



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Saija Nurmi

”Suomalaiset, puuro ja puusukset”

Rekrytoinnin keinot lisätä organisaatioiden monimuotoisuutta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu- tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Saija Nurmi		
Tutkielman nimi:	”Suomalaiset, puuro ja puusukset” : Rekrytoinnin keinot lisätä organisaatioiden monimuotoisuutta		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	79

TIIVISTELMÄ :

Tämä tutkielma käsittelee monimuotoisen henkilöstön rekrytoimista organisaatioihin ja työyhteisöihin. Monimuotoisella henkilöstöllä tarkoitetaan erilaisista taustoista tulevia organisaation jäseniä. Rekrytointi on organisaation henkilöstön lisäämistä tarpeiden mukaan. Tutkielmassa pyritään esittelemään erilaisia rekrytoinnin keinoja, joiden avulla organisaatioissa voidaan lisätä monimuotoisuutta. Näitä keinoja ovat esimerkiksi uudenlaiset rekrytointikanavat ja anonyymi-rekrytointi. Tutkielmassa pyritään tuomaan esille monimuotoisesta henkilöstöstä organisaatioille mahdollisesti aiheutuvia haasteita. Näihin haasteisiin pyritään tutkielman viimeisessä jaksossa antamaan myös ratkaisuvaihtoehtoja. Tärkeimpänä näistä ovat hyvä johtaminen, avoin viestintä ja erilaisuuden hyväksyntä. Tutkimuksessa selviää monimuotoisuuden erityisesti johtamiselle asettamat haasteet. Avoimen viestinnän määrää ei voi myöskään vähätellä. Monimuotoisuuden lisääntyminen organisaatiossa vaatii avointa viestintää organisaation päämääristä ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Organisaatioissa korostuu myös ennakkoluulottomuus ja uskaltaminen, sekä aito halu muuttaa vanhoja toimintamalleja. Tutkimusosassa haastateltiin TE-hallinnon ja kuntaorganisaation rekrytoivia henkilöitä ja tutkittiin sekä vertailtiin heidän näkemystään monimuotoisesta rekrytoinnista. Tuloksista selvisi, että suurin osa haastatelluista oli anonyymin rekrytoinnin kannalla. Toisaalta korostettiin myös asenteiden muutoksen ja koulutuksen tärkeyttä organisaatioiden johdossa, henkilöstössä ja erityisesti myös rekrytoivissa henkilöissä itsessään.

AVAINSANAT: monimuotoisuus, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia, rekrytointi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Taustaa tutkimukselle	6
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
2	Monimuotoisuus työyhteisössä	9
2.1	Monimuotoisuus	9
2.1.1	Monimuotoisuus yksilötasolla	11
2.1.2	Monimuotoinen yhteisö	12
2.1.3	Monimuotoisuuden johtaminen	14
2.2	Henkilöstöjohtaminen	17
2.3	Henkilöstöstrategia	20
2.4	Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia julkisella sektorilla	24
3	Rekrytointi ja sen keinot	27
3.1	Rekrytointi	27
3.2	Rekrytoinnin keinoja	29
3.2.1	Monipuoliset rekrytointikanavat	29
3.2.2	Internetin mahdollisuudet	30
3.2.3	Selkeä viestintä ja monimuotoisuuslauseke	31
3.2.4	Anonyymi rekrytointi	31
3.2.5	Eriyistä tukea tarvitsevat	32
3.3	Rekrytoinnin haasteet	33
4	Aineiston hankinta ja analyysi	36
4.1	Tutkijan esiyymmärrys aiheesta	36
4.2	Teemahaastattelut ja aineiston kerääminen	37

5	Tutkimustulosten analysointi	41
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	60
	Lähteet	68
	Liitteet	75
	Liite 1. Tiedote	75
	Liite 2. Tietosuojaseloste	77
	Haastattelukysymykset	79

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstösuunnittelun peruskehikko (Valtiovarainministeriö, 2005, s.36)..... 21

Kuvio 2. Valtion organisaatioiden henkilöstöpoistuman ennuste 2021–2028 (Valtionkonttori, 2020, 23

21

1 Johdanto

1.1 Taustaa tutkimukselle

Maailma pienenee kovalla vauhdilla. Muuttuva, monimuotoistuva, moniarvoinen Suomi on jo tätä päivää. Väestö monimuotoistuu koko ajan eikä olettama siitä, että toinen on samanlainen kuin minä ja ymmärtää asiat samalla tavoin, enää toimi (Timonen, Mäkelä & Raivio, 2015, s.16). Ihmisten liikkuminen maapallon toiselta laidalta toiselle on yhä helpompaa. Kotiympäristömme muuttuu ja samalla muuttuvat ihmiset ympärillämme ja työyhteisöissämme. Suomi on ollut vuosisatojen ajan monietninen ja monikulttuurinen, siitä huolimatta maahanmuutto on huomattavasti lisääntynyt vasta kolmen vuosikymmenen ajan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s.6). Asiat, ihmiset ja tavat toimia, jotka ennen olivat outoja ja erilaisia, ovat tänä päivänä tavoiteltavia, hyväksyttäviä ja niihin halutaan panostaa (Timonen ja muut, 2015, s.20–23).

Erilaisuuteen nivoutuu läheisesti termi monimuotoisuus (engl. diversity) ja sitä halutaan monissa yhteisöissä ja yrityksissä myös korostaa (Lau, Maingault & Dooley, 2006, s.38). Monimuotoisuus työyhteisössä tarkoittaa työntekijöiden erilaisuutta, kun tarkastellaan esimerkiksi ikää, sukupuolta, etnistä taustaa, sukupuolista suuntautumista, perhetilannetta, vammaisuutta, kieltä ja uskontoa (Bergbom, Toivanen & Nieminen 2020, s.3). Monimuotoisuudella voidaan myös tarkoittaa erilaista poliittista vakaumusta tai sosiaalista ja taloudellista asemaa (Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016, s.3; Harold & Vincent 2012, s.1).

Monimuotoisuuden tuomiin haasteisiin törmää jo usealla työpaikalla, koska monimuotoisuus lisääntyy jatkuvasti suomalaisessa työelämässä (Kauppinen & Evans, 2007, s.4). Teknologian kehittyminen ja sen uudet mahdollisuudet, Euroopan Unioni sekä väestön

ikäntyminen tekevät osaamisen ja inhimilliset resurssit entistä arvokkaammiksi (Trux, 2000, s.10). Suomen väestörakenne on voimakkaassa muutoksessa. Tämä yhdessä työmarkkinoiden muutoksen kanssa aiheuttaa tulevaisuudessa työvoiman tarvetta (Trux, 2000, s.144).

Meillä tulisi työyhteisöissä kiinnittää enemmän huomiota monimuotoisuuteen. Monimuotoisuuteen koetaan liittyvän enemmän hyötyjä kuin haasteita ja monimuotoisuuden erilaiset ilmentymät hyväksytään huomattavasti paremmin kuin 10 vuotta aiemmin (Bergbom ja muut, 2020, s.3–4). Työyhteisöt koetaan usein monimuotoisina silloin, kun työntekijät ovat eri-ikäisiä ja sukupuolisia. Jonkin verran monimuotoisuutta nähtiin erilaisissa kulttuurisissa ja etnisissä taustoissa. Hyvästä kehityksestä huolimatta monimuotoisuuden huomiointi on suomalaisissa työyhteisöissä hyvin vaihtelevaa (Bergbom ja muut, 2020, s.3–4;12). Jotta monimuotoisuudesta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, tulisikin monimuotoisuus huomioida jo rekrytointivaiheessa.

Monimuotoista työelämää ja työnantajia velvoittaa ja säätelee lainsäädäntö. Tasa-arvo-laissa on vaatimus, että kaikissa työpaikossa, joissa on yli 30 työntekijää, on oltava tasa-arvosuunnitelma. Samalla tavalla yhdenvertaisuuslaki velvoittaa laatimaan yhdenvertaisuussuunnitelman (Sutela ja muut, 2019, s.179; Yhdenvertaisuuslaki, 2014; Tasa-arvolaki, 1986).

Kiinnostukseni työyhteisöjen monimuotoisuuteen on kasvanut oman kokemukseni pohjalta. Siirryin hyvin monimuotoisesta työyhteisöstä lähes täysin homogeeniseen työyhteisöön. Tämän takia halusin tutkia hiukan lähemmin, onko monimuotoisuudelle organisaatioissa tilaa ja minkälaisia haasteita monimuotoisuus voi tuoda tullessaan. Työterveyslaitoksen vuonna 2020 teettämän Monimuotoisuusbarometrin mukaan monimuotoisuuden huomioimisessa on tapahtunut positiivista kehitystä, vaikkakin käytännöt organisaatioissa vaihtelevat suuresti (Bergbom ja muut, 2016, s. 3–4).

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassani pyritään ensin teorian avulla selvittämään henkilöstöjohtamisen taustaa ja miten monimuotoisuus linkittyy henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöstrategiaan. Kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista pyritään etsimään vastauksia monimuotoisen rekrytoinnin vaikutuksiin työyhteisöissä. Ennen materiaalin tutkimista oletuksena on, että monimuotoisuus lisää työyhteisön tuottavuutta ja innovatiivisuutta (Jabe, 2017, s.15). Samalla se voi myös aiheuttaa ennalta arvaamattomia haasteita. Tarkoituksena on löytää kirjallisuudesta ja tutkimuksista tuloksia, jotka puoltavat monimuotoisuutta ja antavat keinoja monimuotoisuuden rekrytointiin.

Tämän tutkielman tutkimuskysymyksiä ovat: Mitä monimuotoisuus tarkoittaa julkisorganisaation henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstöstrategian toteuttamisessa? Millaisia keinoja monimuotoisen henkilöstön rekrytointiin on olemassa? Entä millaisia haasteita voidaan kohdata monimuotoista henkilöstöä rekrytoitaessa?

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja se perustuu sekä haastatteluihin että teoriaan. Haastattelukysymykset muodostuvat teorian pohjalta ja niihin etsitään kysymysten muodossa vahvistusta. Tutkimuksessa tarkastellaan kahta organisaatiota ja verrataan näitä toisiinsa (Eriksson & Koistinen, 2014, s.5). Tutkimuksessa tarkasteltavien organisaation vastausten analysointi ja vertailu on tutkimuksen keskeinen tavoite. Tutkimus toteutetaan haastatteleamalla kunnan- ja valtionhallinnon rekrytoinnin asiantuntijoita. Tutkimuksen tarkoituksena on saada monipuolinen kuva henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä monimuotoisuudesta rekrytoinnissa.

2 Monimuotoisuus työyhteisössä

2.1 Monimuotoisuus

Monimuotoisuus (eng. diversity) on laaja ja monitulkintainen käsite (Sippola, 2007, s.17–19; Timonen ja muut, 2015, s. 15). Se tarkoittaa ihmisessä niitä piirteitä, jotka tekevät hänestä yksilön, oman itsensä. Määrittäviä piirteitä on monia, kuten ikä, sukupuoli, terveys, koulutus, ammatti, kulttuuri, etninen ja sosiaalinen tausta, kieli ja elämäntyyli. Käsitteenä monimuotoisuus on aina riippuvainen tilanteesta sekä tulkitsijasta. Voidaan sanoa, että monimuotoisuuden käsite on muuttuva ja kontekstisidonnainen. Monimuotoisuus ei ole yksinkertainen ilmiö. Monimuotoisuutta voidaan tarkastella sekä yksilö- että ryhmätasolla. Monimuotoisuus voidaan kokea myös osana yhteiskunnallisia ilmiöitä (Timonen ym. 2015, s. 16). Monimuotoisuuteen liittyvä ja syrjinnän kieltävä yhdenvertaisuuslaki tuli voimaan vuonna 2014 (Yhdenvertaisuuslaki 2.3.2014).

Käsitteenä monimuotoisuus liitetään organisaatioiden käytäntöihin, joilla pyritään parantamaan vähemmistöjen asemaa (työ)yhteisöissä (Prasad, Pringle & Konrad, 2006, s.1–10). Käsitteeseen sisältyy myös monimuotoisuuden ja erilaisuuden kunnioittaminen ja hyväksyminen. Yksinkertaisimmillaan on kysymys siitä, että kaikille turvataan reilu kohtelu niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin organisaatioissa. Monimuotoisuus ei ole juridinen termi, toisin kuin tasa-arvo, vaan yritysmaailman käyttöönotettava termi. Usein nämä kaksi termiä kuitenkin samaistetaan. Monimuotoisuudelle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä ja oikeaa määritelmää (Prasad ja muut, 2006, s. 12–22).

Monimuotoisuus nousi otsikoihin vuosituhaten vaihteessa, kun työvoima alkoi liikkua Euroopan sisällä maasta toiseen. Samaan aikaan nostettiin esille myös naisten asema työmarkkinoilla (Klarsfeld, 2010, s.45). Samalla tavoin monimuotoisuuden esiinmarssia

kuvailevat Bendl, Bleijenbergh, Henttonen & Mills teoksessaan *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (2015, s.51). Voidaan todeta, että yksilöiden erilaisuudesta syntyy toimiva monimuotoinen työyhteisö.

Erilaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen vaatii avointa keskustelua (Mäkipeska & Niemelä, 1999, s.22–24, 37). Erilaisuus muuttaa myös johtamista. Erilaisuus on haaste johtamiselle sekä organisaatiolle, ja se vaatii johtajalta ja työyhteisöltä kypsyyttä ja kykyä avoimesti kohdata ja käsitellä esille mahdollisesti tulevat ristiriidat. Erilaisuus alkoi muuttua monimuotoisuudeksi. Erilainen, sanana sen koettiin viittaavan johonkin normiin. Erilainen on jotain muuta kuin normaali. Monimuotoisuus- sanalla ei ole sivumerkitystä. Se ei tee toisesta normaalia tai arvokkaampaa kuin toisesta, vaan tuo esiin ihmisten tasa-vertaisuuden (Colliander, Ruoppila & Härkönen, 2009, s.29). Pohjimmiltaan on kyse siitä, että erilaisten ihmisten osaaminen hyödynnetään mahdollisimman hyvin.

Mor Barak (2005, s.124) on kehittänyt monimuotoisuudelle useita määritelmiä. Näistä mainittakoon kapea-alainen ja laaja määritelmä. Kun monimuotoisuutta kuvaillaan kapea-alaisesti tarkoittaa se mm. ikää, sukupuolta ja etnistä taustaa. Laaja-alainen määritelmä kuvailee ihmisten persoonaa, koulutusta, uskontoa, kulttuuria, kieltä, elämäntapaa, siviilisäätystä jne. Monimuotoisuutta voidaan kuvailla myös sosiaalisena rakenteena. Tällöin monimuotoisuus kertoo henkilön tavasta toimia, ei siitä kuka tai mitä hän on (Sippola, 2007, s.18). Riippuen siitä mitä monimuotoisuus organisaatiossa tarkoittaa tai miten se ymmärretään, ihmisiä johdetaan ja kohdellaan eri tavalla (Sippola, 2007, s.19).

Suomessa monimuotoisuuskysymyksiä on käsitelty tehokkaasti. Modernissa demokratiassa kunnioitetaan yksilön vapauksia sekä tasa-arvoa (Sippola, 2007, s.55–56). Suomessa monimuotoisuus taataan mm. lainsäädännöllä. Suomen perustuslaki (uudistettu 1.3.2000), tasa-arvolaki (609/1986, 2005) sekä yhdenvertaisuuslaki (21/2004) antavat kehykset monimuotoisuudelle. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus kohdella henkilöstöä tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti. Erittäin tärkeä osa tasa-arvoa ja

yhdenvartaisuutta on samapalkkaisuus. Nämä ovat myös osa hyvää johtajuutta (Valtion henkilöstökertomus, 2020, s.25).

2.1.1 Monimuotoisuus yksilötasolla

Tarkasteltaessa monimuotoisuutta organisaatiossa yksilötasolla, yksi vahvimista määrittävistä tekijöistä on sukupuoli (Colliander ja muut, 2009, s. 92–93). Sukupuoli on keskeinen ja näkyvä monimuotoisuustekijä. Se ilmenee työssä ja organisaatiossa eroina ja erottamisina sekä rakentaa sukupuolijärjestelmää, mutta samalla mahdollistaa erilaisia valintoja. Toinen tällainen tekijä on ikä. Suomalainen työtätekevä väestö ikääntyy, joka asettaa paljon vaatimuksia ikäjohtamiselle. Ikätasa-arvo kuuluu kuitenkin kaiken ikäisille. Siitä huolimatta työnhakijan ihanneikä koetaan olevan 30–40 vuoden välillä. Sen ikäisillä uskotaan olevan sellaista tietotaitoa, jota sitä nuoremmilla tai vanhemmilla ei ole (Colliander ja muut, 2009, s.111–113).

Yksilötason ominaisuus on myös työkyky (Colliander ja muut, 2009, s.183–195). Työkyky vaihtelee iän ja sukupuolen mukaan, eli se on sidonnainen molempiin aikaisemmin mainittuihin monimuotoisuuden ilmentymismuotoihin. Muita monimuotoisuuteen yksilötasolla vaikuttavia seikkoja ovat työsuhteen laatu, työntekijän työkokemus, yksityiselämän tilanteet ja niiden yhteensovittaminen työelämän kanssa. Euroopan sisällä tapahtuva muuttoliike yhtä lailla muun maahanmuuton kanssa lisäävät työväestön etnistä ja kielellistä monimuotoisuutta. Vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometrin (Bergbom ja muut, 2016, s.17) mukaan tärkeimpiä monimuotoisuuden mittareita olivat ikä, työkykyisyys ja kielitausta.

2.1.2 Monimuotoinen yhteisö

Monimuotoisuutta terminä on tutkittu paljon, mutta monimuotoisuuden vaikutusta työyhteisöjen toimintaan on tutkittu vähän (Colliander ja muut, 2009, s. 14–16). Monimuotoisuuden lisääntyminen työyhteisössä haastaa kaikki yhteisön jäsenet, sekä enemmistöön että vähemmistöön kuuluvat. Jotta erilaiset yksilöt saataisiin pyrkimään kohti yhteistä päämäärää, vaatii se yhteisön jäseniltä halua ja sitoutumista. Vaaditaan sekä vuorovaikutusta että yhteistyötä, jotta työn tuottavuus ja työhyvinvointi ovat mahdollisimman korkealla tasolla. Monimuotoisessa työyhteisössä korostuu organisaation avoin viestintä ja vuorovaikutus. Avoimuus ja keskusteluyhteys on tärkeää myös organisaation jäsenten välillä, jotta vältytään turhilta ennakkoluuloilta ja väärinkäsityksiltä (Yli-Karhu, 2014, s.73–82).

