät kehittämistarpeet sekä osaamisen siirtäminen. Työurasuunnitelman kirjaaminen on esihenkilön vastuulla.

Keva järjestää työuransa loppupuolella oleville työntekijöille eläkeinfoja, tilaisuudet järjestetään verkossa ilta-aikaan. Lisätietoa Kevan eläkeinfoista saa Kevan sivuilta.

Osatyökykyiset ja työkyvyttömyysuhan alla olevat

███ on käytössä varhaisen tuen malli (███). Mallissa on kuvattu prosessinomaisesti toimenpiteet ja prosessiin osallistujat työntekijän työkyvyn alentuessa. Varhaisen tuen malli ja työterveysneuvotteluja koskeva toimintamalli on laadittu yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työterveysneuvottelu voidaan pitää tarvittaessa myös työntekijän aloitteesta. Varhaisen tuen mallin säännönmukainen käyttö voi ennaltaehkäistä työkyvyttömyyden uhkaa ja on erityisen tärkeää, että esihenkilöt käyttävät varhaisen tuen mallia osana jokapäiväistä johtamistaan. Myös työntekijä itse voi olla aloitteellinen varhaisen tuen keskustelun käymiseksi esihenkilön kanssa.

███ on käytössä kevennetty työ osasairauspäivärahan tai osaaikaisuuden turvin, muokattu työ, sisäinen työkokeilu ja myös Kevan työkokeilu on mahdollista. Mikäli työntekijä on pysyvästi työkyvytön omaan työhönsä, voidaan Kevalta hakea uudelleen kouluttautumiseen tukea.

███ yhteistä Kelan kuntoutusta pyrittiin järjestämään suunnitelmakaudella. Kelan tarjoama yksilö- tai ryhmäkuntoutus voi tulla kyseeseen työterveyshuollon suosituksesta työkyvyn heiketessä.

Hallinnonalan työterveyshuollon sopimus on laaja ja tukee työntekijän työkykyä erilaisissa tilanteissa

Tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstön määrän lisäämiseen tai vähentämiseen

███ työtilanne on vaativa ja resurssit eivät vastaa työ määrää. ███ toimintaedellytyksiin vaikuttaa ███ yleinen määrärahatilanne ja perusrahoituksen riittämättömyys.

███ henkilöstötarpeisiin vaikuttavat useat eri tekijät, kuten käsiteltävien asioiden määrä, laatu ja laajuus sekä yleiset ulkoiset tekijät, kuten väestön ja elinkeinoelämän keskittyminen ███ kansainvälistyminen sekä käytössä olevien järjestelmien ja teknologian kehitys.

Henkilöstön vaihtuvuus ja eläköityminen asettaa haasteita tulevaisuudessa. ███ käynnistämä keskitysselvityshanke on päättynyt ja hankkeessa arvioitiin hallinnollisten tehtävien keskittämistä ███ mahdollisten lakimuutosten jälkeen. Hankkeella voi olla vaikutusta hallinnon henkilöstön lukumäärään

	tulevaisuudessa.	8 (8)
Voimaantulo	1.1.2024	
Lisätiedot	Suunnitelma on käsitelty YT-komiteassa 18.12.2023 ja johtoryhmässä 18.12.2023.	
	[REDACTED]	
Jakelu	Osastot ja yksiköt	
Tiedoksi	Intranet	

LIITE 4: HENKILÖSTÖKYSELY

Henkilöstön tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskysely

Tervetuloa vastaamaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyyn!

Vastaamalla olet mukana kehittämässä työyhteisöäsi. Kyselyn vastauksia käytetään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteen arvioinnissa sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman luomisessa. Ohessa on muutamia ohjeita kyselyn täyttämiseen.

Valitse kokemukseesi parhaiten sopivat vaihtoehdot nykyisessä työpaikassasi. Vastaa huolellisesti. Huomaa, että osa kysymyksistä on monivalintaisia ja toisissa kysymyksissä voit valita vain yhden vaihtoehdon.

Kyselyssä on 26 kysymystä, joista viisi on avointa kysymystä. Kysymyksissä 13, 17 ja 20 on käytössä ns. hyppytoiminto. Jos vastaat ”ei” näihin kysymyksiin, voit siirtyä suoraan seuraavaan pääkysymykseen.

