



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Ella Väisänen

## **Monimuotoisuuden johtaminen HR:n työssä**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

|                          |                                         |                   |           |
|--------------------------|-----------------------------------------|-------------------|-----------|
| <b>Tekijä:</b>           | Ella Väisänen                           |                   |           |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Monimuotoisuuden johtaminen HR:n työssä |                   |           |
| <b>Tutkinto:</b>         | Kauppätieteiden maisteri                |                   |           |
| <b>Koulutusohjelma:</b>  | Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma    |                   |           |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Paula Naumanen                          |                   |           |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2026                                    | <b>Sivumäärä:</b> | <b>80</b> |

**TIIVISTELMÄ:**

Työntekijöiden monimuotoisuus ja työelämän inklusiivisuus ovat nousseet viime vuosikymmeninä keskeisiksi teemoiksi niin yhteiskunnallisessa keskustelussa kuin organisaatioiden strategioissa. Työyhteisöt koostuvat yhä useammista eri ikäisistä, eri sukupuolia edustavista ja erilaisista taustoista tulevista työntekijöistä. Monimuotoinen henkilöstö ja inklusiivinen työyhteisö nähdään oikein johdettuina merkittävänä valtteina organisaatioiden tuloksellisuudelle. Monimuotoisuuden hyötyjen saavuttaminen kuitenkin edellyttää tavoitteellista ja inklusiivista johtamista. Organisaatioiden henkilöstöhallinnolla eli HR:llä on keskeinen rooli monimuotoisuuden johtamisessa ja inklusiivisen työympäristön kehittämisessä.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli kuvata HR:n työtä monimuotoisuuden johtamisessa sekä tarkastella, miten monimuotoisuuden johtaminen ilmenee organisaatioiden käytännön toiminnassa. Tutkimuksessa selvitettiin HR-asiantuntijoiden kokemuksia heidän oman työnsä näkökulmasta. Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu Ulrichin (1997) HR-rooliteoriaan, jossa HR:n toimintaa tarkastellaan strategisen kumppanin, muutoksen mahdollistajan, hallinnollisen asiantuntijan ja työntekijöiden edustajan roolien kautta. Tutkielman teoriaosuudessa käsiteltiin lisäksi diversiteettiä, inklusiivisuutta ja syrjintää työelämässä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin kuudella teemahaastattelulla, joissa haastateltiin eri organisaatioissa työskenteleviä HR-ammattilaisia. Saatu aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä pelkistämällä lainauksia ja luokittelemalla niitä. Tutkimuksessa tarkasteltiin HR:n roolia ja vastuita monimuotoisuuden johtamisessa, monimuotoisuuden hyötyjä ja haasteita sekä tulevaisuuden näkymiä.

Tutkimustulokset osoittavat, että HR:llä on keskeinen rooli monimuotoisuuden johtamisessa yhdessä organisaation johdon kanssa. Monimuotoisuuden eri osa-alueiden tunnistaminen ja toimivat HR-prosessit strategian rinnalla mahdollistavat inklusiivisuuden kehittämisen. Monimuotoisuuden hyötyinä korostuivat sitoutuneisuus, yhteenkuuluvuus ja liiketoimintaa tukeva asiakasymmärrys. Keskeisiksi haasteiksi nousivat monimuotoisuuden liian vähäinen priorisointi sekä strategisten tavoitteiden vieminen käytännön prosesseihin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että onnistunut monimuotoisuuden johtaminen edellyttää sen integroimista osaksi organisaation strategiaa, HR-prosesseja ja organisaatiokulttuuria. Tulosten perusteella monimuotoisuuden johtamisen toivotaan tulevaisuudessa olevan osa laajempaa johtamiskokonaisuutta sen sijaan, että sitä käsiteltäisiin erillisenä vain HR:n vastuulle kuuluvana kokonaisuutena.

---

**AVAINSANAT:** monimuotoisuus, monimuotoisuuden johtaminen, inklusiivisuus, työelämän monimuotoisuus, HR-prosessit, yhdenvertaisuus

## Sisällys

|       |                                                                          |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Johdanto                                                                 | 5  |
| 1.1   | Tutkimuskysymykset                                                       | 7  |
| 1.2   | Tutkimuksen rakenne                                                      | 8  |
| 2     | HR monimuotoisuuden edistäjänä                                           | 9  |
| 2.1   | Diversiteetti ja inklusiivisuus                                          | 9  |
| 2.2   | Syrjintä työelämässä                                                     | 13 |
| 2.3   | Etniset vähemmistöt työympäristössä                                      | 16 |
| 2.4   | Monimuotoisuuden johtamisen hyödyt ja haasteet HR:n roolien näkökulmasta | 19 |
| 2.4.1 | HR:n roolit Ulrichin teorian mukaan                                      | 20 |
| 2.4.2 | HR strategisena kumppanina monimuotoisuuden johtamisessa                 | 21 |
| 2.4.3 | HR:n rooli inklusiivisen muutoksen mahdollistajana                       | 23 |
| 2.4.4 | HR hallinnollisen asiantuntijan roolissa                                 | 25 |
| 2.4.5 | HR työntekijöiden edustajana                                             | 27 |
| 2.5   | Yhteenveto aiemmista tutkimuksista                                       | 29 |
| 3     | Tutkimuksen toteutus                                                     | 30 |
| 3.1   | Tutkimustyön menetelmä                                                   | 30 |
| 3.2   | Tutkimuksen aineisto ja sen keruu                                        | 31 |
| 3.3   | Aineiston analyysi                                                       | 35 |
| 4     | Tutkimustulokset                                                         | 36 |
| 4.1   | HR:n rooli monimuotoisuuden johtamisessa                                 | 36 |
| 4.2   | Inklusiivisuuden toteutuminen käytännössä                                | 40 |
| 4.3   | Monimuotoisuuden hyödyt                                                  | 45 |
| 4.4   | Haasteet monimuotoisuuden johtamisessa                                   | 47 |
| 4.5   | Tulevaisuuden näkymät                                                    | 50 |
| 4.6   | Yhteenveto tuloksista                                                    | 54 |
| 5     | Pohdinta                                                                 | 55 |
| 5.1   | Tulosten vertailu                                                        | 55 |

|     |                                                  |    |
|-----|--------------------------------------------------|----|
| 5.2 | Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet              | 57 |
| 5.3 | Johtopäätökset                                   | 59 |
| 5.4 | Jatkotutkimusaiheet                              | 61 |
|     | Lähteet                                          | 63 |
|     | Liitteet                                         | 70 |
|     | Liite 1. Haastattelukutsu                        | 70 |
|     | Liite 2. Tutkimuslupa                            | 72 |
|     | Liite 3. Haastattelukysymykset                   | 73 |
|     | Liite 4. Tekoälyn käyttö pro gradu -tutkielmassa | 75 |

## Kuviot

|          |                                                               |    |
|----------|---------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. | Monimuotoisuuden johtamisen vaiheet .....                     | 24 |
| Kuvio 2. | Teemahaastattelun pääteemat tutkimuskysymysten pohjalta ..... | 33 |

## Taulukot

|             |                                                                                          |    |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Taulukko 1. | HR:n roolit monimuotoisuuden johtamisessa Ulrichin (1997) HR-rooliteoriaa mukaillen..... | 20 |
| Taulukko 2. | Aiemmat tutkimukset.....                                                                 | 29 |
| Taulukko 3. | Haastateltavien taustatiedot. ....                                                       | 34 |
| Taulukko 4. | Tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin .....                                            | 54 |

## Liitetaulukot

|                  |                                                 |    |
|------------------|-------------------------------------------------|----|
| Liitetaulukko 1. | HR:n rooli monimuotoisuuden johtamisessa.....   | 76 |
| Liitetaulukko 2. | Inklusiivisuuden toteutuminen käytännössä ..... | 77 |
| Liitetaulukko 3. | Monimuotoisuuden hyödyt .....                   | 78 |
| Liitetaulukko 4. | Haasteet monimuotoisuuden johtamisessa .....    | 79 |
| Liitetaulukko 5. | Tulevaisuuden näkymät .....                     | 80 |

# 1 Johdanto

Työntekijöiden monimuotoisuus ja työelämän inklusiivisuus ovat nousseet viime vuosikymmeninä keskeisiksi teemoiksi niin yhteiskunnallisessa keskustelussa kuin organisaatioiden strategioissa. Globalisaatio, ikääntyvä väestö ja yhteiskunnalliset muutokset ovat lisänneet työyhteisöjen moninaisuutta. Työyhteisöt koostuvat yhä useammista eri ikäisistä, eri sukupuolia edustavista ja eri taustan omaavista työntekijöistä. Monimuotoinen henkilöstö ja inklusiivinen työyhteisö nähdään oikein johdettuina merkittävinä valtteina organisaatioiden tuloksellisuudelle. (Kasih ja muut, 2024.)

Monimuotoisuuden johtamisessa ei ole kuitenkaan kyse vain liiketoiminnallisesta ja taloudellisesta hyödystä, vaan se on myös organisaatioiden eettinen velvollisuus ja osa laajempaa yhteiskunnallista vastuuta (Rabl ja muut, 2020, s. 531). Suomalaista työelämää ohjaava lainsäädäntö, kuten esimerkiksi yhdenvertaisuuslaki ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta velvoittavat työnantajia ehkäisemään syrjivää toimintaa sekä edistämään yhdenvertaisuutta työyhteisöissä (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986). Aiemman tutkimuksen mukaan moninainen henkilöstö ja inklusiivisesti johdettu työympäristö voivat lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta, innovatiivisuutta ja tehokkuutta. Näiden hyötyjen saavuttaminen edellyttää kuitenkin aktiivista, tavoitteellista ja systemaattista monimuotoisuuden johtamista. (Li & Tang, 2022.)

Organisaatioiden henkilöstöhallinnolla eli HR:llä on keskeinen rooli monimuotoisuuden johtamisessa. HR-funktio toimii organisaatioissa linkkinä ylimmän johdon, esihenkilöiden ja muun henkilöstön välillä. HR:n vastuulla ovat useat erilaiset henkilöstöön liittyvät toiminnot, kuten rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen ja palkitseminen (Viitala, 2014). Näiden toimintojen kautta HR voi vaikuttaa siihen, miten yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus toteutuvat organisaatiossa.

HR:n vastuulle kuuluu perinteisesti yhdenvertaisuutta ja inklusiivisuutta tukevien prosessien luominen, toimeenpano ja kehittäminen. Prosessit eivät vielä itsessään takaa inklusiivista työyhteisöä, jonka vuoksi on tärkeää, että luotuja käytäntöjä hyödynnetään konkretiassa ja niiden toteutumista seurataan jatkuvasti. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että yhdenvertaiset käytännöt eivät ole systemaattisesti käytössä kaikissa organisaatioissa, vaikka organisaatioiden strategia ja viestintä korostaisivatkin monimuotoisuuden merkitystä. Monimuotoisuus saattaa usein jäädä abstraktille tasolle vailla konkreettisia tekoja ja käytäntöjä (Mor Barak ja muut, 2021, s. 840–871).

Monimuotoisuuden johtamista on tutkittu aiemmin useista eri näkökulmista niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Suomessa tehdyssä aiemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu muun muassa työelämän tasa-arvon toteutumista ja työyhteisöjen monimuotoisuutta (Ylöstalo, 2016). Suomessa on tutkittu myös esimerkiksi maahanmuuttajien työllistymistä (STTK, 2025). Menetelmällisesti nämä tutkimukset ovat olleet sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia. Työterveyslaitoksen kvantitatiivisesti toteutettu Monimuotoisuusbarometri (2016) pyrki selvittämään HR-ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksessa tarkasteltiin muun muassa iän merkitystä työyhteisössä, etnisen monimuotoisuuden hyötyjä sekä sukupuolen vaikutusta työyhteisöissä. (Monimuotoisuusbarometri, 2016.)

Kansainvälisessä tutkimuksessa monimuotoisuuden johtamista on tarkasteltu muun muassa organisaatioiden innovatiivisuuden, työntekijöiden sitoutuneisuuden ja tuloksellisuuden näkökulmista. Nämä tutkimukset ovat myös olleet sekä määrällisiä että laadullisia. (Shore ja muut, 2018; Ashikali & Groeneveld, 2015, s. 148.)

Aiemmissa tutkimuksissa aihetta on tarkasteltu ensisijaisesti työntekijöiden kokemusten tai monimuotoisuuden organisaatiovaikutusten kautta (Tran & Choi, 2019; Shore ja muut, 2018). Sen sijaan vähemmälle huomiolle on jäänyt se, miten HR-ammattilaiset kokevat oman roolinsa monimuotoisuuden johtamisessa ja miten asetetut monimuotoisuustavoitteet toteutetaan käytännön tasolla. Tutkimusta siitä, miten

asetetut monimuotoisuustavoitteet konkretisoituvat HR:n työssä sekä millaisia haasteita HR-ammattilaiset kokevat, on vähäistä. Aiempi tutkimus viittaa siihen, etteivät luodut strategiat ja viestityt arvot aina kohtaa käytännön toiminnan kanssa, jolloin monimuotoisuustyö jää abstraktille tasolle. (Ahmed, 2007, s. 248–249; Mor Barak ja muut, 2021, s. 840–871).

Tässä pro gradu -tutkielmassa näkökulmaksi on valittu HR-ammattilaisten kokemukset sekä käytännön tasolla toteutetut toimet monimuotoisuuden johtamisessa. Pro gradu -tutkimus tuottaa täten uutta näkökulmaa erityisesti suomalaisen työelämän kontekstissa.

## **1.1 Tutkimuskysymykset**

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on kuvata HR:n työtä monimuotoisuuden johtamisessa eri toimialojen organisaatioissa sekä tarkastella monimuotoisuuden johtamisen ilmenemistä käytännössä. Tutkimuksessa selvitetään HR-asiantuntijoiden kokemuksia heidän oman työnsä näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen rooli HR:llä on monimuotoisuuden johtamisessa?
2. Miten HR:n rooli ja vastuut monimuotoisuuden johtamisessa toteutuvat konkreettisesti organisaatioiden toiminnassa?
3. Millaisia hyötyjä HR-ammattilaiset kokevat monimuotoisuuden johtamisella olevan organisaatiolle?
4. Millaisia haasteita HR kohtaa monimuotoisuuden johtamisessa?
5. Millaisia tulevaisuuden näkymiä HR-ammattilaisilla on monimuotoisuuden johtamisesta?

Tutkielman aihe on rajattu käsittelemään monimuotoisuutta erityisesti sukupuolen, iän ja etnisen taustan näkökulmista. Lisäksi tutkimuksessa sivutaan muita monimuotoisuuden osa-alueita, kuten uskontoa, koulutusta ja perhetilannetta, siltä osin

kuin ne nousevat esiin haastatteluissa. Valittuun rajaukseen vaikuttivat eri tekijät, kuten se, että nämä monimuotoisuuden ulottuvuudet ovat työelämässä näkyviä ja yhteiskunnallisesti merkittäviä. Myös suomalainen lainsäädäntö ottaa kantaa näihin tekijöihin.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Pro gradu -tutkielma muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitellään tutkimuskysymykset sekä taustoitetaan käsiteltävän aiheen tärkeyttä, ajankohtaisuutta ja rajausta.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu luvusta 2. Siinä käsitellään monimuotoisuuden eri osa-alueita työelämässä. Laajan kattotermin alta syvennyttään tarkemmin sukupuolijakaumaan, ikäsyrrjintään ja etnisiin vähemmistöihin työympäristöissä. Luvussa sivutaan muitakin monimuotoisuuden osa-alueita. Luvussa 2 käsitellään tämän lisäksi henkilöstöhallinnon eli HR:n roolia monimuotoisuuden johtamisessa. Työelämässä monimuotoisuuskysymykset ovat usein HR:n vastuulla ja sillä on keskeinen rooli monimuotoisuuskäytäntöjen luomisessa, toimeenpanossa ja kehittämisessä. Tässä luvussa HR:n roolia tarkastellaan Dave Ulrichin (1997) HR-rooliteorian kautta.

Luvussa 3 kuvataan tutkimustyön toteutus esittelemällä tutkimustyön menetelmä sekä avaamalla, miten aineisto kerättiin ja analysoitiin. Luvussa 4 esitetään tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin. Luvussa 5 verrataan saatuja tuloksia aiempiin sekä arvioidaan tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia. Luvussa esitellään myös johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet.

## 2 HR monimuotoisuuden edistäjänä

Tässä luvussa kuvataan HR:n roolia monimuotoisuuden edistäjänä. Luvussa määritellään monimuotoisuuden eri ilmentymiä sekä niiden hyötyjä ja haasteita Dave Ulrichin (1997) HR-rooliteorian näkökulmasta.

### 2.1 Diversiteetti ja inklusiivisuus

Työelämässä monimuotoisuudella eli diversiteetillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka erottavat työntekijät toisistaan. Henkilöstön monimuotoisuus voi ilmetä esimerkiksi sukupuolen, iän, etnisen taustan, kulttuurin, perhetilanteen, uskonnon ja koulutuksen kautta. (Sippola, 2007, s. 52.) Monimuotoisuus ei kuitenkaan rajoitu vain edellä mainittuihin näkyviin ja tunnistettaviin ominaisuuksiin, vaan siihen sisältyy myös vaikeammin nähtäviä ulottuvuuksia, kuten henkilön arvot, kokemukset ja identiteetit (Työturvallisuuskeskus, 2023). Monimuotoisuus on laaja käsite ja sen tulkinta muuttuu ja laajenee jatkuvasti. Tässä pro gradu -tutkielmassa diversiteetin eri osa-alueita käsitellään vaihtelevassa laajuudessa.

Siinä missä monimuotoisuus kuvaa työyhteisön rakenteellisia eroavaisuuksia, inklusiivisuus viittaa siihen, miten nämä erilaiset ominaisuudet huomioidaan ja hyväksytään käytännössä (Ricco & Guerci, 2014, s. 236). Inklusiivisuuden käsite kuvaa toimintatapaa ja tilaa, jossa henkilö kokee tulevansa hyväksytyksi ja arvostetuksi omana itsenään. Inklusiivinen työyhteisö on psykologisesti turvallinen eri vähemmistöihin kuuluville ja erilaisista taustoista tuleville työntekijöille. (Dalessandro & Lovell, 2024.) Termi kuvaa osallisuutta, mukaan ottamista ja syrjimättömyyttä (Työterveyslaitos, 2026). Inklusiivisessa ja psykologisesti turvallisessa organisaatiossa työntekijä kokee, että hänen eroavaisuutensa hyväksytään ja häntä arvostetaan työyhteisön jäsenenä.

Psykologisesti turvallinen työyhteisö on keskeinen edellytys inklusiivisuuden toteutumiselle (Haavasoja ja muut, 2023, s. 7). Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan, että jokainen uskaltaa työyhteisössä taustastaan tai asemastaan

riippumatta tuoda esille omia näkemyksiään ja huoliaan. Inklusiivisessa työyhteisössä työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta riippumatta siitä, kuuluvatko he vähemmistöihin esimerkiksi uskonnon tai etnisen taustan perusteella (Dalessandro & Lovell, 2024). Inklusiivinen työyhteisö tukee myös niitä työntekijöitä, jotka kuuluvat niin kutsuttuun valtavirtaan (Machado & Davim, 2018, s. 74). Inklusiivinen johtaminen lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta (Tran & Choi, 2019).

Tässä tutkielmassa monimuotoisuutta tarkastellaan pääosin etnisen taustan, iän ja sukupuolen kontekstissa. Nämä osa-alueet ovat keskeisiä aiemman tutkimuksen kannalta. Tämän lisäksi ne ovat alueita, joissa on tunnistettu syrjintää ja epäoikeudenmukaisuutta ja joita suojaamaan on luotu lainsäädäntöä. Pro gradussa sivutaan myös perhetilannetta ja uskontoa monimuotoisuuden osa-alueina.

Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus ovat muodostuneet vakiintuneiksi periaatteiksi nykyajan työelämässä, ja organisaatiot pyrkivät osoittamaan sitoutumisensa näiden edistämiseen toiminnallaan. Yhteiskunnallisesti syrjittyjä ihmisryhmiä, kuten esimerkiksi eri etnisiä ryhmiä, naisia ja seksuaalivähemmistöjä suojaamaan on luotu lainsäädäntöjä, joita työnantajien tulee noudattaa. (Shore ja muut, 2018.) Suomessa syrjinnältä työelämässä suojaavat muun muassa Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986), Työsopimuslaki (55/2001) sekä Rikoslaki (39/1889). Myös Suomen perustuslain (731/1999) kuudennen pykälän mukaan ketään ei saa asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella ilman hyväksyttävää perustetta.

Monimuotoisuus ja inklusiivisuus ovat toisiaan täydentäviä. Kun monimuotoisuus kuvaa yksilöiden eroavaisuuksia, inklusiivisuus viittaa yhteisöön, jossa nämä eroavaisuudet hyväksytään ja nähdään voimavaroina (Chung ja muut, 2019, s. 76). Tällaisessa työympäristössä organisaatio pitää huolen resurssien oikeudenmukaisesta jakaantumisesta ja pitää jokaista työntekijää tärkeänä osana organisaatiota.

Oikeudenmukaisia toimia ovat muun muassa oikeudenmukaiset henkilöstöhallintokäytännöt, kuten oikeudenmukainen palkkaus, koulutustarpeiden arviointi sekä eteneminen uralla. Inklusiivisessa ympäristössä monimuotoisuuden hyödyt nousevat esiin (Nishii, 2013).

Inklusiivisten arvojen toteutumiseksi yrityksen on tehtävä konkreettisia toimia ja omaksuttava tarvittaessa uudet ajatus- ja toimintamallit. Usein arvojen toteuttaminen jää abstraktille tasolle ilman käytännön tekoja. Tällaisissa tilanteissa organisaatio voi ymmärtämättään harjoittaa syrjintää. (Ahmed, 2007, s. 248–249.) Ennen kuin syrjintää on mahdollista tunnistaa, on tunnistettava, mitä monimuotoisuus on ja mitkä sen mahdolliset vaikutukset organisaation kannalta olisivat. Monimuotoisuuden tulisi olla aihe, josta jokainen organisaation jäsen olisi tietoinen ja halukas edistämään sen toteutumista. Monimuotoisuudesta viestimisen tulisi olla osa yrityksen monimuotoisuustyön strategiaa, jotta koko henkilöstö ymmärtäisi diversiteetin ja inklusiivisuuden hyödyt. (Ricco & Guerci, 2014, s. 235.)

