



Työelämän monimuotoisuusohjelman strategia

Jenna Jaatinen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työelämän monimuotoisuusohjelman strategia

Jenna Jaatinen

Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

Kesäkuu, 2024

Jenna Jaatinen

Työelämän monimuotoisuusohjelman strategia

Vuosi 2024 Sivumäärä 45

Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, inklusio ja yhteenkuuluvuuden tunne on kehittynyt moraalisesta välttämättömyydestä liiketoiminnan ydinstrategiaksi. Faktat myös osoittavat, että työ-
kulttuurit, jotka ylläpitävät monimuotoisuutta, varmistavat oikeudenmukaisuuden, edistävät osallisuutta ja vaalivat yhteenkuuluvuutta, ovat paremmassa asemassa vastaamaan nykyajan haasteisiin. Tämän opinnäytetyö tarkoitus oli vastata näihin väitteisiin. Toimeksiantajalle luotiin visio monimuotoisuusustyön edistämisestä sekä rakennettiin monimuotoisuusohjelman strategia seuraavalle kolmelle vuodelle. Toimeksiantajana toimi kaupan alan yritys, joka on osa pohjoismaalaista konsernia.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä paneuduttiin työyhteisön monimuotoisuusustyön pakottavuuteen, sidosryhmien odotuksiin, mainehaittoihin ja liiketoiminnallisiin hyötyihin sekä tutustuttiin erilaisiin näkökulmiin liiketoiminnan strategiasta. Kehittämisosuudessa käytettiin useita eri menetelmiä. Ensimmäisenä tehtiin yrityksen monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tämä auttoi heitä ymmärtämään, kuinka monessa asiassa monimuotoisuus työ tulee huomioida. Toisena analysoitiin kevään 2024 henkilöstökyselyn monimuotoisuus työhön liittyviä väittämiä ja tutkittiin henkilöstön kommentteja. Viimeisessä vaiheessa selvitettiin monimuotoisuusustyön visio kahdessa eri työpajassa. Työpajaan osallistui yrityksen henkilöstöä eri yksiköistä sekä HR-tiimi, jonka vastuulla monimuotoisuusustyön edistäminen on.

Tutkimuksen aikana havaittiin paljon kehittämiskohteita. Seuraavan kolmen vuoden aikana toimeksiantajan on tarkoitus kaventaa sukupuolijakaumaa ja tehdä anonyymi monimuotoisuus kysely henkilöstölle. Yritys valmistautuu palkka läpinäkyvyys direktiivin saapumiseen ja varmistaa, ettei perusteettomia palkkaeroja ole. Myös työntekijöiden kouluttaminen ja vuosittaiset esihenkilökoulutukset ovat yrityksen strategisia tavoitteita. Osallisuuden tunnetta halutaan lisätä monimuotoisuus työryhmän, viestintäsuunnitelman ja uuden palautekanavan kautta. Organisaation yksi tärkeimmistä tavoitteista on seurata henkilöstökyselyn väittämää ”Tunnen olevani osa yritystä”.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen monimuotoisuus työ on vasta alkutaipaleella. Työpajoissa korostettiin tarvetta luoda työpaikka, jossa jokainen tuntee kuuluvansa ja olevansa turvassa omana itsenään. Vuonna 2024 on tärkeää lisätä ymmärrystä monimuotoisuus työn merkityksestä ja kouluttaa henkilöstöä sekä esihenkilöitä, jotta viesti tavoittaa koko organisaation. Konkreettiset teot ovat välttämättömiä.

Jenna Jaatinen

Strategy for a Workplace Diversity Program

Year

2024

Pages

45

Diversity, equity, inclusion, and a sense of belonging (DEIB) have evolved from moral imperatives to core business strategies. Evidence also shows that workplace cultures that maintain diversity, ensure justice, promote inclusion, and nurture a sense of belonging are better positioned to meet contemporary challenges. The purpose of this thesis was to address these claims. A vision for advancing DEI work was created for a commercial company, along with a strategy for a DEI program for the next three years. The commercial entity was a retail company that is part of a Nordic group.

The theoretical framework of the thesis delves into the necessity of DEI work within the workplace, stakeholder expectations, reputational risks, and business benefits, and explored various perspectives on business strategy. In the research part, several methods were used. First, a DEI management self-assessment was conducted together with the company. This helped them understand the various aspects that need to be considered in DEI work. Secondly, statements related to DEI work from the Spring 2024 employee survey were analyzed, and staff comments were examined. In the final phase, the vision for DEI work was determined through two workshops. These workshops included employees from various departments and the HR team responsible for advancing DEI work.

The study identified many areas for improvement. Over the next three years, the company aims to reduce the gender gap and conduct an anonymous DEI survey for the staff. The company is preparing for the arrival of the pay transparency directive and ensuring that there are no unjustified pay disparities. Training employees and conducting annual supervisor training sessions are also strategic objectives of the company. The sense of inclusion is to be enhanced through a DEI network, a communication plan, and a new feedback channel. One of the organization's key goals is to monitor the survey statement, "I feel like I am part of the company."

In conclusion, it can be stated that the company's DEI work is still in its early stages. The workshops highlighted the need to create a workplace where everyone feels they belong and is safe to be themselves. In 2024, it is crucial to increase understanding of the importance of DEI work and to educate employees and supervisors so that the message reaches the entire workplace community. Tangible actions are essential.

Keywords: Diversity, equity, inclusion, workplace community, strategy

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja rakenne.....	7
1.2	Keskeiset käsitteet.....	8
2	Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus työyhteisössä.....	9
2.1	Monimuotoisuustyön pakollisuus	9
2.1.1	Keskeinen lainsäädäntö.....	10
2.1.2	Sidosryhmien odotukset ja mainehaitat.....	12
2.2	Monimuotoisuustyön oikeudenmukaisuus	13
2.3	Monimuotoisuustyön liiketoiminnalliset hyödyt.....	13
3	Strategia.....	14
4	Kehittämistyön suunnitelma ja eteneminen.....	17
4.1	Monimuotoisuusjohtamisen Itsearviointi.....	18
4.2	Henkilöstökysely.....	19
4.3	Visiotyöpajat.....	21
4.3.1	Edistävin näkökulma	23
4.3.2	Huomenna tärkeää näkökulma	26
4.3.3	TOP-asia	29
4.3.4	Yhteenveto	31
5	Monimuotoisuusohjelman strategia 2024-2026.....	32
5.1	Monimuotoisuustavoitteet	33
5.2	Yhdenvertaisuustavoitteet.....	34
5.3	Osallisuustavoitteet.....	35
5.4	Muut huomioitavat asiat	36
6	Johtopäätökset	36
6.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	37
6.2	Menetelmien, prosessin ja oman oppimisen arviointi.....	38
	Lähteet.....	39
	Kuviot	41
	Kuvat	41
	Taulukot	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Muutaman myrskyisän vuoden aikana monet toimitusjohtajat ja muut johtoryhmän jäsenet ovat nähneet monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden nousevan liiketoiminnan kärkeen. #MeToo-liike, COVID-19-pandemia ja George Floydin murhan jälkeiset kansalaisoikeusprotestit auttoivat korostamaan joitain jatkuvia epäoikeudenmukaisuuksia ja vauhdittamaan uusia keskusteluja yritysjohton kanssa. Useat työntekijät ja kuluttajat kannustivat rohkeaan toimintaan ja tekivät selväksi, että he odottavat yritysten edistävän yhdenvertaisuutta niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella ja myötävaikuttamaan systeemiseen muutokseen. (Deloitte 2022, 3.)

Suomessa on jo hetki eletty tilanteessa, että väestö ikääntyy ja työikäisten määrä vähenee. Tämä lisää haasteita yhteiskunnan palveluiden laadun ja saatavuuden varmistamisesta. Koska väestörakenteeseen ei pystytä vaikuttamaan nopealla aikataululla, tulee työperäistä maahanmuuttoa kasvattaa ja pohtia muita mahdollisia sopeutumiskeinoja. Globaalit muuttoliikkeet vaikuttavat Suomeen suuntautuvaan maahanmuuttoon, kuten muutokset toimeentulossa ja mahdollisilla sota-alueilla sekä kaupungistuminen. Myös ilmaston kuumeneminen tekee useita alueita asuinkelvottomiksi. Suomen väestön monimuotoisuus tulee kasvamaan tulevaisuudessa. (Dufva, Rekola & Vataja. 2023, 29-34.)

Deloitteen (2024) Global Human Capital Trends raportin mukaan työntekijöiden ja organisaatioiden väliset suhteet ovat muuttumassa yhä jännittyneemmiksi laajojen liiketoiminta- ja yhteiskuntahäiriöiden keskellä. Vain 43 % työntekijöistä sanoo, että heidän organisaationsa ovat parantaneet heidän hyvinvointiaan. Monet kehityskulut maailmassa ja työvoimassa uhkaavat jättää ihmiset huonompaan asemaan, kuten näkyvän edistyksen puute monimuotoisuudessa, yhdenvertaisuudessa ja inklusiivisuudessa (DEI). Vaikka lähes kaikki HR-johtajat (97 %) sanovat organisaatioidensa tehneen muutoksia, jotka parantavat DEI-tuloksia, vain 37 % työntekijöistä on vahvasti samaa mieltä edistyksestä. (Deloitte 2024.)

No miksi työelämän monimuotoisuudella on merkitystä? Ihmisoikeusliiton puheenjohtaja Panu Mäenpää ja ihmisoikeuskouluttaja Dakota Robin olivat keskusteluvieraana Suomiareenan tilaisuudessa Porissa kesäkuussa 2023, jossa puhuttiin monimuotoisuuden merkityksestä työelämässä. Kyseisessä keskustelussa Panu Mäenpää nosti esille, että ihmiset kokevat monimuotoisuusasioista puhumisen tällä hetkellä trendiksi ja jopa tuputtamiseksi. Mäenpää haluaa kuitenkin muistuttaa kaikkia, että monimuotoisuusasioita ei ole keksitty eilen vaan näistä asioista puhuminen on hyväksyttävää tällä hetkellä ja sen vuoksi niistä puhutaan paljon. Maailma on aina ollut monimuotoinen ja vihdoinkin yhteiskunta on valmis myöntämään maailman monimuotoisuuden. Dakota Robinin mukaan tällä hetkellä suomalaisilla yrityksillä ja työntekijöillä

on vahva tahtotila edistää monimuotoisia työyhteisöjä. On tärkeää antaa työyhteisölle tarpeeksi tietoja ja taitoja, jotta työyhteisössä ihmiset kokevat olonsa turvalliseksi ja hyväksytyksi sellaisina kuin ovat. (Sitowice 2023.)

Kaupan liiton (2024) mukaan monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden, inklusion ja yhteenkuuluvuuden edistäminen (DEIB) on kehittynyt moraalisesta välttämättömyydestä liiketoiminnan ydinstrategiaksi. Ensimmäinen hyöty monimuotoisuustyön edistämisessä on uusien innovaatioiden kasvu. Monimuotoiset tiimit tuovat laajempia näkökulmia ja vapauttavat luovuuden. Organisaatiot, jotka puolustavat inklusiota, heijastavat paremmin asiakkaiden monimuotoisuutta. Toisena hyötynä voidaan nähdä vetovoima osaajien houkuttelussa. Nykypäivän huippulahjakkuudet asettavat yhä enemmän etusijalle työpaikan osallistamisen. Monimuotoisiksi ja tasa-arvoisiksi koetuilla yrityksillä on kilpailuetu osaavien työntekijöiden houkuttelemisessa. Yhdenvertaisuus ja yhteenkuuluvuus lisäävät pysyvyyttä ja säästävät kustannuksia. Lisäksi faktat osoittavat, että työkulttuurit, jotka ylläpitävät monimuotoisuutta, varmistavat oikeudenmukaisuuden, edistävät osallisuutta ja vaalivat yhteenkuuluvuutta, ovat paremmassa asemassa vastaamaan nykyajan haasteisiin.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja rakenne

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on ollut Suomessa toimiva kaupan alan yritys, joka toimii usealla eri paikkakunnalla. Yrityksessä työskentelee noin 1200 työntekijää pois lukien Franchise-liiketoiminta. Toimeksiantajayritys kuuluu yhdessä pohjoismaisen konsernin kanssa kansainväliseen yritysryhmittöön, joka työllistää yli 42000 henkilöä 9 eri maassa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda visio monimuotoisuustyön edistämisestä ja rakentaa toimeksiantajalle monimuotoisuusohjelman strategia seuraavalle kolmelle vuodelle. Perustana työyhteisön monimuotoisuusohjelman strategian toteuttamiselle on toimeksiantajayrityksen one-slider, jossa yrityksen tavoitteena on alansa paras työntekijäkokemus.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa tutkimuksellinen kehitystyö, jossa painotettiin erityisesti kehittämisosuutta. Opinnäytetyössä tehtiin monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi FIBSin työkalun avulla, analysoitiin henkilöstökyselyn vastauksia monimuotoisuustyöhön liittyvistä väittämistä sekä luotiin visio kahdessa eri työpajassa hyödyntäen Topaasian monimuotoisuuspelejä. Visiotyöpaja auttoi ymmärtämään, mikä on tärkeää tässä hetkessä ja, mitä tulee edistää tulevaisuudessa. Näiden toimenpiteiden avulla voitiin luoda työyhteisön monimuotoisuusohjelman strategia.

Opinnäytetyön teoriapohjana toimii työyhteisön monimuotoisuustyö ja strategia. Monimuotoisuustyön teoriaosuus mukaillee Huhta ja Myllyntaus (2023) kirjan rakennetta. Teoriaosuudessa on nostettu perusteluja sille, miksi monimuotoisuustyön edistäminen on tärkeää organisaatioissa; monimuotoisuustyön pakottavuus, sidosryhmien odotukset ja mainehaitat sekä

liiketoiminnallisia hyödyt. Teoriaosuuteen on nostettu myös erilaisia näkökulmia liiketoiminnan strategiasta. Monimuotoisuusstrategiaa tehdessä on tärkeä ymmärtää monimuotoisuustyöhön liittyvät käsitteet, jotka käydään läpi seuraavassa kappaleessa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Työyhteisön monimuotoisuus käsitteenä elää vielä ja määritelmät eivät ole vakiintuneet. Kaikille termeille ei edes löydy luontevaa suomenkielistä vastinetta monimuotoisuuden kentällä ja monet ihmiset kokevatkin hämmennystä, kun keskustellaan työelämän monimuotoisuudesta. (Huhta & Myllyntaus 2023, 29) Yrityksissä monimuotoisuustoimia kutsutaan monesti kirjainlyhenteellä DEI tai DEIB ja ne tulevat englanninkielistä termeistä (Pech 2024.), jotka ovat avattu alla.

D = Diversity eli monimuotoisuus. Termillä tarkoitetaan ihmisten keskinäistä erilaisuutta esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisen tai kansallisen taustan, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, terveydentilan, työkyvyn, neurodiversiteetin, koulutustaustan, arvojen ja persoonallisuuden osalta. (Pech 2024; Työterveyslaitos 2024.)

E = Equity eli yhdenvertaisuus. Termillä tarkoitetaan, että jokaista ihmistä kohdellaan samalla tavalla riippumatta heidän sukupuolesta, iästä, etnisestä tai kansallisesta alkuperästä, kansalaisuudesta, uskonnosta ja vakaumuksesta, mielipiteestä, vammasta, terveydentilasta, seksuaalisesta suuntautuneisuudesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. (Pech 2024; Yhdenvertaisuus.fi 2024a.)

I = Inclusion eli inklusiivisuus, joka viittaa mukaan ottamiseen ja osallisuuteen. Inklusiivisuudella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa kaikki otetaan mukaan ja kaikkia osallistetaan yhdenvertaisesti. Ihminen kokee tullessa nähdyksi omana itsenään ja on yhteisön täysivaltainen jäsen, jolla on yhtäläiset mahdollisuudet menestyä riippumatta omasta taustaan tai omista ominaisuuksista. (Pech 2024; Sitra 2024.)