Lisätietoja kyselystä antaa xxx, puh. xxx

Taustatiedot

- 1) Ikä <35, 35-44, 45-54, 55>
- 2) Sukupuoli Nainen, Mies, Muu, en halua kertoa
- 3) Osasto 7 osastovaihtoehtoa
- 4) Henkilöstöryhmä 3 henkilöstöryhmää
- 5) Virkasuhteeni on vakituinen, määräaikainen

TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSOSAAMINEN TYÖPAIKALLANI

Tasa-arvo: naisten ja miesten välinen syrjimättömyys

Yhdenvertaisuus: syrjimättömyys iän, seksuaalisen suuntautumisen, vammaisuuden, etnisen alkuperän tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella
Anna omiin tietoihisi ja kokemukseesi perustuen työpaikallesi arvosana asteikolta 1–5:

1=Toteutuu erittäin heikosti, 2=toteutuu melko heikosti, 3=toteutuu tyydyttävästi, 4=toteutuu melko hyvin, 5=toteutuu erittäin hyvin

- 6) Naisten ja miesten välinen tasa-arvo toteutuu mielestäni työpaikallani
 - a. johdon ja esihenkilöiden valitsemisessa
 - b. henkilöstön valitsemisessa
 - c. palkkauksessa
 - d. uralla etenemisessä
 - e. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa
 - f. sosiaalisessa kanssakäymisessä
- 7) Eri-ikäisten työntekijöiden yhdenvertaisuus toteutuu mielestäni työpaikallani
 - a. johdon ja esihenkilöiden valitsemisessa

- b. henkilöstön valitsemisessa
- c. palkkauksessa
- d. uralla etenemisessä
- e. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa
- f. sosiaalisessa kanssakäymisessä

8) Erilaisissa virkasuhteissa olevia (vakinaiset, määräaikaiset, kokotai osa-aikatyössä olevat) kohdellaan mielestäni tasapuolisesti työpaikallani

- a. johdon ja esihenkilöiden valitsemisessa
- b. henkilöstön valitsemisessa
- c. palkkauksessa
- d. uralla etenemisessä
- e. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa
- f. sosiaalisessa kanssakäymisessä

9) Vähemmistöjen (työkyvyltään, seksuaaliselta tai sukupuoliselta suuntautuneisuudeltaan, etniseltä tai kulttuuriselta taustaltaan, uskonnoltaan, vakaumukseltaan tai arvomaailmaltaan erilaisten) yhdenvertaisuus toteutuu mielestäni työpaikallani

- a. johdon ja esihenkilöiden valitsemisessa
- b. henkilöstön valitsemisessa
- c. palkkauksessa
- d. uralla etenemisessä
- e. koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa
- f. sosiaalisessa kanssakäymisessä

TYÖ- JA MUIDEN ELÄMÄNALUEIDEN YHTEENSOVITTAMINEN

10) Kuinka usein olet viimeisen vuoden aikana kohdannut vaikeuksia oman työsi ja seuraavien elämänalueiden yhteensovittamisessa?

1=Ei koske minua, 2=En koskaan, 3=kerran tai pari vuodessa, 4=kerran tai pari kuukaudessa, 5=kerran tai pari viikossa, 6=päivittäin.

- a. Lastenhoito, vanhempana oleminen
- b. Parisuhde
- c. Omaiset
- d. Ystävät
- e. Opiskelu
- f. Harrastukset

11) Jos olet kohdannut viimeisen vuoden aikana vaikeuksia työsi ja em. elämänalueiden yhteensovittamisessa, mistä tekijöistä arvelet ongelmien johtuvan? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- a. Työkiireet
- b. Työmatkat ym. työhön liittyvät poissaolot
- c. Esihenkilö ei tue työn ja muiden elämänalueiden yhteensovittamista
- d. En tunne lain suomia oikeuksia riittävästi
- e. Työtehtäväni ovat niin tärkeitä/vaativia
- f. Muu syy, mikä?

g. En ole kohdannut vaikeuksia työn ja muiden elämänalueiden yhteensovittamisessa

12) Miten työn ja muiden elämänalueiden yhteensovittamista voisi mielestäsi parantaa työyhteisössäsi?

SYRJINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

Syrjintä: 1) Henkilön asettaminen muita huonompaan asemaan esim. virka- ja työehtojen ml. palkkauksen tai työolojen järjestelyjen osalta. 2) häirintä, kuten nimittely, uhkailu tai sosiaalinen eristäminen.

Syrjintä voi perustua henkilön ikään, sukupuoleen, etniseen tai kansalliseen alkuperään, kansalaisuuteen, kieleen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteeseen, terveydentilaan, vammaisuuteen tai seksuaaliseen suuntautuneisuuteen tai muuhun henkilöön liittyvään syyhyn.

13) Oletko havainnut tai kokenut syrjintää työyhteisössäsi viimeisen kahden vuoden aikana?

- a. Kyllä, olen havainnut
- b. Kyllä, olen joutunut kohteeksi
- c. Kyllä, olen havainnut ja joutunut kohteeksi
- d. Ei, en ole havainnut tai joutunut kohteeksi
- i. Jos et ole havainnut syrjintää tai joutunut syrjinnän kohteeksi, voi siirtyä suoraan kysymykseen 17.

14) Mistä arvelet syrjinnän johtuvan?

15) Kenen taholta syrjintää on tapahtunut? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- a. Työtoverin
- b. Esihenkilön
- c. Alaisen
- d. Asiakkaan tai yhteistyökumppanin
- e. Jonkun muun, kenen?

16) Onko työyhteisössäsi ryhdytty toimenpiteisiin syrjinnän osalta?

SEKSUAALINEN HÄIRINTÄ

Seksuaalinen häirintä: Sukupuolta tai seksuaalisuutta loukkaavat tai härskit materiaalit, kirjeet, puhelinviestit, sähköpostit, puheet, vitsit, ilmeet tai eleet sekä sukupuolta tai seksuaalisuutta koskevat asiattomat huomautukset ja kysymykset. Sukupuolista kanssakäymistä koskevat ei-toivotut ehdotukset, uhkailu tai vaatimukset käyttäen hyväksi asemaa tai luottamussuhdetta, kاپälöinti, muu ei-toivottu fyysinen koskettelu tms.

17) Oletko havainnut seksuaalista häirintää esiintyvän työyhteisössäsi viimeisten kahden vuoden aikana?

- a. Kyllä, olen havainnut
- b. Kyllä, olen joutunut kohteeksi
- c. Kyllä, olen havainnut ja joutunut kohteeksi
- d. Ei, en ole havainnut tai joutunut kohteeksi

i. Jos et ole havainnut tai joutunut seksuaalisen häirinnän kohteeksi, voi siirtyä suoraan kysymykseen 20.

18) Minkälaista havaitsemasi tai kokemasi seksuaalinen häirintä on ollut luonteeltaan? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- a. Vartaloon tai seksuaalisuuteen kohdistuvia ei toivottuja huomautuksia
- b. Kaksimielisyyksien tai härskiyksien puhumista
- c. Sukupuolta tai seksuaalisuutta loukkaavien kuvien tai muiden materiaalien esillä pitämistä
- d. Epäasiallista postia, sähköpostia tai puhelinsoittoja
- e. Fyysistä lähentelyä
- f. Suoria seksuaalisia ehdotuksia
- g. Muuta, mitä?

19) Kenen taholta seksuaalinen häirintä on tapahtunut? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- a. Työtoverin
- b. Esihenkilön
- c. Alaisen
- d. Asiakkaan tai yhteistyökumppanin
- e. Jonkun muun, kenen?

YLEINEN EPÄASIALLINEN KIELENKÄYTTÖ

20) Oletko havainnut tai kokenut epäasiallista kielenkäyttöä työyhteisössäsi (esim. halventavia tai muuten epäasiallisia vitsejä tai nimityksiä liittyen sukupuoleen, etnisyyteen, seksuaaliseen suuntautumiseen, ikään, asemaan, terveydentilaan tai vammaan) viimeisen kahden vuoden aikana?

- a. Kyllä, olen havainnut
- b. Kyllä, olen joutunut kohteeksi
- c. Kyllä, olen havainnut ja joutunut kohteeksi
- d. Ei, en ole havainnut tai joutunut kohteeksi
- i. Jos et ole havainnut tai kokenut epäasiallista kielenkäyttöä, voit siirtyä suoraan kysymykseen 22.