Syrjinnän ollessa ajoittain tahatonta, on tärkeää, että organisaatioissa ymmärretään syrjiviä rakenteita. Monimuotoisuuden määritelmä ja sisältö ovat jatkuvasti kehittyviä, ja uutta informaatiota tulee paljon ja usein. Ajan tasalla pysyminen sekä halu oppia ja ymmärtää uutta ovat välttämättömiä inklusiivisuuden saavuttamiseksi. Uusien kulttuurien opettelu sekä syrjivien toimintamallien tunnistaminen vievät aikaa, mutta ne ovat olennaisia tekijöitä esimerkiksi toimivan monikulttuurisen työyhteisön saavuttamiseksi. (Bezrukova ja muut, 2024.)

Monimuotoinen työyhteisö houkuttelee uusia osaajia organisaatioihin. Se nähdään myös kilpailuetuna, jossa erilaiset ihmiset tuovat organisaatioon sitoutuneisuutta, innovatiivisuutta ja osaamista. (Shore ja muut, 2018.) Diversiteetti voi työyhteisössä parantaa myös päätöksenteon laatua (Ashikali & Groeneveld, 2015, s. 148). Inklusiivisuutta voi edistää monin eri keinoin. Pelkkä monimuotoinen henkilöstö ei riitä

saavuttamaan diversiteetin etuja, vaan tärkeämpää on sen soveltaminen usealla eri tasolla inklusiivisuuden saavuttamiseksi. (Lorenzo & Reeves, 2018, s. 5.)

Ihmiselle on tavanomaista hakeutua kaltaistensa henkilöiden seuraan; inklusiivisuus ei täten synny luonnostaan. Inklusiivisen työyhteisön saavuttaminen edellyttää sen merkityksen tiedostamista, tavoitteiden asettamista sekä aktiivista ja jatkuvaa monimuotoisuuden johtamista. (Mennala, 2021.) Vaikka monimuotoisuuden katsotaan usein vaikuttavan positiivisesti työhön ja henkilöstöön, voi se vaikuttaa myös negatiivisesti vähentämällä samastumisen kokemusta. Samastumisen puute voi vähentää sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä (Ashikali & Groeneveld, 2015, s. 148).

Vaikka inklusiivinen työyhteisö ja täten inklusiiviset johtajat ovat useiden näyttöjen mukaan parantaneet organisaation tehokkuutta, valitsevat organisaatiot edelleen usein johtajia, jotka eivät harjoita inklusiivisuutta toiminnassaan (Mor Barak ja muut, 2024, s. 551–569). Inklusiivinen johtaja on avoin, tavoitettavissa ja kuuntelee jokaisen tarpeita luoden psykologisesti turvallisen tilan (Carmeli ja muut, 2010, s. 250–251). Organisaatiolla on merkittävä rooli edistää uusien inklusiivisten johtajien syntymistä, tarjoamalla ura- ja etenemismahdollisuuksia henkilöille, jotka tulevat aliedustetuista taustoista, mutta omaavat myös hyviä johtajuusominaisuuksia (Mor Barak ja muut, 2024, s. 551–569).

Monimuotoisuuden johtamista käsitellessä tulee ymmärtää, että yritystoimintaa ohjaavat taloudelliset realiteetit, organisaatioiden strategia sekä pyrkimys tuloksellisuuteen. Kuten useat edellä mainitut tutkimukset osoittavat, monimuotoisuuden lisäämisellä pyritään lisäämään organisaatioiden taloudellista hyötyä. Tällöin monimuotoisuus on välinearvo eikä itseisarvo. On syytä pohtia, miten eri vähemmistön edustajat nähdään organisaatioissa, kun monimuotoisuutta tarkastellaan ensisijaisesti taloudellisena hyötynä.

## 2.2 Syrjintä työelämässä

### Syrjintä sukupuolen perusteella

Sukupuoli on yksi näkyvimpiä ja eniten tutkittuja monimuotoisuuden ulottuvuuksia työelämässä. Sukupuolten välinen tasa-arvo on monimuotoisuuden osa-alue, jonka eteen on tehty suhteessa moneen muuhun diversiteetin osa-alueeseen enemmän työtä. Suomessa sukupuolittuneeseen syrjintään ja epätasa-arvoon puuttuu esimerkiksi laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986). Useat toimialat ovat kuitenkin edelleen hyvin sukupuolittuneita. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysala on perinteisesti naisvaltainen, kun taas rakennus- ja teknologiaala työllistävät edelleen enemmän miehiä. (Tilastokeskus, 2023.) Tämä ilmiö ei johdu pelkästään yksilöiden valinnoista, vaan se heijastaa myös laajempia kulttuurisia normeja.

Epätasainen sukupuolijakauma ei rajoitu koskemaan pelkästään eri toimialoja, vaan sitä esiintyy myös organisaatioiden sisäisissä hierarkioissa. Naisten aliedustus organisaatioiden johtotehtävissä voi johtaa korkeaan vaihtuvuuteen ja henkilöstön heikkoon sitoutumiseen. Sukupuolten epätasainen edustus näkyy erityisesti naisten aliedustuksena organisaatioiden johtotehtävissä (Huhta & Myllyntaus, 2023). Naisten koulutustaso on Suomessa keskimäärin korkea, mutta silti heidän osuutensa ylimmissä johtotehtävissä on miehiä matalampi. Lasikatto-metafora kuvaa läpinäkyvää estettä, joka estää naisia pääsemästä organisaatioiden korkeimpiin rooleihin siitä huolimatta, että heillä olisi tehtävään vaadittava pätevyys ja osaaminen (Powell & Butterfield, 2015).

Johtajuutta on perinteisesti pidetty maskuliinisena ominaisuutena, ja miehiä täten luontaisempina johtajina suhteessa naisiin. Vahvat stereotypiat vaikuttavat vielä nykypäivänäkin siihen, ketkä nähdään potentiaalisina johtajina ja kenellä on mahdollisuus edetä organisaation hierarkiassa. Hyvään johtajaan liitetään yhä tänä päivänä piirteitä, joita pidetään perinteisesti maskuliinisina. Nämä perinteiset käsitykset ohjaavat edelleen organisaatioiden toimintaa, mikä ylläpitää sukupuolten välistä epätasa-arvoa. Organisaatioiden inklusiivisella ilmapiirillä voidaan vaikuttaa

merkittävästi siihen, miten eri sukupuolten edustajat asettavat uratavoitteitaan. (Powell & Butterfield, 2015.)

Yksi keskeisimmistä sukupuolten välistä epätasa-arvoa ylläpitävistä tekijöistä liittyy perhevapaisiin ja laajemmin yhteiskunnalliseen ilmiöön, jossa naisella on suurempi hoivavastuu. Vaikka perhevapaita uudistettiin Suomessa vuonna 2022, jäivät naiset edelleen miehiä pidemmäksi ajaksi perhevapaille, mikä on yleinen syy naisten urakehityksen hidastumiselle tai katkeamiselle. Tämä heikentää naisten etenemismahdollisuuksia ja osaamisen kehittämistä työelämässä. (Eduskunta, 2022.) Naiset hoitavat perinteisesti omien lastensa lisäksi omia vanhempiaan miehiä useammin, mikä voi johtaa myös naispuolisten työntekijöiden suurempaan vaihtuvuuteen ja urakehityksen hidastumiseen (Machado & Davim, 2018, s. 97).

Myös sukupuolten väliset palkkaerot ovat näkyvä ongelma vielä nykypäivänäkin työelämässä. Naisten ja miesten välisten palkkaerojen taustalla vaikuttavat aiemmin mainitut hoivatekijät ja täten urakehityksen hidastuminen. Perinteisesti on ajateltu, että naisten matalampaan palkkaan on vaikuttanut se, että he neuvottelevat miehiä harvemmin palkankorotuksia. Toisaalta naiset saattavat myös saada alkujaankin matalampia tarjouksia, joista neuvottelut alkavat. (Sterling & Wang, 2025.)

### **Syrjintä iän perusteella**

Ikä on yksi yleisimmistä syrjintäperusteista työelämässä. Ikäsyrjintä voi koskea henkilöstöä työuran eri vaiheissa niin uransa alkuvaiheessa olevia nuoria kuin ikääntyneempiäkin työntekijöitä. (Machado & Davim, 2018, s. 98). Ageismin eli ikäsyrjinnän nähdään kuitenkin useammin koskettavan ikääntyneitä ihmisiä (Ahosola ja muut, 2024, s. 10). Iän perusteella tapahtuva syrjintä voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän rekrytointiin, urakehitykseen ja sitoutuneisuuteen (Machado & Davim, 2018, s. 98.) Ikään liittyvät stereotypiat koskevat työelämässä useammin naisia kuin miehiä. Naiset koetaan usein joko liian nuoriksi tai liian vanhoiksi, kun taas miehen ikää ei

arvioida samalla tavalla (Thrasher ja muut, 2023). Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) Suomessa kieltää ikäsyrrjinnän.

Suomen väestörakenne tekee keskustelun ikäsyrrjinnästä erityisen ajankohtaiseksi. Vuonna 2024 Suomen väkiluku oli noin 5,6 miljoonaa ja 65 vuotta täyttäneiden osuus väestöstä oli 23,6 %. Väestön ikääntymisen ja ikäjakauman epätasaisuuden seurauksena myös eläkeikää on nostettu ja työurat ovat pidentyneet. (Tilastokeskus, 2024.) Väestön ikääntyminen tarkoittaa myös sitä, että eri sukupolvien edustajia työskentelee organisaatioissa samanaikaisesti. Monisukupolvisuus korostaa ikäjohtamisen huomioimisen tärkeyttä. Eri sukupolvilla voi olla perinteisesti erilaisia arvoja, työskentelytapoja, odotuksia johtamistavalle sekä ylipäättään odotuksia työelämältä. Tämä edellyttää kykyä tunnistaa ja hyödyntää näitä eroavaisuuksia monimuotoisuuden johtamisessa. Eri sukupolvien edustajien samanaikainen työskentely voi parhaimmillaan edistää uusien näkökulmien syntymistä ja kokemusperäistä osaamista. (Waligóra, 2024, s. 3.)

Erilaiset ikäsidonnaiset tekijät vaikuttavat työntekijän työkykyyn eri tavoin eri elämän vaiheissa ja ne on hyvä huomioida myös johtamisessa. Työkykyyn vaikuttavia ikäsidonnaisia tekijöitä ovat muun muassa elämäntilanne, työkokemus, sukupolvierot, ikäasenteet ja ammattitaidon kehittäminen. (Lundell ja muut, 2011, s. 290.) Onnistuneella ikäjohtamisella pyritään yhdenvertaisuuden edistämisen lisäksi usein taloudellisen tehokkuuden kasvattamiseen (Halme & Aaltio, 2011, s. 225).

Ikä ei ole ainoastaan biologinen tekijä, vaan se on myös sosiaalisesti rakentunut käsite. Työelämässä ikä yhdistetään usein oletuksiin kokemuksesta ja osaamisesta, vaikka nämä oletukset eivät välttämättä perustu yksilön ominaisuuksiin ja suoriutumiseen, vaan yleisiin ikään liitettyihin oletuksiin ja stereotypioihin. Ikäsyrrjintä ilmenee työelämässä monin eri tavoin. Sitä voi esiintyä esimerkiksi rekrytointiprosesseissa, urakehityksessä, kouluttautumismahdollisuuksien tarjoamisessa ja joustavuuden mahdollistamisessa. Stereotyyppisesti ikääntyneempiä työntekijöitä saatetaan pitää muutosvastaisina ja

teknisiltä taidoiltaan heikompina, kun taas nuorempia työntekijöitä voidaan pitää kokemattomina ja heikommin sitoutuneina. (Thrasher ja muut, 2023)

Nuoremmilla työntekijöillä ikäsyryjä voi ilmetä esimerkiksi rajallisina etenemismahdollisuuksina sekä epäluottamuksena sitoutumista ja osaamista kohtaan. Nuoremman sukupolven näkemyksiä ei välttämättä oteta työyhteisössä mukaan päätöksentekoon, mikä voi hidastaa ammatillista kehittymistä ja vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Viitasalo, 2016, s. 7–8.)

Ikäsidonnaiset tekijät, kuten elämätilanne, terveys ja työkyky korostuvat erityisesti ikääntyvän henkilöstön kohdalla. Nämä eivät ole kuitenkaan suoraan sidonnaisia ikään, vaan näihin voivat vaikuttaa monet yksilölliset sekä myös organisatoriset tekijät. Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemisessa on tärkeää huomioida työn vaatimukset, työhyvinvointi ja johtamiskäytännöt. Joustava työaika ja -tapa, mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen sekä työn räätälöintiin ovat keskeisiä. Työn räätälöinti vaikuttaa myönteisesti työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen erityisesti ikääntyneemmällä työntekijöillä. (Wei ja muut, 2026, s. 7–8). Positiivisten ikäasenteiden vahvistaminen vaatii tietoisuuden lisäämistä, esihenkilöiden kouluttamista sekä avointa ja reflektointia asennetta.

## **2.3 Etniset vähemmistöt työympäristössä**

Etnisen alkuperän määrittely on haastavaa sen laajuuden vuoksi. Etnisyys on sosiaalinen konstruktio, eli sen merkitys vaihtelee riippuen siitä, missä kontekstissa sitä tarkastellaan. Etnistä alkuperää voidaan tarkastella muun muassa syntyperän, kielen, asuinalueen, uskonnon ja kulttuurin kautta, mutta yksittäiset tekijät eivät yksinään määrittele henkilön etnisyyttä. Erilaisia etnisyyden tunnusmerkkejä on useita, ja ne toimivat yhdessä. (Suyemoto ja muut, 2020.) Suomessa etnisiin vähemmistöihin kuuluvia ryhmiä ovat muun muassa saamelaiset ja romanit. Etnisiin vähemmistöihin kuuluvat myös maahanmuuttajataustaiset henkilöt sekä muut kansalliset vähemmistöt. (Tiilikainen, 2007.)

Etniseen vähemmistöön kuuluvilla henkilöillä voi olla valtauskonnosta poikkeava uskonto tai valtakielestä poikkeava äidinkieli. Suomen työturvallisuuslain (738/2002) 14. pykälä edellyttää, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön sekä turvallisiin työtapoihin. Työelämässä onnistuneella perehdyttämisellä on merkittävä rooli vieraskielisen henkilön työyhteisöön integroitumisen kanssa. Perehdytykseen tulisi varata tarpeeksi aikaa, jotta vieraskielinen työntekijä ehtii oppia tärkeimmät toiminnot. Työntekijän ymmärtämisen varmistamiseksi voidaan hyödyntää esimerkiksi tulkkia tai harkita perehdytysmateriaalien kääntämistä työntekijän omalle äidinkielelle. Perehdytyksessä tulisi myös välttää liiallista ammattisanaston käyttöä erityisesti, jos perehdytyskieli ei ole perehdytettävän oma äidinkieli. Puhetavan tulisi olla mahdollisimman selkeää ja helposti ymmärrettävää. Aloilla, joilla työturvallisuus on erityisen tarkkaa, on tärkeää varmistaa eri tavoin, että perehdytettävä on ymmärtänyt työturvallisuuskäytännöt. Tähän voi käyttää apuna esimerkiksi työparia, jonka kanssa uusi työntekijä voisi työskennellä ensimmäiset työpäivänsä. (Haavasoja ja muut, 2023, s. 6–11.)

Uuden etniseen vähemmistöön kuuluvan työntekijän kulttuuriin perehtyminen on myös perehdyttäjälle tärkeää. Joissain kulttuureissa kysymysten esittäminen nähdään epäkohteliaana. Tällaisissa tilanteissa perehdyttäjän on tärkeä osoittaa perehdytettävälle, että kysymysten esittäminen on perehdytysvaiheessa tärkeää ja hyödyllistä. Puhutun tiedon lisäksi perehdytyksessä voidaan hyödyntää visuaalisia menetelmiä, kuten videoita sekä kuvia työtehtävistä ja toiminnoista tukemaan ymmärtämistä. Kulttuurillisena haasteena voi olla myös niin sanottu liiallinen tunnollisuus, joka aiheuttaa sen, että omia voimavaroja saatetaan venyttää liikaa, mikä voi johtaa esimerkiksi sairaana työskentelyyn. (Airila ja muut, 2018, s. 6–7).

Uskonto on keskeinen osa monen ihmisen etnistä ja kulttuurista identiteettiä. Työyhteisöissä on tärkeää huomioida uskontoon liittyvät käytännöt, kuten rukoulu, juhlapyhät sekä pukeutuminen. Yksi inklusiivisuuden keskeinen kysymys on, onko esimerkiksi islaminuskoisella työntekijällä oikeus harjoittaa omaa uskontoaan ja rukoilla työaikana tai työpaikalla. Inklusiivisuuden näkökulmasta työnantajan ei tulisi ilman

hyväksyttävää syytä estää uskonnonharjoittamista työpaikalla taukojen aikana. Suomessa uskonnonvapautta suojaa Suomen perustuslaki (731/1999).

Organisaation linjauksia suunnitellessa on hyvä pohtia niin sanottua ”fairness vs. sameness” -kysymystä: tarkoittaako tasa-arvo kaikille samanlaista kohtelua (sameness) vai jokaisen työntekijän taustan huomioon ottavaa oikeudenmukaista toimintaa (fairness). Tasa-arvoisella kohtelulla pyritään suojelemaan heikommassa asemassa olevia, kuten esimerkiksi naisia, etnisiä vähemmistöjä, vammaisia tai valtauskonnosta poikkeavan uskonnon harjoittajia eikä aina yhdenmukaistamaan kaikkea kaikille samaksi. (Sippola, 2007, s. 23–25.) Työntekijöiden erilainen kohtelu ei suoraan tee siitä syrjivää toimintaa. Erilainen kohtelu tulee perustella ja perusteluiden tulee olla oikeasuhteisia tavoitteeseen nähden. (Haavasoja ja muut, 2023, s. 33–34.)

Organisaatiolla on mahdollisuus kieltää esimerkiksi islamin uskossa käytettävän hijab-huivin käyttö, jos sitä voidaan pitää työturvallisuusriskinä. Organisaation kieltäessä uskonnollisen vaatetuksen, tulee päätöksen olla linjassa todellisen tarpeen kanssa. Organisaatio voi kieltää hijab-huivin käytön myös esimerkiksi ehkäistäkseen sosiaalisia konflikteja. (Euroopan Unionin tuomioistuin, 2021.) Myös uskonnollisten symbolien näyttäminen työpaikalla voi olla rajoitettua, jos organisaatio haluaa näyttäytyä mahdollisimman neutraalina. Tällaisissa tapauksissa on kuitenkin haasteellisempaa arvioida toiminnan syrjivyyttä.

Suomessa virallisia juhlapyhiä ovat kalenteriin merkityt pyhäpäivät. Eri toimialojen työehtosopimuksissa on määritelty, miten suomalaisten pyhinä tehty työ ja niiden korvaukset määräytyvät. Kirkollisia pyhiä ovat esimerkiksi joulupäivä, uudenvuodenpäivä, pitkäperjantai ja pääsiäispäivä. (Palvelualojen ammattiliitto, 2025.) Valtauskonnosta poikkeavan uskonnon omaavalla työntekijällä ei ole siis suoraa oikeutta saada oman uskontonsa juhlapyhiä vapaaksi.

Monimuotoisella työyhteisöllä nähdään useita hyötyjä. Erilaisten ihmisten eriävät ajattelumallit tekevät työyhteisöistä luovempia ja innovatiivisempia. Monikulttuurinen työympäristö voi tuoda myös merkittävää lisäarvoa esimerkiksi asiakaspalveluun. Samankaltaisen kulttuuritaustan omaava työntekijä voi luontevammin ymmärtää toista saman etnisen taustan omaavaa asiakasta ja hänen tarpeitaan kantasuomalaista paremmin. Erilaisesta kulttuurista tuleva voi ymmärtää myös oman kulttuuritaustansa kulutus- ja ostotottumuksista enemmän. (Haavasoja ja muut, 2023, s. 18.)

## **2.4 Monimuotoisuuden johtamisen hyödyt ja haasteet HR:n roolien näkökulmasta**

Vaikka monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden merkitys työelämässä on laajalti tunnistettu, ei niiden toteutuminen tapahdu ilman konkreettisia toimia. Aiempi tutkimus (Ahmed, 2007, s. 248–249) osoittaa, etteivät organisaatioiden arvot ja strategia ole aina linjassa arjen käytäntöjen kanssa. On siis keskeistä pohtia, miten monimuotoisuutta johdetaan käytännössä, ketkä ovat vastuussa siitä ja mitä hyötyjä ja haasteita se tuo.

HR on organisaation strateginen ja operatiivinen funktio, jonka keskeisenä tehtävänä voidaan nähdä henkilöstön osaamisen, tehokkuuden, hyvinvoinnin ja sitoutumisen varmistamisen kautta vaikuttaminen organisaation tuloksellisuuteen. Organisaatiot pyrkivät jatkuvasti lisäämään tehokkuutta ja täten saamaan mahdollisimman paljon irti resursseistaan eli myös henkilöstöstään. Henkilöstö siis vaikuttaa tehokkuuteen esimerkiksi sairauspoissaolojen määrään, rekrytoinnin onnistumisen ja osaamisen kautta. Suuret sairauspoissaolomäärät vähentävät tehokkuutta ja hitaat ja epäonnistuneet rekrytoinnit kuluttavat ajan lisäksi taloudellisia resursseja. Riittämätön osaaminen tuottaa helpommin virheitä ja hitautta. (Viitala, 2014.)

