

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Joona Ryhänen

MONINAISUUSJOHTAMISEN NYKYTILA POHJOIS-KARJALASSA

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. 013 260 600

Tekijä
Joonas Ryhänen

Nimeke
Moninaisuusjohtamisen nykytila Pohjois-Karjalassa

Toimeksiantaja
Karelia Ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Moninaisuusjohtaminen on melko uusi termi suomalaisessa yritys-kulttuurissa. Käsite moninaisuus tarkoittaa kaikkea erilaisuutta, jota työyhteisöissä voi olla. Siihen voi sisältyä erilaisia ihmisiä, erilaisia kokemuksia ja erilaisia tapoja suhtautua asioihin. Moninaisuusjohtaminen perustuu taas moninaisuuden tunnistamiseen, arvostamiseen, sen hyödyntämiseen ja henkilöstön yhdenvertaiseen kohteluun. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää moninaisuusjohtamisen nykytila Pohjois-Karjalassa. Tavoitteena oli selvittää, miten moninaisuus tunnistetaan sekä miten sitä hyödynnetään ja johdetaan organisaatioissa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, käyttäen apuna teemahaastattelumetodia sekä valmiita dokumentteja. Laadullinen tutkimus sopii tähän opinnäytetyön tutkimukseen, sillä aihe on entuudestaan tuntematon eikä aiheesta ole tehty monta tutkimusta. Teemahaastattelurunko rakennettiin teoriaviitekehyksen pohjalta ja sitä myös hyödynnettiin haastatteluiden ja valmiiden dokumenttien analysoimisessa.

Tutkimuksen tuloksina saatiin Pohjois-Karjalan moninaisuusjohtamisen nykytila, joka nähtiin olevan kokonaisuudessaan hyvällä mallilla. Esimiesasemassa olevat henkilöt kertoivat termin olevan tuntematon, mutta he silti mielestään käyttävät tätä ajattelutapaa päivittäisessä työssään. Organisaatioissa moninaisuus osattiin tunnistaa, ja sitä osattiin johtaa. Kuitenkin sen tuloksellisessa hyödyntämisessä nähtiin olevan vielä parantamisen varaa.

Kieli
suomi

Sivuja 81
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
Moninaisuusjohtaminen, johtaminen, esimiestyö, moninaisuus, erilaisuus, diversiteetti



THESIS
May 2016
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
p. 013 260 600

Author
Joonas Ryhänen

Title
Present state of diversity management in North Karelia

Commissioned by
Karelia University of Applied Sciences

Abstract

Diversity management is a new term in Finnish corporate culture. Diversity intrinsically means all the possible differences in a work community. It means differences in kinds of people, experiences and habit of reacting to something. Diversity management is based on identify, appreciating and exploiting diversity and for equality in the work community. The aim of the present paper is to find out the present state of diversity management in North Karelia, Finland. The research problems are to find out how diversity is identified and how it is used and managed in organizations.

The thesis was qualitative, and the research material was collected by using interviews and from documents that students of Karelia University of Applied Sciences had already made. The topic was already indeterminate; therefore this qualitative research was suitable for this thesis.

It was discovered that the present state of diversity was in its entirety on a good level in North Karelia. Managers mentioned that the term was unknown to them but they still saw this as an approach to thinking in their jobs. The research problems were solved. Diversity could be identified and led at organizations; however, the productive use of diversity could improve and become more dynamic.

Language
Finnish

Pages 81
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
Diversity, diverse, diversity management, leadership

Sisältö

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne	1
1.3	Toimeksiantajan esittely	2
2	Työyhteisön moninaisuus	3
2.1	Monikulttuurisuus	4
2.2	Sukupuoli	7
2.3	Ikä	9
2.4	Työkyky	13
2.5	Työsuhteen laatu	15
2.6	Yksityiselämän tilanne	17
3	Moninaisuuden johtaminen	19
3.1	Johtajuus ja esimiehen rooli moninaisessa työympäristössä	19
3.2	Moninaisuusjohtamisen taustaa	25
3.3	Tuloksellisuus	27
3.4	Henkilöstösuunnittelu	29
4	Tutkimus moninaisuusjohtamisen nykytilasta	31
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	32
4.1.1	Haastattelut	33
4.1.2	Valmiit dokumentit	34
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen	34
4.2.1	Haastattelurunko	34
4.2.2	Haastateltavien valinta	35
4.2.3	Haastatteluiden toteuttaminen	36
4.3	Aineistojen analysointimenetelmät	37
5	Tutkimustulokset moninaisuusjohtamisen nykytilasta	40
5.1	Yleistä tutkimustuloksista	40
5.2	Tutkimustulokset liittyen moninaisuuden tiedostamiseen	40
5.3	Moninaisuuden tuomat haasteet	43
5.4	Työyhteisön ikään liittyvät tutkimustulokset	46
5.4.1	lääkämpiä työntekijöiden tulokset	47
5.4.2	Nuorempien työntekijöiden tulokset	51
5.5	Elämäntilanteeseen liittyvät tutkimustulokset	53
5.6	Sukupuoleen liittyvät tutkimustulokset	56
5.7	Osaamiseen liittyvät tutkimustulokset	59
5.8	Monikulttuurisuuteen liittyvät tutkimustulokset	60
5.8.1	Eri kansallisuuksien näkyminen Pohjois-Karjalassa	61
5.8.2	Tulevaisuuden tilanne ja työpaikkojen vaatimukset	61
5.8.3	Monikulttuurisuuden vaikutukset työyhteisöön	63
5.8.4	Suomen sisäiset kulttuurierot	65
5.9	Henkilön persoonaan ja luonteeseen liittyvät tutkimustulokset	65
5.10	Muut tutkimustulokset	67
5.10.1	Uskonnot	68
5.10.2	Työsuhteen laatu	69
5.10.3	Työkyky	70
6	Pohdinta	72

6.1	Tutkimuksen tulokset verrattuna opinnäytetyön tavoitteeseen ja tutkimustehtäviin	72
6.2	Kehitysehdotuksia.....	74
6.3	Tutkimuksen arviointia	76
6.4	Jatkotutkimusehdotuksia	78
Lähteet.....		79

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan moninaisuusjohtamisen tilaa ja kehittämistarpeita pohjoiskarjalaisissa yrityksissä. Aihe rajattiin maantieteellisesti, koska toimeksiantajana on Karelia Ammattikorkeakoulu ja tutkimus toteutettiin Joensuu alueella haastatellen joensuulaisten yritysten henkilöstöä ja analysoimalla valmiita dokumentteja, jotka perustuivat pohjoiskarjalaisiin yrityksiin. Lähtökohdana tutkimukseen oli oma kiinnostukseni johtamiseen ja sen teoriaan sekä käsite ”moninaisuusjohtaminen (engl. diversity management)”, joka on melko uusi asia suomalaisessa yrityskulttuurissa. Aihe oli uusi myös itselleni, mikä teki siitä entistä kiinnostavamman.

Käsite moninaisuus tarkoittaa erilaisuutta, eli erilaisia ihmisiä, erilaisia kokemuksia ja erilaisia tapoja suhtautua asioihin. Moninaisuusjohtaminen perustuu taas moninaisuuden tunnistamiseen, arvostamiseen, henkilöstön oikeudenmukaiseen kohteluun ja heidän osaamisensa hyödyntämiseen. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 44.) Moninaisuusjohtamisen teorian käsittelyssä painotetaan moninaisuuden tunnistamista ja sen tuomia hyötyjä liiketoiminnalle. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan kaikkien ihmisten samanlaista kohtelua, kun taas moninaisuusjohtamisen tarkoituksena on väestön moninaisuuden hyväksyminen ja heidän potentiaalinsa käyttäminen, suosimatta mitään erityisiä ryhmiä (Sippola 2007, 24).

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia moninaisuusjohtamisen nykytilaa Pohjois-Karjalassa, ja lisäksi selvittää, miten moninaisuus tunnistetaan ja miten sitä hyödynnetään ja johdetaan organisaatioissa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiiviselle aineistolle on tyypillistä sen moniulotteisuus ja ilmaisullinen rikkaus, jotka auttavat saamaan monimuotoisempia vastauksia, vaikka aiheetta haastateltava ei täysin ymmärtäisi. (Alasuutari 2007, 84.) Tutkimuksessa

käytettävä aineisto kerättiin toteuttamalla teemahaastatteluja sekä analysoimalla ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (YAMK) suorittavien opiskelijoiden kirjoittamia esseitä kyseisestä aiheesta. Haastattelumetodi sopii hyvin tutkimukseeni, koska haastateltavien on helpompi ymmärtää heille entuudestaan tuntematon käsite ja haastattelun yhteydessä käsitettä voidaan vielä tarkemmin selventää.

Opinnäytetyöni jakaantuu kolmeen eri osioon. Ensimmäisessä osiossa käsittelen moninaisuusjohtamiseen liittyvää teoriaa. Teoriaviitekehyksessä painottuu moninaisuuden tunnistaminen ja sen tuomat hyödyt liiketoiminnalle. Työn toisessa osiossa käsittelen tutkimustuloksia, jotka sain haastatteleamalla pohjoiskarjalaisia esimiehiä ja analysoimalla Karelia Ammattikorkeakoulun YAMK:n opiskelijoiden kirjoittamia esseitä kyseisestä aiheesta. Opinnäytetyön lopuksi kokoan yhteen teoriaviitekehukseen ja tutkimukseen liittyvät johtopäätökset. Tutkimuksessa vertaillaan myös haastatteluiden ja esseeanalysoinnin tuloksia.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Joensuussa olevalle Karelia Ammattikorkeakoululle, joka oli mukana hankkeessa nimeltä ”YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaiuttajaksi”. Hanke oli Suomen ammattikorkeakoulujen valtakunnallinen verkostohanke, jota Hämeen ammattikorkeakoulu hallinnoi. Hankkeen tavoitteena oli,

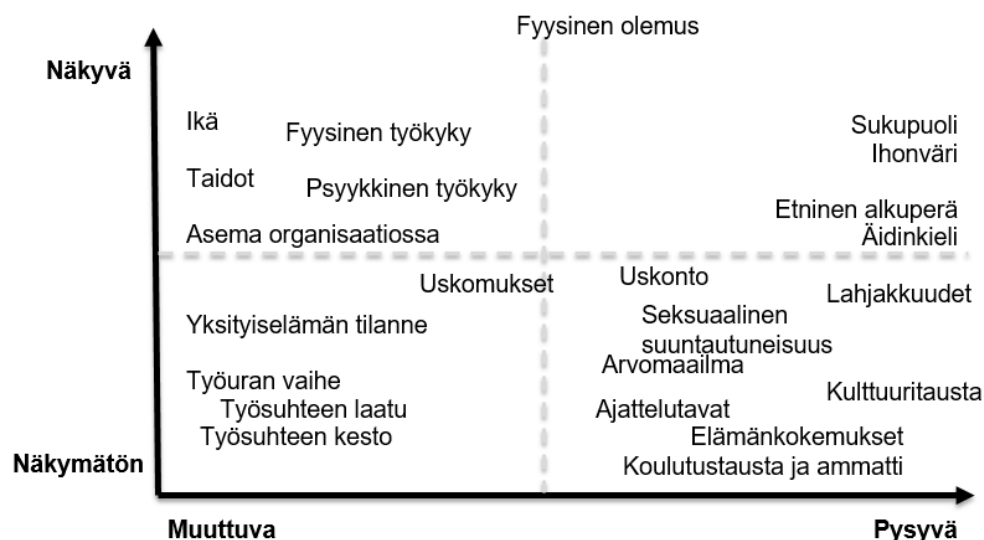
- uudistaa YAMK-toimintoja
- profiloida ylemmän ammattikorkeakoulun TKI-toimintaa
- tukea verkostoitumista ja sen moninaisuuden hyödyntämistä
- vahvistaa, kehittää ja uudistaa osaamisen ja tiedon siirtoa korkeakoulujen ja työelämän välillä
- lisätä työelämäinnovaatioiden monialaisuutta ja lähentää opetustyötä työelämään
- tukea yhteisöllisen tiedon kehittämistä (HAMK, 2014).

Hankkeeseen kuului eri aihealueita. Tämä opinnäytetyö sijoittui ”Työpaketti 3” – aihealueeseen, joka on aiheeltaan ”Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna”. Opinnäytetyöni käsittelee tähän aiheeseen liittyvää sisältöä moninaisuusjohtamisesta, jotka ovat hyvänä tukena tutkimusta tehdessä.

2 Työyhteisön moninaisuus

Moninaisuusjohtaminen on melko uusi ajattelutapa Suomessa. Useimmilla moninaisuudesta tulee ensimmäisenä mieleen monikulttuurisuus sekä sukupuoliset erot. Nämä kuuluvat moninaisuuteen, mutta moninaisuus on paljon muutakin. Pitkänen (2005, 63) kirjoittaa moninaisuudesta, että ihmisten erilaisuus voi liittyä paitsi etniseen taustaan myös erilaisiin arvojärjestelmiin tai vaikkapa eri elämäntaiheisiin.

Moninaisuustekijöitä on monenlaisia ja ne pystytään jakamaan niiden havaittavuuden ja pysyvyyden perusteella. Havaittavuudella tarkoitetaan moninaisuustekijöiden havaittavissa olevia piirteitä, kuten sukupuoli ja ihon väri sekä piirteitä, jotka eivät ole näkyviä, kuten uskonto ja seksuaalinen suuntautuneisuus. Pysyvyydellä tarkoitetaan samoja asioita, mutta ne lajitellaan niiden pysyvyyden ja muuttuvuuden mukaan. Pysyviä tekijöitä ovat muun muassa jo aikaisemmin mainitut sukupuoli ja ihon väri. Muuttuvat tekijät ovat asioita, jotka muuttuvat henkilöissä ajan myötä, kuten ikä ja yksityiselämän tilanne. Näitä asiat muodostavat moninaisuuden nelikentän. Kuviossa 1 on esitetty eri moninaisuustekijöitä niiden havaittavuuden ja pysyvyyden perusteella. (Colliander ym. 2009, 31.)



Kuvio 1. Moninaisuuden nelikenttä (vrt. Colliander ym. 2009, 32.)

Pitää huomata, että loppujen lopuksi jokainen on yksilö, eikä hänen moninaisuutta voi välttämättä yksiselitteisesti kategorioida. Colliander ym. (2009, 90) kirjoittavat, että todellisuudessa jonkin näkökulman korostaminen saattaa peittää alleen jonkin toisen moninaisuusryhmän, koska työelämässä ei erillisiä puhtaita moninaisuusryhmiä ole, vaan työyhteisöt ovat monikerroksisesti moninaisia. Eri moninaisuusryhmät voivat nitoutua yhteen, esimerkiksi tällaisesta yhteydestä ovat moninaisuustekijät ikä, työkyky ja sairastavuus. Lisäksi on pyrittävä ehkäisemään stereotyyppistä ajattelua eri moninaisuusryhmistä, jokainen on yksilö ja jokainen yksilö on omalla tavallaan erilainen. Työyhteisössä voi olla terveydeltään ja mieleltään virkeitä vanhuksia sekä huonokuntoisia keski-ikäisiä. (Colliander ym. 2009, 90.)

Seuraavissa kappaleissa keskitytään yleisimpien moninaisuusryhmien tutkimiseen. Erilaisia moninaisuustekijöitä on lukemattomia määriä ja uusia tulee koko ajan esille, kun asioita tutkitaan tarkemmin. Tässä opinnäytetyössä käydään niitä lävitse mahdollisimman monipuolisesti ottaen huomioon niiden yleisyys työelämässä ja niiden vaikutus työntekoon. Esimerkiksi vasenkätisyys on myös yksi moninaisuustekijä, mutta sen vaikutus työntekoon ja työyhteisöön ei ole suurta. Näistä syistä tässä opinnäytetyössä keskitytään hieman laajempiin moninaisuustekijöihin, jotka ovat tulleet muun muassa esille Collianderin ym. (2009) kirjoituksissa.

2.1 Monikulttuurisuus

Monilla tulee usein ensimmäisenä mieleen monikulttuurisuus, kun puhutaan moninaisuudesta ja erilaisuudesta. Tämä on ehkä näkyvin ja laajin moninaisuusryhmä, koska toisesta kulttuurista tulleiden ulkomuoto on usein jo kantaväestöstä poikkeava. Heidän mukanaan tuomat toimintatavat, ajatukset ja heidän erilainen kulttuuri ovat hyvin erilaisia asioita, joihin kantaväestö ei ole alun perin tottunut. Lisäksi monikulttuurisesti erilaisia ihmisiä on maailmassa miljoonia. Tästä syystä ei ole suuri ihme, miksi tämä nousee ensimmäisenä puheeksi. Nykyisin puhetta nostattavat myös tämänhetkinen tilanne Euroopassa. Vuoden 2015 aikana Eurooppaan on tullut tuhansia turvapaikanhakijoita Lähi-Idästä ja Afrikasta tuoden

monikulttuurisuutta enemmän esille. Se on otettu vastaan positiivisena ja negatiivisena asiana.

Romanit, suomenruotsalaiset ja eri saamelaisryhmät kuvaavat etnis-kulttuurista moninaisuutta Suomen omassa väestössä. Nämä vähemmistöt on otettu huomioon lainsäädännöstä lähtien, heille on esimerkiksi turvattu kaikki kansalaisoikeudet, kuten oikeus käyttää ja saada palveluita omalla äidinkielellä. Lisäksi etenkin venäjänkielisten määrä on kasvanut huomattavasti viime vuosina. (Colliander 2009, 186; 188.)

Globalisaation, eli kansainvälistymisen johdosta yritykset ja niiden toimintaympäristöt ovat nykyisin moninaisia. Lisäksi globalisaatio on yksi eniten keskustelluista asioista liike-elämässä, koska se tulee koko ajan kasvamaan eikä sille näy loppua. On myös huomattu, että yritysten globalisaatio on yhteydessä monikulttuurisesti moninaisiin organisaatioihin ja ne ovat vuorostaan yhteydessä organisaatioiden kansainvälistymiseen. (Browaeyns & Price 2011, 248.) Tämän lisäksi moninaisuutta lisäävät muutkin tekijät, kuten talouden vapautuminen, demografiset muutokset sekä ihmisten kansainvälisen liikkuvuuden ja muuttoliikkeen kasvu. Väestön liikehdintään vaikuttavat maailman mittakaavassa eri alueiden väliset suuret tuloerot. Samalla monissa Euroopan maissa väestö ikääntyy ja monilla aloilla ammattitaitoisen työvoiman vaje on johtanut ulkomaisen työvoiman maahanmuuttoon. (Pitkänen 2005, 64–65.)

Sanalla monikulttuurinen on monia eri merkityksiä. Usein sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa samassa organisaatiossa työskentelee työntekijöitä monista eri kulttuureista. Monikulttuurisuudella tarkoitetaan myös yhteisön asennetta ja suhtautumista. Monikulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä eri kulttuuriset ryhmät säilyttävät omat ominaispiirteensä ja hyväksyvät myös sen, että muut toimivat samoin. (Vartia ym. 2007, 178.) Lasosen ja Halosen (2009, 11) mukaan termiä monikulttuurinen käytetään puhuttaessa tilasta tai ihmisryhmästä, jonka jäsenillä on monenlaisia taustoja. Toisin sanoen se voisi olla toivottu yhteiskunnallinen tila, jossa se viittaa erilaisten kulttuurien yhteiseloön yhteiskunnan tasavertaisina osina.

Kulttuurien väliset erot vaikuttavat työntekijään ja monikulttuuriseen työyhteisöön. Jopa Euroopan sisällä on paljon kulttuurieroja, mutta erot suurenevat vielä, kun mennään Euroopan rajojen ulkopuolelle. Monikulttuurisuuden suurimpina haasteina nähdään kommunikointi ja integraatio. Usein organisaatiot vaativat työntekijöiltään ajattelemaan ja toimimaan samalla lailla, yrityksen edun mukaisesti. Mitä enemmän organisaatiot vaativat avoimia ja yhtenäisiä toimintoja moninaiselta työyhteisöltä sitä enemmän se tuo monitulkintaisuutta, hankaluuksia sekä epäjärjestystä. Lisäksi haasteen tuo se, kun tietyt käytännöt ja menettelyt on hyväksytty organisaatiossa yli hallituksen. Tällöin saattaa käydä, että vientijohtajat käyttävät samoja markkinointikeinoja kaikkialla tuntematta kyseisten paikkojen kulttuurillisia eroja. (Browaey & Price 2011, 250.)

Erilainen aikakäsitys tuo myös haasteita. Siitä löytyy eroavaisuuksia jopa Euroopan sisäisellä. Kulttuurit voidaan jakaa monokroniseen- sekä polykroniseen kulttuuriin. Monokronisen kulttuurin maissa aikakäsitys on täsmällistä, eli aikatauluja noudatetaan tarkasti. Yrityksmaailmassa asiat tehdään organisoidusti yksi asia kerrallaan, suunnitelman mukaisesti. Keski- ja pohjoiseurooppalaiset maat kuuluvat tämän kulttuurin piiriin. Polykroninen kulttuuri on monokronisen kulttuurin vastakohta. Siinä aikataulu ei ole niin tarkka ja asioita hoidetaan useampia yhtä aikaa, lisäksi se on sosiaalisempi kuin monokroninen kulttuuri. Etelä-Euroopan maat kuuluvat tähän kulttuuriin, lisäksi Afrikassa ja Lähi-Idässä olevat maat kuuluvat tähän. Aikakäsitys kulttuurierona voi olla vaikea. Esimerkiksi tapaamisajoista puhuttaessa, jos aika on sovittu kello kuudeksi, niin monokroniseen kulttuuriin kuuluva ihminen tulee paikalle kello kuudeksi. Polykroniseen kulttuuriin kuuluvalla henkilöllä voi olla normaalia, että aika sovitaan kuudeksi, mutta se ei ole niin tarkkaa. Paikalle voi hyvinkin tulla hieman myöhässä. (Bartlett & Davidson 2003, 20-22; Edu 2010.)

Uskonto vaikuttaa myös paljon kulttuurieroihin ja tapoihin. Kristinuskolla on suuri vaikutus Euroopassa ja vaikka Suomi ei nykyisin ole kovin uskonnollinen valtio, niin silti täällä eletään kristittyjen tapojen mukaisesti. Euroopan ulkopuolelta tulevan työntekijän, joka kuuluu eri uskontoon, voi olla vaikea totuttautua tähän avoimeen maailmankatsomukseen. Heidän omat tapansa ovat niin erilaiset. Jotkut työnantajat ovat kokeneet työnhakijan tiettyihin maailmankatsomuksiin liittyvien

säännösten rajoittavan mahdollisuutta tehdä kaikkia työtehtäviä. Esimerkkinä muslimeille sika on saastainen eläin, sen syöminen ja käsittely ovat kiellettyä. Etenkin hoitotyössä, jossa pitää syöttää potilasta, tämä saattaa osoittautua haastavaksi ja myös ravintola-alalla. Naisten asema on myös erilainen eri paikoissa maailmaa. Työntekijälle voi olla vaikeaa työskennellä alaisena naiselle ja hän ei ota mielellään ohjeita tai käskyjä vastaan naiselta. Nämä ovat syitä, jotka on hyvä tuoda esille jo työhönotossa. (Vartia ym. 2007, 50–51.) Uskonnollinen moninaisuus kannattaa ottaa myös mahdollisuudeksi. Etenkin työvuorosuunnittelua helpottaa, että voi esimerkiksi antaa islamin uskoiselle vapaata ramadanin ajaksi, jolloin he voivat olla työssä puolestaan joulun aikana tai antaa venäläisille vapaata naisten päivänä, jolloin he voivat olla työssä jonakin suomalaisille tärkeänä juhlapäivänä. (Colliander ym. 2009, 200.)

Suomessa ei ole vielä kunnolla osattu arvostaa maahanmuuttajien taloudellista merkitystä, sillä ottaessaan vastaan koulutetun aikuisen Suomi säästää hänen kasvatus, terveydenhoito-, ja koulutus- ja muut vastaavat kustannuksensa. Alussa maahanmuuttajat aiheuttavat kustannuksia, koska usein he eivät heti voi aloittaa työntekoa, vaan he tarvitsevat kotoutusta kuten kielen opettamista ja lisäkoulutusta. Nämä kustannukset ovat suhteutettuina pienet verratessa siihen, mitä hänen lähtömaansa on häneen sijoittanut. Esimerkkinä suomalaiset ovat aikoinaan kouluttaneet ja kasvattaneet ainakin 300000 henkilöä Ruotsin työmarkkinoille. Ruotsi sai siis halpaa työvoimaa vaurastuttamaan omaa maatansa. Tätä tapahtui 1960- ja 1970-luvulla, kun vuosittain kymmeniä tuhansia suomalaisia lähti Ruotsiin töiden ja paremman elämän toivossa. (Colliander ym. 2009, 202-203.)

2.2 Sukupuoli

Sukupuoli on länsimaissa tapana jakaa kahteen luokkaan: nainen tai tyttö ja mies tai poika. Sukupuoli on monimuotoinen ja sillä on monenlaisia ilmenemistapoja, joten harva ihminen kuitenkaan edustaa yksiselitteisesti feminiinistä naista tai maskuliinista miestä. Moni kuvittelee, että sukupuoli on pelkästään biologinen ominaisuus, mutta se on myös juridinen, sosiaalinen sekä psyykinen ja aistinen

kokemus. (Vilkkä 2010, 17.) Tässä aihealueessa keskitytään kuitenkin pääsääntöisesti sukupuolen moninaisuuteen yleisen jaottelun ja ymmärryksen mukaan, eli naisen ja miehen välisiin moninaisuustekijöihin.

Työyhteisön moninaisuudessa sukupuoli on näkyvin, keskeisin ja yleisin huolimatta siitä, että se on vain yksi moninaisuustekijä muiden joukossa. Työyhteisö määritellään sukupuoleltaan moninaiseksi, kun sen jäsenistä 40–60 prosenttia edustaa jompaakumpaa sukupuolta. (Colliander ym. 2007, 91.) Vuonna 2013 10,2 prosenttia työvoimasta sijoittui tasa-ammatteihin (Suomen virallinen tilasto, 2015). Luku on suhteellisen pieni huomioiden Huhdan, Kempen, Leinosen ja Uo-sukaisen (2007, 9) kirjoituksen, jonka mukaan hallituksen asettama samapalkkaisuustyöryhmä asetti yhdeksi tavoitteeksi, että vuonna 2012 tasa-ammateissa työskentelisi noin 20 prosenttia työvoimasta.

Se, miten sukupuoli määritellään, on tärkeää johtamisen ja moninaisuusosaamisen kannalta. Ajatukset ja käsitykset vaikuttavat suuresti käsityksiin ja suhtautumistapaan sukupuoleltaan moninaisiin ihmisiin työyhteisössä. Vielä nykyisinkin organisaatiokulttuurit eivät ole sukupuolettomia, vaan ne määrittelevät tyypilliset työtehtävät niissä työskenteleville miehille ja naisille. Miehille sukupuolta koskevat rooliodotukset ja –käsitykset ovat perinteisempiä ja yleisempiä kuin naisille. Tästä syystä koulutettujen naisten tulo aiemmin miesvaltaisille työpaikoille voidaan kokea uhkana organisaatiokulttuurille, joka on perustunut miehisyteen. Sukupuoli ilmenee organisaatioissa ja työssä eroina, erottamisina ja erottautumisina. Ero ja erottaminen kuvaavat lajittelua työssä, joka valikoituu sukupuolen mukaan. Ihmisiä luokitellaan sukupuolen perusteella eri ammatteihin, eri asemiin organisaatiossa ja eri työmarkkinoihin. Se ilmenee työelämässä myös siten, miten eri asioita, tehtäviä ja toimintoja jaetaan miesten ja naisten kesken, hyvänä esimerkkinä arvostuksen jakaminen. (Colliander ym. 2009, 91–93.)