21) Mihin havaitsemasi epäasiallinen kielenkäyttö on mielestäsi kohdistunut? Voit valita useamman kohdan.

- a. Ikä
- b. Sukupuoli
- c. Asema työyhteisössä
- d. Seksuaalinen suuntautuminen
- e. Terveydentila tai vamma
- f. Syntyperä
- g. Henkilökohtaiset ominaisuudet
- h. Muu syy, mikä?

TASA-ARVON JA YHDENVERTAISUUDEN KEHITTÄMISTARPEET

- 22) Miten tarpeelliseksi koet seuraavien osa-alueiden kehittämisen?
1=täysin tarpeeton, 2=tarpeeton, 3=ei tarpeeton mutta ei tarpeellinenkaan,
4=melko tarpeellinen, 5=erittäin tarpeellinen
- a. Sukupuolten tasa-arvo
 - b. Eri-ikäisten yhdenvertaisuus
 - c. Vähemmistöjen yhdenvertaisuus
 - d. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskoulutus
- 23) Millä toimenpiteillä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta voisi edistää?
Mihin kysymykseen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota?
- 24) Miten organisaation tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma näkyy esimiestyössä työntekijän näkökulmasta?
- 25) Miten ikäjohtaminen toteutuu kohdallasi?
- 26) Muuta kommentoitavaa?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 5 KEHITTÄMISEHDOTUS ”TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSUUNNITELMA VUOSILLE 2024–2026”

Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä estää syrjintää kohdeorganisaatiossa. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus ovat keskeisiä arvoja, joita kohdeorganisaatiossa noudatetaan valtiotyönantajan henkilöstöperiaatteiden lisäksi. Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö tukee työntekijöiden hyvinvointia ja lisää työssä viihtymistä. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen on osa kohdeorganisaation säännöllistä toimintaa. Kohdeorganisaatio ottaa yhdenvertaisuuden ja sukupuolten välisen tasa-arvon huomioon toiminnassaan.

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 7 §:ään on kirjoitettu työnantajalle velvoite arvioida ja edistää yhdenvertaisuuden toteutumista työhönotossa ja työpäivällä. Vastaava velvoite löytyy laista naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986.) 6 §:stä, jonka mukaan jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.

Sanotun tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Yhdenvertaisuuslain mukaan ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvään syyn perusteella. Perustuslaki, tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki ja työsopimuslaki velvoittavat työnantajalta toimenpiteitä tasa-arvon ja yhdenvertaisen kohtelun edistämiseksi ja syrjinnän ja häirinnän poistamiseksi.

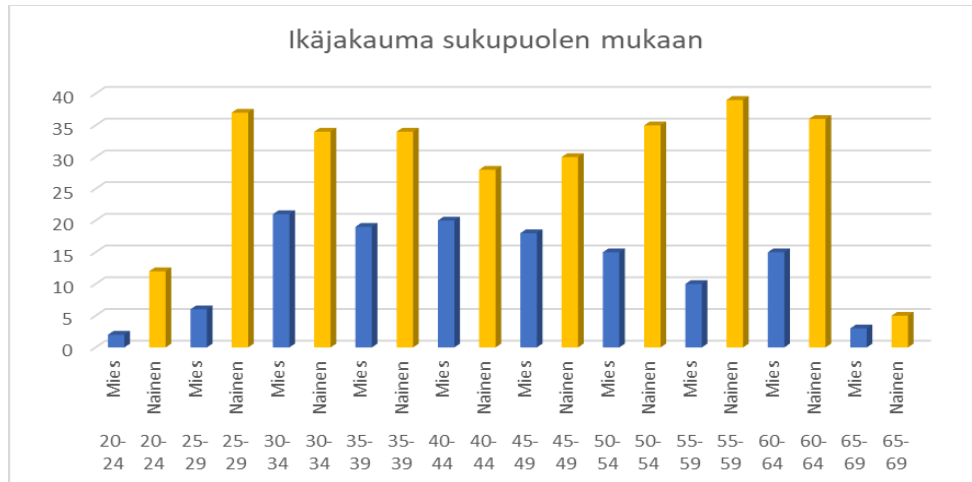
Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden arviointi

Yhdenvertaisuuslain 1325/2014 5 §:n mukaan viranomaisen on arvioitava toimintaansa ja edistettävä yhdenvertaisuutta. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 4 §:n mukaan viranomaisen tulee toiminnassaan edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.