HR:n vastuulla ovat erilaiset henkilöstöön liittyvät toiminnot, kuten henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, osaamisen kehittäminen, perehdytys, työhyvinvoinnin varmistaminen, suorituksen johtaminen, palkitseminen ja

organisaatiokulttuurin kehittäminen. Nämä eivät ole vain hallinnollisia tukitoimintoja, vaan strategisia toimia. (Viitala, 2014.)

#### 2.4.1 HR:n roolit Ulrichin teorian mukaan

Tässä luvussa tarkastellaan HR:n eri rooleja, vastuualueita ja haasteita monimuotoisuuden johtamisessa. HR:n roolia organisaatiossa tarkastellaan Dave Ulrichin (1997) esittämän HR-rooli -mallin kautta. Ulrichin viitekehys jäsentää HR:n toiminnan organisaatioissa neljän roolin kautta: strategisen kumppanin (*strategic partner*), muutoksen mahdollistajan (*change agent*), hallinnollisen asiantuntijan (*administrative expert*) sekä työntekijöiden edustajan (*employee champion*). (Taulukko 1). Näiden neljän roolin avulla HR osallistuu organisaation toimintaan niin strategisesti kuin operatiivisellakin tasolla. (Ulrich, 1997, s. 24–27.)

**Taulukko 1.** HR:n roolit monimuotoisuuden johtamisessa Ulrichin (1997) HR-rooliteoriaa mukaillen.

| HR:n rooli                         | Roolin tavoite HR:n työssä                                                                                     | HR:n käytännöt monimuotoisuuden johtamisessa                                                                                   |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Strateginen kumppani</i>        | HR on osana organisaation strategian luomista ja kehittämistä.                                                 | Monimuotoisuus- ja inklusiivisuustavoitteiden asettaminen ja näiden integroiminen osaksi koko organisaation strategiaa.        |
| <i>Muutoksen mahdollistaja</i>     | HR tukee ja mahdollistaa erilaisten muutosten ja toimintatapojen täytäntöönpanoa.                              | Inklusiivisen organisaatiokulttuurin luominen muun muassa monimuotoisuus- ja anti bias -koulutusten avulla.                    |
| <i>Hallinnollinen asiantuntija</i> | HR luo ja kehittää henkilöstökäytänteitä.                                                                      | Inklusiivisten henkilöstökäytänteiden luominen, seuraaminen ja kehittäminen. Työntekijöiden yhdenvertaisena tukena toimiminen. |
| <i>Työntekijöiden edustaja</i>     | HR tukee henkilöstöä ja tuo esille heidän näkökulmansa. Toiminta lisää sitoutumista ja parempaa suoriutumista. | Työntekijöiden tukeminen tasavertaisesti ja tasavertaisen kohtelun varmistaminen koko organisaatiossa.                         |

Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan organisaation tavoitteellisia ja konkreettisia toimia, joilla monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta edistetään eri tasoilla:

yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Monimuotoinen ja inklusiivinen työyhteisö tukee oikein johdettuina niin HR:n kuin koko organisaationkin tavoitteita ja menestystä (Sippola, 2007, s. 21). Monimuotoisen henkilöstön rekrytoiminen on reaktiivista toimintaa ja proaktiivisuus syntyy vasta, kun organisaatiot panostavat monimuotoisuuden johtamiseen tavoitteenaan parantaa inklusiivisuutta (Mor Barak & Travis, 2009, s. 341–378) Keskeiseksi nouseekin kysymys siitä, miten organisaatioiden strategiset monimuotoisuustavoitteet konkretisoituvat arjen käytännön toimiksi ja millaisia haasteita HR kohtaa tämän parissa.

Ulrichin (1997) teoriaa voidaan soveltaa monimuotoisuuden johtamiseen. Strategisena kumppanina HR osallistuu organisaation strategian luomiseen ja varmistaa, että strategia tukee monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta. Muutoksen mahdollistajana HR harjoittaa muutosjohtamista erilaisissa tilanteissa, kuten nuoremman ja iäkkäämmän sukupolven työskentelytapojen yhteensovittamisessa kohti inklusiivisempaa työskentelyä. Hallinnollisen asiantuntijan roolissa HR luo, toimeenpanee ja kehittää inklusiivisia henkilöstökäytänteitä, kuten rekrytointiprosesseja, koulutuksia ja palkitsemismalleja. Työntekijöiden edustajana HR varmistaa, että inklusiivisia käytänteitä noudatetaan ja työntekijät kokevat tulevansa kohdelluksi yhdenvertaisesti.

#### **2.4.2 HR strategisena kumppanina monimuotoisuuden johtamisessa**

Strategisena kumppanina HR osallistuu monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden integroimiseen organisaation strategiaan. Tässä roolissa HR:n tulee varmistaa, että henkilöstökäytännöt tukevat organisaation strategiaa pitkällä aikavälillä. (Ulrich, 1997, s. 53–56.) Monimuotoisuuden johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että monimuotoisuus- ja inklusiivisuustavoitteet sisällytetään osaksi organisaation strategiaa eikä niitä pidetä irrallisina arvoina.

HR:n rooli organisaatiossa on tukea sisäisiä sidosryhmiä, jotta organisaatio voi menestyä. Tuloksellisuuden näkökulmasta HR:n rooli monimuotoisuuden johtamisessa on myös tärkeää. Strategisen kumppanin roolissa HR:llä on keskeinen vastuu tukea organisaation

strategisia tavoitteita edistämällä monimuotoisuutta tukevaa henkilöstöpolitiikkaa. Inklusiivisen työyhteisön on todettu lisäävän henkilöstön sitoutuneisuutta, mikä vähentää poissaoloista johtuvia kustannuksia sekä pienentää rekrytointikuluja. Sitoutuneisuuden vahvistaminen on keskeinen osa kestävästä henkilöstöjohtamisesta. (Machado & Davim, 2018, s. 82.)

Lisäksi monimuotoinen henkilöstö lisää mahdollisuuksia laajemmasta osaamisesta organisaation toimintaympäristössä. HR vastaa erilaisista prosesseista, joilla pyritään edistämään monimuotoisuuden toteutumista. Monimuotoinen henkilöstö nähdään tänä päivänä myös organisaation brändin näkökulmasta hyödyllisenä ja sitä vahvistavana (Machado & Davim, 2018, s. 81–82). Keskeinen haaste on, että monimuotoisuus jää vain strategiselle tasolle ilman konkreettisia toimenpiteitä ja prosesseja. Organisaatioiden monimuotoisuuden tärkeyden korostaminen strategiassa, arvoissa ja viestinnässä voi luoda ristiriidan käytännön toteutuksen kanssa. Tämän ratkaisemisessa HR:n rooli on keskeinen.

Ennen kuin organisaatio ja HR voivat luoda prosesseja ja toimintatapoja edistämään monimuotoista ja inklusiivista työyhteisöä, tulee heidän aloittaa nykytilan arvioinnista (Machado & Davim, 2018, s. 89–90). Nykytilanteen analysoinnissa on mahdollista hyödyntää henkilöstödataa, mikä antaa tietoa henkilöstön ikäjakaumasta, sukupuolesta sekä koulutustasosta. Tämänkaltaista dataa voi hyödyntää niiden monimuotoisuuden piirteiden tarkastelussa, jotka on mahdollista todentaa numeraalisesti. Työntekijällä voi olla tällaisten tekijöiden lisäksi myös muita monimuotoisuuden piirteitä, kuten Suomen valtauskonnosta poikkeava uskonto tai eri seksuaalinen suuntautuminen, joita ei voi varmentaa samalla tavalla. Myös työntekijän etnisiä taustaa on haastava saada tietoa.

Nykytilan analyysin pohjalta HR voi rakentaa suunnitelman monimuotoisen ja inklusiivisen työyhteisön kehittämiseksi. On keskeistä, että organisaatiotasolla jaetaan yhteinen tavoite kehittää monimuotoisuutta ja sitoudutaan siihen myös resurssien ja kustannusten osalta. (Machado & Davim, 2018, s. 90.) HR:n tulee lakisääteisten toimien,

kuten yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman lisäksi luoda toimintatapoja ja linjauksia esimerkiksi liittyen perhevapaisiin, eri uskontojen pyhäpäivien aiheuttamiin poissaoloihin sekä diversiteettiä lisääviin rekrytointikäytänteisiin. Työantajalla on velvollisuus laatia yhdenvertaisuussuunnitelma, jos sen palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Yhdenvertaisuussuunnitelmassa laaditaan suunnitelma niistä konkreettisista toimista, joilla organisaatio edistää yhdenvertaisuutta rekrytoinnissa sekä työpaikalla. Suunnitelma ei ole määrämuotoinen, mutta sen tulee olla todennettavissa ja tarkastettavissa. (Työsuoja, 2025.)

Suunnitteluvaiheen jälkeen luodut prosessit implementoidaan käytäntöön. Onnistunut implementointi edellyttää, ettei monimuotoisuus ole vain HR:n vastuulla, vaan sen ymmärretään edistävän koko organisaation menestymistä. (Machado & Davim, 2018, s. 90.) Luotuja käytäntöjä tulee säännöllisesti tarkastella, seurata ja kehittää (Machado & Davim, 2018, s. 90). Henkilöstön monimuotoisuusosaamista voidaan jatkuvasti vahvistaa esimerkiksi erilaisten koulutusten avulla. Monimuotoisuuskoulutuksilla voidaan kehittää muun muassa monikulttuurisen tiimin johtamistaitoja, antaa tietoa eri kulttuureista sekä kehittää eri kulttuurien tai ikäryhmien välistä kommunikaatiota. (Machado & Davim, 2018, s. 91.) HR:n tehtävänä on tukea ja kannustaa työntekijöitä ja esihenkilöitä näkemään monimuotoisuus voimavarana ja erilaisuudet rikkauksina (Machado & Davim, 2018, s. 92). Yhdenvertaisuuden toteutumista voidaan seurata muun muassa henkilöstökyselyillä, haastatteluilla ja tarkastelemalla henkilöstötilastoja ja -dataa. Tilastoja voidaan tarkastella esimerkiksi työhönoton, etenemisen, koulutuksiin osallistumisen ja palkan näkökulmasta. (Työsuoja, 2025.)

#### **2.4.3 HR:n rooli inklusiivisen muutoksen mahdollistajana**

HR:n yksi rooleista on varmistaa tuki organisaatiolle erilaisissa muutostilanteissa (Ulrich, 1997, s. 151–152). Yhdenvertaisuuden kontekstissa HR siis auttaa luomaan ja kehittämään erilaisia toimintatapoja, jotka voivat edistää inklusiivista organisaatiokulttuuria. Tämä voi näkyä esimerkiksi eri sukupolvien perinteisesti

erilaisten työskentelytapojen yhteensovittamisessa tai kulttuurillisesti monimuotoisten tiimien yhteisten toimintatapojen luomisessa.

Inklusiivisen työyhteisön kehittämisessä voidaan tarkastella myös yksilöiden asenteiden ja toimintatapojen muutosta. Monimuotoisuuden johtamisen vaiheina voidaan pitää seuraavia Kuviossa 1 kuvattuja vaiheita: altistuminen (*exposure*), kokemus (*experience*), (knowledge), ymmärrys (*understanding*), arvostus (*appreciate*), kunnioitus (*respect*), asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen (*modify attitudes and behavior*) sekä terve vuorovaikutus (*healthy interaction*) (Friday ja muut, 2003, s. 872–874).



**Kuvio 1. Monimuotoisuuden johtamisen vaiheet**

Näiden vaiheiden läpikäymisen kautta ihmisen on mahdollista kehittää tapansa suhtautua niihin, jotka hän kokee erilaisina kuin itsensä. Altistumisvaiheessa yksilö pohtii omia ennakkoluulojaan ja altistuu erilaisille ihmisille ja kulttuureille. Kokemusvaiheessa henkilö kerää tietoa erilaisista monimuotoisuuden ominaisuuksista ja tapaa erilaisia ihmisiä. Tietovaiheessa tiedonkeruu lisääntyy ja henkilö oppii ymmärtämään alkeita uudesta. Ymmärrysvaiheessa henkilö oppii ymmärtämään eri ihmisryhmien dynamiikkoja ja yksilöllisiä kokemuksia. Arvostus- ja kunnioitusvaiheissa yksilö kunnioittaa erilaisia ihmisiä ja kulttuureja ja ymmärtää erilaisuutta. Vaiheissa seitsemän ja kahdeksan uudet opit muovautuvat käytännön teoiksi ja ihminen alkaa muuttaa omia ennakkoluuloja ja asenteita. Näitä vaiheita voi hyödyntää myös HR:n monimuotoisuusstrategian pohjana. (Friday ja muut, 2003, s. 872–874)

Henkilöstön juurtuneita ennakkoluuloja ja stereotypioita voidaan pyrkiä vähentämään järjestämällä monimuotoisuuskoulutuksia ja hyödyntämällä anonyymia rekrytointia.

Yksittäisten käytäntöjen vaikuttavuus ennakkoluulojen purkamiseen on tutkimusnäytön perusteella kuitenkin ristiriitaista. (Leslie ja muut, 2025, s. 2.) Haasteena on, että asenteelliset muutokset ovat usein hitaita ja vaikeasti mitattavissa. Tämän vuoksi monimuotoisuustyön tulee olla suunniteltua ja pitkäjänteistä, eikä sen tule jäädä vain yksittäisiksi toimenpiteiksi.

#### **2.4.4 HR hallinnollisen asiantuntijan roolissa**

Monimuotoisuustyö konkretisoituu HR:n arjen käytännöissä. HR:n tehtävänä on varmistaa, että organisaation eri toimintatavat tukevat inklusiivisuutta ja yhdenvertaisuutta. Ulrichin HR-rooli -mallin näkökulmasta tämä liittyy HR:n rooliin hallinnollisena asiantuntijana, jossa HR vastaa henkilöstöprosessien luomisesta ja kehittämisestä (Ulrich, 1997, s. 83–85). Monimuotoisuustyössä HR luo inklusiivisia toimintatapoja muun muassa rekrytointiin, suorituksen johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen. Nämä kaikki ovat keskeisiä toimintoja, joissa eri monimuotoisuuden osa-alueet, kuten esimerkiksi ikä tulee ottaa huomioon. (Waligóra, 2024, s. 11.) Lakisääteisten velvoitteiden lisäksi HR on merkittävä toimija yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin luomisessa.

Rekrytointi eli työhönotto on yksi keskeisimmistä HR:n toiminnoista, joilla voidaan vaikuttaa organisaation monimuotoisuuteen. Monimuotoisen johtamisen näkökulmasta rekrytoinnissa tulisi hyödyntää mahdollisimman monipuolisia rekrytointikanavia, jotka tavoittavat monenlaisia työnhakijoita. Työpaikkailmoituksiin voidaan sisällyttää monimuotoisuuslauseke, joka kannustaa eri taustoista tulevia työnhakijoita hakemaan organisaatioon ja kyseiseen avoimeen rooliin. (Työsuojelu, 2025.)

Rekrytoinnin syrjimättömyyteen on viime vuosina kiinnitetty enemmän huomiota, ja anonyymi rekrytointi on noussut keskeiseksi toimintatavaksi. Anonyymissä eli nimettömässä työnhaussa rekrytointiprosessin alkuvaihe suoritetaan ilman tunnistettavia tietoja, kuten hakijan nimeä, sukupuolta tai ikää. Menetelmän tavoitteena on lisätä yhdenvertaisia mahdollisuuksia erilaisten taustojen omaaville työnhakijoille.

Nimetön työnhaku voi osaltaan vähentää rekrytointisyrjintää ja vahvistaa työnhakijan osaamistason, koulutuksen sekä työkokemuksen merkitystä rekrytoinneissa (Haavasoja ja muut, 2023, s. 35). Aiemmat tutkimukset todistavat, kuinka valtaväestöön kuulumattomat henkilöt kutsutaan työhaastatteluihin valtaväestön edustajia harvemmin. Erityisesti hakijan nimen vaikutus haastattelukutsun saamiseen on merkittävä. (Aalto ja muut, 2010, 41.)

HR:n rooli sukupuolijakauman tasapainottamisessa on keskeinen ja se näkyy ensisijaisesti rekrytointiprosesseissa ja niiden valmistelemissa. HR ei aina ole rekrytoijana, vaan rekrytoijana voi toimia myös esimerkiksi avoimen roolin esihenkilö. Tällöin HR:n tulee varmistaa, että rekrytoiva esihenkilö toimii yhdenvertaisesti ja tunnistaa esimerkiksi tiedostamattomia ennakkoluuloja ja toimintatapoja. HR voi edistää sukupuolten välistä tasavertaisuutta esimerkiksi järjestämällä monimuotoisuuskoulutusta rekrytoinnin näkökulmasta, kehittämällä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmaa ja seuraamalla henkilöstön ura- ja palkkakehitystä. (Tasa-arvovaltuutettu, n.d.) Yksi HR:n keskeisistä toiminnoista on osaamisen johtaminen. Inklusiivisessa työympäristössä varmistetaan, että kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet kehittyä ja edetä urallaan etnisestä taustasta, sukupuolesta ja muista ominaisuuksista riippumatta.

Uuden työntekijän rekrytointivaiheessa HR voi tunnistaa tekijöitä, jotka voivat kannustaa eri sukupuolisia työnhakijoita hakemaan avointa roolia varmistamalla, että työpaikkailmoitusten kieli on sukupuolineutraalia ja inklusiivista. Ilmoituksen kuvituksessa voi myös esiintyä eri sukupuolisia henkilöitä. Sukupuolittuneet tai muuten puolueelliset sanavalinnat työpaikkailmoituksessa voivat estää joitain henkilöitä hakemasta avointa roolia (Gaucher ja muut, 2011, s. 109–128). Työpaikkailmoituksessa on myös tärkeää tuoda esille rekrytointiprosessin ja organisaationsyrjimättömyys ja valintakriteerien läpinäkyvyys ja standardointi esimerkiksi monimuotoisuuslausekkeen avulla (Työterveyslaitos, n.d.).

Työpaikkailmoituksissa ei tulisi käyttää ikään viittaavaa kieltä, kuten suositella roolia ”vastavalmistuneelle” tai ”nuorelle osaajalle”, ellei se ole tehtävän kannalta todellisuudessa perusteltua. Valintaprosessin tulee alusta alkaen perustua osaamiseen ja muihin oleellisiin kompetensseihin, ei ikään tai oletuksiin. Anonyymi rekrytointi on yksi keino vähentää ikäsyrijintää rekrytoinnin alkuvaiheissa (Bergbom ja muut, 2020, s. 65.)

Palkitseminen on yksi näkyvimmistä mittareista organisaation yhdenvertaisuudelle. Euroopan Unioni säätelee myös palkitsemisen yhdenvertaisuutta lainsäädännöllään. EU:n palkka-avoimuusdirektiivi (2023/970) velvoittaa jäsenmaitaan lisäämään palkkauksen läpinäkyvyyttä. Se edellyttää raportoimaan sukupuolten välisiä palkkaeroja sekä kertomaan palkka tai palkkahaitari työpaikkailmoituksessa tai ennen työhaastattelua. Lisäksi työntekijällä on oikeus pyytää tietoa samaa tai samanarvoista työtä tekevien keskimääräisestä palkkatasosta. Direktiivin tavoitteena on vähentää sukupuolten välisiä palkkaeroja ja edistää tasa-arvoista palkkausta samasta tehdystä työstä.

#### **2.4.5 HR työntekijöiden edustajana**

Työntekijöiden edustajan roolissa HR tukee henkilöstöä ja pitää huolta siitä, että työntekijöiden näkökulmat otetaan huomioon organisaation päätöksenteossa. HR:n keskeisenä tehtävänä on varmistaa se, että organisaation sekä strategiset että arjen käytännöt koetaan oikeudenmukaisiksi ja työntekijät kokevat tulevansa kohdelluiksi yhdenvertaisesti ja reilusti. (Ulrich, 1997, s. 125–126.)

Monimuotoisuuden hyödyt eivät synny automaattisesti. Nämä hyödyt tulevat esiin vain oikein johdettuina (Työterveyslaitos, 2022). Haasteena on, että inklusiivisuus on kontekstuaalinen ja yksilöllinen konsepti. Tällä tarkoitetaan, että inklusiivisuudella on monta tasoa eikä se aina toteudu kaikilla tasoilla. Työntekijä voi esimerkiksi kokea olevansa osa yhteisöä omassa työyhteisössään, mutta organisaatiotasolla hän voi kokea olevansa ulkopuolinen. Se, että työntekijä kokee inklusiivisuuden tässä hetkessä, ei myöskään takaa, että hän kokisi sen aina. Tästä syystä inklusiivisuuden eteen on tehtävä

jatkuvaa työtä ja osattava hahmottaa sen eri tasot: yksilö-, tiimi- ja organisaatio. (Machado & Davim, 2018, s. 74–75.) Vaikka organisaation kannattaa osallistaa henkilöstö monimuotoisen ja inklusiivisen työyhteisön luomiseen, ei vastuu voi olla yksilö- tai tiimitasolla, vaan ohjeistukset, toimintatavat ja vastuu tulee olla organisaatiotasolla. HR:llä on tässä keskeinen rooli. (Machado & Davim, 2018, s. 89.)

HR toimii keskeisessä roolissa työntekijöiden edustajana ja työntekijöiden näkökulmien välittäjänä. Työntekijöiden edustajan roolissa HR:n tehtävänä on vastata työntekijöiden tarpeisiin ja kuunnella heitä. HR voi kartoittaa henkilöstön näkemyksiä ja tarpeita esimerkiksi henkilöstökyselyitä hyödyntämällä.

## 2.5 Yhteenveto aiemmista tutkimuksista

Alla olevassa Taulukossa 2 on kuvattu yhteenveto aiemmista tutkimuksista pro gradu - tutkielman aiheeseen liittyen.