Maailman mittakaavassa katsottuna Suomi on erittäin tasa-arvoinen maa, mutta silti täälläkin on havaittavissa tietynlaisia tasa-arvo-ongelmia. Kansainvälisessä vertailussa suomalaisilla naisilla on poikkeukselliset mahdollisuudet osallistua palkkatyöhön. Tämä osallistumisen mahdollisuus ei ole taannut kuitenkaan täy-

dellistä tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden toteutumista. Yleinen ongelma naisilla on miehiä alhaisempi palkkataso ja vaikeudet uralla etenemiseen. Miehet taas kokevat vaikeutena työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen. Nämä tasa-arvo-ongelmat ovat tunnistettu ja niihin on pyritty vaikuttamaan myös politiikkatasolla. Sukupuolisessa näkökulmassa tasa-arvo toteutuu, kun miehillä ja naisilla on yhtä suuret mahdollisuudet tehdä valintoja, kehittyä työssään ja tulla palkituksi siitä ilman sukupuolesta johtuvia eroja. (Huhta ym. 2007, 8.)

Segregaatio, eli töiden ja työtehtävien sukupuolenmukainen jako, on yksi keskeimmistä tasa-arvo-ongelmista työelämässä. Se on monitasoinen ilmiö, monet eri organisaatiot, toimialat, ammatit sekä työtehtävät ovat jakautuneet sukupuolen mukaan. Eniten segregoituneita toimialoja ovat sosiaalipalvelu, terveystyö ja majoitus- ja ravitsemustoiminta, jotka ovat naisenemmistöisiä. Miesenemmistöisiä aloja, jossa segregaatio on tasa-arvo ongelmana, on muun muassa rakentaminen, kuljetus ja teollisuus. Miehet ovat myös useammin sijoittuneet johtotehtäviin kuin naiset. Segregaatiota voidaan tarkastella myös organisaatioiden hierarkia tasoilla, eli miten miehet ja naiset ovat sinne sijoittuneet. Mitä korkeammalle mennään hierarkiassa, sitä vähemmän naisia on johtopaikoilla. Tämä pätee myös valtionhallinnon korkeisiin virkamiehiin sekä hallitusten jäseniin pörssi-yhtiöissä. Näissä suurin osa on siis miehiä. Jotta segregaatio työelämässä voitaisiin purkaa, on tämä aloitettava koulutuksen segregaation purkamisella. Esimerkkinä yliopistoissa humanististen, yhteiskuntatieteellisten ja kasvatustieteellisten tutkintojen suorittaneista valtaosa on naisia. Miehet ovat taas enemmistöä teknistieteellisten ja maa- ja metsätaloustieteellisten tutkintojen suorittaneista. (Huhta ym. 2007, 9–10.)

2.3 Ikä

Lähivuosikymmenenä suomalainen työvoima muuttuu keski-ikältään selvästi vanhemmaksi. Työikään tulevia nuoria henkilöitä ei riitä korvaamaan eläkkeelle siirtyviä. Tästä syystä monilla suomalaisilla työpaikoilla enemmistönä ovat iäkkäämmät henkilöt. Ikääntyminen näkyy erityisesti esimiesasemassa olevilla, joiden keski-ikä nousee nopeasti. Usein eläkkeelle siirtyvien esimiesten tilalle valitaan

huomattavasti työyhteisöä nuorempia esimiehiä. Näin iäkkäille työntekijöille ja heitä nuoremmille esimiehille syntyy erityisiä yhteistyön ja ikäjohtamisen osaamisen vaatimuksia. (Colliander ym. 2009, 109.)

Nuorilla ja iäkkäämmillä työntekijöillä saattaa olla vastakkain asetteluja eri asioista. On tutkittu, että vanhempien työntekijöiden mielestä nuoria suositaan työpaikoilla. Nuorten mielestä taas useat keski-ikäiset ovat esimiesasemassa ja he ovat esteenä nuorempien omalle uralle. Työntekijät ovat yksilöitä, joten on vaikea selvittää iän vaikutusta työntekijän taitotasoon. On kuitenkin selvää, että iäkkäämmät ovat parempia asioissa, joissa tarvitaan kokemusta, harkintakykyä, viisautta ja kykyä ajatella strategisesti. Vanhemmat työntekijät ovat myös keskimäärin sitoutuneita ja uskollisia yritykselle. (Jabe 2010, 156–157.) Nuoremmilla on vielä pitkä tulevaisuus edessä ja heille ei ole vielä niin tärkeää saada varmaa pitkää työuraa samassa työpaikassa. Monet nuorista eivät vielä tarkkaan tiedä, mitä he haluavat elämällään tehdä.

Nykyisin nuoret haluavat vaikuttaa työhön, sekä siihen, milloin he tekevät töitä, milloin ei. Nykyaikakauden nuori aikuinen haluaa opiskella ja työskennellä myös ulkomailla, nähdä erilaisia ja uusia paikkoja, tavata uusia ihmisiä ja saada uusia vaikutteita. Entistä moni nuori haluaa pitää välillä pidempiä aikoja sapattia. Ennen pidettiin luovuttamisena, jos nuori ei hakeutunutkaan haastavampiin tehtäviin parhaimpina uranluontivaiheilla. Nykyisin sitä pidetään uusien kokemusten hankkimisena, oman itsensä ja tavaramerkkinsä rakentamisena. Kiinnostava tavaramerkki kehittyy kokemuksista ja mitä erilaisempien vaiheiden kautta. (Jabe 2010, 160–161.)

Eri ikäluokan ihmisiin liitetään melko usein erilaisia mielikuvia ja stereotypioita. Stereotypia tarkoittaa tiettyä ryhmää kohtaan liitettyä virheellistä tai liioiteltua uskomusta. Ne voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Ikään liittyviä stereotypioita ovat esimerkiksi joidenkin ominaisuuksien tai käyttäytymistapojen liittäminen vanhempiin työntekijöihin. Nuoria työntekijöitä kuvaillaan samanaikaisesti innostuneiksi ja oppimishaluisiksi sekä samalla kokemattomiksi ja epävarmoiksi. Nuoret ovat usein idearikkaita, luovia ja aktiivisia, mutta samalla heitä kuvaillaan kesken-

eräisiksi. Heiltä puuttuu elämäkokemusta, joka näkyy esimerkiksi asiakassuhteiden luonnissa ja ylläpidossa. Heiltä puuttuu kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin tai ymmärtää näitä kokonaisvaltaisina. Tällaisissa asioissa kokemuksesta on etua. Muita nuoriin työntekijöihin negatiivisesti liittyviä ominaisuuksia ovat kapeakatseisuus, sitoutumattomuus ja se, että he tarvitsevat enemmän ohjausta ja apua kuin kokeneemmat työntekijät. (Airila ym. 2007, 47.)

Tiettyjen tutkimusten mukaan keski-ikää pidetään parhaana ikänä työntekoon, siinä yhdistyy tällöin osaaminen, kokemus ja hyvä fyysinen kunto. Tämä on niin sanottua työelämän kulta-aikaa, jolloin työntekijän jaksaminen, osaaminen, taito ja motivaatio ovat korkeimmalla tasollaan. Keski-ikäisiä kuvaillaan myös luotettaviksi, varmoiksi, ohjaaviksi ja sitoutuneiksi. Kielteisinä ominaisuuksia liittyy myös keski-ikäisiin, niitä olivat muun muassa väsymys, jaksamattomuus, kaavoihin kangistuminen ja turhautuminen. Lisäksi etenkin naisvaltaisilla aloilla perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen katsottiin haasteeksi työelämässä. (Airila ym. 2007, 48.)

Kuten nuoriin ja keski-ikäisiin niin myös iäkkäisiin työntekijöihin liittyy sekä myönteisiä että kielteisiä mielikuvia. Heidät miellettiin keski-ikäisten ohella kokeneiksi, osaaviksi ja ammattitaitoisiksi. Heidän hyvinä puolina pidettiin myös heidän rauhallisuutta, vakautta ja luotettavuutta, sekä halua opastaa muita työntekijöitä. Kielteisinä ominaisuuksina iäkkäille työntekijöille olivat jaksamisongelmat, oppimis- ja kehittymishalun puute, työmotivaation puute sekä kaavoihin kangistuminen, eli suurin piirtein samoja kuten keski-ikäisilläkin. Lisäksi vielä iäkkäiden työntekijöiden eläkeajatukset ja eläkkeen odottaminen, joista saattaa olla negatiivisia vaikutuksia työntekoon. (Airila ym. 2007, 48–50.)

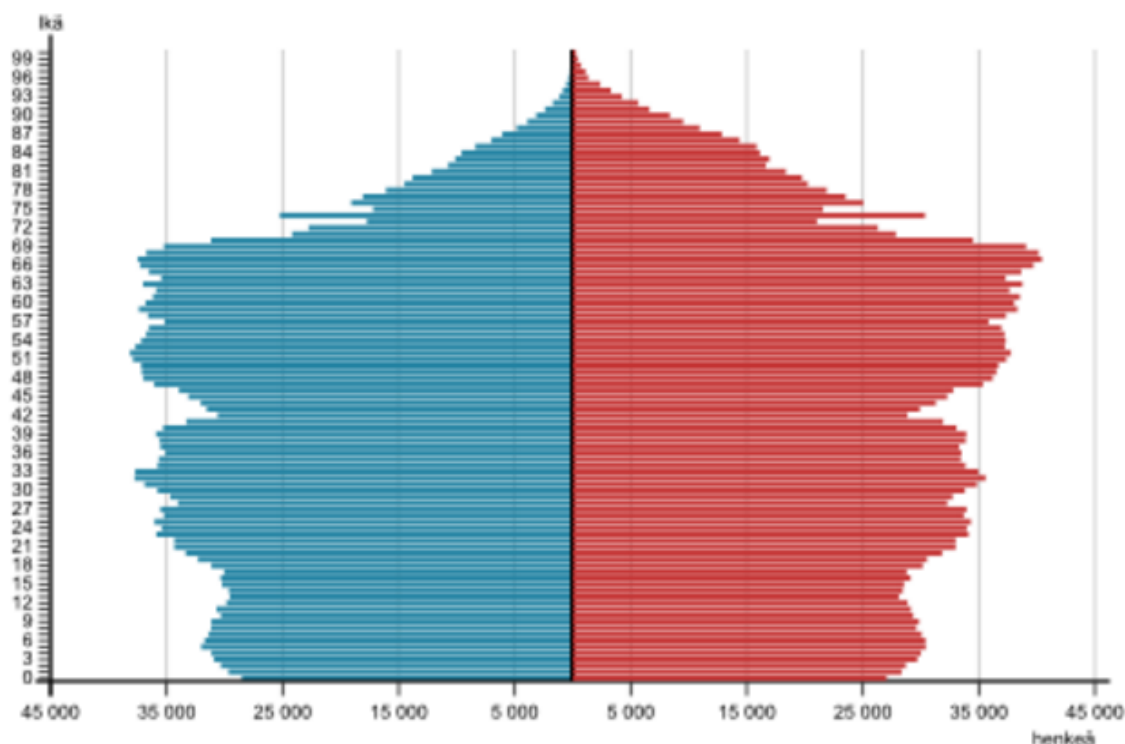
Työyhteisön moninaisuus saattaa tuottaa välillä hankalia tilanteita tai muuta negatiivista ilmapiiriä työyhteisöön. Eri-ikäisillä työntekijöillä on usein erinäköinen maailmankatsamus ja tämä saattaa tuottaa erimielisyyksiä työyhteisössä. Tätä kutsutaan sukupolvien väliseksi kilpailuksi. Sukupolvien välistä kilpailua on se, kun jotkut seniorit ovat vahvasti oman ajattelutapansa ja maailmankuvansa puolella, että he eivät anna tilaa muille näkemyksille ja he pyrkivät olemaan parempia

kuin muut, auktoriteettina muille. Moni nuori uhoaa ja saattaa taas kuvitella olevansa enemmän kuin oikeasti on. Yhteyttä näille on vaikea löytää, jos omaa ajattelumallia pidetään ainoana oikeana. Esimiehellä on suuri työ toimia mentorina tällaisissa tilanteissa. Työpaikan hyvä ilmapiiri on luottamuksen, avoimuuden ja arvostuksen seuraus. Tärkeää on kuitenkin, että avoimuus ja toisten arvostaminen lähtevät työntekijästä itsestä, vaikka omista totuuksista luopuminen saattaa olla välillä melko vaikeaa. (Jabe 2010, 158.)

Hiljaisella tiedolla on monenlaisia merkityksiä, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan ei-sanallista tietämystä, joka syntyy työtätekevälle ihmiselle toiminnallisen kokemuksen myötä. Sitä on vaikea ilmaista, mutta se näkyy kokeneiden työntekijöiden erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina. Ihmisen tietoisuus on kuin jäävuori, josta ilmaistuna, eli näkyvänä osana näkyy vain huippu ja josta suurin osa jää pinnan alle näkymättömiin. Tätä pinnan alle jäävää osaa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. (Nuutinen 2016.)

Työyhteisön iäkkäämmillä ja kokeneimmilla työntekijöillä on siis tärkeä rooli yrityksen kannalta, he opettavat toiminnallaan ja käyttäytymisellään nuorempia työntekijöitä työtehtäviin. Heiltä löytyy myös paljon tietoa, jota on vaikea löytää muualta. Kokeneiden työntekijöiden panos on tärkeä, sillä ilman heitä uusien työntekijöiden pitäisi löytää ratkaisut itse erilaisiin asioihin, jotka taas vievät paljon tehokasta työaikaa.

Kuvio 2 kuvaa Suomen ikärakennetta. Siitä voi huomata tulevan muutoksen, kun suuri ikäluokka siirtyy eläkkeelle ja heidän paikkansa siirtyy nuoremmille. Toisin sanoen monen työyhteisön keski-ikä laskee. Aikaisemmin oli normaalia, että perheessä on paljon lapsia, mutta nykyisin lapsien lukumäärä on laskenut ja keskimäärin suomalaisissa perheissä on yhdestä kolmeen lasta. (Tilastokeskus 2014.)



Kuvio 2. Suomen ikärakenne 2015. (Tilastokeskus 2015.)

Collianderin ym. (2009, 283–285) mukaan iän moninaisuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä yhteyksiä tuloksellisuuteen organisaatiossa. Myönteisiä asioita laajan ikäjakautuman työyhteisöissä on kuvattu olevan vähemmän sosiaalista vertailua, vähemmän kateutta sekä vähemmän tunnetason ristiriitoja sekä kilpailua kuin iältään suppeissa, eli homogeenisissä työpaikoissa. Kielteisinä piirteinä on taas todettu työntekijöiden suurempaa vaihtuvuutta ja työstä poissa olemista, etenkin nuorilla työntekijöillä on runsaasti poissaoloja. Laajan ikäjakautuman on huomattu olevat vaikutuksessa heikentyneeseen kommunikaatioon ja ihmissuhteiden laatuun työpaikoilla. (Colliander ym. 2009, 283–285.)

2.4 Työkyky

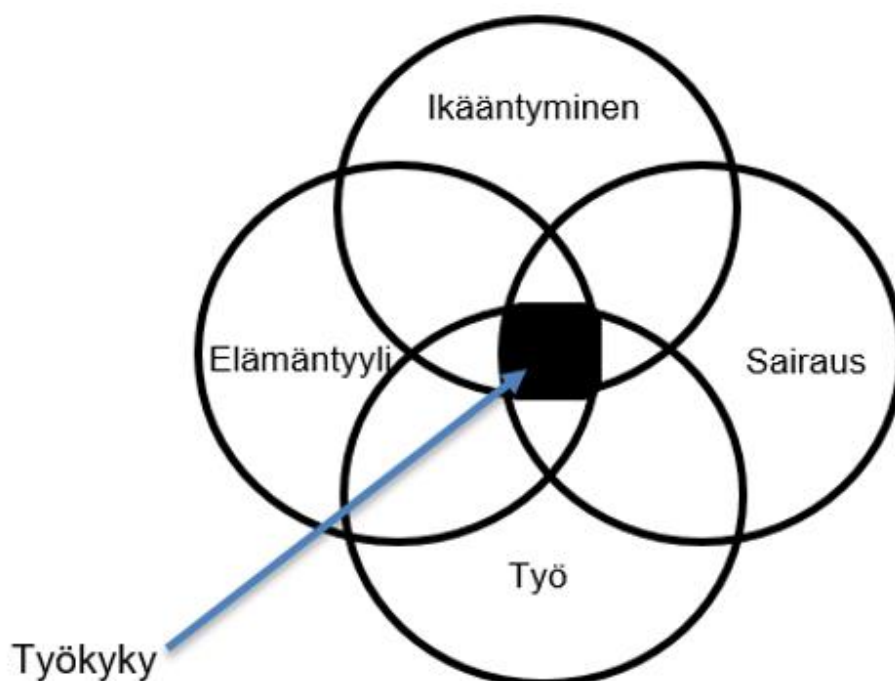
Collianderin ym. (2009, 120) mukaan työkyky tarkoittaa kaikkia niitä ominaisuuksia sekä erilaisia tietoja ja taitoja, joita työntekijä tarvitsee pystyäkseen hoitamaan työtehtäviään menestyksellisesti. Se voi tarkoittaa siis työntekijän pystyvyyttä hankkia työllään toimeentuloa itselleen ja huollettavilleen, lisäksi se voi merkitä, että työntekijän työ- ja toimintakyky ovat tarpeeksi riittäviä työn vaatimuksiin näh-

den. Työkyky heikkenee iän, sairauksien ja vammojen myötä, kuitenkin heikkenemisellä on suuret yksilölliset erot koulutustason, ammattiaseman ja työtehtävien sisällön asettamien vaatimusten mukaan. Lisäksi työntekijöiden toiminta vapaa-ajalla vaikuttaa työkykyyn. (Colliander ym. 2009, 120.)

Työkyky voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn, mutta nämä eivät riitä kuvaamaan kaikkia työkykyyn tarvittavia edellytyksiä. Esimerkiksi motivaatio ja halukkuus tehdä työtä vaikuttavat suuresti työsuoritukseen ja työtulokseen. (Ilmarinen 1995, 31.) Fyysiseen toimintakykyyn liittyvät kaikki fyysisyyteen vaikuttavat tekijät, kuten loukkaantumiset, kivut ja muut fyysistä toimintakykyä haittaavat tekijät. Psyykkiseen toimintakykyyn liittyvät kaikki henkiset, niin sanotusti pään sisällä tapahtuvat asiat, kuten stressi, huolet ja murheet. Näihin asioihin on useita lähteitä, jotka saattavat vaikuttaa työkykyyn huomattavasti, esimerkiksi yksityiselämässä tapahtuvat muutokset voivat viedä työntekijän ajatukset pois työstä ja näin työsuoritus laskee. Sosiaalinen toimintakyky muodostuu taas yksilön sekä erilaisten yksilötekijöiden, kuten sosiaalisten taitojen ja temperamentin, ja yhteiskunnan välisessä vuorovaikutuksessa (Tiikkainen & Heikkinen 2011). Sosiaaliseen toimintakykyyn vaikuttavat yksilön omat sosiaaliset taidot, kuten vuorovaikutustaidot ja luonne sekä ympäristön ja sosiaalisen verkoston vaikutus. Negatiivisessa mielessä tämä voi näkyä yksinäisyytenä, masentuneisuutena ja yhteisön ulkopuolelle joutumisesta. Näillä kaikilla on vaikutusta työsuoritukseen ja mahdollisia haittoja uralla etenemiseen.

Jokaisella työntekijällä on omanlaisensa työkyky ja se vaihtelee paljon eri ihmisillä. Siihen vaikuttaa useat eri asiat, positiivisesti ja negatiivisesti. Ikääntyminen tuo omat vaikutuksensa työkykyyn, mutta myös elämän aikana tehdyt valinnat ja muutokset vaikuttavat siihen. Etukäteen ei esimerkiksi pysty tietämään sairastuuko vakavasti tulevaisuudessa, mutta elämäntyyliin pystyy vaikuttamaan. Työkyky muodostuu siis monesta eri asiasta ja sen muutoksiin etenkin ikääntyessä vaikuttavat etenkin elämäntyyli, työ ja terveydentila. Kuten kuviossa 3 pystyy näkemään, miten eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja niiden polttopisteenä on työkyky. Tulevaisuuden työkyky muodostuu elämän aikana tehdyistä valinnoista, muun muassa elämäntyyliin ja työtehtävästä, lisäksi sairaudet tuovat

tähän lisämausteensa. Periaatteessa sairaus voi johtua monista eri asioista, kuten työtehtävästä, ikääntymisestä ja elämäntyylistä. Lyhyesti sanottuna kaikki vaikuttavat kaikkeen. (Ilmarinen 1995, 31–32.)



Kuvio 3. Työn, elämäntyylin, terveyden ja ikääntymisen vuorovaikutus. (vrt. Ilmarinen 1995, 32.)

Colliander ym. (2009, 285) kertoo, että työkyvyn moninaisuuden yhteys työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen on yhteydessä siihen, miten tämä moninaisuus on älytty ja osattu ottaa huomioon työympäristön suunnittelussa, työtehtävien sisällössä sekä miten työyhteisössä suhtaudutaan tavanomaista vähemmän työkykyisiin työkavereihin: syrjitäänkö heitä vai hyväksytäänkö heidät aidosti.

2.5 Työsuhteen laatu

Työsuhde vaikuttaa työyhteisön moninaisuuteen ajateltua suuremmin. Työsuhde voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen, lisäksi se voi olla kokoaikainen tai osa-aikainen, ja viikoittainen työaika saattaa vaihdella paljonkin. On

työntekijän elämäntilanteesta ja motiiveista kiinni, mikä sopimus hänelle parhaiten sopii. (Colliander ym. 2009, 141.) Esimerkiksi opiskelijoilla on usein osa-aikainen työsopimus, koska heillä on muitakin velvoitteita kuin työ. Yleisesti ottaen toistaiseksi voimassa oleva työsopimus on kokonaisuudessaan paras vaihtoehto työntekijän näkökulmasta. Hänen ei täten tarvitse miettiä tulevaisuutta niin tarkasti, kun on luotto töiden jatkumisesta. Lisäksi lomapäivät ovat laissa määrättyjä, joten vakituiselle työntekijälle ne ovat helppo perustella.

Collianderin ym. (2009, 142) mukaan määräaikaisia työntekijöitä on helpompi syrjiä, koska on suurempi todennäköisyys, että he eivät jatka työpaikalla pitkään. Määräaikaiset työntekijät eivät pääse niin usein koulutuksiin kuin pysyvissä työsuhteissa olevat. Samoin määräaikaisten työntekijöiden terveydenhuolto ja muut etuudet mitä työnantaja tarjoaa jäävät vähäisemmiksi. Määräaikaisissa tai osa-aikaisissa työsuhteissa työskentelevät joutuvat huomattavasti eniten eriarvoisen kohtelun ja syrjinnän kohteeksi. 18 prosentilla työpaikoista on havaittu tällaista syrjintää. (Colliander ym. 2009, 142.)

Työnantajalle olisi pidemmällä aikavälillä parempaa, että suurin osa työntekijöistä olisi vakituisia, sillä näin työvoiman vaihtuvuus pienenesi, eikä resursseja tarvitsisi käyttää niin paljoa rekrytointiin ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Lisäksi määräaikaiset työsuhteet vaikeuttavat sukupolvien välistä vuorovaikutusta ja hiljaisen tiedon ja taidon välittymistä seuraavalle sukupolvelle. Lisäksi määräaikainen työntekijä ei välttämättä tuo esille aktiivisesti taitojaan, eikä luo uusia ihmisuhteita uudessa työympäristössään. (Colliander ym. 2009, 142–143.) Työnantajalle vakituinen työsuhte olisi siis ihanteellinen tilanne, mutta se ei ole aina taloudellisesti kannattavaa. Määräaikaisia työsuhteita voidaan käyttää, kun tiedetään, ettei lisätyövoiman tarve kestä pitkään.

Työn epävarmuus on myös tekijä, joka vaikuttaa työntekijään ja lopulta jopa hänen työsuoritukseensa. Epävarmuudella tarkoitetaan tilannetta, kun työntekijä ei ole varma työnsä tulevaisuudesta. Tämä usein muodostuu työn ulkopuolisista tulevista uhkista ja niiden seurana tulevista muutosvaatimuksista, lisäksi se on seurausta monesta eri tekijästä. Esimerkkinä voimistuva globalisaatio ja sen mukana

tulevat markkinatalouden muutokset sekä lisääntyvä kvartaalitalous, jonka mukaan tulisi tapahtua positiivisia muutoksia jokaisella vuosineljänneksellä. Lisäksi maailmantalouden tämänhetkinen huono tila vaikuttavaa huomattavasti työn epävarmuuteen, eli etenkin laskusuhdanne ja lama vaikuttavat huomattavasti tähän. (Colliander ym. 2009, 152–153.)

Sirkka Vanhalan tutkimuksen (2013, 81–83) mukaan etenkin metalliteollisuudessa keskinkertaisesti menestyvät organisaatiot teettivät hyvin menestyneitä organisaatioita enemmän ylitöitä tai lisätöitä, ja vastaavasti hyvin menestyneet organisaatiot keskinkertaisesti menestyviä enemmän joustavia työaikoja. Lisäksi vähittäiskaupanalalla keskinkertaisesti menestyvissä organisaatioissa tehtiin enemmän lyhennettyä työaika kuin hyvin menestyvissä organisaatioissa, ja vastaavasti hyvin menestyneissä organisaatioissa suosittiin enemmän joustavia työaikoja. Näiden tulosten avulla voidaan tulkita, että joustavilla työajoilla ja vaikutusmahdollisuuksilla on positiivisia vaikutuksia organisaation tulokselle. Syynä tähän on työntekijöille annettava vapaus ja heille siitä tullut positiivinen asenne yritystä kohtaan nostaa työmotivaatiota ja samalla parantaa työsuorituksen tasoa. Lisäksi joustavien työaikojen käyttö on yhteydessä työntekijän sitoutuneisuuteen. (Vanhalan 2013, 81–83.)