Kohdeorganisaatiossa on toteutettu loppuvuodesta 2023 henkilöstökysely tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteen arvioimiseksi. Kysely toteutettiin webpropol-kyselynä, kyselyn saate ja vastauslinkki lähetettiin henkilöstölle sähköpostilla. Kyselyyn vastasi 83 mahdollisesta 388 työntekijästä. Kyselyn vastausprosentti oli 21,4.

Syksyllä 2023 toteutettiin myös työtyytyväisyyskysely, jonka osana kysyttiin henkilöstöltä häirintään liittyviä kysymyksiä työssä. Työtyytyväisyyskyselyn vastausprosentti oli 69 %, jonka voidaan katsoa olevan kattava.

Kuviossa 1. on esitetty kohdeorganisaation ikäjakauma sukupuolen mukaan joulukuussa 2023. Kaaviossa ovat kaikki kohdeorganisaation työntekijät palvelussuhteen tilasta riippumatta.



Kuvio 1. Ikäjakauma sukupuolen mukaan

Taulukossa 2. on johdon ja taulukossa 3. lähiesihenkilöiden sukupuolijakauma. Johdosta 62,5 % on naisia ja 37,5 % miehiä, lähiesihenkilöistä 75 % on naisia ja 25 % miehiä.

Taulukko 2.

	Johto	%
Naisia	5	62,5
Miehiä	3	37,5

Taulukko 3.

	Lähiesihenkilöt	%
Naisia	18	75
Miehiä	6	25

Taulukossa 4. on kuvattu henkilöstön jakautumista vakituisiin ja määräaikaisiin palvelussuhteisiin perinteisten sukupuolten mukaan.

Taulukko 4.

Henkilöstötilanne 12.2023

	Naiset	Naiset %	Miehet	Miehet %
Kaikki	262	67	124	33
Vakituiset	186	48	88	23
Määräaikaiset	76	20	36	9

Naisten ja miesten välisistä palkkaeroista on laskettu samapalkkaindeksi, jolla kuvataan naisten keskipalkkojen suhdetta miesten keskipalkkoihin. Palkkatasa-arvo toteutuu täysin, jos indeksiluku on 100. Taulukossa 5. on kuvattu kohdeorganisaation henkilöstöryhmien 1, 2 ja 3 samapalkkaindeksit niissä vaativuustasoissa, joissa on enemmän kuin 5 työntekijää.

Taulukko 5. Samapalkkaindeksi.

Henkilöstöryhmä	Vaativuustaso	Indeksiluku
Henkilöstöryhmä 3	2	98,04
Henkilöstöryhmä 1	5	77,17
Henkilöstöryhmä 1	11	102,92
Henkilöstöryhmä 1	13	100,66
Henkilöstöryhmä 2	7	108,3
Henkilöstöryhmä 2	9	98,6
Henkilöstöryhmä 2	10	95,1
Henkilöstöryhmä 2	11	103,2
Henkilöstöryhmä 2	12	96,9

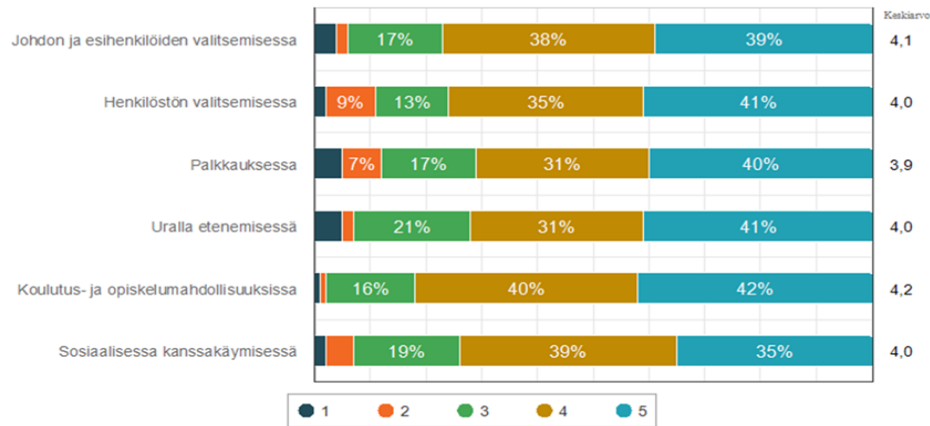
Taulukko 5. osoittaa, että palkkatasa-arvo toteutuu heikoiten henkilöstöryhmän 3 vaativuustason 2, henkilöstöryhmän 1 vaativuustason 5, henkilöstöryhmän 2 vaativuustason 7, henkilöstöryhmän 2 vaativuustason 10 ja henkilöstöryhmän 2 vaativuustason 11 palkkausluokissa.