**Taulukko 2.** Aiemmat tutkimukset

| Tutkimuskysymys                                                                                                    | Tuloksia aiemmista tutkimuksista                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Millainen rooli HR:llä on monimuotoisuuden johtamisessa?                                                           | Monimuotoisuus saattaa usein jäädä abstraktille tasolle vailla konkreettisia tekoja ja käytäntöjä, vaikka se olisikin osa strategiaa (Mor Barak ja muut, 2021, s. 840–871).                                                                                                                                                                                                                                             |
| Miten HR:n rooli ja vastuut monimuotoisuuden johtamisessa toteutuvat konkreettisesti organisaatioiden toiminnassa? | Vaikka organisaation kannattaa osallistaa henkilöstö monimuotoisen ja inklusiivisen työyhteisön luomiseen, ei vastuu voi olla yksilö- tai tiimitasolla, vaan ohjeistukset, toimintatavat ja vastuu tulee olla organisaatiotasolla. HR:llä on tässä keskeinen rooli. (Machado & Davim, 2018, s. 89.)<br><br>Samastumisen puute voi vähentää sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä (Ashikali & Groeneveld, 2015, s. 148). |
| Millaisia hyötyjä HR-ammattilaiset kokevat monimuotoisuuden johtamisella olevan organisaatiolle?                   | Erilaisesta kulttuurista tuleva voi ymmärtää myös oman kulttuuritaustansa kulutus- ja ostotottumuksista enemmän. (Haavasoja ja muut, 2023, s. 18.)                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Millaisia haasteita HR kohtaa monimuotoisuuden johtamisessa?                                                       | Naiset hoitavat perinteisesti omien lastensa lisäksi omia vanhempiaan miehiä useammin, mikä voi johtaa myös naispuolisten työntekijöiden suurempaan vaihtuvuuteen ja urakehityksen hidastumiseen (Machado & Davim, 2018, s. 97).<br><br>Sukupuolten epätasainen edustus näkyy erityisesti naisten aliedustuksena organisaatioiden johtotehtävissä (Huhta & Myllyntaus, 2023).                                           |
| Millaisia tulevaisuuden näkymiä HR-ammattilaisilla on monimuotoisuuden johtamisesta?                               | Eri sukupolvien edustajien samanaikainen työskentely voi parhaimmillaan edistää uusien näkökulmien syntymistä ja kokemusperäistä osaamista. (Waligóra, 2024, s. 3.)                                                                                                                                                                                                                                                     |

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa kuvataan pro gradu -tutkielman tutkimuksessa hyödynnetyt menetelmät, esitellään haastattelun teemat ja haastateltavien taustatiedot.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä sovellettiin haastatteluja. Haastattelutavaksi valittiin teemahaastattelut, jotka soveltuvat hyvin tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena ovat omat kokemukset ja tulkinnat. Teemahaastattelulla tarkoitetaan sellaista haastattelutilannetta, jossa haastattelukysymyksiä ei ole ennalta tarkasti määriteltä, mikä antaa haastateltaville tilaa kertoa vapaamuotoisemmin omista kokemuksistaan aiheen parissa (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2006, s. 55–56). Teemahaastattelumuotoisten haastattelujen avulla oli mahdollista pyytää haastateltavia tarkentamaan vastauksiaan, esittää lisäkysymyksiä sekä paneutua tarkemmin haastateltavan esiin tuomiin aiheisiin.

#### 3.1 Tutkimustyön menetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, koska tutkimukseen liittyvät teemat ovat hyvin moniulotteisia ja kontekstisidonnaisia. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttäminen on ominaista tutkittaessa ilmiöitä, jotka muodostuvat moninaisilla tavoilla (Varto, 1992, s. 24). Tutkimusmenetelmän tarkoituksena ei ole kertoa suoraa totuutta, vaan kuvata ilmiöitä erilaisten yksilöllisten kokemusten kautta. Laadullisen tutkimuksen avulla saadut erilaiset tulkinnat osoittavat esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotain, mikä ei ole välittömästi havaittavissa. (Vilkka, 2025, luku 5.) Menetelmä tukee pro gradu -tutkimuksen aihetta, jossa pyritään selvittämään yksilöiden omakohtaisia kokemuksia aihepiirin parissa.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä kontekstin huomioon ottaminen on tärkeää. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija ottaa selvää ilmiön esimerkiksi sosiaalisesta, kulttuurillisesta ja historiallisesta taustasta. (Vilkka, 2025, luku 5.) Tämän pro gradu -tutkielman kohdalla kontekstin ymmärtäminen on erityisen tärkeää, kun käsitellään

ilmiötä, jossa ihmiset ovat keskiössä. Kontekstin lisäksi tulee ottaa huomioon haastateltavien intentio, jolla tarkoitetaan haastateltavan motiiveja ja tarkoitusperiä kertoa asioita tietyllä tavalla. Haastateltava saattaa esimerkiksi vähätellä tai liioitella asioita näyttääkseen esimerkiksi paremmalta. (Vilka, 2025, luku 5.) Tässä tutkielmassa haastateltava saattaisi kaunistella tai ylistää tosiasioita, koska kokee painetta siitä, että oma HR-funktio tekisi aktiivista työtä inklusiivisuuden edistämiseksi. Tätä pyrittiin vähentämään sillä, että haastattelutilanteen alussa haastateltava korosti, kuinka tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta on, että haastateltavat kertovat rehellisesti myös puutteellisista prosesseista ja toimista monimuotoisuustyön saralla.

### **3.2 Tutkimuksen aineisto ja sen keruu**

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin kuuden teemahaastattelun avulla. Haastattelutapa valikoitui, jotta haastateltavilla olisi luontevampi tilaisuus kertoa vapaamuotoisesti omista kokemuksistaan ilman, että haastattelija johdattelee haastattelua tai vastauksia tiettyyn suuntaan. Teemahaastattelulla kuvataan haastattelutilannetta, jossa haastattelukysymyksiä tai itse haastattelutilannetta ei ole tarkasti ennalta määritelty (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2006, s. 55–56).

Teemahaastatteluilla pyrittiin saamaan monipuolista ja syvällistä tietoa siitä, miten eri toimialojen HR-asiantuntijat kokevat monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistämisen osana omaa työtä ja HR-funktiotaan. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, mitä inklusiivisuutta tukevia toimintatapoja organisaatioilla oli, mitä haasteita he kokivat monimuotoisuustyössä ja miten he kokivat HR:n roolin tämän edistämisessä. Haastattelussa kartoitettiin myös tulevaisuuden näkymiä monimuotoisuuden saralla. Tutkimuksessa oltiin erityisen kiinnostuneita konkreettisista teoista tai niiden puuttumisesta inklusiivisuuden toteutumisessa.

Teemahaastatteluissa teemoiksi valitaan ne keskeiset aiheet, jotka ovat välttämättömiä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi (Vilka, 2025, luku 5). Haastattelussa teemat ohjaavat keskustelua, mutta tavoitteena on antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa

laajasti tutkimusaiheeseen liittyvistä kokemuksistaan ilman huolta siitä, ettei annettu vastaus vastaisi täydellisesti asetettuun kysymykseen. Haastattelijan vastuulla on kuitenkin pitää huolta siitä, että valitut teemat käsitellään (Vilkkä, 2025, luku 5).

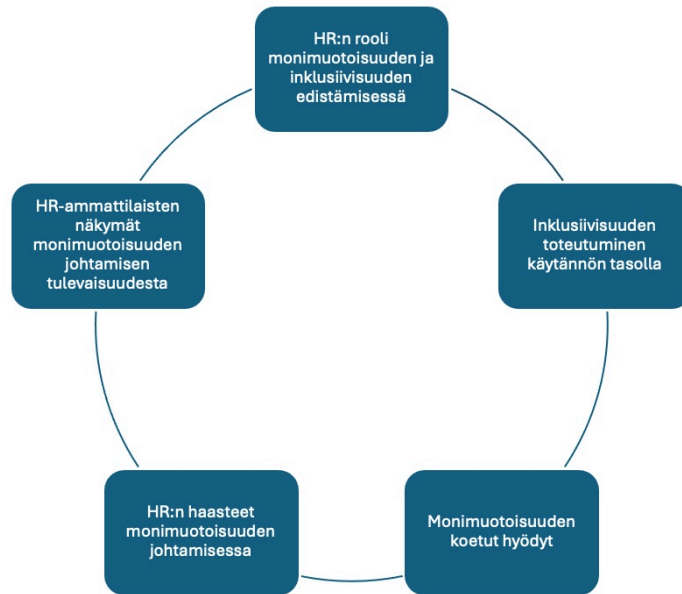
Toiveena oli, että haastattelun muoto lisäisi haastateltavien uskallusta ja mahdollisuutta keskustella aiheesta vapaamuotoisemmin. Teemahaastattelun vahvuuksien lisäksi tulee huomioida sen mahdolliset rajoitukset. Haastateltavat saattavat tulkita keskustelunomaista haastattelua omalla tavallaan ja haastattelukysymyksissä käsiteltävät teemat voivat merkitä heille eri asioita, mikä taas lisää tulkinnanvaraisuutta (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2006, s. 55–56). Tämä mahdollinen haaste huomioitiin esimerkiksi siten, että haastattelussa käytettävät keskeiset käsitteet avattiin haastateltaville, jotta käytetty sanasto ymmärrettäisiin yhtenäisellä tavalla.

Teemahaastatteluissa keskustelu voi edetä eri suuntaan kuin haastattelija on alun perin suunnitellut. Ennalta määritellyt tavoitteet ja teemat kuitenkin ohjaavat haastattelutilannetta ja haastattelun ennakkotyö ja suunnittelu onkin merkittävää sen onnistumisen kannalta. Teemahaastattelu eroaa avoimesta haastattelusta rakenteellisesti. Se on muodoltaan strukturoidumpi ja käy läpi etukäteen valitut aihepiirit. (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2006, s. 55–56.)

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat HR-ammattilaiset, jotka ovat työskennelleet monimuotoisuusteemojen parissa. Tutkimuksen haastateltavat kontaktoitiin sähköpostitse tai LinkedInissä. Haastattelukutsussa esiteltiin pro gradu -tutkielman aihe ja tavoitteet. Kutsussa kerrottiin anonymiteetin säilyttämisestä tutkimuksessa. Haastatteluihin varattiin aikaa tunti ja ne järjestettiin Microsoft Teamsin välityksellä.

Jokainen teemahaastattelu alkoi haastattelun avauksella ja aiheen ja haastattelijan esittelyllä. Haastateltavat olivat saaneet mahdollisuuden tutustua haastattelun teemoihin ja haastattelukysymyksiin etukäteen. Jokainen haastateltava kertoi perehtyneensä kysymyksiin etukäteen.

Haastatteluiden teemat muodostettiin tutkimuksen tutkimuskysymysten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Valitut teemat muodostettiin tukemaan tutkimuksen kannalta keskeisiä osa-alueita jättäen kuitenkin samalla tilaa haastateltavien omille kokemuksille ja tulkinnanvaraisuudelle. Kuviossa 2 kuvataan teemahaastattelun pääteemat.



**Kuvio 2.** Teemahaastattelun pääteemat tutkimuskysymysten pohjalta

Näiden viiden teeman avulla pyrittiin selvittämään, miten haastatteluun osallistuvat HR-asiantuntijat ymmärtävät roolinsa monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistämässä, ja millaisia monimuotoisuutta tukevia käytäntöjä ja toimintamalleja organisaatioissa on sekä sanallisesti että käytännössä. Lisäksi haastattelussa kartoitettiin haastateltavien kokemuksia monimuotoisuuden hyödyistä ja sen johtamisen haasteista. Haastattelussa haastateltavat myös kertoivat tulevaisuuden näkymiään monimuotoisuuden johtamisessa.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2026 huhti-toukokuun välisenä aikana Microsoft Teamsin välityksellä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin aineiston litterointia ja myöhempää analyysiä varten sovelluksen omalla nauhoitusohjelmalla. Litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Teamsin omaa litterointitoimintoa, josta litteraatti siirrettiin

Word-tiedostoon. Nauhoitukset poistettiin heti litteraatin tarkastamisen jälkeen. Aineisto oli laadultaan monipuolista, vaikkakin yksittäisten haastatteluiden välillä oli eroavaisuuksia vastausten monipuolisuudessa.

Haastatteluihin valikoitui yhteensä kuusi eri tasojen HR-tehtävissä työskentelevää asiantuntijaa. Haastateltavien työkokemus HR-tehtävissä vaihteli: osa oli vasta uransa alussa ja osalla oli työkokemusta jo useiden vuosikymmenten ajalta. Haastateltavista kaikki olivat naisia. Tutkimukseen osallistuneiden työkokemus henkilöstöhallinnon tehtävissä oli noin 5–20 vuotta (Taulukko 3). Haastateltavista osa oli pro gradu -tutkimuksen tekijän omia kontakteja ja osa hankittiin suositusten perusteella. Haastattelija ei ollut kuitenkaan keskustellut haastattelussa käsiteltävästä aiheesta heidän kanssaan ennen haastattelutilannetta. Kyseessä oli harkinnanvarainen otanta, koska tutkimuksessa haluttiin haastatella henkilöitä, joilla olisi aiheesta kokemusta.

**Taulukko 3.** Haastateltavien taustatiedot.

| Tunniste | Sukupuoli | Kokemusvuodet HR-alalla |
|----------|-----------|-------------------------|
| H1       | nainen    | 4-10                    |
| H2       | nainen    | 4-10                    |
| H3       | nainen    | 11-20                   |
| H4       | nainen    | 4-10                    |
| H5       | nainen    | 4-10                    |
| H6       | nainen    | 11-20                   |

(H=henkilö)

Tutkimuksen eettisyys huomioitiin tutkimuksen eri vaiheissa. Haastatteluihin osallistuminen oli haastateltaville vapaaehtoista ja heillä oli mahdollisuus halutessaan keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Haastatteluaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja tutkimustulosten esittelyssä säilytettiin haastateltavien anonymiteetti. Aineisto hävitettiin aineiston analyysin jälkeen.

### 3.3 Aineiston analyysi

Pro gradu -tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullista sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen. Kyseinen analyysimenetelmä on yksi keskeisimmistä laadullisten tutkimusten analyysimenetelmistä. Sisällönanalyysissa saatu aineisto pelkistetään ja ryhmitellään luokiksi ja luokat nimetään niiden sisältöä kuvaavalla tavalla. Saatuja luokkia ryhmitellään uudelleen ylemmiksi luokiksi. Luokittelua jatketaan niin kauan kuin se on mahdollista. (Puusa, 2020.) Saadut luokat kuvataan tuloksina Luvussa 4.

Laadullinen sisällönanalyysi valikoitui tutkimukseen, koska sen avulla teemahaastatteluiden aineisto voidaan systemaattisesti ryhmitellä ja siten löytää erilaisia ilmiöitä ja kokemuksia. Laadullisessa analyysissä ei ole tarkasti standardoituja vaiheita, vaan analyysi etenee huomioiden tutkimusasetelman (Puusa, 2020).

Sisällönanalyysi aloitettiin perehtymällä saatuun haastatteluaineistoon kokonaisuudessaan. Korostusvärillä korostettiin merkittävimpinä pidettyjä vastauksia. Sisällönanalyysissä luotiin taulukot jokaisesta tutkimuskysymyksestä, joihin liittyvä aineisto analysoitiin vaiheittain. Taulukossa muodostettiin teemoja kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäiseen osioon kirjattiin haastattelussa esiin tulleita alkuperäisiä ilmauksia. Seuraavaan osioon pelkistettiin ilmaukset ja kolmanteen osioon luotiin niiden pohjalta samaan ryhmään kuuluvia luokkia. Taulukot ovat liitetaulukkoina pro gradun lopussa.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tulokset. Luvussa tarkastellaan HR:n roolia monimuotoisuuden johtamisessa ja inklusiivisuuden toteutumista käytännön tasolla. Tämän lisäksi luvussa käsitellään HR-ammattilaisten kokemia hyötyjä ja haasteita monimuotoisuuden johtamisessa. Viimeisenä esitellään haastateltavien tulevaisuuden näkymiä aiheesta.

### 4.1 HR:n rooli monimuotoisuuden johtamisessa

Sisällönanalyysin perusteella HR:n rooli nähtiin monimuotoisuuden johtamisessa pääosin kahden luokan kautta. Ensinnäkin, että **HR:n rooli on tuoda aihetta näkyväksi erilaisten prosessien kautta**. Toiseksi korostui ajatus siitä, kuinka **monimuotoisuuden johtaminen on ensisijaisesti HR:n vastuulla organisaatiossa, mutta kuinka sen ei tulisi olla ainoastaan HR:n, vaan yhtäläisesti myös muun ylemmän johdon tehtävä**.

#### Monimuotoisuutta tukevat HR-prosessit

HR:n roolia kuvattiin muun muassa aloitteellisena, toimeenpanevana ja sitouttavana. Moni haastateltavista kertoi kokevansa monimuotoisuustyön jäävän vähälle huomiolle organisaatiossa ilman HR:n panosta. Haastatteluissa myös ilmeni HR-ammattilaisten kokemus siitä, kuinka HR toimii organisaatioissa usein keskustelun avaajana konkreettisten toimien lisäksi. Vastauksissa korostui, kuinka HR toimii monimuotoisuustyössä usein linkkinä organisaation strategian ja käytännön toteutuksen välillä.

HR:n rooli nähtiin monimuotoisuustyön mahdollistajana ja tahona, joka luo toimintamalleja ja myös sitouttaa organisaation johtoa, esihenkilöitä ja työntekijöitä. Erilaisia HR-prosesseja pidettiin tärkeinä monimuotoisuuden toteutumisen kannalta. HR:n tietoisuus ja osaaminen nähtiin merkittävässä roolissa teeman esiintuomisessa, organisaatiokulttuurin kehittämisessä, toimintapolitiikoissa ja henkilöstölinjauksissa.

Haastatteluissa korostui HR-prosessien merkitys. Tärkeinä monimuotoisuutta tukevin prosesseina pidettiin lakisääteisten toimien, kuten tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman sekä ESG-raportoinnin (*environmental, social, governance*) lisäksi muun muassa rekrytoinnin yhdenvertaisuutta, monimuotoisuuskoulutuksia, perehdytystä, esihenkilövalmennusta, häirintään puuttumisen kanavia ja monimuotoisuutta tukevaa viestintää.

Monimuotoisuutta tukeviksi HR-prosesseiksi tunnistettiin haastatteluissa esimerkiksi rekrytoinnin, osaamisen kehittämisen, perehdytyksen, suorituksen johtamisen, organisaatiokulttuurin kehittämisen ja viestinnän prosessit. Jokainen haastateltavista mainitsi rekrytoinnin monimuotoisuuden johtamisen tärkeänä työkaluna. Rekrytoinnin tasavertaisuuden saavuttamiseen hyödynnettiin esimerkiksi anonyymiä rekrytointia.

HR pyrkii varmistamaan syrjimättömän rekrytoinnin olemalla joko itse mukana haastatteluissa varmistaen tasavertaisen ja syrjimättömän kohtelun tai vaihtoehtoisesti kouluttamalla rekrytoivia esihenkilöitä aiheesta. Rekrytointi-ilmoituksissa käytettävää kieltä pidettiin merkittävänä asiana sekä sitä, että HR luo työpaikkailmoitukset ja siten varmistaa yhdenvertaisuutta edistävän kielen ja sanavalinnat.

Haastatteluissa korostui, kuinka Suomen homogeeninen hakijajoukko tuo haasteita tavoitteeseen rekrytoida monimuotoista henkilöstöä. Haastatteluissa ilmeni yhtäläinen kokemus siitä, että Suomen valtaväestö on useaan muuhun kansainväliseen verrokkiryhmään verrattuna hyvin samankaltaista keskenään. Organisaatioiden ammattiryhmät voivat olla hyvin sukupuolittuneita, mikä aiheuttaa merkittävää sukupuolten epätasa-arvoa eri sukupuolten edustajien määrässä. Ristiriitaista oli kuitenkin se, kuinka lähes jokaisen haastateltavan työnantajalla on suomen kielen kielivaatimus, mikä suoraan estää vieraskielisten rekrytointia. Joissain organisaatioissa oli jopa tehty erillinen DEI-auditointi, josta nousi suoria teemoja organisaation strategiaan. Auditoinnissa nousi esimerkiksi esille kielitaidottomuuden tuomat haasteet, jotka ratkaistiin järjestämällä kielikoulutusta henkilöstölle.

Rekrytoinnin lisäksi haastatteluissa vahvasti esille noussut inklusiivisuutta edistävä HR-prosessi oli osaamisen kehittäminen. Jokaisessa haastattelussa ilmeni henkilöstön, esihenkilöiden tai johdon kouluttaminen monimuotoisuusteemoihin ja inklusiiviseen toimintaan. Uusia työntekijöitä perehdytettiin teemoihin esimerkiksi verkkoalustoiden koulutuksilla. Osaamisen kehittämisellä haluttiin haastatteluiden mukaan varmistaa riittävä osaaminen kohdata erilaisia ihmisiä, puhua inklusiivista kieltä ja toimia tasavertaisesti.

Työntekijöiden tasa-arvon toteutumista seurattiin vähintään lakisääteisellä tasolla. Merkittävimmät seurattavat tekijät olivat ikä- ja sukupuolijakauma sekä sukupuolten välinen palkkatasa-arvo. Henkilöstökyselyillä pyritään kartoittamaan henkilöstön omia kokemuksia tasavertaisesta kohtelusta työyhteisössä. Haastatteluissa nousi esille, kuinka monimuotoisuus- ja inklusiiviteemoja on nostettu esiin henkilöstötutkimuksissa. Henkilöstötutkimukset ovat lähtökohtaisesti HR:n omistama prosessi organisaatiossa.

*”HR:n tehtävä on myös avata silmiä ja hoksauttaa muuta organisaatiota heräämään näille teemoille.” (H6)*

*”Tarvittaisiin tavallaan systemaattisempaa lähestymiskulmaa ja johdon tukea, jotta tätä voi vahvemmin meillä johtaa.” (H4)*

*”Ei riitä, että asetetaan vaan tavoitteita, vaan pitää pyrkiä myös sitten määrittelemään tietyille aikajännteille tavoitteellisia tekemisiä, jolla pystytään todentamaan, että organisaatiossa aktiivisesti tehdään töitä sen eteen, että monimuotoisuus kehittyy.” (H6)*

*”Työntekijät antoi palautetta, että he koki epäreiluksi sen, että työntekijä, jonka äidinkieli ei ole suomi, niin kun he ovat samassa vuorossa, niin tavallaan he ovat vastuussa kirjaamisesta ja monista asioista, joka tuntuu epäreilulta. Siitä istumalta ruvettiin tekemään lisää kielikoulutusta, että kaikki halukkaat saavat suomen kielen kielikoulutusta nimenomaan ammattisanastoon liittyen.” (H3)*

## **Organisaation johdon rooli HR:n rinnalla**

Toinen aineistosta muodostunut luokka koski vastuunjakoa. Haastateltavien mielestä HR:llä on tärkeä rooli monimuotoisuuden kokonaisuudessa. Merkittävää oli kuitenkin havainto, ettei organisaation johto ole yhtä lailla kiinnostunut tai sitoutunut monimuotoisen työyhteisön edistämiseen. Haastateltavat pitivät HR:ää keskeisenä toimijana monimuotoisuuden johtamisessa, mutta he eivät kokeneet, että vastuu kuuluisi yksinomaan vain HR:lle. Haastatteluissa korostui, kuinka käytännön toteutuksessa esiintyi puutteita. Syiksi koettiin muun muassa johdon sitoutumattomuus, resurssien ja ajan puute sekä HR:n suuri työkuorma päivittäistöimien parissa.

Haastateltavat kokivat HR-funktion pitävän monimuotoista ja inklusiivista työyhteisöä tärkeänä myös liiketoiminnallisesti, mutta kokivat samalla johdon ymmärtävän tai sitoutuvan tähän heikosti. Haastatteluissa ilmeni, kuinka useiden organisaatioiden johto arvioi monimuotoisuusteemat HR:n omaksi asiaksi eikä suoraan strategisena valintana. Haastateltavat kuitenkin kuvailivat, kuinka monimuotoisuuden johtamiseen tulisi osallistaa ensisijaisesti johto ja lopulta koko henkilöstö.

Jokainen haastateltava kertoi monimuotoisuuden teemojen löytyvän joko suoraan organisaation strategiasta tai arvoista tai teeman pystyi selkeästi linkittämään niihin. Monimuotoisuustoimille ei kuitenkaan kohdistettu riittävästi aikaa tai resursseja. Enemmistö haastateltavista koki työnantajaorganisaationsa monimuotoisuuden johtamisen jäävän melko abstraktille tasolle vailla tarpeellisia toimia.

Haastatteluissa tunnistettiin monimuotoisuusteeman ajankohtaisuus. Osa piti aihetta hyvin ajankohtaisena ja tärkeänä, myös organisaation brändin näkökulmasta. Osa taas toi esille, kuinka monimuotoisuus ei ole tässä hetkessä yhtä suuressa asemassa kuin esimerkiksi 2010-luvulla. Tähän vaikuttavina tekijöinä nähtiin muun muassa sota Euroopassa, Trumpin muokkaama Yhdysvallat sekä yleinen epävakaa maailmantilanne. Jatkumo erilaisia globaaleja kriisejä on siirtänyt huomiota muualle ja aiheen

politisoitunut luonne voidaan kokea jopa leimaavana. Haastatteluissa ilmeni tarve johtajien rohkealle esimerkillä johtamiselle monimuotoisuusteeman ympärillä.

Haastatteluissa toistui kokemus siitä, kuinka diversiteetin lisääminen ja inklusiivinen työyhteisö nähtiin organisaatioissa usein ylimääräisenä toimena, jolle ei löydy resursseja. Monimuotoisuuden kehittäminen vaatisi useissa yhteisöissä kulttuurimuutosta, joka voi olla hidasta ja haastavaa ja siihen tarvittaisiin myös ylimmän johdon tuki ja esimerkki.

Monimuotoisuuden johtaminen koettiin HR:n tehtäväksi organisaation johdon rinnalla. Voidaan todeta, että HR:n rooli monimuotoisuuden johtamisessa on HR-prosessien luominen ja niiden toteutumisen seuraaminen sekä johdon ja muun henkilöstön herättely aiheen tärkeyden pariin.

*”Liiketoimintajohtajat eivät monista eri syistä johtuen välttämättä kiinnitä siihen niin paljon huomiota, kun olisi hyvä kiinnittää.” (H6)*

*”Ei onneksi meillä, mutta osa on luopunut vaikka Pride-yhteistöistä, koska se teema on niin arka, jos on vaikka vahvoja asiakkuussuhteita Yhdysvaltoihin.” (H4)*

*”Usein nämä vastuullisuusteemat jää vähän paitsioon, kun on kovat ajat.” (H6)*

*”On hirveän tärkeää, että ylin johto... että se viesti on sama, ihan sama kuka avaa suunsa.” (H3)*

## 4.2 Inklusiivisuuden toteutuminen käytännössä

Haastatteluissa kartoitettiin inklusiivisuuden toteutumista käytännössä selvittämällä abstraktin ja konkretian välistä suhdetta organisaatioiden monimuotoisuustoimissa. Haastatteluissa korostui kolme pääluokkaa: 1. **HR:n vastuulla pidettiin erilaisia prosesseja monimuotoisuuden mittaamisen ja seuraamisen osalta**, 2. **HR:n vastuu**

**monimuotoisuuden eri osa-alueiden tunnistamisessa ja 3. organisaatioiden strategioissa korostuu diversiteetin sijaan inklusiivisuus.**

#### **HR:n vastuu monimuotoisuuden seurannassa ja mittaamisessa**

Haastatteluissa ilmeni HR:n vastuu organisaatioiden diversiteetin tilan seuraamisesta ja mittaamisesta. Monimuotoisuuden toteutumista seurattiin henkilöstödataan perustuvilla mittareilla. Vastuu henkilöstödatan analysoinnista nähtiin kuuluvan HR:lle. Haastateltavat kuvasivat, kuinka HR:n vastuulla on seurata henkilöstörakennetta, erityisesti iän ja sukupuolen osalta. Näitä eri monimuotoisuutta kuvaavia tunnuslukuja raportoitiiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan, vastuullisuussuunnitelmaan sekä organisaation johdolle ja hallitukselle.

Merkittävimpana monimuotoisuutta mitattavana tekijänä pidettiin sukupuolijakaumaa. Sukupuolijakaumaa seurataan organisaatiotason lisäksi eri henkilöstötasoilla, kuten esihenkilö- ja johtotasoilla. Sukupuolijakauman lisäksi eniten haastatteluissa nousi esille ikäjakauman seuraaminen. Haastatteluissa ilmeni myös halu seurata henkilöstödataa tarkemmin sekä hyödyntää saatua dataa strategisesti liiketoiminnassa. Esteinä laajalle henkilöstödatan hyödyntämiselle nähtiin puutteelliset työkalut sekä vaikeus mitata tiettyjä monimuotoisuuden osa-alueita, kuten etnistä moninaisuutta, seksuaalista suuntautumista tai uskontoa. Haastateltavat siis kokivat haluavansa edistää eri monimuotoisuuden osa-alueita, mutta dataa saatiin pääosin vain iästä ja sukupuolesta.

Haastatteluissa nousi esille, kuinka työnantajaorganisaatioissa monimuotoisuus on syntynyt puhtaasti liiketoiminnan tarpeesta. Tavoitteena ei ole suoranaisesti ollut kehittää monimuotoista henkilöstöä, vaan organisaatio on tarvinnut osaamista välittämättä työntekijän alkuperästä, kuten kansallisuudesta. Haastateltavat kuvasivat inklusiivista suhtautumista tietoiseksi ja strategiseksi valinnaksi kuitenkin painottamatta liikaa monimuotoisuuden hyötyjä. Tarkoituksena oli saada osaamista, ei

olla tarkoituksenmukaisesti monimuotoinen työpaikka. Inklusiota siis pidettiin tärkeänä, vaikka organisaatio ei ollut luonut erillistä DEI-politiikkaa (*Diversity, Equity, Inclusion*).

Vastapainoisesti haastatteluissa ilmeni, kuinka organisaation vastuullisuusohjelmassa monimuotoisuus ja inklusiivisuus ovat teemoina erikseen eriteltyinä. Inklusiotavoitteille on eritelty erikseen myös mittarit, jotta tavoitteiden toteutumista käytännön tasolla voidaan seurata.

*”Me raportoidaan sukupuolijakaumaa ihan kvartaalitasolla hallitukselle ja sitten vuositasolla julkisesti meidän vastuullisuus- ja yhdenvertaisuusraportissa.” (H6)*

*”Meillä on sukupuoli ja ikä sellaiset mitä tällä hetkellä mitataan, mutta tiedän, että joissain organisaatioissa on kehittyneemmät ja siellä voidaan kysyä vaikka neurodiversiteettiä tai muuta, että pystytään vielä tarkemmin mittaamaan sitä monimuotosuutta. Meillä vielä toistaiseksi ne työkalut siihen on vielä vähän rajalliset.” (H4)*

#### **HR:n vastuu monimuotoisuuden eri osa-alueiden tunnistamisessa**

Toinen haastatteluissa esiin noussut luokka liittyi HR:n vastuuseen monimuotoisuuden eri osa-alueiden tunnistamisessa. Haastatteluissa ilmeni, kuinka monimuotoisuus ymmärrettiin laajana ja jatkuvasti myös laajentuvana ilmiönä, jota voi olla vaikea mitata tai aina edes havainnoida. Monimuotoisuuden osa-alueiksi tunnistettiin aiemmin kuvattujen iän ja sukupuolen lisäksi etninen ja kulttuurillinen tausta, työntekijöiden ja johdon eri koulutustaustat, perhevapaiden pitämiseen kannustaminen, sosiaaliset kyvyt ja neuromoninaisuus.

Monimuotoisuuden eri osa-alueiden tunnistamista pidettiin tärkeänä, jotta inklusiivisuutta voitaisiin kehittää. Haastateltavat eivät kokeneet työnantajaorganisaationsa syrjivän mitään tiettyjä ihmisryhmiä tai ominaisuuksia, mutta moni koki kuitenkin, että heillä on vielä kehitettävää. Sukupuolten välisessä

yhdenvertaisuudessa haastatteluissa korostui mies- ja naissukupuolten suhde eikä muita sukupuolia muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta huomioitu.

Vaikka haastateltavat tunnistivat diversiteetin eri osa-alueita, ulottui käytännön monimuotoisuustyö erityisesti sukupuoleen ja ikään, joita seurattiin systemaattisemmin. Joissain organisaatioissa ikää ja sukupuolta seurattiin ainoina osa-alueina. Eri sukupuolten epätasainen edustavuus huomioitiin erityisesti niissä haastatteluissa, joissa haastateltavan työnantajaorganisaation toimiala oli merkittävästi nais- tai miesvaltainen.

Haastateltavat kuvasivat, kuinka organisaatioissa pyritään huomioimaan eri ikäisiä työntekijöitä eri tavoin. Keinoina oli esimerkiksi nuorien työntekijöiden hyödyntäminen kouluttajina vanhemmille työntekijöille sekä elämäntilanteen huomioiminen työntekijöillä, joiden omat vanhemmat ikääntyvät. Ikäsyrrintää pyrittiin ehkäisemään myös anonyymillä rekrytoinnilla ja monimuotoisuuskoulutuksilla. Haastatteluissa tunnistettiin kuitenkin tarve ymmärtää monimuotoisuutta, jotta sitä voidaan edistää.

*”Sukupuoli on semmoinen missä meillä menee niinku tavallaan hyvin, että käytännössä puolet on naisia ja puolet miehiä. Mutta sitten päästään siihen, että entä sitten niinku muunsukupuoliset niin niitä ei niinku ole mitattu.” (H1)*

*”Ihmisillä on erilaisia tarpeita, koulutusosaamistaustoja, sosiaalisia kykyjä, kulttuurillinen moninaisuus, neurokirjo ja ikäasiat...” (H3)*

*”Ei syrjitä nuoria, mutta en koe myöskään, että syrjittäisi sitten vanhempia, että se riippuu paljon roolista, mutta ehkä painotus on meillä niihin nuoriin työntekijöihin.” (H1)*

### **Organisaatioiden strategioissa korostuu diversiteetin sijaan inklusiivisuus**

Kolmas aineistosta muodostunut luokka käsitteli organisaatioiden strategioita ja monimuotoisuuden ilmentymistä niissä. Haastatteluissa ilmeni, että organisaatioiden

strategioissa ja viestinnässä puhutaan useammin inklusiivisuudesta kuin diversiteetistä. Haastateltavat tunnistivat, kuinka diversiteetin hyötyjen esiin tulemiseen tarvitaan inklusiivinen organisaatio, mutta suoria viittauksia tavoitteesta lisätä monimuotoisuutta ei löytynyt useimpien strategioista.

Inklusiivisuus oli sisällytetty osaksi laajempaa organisaatiostrategiaa sen sijaan, että olisi luotu erillisiä monimuotoisuus- tai DEI-strategioita. Haastateltavista myös mainitsivat, kuinka toivoisivat, ettei tällaisia strategioita tarvittaisi, vaan ne olisivat itsestään selvä osa työelämää.

Organisaatioiden strategioissa käsiteltiin esimerkiksi yhdenvertaisuutta, yhdessä toimimista ja työntekijöiden kuulemista. Haastatteluissa nämä yhdistettiin kuitenkin enemmän inklusiivisuuteen kuin tavoitteeseen tai toimintaan diversiteetin lisäämisestä. Osa kuitenkin koki, että strategiassa puhuttiin monimuotoisuudesta, vaikkei sitä sanana esiintynytäkään. Monimuotoinen henkilöstö ei haastatteluiden perusteella syntynyt aina strategisista toimista, vaan myös osaamisen tarpeesta, jossa ihmistä ei arvotettu taustansa perusteella. Vaikka inklusiivisuus oli tunnistettu organisaatioissa strategiseksi tavoitteeksi, haastateltavat kokivat, että monimuotoisuudesta voitaisiin puhua enemmän myös strategisena tekijänä.

*”Ei ole varsinaista erillistä DEI-strategiaa, vaan me ollaan tunnistettu, että se on osa meidän organisaation strategiaa. Enemmän puhutaan ehkä inklusiivisuudesta kun monimuotoisuudesta, jos miettii meidän strategiaa, mutta toki ollaan sitä sitten laajennettu koskemaan myös monimuotoisuusteemoja.” (H4)*

*”Monimuotoisuus ei oo suoraan strategiassa, mutta ehkä sieltä voi inklusiivisuuden löytää.” (H2)*

### 4.3 Monimuotoisuuden hyödyt

Haastattelujen perusteella monimuotoisuuden merkittävimpinä hyötyinä organisaatioissa nähtiin sen **merkitys samaistuttavuuden, yhteenkuuluvuuden ja sitoutuneisuuden lisääntymisessä**. Toinen haastatteluista noussut merkittävä huomio oli, kuinka **monimuotoinen organisaatio lisää asiakasymmärrystä, mikä on tärkeää liiketoiminnan kannalta**.

#### **Samaistuttavuus, yhteenkuuluvuus ja sitoutuneisuus**

Haastateltavat kuvasivat monimuotoisen organisaation lisäävän samaistuttavuutta, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näiden kautta myös sitoutuneisuutta. Haastatteluissa ilmeni, kuinka HR-ammattilaiset kokivat monimuotoisuudella olevan merkittävä vaikutus työilmapiiiriin erilaisten ihmisten myötä. Erilaisia taustoja omaavia ihmisiä toivottiin nähtävän eri henkilöstötasoilla aivan johtoon asti.

Samaistuttavuuden kokemuksen tärkeys nousi esille useassa haastattelussa. Samaistumisen kokemus koettiin tärkeäksi, jotta työntekijöillä olisi tunne, että heillä olisi mahdollisuus omalla taustallaan, iällään ja sukupuolellaan edetä ja onnistua erilaisissa positioissa. Kokemus mahdollisuudesta kehittyä ja kasvaa työnantajaorganisaatiossa, katsottiin lisäävän myös sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan.

Samaistuttavuuden lisäksi haastatteluissa korostui yhteenkuuluvuuden merkitys. Monimuotoisella henkilöstöllä nähtiin olevan vaikutus yhteisöllisyyteen. Mitä enemmän erilaisia ihmisiä organisaatiossa työskentelee, sen rikkaampana koettiin myös työyhteisö. Yhteenkuuluvuutta edistettiin myös osallistamalla henkilöstöä. Haastatteluissa ilmeni myös, kuinka organisaatio hyödyntää omia työntekijöitään tulkkeina kielikoulutuksessa työntekijöille, jotka eivät puhu suomea äidinkielenään. Inklusiivisen ja monimuotoisen työilmapiiirin koettiin lisäävän sitoutuneisuutta.

*”On ollut meidän omia työntekijöitä, jotka on nostettu kouluttajiksi tai perehdyttäjiksi tietyille ryhmille, jotta saadaan arki toimimaan ja sitten he ovat oppineet tosi nopeasti käyttämään englantia.” (H5)*

*”Ylipäättään parempi työilmapiiri ja samaistuttavuuden lisääntyminen. On tärkeitä, et ihminen näkee, että minunkinlaisia on tuollaisissa ja tuollaisissa rooleissa.” (H2)*

*”Ja kyllä mä koen, että se niinku parantaa sitä sitoutuvuutta, jos henkilöstö kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta.” (H1)*

*”Sisäinen kulttuuri on parempi johtuen siitä, että on monenlaista ihmistä ja se on usein värikkäämpi, suvaitsevaisempi ja turvallisempikin, koska usein silloin kun on kovin monimuotoinen ympäristö, jossa työskennellään, niin siellä on usein kiinnitetty myös huomiota siihen, että miten näitä asioita johdetaan ja miten meillä puhutaan ja huomioidaan muita ihmisiä.” (H6)*

### **Asiakasymmärrys ja liiketoiminnan hyödyt**

Toinen aineistonalayssissä noussut luokka liittyi monimuotoisuuden tuomiin hyötyihin asiakasymmärryksessä sekä liiketoiminnassa. Haastateltavat kuvasivat, kuinka monimuotoinen henkilöstö auttaa ymmärtämään erilaisia asiakasryhmiä ja heidän tarpeitaan eri näkökulmista.

Asiakasymmärryksen kautta henkilöstön moninaisuudella nähtiin positiivinen vaikutus organisaation päätöksentekoon. Mitä monipuolisempi edustus erilaisia ihmisryhmiä organisaatiossa on, sitä paremmin organisaatio voi ymmärtää erilaisia asiakkaita sekä luoda monipuolisia ratkaisuja heihin liittyviin haasteisiin.

Haastateltavat kuvasivat monimuotoisuuden strategista merkitystä myös liiketoiminnan hyödyissä. Liiketoiminnan kukoistamisen kannalta koettiin, että monimuotoinen henkilöstö tukee laadukasta ajattelua ja siten parempaa päätöksentekoa.

*”Pystytään paremmin vastaamaan erilaisten asiakaskuntien edustajien odotuksiin. Aika harvassa on palveluita, joita tarjotaan vaan jollekin tietylle kohderyhmälle. Eli kyllä se liiketoimintalähtöisyys ja liiketoiminnan hyödyt on ihan ensisijaiset.” (H6)*

*”Monimuotoisuus auttaa siinä, että tehdään parempia päätöksiä, saadaan monipuolisempia näkökulmia erilaisiin ongelmiin, ja tilanteisiin voidaan löytää monipuolisempia ratkaisuehdotuksia, eli se parantaa ongelmanratkaisukykyä. Se että meillä on monimuotoisuutta organisaatiossa varmistaa myös sitä, että me ymmärretään asiakkaita. Se parantaa myös sitä kautta liiketoimintaymmärrystä.” (H4)*

*”Saamme laadukkaampaa, monipuolisempaa ajattelua aikaiseksi, kun on eri taustoilla, eri sukupuolilla olevia henkilöitä, jotka pystyvät katsomaan asioita monista eri kulmista. Se johtaa automaattisesti parempaan ajatteluun, joka johtaa parempaan liiketoiminnan visioon ja päätöksentekoon.” (H5)*

*”Mitä monimuotoisemmin meillä on eri ihmisiä niin sitten ehkä on parempi kyky ymmärtää niitä asiakkaiden tarpeita ja ehkä sitten tulee monipuolisempia näkökulmia.” (H1)*

#### **4.4 Haasteet monimuotoisuuden johtamisessa**

Haastattelussa kartoitettiin HR-asiantuntijoiden kokemuksia monimuotoisuuden johtamisen haasteista. Merkittävimmiksi haasteiksi koettiin sisällönanalyysin perusteella, kuinka **monimuotoisuutta ei priorisoida organisaatioissa suhteessa muihin teemoihin sekä strategian vieminen käytäntöön.**

##### **Monimuotoisuuden priorisoinnin haasteet**

Haastatteluissa nousi esille kokemus siitä, kuinka monimuotoisuutta ei priorisoida organisaatioissa suhteessa muihin tärkeinä pidettyihin teemoihin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Haastateltavat kuvasivat, kuinka monimuotoisuudelle ei priorisoida

tarpeeksi resursseja erityisesti ajankäytön tai rahan suhteen. Organisaatiot priorisoivat sen sijaan kiireisempiä sekä liiketoiminnallisesti merkittävämpinä koettuja toimia. Vaikka monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta puhuttiin strategisella tasolla, sille ei järjestetty tarpeeksi resursseja.

Ajankäytön haasteita koettiin esimerkiksi koulutusten ja perehdytyksen järjestämisessä. Suomenkieliset perehdytysmateriaalit sekä monimuotoisuuskoulutusten järjestäminen vievät aikaa. Haastateltavat kokivat organisaatioiden priorisoivan muita koulutustarpeita monimuotoisuuden sijaan. Myös yleinen kiire organisaatioissa sekä erityisesti HR-funktiossa koettiin haasteena monimuotoisuuden edistämisessä. Haastatteluissa nousi esille myös koulutusten maksaminen ja kuinka organisaatiot eivät olleet halukkaita käyttämään koulutusbudjettia monimuotoisuusaiheisiin.

Priorisointikysymys tuli esille myös organisaatioiden työntekijöiden kielivaatimuksissa. Erityisesti haasteita koettiin vieraskielisten työntekijöiden rekrytoinnissa. Suomen kielen osaamisvaatimusta perusteltiin organisaatioissa usein sillä, että erilaiset materiaalit ja ohjeet ovat suomen kielellä. Materiaalien kääntämistä ei priorisoitu, jonka vuoksi vieraskielisten rekrytoiminen osoittautui jopa mahdottomaksi.

*”Vaikka HR:lle tää aihe olis tärkeä, niin tälle ei priorisoida tarpeeksi aikaa tai rahaa. Koulutukset vie aikaa ja firma haluaa käyttää sen muunlaisiin koulutuksiin.” (H2)*

*”Me ei käytännössä voida rekrytää ihmisiä, ketkä ei puhu suomea, koska materiaalit on suomeksi. Jos tota asiaa ei korjata niin toi on tietyllä tavalla haaste tai este, mut siihen on HR:ssä vaikea vaikuttaa, että se on enemmän sitten liiketoimintojen juttu.” (H1)*

*”Ylipäättään kaiken kouluttaminen... Se ajankäyttö haastaa tosi paljon. Varmasti voitaisi järjestää vähän enemmänkin, vaikka aiheeseen liittyviä koulutuksia tai workshoppeja, mutta sitten pitää aina priorisoida koulutuksia, että mitä nyt halutaan tässä kohtaa kouluttaa, että voidaanko tämmöistä ottaa siihen.” (H1)*

*”Suurin haaste on kiire, eli se, että monimuotoisuus harvoin on missään organisaatiossa semmoinen etulinjan teema, että se jää siellä priorisointilistoissa helposti vähän muiden asioiden varjoon.” (H6)*

### **Strategian vieminen käytäntöön**

Toinen aineistosta muodostunut pääluokka koski strategisten monimuotoisuustavoitteiden viemistä käytäntöön. Monimuotoisuuden johtamista ja ihmisten mielipiteiden, ajatusten ja asenteiden muuttamista pidettiin aikaa vievänä prosessina, joka vaatii koko organisaation johdon osallisuutta.

Vaikka useassa organisaatiossa diversiteetti tai inklusiivisuus olivat osa strategiaa, koettiin abstraktin strategian siirtymistä käytännön toteutukseen hankalana. Monimuotoiseen ja inklusiiviseen työyhteisöön pyrkivät strategiset tavoitteet eivät siis näkyneet suoraan organisaatioiden arjessa ja toimintatavoissa. Monimuotoisuuden johtamisen merkittävänä haasteena pidettiin juuri tätä siirtymää abstrakteista strategioista, visioista ja arvoista käytännön toteutuksiin, kuten osaamisen kehittämiseen, rekrytointiin ja viestintään. Haastatteluissa organisaatioiden monimuotoisuustyötä kuvattiin pääasiassa melko abstraktina tai abstraktin ja konkretian välimaastossa olevana.

Aineistossa toistui HR:n kokemus siitä, kuinka he usein jäävät yksin strategian monimuotoisuusteemojen viemisestä käytännön prosesseihin ja toteutukseen. Monimuotoisuuden johtamisen keskeisemmät haasteet ilmenivät priorisoinnissa ja strategian viemisestä käytäntöön resurssien puutteen, johdon sitoutumattomuuden ja pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen työn puutteellisuuden vuoksi.

*”Jos liiketoiminta ei sitoudu niin siinä saattaa HR jäädä vähän yksin niitten teemojen kanssa.” (H6)*

*”Haasteena on se, että miten se strategia saadaan vielä käytäntöön, eli tavallaan voidaan sanoa paljon hienoja asioita, mutta se miten se näkyy siellä arjen tekemisessä ja miten ne vaikutukset nähdään.” (H4)*

*”Monimuotoisuuden johtaminen ja mielipiteiden ja ihmisten ajatusten muuttaminen on hidas prosessi.” (H4)*

*”Monimuotoisuuden edistäminen on enemmän abstraktilla tasolla. Haasteena on se, miten tämä saadaan käytäntöön.” (H2)*

## 4.5 Tulevaisuuden näkymät

Viimeinen haastatteluteema käsitteli haastateltavien tulevaisuuden näkymiä monimuotoisuuden johtamisesta. Haastatteluissa korostui kolme selkeää teemaa: **ikäjohtamisen merkityksen kasvu, demografisten muutosten vaikutus työelämään** sekä **monimuotoisuuden vakiintuminen osaksi organisaatioiden normaalia johtamista**.

### **Ikäjohtamisen merkityksen kasvu**

Haastatteluissa nousi huomioita väestörakenteen välttämättömästä muutoksesta ja sen vaikutuksesta työelämään. Eri työskentelytapoja omaavien eri sukupolvien edustajien saman aikaisen työskentelyn organisaatioissa sekä työurien pidentymisen arvioitiin lisäävän tarvetta ikäjohtamisen kehittämiseksi.

Työurien pidentyessä eri sukupolvet työskentelevät samanaikaisesti organisaatioissa. Nuori sukupolvi koettiin merkittävästi erilaisena suhteessa aiempiin sukupolviin työelämässä. Uusi työelämään astunut ja astumisen kynnyksellä oleva sukupolvi kohtaa työelämän niin, ettei se ole enää kaiken keskiössä. Työnantajilta vaaditaan joustoa ja työpaikalta tasapainoa arjen kanssa. Nuoria pidettiin myös vaativampina organisaation arvojen suhteen.

Ikääntyvämmälle sukupolvelle toivottiin jatkossa tukea erilaisten työskentelytapojen yhteensovittamisessa. Tekoäly ja digitalisaatio koettiin mullistavina uudistuksina, joissa vanhempi sukupolvi ei välttämättä pysy samalla tavalla ajan tasalla kuin nuoret.

*”Nuoret tulee luomaan semmoista yhteiskuntaa, mistä me ei osata vielä edes haaveilla.”*  
(H6)

*”Meidän väestörakenne on se, että työurat tulee pidentymään. Myös se, että monimuotoisuuden johtaminen eri generaatioiden kautta. Että työelämässä on boomerit ja milleniaalit ja nyt sitten tulee tää uus sukupolvi tai on tullut jo, niin se ero näiden kolmen edeltävän ja uuden sukupolven välillä on isompi kun koskaan aikasemmin... Että miten se yhdenvertaisuus, osallisuus ja inklusio huomioidaan päätöksenteossa.”* (H5)

*”Ikäjohtaminen tulee tärkeään rooliin, kun eri ikäiset on samaan aikaan työelämässä.”*  
(H2)

### **Demografisten muutosten vaikutus työelämään**

Toinen haastatteluaineistosta muodostunut luokka liittyi demografisten muutosten vaikutuksista työelämään. Suomessa, kuten maailmanlaajuisestikin väestörakenne muuttuu iän lisäksi etnisen taustan osalta. Haastateltavat arvioivat suomalaisen työelämän muuttuvan väistämättömästi entistä monimuotoisemmaksi väestörakenteen muutoksen vuoksi. Tätä ei pidetty suoranaisesti organisaatioiden omana kehityssuuntana, vaan sen sijaan välttämättömänä asiana.

Erityisesti eri etnisten taustojen omaavien työntekijöiden määrän uskottiin lisääntyvän. Tämä toisi mukanaan entistä enemmän eri kulttuuritaustoista tulevien, eri uskontokuntien edustajien ja eri kielisten samanaikaista työskentelyä organisaatioissa. Haastateltavat kuvailivat, kuinka organisaatioiden tulee osata vastata tähän inklusiivisella rekrytoinnilla. Haastatteluissa nousi esille toive kielivaatimusten

purkamisesta, jotta organisaatiot olisivat houkuttelevia ja vastaanottavaisia erilaisille työntekijöille. Myös eri uskontokuntien edustajien ja eri konfliktialueilta tulevien työntekijöiden väliseen kommunikaatioon toivottiin tulevaisuudessa ymmärrystä ja selkeitä toimintamalleja.

*”Mä haluaisin uskoa, että meillä olisi oikeasti monimuotoisemmin ihmisiä, että päästäisiin vaikka tommoisesta, että ei ole vaikka jotain tiettyä kielivaatimusta.” (H1)*

*”On muutoksia vaikka demografiassa tai siinä, että minkälaista on Suomessakin. Kun mä sanoin aiemmin, että on homogeeninen, niin kyllä mä näen, että tulevaisuudessa tulee olemaan moninainen niinku valtaväestö.” (H4)*

*”Suomessa eri monimuotoisuuden alueet tulee lisääntymään, esimerkiksi just eri etnisyydet, kulttuurit ja uskonnot.” (H2)*

### **Monimuotoisuuden vakiintuminen osaksi organisaatioiden normaalia johtamista**

Monimuotoisuustyötä pidettiin haastatteluissa tärkeänä niin välinearvona tuloksellisuudelle kuin itseisarvona osana inklusiivisen maailman rakentamista. Kautta haastatteluiden nousi kuitenkin esille toive siitä, ettei monimuotoisuutta tarvitsisi johtaa erillisenä teemana, vaan se olisi luonnollinen osa organisaatioiden niin sanottua normaalia johtamista.

Monimuotoisuuden johtamisen toivottiin näkyvän vakiintuneena osana rekrytointeja, koulutuksia ja viestintää osana inklusiivista organisaatiokulttuuria.

Haastateltavat kuitenkin kokivat tulevaisuuden epävarmana epävakaa poliittisen ja kärjistyneen keskustelukulttuurin myötä. Monimuotoisuusteemojen koettiin ottaneen jopa askelia taaksepäin kehityksessä. Monimuotoisuuden johtamiselta katsottiin edellyttävän rohkeutta ajassa, jossa yhteiskunnallinen ja poliittinen tilanne voi vaikuttaa painostavalta.

Monimuotoisuuden edistämistä pidettiin tulevaisuudessa tärkeänä ja monimuotoisuustyöltä toivottiin pitkäjänteisyyttä. Monimuotoisuuden johtamisen ei tulisi olla erillinen kehityskohde, vaan osa organisaatiokulttuuria, jossa se nähdään sekä kilpailuetuna että eettisenä toimenä.

*”Haaveilen ja toivon, että asia menee siihen suuntaan, että jatkossa sitä ei tarvitse erikseen sinänsä johtaa vaan se on onnistuttu viemään osaksi suomalaisia organisaatioita.” (H6)*

*”Mun mielestä tulevaisuudessa tarvitaan rohkeutta edistää monimuotoisuutta poliittisesta ilmapiiristä huolimatta.” (H2)*

## 4.6 Yhteenveto tuloksista

Alla olevassa Taulukossa 4 esitetään yhteenveto tuloksista.

**Taulukko 4.** Tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin

|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Millainen rooli HR:llä on monimuotoisuuden johtamisessa?                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. HR:n rooli on tuoda aihetta näkyväksi erilaisten prosessien kautta.</li> <li>2. Monimuotoisuuden johtaminen on ensisijaisesti HR:n vastuulla organisaatiossa, mutta sen ei tulisi olla ainoastaan HR:n, vaan yhtäläisesti myös muun ylemmän johdon tehtävä.</li> </ol>                |
| Miten HR:n rooli ja vastuut monimuotoisuuden johtamisessa toteutuvat konkreettisesti organisaatioiden toiminnassa? | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. HR:n vastuulla pidettiin erilaisia prosesseja monimuotoisuuden mittaamisen ja seuraamisen osalta.</li> <li>2. HR:llä on vastuu monimuotoisuuden eri osa-alueiden tunnistamisessa.</li> <li>3. Organisaatioiden strategioissa korostuu diversiteetin sijaan inklusiivisuus.</li> </ol> |
| Millaisia hyötyjä HR-ammattilaiset kokevat monimuotoisuuden johtamisella olevan organisaatiolle?                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monimuotoisuuden merkitys samastuttavuuden, yhteenkuuluvuuden ja sitoutuneisuuden lisääntymisessä.</li> <li>2. Monimuotoinen organisaatio lisää asiakasymmärrystä, mikä on tärkeää liiketoiminnan kannalta.</li> </ol>                                                                |
| Millaisia haasteita HR kohtaa monimuotoisuuden johtamisessa?                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monimuotoisuutta ei priorisoida organisaatioissa suhteessa muihin teemoihin</li> <li>2. Strategian vieminen käytäntöön.</li> </ol>                                                                                                                                                    |
| Millaisia tulevaisuuden näkymiä HR-ammattilaisilla on monimuotoisuuden johtamisesta?                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ikäjohtamisen merkitys kasvaa</li> <li>2. Demografiset muutokset vaikuttavat työelämään.</li> <li>3. Monimuotoisuus vakiintuu osaksi organisaatioiden normaalia johtamista.</li> </ol>                                                                                                |

## 5 Pohdinta

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli kuvata HR:n työtä monimuotoisuuden johtamisessa. Tavoitteena oli kuvata HR:n roolia ja monimuotoisuuden käytännön toimia, hyötyjä ja haasteita sekä tulevaisuuden näkymiä monimuotoisuuden johtamisessa.

Tässä luvussa vertaillaan saatuja tutkimustuloksia aiempiin tutkimuksiin ja luodaan näistä johtopäätökset. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia ja esitellään johtopäätöksiä sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 5.1 Tulosten vertailu

Tämän pro gradu -tutkimuksen tulokset osoittavat, että HR:llä on keskeinen rooli monimuotoisuuden johtamisessa. Vastuu monimuotoisuuden lisääntymisestä ja toteutumisesta ei kuitenkaan kuulu ainoastaan henkilöstöhallinnolle, vaan myös organisaatioiden johdolle. Haastatteluissa korostui HR:n tehtävä aloitteellisena ja toimeenpanevana esimerkiksi HR-prosessien luomisen ja keskustelun avaamisen kautta. Henkilöstöhallinnolla koettiin myös merkittävä rooli monimuotoisuustyön sitouttajana suhteessa johtoon ja esihenkilöihin. HR:n vaikuttavuus monimuotoisuuden johtamisessa riippuu kuitenkin siitä, miten organisaation johto näkee sen osana strategisia toimia. Tämä tulos tukee aiempaa tutkimusta (Machado & Davim, 2018, s. 89), jossa monimuotoisuuden johtaminen edellyttää strategista sitoutumista organisaatiotasolla.

Tutkimustulokset tukevat Ulrichin (1997) teoriaa, jossa HR nähdään strategisena kumppanina. Ulrichin (1997) mukaan HR:llä on roolinsa organisaation strategian luomisessa ja kehittämisessä. Strategisena kumppanina HR tukee organisaation strategisia tavoitteita. Tämän pro gradu -tutkimuksen tulokset tukivat tätä. HR:n rooli nähtiin ulottuvan hallinnollisia tehtäviä laajemmalle, myös strategiselle tasolle. Tulokset kuitenkin osoittivat, ettei pelkkä strategia yksin riitä varmistamaan monimuotoisuuden toteutumista käytännössä. HR:n luomien prosessien vaikutus jää vajaaksi, mikäli organisaation johto ei sitoudu näiden toteuttamiseen.

Tutkimustuloksissa nousi esiin strategisten tavoitteiden ja käytännön toteutuksen välinen ero. Merkittävä yhtäläisyys aiempaan tutkimukseen oli, kuinka monimuotoisuutta pidetään tärkeänä ja se kirjataan usein myös organisaatioiden strategioihin, mutta se saattaa usein silti jäädä melko abstraktille tasolle vailla selkeitä systemaattisia ja seurattavia toimia. Aiempi tutkimus (Mor Barak ja muut, 2021, s. 840–871) osoitti, etteivät monimuotoisuustavoitteet, -arvot ja –strategia ole aina yhtäläisiä organisaation konkreettisten prosessien ja toimintatapojen kanssa. Tutkimustuloksissa korostui, kuinka kyse ei ole HR:n haluttomuudesta edistää monimuotoisuutta, vaan haasteet ovat pikemminkin siinä, että monimuotoisuustyö vaatii pitkäjänteisyyttä sekä johdon sitoutumista. HR:n haasteet monimuotoisuuden johtamisessa voivat johtua esimerkiksi resurssien puutteesta tai yleisistä asenteista, joissa monimuotoisuuden lisäämistä ei nähdä tuloksellisuutta tuovana strategisena toimenä.

Ulrich (1997) näki HR:n roolin strategisen kumppanin lisäksi muutoksen mahdollistajana, hallinnollisena asiantuntijana sekä työntekijöiden edustajana. Tutkimustulokset tukevat myös näitä HR:n rooleja. Muutoksen mahdollistajana HR mahdollistaa erilaiset muutokset ja luo ne prosesseiksi. Haastatteluissa korostui HR:n rooli prosessien luoja ja keskustelun aloittajana monimuotoisuusteemoissa. Hallinnollisena asiantuntijana HR luo inklusiivisia henkilöstökäytänteitä ja seuraa ja kehittää niitä. Tutkimuksessa nousi esille haastateltavien erilaiset toimintatavat monimuotoisuuden mittaamiselle ja seuraamiselle. Työntekijöiden edustajana HR tukee henkilöstöä ja tuo esille heidän näkökulmiaan. Haastatteluissa ilmeni, kuinka HR seuraa muun muassa henkilöstötutkimusten avulla työntekijöiden kokemuksia inklusiivisuudesta sekä luo näiden pohjalta jatkotoimenpiteitä.

Pro gradun tutkimustulosten perusteella diversiteetti lisää asiakasymmärrystä, mikä on liiketoiminnalle tärkeää. Haavasojan ja muiden (2023) mukaan erilaisen kulttuuritaustan omaava voi ymmärtää oman kulttuuritaustansa kulutus- ja ostotottumuksista enemmän. Asiakasymmärryksen kautta henkilöstön moninaisuudella nähtiin positiivinen vaikutus liiketoiminnan päätöksentekoon. Tutkimustulos oli samansuuntainen aiemman

tutkimuksen kanssa. Toisaalta diversiteetin ja samastumisen puute voi vähentää sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä (Ashikali & Groeneveld, 2015). Tämän pro gradu - tutkimuksen tulokset tukivat myös tätä. Tulosten mukaan samastumisen kokemus koettiin tärkeäksi, jotta työntekijöillä olisi tunne, että heillä olisi mahdollisuus omalla taustallaan edetä. Sitoutuneisuutta lisäävänä tekijänä koettiin kokemus mahdollisuudesta kehittyä ja kasvaa organisaatiossa.

Haastateltavat uskoivat ikäjohtamisen merkityksen kasvavan tulevaisuudessa työurien pidentyessä. Tämä aiheuttaa eri sukupolvien samanaikaista työskentelyä organisaatioissa. Eri sukupolvien edustajien samanaikainen työskentely voi aiemman tutkimuksen mukaan parhaimmillaan edistää uusien näkökulmien syntymistä ja kokemusperäistä osaamista. (Waligóra, 2024, s. 3.) Myös tämän pro gradu -tutkielman tulokset tukivat tätä havaintoa. Työurien pidentymisen lisäksi merkittävänä muutoksena nähtiin demografisten muutosten vaikutus työelämään. Väestörakenne muuttuu iän lisäksi etnisen taustan osalta. Nämä edessä olevat muutokset koettiin väistämättöminä asioina, joihin tulisi osata suhtautua osana työelämää. Tutkimustuloksissa haastateltavat ennustivat monimuotoisuuden vakiintuvan osaksi organisaatioiden normaalia johtamista.

Tutkimuksessa nousi esille myös uusia tuloksia. Monimuotoisuuden ajankohtaisuutta käsitettiin myös uudella tavalla suhteessa aiempiin tutkimuksiin. Tutkimuksessa haastateltavat näkivät monimuotoisuusteemoihin panostamisen vähentyneen organisaatioissa suhteessa 2010-lukuun. Tähän syynä pidettiin erityisesti maailmanlaajuisista epävakasta poliittisesta tilannesta sekä siitä aiheutunutta polarisoitunutta keskustelukulttuuria.

## **5.2 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet**

Tähän tutkielmaan valittiin laadullinen tutkimus, koska se sopi toimivimmin yhteen tutkimuskysymysten kanssa. Laadullista tutkimusta voidaan tarkastella sen vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Laadullinen tutkimus toteutettiin haastatteluilla, joissa

haastateltiin HR-ammattilaisia eri taustoilla. Haastattelu sopii tutkimukseen, jossa halutaan saada syvällistä ja kokemusperäistä tietoa.

Tutkimukseen osallistui kuusi haastateltavaa. Haastattelujen avulla saatu aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin ja kerättyä aineistoa oli runsaasti. Saadussa aineistossa ilmeni sekä yhteneviä että toisistaan poikkeavia näkemyksiä ja havaintoja. Haastateltavien rajallinen määrä on kuitenkin voinut vaikuttaa siihen, ettei eri näkökulmia ole niin laajasti. Tutkimustulokset olisivat voineet olla moniulotteisempia, jos haastateltavia olisi ollut enemmän. Analyysivaiheessa luokkien muodostamisessa olisi voinut tulla enemmän hajontaa, jos haastateltavia olisi ollut enemmän. Analyysi vastasi tästä huolimatta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut yleistää tuloksia, vaan kuvata HR-ammattilaisten kokemuksia.

Tässä tutkielmassa HR:n roolia tarkasteltiin pääasiassa Ulrichin (1997) rooliteorian kautta ja tutkielman teoreettinen viitekehys rakentui tämän ympärille. Tähän teoriaan perehdyttiin ja sitä hyödynnettiin pro gradun aiheeseen sopivaksi. Teoria mahdollisti HR:n työn tarkastelun eri näkökulmista. Pääteoriaa tukivat yksittäiset muut lähteet. Lähteet olivat pääosin laadukkaita ja ajankohtaisia. Vaikka tutkielmassa tehtiin tietoinen päätös hyödyntää pääosin Ulrichin teoriaa, viitekehystä olisi voitu syventää hyödyntämällä sen rinnalla laajemmin muita teorioita.

Tämä pro gradu -tutkielma tarjoaa tietoa HR:n roolista monimuotoisuuden johtamisessa. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, ettei tämän tutkielman tuloksia voi laajasti yleistää koskemaan monimuotoisuuden johtamista kaikissa organisaatioissa. Tämä laadullinen tutkimus kertoo kuuden haastateltavan kokemuksista ja näkemyksistä, joten tuloksia ei voi täysin yleistää. Tehty laadullinen tutkimus perustuu tutkijan omiin tulkintoihin, jolloin kerätyn aineiston analyysi ja siitä tehdyt johtopäätökset voivat vaihdella tutkijan mukaan. Tutkielma antaa kuitenkin lähtökohdat mahdolliselle jatkotutkimukselle ja tarjoaa näkemyksiä, joita voi hyödyntää monimuotoisuuden johtamisessa.

Kuten aineistostakin ilmeni, tutkimus toteutettiin poliittisesti ja yhteiskunnallisesti epävakana aikana keskellä useita eri globaaleja kriisejä. Tutkimuksen tulokset heijastavat osaltaan tämän ajan yhteiskunnallista tilannetta. Tämän vuoksi on mahdollista, että tutkimustulokset voisivat olla erilaisia, jos tutkimus olisi toteutettu toisena ajankohtana.

### **5.3 Johtopäätökset**

Tutkimuksesta esitetään seuraaviin tuloksiin liittyviä johtopäätöksiä:

#### **1. Monimuotoisuuden johtaminen on organisaation johdon ja HR:n yhteinen tehtävä**

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että HR:n rooli monimuotoisuuden johtamisessa painottuu teeman esiin tuomiseen ja kehittämiseen osana koko organisaation sitoutunutta monimuotoisuustyötä. Tulokset osoittavat, että monimuotoisuuden johtaminen edellyttää koko organisaation ja erityisesti ylimmän johdon osallistumista ja sitoutumista, vaikka HR:llä onkin siinä merkittävä rooli. HR:n vastuu ulottuu strategisesta suunnittelusta aina käytännön henkilöstöprosessien toteutukseen. Henkilöstöhallinnossa monimuotoisuusprosessit koskevat muun muassa rekrytointia, osaamisen kehittämistä, esihenkilöiden tukemista ja organisaatiokulttuurin kehittämistä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että HR:n keskeinen tehtävä on mahdollistaa ja edistää monimuotoisuustyötä, mutta sen onnistunut johtaminen edellyttää organisaation ja johdon sitoutumista.

#### **2. Monimuotoisuuden eri osa-alueiden tunnistaminen mahdollistaa inklusiivisuuden kehittämisen**

Tutkimustulokset osoittavat, että HR:n vastuulla on monimuotoisuuden mittaamisen ja seuraamisen prosessit sekä monimuotoisuuden eri osa-alueiden tunnistaminen. Monimuotoisuuden toteutumista seurattiin henkilöstödatan avulla, ja mitattavia tunnuslukuja olivat yleisimmin ikä ja sukupuolijakauma. Tutkimustuloksissa korostui

monimuotoisuuden eri osa-alueiden tunnistamisen merkitys. Monimuotoisuuden tunnistamista pidettiin tärkeänä, jotta inklusiivisuutta voitaisiin kehittää. Organisaatioiden strategioissa käsiteltiin useammin juuri inklusiivisuutta diversiteetin lisäämisen sijaan. Suoria viittauksia monimuotoisuudesta ei löytynyt useimpien haastateltavien työnantajaorganisaatioiden strategioista. Tutkimuksen perusteella HR-asiantuntijat toivoisivat, ettei DEI-strategioita tarvittaisi erikseen, vaan niiden sisältämät arvot olisivat osa suomalaista työelämää.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että monimuotoisuuden tunnistaminen, mittaaminen ja seuranta toimivat pohjana inklusiivisuuden kehittämiseksi. Pelkkä henkilöstön monimuotoisuuden tunnistaminen ei kuitenkaan riitä osoittamaan, että inklusiivisuus toteutuu, vaan sen arvioinnissa tulisi huomioida työntekijöiden omat kokemukset.

### **3. Monimuotoinen henkilöstö hyödyttää työntekijöiden lisäksi liiketoimintaa**

Tutkimuksen perusteella HR-ammattilaiset tunnistivat monimuotoisuuden hyödyiksi samastuttavuuden, yhteenkuuluvuuden ja sitoutuneisuuden lisääntymisen. Lisäksi monimuotoinen organisaatio lisää liiketoiminnan kannalta tärkeää asiakasymmärrystä. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että HR-ammattilaiset tunnistavat monimuotoisuudella olevan merkitystä ja hyötyjä sekä henkilöstön että liiketoiminnan näkökulmasta.

### **4. Onnistunut monimuotoisuustyö edellyttää strategisten tavoitteiden viemistä käytäntöön**

Vaikka monimuotoisuudella nähtiin olevan useita hyötyjä, tunnistettiin sen johtamisessa erilaisia haasteita. Keskeisimpänä haasteena korostui monimuotoisuuden vähäinen priorisointi suhteessa muihin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja toimiin. Monimuotoisuustyötä rajoittivat käytössä olevat ajalliset ja taloudelliset resurssit. Tutkimustulokset osoittavat, kuinka luodut strategiset tavoitteet eivät aina heijastu

käytännön prosesseihin ja toimintaan, jolloin monimuotoisuus voi jäädä osittain abstraktille tasolle. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että monimuotoisuuden hyötyjen saavuttamiseksi strategiset tavoitteet tulee integroida osaksi käytännön toimia.

## **5. HR-ammattilaiset arvioivat monimuotoisuuden johtamisen merkityksen kasvavan**

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että monimuotoisuuden johtamisen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Tähän vaikuttavia syitä ovat esimerkiksi väestön ikääntyminen ja demografiset muutokset. Eri sukupolvien työskenteleminen samanaikaisesti korostaa ikäjohtamisen merkitystä. Näin ollen monimuotoisuuden johtamisen voidaan nähdä muodostuvan yhä merkittävämmäksi osaksi johtamisen kokonaisuutta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että HR:llä on merkittävä rooli monimuotoisuuden kokonaisuudessa, vaikka sen onnistunut johtaminen edellyttää johdon ja koko organisaation sitoutumista. HR:n rooli on luoda prosesseja, lisätä henkilöstön osaamista ja tukea henkilöstöä, mutta onnistunein lopputulos syntyy, kun monimuotoisuus saadaan integroitua osaksi organisaation strategiaa sekä organisaatiokulttuuria. Tulokset haastavat ajatusta, että monimuotoisuuden johtaminen olisi erillinen HR-toiminto.

### **5.4 Jatkotutkimusaiheet**

Tässä pro gradu -tutkielmassa monimuotoisuuden johtamista tarkasteltiin organisaatioiden henkilöstöhallinnon kautta. Tutkimusta voisi laajentaa tarkastelemalla HR:n sijaan esihenkilötyön roolia monimuotoisuustyössä. Kuten tutkimustuloksista ilmeni, monimuotoisuuden edistämiseen luodut prosessit ovat usein HR-vetoisia. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia, miten HR:n prosessit toimivat käytännön tasolla arjen johtamisessa esihenkilötyössä. Kokonaisvaltainen johtaminen ei ole vain HR:n työtä, vaan myös esihenkilöillä on tässä merkittävä rooli. Jatkotutkimus voisi tuoda näkyväksi entistä selkeämmin HR-prosessien toimivuuden sekä käytännön toteutuksen haasteet.

Toinen näkökulma olisi tutkia työntekijöiden kokemuksia monimuotoisuus- ja inklusiivisuustoimien onnistumisesta. Tämä pro gradu -tutkielma käsitteli monimuotoisuuden johtamista, mutta yksi näkökulma voisi olla myös johdettujen kokemukset. Tutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi tarkastella työntekijöiden kokemuksia osallisuudesta, psykologisesta turvallisuudesta ja tasavertaisuudesta. Tutkimus voitaisiin kohdentaa myös työnhakijoihin ja selvittää, miten organisaatioiden monimuotoisuustoimet näyttäytyvät työnhakijalle. Tutkimuksessa voitaisiin tutkia kokevatko työnhakijat tulevansa kohdelluiksi tasavertaisesti ja reilusti sekä miten työnhakijat kokevat, että rekrytointiprosessia voisi kehittää tasavertaisemmaksi.

Tutkimuksen näkökulmaa voisi muuttaa myös tarkastelemalla tiettyä toimialaa ja vertailla eri toimialojen monimuotoisuuden johtamista. Tässä pro gradu -tutkielmassa haastateltavat toimivat organisaatioissa Suomessa, mutta tutkimusta voisi laajentaa vertailemalla Suomen monimuotoisuusjohtamista kansainvälisiin organisaatioihin.

## Lähteet

- Aalto, M., Larja, L. & Liebkind, K. (2010). Syrjintä työhönottotilanteissa: Tutkimuskatsaus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Publishing Oy
- Ahmed, S. (2007). You end up doing the document rather than doing the doing: Diversity, race equality and the politics of documentation. Noudettu 14.1.2026. <https://doi.org/10.1080/01419870701356015>
- Ahosola, P., Backman, S., Niemi, M., Topo, P., & Vuorela, M. (2024). Esiselvitys ageismista ja ikäsyrjinnästä: Ikääntyneisiin kohdistuvan ikäsyrjinnän tunnistaminen päätöksenteossa.
- Airila, A., Bergbom, B., Toivanen, M., Kurki, A. & Väänänen, A. (2018) Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Noudettu 18.1.2026  
osoitteesta <https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/57dd6b53-4718-4943-978b-326f85ce08b8/content>
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. Review of public personnel administration, 35(2). 146–168.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- Bergbom, B., Toivanen, M., Väänänen, A. (2020) Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. Noudettu 1.3.2026  
osoitteesta <https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/4e704de3-91ca-4894-b86f-e4cd88c547e2/content>
- Bezrukova, K., Spell, C., Perry, J. (2024). Organizational diversity training programs. Current Opinion in Psychology. Volume 60. Noudettu 4.6.2026. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101907>

- Carmeli A., Reiter-Palmon, R., Ziv, E. (2010) Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal* 22(3).
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2019). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*, 45(1), 79. <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>
- Eduskunta. (2022). Perhevapaauudistus. Noudettu 22.4.2026 osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LATI/Sivut/perhevapaauudistus.aspx?TSPD\\_101\\_R0=0814c91602ab2000451610962c9d7ff2bb1b66aab4bd7057422988bd1329a5f3a6a8f3d6436193df08f285adba143000ff5cb385d4e2e80bccd85f05f23c9dfa88e96f3fc0c1c3a2c1391835e31efcb0d0a0c06a89a479884a3b96c5e0ade8e](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/perhevapaauudistus.aspx?TSPD_101_R0=0814c91602ab2000451610962c9d7ff2bb1b66aab4bd7057422988bd1329a5f3a6a8f3d6436193df08f285adba143000ff5cb385d4e2e80bccd85f05f23c9dfa88e96f3fc0c1c3a2c1391835e31efcb0d0a0c06a89a479884a3b96c5e0ade8e)
- Euroopan Unionin palkka-avoimuusdirektiivi. 2023/970. EUR-Lex. Noudettu 6.1.2026. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX:32023L0970>
- Euroopan Unionin tuomioistuin. (2021). Lehdistötiedote nro 128/21. Noudettu 8.11.2025 osoitteesta <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2021-07/cp210128fi.pdf>
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of personality and social psychology*, 101(1). 109–128. <https://doi.org/10.1037/a0022530>
- Haavasoja, T., Janas, P., Lehtoranta, T., Moilanen, S., Mäkinen, K., Vihersalo, M., Ylikaitala, K. (2023). Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus.
- Halme, P. & Aaltio, I. (2011). Ikääntymisen merkitys työelämässä–näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. *Hallinnon tutkimus*, 30(3).
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2023). Monimuotoisuus työelämässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Alma Talent.

- Kasih, Ekawahyu & Ruslaini, Ruslaini. (2024). The Impact of Diversity and Inclusion Initiatives on Organizational Performance. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4745689>
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 609/1986. Finlex. Noudettu 1.3.2026 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1986/609>
- Leslie, L. M., Kim, Y. L., & Ye, E. R. (2025). Diversity initiatives: Intended and unintended effects. *Current Opinion in Psychology*, 61, 101942. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101942>
- Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological Safety. *Frontiers in psychology*, 13, 934831. doi: 10.3389/fpsyg.2022.93483
- Lorenzo, R. & Reeves, M. (2018). How and where diversity drives financial performance. Harvard Business Review. Noudettu 23.3.2026 osoitteesta <https://wilbankspartners.com/wp-content/uploads/2020/12/Harvard-Business-Review-Diversity-Drives-Financial-Performance-January-2018.pdf>
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, Ilmarinen, J., (2011). *Ikävoimaa työhön*. Työterveyslaitos.
- Machado, C., & Davim, J. P. (2018). *Organizational Behaviour and Human Resource Management*. Springer International Publishing.
- Mennala, H. (2021). Inklusiivisuus – näin kehität monimuotoisesta tiimistä kilpailuetua. eSignals Haaga-Helia. Noudettu 18.12.2025 osoitteesta <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/inklusiivisuus-nain-kehitat-monimuotoisesta-tiimista-kilpailuetua/>
- Mor Barak, M.E., & Travis, D. (2009). Diversity and organizational performance. In Y. Hasnfeld (Ed.) *Human services as complex organizations*.
- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2021). What Leaders Say versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate

- for Inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4). 840–871. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>
- Mor Barak, M. E., Luria, G., Brimhall, K. C., & Özbilgin, M. F. (2024). How do inclusive leaders emerge? A theory-based model. *Management Learning*, 56(3). 551–569. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/13505076241269746>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Palvelualojen ammattiliitto. (2025). Arkipyhät ja niiden vaikutus työhön ja vuosiin. Noudettu 8.6.2026 osoitteesta <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyoelamatietoa/lo-mat-ja-vapaat/arkipyhat/>
- Powell, G.N. & Butterfield, D.A. (2015), "The glass ceiling: what have we learned 20 years on?". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 306-326. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JOEPP-09-2015-0032>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.
- Rabl, T., del Carmen Triana, M., Byun, SY. *et al.* (2020). Diversity Management Efforts as an Ethical Responsibility: How Employees' Perceptions of an Organizational Integration and Learning Approach to Diversity Affect Employee Behavior. 531-550. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3849-7>
- Riccò, R. & Guerci, M. (2014). Diversity challenge: An integrated process to bridge the "implementation gap". Noudettu 26.1.2026 osoitteesta [https://learn.uwasa.fi/pluginfile.php/77744/mod\\_page/content/51/DM%20implementation%20gap.pdf](https://learn.uwasa.fi/pluginfile.php/77744/mod_page/content/51/DM%20implementation%20gap.pdf) [rajattu pääsy]
- Rikoslaki (39/1889). Finlex. Noudettu 16.4.2026 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1889/39>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 45-65. Noudettu

25.1.2026

osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Sippola, A. (2007). Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity Management. Väitöskirja, Vaasan Yliopisto. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-193-2>

Sterling, A., & Wang, S. (2025). Setting Up the Gap? Gender Differences in Initial Salary Offers in Hiring. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1287/orsc.2023.17883>

Suomen perustuslaki (731/1999). Finlex. Noudettu 16.6.2026 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1999/731>

Suyemoto, K. L., Curley, M., & Mukkamala, S. (2020). What Do We Mean by “Ethnicity” and “Race”? A Consensual Qualitative Research Investigation of Colloquial Understandings. <https://doi.org/10.3390/genealogy4030081>

Tasa-arvovaltuutettu. (n.d.) Tasa-arvon edistäminen työpaikalla. Noudettu 1.2.2026 osoitteesta <https://tasa-arvo.fi/tasa-arvon-edistaminen-tyopaikalla>

Thrasher, G. R., Rudolph, C. W., & Hammond, M. M. (2023). The Intersectional Role-(In) Congruity Effects of Age and Gender on Leadership Evaluations. Group & Organization Management. 214-256 <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/10596011231212243>

Tiilikainen, M. (2007) Etniset vähemmistöt Suomessa. Duodecim. Noudettu 22.3.2026 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo96298>

Tilastokeskus. (2023). Entistä useampi nainen työskenteli terveys- ja sosiaalipalveluissa vuonna 2023. Noudettu 4.1.2026 osoitteesta <https://stat.fi/fi/julkaisu/clmfzmis3shxj0bw3fpjlbjxn>

Tilastokeskus. (2024). Väestörakenne. Noudettu 4.1.2026 osoitteesta <https://stat.fi/tilasto/vaerak>

Tran, T. & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. Journal of Pacific Rim Psychology. <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>

Työsopimuslaki (55/2001). Finlex. Noudettu 12.1.2026 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/55>

Työsuojelu. (2025). Yhdenvertaisuuden edistäminen. Noudettu 6.1.2026 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/yhdenvertaisuuden-edistaminen>

Työterveyslaitos. (2026). Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. Noudettu 4.3.2026 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>

Työterveyslaitos. (2022). Työpaikoilla tarvitaan uutta vaihdetta monimuotoisuuden johtamiseen. Noudettu 12.3.2026 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyopaikoilla-tarvitaan-uutta-vaihdetta-monimuotoisuuden-johtamiseen>

Työterveyslaitos. (n.d.). Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Noudettu 13.3.2026 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa>

Työturvallisuuskeskus. (2023). Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Noudettu 12.3.2026 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/luovat-tuotannot/monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo/#db0f88b0>

Työturvallisuuslaki (738/2002). Finlex. Noudettu 7.1.2026 osoitteesta [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738#chp\\_1\\_sec\\_1](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738#chp_1_sec_1)

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School press.

Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. E-kirja. Helsinki: Kuntayhtymä.

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. uud. p.). Edita.

- Viitasalo, N. (2016). Nuoret ja ikäsyrrjintä työelämässä. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 59(3).
- Vilkka, H. (2025). Tutki ja kehitä (6., uudistettu painos.) Luku 5. Santalahti-kustannus.
- Waligóra, Ł. (2024). Exploring the Impact of Age Diversity on Organizational Identification: A Study of HR Practices and Perceived Age Discrimination Climate. Noudettu 6.3.2026 osoitteesta <https://doi.org/10.3390/admsci14100243>
- Wei, J.-Li & Chen, C.-S. (2026) Exploring the impact of older knowledge workers' career capital on career success: with self-efficacy and job crafting as mediators and perceived organisational support as a moderator. Noudettu 12.5.2026 osoitteesta <https://www-scopus-com.proxy.uwasa.fi/pages/publications/105031051270?origin=resultslist>
- Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). Finlex. Noudettu 9.1.2026 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2014/1325>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu

Hei X!

Olen Ella Väisänen Vaasan yliopistosta ja opiskelen henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa. Kirjoitan pro gradu -tutkielmaani aiheesta *Monimuotoisuuden johtaminen HR:n työssä*. Etsin tutkimukseeni haastateltaviksi HR-asiantuntijoita eri toimialoilta keskustelemaan kokemuksistaan aiheesta.

Lähestyn sinua, koska kokemuksesi HR-tehtävissä vakuuttaa minut siitä, että näkemyksesi aiheesta olisi tutkimukseni kannalta erittäin arvokas. Olisi hienoa päästä haastattelemaan sinua pro graduani varten! Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Viestin liitteenä on muutamia kysymyksiä, joihin voit halutessasi tutustua etukäteen.

Tutkielmani tavoitteena on selvittää:

1. Millainen rooli HR:llä on monimuotoisuuden johtamisessa?
2. Miten HR:n rooli ja vastuut monimuotoisuuden johtamisessa toteutuvat konkreettisesti organisaatioiden toiminnassa?
3. Millaisia hyötyjä HR-ammattilaiset kokevat monimuotoisuuden johtamisella olevan organisaatiolle?
4. Millaisia haasteita HR kohtaa monimuotoisuuden johtamisessa?
5. Millaista monimuotoisuuden johtaminen on tulevaisuudessa?

Haastattelu toteutetaan Teamsin välityksellä, ja siihen tulisi varata aikaa tunti. Haastattelu nauhoitetaan myöhempää analyysia varten, mutta se poistetaan, kun analyysi on valmis. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja haastattelun vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Haastateltavan anonymiteetti säilytetään

tutkimuksessa, ja haastateltavia kuvataan ainoastaan kahden tunnisteiden kautta: sukupuoli ja kokemusvuodet HR-alalla. Sinua ei siis voida tunnistaa vastauksistasi.

Varmistathan ennen osallistumista työnantajaorganisaatioltasi, että osallistuminen pro gradu -tutkimukseen on organisaatiossasi sallittua ja ilmoitathan, jos tarvitset tutkimusluvan. Haastattelu voidaan toteuttaa sinulle sopivana ajankohtana. Voit halutessasi ehdottaa sinulle sopivia aikoja, minulle sopii hyvin jo lähiaikoina.

Kiitos paljon jo etukäteen, ja toivottavasti kuulemme pian!

Ystävällisin terveisin,

Ella Väisänen

Kauppätieteiden opiskelija, Vaasan yliopisto

[ella.vaisanen@student.uwasa.fi](mailto:ella.vaisanen@student.uwasa.fi)

## **Liite 2. Tutkimuslupa**

Pro gradu -tutkielma: Monimuotoisuuden johtaminen HR:n työssä

Tekijä: Ella Väisänen, Vaasan yliopisto

Ohjaaja: Paula Naumanen

Tutkimuksessa tarkastellaan HR:n roolia monimuotoisuuden johtamisessa. Aineisto kerätään haastattelulla.

Haastattelu nauhoitetaan aineiston analyysia varten. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja anonymiteetti säilyttäen. Yksittäisiä henkilöitä tai organisaatioita ei voida tunnistaa.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja oman osallistumisensa voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa.

Suostun osallistumaan tutkimukseen.

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimen selvennys:

Paikka ja päivämäärä:

### Liite 3. Haastattelukysymykset

#### Taustoittavat kysymykset

1. Millä sukupuolella haluat, että sinua kuvaillaan aineistossa?
2. Mikä on nykyinen roolisi ja millaisissa HR-rooleissa olet työskennellyt aikaisemmin?
3. Kuinka pitkään olet työskennellyt HR-tehtävissä?

#### Teema 1: HR:n rooli monimuotoisuuden johtamisessa

1. **Kerro, millainen rooli HR:llä on monimuotoisuuden johtamisessa?**
2. Millaisia vastuita HR:llä on monimuotoisuuden edistämisessä?
3. Millaisia monimuotoisuutta tukevia toimintamalleja organisaatiossanne on?