2.6 Yksityiselämän tilanne

Yksityiselämän tilanteilla on oletettua suurempi vaikutus työyhteisön moninaisuuteen. Työelämässä kenelläkään ei ole täsmälleen samanlaista tilannetta yksityiselämässä, siihen vaikuttavat perheen koko, harrastukset, siviilisääty ja kaikki asiat mitkä tapahtuvat työelämän ulkopuolella. Suurimpana asiana tässä osa-alueessa on perhe-elämän yhdistäminen työelämään. Tämä koskee, eniten lapsiperheitä. Se sisältää myös sellaisia yksityiselämän tilanteita, joita perinteinen keskustelu työn ja perhe-elämän suhteesta ei ole kattanut, kuten samaa sukupuolta olevien parisuhteet sekä henkilön omien vanhempien ja mahdollisten lastenlasten hoitosuhteet. Myös perheettömät ja yksinelävät kuuluvat perhe-elämän merkityssisältöön. Moninaisuusjohtamisessa on tavoitteena pitää työntekijöitä yksilöinä, joilla on työn ulkopuolella erilaista elämää. (Colliander ym. 2009, 169.)

On yleistä, että perheellinen vaatii joustavuutta töistä, koska etenkin lapsien ollessa nuoria, he tarvitsevat enemmän tukea ja apua eri asioissa, eikä niitä aina voi aikatauluttaa. Ajan saatossa on tullut käsitys, että naisten on odotettu kantavan enemmän vastuuta lasten ja perheen arkipäivän asioista ja miesten on oletettu hankkivan toimeentulon perheelle. Tällaiset odotukset leimaavat työpaikkojen ajattelutapaa sekä synnyttävät eroja naisvaltaisten ja miesvaltaisten työpaikkojen välille. Organisaation joustavuudesta osoittaa se, että siellä pystytään hyvin sovittamaan työ ja yksityiselämä. (Colliander ym. 2009, 170.) Kun työ ja yksityiselämä saadaan onnistuneesti yhteen sovitettua, se näkyy työyhteisössä työntekijän hyvinvoinnin ja tehokkuuden lisääntymisenä, eli pitkällä aikavälillä se kasvattaa myös tuloksellisuutta. Tätä voidaan parantaa esimerkiksi työaikajärjestelyillä, yksilöllisillä joustoilla ja esimiehiä valmentamalla. (Työterveyslaitos 2016.)

Yksityiselämässä tapahtuneet negatiiviset asiat vaikuttavat myös työhön. Etenkin tragedian, kuten läheisen kuolema, vaikuttavat henkisesti todella pitkään ja vaikuttavat näin samalla työkykyyn. Usein yksityiselämän negatiiviset asiat vaikuttavat henkisesti ihmiseen ja näin samalla työntekoon. Se esiintyy yleensä masennuksena, ahdistuneisuutena tai alakuloisuutena. Ne eivät ole pitkäkestoisia, se tieteenkin riippuu yksilöstä ja asiasta mitä hänelle on tapahtunut. Asia yleensä ratkeaa ajan myötä. Ratkaisukeinoja tähän on muun muassa siten, että tilanne korjataan, siihen sopeudutaan tai opettelemalla uuden tavan viestiä toiveitaan ja tunteitaan toisille. Usein pelkästään riittävä uni, lepo, liikunta ja erilaisten harrastusten ylläpitäminen ovat hyviä itsehoitokeinoja. Pitkään jatkuvasta masentuneisuudesta kannattaa loppujen lopuksi ottaa yhteyttä lääkäriin tai psykiatriin. Asioista puhuminen auttaa pitkälle. (Terveyskirjasto 2015.)

3 Moninaisuuden johtaminen

3.1 Johtajuus ja esimiehen rooli moninaisessa työympäristössä

Johtajuudella tarkoitetaan johtajan asemaa, johtajana oloa. Tavallaan kyseessä on asema ja toisaalta toimiminen johtajan roolissa. Virallinen johtajuus tarkoittaa organisaation antamaa tehtävää toimia jonkin toiminnan johtajana ja olemista henkilöstön esimiehenä. Käsite tarkoittaa myös sitä, että on olemassa myös muulla tavoin tapahtuvaa johtajuutta, joka on luonteeltaan epävirallista. Perusedellytyksenä johtajana onnistumiseen on halu johtaa, mutta toisaalta pelkkä halu ei ainoastaan riitä. Pitää olla myös kykyä, eli tietoa, taitoa, osaamista ja kyvykkyyttä toimia johtajana. Halun ja kyvyn tulee olla suhteellisen hyvässä tasapainossa keskenään. (Lindgren 2008, 9–10.)

Johtajuus rakentuu sellaisista ominaisuuksista, kuten aitous, avoimuus, rehellisyys, esimerkillisyys, ennakoitavuus, johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, rauhallisuus, lähestyttävyyys, maltti, ammattitaito ja inhimillisyys. Näitä taitoja alaiset esimieheltään edellyttävät. Tärkeintä johtajuudessa on nauttia alaistensa luottamusta ja sen täytyy tulla joukon suurelta enemmistöltä. Luottamus lisää sitoutuneisuutta ja sitoutuneisuus työhön on tärkeää, kun kyse on hyvän tuloksen hakemisesta. (Lindgren 2008, 11.) Tästä käy ilmi, että hyvä johtaja voi olla hyvä moninaisuuden johtaja, vaikka tätä ajattelutapaa ei vielä täysin tuntisi. Monet tämän käsitteen asiat ovat etenkin kokeneelle esimiehelle erittäin tuttuja, mutta itse ajattelutapa tuntematon.

Tanja Vasaman kirjoittamassa artikkelissa Helsingin Sanomissa (2015) entisen huippujohtajan Arto Hiltusen mukaan hyvällä johtajalla on viisi ominaisuutta, jotka hän kuvailee viitenä e-kirjaimena. Kirjaimet tarkoittavat seuraavaa: empaattinen, ennustettava, elastinen, energinen ja eettinen. Hyvä moninaisuusjohtaja omaa näistä ominaisuuksista etenkin empaattisuuden ja eettisyyden, jotta hän voi toimia hyvin moninaisessa ympäristössä. Lisäksi moninaisuusjohtamisen ajattelutavassa, viitataan usein henkilöstöjohtamiseen. Tämä johtuu siitä, että molemmissa keskitytään henkilöstöön. Moninaisuusjohtamisen tavoitteena on lisäksi

huomioida työntekijöiden moninaisuus ja täten parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista. Lisäksi tavoitteena on hyödyntää henkilöstön jo olemassa olevaa osaamista mahdollisimman tehokkaasti ja monipuolisesti. (Sippola 2007, 32–33.)

Hyvän johtajan ominaisuudet ovat yksilöllisiä ja niitä on useita erilaisia. Johtajan ominaisuuksiin vaikuttavat hänen oma luonteensa ja käyttäytymisensä, joten erityyppisiä johtajia on maailmassa useita. Ominaisuuksien lisäksi johtajalla on käytössään erilaisia rooleja, joilla on vaikutusta tuloksellisuuteen. Ismo Lumijärvi kirjoittaa (2009, 53), että johtajan asema kattaa kahdeksan erilaista roolia. Hän on listannut ne siten, että johtaja on tehtävässään:

- ”innovaattori
- resurssien hankkijan ja ulkoisen legitimiteetin ylläpitäjä
- tuotannon ylläpitäjä
- tavoitteenasettaja ja ohjaaja
- koordinaattori
- monitori
- mahdollistaja
- mentori.”

Työelämä on muuttunut ajan myötä ja samalla myös esimiesten työ. Aikaisemmin esimiehen keskeisiä tehtäviä olivat työn organisointi ja asioiden johtaminen, nykyään ihmisten johtaminen on noussut tärkeämmäksi osaksi esimiehen tehtävää. Nykyaikainen johtaminen ei ole enää samanlaista kaikkietävän esimiehen aikaa vaan nykyisin se on enemmän valmentavampaa otetta. Tärkeimpinä tehtävinä on antaa alaisille hyvät valmiudet menestyä työssään ja suoriutua mahdollisimman hyvin työtehtävistään. Nykyaikaiseen johtamiseen siis kuuluu luottamus ja vastuun antaminen alaisille, huolehtia heistä sekä innostaa ja motivoida heitä tavoitteiden saavuttamiseen. Tiimin jokaisen jäsenen yhteinen käsitys tavoitteista ja niiden toteuttaminen yhdessä edistää johtamista ja helpottaa esimiehen työtä tulevaisuudessa, koska hänen ei näin tarvitse erikseen motivoida alaisiaan. Erityisen tärkeää esimiehelle on ymmärtää oman organisaation perustehtävät ja visio, että hän voi välittää tätä eteenpäin alaisilleen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9, 11.)

Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 11) kirjoittavat myös esimiehen tehtävien olevan moninaisia. He jakavat esimiehen tehtävät kolmeen osaan; suunnan näyttäjäksi, motivaation ja yhteisöllisyyden edistäjäksi sekä työn tuottavuudesta huolehtijaksi. Suunnan näyttäjänä esimiehen tehtävänä on välittää tietoa yrityksen tavoitteista työntekijöille, toimia työstä saadun tiedon välittäjänä ylemmälle johdolle ja lisäksi toimia päätöstentekijänä päätösvaltuuksiensa rajoissa ja tarvittaessa päätösten hankkijana ylemmältä tasolta. Toisessa osa-alueessa, motivaation ja yhteisöllisyyden edistäjänä esimiehen tehtävinä on toimia tiedonvälittäjänä työn tarpeellisuudesta työntekijöille, yhteensovittaa yrityksen tavoitteet ja työntekijän tarpeet, antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, edistää yhteenkuuluvuutta, antaa palautetta ja edistää toisia arvostavaa ja rakentavaa keskustelukulttuuria, edistää työyhteisön oikeudenmukaisuutta sekä lisäksi antaa sosiaalista tukea ja toimia henkilöstön hyvinvoinnin huolehtijana. Kolmannessa osa-alueessa, työn tuottavuudesta huolehtijana, esimiehen tehtävänä on organisoida töitä, varmistaa, että oikeita asioita tehdään oikealla tavalla oikeaan aikaan sekä toimia resursseista huolehtijana. Resursseista huolehteleminen tarkoittaa muun muassa, että organisaatiossa on oikea määrä henkilökuntaa, oikeanlaista osaamista, yksilön osaamisen monistaminen työyhteisön osaamiseksi, hyvät taloudelliset edellytykset, tarvittavat työvälineet ja olosuhteet sekä huolehtia työntekijöiden jaksamisesta ja hallita työaikoja. (Terävä, Mäkelä-Pusa 2011, 11.)

Hyvällä moninaisuusjohtajalla on siis edellisissä kappaleissa esiin tulleet hyvän johtajan taidot, lisäksi hän osaa arvostaa alaiensa moninaisuutta. Moninaisuuden johtamisen perusideana on ihmisten erilaisuuden ja erilaisten tarpeiden huomioonottaminen. Kaikkia työntekijöitä tulee siis kohdella oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti. Tällä tarkoitetaan eri asiaa kuin kaikkien samanlaista kohtelua. Johtajalla tulee siis olla kykyä johtaa heterogeenisiä ryhmiä, jolloin organisaatiossa erilaisia työntekijöitä ei kohdella samalla tavalla. (Colliander ym. 2009, 47.) Yhdenvertaisuus tarkoittaa työyhteisössä myös sitä, että ketään ei suosita tai aseteta erityisasemaan. Työntekijöiden erilaisuus tulisi nähdä voimavarana ja uusien mahdollisuuksien tarjoajana. Tällaisen, yhdenvertaisuutta arvostavan johtamisen avulla pystytään saada työyhteisö toimimaan tehokkaasti. Tarkoituksena on tunnistaa jokaisen organisaation jäsenen vahvuudet ja hyödyntämällä ihmisten erilaisuutta ja erilaisia tapoja työn tekemiseen. (Pitkänen 2005, 92.)

Collianderin ym. (2009, 30–31) mukaan moninaisuusosaaminen tarkoittaa yksinkertaisesti organisaatiossa olevaa ihmisten erilaisuutta esimerkiksi sukupuolen, koulutuksen, iän, työkyvyn, työsuhteiden laadun, etnisen taustan, kulttuuritaustan, uskonnon, yksityiselämän tai seksuaalisen suuntautumisen eroilla. (Colliander ym. 2009, 30–31.) Moninaisuusjohtaminen on niin ikään moninaisuuden tunnistamista ja arvostamista, oikeudenmukaisuutta ja moninaisuuden hyödyntämistä. Toisin sanoen esimiestasolla otetaan työyhteisön moninaisuus positiivisella tavalla huomioon ja pidetään sitä arvokkaana. Moninaisuusjohtamisessa otetaan siis huomioon, että ihmiset ovat moninaisia ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Lisäksi heidän moninaisuutta hyödynnetään organisaation tuottavuutta, luottavuutta ja innovatiivisuutta parantavana resursseina. (Colliander ym. 2009, 44.)

Työntekijän ja työnantajan yhteisymmärrys rakentuu johdon vuorovaikutustaitojen varaan, sitä ei voi hoitaa ulkopuolisilla konsultoinnilla. Johtajan käyttäytymistä seurataan päivittäin, se minkälainen hänen puhetyylinsä on ja miten hän tervehtii, sanoo ja katsoo, vaikuttaa työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden mielipiteeseen hänestä. Johtaja pystyy erittäin helposti tekemään työntekijöistä näkymättömiä, nimettömiä ja merkityksettömiä. Pelkät sanattomat viestit, ilmeet, eleet ja äänensävyt ovat todella tehokkaita työkaluja, etenkin silloin kun yhteinen äidinkieli puuttuu. Hän pystyy antamaan helposti kuvan itsestään, ketä hän arvostaa ja ketkä ovat yhdentekeviä hänelle. (Lahti 2008, 120.)

Moninaisuusjohtamisen perusteena on se, että ihmisiä kohdellaan yhdenvertaisesti, mutta ei kaikkia samalla tavalla. Tästä syystä hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat hyvällä moninaisuusjohtajalla. Se miten hän pystyy keskustelemaan työntekijän kanssa voi olla suuret vaikutukset työyhteisössä. Moninaisessa, etenkin monikulttuurisessa, työyhteisössä saattaa tapahtua paljon erilaisiin ihmisiin liittyviä ennakkoluuloja, tästä syystä etenkin johtajan on oltava kaikenlaisten stereotyyppien ja ennakkoluulojen yläpuolella, opittava tiedostamaan oma ajattelunsa ja käyttämään tätä tietoa yhtenä johtamisen työkaluna (Lahti 2008, 121.) Tarkoituksena on siis kohdella kaikkia työntekijöitä samalla lailla yhdenvertai-

sesti, kuitenkin yrittämättä loukata, sekä pyrkimättä olemaan liian hienotunteinen sanoissaan tai käytöksessään, ettei se pahastuttaisi toista henkilöä tahattomasti. Loppujen lopuksi se on kunnioituksen ja arvostamisen osoitusta toisille, johon he vastaavat kunnioituksella takaisin. Eli tavoitteena on saada molemmin puolinen arvostus. (Pardey 2007, 127.)

Nykyisin moninaisuus on päivittäinen osa esimiestyötä ja myös keskeinen osa henkilöstöjohtamista, vaikka itse sitä ei huomaisikaan. Hallitsemalla moninaisuutta esimies pystyy ratkaista haastavia työyhteisötilanteita, luomaan luottamusta ja vaikuttamaan omaan ja työntekijöiden työssä jaksamiseen. Esimiehen työ keskittyy työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseen, työntekijöiden työmotivaatio lisääntyy, kun työyhteisön vuorovaikutuskulttuuri on hyvä. Näistä syistä vuorovaikutus taidot ovat erittäin tärkeitä esimiehelle. (Komulainen 2015, 81, 83.)

Aiemmin tehdyissä tutkimuksissa on tullut esille (Vanhala 2013, 81–83. ks. Työsuhteen laatu), että työntekijöiden vapaudella ja joustavilla työajoilla on positiivinen yhteys organisaation tuloksellisuuteen. Moninaisuusjohtamisessa tämä tarkoittaa sitä, että antamalla jokaiselle vapauden olla oma itsensä ja joustaa heidän tarpeissaan, vaikuttaa tämä pidemmällä aikavälillä työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja myös tuloksellisuuteen. Työntekijöiden vaihtuvuus työyhteisössä vähenee ja samalla henkilöstökustannukset pienenevät, kun ei tarvitse käyttää resursseja esimerkiksi rekrytointiin ja uusien työntekijöiden opettamiseen. Tavoitteena on siis saada sellainen työilmapiiri, jossa ihmiset voivat toimia luovasti kykyjensä mukaan.

Kuten edellä mainituissa kappaleissa voi huomata, hyvällä moninaisuusjohtajalla on monia henkilöstöjohtajuuteen liittyviä ominaisuuksia. Henkilöstöjohtajuudelle on erityistä sen ihmisläheinen johtaminen, yhteisöä siis johdetaan ihmisläheisesti, jokaisen yksilöllisyys tiedostettuna. Hyvä moninaisuusjohtaja osaa käyttää hyvin muitakin johtamisen ajattelutapoja, etenkin henkilöstöjohtamista. Moninaisessa työympäristössä on tärkeää toimia jokaisen työntekijän kohdalla yksilöllisesti, joten henkilöstöjohtamisen taidot tulevat tässä vaiheessa tärkeään osaan. Henkilöstöjohtamisen taustalla on ajatus siitä, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset saavat aikaan sen menestymisen. Työntekijät saavat sitä paremmin

tuloksia aikaan, mitä innostuneempia, osaavampia ja paremmin voivia he ovat. Henkilöstöjohtamisen ajattelutavan onnistumiseen organisaatiossa vaaditaan sen kuulumista strategiaan ja muutenkin joka päiväiseen toimimiseen.

Henkilöstöjohtamisen tulee muodostaa ehyt kokonaisuus, jolloin eri henkilöstökäytäntöjen, kuten rekrytoinnin, arvioinnin ja muiden henkilöstöhallintoon liittyvien asioiden, tulee olla yhteydessä keskenään. Tässä onnistuttua, tulokseksi saadaan tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö, joka samalla ylittää hyviin suorituksiin ja tarjoaa riittäviä joustoja erilaisissa muuttuvissa tilanteissa. Yksilötasolla henkilöstöjohtamisen onnistuminen näkyy motivaationa, yhteistyöhaluna, osallistumisena ja sitoutumisena organisaatioon. Näiden lopputuloksena syntyy organisaation hyvä tuottavuus, korkea laatu ja luovuus sekä innovaatiot. Henkilöstöjohtamisen epäonnistuminen näkyy organisaatiossa poissaoloina, henkilöstön korkeana vaihtuvuutena, konflikteina, virheinä ja asiakkaiden valituksina. Nämä asiat vaikuttavat negatiivisesti organisaation tulokseen. Kuvio 4 esittää asian vielä kuvainnollisesti. (Viitala & Järnlström 2014, 60–61.) Kuten voi huomata, että moninaisuusjohtamisen ajattelutavassa käydään läpi samankaltaisia asioita. Voisi sanoa, että moninaisuusjohtaminen sisältyy henkilöstöjohtamisen ajattelutapaan. Molemmissa ajatellaan henkilöstöystävällisesti. Erona vain, että moninaisuusjohtamisessa otetaan tarkemmin huomioon myös työyhteisön moninaisuus.



Kuvio 4. Henkilöstöresurssien johtamisen malli (vrt. Viitala & Järnlström 2014, 61,)

3.2 Moninaisuusjohtamisen taustaa

1950-luvun Yhdysvalloissa havaittiin vaikeuksia naisten ja mustien tasa-arvoisesta integroitumisesta työelämään, tämä oli ensimmäinen katsaus moninaisuusjohtamiseen. Ylimmässä johdossa oli ainoastaan valkoisia miehiä. Naiset, mustat ja muiden etnisten taustojen omaavien vähemmistöjen jäsenet saivat ainoastaan huonosti palkattuja töitä. Tämä epäoikeudenmukainen kohtelu ja syrjintä johtivat tasa-arvoa ja työllisyysmahdollisuuksia edistävään toimintaan, jonka tarkoituksena oli parantaa vähemmistöjen työllisyys mahdollisuuksia ja kohtelua työelämässä. Tämä oli ensimmäisiä kertoja, kun tasa-arvoa hallittiin lainsäädännöllisesti, tarkoituksena kaikille yhtäläiset mahdollisuudet (equal opportunities). Seurauksena oli vähemmistöjen työllistyminen, mutta samalla se toi konflikteja miesten ja enemmistöön kuuluvien kanssa, he kokivat aikaisemmat etuoikeutensa uhatuiksi. Näiden vastakkainasettelujen ratkaisuksi luotiin 1980-luvulla uusi lainsäädännöllinen moninaisuusjohtamisen malli (diversity management), joka on toiminut nykyisten moninaisuusnäkemysten perustana. (Colliander ym. 2009, 43–44; Sippola 2007, 19–20.)

Moninaisuusjohtamisen juuret ovat Yhdysvalloissa johtuen sen historiasta ja sinne tapahtuneesta suuresta maahanmuutosta. Siellä huomattiin, että heidän työvoima tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Työelämään alkoi tulla enemmän naisia ja etnisen vähemmistön edustajia ja valkoisista miehistä oli tulossa vähemmistö. Nämä väestörakenteen muutokset huomattiin vaikuttavan työvoiman koostumukseen ja ikärakenteeseen. Tulevaisuudessa monimuotoisuus tulee kasvamaan, joten sen oikeanlainen johtaminen oli tärkeää. Syynä ei ollut yritysten kasvanut empatia työntekijöitä kohtaan, vaan yritysten halu menestyä ja kasvaa. (Pitkänen 2005, 63; Sippola 2007, 20.)

Monessa eurooppalaisessa maassa, kuten Suomessa, on tasa-arvo lainsäädäntö aluksi koskenut vain sukupuolta ja globalisaation myötä, se on laajentunut koskemaan kokonaisuudessaan, taustoista riippumatta, ihmisten tasa-arvoa. Euroopan Unioni (EU) on asettanut myös syrjinnän vastaisen direktiivin, jota Euroo-

pan Unionin jäsenmaiden tulee noudattaa ja saatettava se omaan lainsäädäntöönsä. Direktiivin ytimenä on ehkäistä syrjintää työpaikalla ja vaatia, että organisaatioissa pidetään huolta oikeudenmukaisuudesta. (Sippola 2007, 20.)

Suomessa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta valvotaan lainsäädännöllä. Yhdenvertaisuus on merkitty perusoikeudeksi Suomen perustuslaissa. Perustuslain yhdenvertaisuus pykälän mukaan:

Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Suomen perustuslaki 731/1999, 2 luku 6 §:n 2 mom.)

Lisäksi saman pykälän neljännessä momentissa kerrotaan seuraavaa:

Sukupuolten tasa-arvoa edistetään yhteiskunnallisessa toiminnassa sekä työelämässä, erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista määrättäessä, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään. (Suomen perustuslaki 731/1999, 2 luku 6 §:n 4 mom.)

Perustuslaissa olevat yhdenvertaisuuteen liittyvät asiat luovat pohjan työlainsäädännölle ja täten ohjeet, kuinka toimia työyhteisössä yhdenvertaisesti. Yhdenvertaisuutta valvotaan myös omalla lailla, joka on nimetty yhdenvertaisuuslaiksi. Sen tarkoituksena on siis edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnänkohteeksi joutuneen oikeusturvaa (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 1 luku 1 §.) Työnantajaa tämä laki koskee siten, että sen on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja kehitettävä työoloja ja toimintatapoja, jota hoidetaan rekrytoinnissa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehdessä, samalla kuitenkin ottaen huomioon työpaikan tarpeet. Lisäksi, jos työnantajalla on palveluksessa säännöllisesti ainakin 30 henkilöä, niin siihen on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 2 luku 7 §.) Näistä pykälistä selviää, että työnantajalla on suuri vastuu parantaa yhdenvertaisuutta työyhteisössä, ja vastuu on sitä suurempi mitä suurempi yritys on.

Tasa-arvo lain, eli lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986, 1 §) tarkoituksena on edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa ja sukupuoleen

perustuvan syrjinnän estäminen. Tarkoituksena on parantaa erityisesti naisten asemaa työelämässä. Lisäksi uutena asiana lakiin on tullut estää syrjintä, joka perustuu sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun. Lain mukaan jokaisen työnantajan täytyy työelämässä edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä tavoitteellisesti että suunnitelmallisesti. Lisäksi työnantajan tulee työelämän tasa-arvon edistämiseksi ottaa huomioon resurssit, joita yrityksellä on käytössä ja muita asiaan liittyviä seikkoja, kuten:

- toimia, että vapaina oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia
- edistää eri sukupuolten tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin sekä luoda uralla etenemiseen yhtäläiset mahdollisuudet
- edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työehtosopimuksissa, erityisesti palkkauksessa
- helpottaa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista
- pyrkiä ennaltaehkäisemään sukupuoleen perustuva syrjintä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 §.)

Lisäksi saman lain (609/1986, 6a §) ensimmäisen momentin mukaan yrityksissä, joissa henkilöstön määrä säännöllisesti on vähintään 30 työntekijää, on työnantajan laadittava vähintään joka toinen vuosi tasa-arvosuunnitelma. Siinä käsitellään erityisesti palkkausta ja muita palvelusuhteeseen liittyviä ehtoja. Suunnitelman tulee sisältää muun muassa selvityksen organisaation tasa-arvotilanteesta ja sen osana eri sukupuolten sijoittumisen eri tehtäviin. Lisäksi se sisältää koko henkilöstöä koskevan palkkakartoituksen miesten ja naisten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista. Tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksen tasa-arvon saavuttamiseksi tulee toteuttaa, sekä arvioida aikaisempaan suunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteutus ja tulokset.

3.3 Tuloksellisuus

Tuloksellisuudella tarkoitetaan niin sanotusti kokonaisuonnistumista (Lumijärvi 2009, 15-16). Yrityksen perusajatuksena on tuottaa tulosta sekä voittoa sen omistajilleen. Moninaisuusjohtamisella pyritään hyödyntämään organisaation henkilöstö moninaisuusresurssina, joka hyvin käytettynä tuottaa tulosta. Käytännössä tämä ajatus lähtee käyntiin yrityksen strategiasta, jossa huomioidaan mo-

ninaisuus aina yrityksen arvomaailmasta ja rekrytoinnista lähtien asiakkaiden tarpeisiin saakka. Toisin sanoen moninaisuus otetaan huomioon organisaation kaikissa osa-alueissa. Moninaisuusjohtamisessa on siis kyse työyhteisön moninaisuuden tunnistamisesta ja niiden hyödyntämisestä. Pyrkimyksenä on maksimoida kaikkien työntekijöiden tuottavuus. Tuottavuuden noustessa kasvaa myös tuloksellisuus. (Colliander ym. 2009, 45–47.)

Yhdysvalloissa on tutkittu, että moninaisuusjohtaminen on positiivisesti ja merkittävästi yhteydessä työtyytyväisyyteen, tällä tavoin myös hyvään ja toimivaan työyhteisöön. Tutkimuksen mukaan eniten työhönsä tyytyväisten työntekijöiden kerrottiin työskentelevän työyksikössä, jossa kerrottiin moninaisuusjohtamisen olevan vahvasti mukana johtamisessa. Tutkimus osoittaa myös sen, että huonolla moninaisuusjohtamisella on tietyille työvoiman osille suurempi negatiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen kuin itse työllä. Menestyksekkäät johtajat ovat sellaisia, jotka osaavat onnistuneesti tunnustaa ja hallita moninaisuuden heidän yhteisössään. (Beardwell & Thompson 2014, 443.) Työhönsä tyytyväinen työyhteisö on pitkällä aikavälillä tehokas, motivoituneempi ja samalla myös tulokellinen työyhteisö. Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus on pienempää, jos työntekijät ovat tyytyväisiä työpaikkaan. Tämä pienentää resurssien käyttämistä rekrytointiin.