Kun halutaan kyseenalaistaa vanhoja ajatusmalleja tai halutaan kokonaan uusia näkökulmia, on henkilöstön erilaisuus ja monimuotoisuus keskeisessä roolissa (Kauppinen & Evans, 2007, s.115). Tässä onnistuakseen on organisaation pystyttävä avoimeen keskusteluun ja kykyyn asettua toisen asemaan sekä halukuutta ymmärtää myös erilaisia mielipiteitä. Organisaation positiivinen kehitys vaatii myös ihmisten voimaantumista sekä hyväksyntää. Vain silloin voidaan yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta hyödyntää.

Vuonna 2016 valmistuneessa Monimuotoisuusbarometrissä mainitaan työyhteisöjen eri-ikäisyys myönteisenä asiana. Eri-ikäisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien henkilöiden yhteistyössä saattaa olla paljonkin haasteita. Tästä huolimatta kokeneempien työntekijöiden kokemus ja tieto siirtyi sujuvasti nuoremmalle polvelle ja toisaalta kokeneempien on helppo omaksua nuoremman polven teknistä osaamista. Vanhemmat arvostavat erityisesti nuorten tietoteknistä osaamista, kykyä oppia nopeasti uutta ja ottaa uusia toimintatapoja käyttöön sekä rohkeutta kokeilla uutta ja kyseenalaistaa vanhaa. Nuoret työntekijät kokivat positiivisena kokeneempien kollegoiden laajan kokemuksen

ja perspektiivin asioihin, kyvyn hallita kokonaisuuksia ja selvittää epävarmoista tilanteista sekä työhön sitoutumisen.

Jotta monimuotoisuudesta saataisiin haluttu hyöty, tulisi työhön, työpaikan normeihin, tapoihin sekä tottumuksiin perehdyttää mahdollisimman hyvin (Colliander ja muut, 2009, s. 47). Monimuotoisen työvoiman opastuksessa ja koulutuksessa tulisi yksilöllistää ja huomioida jokaisen erityispiirteet. Monimuotoinen työvoima haastaa sekä työtehtäviin opastuksen että tukitoimet, joilla mahdollistetaan yksilön kehittyminen työtehtävässä. Oppimisessa ja omaksumisessa on tärkeää myös organisaation ulkopuolelta tulevan henkilön oma kiinnostus uuteen työpaikkaansa. Jotta oppii ns. talon tavoille, on myös itse oltava motivoitunut ja ottaa vastuuta omasta oppimisestaan, eikä vaatia kiinnostusta ainoastaan muilta (Yli-Karhu, 2014, s.82).

Pääministeri Marinin hallitusohjelmaan perustuvan, Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2021 valmistuneen Työelämän monimuotoisuusohjelman mukaan monimuotoinen työyhteisö on tutkimusten mukaan organisaatioiden menestystekijä. Yritykset, joilla on monimuotoinen henkilöstö, menestyvät myös taloudellisesti. Samassa ohjelmassa todetaan myös monimuotoisuuden olevan suoraan verrannollinen innovatiivisuuteen (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s.7). Ohjelman tarkoituksena on ehkäistä rekrytointisyrjintää sekä tukea työnantajien osaamista ja kiinnostusta rekrytoida maahanmuuttajataustaista henkilöstöä ja ohjelmassa tarkastellaan monimuotoisuutta nimenomaan maahanmuuton näkökulmasta (Työ – ja elinkeinoministeriö, 2021, s.8).

Työelämän toimenpideohjelman mukaan monimuotoisuus tarkoittaa tilannetta, jossa ihmisiä erottavat piirteet ja ominaisuudet ovat tunnistettavia (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s.9). Näitä piirteitä ovat ohjelman mukaan mm. etninen tausta, ikä, koulutus, kulttuuri, siviilisääty, sukupuoli, uskonto, seksuaalinen suuntautuminen, persoonallisuus tai poliittinen ja taloudellinen asema.

2.1.3 Monimuotoisuuden johtaminen

Kansainvälisessä kirjallisuudessa monimuotoisuuden johtamisella (diversity management) viitataan toiminta- ja menettelytapoihin, joiden avulla kannustetaan ja tuetaan organisaation työntekijöiden erilaisuutta ja yksinäisyyttä (Pietiläinen ja Syväjärvi, 2019, s./). 1970- ja 1980-luvuilla yhdysvaltalaisella monimuotoisuuden tutkimuksella oli voimakas sidos ihmis- ja kansalaisoikeuksiin. Euroopassa korostuivat puolestaan vahvasti samapalkkaisuus ja yhdenvertaisuus. Vaihtoehtoisesti monimuotoisuuden johtamista voidaan tarkastella liikkeentoiminnan tuloksia painottavasta näkökulmasta. Tällöin monimuotoisuus koetaan kilpailutekijänä maailmanlaajuisessa alati muuttuvassa markkinassa.

(Hynninen R. ja muut, 2019). Monimuotoisuuden juuret ovat yhdysvaltaisessa kansanoikeusliikkeessä. Myöhemmin esiin nousivat samapalkkaisuus sekä yhdenvertaisuus, jotka korostuivat meillä erityisesti vuonna 1995, Suomen liittyessä Euroopan unioniin. Käytännössä tämä tarkoitti johtamiskäytäntöjen muuttumista erilaisuutta tukeviksi sekä vähemmistöt paremmin huomioiviksi. Monimuotoisuuden resurssinäkökulma on 2000-luvulla noussut organisaatioiden keskeiseksi kilpailukykytekijäksi.

Monimuotoinen työryhmä tarkoittaa ryhmää, jossa erilaisia ihmisiä ei kohdella samalla tavalla (Savileppä, 2007, s.112). Monimuotoisuuden johtaminen vaatii paljon koko organisaatiolta, erityisesti ylimmän johdon tulisi näyttää esimerkkiä omilla toimillaan. Monimuotoisuuden johtamista voidaan työyhteisössä katsoa osaamisen hallinnan, työhyvinvoinnin ja henkilöstön jaksamisen tai henkilöstövoimavarojen näkökulmasta. Tärkeää on monimuotoisuuden tunnistaminen ja arvostaminen. Vain näin toimimalla pystytään monimuotoisuus muuttamaan organisaation voimavaraksi (Colliander ja muut, 2009, s.44).

tuva työelämä vaatii myös työntekijöiltä vastuuta oman osaamisen kehittämisessä ja ylläpidossa. Haasteena voidaankin pitää sitä, miten kulttuuriltaan yhtenäisessä ja tehokkaassa organisaatiossa ylläpidetään luovuutta ja innovatiivisuutta. Suurena pelkona on myös se, että vaikeuttaako esim. monikansallinen työyhteisö yksilöiden toimintaa ja vähentää hiljaisen tiedon siirtymistä. Monimuotoistuvassa työyhteisössä tulisikin kiinnittää huomioita myös yksilöiden tuntemuksiin kuten: työoveruuteen, työssä viihtymiseen, ammatilliseen yhteenkuuluvuuteen sekä turvallisuuden tunteeseen (Trux, 2000, s.262).

Vastuu organisaatioiden osaamisen kehittämisessä ja tulevaisuuden tarpeiden ennakkoinnissa on organisaation johdolla (Toivanen ja muut, 2018, s. 168). Kun rakennetaan tulevaisuuden kilpailukykyä, on lähtökohta pitkäjänteinen ja ennakoiva osaamisen kehittäminen. Operatiivisella tasolla osaamisen kehittäminen on henkilöstöhallinnon tehtävä. Yhtenäiset toimintatavat tukevat esimiestyötä ja työpaikkaosaamista. Käytännön vastuu osaamisen kehittämisessä on kuitenkin esimiehillä.

Kun monimuotoista henkilöstöä johdetaan hyvin, lisääntyy henkilöstön hyvinvointi sekä tuottavuus, kannattavuus sekä työssä viihtyminen (Timonen ja muut, 2015, s.15). On osattava yhdistää ja hyödyntää henkilöstön erilaisuutta ja erilaista osaamista, mutta myös muodostaa osista toimiva kokonaisuus. Monimuotoisessa organisaatiossa pystytään erilaisuus tunnustamaan ja sitä arvostetaan (Bendl ja muut, 2015, s.127). Monimuotoisuuden toteutuminen henkilöstöjohtamisessa on ihmisoikeuksien toteutumista (Juutila, 2016, s.231).

Åbo Akademin organisaation ja johtamisen professori Alf Rehn toteaa Marjatta Jaben teoksessa; *Erialaisten ihmisten johtaminen* (2014) seuraavaa: ”Moninaisuuden ongelma on se, että halutaan ottaa jättiläismäisiä harppauksia. Pyritään välittömästi kitkemään rasismi tai naisviha. Jos kulttuurissa ei nähdä naisia, ei voi vain päättää, että nyt näemme heidät. Sen takana on tuhat pientä asiaa. Niihin tulisi ensin puuttua.” (Jabe, 2017. s.41).

Vuonna 2007 tehdyssä ”Kykyjen mosaiikki”- raportissa todetaan monimuotoisuuden olevan ideaali, johon tuskin koskaan päästään (Moisio & Martikainen, 2007). Organisaatiot eivät monimuotoistu pelkästään haluamalla. Monimuotoistuminen etenee pienin askelein, jotka vaativat paljon aikaa, paljon pieniä tekoja, jaksamista sekä johdonmukaisuutta. Tavoitteeseen tulee pyrkiä aidosti sekä määrätietoisesti ja monimuotoistumisen toteuttaminen on organisaation johdon tehtävä. Jos muutosta ei aidosti haluta, vaan asioita tehdään ja toteutetaan vaan, koska niin kuuluu tehdä, on lopputulos hyvin näennäinen. Tällöin helposti vahvistetaan niitä stereotyyppioita, joita yritetään välttää. Silloin on vaarana, että monimuotoisuudesta terminä tulee tärkeämpi, kuin monimuotoisuus itsessään.

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2022 julkaisemassa oppaassa: Monimuotoisuudesta menestystä- tietoa ja työkaluja työnantajalle (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s.20) annetaan monimuotoisuuden johtamiseen 10 neuvoa:

1. Kuuntele aktiivisesti.
2. Laadi työyhteisölle selkeät säännöt ja johda esimerkillä.
3. Ota vastuu ja jalkauta osallistavat toimenpiteet koko työyhteisöön.
4. Halua oppia lisää ja ole utelias.
5. Vältä stereotyyppistä ajattelua. Varmista, että kaikkia kohdellaan yksilöinä ja oikeidenmukaisesti.
6. Luo turvallinen työympäristö. Anna tilaa ja aikaa avoimelle keskustelulle ja ennaltaehkäise työyhteisön jännitteitä.
7. Kuuntele ja etsi erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä asioista.
8. Ole haavoittuvainen ja haasta myös omat ennakkoluulosi.
9. Tue osaamisen kehittymistä.
10. Tunnista menestyminen ja palkitse siitä.

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen koostuu kolmesta osa-alueesta: henkilöstövoimavarojen johtaminen, johtajuus ja esimiestyö sekä työelämän suhteiden hoitaminen (Viitala, 2013, s.20; Kauhanen, 2012, s. 16). Näiden toimenpiteiden avulla pyritään varmistamaan organisaatiossa tarvittava työvoima ja sen riittävä osaaminen sekä työhyvinvointi ja motivaatio. Toisaalta tärkeänä pidetään myös henkilöstön kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen, 2012, s.16). Henkilöstöjohtaminen on monelle organisaatiolle strateginen kilpailuvaltti ja osa liiketoimintastrategiaa (Viitala, 2013, s. 13, 24). Tarkoituksena on, että hyvällä henkilöstöjohtamisella pystytään tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa ja entistä parempia tuloksia (Ulrich, 2007, s.13). Julkisella sektorilla henkilöstöjohtaminen kytkeytyy strategiaan. Yksityisellä sektorilla henkilöstöjohtaminen on hallinnon työkalu, jonka avulla hoidetaan lakisääteiset työsuhdeasiat (Tienari & Harviainen, 2020, s.141).

Henkilöstöjohtamisella pyritään tavoittelemaan organisaation strategian toteuttamista, henkilöstön sitouttamista, hallinnon tehokkuutta sekä muutoskykyä (Ulrich, 2007, s. 40). Tärkeintä on löytää tasapaino vaatimusten ja voimavarojen kesken, silloin pystytään perustelevaan henkilöstöön kohdistuvia vaatimuksia ja odotuksia (Ulrich, 2007, s.187). Henkilöstöjohtamisen tärkeä tehtävä on tunnistaa, hallita ja kehittää työntekijöiden osaamista (Toivanen, Väänänen, Kurki, Bergbom & Airila, 2018, s.51).

Tämänhetkisessä henkilöstöjohtamisessa voidaan erottaa muutama keskeinen trendi, joiden vaikutus henkilöstöjohtamiseen on merkittävä (Viitala ja muut, 2007, s. 6–7). Näitä ovat globalisaatio, tekniikan kehitys sekä väestötieteelliset seikat. Globalisaatio vaatii työntekijöiltä osaamista ja tuottavuutta, jotta asiat saadaan tehtyä nopeasti ja edullisemmin. Samalla kilpailu osajista kansainvälistyy. Henkilöstöjohtamisen

tulevaisuuden haasteiksi koetaan epävarmuuden lisääntyminen työelämässä, kiihtyvä muutosnopeus ja työväestön ikääntyminen.

Henkilöstöjohtamisessa tulisi huomioida, että henkilöstöjohtaminen ei ole mikään erillinen toiminto (Valtion työmarkkinalaitos, 2005, s.31). Henkilöstöjohtamisen tärkein merkitys on tukea organisaatiota, jotta asetetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Henkilöstön johtamisessa on usein haasteena se, että henkilöstöprosesseja ei koeta kokonaisuutena, vaan henkilöstöä johdetaan erillisinä pieninä osa-alueina. Joku ovat vastuussa henkilöstön hyvinvoinnista, toinen rekrytoinnista, kolmas palkinnasta jne. ajattelemana, että tulos riippuu usean pienen palan kokonaisuudesta ja niiden tasapainosta (Valtion työmarkkinalaitos, 2005, s. 46–47).

Tekniikan kehitys mahdollistaa sen, että olemme koko ajan saavutettavissa ja tehokkuus maksimoidaan (Viitala & Järnlström, 2014, s.2–3). Työväestön ikääntyessä pyritään työuria pidentämään ja pitämään henkilöstö työkuntoisena mahdollisimman pitkään. Samalla pystytään yhteiskunnassa näkemään myös muutoksia, jotka liittyvät ihmisten arvoihin ja elämäntyyliin. Viimeisten vuosien aikana myös inhimillinen pääoma on nostettu tärkeäksi teemaksi henkilöstöjohtamisessa. Tässä teoriassa korostuu yksilön ominaisuudet kuten: arvot, kyvyt, osaaminen ja terveys (Wright & McMahan, 2011, s.93–104).

Samalla on nostettu keskiöön henkilöstöjohtamisen eettisyys sekä vastuullisuus ja korostetaan hyväksyttäviä ja tuloksellisia henkilöstöratkaisuja (Juutinen, 2016, s.223). Henkilöstöjohtamisen keskeisten osa-alueet, eettisyys ja vastuullisuus, pitävät sisällään henkilöstön odotusten tunnistamista ja niihin oikealla tavalla vastaamista. Vastuullisuuden tulisi myös näkyä tavassa, jolla työntekijöitä johdetaan. Henkilöstöjohtaminen on väline, jonka avulla vastuullisuus siirretään myös työntekijöiden ajattelumalleihin ja toimintatapoihin. Sitoutettaessa henkilöstöä työyhteisön arvoihin ja tavoitteisiin, on henkilöstöjohtaminen tärkeässä roolissa. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella on myös merkittävä

vaikutus työntekijöiden työssä jaksamisessa sekä hyvinvoinnissa (Juutinen, 2016, s.224). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen kattaa koko työsuhteen elinkaaren, rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen asti (Juutinen, 2016, s.224).

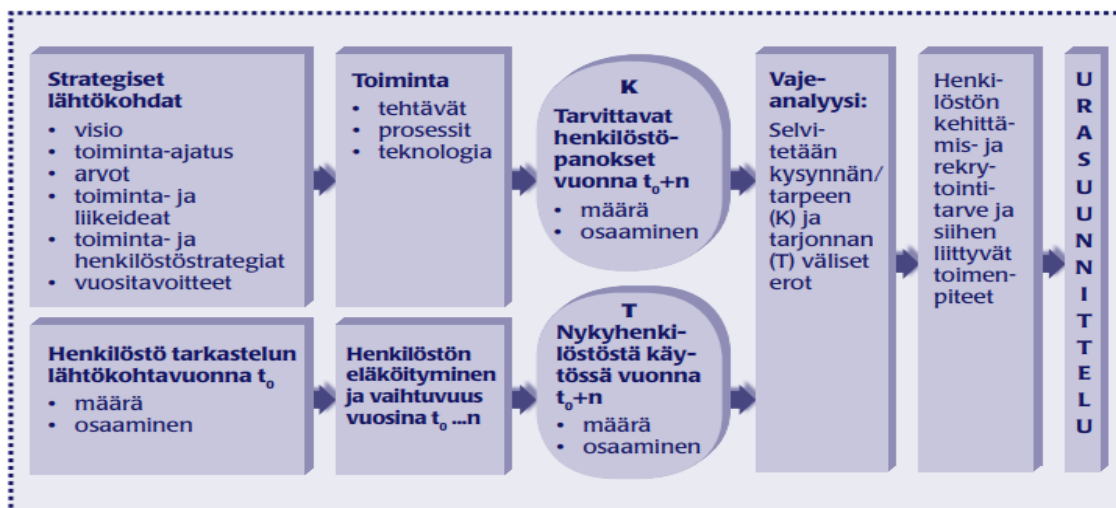
Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan kiteyttää kolmeen sanaan: toimivalta, vapaus ja vastuu (Collin K. & Lemmetty S., 2019, s.50–54,). Toimivallalla tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää, joka pitää sisällään mm. oikeuksia ja velvollisuuksia sekä päätöksentekoa ja vallankäyttöä. Vapaus viittaa arvioitiin, harkintaan ja perusteluihin sekä edellyttää harkintaa ja perusteluita toiminnasta ja tehdyistä päätöksistä. Vastuu korostuu henkilöstöjohtamisen odotuksissa. Henkilöstöjohtamisen edellytetään perustuvan lakeihin ja sopimuksiin sekä eri sidosryhmien odotuksiin. Collin ja Lemmetty toteavat teoksessaan myös yksiselitteisesti: ” Vastuullinen johtaminen edellyttää motivaatiota ja osaamista” (s.69). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen voidaan sanoa toimivan parhaiten, kun se nähdään osana organisaation strategista johtamista (Aaltonen, Luoma & Rautiainen, 2004, s.49).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa myös kykyä ja halua hoitaa vaikeitakin tilanteita esimerkiksi syrjintä tai eettisten periaatteiden noudattamatta jättäminen (Juutinen, 2016, s.230). Työyhteisöllä on oltava selkeät ohjeet siihen, että kaikenlainen syrjintä ja työyhteisöstä poissulkeminen on ehdottomasti kielletty. Syrjivä toiminta voi johtua asenteista, tietämättömyydestä tai vanhakantaisista toimintatavoista. Toisinaan täytyy vaan oppia tunnistamaan piilossa olevia ennakkoluuloja, jotta työskentelyolosuhteet voidaan korjata (Juutinen, 2016, s. 223).

2.3 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan toimintoja, jotka määrittävät ehdot henkilöstövoimavaroille, kehittävät strategian tavoitteiden saavuttamiseksi ja niiden avulla laadittavat käytännöt henkilöstön johtamiselle (Kauhanen, 2012, s.22–23). Näillä menetelmillä pystytään arvioimaan tuleva henkilöstötarve. Henkilöstö on organisaation tärkein investointi. Vain osaavan ja sitoutuneen henkilöstön avulla voi organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet (Kaijala & Tolvanen, 2020, s.17). Henkilöstöstrategian avulla luodaan toimintaympäristö, jonka avulla varmistetaan liiketoimintastrategian onnistuminen (Viitala, 2010, s.61).

Henkilöstöstrategia käsittää laajimmillaan melkein kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Valtion työmarkkinalaitos, 2005, s.35–36). Näitä ovat mm. tulevan henkilöstötarpeen määrittäminen, henkilöstön poistumaennusteet, toimintojen alueellinen sijoittelu, henkilöiden roolit ja sijoittuminen organisaatiossa, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, palkitseminen ja toiminnan arviointi. Organisaatioiden painotus henkilöstöstrategian toteuttamisessa riippuvat kyseisen organisaation johtamiskäytännöistä, joihin taas vaikuttavat organisaatioiden tehtävät, toimintojen ja tehtävien muutospainet sekä nykyiset osaamis- ja henkilöstörakenteet. Jotta henkilöstöstrategia voidaan valmistella ja toteuttaa, tulee organisaation tietää oma perustehtävänsä nyt ja erityisesti tulevaisuudessa, toiminnalla tulee siis olla selkeä strategien perusta.



Kuvio 1. Henkilöstösuunnittelun peruskehikko (Valtiovarainministeriö, 2005, s.36).

Henkilöstöstrategia tehdään organisaatioissa pitkille ajanjaksoille (Viitala, 2004, s. 13). Tavoitteena on huolehtia siitä, että organisaatiossa on juuri oikeanlaiset ihmiset toteuttamassa ja kehittämässä valittua liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategian tehtävänä on myös määrittää: miten organisaation henkilöstöasiat hoidetaan; kuka tai ketkä vastaavat henkilöstöjohtamisesta, mitä tehdään itse ja onko tarvetta ostaa jotain osaamista organisaation ulkopuolelta (Viitala, 2013, s. 52). Henkilöstöstrategian avulla saadaan tuotettua tietoa tulevasta henkilöstötarpeesta (Kauhanen, 2012, s.23). Strategian laadinnassa tarvittavaa tietoa saadaan esimerkiksi tarkemmalla työajan seurannalla ja toimintolaskennalla. Näiden avulla voidaan selvittää, kuinka paljon henkilötöpanoksia organisaation eri työtehtävissä vaaditaan (Valtion työmarkkinalaitos, 2005, s.37).

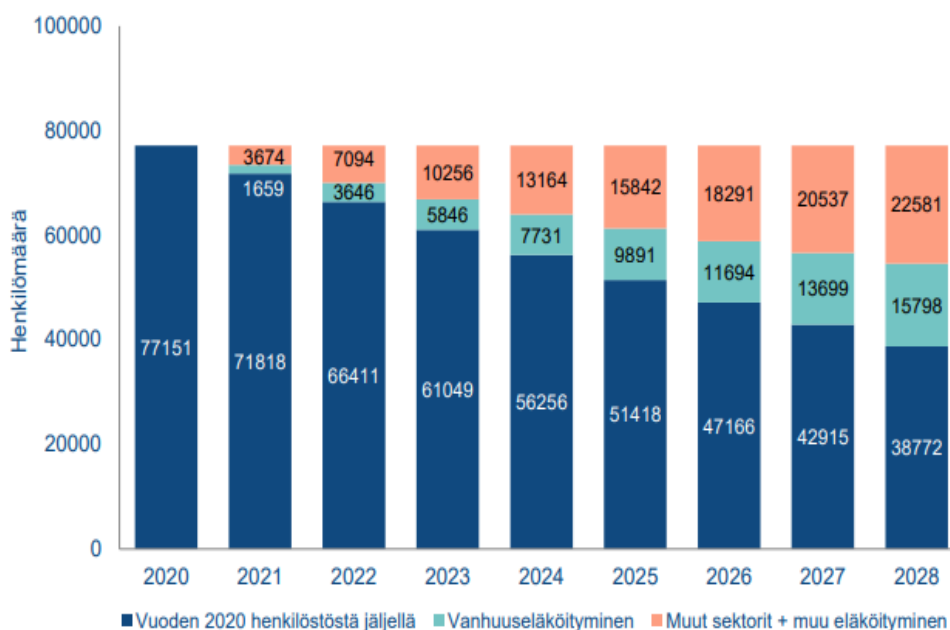
Henkilöstöstrategia jakautuu organisatorisiin tekijöihin ja henkilöstön ominaisuuksiin (Kauhanen, 2012, s.25). Organisaatioiden osalta henkilöstöstrategiaan vaikuttavat organisaation koko ja rakenne, organisaatiokulttuuri sekä käytössä oleva teknologia. Henkilöstön ominaisuuksista pyritään selvittämään henkilöstön määrä ja rakenne (sukupuoli, ikä, koulutus ja kokemus), motivaatio, sitoutuneisuus, tyytyväisyys työhön ja olosuhteisiin sekä yhteistyökyky ja -halu.

Henkilöstöstrategian luominen ei ole ainoastaan matemaattisten ennusteiden laatimista, vaan sen avulla kartoitetaan myös mm. henkilöstötarpeita (Kauhanen, 2012, s.20–22). Henkilöstöstrategia on osa liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategia voi toimia myös organisaation kilpailuetuna, kun luodaan kiinnostavaa työnantajakuva. Työnantajakuvaan vaikuttavat henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvät käytännöt (Kaijala & Tolvanen, 2020, s.19).

Henkilöstöstrategiaa luotaessa tulee kiinnittää huomiota myös organisaation ulkoisen ja sisäisen ympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin (Kauhanen, 2012, s.23). Ulkoihin uhkiin lukeutuvat: markkina-alueen ja toimialan suhdannevaihtelut, poliittinen tilanne ja yhteiskunnan arvot, lainsäädäntö, väestörakenne sekä tekniikan kehitys. Ulkoiseen ympäristöön lukeutuu myös ammattiyhdistysliike ja muut sidosryhmät. Organisaation sisäinen ympäristö koostuu siis organisaation henkilöstön ominaisuuksista ja organisatorisista osista. Tarkasteltaessa organisaation henkilöstön ominaisuuksia, keskitytään henkilöstön rakenteeseen; määrään, sukupuolirakenteeseen, ikä- ja koulutusrakenteeseen, tieto- ja taitorakenteeseen, elämäntilanteeseen ja suoritustasoon. Samaan kategoriaan liittyvät myös sitoutuneisuus, työtyytyväisyys sekä yhteistyökyky ja -halu (Kauhanen, 2012, s.25). Näiden lisäksi henkilöstöstrategiaa luotaessa on tärkeää ottaa huomioon myös yrityksen koko, elinkaaren vaihe, teknologia sekä yrityksen kulttuuri ja rakenne (Kauhanen, 2012, s.25).

Tärkeä sija henkilöstöstrategiassa on myös henkilöstön oikeanlaisella kohdentamisella, oikeat henkilöt juuri heille oikeissa tehtävissä (Kauhanen, 2012, s.26). Kukin henkilö tulee sijoittaa sellaisiin tehtäviin, jossa hänen osaamisensa, ominaisuutensa ja mielenkiinnon kohteensa pääsevät parhaiten oikeuksiinsa. Tällöin organisaation on mahdollista saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Henkilöstön oikeanlainen kohdentaminen edellyttää organisaatiolta ammattimaista, jämäkkää sekä oikeudenmukaista johtamisosaamista. Hyvään johtamisosaamiseen kuuluu olennaisesti myös vuorovaikutus ja avoin viestintä (Valtion työmarkkinalaitos, 2005, s.49).

Urasuunnittelu on tärkeä henkilöstöstrategian toteutuskeino (Valtion työmarkkinalaitos, 2005, s.43–44). Jos henkilöstöllä on konkreettinen urasuunnitelma, se lisää työtyytyväisyyttä sekä kehitysmuotoisuutta, sekä sitouttaa henkilöstön organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Ura-ajattelun tavoitteena tulisi olla henkilöstön osaamisen kehittäminen pitkällä tähtäimellä. Jo olemassa olevan henkilöstön kehittäminen on tärkeää, koska on mahdollista, että poistuman jälkeen jäljelle jäävän henkilöstön osaaminen ei välttämättä vastaa tulevaisuuden vaatimuksiin.



Kuvio 2. Valtion organisaatioiden henkilöstöpoistuman ennuste 2021–2028 (Valtionkonttori, 2020, s.21)

2.4 Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia julkisella sektorilla

Valtion henkilöstöjohtamisen koettiin tarvitsevan uudistamista ja uuden henkilöstöstrategian perustaksi tehtiin henkilöstöstrategiakysely (Holopainen ja muut, 2016, s. 31). Henkilöstö ja osaava johto koetaan selvityksen mukaan valtionhallinnon peruspilareiksi. Tärkeäksi koettiin myös se, että henkilöstöjohtamisen tulisi selkeästi tukea kokonaisjohtamista. Selkeä tavoitteen asettelu, tulosten seuranta, motivoiva, uudistava ja mahdollistava johtaminen sekä henkilöstön työhyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiva sekä tuloksellisuuteen kannustava johtaminen nousivat selkeästi esiin selvityksessä. Työ -ja toimintatapoja tulisi kehittää niin, että verkostoituminen ja vuorovaikutus olisi keskeisessä roolissa. Tietojärjestelmien laatuun ja toimivuuteen haluttiin myös selkeää parannusta.

Valtion henkilöstöstrategian ongelmana ei tuolloin kuitenkaan nähty henkilöstön saataavuutta, vaikka tällaista uhkakuvaa on maalailtu jo parinkin vuosikymmenen ajan (Holopainen ja muut, 2016, s.31). Laajan korkeakoulutustarjonnan koettiin tuottavan valtiolle tarpeeksi uusia asiantuntijoita. Enemmänkin ongelmaksi koettiin kokeneen henkilöstön puute. Valtion organisaatiossa toivotaan aiempaa yhtenäisempiä ja uudistuvia henkilöstöpolitiikan ja toiminnan malleja. Lähitulevaisuuden osaamiskoistuma on kuitenkin iso huolen aihe, eläkepoistumasta johtuen. Selvityksessä tuli ilmi, että valtionhallinnossa ja virastoissa tulisi erityisesti varmistaa, että poistuva osaaminen siirtyy seuraaville ikäluokille. Kilpailukykyiset palvelusuhteen edut koettiin myös tärkeinä, koska lähihistoriassa valtionhallinto on profiloitunut suuressa määrin yksityiselle ja kolmannelle sektorille siirtyvien asiantuntijoiden kasvattajana.

Valtiovarainministeriön aloitteesta toimeenpantiin Valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma vuonna 2019. Uudistusohjelma kesti vuoden 2022 loppuun. Tämän ohjelman tavoitteena oli uudistaa ja kehittää valtion henkilöstöjohtamista sekä valtion

työntekijäkokemusta virasto- ja valtionhallintotasolla ja tätä kautta parantaa valtion kilpailukykyä työnantajana. Virastotasolla tehtiin useamman viraston yhteistyöllä erilaisia kokeiluja ja levitettiin jo olemassa olevia hyviä käytäntöjä. Valtionhallintotasolla oli tarkoitus luoda linjauksia ja periaatteita sekä toteuttaa virastoja ja ministeriöitä koskevia hankkeita ja projekteja. Ohjelman tavoitteena oli tietenkin: ”Maailma paras julkinen hallinto” (Valtiovarainministeriö, 2019).

Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelman mukaan ”Palvelulupauksen toteuttaminen ja digitaalisten palvelujen kehittäminen edellyttävät julkishallinnolta uutta osaamista. Lähivuosina valtionhallinnon keskeisenä haasteena ovatkin voimakas eläköityminen sekä digitaalisen teknologiamurroksen kautta syntyvä tarve rekrytoida uusia osaajia. Pärjätäkseen kilpailussa koulutetusta työvoimasta valtionhallinnossa käynnistetään koko konsernin yhtenäinen henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma, jolla parannetaan valtion kilpailukykyä työnantajana sekä valmistaudutaan suureen rekryointitarpeeseen. Hallitus haluaa vähentää valtionhallinnon siiloutumista, kehittää urapolkuja ja sisäistä työkiertoa sekä jatkaa palkkaharmonisaation edistämistä. Valtion henkilöstöpolitiikan sekä hallinnon kehittäminen tehdään yhteistyössä pääsopijaosapuolien kanssa hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen.” (Valtiovarainministeriö, 2019).

Ohjelman selkeinä uudistuskohteina nähtiin julkisten palveluiden tuottaminen taloudellisemmin, hyvinvointipalveluiden turvaaminen sekä alueellisen kattavuuden varmistaminen. Työelämän ollessa murroksessa pitäisi valtionhallinnon adaptoitua uusiin työnteon tapoihin ja työkaluihin (paikka- ja aikariippumattomuus), osaamisvaatimukseen (digitalisaatio) sekä henkilöstön vaatimukseen työelämältä (työilmapiiri, johtaminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen). Tulevaan vuosikymmenen vaihteeseen mennessä valtion nykyhenkilöstöstä poistuu n. 60 %. Kilpailtaessa työvoimasta nousee työnantajakuva tärkeään rooliin. 2020-luvulla työnantajakuvassa korostuvat, kestävä kehitys, monimuotoisuus, inklusiivisuus sekä vastuullisuus (Valtiovarainministeriö, 2023).

Kuntien henkilöstöjohtamisen tavoitteena puolestaan on organisaatioiden osaava, motivoitunut ja muutoskykyinen henkilöstö. Tavoitteena on, että organisaatioilla on käytettävissään voimavarat, joiden avulla kunnat saavuttavat niiden toiminnalle asetetut tavoitteet. Henkilöstöjohtaminen on organisaation perustehtävä ja arvoprosessi, joka mahdollistaa päämäärät ja tavoitteet sekä organisaation tuloksellisuuden (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, 2017).

Tärkeä osa kuntien henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista on osaamisen johtaminen. Osaavat ihmiset nähdään kuntien merkittävimpänä resurssina palveluiden tuloksellisessa tuottamisessa sekä johtamisessa. Työelämän alati muuttuvat vaatimukset vaativat ihmisiltä ja organisaatioilta jatkuvaa oppimista. Oppimista ylläpitää hyvin suunniteltu kehittäminen ja ennakoiminen. Kunta-alan osaamistarpeisiin vaikuttavat monet toiminta- ja työympäristön kehityssuunnat. näitä ovat esim. rakenneuudistukset, palveluiden tuotantotapojen uudistukset, teknologiakehitys, työurien pidentyminen sekä väestökehitys. Jatkuvassa muutoksessa tarvitaan uusien ja muuttuvien osaamistarpeiden ennakkointia ja analysointia (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, 2017).

Kuntasektorilla työelämän kehittämisen lähtökohtana on johdon ja henkilöstön yhteistyö. Vuonna 2020 tehtiin sopimus työelämän kehittämisestä. Sen tavoitteena on pitkäjänteinen toiminta, jonka tarkoituksena on mahdollistaa kuntien organisaatioiden sekä niiden henkilöstön kehittäminen eri toimialoilla, palveluissa ja yhteistyörakenteissa (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, 2017). Vuosina 2015–2020 toteutettiin kunta-alan ja maa- ja metsätalouden alan työelämän kehittämisohjelma, jonka vaatimattomana tavoitteena oli Euroopan parhaat kuntatyöpaikat (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2020).

3 Rekrytointi ja sen keinot

3.1 Rekrytointi

Rekrytointi on organisaation henkilöstöhankintaa ja samalla osa henkilöstöstrategiaa (Viitala, 2013, s. 98–99). Tällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon saadaan tarvittavat työntekijät ja osaajat. Uuden työntekijän rekrytointi on organisaatiolle suuri taloudellinen investointi, joka vaikuttaa moneen organisaation osa-alueeseen mm. palveluun, tehokkuuteen sekä toiminnan sujuvuuteen. Suunniteltaessa henkilöstörakennetta, tulisi lähivuosina ottaa erityisesti huomioon työvoiman kysyntä ja tarjonta (Kauhanen, 2012, s. 34–35). Onnistunut rekrytointi saa aikaan positiivista kehitystä koko organisaatiossa. Epäonnistuminen rekrytoinnissa saattaa aiheuttaa pitkään negatiivisia tunteita ja kokemuksia. Vaikutus ulottuu moneen suuntaan: asiakkaisiin, organisaation sekä rekrytoituun henkilöön itseensä (Viitala, 2013, s. 98–99).

Uuden henkilön palkkaamisen voikin rinnastaa uusien koneiden tai toimitilojen hankkimiseen (Viitala, 2013, s. 99). Odotukset uuden henkilön panoksesta organisaatioon ovat suuret. Tämän takia uuden henkilön palkkaamiseen tulisikin käyttää kunnolla aikaa. Jotta uusi työntekijä olisi organisaatioon mahdollisimman hyvä, on etukäteen määriteltävä kriteerit, joita uudelta tulokkaalta vaaditaan. Näitä ovat organisaation päämäärät, toiminnan luonne, ilmapiiri ja kulttuuri, eli organisaatiotason kriteerit. Tämän lisäksi tulisi kartoittaa myös sen yksikön kriteerit, johon uusi tulokas sijoittuu. Tämä pitää sisällään uuteen työntekijään kohdistuvat odotukset ja minkälaiseen joukkoon hänen odotetaan sopeutuvan. Kolmantena kriteerinä ovat tehtäväkohtaiset vaatimukset.

Uutta rekrytointia suunniteltaessa tulisi myös päättää rekrytointistrategiasta (Viitala, 2013, s. 103–106). Tämä sisältää päätökset siitä, miten rekrytointia lähdetään viemään

eteenpäin. Rekrytoidaanko etupainotteisesti, eli päädytään palkkaamaan vastavalmistunut, jolloin organisaatio ottaa myös suuren vastuun työntekijän kasvattamisesta ja kouluttamisesta. Vai päädytäänkö kokeneempaan henkilöön? Samalla olisi hyvä miettiä päädytäänkö rekrytoimaan oman organisaation sisältä vai haetaanko ammattitaito yhteisön ulkopuolelta. Työmarkkinat ovat tällä hetkellä suuressa muutoksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että yhä useampi on osa-aikatyössä ja organisaatiot käyttävät paljon vuokratyövoimaa (Kauhanen, 2012, s.35).

Samoista tulevaisuuden osaajista kilpailee sekä julkinen- että yksityinen sektori (Valtion työmarkkinalaitos, 2005, s.48–49). Rekrytoinnissa onnistuminen on yksi organisaatioiden tärkeimmistä menestystekijöistä tulevaisuudessa. Jotta rekrytoinnissa onnistuttaisiin parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan konkreettinen henkilöstöstrategia. Rekrytointien tulisi kohdistua monipuolisesti eri-ikäisiin ja eri tasoisen ammattitaidon omaaviin henkilöihin, organisaation tarpeet huomioon ottaen.

Valtion organisaatioissa pyritään avoimena oleviin tehtäviin löytämään ja valitsemaan ko. tehtävään parhaiten sopiva henkilö (Valtiovarainministeriö, 2021). Perustuslaissa on säädetty yleisistä nimitysperusteista, joita ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Tämän lisäksi virkamieslaki määrittää virkojen muita kelpoisuusvaatimuksia kuten: ikä, riittävä kielitaito ja tutkinto- ja muut kelpoisuusvaatimukset. Rekrytoinnin on oltava tasa-arvoinen ja yhdenvertainen, siksi tulee aina valita ansioitunein hakija. Virastot voivat myös soveltaa henkilöstöpolitiikkaa. Tällöin on kyse positiivisesta erityiskohtelusta, jolloin virkaan valitaan tasavertaisista hakijoista työpaikalla aliedustettuna olevaan ryhmään kuuluva, kuten esimerkiksi maahanmuuttaja).

3.2 Rekrytoinnin keinoja

Ensimmäinen askel rekrytoinnissa on päättää mitä keinoja rekrytointiin on käytössä ja mitä niistä halutaan käyttää (Bergbom, Yli-Kaitala, Toivanen, 2021, s.2–3). Kun rekrytointia aloitetaan, tulisi sekä tehtävä että arviointikriteerit määritellä selkeästi ja syrjimättömästi. Selkeällä tehtäväkuvauksella ja tekstin ymmärrettävyydellä varmistetaan yhdenvertaisuuden toteutuminen ja helpotetaan rekrytoijien työtä. Myös tehtävässä tarvittava kielitaito tulisi määritellä jo rekrytointiprosessia aloitettaessa. Toimiala- ja työpaikkakohdainen slangi tulisi työpaikkakuvauksesta jättää kokonaan pois. Näin pystytään varmistamaan, että erilaisista taustoista tulevat hakijat ymmärtävät sekä sisällön että vaatimukset oikein. Kun arviointikriteerit kuvaavat realistisesti tarvittavaa osaamista, pätevyyttä ja kokemusta, jota työstä suoriutumiseen tarvitaan, vähenee mm. ennakoasenteiden vaikutus päätöksentekoon.

3.2.1 Monipuoliset rekrytointikanavat

Käytettäessä rekrytointikanavia mahdollisimman monipuolisesti, voidaan varmistua siitä, että saavutetaan erilaisista taustoista tulevat henkilöt (Viitala, 2013, s. 113). Perinteiset rekrytointikanavat ovat julkiset työnvälitysjärjestelmät eli TE-palvelut ja sanomalehtien työpaikkailmoitukset. Myös henkilöstöpalveluyritysten tarjoamat palvelut ovat lisääntyneet viime vuosina. Monella organisaatiolla onkin jo pitkä yhteistyö jonkun henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Tämän kaltainen yhteistyö saattaa säästää organisaatiolta paljon varoja ja työaika. Jos käytetään henkilöstöpalveluyrityksiä, on hyvä varmistua, että yrityksessä tiedetään halusta rekrytoida monimuotoista henkilöstöä. Jos halutaan erityisesti panostaa monimuotoisuuden rekrytointiin, on siihen olemassa erilaisia keinoja. Näistä keinoista esitellään muutama seuraavassa (Bergbom ja muut, 2021, s2).

3.2.2 Internetin mahdollisuudet

Mikäli työyhteisö on keskenään samanlainen, usein henkilöstön verkostotkin ovat samanlaisia (Bergbom ja muut, 2021, s.2; Suomen yrittäjät, 2021). Monimuotoisuuteen pyrkivän organisaation kannattaa laajentaa myös työpaikkailmoituksen jakelukanavia. Yhä suositumpaa on internetrekrytointi ja erityisesti sosiaalinen media (some). Käytäntö on yleistynyt vauhdilla ja nykyään jo yli puolet työntekijöistä palkataan internetin välityksellä. Kesätyöntekijöiden haun on moni organisaatio siirtänyt kokonaan verkkoon. Verkko on nopea sekä kustannustehokas ja siitä on rekrytoinnissa paljon hyötyä. Tieto siirtyy verkossa nopeasti ja työpaikat ovat kaikkien nähtävillä ympäri maailmaa ((Bergbom ja muut, 2021, s.3–4).

Ongelmaksi internetissä muodostuu hakemuksen lähettämisen helppous (Viitala, 2013, s. 112). Hakijoiden määrä nousee helposti suureksi ja monet saattavat vaan kokeilla mahdollisuuksiaan, olematta kuitenkaan kiinnostuneita ko. pestistä. Verkon käyttö työnhakukanavana on erityisesti nuorille helppo, verkossa ei kuitenkaan aina tavoiteta kaikkia potentiaalisia henkilöitä. Nykyään noin puolet suomalaisista organisaatioista hyödyntää rekrytoinnissaan sosiaalista mediaa. Mitä enemmän rekrytointia hoitavat henkilöt ovat itse sosiaalisen median käyttäjiä, sitä enemmän somea käytetään rekrytointikanavana. Työntekijöitä etsitään erilaisista blogeista, Facebookista, LinkedInista tai Twitteristä. Samalla tavoin rekrytointikanavana voidaan käyttää erilaisia rekrytointitapahtumia, kuten messuja ja oppilaitosvierailuja sekä tutustumalla eri järjestöihin ja yhdistyksiin (Bergbom ja muut, 2021, s.4).

3.2.3 Selkeä viestintä ja monimuotoisuuslauseke

Haluttaessa varmistua monimuotoisuuden viestistä, voidaan ilmoitukseen lisätä myös monimuotoisuuslauseke (Bergbom ja muut, 2021, s.4). Suomen Tulli esimerkiksi lisää rekrytointi-ilmoituksiinsa monimuotoisuuslausekkeen. Monimuotoisuuslauseke on yhden tai useamman lauseen ilmaus, jossa osoitetaan, että organisaatio arvostaa monimuotoisuutta. Samalla organisaatio kannustaa eri vähemmistöryhmien edustajia hakemaan tehtävää (Työterveyslaitos, 2021).

Työpaikkailmoitus viestii monella tapaa siitä, millaisia hakijoita organisaatio toivoo saavansa (Bergbom ja muut, 2021, s.4). Jos ilmoitus laaditaan englanniksi, se viestii selkeästi, että organisaatio toivoo saavansa hakemuksia myös muilla kuin kotimaisilla kielillä. Samanlaatuiseen tulisi myös kiinnittää huomiota, että ei suosita vain tiettyä sukupuolta. Jos ilmoituksessa käytetään kuvitusta, on kuvan neutraalius hyvä myös tarkistaa.

3.2.4 Anonyymi rekrytointi

Julkisella sektorilla, valtio ja kunnat, suositetaan nykyään myös anonyymiä rekrytointia (Selles, 2014). Tällöin on tarkoituksena, että rekrytoija kiinnittää huomionsa tehtävän kannalta oleellisiin tietoihin ja taitoihin. Henkilöt, jotka kutsutaan työhaastatteluun, arvioidaan ilman nimi-, ikä-, siviilisääty-, sukupuoli-, kansalaisuus- tai äidinkieli-tietojaan. Vaikuttavina tietoina ovat ainoastaan hakijan osaaminen, tutkinto, ammatti ja työkokemus. Tällöin pystytään keskittymään vain henkilön osaamiseen ja vaatimusten täyttymiseen. Tarkoituksena on löytää ne henkilöt, jotka muuten mahdollisesti karsiutuisivat pois jo alkuvaiheessa. Aiemmin mainittujen ominaisuuksien takia anonyymi prosessi ulottuu

ainoastaan mahdolliseen haastatteluvaiheeseen asti. Haastattelussa arvioidaan hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet (Bergbom ja muut, 2021, s.7).

Anonyymin rekrytointin tarkoitus on antaa hakijalle tasavertainen mahdollisuus päästä työhaastatteluun taustasta huolimatta (Kytölä, 2013). Anonyymin työnhaun on ulkomailla todettu vähentävän mahdollista syrjintää ja epätasapuolista kohtelua (Surakka, 2013). Anonyymiin rekrytointiin on kehitetty myös hakemusten sähköinen käsittelyjärjestelmä, LAURA-rekrytointijärjestelmä. Järjestelmä poistaa hakemuksista automaattisesti kaikki hakijan taustaan ja henkilöllisyyteen viittaavat tiedot (Laura-rekrytointijärjestelmä, 2020).

3.2.5 Erityistä tukea tarvitsevat

Ratko- malli kehitettiin alun perin erityisnuorten tarpeeseen, jotta heille löytyisi organisaatioista sopivia tehtäviä (Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö, 2016). Mallia ovat kehittäneet yhteistyössä Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö, RAY ja Työsuojelurahasto. Lähtökohtana oli parantaa vammaisten ja osatyökykyisten nuorten työllistymismahdollisuuksia. Mallia voidaan kuitenkin soveltaa myös esimerkiksi palattaessa pitkältä sairauslomalta tai jos työkyky muuttuu radikaalisti. Ratko- malli pystyy tarjoamaan työyhteisöille keinoja muokata toimintaansa siten, että tilaa löytyisi kaikenlaisille tekijöille.

Ratko-mallissa työ puretaan ensin osiin (Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö, 2016). Tämän jälkeen osat kootaan uudestaan tavalla, jossa yhdistyy työssä tarvittava ammattitaito, koulutus ja kokemus. Kun palaset kootaan uudestaan, muodostetaan uudet työnkuvat. Samalla selvitetään, onko organisaatiossa sellaisia tekemättömiä töitä, joita erilaisella työkyvyllä varustettu työntekijä voisi tehdä. Tässä mallissa korostuu erityisesti

työyhteisön merkitys. Tarkoituksena on tarjota organisaatioille keinoja siihen, miten omasta organisaatiosta löytyisi tilaa kaikenlaisille tekijöille.

Tämänhetkisen hallituksemme tavoitteena on edistää erityistä tukea tarvitsevien sekä osatyökykyisten työllistymistä sekä kehittää välityömarkkinoita. Yksi näistä Työkykyohjelman toimenpiteistä on Työkanava Oy, joka toimii työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022).

Valtio omistaa kokonaisuudessaan Työkanava Oy:n, joka on valtion erityistehtävayhtiö. Yhtiön tehtävä on työllistää kaikkein vaikeimmassa tilanteessa olevia osatyökykyisiä henkilöitä. Yhtiö palkkaa henkilöt omaan palvelukseensa ja myy heidän työpanoksensa edelleen asiakkailleen, myös työvoiman vuokraaminen on mahdollista. Työkanava Oy:n asiakkaita ovat yritykset, järjestöt, julkisyhteisöt sekä yksityiset kuluttajat. Tarkoituksena on parantaa työntekijöiden osaamista ja valmiutta työllistyä itsenäisesti avoimille työmarkkinoille (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022; Laki Työkanava Oy-nimisestä osakeyhtiöstä 242/2022).

3.3 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytoinnin perusongelma on se, miten työnantaja löytää sopivan hakijan (Räisänen, 2008, s.41). Tärkeää on, että tuntee työmarkkinat ja että prosessi on tehokas. Jos prosessiin lähdetään sattumanvaraisilla menetelmillä, saattaa tulos olla pyöreä nolla. On muistettava, että rekrytoinnin haasteet ovat kuitenkin osa liiketoimintaa. Pahimmillaan ongelma voi kuitenkin muuttua työvoimapulaksi.

Monimuotoisen rekrytoinnin katsotaan parantavan työnantajakuva, työsuorituksia, innovatiivisuutta sekä työskentelyilmapiiriä (Toivanen ja muut, 2018, s. 13). Haasteita aiheuttaa kuitenkin uusien työntekijöiden mahdollisesti puutteellinen ammatti- ja kieli-taito. Usein (ammattillisen)osaamisen tunnistaminen ja mittaaminen on hankalaa ja silloin voi paljon osaamista jäädä hyödyntämättä.

Organisaatioissa koetaan eri -ikäisyyden aiheuttavan haasteita (Bergbom ja muut. 2016, s.21). Erityisesti johtamisessa oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus hankaloituu. Erilaisissa elämäntilanteissa olevien ja eri-ikäisten ihmisten väliset ristiriidat saattavat aiheuttaa ylimääräistä ponnistelua. Haasteena koettiin erilaisten tarpeiden huomioiminen, erilainen osaaminen sekä organisaation viestintä eri-ikäisille ja erilaisissa elämäntilanteissa oleville henkilöille. Teoksessaan Dialogi paremman työelämän puolesta, Piha ja Poussa (2012), nostavat esiin erityisesti Y-sukupolven. Tämä ikäluokka tulee haastamaan erityisesti esimiestyöskentelyä. Monimuotoisuutta haetaan erityisesti uudesta tavasta tehdä työtä. Y-ikäluokka haluaa tehdä tiimityötä samanlaisten ihmisten kanssa. Työnteon pitää olla mukavaa ja itseään tulisi saada toteuttaa. (Piha & Poussa, 2012, s.31–33, 53–67.) Tällöin esimiehen rooli kokoavana voimana erityisesti korostuu.

Samoin haastavaa saattaa olla kokeneemman henkilöstön ennakoasenteet ja -käsitykset mm. työnteosta ja eri sukupuolten välisistä rooleista (Ylöstalo, 2008, s.32–33). Suurimmat haasteet erityisesti ulkomaalaisten työllistymiselle ovat kuitenkin kielteiset asenteet ja puutteellinen kielitaito. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehdyttäminen vaatii enemmän panostusta kuten: aikaa, kärsivällisyyttä ja suunnitelmallisuutta (Collin-ander ja muut, 2009, s.199). Usein pelkästään ulkoiset seikat kuten: pukeutuminen, tuoksu ja elekieli, saattavat vaikeuttaa työnsaantia (Toivanen ja muut, 2018, s. 13).

Organisaatioiden on siis pystyttävä luomaan toimiva ja erilaisuuden huomioiva työyhteisö, jotta monimuotoisuuden hyöty pystytään maksimoimaan (Bendl ja muut, 2015, s.246–247, 566). Työyhteisön vahvistamiseksi voidaan kehittää erilaisia metodeja kuten

esim. monimuotoisuuskoulutusta, mentorointi ohjelmia ja verkostoitumista. Kun henkilöstö kokee arvostusta ja heitä kohdellaan tasapuolisesti, he ovat myös valmiita työskentelemään kovemmin omaksi sekä työyhteisön parhaaksi saavuttaakseen niille asetetut tavoitteet.

Jotta monimuotoisuutta pystyttäisiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi organisaatiossa kiinnittää erityistä huomiota niin sanottuun työpaikkaosaamiseen (Toivanen ja muut, 2018, s. 60–61). Työpaikkaosaaminen pitää sisällään tietoa työpaikan käytännöistä ja tavoista toimia sekä ymmärryksen työstä. Tätä osaamista tulisi tietoisesti rakentaa. Työpaikkaosaamisessa on viisi tärkeää osa-aluetta, jotka monimuotoisessa organisaatiossa tulisi huomioida. Tärkeä perusta osaamiselle ja oppimiselle on yhteinen kieli ja ymmärrys siitä, mihin ollaan pyrkimässä.

4 Aineiston hankinta ja analyysi

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut valikoituivat tutkimusmenetelmäksi, koska menetelmä antaa mahdollisuuden aineiston keräämiseen joustavasti tilanteen mukaan sekä vastaajia myötäillen ja tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä, joko haastattelun yhteydessä tai tarvittaessa myöhemminkin. Teemahaastattelut ovat yleisiä yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa ja niille on tyypillistä, että aihealue ja teema ovat etukäteen tiedossa (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2013, s.205–208).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan monimuotoisen henkilöstön rekrytointia, sen mahdollisuuksia ja haasteita. Samalla selvitetään, onko monimuotinen henkilöstö ja monimuotoisuuden tarjoamat vaihtoehdot mahdollisesti ratkaisu kasvavaan työvoimapulaan. Tutkielmassa on aiemmin esitelty henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin teoriaa. Tutkimusosan tarkoituksena on tarjota käytännön tuomaa lisätietoa teoriaa täydentämään.

4.1 Tutkijan esiymmärrys aiheesta

Henkilöstön monimuotoisuus ei aikaisemmassa työelämäni vaiheessa ollut varsinaisesti edes asia, jota olisin erityisesti miettinyt. Aiemmassa työpaikassani henkilöstö oli erikäistä, erilaisista etnisistä- kulttuuritaustoista, edustivat eri uskontokuntia, erilaisia parisuhdestatuksia jne. Ja koskaan asiaa ei erityisemmin käsitelty. Työnantaja rekrytoi erilaisia ihmisiä ja kaikille oli tilaa.

Kiinnostukseni monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnin tutkimiseen heräsi vasta siirryttyäni täysin toisenlaiseen työhön ja työyhteisöön. Yhtäkkiä kollegani olivatkin kaikki lähes samanlaisia ja huomasin mieltäväni, mitä työyhteisössä mahdollisesti tapahtuisi, jos siihen liittyisi esim. etniseltä taustaltaan toisenlainen henkilö. Kandidutkielmani sivusi tätä aihetta, mutta halusin syventää ymmärrystäni asiasta lisää.

Teoriaosuutta kirjoittaessani ja lukiessani aiheesta aiemmin kirjoitettua kirjallisuutta sekä tehtyjä tutkimuksia huomasin, että saadakseni konkreettista tietoa monimuotoisuuden lisäämisestä rekrytoinnin avulla, olisi luontevin tapa haastatella henkilöitä, jotka työskentelevät asian kanssa päivittäin. Samalla aloin myös hahmotella haastattelukysymysten runkoa. Jotkut haastateltavat kommentoivat kysymyksiäni vaikeiksi tai sanomalla: ” ei tämä nyt ole ihan yksinkertaista”.

4.2 Teemahaastattelut ja aineiston kerääminen

Aineiston keräysmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelun. Teemahaastattelun voidaan sanoa olevan myös puolistrukturoitu haastattelu (Hirsjärvi ja Hurme, 2001, s.47). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu, vaan vastaajilla on vapaus vastata omin sanoin. Tälle haastattelumuodolle on tyypillistä myös se, että tutkimuksen aihe on tiedossa, mutta kysymysten tarkkamuoto ja järjestys saattaa vaihdella (Hirsjärvi ja muut, 2012, s.209).

Haastattelulajiksi valittiin yksilöhaastattelu. Yksilöhaastattelu koettiin luontevimmaksi tavaksi haastatella vastaajia ja yksilöhaastattelu on aloittelevalla tutkijalla helpoin myös toteuttaa (Hirsjärvi ja muut, 2001, s.61). Tutkielmaa varten tehtiin kymmenen

yksilöhaastattelua. Osa haastatteluista tehtiin etäyhteydellä Teams-ohjelmiston avulla ja osa haastatteluista tehtiin kasvokkain.

Tutkimuksessa haastateltiin valtion ja kunnan organisaatioita, joiden tehtäviin kuuluu työnvälitys, henkilöstön rekrytointi ja henkilöstöjohtaminen. Pohjanmaan TE-palveluista haastateltiin viittä henkilöä ja Vaasan kaupungin konsernihallinnosta sekä työllistämispalveluista viittä henkilöä. Henkilöt toimivat omissa organisaatioissaan rekrytoivina esihenkilöinä tai ovat muulla tavoin osa rekrytoivaa henkilöstöä esimerkiksi palvelupäällikkö, projektipäällikkö ja HR-koordinaattori. Haastattelut olivat pienten aikatauluhaasteiden jälkeen helppo toteuttaa. Tilannetta helpotti etäyhteyksien mahdollistamat haastattelut.

Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto toimii Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnon alalla. Pohjanmaan TE-toimisto palvelee yrityksiä, työnantajia, työnhakijoita ja muita henkilöasiakkaita. Pohjanmaan TE-toimisto toimii Keski-Pohjanmaan, Pohjanmaan ja Suupohjan alueella. Eteläisin toimipiste on Närpiössä ja pohjoisin Kokkolassa. Yhteensä Pohjanmaan TE-toimisto työllistää noin 140 eri alan asiantuntijaa, joiden keskeisin tehtävä on työnvälitys sekä muihin palveluihin ohjaaminen asiakkaan tarpeiden mukaan (Pohjanmaan TE-toimisto, 2023).

Vaasan kaupungin palveluksessa työskenteli vuoden lopussa 5315 henkilöä (Vaasan kaupunki, 2021). Vaasan kaupungin organisaatiossa henkilöstön hankinta ja rekrytointi ei ole keskittynyt yhteen yksikköön, vaan jokainen konserni hoitaa itsenäisesti rekrytointinsa. Rekrytoinneissa konserneja kuitenkin auttaa ja tukee Vaasan kaupungin rekrytointipalvelut (Vaasan kaupunki, 2023).

Tutkimuksen haastattelurunko syntyi teorian perusteella. Haastattelurungossa pyrittiin huomioimaan teorian pohjalta esiin tulleet ajatukset ja kysymykset. Kysymyksiä oli yhteensä 15 ja on mahdollista jaotella teemoittain: monimuotisuus, monimuotoisuuden kehittäminen, monimuotoisuuden vaikutukset ja monimuotoisuus tulevaisuudessa.

Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen luettavakseen. Tämä koettiin järkeväksi, jotta haastateltavilla olisi aikaa syventyä kysymyksiin. Tutustuminen kysymyksiin oli myös ajankäytöllisesti järkevää, halutessaan haastateltavilla oli etukäteen mahdollisuus miettiä ja mahdollisesti myös hioa vastauksiaan. Kääntöpuolena saattaa kuitenkin olla liian hiotut ja silotellutkin vastaukset. Koettiin kuitenkin etukäteen lähetettyjen kysymysten palvelevan tilannetta paremmin.

Tutkimushaastatteluluiden runko oli seuraavanlainen:

- 1) Mitä mielestäsi on monimuotoisuus?
- 2) Miten monimuotoisuus huomioidaan, vai tulisiko se huomioida rekryointivaiheessa?
- 3) Millaisia haasteita monimuotoisuus mahdollisesti aiheuttaa rekryointivaiheessa?
- 4) Miten monimuotoinen henkilöstö mahdollisesti vaikuttaa organisaatioon?
- 5) Missä määrin monimuotoisuutta tulisi mielestäsi organisaatioissa lisätä?
- 6) Miten haluaisit kehittää monimuotoisuutta?
- 7) Onko monimuotoisuudelle organisaatiossa/ työyhteisöissä jotain esteitä?
- 8) Mitä monimuotoisempi organisaatio, sen moninaisemmat henkilöstöjohtamisen haasteet. Vai onko?
- 9) Millaisia positiivisia näkökulmia on monimuotoisessa henkilöstössä?
- 10) Mitkä olisivat mielestäsi keinot lisätä organisaatioiden monimuotoisuutta?
- 11) Jos rekrytoidaan monimuotoista henkilöstöä, onko se mahdollisesti vastaus kasvavaan työvoiman kohtaanto-ongelmaan / työvoimapulaan?
- 12) Millaisia vaikutuksia monimuotoisella henkilöstöllä on tai on ollut organisaatioissa? Onko vaikutukset olleet ennalta arvattavissa?

- 13) Miten monimuotoiseksi koet oman organisaatiosi?

- 14) Mikä on arviosi organisaatioiden/ työyhteisöjen monimuotoisuudesta tulevaisuudessa?
- 15) Muita ajatuksia, ideoita tai huomioita, joita mahdollisesti haluaisit tuoda esille?

Haastattelut etenivät pääasiassa haastattelurungon mukaisesti. Joistakin kysymyksistä keskusteltiin haastateltavien kanssa pidempään ja se saattoi johtaa myös jatkokysymyksiin. Haastattelujen keskimääräinen kesto olin. 25 minuuttia, vaihteluvälin ollessa 20–45 minuuttia. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2023, 24.3.-14.4.2023 välisenä aikana. Haastattelut litteroitiin pääosin haastattelujen välissä ja viimeiset haastattelujen jälkeen. Materiaalia haastatteluista syntyi hiukan vajaa 60 sivua. Haastattelut koottiin yhteen tiedostoon. Tämän jälkeen kysymys kerrallaan lisättiin jokaisen haastatellun vastaus kysymyksen yhteyteen. Vastaukset liitettiin tutkielmaan selkeytettyinä ja jonkin verran siistittyinä. Vastauksista jätettiin pois täytesanat, jotta tutkielman lukeminen olisi helpompaa, kuitenkin niin, että vastauksen sisältö ei muuttunut.

5 Tutkimustulosten analysointi

Tämän luvun tarkoitus on esitellä ja analysoida haastattelujen tulokset. Tulokset ja analyysi käydään läpi haastattelurungon mukaisesti. Pyrkimyksenä lisätä myös omaa näkökulmaa suorien sitaattien yhteyteen. Haastattelurungossa on joitakin kysymyksiä, jotka sivuavat toisiaan ja joiden tarkoituksena on kysyä samaa asiaa hiukan eri näkökulmasta. Joihinkin kysymyksiin tuli luontevasti lisäkysymys jo heti ensimmäisessä haastattelussa ja lisäkysymys kysyttiin tutkimuksen edetessä kaikilta haastateltavilta.

Tutkimukseen osallistui Pohjanmaan TE-toimisto viisi, sekä Vaasan kaupungin organisaatiosta viisi haastateltavaa. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Yhteensä haastateltavia oli kymmenen. Suorat lainaukset haastatteluista on merkitty lainausmerkeillä sekä kursivoidulla tekstillä. Suurin osa lainauksista on supistettu ja modifioitu helppolukuisemmiksi. Vastauksen ydin on kuitenkin kaikissa säilytetty.

Sitaateissa käytettiin seuraavia lyhenteitä:

TET POH, haastateltavan organisaatio, Pohjanmaan TE-toimisto

VSA, haastateltavan organisaatio, Vaasan kaupunki

Ensimmäinen kysymys oli tunnusteleva ja aiheeseen johdatteleva. Tarkoituksen oli kertoittaa haastateltavan ajatusta ja näkemystä monimuotoisuudesta

1. Mitä mielestäsi on monimuotoisuus?

”Sitä, että henkilöillä on erilaiset taustat. Voi olla eri-ikäisiä, eri sukupuolen edustajia, eri etninen tausta tai sitten voi olla jostain syystä osatyökykyinen, että on joku vamma tai jotain muuta.” – TET POH

”Se on sitä, että kaikki ihmiset huomioidaan, ihan kaikki. Katsomatta yhtään mihinkään. Kaikki on samalla viivalla.” - TET POH

”Kaikkia eri mikro- ja makrokulttuureihin liittyvää. Eli ei pelkästään perinteinen monikulttuurisuusteema, vaan myös sitten kaikki nämä sateenkaaren värit ja toisaalta myös eri koulutustaustoista ja työtaustoista tulevat. Kannatan tämmöistä näkemystä, että työyhteisössä huomioitaisiin hyvin eri taustoista tulevia henkilöitä. Tekee hyvää, jos on myös eri mikrokulttuureista.” -VSA

Pohjanmaan TE-toimiston henkilöstössä oli kaikilla samantyyppinen käsitys monimuotoisuudesta. Heidän mielestään monimuotoiseen yhteisöön kuuluu myös eri-ikäiset ja osatyökykyiset. Osalle monimuotoisuus tarkoittaa erilaista etnistä taustaa tai sukupuolta. Toisille monimuotoisuus on sitä, että ei ole asetettu mitään rajoja, vaan kaikki on tasa-arvoista. Vastauksista voi nähdä ja lukea myös sen, että vastaajat tekevät työtään erilaisien ihmisryhmien kanssa ja ovat taipuvaisia tuomaan esiin sen oman työryhmänsä haasteet. Vaasan kaupungin edustajien vastauksissa on havaittavissa selkeämpi samankaltaisuus juuri etnisen- ja kulttuuritaustan osalta. He myös nostavat esiin erilaiset koulutustaustat osana monimuotoisuutta.

Lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa korostuu selkeästi sekä etninen että kulttuuritausta ja sukupuoli. Näiden koetaan olevan monimuotoisuuden ydin. Osa vastaajista koki myös, että monimuotoisuuteen liittyy myös ikä, erilaiset koulutustausta ja työkyvyn haasteet. Toiset puolestaan korostivat sitä, että mitään asioita ei erityisesti korostettaisi, vaan kaikki olisivat samanarvoisia, ilman mitään poikkeuksia.

Toinen kysymys kartoitti haastateltavien mielipiteitä monimuotoisuudesta rekrytointivaiheessa.

2. Miten monimuotoisuus huomioidaan, vai tulisiko se huomioida rekrytointivaiheessa?

”Meillä virkaan valitaan sopivin ja pätevin ja se vaikuttaa siihen, miten paljon sitä voidaan ottaa huomioon, mutta tärkeintä olisi aina katsoa minkälaista henkilöä me tarvitaan, minkälaista osaamista siihen tiimiin tarvitaan.” – TET POH

”Tulisi. Ehdottomasti. Mutta tiettyihin tehtäviin koulutus ja työhistoria ovat ratkaisevia tekijöitä, ja ne eivät kuulu siihen monimuotoisuuden piiriin. Se ei enää palvele tarkoitustaan.” -TET POH

”Se on mahdollisuuksien mukaan hyvä huomioida. Mietin tätä siitä näkökulmasta, että kun on virka, se on hyvin laissa määritelty, miten siihen tehtävään voi tulla valituksi ja silloin on tarkkaa, ketkä hakijoista täyttää kelpoisuusvaatimukset. Jos esim. virkaa hakeneista ainoastaan naispuoliset hakijat täyttävät kelpoisuusvaatimukset, niin silloin ei voida huomioida monimuotoisuutta.” -VSA

Molempien organisaatioiden vastauksissa tulee selkeästi esiin se, että julkiseen virkaan valittaessa on valinnan perusteet selkeästi lainsäädännössä ilmaistu, sopivin ja pätevin.

Lähes yksimielisesti ollaan sitä mieltä, että monimuotoisuus tulisi huomioida jo rekrytointitilanteessa, vaikka se ei aina välttämättä onnistu. Toisaalta koetaan, että yritysmaailmassa ei vielä olla täysin valmiita monimuotoiseen henkilöstöön.

Kolmannessa kysymyksessä haetaan tarkennusta mahdollisiin monimuotoisuuden haasteisiin rekrytointivaiheessa.

3. Millaisia haasteita monimuotoisuus mahdollisesti aiheuttaa rekrytointivaiheessa?

”Kielitaito meillä on tosi haastavaa, koska pakko on osata suomea, koska kaikki ohjeet on aina suomeksi, koska ne tulee valtakunnallisesti ja siihen ei pystytä kauheesti vaikuttamaan. Mutta esimerkiksi se, että tarvitseeko molempia kotimaisia osata, niin siinä voidaan käyttää harkintaa. Muu kielitaito voi olla tärkeämpää, mitä tarvitaan joissakin tehtävissä, niin se voi vaikuttaa siihen positiivisesti ja voidaan palkata muitakin kuin suomea ja ruotsia osaavia.” -TET POH

”Mutta en näe, että esim. työkkärissä se aiheuttaisi haasteita. Voihan sitten olla, että asiakkaiden suunnasta tulee jotain, mutta niinhän se ei saisi olla. Koska se hän on myös tavallaan sitä työnantajan tekemää kasvatustyötä myös sinne asiakkaiden suuntaan, että me ollaan monimuotoisia ja hyväksytään erilaisuus.” -TET POH

”En osaa ajatella noin, että se sinällään aiheuttaisi jotain haasteita. Meillä laki määrittää sen niin puhtaasti, että meidän pitää katsoa niitä kelpoisuusvaatimuksia (taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto).” -VSA

”Jos ei ole valmistautunut kohtaamaan erilaisuutta, niin se voi tulla haasteeksi.” -VSA

Näissä vastauksissa toistui jälleen julkisten virkojen kelpoisuusvaatimukset ja useassa erityisesti kielivaatimus suomen ja ruotsin kielen osaamisesta, joka Pohjanmaalla on erityisen tärkeää. Vastauksissa kuitenkin myös tuotiin esiin se vaihtoehto, että olisiko kuitenkin mahdollista painottaa osaamista pelkän kielitaidon sijaan, sekä olisiko tehtäviä mahdollista räätälöidä työntekijän mukaan, jolloin hänen osaamisensa voitaisiin parhaiten hyödyntää. Myös nykyisiä rekrytointikanavia arvosteltiin joustamattomiksi. Samalla kuitenkin myös asenteiden koettiin voivan aiheuttaa haasteita.

Neljäs kysymys käsittelee monimuotoisen henkilöstön vaikutusta organisaatioon.

4. Miten monimuotoinen henkilöstö mahdollisesti vaikuttaa organisaatioon?

”Lähtökohtaisesti vaan positiivisesti. Se on rikkaus. Monimuotoisuus auttaa ymmärtämään toisia kulttuureita ja sitä miksi jotkut mahdollisesti toimivat, kuten toimivat.” -VSA

”Jotenkin näkisin, että tämä on se, mitä nykyaikana haetaan, että tämä on semmoinen hyvä ja houkutteleva työpaikka; etnisesti erilaiset taustat, mahdollisuus käyttää kielitaitoa hyväkseen ja osa henkilöstöstä on osatyökykyisiä. Että tuolla ajatellaan ihmistä.” -TET POH

”Se tuo siihen innovaatioita ja sitä kautta tuloksellisuutta. Kun laitetaan erilaisia ihmisiä yhdessä tekemään asioita, niin sieltä syntyy jotakin enemmän.” -VSA

”Se tuo ehdottomasti positiivista lisää. Silloin varmistutaan siitä, että näkökulmat on monipuolisia, asiat huomioidaan eri perspektiiveistä, näen sen rikastuttavana asiana. Se tasapainottaa tiimejä, kun niissä on miehiä ja naisia ja kielitaustat,

suomi ja ruotsi, niin että pystytään kuntalaisia palvelemaan mahdollisimman hyvin. Meillä on myös liikuntaesteisiä jonkin verran töissä, niin he tuovat tosi hyvää näkökulmaa siihen esteettömyyteen.” -VSA

TE- toimistossa työskentelevät kokivat monimuotisuuden poikkeuksetta vaikuttavan positiivisesti organisaatioon ja työyhteisöön ja olevan osaamista vahvistava asia. Koettiin, että monimuotoinen työyhteisö saattaa myös parantaa työnantajankuvaa ja vaikuttaa positiivisesti TE-toimiston imagoon. Samalla tuotiin myös esille, että yksittäisissä rekrytoinneissa ihan yhtä lailla voi tulla epäonnistumisia myös ns. kantaväestöön kuuluvien henkilöiden kanssa. Vaasan kaupungin henkilöstöllä oli poikkeuksetta vain positiivisia kokemuksia monimuotoisuudesta. Sen koettiin monipuolistavan osaamista, lisäävään innovatiivisuutta ja tuottavuutta sekä olevan myös tasapainottava tekijä organisaatioissa.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin mielipidettä monimuotoisuuden määrästä. Tähän lisättiin jatkokysymys, koska tämä asia tuli esiin heti ensimmäisessä haastattelussa. Jatkokysymys koki mahdollisia kiintiöitä monimuotoisuuden lisäämiseksi.

5. Missä määrin monimuotoisuutta tulisi mielestäsi organisaatioissa lisätä? Pitäisikö monimuotoisuuden lisäämiseksi olla kiintiöitä vai tulisiko monimuotoisuuden organisaatioissa lisääntyä luonnollisella tavalla?

”Monimuotoisuutta tulisi lisätä tarpeeseen ja siten, että se tulisi luonnolliseksi osaksi organisaatiota. Minä puhun pääasiallisesti vain maahanmuuttajataustaisista, mutta ihan yhtä lailla tulisi pitäisi muistaa myös eri ikäiset ja eri sukupuolta olevat.” – VSA

”Mun mielestä pitäisi osata hyödyntää enemmän eri-ikäisiä ja eri taustoista tulevia. En tiedä siitä kiintiöstä. Ei se varmaan haitaksi ole, jos siitä muistutetaan ja katsotaan, että jos alkaa olemaan vaan tietyn ikäisiä tai muuta. Voisi olla ehkä

hyvä, jos joku joskus sanoisi, että nyt haetaan jonkun tietyn tyyppistä. Tai ainakin ohjata siihen suuntaan. Mutta jos puhutaan sillä lailla laajemmin työyhteisöistä tai isommista organisaatioista kuten kaupunki tai valtion joku isompi organisaatio, niin en tiedä onko ne kiintiöt se oikea tapa. Vai pitäisikö sitten monimuotoistaa rekrytoinnin keinoja ja välineitä.” -VSA

”Enemmin lähtisin siihen anonyymiin rekrytointiin, että ihmisen taustalla ei ole merkitystä, vaan se osaaminen vaikuttaa. Voiko laittaa kiintiöitä? Jos me asetetaan ne kiintiöt, niin onko se sitten enemmän loukkaavaa vähemmistöjä kohtaan? Kun me itse nostetaan esiin se, että nyt me tarvitsisimme tämmöstä tai tuomosta.” – TET POH

Voidaan todeta, että kiintiöt saivat molemmilta organisaatioilta kielteisen vastaanoton ja ne koettiin rajoittavina. Vastauksista käy selkeästi esille, että kun valinnat tapahtuvat oikeudenmukaisesti ja asetettujen vaatimusten mukaan, monimuotoisuus todennäköisesti lisääntyy luontevasti. Vaasan kaupungilla kuitenkin kerrottiin kuitenkin mahdollisuudesta positiiviseen suosimiseen tasaväkisessä valintatilanteessa. tällöin voitaisiin positiivisen suosimisen perusteella valita vähemmistöön kuuluva hakija. Toisaalta heräsi myös ajatus rekrytointikeinojen monimuotoistumisesta.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin haastateltavien halua kehittää monimuotoisuutta.

6. Miten haluaisit kehittää monimuotoisuutta?

”Haluaisin, että meillä olisi eri koulutustaustoilta ja eri työtaustoilta olevia ihmisiä, jotta saadaan erilaista kokemusta ja näkemystä. Se laajentaisi osaamista ja tasa-painottaisi kokonaisuutta.” – TET POH

”Haluaisin kehottaa organisaatioita rekrytoimaan rohkeasti ja antamaan sen mahdollisuuden. Monesti yksi positiivinen kokemus antaa rohkeutta lisätä monimuotoista henkilöstöä.” -VSA

”Haluaisin, juuri semmoisilla keinoilla, että mentäisiin se osaaminen edellä, ei niinkään se koulutustausta... ja kun esimerkiksi työvoimatoimistossa ja me täällä kunnassa työllistämispalveluissa keskustellaan näistä vaikeammin työllistettävistä, niin nostetaan esille sitä muualla hankittua osaamista. Se pitäisi olla paremmin näkyvillä rekrytoinnissa. Tehtävään tai organisaatioon sopivaa osaamista voi kertyä niin montaa kautta. Ja ehkä semmoisella ennakkoluulottomalla, rohkealla, ei niin varmisteluhakuisella, ettei nyt vaan tule tästä rekrytointiprosessista valitusta.” -VSA

Tämän kysymyksen vastauksiin tuli jonkin verran hajontaa. Osa vastaajista lähti konkreettiseen suuntaan ja nimesi anonyymirekrytoinnin keinona monimuotoisuuden lisäämiseksi ja toisaalta, miten toivoisi työyhteisönsä monimuotoistuvan ja nimesi myös syyn, miksi toivoisi monimuotoisempaa työympäristöä, koska asiakaskuntakin on monimuotoista. Vastauksista kuitenkin välittyi myös se, että ymmärrystä monimuotoisuuteen tulisi ehdottomasti lisätä. Vaasan kaupungin henkilöstö on selkeästi koulutuksen ja resurssien lisäämisen kannalla. Toivottiin myös rohkeampaa rekrytointi sekä osaamisen painottamista valinnoissa. Osa mietti myös kielivaatimuksia, olisiko niissä jotain muutettavaa.

Seitsemännellä kysymyksellä haluttiin kysyä monimuotoisuuden esteistä.

7. Onko monimuotoisuudelle organisaatiossa/ työyhteisöissä jotain esteitä?

”Kielitaito on haastavin. Suomi pitää osata niin, että pystyy sisäistämään ohjeet ja ne eivät ole kovin helppoja suomea äidinkielenään puhuvillekaan, niin se

kielitaito pitää olla aika hyvällä tasolla. Ja sitten se, että meillä kaikki virat on lähtököhtaisesti kokoaikaisia, niin siinä voi olla haasteita, että jos me haluttaiskin palkata joku osatyökykyinen, jollain pienemmällä prosentilla töihin, mistä saadaan se vastine siihen tyhjälle prosentille”. -TET POH

”Meidän organisaatiossa en ole huomannut mitään esteitä. Mutta jos mietitään joitain muita aloja esim. sairaala-alaa, niin sehän ei onnistu siellä. Koska, et voi palkata sairaanhoitajaksi, jonkun muun ammatin edustajaa. Lainsäädäntö määrittää pätevyyksistä ja on muitakin aloja, joissa lainsäädäntö tulee vastaan esim. lastensuojelu, joissa vaaditaan tietynlainen koulutus.” – TET POH

”Suurin haaste tai este monimuotisuudelle organisaatioissa on asenne, rekrytoivien asenteet.” – VSA

”Ne esteet on monesti niissä ihmisten asenteissa. Toki niitä esteitä aiheuttaa myös se, että tietynlaisissa tehtävissä ei vaan voi toimia, jos on jotain rajoitteita.” -VSA

Haastateltavien vastauksissa kaksi asiaa nousi ylitse muiden, ja ne ovat kielitaito ja asenne. Esiin tuotiin myös tiettyjen alojen ammatilliset vaatimukset, joista ei voi joustaa esimerkiksi terveyden ja hyvinvoinnin sektorilla. Pohdittiin myös, miten mahdollisesti toimisivat osa-aikaisuudet osatyökykyisten kohdalla, ja miten silloin hoidetaan mahdolliset sijaisjärjestelyt. Vastauksissa korostui myös se, että valmiuksia ei muunkielisten rekrytointiin välttämättä ole, koska kaikki ohjeet sekä turvallisuus- että perehdytysmateriaali on joko suomen- tai ruotsinkielistä.

Seuraavassa kysymyksessä perehdyttiin henkilöstöjohtamiseen ja sen haasteisiin monimuotoisessa organisaatiossa.

8. Mitä monimuotoisempi organisaatio, sen moninaisemmat henkilöstöjohtamisen haasteet. Vai onko?

”No en tiedä. Samanlaiset periaatteet siellä on taustalla. Jos on hyvä suunnitelma pohjalla ja sitä lähdetään toteuttamaan, en näe, että se mitenkään on mahdotonta. Asioita vaan pitää miettiä enemmän, kun tulee joku, jolla on erilaisia tarpeita. Heidän kohdallaan joudutaan miettimään erilaisia asioita ja miten ne mahdollisesti toteutetaan, esim. missä on rukoushuone. Mutta johtamisen osalta, johtaminen on johtamista. Joitain asioita vaan johdetaan eri lailla.” -TET POH

”En näkisi, että monimuotoisuudella on semmoisia vaikutuksia. Toki voihan siellä tulla niitä mikro- ja makrokulttuuri juttuja. Mutta jos huomioidaan siinä henkilöstöjohtamisessa ja ylipäätään työyhteisön pelisäännöissä jo valmiiksi, niin ne ongelmat pystytään kamppittamaan jo etukäteen. Niin senhän pitäisi parantaa sekä työyhteisön viihtyvyyttä, sitä kautta työniloa ja sitä kautta sitä tuottavuutta.” -VSA

”Täällä se on enemmänkin erilaisten persoonien ja erilaisten toimintatyylien muodostamaa erilaisuutta, jota henkilöstöjohtamisessa hallitaan. En koe, että tässä työssä se monimuotoisuus niin paljon korostuu.” -VSA

Lähtökohtaisesti kummassakaan organisaatiossa ei koettu monimuotoisuuden aiheuttavan henkilöstöjohtamiseen erityisiä haasteita. Koettiin, että hyvällä ennakkoinnilla ja ohjeistuksilla vältetään suurimmat karikot. Toisaalta myönnettiin kuitenkin, että pieniä kulttuurien välisiä väärinymmärryksiä saattaa esiintyä. Koettiin myös, että henkilöstöjohtaminen on enemmänkin erilaisten toimintamallien ja persoonien johtamista ja yhteensovittamista.

Yhdeksännessä kysymyksessä palataan taaksepäin, kolmannen kysymyksen aihepiiriin hieman eri kulmasta.

9. Millaisia positiivisia näkökulmia on monimuotoisessa henkilöstössä?

”Osaaminen voi olla laajempaa, kun katsoo koko tiimin kannalta, esim. ymmärretään erilaisia kulttuureita. Samalla tiimin ymmärrys kasvaa ja arvostus siihen, että voidaan olla erilaisia ja tullaan erilaisista taustoista, täydennetään toisiamme.” -TET POH

”Paljon positiivista. Mitä enemmän monimuotoisuutta on, sitä enemmän sitä ymmärtää itsekkin. Ja kun monimuotoisuutta ymmärtää, palvelee asiakkaitakin ihan eri lailla ja se tuo asiakaspalveluunkin positiivista lisää. Kohta ollaan myöhässä, jos näitä asioita ei oikeasti mietitä.” - TET POH

”Erilaisuus lisää oikeasti niitä uusia ideoita ja innovatiivisuutta. Sitä kautta se tuo työyhteisölle paljon asioita. Väittäisin, että suomalaiseen työyhteisöön kaivataan erilaisia ihmisiä törmäytettäväksi, jotta sieltä nousee niitä hyviä asioita.” – VSA

”Kieliosaaminen lisääntyy ihan selkeästi tiimeissä, joissa kuullaan sekä suomea että ruotsia, puolin ja toisin, näkökulmien monipuolisuus ja miten hyviä vinkkejä tulee esim. esteellisyyssasioihin. Monimuotoisuus lisää ymmärrystä asioihin, laajentaa perspektiiviä, voi oppia toisilta ja pystytään sitä kautta tuottamaan kuntalaisille parempia palveluita.” -VSA

Näistä vastauksista oli vaikea löytää negatiivisia vaikutuksia. Kaikissa vastauksissa oltiin yhtä mieltä siitä, että monimuotoisuus lisää osaamista, ymmärrystä, antaa erilaisia näkökulmia työyhteisöihin, opitaan erilaisia tapoja tehdä työtä ja poistaa ennakkoluuloja.

Yhteisesti koetaan, että monimuotoinen työyhteisö osaa arvostaa toisten osaamista valtavasti. Monimuotoisuuden koetaan myös lisäävän organisaation tuottavuutta ja positiivista työnantajakuva.

Seuraavan kysymyksen tarkoitus oli saada haastateltavia miettimään monimuotoisuuden lisäämisen keinoja. Tähän kysymykseen lisättiin myös kysymys arvovalinnasta.

10. Mitkä olisivat mielestäsi keinot lisätä organisaatioiden monimuotoisuutta? Onko se vaan rekrytointi, vai onko se arvovalinta?

”Rekrytointi on yksi suurin asia, kun organisaatiota rakennetaan siihen suuntaan. Johdon panostus on yksi tärkeä juttu, kun organisaatiokulttuuria lähdetään muokkaamaan. Se on myös arvovalinta.” -TET POH

”Rekrytinnin osalta esim. anonymirekrytointi. Ja isona asiana myös rekrytoivien esihenkilöiden koulutus ja asenteisiin vaikuttaminen.” -VSA

”Kyse on organisaation arvoista. Mutta kun puhutaan arvoista, menee se herkästi sanahelinäksi. Eli miten se tuodaan sinne arkeen ja toimintaan. Löydetäänkö vaan esteitä vai voidaanko käytännön toimissa lisätä. Meillä on joissain paikoissa käytössä anonymi rekrytointi ja olen ylpeä siitä.” – VSA

*”Rekrytointi on konkreettinen kanava, miten sitä voidaan mahdollistaa ja kasvat-
taa sitä organisaation monimuotoisuutta. Näkisin myös, että monimuotoisuus
olisi mukana jo tehtäessä henkilöstöstrategiaa”. -VSA*

Konkreettisen ratkaisuna nousi monesta vastauksesta esiin anonymi rekrytointi. Koettiin, että rekrytinnissa tulisi edetä osaaminen ja tarpeet edellä. Samalla kuitenkin

koettiin monimuotoisuuden olevan myös joltain osin arvovalinta, joka samalla viestii organisaation arvoista sidosryhmille ja monimuotoisuus nähtiin tärkeänä jo suunniteltaessa henkilöstöstrategiaa. Organisaatioissa kannustettiin myös rohkeampaan ja ennakkoluulottomampaan rekrytointiin. Toivottiin myös, että monimuotoisuus ei jäisi pelkäksi sanahelinäksi.

Työeräinen maahanmuutto ja työvoimapula on ollut otsikoissa jo pitkään. Seuraavalla kysymyksellä kartoitettiin haastateltavien näkemystä asiasta.

11. Jos rekrytoidaan monimuotoista henkilöstöä, onko se mahdollisesti vastaus kasvavaan työvoiman kohtaanto-ongelmaan?

”Ei se välttämättä ole ratkaisu, mutta yksi hyvä vaihtoehto. Ei sillä kaikkea korvata.” – TET POH

”Mä haluaisin, että ennenkö tuodaan ulkomailta työvoimaa, että hyödynnettäisiin ne meidän olemassa olevat työntekijät. Koska kun me autamme lähelle, me olemme taas vahvempia auttamaan kauas. Toki kaikille aloille meillä ei ole Suomessa edes koulutusta.” – TET POH

”Sen on yksi vaihtoehto ja ratkaisumalli. Monesti vähän yksinkertaistetaan sitä, että meillä on työttömiä tietty määrä ja tietty määrä paikkoja, että nämä vaan tästä menis yks-yhteen. Ei se vaan niin mee ja osaamista ja taustaa pitää olla.” – TET POH

”Se on yksi vaihtoehto, koska syntyvyys ei ole ratkaisu. Jos Vaasa haluaa kasvaa 100 000; n asukkaaseen, siihen ei päästä pelkästään syntyvyydellä ja tämä alue tulee tarvitsemaan maahanmuuttajia.” – VSA

”Kyllä se osaksi varmasti on. Ja kun meillä on oikeasti työvoimapula monessa paikassa. Ja se ei tule helpottumaan tässä, vaan se vaan pahenee. Ja me joudutaan miettimään myös sitä, että kuinka me saadaan pidettyä eläköityviä ihmisiä pidempään töissä ja mitä pystytään tekemään, jos ihmisellä on työkyky alentunut. Usein tällaisilla henkilöillä on paljon asioita, joita he pystyvät tekemään, jos se vaan pystytään huomioimaan työpaikoilla. Ja pakkohan meidän on pystyä, koska tekijöistä on pulaa, eikä se tule helpottumaan.” -VSA

Molempien organisaatioiden henkilöstö näki monimuotoisuuden yhtenä ratkaisu vaihtoehtona kohtaanto-ongelmaan. Tämän lisäksi nostettiin esiin työtehtävien uudelleen järjestely, osaamisen parempi hyödyntäminen, pitkäaikaistyöttömien resurssit, työurien pidentäminen, osatyökykyiset, alentuneesti työkykyiset, maan sisällä liikkuva työvoima ja palkkataso. Isona haasteena nähtiin Suomen selvästi alempi palkkataso muihin Pohjoismaihin tai Keski--Eurooppaan verrattaessa.

Tässä kysymyksessä palataan monimuotoisen henkilöstön vaikutukseen organisaatiossa ja siihen onko vaikutukset olleet arvattavissa.

12. Millaisia vaikutuksia monimuotoisella henkilöstöllä on tai on ollut organisaatioissa?

Onko vaikutukset olleet ennalta arvattavissa?

” Olin yllättynyt, että henkilöstössä on joitain, joilla on jotain asenneongelmia. Voisi ajatella, että kun ollaan oltu kaikenlaisten ihmisten kanssa tekemisissä, niin se olisi ihan luonnollista meilläkin, että se työkaverikin voi olla minkälainen tahansa. Joitain pieniä yksittäisiä juttuja on kuulunut. Pääsääntöisesti kaikki on ok.”
– TET POH

”Voi tulla yllätyksiäkin, mutta uskon, että kun tällainen henkilö tulee organisaatioon, hän varmaan itse tietää parhaiten mitä hän tarvitsee, jos esimies ei osaa oikeasti kysyä. Ainahan voi tulla semmoisia asioita, joita ei vaan puhuta ilmoille.”

-TET POH

”Kun minä näen sen positiivisena, niin minä näen sen niin, että on ennakoitavissa, että vaikutus on positiivinen. Jos puhutaan erikielisistä ihmisistä, niin tuleehan siellä haasteita, mutta neidän ovat selätettävissä olevia haasteita. Kaikki mitä Google kääntäjä ei voi kääntää, niin lopussa käytetään käsiä. Paljon me luomme asenteilla ja peloilla niitä esteitä. Jossain vaiheessa pitäisi pystyä ajattelemaan niin, että jos me panostetaan vähän nyt, niin se tuo meille paljon tulevaisuudessa.”

-VSA

Pohjanmaan TE-toimiston henkilöstön kokee, että yllätyksiä voi tulla monimuotoisen henkilöstön mukana. Ja jotkut esihenkilöistä ovat tämän ”asennevamman” myös hämmästykseseen kokeneet. Eri kulttuuritaustasta tulevien kohdalla voitiin nähdä ennakkoluuloissa yhteneväisyyttä naisten palkkaamiseen teollisuuden palvelukseen joitakin vuosikymmeniä sitten. Koettiin kuitenkin, että nuoremmat henkilöt ovat selvästi avarakatseisempia. Myös Vaasan kaupungin konsernihallinnossa nähtiin monimuotisuus pääsääntöisesti positiivisena asiana. Eniten haasteitakin voitiin odottaa esim. perehdytyksessä, mutta näiden asioiden koettiin olevan ennalta arvattavissa ja ennakoitavissa. Samalla huomioitiin, että monet esteet ja pelot ovat meidän itse luomiamme.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin haastateltavien näkemystä omasta organisaatiostaan.

13. Miten monimuotoiseksi koet oman organisaatiosi?

”Kyllähän me nyt suhteellisen monimuotoista pyritään olemaan, mutta se ei tule mistään esille esim. arvoina. Sitä ei korosteta millään tavalla. Se näkyy ehkä sitten rekrytoinneissa, että meillä on eri taustaisia, eri kielitaitoisia. Se on ehkä enemmän semmoista tarveperäistä, eikä arvoihin liittyvää.” -TET POH

”Erittäin monimuotoiseksi, jos nyt jotain niin miehiä voisi olla enemmän.” -VSA

”Silla lailla on, että meillä on eri-ikäistä väkeä. Mutta vois olla totta kai monimuotoisempikin. Meillä on erittäin naisvaltainen työyhteisö.” -VSA

”Yhden yksikön kautta voisi sanoa, että meidän tulosalueemme on. Mutta kyllähän tämä on tietyltä osin naisvaltaista ja tietyiltä osin miesvaltaista. Teknisessä toimessa on edelleen paljon miehiä ja meillä täällä hallinnossa on enemmän naisia. Kotoutumispalveluissa löytyy monimuotoisuutta monikielisyyden ja monikulttuurisuuden kautta. Mutta eihän meillä esim. sateenkaariväki uskalla näyttäytyä töissä niin, että sen tunnistaisi.” -VSA

Pohjanmaan TE-toimiston henkilöstöstä koki lähes kaikki organisaation olevan monimuotoinen. Ja lähes yhtä yksimielisesti todettiin sen tapahtuneen luontevasti, eikä niin, että monimuotoisuuteen olisi erityisesti pyritty. Valinnoissa on pyritty valitsemaan aina se sopivin. Vaasan kaupungin henkilöstön vastauksissa näkyy vielä suhteellisen selkeästi perinteiset sukupuoliroolit, miehiä on enemmistö teknisillä toimialoilla ja naisia taas on enemmän hallinnossa. Samoin koettiin ICT-toimintojen olevan kansainvälistä samoin

kuin esimerkiksi Welcome Officen, jo työn luonteenkin takia. Ikäjakauma on laaja. Toisaalta tuotiin esiin sukupuolivähemmistöjen ”näkyvä” puuttuminen.

Tämän kysymyksen tarkoituksena on selvittää haastateltavien näkemystä monimuotoisuuden tulevaisuudesta.

14. Mikä on arviosi organisaatioiden/ työyhteisöjen monimuotoisuudesta tulevaisuudessa?

”Monimuotoisuus tulee aivan varmasti lisääntymään. Ehkä mekin näytetään esimerkkiä muille työnantajille siinä, että voidaan palkata maahanmuuttajia, mutta myös ikähaitari laajenee sinne vanhempaan päin. Ja sitä on monilla aloilla testattukin, erilaisissa elämäntilanteissa olevia ihmisiä.” -TET POH

*”Monimuotoisuus lisääntyy ja siihen tullaan panostamaan enemmän sekä tekemään parempia suunnitelmia ja se on nykypäivää. Ja sen varmasti ihan hyvä asia.”
– TET POH*

”Monimuotoisuus tulee lisääntymään, ehdottomasti ja paljon. En näe muuta mahdollisuutta.” -VSA

”Meidän nuoret ikäluokat tulevat vaatimaan sitä. He eivät enää suostu tällaiseen jäykistelyyn ja lokerointiin. Se on nähtävillä jo nyt.” -VSA

Kaikkien haasteltavien osalta valitsee yksimielisyys monimuotoisuuden lisääntymisestä tulevaisuudessa ja sen eteen halutaan myös tehdä töitä. Haluttiin myös, että monimuotoisuus on muutakin, kuin vain kauniita sanoja paperilla. Toivomuksena on, että julkiset organisaatiot voisivat olla esimerkkinä muille ja toimia ennakkoluulottomasti ja rohkeasti

henkilöstöhankinnassaan muokkaisivat toimintatapojaan monimuotoisuuden mahdollistamiseksi.

Viimeinen kysymys

15. Muita ajatuksia, ideoita tai huomioita, joita mahdollisesti haluaisit tuoda esille?

”Koen, että meidän organisaatiollamme on yhteiskunnallisesti vaikuttava rooli, että voidaan olla tässäkin asiassa suunnan näyttäjiä ja markkinoida sitä työntäjille.” -TET POH

”Suurin työ on saada asennemuutos aikaiseksi. Yrityksiä ja organisaatioita tulisi kannustaa kv-rekrytointiin.” -TET POH

”Jokaisen ihmisen oma asenne ratkaisee. Olisiko mahdollista, että, jossain tehtävissä ei välttämättä tarvittaisi niitä pakollisia kielitaitoja, vaan jokaisen ihmisen oman osaamisen mukaan.” – VSA

”Tärkeintä on asenteiden johtaminen. Esihenkilöt ovat esimerkkejä ja ovat avoimia. Piilosanomakin menevät helposti perille, jos on asennevamma.” – VSA

”Miten saada ennakkoluulojen ja asenteiden poistoa yhteiskunnan rakenteisiin. Ja kyllähän se lähtee meidän lainsäädännöstämme. Ollaan ihan hyvällä mallilla, mutta kyllähän meillä on vielä paljon tehtävää.” -VSA

”Kautta linjan organisaatiot saavat tässä olla skarppina, aihe on ajankohtainen ja yksi keino työvoimapulaa vastaan.” – VSA

Julkisissa organisaatioissa koetaan, että ollaan tietyllä tavalla esimerkin antajia. Vastauksissa korostettiin asenteiden muuttamista ja selkeästi käytännön keinona anonyymiä rekrytointia. Muutosta toivottiin myös lainsäädäntöön sekä yhteiskunnan rakenteisiin. Organisaatioiden monimuotoisuuden katsottiin parantavan työnantajakuva. Aiheen koettiin olevan ajankohtainen ja yksi keino helpottaa työvoimapulaa. Nyt on se hetki viimeistään herätä muutokseen.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä pro gradu- tutkielman tavoitteena oli selvittää julkishallinnon organisaatioiden näkemystä henkilöstön monimuotoisuudesta ja monimuotisuuden vaikutuksia organisaatioiden toimintaan sekä käytännön keinoja monimuotoisuuden lisäämiseksi.

Tutkielmaa varten haastateltiin kymmentä henkilöä, jotka toimivat rekrytoinnin ammatillisina kunnan ja valtion hallinnossa. Tutkimusorganisaatioiksi valikoituivat Vaasan kaupunki sekä Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto. Haastattelukysymykset laadittiin tukemaan tutkimuskysymyksiä. Haastattelukysymyksillä kartoitettiin myös haastateltavien omia näkemyksiä monimuotoisuudesta ja sen mahdollisesta vaikutuksesta henkilöstöjohtamiseen sekä organisaation tai työyhteisöön.

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimuskysymyksiä ovat: 1) Mitä monimuotoisuus tarkoittaa julkisorganisaation henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstöstrategian toteuttamisessa? 2) Mitä keinoja monimuotoisen henkilöstön rekrytointiin on olemassa? 3) Millaisia haasteita voidaan kohdata monimuotoista henkilöstöä rekrytoitaessa?

Tutkielman aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelujen alussa keskityttiin haastateltavien näkemykseen monimuotoisuudesta ja huomioimisesta omassa organisaatiossaan. Seuraavassa osiossa päähuomio oli monimuotoisuuden lisäämisessä ja lisäämisen keinoissa. Ja lopuksi vielä mahdollisiin haasteisiin, joita monimuotoisuus voi organisaation tuoda sekä monimuotoisuuden tulevaisuuden näkymiin.

Mietittäessä monimuotoisuutta terminä ja mitä monimuotoisuus tarkoittaa, haastatteluissa kävi selkeästi ilmi monimuotoisuuden tarkoittavan eri asioita haastateltaville.

Pääsääntöisesti vastaajien mielestä monimuotoisuus tarkoittaa erilaisia kulttuuritaustoja, eri sukupuolia ja eri-ikäisiä henkilöitä. Haastateltavissa oli myös henkilöitä, jotka eivät halunneet määritellä monimuotoisuutta tarkasti, koska kokivat monimuotoisuuden tarkoittavan lähes samaa kuin yhdenvertaisuus, jolloin kaikki ovat saman arvoisia. Yksityiskohtaisemmin monimuotoisuutta analysoitiin omassa viitekehyksessä, eli peilattiin monimuotoisuutta omiin kollegoihin ja asiakkaisiin, tällöin huomioitiin myös erilaiset koulutustaustat, mahdolliset työkyvyn rajoitteet ja erilaiset seksuaaliset suuntautumiset.

Tutkimuksessa aiemmin suositeltiin monimuotoisuuden johtamisessa käytettävien sellaisten toiminta- ja menettelytapojen, jotka kannustaisivat ja tukisivat työntekijöiden yksilöllisyyttä ja erilaisuutta. Toimintakulttuurin tulisi myös olla osallistava sekä kaikkia työntekijöitä arvostava. Haastateltavien mielestä monimuotoisen henkilöstön johtamisen ei koettu kuitenkaan olevan mitenkään tavallisuudesta poikkeavaa, vaan nähtiin, että samat henkilöstöjohtamisen periaatteet toimivat myös monimuotoiseen henkilöstöön. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa saattaa olla haasteita, mutta todettiin monen haasteen olevan vältettävissä hyvällä ennakkosuunnittelulla ja avoimella viestinnällä.

Valtion henkilöstön on laskettu, Valtion työmarkkinalaitoksen mukaan, olevan vuonna 2028 noin 38 000 henkeä vähemmän kuin vuonna 2020. Tuolloin ongelmaksi koettiin ainoastaan kokeneen henkilöstön puute, eikä niinkään yleisesti työvoimapula. Aiemmin tässä tutkielmassa mainittu Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2021 laatimassa Työelämän monimuotoisuusohjelmassa painotettiin monimuotoisen työyhteisön olevan organisaatioiden menestystekijä. Vuoden 2021 Työelämän monimuotoisuusohjelmassa todettiin monimuotoisen henkilöstön olevan innovatiivista ja tuottavaa. Työelämän monimuotoisuusohjelma tarkastelee monimuotoisuutta kuitenkin vain maahanmuuton näkökulmasta.

Tutkielmassa haastateltujen vastauksista kävi ilmi, että monimuotoisuudelle on tilausta kaikissa sen muodoissa. Koetaan, että työvoimasta on kaikilla osa-alueilla pulaa. Olisi tärkeä miettiä esimerkiksi eri-ikäistä henkilöstöä mm. työurien pidentämistä tai miten houkuttaa nuorempaa henkilöstöä julkishallintoon töihin. Miten huomioida eri kieliset hakijat, olisiko kielivaatimuksia syytä tarkastella tehtäväkohtaisesti. Vastauksissa peräänkuulutettiin myös ennakkoluulotonta ja rohkeaa rekrytointia, koska ennakkoluulojen koettiin olevan yksi suurin este monimuotoisuuden lisääntymiselle.

Haastateltavilta kysyttäessä keinoa monimuotoisuuden lisäämiseen organisaatioissa ja työyhteisöissä, nousi yksi konkreettinen keino selkeästi ylitse muiden, anonymirekrytointi. Anonyymin rekrytoinnin mainitsi lähes jokainen haastateltavista. Vaasan kaupunki käyttää jo jonkin verran rekrytoinneissaan anonyymiä rekrytointia. Tällöin siis hakemuksesta ei käy selville hakijan henkilötiedot ja haastattelupäätös tehdään vain osaamisen ja kokemuksen pohjalta. Heillä on myös valintavaiheessa mahdollisuus positiiviseen erityiskohteluun. Tällöin kahdesta tasavahvasta hakijasta on positiivisen erityiskohtelun perusteella mahdollista suosia vähemmistöön kuuluvaa hakijaa. Tästä huolimatta kukaan haastateltavista ei tiennyt, että mahdollisuutta olisi koskaan käytetty.

Toisena käytännön keinona ehdotettiin tehtävien muokkaamista sopimaan paremmin hakijoiden osaamisen mukaan. Tässä kohdassa nousivat esiin jälleen kielivaatimukset ja erityisesti molempien kotimaisten kielten osaaminen ja onko tarpeen jokaisessa rekrytoinnissa vaatia molempien osaamista.

Toisaalta monimuotoisuus nähtiin myös organisaation arvovalintana, osana henkilöstöstrategiaa ja työnantajakuvaan vaikuttavana seikkana. Erityisen tärkeäksi koettiin sekä esihenkilöiden että henkilöstön koulutus ja asenteisiin vaikuttaminen monimuotoisuuden lisäämisen kannalta. Tätä näkemystä tukee myös aiemmin monimuotoisuuden johtamista käsittelevä tutkimuksen osa, jossa todettiin, että monimuotoinen työpaikka vaatii uudenlaisia valmiuksia myös esimieheltä. Käytännössä tämä tarkoittaa

johtamiskäytäntöjen muuttumista erilaisuutta tukeviksi ja vähemmistöt paremmin huomioiviksi. Ja kuten aiemmin on todettu, vastuu organisaatioiden osaamisen kehittämisessä ja tulevaisuuden tarpeiden ennakoinnissa on aina organisaation johdolla. Henkilöstöjohtamisen keskeisiä osa-alueita ovat eettisyys ja vastuullisuus. Vastuullisuuden tulisi myös näkyä tavassa, joilla henkilöstöä johdetaan, koska henkilöstöjohtaminen on se väline, jolla vastuullisuus siirretään henkilöstön toimintatapoihin ja ajatusmalleihin.

Organisaatioiden ja työyhteisöjen monimuotoistuesssa kohdataan myös haasteita. Haasteista puhuttaessa jo aiemminkin on tullut esiin kielten osaamisen haasteet, lähinnä kielitaitovaatimusten osalta. Tässä kohdassa nousi kielten osaaminen haasteeksi myös toisella tavalla. Jos avoinna olevaan paikkaan voitaisiinkin harkita esimerkiksi englanninkielistä henkilöä, onko esihenkilöillä ja perehdyttäjillä itsellään tarpeeksi kielitaitoa ja ennen kaikkea halua sekä uskallusta tarttua haasteeseen.

Osa ei nähnyt haasteita rekrytoinnissa, koska koettiin kelpoisuusvaatimusten olevan laissa säädettyjä, eikä pelkkä monimuotoisuus voi olla rekrytoinnin peruste. Vastauksista kävi myös ilmi, että jos monimuotoinen rekrytointi on etukäteen hyvin suunniteltu ja kaikki mahdolliset asiat huomioitu on haasteita huomattavasti vähemmän ja niiden ylittäminen helpompaa. Ja tärkeimpänä taas asenteet ja niiden muokkaaminen hyväksyttävämmiksi. Koettiin myös, että on paljon kysymyksiä, joita ei saa esimerkiksi haastattelussa kysyä ja silloin voi jäädä tärkeää tietoa saamatta. Samoin toivottiin myös rekrytoitavalta henkilöltä itseltään avoimuutta omien tarpeidensa suhteen, koska vaikka kuinka yritetään huomioida kaikki oleellinen, voi silti jotain jäädä huomioimatta.

Henkilöstöjohtamisen kannalta kaikki haastateltavat eivät kokeneet monimuotoisen henkilöstön johtamista erilaisena, vaan todettiin henkilöstöjohtamisen noudattavan samoja periaatteita. Toiset puolestaan olivat sitä mieltä, että haasteita varmasti ilmenee, mutta näihinkin haasteisiin on mahdollista valmistautua etukäteen. Samalla tuotiin myös

ilmi, että yhtä lailla haasteita henkilöstöjohtamiseen tuovat erilaiset persoonallisuudet ja toimintatavat.

Haastatteluja tehtäessä kävi selkeästi ilmi, että monimuotoisuus koettiin pääasiallisesti etnisenä erilaisuutena. Ja toki etninen erilaisuus onkin varmasti näkyvin osa monimuotoisuutta. Selvää on myös se, että jokainen tuntee sen omanlaisensa monimuotoisuuden kaikista parhaiten. Jos tekee työtä maahanmuuttajien kanssa, monimuotoisuus on silloin etnistä ja kulttuurillista monimuotoisuutta. Kun työskennellään osatyökykyisten tai pitkäaikaistyöttömien kanssa, näyttäytyy monimuotoisuus siinä kontekstissa. Koulutustausta ja sen erilaisuus tai monimuotoisuus korostui puolestaan sellaisten haastateltavien vastauksissa, jotka työskentelevät koulutuksen ja kehittämisen kysymysten parissa.

Lähtökohtaisesti haastateltavat kokivat olevansa tietoisia monimuotoisuudesta, sen taroituksesta ja tarpeellisuudesta. Siitä huolimatta joissakin vastauksissa monimuotoiseen henkilöstöön viitattiin sanoilla ne tai niitä, jolloin muodostuu herkästi käsitys myös haastateltavan omasta näkemyksestä. Tai jos kysytään monimuotoisen henkilöstön vaikutuksista organisaatioon, perustuu vastaus siihen että, riippuu siitä, minkälaisesta monimuotoisuudesta on kysymys. Nämä vastaukset puoltavat ehdottomasti haastateltavien vaatimia resursseja koulutukseen ja ennakkoluulojen muuttamiseen.

Monimuotoisuuden koettiin yksimielisesti lisääntyvän tulevaisuudessa, muita vaihtoehtoja ei edes tuotu esille. Koettiin myös, että nuoremmat ikäluokat tulevat vaatimaan monimuotoisuuden lisäämistä, koska he eivät enää suostu lokerointiin ja jäykistelyyn.

”Uskon, että nuoremmat helpommin vastaanottaa, kuin me jäävät, varsinkin nämä, jotka ovat jotain kansakouluaikaa ja ei ole olemassa muuta kuin: puuroa, suomalaiset ja puusukset.” -TET POH

Monimuotoisuus nähtiin myös osaratkaisuna kasvavaan työvoimapulaan ja työvoiman kohtaanto-ongelmaan. Mutta kuten todettiin, ainoastaan osaratkaisu. Ja kuten aiemmin tutkimuksessa on todettu, organisaatiokulttuurien muutos vaatii paljon aikaa ja resursseja.

Haastatteluaineistoa tutkittaessa, lukiessa ja uudelleen ja uudelleen kuunneltaessa ja litemoitaessa usean kysymyksen vastauksissa toistui muutama teema: lainsäädäntö, arvot ja asenteet sekä myös jossain määrin vastaajien omat pelot. Näistä tavallaan haettiin oikeutusta sille, että miksi monimuotoisuus ei olekaan ihan yksinkertainen asia. Eräät haastateltavat aloitti jopa vastauksensa sanoilla: ”Ei tää nyt nyt ole ihan noin yksinkertaista...” tai ” Hirveen vaikeita kysymyksiä”.

Lainsäädäntö ja erityisesti julkisen sektorin virkojen kelpoisuusvaatimukset ovat jo lähtökohtaisesti ensimmäinen monimuotoisuutta vaikeuttava konkreettinen asia. Tässä kohdassa voidaan erityisesti alleviivata virkojen kielitaitovaatimukset. Jos hakija ei osaa suomea ja ruotsia, putoaa hän jo tässä vaiheessa hakuprosessia, vaikka hänellä olisi juuri oikeanlainen koulutus (tieto) ja pitkä kokemus (taito) sekä nuhteeton tausta (koeteltu kansalaiskunto). Toisaalta voidaan myös miettiä, onko kielitaitovaatimus myös organisaatioille jo ensimmäinen mahdollisuus rajata hakijakuntaa. Kuinka monella alalla tai julkisella sektorilla, sekä suomen että ruotsin kielen hyvä osaaminen on nykyään kyseisen alan substanssiosaamisen kannalta ehdottoman tärkeää? Tällä tavoin voidaan kielitaitovaatimuksen avulla jo suunnata rekrytointia haluttuun suuntaan ja lain kirjaimen mukaan sekä samalla voidaan rajata suuri joukko hakijoita pois.

Monet haastateltavat kokivat monimuotoisuuden olevan arvovalinta ja parantavan työnantajakuvaa. Tällöin voidaan todeta, että tarvitaan esihenkilöiden koulutusta ja tietoisuuden lisäämistä organisaation arvoista. Tämän jälkeen tulee esihenkilöiden niin sanotusti jalkauttaa arvot henkilöstölle ja johtaa henkilöstöä esimerkillään. Samaan voidaan lisätä asenteiden muuttamisen ja muuttumisen tärkeys. Asenteet voidaan saada

muuttumaan koulutuksilla ja kursseilla. Mutta miten saadaan esihenkilöstö innostumaan monimuotoisuudesta, jos se samalla tarkoittaa heille kaksinkertaisen määrän työtä opastamisen, perehdyttämisen ja mahdollisen perehdytysmateriaalin myötä? Tällöin helpoin tapa on palata edelliseen kohtaan, eli kelpoisuusvaatimuksiin sekä työturvallisuuslainsäädäntöön. Ei voi perehdyttää, kun kaikki materiaali on vain suomeksi tai ruotsiksi. Ja jos ei voi perehdyttää, ei voi myöskään rekrytoida.

Osa haasteltavista koki monimuotoisuuden myös kilpailuetuna ja monimuotoisuuden uskotiin myös lisäävän organisaatioiden tuottavuutta. Monimuotoisuuden tuottavuusnäkökulma on 2000-luvulla noussut organisaatioiden keskeiseksi kilpailukykytekijäksi maailmalaajuisessa, alati muuttuvassa markkinassa. Kilpailukyvyyn ja työntekijäkokemuksen lisääminen oli myös vuosina 2019–2022 toimeenpannun valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman vaatimaton tavoite: ”Maailman paras julkinen hallinto”. Kuntasektorilla toteutettiin saman suuntainen ohjelma, jonka keskiössä oli pitkäjänteinen toiminta, jonka tarkoituksena oli mahdollistaa kuntien organisaatioiden ja henkilöstön kehittäminen. Mitä se konkreettisesti tarkoittaa, ei ohjelmasta oikeastaan selviä. Tavoite oli kuitenkin selkeä: ”Euroopan parhaat kuntatyöpaikat”.

Useat haastateltavat peräänkuuluttivat rohkeaa ja ennakkoluulotonta rekrytointia. Toisaalta kuitenkin epäiltiin omaa ja toisten rekrytoivien henkilöiden kykyä vieraan kielen puhumiseen. Suurimpana kuitenkin oma kielitaito, entä jos en itse pärjää. Jos se rekrytoitu henkilö puhuukin täydellistä englantia ja itse ei siihen pysty. Menettääkö siinä omat kasvonsa? Ja kun lähtökohtaisesti kaikki vieras, vieraat ihmiset, vieraat kulttuurit ja tavat ovat pelottavia. Entä jos en itse pärjää? Tässä kohtaa on turvallisempaa valita jo ennalta hyväksi tiedetty vaihtoehto. Suomalaiselle, keski-ikäiselle, valkoihoisella, kristitylle, mies tai naisoletetulle paras vaihtoehto on toinen samanlainen. Ja valinnan jälkeen voidaan todeta, kyllä muuten, mutta kun se olisi ollut niin hirveän vaikeaa.

Mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä monimuotoisuuden aitoon toteutumiseen. Nopeasti mieleen tulee montakin monta kysymystä, joihin voisi lähteä vastauksia etsimään: Ovatko julkisen sektorin organisaatiot monimuotoisempia kuin yksityisen sektorin organisaatiot, vai päinvastoin? Koetaanko monimuotoisuus oikeasti voimavarana, vai onko monimuotoisuus sittenkin vain hienostunutta sanahelinää? Onko ja missä määrin monimuotoinen henkilöstö lisännyt organisaation luvattua innovatiivisuutta ja tuottavuutta?

Lähteet

- Aaltonen T., Luoma M. & Rautiainen R., (2004). Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tu-
loksentekoa. 2004. Edita.
- Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. & Mills, A.J., (2015). The Oxford Handbook of
Diversity in Organizations.
- Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A. & Väänänen, A., (2016). Monimuotoisuusbaro-
metri 2016: Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Työterveyslaitos.
- Bergbom, B., Yli-Kaitala, K., Toivanen, M. (2018). Miten edistää monimuotoisuutta rek-
rytoinnissa. Työterveyslaitos.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020:
Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos.
- Colliander, A., Ruoppila, I., Härkönen, L-K. (2009). Yksilöllisyys sallittu: Moninaisuus voi-
maksi työpaikalla.
- Collin K. & Lemmetty S. (toim.). (2019). Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen joh-
tajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2020. Kunta- ja maakunta-alan työelämän ke-
hittämisohjelma. Kunteko-ohjelma 2015–2020. ISBN 978-952-293-773-5 (web).
Noudettu 2023.04.26. [https://tekojentori.fi/sites/default/files/kunteko2020-
loppuraportti_verkkoon.pdf](https://tekojentori.fi/sites/default/files/kunteko2020-loppuraportti_verkkoon.pdf)
- Eriksson P. & Koistinen K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.
Noudettu 2022.03.06.: <http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi>.
- Heikkinen M., 2005. Monimuotoisuus organisaatiossa- monimuotoisuustutkimuksen
pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimuksen seura. Tampere. Elektra-ai-
neisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H., (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käy-
täntö. Yliopistonpaino. Helsinki. ISBN 951-570-458-8.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., (2013). Tutki ja kirjoita. 15.–17.painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hynninen, R., Jalonen, H., Uusikylä, P., (2019). Johtamisen psykologia. (2019). PS-kustannus. Pietiläinen V. & Syväjärvi A. (toim.). Noudettu 2021-11-06.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524519793>

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

Juutinen, S. (2016). Strategisen yritys vastuun käsikirja. Alma Talent Oy.

ISBN 978-952-14-2758-9

Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö-strateginen investointi. © Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. ISBN 978-952-246-624-2 (E-kirja)

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki, Talentum.

Kauppinen, K. & Evans, J. (2007). Monikko - tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Euroopan sosiaalirahasto. Helsinki.

Klarsfeld, A., (2010). International Handbook on Diversity Management at Work.

Kytölä, L. (2013). Nimetön työnhaku vaatii mustaa tussia. Julkaistu:21.04.2013. Helsingin Sanomat. Noudettu 2021-03-31: <http://www.hs.fi/ura/art-2000002633466.html>.

Laki Työkanava Oy:stä. Laki Työkanava Oy-nimisestä osakeyhtiöstä 242/2022 (finlex.fi). Noudettu 2022.12.29: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220242>

Lau, S., Maingault, A., & Dooley, R. (2006). Travel Time, Medicare, Diversity Recruiting, HR Magazine 51;1.

LAURA-rekrytointijärjestelmä. Laura rekrytointi Oy:n verkkosivut. Noudettu 2021-03-31, <http://laura.fi/rekrytointijarjestelma/#tab-hakemusten-kasitte>

Moisio E. & Martikainen T. (2007). Kykyjen mosaiikki: Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta vuonna 2020. Delfoi-paneelin tuloksia. Väestötutkimuslaitoksen tutkimuksia. Helsinki. Noudettu 2021-04-10. http://www.vaestoliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/70021/file/Kykyjenmosaiikki_1.pdf.

- Mor Barak, M.E. (2005). *Managing Diversity: Towards a Globally Inclusive Workplace*.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (1999). *Hengittävä työyhteisö: johtamista muutosvirrassa*.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar- kisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/>>. [Viitattu 30.01.2022.]
- Konrad, A., Prasad, P. & Pringle, J. (2006). *Examining the Contours of Workplace Diversity*, Handbook of workplace diversity. Sage Publications.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtamisen ta- voitteenä on strategisten tavoitteiden saavuttaminen*. Noudettu 2023.04.26. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen>
- Piha, K. & Poussa, L. (2012). *Dialogi paremman työelämän puolesta*.
- Pohjanmaan TE-palvelut. (2023). Noudettu 2023.04.26. <https://toimistot.te-palvelut.fi/web/guest/pohjanmaa>
- Räisänen, H. (2008). *Rekrytointiongelmien esiintyminen työpaikkailmoituksissa*. Työvoimapolitiittinen aikakauskirja 1/2008, vsk. 51. vol. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Prima Oy. ISSN 0787-510X.
- Punta-Saastamoinen, M-L., (2005). *Moninaisuusosaamisen johtaminen-voimavara työyhteisöjen kehittämisessä*. Noudettu 2021-04-09. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015112617885>
- Savileppä, A. (2007). *Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi: tulevaisuuden organisaation voimavarat*.
- Selies, E-R. (2014). *Näin toimii nimetön rekrytointi*. Talouselämän verkkoartikkeli 29.01.2014. Noudettu 2021-03-31. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-toimii-nimeton-rekrytointi-3451296>
- Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity Management*.

- Suomen Yrittäjät. (2021). Älä sorru vahingossa syrjintään rekrytoinnissa:Lue 10 vinkkiä: Näin palkkaat oikein. Noudettu 1.4.2021. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/643609-rekrytoija-sortuu-usein-huomaamattaan-tahattomaan-syrjintaan-tyoterveyslaitos-laati#31c56af7>
- Surakka, J. (2013). Henkilötiedot piiloon työhakemuksesta. Edilexin verkkoartikkeli. Noudettu 2021-03-31. [https://www.edilex.fi/uutiset/35582?allWords=niemet%C3%B6n+ty%C3%B6nhaku&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=598907\(koekäyttötunnukset\)](https://www.edilex.fi/uutiset/35582?allWords=niemet%C3%B6n+ty%C3%B6nhaku&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=598907(koekäyttötunnukset))
- Suomen perustuslaki. 1999. Finlex. Noudettu 2021-04-02. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perustuslaki>
- Sutela H., Pärnänen A. & Keyriläinen M. (2019). Digiajan työelämä- työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Helsinki.
- Tasa-arvolaki. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 (finlex.fi). Noudettu 2021-03-30. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tasa-arvo%2A>
- Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (2015). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus.
- Tienari, J. & Harviainen, T. J. (2020). Strategiaopas kuntien päättäjille- Osallista ja hallitse. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-4186-8
- Toivanen, M., Väänänen, A., Kurki, A-L., Bergbom, B. & Airila, A. (2018). Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla.
- Trux, M-L. (2000). Aukeavat ovet- kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. WSOY.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, (2021). Työelämän monimuotoisuusohjelma. Toimenpideohjelma työelämän monimuotoisuuden edistämiseksi maahanmuuton ja

kotoutumisen näkökulmasta. Noudettu 2023.1.16. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-663-5>

Työ- ja elinkeinoministeriö, (2022). Noudettu 2022.12.29. <https://tem.fi/valtione-erityis-tehtavayhtio>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Työvoiman maahanmuutto- ja kotouttamisyksikkö. Monimuotoisuudesta menestystä-tietoa ja työkaluja työnantajalle. Nordic Diversity Trainers Oy. ISBN 978-952-327-720-5.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). Noudettu 2023.04.10, <https://tem.fi/konsernin-vi-rastot-ja-laitokset>

Työterveyslaitos, (2021). Noudettu 2021.04.01, <https://www.ttl.fi/onnistu-rekrytoinnissa-10-suositusta-edistamaan-yhdenvertaisuutta-tyonhaussa/>

Ulrich, D., 2007, Henkilöstöjohtamisella huipulle

Vaasan kaupunki. 2021. Henkilöstöraportti. Noudettu 2023.04.26. https://www.vaasa.fi/uploads/2022/06/de65c2cb-henkilostoraportti_2021_net-titaso_suomi_14.6.2022.pdf

Vaasan kaupunki. 2023. Noudettu 2023.04.26. <https://www.vaasa.fi/koulutus-ja-tyo/tyomahdollisuudet/vaasan-kaupungin-avoimet-tyopaikat/>

Valtionkonttorin julkaisuja. 2020. Tiedolla johtaminen 01/2021. Valtion henkilöstöker-tomus.

Valtiovarainministeriö. Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto. Valtion työmarkkinalai-tos. Lehtonen, V-M. Holopainen, A. Savinen, M. Valtionhallinnon henkilöstöstra-tegian 2016–2023 valmistelun taustaselvitys.

Valtiovarainministeriö. (2019). Valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma 2019–2022. Loppuraportti. Noudettu 2023.04.26., <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM164:00/2019>

- Valtiovarainministeriö. 2005. Valtion työmarkkinalaitos. Henkilöstötilipäätöshankkeen kehittämisryhmä. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Edita Prima Oy. ISBN 951-37-4521-X
- Valtiovarainministeriö. Valtio työnantajana. Henkilöstöjohtamisen tuki. Rekrytointi. Noudettu 31.10.2021. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/rekrytointi>
- Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö. 2018. Ratko-hanke. Noudettu 2021-03-31. <https://vamlas.fi/wp-content/uploads/2018/03/ratko-teksti-nettiin.pdf>.
- Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen
- Viitala, R. (2010) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä
- Viitala, R. & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet, Vaasan yliopiston julkaisuja, ISBN 978–952–476–538–1 (online). Noudettu 2021-03-30.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back to strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21:2, 93–104.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 (finlex.fi). Noudettu 2021-03-30. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>
- Yli-Karhu, H. (2014). Yksilöiden ainutlaatuisuudesta syntyy tarve monimuotoisuuden johtamiseen. Tapaustutkimus Onnenkaivossa. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen Pro Gradu-tutkielma. Vaasan Yliopisto.
- Ylöstalo, P. (2008). Työpoliittinen aikakauskirja 1/2008 vsk.51.vol. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Liitteet

Liite 1. Tiedote

Tiedote

Olen keskustellut kanssanne tutkielmastani, joka käsittelee rekrytoinnin keinoja organisaation monimuotoistumisessa. Olette ilmoittaneet olevanne halukas osallistumaan tutkielmaani. Tiedotteessa kerron teille lisätietoa tutkielmasta, sekä tulevista haastatteluilta.

Tutkielman tarkoitus

Tarkoituksena on tutkia organisaatioiden monimuotoisuutta ja rekrytoinnin keinoja monimuotoisuuden vahvistamiseen. Tutkimuksessa selvitetään organisaatioiden käsitystä monimuotoisuudesta osana henkilöstöjohtamista, keinoja monimuotoisen henkilöstön rekrytointiin sekä monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnista mahdollisesti seuraavia haasteita.

Vapaaehtoisuus

Tutkielmaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkielmaan osallistumisen voi perua koska tahansa, myös haastattelutilanteessa.

Haastattelut

Haastattelut järjestetään toivomallanne tavalla, joko verkon välityksellä Teams- sovelusta apuna käyttäen, tai ne voidaan järjestää mahdollisuuksien mukaan myös kasvokkain. Jokaista haastateltavaa haastatellaan erikseen. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan tutkimusta varten. Haastattelun alussa varmistetaan vielä suostumuksenne osallistua tutkimukseen. Voitte koska tahansa keskeyttää haastattelutilanteen. Kaikille

osallistujille lähetetään haastattelurunko ennen haastattelutilaisuutta. Haastattelut sijoittuvat maaliskuulle 2023.

Tutkimuksen luottamuksellisuus ja eettisyys

Tutkimuksen kohderyhmälle laaditaan tietosuojaseloste. Tutkija varmistaa, että haastatteluvierien henkilöllisyys pysyy anonyyminä. Haastatteluaineistoa käytetään luottamuksellisesti, vain tämän opinnäytetyön tekijän käyttöön.

Liite 2. Tietosuojaseloste**Tietosuojaseloste**

Tämä rekisteri on laadittu EU:n yleisten tietosuoja-asetusten (2016/679) ja tietosuojalain (2018/1050) mukaisesti.

Rekisterinpitäjä

Saija Nurmi

Vaasan yliopisto

Yhteystiedot

Puh. 040 7733 466

Sähköposti: l75932@student.uwasa.fi

Rekisterin tarkoitus

Rekisteriin kerätyn tiedon avulla tehdään pro gradu- tutkielma Vaasan yliopistossa. Tutkielman otsikko on ”Rekrytoinnin keinot lisätä organisaatioiden monimuotoisuutta”. Tutkielman empiirinen osuus kootaan teemahaastatteluilla, jotta saadaan ajankohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta.

Henkilötiedot

Henkilötiedot käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä luovuteta ulkopuoliselle taholle. Tarkoituksena on kerätä ainoastaan tutkimuksen kannalta relevantit tiedot haastatteluiden avulla. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, ja haastattelutilanteen voi

keskeyttää koska tahansa. Henkilötietoja säilytetään ainoastaan pro gradu -tutkielman laatimisen ajan. Kun tutkielma on valmis, henkilötiedot tuhoetaan.

Perustelu henkilötietojen käsittelyyn on seuraava: tieteellinen tutkimus, joka on yleisen edun mukainen (kansallinen tietosuojalaki 4 §).

Sisältö

Haastateltavilta kerätään nimitiedot ja haastattelun sisältö. Tämä tarkoittaa sitä, että rekisterin pitäjällä on video- tai äänitallenne haastattelusta. Tallenteet hävitetään heti tutkielman hyväksymisen jälkeen.

Pääsy henkilötietoihin

Ainoastaan rekisterinpitäjällä on pääsy tutkimukseen osallistuvien henkilötietoihin.

Oikeudet

Rekisteröidyn oikeudet määritellään EU:n tietosuoja-asetuksessa (2016/679). Rekisteröidyllä henkilöllä on EU:n tietosuoja-asetuksen mukaisesti oikeus päästä tarkastelemaan tietoja, joita hänestä on kerätty. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojalakia valvovalle viranomaiselle (tietosuojalaki.fi). Rekisteröity voi pyytää rekisterinpitäjää oikaisemaan, poistamaan, tai rajoittamaan käsiteltyä tietoa.

Rekisterinpitäjän velvollisuudet

Rekisterinpitäjä varmistaa, että kerättyä tietoa käytetään vain asianmukaiseen tarkoitukseen, eli pro gradu -tutkimusta varten. Rekisterinpitäjä noudattaa EU:n tietosuoja-asetusta (2016/679), sekä tietosuojalakia (2018/1050) käsitellessään henkilötietoja.

Haastattelukysymykset

1. Mitä mielestäsi on monimuotoisuus?
2. Miten monimuotoisuus huomioidaan, vai tulisiko se huomioida rekryointivaiheessa?
3. Millaisia haasteita monimuotoisuus mahdollisesti aiheuttaa rekryointivaiheessa?
4. Miten monimuotoinen henkilöstö mahdollisesti vaikuttaa organisaatioon?
5. Missä määrin monimuotoisuutta tulisi mielestäsi organisaatioissa lisätä?
6. Miten haluaisit kehittää monimuotoisuutta?
7. Onko monimuotoisuudelle organisaatiossa/ työyhteisöissä jotain esteitä?
8. Mitä monimuotoisempi organisaatio, sen moninaisemmat henkilöstöjohtamisen haasteet. Vai onko?
9. Millaisia positiivisia näkökulmia on monimuotoisessa henkilöstössä?
10. Mitkä olisivat mielestäsi keinot lisätä organisaatioiden monimuotoisuutta?
11. Jos rekrytoidaan monimuotoista henkilöstöä, onko se mahdollisesti vastaus kasvavaan työvoiman kohtaanto-ongelmaan?
12. Millaisia vaikutuksia monimuotoisella henkilöstöllä on tai on ollut organisaatioissa? Onko vaikutukset olleet ennalta arvattavissa?
13. Miten monimuotoiseksi koen oman organisaatiosi?

14. Mikä on arviosi organisaatioiden/ työyhteisöjen monimuotoisuudesta tulevaisuudessa?

15. Muita ajatuksia, ideoita tai huomioita, joita mahdollisesti haluaisit tuoda esille?