#### Teema 2: Inklusiivisuuden toteutuminen käytännössä

1. **Kuvaile, miten HR:n rooli ja vastuut monimuotoisuuden johtamisessa ilmenevät konkreettisesti organisaationne toiminnassa?**
2. Onko monimuotoisuuden tai inklusiivisuuden lisääminen osa organisaationne arvoja tai strategiaa?
3. Miten huomioitte monimuotoisuuden eri HR:n osa-alueilla, esimerkiksi rekrytoinneissa ja osaamisen kehittämisessä?
4. Onko henkilöstölle järjestetty koulutuksia monimuotoisuuteen tai inklusiivisuuteen liittyen?
5. Miten monimuotoisuus ilmenee organisaatiossanne?
6. Mihin eri monimuotoisuuden osa-alueisiin organisaatiossanne on kiinnitetty erityistä huomiota (ikä, sukupuoli, etninen tausta, vammaisuus yms.)?

#### Teema 3: Monimuotoisuuden hyödyt

1. Kerro, millaisia hyötyjä koet monimuotoisuuden johtamisella olevan organisaatiolle.
2. Toteutuvatko nämä hyödyt nykyisessä organisaatiossasi?
3. Näkyykö monimuotoisuus esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisessa, työilmapiirissä tai innovatiivisuudessa?

#### Teema 4: Haasteet monimuotoisuuden johtamisessa

1. Millaisia haasteita HR kohtaa monimuotoisuuden johtamisessa?
2. Koetko, että monimuotoisuustyö on organisaatiossanne enemmän konkreettisella vai abstraktilla tasolla?
3. Koetko, että organisaatiossanne pyritään aktiivisesti edistämään monimuotoisuutta?

#### Teema 5: Tulevaisuuden näkymät

1. Kuvaile HR:n näkökulmasta monimuotoista johtamista tulevaisuudessa.
2. Miten organisaatioiden tulisi kehittää monimuotoisuuden johtamista?

#### **Liite 4. Tekoälyn käyttö pro gradu -tutkielmassa**

Tässä pro gradu -tutkielmassa on noudatettu Vaasan Yliopiston ohjetta tekoälyn käytöstä. Opinnäytetyössä on hyödynnetty OpenAI ChatGPT-5, Claude sekä Microsoft 365 Copilot -tekoälyohjelmia ideointiin, tekstinhuoltoon ja haastatteluaineiston litterointiin.

ChatGPT-5 ja Claude -ohjelmia on hyödynnetty ideointiin, tekstinhuoltoon ja lähdekirjallisuuden etsimiseen. Microsoft 365 Copilot -ohjelmaa käytettiin haastatteluaineiston litterointiin. Tekoälyn tuottama litteraatti on tarkistettu ja korjattu.

Tekoälyn tuottamaan materiaaliin on suhtauduttu kriittisesti. Kaikki tutkielmassa esitetty teksti on kirjoittajan omaa tuotosta. Kirjoittaja on vastuussa tutkielman sisällöstä.

## Liitetaulukot

### Liitetaulukko 1. HR:n rooli monimuotoisuuden johtamisessa

| Alkuperäinen ilmaus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Pelkistetty ilmaus                                                                                                                            | Luokka                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Mä näen, että HR:llä on sekä strateginen, mutta sitten myös operatiivinen rooli, kun mietitään monimuotoisuuden johtamista. Se näkyy esimerkiksi politiikoissa ja erilaisissa muissa henkilöstölinjauksissa. (H4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Strateginen ja operatiivinen puoli. Näkyy esimerkiksi politiikoissa ja henkilöstölinjauksissa.                                                | HR:n rooli on tuoda aihetta näkyväksi HR-prosessien kautta.                |
| HR:n rooli on tuoda monimuotoisuus teemana esille ja pitää huolta, että monimuotoisuus otetaan huomioon eri prosesseissa, joiden avulla esihenkilöt ja työntekijät voi toimia inklusiivisesti esim. rekrytointien, perehdytyksen ja koulutusten avulla. (H2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | HR:n rooli on tuoda teema esille ja sisällyttää se prosesseihin.                                                                              |                                                                            |
| Meidän rooli on pitää yllä sitä teemaa ja ja keskustelua ja tuoda siihen tukea esimerkiksi prosesseilla. Arjessa tuodaan se käyttäytymiseksi erilaisten prosessien kautta esimerkiksi vaikka rekrytointiprosessi tai mikä tahansa työkykyjohtamisen prosessi. (H5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | HR:n rooli on ylläpitää keskustelua ja tukea sitä erilaisilla HR-prosesseilla.                                                                |                                                                            |
| Aika merkittävä rooli, koska HR on se, joka myös tuottaa tietoa ja ehdottaa toimenpiteitä ja useimmiten myös vastaan rekrytoinnista rekrytoivien esihenkilöiden kanssa. Niin siinä mielessä se HR:n tietoisuus ja osaaminen on tosi merkittävässä roolissa ja myös sitten se, että saadaan johto sitoutettua. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on ihan älyttömän tärkeätä, että siinä huomioidaan monimuotoisuusasiat ja kiinteistösuunnittelussa se on tosi tärkeätä, että siinäkin on mukana HR-ihmisiä, jos mietitään vaikka nyt henkilöstön tiloja, vaikkapa kun on pukuhuoneita ja tammöisiä. (H3) | HR:n tietoisuus ja osaaminen merkittävässä roolissa esimerkiksi organisaatiokulttuurin kehittämisen ja kiinteistösuunnittelun näkökulmista.   |                                                                            |
| HR on usein aloitteentekijä, mutta se on koko johdon omistama asia ihan tasaveroisesti. (H3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | HR ehdottaa toimia ja sitouttaa johdon.                                                                                                       | HR:n ei tulisi olla ainoa, kenen vastuulla monimuotoisuuden johtaminen on. |
| Tavallaan se ei voi olla ainoastaan HR:n tai välttämättä HR:n yksi ja ainut tehtävä. Jos johtaja ei itse niitä asioita vie eteenpäin, niin sitten mun mielestä se on henkilöstöjohtajan tai jonkun muun tällöisen tehtävä sitten myös nostaa sitä siellä esiin. (H1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ei ole vain HR:n tehtävä vaan myös johtajan tehtävä.                                                                                          |                                                                            |
| Mä ajattelen että monia HR:n tontille laskeutuvia teemoja voi ajatella kuuluviksi myös monen muun johtoryhmän johtajan alueelle organisaatiossa, mutta monimuotoisuus on jollain tapaa semmoinen hyvin spesifisti suoraan juuri HR-johtajan pöydälle laskeutuva teema ja mä ajattelen että siinä usein saattaa näkyä se, että liiketoimintajohtajat eivät monista varmaan eri syistä johtuen välttämättä kiinnitä siihen niin paljon huomiota kuin olisi hyvä kiinnittää. (H6)                                                                                                                             | Monimuotoisuuden johtaminen on HR-johtajan tehtävä. Liiketoimintajohtajat eivät kiinnitä siihen yhtä paljon huomiota kuin olisi tarpeellista. |                                                                            |
| Mä näkisin sen vähän samalla tavalla kuin yrityskulttuurinkin johtamisen, että senhän vastuu on ylimmällä johdolla tai kaikenlaisia henkilöillä, jotka sitä johtamistyötä tekevät. Me ollaan kuitenkin sen teeman sanansaattajia ja ravistelijaita. Yrityksessä ja johdolle pidetään sitä aihetta tapetilla. (H5)                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Vastuu on HR:n lisäksi ylimmällä johdolla.                                                                                                    |                                                                            |

## Liitetaulukko 2. Inklusiivisuuden toteutuminen käytännössä

| Alkuperäinen ilmaus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Pelkistetty ilmaus                                                                                         | Luokka                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Meillä kaikkien tuli suorittaa monimuotoisuusvalmennus, että se kuului yhtiön pakollisiin koulutuksiin. (H5)                                                                                                                                                                                                                                  | Monimuotoisuusvalmennus oli osa pakollisia koulutuksia.                                                    | HR:n vastuulla ovat erilaiset prosessit, HR esimerkiksi seuraa ja mittaa erilaisia monimuotoisuuden osa-alueita, kuten ikä- ja sukupuolijakaumaa. |
| Me raportoidaan sukupuolijakaumaa ihan kvartaalitasolla hallitukselle ja sitten vuositason julkisesti meidän vastuullisuus- ja yhdenvertaisuusraportissa. (H6)                                                                                                                                                                                | Sukupuolijakaumaa raportoidaan eri raporteilla.                                                            |                                                                                                                                                   |
| HR:n rooli näkyy konkretiassa rekrytoinneissa, tasa-arvosuunnitelmassa ja HR-datan päivittämisessä ja seuraamisessa. (H2)                                                                                                                                                                                                                     | HR:n rooli on konkretiassa eri HR-prosesseissa ja datan seuraamisessa. Inklusiivisuus löytyy strategiasta. |                                                                                                                                                   |
| Meillä on sukupuoli ja ikä sellaiset mitä tällä hetkellä mitataan, mutta tiedän, että joissain organisaatioissa on kehittyneemmät ja siellä voidaan kysyä vaikka neurodiversiteettiä tai muuta, että pystytään vielä tarkemmin mittaamaan sitä monimuotoisuutta. Meillä vielä toistaiseksi ne työkalut siihen on vielä vähän rajalliset. (H4) | Sukupuoli- ja ikäjakaumaa seurataan. Joissain organisaatioissa työkalut mittaamiseen ovat kehittyneemmät.  |                                                                                                                                                   |
| Sukupuoli on semmoinen missä meillä menee niinku tavallaan hyvin, että käytännössä puolet on naisia ja puolet miehiä. Mutta sitten päästään siihen, että entä sitten niinku muunsukupuoliset niin niitä ei niinku ole mitattu. (H1)                                                                                                           | Sukupuolijakauma on tasainen, mutta siinä huomioidaan vain miehet ja naiset, ei muita sukupuolia.          | HR:n vastuulla on tunnistaa erilaisia monimuotoisuuden osa-alueita.                                                                               |
| Ihmisillä on erilaisia tarpeita, koulutusosaamistaustoja, sosiaalisia kykyjä, kulttuurillinen moninaisuus, neurokirjo ja ikäasiat... (H3)                                                                                                                                                                                                     | Ihmisillä on erilaisia monimuotoisuuden osa-alueita, jotka tunnistetaan.                                   |                                                                                                                                                   |
| Ei syrjitä nuoria, mutta en koe myöskään, että syrjittäisi sitten vanhempia, että se riippuu paljon roolista, mutta ehkä painotus on meillä niihin nuoriin työntekijöihin. (H1)                                                                                                                                                               | Organisaatiossa ei ole ikäsyrjintää, vaikka nuoriin panostetaan.                                           |                                                                                                                                                   |
| Ei ole varsinaista erillistä DEI-strategiaa, vaan me ollaan tunnistettu, että se on osa meidän organisaation strategiaa. Enemmän puhutaan ehkä inklusiivisuudesta kun monimuotoisuudesta, jos mietti meidän strategiaa, mutta toki ollaan sitä sitten laajennettu koskemaan myös monimuotoisuusteemoja. (H4)                                  | Inklusiivisuus on osa strategiaa. Monimuotoisuus otetaan myös huomioon.                                    | Organisaatioiden strategioissa puhutaan diversiteetin sijaan inklusiivisuudesta.                                                                  |
| Monimuotoisuus ei oo suoraan strategiassa, mutta ehkä sieltä voi inklusiivisuuden löytää. (H2)                                                                                                                                                                                                                                                | Inklusiivisuus on strategiassa, diversiteetti ei suoraan.                                                  |                                                                                                                                                   |

### Liitetaulukko 3. Monimuotoisuuden hyödyt

| Alkuperäinen ilmaus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Pelkistetty ilmaus                                                                                                                                    | Luokka                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ylipäättään parempi työilmapiiri ja samaistuttavuuden lisääntyminen. On tärkeätä, et ihminen näkee että minunkinlaisia on tuollaisissa ja tuollaisissa rooleissa. (H2)                                                                                                                                                                                                                              | Parempi työilmapiiri ja samaistuttavuuden lisääntyminen. On tärkeää, että ihmiset voivat samaistua.                                                   | Monimuotoinen organisaatio lisää samaistuttavuutta, yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta. |
| Ja kyllä mä koen, että se niinku parantaa sitä sitoutuvuutta, jos henkilöstö kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta. (H1)                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Monimuotoisuus parantaa sitoutumista ja lisää yhteenkuuluvuutta.                                                                                      |                                                                                            |
| Sisäinen kulttuuri on parempi johtuen siitä, että on monenlaista ihmistä ja se on usein värikkäämpi, suvaitsevaisempi ja turvallisempikin, koska usein silloin kun on kovin monimuotoinen ympäristö, jossa työskennellään, niin siellä on usein kiinnitetty myös huomiota siihen, että miten näitä asioita johdetaan ja miten meillä puhutaan ja huomioidaan muita ihmisiä. (H6)                    | Sisäinen kulttuuri on parempi, kun henkilöstö on monimuotoinen, koska silloin usein inklusiivisuuteen kiinnitetään huomiota.                          |                                                                                            |
| Pystytään paremmin vastaamaan erilaisten asiakaskuntien edustajien odotuksiin. Aika harvassa on palveluita, joita tarjotaan vaan jollekin tietylle kohderyhmälle. Eli kyllä se liiketoimintalähtöisyys ja liiketoiminnan hyödyt on ihan ensisijaiset. (H6)                                                                                                                                          | Pystytään vastaamaan paremmin erilaisten asiakaskuntien odotuksiin. Liiketoimintalähtöisyys on ensisijaista.                                          | Monimuotoinen organisaatio lisää asiakasymmärrystä, mikä on tärkeää liiketoiminnalle.      |
| Monimuotoisuus auttaa siinä, että tehdään parempia päätöksiä, saadaan monipuolisempia näkökulmia erilaisiin ongelmiin, ja tilanteisiin voidaan löytää monipuolisempia ratkaisuehdotuksia, eli se parantaa ongelmanratkaisukykyä. Se että meillä on monimuotoisuutta organisaatiossa varmistaa myös sitä, että me ymmärretään asiakkaita. Se parantaa myös sitä kautta liiketoimintaymmärrystä. (H4) | Monimuotoisuus auttaa tekemään parempia ja monipuolisempia ratkaisuja. Monimuotoinen organisaatio parantaa asiakasymmärrystä ja täten liiketoimintaa. |                                                                                            |
| Saamme laadukkaampaa, monipuolisempaa ajattelua aikaiseksi, kun on eri taustoilla, eri sukupuolilla olevia henkilöitä, jotka pystyvät katsomaan asioita monista eri kulmista. Se johtaa automaattisesti parempaan ajatteluun, joka johtaa parempaan liiketoiminnan visioon ja päätöksentekoon. (H5)                                                                                                 | Saamme laadukkaampaa ja monipuolisempaa ajattelua monimuotoisella henkilöstöllä. Tämä johtaa parempaan liiketoiminnan visioon ja päätöksentekoon.     |                                                                                            |
| Mitä monimuotoisemmin meillä on eri ihmisiä niin sitten ehkä on parempi kyky ymmärtää niitä asiakkaiden tarpeita ja ehkä sitten tulee monipuolisempia näkökulmia. (H1)                                                                                                                                                                                                                              | Monimuotoinen työyhteisö lisää kykyä ymmärtää asiakkaiden tarpeita.                                                                                   |                                                                                            |

**Liitetaulukko 4.** Haasteet monimuotoisuuden johtamisessa

| Alkuperäinen ilmaus                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Pelkistetty ilmaus                                                                                                                                    | Luokka                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Vaikka HR:lle tää aihe olis tärkeä, niin tälle ei priorisoida tarpeeksi aikaa tai rahaa. Koulutukset vie aikaa ja firma haluaa käyttää sen muunlaisiin koulutuksiin. (H2)                                                                                                                                                | Monimuotoisuudelle ei priorisoida tarpeeksi resursseja.                                                                                               | Monimuotoisuutta ei priorisoida organisaatioissa suhteessa muihin teemoihin. |
| Me ei käytännössä voida rekrytää ihmisiä, ketkä ei puhu suomea, koska materiaalit on suomeksi. Jos tota asiaa ei korjata niin toi on tietyllä tavalla haaste tai este, mut siihen on HR:ssä vaikea vaikuttaa, että se on enemmän sitten liiketoimintojen juttu. (H1)                                                     | Vieraskielisiä ei voida palkata, koska materiaalit ovat vain suomen kielellä. HR:ssä tähän on vaikea vaikuttaa, vastuu tulisi olla liiketoiminnoilla. |                                                                              |
| Ylipäättään kaiken kouluttaminen... Se ajankäyttö haastaa tosi paljon. Varmasti voitaisi järjestää vähän enemmänkin vaikka aiheeseen liittyviä koulutuksia tai workshoppeja, mutta sitten pitää aina priorisoida koulutuksia, että mitä nyt halutaan tässä kohtaa kouluttaa, että voidaanko tammöistä ottaa siihen. (H1) | Kouluttaminen vie aikaa ja koulutusten aihepiirejä tulee priorisoida.                                                                                 |                                                                              |
| Suurin haaste on kiire, eli se, että monimuotoisuus harvoin on missään organisaatiossa semmoinen etulinjan teema, että se jää siellä priorisointilistoissa helposti vähän muiden asioiden varjoon. (H6)                                                                                                                  | Suurin haaste on kiire.<br>Monimuotoisuutta harvoin priorisoidaan.                                                                                    |                                                                              |
| Jos liiketoiminta ei sitoudu niin siinä saattaa HR jäädä vähän yksin niitten teemojen kanssa. (H6)                                                                                                                                                                                                                       | HR saattaa jäädä yksin monimuotoisuusteemojen kanssa, jos liiketoiminta ei sitoudu.                                                                   | Haasteena on strategian tuominen käytäntöön.                                 |
| Haasteena on se, että miten se strategia saadaan vielä käytäntöön, eli tavallaan voidaan sanoa paljon hienoja asioita, mutta se miten se näkyy siellä arjen tekemisessä ja miten ne vaikutukset nähdään. (H4)                                                                                                            | Haasteena on se, miten strategia saadaan käytännön toimiksi.                                                                                          |                                                                              |
| Monimuotoisuuden johtaminen ja mielipiteiden ja ihmisten ajatusten muuttaminen on hidas prosessi. (H4)                                                                                                                                                                                                                   | Monimuotoisuuden johtaminen ja ihmisten mielipiteiden muuttaminen on hidas prosessi.                                                                  |                                                                              |
| Monimuotoisuuden edistäminen on enemmän abstraktilla tasolla. Haasteena on se, miten tämä saadaan käytäntöön. (H2)                                                                                                                                                                                                       | Haasteena on miten abstrakti monimuotoisuuden edistäminen saadaan käytäntöön.                                                                         |                                                                              |

## Liitetaulukko 5. Tulevaisuuden näkymät

| Alkuperäinen ilmaus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Pelkistetty ilmaus                                                                                                    | Luokka                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nuoret tulee luomaan semmoista yhteiskuntaa, mistä me ei osata vielä edes haaveilla. (H6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Nuoret luovat uudenlaista yhteiskuntaa.                                                                               | Ikäjohtamisen merkitys kasvaa.                                                                      |
| Meidän väestörakenne on se, että työurat tulee pidentymään. Myös se, että monimuotoisuuden johtaminen eri generaatioiden kautta. Että työelämässä on boomerit ja milleniaalit ja nyt sitten tulee tää uus sukupolvi tai on tullut jo, niin se ero näiden kolmen edeltävän ja uuden sukupolven välillä on isompi kun koskaan aikasemmin... Että miten se yhdenvertaisuus, osallisuus ja inkluusio huomioidaan päätöksenteossa. (H5) | Väestörakenne muuttuu ja eri sukupolvet työskentelevät yhdenaikaisesti. Uusi sukupolvi eroaa aiemmista merkittävästi. |                                                                                                     |
| Ikäjohtaminen tulee tärkeään rooliin, kun eri ikäiset on samaan aikaan työelämässä. (H2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ikäjohtamisen merkitys kasvaa.                                                                                        |                                                                                                     |
| Mä haluaisin uskoa, että meillä olisi oikeasti monimuotoisemmin ihmisiä, että päästäisiin vaikka tommoisesta, että ei ole vaikka jotain tiettyä kielivaatimusta. (H1)                                                                                                                                                                                                                                                              | Monimuotoisuus organisaatioissa lisääntyisi ja kielivaatimukset poistuisivat.                                         | Demografiset muutokset muuttavat työelämää.                                                         |
| On muutoksia vaikka demografiassa tai siinä, että minkälaista on Suomessakin. Kun mä sanoin aiemmin, että on homogeeninen, niin kyllä mä näen, että tulevaisuudessa tulee olemaan moninainen niinku valtaväestö. (H4)                                                                                                                                                                                                              | Tulevaisuudessa demografiset muutokset luovat Suomen valtaväestöstä moninaisemman.                                    |                                                                                                     |
| Suomessa eri monimuotoisuuden alueet tulee lisääntymään, esimerkiksi just eri etnisyydet, kulttuurit ja uskonnot. (H2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Suomessa eri monimuotoisuuden osa-alueet, kuten eri etnisyydet, kulttuurit ja uskonnot tulevat lisääntymään.          |                                                                                                     |
| Haaveilen ja toivon, että asia menee siihen suuntaan, että jatkossa sitä ei tarvitse erikseen sinänsä johtaa vaan se on onnistuttu viemään osaksi suomalaisia organisaatioita. (H6)                                                                                                                                                                                                                                                | Toivon, että jatkossa monimuotoisuus on osa suomalaisia organisaatioita.                                              | Monimuotoisuuden johtaminen ei olisi enää oma erillinen asiansa, vaan osa johtamisen kokonaisuutta. |
| Mun mielestä tulevaisuudessa tarvitaan rohkeutta edistää monimuotoisuutta poliittisesta ilmapiiristä huolimatta. (H2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Monimuotoisuutta tulisi edistää poliittisesta ilmapiiristä huolimatta.                                                |                                                                                                     |