Työntekijöillä on suuri vaikutus organisaation tulokseen. Heidän osallisuus, sitoutuminen ja motivaatio vaikuttavat työssä suoriutumiseen ja siitä seuraavaa tulokellisuuteen. Yksilölle on tärkeää kuulua johonkin ryhmään tai yhteisöön, siitä syntyvä kokemus hyväksytyksi tulemisesta ja osallisuudesta motivoi koko työyhteisöä. Motivoitunut työntekijä, joka on innostunut omaan työhönsä ja sen kehittämiseen nostavat suorituskykyä ja täten myös tulokellisuutta. Tämä motivaatio syntyy luottamuksen ja yhdessä toimimisen pohjalta. Esimiehellä on myös suuri vaikutus innostuksen syntymiseen ja motivaatioon oppia uusia asioita. (Savileppä 2010, 13.)

Pitkänen (2005, 93) kirjoittaa, että moninaisuusjohtamisen on koettu toimivan parhaiten, jos moninaisuuden edistämisen näkökulma on viety yrityksen missioon, visioon ja strategiaan. Tällöin koko organisaatio sitoutuu toteuttamaan tavoit-

tetta. Sippola (2007, 24–25) kirjoittaa taas, että moninaisuutta voidaan pitää organisaation pitkän aikavälin strategiana, jolla on merkittävä vaikutus tuottavuuteen, motivaatioon ja innovaatioon, kilpailukykyyn markkinoilla, tiimityöhön ja asiakasuskollisuuteen. Lisäksi se auttaa hallitsemaan kasvavaa monikulttuurisuutta ja saavuttamaan tämän avulla strategisen kilpailuedun. Esimiestyö on sitä tuloksellisempaa mitä laajemmin moninaisuusjohtaminen on otettu organisaation strategiassa ja sitoumuksillaan huomioon. Pelkät strategiset julistukset eivät ainostaan riitä vaan esimies tarvitsee konkreettisemmän tuen taakseen. On tärkeää, että moninaisuusjohtaminen kuuluu käytännössä arjen tasolle. Täten sitä ei erikseen tarvitse ottaa huomioon vaan se tulee suoraan selkäytimestä. (Komulainen 2015, 82.)

3.4 Henkilöstösuunnittelu

Henkilösuunnittelu ja rekrytointi ovat avain asemassa, kun mietitään organisaation moninaisuutta tulevaisuudessa. Suunnittelun lähtökohtana on ajatus, että henkilöstön moninaisuus saattaa tuoda lisäarvoa organisaatioon, erilaisista lähtökohdista ja kokemuksista johtuen esimerkiksi lisääntyneen luovuuden, innovatiivisuuden ja tuottavuuden muodossa. Rekrytointi on suuressa asemassa, kun ajatellaan henkilöstöä. Usein lähtökohtana rekrytointiin on työvoiman tarve. Löytäkseen osaavia työntekijöitä, yrityksen täytyy laajentaa rekrytointipohjaansa. Rekrytoinnilla kasvatetaan organisaation moninaisuutta rekrytoimalla eri ikä- ja vähemmistöryhmiin kuuluvia naisia ja miehiä. Moninaisen henkilöstön avulla on mahdollista löytää uusia ideoita ja toimintatapoja, laajentaa markkinoitaan ja hankkia uusia asiakas segmenttejä. Organisaatio, jolla on moninainen henkilöstö voi vaikuttaa positiivisesti myös organisaation ulkoiseen kuvaan sekä asiakkaiden että potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Lisäksi rekrytoinnilla on mahdollista muuttaa yrityksen henkilöstörakennetta esimerkiksi silloin, jos työvoima on erittäin homogeenistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 19.)

Moninaisuuden johtaminen on nähty hyväksi tavaksi saavuttaa kilpailuetua houkuttelemalla erilaista osaamista yritykseen (Pitkänen 2005, 92). Huonon rekry-

toinnin, ennakkoluulojen ja puutteellisen kommunikaation johdosta voidaan menettää paljon ammattitaitoa ja kokemusta. Hyviä työntekijöitä saatetaan laittaa vähäpitoisiin tehtäviin tai hyljeksiä yhteisössä. Heille ei anneta mahdollisuutta näyttää ammattitaitoaan. (Jabe 2010, 166.) Rekrytoinnin avulla pystytään kehittämään henkilöstöä, mutta aluksi pitää tietää tämän hetkinen osaaminen organisaatiossa ja minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan (Savileppä 2007, 121). Hyväksymällä moninaisuuden rekrytoinnissa, se nostaa hyvien työntekijöiden tarjontaa ja kiinnostusta työnhaussa. Esimerkkinä työtehtävä isossa kansainvälisessä yrityksessä, jossa ei välttämättä tarvitse suomen kielen taitoa. Yrityksen tarvitsemaa tarpeeksi ammattitaitoista työntekijää ei välttämättä löydy, jos työntekijää etsitään pelkästään Suomesta. Sippolan (2007, 25) mukaan moninaisuuden kilpailuetuna ovat muun muassa sen tuomat kustannussäästöt, maine, joka houkuttaa työnhakijoita, se parantaa kotimaista ja kansainvälistä markkinointia sekä nostaa luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja joustavuutta yrityksessä. Etenkin globaalista näkökulmasta katsottuna moninaisuuden merkitys nähdään avaimena saamaan kilpailuetua ja menestystä kansainvälisillä markkinoilla.

On tutkittu, että organisaatiot hyötyvät, kun työryhmien jäsenet lähestyvät ongelmaa erilaisista näkökulmista ja erilaisilla tavoilla. Näin ongelmaa tarkastellaan monipuolisemmin ja luovemmin, ja useasti myös tarkemmin. Tällainen asioiden monipuolinen tarkastelu saattaa johtaa useaan ratkaisumalliin ja samalla tuottaa aivan uudenlaisia ratkaisumalleja ongelmiin. Kun tunnistetaan moninaisuus ja hyödynnetään sitä rekrytoinnissa, se mahdollistaa organisaation löytämään eri työtehtäviin juuri oikeanlaiset henkilöt, joiden ajattelutapa ja osaaminen tukevat työtehtävässä onnistumista. (Raivio 2015, 188.)

Työhön perehdyttäminen on erittäin tärkeää työsuhteen alussa, siinä uusi työntekijä oppii talon tavoille ja saa hyvän valmiuden tulevaisuutta varten. Perehdyttäminen on entistä tärkeämpää, kun kyseessä on työntekijä eri kulttuurista. Perehdyttämisessä on tärkeää ottaa huomioon kulttuurien erot ja niiden vaikutukset työntekoon. Esimerkiksi jopa Euroopan sisällä on suuria kulttuuri eroja, joten on tärkeää ottaa huomioon, että eri kulttuurista tuleva työntekijä tarvitsee yksityiskohtaista tietoa työolosuhteista, kuten työajasta, sen valvonnasta, palkkauksesta

ja muista työsuhde-etuuksista, loma-ajoista ja sairauslomista. Lisäksi perehdyttämiseen on hyvä käyttää aikaa, sillä ihmisiä on erilaisia, toiset oppivat asiat nopeammin ja toiset hitaammin. Etukäteen on vaikea tietää ihmisen taitotasoa, joten on hyvä lähteä siitä, että asiat varmasti osataan jatkossa. (Colliander ym. 2009, 47; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 22–23.) Perehdyttämällä on myös suuri merkitys työntekijään ja samalla myös työyhteisöön. Perehdyttämisen on tärkeää olla yhdenmukainen ja selkeä, jotta uusi työntekijä pääsisi mahdollisimman helposti mukaan ryhtiin. Monessa yrityksessä perehdyttäminen ei ole järjestelmällistä vaan se perustuu kulloisenkin perehdyttäjän omiin taitoihin ja kokemuksiin. Täten perehdytyksen laatu siis vaihtelee suuresti perehdyttäjän osaamisesta, ajankäytöstä ja motivaatiosta riippuen. (Savileppä 2007, 116.)

Työhön opastukseen on panostettava enemmän, jotta moninaisuudesta voitaisiin hyötyä organisaatiossa nopeammin ja paremmin. Toisesta kulttuurista tulleiden työntekijöiden kohdalla perehdytykseen menee enemmän aikaa, mutta silti se koetaan kuitenkin panostuksena tulevaisuuteen. Kiire ja perehdytyksen laiminlyönti kostaavat työhön ja työyhteisöön sitoutumisessa, lisäksi virheiden määrä kasvaa ja työtapaturmien mahdollisuus suurenee. Virheistä voi tulla myöhemmin erittäin kalliita. (Pitkänen 2005, 94.) Lisäksi Colliander ym. (2009, 47) lisäävät, että työhön opastaminen tuetaan työtehtävien oppimista ja työhön sosiaalistumista, eli työpaikan normien, tapojen ja tottumusten nopeampaa omaksumista jaa niiden mukaan toimimista.

4 Tutkimus moninaisuusjohtamisen nykytilasta

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tutkimuksen kulku, eli kerrotaan tutkimuksen luonne ja sen toteutuminen suunnitteluvaiheesta analyysin tekemiseen. Tutkimuksessa käytetty aineisto koostui haastatteluista ja valmiista materiaaleista, joita analysoimalla saatiin monipuolinen moninaisuusjohtamisen nykytilasta Pohjois-Karjalassa.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Yleisesti ottaen tutkimusmenetelmiä on kaksi erilaista, kvantitatiivinen, eli määrällinen ja kvalitatiivinen, eli laadullinen. Määrällistä tutkimusta käytetään silloin, kun on mahdollista määrittellä mitattavia tai testattavia tai muuten numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia. Laadullista tutkimusta käytetään taas, kun on tarkoituksena tulkita, ymmärtää ja antaa merkitystä tutkittaville asioille. (Mäntyneva, M. Heinonen, J, Wrangle, K. 2008, 32). Hirsjärvi ja Hurme kirjoittavat (2000, 25), että määrällisessä suuntauksessa voidaan identifioida muuttujia ja mitata näitä ja niiden suhteita, kun taas laadullisessa suuntautumisessa muuttujat ovat monimutkaisia, toisiinsa kietoutuneita ja vaikeasti mitattavia. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 157) lisäävät vielä, että kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus voi olla moninainen. Tarkoituksena tulisi pyrkiä tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Kuviossa 4 on jaoteltu tarkemmin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja.

Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Jäykkä	Joustava
Kysymykset: mitä, missä, paljonko, kuinka usein?	Kysymykset: millainen, miksi, miten? Uudet näkökulmat
Lukumääräisesti suhteellisen suuri otos	Lukumäärällisesti suhteellisen suppea harkittu analyysi
Kuvailu tai analyysi numeerisen tutkimusaineiston pohjalta	Laadullisen tutkimusaineiston analyysi
Numeroita	Tarinoita, merkityksiä
Kyselytutkimukset	Haastattelut

Kuvio 4. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot. (Vrt. Mäntyneva ym. 2008. 32.)

Tämä tutkimus valikoitui kvalitatiiviseksi, sillä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Suomessa melko uutta käsitettä, moninaisuusjohtamista. Etenkin, kun alue rajattiin Pohjois-Karjalaan, niin kvalitatiivinen soveltui siihen parhaiten. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää moninaisuusjohtamisen tila Pohjois-Karjalassa, joten käyttämällä haastattelumetodia saatiin enemmän ja monipuolisempaa tietoa tutkimukseen osallistuneista yritysten edustajista. Lisäksi tutkimusta tehtiin analysoimalla valmista materiaalia moninaisuusjohtamisesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen perinteisiä aineistonhankintamenetelmiä ovat muun muassa haastattelu,

havainnointi ja valmiiden aineistojen, kuten elämänkertojen, päiväkirjojen, muistelmien ja erilaisten dokumenttien analysointi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.1.1 Haastattelut

Haastattelut voidaan jakaa myös kolmeen luokkaan: strukturoituun, eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Haastattelut erotellaan tavallisesti sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelu on. Ääripäinä ovat strukturoitu haastattelu, jossa ennalta laaditut kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä. Toisena ääripäänä on strukturoimaton, eli täydellisen vapaa haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään tietty aihealue ja keskustelu käydään vapaasti ilman erityistä kaavaa tämän aiheen sisällä. Teemahaastattelu sijoittuu näiden ääripäiden väliin, se on niin sanotusti lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä on tyypillistä, että haastattelun teema-alueet ovat jo ennestään tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Hirsjärvi ym. 2008, 202–204.)

Haastattelun etuna muihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen sallimalla tavalla ja myötäillen vastaajia. Lisäksi vastauksia voidaan tulkita helpommin, kuin esimerkiksi kyselylomakkeella saatuja vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 200.) Onnistunut haastattelu vaatii hyvää keskittymistä sekä haastattelijalta että haastateltavalta. Yleisimmät haastattelussa olevat virhelähteet ovat ajankohta, haastattelijan vaikutus, kysymyksen sanamuodon muuttuminen, haastateltavan johdattelu, riittämättömät lisäkysymykset ja virheellinen vastausten merkintä ja tulkinta haastattelun raportoinnin yhteydessä. (Mäntyneva ym. 2008, 71.)

4.1.2 Valmiit dokumentit

Hirsjärven ym. (2008, 212–213) mukaan tiedonkeruutapoja voivat olla sellaiset asiat, joissa pyritään ymmärtämään toimijoita heidän itsensä tuottamien kertomusten, tarinoiden ja erilaisten muistelujen avulla. Tässä yhteydessä siitä voidaan puhua elämänkerrallisista lähestymistavoista ja personallisiin dokumentteihin liittyvästä tutkimuksesta. Aineistoina voivat olla muun muassa elämänkerrat, päiväkirjat, kirjeet, muistelmat ja viralliset dokumentit. Nämä valmiit dokumentit kuuluvat narratiivisen tutkimuksen piiriin. Termi narratiivi voidaan suomentaa kertomukseksi, tarinaksi tai tapahtumien kuluksi. Kertomukset toimivat tiedon välittäjinä ja tuottajina, lisäksi niiden analyysi toimii lähtökohtana narratiiviselle tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 2008, 212–213.)

Tässä opinnäytetyössä haastatteluiden ohessa käytettiin jo valmiiksi tuotettua materiaalia. Ne koostuivat Karelia Ammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon Sustainable Management -opintojaksolla tuotetuista esseistä aiheesta moninaisuusjohtaminen. Esseitä oli yhteensä 20 kappaletta ja niistä otettiin huomioon ainoastaan Pohjois-Karjalan alueelle liittyvät tekstit. On mahdollista, että joukkoon oli tullut toisiin alueisiin liittyviä esseitä, koska kaikista esseistä ei löytynyt tarkkaa tietoa kyseisen organisaation sijainnista. Tässä tapauksessa kirjoitetut esseet ovat kirjoittajien omia kertomuksia heidän omasta työhistoriastaan ja kokemuksista, joten kyseiset materiaalit voidaan katsoa olevan muistelmia.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

4.2.1 Haastattelurunko

Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä käytetä lomaketta, vaan väljempää haastattelurunkoa. Sen perustana tulee olla tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävät sekä mahdollinen teoriaviitekehys. Haastattelurungon tarkkuuteen vaikuttaa haastattelun laji, eli onko aikomus toteuttaa teemahaastatteluja vai syvähaastatteluja. Etenkin teemahaastattelussa runko on tärkeä. (Mäntyneva ym. 2008, 73.) Tämän opinnäytetyön haastattelut suoritettiin teemahaastattelun periaatteella.

Teemahaastattelussa on normaalia, että haastattelun aihealueet ovat ennestään tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä (Hirsjärvi ym. 2003, 203). Haastattelurungon rakentamisen lähtökohtana oli tutkimuksen tavoite, sen tehtävät ja teoriaviitekehys. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää moninaisuusjohtamisen nykytila Pohjois-Karjalassa. Tämä otettiin laajasti huomioon runkoa suunniteltaessa. Haastattelurungon suunnittelussa käytettiin opinnäytetyön teoriaviitekehyksessä esiin tulleita aiheita moninaisuusjohtamisesta. Aiheet valikoituivat siten, että niiden avulla saataisiin mahdollisimman monipuolista tietoa, joiden avulla tutkimusongelman ratkaiseminen kävisi helpommaksi.

Haastattelurungon teemat jakautuvat neljään osa-alueeseen: aihe, työyhteisö, yritys ja esimies. Teemassa ”aihe” katsotaan haastateltavan tietämys itse käsitteestä moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen, työyhteisö –teemassa käydään läpi haastateltavan työyhteisössä esiintyviä moninaisuustekijöitä, yritys –teemassa taas yritykseen tai organisaatioon liittyviä moninaisuustekijöitä ja lopuksi esimies –teemassa käydään läpi haastateltavan henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta moninaisuusjohtaminen. Haastattelurunko on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 1. Haastattelurunko tehtiin valmiiksi ennen haastatteluja, mutta ensimmäisen haastattelun jälkeen rukoon lisättiin yksi kysymys, jonka huomattiin tuovan monipuolisuutta haastatteluihin. Lisäksi haastatteluiden aikana saatettiin kysyä lisäkysymyksiä, jotka ilmenivät haastateltavien vastauksista ja, kun haluttiin saada hieman lisätietoa haastateltavalta.

4.2.2 Haastateltavien valinta

Laadullisessa tutkimuksessa yleinen miettimisen aihe aineiston keruun yhteydessä koskee aineiston kokoa, eli paljonko aineistoa tulisi kerätä, että tutkimuksesta tulisi tieteellinen, edustava ja se olisi yleistettävissä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa. On tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. Haastateltavien valinnan ei tule olla sattumanvaraista, vaan harkittua ja tarkoituk-

seen sopivaa. Haastateltavien määrän ratkaisee se, miten nopeasti aineisto alkaa kylläntyä. Haastatteluiden määrää ei tarvitse periaatteessa enää lisätä silloin, kun uutta tietoa ei oleteta enää olevan saatavissa. On huomattu, että yleensä aineisto kylläntyy noin 20 haastateltavan kohdalla, tietyissä tapauksissa jopa alle kymmenen haastattelun jälkeen. (Mäntyneva ym. 2008, 72–73.)

Opinnäytetyö rajattiin Pohjois-Karjalan alueelle, joten oli itsestään selvää, että haastateltavien yritysten edustajat olivat pohjoiskarjalaisia. Haastateltavien valinta perustui harkintaan ja toimeksiantoon. Valinta suoritettiin siten, että opinnäytetyön tavoitteeseen päästään. Haastateltaviksi valikoitiin esimiesasemassa olevia henkilöitä, koska aihe liittyy johtamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla on tietoa ja kokemusta tutkimuksen aiheesta (Mäntyneva ym. 2008, 72). Organisaatiot, joiden edustajia haastateltiin, olivat suhteellisen suuria. Ennako-odotuksena oli se, että suurissa organisaatioissa työyhteisöä on enemmän, joten se on todennäköisemmin moninaisempaa. Yritysten toimialaa ei valikoitu ennestään vaan pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erilaisia yrityksiä, jotta saadaan laajempaa näkemystä aiheelle. Haastateltavia oli lukumäärältään neljä ja sen katsottiin olevan riittävä, ottaen huomioon valmiin materiaalin laajuuden. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada mahdollisimman laadukasta tietoa, joten näytteen kattavuus ei ole niin kriittinen tekijä.

4.2.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelu on tiedonkeruutapa, jossa henkilöltä kysytään heidän mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41). Se on periaatteessa hyvin yksinkertainen menetelmä keräämään tietoa, kun halutaan tietää mitä toinen ajattelee, niinärkevintä on kysyä häneltä siitä. Haastattelu on lisäksi todella joustava menetelmä, niin se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Joustavuuden ansiosta, haastattelutilanne mahdollistaa suunnata tiedonhankintaa tutkijan haluamaan suuntaan. Lisäksi on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja, joita ei kyselylomakkeella pystyisi saamaan selville. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35.)

Etuna haastattelussa on myös se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt. Näin voidaan ennakkoon valita henkilöt, joilla on jo ennestään kokemusta tutkimuksen aiheesta. Haastattelun heikkouksia kyselyihin verrattuna ovat raha ja aika. Haastattelu on erittäin paljon aikaa vievä ja kallis aineistonkeruumuoto verrattuna kyselytutkimukseen. (Mäntyneva ym. 2008, 72; Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Haastateltavien valikoinnin jälkeen heihin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja soittamalla. Ennen jokaista haastattelua haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajasta ja heiltä kysyttiin lupa haastatteluiden nauhoittamista varten. Laadullisen tutkimuksen haastattelussa on tavoitteena saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tämän vuoksi teemahaastattelurunko lähetettiin myös haastateltaville etukäteen, jotta he voisivat perehtyä aiheeseen tarkemmin. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikoilla ja ne nauhoitettiin nauhurilla. Haastattelu-tilanteessa selvitettiin tutkimuksen tarkoitus ja aihealueet, sisältö ja arvioitu kesto. Lisäksi painotettiin haastateltavien anonymiteettiä ja selvitettiin mitä lopulliselle raportille tehdään ja missä se tulee esillä olemaan. Haastattelutilanne pyrittiin suorittamaan mahdollisimman luonnollisesti ja häiriöttömäksi, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus kertoa vapaasti omia mielipiteitään, ilman mahdollisia ulkopuolisia kuuntelijoita tai muita häiriötekijöitä. Haastattelut suoritettiin tammi- ja helmikuussa 2016.

4.3 Aineistojen analysointimenetelmät

Sisällön analyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää oikeastaan kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteistä. Seuraavassa esitetään yksi mahdollinen vaiheistettu runko siitä, miten analyysi voi edetä:

1. Päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa ja keskitytään siihen.
2. a) Käydään läpi aineisto ja erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteeseen.
2. b) Jätetään kaikki muu pois tekeillä olevasta tutkimuksesta.
2. c) Kerätään merkityt asiat yhteen ja otetaan ne muusta aineistosta.
3. Luokitellaan, teemoitetaan tai tyypistetään aineisto.
4. Kirjoitetaan yhteenveto. (Mäntyneva ym. 2008, 76.)

Ensimmäisen vaiheen aikana huomataan, että aineistosta löytyy useita kiinnostavia asioita, joita luultavasti ei ole edes osannut etukäteen miettiä. Yhdessä tutkimuksessa ei voi kuitenkaan analysoida kaikkia asioita, vaan on tehtävä valintoja. Yleensä näitä valintoja ohjaavat tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat tai tutkimustehtävät. (Mäntyneva ym. 2008, 76–77.)

Toisesta vaiheesta käytetään yleisesti myös nimitystä aineiston litterointi tai koodaaminen. Aineiston tallentamisen jälkeen tutkijalla on mahdollisuus kirjoittaa aineisto tekstiksi, tätä kutsutaan litteroinniksi. Sitä voidaan tehdä koko haastattelu-dialogiasta tai se voidaan tehdä valikoiden. Ei ole yksiselitteistä ohjetta aineiston litteroinnin tarkkuudesta, se riippuu tutkimusotteesta ja tutkimustehtävästä. Sanasta sanaan kirjoittaminen on erittäin työlästä ja tutkimuksen vaiheista eniten aikaa vievää. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138–140.) Lisäksi Mäntynevan ym. (2008, 77) mukaan litteroinnissa käytettävillä koodimerkeillä on viisi tärkeää tehtävää: 1) ne ovat aineiston sisään kirjoitettuja muistiinpanoja, 2) niillä jäsennetään, mitä tutkijan mielestä aineistossa käsitellään, 3) ne toimivat tekstin kuvailun apuvälineinä ja 5) niiden avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia, eli ne toimivat osoitteena.

Tämän opinnäytetyön haastattelut tehtiin teemahaastattelun mukaisesti ja tarvetta erittäin tarkkaan litterointiin ei nähty olevan. Litteroinnit kirjoitettiin puhtaaksi ja teemoitettiin, että kirjoitusohjelman etsi-komennolla ne oli helppo löytää. Litteroinnissa käytettiin Hirsjärven & Hurmeen (2000, 141) ohjetta aineiston litterointiin liittyen. Siinä neuvottiin, kuinka aineisto litteroidaan, kun tietokone on käytössä tietojen kirjaamista varten, mutta tekstianalyysiohjelmia ei ole. Lisäksi Hirsjärven & Hurmeen (2000, 142) mukaan, kun haastatteluja ei litteroida sanatar-kasti, on aineiston parhain jatkokäsittelijä haastattelun tehnyt tutkija itse. Tutkija tuntee aineistonsa erittäin hyvin ja hän tunnistaa tallenteen teema-alueet nopeasti. Tätä opinnäytetyötä teki ainoastaan yksi henkilö, joten edellä mainitut asiat sopivat tähän tilanteeseen todella hyvin.

Kolmas vaihe ymmärretään varsinaiseksi analyysiksi, mutta se ei ole mahdollista ilman kahden aikaisemman vaiheen toteutumista. Luokittamisella tarkoitetaan,

että aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Luokittelussa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147). Teemoittelu on periaatteessa luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan, mitä kustakin teemasta on sanottu. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi. (Mäntyneva ym. 2008, 77). Hirsjärvi ym. (2008, 219) mukaan laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä myös tilastollisten tekniikoiden avulla, mutta yleisimmät analysointimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi.

Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin ja periaatteessa analysointitavat voidaan jakaa kahdella tavalla: selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään taas tavallisesti laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Periaatteessa aina valitaan sellainen analysointitapa, joka parhaiten antaa vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisen tutkimuksen monipuolisuus ja vaihtoehtojen runsaus tekevät analyysistä haastavan. (Hirsjärvi ym. 2008, 219–220.)

Etenkin opinnäytetöissä aineiston teorialähtöinen analyysi korostuu aineiston analyysissä. Se perustuu teoriaan tai malliin, jossa analyysiä ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, johon saatu aineisto suhteutetaan. Toisaalta aineiston sisältö voi puhua omaa kieltään ja analyysi voi edetä myös aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöisessä analyysissä. Lisäksi analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan yleensä esiin valmiina, ja aineiston analyysin luokittelu perustuu teoriaviitekehukseen. Sisällönanalyysissä ensimmäisenä vaiheena on analyysirungon rakentaminen. Rungon avulla voidaan aineistosta poimia asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon, sekä asiat, jotka jäävät sen ulkopuolelle. Ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan uusia luokkia. Runko voi olla myös strukturoitu, jolloin aineistosta kerätään ainoastaan niitä asioita, jotka sopivat siihen. (Mäntyneva ym. 2008, 78.) Tässä opinnäytetyössä analysointirunkona hyödynnetään teemahaastattelurungon pohjaa, joka on esitelty liitteessä 1.

5 Tutkimustulokset moninaisuusjohtamisen nykytilasta

5.1 Yleistä tutkimustuloksista

Tutkimustulokset pohjautuivat valmiista dokumenteista sekä haastateltavien antamista haastatteluista, jotka heidän luvallaan nauhoitettiin. Nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi. Saatu aineisto tiivistettiin ja teemoitettiin analyysirungon avulla, joka noudatti hyvin pitkälti teemahaastattelurunkoa (Liite 1). Valmiit dokumentit ja haastattelut eroavat toisistaan siinä mielessä, että haastateltavat kaikki olivat esimiesasemassa olevia henkilöitä, valmiiden dokumenttien kirjoittajista ei saatu varmuutta heidän asemastaan organisaatiossa. Osa voi olla työntekijöitä ja osa esimiesasemassa olevia. Kokonaisuudessaan vastauksissa ei paljoa eroja löytynyt.