B = Belonging eli yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisen perustarve Maslowin tarvehierarkian mukaan. Jokaisella on tarve kuulua joukkoon, jossa voi kokea olevansa merkityksellinen ja aidosti oma itsensä. (Ehrnrooth 2022; Pech 2024; Wadors 2016) Kun ihminen on osa inklusiivista työyhteisöä, työntekijä tuntee yhteenkuuluvuuden tunteen. Tämä on yleensä lopputulos inklusiivisten toimintatapojen ja kulttuurin edistämisestä. (Pech 2024.)

Monimuotoisuus (Diversity), yhdenvertaisuus (Equity) ja inklusiivisuus (Inclusion) yhdistetään usein keskenään, koska ne ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja niiden todellinen vaikutus tulee esiin vasta yhdessä. Osa organisaatioista lisää monimuotoisuusstrategiaan myös kuulumisen (Belonging), jolloin puhutaan DEIB-strategiasta. (McKinsey & Company 2022.)

2 Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus työyhteisössä

Tutkimus ihmisten monimuotoisuudesta työelämässä on aikoinaan alkanut keskittymisellä yksilöiden tai tiimien tasolla esiintyviin ongelmiin, kuten syrjintään ja ennakkoluuloihin. Nykyään vallalla oleva näkökulma korostaa sitä, että panostaminen monimuotoisuustyöhön ja erityisesti inklusiivisuuteen voi tuoda hyötyjä sekä yksilöille että organisaatiolle. (Huhta & Myllyntaus 2023, 39.)

Viime aikoina on ollut keskustelua siitä, että monimuotoisuustyötä ei ole tarve perustella. Yksinkertaisuudessaan monimuotoisuustyö on oikein eikä sen arvoa tulisi joutua perustella organisaatioille tai johtajille. Perustelu asettaa marginaaliryhmät epäreiluun asemaan, kun he joutuvat todistamaan omaa arvoaan. Vaikka taloudellisiin näkökohtiin perustuvat argumentit eivät saisi olla etusijalla, ne ovat tärkeä huomioida. Ne muodostavat olennaisen osan perustelua yhdessä muiden näkökohtien kanssa, joita organisaatioiden tulee harkita minkä tahansa projektin tai ohjelman yhteydessä. Hyvässä tai pahassa, johtajat ymmärtävät ja viestivät pääasiassa liiketoiminnan mittareiden kautta, joten taloudellisia lukuja ei voi jättää huomiotta. (Bates & Patel 2023, 13.)

Tämä kappale auttaa rakentamaan perusteluja sille, miksi monimuotoisuustyöhön tulee panostaa. Nämä voidaan jakaa kolmeen teemaan, jotka ovat pakollisuus, oikeudenmukaisuus ja liiketoiminnalliset hyödyt. Lähdetään liikkeelle siitä, että monimuotoisuustyötä on pakko tehdä. Suomessa lainsäädäntöön on asetettu vähimmäisvaatimukset, joita jokaisen yrityksen tulee noudattaa. Lisäksi pakollisuuteen voidaan rinnastaa yrityksen sidosryhmien vastuullisuusvaatimukset ja mahdolliset maineenhallinnan riskit. Toiseksi monimuotoisuustyön edistäminen on oikeudenmukaista, sillä se pyrkii jokaisen yksilön yhdenvertaisuuden takaamiseen mahdollisuuksien ja lopputulosten osalta. Kolmanneksi monimuotoisuustyöllä voidaan ansaita liiketoiminnallisia hyötyjä. Esimerkiksi monimuotoisuuden lisääntyessä innovaatiokyky kasvaa ja tätä kautta muodostuu mahdollisuuksia uusien palveluiden kehittämiseen. Organisaatiosta tulee myös työntekijöiden silmin houkuttelevampi, joka helpottaa rekrytointia ja vähentää vaihtuvuutta. (Huhta & Myllyntaus 2023, 41.)

2.1 Monimuotoisuustyön pakollisuus

Lainsäädäntö asettaa työnantajille monimuotoisuustyön vaatimukset ja määrittelee sen vähimmäistason. Pelkkä lain noudattaminen ei kuitenkaan riitä, sillä sidosryhmät odottavat koko ajan enenevässä määrin organisaatioilta aktiivista monimuotoisuuden edistämistä, inklusiivisuuteen panostamista ja todellisen yhdenvertaisuuden tukemista. (Huhta & Myllyntaus 2023, 43.)

2.1.1 Keskeinen lainsäädäntö

Suomessa on useita eri lakeja, jotka ohjaavat yrityksen monimuotoisuustyötä ja suurin osa lainsäädännöstä tähtääkin syrjinnän ja epäasiallisen kohtelun estämiseen ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen aktiivisilla toimenpiteillä. Suomen tulee noudattaa EU asetuksia sekä EU direktiivejä, jotka tulee saattaa osaksi EU-maan lainsäädäntöä. Näitä ovat esimerkiksi tietosuoja-asetus, palkkauksen läpinäkyvyys- ja kestävyysraportointidirektiivit. (Huhta & Myllyntaus 2023, 43-45; Euroopan komissio 2023.) Lisäksi Euroopan unionilla on strategiakehys ihmis-oikeuksista ja demokratiasta (Euroopan neuvosto 2020).

Suomen perustuslain (731/1999) yhdenvertaisuus pykälän (6 §) mukaan kaikki ihmiset ovat yhdenvertaisia ja kukaan ei saa ilman pätevää perustetta asettaa toista eriarvoiseen asemaan henkilöön liittyvien syiden perusteella. Näitä syitä voi olla esimerkiksi sukupuoli, ikä, alkuperä, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, terveydentila tai vammaisuus. Suomen perustuslain yhdenvertaisuusperiaate sisältää sekä syrjinnän kiellon että ihmisten yhdenvertaisuuden lain edessä, kun taas yhdenvertaisuuslaki tarkentaa syrjinnän kieltä (Oikeusministeriö 2024).

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Yhdenvertaisuuslain mukaan syrjintää on välitön ja välillinen syrjintä, häirintä, ohje tai käsky syrjiä, kohtuullisten mukautusten epääminen, syrjivän työpaikkailmoittelun kieltä sekä vastatoimen kieltä. Alla olevassa taulukossa 1 on avattuna esimerkein yhdenvertaisuuslain syrjintään liittyviä pykäläiä.

Yhdenvertaisuuslain pykälä	Laki	Esimerkki
10 § Välitön syrjintä	henkilöä kohdellaan eriarvoisesti kuin toista henkilöä samanlaisessa tilanteessa	yrittäjä kieltäytyy päästä-mästä vammaista henkilöä omaan liikkeeseensä
13 § Välillinen syrjintä	yhdenvertaisuussääntö, peruste tai käytäntö asettaa henkilö epäedullisempaan asemaan henkilöön liittyvän syyn perusteella	Suomen kielen vaatimus ha-ettuun työhön, vaikka se ei ole työn hoitamiseen välttä-mätöntä
14 § Häirintä	tarkoituksellista tai tosiasiallista loukkaavaa käyttäytymistä henkilön ihmisarvoa kohtaan	rasistiset vitsit tai seksuaali-vähemmistöön kuuluvan henkilön nimittely

8 § Ohje tai käsky syrjiä	Syrjintää salliva tai syrjinnän toteuttamiseen annettu opastus, toimintaohje tai velvoite	Ravintolan johtaja antaa ohjeen, jossa eteisvahtimestareita kehoitetaan estämään tiettyjen väestöryhmien pääsy ravintolaan
15 § Kohtuullisten mukautusten epääminen	Viranomainen, koulutuksen järjestäjä, työnantaja tai tavaroiden tai palvelujen tarjoaja, joka laiminlyö velvollisuutensa toteuttaa asianmukaiset ja tarpeelliset mukautukset vammaisille henkilöille, jotta heidän yhdenvertaisuutensa varmistetaan, syyllistyy syrjintään	Työnantaja ei suostu tarjoamaan tarpeellisia ja kohtuullisia järjestelyitä, jotka vammaisen työnhakija tarvitsisi osallistuakseen työpaikkahaastatteluun
17 § Syrjivän työpaikkailmoittelun kielto	Työnantaja ei saa avoimesta työpaikasta, virasta tai tehtävästä ilmoittaessaan vaatia hakijoilta sellaisia henkilöön liittyviä ominaisuuksia tai seikkoja, jotka on määritelty tässä laissa	Linja-autoyhtiö vaatii kuljettajanpaikkaa koskevassa työpaikkailmoituksessaan, että hakijoilla tulee olla Suomen kansalaisuus
16 § Vastatoimen kielto	Kukaan ei saa kärsiä epäoikeudenmukaisesta kohtelusta tai haitallisista seurauksista sen vuoksi, että hän on vedonnut yhdenvertaisuuslainsäädännössä taattuihin oikeuksiin tai velvollisuuksiin, osallistunut syrjintää koskevien asioiden selvittämiseen tai ryhtynyt toimenpiteisiin yhdenvertaisuuden edistämiseksi	Tilanteessa, jossa työntekijä on ilmoittanut syrjintäkokeemuksestaan työsuojeluviranomaisille, työnantaja siirtää hänet toisiin, vähemmän vaativiin työtehtäviin

Taulukko 1: Yhdenvertaisuuslain mukainen syrjintä (Yhdenvertaisuus.fi 2024b)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) eli tasa-arvolaki sääntelee sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisestä, kieltää syrjinnän sukupuolen, sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisun perusteella sekä määrittelee rikkomisen seuraamuksista. Tasa-arvolain (609/1986) 6 § mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa kuudella toimenpiteellä, jotka ovat

- pyrkimys houkutella avoimiin tehtäviin sekä naisia että miehiä
- edistää tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin ja tarjota yhtäläiset urakehitysmahdollisuudet

- edistää työehtojen tasa-arvoistamista erityisesti palkkauksessa
- soveltaa työoloja sukupuoli riippumattomiksi
- kiinnittää huomiota työjärjestelyihin helpottaakseen työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista
- toimia ennaltaehkäisevästi sukupuolen perustuvaan syrjintään

Lisäksi monimuotoisuustyötä ohjaavat työsopimuslaki (55/2001), työturvallisuuslaki (738/2002) ja rikoslaki (39/1889). Työsopimuslain (55/2001) mukaan jokaista työntekijää on kohdeltava tasapuolisesti, ellei työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen ole perusteltua poiketa tästä periaatteesta. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa välttämään häirintää ja epäasiallista kohtelua, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle. Rikoslaki (39/1889) säättää syrjinnän ja työsyönnän rangaistavaksi sakon tai enintään kuuden kuukauden vankeusrangaistuksen uhalla.

2.1.2 Sidosryhmien odotukset ja mainehaitat

Lainsäädännön lisäksi organisaatioille syntyy vaatimuksia monimuotoisuustyön tekemiseen niin sosiaalisen vastuun kuin riskienhallinnan näkökulmista (Huhta & Myllyntaus 2023, 46). Yritysten raportointivelvoitteet eri sidosryhmille ovat huomattavasti kasvaneet ja se vaikuttaa yhä useammin sijoittajien, luotonantajien ja yhteistyökumppaneiden päätöksentekoon (FIBS 2023, 63). Myös kuluttajat väittävät vastuullisuuden ohjaavan heidän ostokäyttäytymistään (Huhta & Myllyntaus 2023, 47). Kuluttajia ovat myös nuoret työntekijät, jotka odottavat pääsevänsä työskentelemään vastuulliseen yritykseen, jossa kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti (TAT 2022). Jos nuorempien sukupolvien odotuksia sosiaalisesta vastuusta ei oteta vakavasti, se voi aiheuttaa hankaluuksia työntekijöiden rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. Asiakkaat voivat äänestää jaloillaan ja kääntyä monimuotoisuuteen panostaneiden kilpailijoiden puoleen. (Huhta & Myllyntaus 2023, 48.)

Monimuotoisuustyöhön on tärkeä panostaa myös yrityksen maineen vuoksi. Nykyisen sosiaalisen median aikakaudella ja korkeiden odotusten vallitessa organisaatioiden odotetaan toimivan oikein globaalista näkökulmasta. Päätökset ja toimet voivat vaikuttaa organisaatioiden maineeseen. Maineriskiä voi yrittää pienentää, kun ymmärretään sidosryhmien odotukset, pidetään yrityslupauksista kiinni ja huolehditaan siitä, että prosessit luovat aidosti yhdenvertaisuutta ja osallisuutta. Maineen kolhiutumista voi yrittää estää puuttamalla aktiivisesti kaikkiin epäkohtiin yrityksessä. Median tarkastelu yritysten monimuotoisuustyön toimista on ollut voimakasta, erityisesti silloin, kun asiat menevät pieleen. Viime vuosina organisaatioita on pakotettu syvälliseen tarkasteluun identiteetistään ja arvoistaan. (Bates & Patel 2023, 23., Huhta & Myllyntaus 2023, 50-51).

2.2 Monimuotoisuustyön oikeudenmukaisuus

Aloitetaan yksinkertaisesti toteamalla, että keskittyminen sellaisten työpaikkojen luomiseen, joissa ihmiset voivat menestyä, osallistua ja kuulua, on yksinkertaisesti oikea tapa toimia ja organisaation arvovalinta. Kaikki ihmiset haluavat tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti, kuulua joukkoon, tulla kunnioitetuksi ja osallistua. Organisaatioilta odotetaan aktiivista osallistumista yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja vastuun kantamista yleiseen hyvään. Kansalaisten ja työntekijöiden vaatimukset oikeudenmukaisuudesta ja normien muuttamisesta heijastuvat muu muassa kyselytutkimuksissa ja mielenosoituksissa. Yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys ovat ihmisoikeuksia, joihin kansainväliset sopimukset velvoittavat. (Bates & Patel 2023, 19-20, Huhta & Myllyntaus 2023, 54.)

Monimuotoisuustyöstä on myös hyötyä yksilön hyvinvoinnille. Esimerkiksi tutkimuksen mukaan vähemmistöasemassa olevilla työntekijöillä on vähemmän sosiaalisia suhteita työpaikalla, he tuntevat enemmän ulkopuolisuutta ja työn kuormitusta sekä kokevat epäoikeudenmukaisuutta. Vähemmistöedustajien kokemukset vähentävät työtyytyväisyyttä ja heikentävät yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Monimuotoisuustyöstä on hyötyä jokaiselle yksilölle ja parhaassa tilanteessa se vähentää vähemmistöasemasta johtuvia kielteisiä vaikutuksia. (Huhta & Myllyntaus 2023, 54.)

2.3 Monimuotoisuustyön liiketoiminnalliset hyödyt

Pakollisuuden ja oikeudenmukaisuuden lisäksi monimuotoisuustyön edistämisen avulla voidaan saavuttaa liiketoiminnallisia hyötyjä. Monimuotoisuustyön hyödyt liiketoiminnalle ovat pääasiassa yrityksen kasvu ja kannattavuus. Kun yritys ymmärtää paremmin asiakastaan ja on luovempi sekä innovatiivisempi, yritys pääsee nauttimaan taloudellisista hyödyistä. (Huhta & Myllyntaus 2023, 61-62.) Jotta asiakasta voidaan ymmärtää paremmin, organisaation tulisi olla monimuotoinen. Oikeudenmukaisessa ympäristössä organisaation etulinjassa nähtävän demografisten tekijöiden tulisi heijastua siirryttäessä ylöspäin johtotehtäviin. Länsimaissa tämä ei kuitenkaan ole toteutunut ja edelleen johtoryhmät koostuvat pääasiassa valkoisista miehistä. Naisten johtoryhmä paikoissa on edistytty jonkin verran, mutta edelleen suositaan tiettyä rotua. Ammatillisesta näkökulmasta katsoen, johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden on vaikea tehdä oikeita päätöksiä, jos heidän ajattelunsa ja kokemuksensa ovat yhdenmukaisia. (Bates & Patel 2023, 20.)