Vuoden 2023 työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa sukupuolten välinen tasa-arvo on arvioitu 4,14 koko viraston osalta asteikon ollessa 1–5. Työtyytyväisyyskyselyssä työntekijät arvioivat tilannetta seuraavasti: Yhdenvertaisuuden toteutuminen on arvioitu 3,85. Työtoverini kohtelevat minua oikeudenmukaisesti on arvioitu tasolle 4,29. Kysyttäessä lähiesimiehen oikeudenmukaista kohtelua arviointi on tasolla 4,17. Keskinäistä vuorovaikutusta työyhteisöissä on arvioitu tasolle 3,64. Kysyttäessä työn ja yksityiselämän yhteensovittamista arviointi on tasolla 3,60.

Kohdeorganisaatiossa syksyllä 2023 toteutetun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi ja kyselyn tulokset eivät ole niin luotettavia, kuin työtyytyväisyyskyselyn. Kyselyn tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia, kuin työtyytyväisyyskyselyn.

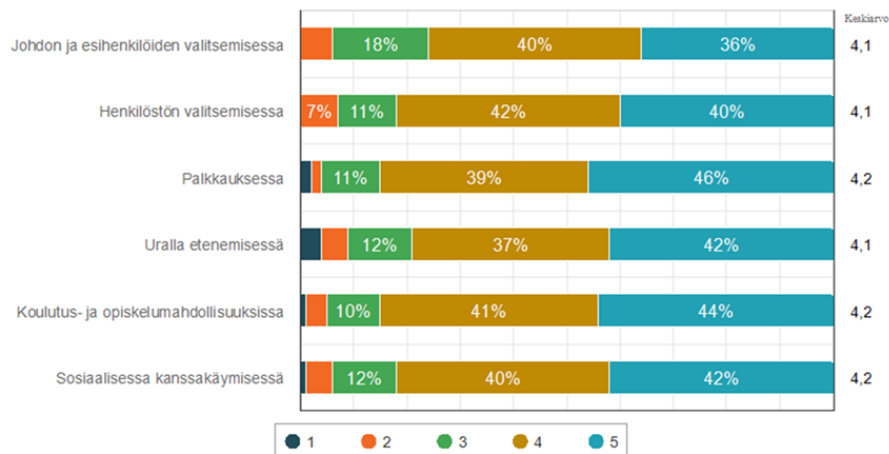
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn vastaajista 83 % oli sitä mieltä, että naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu hyvin tai erittäin hyvin johdon ja esihenkilöiden valinnassa. 84 % vastaajista oli sitä mieltä, että tasa-arvo toteutuu hyvin tai erittäin hyvin henkilöstön valitsemisessa. 75 % vastaajista olivat sitä mieltä, että tasa-arvo toteutuu hyvin tai erittäin hyvin palkkauksessa. 77 % vastaajista olivat sitä mieltä, että tasa-arvo toteutuu hyvin tai erittäin hyvin uralla etenemisessä. 84 % vastaajista olivat sitä mieltä, että tasa-arvo toteutuu hyvin tai erittäin hyvin koulutus- ja opiskelumahdollisuuksissa ja 82 % sosiaalisessa kanssakäymisessä varsin hyvin.

Kuviossa 2. on esitetty henkilöstön tyytyväisyyttä ei-ikäisten yhdenvertaisuuden toteutumiseen työpaikalla asteikolla 1–5. Eri-ikäisten yhdenvertaisuusnäyttää tutkimuksen valossa toteutuvan hyvin.