Seuraavissa kappaleissa esitetään tärkeimpiä aineiston analysoinnista saatuja tuloksia. Tutkimustulokset ovat tiivistettyjä ja koostuvat samoista teemoista kuin opinnäytetyön teoriaviitekehyksessä. Tuloksissa on pyritty tuomaan esille organisaatioiden moninaisuustekijöitä ja vielä tarkemmin johtamisen näkökulma aiheeseen. Tuloksissa huomioon on otettu eniten esiin tulleita asioita moninaisuudesta. Tuloksia kommentoidaan yleisellä tasolla ja lisänä esiin tuodaan yksittäisiä viittauksia haastateltaviin ja dokumentteihin liittyen. Haastattelut on litteroitu täysmääräisesti. Tekstiotteet haastatteluista on opinnäytetyön leipätekstissä kirjoitettu, kuten he ovat asian sanoneet, kuitenkin tekstilainauksista on poistettu turhana koetut sanojen toistelut ja muut aiheeseen liittymättömät äännähdykset.

5.2 Tutkimustulokset liittyen moninaisuuden tiedostamiseen

Tässä aiheessa käsitellään tutkimustuloksia liittyen itse moninaisuuden tiedostamiseen organisaatioissa. Kuten aikaisemmin on jo mainittu, termi ”moninaisuusjohtaminen” ei ole ollut vielä paljon esillä Suomessa, eikä siitä löydy vielä paljoa

tietoa. Tätä tietoa tukivat haastatteluissa tulleet vastaukset, itse termi ei ole niinkään tuttu ennestään, mutta haastateltavat ovat törmänneet useasti moninaisuuden liittyviin asioihin työhistoriansa aikana, joko tietoisesti tai tiedostamatta.

No kyllä terminä on tuttu mitä moninaisuus ylipäätään tarkoittaa. Varmaan tässä yhteydessä työyhteisön sisällä olevia erilaisia ominaisuuksia, sekä osaamistason ominaisuuksia, sekä henkilötasoisia ominaisuuksia. Näin olettaisin. Moninaisuusjohtaminen tietysti luonnollisesti tarkoittaa sellasen yhteisön johtamista, missä on erilaista osaamista ja erilaisia ihmisiä ja miten ne kaikki otetaan parhaalla mahdollisella tavalla huomioon. Varmaan näitä termejä tässä tarkoitetaan. (Haastattelu 1.)

Tuota, termi ei ole oikeestaan tuttu, et sillä oikeestaan jäin tässä tuumailleman et tarkoitetaanko tällä kansalaisuuksia vai tarkoitetaanko tällä erilaisia ominaisuuksia, mut mutta minulle tämä moninaisuus näyttäytyy molempina.” (Haastattelu 4.)

Haastateltavat kokivat lisäksi moninaisuusjohtamisen sisältyvän muihin johtamisen ajattelutapoihin. Haastatteluissa esille nousivat muun muassa henkilöstöjohtaminen, yksilöjohtaminen ja tilannejohtaminen.

No joo, täähän on eri nimellä millä mie oon tottunut käsittelemään asiaa, et enemmänki mulla tulee henkilöstöjohtaminen mieleen tästä ja yksilöjohtaminen, niinku tästä moninaisuusjohtamisesta. Eli sehän käytännössä sitä, että meitä on monta erilaista ihmistä ja jokkaista pittää johtaa niinku eri tavalla. (Haastattelu 2.)

– – se on ikään kuin sellaista tilannejohtamista moninaisuuden suhteen, et pitää ottaa huomioon ikään kuin taustat ja mistä ne eroavaisuudet tulee ja sitten taas tahdentaa se oma johtamismallinsa siihen yksilöön kuka on kyseessä.” (Haastattelu 4.)

Lisäksi lakiin liittyvä näkökulma tuli eräässä haastattelussa hyvin esille:

– – nii liittyy kyllä nää moninaisuuden kysymykset niinku pääsääntöisesti nykyisessä työssä nimenomaan siihen yhdenvertaisuuskysymykseen. Ja ehkä jopa siihen yhdenvertaisuuslakiin, sen niinku miellän. Toki onhan se käsitteenä laajempi ja onhan siitä monenlaisia tulkintoja mitä se on. (Haastattelu 3.)

Vastauksista siis selviää, että haastateltavilla on jo ennestään tietoa aiheesta, mutta termiin he eivät ole ennestään törmänneet. Kuten eräs haastateltava totesi

kysyttäessä termin tietämystä: ”Se moninaisuusjohtaminen ei ehkä terminä oo tai sitä ei niinku tietosesti sanota, että nyt minä moninaisuusjohdan (Haastattelu 1).” Eri johtamisen ajattelumalleissa on paljon toisiinsa liittyviä asioita, ja moninaisuusjohtamisen voidaan hyvin ajatella sisältyvän henkilöstöjohtamiseen. Moninaisuusjohtamisessa pääpainona on henkilöstön moninaisuus, ei itse henkilöstö. Henkilöstö- ja moninaisuusjohtamisen yhteys otettiin esille myös opinnäytetyön teoriaviitekehityksessä (Sippola 2007, 32-33), mutta aineistossa se näkyi huomattavasti selkeämmin. Sen katsottiin olevan tavallaan henkilöstöjohtamisen alalaji ja moninaisuusjohtaminen itsestään myös pystyy jakautumaan, esimerkiksi ikäjohtamiseen ja osaamisen johtamiseen.

– – mie niinku rupesin mieltii tätä, et miten tää näyttäytyy meillä tää moninaisuuden johtaminen, niin meillä oli ajatus jossain vaiheessa tehdä tämän ohjelma, mut se on aika hankala käsitteenä niinku, jos siihen ei oo yhtään perehtyny. Nii sit me päädyttiin et me vähä niinku palastellaan, eli esim myö ollan tehty nyt ikäohjelma, joka on tän 2015 vuoden alusta ollu käytössä. (Haastattelu 3.)

Osa piti käsitettä melko itsestään selvänä asiana, joka on osa jokapäiväistä johtamista. Moninaisuusjohtamista siis tapahtuu organisaatiossa päivittäin, mutta sitä ei tehdä aina tietoisesti.

No minun mielestä se on vaan osa joka päivästä johtamista, että ihmiset on erilaisia. – – Jokainen työntekijä on erillainen ja se pittää vaan kohdata ihmisenä. Ja se johtaminehan ei oo mittään rakettitiedettä, se on ihmisten huomioon ottamista ja tasa-puolista kohtelua ja silleen, että sie niinku napakasti viet niitä etteenpäin. Pittää huolta siitä että jokaisen jaksaminen on hyvällä tasolla ja jokaisen osaaminen on hyvällä tasolla ja työn kuva on hyvällä tasolla ja sen jälkehen vaan antaa sen orkesterin soida. (Haastattelu 1.)

Eräs toinen haastateltava näki käyttävänsä sitä tietoisesti, vaikka käsite ei kokonaisuudessaan tuttu ollut: ” – – tällä viikolla nuita työryhmiä mietittiin, niin huomasin tarkastelevani, että onko siinä naisia ja miehiä, onhan siinä työtehtävissä olevia eri-ikäisiä. Kyllä, teen sitä tietoisesti. (Haastattelu 3.)”

Moninaisuuden tiedostaminen on myös erilaisuutta, siihen huomattiin vaikuttavan monet eri asiat. Eräessä esseessä esitettiin moninaisuuden tiedostamiseen vai-

kuttavan kokemukset ja tapahtumat elämässä. Moninaisuus on helpompi ymmärtää, jos on elänyt monimuotoisessa ympäristössä. Eräässä esseessä moninaisuuden tiedostaminen yksilötasolla tuotiin seuraavasti esille:

On siis ymmärrettävää, että maailma saattaa näyttää hieman erilaiselta ihmiselle, joka jo alun alkaen on kasvanut alati moninaisemmassa ympäristössä ja kerryttänyt kokemuksia eri kulttuureista matkailemalla. Myös tiedon saatavuus on kehittynyt huimasti vuosien varrella muun muassa internetin myötä. (Essee 1.)

Eräs haastateltava näki asian seuraavasti: ” – – mut kyllähän sen huomaa et pienikin eroavaisuus, vaikka siinä ihmiskäsityksessä, niin se saattaa olla johtamistapana tai päätöksiä tehdessä tai lihastenliikkeinä hyvinkin erilaista (Haastattelu 4).”

Kokonaisuudessaan moninaisuusjohtaminen nähtiin positiivisena ajatusmaailmana esimiesten näkökulmasta. Sen katsottiin laittavan ajattelemaan asiaa syvemmin ja tutkiskelemaan oman työyhteisönsä moninaisuutta ja sen tuomia mahdollisuuksia aikaisempaa syvemmin. Kuitenkaan sen ei nähty vaikuttavan paljoa heidän nykyiseen työkuvaansa, he katsoivat kokonaisuudessaan tunnistavansa moninaisuuden ja sen tuomat mahdollisuudet sekä haasteet työyhteisöön. He kokivat saaneensa tähän apua kokemuksensa kautta ja henkilöstöjohtamisen osaamisesta nähtiin olevan suuri apu moninaisuudenjohtamisessa.

5.3 Moninaisuuden tuomat haasteet

Moninaisuus nähtiin kokonaisuudessaan mahdollisuutena ja rikkautena työyhteisöissä, mutta sen nähtiin tuovan myös haasteita mukanaan. Se on haaste, jos erilaisuus tuo paljon negatiivisia asioita työyhteisöön, mutta silloinkin esimiehen täytyy pyrkiä ratkaisemaan asia. Eräs haastateltava tiivistä moninaisuuden tuomat haasteet seuraavasti:

Erillaisuus on ja ei rikkautta. Se on rikkautta, jos se niinku nimenomman työelämässä, se osaaminen täydentää toinen toisiaan, mutta jos ihmiset niinku erilaisuutensa takia tappellee, nii ei se mittään rikkautta ole. Siinäkin pittää niinku olla realistti. (Haastattelu 1.)

Esimiehen näkökulmasta edellä oleva kärjistetty viittaus tuo haasteen miettiessä, kuinka asia ratkaistaan. Etenkin, jos molempien osapuolien osaamista tarvitaan yrityksessä. Esimiehen tehtävänä on pyrkiä ennalta ehkäisemään konflikteja, mutta hänen on myös tärkeä pyrkiä korjaamaan kyseinen tilanne. Lyhyellä aikavälillä se voi toimia työvuorojen suunnittelulla, työtehtävien tai työskentely paikan uudella sijoittamisella. Pitkällä aikavälillä kuitenkin on tärkeä pyrkiä sovitteluun kyseinen asia. Jo monesti esiin nousseet hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeä työkalu esimiehellä. Lisäksi haastavien henkilöiden erilaisuuden tunnistaminen helpottaa haastavan tilanteen sovitteluun, kuten Komulainen (2015, 81; 83) kirjoittaa, että tunnistamalla moninaisuuden, pystyy esimies hallitsemaan haastavia työyhteisötilanteita ja parantamaan työilmapiiriä. Lisäksi Colliander ym. (2009, 45) kirjoittama asia tukee Komulaisen sanomaa: ”Moninaisuusjohtamisen osaaminen näkyy myös työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä ja hallinnassa.”

Esimiehen näkökulmasta katsottuna haasteena nähtiin negatiivisten asioiden kertominen työyhteisölle. Kuten eräässä esseessä asia huomioitiin seuraavasti: ”Suurin haaste tuntuu aina olevan niiden negatiivisesti esille tulevien asioiden ja mieltymyksien saattaminen kaikille sopiviksi (Essee 9).” Etenkin luonteen piirteitten ja ajattelutapojen moninaisuus vaikuttaa tähän. Negatiiviset asiat ovat vaikea hyväksyä ja niihin sopeutumiseen saattaa kulua paljon aikaa. Tähän auttaa asian kertominen henkilökohtaisesti jokaiselle, jos se on mahdollista. Etenkin eräs haastateltava kertoi huomioineensa, että tiettyä asiaa ei voi kertoa kaikille samalla lailla vaan pitää ottaa huomioon kenen kanssa ja minkälaisen persoonan kanssa juttelet, ja sitä kautta lähtee esittämään asiaa (Haastattelu 3).

Edellä kerrottu esimerkki (Essee 9) kuvaa pienessä mittakaavassa hyvin moninaisuusjohtamiselle yhtenä suurimpana haasteena nähtyä asiaa, jonka Colliander ym. (2009, 47) kertovat seuraavasti: ”Moninaisuusjohtamisen yhtenä suurena haasteena on erilaisten ryhmien ja yksilöiden erilaisten tarpeiden ja etujen yhteensovittaminen oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella tavalla.” Tästä pystyy huomaamaan, että moninaisuuteen liittyviä haasteita pystytään huomioimaan organisaatioissa ja ne ovat hyvin yhteydessä teoriaviitekehukseen.

Ennakkoluulot olivat asia, joka nousi eniten esille haasteena. Moninaisuutta ei niinkään nähty haasteena vaan ihmisten ennakkoluuloja siitä. Kuten jo aikaisemmin viitatussa esseessä (Essee 1) kerrottiin, että maailma näyttää erilaiselle ihmiselle, joka on kasvanut moninaisemmassa ympäristössä. Toisin sanoen ihminen, joka on elänyt melko homogeenisessa ympäristössä, niin erilaisuus saattaa olla hänelle vaikeampi ymmärtää. Monikulttuurisuus nousi useasti esille puhuttaessa ennakkoluuloista. Monikulttuurisuuden tuoma haaste katsottiin olevan ratkaistavissa asian molemminpuolisena hyväksymisenä ja sopeutumisenä tilanteeseen.

– – suomalaisten pittää oppii kunnioittamaan myös näitten niitä omia kulttuureja. – –, jos ajatellaan et jostain aasiasta päin tulevia ihmisiä, nii se on niin erilainen se kulttuuri. Toisaalta heidän osittain palloo myös heille sinne päin, että sanonta maassa maan tavalla, nii kyllähän heidänkin on pakko soppautua tähän suomalaiseen työkuulttuuriin. (Haastattelu 2.)

Organisaatiotasolla, esimies näkökulmasta katsoen huomioitiin myös molemminpuolinen valmius ottaa erilaisuutta vastaan. Työyhteisöstä riippuen katsottiin, että kerralla ei voi paljoa lisätä suuresti kantaporukasta eroavaa moninaisuutta työyhteisöön, vaan ennemmin sen katsottiin toimivan paremmin, kun sitä tuodaan hallitusti pieninä määrinä. Eräs haastateltava otti esille tämän hetkisen (2016) maailman tilanteen esimerkkinä haasteista mitä moninaisuus voi tuoda myös organisaatioon:

Mut mun mielestä ihan hyvä hyvä esimerkki, et se mitä maailmalla tapahtuu voi tapahtua pienessäkin yhteisössä, erinäköisin reaktioin. Siellä voi tulla sisäpiiriä, siellä voi tulla sulkeutumisia, siellä voi tulla näkyvää ja näkymättömissä olevia konflikteja, jos se ei siis ole hallittua ja sitä asiaa ei oo ikään kuin käyty läpi. Se ei ole oikealla tavalla annostellen tapahtunut. (Haastattelu 4.)

Nämä esiin tulleet haasteet korostivat sitä sanomaa, että moninaisuus katsottiin olevan tärkeä asia ymmärtää ja sen johtamisen osaaminen katsottiin olevan etenkin tulevaisuudessa tärkeää. Tällä hetkellä Pohjois-Karjalassa ei paljoa työyhteisöön suuresti vaikuttavia moninaisuustekijöitä ole, niin katsottiin, että esimiehille on tärkeää olla valmistautunut tulevaisuuteen, etteivät moninaisuuteen liittyvät

asiat tule yllättäen vastaan. Moninaisuuden, etenkin monikulttuurisuuden muodossa katsottiin kasvavan tulevaisuudessa, etenkin koko Suomen näkökulmasta katsottuna.

5.4 Työyhteisön ikään liittyvät tutkimustulokset

Tässä aihealueessa keskitytään työyhteisön jäsenten ikien tuomaan moninaisuuskysymykseen. Aihe on jaettu osiin, koska aineistosta erottuu hyvin kaksi eri asiaa aiheelle; iäkkäät työntekijät ja nuoret työntekijät, keski-ikäisiin henkilöihin liittyviä tuloksia otetaan huomioon samassa osiossa kuin iäkkäämpiä työntekijöitä.

Ikä moninaisuutena oli näkyvimmin esillä aineistossa, mikä on loppujen lopuksi hyvin itsestään selvää. Se on sukupuolen ohella näkyvin moninaisuustekijä työyhteisöissä. Suuri ikärakenne katsotaan olevan kokonaisuudessaan positiivinen asia työyhteisössä ja yrityksissä. Eri ikäisillä on erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia eri asioihin ja tällä tavoin yrityksellä on monipuolisemmat mahdollisuudet menestykseen. Eräässä esseessä asia esitettiin hyvin ottaen huomioon asiakkuuksien merkityksen:

Mielestäni moninaisuus tulisi kääntää organisaatiossa voitoksi. Asiakkaidemme eri-ikä rakenteisuuden takia on hyvä, että organisaatiomme jäsenetkin ovat eri-ikäisiä. Asiakkaiden tavoitettavuus on oikein järjestettynä huomattavasti parempi kuin neutraalina homogeenisenä yhteisönä. (Essee 7.)

Kokonaisuudessaan aineistosta esiin nousseet ikään liittyvät asiat olivat yhteydessä teoriaviitekehyksessä esitettyihin asioihin, etenkin Airilan ym. (2007, 47–50) esittämät eri ikään liittyvät ennakkoluulot näkyivät hyvin aineistoon liittyvissä työyhteisöissä.

5.4.1 Iäkkäämpien työntekijöiden tulokset

Aineistosta eniten esille nousi vanhemmilla työntekijöillä oleva kokemus ja sen tuoma hyöty työntekemiseen. Kokeneet työntekijät ovat rikkaus yrityksille, sillä heillä on kokemusta erilaisista ympäristöissä tehdä töitä, lisäksi pitkään samassa paikassa olleet henkilöt osaavat yrityksen työtehtävät erittäin hyvin, eikä heitä tarvitse olla koko aikaa neuvomassa.

Kokeneita työntekijöitä usein kunnioitetaan heidän ammattitaitonsa johdosta, lisäksi kokeneilla työntekijöillä on paljon tietoa ja taitoa eri työtehtävistä joita ei oikeastaan muualta voida löytää. Tämä ”hiljaiseksi tiedoksi” – kutsuttu termi nousi esille useissa esseissä, sen katsottiin olevan tärkeää sekä yritykselle, että sen työntekijöille.

Pitkän työuran tehneet insinöörit opettavat nuoria ja uusia työntekijöitä. Näin työhön liittyvät tiedot, taidot, asenteet ja arvostus siirtyy sukupolvelta toiselle. Yrityksessä tämä on nähty vahvuutena. Eläkkeelle pian jäävää työntekijää arvostetaan ja häneltä kysellään neuvoja. (Essee 4.)

Hiljaisen tiedon siirtymistä tapahtuu etenkin, kun työskennellään ryhmissä tai pareittain. Eräässä esseessä kirjoitettiin seuraavaa: ”Työparien ollessa vanhempi-nuorempi (seniori-juniori), on hiljaisen tiedon jakaminen luonnollista ja tieto vaihtuu sujuvasti normaalissa työtilanteessa. (Essee 7.)” Johtamisen näkökulmasta ajateltuna, esimiehelle on siis tärkeää miettiä tarkkaan, kun hän suunnittelee työpareja tai ryhmiä. Tarkastellessa tulevaisuuteen, on tärkeää, että kokeneiden työntekijöiden tietotaito on siirtynyt eteenpäin.

Usein hiljaisen tiedon siirtyminen on otettu huomioon organisaatioissa. Sen katsotaan olevan tärkeää tulevaisuuden kannalta, etenkin kun työtehtävään sisältyy paljon yksin tekemistä. Isoissa organisaatioissa laitetaan tarkoituksella kokenut työntekijä opastamaan nuorempaa. Esimerkiksi eräässä korkea-asteen koulutusta tarjoavassa organisaatiossa hiljaista tietoa siirretään toiselta toiselle seuraavasti:

No meillä on mentorointijärjestelmä, jossa yleensä mentorina semmonen lähitulevaisuudessa eläkkeelle jäävä ja sitten aktorin roolissa semmonen

nuorempi, yleensä se on nuorempi, ei pelkäästään virkaiältään vaan muutenkin nuorempi. (Haastattelu 3.)

Esille tuli myös iäkkäämpien vähäinen kokemus nykyteknologian käytöstä: ”Vanhimalla työntekijällä tietotekniset taidot ovat puutteelliset nykypäivän työelämän vaatimustasoa ajatellen, mutta hänen vahvuutensa on pitkä työkokemus.” (Essee 4.) Tietoteknisten taitojen vähyys ei kuitenkaan oletettu olevan tärkeää, ainakaan kyseisellä työpaikalla. Pitkä kokemus ja tietotaito muista työtehtävistä nähtiin suurempana hyötynä kokonaisuudessaan.

Elämäntilanne ja työsuhteen laatu vaikuttaa yllättävän paljon kokeneiden työntekijöiden käyttäytymiseen. Jotkut työntekijät ajattelevat enemmän omaa etuaan kuin työyhteisön, niin siitä saattaa olla paljon haittaa niin työyhteisölle kuin yritykselle. Esimerkkinä tällaisesta ryhmästä on lähellä eläkeikää olevat työntekijät, kuten eräässä yrityksessä työskentelevä henkilö heistä kertoo: ”Toisaalta vanhempien kollegoiden välinpitämättömyys luo toisenlaisen ongelman. Vedotaan aina siihen, että kun on palvelusvuosia vain pari jäljellä, niin eipä tässä jaksa enää kehittyä tai kehittää työyhteisöä. (Essee 7.)” Tämä on tietysti yksilöllistä, mutta esimiehelle on tärkeää tiedostaa tämä ja pyrkiä motivoimaan työntekijää riittävän ajoissa.

Jos työntekijä kokee paikkansa uhatuksi, niin hän todennäköisesti haluaa ajaa myös enemmän omaa etuaan kuin yrityksen. Tämän vuoksi pitkät työsuhteet ovat molemmin puolin paras vaihtoehto, jolla pyritään välttämään suurta vaihtuvuutta työyhteisössä. Tähän tietenkin vaikuttavat elämäntilanteet, yleinen taloustilanne ja muut yleiset tekijät. Työntekijä, joka kokee työpaikkansa turvatuksi ajaa paremmin myös koko organisaation etua. Eräs esseen kirjoittajan kertomus vanhemmista kollegoistaan kuvastaa asiaa hyvin:

Vanhemmat asentajat ovat jo vakiinnuttaneet paikkansa yhteisössä eivätkä koe tehtäviään tai toimintamallejaan ”uhatuiksi”, joten he mielellään ottavat vastaan uusia tekijöitä, opastavat näitä ja myös oppivat näiltä. (Essee 1.)

Tuloksissa kävi ilmi myös, että iäkkäämmät ovat yleensä jyrkempiä kannoissaan ja heidän on vaikeampi suhtautua muutoksiin. ”Turhan usein olen kuullut sanonnan; näinhän se on tehty aina ennenkin (Essee 7).” Tämä viittaus kuvaa hyvin tätä vanhempien työntekijöiden muuttumishalukkuutta. Tämä on tietenkin yksilökohtaista.

Lisäksi ennakkoluuloja nuorempia ja heidän osaamistaan kohtaan tuli esille aiheistosta. Eräs haastateltava kommentoi ennakkoluuloja työyhteisössään seuraavasti: ”Vanhemmissa on sitä jyrkkyyttä, et jos joku nuori tekkee jottain ihan eritavalla tai vähätellään, et ei se nyt ihan välttämättä ossoo, ku on tommonen pennun hutjakka.” (Haastattelu 2.)

Eräessä yrityksessä on myös ennakkoluuloja nuorempia esimiehiä kohtaan ja heidän ajattelumallinsa on erilainen. Tämä saattaa johtua myös esimiesten ja työntekijöiden koulutustason eroavaisuudesta. Eräs nuori työntekijä kertoo työpaikkansa iäkkäämmistä henkilöistä näin:

Vanhempi kaarti kokee, että ”pojan nulikat” eivät osaa johtaa. Heidän mielestä ”kinder gardenin” väki vaan suunnittelee projekteja ja kokonaisvaltainen ”ryskä” työ jää pois. Heidän mielestään kovalla työllä saadaan parempia tuloksia. (Essee 7.)

Toinen näkökulma asiaan tuli haastattelussa mukana olleelta esimieheltä, joka on nuorempi kuin hänen alaisensa:

– – ku mie oon esimiehenä nuorempi kuin oman yksikköni työntekijät, selvästi nuorempi, – – et ihan oikeesti se ei välttämättä kuuskymppinen opi tätä asiaa nopeesti, ja tee tätä niin nopeesti. Et on joutunu niinku pysähtymään, miettimään niitä iän tuomia työkykyyn liittyviä haasteita. (Haastattelu 3.)

Iäkkäämmät työntekijät katsottiin myös olevan konservatiivisempia kuin nuoremmat. Tämä tulee esiin yleensä kahvipöytäkeskusteluissa, jossa keskustellaan toisin sanoen kaikesta mahdollisesta. Eräs nuori työntekijä kirjoitti aiheeseen liittyen työyhteisöstään seuraavaa:

Työyhteisömme keski-ikä on melko korkea ja työsuhteet pitkiä. Tämän vuoksi myös arvot ja asenteet saattavat näin nuoremmalle tuntua hieman

konservatiivisilta, ainakin aika ajoin. Tämä peilaantuu lähinnä keskusteluissa huumoriin ja näkökulmiin esimerkiksi politiikan ja maailmantapahutumien suhteen. (Essee 1.)

Edellä olevat viittaukset, eri sukupolvien välisistä ajattelumaailmojen eroista tukee teoriaviitekehyksessä esiin tullutta asiaa puhuttaessa sukupolvien välisestä kilpailusta. (Jabe 2010, 158.)

Toinen nuori työntekijä kirjoitti aikaisemmastaan työyhteisöstä vielä hieman jyrkemmin:

Omassa työyhteisössä oli joskus tosi jyrkkiä mielipiteitä, jopa rasistisia. Näin jälkikäteen analysoiden en ole mielestäni väärässä, jos väitän, että jyrkimmät mielipiteet löytyivät yleensä vanhoilta työntekijöiltä, jotka olivat olleet talossa jo 20–30 vuotta. (Essee 16.)

Vanhetessa liike hidastuu ja muutenkin fyysinen olemus heikkenee. Tämä vaikuttaa myös paljon työntekoon. Kyseistä asiaa ei paljon tullut esiin tuloksissa, mutta eräs henkilö kirjoitti seuraavaa iän tuomasta haasteesta ja sen vaikutuksesta yötyöhön: ”Iän tuoma haaste rupeaa pikku hiljaa näkymään yövuoron raskaudessa omassa elimistössä, mutta pitämällä huolta fyysisestä kunnosta senkin kanssa tulee toimeen.” (Essee 9.)

Johtamisen näkökulmasta tarkastettuna tätä voidaan hallita erilaisilla eduilla tiettyille ikäryhmille, jonka avulla työhyvinvointia voidaan edistää ja täten sairauslomia vähentää. Yleensä isoimmissa organisaatioissa on työhyvinvointi hyvällä mallilla, kuten seuraavasta viittauksesta pystyy huomaamaan:

– – meillä on ikäryhmille tiettyjä, niinku toimenpiteitä, esim yli kuuskymppisille on tommoset seniorivapaat, että niinku näkyy sillä tavalla, et suunnataan erilaisia työssäjaksamisen tukemisen menetelmiä eri ikäisille. (Haastattelu 3.)

Tästä voidaan päätellä, että moninaisuutta otetaan huomioon tuloksellisesti etenkin ikänäkökulmasta katsottuna. Työntekijä on tehokkaampi, kun hänen työssäjaksamisen taso on korkealla. Iäkkäämmät henkilöt tarvitsevat usein enemmän lepoa, että heidän työskentelytaso pysyy korkealla.

5.4.2 Nuorempien työntekijöiden tulokset

Analysoidessa dokumentteja pystyi huomaamaan kirjoittajien olevan nuorempaa ikäluokkaa. Iän tuomaa moninaisuutta oli otettu huomioon yleisimmin nuoren työntekijän näkökulmasta, että kuinka hän näkee vanhempien työntekijöiden toimivan. Dokumentteina toimivat esseet olivat YAMK-opiskelijoiden kirjoittamia. Tästä voi hieman päätellä, että suurimmalta osin kirjoittajina eivät ole toimineet kaikkein iäkkäimmät henkilöt. Tuloksista myös selvisi, että monessa työyhteisössä enemmistönä ovat iältään vanhemmat työntekijät, joten tästäkin nuoremmat ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Kuten teoriaviitekehysessä, niin analysoidessa esiin tulleista asioista voi huomata, että nuorilla esiin tulleet asiat ovat usein vastakohtia vanhempiin työntekijöihin verrattuna.

Ajatusmaailman erilaisuus nousi esille nuorienkin kohdalla. Yleisesti katsoen ajatusmaailma on erilainen eri sukupolven edustajilla. Kuten eräs työntekijä kertoo työyhteisöstään: ”Toki työyhteisössä vallitsee edelleen niin sanotusti kahden ikäpolven tekijöitä, – –. Monesti ajattelutavat eivät kohtaa tietyissä asioissa eri ikäryhmien välillä.” (Essee 9.)

Kyseisessä yrityksessä tämä näkyy nuoremmille työntekijöille muun muassa vähäisenä vastuuna ja luottamuksen puutteena. Nuorempien ammattitaitoa ja erilaista näkemystä ei aina arvosteta niin paljoa kuin kokemusta. Eräs työyhteisön edustaja kommentoi asiaa näin: ” – – vanhemman ikäpolven esimiehet eivät anna nuorten tuoda uusia tapoja ja ajatuksia työn tekoon. ” (Essee 9.)

Uudet erilaiset ideat voivat antaa yritykselle uudenlaista ilmettä ja parantaa näin esimerkiksi tuloksellisuutta. Nuorilla henkilöillä saattaa olla todellakin arvokasta uutta tietoa, joita yritysten kannattaisi osata käyttää hyväkseen. Etenkin nuorten tietotekniset taidot ovat yleisesti ottaen huomattavasti korkeammalla tasolla kuin vanhempien ihmisten. Lisäksi nuorilla työntekijöillä saattaa olla paljon sellaista uutta tietoa asioista joista esimieskään ei ole tietoinen. Asiat eivät aina välttämättä liity pelkästään työntekoon, kuten eräs työntekijä avaa kokemuksiaan:

Monesti varsinkin vanhemmille esimiehille, joilla on erilainen arvomaailma, omat näkemykseni ja tieto työntekijöille kuuluvista eduista ja säännöksistä ovat arka paikka, koska kaikki eivät ole päivittäneet nykypäivän tietoa asioista. (Essee 9.)

Nuorilla, jotka eivät ole vielä kunnolla vakiinnuttaneet paikkaansa organisaatiossa on kova näyttämisen halu ja motivaatio tehdä vaikutus työnantajaansa. He haluavat näyttää olevansa pitämisen arvoisia. Tämä saattaa olla tehokasta yritykselle lyhyellä aikavälillä, mutta pitkällä aikavälillä se saattaa jopa haitata työntekoa. Erään teollisuusyrityksen työntekijä kuvailee heidän työyhteisönsä nuorempaa väkeä seuraavasti:

Nuorten insinöörien on luontevaa ottaa kahvikuppi mukaan työn ääreen ja olla tehokkaita. Luovassa työssä on erittäin tärkeää pitää taukoja. Usein ongelmat ratkeavat uudelleen työn ääreen istuttaessa tai porukalla kahvikupin ääressä. (Essee 4.)

Pitkällä aikavälillä työntekijälle on tärkeää saada arvostusta ja kiitosta organisaation suunnalta, näin he tuntevat enemmän turvallisuutta, omistautuvat ja sitoutuvat työskentelemään vielä paremmin organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Kokonaisuudessaan nuoret koettiin liberaalisemmiksi ja paremmin muutoksiin sopeutuviksi kuin iäkkäämmät. Nuorempien katsottiin kunnioittavan vanhempia työntekijöitä enemmän kuin vanhat nuorempia. Kuten eräs esimiesasemassa oleva henkilö kertoi asiasta näin: ”miun mielestä nuoret ovat paljon suvaitsevämpiä kuin vanhemmat ihmiset, että tota nuoret niinku osaa enemmän ajatella sitä nii, että okei tää on nyt vähän vanhempi, että se ei ehkä niin samanlaista huumoria yms ymmärrä (Haastattelu 2).”

Johtamisen näkökulmasta ajatellen työyhteisö kannattaa pitää avoimena, että asioista keskustellaan. On tärkeää pyrkiä saamaan ihmiset kanssa käymisiin toistensa kanssa. Ottaen huomioon ikänäkökulman, eri-ikäiset työntekijät kannattaa sijoittaa hyvissä ajoin toistensa seuraan, että he oppivat tuntemaan toistensa paremmin ja välttyttäisiin näin mahdollisilta ennakkoluuloilta. Etenkin uusien työntekijöiden kanssa on tärkeää, että he pääsevät nopeasti sisään yhteisöön ja pääsevät näyttämään todellisen luonteensa ja taitonsa. On tärkeää, että uusi työntekijä omaksuu organisaation sisäisen hiljaisen tiedon, eli yleiset käytännöt ja tavat hyvissä ajoin. Näin vältetään turhilta väärinymmärryksiltä.

5.5 Elämäntilanteeseen liittyvät tutkimustulokset

Elämäntilanteeseen liittyvissä tuloksissa eniten esille nousi perhetilanteen vaikutus työntekemiseen ja työyhteisöön. Opinnäytetyön teoriaviitekehysessä elämäntilannetta käsiteltiin suhteellisen vähän, oikeastaan perhetilanteen vaikutukset nousivat sielläkin eniten esille. Aineistosta pystyi huomaamaan, ettei iällä periaatteessa ole erikoisia vaikutuksia perhe-elämään, sitä tapahtuu kaiken ikäisillä, ainoastaan hieman eri lailla. Samassa työpaikassa olevilla ihmisillä on lukemattomia eri tilanteita menneillään elämässään. Etenkin perheelliset työntekijät toivovat joustavuutta, että voivat hoitaa perheasioita, jopa työaikoina. Useassa vastauksessa tuli esille, että organisaatioiden työajan joustot ovat todella hyvällä mallilla, eli joustavuutta on. Eräs insinöörinä työskentelevä henkilö kommentoi asiaa seuraavasti: ”Pienten koululaisten äiti laittaa aamuisin lapset kouluun ja jatkaa työpäivää illasta. Työajan joustot ovat tarpeen eri elämän tilanteissa oleville. Luonnollisesti joustoja odotetaan myös työntekijöiltä (Essee 4).” Työnantajan ymmärrys työn ulkopuolista elämää kohtaan lisää työtyytyväisyyttä työntekijöissä. Tämä tukee teoriaviitekehysessä esille tullutta tietoa siitä, että työntekijän hyvinvointi ja tehokkuus nousevat, kun työ ja yksityiselämä saadaan onnistuneesti yhteen sovitettua. (Työterveyslaitos 2016.)

Kuitenkin työnantajat odottavat myös joustavuutta työntekijöidenkin suunnalta. Ei ole yhdenvertaista, että esimerkiksi yksin elävät joutuvat aina venymään perheellisten tieltä. Tätä kuitenkin tapahtuu vielä jonkin verran: ”Olen myös törmännyt siihen, että minun odotetaan automaattisesti ”venyvän” tekemään pitempää päivää, jos työtilanne niin vaatii, koska minulla ei ole perhettä. (Essee 14)” Kokonaisuudessaan tätä ei kuitenkaan paljon ilmennyt aineistoissa.

Haastatteluissa selvisi, että perhetilanteen vaikutusta ja työaikojen joustamista on huomioitu organisaatioissa melko hyvin. Tietenkin tilanne riippuu työtehtävistä ja työpaikasta. Etenkin asiantuntijatehtävissä, joissa ei ole erikoisia aika-tilalutuksia, joustaminen toimii parhaiten, kuten eräs henkilöstöpäällikkö totesi:

– – meillä on esim liukuva työaika, että meillä voi työntekijä, jos täytyy käyä vaikka sairasta lasta hoitamassa päivällä tai vanhempaa hoitamassa päivällä tai käydä fysioterapiassa päivällä, niin sie voit lähtee kesken päivän. (Haastattelu 3.)

Toisen tyyppisessä organisaatiossa joustaminen menee enemmän työvuorojen vaihdoilla ja tarkoituksen mukaisella sijoittamisella, kuten eräs toinen henkilöstöpäällikkö sanoi:

– – työvuorosuunnittelun kannalta, nii myö pystytään hyvinkin reagoimaan siellä niin, että perheelliset iäkkäämmät henkilöt voi pitää viikonloppuja enempi vapaina ja nuoremmat jotka on kovastikin rahan tarpeessa, nii voi tehdä viikonloppuna enempi töitä. (Haastattelu 4.)

Lomissa tasapuolisuus näkyi myös todella hyvin:

Mulla on tasapuolisuus se yks kriteeri miten koitan työntekijöitä kohdella, eli meillä lomat kiertää. Eli sillä ei ole väliä et onko naimisissa tai onko lapsia vai onko yksinhuoltaja. Kaikilla sit ihan samalla tavalla. Toki meillä on silleen et yhen viikon voi toivoo ja kolme viikkoo kulkoo kiertävänä. (Haastattelu 2.)

Joustavuutta ja tasapuolisuutta näkyi hyvin tuloksissa. Eräs haastateltava huomasi, että ajan myötä suhtautuminen on tasapuolistunut ja suvaitsevaisuus kasvanut: ” – – hyväksyttään sitä, että ihmiset ellää sinkkuna paljon enemmän ja niillä on samanlaiset vaatimukset vapaa-ajasta kuin perheellisillä.” (Haastattelu 1.)

Jokainen viettää yksityiselämänsä haluamallaan tavalla, eikä sinänsä yksityiselämä edes kuulu työpaikalle. Eikä sillä saa olla mitään vaikutusta henkilön kohteluun työpaikalla, että mitä kyseinen henkilö vapaa-aikanaan tekee. Tärkeintä on, että niillä ei ole vaikutusta työntekoon ja työyhteisöön. Eräs haastateltava kommentoi asiaa seuraavasti:

Ensinnäkkään minua yleensäkkään kiinnosta se, että mitä ihminen niinku siviilissä tekkee tai minkäänlaisia sellaisia niinku siviilipuolen asioita. Ei se minun mielestä työnantajaa piä ees kiinnostakaan. Minua kiinnostaa miten se voi työssä ja miten se osaa sen työn ja et miten sit minun yksikön tavoitteet sillä tavalla saavutetaan. (Haastattelu 1.)

Eräässä esseessä painotettiin, että esimiehen tulee siinä tilanteessa alkaa olla kiinnostunut työntekijän vapaa-ajan tekemisistä, kun sillä alkaa olla vaikutuksia työn tekoon:

Esimiehen tehtävistä yksi haastavista on huomioida tässä teemassa työntekijän yksityiselämässä olevat asiat. Sinänsä yksityiselämä ei kuulu työpaikalle, eikä työntekijä ole velvollinen niitä sepostamaankaan, mutta mikäli yksityiselämän vaikeudet, hankaluudet tai ylipäättään, vaikka fyysisen kunnon hoitamattomuus vaikuttaa jo työssä jaksamiseen, on esimiehen velvollisuus tarttua asiaan. (Essee 11.)

Näillä viittauksilla ei kuitenkaan tarkoiteta, että esimiehen tulisi olla välinpitämättömän alaisiaan kohtaan. Aidosti työntekijöistään kiinnostunut esimies, nostaa työtyytyväisyyttä ja työntekijät näin tietävät, että heihin luotetaan. Hyvällä esimiehellä on siis hyvät vuorovaikutustaidot ja etenkin hän on hyvä kuuntelija, keskusteluiden ei aina tarvitse edes liittyä työhön. Eräässä esseessä asiaa kommentoitiin seuraavasti:

Jokaisella on joskus työelämässä tai työelämän ulkopuolella huolia ja murheita, jotka voivat haluamattaan heijastua työntekoon. Olisikin erittäin suotavaa, jos esimies välillä juttelisi ja kuuntelisi työntekijöitä, jolloin suhtautuminen heihin olisi luontevampaa. (Essee 9.)

Esimiesten näkökulmasta henkilökohtaisista asioista puhuminen katsottiin olevan haastavaa. Toiset ovat avoimempia kuin toiset ja tietyissä tilanteissa pitää käyttää harkintaa, että mitä pystyy toiselta kysymään. Tätä asiaa huomattiin myös näkyvän organisaatioissa. Eräs työntekijä kertoi omista kokemuksistaan seuraavaa:

Moninaisuuteen liittyvä työn, perheen ja muun yksityiselämän yhteensovittamisen vaikeus jää esimiehiltä usein vähäisempään rooliin esim. kehittämiskeskusteluissa. Aihepiiri tunnustetaan vaikeaksi lähestyä, koska siinä mennään jo merkittävästi yksityisyyden suojan puolelle. (Essee 13.)

Elämäntilanteen vaikutusta työhön on vaikea huomata nopeasti, tämä kerrottiin näkyvän eniten uupumuksena, väsymyksenä ja mielialojen vaihteluna. Esimiehen näkökulmasta on tärkeää, että alaiset pystyvät tulemaan kertomaan huolensa hänelle ilman, että he joutuvat pelkäämään työpaikkansa puolesta. Tästä johtuen työyhteisen avoimuus katsottiin olevan tärkeää työpaikoilla.

5.6 Sukupuoleen liittyvät tutkimustulokset

Sukupuoleen liittyviä vastauksia tuli aineistossa esiin useaan otteeseen, mutta sillä ei koettu olevan paljon vaikutusta kyseisissä työyhteisöissä tai siihen ei otettu kantaa niin paljon kuin ikään liittyvään moninaisuuteen. Sukupuolierojen katsotaan olevan itsestäänselvyys työpaikoilla, että monet saattoivat hieman jättää sen pienemmälle arvolle. Tuloksia sukupuolieroista tuli työpaikoilta, joissa oli tietty enemmistö toista sukupuolta. Tästä voi myös huomata, että sukupuolten välinen tasa-arvo on kohdillaan työpaikoilla. Niistä ei löydy niin paljon huomautettavaa, vaikka se hyvin tiedostetaan erilaisuudeksi. Tämä näkyi myös vastauksissa: ”Myöskään työyhteisössämme sukupuolten välillä ei ole eriarvoisuutta, vaan kaikki tekevät samaa työtä. Ei ole eritelty naisten ja miesten hommia, vaan edetään tilannekohtaisesti.” (Essee 11.)

Tuloksista kuitenkin selvisi se, että sukupuolisesti moninaisen työyhteisön katsottiin olevan parempi kuin homogeeninen mies- tai naisvaltainen työyhteisö. Sukupuolten eroissa nähtiin positiivisia eroja, negatiivisuutta ei näkynyt oikeastaan ollenkaan. Kuten monessa muussakin moninaisuustekijässä niin myös sukupuolten välillä on eroja ajattelutavoissa, mutta kokonaisuudessaan sen katsotaan olevan positiivinen asia: ”Naisilla ja miehillä on asioihin hieman erilainen katsontakanta ja ajattelutapa, joten yleensä asioita tulee ”pyöriteltyä” monelta kantilta.” (Essee 10.)

Aloilla, joissa on tietty sukupuoli enemmistö, ei pidetty ongelmana toisen sukupuolen tuloa työyhteisöön. Eräs miesvaltaisella alalla työskentelevä ei nähnyt asiassa mitään ongelmaa ainakaan heidän työyhteisössään: ”Mielestäni naiset sopivat työyhteisöön varsin hyvin ja heitä kohdellaan tasaveroisina työntekijöinä. – Myös muut toimistorutiinit on jaettu tasan koko toimiston henkilöstölle.” (Essee 4.)

Eräs toinen miesvaltaisella alalla työskentelevä henkilö otti eri sukupuolten ajattelutavat huomioon ja toivoi itseasiassa enemmän naisia alalleen. Hän näki sen ainoastaan positiivisena asiana:

Kaipaisin itse lisää naisia alallemme. Olen oppinut käytännön kokemuksella sen, että naiset ovat tarkempia erinäisissä asioissa kuin miehet. Joskus miesten logiikka ei yksinkertaisesti riitä ymmärtämään asioiden kulkua, vaan naiset osaavat sen paremmin. Naiset vaan tekevät tiettyjä asioita tarkemmin ja jopa yksinkertaisemmin kuin miehet. (Essee 7.)

Nämä edellä olevat aineistossa esiin nousseet asiat poikkeavat teoriaviitekehyyksessä kerrotusta asiasta, jossa Collianderin ym. (2009, 92) mukaan etenkin koulutettujen naisten tulo aiemmin miesvaltaisille työpaikoille voidaan kokea uhkana organisaatiokulttuurille, joka on perustunut miehisyyteen. Aineistosta pystyi kuitenkin huomaamaan, että miehet eivät pitäneet tätä suurena haittana vaan enemmänkin erittäin positiivisena asiana.

Aineistosta pystyi huomaamaan, että kunnioitus toista sukupuolta kohtaan oli molemminpuolinen, eikä ennakkoluuloja löytynyt. Myös naisvaltaisella alalla katsottiin miesten olevan parempia tietyissä tilanteissa:

Lisäksi on tilanteita, joissa esimerkiksi miehet menevät nimenomaan siksi, että heillä on niihin paremmat fyysiset edellytykset. Tässä ei mielestäni rikota kuitenkaan sukupuolten välisiä tasa-arvoasioita, vaan todetaan faktat, että sukupuolella voi olla joissain tilanteissa väliä. (Essee 11.)

Jo aikaisemmin mainittua Collianderin ym. (2009, 92) esittämää asiaa kuitenkin tukivat yksittäiset kokemukset. Eräs miesvaltaisella alalla työskentelevä nainen kommentoi asiaa seuraavasti:

Lähes ainoana naispuolisena työntekijänä työskenteleminen työyhteisössä on ollut välillä haasteellista. Koen, että minulta odotetaan enemmän. – – Työyhteisössä ärsynnyn edelleen siitä, jos minua ”tytötellään”. Koen, että se on tavallaan naisen aliarvostamista. (Essee 14.)

Selvisi kuitenkin, että nykyisin se on vähentynyt huomattavasti, ainoastaan asiakkaiden toimesta hän näki tytöttelyä vielä näkyvän:

Toisaalta tämä on muuttunut vuosien saatossa siten, että enää minua ei arvoteta työyhteisössä pelkästään naiseuden kautta, vaan minua arvostetaan tekemäni työn ja osaamiseni perusteella. Nykyisin vaikuttaa siltä, että välttämättä lähimmät työtoverini eivät mitenkään noteeraa, että olen eri sukupuolta. – – Onneksi tätä tapahtuu yhä harvemmin ja harvemmin - nykyisin enää oikeastaan asiakkaiden toimesta. (Essee 14.)

Työyhteisöä pystyy muokkaamaan tulevaisuutta ajatellen moninaisemmaksi, ottaen kuitenkin rekrytoinnissa huomioon tasapuolisuuden. Lähtökohtana on se, että paras valitaan. Eräässä haastattelussa otettiin kuitenkin huomioon seuraavaa: ” – – et jos on naisvaltainen työyhteisö ja, jos naismies hakija on samanvertaisia, nii otetaan se mies, et tavallaa tulee siihen työyhteisöön ja yksikköön sitä moninaisuutta.” (Haastattelu 3.) Voidaan siis katsoa, että hakijat ovat samantasoisia, mutta mies saattaisi tuoda naisvaltaiseen työyhteisöön erilaista ajattelua ja toimintatapoja, joista voi olla suuriakin hyötyjä tuloksellisesti katsottuna. Tämä tukee teoriaviitekehityksessä esiin noussutta asiaa, että rekrytoinnilla voidaan muuttaa yrityksen henkilöstörakennetta esimerkiksi silloin, jos työvoima on erittäin homogeenistä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 19).

Esimiesnäkökulmasta esille otettiin myös jo aikaisemmin mainittu tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Ja etenkin Suomessa tätä sukupuolten välistä yhdenvertaisuutta on käsitelty jo pitkään, niin sen katsottiin myös esimiesten näkökulmasta olevan kunnossa. Pieniä eroja kyllä huomattiin johdettaessa eri sukupuolta. Eräs haastateltava kertoi seuraavaa sukupuolten välisistä eroista: ”Tytöt ja pojat on iät ajat Suomessa kasvatettu vähän eri tavalla, nii niitten johtaminen on hieman erilaista sitten siinä aikuisvaiheessa.” (Haastattelu 1.)

Edelliseen liittyen toinen haastateltava kertoi taas omasta kokemuksestaan seuraavaa antaessaan palautetta miehelle: ”Tää klassikko, et miehelle voi sanoa suoremmin pitää paikkansa, naiselle niin kun sanot, niin se loukkaantuu. Et tän tyyliä asioita oon siis niinku oppinut.” (Haastattelu 3.)

Yhteenvedona pystyy sanomaan, että pohjoiskarjalaisissa organisaatioissa ymmärretään sukupuolen moninaisuus ja, että sukupuolten välinen tasa-arvo on kunnossa. Lisäksi esimiehet ymmärtävät hyvin sukupuolten väliset erot johtamisessa ja osaavat toimia sen mukaan eri tilanteissa.

5.7 Osaamiseen liittyvät tutkimustulokset

Aineistossa osaaminen nousi esille näkymättömistä tekijöistä eniten. Opinnäytetyön teoriaviitekehityksessä kyseistä aihetta käytiin läpi melko suppeasti, joten teoriasta katsellen tulos on hieman yllättävä. Muuten analysointi meni teoriaviitekehitystä mukaillen, mutta osaaminen oli aihe mistä aineistosta löytyi paljon tietoa verrattuna teoriaviitekehitykseen. Osaaminenkin pystytään jakamaan näkyvään ja näkymättömään, lisäksi sitä syntyy esimerkiksi kokemusten ja kouluttautumisen kautta. Eräässä esseessä osaaminen määriteltiin seuraavasti:

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaaminen on myös asennetta ja motivaatiota löytää asian merkitys. Osaaminen on onneksi asia, jota voimme kehittää ja harjoitella, se ei ole osa meidän persoonallisuutta, luonteenpiirrettä tai vanha pinttynyt tapa. Samalla osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhan poisoppimista, ei kuitenkaan vanhojen asioiden unohtamista. (Essee 16.)

Tuloksista selvisi, että organisaatioissa löytyy paljon erilaista osaamista ja sillä katsottiin olevan vain positiivisia vaikutuksia organisaatioille. Työyhteisön moninainen osaaminen antaa erilaista ja uutta näkökulmaa asioihin, toiselle yksinkertainen asia voi toiselle olla hankala. Sen katsottiin vaikuttavan tulokseen ja olevan hyötynä esimerkiksi ongelmatilanteissa.

Koulutustaustojen moninaisuus vaikuttaa keskusteluihin ja ideointiin myönteisesti. Se myös parantaa ryhmän tulosta ja oppimista. Moninaisesta koulutustaustasta on erityisesti hyötyä ongelmatilanteissa ja kehitystoiminnassa. (Essee 4.)

Eräässä terveydenhuoltoalan asiantuntijaorganisaatiossa osaaminen jaettiin seuraavalla tavalla: ”Tietysti meidänkin alueella, osalla on niinku hyvin spesifiä, pientä, tarkkaa osaamista, kun taas toisilla on niinku laaja-alaisempaa osaamista, mutta ei niin spesifiä ehkä sitten.” (Haastattelu 1.)

Työyhteisössä on hyvä pyrkiä jakamaan osaamista toisille. Tällä tavoin erilainen osaaminen siirtyy henkilöltä toiselle, samalla näkyviin tulee uusia näkökulmia ja loppujen lopuksi se auttaa kehittämään työyhteisön osaamista. Yhdessä yrityksessä tätä tehdään työkierron avulla:

Tämä tuo monimuotoisuutta ja vaatimusta sopeutumiseen työntekijöillemme, mutta tuo myös verkostoitumista, uusin käytäntöjen oppimista, tiedon siirtoa ja piristävääkin vaihtelua. Saamme tulokkaan mukana aitoa ihmettelyä toimintaprosesseistamme, mikä toimii kehittämistarpeiden esille tuojana. (Essee 11.)

Erilainen osaaminen nähtiin myös eräässä työyhteisössä pienenä haasteena:

Toiset lähestyvät asioita teorioiden ja pohdintojen kautta, kun taas toiset enemmänkin tekemisen kautta. Tällöin tulee helposti vastaan erilaisia konflikteja, kun samaa ongelmaa lähestytään erilaisin näkökulmin. Pahimmillaan tilanne on silloin, kun nämä kaksi edellä mainittua henkilöryhmää eivät arvosta toistensa työtä ollenkaan. Pohdintojen ja teorioiden kautta ratkaisunsa löytävä henkilö ei arvosta käytännön kautta saatua tietoa, ja toisinpäin. (Essee 12.)

Pienenä haittana moninaisesta osaamisesta oli myös eri työehtosopimukseen liittyvät asiat: ”Pahaltahan se johdosta tuntuu, kun samoja asioita vaaditaan tehtäväksi ja samasta tai rinnastettavasta tehtävästä maksetaan erilainen korvaus (Essee 2).” Tämä oli kuitenkin kaikkien tiedossa ja asia hyväksyttiin ja ymmärrettiin suhteellisen hyvin.

5.8 Monikulttuurisuuteen liittyvät tutkimustulokset

Tässä aihealueessa keskitytään monikulttuurisuuteen liittyviin asioihin moninaisuudessa. Aineistossa monikulttuurisuus nousi useaan otteeseen esille, sillä nähtiin teoriaviitekehäyksessä olevan suuri vaikutus työyhteisöön ja sen nähtiin olevan erittäin näkyvä ominaisuus. Kuitenkaan monikulttuurisuutta nähtiin olevan hyvin vähän pohjoiskarjalaisissa työyhteisöissä.

Monikulttuurisuus nähdään usein maahanmuuttajina, mutta se voi olla myös maan sisäisiä kulttuurieroja. Lisäksi monikulttuurisuutta lisäävät henkilöt, joiden toinen vanhemmista on ulkomaalainen. Peruseriaatteena on se, että kauempaa tulleella kulttuuri on huomattavasti erilaisempi.

5.8.1 Eri kansallisuuksien näkyminen Pohjois-Karjalassa

Venäläiset nähtiin olevan eniten esillä monikulttuurisessa työyhteisössä, mikä on helposti selitettävissä maantieteellisellä sijainnilla. Lisäksi venäläiset turistit ovat tärkeä segmentti monelle yritykselle Pohjois-Karjalassa, joten venäjän kieltä osaavia arvostetaan työhakuprosessissa. Yksi haastateltava näki venäjän kielen osaamisen olevan suuri etu työnhakijalla: ” – – venäjän kieliset mennee hakuprosessissa aika korkeelle, jopa siinäkin vaiheessa, et heillä ei ois hirveesti kaupalan kokemusta, koska meillä venäläiset on niin tärkeä asiakasryhmä (Haastattelu 2).”

Toinen haastateltava kertoi myös venäläisten olevan tärkeä segmentti, että se otetaan huomioon jopa koulutuksissa: ” – – me ollaan aika montakin ryhmää koulutettu venäläisen kulttuurin ja kulutuskäyttäytymisen ja asiakkaiden ymmärtämiseen (Haastattelu 4).”

Venäläiset olivat oikeastaan ainut ryhmä, jota näkyi selvästi sekä työyhteisöissä että asiakkaissa. Muuten monikulttuurisuus näkyi työyhteisöissä vähäisesti, mutta asiakkaissa ja potilaissa hieman enemmän. Alueella sinänsä liikkuu eri kansallisuuksia, mutta suurimmalta osin venäläisten lisäksi he ovat yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen vaihto-opiskelijoita.

5.8.2 Tulevaisuuden tilanne ja työpaikkojen vaatimukset

Haastateltavat eivät itseasiassa keksineet syytä miksi tänne Pohjois-Karjalaan joku haluaisi asettua, mikä olisi se syy. Yhtenä tekijänä mainittiin kaukainen sijainti ja täällä päin ei ole suuria kaupunkeja, jotka kiinnostaisivat suurta joukkoa. Lisäksi työttömyys on tällä hetkellä suurta Pohjois-Karjalan alueella ja se on viime aikoina vielä kasvanut (Karjalainen 2015). Lisäksi yrityksillä ei ole valmiuksia vielä ottaa eri kansallisuuksia töihin, sillä suomen kielen osaaminen katsottiin olevan välttämätön useilla työpaikoilla. Eräs haastateltava kommentoi asiaa seuraavasti:

Potilastyössä se on hyvin selkee, että ei voi ottaa ku potilaan kieltä puhuvia henkilöitä. Myö ei englannin kielisiä voia ees palkata muuta, ku esim röntgenlääkäriks, jotka vaan kattoo kuvia. Nii ne voi lausuu englanniks, mut esim psykiatri ei voi kyllä hoitaa psykoottisia potilaita englanniksi. (Haastattelu 1.)

Lisäksi hänen mielestä Suomen byrokratian tunteminen on tärkeää ainakin asiantuntija tehtävissä terveydenhuolto alalla:

Suomessa ku on oma byrokraattinen hallintomalli, et siis tota asiantuntijat, oikeestaan ict:tä lukuunottamatta, nii on kaikki niinku oikeestaan ol-tava suomalaisen koulutusjärjestelmän käyneitä, et ne ymmärtää rakenteen mikä meillä on. (Haastattelu 1.)

ICT ala on poikkeus, mutta kyseisessä organisaatiossa ei pystytä kilpailemaan palkkauksessa seudun muille isoille yrityksille: ”ICT on poikkeus, mutta tälleen Pohjois-Karjalassa, jos tulee ICT asiantuntija, nii ne mennee semmosiin hommiin mistä ne saa kovempaa palkkaa, näihin isompiin yrityksiin mitä täällä on (Haastattelu 1).”

Tällä hetkellä monikulttuurisuus on siis vähäistä, mutta tulevaisuudessa sen nähdään kasvavan. Aineistossa nousi esille, että etenkin venäläisiä työnhakijoita oletettiin olevan tulevaisuudessa entistä enemmän. Pohjois-Karjalassa sijaitsee useita vientiä harjoittavia yrityksiä, joten kansainväliselle osaamiselle nähtiin olevan tarvetta tulevaisuudessa. Suomi ei kuitenkaan pärjää palkkauksessa monelle muulle valtiolle, etenkin puhuessa lääkäreistä, niin Suomi ei houkuta alan parhaimmista tänne tulemaan:

– – sielläkkii ne kohdistuu kovemman palkkatason maihin, kuten tota nii Saksaan ja tuonne Britanniaan, mutta Suomeen ne on tällä hetkellä tulleet Virosta ja Venäjältä käytännössä nämä meidän alan ammattilaiset. (Haastattelu 1.)

Lisäksi viimeaikainen pakolaisvirta Eurooppaan on vaikuttanut Pohjois-Karjalaan vastaanottokeskusten muodossa. Tulevaisuus näyttää miten tilanne täälläpäin etenee. Eräs haastateltava kommentoi tilannetta seuraavasti:

– – nythän tilanne on semmonen, että sitä ei tiedä että tässähän voi tapahtua todella nopeitakin muutoksia, että mitenkä tämä ihmisvirrat menee, että seuraava kesä varmaan näyttää aika paljonkin sitä, että kuinka paljon suomeen erinäköisiä kulttuureja ja kansalaisuuksia tulee. (Haastattelu 4.)

Monella turvapaikan saaneilla henkilöillä ei ole vielä koulutusta, etenkin korkeakoulutusta. Useimmat heistä tulevat todella erilaisista kulttuureista, joten kotouttaminen ja ammattiin kouluttautuminen vie aikaa, joten ihan heti lähitulevaisuudessa heidän ei oletettu tulevan työmarkkinoille. Korkeakoulutettuja hakijoista on alle 10 % koko Suomessa, joten sitäkään kautta ei ole suurta vaikutusta ihan heti lähitulevaisuudessa tule olemaan. Etenkin, kun pitää kyetä vertaamaan kyseisen valtion koulutustasoa Suomen vaatimuksiin. (Hevonoja 2016.)

5.8.3 Monikulttuurisuuden vaikutukset työyhteisöön

Pohjois-Karjalassa monikulttuurisuutta on havaittu vähän työyhteisöissä, joten kokemusta siitä ei paljoa löydy. Kuten jo aikaisemmin kerrottu, niin tulevaisuudessa sen odotettiin kasvavan hieman ja sillä todettiin olevan selviä vaikutuksia työyhteisöön, sekä positiivisia että negatiivisia. Erilaisiin käytäntöihin pystytään sopeutumaan ja asenteet pystyvät muuttumaan, jos henkilö itse niin haluaa. Kommunikointi oli asia, joka nähtiin haasteena ainakin aluksi. Vaikka kielitaitoa löytyy organisaatioissa, on aina mahdollisuus väärinymmärryksiin, jos kumpikin osapuoli keskustelee keskenään itselleen vieraalla kielellä. Pääsääntöisesti sen katsottiin kuitenkin tuovan enemmän positiivisia vaikutuksia työyhteisöön. Eräässä esseessä kerrottiin kokemuksia ulkomaalaisista harjoittelijoista työyhteisössä positiiviseen sävyyn:

– – harjoittelijoiden ja projektityöntekijöiden joukossa on ollut eri kulttuuritaustan omaavia työntekijöitä, mikä on elävöittänyt ja osaltaan myös kansainvälistänyt työyhteisöä. Myös verkostoituminen oman organisaation ulkopuolelle tuo nopeasti uutta moninaisuutta työtehtäviin ja sen parissa työskenteleviin ihmisiin. (Essee 13.)

Eri kulttuurista tuleva henkilö tuo siis erilaista ilmapiiriä työyhteisöön ja samalla erilaisia näkökulmia. Edellä oleva sitaatti sivuaa hyvin teoriaviitekehäksessä ker-

rottua asiaa siitä, miten polykronisen kulttuurin omaava henkilö eroaa monokronisesta. Kun suomalaiseen monokroniseen kulttuurin tulee polykronisen kulttuurin omaava henkilö, niin se vaikuttaa työyhteisöön monella tapaa, esimerkiksi elävöittäen työilmapiiriä. Sopeutumiseen kuitenkin vaaditaan, että molempien osapuolien pitää hyväksyä toisten erilaisuus ja erilainen kulttuuritausta. Etenkin ulkopuolisena henkilönä uuteen paikkaan tulevan täytyy pyrkiä hyväksyä valtakulttuuri, se helpottaa huomattavasti sopeutumista. Yhdessä esseessä asiaa kommentoitiin seuraavasti:

Mielestäni meidän on myös syytä muistaa, että maahanmuuttajien on saatava tietoa ja tukea valtakulttuurista. Sopeutuminen ja yhteistyö eivät toimi, elleivät molemmat osapuolet tunne toistensa tapoja. Työntekijöiden koulutuksen ja ehkä synnyin paikankin sekä iän mukaan luulen, että meillä on eroavaisuuksia kulttuuritaustoissa. (Essee 8.)

Moninainen työyhteisö on pitkällä aikavälillä tuottoisa, mutta se tuo myös haasteensa, etenkin alkuvaiheessa. Eri kulttuureista tulevat henkilöt tuovat mukanaan omat toimintatapansa. Heidät täytyy siis sopeuttaa organisaation toimintatapoihin, se saattaa viedä aikaa ja samalla tuoda hieman lisäkustannuksia. Tietenkään yksittäisen henkilön kohdalla asiat eivät ole suuria, mutta asia on hyvä ottaa valmiiksi huomioon. Eräessä esseessä asiaa kommentoitiin seuraavasti:

Toinen tekijä moninaisuuden tuomista haasteita voi olla runsaslukuinen joukko ulkomaisia työntekijöitä, joilla on hyvin erilaiset kulttuuriset toimintatavat. Ne yritykset joilla on paljon eri kulttuureista tulleita työntekijöitä joutuvat varmasti panostamaan eri kulttuuristen työntekijöiden huomiointiin työyhteisössään. (Essee 18.)

Usein tällaiset asiat on otettu huomioon organisaatioissa. He tarvitsevat enemmän aikaa työpaikan pelisääntöjen ja suomalaisen työpaikkakulttuurin omaksumiseen. Lisäksi esimiehet tarvitsevat koulutusta, kuinka toimia eri kulttuurista tulleiden ihmisten kanssa. Molemminpuolinen avoimuus auttaa sopeutumisen nopeutumiseen. Avoimella ilmapiirillä poistetaan mahdollisia ennakkoluuloja, joita saattaa työyhteisössä esiintyä. Kulttuuritaustaltaan moninainen työyhteisö voi parhaimmillaan korostaa jäsentensä luovuutta ja tehokkuutta, jos kyseisiin moninaisuustekijöihin suhtaudutaan voimavaroina (Colliander ym. 2009, 206).

5.8.4 Suomen sisäiset kulttuurierot

Suomen sisälläkin on kulttuurieroja, vaikka niitä saattaa olla hankala huomata. Teoriaviitekehyksessä tätä asiaa ei oikeastaan ole sivuttu ollenkaan, mutta aineistossa tämä nousi pariin otteeseen esille. Periaatteessa lähtökohtana ovat stereotyyppit, esimerkiksi kieroista savolaisista ja hitaista hämäläisistä, ja asiat tulevat usein esille työyhteisöjen huumorissa. Eräässä esseessä työntekijä kertoi työpaikkansa huumorin perustuvan vitseihin työkavereiden kotipaikoista, hän kertoi asian seuraavasti: ”Työyhteisössämme suurimmat kulttuurierot määräytyvät lähinnä kotipaikan suhteen. Tämä tiedostetaan ja käytetään myös huumorin työkaluna keskusteluissa. Huumori on hyväntahtoista ja tuokin piristystä päivään. (Essee 1.)”

Tietyissä kohdin stereotyyppioissakin on perää, sillä esimerkiksi karjalaisten työyhteisöjen katsottiin olevan luonteeltaan sosiaalisia. Jo pelkästään puheen perusteella työyhteisöön voi tulla moninaisuutta. Suomessa murteet ovat vahvoja eri alueilla ja niistä löytyy paljon eroavaisuuksia. Lisäksi esimerkiksi kahvipöytäkeskustelujen aihe voi olla erilainen eri paikoissa. Esimerkiksi urheilusta puhuttaessa lajin suosio kyseissä paikassa vaikuttaa keskusteluihin, esimerkiksi onko kyseisen paikkakunta tunnettu pesäpallo- vai jääkiekkokunta. Ja lisäksi metsästyksen voi olla normaali puheenaihe Pohjois-Karjalassa, niin esimerkiksi Helsingissä koko elämänsä asuneelle aihe voi olla hyvinkin vieras ja tavallaan hieman outo.

5.9 Henkilön persoonaan ja luonteeseen liittyvät tutkimustulokset

Luonne on sellainen moninaisuudentekijä mihin on vaikea vaikuttaa, sillä se on tullut syntyessä perintönä. Tietenkin, jos ihminen tunnistaa itsessään sellaisia luonteenpiirteitä jotka ovat haitaksi elämässä, niin niistäkin voi pyrkiä kasvamaan eroon. (Essee 18.) Henkilöiden erilaiset persoonat ja luonteenpiirteet nousivat aineistossa esille useasti ja niiden katsottiin olevan yksi suurimmista asioista, mikä tuottaa hankaluuksia työyhteisössä. Kokonaisuudessaan erilaiset ihmiset pystytään hyväksymään, mutta luonteeltaan hankalat ihmiset tuovat negatiivista

ilmapiiriä työyhteisöön. Etenkin itsensä korostaminen nähtiin eräissä esseissä negatiiviseksi asiaksi:

Työyhteisössä vaikeasti siedettävät ilmiöt ja asiat ovat usein ihmisen luonteeseen liittyviä asioita. Kaiken tietävät ja kaiken osaavat ihmiset ovat hankalia ihmisiä jokapäiväisessä työyhteisössä. Myös ns. päälle-päsmärit ja pätemisen tarpeessa olevat ovat vaikeita työkavereina. Joka paikkaan oman itsensä esiintuominen on myös pitemmän päälle ärsyttävä piirre. (Essee 10.)

Kyseiseen asiaan suhtautuminen riippuu tietysti myös henkilön luonteesta. Kaikille edellisessä viittauksessa kerrottu asia ei välttämättä ole sietämätön. Toiset henkilöt sietävät negatiivisia asioita paremmin kuin toiset.

Lisäksi koettiin, että työyhteisössä samalaisen ajatusmaailman omaavat henkilöt viihtyvät ja tulevat toimeen toistensa kanssa paremmin:

Osa työkavereista on helposti lähestyttäviä ja heistä saa ystäviä ja kavereita hyvinkin helposti, jopa yksityiselämän puolelle. Osan kanssa ajatukset ja luonteet eivät synkkaa ollenkaan yhteen. Luonteiden erilaisuus aiheuttaa jonkin verran myös blokkiutumista ja kuppikuntaisuutta. (Essee 4.)

Aineistossa pystyi lisäksi jakamaan henkilöt kahteen luonteenpiirteisiin liittyvään ryhmään; introvertteihin ja ekstrovertteihin. Introvertteja pidetään rauhallisina, hiljaisina ja hieman sisäänpäin kääntyneinä, kun taas ekstroverttejä pidetään, sosiaalisina, verbaalisina ja seuran hakuisina (Kärjä 2015). Hiljaisien henkilöiden katsottiin olevan kiltimpiä ja tunnollisempia. He jäivät myös useammin huomioimatta kuin enemmän itseään esillä pitävät. Eräässä esseessä nousi esille, että heille on myös helpompi antaa lisätöitä esimiesten taholta: ”Ns. kiltit ja työssään puurtavat kuormitetaan monesti lisätöillä paljon helpommin kuin ne, jotka osaavat sanoa myös ”ei” (Essee 10).” Kyseisessä tilanteessa esimiehillä ei ole ollut teoriavii-tekeyksessä esille nousseen hyvän esimiehen taitoa olla kaikille tasapuolinen (Lindgren 2008, 11).

Erilaisilla luonteenpiirteillä katsottiin olevan paljon merkitystä eri työtehtävissä. Tietyn tyyppisissä tehtävissä rauhalliset henkilöt pärjäävät hyvin, kuten eräässä

esseessä korostettiin seuraavaa: ”Valvomotyöntekijän luonne tulee olla rauhallinen ja paineensietokyky hyvä (Essee 1).” Lisäksi tietyissä tilanteissa katsottiin erilaisten persoonien toimivan paremmin, tätä huomioitiin etenkin terveydenhoito alalla:

Mikäli tilanteessa olisi hyvä olla rauhallinen, ehkä vähän hiljaisempi hoitaja, voidaan hänen vahvuuttaan hyödyntää. Tai jos tilanteessa olisi hyvä olla napakka, suorasanainen hoitaja, voidaan niin ikään hyödyntää tätä. Omalla erikoisalalla persoona on merkittävä ”työväline” (Essee 11.)

Tällaisessa työtehtävässä esimiehelle hyvänä keinona on sijoittaa erityyppisiä henkilöitä samaan aikaan töihin, että tilanteesta riippuen heillä on mahdollisuus selvittää hankala tilanne mahdollisimman hyvin käyttäen eri henkilöiden osaamista. Esimiehelle on siis tärkeää tuntea alaisensa ja heidän taitonsa sekä luonteensa. Lisäksi esimiehelle on myös tärkeää osata toimia erilaisten persoonien kanssa. Tämä nousee esille etenkin negatiivisista asioista puhuttaessa ja palautetta annettaessa. Esimerkiksi, jos sama asia täytyy kertoa usealle eri henkilölle, niin asiaa ei voi kertoa kaikille samalla tyylillä. Eräs haastateltava kertoi käyttävänsä tähän työkalua, jonka avulla hän valmistautuu keskusteluihin:

Pitää ottaa huomioon se kenen kanssa juttelet, eli millä tavalla sinä sen asian esität. Se henkilön persoona pitää sillä tavalla olla tiedossa. Mie käytän paljon noita ”inside” värejä ennen ku mietin, että onko punanen, sininen, keltanen vai vihree ihminen ja millä tavalla niitä lähestyttään. Ja yritän löytää sen kommunikointi keinon, mikä sille mun työntekijälle on silleen sopiva. (Haastattelu 2.)

5.10 Muut tutkimustulokset

Tässä aiheessa käsitellään muita aineistosta esille tulleita asioita, joita ei esiintynyt aineistossa niin paljon, että niistä olisi saanut tarpeeksi laajan yksittäisen osaluheen. Esille nousseet asiat ovat siis yksittäisiä tai ne ovat muuten jääneet vähemmälle analysoinnille. Nähtiin kuitenkin, että esille nousseista asioista löytyi opinnäytetyölle tärkeitä näkökulmia, joten ne ovat kerrottuna tässä aihealueessa.

Esimerkiksi seksuaalinen vähemmistö huomioitiin aineistossa, mutta sitä ei huomattu tai ei ainakaan tiedetty olevan heidän työyhteisöissään. Samoin politiikalla

ei katsottu olevan paljon vaikutusta kyseisissä työyhteisöissä, eikä äärisuuntauksiakaan löytynyt.

5.10.1 Uskonnot

Uskonnot nousivat jonkin verran esille tuloksissa, mutta niistä ei tehty mitään erikoisia päätelmiä. Niiden ei nähty vaikuttavan erikoisemmin työyhteisöön, koska ne eivät esimerkiksi kuuluneet yleisimpiin keskustelun aiheisiin. Eräässä esseessä aihetta kommentoitiin seuraavasti:

Uskonnollisuus ei tule esille jokapäiväisessä työssä. Itseasiassa tästä emme juurikaan keskustele, enkä tunne ihmisten vakaumuksia. En koe henkisten asioiden vaikuttavan paljonkaan työn tekemiseen, enkä ole havainnut tiettyinä eri uskontojen juhlapäivinä mitään poikkeavaa. (Essee 11.)

Tämä on ymmärrettävää, sillä uskontojen ei pidetty kuuluvan työpaikalle, eikä sitä pidettäisi mielekkäänä, jos ne tulisivat liian paljon esille. Työpaikalla on tarkoituksena tehdä töitä. Yksi työntekijä kommentoi asiaa seuraavasti: ” – – myöskään uskonnolliset asiat eivät saa vaikuttaa ja jokaisen on myös itse pidettävä huoli siitä, ettei työpaikalla lähde omia vakaumuksiaan tai näkemyksiään tuputtamaan (Essee 11).”

Uskonnot eivät olleet näkyviä moninaisuuden muotoja aineistojen työyhteisöissä, koska esimerkiksi islamin uskoisia ei työyhteisöissä useita ollut. Työyhteisöjen uskonnollisuus muodostui pääsääntöisesti kristityistä ja sen eri suuntautumisista. Lisäksi kirkkoon kuulumattomia oli monissa työyhteisöissä.

Eräiden työntekijöiden vakaumuksen pystyi huomaamaan pienistä asioista, kuten asia seuraavasti eräässä esseessä kerrottiin:

Joidenkin henkilöiden kohdalla vakaumus voi näkyä päällepäin niin, että he valitsevat alkoholittoman vaihtoehdon juomaksi. Vakaumuksen omaavat henkilöt jäävät myös aina pois yhteisistä riennoista, kuten pikkujouluista. (Essee 10.)

Kokonaisuudessaan uskonnoilla ei ollut vaikutusta tutkimukseen sisältyvien organisaatioiden toimintaan. Eikä esimiesnäkökulmasta noussut mitään uusia asioita esille, työntekijöiden vakaumukseen pätee esimiesten osalta yhdenvertainen kohtelu.

5.10.2 Työsuhteen laatu

Työsuhteiden laatuun liittyviä vastauksia aineistosta löytyi myös muutamia. Moninaisuus tässä aiheessa oli huomioitu pääsääntöisesti määräaikaisena työsuhteena ja sen vaikutuksesta työyhteisöön. Määräaikaisella työntekijällä huomattiin tietyissä organisaatioissa olevan vähemmän oikeuksia. Tätä esiintyi esimerkiksi palkkauksessa, lisäkoulutuksen puutteessa ja liikunta- ja kulttuurisetelien jaotellussa. Määräaikaiset eivät saaneet niitä samalla lailla kuin vakituiset työntekijät. Tätä tapahtui myös harjoittelijoille, kuten yhdessä esseessä seuraavasti kerrottiin: ”Urani alkuaikoina myös palkkauksessa oli eriarvoisuutta, harjoittelijat eivät olleet sidoksissa osastonsa tiimipalkkioon, vaikkakin myös he olivat sitoutuneet tavoitteisiin (Essee 16).” Tämä asia sivuaa myös teoriaviitekehityksessä esitettyä asiaa määräaikaisten työntekijöiden helposta syrjinnästä (Colliander ym. 2009, 142).

Vaikka määräaikaisen työntekijän ja harjoittelijan tulevaisuus yrityksessä ei välttämättä ole pitkä, olisi silti yhdenvertaisen kohtelun ja positiivisen ilmapiirin kannalta hyvä antaa kaikille sama tunnustus ja mahdollisuus. Pitkällä aikavälillä eriarvoisuus saattaa vähentää työmotivaatiota, samalla tehokkuutta ja tulosta.

Aineistossa tuli esille, että tietyissä organisaatioissa on tapana tehdä useita määräaikaisia sopimuksia ja vakituisiksi työntekijäksi pääseminen katsottiin olevan haastavaa. Pitkään jatkuva määräaikainen työsuhde vaikuttaa myös työmotivaatioon ja kehitykseen, kun hän ei voi olla varma jatkostaan kyseisessä työssä. Eräässä esseessä asiaa kommentointiin seuraavasti:

Työsuhteiden kesto aiheuttaa motivaation ja sitoutumisen ongelmia, kun osa on vuodesta toiseen työskennellyt puolivuotta tai vain vuoden työsuopimuksella kerrallaan niin eipä tässä viitsi paljon yrittää ja kehittää mitään "mentaliteetilla" ei tuloksia saavuteta. (Essee 8.)

Muutoin työsuhteeseen liittyvät asiat jäivät aineistossa vähälle. Tämä voi johtua siitä, ettei sitä välttämättä tunnustettu heti moninaisuustekijäksi. Toinen mahdollisuus on, että sillä ei huomioitu olevan niin suuria vaikutuksia kyseisissä työyhteisöissä, jotta siitä olisi keksitty kommentoitavaa.

5.10.3 Työkyky

Työkyky jäi aineistossa yllättävän vähälle huomiolle, oikeastaan vain haastattelussa se nousi hieman esille. Tähän mahdollisesti syynä voi olla se, että ainaakaan näkyvästi työkykyyn vaikuttavan vamman omaavia henkilöitä tutkimukseen liittyvissä organisaatioissa ei ollut. Toiseksi tätä aihetta sivuttiin hieman ikään ja elämäntilanteisiin liittyvissä tutkimustuloksissa. Kaikki työkykyyn liittyvät asiat eivät liity kyseisiin aiheisiin. Aineistosta löytyi tiettyjä erilaisia asioita, joita ei teoriaviitekehityksessä käyty lävitse. Kuten sen, että työkyvyn voi myös jakaa näkyviin ja näkymättömiin osa-alueisiin, kuten ne yhdessä haastattelussa nousi esille seuraavasti:

Nii mie ymmärtäisin et tään tyyppiset moninaisuuden muodot näkyy parhaiten työyhteisössä, voi olla keskittymishäiriö, voi olla lukihäiriö, mutta yhtäläillä voi sit olla koordinaatiossa tai ruumiinjäsenissä jotain puutetta tai muuta. Tän tyyppinen moninaisuus näyttäytyy meillä ehkä enemmän – –." (Haastattelu 4.)

Tietyissä organisaatioissa, etenkin asiantuntijaorganisaatiossa on mahdollista tehdä töitä etänä. Tämä on yksi keino tietyissä tilanteissa, joissa työkyky on esimerkiksi huonontunut. Eräs haastateltava lisäsi tämän yhtenä keinona työkykyyn vaikuttavissa tilanteissa: "et meillä on esim ihmisiä, joilla on sisäilman kanssa niinku vaikeuksia, et pystyy sit etänä tekkee töitä (Haastattelu 3)." Tämä viittaus tukee hyvin Collianderin ym. (2009, 285) kirjoittamaa asiaa työkyvyn moninaisuudesta ja sen yhteydestä tuloksellisuuteen. Hän korostaa, että se on yhteydessä

siihen, miten työkyvyn moninaisuus on älytty ja osattu ottaa huomioon esimerkiksi työympäristön suunnittelussa sekä työtehtävien sisällössä. (Colliander ym. 2009, 285.)

Haastatteluissa selvisi, että työkykyyn liittyvät moninaisuustekijät ovat otettu tiettyissä organisaatioissa hyvin huomioon. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi heidän organisaatiossaan otettavan tasapuolisuus erittäin hyvin huomioon, etenkin rekrytoinnissa:

Vaikka sanotaa et lukihäiriö tai vaikeuksisa vuorovaikutuksessa niin vaatii enempi aikaa, nii silloin esimerkiksi rekrytointi prosessissa me ei oteta sen kaltasia ihmisiä ryhmähaastatteluun. – – he olis ikään kuin alustavastajina siinä missä pitäis nopeesti ja tasavertasesti keskustella. Silloin käydään henkilökohtaiset haastattelut. (Haastattelu 4.)

Sama organisaatio on ottanut kyseisen asian strategiassa asti huomioon. Ja tämä näkyy hyvin heidän asiakaspalvelutyylitään, josta hän kertoi seuraavasti: ” – – meidän työntekijöidemme pitäis olla hyvin meidän asiakkaiden näköisiä, jolloin sinne tulee väistämättä esimerkiksi erilaista tukea tarvitsevat. (Haastattelu 4).” Johon hän lisäsi myöhemmin heidän yhteistyö kuvionsa eri tahojen kanssa, kuten erityisoppilaitosten:

– – me pystytään tarjoamaan heille harjoittelupaikkoja, me pystytään kenties tarjoamaan heille kesätöitä ja toivon mukaan yhä enempi jatkossa työpaikkoja, jotka ei välttämättä ponnistakkaan työmarkkinoilta samalta viivalta kun vaikka sitten toisenasteen opinnoista tulevat, vaikka tutkinto on sama. Nii niin se on melko vahva linjaus meidän strategioissa, et meidän tuleekin olla näissä mukana. (Haastattelu 4.)

Kyseinen moninaisuustekijä on siis hyvin otettu huomioon, jonka avulla yritys lisää moninaisuutta työyhteisöönsä ja samalla ottaa asiakkaansa huomioon. Kyseinen viittaus tukee Sippola (2007, 25) väitöskirjassaan kirjoittamaa asiaa, jossa kerrotaan moninaisuuden parantavan esimerkiksi yrityksen ulkoista kuvaa ja samalla työnhakijoiden arvostamaa mainetta hyvänä työnantajana.

6 Pohdinta

6.1 Tutkimuksen tulokset verrattuna opinnäytetyön tavoitteeseen ja tutkimustehtäviin

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja selvittää moninaisuusjohtamisen nykytila Pohjois-Karjalassa. Tutkimus tehtiin laadullisen tutkimuksen mukaisesti, käyttäen aineistona haastatteluja ja valmiita dokumentteja. Analysoinnin tulokset vastasivat hyvin pitkälti teoriaviitekehystä, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Pystyi huomaamaan, että asiaan oli perehdytty kunnolla ja aihetta oli tarkasti mietitty ennen esseiden julkistamista ja haastatteluiden pitämistä. Tämä sopi laadulliseen tutkimukseen, sillä laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla on tietoa ja kokemusta tutkimuksen aiheesta (Mäntyneva ym. 2008, 72). Opinnäytetyössä oli periaatteessa kolme tutkimustehtävää, tarkoituksena oli selvittää, miten moninaisuus tunnistetaan organisaatioissa ja miten moninaisuutta hyödynnetään ja johdetaan organisaatioissa.

Aineistosta selvisi, että kokonaisuudessaan moninaisuusjohtamisen nykytila on hyvällä mallilla Pohjois-Karjalassa. Se näkyi muun muassa siten, että moninaisuus pystyttiin huomioimaan esimerkein monipuolisesti ja laajasti, eri moninaisuustekijät huomioon ottaen. Aineistossa erottuivat selkeästi ymmärrys näkyvistä ja näkymättömistä moninaisuustekijöistä ja niiden vaikutuksista ja mahdollisuuksista osattiin kertoa esimerkkejä. Näkyvät moninaisuustekijät olivat pääosin esillä. Syynä tähän se, että ne ovat yksinkertaisesti helpompi havaita, mutta näkymättömiä tekijöitäkin oli huomioitu useaan otteeseen. Tuloksista voidaan siis tulkita, että moninaisuus tiedostetaan pohjoiskarjalaisissa organisaatioissa. Tästä voi päätellä, että suhteessa teoriaviitekehukseen, organisaatioissa pystytään tunnistamaan työyhteisön moninaisuus ja sen tuomat mahdollisuudet ja haasteet.

Kuitenkin siinä nähtiin paljon parannettavaakin ja tietyt moninaisuustekijät, kuten ikä ja sukupuoli, olivat paremmin otettu huomioon kuin toiset. Tämä näkyi esi-

merkiksi ikäohjelman eräissä organisaatioissa. Tämä perustuu siihen, että kyseiset moninaisuustekijät ovat usein organisaatioissa suurimmassa roolissa ja niitä löytyy eniten työyhteisöistä. Lisäksi monikulttuurisuus oli aihe, joka nousi paljon esille ja siitä löydettiin paljon erilaisia mahdollisuuksia ja haasteita. Tämä voi johtua siitä, että se nähdään suurimmalta osin erilaisuutena ja lisäksi Colliander ym. (2009, 45) kertovat, että suomalaisessa mediassa moninaisuutta työelämän ilmiönä on käsitelty usein vain maahanmuuttaja-kontekstissa. On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon myös vähemmän esillä olevat moninaisuustekijät, ja tulevaisuudessa alkaa enemmän ratkaista niihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.

Aineistosta esiin tulleet asiat, koskivat pääsääntöisesti moninaisuutta ja sen tiedostamista. Työyhteisön moninaisuus on aiheena laajempi, joten on itsestään selvää, että moninaisuusjohtamiseen liittyvät vastaukset jäivät suhteessa hieman vähemmälle aineistossa. Moninaisuusjohtaminen ei ollut terminä tuttu oikeastaan kenellekään, mutta se ymmärrettiin ja sitä huomattiin käytettävän joka päiväisessä työssä, vaikka sitä ei ole edes välttämättä sillä termillä ajateltu. Tähän vaikuttaa aineistoon liittyvien henkilöiden kokemus johtamisesta, etenkin haastateltavat olivat henkilöstöjohtamisen ammattilaisia ja he ymmärsivät moninaisuusjohtamisen, vaikka eivät olleet aikaisemmin kuulleet kyseisestä johtamisen ajattelutavasta. Tästä voi siis huomata miten paljon moninaisuusjohtaminen liittyy henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisen ammattilainen osaa moninaisuusjohtamisen peruseriaatteet, eli voidaan todeta, että pääpiirteittäin he osaavat johtaa moninaisuutta.

Kokonaisuudessaan moninaisuutta ei ole huomioitu yritysten strategioissa terminä, mutta siihen liittyviä asioita oli huomioitu tai asia oli selitetty hieman eri lailla. Nämä edellä käytyt asiat tukevat Komulaisen (2015, 82) kirjoittamaa, että on tärkeää ottaa moninaisuusjohtaminen arjen tasolle, että se loppujen lopuksi tulee selkäytimestä. Eikä sitä tarvitse sitten tarkemmin enää miettiä. Lisäksi hän kertoi esimiestyön olevan tuloksellisempaa mitä laajemmin moninaisuusjohtaminen on otettu strategiassa huomioon. Periaatteessa haasteltavien vastaukset tukevat Komulaisen sanomaa, he sanoivat käyttävänsä moninaisuusjohtamista päivittäin ja se on otettu huomioon organisaatioiden strategioissa. Ainoastaan

terminä ja tietynä ajattelutapana sitä ei ole tiedostettu, se kulki heidän mielestään hyvin henkilöstöjohtamisen mukana.

Tutkimustuloksia katsomalla voidaan sanoa, että opinnäytetyön tavoitteeseen on päästy. Moninaisuusjohtamisen nykytila on tutkittu olevan pääpiirteittäin kunnossa, ja moninaisuus osataan huomioida pohjoiskarjalaisissa organisaatioissa. Colliander ym. (2009, 44) kirjoittavat, että moninaisuusjohtaminen on moninaisuuden tunnistamista ja arvostamista, oikeudenmukaisuutta ja moninaisuuden hyödyntämistä. Kun tutkimuksen tuloksia verrataan tähän, voidaan huomata, että pohjoiskarjalaisissa organisaatioissa moninaisuus tunnustetaan, sitä arvostetaan ja moninaisia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, mutta moninaisuuden hyödyntäminen on jäänyt pienemmälle arvolle. Moninaisuutta siis huomioidaan olevan työyhteisöissä ja sitä osataan johtaa, mutta parantamisen varaa löytyi moninaisuuden hyödyntämisessä, jotta moninaisuus nähtäisiin vielä paremmin mahdollisuutena ja sitä osattaisiin käyttää tuloksellisesti hyödyksi.

6.2 Kehitysehdotuksia

Kehitysehdotuksena näen etenkin, että organisaatioiden kannattaisi nähdä moninaisuus paremmin mahdollisuutena ja pyrkiä löytämään työyhteisönsä, etenkin näkymättömät moninaisuustekijät ja pyrkiä käyttämään niitä hyödyksi. Moninaisuusjohtamisen yhtenä tavoitteena on hyödyntää henkilöstön jo olemassa olevaa osaamista ja moninaisuutta mahdollisimman monipuolisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti. Tarkoituksena olisi tavallaan tuoda hiljainen tieto näkyväksi ja jakaa sitä koko työyhteisölle. Lisäksi näen tärkeäksi ymmärtää moninaisuuksien liittyvät yhteydet ja niiden vaikutukset toisiinsa. Kuten Colliander ym. (2009, 90) kertovat, että työelämässä ei erillisiä puhtaita moninaisuusryhmiä ole, vaan työyhteisöt ovat monikerroksisesti moninaisia. Johon he vielä lisäsivät, että esimerkiksi tällaisesta tilanteesta ovat moninaisuustekijät ikä, työkyky ja sairastavuus ja niiden tuoma yhteys toisiinsa (Colliander ym. 2009, 90). Jo pelkästään syventymällä moninaisuusjohtamisen teoriaan voi esimies saada uusia ajatuksia työhönsä ja vaikuttaa työyhteisön tehokkuuteen huomattavasti.

Näen organisaatioissa parannettavaa henkilöstön osaamisen arvioinnissa, sen erilaisuuden hyödyntämisessä ja siihen liittyvien yhteyksien tunnistamisessa, eli miten eri moninaisuustekijät vaikuttavat toisiin. Aineistosta selvisi, että organisaatioissa on monenlaista osaamista. Mielestäni organisaatioiden pitäisi yhä enemmän tutkia henkilöstönsä osaamisen tilanne, koska sieltä saattaa löytyä paljon erilaista uutta ja näkymätöntä osaamista, joka voi olla peräisin esimerkiksi henkilön luonteesta ja taustasta. Osaaminen ei ole pelkästään koulusta saatua ammattia ja työkokemusta, vaikka se nyt pääpiirteittäin tärkeintä tietyissä työtehtävissä on. Monipuolinen osaaminen on tärkeää ja se voi näkyä esimerkiksi hyvinä sosiaalisina taitoina, organisointikykyinä tai paineensietokykyinä. Lisäksi erilaisilla taustoilla olevat henkilöt voivat omata erittäin tärkeää osaamista organisaatioon, se voi näkyä esimerkiksi kulttuuritietämyksenä, kontakteina, aluetietämyksenä, tietoteknisinä taitoina tai kansainvälisyysosaamisena. Kuten jo aikaisemmin mainittu, niin henkilö, joka on elänyt monikulttuurisemmassa ympäristössä, pystyy todennäköisemmin toimimaan helpommin ja paremmin monikulttuurisessa työympäristössä. Hyvä esimies pystyy tunnistamaan alaistensa moninaisuuden ja monipuolisen osaamisen, ja tämän avulla hän pystyy jakamaan heidän työtehtäviensä paremmin.

Tällaista monipuolista osaamista organisaatioon saadaan muuttamalla rekrytointia enemmän työnhakijan luonteeseen ja taustaan keskittyvillä keinoilla. Ottaen kuitenkin huomioon yksityisyyden suojan, eli sen mitä lain mukaan saa hakijalta kysellä. Rekrytointi työkaluna voi käyttää esimerkiksi erilaisia persoonallisuustestejä, joiden avulla pystytään katsomaan hakijan persoonallisuus ja verrata sitä työyhteisöön ja siihen minkä tyyppistä henkilöä haetaan. Näin rekrytoinnissa pyritään saada mahdollisimman monipuolinen tieto hakijasta ja saadaan näkyville hänen hiljainen tietonsa ja näkymättömissä olevat moninaisuustekijät, joista voi olla suurta hyötyä organisaatioille. Kuten Colliander ym. (2009, 45) kertovat aiheesta seuraavaa:

Työvoiman moninaisuus voidaan saavuttaa vain muuttamalla rekrytointia ja avaamalla työpaikat kaikille, joilla on tarpeellinen koulutus ja asiantuntemus riippumatta siitä, mihin mahdollisiin moninaisuusryhmiin yksilö kuuluu. (Colliander ym. 2009, 45.)

Lisäksi panostamalla yrityksen sisäiseen koulutukseen saadaan oikeanlaista, haluttua osaamista ja tietoa yritykseen, joista nähdään olevan hyötyä tulevaisuudessa. Pitkällä aikavälillä katsottuna paras ratkaisu olisi löytää juuri oikeanlainen taidoiltaan ja luonteenpiirteiltään sopiva henkilö työyhteisöön ja kouluttaa hänet sitten hänelle tarkoitettuun työtehtävään. Tällä tavoin saataisiin halutunlainen ja moninaisesti toimiva työyhteisö, jossa on hyvä työilmapiiri. Tämä kuitenkin vie ainakin aluksi suuren määrän resursseja, mutta olisi pitkällä aikavälillä toimiva ratkaisu.

6.3 Tutkimuksen arviointia

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleensä arviointikriteerejä, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus, siirrettävyys ja vahvistuvuus (Eskola & Suoranta 2000, 211). Mielestäni opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on saavutettu todella hyvin. Tavoitteena oli tutkia moninaisuusjohtamisen nykytilaa Pohjois-Karjalassa ja sen nykytila tutkimuksessa löydettiin. Sen nykytila on mielestäni hyvällä mallilla. Tutkimus on mielestäni uskottava, sillä aiheesta on tehty laaja teoriaviitekehys ja lisäksi empiriakin on laaja ja monipuolinen. Aihe laajeni hieinan alkuperäisestä suunnitelmasta, johtuen suuresta teorian määrästä, kuitenkin paljoa ylimääräistä ei opinnäytetyössä kerrottu. Tutkimus on myös raportoitu laajasti ja avoimesti tutkimusmenetelmän esittelyn ja tutkimustulosten raportoinnin avulla. Tarkoituksena on osoittaa, että tulokset vastaavat haastateltavien ja esseiden kirjottajien käsityksiä sen sijaan, että ne olisivat omien mielipiteitteni ja ennakkokäsitykseni seurausta.

Tämän tutkimuksen luotettavuus on varmistettu kuvaamalla ja perustelemalla lukijalle tutkimuksen kulku mahdollisimman tarkasti siten, että siitä pystyy seuraamaan tutkijan päätelmiä ja siihen vaikuttaneita tekijöitä. Tästä voi päätellä, että tässä opinnäytetyössä on päästy riittävälle luotettavuuden tasolle, koska laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2008, 227).

Tätä tutkimusta vastaavia tutkimuksia ei tällaisenaan ole tehty aikaisemmin, joten vahvistavuutta ei tässä tilanteessa kunnolla voida varmistaa. Tutkimuksen tulokset kuitenkin tukevat Collianderin ym. (2009) kirjoituksissa sekä Sippolan (2011) väitöskirjassa esiin nousseita asioita moninaisuusjohtamisesta, joten voidaan huomioida näiden tukevan myös tutkimuksen luotettavuutta. Tulevaisuudessa vastaavanlaiset tutkimukset voivat käyttää tätä tutkimusta oman luotettavuuden analysointiin sekä varmentaa myös tämän tutkimuksen vahvistavuutta.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin moninaisuusjohtamisen nykytilaa Pohjois-Karjalassa, joten siirrettävyys tässä tapauksessa toimii todella hyvin. Vastaavanlaisen tutkimuksen voi tehdä myös toisessa maakunnassa. Tämän tutkimuksen tulokset voivat olla myös suuntaa-antavia ja näitä tuloksia voidaan helposti vertailemaan myös toisessa maakunnassa tehtyyn samankaltaisen tutkimuksen tuloksiin.

Laadulliselle tutkimukselle on tärkeää esittää sen luotettavuus lukijalle, kuinka tuloksiin on päästy ja kuinka tutkimusprosessi kokonaisuudessaan meni. Hirsjärvi ym. (2008, 227-228) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tarkkuus koskee kaikkia vaiheita. Etenkin tulosten tulkinnassa tarkkuus on tärkeää, tutkijan on perusteltava millä perusteella hän esittää tulkintoja. Tutkimusselosteita rikastutetaan suorilla haastatteluotteilla tai muilla dokumenteilla. (Hirsjärvi ym. 2008, 227-228.) Tässä opinnäytetyössä on selitetty ja perusteltu tutkimuksen kulku tarkasti. On kerrottu, miten tämä laadullinen tutkimus etenee ja lisäksi on selitetty tarkasti ja monipuolisesti, miten aineisto on kerätty ja miten sitä on tulkittu. Tutkimuksen tuloksia on perusteltu monipuolisesti käyttäen tukena useita haastatteluotteita, joiden avulla tutkimustuloksia voidaan paremmin perustella. Näistä edellä mainituista asioista päätellen voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava ja laadukas. Lisäksi voidaan päätellä, että tutkimustulokset ovat laadukkaita ja paikkaansa pitäviä. Näistä voidaan todeta, että tutkimus on onnistunut ja tutkimuksen tavoitteeseen on päästy.

6.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämä tutkimus voi toimia suuntaa antavana runkona myöhemmin tehtävälle kvantitatiiviselle tutkimukselle tai laajemmalle kvalitatiiviselle tutkimukselle. Haastattelurunko voi toimia yhdessä tutkimuksen tulosten kanssa kyselylomakkeen laatimisen pohjana. Näin saataisiin tilastollisesti laajempi kuva moninaisuusjohtamisesta tietyllä alueella. Myös tutkimalla ja vertailemalla työntekijöiden ja esimiesten antamia vastauksia aiheesta saataisiin organisaatiotasolla tarkka ja eri näkökulmista kerrottu kuva, miten moninaisuus siellä näkyy ja miten sitä hyödynnetään sekä johdetaan. Lisäksi tutkimus antaa hyvän rungon ja mahdollistaa tutkimaan tiettyä moninaisuustekijää ja sen vaikutuksia työyhteisöön, tuloksellisuuteen ja sen johtamiseen. Tämä tutkimus toimii niin sanotusti kokonaisuutena ja jatkotutkimus toimisi tarkempaan tutkimukseen tietyn moninaisuustekijän vaikutuksista.

Tutkimus rajoittui Pohjois-Karjalan alueelle, joten se antaa hyvän pohjan toiselle alueelle liittyvään tutkimukseen. Näin pystytään vertailemaan, miten moninaisuus huomioidaan, miten sitä johdetaan ja käytetään hyväksi eri alueilla. Etenkin haastatteluun osallistuvat organisaatiot olivat suuria organisaatioita, joten mielenkiintoinen tutkimus olisi vertailla tuloksia seudun pienempiin yrityksiin. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten esimiesten tausta vaikuttaa moninaisuuden huomioimiseen ja sen johtamiseen. Tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat henkilöstöjohtamisen ammattilaisia, joten todennäköisesti vastaukset olisivat erilaisia eri koulutuksen omaavilla esimiehillä. Tutkimus toimii myös hyvänä työkaluna esimiehille, jonka avulla he pystyvät vertailemaan omaa työyhteisöään tutkimuksen tuloksiin ja huomaamaan kehitettävät asiat työyhteisössä ja omassa toiminnassaan. Tarkoituksena olisi laittaa esimiehet ajattelemaan syvemmin moninaisuutta ja sen tuomia mahdollisuuksia ja hyötyjä työyhteisölle.

Lähteet

- Airila, A. 2007. Ikään liittyvät mielikuvat, ikäpuhe ja argumentointi hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Teoksessa: Eskola, K., Haapanen, A., Haavio-Mannila, E., Kauppinen, K., Kostainen, E., Martikainen, T., Mustakallio, S., Savileppä, A., Tiilikainen, M., Toivanen, M., Tuomola, T. & Turpeinen, M. Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Monikko. 45–56.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski: Vastapaino.
- Bartlett, C. & Davidsson, A. 2003. Improve Your Global Competence. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Beardwell, J. & Thompson, A. 2014. Human resource management – A contemporary Approach, 7th edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Browaeyns, M. & Price, R. 2011. Understanding Cross-Cultural Management, second edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu, Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS Kustannus.
- Edu 2010. Aika kulkee eri rytmissä. http://www.edu.fi/yleissivistava_koulutus/maahanmuuttajien_koulutus/monikulttuurinen_koulu/kulttuurien_valinen_viestinta/aika_kulkee_eri_rytmissa. 10.4.2016.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- HAMK 2014. YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi. Hämeen Ammattikorkeakoulu. <http://www.hamk.fi/verkostot/yamk-koulutus-vahvaksi-tki-vaikuttajaksi/Sivut/default.aspx>. 10.12.2015.
- Hevonoja, J. 2016. TEM: Turvapaikanhakijoista vain harvalla edes ammatillinen koulutus. YLE. http://yle.fi/uutiset/tem_turvapaikanhakijoista_vain_harvalla_edes_ammattillinen_koulutus/8661385. 5.4.2016.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Huhta, L., Kempe, J., Leinonen, M. & Uosukainen, K. 2007. Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen kehittämistyössä – kokemuksia sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta. Helsinki: Tykes.
- Ilmarinen, J. 1995. Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.). Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja, s, 31-46. Työterveyslaitos & Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. Helsinki.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.
- Karjalainen 21.7.2015. Työttömyys lisääntyi Pohjois-Karjalassa - työttömiä jo 18 prosenttia työvoimasta. Maakunta. <http://www.karjalainen.fi/uutiset/uutis-alueet/maakunta/item/80367-tyottomuus-lisaantyi-pohjois-karjalassa-tyottomia-jo-18-prosenttia-tyovoimasta>. 5.4.2016.
- Komulainen, M. 2015. Uupua vai menestyä – Esimies moninaisuuden hyödynnettäjänä? Teoksessa: Timonen, L., Jaatinen, K., Matinheikki-Kokko, K., Komulainen, M., Tiainen, A., Kukkonen, T., Seppelin, S., Huppunen-Vänskä, M., Tietäväinen, M., Wrangle, K., Mäkelä, T., Raivio, A., Tik-

- kanen, M., Collins, J., Kihlam, R., Moisanen, K. & Leinonen, R. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. S. 81-94. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kärjä, A. 2015. Oletko introvertti vai ekstrovertti? YLE. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/03/20/oletko-introvertti-vai-ekstrovertti>. 27.4.2016.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WSOY.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.
- Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Suomen reserviupseeriliitto ry. http://www.rul.fi/wp-content/uploads/2011/10/johtaminen_ja_johtajuus.pdf. 5.11.2015
- Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino oy.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Nuutinen, O. Hiljainen tieto. Jyväskylän Yliopisto. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>. 4.1.2016.
- Pardey, D. 2007. *Introducing Leadership*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniikka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 17.12.2015.
- Savileppä, A. 2007. Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa: ., Airila, A., Eskola, K., Haapanen, A., Haavio-Mannila, E., Kauppinen, K., Kostianen, E., Martikainen, T., Mustakallio, S., Tiilikainen, M., Toivanen, M., Tuomola, T., Turpeinen & M. Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Monikko. 112–127.
- Savileppä, A. 2010. Erilaisuus energiaksi. Helsinki: Diversa Consulting. http://blogs.helsinki.fi/moniverkko/files/2010/11/Kirja_2010.pdf. 16.1.2016.
- Sippola, A. 2007. *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Suomen perustuslaki 731/1999.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2015a. Väestörakenne. http://tilastokeskus.fi/tup/vl2010/vaelak_findi_vaik.html. 5.4.2015.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2015b. Työssäkäynti [verkkojulkaisu]. Toimiala, Työnantajasektori Ja Työpaikat 2013. Helsinki: Tilastokeskus. http://tilastokeskus.fi/til/tyokay/2013/04/tyokay_2013_04_2015-10-23_tie_001_fi.html. 28.11.2015.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2016. Perheet, 2014. http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#perheet. 7.5.2016
- Terveyskirjasto 2015. Elämäntilanteeseen liittyvät reaktiiviset häiriöt. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00367. 15.2.2016
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Tampere: Tammerprint Oy. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf. 21.1.2016.

- Tiikkainen, P. & Heikkinen, R. 2011. Sosiaalisen toimintakyvyn arviointi ja mittaaminen väestötutkimuksessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
<http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/suositus/18/>. 9.1.2016
- Työterveyslaitos 2016. Perheystävällisiä käytäntöjä työpaikoille. TTL.
<http://www.ttl.fi/partner/tyojaperhe/Sivut/default.aspx>. 4.2.2016.
- Vanhala, S 2013. Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Helsinki: Aalto-yliopisto julkaisusarja.
http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2013_005.pdf.
22.1.2016.
- Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salmi-
nen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer-
Paino Oy.
- Vasama, T. 2015. Entinen huippujohtaja: Pomon tärkein ominaisuus on em-
paattisuus. Helsingin Sanomat.
<http://www.hs.fi/ura/a1444963854923>. 15.12.2015.
- Viitala, R. & Järnlström 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstö-
barometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.
22.1.2016.
- Vilka, H. 2010. Sukupuolen ja seksuaalisuuden kohtaaminen. Juva: PS Kus-
tannus.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Haastattelurunko

Aihe

1. Mitä termeistä "moninaisuus" ja "moninaisuusjohtaminen" tulee sinulle mieleen?
 - a. Ovatko termit sinulle tuttuja?

Työyhteisö

2. Miten moninaisuus näkyy työyhteisössänne/ millaisia moninaisuustekijöitä työyhteisössänne on?
3. Miten ne vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja työn tekemiseen?
4. Vaikuttavatko moninaisuuteen liittyvät asiat esimiesten toimintatapoihin; johtamiseen, esimiesten ja työntekijöiden kanssakäymiseen?

Yritys

5. Onko moninaisuus otettu huomioon yrityksen strategiassa?
6. Miten yrityksessä otetaan moninaisuus huomioon rekrytointiprosessissa, perehdyttämisessä, koulutuksissa...?
7. Miten uskot kansainvälistymisen eri muotojen lisääntymisen vaikuttavan yritykseenne tulevaisuudessa?

Esimies

8. Miten sinä esimiehenä kohtaat ja käsittelet moninaisuudesta nousevia asioita ja ilmiöitä ja toimit työyhteisön esimiehenä?
9. Oletko huomannut muutoksia tässä asiassa urasi aikana?
10. Miten itse suhtaudut erilaisuuteen työyhteisössä, koet monimuotoisuuden?
11. Minkälainen on oma johtamistyylini?
 - a. Huomaatko käyttäväsi tätä ajattelutapaa omassa esimiestyössä?
12. Näetkö mitään negatiivisia asioita työyhteisön moninaisuudessa?