Kustannussäästöjä voidaan saada, kun yritys keskittyy työntekijöiden hyvinvointiin ja sitouttamiseen. McLean and Company -yrityksen julkaiseman henkilöstöhallinnon trendiraportin ja Deloitteen tekemän tutkimuksen mukaan yritykset, jotka panostavat monimuotoisuuden edistämiseen, saavat sitoutettua työntekijöitä paremmin kuin ne yritykset, jotka eivät siihen panosta. Trendiraportin mukaan työntekijöiden lähtemistä edistää työntekijöiden odotusten lisääntyminen organisaatioiden sitoutumisesta monimuotoisuustyöhön sekä yrityksessä epätasa-

arvon kohtaaminen, osallisuuden puute ja muut mahdolliset monimuotoisuustyön haasteet. Monimuotoisuustyöhön keskittymällä voidaan pitää parhaimmat työntekijät. (Bates & Patel 2023, 21.)

Kun työntekijöiden sitouttamisen kanssa kohdataan haasteita, rekrytoinnille siirtyy entistä suurempi painoarvo. Kilpailu lahjakkaista työntekijöistä on kovaa ja monimuotoisuuden korostaminen tarjoaa mahdollisuuksia sekä haasteita. Rekrytointikäytäntöihin on panostettu, jotta voidaan luoda monimuotoisempia tiimejä. Tämä on johtanut trendiin hyödyntää ehdokasarviointityökaluja, joiden tarkoituksena on poistaa rekrytoijan ennakkoluuloja rekrytointi- ja palkkausprosesseista. Viime aikoina HR-piireissä on keskusteltu kulttuurin rikastuttamisen käsitteestä verrattuna kulttuurin sopivuuteen. Kulttuurin sopivuus eli culture-fit tarkoittaa henkilöiden palkkaamista, jotka jakavat samanlaisen ajattelutavan ja kokemuksen kuin nykyiset työntekijät. Toisaalta kulttuurin rikastuttaminen eli culture-add tarkoittaa, että uudet työntekijät vastaavat organisaation arvoja ja tarkoitusta sekä tuovat samalla uusia näkökulmia ja kokemuksia pöytään. He tarjoavat taitoja, kokemuksia ja näkökulmia, joista voi olla hyötyä tiimille tai organisaatiolle. (Bates & Patel 2023, 22.)

Monimuotoisuustyöhön on keskityttävä, jos halutaan houkuttaa parhaimpia osaajia ja kasvat-
taa lahjakkaita työntekijöitä. Tästä voidaan jo huomata, että monimuotoisuustyön arvoa ei
aina voida mitata numeroin vaan monimuotoisuustyön johtamisella voidaan ratkaista mahdol-
linen työvoimapula. (Huhta & Myllyntaus 2023, 61-62.) Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) joh-
taja Sami Pakarisen mukaan työvoimapula on pysyvä Suomessa. Siitä raportoi EK:n uusi suh-
danbarometri, jossa yrityksistä 23 % vastasi haasteista osaavan työvoiman löytymiseen.
(Asplund 2023.)

Monimuotoiset yritykset ovat nyt todennäköisemmin kuin koskaan aiemmin suoriutuneet kan-
nattavuudessa paremmin kuin ei-monimuotoiset yritykset. Yritykset, joilla on yli 30 % naisia
johtoryhmässään, menestyvät todennäköisemmin kuin ne, joilla on vähemmän tai ei lainkaan
naisia johtoryhmässä. Organisaatiot, jotka nähdään johtavina monimuotoisuuskäytännöissä,
suoriutuivat jatkuvasti paremmin kuin ne, jotka eivät olleet vielä omaksuneet monimuotoi-
suuskäytäntöjä. (Bates & Patel 2023, 24.)

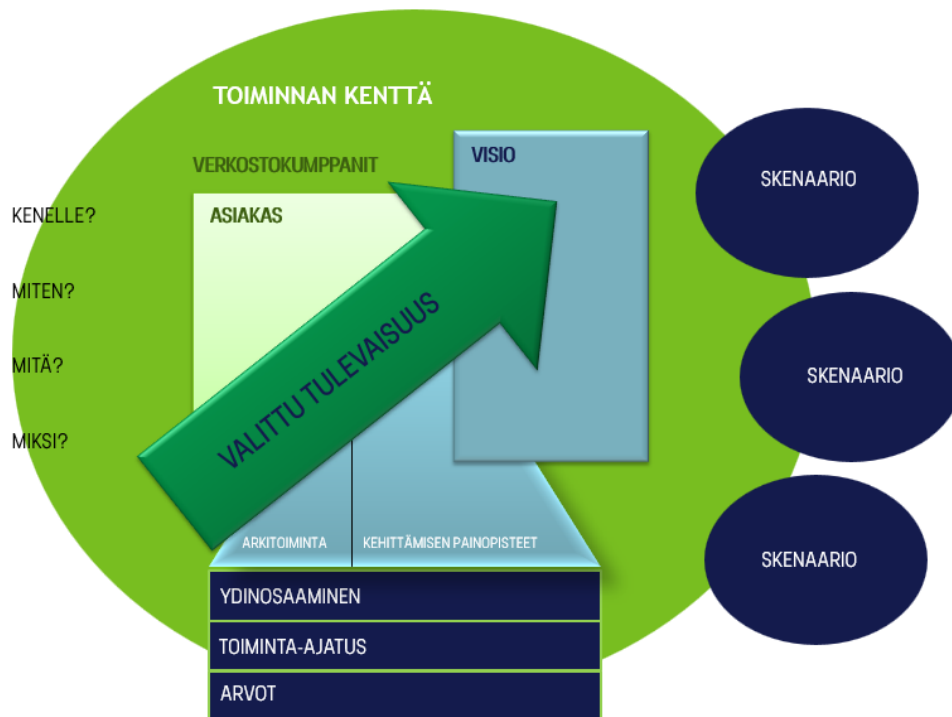
3 Strategia

Strategian rooli menestystekijänä juontaa juurensa kauas historiaan. Esimerkiksi sotapäälliköt
Aleksanteri Suuri, Napoleon ja Carl von Clausewitz ovat tunnettuja strategeja Marsalkka Man-
nerheimin rinnalla. Vasta viimeisimmän 50 vuoden aikana strategia-ajattelu alkoi levitä sota-
teorioista siviilielämään, talouselämään ja pikkuhiljaa muualle. (Kamensky 2010, 16.) Strate-
gia-käsitteen määrittely on kuitenkin hyvin haastavaa, koska siitä löytyy monta erilaista

tulkintaa, näkökulmaa ja tarkastelutasoa, kuten toimintaympäristö sekä asiayhteyden ja tilanteen vaihtelu. Nämä ovat syitä, miksi strategian määrittäminen koetaan vaikeaksi. (Kamensky 2014, 13-23.)

Kourdin (2015, 1) mukaan liiketoimintastrategia on suunnitelmia, valintoja ja päätöksiä, jotka ohjaavat yritystä parempaan kannattavuuteen ja menestykseen. Inspiroiva ja harkittu strategia antaa sysäyksen kaupalliseen menestykseen, kun taas heikko ja väärinymmärretty strategia voi johtaa yrityksen konkurssiin. Menestyvän liiketoiminnan kehittämisen vuoksi on tärkeä ymmärtää, mitä strategia pitää sisällään. Huomattavaa on, että jokainen strateginen päätös tai suunnitelma eivät ole yrityksen strategiaa vaan ne ovat yrityksen strategian implementoimista käytäntöön. Strategian tulee olla selkeä ja tehokkaasti viestitty kaikille, erityisesti niille, joilla on vastuu sen toteuttamisesta. Ei myöskään unohdeta, että strategia on tärkeä viestiä osakkeenomistajille ja muille sidosryhmille.

Tuomi ja Sumkin (2010, 28) määrittelevät strategian viittaavan toimintatapaan, jolla varmistetaan organisaation toiminnan suuntautuminen vision mukaisesti ja edistetään vision toteutumista. Strateginen perusta rakentuu organisaation arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosaamisesta. Tällä hetkellä strategia nähdään joustavana ja dynaamisena kokonaiskuvana, jonka tekemiseen on osallistunut koko organisaatio niin johtoryhmä, esihenkilöt kuin työntekijät sekä sidosryhmät ja asiakkaat. Alla olevassa kuviossa 1 on avattu tarkemmalla tasolla heidän luoma strateginen kokonaiskuva. (Tuomi ym. 2010, 25-29.)



Kuvio 1: Strategian kokonaiskuva (mukaillen Tuomi ym. 2010, 29)

Jotta kuvion 1 ymmärtää paremmin puretaan sitä hiukan auki. Toimintakenttä määrittää strategian viitekehyksen ja vaikuttaa kaikkiin strategisiin päätöksiin, tukien vision saavuttamista. Sitä tulee tarkastella huolellisesti nykyisen ympäristön ja tulevaisuuden näkymien valossa. (Tuomi ym. 2010, 38.) Vasemmalla näkyy useampi skenaario. Skenaarioiden luominen vaatii laajaa näkökulmaa omaan organisaatioon, asiantuntijoiden ja tutkijoiden näkemyksiä, megatrendien tarkastelua sekä yhteistä pohdintaa henkilöstön, asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Skenaariotyö on osa strategian kehittämistä ja suuntaa organisaation tulevaisuusajatteluun. Strategian keskiössä on toivotun tulevaisuuden tila eli visio. (Tuomi ym. 2010, 42-47.)

Strategian laatimisen yhteydessä tulee pohtia osaamisen tarvetta. Ydinosaaminen voidaan tunnistaa ainutlaatuisella osaamisella, asiakkaille lisäarvoa tuottavana tai uusien mahdollisuuksien luomista tulevaisuudessa. Arvot määrittelevät toimintaa ohjaavat periaatteet ja toiminta-ajatus selittää yrityksen olemassaolon tarkoitusta. Strategiatyöskentelyssä keskeistä on ymmärtää, keitä varten yritys on olemassa. Tavoitteena ymmärtää asiakkaiden tarpeita nykyhetkessä kuin tulevaisuudessakin. Kaikkein näiden osien summa muodostaa strategian kokonaisuuden. (Tuomi ym. 2010, 50-61.)

Haapakorvan ja Sutisen (2021, 37-39) mukaan strategia vastaa kysymykseen ”*Mikä on meille paras tapa menestyä valitsemassamme liiketoiminnassa tulevaisuudessa*”. Puretaan tätä kysymystä hieman auki. ”*Meille paras*” tarkoittaa, että paras strategia on aina yksilöllinen ja muista erottuva. Jokainen tiimi ja organisaatio on ainutlaatuinen osaamisensa, uskomustensa ja intohimojensa kautta. Tämä määrittelee, millainen strategia sopii parhaiten omalle organisaatiolle. Parhaiten onnistutaan niissä asioissa, joihin uskotaan itse. ”*Menestyä*” on jokaisen organisaation vapaasti määriteltävä käsite. Esimerkiksi osa haluaa liikevaihdon kasvua, osa omistaja-arvon nousua ja osa vaikuttavuutta omalla alalla. ”*Valitsemassamme*”-sana korostaa vapautta valita ja vaihtoehtojen runsautta strategiatyössä. Strategiassa ei ole yhtä oikeaa vastausta vaan lukuisia vastauksia ja monenlaisia tapoja menestykseen. ”*Tulevaisuudessa*”-sana viittaa aikaan tästä hetkestä eteenpäin ja strategian suunnittelussa tästä hetkestä 3-10 vuoden päähän. Strategia voidaan suunnitella pitkällekin aikavälille, mutta sen tulee päivittyä aina tarpeen vaatiessa. Jos kilpailukenttä muuttuu ja strategia ei ole enää relevantti, tulee strategia päivittää vastaamaan markkinoita.

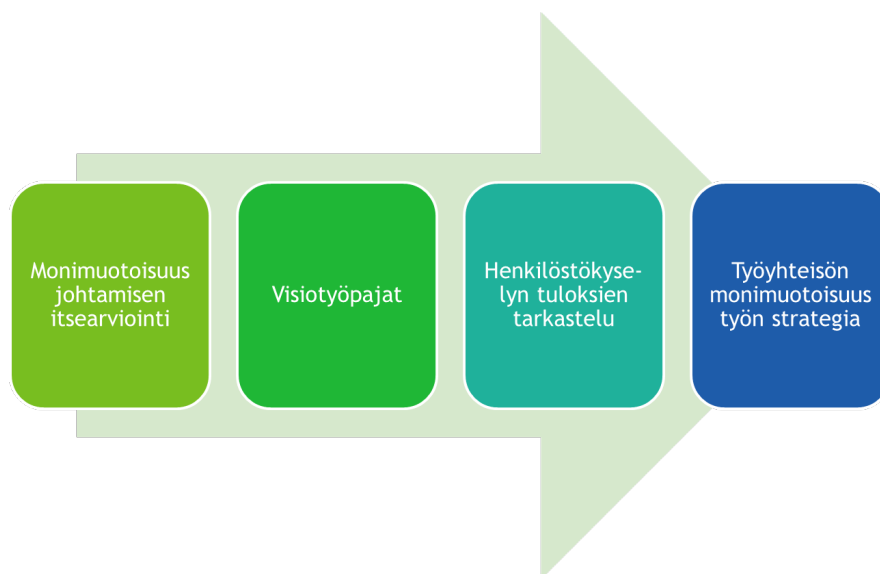
Stadlerin, Hautzin, Matzlerin ja Eichenin (2023) mukaan maailman menestyneimmät yritykset pysyvät kilpailijoiden edellä, koska he ovat omaksuneet avoimen strategian. Sen sijaan, että strategiset pohdinnat rajoitettaisiin pieniin johtoryhmiin, niihin osallistetaan laajempi joukko ihmisiä; työntekijöitä, asiantuntijoita, toimittajia, asiakkaita, yrittäjiä ja jopa kilpailijoita. Yritykset avaavat strategiaansa aivan, kuten yritykset ovat avanneet muita liiketoiminta-alueita, kuten innovaatioita ja markkinointia. Stadler ym. (2023, 203-204) kokevat, että aktiivinen kaksisuuntainen keskustelu työntekijöiden ja johdon välillä kouluttaa työntekijöitä yrityksen strategiasta sekä synnyttää toteutusideoita ja hioo mahdollisia yksityiskohtia, joita

johtajat eivät ole huomanneet. Ratkaisevaa on, että se synnyttää työvoiman psykologisen omistajuuden tunteen strategiasta. Jotta yritykset saavat parhaan mahdollisen hyödyn irti avoimesta strategiasta, on tärkeää pitää aktiivinen jatkuva keskusteluyhteys työntekijöiden kesken. Oikein hoidettu keskustelu voi muuttaa täysin organisaatioiden suhtautumista johtajien omaksumiin strategioihin, mikä antaa työntekijöille energiaa ja auttaa heitä yhdistämään strategian suoraan päivittäiseen työhönsä.

Maailma ympärillämme muuttuu nopeasti ja nuorempi sukupolvi on alkanut kyseenalaistaa strategian tarpeen yritysmaailmassa (Haapakorva & Sutinen 2021, 13). Strategian brändi on kokenut mainehaittaa, koska se nähdään usein monimutkaisena, käytännön elämästä vieraantuneena sekä hitaana työkaluna muuttuvassa toimintaympäristössä (Haapakorva & Sutinen 2021, 16-19). Jotta yritys hyötyy strategiasta, täytyy se yhdistää jokapäiväiseen arkeen osallistamalla koko henkilöstöä strategiatyöhön. Jos ihmisiä ei oteta mukaan, ja strategiatyö tehdään johdon ja hallituksen toimesta, voidaan todeta strategiatyön epäonnistuneen. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että strategiatyö olisi demokraattista vaan valistunut johto osallistaa kaikkia strategian suunnitteluun, keskustelee ihmisten kanssa ja ottaa vastaan vuorovaikutuksessa syntyneet asiat samanarvoisina. (Haapakorva & Sutinen 2021, 21-27.)

4 Kehittämistyön suunnitelma ja eteneminen

Kehittämistyössä haluttiin hyödyntää useita eri menetelmiä, jotta saatiin tarpeeksi kattava kuva tämänhetkisestä tilanteesta. Koska lopputuloksena on työyhteisön monimuotoisuusohjelman strategia toimeksiantajalle, oli tärkeää muodostaa tulevaisuuden tahtotila eli visio. Kehittämistyön vaiheet ja eteneminen on kuvattu alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2: Kehittämistyön vaiheet ja eteneminen

Kehittämistyö lähti liikkeelle monimuotoisuusjohtamisen itsearviointilla, johon käytettiin FIBSin (Finnish Business & Society) luomaa työkalua. FIBS on pohjoismaiden suurin yritysvastuuverkosto, joka on auttanut jo yli 20 vuoden ajan suomalaisia yrityksiä yhdistämään vastuullisuuden ja liiketoiminnan käytännön tasolla. (FIBS 2024.) Visiotyöpajat toteutettiin vuoden 2024 tammikuussa monimuotoisuustyöryhmälle ja helmikuussa HR-tiimille. Visiotyöpajoissa hyödynnettiin Topaasian monimuotoisuuspelejä. Vuoden 2024 huhtikuun lopussa yritys antoi käyttöön viimeisimmän henkilöstökyselyn tulokset, josta päästiin tarkastelemaan monimuotoisuustyöhön vaikuttavia väittämiä ja niiden kommentteja. Kaiken tämän avulla voitiin luoda yritykselle työyhteisön monimuotoisuusohjelman strategia seuraavalle kolmelle vuodelle. Kehittämistyö on kestänyt syksystä 2023 kesään 2024 asti.

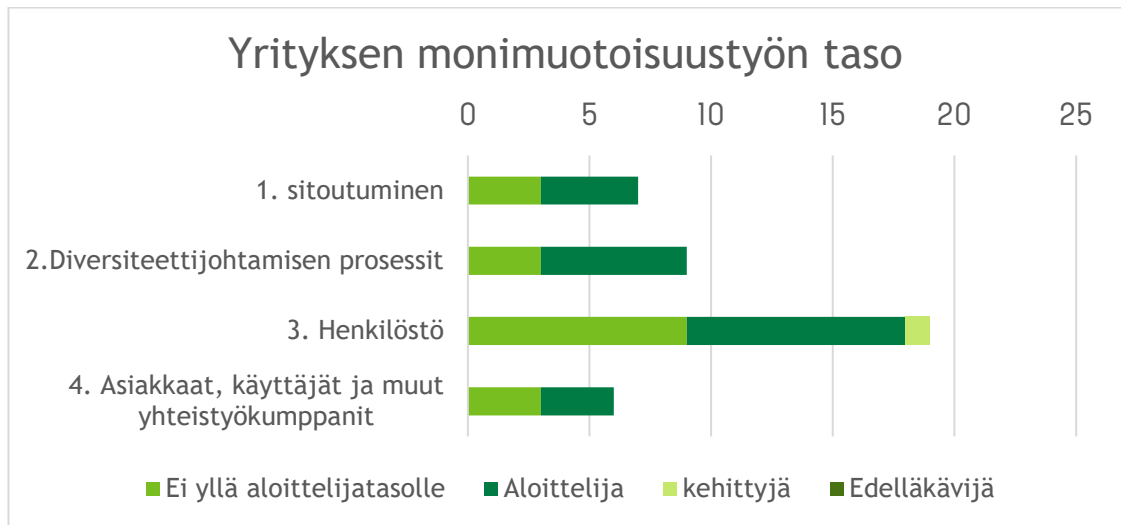
4.1 Monimuotoisuusjohtamisen Itsearviointi

FIBSin kehittämä monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi-työkalu on tarkoitettu kaikille yrityksille ja organisaatioille, jotka haluavat edistää monimuotoisuustyötänsä. Työkalun avulla yritys saa kokonaiskuvan, mitä monimuotoisuuden johtaminen pitää sisällään ja kykenee arvioimaan yrityksen monimuotoisuustyön tason huomioiden työntekijät, asiakkaat ja sidosryhmät sekä luomaan strategiaa monimuotoisuustyölle pitkällä aikavälillä. (FIBS 2022.)

Itsearviointi-työkalu pitää sisällään matriisin ja käyttäjän manuaalin. Matriisi koostuu neljästä keskeisestä teemasta, johon on listattu monimuotoisuustyön toimenpiteet. Teemat ovat sitoutuminen, diversiteetti johtamisen prosessit, henkilöstö sekä asiakkaat, käyttäjät ja muut sidosryhmät. Matriisin tarkoitus on auttaa selvittämään, millä tasolla yrityksen monimuotoisuustyö on tällä hetkellä ja luoda suunnitelmaa, miten pääsee seuraavalle tasolle; aloittelija-, kehittäjä- vai edelläkävijätasolle. Käyttäjän manuaalissa on avattu tarkemmin työkalun toimenpiteet ja niihin liittyvät käytännöt. (FIBS 2022.)

Yrityksen monimuotoisuustyö aloitettiin FIBSin itsearviointi-työkalulla ja tutkittiin, millä tasolla organisaation monimuotoisuustyö on. Työkalu avasi erittäin hyvin, mitä kaikkea organisaation tulee huomioida monimuotoisuustyössä ja huomattiin pian, että tämä oli oikea lähestymistapa monimuotoisuustyön kehittämiseen. Itsearvioinnin tekeminen yllätti, kuinka monessa asiassa monimuotoisuus tulee huomioida. Lisäksi huomattiin, että osaan asioista ei voida vaikuttaa maaorganisaatiosta käsin vaan ne tulee huomioida konsernin toimesta. Esimerkkinä sidosryhmiltä monimuotoisuustyön edistämisen vaade.

Yrityksen monimuotoisuustyön taso on aloittelija. Aloittelijataso saavutettiin 22 toimenpiteessä ja kehittäjätasoa yhdessä toimenpiteessä. 41 toimenpiteestä taulukkoon päästiin 23 toimenpiteen osalta ja 18 toimenpiteen osalta ei ylletty taulukkoon. Alla olevassa kuviossa 3 on kuvattu teemoittain, miten tasot ovat jakautuneet. Lisäksi liitteestä 1 voidaan nähdä tarkemmin teemoittain, mitä toimenpiteitä FIBSin luoma matriisi pitää sisällään ja yrityksen toimenpiteen taso.



Kuvio 3: Yrityksen monimuotoisuustyön taso

4.2 Henkilöstökysely

Yrityksessä työntekijöiden hyvinvointia seurataan koko konsernia kattavalla henkilöstökyselyllä. Kysely toteutetaan kaksi kertaa vuodessa ja keväällä järjestettävä kysely on syksyllä järjestettävää seurantakyselyä kattavampi. Tämän lisäksi kerran vuodessa toteutetaan Turvallisesti töissä -kysely, jolla kartoitetaan työpaikan sosiaalista työympäristöä ja turvallisuuden kokemusta. Työterveyshuollon kanssa tehdään myös paljon yhteistyötä ja yksi yhteistyötapa on joka toinen vuosi järjestettävä työterveyskysely.

Maaliskuussa 2024 järjestettiin koko konsernin kattava henkilöstökysely. Yritys saavutti korkeimman vastausprosenttinsa kautta aikojen, joka oli 82 %. Kysely piti sisällään 30 väittämää, joista kaksi väittämää liittyi monimuotoisuustyöhön. Ensimmäinen väittämä oli ”*Yksikköni johto osoittaa selkeästi sitoutuneensa monimuotoisuuden edistämiseen*” ja toinen väittämä oli ”*Tunnen olevani osa yritystä*”. Tämän lisäksi kumpaankin väittämään sai jättää avoimen kommentin halutessansa. Monimuotoisuustyöhön liittyviä väittämiä ei ole ollut aiemmin kyseisessä henkilöstökyselyssä vaan ensimmäisen kerran monimuotoisuustyöhön liittyviä väittämiä sekä kysymyksiä on ollut Turvallisesti töissä -kyselyssä vuonna 2023. Turvallisesti töissä -kyselyn tuloksia ei käydä tässä läpi, koska vastausprosentti jäi erittäin alhaiseksi (42 %).

Alla olevasta kuviosta 4 voidaan nähdä, että molempien monimuotoisuustyöhön liittyvien väittämien tulos oli 74 (maksimi 100). Tulos on tyydyttävällä tasolla ja avointen kommenttien perusteella monimuotoisuustyössä on vielä paljon tehtävää.



Kuvio 4: Henkilöstökyselyn tulokset

Alla olevassa kuvassa 1 on muutamia kommentteja henkilöstökyselyn väittämästä ”Yksikköni johto osoittaa selkeästi sitoutuneensa monimuotoisuuden edistämiseen”. Kommentteja väittämään annettiin yhteensä 38. Osa työntekijöistä kokee, että yksikön johto ei ole sitoutunut monimuotoisuustyön edistämiseen ja osan mielestä siihen ei tarvitse sitoutua. Kommenteissa nousee esille, että yksikön johto on sitoutunut, mutta se ei näy arjessa millään tavalla. Useampi kommentti oli myös siitä, että tätä väittämää on hankala ymmärtää, koska puhutaan isosta kokonaisuudesta ja aihe on vaikea.

“En ota kantaa mainstream höpötykseen”

“Ei tule mitenkään esille, eikä tarvitsekaan”

“Uskon, että tähän on sitouduttu, mutta ei se näy esimerkiksi toimiston arjessa mitenkään”

“Mitä tällä tarkoitetaan? Ensi kerralla olisi hyvä selittää termi läpi, koska monimuotoisuus on aika laaja käsite. Myös erittäin vaikeaa alkaa muiden ihmisten puolesta kertomaan, miten monimuotoisuutta tuetaan”

“Ei osoita mielestäni selkeästi, mutta tämä on vaikea aihe enkä osaa itsekään ottaa tähän paremmin kantaa. Naisia on ainakin suhteessa huomattavasti vähemmän töissä”

“oman kokemuksen ja työhistorian perusteella olemme aina toimineet monimuotoisuutta edistäen”

“Heikkooo”

Kuva 1: Henkilöstökyselyn kommentteja sitoutuneisuudesta monimuotoisuustyöhön

Alla olevassa kuvassa 2 on kommentteja henkilöstökyselyn väitteestä ”*Tunnen olevani osa yritystä*”. Kommentteja väittämään annettiin yhteensä 18. Kommentit koostuivat suurimmaksi osaksi siitä, että ihmiset eivät koe kuuluvuuden tunnetta yrityksessä ja osa oli kertonut, että kuuluvuuden tunne on hälventynyt vuosien saatossa. Osa kuitenkin koki vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta omassa yksikössään. Kommentti ”*En oikeastaan koe olevani osa mitään, mutta tämä ei ole negatiivisessa mielessä, olen vain ihmisenä sellainen jolla on vaikea kokea yhteyksiä*” nosti esille sen, että kaikki ihmiset eivät vaadi vahvaa kuuluvuuden tunnetta yritykseen, jossa työskentelee.

”Valitettavasti vuosi vuodelta kadotan enemmän tätä tunnetta. Näin en haluaisi tapahtuvan”

”Ennen sitä tuntui. Luulen, että sen takia moni etsiikin uusia työpaikkoja

”Henkilökunta on jakautunut kuppikuntiin, joihin on vaikea päästä sisälle”

”Saan täällä olla oma itseni. Meillä on myös hyvä tiimihenki”

”Vahva tunne että kuulun porukkaan ja minua arvostetaan siinä”
”One team”

En oikeastaan koe olevani osa mitään, mutta tämä ei ole negatiivisessa mielessä, olen vain ihmisenä sellainen jolla on vaikea kokea yhteyksiä”

Kuva 2: Henkilöstökyselyn kommentteja kuuluvuuden tunteesta

4.3 Visiotyöpajat

Visiotyöpajojen tarkoituksena oli löytää tärkeimmät kehittämiskohteet pitkällä aikavälillä ja osallistaa organisaation työntekijöitä monimuotoisuusstrategian luomiseen. Visiotyöpajoja järjestettiin kaksi tammi-helmikuussa 2024 ja niissä käytettiin samaa työkalua, Topaasian dialogipeliä monimuotoisuuden käsittelyyn. Topaasian monimuotoisuuspuoli koostuu 52 kortin kokoelmasta, joista jokainen kortti esittää yhden toteamuksen kyseiseen teemaan liittyen. Korttikokoelma muodostuu perinteisen korttipakan tapaan neljästä maasta tai, tässä tapauksessa neljästä teemasta. Pelin teemat ovat osallisuus, etuoikeudet, johtamiskäytännöt ja omat asenteet. (Häll 2024.) Kuvasta 3 voi nähdä monimuotoisuuspuolin mukailtuja esimerkkikortteja teemoittain.



Kuva 3: Monimuotoisuuspelin esimerkkikortit (mukailten Häll 2024)

Monimuotoisuuspelipakkaa valittaessa tehtiin päätös kahdesta eri näkökulmasta pelisessioon. Pelissä on yhteensä 24 eri näkökulmaa, jotka on jaettu kahdeksan eri teeman alle. Visiotyöpajaan valikoitui näkökulmat edistävin ja huomenna tärkeää. Edistävin-näkökulmassa vastattiin kysymykseen, mihin keskittyminen edistäisi asiaa parhaiten ja huomenna tärkeää-näkökulmassa pohdittiin, mikä tekijä on tärkeä tulevaisuuden kannalta. Nämä kaksi näkökulmaa auttavat organisaatiota löytämään yrityksen vision eli organisaation tulevaisuuden strategisen tahtotilan.

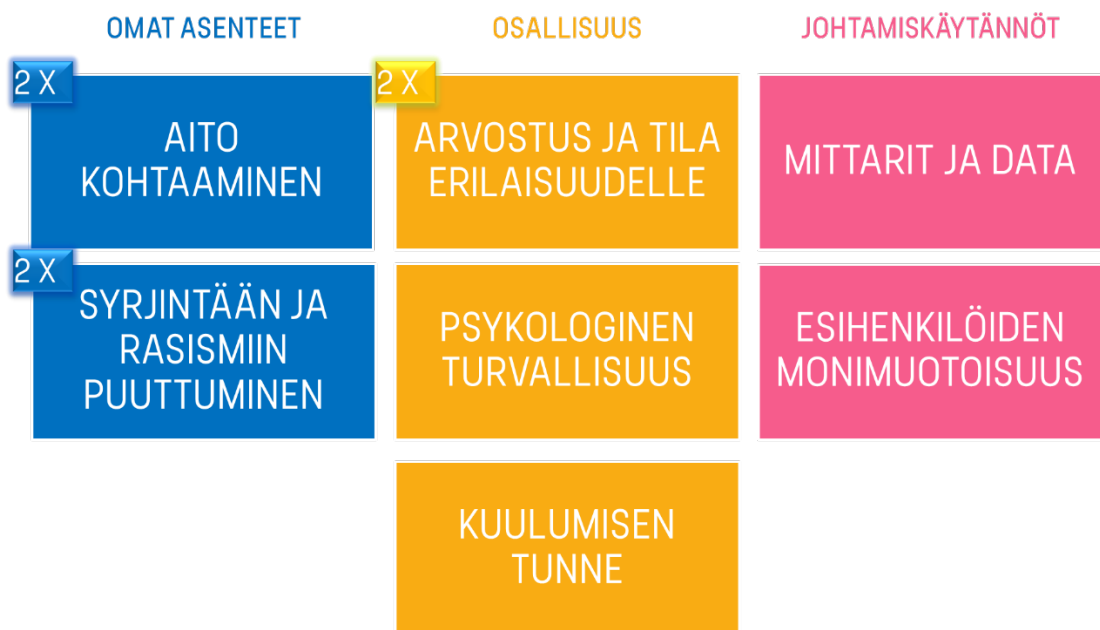
Ensimmäinen visiotyöpaja pidettiin monimuotoisuusryhmän tapaamisessa keskiviikkona 24.1.2024. Monimuotoisuusryhmässä on kokonaisuudessaan 9 henkilöä ja se on muodostettu monimuotoisuusperiaatteita noudattaen; miehiä ja naisia (jako 60/40) eri yksiköistä ja useammalta eri paikkakunnalta, jotka ovat eri-ikäisiä. Tässä monimuotoisuusryhmässä on 4 miestä ja 5 naista, jotka ovat iältään 22-57-vuotiaita. Osa ryhmänjäsenistä edustaa erilaisia vähemmistöjä, kuten seksuaalivähemmistöjä ja eri uskontokuntia. Työpajaan osallistui kahdeksan työryhmäläistä, yrityksen vastuullisuuskoordinaattori ja HR-harjoittelija. Toinen visiotyöpaja pidettiin keskiviikkona 21.2.2024 ja siihen osallistui HR-johtaja, HR-päällikkö, HR Business partner, palkanlaskennan asiantuntija, koulutuspäällikkö ja toimistopäällikkö. Nämä henkilöt edustavat yrityksen HR-tiimiä, jonka vastuulla on monimuotoisuusryhmän edistäminen organisaatiossa.

Ennen pelin aloittamista, monimuotoisuusryhmäläisille kerrottiin työpajan olevan osa opinäytetyötä, joka liittyy monimuotoisuusryhmään. Heille ei kerrottu tarkemmalla tasolla, mikä on opinäytetyön aihe. Tällä haluttiin välttää sitä, että osallistujat eivät valitsisi kortteja

omien etuoikeuksia mukaan vaan pohtisivat tarkkaan, mikä on tärkeää yritykselle eli heidän työnantajalleen. HR-tiimi tiesi opinnäytetyön aiheen, mutta se ei vaaranna tutkimuksen uskottavuutta. HR-tiimi edustaa työnantajaansa päivittäisessä työssään.

4.3.1 Edistävin näkökulma

Aloitetaan työpajojen purkaminen ensimmäisestä visiotyöpajasta, johon osallistui yrityksen monimuotoisuustyöryhmä. Kun pelisessio aloitettiin, jokainen pohti itsekseen, mihin keskittyminen edistäisi parhaiten yrityksen monimuotoisuustyötä ja valitsivat pelattavan kortin sen mukaisesti. Pelattavat kortit on kuvattu alla olevassa kuvassa 4, jotka olivat aito kohtaaminen, syrjintään ja rasismiin puuttuminen, arvostus ja tila erilaisuudelle, psykologinen turvallisuus, kuulumisen tunne, mittarit ja data sekä esihenkilöiden monimuotoisuus. Kuten kuvasta 4 voidaan nähdä, aito kohtaaminen, syrjintään ja rasismiin puuttuminen sekä arvostus ja tila erilaisuudelle- kortit pelattiin kahteen kertaan.



Kuva 4: Monimuotoisuustyöryhmän pelatut kortit edistävin-näkökulmaan

Kun pelatut kortit olivat näkyvillä kaikille, fasilitoija pyysi pelaajia keskustelemaan korteista. Pelaajat saivat itse päättää, kertovatko avoimesti omasta kortistansa vai puhuvatko yleisellä tasolla eri korteista. Pelaajat olivat erittäin avoimia ja melkein jokainen kertoi, minkä kortin oli itse valinnut ja perusteli omaa valintaansa. Pelaaja 1 avasi keskustelun ja hän kertoi valinneensa syrjintään ja rasismiin puuttuminen-kortin. Hän perusteli korttiansa sillä, että se on konkreettista toimintaa. Pelaaja 2 oli valinnut saman kortin ja keskustelu alkoi soljua. Pelaajat kokivat, että epäkohtiin puuttuminen on aito konkreettinen askel, jolla päästään kitkemään epäasiallista käytöstä, joka on syrjivää ja rasistista. Pelaajat olivat samaa mieltä siitä, että toimia tulee tehdä eikä vain puhua, että kaikilla tulisi olla hyvä olo töissä.

Pelaaja 3 oli valinnut kortin kuulumisen tunne. Hän kertoi valinneensa kortin päivastaisen ajattelutavan perusteella kuin pelaajat 1 ja 2. Hän avasi omaa valintaansa sillä, että kuulumisen tunne -korttiin sisältyy se, että syrjintää ja rasismia ei ole. Pelaajat keskustelivat asiasta jonkun aikaa ja totesivat, että syrjintään ja rasismiin puuttuminen johtaa kuulumisen tunteeseen. Pelaajan 4 kuullessa muiden pelaajien perusteluista omista korteistaan, olisi hän itse voinut valita pelaajan 1, pelaajan 2 tai pelaajan 3 valitsevat kortit. Hän oli kuitenkin päättänyt valitsemaan kortin arvostus ja tila erilaisuudelle. Hänen mielestään tämä kortti kiteyttää kaiken edellä mainitun ja työpaikalla voi näin ollen olla turvallisesti oma itsensä. Pelaaja 5 yhtyi kommenttiin ja kertoi valinneensa saman kortin kuin pelaaja 4.

Pelaaja 6 taasen pohti, että arvostus ja tila erilaisuudelle -kortin avulla esihenkilöiden monimuotoisuus lisääntyy tai esihenkilöiden monimuotoisuutta lisätään. Ylempi taho ja esihenkilöiden tulisi olla erilaisia ja erilaisuuden pitäisi olla näkyvää. Tämä avasi keskustelua paremmin muiden pelaajien kesken. Esihenkilöiden tulisi olla kiinnostuneita monimuotoisuustyöstä tai muuten monimuotoisuustyö ei edisty. Kun esihenkilöt ovat aiheesta kiinnostuneita, myös erilaisuus alkaa näkyä. Työntekijät alkavat nähdä, että yrityksessä voi edetä kuka tahansa. Esimerkiksi, jos tyttölapsen ei ikinä näe kuvia naislääkäreistä, he eivät edes ymmärrä, että he voisi olla isona lääkäreitä tai, kun Tarja Halosesta tuli presidentti, ei sen jälkeen ole kyseenalaistettu naispresidenttejä. 30 vuotta sitten tämä olisi ollut vielä kysymyksen aihe. Vahvan keskustelun jälkeen pelaajat totesivat, että ihmiselle on tärkeää nähdä vertaisiansa.

Fasilitoija halusi vielä pohdintaa mittarit ja data -korttiin, koska valinta oli hyvin analyttinen. Pelaaja 7 kertoi kortin olevan hänen ja hän perusteli kortin valintaa lähtötason mittamisella. On tärkeä mitata lähtötaso ja sen avulla voidaan puuttua olemassa oleviin epäkohtiin. Pelaaja 7 koki tärkeäksi mitattavien tavoitteiden asettamisen. Miten voidaan mennä eteenpäin, jos ei tiedetä, mennäänkö eteenpäin? Voidaanko monimuotoisuustyötä tehdä väärin ja mennäkin väärään suuntaan? Miten voidaan korjata, jos ei mitata?

Lopuksi fasilitoija pyysi pelaajia tiivistämään kaikki kortit muutamaksi lauseeksi, joka vastaa kysymykseen, miten edistetään yrityksen monimuotoisuustyötä tässä hetkessä. Pelaajien tiivistys oli seuraavanlainen: Konkreettisilla toimilla edistetään yrityksen monimuotoisuusohjelmaa, joka johtaa siihen, että jokainen tuntee itsensä arvostetuksi ja voi olla oma itsensä. Monimuotoisuutta edistää se, että jokainen saa olla oma itsensä ja kaikkeen syrjivään käytökseen puututaan. Ja sitä mitataan!

Tämän jälkeen pelaajien tuli valita yksi kortti jatkoon ja siitä järjestettiin äänestys. Pelaajat äänestivät sitä korttia, jonka he kokivat parhaaksi kaikkien perusteluiden jälkeen. Valittu kortti oli arvostus ja tila erilaisuudelle. Tämä valittiin sen vuoksi, että se kattaa kaikki kortit, jotka olivat pelaajien valintoja alun perin.

Toisessa työpajassa, jossa pelaajat olivat yrityksen HR-tiimistä, kortit valittiin suhteellisen nopeasti ja ne olivat kuulumisen tunne, kuulluksi tuleminen, arvostus ja tila erilaisuudelle, onnistumisen edellytykset ja oletusten purkaminen. Kuulumisen tunne -kortti oli pelattu kahden pelaajan toimesta. Valitut kortit näkyvät alla olevassa kuvassa 5.



Kuva 5: HR-tiimin pelatut kortit edistävin-näkökulmaan

Pelaaja 11 avasi keskustelun omalla pohdinnallaan siitä, että arvostus ja tila erilaisuudelle ja kuulumisen tunne kulkevat käsi kädessä. Tähän pohdintaan yhtyi pelaaja 15. Pelaajan 13 mukaan työntekijän psykologinen turvallisuus ja työpaikalla omana itsenä oleminen vaikuttavat kuulumisen tunteen syntyyn. Kuulumisen tunne on koko monimuotoisuustyön perusta. Tätä mieltä oli myös pelaaja 12. Pelaajan 14 näkemys oli, että kuulumisen tunnetta ei voi syntyä, jos ei ole tilaa erilaisuudelle. Tähän yhtyi pelaaja 13. Pelaaja 11 jatkoi pohdintaan kuulluksi tuleminen-kortista. Jos työntekijät kokevat, että jokaisen mielipide on tärkeä ja sitä kuullaan ja kuunnellaan, muodostuu tila erilaisuudelle. Myös oletusten purkaminen auttaa siihen, että työntekijät kokisivat tulleen hyväksytyiksi sellaisina kuin ovat.

Paljon keskustelua muodostui kortista kuulumisen tunne. Pelaajan 14 mukaan työntekijä ei voi tuntea kuulumisen tunnetta, koska organisaatiossa ei ole tilaa erilaisuudelle. Pelaajan 12 mukaan kuulumisen tunne on vahvasti itsessä eli muut työntekijät ottavat sinut hyvin vastaan, mutta itse et vain tunne olevasi osa porukkaa. Tämä voi johtua siitä, että on vain erilainen kuin muut. Kuulumisen tunnetta voidaan johtaa, esimerkiksi organisaation investoinneilla. Pidetäänkö aina vain juhlia vai olisiko muutakin aktiviteettiä? Me ihmiset olemme erilaisia ja meille kaikille eri asiat ovat tärkeitä. Äänestyksen jälkeen jatkoon meni kortti kuulumisen tunne.

Edistävin näkökulman jatkoon menevät kortit olivat arvostus ja tila erilaisuudelle sekä kuulumisen tunne, jotka liittyvät vahvasti ihmisen hyvinvointiin ja osallisuuden tunteeseen työpaikalla. Molemmat kortit ovatkin osallisuusteeman alla olevia kortteja.

4.3.2 Huomenna tärkeää näkökulma

Työpajat jatkuivat samalla ajatuksella, mutta vaihdettiin toiseen näkökulmaan, huomenna tärkeää näkökulmaan. Pelaajien tuli pohtia itseksensä, mikä tekijä on tärkeää tulevaisuuden kannalta eli mikä on tärkeää monimuotoisuustyössä tulevaisuudessa. Monimuotoisuustyöryhmän pelaajista jokainen valitsi eri kortin ja kortit olivat osallistamisen menetelmät, koulutus ja ymmärrys, organisaation strategia, matalat hierarkiat, rakenteellinen inklusio, onnistumisen edellytykset, psykologinen turvallisuus, yksilöllisyys, tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja vaietut asiat. Pelatut kortit näkyvät alla olevassa kuvassa 6.



Kuva 6: Monimuotoisuustyöryhmän pelatut kortit huomenna tärkeää-näkökulmaan

Nyt pelaajilla oli hiukan enemmän kokemusta siitä, mitä on tarkoitus käydä läpi ja keskustelu alkoi soljua nopeasti. Pelaaja 3 kertoi valinneensa organisaation strategia -kortin eli organisaation strategia tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämistä. Tulevaisuudessakin on tärkeää olla suunnitelma, jotta asioita varmasti edistetään. Hän koki oman korttinsa olevan melkein sama kuin tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma-kortti. Pelaaja 2 taasen oli valinnut tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma -kortin, koska on tärkeä luoda suunnitelmia ja pitää niitä yllä. Pitkäjänteisellä työllä päästään eteenpäin, kunhan konkreettisia asioita kirjoitetaan ylös ja niitä ylläpidetään. On tärkeä tarkastella maailmaa ja tehdä tarvittavia muokkauksia sitä mukaan kuin on tarvetta. Ei unohdeta suunnitelmia vaan edistetään systemaattisesti monimuotoisuustyötä suunnitelman mukaisesti. Lisäksi pelaaja 2 halusi nostaa esille henkilöstön vaihtuvuuden ja koki, että suunnitelmallisella työllä voidaan vaikuttaa vaihtuvuuteen. Tämä herättikin kysymyksen, miten nämä asiat huomioidaan perehdytyksessä?

Pelaaja 6 oli valinnut kortiksi koulutus ja ymmärrys, vaikka olikin pohtinut samaa korttia kuin pelaaja 2 eli tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma -korttia. Tärkeänä hän koki, että monimuotoisuustyöhön liittyviä koulutuksia päivitetään tarpeeksi usein. Kaikki ihmiset tulevat jatkossakin erilaisista lähtökohdista ja näkevät asioita eri tavalla. Sen vuoksi on tärkeää ylläpitää organisaation koulutuksia ja tietoisuutta. Pelaaja 5 taas koki, että nyt tässä hetkessä yrityksen on tarkoitus lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä sekä rakentaa suunnitelma ja strategia. Mitä muuta voidaan edistää tulevaisuudessa? Hän valitsi kortin matalat hierarkiat. Korkean hierarkian vuoksi työntekijät voivat kokea eriarvoisuutta ja ei uskalleta kertoa omia mielipiteitä tai ajatuksia esimerkiksi esihenkilölleen. Pelätään, että astutaan toisen varpaille ja epäkohdat jäävät ilmaisematta. Matala hierarkia voisi olla tulevaisuuden kehityskohde. Pelaaja 3 koki jo nyt, että matala hierarkia näkyy hänen päivittäisessä arjessansa ja hän pystyy sanomaan mielipiteensä tai esittää omia ideoitaan. Hän toivoo, että tämä leviäisi paljon laajemmalle. Pelaaja 5 taas kertoi, että heidän tiimissään osa työntekijöistä kokee eriarvoisuutta tiimitasolla eli he kokevat olevansa huonommassa tiimissä. Pelaaja 5 kuitenkin kertoi, että eihän näin ole, mutta osa työntekijöistä näin kokee ja se on erittäin harmillista. Pelaaja 4 osallistui keskusteluun ja näki, että lähiesihenkilöiden ja esihenkilöiden kanssa olisi tärkeä keskustella tästä asiasta. Yksilöllinen johtaminen on tärkeää, jotta esihenkilöt osaavat käyttää oikean henkilön asiantuntijuutta. Pelaaja 2 vielä jatkoi, että matala hierarkia voi auttaa tavoittelemaan jotain suurempaa ja etenemään uralla. Uskaltaa sanoa esihenkilölle, että haluaa edetä uralla tässä organisaatiossa. Urapolkumahdollisuuksia on tärkeä luoda.

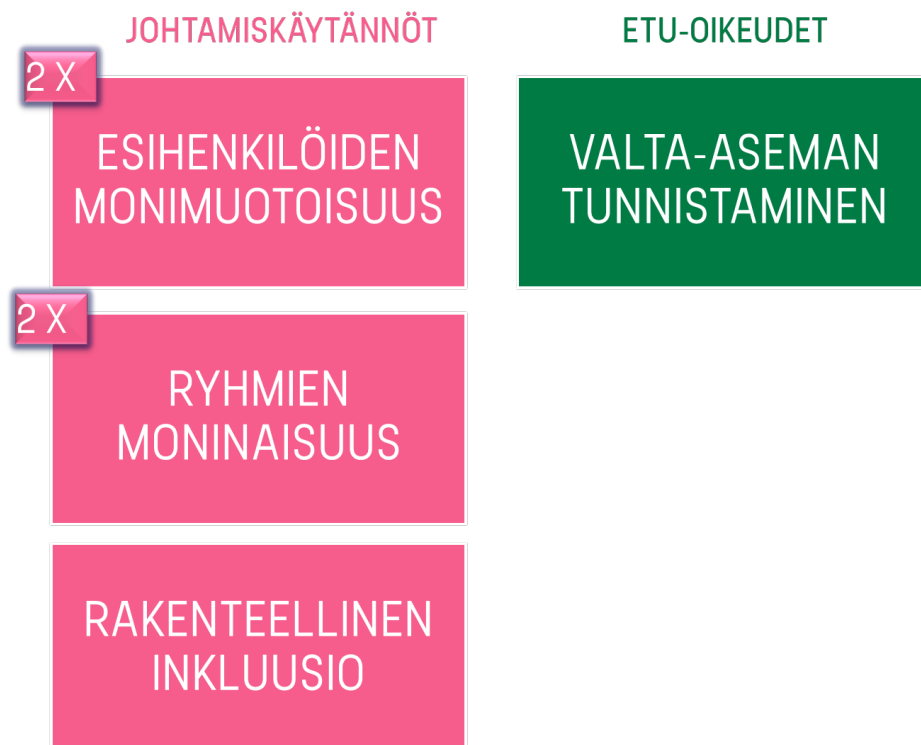
Pelaaja 4 oli valinnut kortikseen vaietut asiat, joka on hänen mielestään aina ajankohtainen kortti. Hän uskoo, ettei tule aikaa, ettei olisi vaiettuja asioita. Pelaaja 1 hyppäsi keskusteluun ja hän koki tärkeäksi uskalluksen puhua vaietuista asioista, jotta ne voidaan käsitellä ja niistä voidaan päästä eteenpäin. On se sitten henkilökohtainen tai työasia. Keskustelun myötä pohdittiin sitä, että suomalaisessa kulttuurissa helposti jaetaan yksityiselämä ja työelämä omiin lokeroihin, vaikka välillä avoimuus voisi helpottaa kommunikointia. Mutta samalla koettiin tärkeäksi, että jokainen saa itse valita mitä jakaa työpaikallaan itsestään. Ei painosteta ketään jakamaan omaa elämäänsä. Yhteenkuuluvuuden tunne voi lisätä avoimuutta työyhteisössä.

Tämän jälkeen keskustelu hiukan hiipui ja fasilitoija halusi tietää, miksi loput kortit olivat valittuja. Edelleen ei tarvinnut puhua omasta kortista, mutta ainakin yhdessä pohdittaisi, miksi kortit on valittu. Pelaaja 8 kertoi, että oli valinnut kortin yksilöllisyys. Hän perusteli korttiansa sillä, että tulevaisuudessa kaikki näkevät automaattisesti yksilöt yksilöinä eli ajatusmaailma on muuttunut niin paljon, että näin toimitaan automaattisesti. Ei stereotyyppioita, ei ennakkoluuloja vaan avoimesti yksilön kohtaaminen. Pelaaja 7 oli valinnut kortikseen rakenteellinen inklusio. Hän näki, että tulevaisuudessa olisimme käyneet kaikki yrityksen prosessit ja käytännöt läpi ja ne olisi lanseerattu käytäntöön. Tämä mahdollistaisi monimuotoisen työyhteisön. Pelaaja 1 valitsi onnistumisen edellytykset -kortin. Yrityksessä on aina tietyt

käytännöt ja tavat toimia eli jokainen ei voi tehdä työtään, miten hän haluaa. Miten saamme yksilöityä oppimisprosessit ja, miten yksilöt saadaan viihtymään juuri tässä yrityksessä. Tässä on varmasti töitä myös tulevaisuudessa. Pelaajan 10 korttivalinta oli osallistamisen menetelmät -kortti. Aina pitäisi osallistaa erilaisia ihmisiä yrityksen toimintaan. Tietyn työtehtävän asiantuntija voi olla liian syvällä omassa työssään ja nähdä asiat todella monimutkaisesti. Osallistamalla muita asia voisi ratketa nopeastikin. Luovuus ja ideointi kukkii, kun on monenlaisia ihmisiä työyhteisössä.

Tästäkin näkökulmasta tiivistettiin kaikki kortit muutamaksi lauseeksi, joka vastaa kysymykseen mikä on tärkeää yrityksen monimuotoisuustyössä tulevaisuudessa. Pelaajien tiivistys oli monimuotoisuustyöstä pitää olla suunnitelma, jonka avulla jokainen voi olla oma itsensä. Kaikille työntekijöille mahdollistetaan osallistuminen ja kaikilla on yksilöllisen oppimisen työkalut. Tämän jälkeen pelaajat äänestivät taas yhden kortin jatkoon ja se oli rakenteellinen inklusio.

HR-tiimin kanssa toisessa työpajassa pelattavat kortit olivat esihenkilöiden monimuotoisuus, ryhmien moninaisuus, rakenteellinen inklusio ja valta-aseman tunnistaminen (kuva 7). Esihenkilöiden monimuotoisuus ja ryhmien moninaisuus kortit pelattiin kahteen kertaan. Kun kortit tulivat HR-tiimille näkyviin, pelaaja 15 ei edes aloittanut keskustelua vaan totesi, että ryhmien moninaisuus jatkoon. Pelaaja 13 ja 12 kertoivat pelanneensa kyseisen kortin. Pelaaja 15 vielä jatkoi, että ryhmien moninaisuus kattaa esihenkilöiden monimuotoisuuskortin.



Kuva 7: Monimuotoisuustyöryhmän pelatut kortit huomenna tärkeää-näkökulmaan

Fasilitoija halusi enemmän keskustelua, joten hän kysyi, miksi valta-aseman tunnistaminen-kortti on valittu? Kenenkään ei tarvinnut kertoa, onko kyseessä oma kortti, mutta pohdintaan odotettiin tiimin toimesta. Pelaaja 13 pohti, voisiko kortti olla valittu tiimien eriarvoisuuden tunteesta ja tasa-arvon edistämistä. Pelaaja 14 kertoi, että kortti on hänen valitsemansa. Hän oli valinnut kortin sen vuoksi, että jokaisen tulisi tunnistaa omat etuoikeudet ja huomata, että valta-asema muodostuu monelle automaattisesti. Pelaaja 12 ja 11 olivat sitä mieltä, että rakenteellinen inklusio -kortti on liian ideologinen. Pelaaja 13 mukaan rakenteellinen inklusio luodaan tässä hetkessä ja tulevaisuudessa perusta on valmiina. Tämän jälkeen voidaan lähteä edistämään käytännössä tärkeitä asioita, kuten monimuotoisempaa työyhteisöä. Pelaaja 11 haluaisi saada koko konserniin monimuotoisempia ihmisiä. Jos konsernin pääkonttorilla olisi monimuotoisempia esihenkilöitä, tämä valuisi maakohtaisiin organisaatioihin. Keskustelun päätyttyä järjestettiin äänestys ja jatkoon meni ryhmien moninaisuus.

Huomenna tärkeää-näkökulman jatkoon menevät kortit olivat rakenteellinen inklusio ja ryhmien moninaisuus. Työpajoissa keskustelua syntyi hyvin erilaisista asioista, mutta molemmat valitut kortit jatkoon olivat teeman johtamiskäytännöt alla.

4.3.3 TOP-asia

Kahden näkökulman jälkeen pelaajien tuli valita kahdesta jatkoon menneistä korteista Topasia eli TOP-asia. TOP-asia on vaikuttavuudeltaan merkittävin asia, jota halutaan edistää. Kummasta jatkoon menneestä kortista halutaan lähteä tekemään toimintasuunnitelmaa, jolla voidaan edistää yrityksen monimuotoisuusohjelmaa? Monimuotoisuustyöryhmän kortit olivat arvostus ja tila erilaisuudelle sekä rakenteellinen inklusio ja HR-tiimillä kuulumisen tunne ja ryhmien moninaisuus.

Monimuotoisuustyöryhmän työpajassa valinnasta keskusteltiin jonkin aikaa, mutta työryhmä pääsi yksimieliseen valintaan, rakenteellinen inklusio. Pelaaja 12 perusteli, että rakenteellisia muutoksia tehdessä, päästään moneen pelatuista korteista. Pelaaja 3 ja 1 yhtyivät tähän ajatukseen. Ennen pelaajan 12 perusteluita, pelaaja 1 ja 10 olisivat valinneet arvostus ja tila erilaisuudelle kortin. Pelaaja 10 perusteli valintaan sillä, että ensin tulisi tehdä toimintasuunnitelma arvostus ja tila erilaisuudelle, jotta voidaan edetä rakenteelliseen inklusioon. Pelaajalla 1 oli samankaltainen ajatus, mutta hänen mielestään rakenteelliseen inklusioon voi kuulua arvostus ja tila erilaisuudelle.

Pelaajan 3 mukaan rakenteet luovat todellisuutta. Esimerkiksi, kun yritys ottaa käyttöön unisex-vessat voi ihmiset aluksi olla hämmentyneitä ja kommentoida asiaa negatiiviseen sävyyn. Tämä kuitenkin normalisoituu hyvin nopeasti, kun niitä alkaa näkyä katukuvassa enemmän. Ihmisillä on tapana aliarvioida asioiden normalisoitumisen nopeutta ja sen vuoksi on tärkeää lähteä rakenteellisista muutoksista. Pelaajan 2 mukaan rakenteellisia muutoksia tarvitaan monimuotoisuustyön edistämiseen. On paljon ihmisiä, jotka eivät ymmärrä

monimuotoisuustyön tärkeyttä. Tämän vuoksi on hyvä tehdä rakenteellisia muutoksia, että saadaan ymmärrystä levitettyä kaikille ihmisille. Pelaaja 3 yhtyi tähän ja antoi esimerkkinä avioliittolakikampanjan. Kun avioliittolaki meni läpi, kahvipöytäkeskustelu normalisoitui hyvin nopeasti ja ihmiset alkoivat kommunikoida paljon avoimemmin. Pelaaja 1 vielä lisäsi, että tämä avioliittolaki helpotti kaikkia osapuolia. Nyt kaikilta voidaan kysyä, aiotteko mennä naimisiin tai, milloin menette naimisiin. Aiemmin samaa sukupuolta edustavien pariin parisuhde oli hiukan epäselvä läheisille, kun naimisiinmeno ei ollut mahdollista. Varsinkin vanhemman sukupolven edustajia kummastutti, että rekisteröidäänkö parisuhde vai, miten parisuhde etenee.

HR-tiimin työpajassa pelaaja 12 aloitti keskustelun ja hänen mielestään TOP-asian tulisi olla kuulumisen tunne. Yrityksessä on paljon puhuttu yhteisöllisyydestä ihan toimitusjohtajasta lähtien. Pelaajan 12 mielestä yhteisöllisyys on kuulumisen tunnetta. Yhteisöllisyys on ollut koko yrityksen vahvuus jo pitkään ja toiveena olisi, että tästä keskusteltaisiin enemmän. Mikä yrityksessä luo yhteisöllisyyttä eli kuulumisen tunnetta? Pelaajan 13 mukaan olisi tärkeä tietää, mitä tarkoitetaan yrityksen yhteisöllisyydellä. Esimerkiksi osalle kuulumisen tunne voi olla vain työtehtävä ja kivat työkaverit, mutta ei yhtään mitään muuta. Pelaaja 14 pohti, onko kuulumisen tunne liian ”pinkki” toive, voiko yritys ikinä saavuttaa kuulumisen tunnetta koko organisaatiossa. Pelaaja 12 huomautti, että liiketoiminnassa osallisuus ja sitoutuminen kulkee vahvasti mukana, joten senkin vuoksi olisi hyvä tehdä toimintasuunnitelmaa kuulumisen tunne -korttiin. Lisäksi pelaaja 12 kertoi, että ryhmien moninaisuus ja kuulumisen tunne eivät pois sulje toisiaan. Pelaaja 11 liittyi keskusteluun ja kyseenalaisti kuulumisen tunteen koko yritykseen. Eikö se riitä, että tuntee kuuluvansa omaan yksikköön? Pelaaja 12 mukaan asiakasketjussa on tärkeä tuntea kuuluvansa koko yritykseen, jotta erinomainen asiakaspalvelu taataan koko asiakaskokemuksen aikana. Pelaaja 14 yhtyi tähän ja lisäsi vielä, että silloin uskalletaan pyytää apua yli osastorajojen. Pelaajan 13 mukaan kuulumisen tunne on yritystasolla omiin tiimeihin ja yksiköihin, mutta ei koko yritykseen. Jos puhutaan, että yritys tekee asioita yhtenä tiiminä, kuulumisen tunne tulisi ehdottomasti olla koko organisaatioon.

Pelaajan 15 mukaan toimintasuunnitelmaa tulisi lähteä tekemään ryhmien moninaisuudesta. Ryhmien moninaisuus nostaa tiimin tehokkuutta, tiimit pärjäävät paremmin ja yritys pärjää paremmin. Pelaajan 11 mukaan esihenkilöiden monimuotoisuutta tulisi lähteä edistämään, jos halutaan yritykseen erilaisia ihmisiä töihin. Tämä vaatisi töitä rekrytointikäytänteiden uudistamisessa. HR-tiimi lopulta äänesti kahden kortin väliltä ja 5 henkilöistä äänesti ryhmien moninaisuus -korttia.

4.3.4 Yhteenveto

Näiden kahden työpajan mukaan organisaation tulevaisuuden tahtotila on rakenteellinen inklusio ja ryhmien moninaisuus. Työpajan loppupuolella jokainen sai vielä itsenäisesti vastata muutamaa kysymykseen, jotka olivat

- Mikä on tavoiteltu muutos?
- Mitä haasteita asian edistämiseen liittyy?
- Mitä mahdollisuuksia asian edistämiseen liittyy?
- Mitkä toimenpiteet voisivat edistää asian kehittymistä?

Monimuotoisuustyöryhmän ja HR-tiimin mukaan tavoiteltu muutos on luoda monimuotoinen, matalahierarkkinen ja syrjinnästä vapaa työyhteisö, jossa jokaisella on vapaus olla oma itsensä. Tavoitteena on rakentaa työympäristö, jossa kaikki tuntevat olonsa turvalliseksi ja uskaltavat nostaa esiin epäkohtia. Yrityksen pyrkimyksenä on lisätä moninaisuutta jokaisella yksikkötasolla, kuten tiimeissä sekä johtoryhmässä. Monimuotoisuuden ja turvallisemman työympäristön toteuttaminen ei ole yksittäisten esihenkilöiden varassa, vaan käytännöt ovat selkeästi suunniteltuja ja esihenkilöt koulutettuja poistamaan esteitä yhdenvertaisuuden tieltä. Rekrytointiprosessia on kehitettävä, jotta voidaan onnistua lisäämään monimuotoisuutta jokaiseen yksikköön. Tavoitteena on rakentaa työyhteisö, jossa erilaisten näkökulmien arvostaminen on osa arkea ja jokainen kokee kuuluvansa joukkoon.

Molemmissa työpajoissa nähtiin haasteita monimuotoisuustyön edistämisen kanssa. Ensimmäisenä haasteena nähtiin kommunikaation selkeys, muutoshaluttomuuden kohtaaminen ja vaikiintuneiden toimintamallien sekä prosessien muuttaminen. Ajan ja resurssien puute sekä viestinnän ymmärrettävyys ja seuranta ovat merkittäviä esteitä. Lisäksi rekrytointiprosesseihin liittyvät haasteet, kuten rekrytoivien henkilöiden homogeenisuus ja päätöksentekijöiden aikapula sekä keskustelutarpeen vähättely, vaikeuttavat monimuotoisuuden lisäämistä. Yhteisymmärryksen saavuttaminen erilaisten näkemysten ja kokemusten välillä voi olla välillä vaikeaa. Hidastavana tekijänä nähtiin myös esihenkilöiden sitoutumattomuus ja ennakkoluulot.

Mahdollisuuksia kuitenkin on runsaasti. Tietoisuuden kasvattaminen ja monimuotoisuuden lisääminen parantavat työhyvinvointia ja innovaatiokykyä. Monimuotoinen työyhteisö tekee organisaatiosta houkuttelevamman työnantajan ja parantaa työilmapiiriä, mikä sitouttaa työntekijät paremmin. Lisäksi on mahdollista saavuttaa organisaatio, jossa jokainen kokee vastuuta yhdenvertaisuuden edistamisestä ja tuntee olonsa hyväksytyksi. Asioista keskusteleminen avoimesti ja koulutuksien järjestäminen lisäävät tietoisuutta, mikä voi nostaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Useilla eri toimenpiteillä voidaan edistää rakenteellista inklusiota ja ryhmien moninaisuutta. Ymmärryksen lisääminen esimerkiksi monimuotoisuuskoulutuksilla kaikille ja monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinneissa ovat tärkeitä ensiaskeleita. Rekrytointiprosessissa tulee huomioida monimuotoisuus unohtamatta laadukkaan datan keräämistä sekä aktiivista seuranta. Esihenkilöitä on koulutettava ennakkoluuloista ja stereotyyppioista, jotta he voivat muuttaa asenteitaan rekrytointitilanteissa. Yrityksen tulee tarjota työkaluja ja prosesseja onnistuneeseen rekrytointiin lisätäkseen monimuotoisuutta tiimeissä. Lisäksi on tärkeää järjestää kyselyitä ja palavereja, jotka edistävät avointa keskustelua ja oppimista. Erilaiset yhteistoiminnalliset aktiviteetit ja monipuoliset viestintäkanavat voivat edistää tietoisuutta ja ymmärrystä monimuotoisuudesta.

Kun tarkastellaan pelaajien vastauksia, mikä on tavoiteltu muutos, voidaan yrityksen visio tiivistää seuraavasti:

Monimuotoisuusohjelman tavoitteena on luoda työpaikka, jossa jokainen työntekijä voi kokea kuuluvansa työyhteisöön ja tuntea olonsa turvalliseksi olla oma itsensä. Pyrimme edistämään monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta. Uskomme, että tällainen työympäristö on perusta hyvinvoiville, motivoituneille ja tyytyväisille työntekijöille. Haluamme varmistaa, että monimuotoisuus ja osallisuus eivät jää vain sanoiksi, vaan ne näkyvät konkreettisina tekoina ja rakenteellisina muutoksina koko organisaatiossamme.

5 Monimuotoisuusohjelman strategia 2024-2026

Toimeksiantajan monimuotoisuusohjelman strategia tulee sisältämään niin rakenteelliseen inklusioon kuin ryhmien moninaisuuteen liittyviä tavoitteita. Opinnäytetyöprosessin aikana organisaatiossa on perustettu monimuotoisuustyöryhmä, kuten aiemmin mainittiinkin. Monimuotoisuustyöryhmä on ensimmäisellä tapaamiskerralla nostanut esille, että yrityksessä tulisi olla turvallisemman tilan periaatteet. Yritys on nyt lanseeraamassa omat turvallisemman tilan askeleet syksyllä 2024. Tämän lisäksi monimuotoisuustyöryhmä on ollut luomassa työntekijöiden koulutukseen materiaalia, joka on yksi monimuotoisuusohjelman tavoitteesta.

Tässä vaiheessa on tärkeä huomata, että jokaisella työntekijällä on oikeus yksityisyytensä. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrää sen, mitä henkilötietoja työnantaja saa käsitellä. Työnantajalla on oikeus kerätä vain työsuhteen kannalta tarpeellista tietoa, joka liittyy työntekijän tai työnantajan oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen, työntekijöille tarjottuihin etuihin tai työtehtävien erityiseen luonteeseen. Työnantajalla tulee olla tarpeellinen syy jokaisen tiedon keräämiseen. Tämän vuoksi työnantaja ei voi kerätä työntekijöiltään tietoa heidän rodustaan, etnisestä alkuperästään, poliittisista mielipiteistään, seksuaalisesta suuntautuneisuudestaan ja geneettisistä tiedoistaan. Tämä on ehdottomasti kiellettyä eikä

näistä voidaan poiketa edes työntekijän suostumuksella. Työnantaja voi kuitenkin kerätä tietoa niin, että työntekijän anonymiteetti säilyy. (Huhta & Myllyntaus 2023, 158-159).

Alla olevasta kuviosta 5 voidaan nähdä kuvatussa muodossa yrityksen monimuotoisuusohjelman tavoitteet vuosille 2024-2026. Tavoitteet on jaettu monimuotoisuus-, yhdenvertaisuus- ja osallisuustavoitteisiin. Yhteenkuuluvuudelle ei ole luotu erillisiä tavoitteita, koska yhteenkuuluvuus syntyy näistä kolmesta; monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus.



Kuvio 5: Monimuotoisuusohjelman tavoitteet

5.1 Monimuotoisuustavoitteet

Kun monimuotoisuusohjelman strategiaa luotiin, tarkasteltiin olemassa olevaa henkilöstödataa. Vuonna 2024 koko henkilöstöstä naisia on 25 % ja miehiä 75 %. Julkisella sektorilla tulee olla naisia ja miehiä vähintään 40 prosenttia ellei siihen löydy perusteltavaa syytä (Tasavaltuutettu 2024). Tämä on myös toimeksiantajan tavoite vuoteen 2030 mennessä. Seuraavalle kolmelle vuodelle on asetettu tavoitteeksi kasvattaa naisten osuutta organisaatiossa 7,5 %. Jotta tähän päästään, tulee yrityksen panostaa rekrytointiprosessin uudistamiseen ja ottaa käyttöön positiivinen erityiskohtelu. Yhdenvertaisuusvaltuutetun (2024) mukaan positiivisen erityiskohtelun tarkoitus on taata tosiasiallisen yhdenvertaisuuden turvaaminen erityistoimenpiteillä. Se on aina väliaikaista eli siitä tulee luopua, kun tilanne on saatu korjattua.

Tärkeä on kuitenkin huomata, että positiivista erityiskohtelua voidaan tehdä, kun aliedustettuun ryhmään kuuluva henkilö on yhtä pätevä kuin muut työnhakijat. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2024). Eli toimeksiantajan tilanteessa, kun jäljellä on yhtä päteviä työnhakijat, joista toinen on mies ja toinen nainen, he valitsevat naishenkilön.

Toinen monimuotoisuustavoite on selvittää nykytila monimuotoisuuskyselyn avulla. Tähän kannattaa suosia ulkopuolista toimijaa, jonka avulla kysely voidaan toteuttaa kaikissa pohjoismaissa. Kyselyn avulla voidaan tarkentaa monimuotoisuustavoitteiden toimenpiteitä. Tämän vuoksi tässä kohdassa ei voida luoda enempää monimuotoisuustavoitteita. Toimeksiantajan tulee ensin selvittää monimuotoisuuden nykytila, joka toivottavasti tapahtuu jo syksyn 2024 aikana.

Monimuotoisuusohjelman edistämiseen on tehty jo tämänhetkisen henkilöstödatan tutkiminen ja yrityksen itsearviointi monimuotoisuustyön tasosta. Seuraavaksi on tarkoitus syventyä organisaation työntekijöiden monimuotoisuuteen ja heidän kokemuksiinsa. Tämän jälkeen voidaan paremmin nähdä, mitä yrityksen tulee edistää monimuotoisuustyössään. Tarkoituksena on syventää monimuotoisuuteen liittyviä tavoitteita ja seurata muutakin kuin sukupuolijakaumaa.

5.2 Yhdenvertaisuustavoitteet

Organisaation yhdenvertaisuustavoitteiksi on nostettu sukupuolten välisten palkkaerojen harmonisointi, työntekijöiden kouluttaminen ja vuosittaiset esihenkilökoulutukset. Syksyllä 2024 organisaation on tarkoitus lähteä rakentamaan tehtäväkuvauksien perusteella palkitsemismallit kuntoon. Kun yritys on saanut tämän työn valmiiksi, heidän tulee harmonisoida nykyisen henkilöstön palkat vastaamaan luotua palkitsemismallia. Työ on aikaa vievää ja vaativaa. Tavoite on, että vuoden 2025 päätyttyä, sukupuolten välillä ei ole perusteettomia palkkaeroja. Työhön vaikuttaa EU direktiivi palkkauksen läpinäkyvyys, joka tulee voimaan viimeistään kesäkuussa 2026 osaksi Suomen lainsäädäntöä.

Toinen tärkeä tavoite on lisätä ymmärrystä monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta, osallisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Koko yrityksen työntekijöille järjestetään verkkokoulutus, joka auttaa ymmärtämään paremmin, miksi yritys haluaa kehittää monimuotoisuustyötään. Koulutuksen sisältö on pähkinänkuoressa:

- syyt monimuotoisuustyön edistämiseksi
- käsitteet suomeksi ja englanniksi sekä käsitteiden avaaminen
- teoria ennakkoluuloista, stereotyyppioista ja ajatusvinoumista
- ymmärrys psykologisen turvallisuuden tärkeydestä

Lisäksi koulutuksen lopussa on lueteltu toimenpiteitä, joilla työntekijä voi edistää monimuotoisuustyötä omassa arjessa. Koulutusta hyödynnetään jatkossa ja se järjestetään jokaiselle uudelle työntekijälle työsuhteen alussa.

Kolmantena tavoitteena on esihenkilöiden koulutukset. Esihenkilöt ovat avainasemassa monimuotoisuustyön edistämässä ja heidän kouluttamiseensa tulee kiinnittää huomiota. Ensimmäinen koulutus järjestetään syksyllä 2024, jolloin paneudutaan omiin ennakkoluuloihin ja stereotypioihin. Tämä auttaa rekrytointiprosessin uudistamisessa, kun esihenkilöt ymmärtävät paremmin omia ajatusvinoumia. Seuraavia koulutuksia ei ole vielä suunniteltu. Suunnitelma tehdään, kun saadaan analysoitua anonyymien monimuotoisuuskyselyn tulokset.

5.3 Osallisuustavoitteet

Jotta jokainen työntekijä voisi kokea kuuluvansa organisaatioon, halutaan luoda osallisuustavoitteita. Työpajojen mukaan rakenteelliseen inklusioon tulee tässä kohtaa panostaa eniten ja vasta sen jälkeen lisäämään monimuotoisuutta organisaatioon. Toki tätä voidaan tehdä jo aiemminkin, mutta systemaattisuus tulee seuraaviin tavoitteisiin. Yksi tärkeimmistä tavoitteista on seurata henkilöstökyselyn väittämää ”*Tunnen olevani osa yritystä*” ja saada se tasolle 80. Kuten aiemmin todettiin, kevään 2024 kyselyn tulos oli 74. Tehtävää siis vielä on, että saavutetaan tulos 80. Tähän kuitenkin pyritään seuraavan kolmen vuoden aikana ja tavoite on hyvin saavutettavissa.

Monimuotoisuustyöryhmä jatkuu ainakin seuraavat kolme vuotta niin, että jokaiselle tilikaudelle valitaan uudet työryhmäläiset. Näin saadaan erilaista näkemystä ympäri organisaatiota ja kuullaan monenlaisia mielipiteitä. Jokaiselle monimuotoisuustyöryhmälle määritellään tavoite kyseiselle tilikaudelle. Kuten aiemmin jo mainittiin, monimuotoisuustyöryhmä on saanut kahdella tapaamiskerralla aikaan jo turvallisemman tilan periaatteet koko yritykselle, jotka lanseerataan syksyllä 2024 sekä koulutuksen sisällön työntekijöiden koulutukseen. Tilikauden 1.5.2024-30.4.2025 välisenä aikana työryhmä pääsee tarkastelemaan yrityksen tavoitteita ja luomaan konkreettisia toimenpiteitä sekä analysoimaan anonyymien monimuotoisuuskyselyn tuloksia.

Yrityksen tavoitteena on myös avata palautekanava organisaation intraan liittyen monimuotoisuustyöhön. Näin jokainen yrityksen työntekijä saa osallistua monimuotoisuustyöhön antamalla palautetta tai kehitysehdotuksia. Tämä lähtee liikkeelle kokeiluna ja katsotaan tuottaako tämä toivottua tulosta. Tämän ei kuitenkaan poista henkilöstökyselyn tarvetta vaan toimii yhtenä kommunikointikanavana. Kommunikointikanavan tarkoituksena on, että halutesaan työntekijä saa edistämistä tietoa tai tietoa siitä, jos asiaa ei voida edistää.

Viimeisimpänä osallisuustavoitteena on viestintäsuunnitelman ylläpitäminen tilikausittain. Viestintäsuunnitelma luodaan yrityksen viestintäpäällikön kanssa keväisin. Tilikauden 2024-

2025 viestintäkalerissa on huomioitu seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt, miehet ja naiset, vammaisten päivä sekä mielenterveyspäivä. Monimuotoisuustyöryhmäläiset pääsevät osallistumaan viestintään ja he kirjoittavat joka tapaamisen jälkeen kuulumiset koko organisaatiolle.

5.4 Muut huomioitavat asiat

Yrityksen monimuotoisuusohjelman strategian tarkoituksena on edistää asioita, joita ei ole kirjattu Suomen lainsäädäntöön. Ensimmäisessä strategiassa joudutaan kuitenkin huomioimaan naistyöntekijöiden kasvattaminen organisaatiossa, vaikka se on lain vaatima edistämistoimenpide. Tämä on ollut toimeksiantajalla haasteena jo pitkään ja nyt tätä on tärkeä seurata monimuotoisuustyön edistämistoimien kanssa. Syrjinnän estämistä tai siihen puuttumista ei käsitellä monimuotoisuusohjelman strategiassa. Tämä johtuu siitä, että syrjintätapauksiin puututaan aina välittömästi. Yrityksellä on nollatoleranssi syrjinnälle ja se on yksi tärkeimmistä yrityksen periaatteista.

Vaikka strategiassa ei mainita johtoryhmän kouluttamista, se koetaan silti erittäin tärkeäksi. Yrityksen johtoryhmä on avainasemassa monimuotoisuustyön onnistumisessa. Heidä tulee kouluttaa ja heidän sitoutumisensa on varmistettava. Jos johtoryhmä ei ymmärrä heidän rooliaansa monimuotoisuustyön edistämässä, siihen panostaminen jää vaisuksi. Johtoryhmä on myös vastuussa yrityksen vuosittaisesta budjetoinnista. Yrityksen tulee huomioida koulutustarpeet niin työntekijöille kuin esihenkilöille ja varmistaa tarvittava osaaminen monimuotoisuustyön edistämisestä. Tämä kaikki vie aikaa, rahaa ja resursseja.

Näiden lisäksi toimeksiantajan kannattaa harkita liittymistä FIBS:n monimuotoisuusverkostoon ja allekirjoittaa sitoumus monimuotoisuuden edistämisestä. FIBS on osa Diversity charter-verkostoa, joka on EU tason verkosto. Tällä tavalla yritys sitoutuu edistämään monimuotoisuutta ja henkilöstönsä yhtäläisiä mahdollisuuksia.

Viimeisimpänä huomioitavana asiana on strategian kuvaaminen. Monimuotoisuusohjelman strategia tulisi olla selkeästi kuvattuna esimerkiksi One-pagerin tavoin, jossa on avattu ydin-tehtävä, visio, arvot ja tavoitteet. One-pager mukailee yrityksen visuaalista ilmettä. Tämä auttaa henkilöstöä sisäistämään yrityksen monimuotoisuusohjelman strategian yhdellä vilkaisulla.

6 Johtopäätökset

Kehittämistyön lähtökohtana oli luoda toimeksiantajalle monimuotoisuusohjelman strategia. Tutkimus sai alkunsa, kun konsernissa lanseerattiin monimuotoisuusohjelma syksyllä 2022. Tutkimuksessa selvitettiin ensin yrityksen monimuotoisuusjohtamisen tila, analysoitiin henkilöstödataa, tarkasteltiin henkilöstökyselyn tuloksia monimuotoisuustyöhön liittyvissä

väittämissä ja järjestettiin kaksi erillistä visiotyöpajaa. Tärkein huomio on, että yritys on vielä hyvin alussa monimuotoisuustyössään. Työpajoissa kuitenkin nousi vahvasti esille, että yrityksen tulee ensisijaisesti luoda työpaikka, johon jokainen voi kokea kuuluvansa ja, missä jokainen voi tuntea olonsa turvalliseksi omana itsenään. Molemmissa työpajoissa korostettiin konkreettisia tekoja, ettei työ jää vain sananhelinäksi. Vuonna 2024 on tärkeää luoda ymmärrystä siitä, miksi yritys sitoutuu monimuotoisuustyöhön. Lisäksi jokaista työntekijää on tärkeä kouluttaa asioista, jotta viesti siirtyy oikealla tavalla ruohonjuuritasolle asti.

Esihenkilöiden roolia monimuotoisuustyön edistämässä ei voi väheksyä. Esihenkilöt ovat johdoryhmän ja työntekijän välissä, ja heillä on tärkeämpi rooli monimuotoisuustyössä kuin uskovatkaan. He palkkaavat uusia työntekijöitä, he puuttuvat syrjintä- ja häirintätilanteisiin sekä luovat osallisuuden tunnetta yksiköissään. On siis erittäin tärkeä kouluttaa avainasemassa olevaa henkilöstöryhmää ja pitää heidät ajan tasalla monimuotoisuustyön edistämisestä. Heille tulee antaa tarvittavat työkalut ja tarvittavaa tukea monimuotoisuustyön edistämiseen.

Suomessa myös lainsäädäntö on tiukka ja valitettavasti organisaatiot eivät voi kerätä samalla tavalla tietoa henkilöstöstä kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. On tärkeä muistaa, että perusteet kerätylle tiedolle tulee olla. Useat työntekijät itse haluaisivat merkata HR-järjestelmään tietoja, jotta esimerkiksi esihenkilö näkee työntekijän olevan muu-sukupuolinen. Tämä voi aiheuttaa työnantajan päässä painetta, ja he luovat nopeasti järjestelmään tarvittavan kentän, koska halutaan olla yhdenvertaisia. On siis tärkeä muistaa tarkistaa lainsäädäntö ennen kuin muutoksia tehdään järjestelmiin.

Monimuotoisuustyö on maraton pikamatkan sijaan.

6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyössä tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuus ovat olennaisesti sidoksissa. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytettiin suurimmaksi osaksi 3AMK kirjastosta löytyvää kirjallisuutta ja verkkolähteitä sekä Suomen lainsäädäntöä. Työelämän trendejä havainnoitiin useista eri lähteistä ja päädyttiin käyttämään arvostettuja trendiraportteja, kuten Deloitteen Global Human Capital Trends-raporttia.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin anonyymien kyselytutkimuksen tuloksia, jolloin vastaajien henkilöllisyyttä ei ole voitu tunnistaa. Ensimmäisessä työpajassa osallistujat olivat monimuotoisuustyöryhmäläisiä, jotka tapasivat kyseisenä päivänä ensimmäistä kertaa. Työryhmäläiset ovat usealta eri paikkakunnalta, eri-ikäisiä, taustoiltaan erilaisia ja sukupuolijakauma on tasa-arvovaltuutetun antamien suositusten mukainen. Tällä tavalla voitiin varmistaa, että saamme mahdollisimman paljon erilaisia mielipiteitä. Toisessa työpajassa osallistujat olivat yrityksen HR-tiimi. HR-tiimi on vastuussa monimuotoisuustyön edistämisestä ja heillä on näkökulmaa yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta liittyen monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja

osallisuuteen. HR-tiimissä työntekijät uskaltavat sanoa omat mielipiteensä ääneen. HR-tiimi edistää työnantajansa etua. Molemmat työpajat järjestettiin yrityksen pääkonttorilla suljetussa neuvotteluhuoneessa. Työpajat taltioitiin digitaalisesti jokaisen osallistujan luvalla, jotta opinnäytetyön tekijä pääsi vielä kuuntelemaan käytyjä keskusteluja. Ainoastaan opinnäytetyön tekijällä on pääsy nauhoitteeseen. Nauhoitteet tuhotaan viimeistään 31.7.2024. Lisäksi työpajoista muodostui peliraportti, joka sijaitsee toimeksiantajan työntekijän henkilökohtaisessa yrityssähköpostissa. Peliraportista ei käy ilmi osallistujat vaan ainoastaan tuotettu lopputulos. Peliraportit ovat toimeksiantajan omaisuutta.

6.2 Menetelmien, prosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli selvillä jo keväällä 2022, mutta aiheen muotoutuminen kesti. Saman vuoden syksynä tiedettiin sen verran, että aihe tulee liittymään toimeksiantajan monimuotoisuustyöhön, joka lanseerattiin syyskuussa 2022. Ensin oli tarkoitus, että aiheena on työntekijöiden lähtötason selvittäminen monimuotoisuuteen liittyvissä asioissa. Tämä kuitenkin karsiutui, kun toimeksiantajalla koettiin haasteita useammassa eri yksikössä ja vastausprosentti olisi luultavasti jäänyt liian alhaiseksi. Aiheen muotoutuminen kesti loppujen lopuksi noin vuoden ja syksyllä 2023 aiheeksi syntyi työyhteisön monimuotoisuusohjelman strategia. Monimuotoisuustyö on erittäin mielenkiintoinen aihe, koska sen kanssa tehdään töitä varmasti aina. Maailma tuskin on koskaan siinä tilanteessa, että jokainen voi kokea kuuluvansa yhteisöön ja tuntee olonsa turvalliseksi omana itsenään.

Koen, että opinnäytetyöstä jäi puuttumaan yrityksen johdon ja esihenkilöiden näkökulma. Näille ryhmille ei voitu järjestää työpajoja kevään 2024 aikana, joten tämä jää seuraavaksi kehittämistyöksi. Haasteita loi omassa työelämässä tapahtuneet muutokset kevään 2024 aikana, joka vaikutti opinnäytetyön tekemiseen. Nämä haasteet olisi varmasti voinut selättää paremmalla suunnittelulla.

Opinnäytetyön aikana sain oppia paljon uutta niin kirjallisuuden, webinaarien kuin työpajojen kautta. Aiheesta löytyy todella paljon kirjallisuutta ja muita eri lähteitä, joten teoriaosuuteen meni paljon aikaa. Teoriaosuutta kirjoittaessa oli tärkeä selvittää Suomen tämänhetkistä tilannetta monimuotoisuustyön saralla. Jos kaikki lähteeni olisi ollut esimerkiksi Aasiasta tai Yhdysvalloista, ei teoriaosuus olisi sopinut Suomen työelämän tilanteeseen. Itse kehittämissyöissä huomasin, että jokaista meistä tulisi osallistaa ja kuunnella, kun luodaan monimuotoisuustyön raameja yrityksen strategiaan. Jokainen meistä on ympäristömme muovaama. Näen, että tämä on hyvä lähtökohta työyhteisön monimuotoisuusstrategialle, mutta strategiaa ei saa unohtaa. Jos muutoksia tapahtuu, strategia on päivitettävä. Monimuotoisuustyöryhmä vaihtuu jokaiselle tilikaudelle, joten kyseinen työpaja tulisi järjestää jokaisen monimuotoisuustyöryhmän kanssa. Kyselytulosten seuraaminen koetaan jatkossakin tärkeäksi.

Tulevaisuuden työelämä tehdään yhdessä.

Lähteet

- Asplund, H. 2023. Työvoimapula on pysyvä, tarvitsemme lisää maahanmuuttoa, arvioi EK - "Viestin pitää olla selvä, ettei täällä suvaita rasismia". MTV Uutiset. Viitattu 5.5.2024. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/ek-tyovoimapula-on-pysyva-tarvitsemme-lisaa-maahanmuuttoa-viestin-pitaa-olla-selva-ettei-taalla-suvaita-rasismia/8746050#gs.8d246r>
- Bates, P. & Patel, A. 2023. Building a culture of inclusivity: Effective internal communication for diversity, equity and inclusion. London: Kogan Page Limited.
- Deloitte. 2022. Committing to DEI goals. Viitattu 7.1.2024. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-deloitte-committing-to-dei-goals-shifting-pov.pdf>
- Deloitte. 2024. 2024 Global Human Capital Trends. Viitattu 26.5.2024. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf
- Dufva, M., Rekola, S. & Vataja, K. 2023. Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan. Helsinki: Sitra. Viitattu 1.6.2024. https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_mega-trendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf
- Ehrnrooth, E. 2022. Niin pysyvät nämä kolme: monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja yhteenkuuluvuus - mutta suurin niistä on yhteenkuuluvuus. Taloustaito.
- Euroopan komissio. 2023. EU-lainsäädännön tyypit. Viitattu 7.1.2024. https://commission.europa.eu/law/law-making-process/types-eu-law_fi
- Euroopan neuvosto. 2020. Neuvosto hyväksyi päätelmät ihmisoikeuksia ja demokratiaa koskevasta EU:n toimintasuunnitelmasta 2020-2024. Viitattu 7.1.2024. <https://www.consilium.europa.eu/fi/press/press-releases/2020/11/19/council-approves-conclusions-on-the-eu-action-plan-on-human-rights-and-democracy-2020-2024/>
- FIBS. 2022. Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi -työkalu. Viitattu 1.4.2024. <https://fibsry.fi/uutishuone/tyokalut/monimuotoisuusjohtamisen-itsearviointi-tyokalu/>
- FIBS. 2023. Yritysvastuu 2023. Viitattu 5.5.2024. https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2023/05/FIBS_Yritysvastuu_2023_Raportti_Final.pdf
- FIBS. 2024. Kohti kestävämpää maailmaa. Viitattu 1.6.2024. <https://fibsry.fi/tietoa-meista/>
- Haapakorva, A. & Sutinen, M. 2021. Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työ-kaveriksi. Alma Talent.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Alma Talent.
- Häll, V. 2024. Dialogipeli monimuotoisuuden (DEI) käsittelyyn. Topaasia. Viitattu 30.4.2024. <https://topaasia.com/topaasia-monimuotoisuus/>
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 2., tark. p. Helsinki: Talentum.
- Kourdi, J. 2015. Business strategy: A guide to effective decision-making. 3rd ed. New York: PublicAffairs.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa- arvosta (609/1986)

- McKinsey & Company. 2022. What is diversity, equity, and inclusion? Viitattu 13.4.2024. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>
- Oikeusministeriö. 2024. Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? Viitattu 4.3.2024. <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>
- Pech, H. 2024. Mitä DEI tarkoittaa? Sus+Com Agency. Viitattu 6.4.2024. <https://sus-com.fi/mita-dei-tarkoittaa/>
- Sitowice. 2023. Sitowice - SuomiAreena 2023 - Miksi työelämän monimuotoisuudella on merkitystä? Webinaari 29.6.2023. Viitattu 6.4.2024. <https://www.youtube.com/watch?v=Y2ya82kWiJI>
- Sitra. 2024. Inklusio. Viitattu 6.4.2024. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/inkluisio/>
- Suomen perustuslaki (731/1999)
- Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K. & Eichen, S. F. v. d. 2023. Open strategy: Mastering disruption from outside the c-suite. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Tasa-arvovaltuutettu. 2024. Tasapuolisuussäännön soveltaminen. Viitattu 2.6.2024. <https://tasa-arvo.fi/tasapuolisuussaannon-soveltaminen>
- TAT. 2022. Nuorten tulevaisuusraportti. Viitattu 5.5.2024. https://nuortennyty.fi/wp-content/uploads/2023/06/TAT_Nuorten-tulevaisuusraportti_2022.pdf
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.
- Työterveyslaitos. 2024. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa -opas. Viitattu 6.4.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa-opas>
- Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)
- Yhdenvertaisuus.fi. 2024a. Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? Viitattu 6.4.2024. <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>
- Yhdenvertaisuus.fi. 2024b. Yhdenvertaisuuslaki. Viitattu 31.3.2024. <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/1410853/5002649/Yhdenvertaisuuslaki-suomi.pdf/1bcdda18-5318-4dcf-9c17-1566c1530012/Yhdenvertaisuuslaki-suomi.pdf>
- Yhdenvertaisuusvaltuutettu. 2024. Positiivinen erityiskohtelu. Viitattu 2.6.2024. <https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/positiivinen-erityiskohtelu#miten-toteuttaa>
- Wadors, P. 2016. Diversity Efforts Fall Short Unless Employees Feel That They Belong. Harvard Business Review 10.8.2016. Viitattu 6.4.2024. <https://hbr.org/2016/08/diversity-efforts-fall-short-unless-employees-feel-that-they-belong>
- Julkaisemattomat lähteet
- Kaupan liitto. 2024. Sopeutumisen aikakausi. Kestävä työvoiman hallinta. Webinaari 21.3.2024. Viitattu 5.5.2024.

Kuviot

Kuvio 1: Strategian kokonaiskuva (mukaillen Tuomi ym. 2010, 29)	15
Kuvio 2: Kehittämistyön vaiheet ja eteneminen	17
Kuvio 3: Yrityksen monimuotoisuustyön taso	19
Kuvio 4: Henkilöstökyselyn tulokset	20
Kuvio 5: Monimuotoisuusohjelman tavoitteet	33

Kuvat

Kuva 1: Henkilöstökyselyn kommentteja sitoutuneisuudesta monimuotoisuustyöhön	20
Kuva 2: Henkilöstökyselyn kommentteja kuuluvuuden tunteesta	21
Kuva 3: Monimuotoisuuspuolueen esimerkkikortit (mukaillen Häll 2024).....	22
Kuva 4: Monimuotoisuustyöryhmän pelatut kortit edistävän-näkökulmaan.....	23
Kuva 5: HR-tiimin pelatut kortit edistävän-näkökulmaan	25
Kuva 6: Monimuotoisuustyöryhmän pelatut kortit huomenna tärkeää-näkökulmaan	26
Kuva 7: Monimuotoisuustyöryhmän pelatut kortit huomenna tärkeää-näkökulmaan	28

Taulukot

Taulukko 1: Yhdenvertaisuuslain mukainen syrjintä (Yhdenvertaisuus.fi 2024b).....	11
---	----

Liitteet

Liite 1: Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi-työkalun matriisi ja yrityksen taso..... 43

Liite 1: Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi-työkalun matriisi ja yrityksen taso

Teema	Ei yllä aloit- telijatasolle	Aloit- telija	kehit- tyjä	Edelläkä- vijä
1. sitoutuminen				
1.1. Organisaation sitoutuminen		x		
1.2 Resursointi ja vastuu		x		
1.3 Hallituksen koostumus	x			
1.4 Hallituksen rooli	x			
1.5 Johtoryhmän koostumus	x			
1.6 Johtoryhmän rooli		x		
1.7 Ylimmän johdon julkinen tuki		x		
2.Diversiteetti johtamisen prosessit				
2.1 Määritelmä		x		
2.2 Fokus	x			
2.3 Tavoitteet		x		
2.4 Edistymisen mittaus		x		
2.5 Diversiteetti- ja inklusiotyössä suoriutu- minen kytketty palkitsemiseen	x			
2.6 Diversiteettikartoitus		x		
2.7 Inklusiivisuuden kokemuksen kartoitus	x			
2.8 HR-analytiikka		x		
2.9 Diversiteetti- ja inklusiostrategian do- kumentointi		x		
3. Henkilöstö				

3.1 Työpaikasta ilmoittaminen		x		
3.2 Hakijoiden arviointi		x		
3.3 Haastattelu		x		
3.4 Työtehtävien määrittely ja kuvaus	x			
3.5 Tehtäväluokitukset	x			
3.6 Palkkatasa-arvo		x		
3.7 Uralla eteneminen	x			
3.8 Diversiteetin ja inklusion huomioiminen henkilöstön kehittämisessä	x			
3.9 Henkilöstön hyvinvointi			x	
3.10 Diversiteetistä ja inklusiosta kouluttaminen	x			
3.11 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: normivapaa työpaikka		x		
3.12 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: aktiivisen puuttujan rooli		x		
3.13 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: kielitietoisuus	x			
3.14 Ohjeet ja työkalut syrjäntilanteisiin	x			
3.15 Toimitilat	x			
3.16 Työn mukautukset		x		
3.17 Sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöt työpaikalla	x			
3.18 Perheen ja työn yhteensovittaminen		x		
3.19 Työn ja vapaa-ajan rajat		x		

4. Asiakkaat, käyttäjät ja muut yhteistyökumppanit				
4.1 Tutkimus- ja kehitystoiminta		x		
4.2 Tuote ja palvelukehitys	x			
4.3 Markkinointi ja myynti	x			
4.4 Hankinta ja alihankkijat	x			
4.5 Viestintä		x		
4.6 Yhteisösuhteet		x		