Kuvio 2. Eri-ikäisten yhdenvertaisuuden toteutuminen kohdeorganisaatiossa.

Vähemmistöjen yhdenvertaisuuden toteutumisen arviointia kyselyssä on esitetty kuviossa 3. Niin ikään, vähemmistöjen yhdenvertaisuuden on arvoitu toteutuvan lähinnä hyvin tai erittäin hyvin.



Kuvio 3. Vähemmistöjen yhdenvertaisuuden toteutuminen työpaikalla.

Kyselyissä on selvitetty myös työntekijöiden kokemuksia väkivallasta ja häirinnästä työssä ja työpaikalla. Työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa on noussut esille jonkin verran väkivaltaa tai sen uhkaa, seksuaalisen häirinnän, häirinnän tai muun epäasiallisen kohtelun kokemuksia. Työtyytyväisyyskysely ei vastaa muun, kuin seksuaalisen häirinnän osalta siihen, kenen taholta häirintää on tapahtunut. Vastauksen häirinnän ja väkivallan uhan kokemuksiin ovat saman suuntaisia työtyytyväisyyskyselyssä ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä. Seksuaalista häirintää kokeneita nousi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä kolme ja havainneita yhdeksän, avoimista vastauksista 11 olivat kaksimielisyyksien tai härskeyksien puhumista, seitsemän vastausta koski varaloon tai seksuaalisuuteen kohdistuvia ei toivottuja huomautuksia. Kolme vastausta koski fyysistä lähentelyä. Työtyytyväisyyskyselyssä seksuaalisen häirinnän kokemuksista ilmoitti 7 vastaajaa.

Koska työtyytyväisyyskysely ei vastaa siihen, kenen taholta häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua on kokenut, arvioidaan lukuja osin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyyn peilaten. Voitaneen arvioida, että isohko osa häirinnästä ja

muusta epäasiallisesta kohtelusta tulee asiakkaiden taholta. Työtyytyväisyyskyselyssä 79 työntekijää ilmoitti joutuneensa häirityksi. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä kahdeksan työntekijää ilmoitti joutuneensa syrjityksi tai havainneensa ja joutuneensa syrjityksi. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä kahdeksan vastaajaa ilmoitti havainneensa syrjintää. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä viisi vastaaja ilmoitti havainneensa ja havainneensa ja kokeneensa epäasiallista kielenkäyttöä, 18 ilmoitti havainneensa epäasiallista kielenkäyttöä. On kuitenkin otettava huomioon, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä havainto- ja kokemusajaksi oli määritelty kaksi vuotta, kun havainto- ja kokemusajaksi työtyytyväisyyskyselyssä on määritelty vuosi.

Tavoitteet ja toimenpiteet tasa-arvo ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi

Henkilöstön monimuotoisuus ja tasa-arvo

Tavoite: Rekrytoinneissa otetaan huomioon entistä paremmin yhdenvertaisuuslain ja tasa-arvolain kirjaukset.

Toimenpiteet:

- Henkilöstöhallinto lisää kohdeorganisaation julkaisemiin hakuilmoituksiin vuoden 2024 aikana lausekkeen: ”Työyhteisömme arvostaa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta ja toivomme hakijoiksi eri sukupuolia olevia, eri-ikäisiä ja eri taustoista tulevia henkilöitä.” ”Vår arbetsgemenskap uppskattar jämställdhet och likabehandling, och vi välkomnar sökande av olika kön, i olika ålder och med olika bakgrund.”
- Henkilöstöryhmää 2 rekrytoitaessa kohdeorganisaation henkilöstöhallinto kokeilee anonyymiä rekrytointia vuoden 2025 aikana ja arvioi anonyymien rekrytoinnin vaikutuksia.
- Johto arvioi uutta henkilöstöä palkatessa osaston perinteistä sukupuolijakaumaa osastosijoitusta määrittäessä ja pyritään tasapuolisempaan perinteeseen sukupuolijakaumaan
- Henkilöstö tuntee virkaehtosopimuksen takaamat virkavapaavaihtoehdot erilaiisiin perhetilanteisiin. Virkavapaat on kirjattu henkilöstösuunnitelmaan sekä henkilöstöhallinnon ohjeistukseen.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteen arviointi ja kartoitus

Tavoite: säännöllisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteen arviointi.

Toimenpiteet:

- Henkilöstöhallinto tekee säännöllisesti kohdeorganisaatiossa, joka toinen vuosi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn henkilöstölle, jolla hankitaan syvempää tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvää tietoa, kysely tehdään eri vuonna, kuin työtyytyväisyyskysely.
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilannetta käydään läpi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus- sekä työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella työsuojelun toimielimessä.
- Kohdeorganisaation hallinto taulukoi henkilöstön ilmoittamat syrjintä- ja häirintätilanteet ja raportoi ne edelleen työsuojelun toimielimelle ja johdolle.

Syrjintään puuttuminen, asenteet ja ilmapiiri, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen

Tavoite: Kohdeorganisaatiossa käsitellään syrjintätapaukset ja avoimeen, tasa-arvoiseen ja yhdenvertaista ilmapiiriä kehitetään.

Toimenpiteet:

- Uudet työntekijät käyvät eOppivan Tervetuloa valtiolle! -koulutuskokonaisuuden
- Kohdeorganisaatio järjestää säännöllistä koulutusta esihenkilöille tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyen vuodesta 2025 lukien
- Kohdeorganisaation työntekijät ja esihenkilöt suorittavat eOppivan Monimuotoinen työelämä – tietoja ja työkaluja julkishallinnolle sekä Sukupuolten tasa-arvo ja yhdenvertaisuus – Miksi ja miten? kurssit vuosien 2024 ja 2025 aikana.
- Osastoilla käydään läpi esihenkilöiden johdolla työtyytyväisyyskyselyn tulosten läpikäynnin yhteydessä varhaisen tuen mallin mukaisen prosessin häirintä- ja syrjintätapauksiin liittyen sekä ilmoituskanavat.
- Kohdeorganisaatiossa järjestetään säännöllisesti esihenkilötilaisuuksia, tilaisuuksissa käydään läpi mm. lakisääteiset suunnitelmat ja muut henkilöstöä koskevat ohjeet. Osastot käyvät läpi suunnitelmat ja ohjeet henkilöstönsä kanssa, jotta ohjeistuksesta on mahdollisuus keskustella ja kysyä.
- Esihenkilöt kiinnittävät enemmän huomiota työn tasaiseen jakautumiseen ja työn sujumiseen osastoillaan ja yksiköissään.

Kohtuulliset mukautukset ja asiakirjojen saavutettavuus

- Tavoite: Henkilöstö tietää, että työnantaja hankkii terveydellisin perustein erilaisia apuvälineitä työntekemisen edistämiseksi.
- Tavoite: Kohdeorganisaation sähköisen asianhallintajärjestelmän asiakirjat ovat saavutettavia

- Toimenpiteet:

- Työsuojelu tiedottaa henkilöstölle tiedotetaan kohtuullisista mukautuksista. Kohtuullisia mukautuksia voivat olla esimerkiksi tehokkaampi valaisin työpaikan työpisteelle, mahdollisuus etätööhön tai jokin apuväline.
- Hallinnon henkilöstö tutustuu asiakirjoihin liittyvän saavutettavuuskoulutuksen materiaaleihin ja tallenteisiin toukokuun 2024 loppuun mennessä.
- asianhallintajärjestelmän pääkäyttäjät tekevät asiakirjapohjat saavutettaviksi toukokuun loppuun 2024 mennessä.

Toiminnallinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyö

Tavoite: Kohdeorganisaation johdolla on käsitys asiakkaiden kokemuksista vi-rastossa

Toimenpide: Kohdeorganisaatio toteuttaa asiakaskyselyn tulossopimuksen aikataulussa.

Työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen

Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukemiseksi kohdeorganisaatiossa on käytössä liukuva työaika, lisäksi virkaehtosopimuksessa on taattu mahdollisuus osa-aikaiseen työskentelyyn pienten lapsiperheiden vanhemmille. Kohdeorganisaation henkilöstösuunnitelmassa on kirjattu enemmän erilaiset toimet työ- ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi.