

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Jonna Sunnari

**MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI**

**VAASA 2020**

Sosiaali- ja terveys-  
hallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**SISÄLLYSLUETTELO**

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>3</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1. Tutkimuksen taustaa	7
1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne	10
<b>2. MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI</b>	<b>12</b>
2.1. Monimuotoisuuden esiintyminen organisaatioissa	12
2.1.1. Monimuotoisuuden tasot	15
2.1.2. Monimuotoisuuden hyödyt ja siihen liittyvät haasteet	20
2.2. Henkilöstötoimintojen vaikutus työyhteisön monimuotoisuuteen	25
2.2.1. Monimuotoisuusjohtaminen	28
2.3. Rekrytoimalla monimuotoisempi henkilöstö	30
2.3.1. Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista	30
2.3.2. Rekrytointiprosessin vaiheet	31
2.3.3. Rekrytoinnissa onnistuminen ja epäonnistuminen	36
2.3.4. Lait, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus rekrytoinnissa	38
2.4. Yhteenvedo teoriasta	42

<b>3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA KOHDEORGANISAATIOT</b>	46
3.1. Tutkimusmetodologia	46
3.2. Tutkimusaineiston keruu ja käsittely	47
3.3. Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	48
3.4. Tutkimukseen valitut organisaatiot	50
3.4.1. Vaasan kaupunki	50
3.4.2. Vaasan keskussairaala	50
3.4.3. Vaasan Setlementtiyhdistys ry	51
3.4.4. Kela	52
<b>4. TUTKIMUSTULOKSET</b>	54
4.1. Suhtautuminen monimuotoisuuteen	54
4.2. Henkilöstötoimintojen ja johtamisen vaikutus monimuotoistumiseen	58
4.3. Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi	59
4.3.1. Tasapuolisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutuminen rekrytoinnissa	61
4.3.2. Haasteet monimuotoisen henkilöstön rekrytoimisessa	63
4.4. Tutkimuskohteiden välinen tarkastelu	64
4.5. Yhteenveto tutkimustuloksista	69
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	70
5.1 Johtopäätökset ja pohdinta	70
<b>LÄHDELUETTELO</b>	75

## LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje haastateltaville	82
LIITE 2. Luettelo haastateltavista	83
LIITE 3. Haastattelurunko	84

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Sisäiset arvokentät.	16
Kuvio 2. Henkilöstötoiminnot ja sen eri osa-alueet ydintoiminnan tukijärjestelmänä.	26
Taulukko 1. Näkökulmia monimuotoisuuteen ja siihen liittyviä strategisia ratkaisuja.	17
Taulukko 2. Rekrytointiprosessin vaiheet tarkemmin eriteltynä.	31
Taulukko 3. Empiiristen havaintojen pohjalta monimuotoisuuden edut ja haasteet sekä näiden pohjalta arvioitu monimuotoisuuteen suhtautumisen taso yhdistettynä teoreettisiin havaintoihin.	64
Taulukko 4. Monimuotoisen henkilöstön rekrytoimiseen liittyvät haasteet ja mahdollistajat empiiristen havaintojen pohjalta.	66
Taulukko 5. Huomioitavaa rekrytoinnin eri vaiheissa monimuotoisuuden kannalta teoreettisten ja empiiristen havaintojen pohjalta.	71



---

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

<b>Tekijä:</b>	Jonna Sunnari	
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pirkko Vartiainen	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä: 86</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Niin Suomessa kuin kansainvälisestikin väestö on yhä monimuotoisempaa kuin aiemmin mikä heijastuu vahvasti myös työyhteisöihin. Henkilöstön monimuotoisuus haastaa organisaatiot eri tavoin, mutta tuo mukanaan myös etuja ja uusia mahdollisuuksia, kunhan selvitetään, miten erilaisuuden säilyttämisestä työyhteisöstä saadaan mahdollisimman hyvin sen sisältämä potentiaali käyttöön.

Tässä pro gradu-tutkielmassa tutustutaan siis monimuotoisuuden teemaan. Tutkielman aiheelle relevantteja käsitteitä ovat henkilöstön monimuotoisuus ja rekrytointi. Henkilöstön monimuotoisuuden näyttäytymistä organisaatioissa, siitä saatuja etuja ja nousseita haasteita sekä sen vaikutuksia organisaatioiden rekrytointiin tutkittiin laadullisen lähestymistavan mukaisesti. Näitä koskien tutkimuksessa on neljän organisaation edustajien näkökulma.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu sekä suomalaisista että kansainvälisistä tutkimuksista ja siinä käsitellään monimuotoisuuden johtamista sekä sen vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen. Myös rekrytointi osana henkilöstötoimintoja ja organisaation monimuotoistumista teoriaosuutta. Kirjallisuutta käydäänkin läpi yleisesti monimuotoisuuden kannalta.

Saatujen tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta organisaatioiden johdon ja henkilöstöammattilaisten suhtautuvan työyhteisön monimuotoisuuteen pääasiassa hyvin positiivisesti ja kokevat monimuotoisuuden tuovan organisaatioon enimmäkseen etuja ja mahdollisuuksia. Monimuotoisen henkilöstön eduiksi nähtiin ennen kaikkea ihmisten erilaisista taustoista, ominaisuuksista ja näkökulmista johtuva organisaatiokulttuurin rikastuminen. Toisaalta kirjallisuudessa nousseet haasteet näyttäytyvät myös käytännön työelämässä: empiirisen tutkimuksen perusteella merkittävimpänä haasteena ja monimuotoisuutta rajoittavana tekijänä nähtiin ensisijaisesti kielitaito- ja pätevyysvaatimukset etenkin julkisen hallinnan alaisissa toimissa. Myös erilaiset työntekoa koskevat kulttuurierot nähtiin monimuotoisen henkilöstön tuomana haasteena. Monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa esiintyvinä haasteina puolestaan nähtiin kielitaito- ja pätevyysvaatimusten lisäksi etenkin työnantajan ja työnhakijan kohtaamiseen liittyvät ongelmat, kuten potentiaalisten työnhakijoiden tavoittamiseen ja oikeanlaisen työnantajakuvan välittämiseen liittyvät haasteet.

---

**AVAINSANAT:** Rekrytointi, henkilöstön monimuotoisuus



## 1. JOHDANTO

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, esimerkiksi globalisoituminen on yhä enemmän läsnä niin arjessa kuin työelämässä. Globalisoitumisen myötä myös organisaatioiden asiakaskunta on laajentunut edellisestä, lähinnä Suomen kantaväestöstä koostuvasta asiakaskunnasta entistäkin monimuotoisemmaksi. Organisaatioissa korostuu siis entistä enemmän eräänlainen erilaisuuden teema: erilaisuuden hyväksyminen, panostaminen ja sen hyödyntäminen, ja aihealueen tutkiminen on kiinnostanut minua jo pitkään. Erilaisuuteen liittyy vahvasti monimuotoisuuden (engl. diversity) teema ja sen esiintyminen organisaatioissa. Väestö on todistetusti nykyisin aiempaa monimuotoisempaa monella eri tavoin arvioituna (Lau, Maingault & Dooley 2006: 38). Työyhteisön monimuotoisuudella tarkoitetaan työntekijöiden erilaisuuden kirjoa. Erilaisuutta voidaan mitata indikaattoreilla, kuten iällä, sukupuolella, kulttuurisella ja etnisellä taustalla, seksuaalisella suuntautumisella, koulutustaustalla, perhetilanteella, terveydentilalla ja toimintakyvyllä, uskonnolla ja poliittisella vakaumuksella sekä sosiaalisella ja taloudellisella asemalla. (Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016: 3; Harold & Vincent 2012: 1.) Monimuotoisuuden teema herätti oitis kiinnostukseni ja niinpä halusin rakentaa tutkielmani sen ympärille. Valitsin tutkimukseeni monimuotoisuudesta laajimman näkökulman eli sen ulottumisen myös muihin ominaisuuksiin kuin etniseen taustaan.

Organisaatioiden tulisi huomioida väestön monimuotoistuminen myös rekrytoinnissa. Henkilöstön tiedetään olevan yksi merkittävä voimavara ja avaintekijä organisaatioiden menestykseen. Niinpä minulla heräsi mielenkiinto tutkia tarkemmin sitä, miten organisaatiot suhtautuvat nykyään monimuotoiseen henkilöstöön ja miten suhtautuminen näkyy rekrytoidessa-uusia työntekijöitä.

### 1.1. Tutkimuksen taustaa (lähtökohdat ja aikaisempi tutkimus)

Suomalaisten työyhteisöjen monimuotoisuuden kirjo on jo nyt melko laaja ja se tulee todennäköisesti laajenemaan entisestään etenkin monikulttuuristumisen myötä (Bergbom,

Toivanen, Airila & Väänänen 2016: 3). Työyhteisön monimuotoisuus on merkittävä tekijä monella eri alalla, muun muassa hotelli- ja ravintola-, teollisuus-, terveys- ja sosiaali-, politiikka-, liiketoiminta- ja koulutusaloilla (McMurray & Fisher 2010: 194). Etenkin lisääntyvästä maahanmuutosta ja siihen liittyvästä etnisestä ja kulttuurisesta monimuotoistumisesta johtuen yhteiskunta ja työyhteisöt kohtaavat niin uudenlaisia mahdollisuuksia kuin myös haasteita, joihin organisaatioiden johto voi vastata monilla eri tavoilla. Monimuotoistumisen tuomien uusien mahdollisuuksien, vaihtoehtojen ja haasteiden myötä organisaatiolta edellytetään työympäristön muokkaamista erilaiseksi. Aktiivinen monimuotoisuuden johtaminen nähdään keinona hyödyntää monimuotoisuutta kilpailukyvyä edistäjänä ja samalla keinona ehkäistä siihen liittyviä mahdollisia ongelmia. (Leponiemi, Parkas, Suutari & Mohammed 2008: 1; Moore 1999: 208.)

Henkilöstöjohtamisen on nähty olevan yksi keskeisimmistä toiminnoista, jonka kautta monimuotoisuutta voidaan johtaa ja samalla ehkäistä syrjintää ja edistää tasa-arvoista kohtelua työpaikoilla. Henkilöstöjohtamisen toiminnoista etenkin rekrytointi sekä perehdyttäminen, koulutus ja kehittäminen on nostettu keskeisiksi toiminnoiksi jo heti organisaation monimuotoistumisen alkuvaiheessa. (Leponiemi ym. 2008: 1.) Näistä toiminnoista käsitellen tutkielmassani tarkemmin erityisesti rekrytoinnin merkitystä työyhteisön monimuotoistumisessa.

Myös tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen liittyvät monimuotoisuuteen olennaisesti ja ne onkin nähty yhdeksi merkittäväksi henkilöstöasiantuntijuuden haasteiksi jo aiemmin, ja tulevat mitä luultavammin korostumaan myös tulevaisuudessa. Näihin liittyvät muun muassa tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. (Österberg 2014: 23.) Niinpä sivuan näitäkin tutkielmassani näkemäni tarpeen mukaan.

Monimuotoisuuden käsite on lainattu johtamis- ja organisaatiotutkimukseen biologian tutkimusalalta, jossa diversiteetin eli monimuotoisuuden avulla puhutaan biologisesta monimuotoisuudesta, toisin sanoen eläin- tai kasvilajien runsaudesta (Litvin 2006: 195). Kirjallisuudessa on kuitenkin huomattavissa teoreettista epäselvyyttä ja ristiriitoja monimuotoisuuden käsitteessä. Tämä johtuu etenkin siitä, että monimuotoisuus on käsitteenä

sosiaalisesti tulkittavissa monilla eri tavoin. Monimuotoisuuden tutkiminen on kuitenkin pääasiassa erittäin hyödyllistä ja mielenkiintoista, vaikka se oli myös jollain tavalla pitemmän aikaa laiminlyötyä. (Ewijk 2011: 681.)

Viime aikoina monimuotoisuutta kohtaan on kuitenkin ollut runsaasti akateemista ja tutkimuksellista kiinnostusta. Yhteiskuntien ja työyhteisöjen monimuotoistuminen on huomioitu myös mediassa, jossa monimuotoisuus on yhdistetty vahvasti metaforallisiin mielikuviin kuten tilkkutäkkiin, kulttuurilliseen mosaiikkiin ja sateenkaarimaisuuteen. (Kirton & Greene 2005: 2; Prasad, Pringle & Konrad 2006: 4; Ewijk 2011: 681.) Monimuotoisuuden pohjautuvaa rekrytointitutkimusta on kuitenkin yllättävän vähän (Freeman 2003: 68).

Monimuotoisuusajattelun on nähty Sippolan (2007: 10–11) mukaan kehittyneen lakiin ja tasa-arvolainsäädäntöön pohjautuvasta-lähestymistavasta (”Equal Opportunity legislation -approach) kohti monimuotoisuuden johtamisen-lähestymistapaa (”Diversity Management -approach). Myöhemmässä vaiheessa on esille tullut neljäportainen paradigma-ajattelu, jossa kukin paradigma kuvaa työyhteisön erilaista suhtautumis- ja toimintatapaa suhteessa monimuotoisuuteen. (Dass 1999: 70; Ely & Thomas 2001: 261; Härtel 2004: 191.) Käsittelen näitä erilaisia paradigmoja tarkemmin myöhemmin tutkielmassani.

Henkilöstön monimuotoistuminen nähdään tilanteesta, organisaatiosta ja työntekijästä riippuen joko mahdollisuutena, uhkana, ongelmana, trendinä tai tarpeettomana seikkana. Näiden toisistaan poikkeavien näkemyksien vuoksi työvoiman monimuotoisuutta myös johdetaan hyvin erilaisin tavoin, mikä taas johtaa toisistaan poikkeaviin kustannuksiin ja hyötyihin. (Dass & Parker 1999: 68.) Monimuotoisuuden johtaminen on saanut heti sen tullessa markkinoille johtamisen ideologiana paljon huomiota. Monimuotoisuutta on esitetty erityisesti eräänä johtamisen tekniikkana ja se on esillä niin suosituissa business-lehdissä, liiketalouden lehdissä kuin tieteellisissä julkaisuissa. (Prasad ym. 2006: 5.)

Monimuotoisuuden johtaminen on melko haastava tehtävä, ja vaatii muutakin kuin optimismia ja innostusta johtamiseen. Myös monimuotoisuuden johtamisen ja siinä onnistumisen mittaaminen on vaikeaa, sillä toivotut tulokset eivät ole konkreettisia tai helposti

mitattavia. Monimuotoisuuden johtaminen ei myöskään ole suoraan yhdistettävissä tiettyihin työtä koskeviin lakeihin, jotka säätelevät erilaisia syrjinnän muotoja työyhteisössä. Monimuotoisuuden johtamisen filosofia on nähty täysin vapaaehtoisena, ja se näkyy organisaatioiden ja etenkin yritysten tekoina, joilla vastataan ulkoisen väestönkehityksen monimuotoisuuteen. Tällöin vastuu monimuotoisen työpaikan saavuttamisesta sysätään kokonaan organisaatioiden johtajien vastuulle. (Prasad ym: 5.)

## 1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne

Perinteiset rekrytointitavat eivät toimi enää maailmassa, jossa väestö on entistä monimuotoisempaa. Lahjakkaiden ja potentiaalisten työntekijöiden rekrytoiminen on yhä haastavampaa, ja organisaatioiden on panostettava aiempaa enemmän rekrytointiprosesseihin saavuttaakseen mahdollisimman laajan kohderyhmän työntekijöikseen. (Freeman 2003: 68.)

Rekrytointikäytäntöjä on siis tärkeää tarkastella ja kehittää yhä enemmän monimuotoisuuden näkökulmasta. Sopivimman työntekijän tulisi saada avoinna oleva paikka ja samalla yhdenvertaisten mahdollisuuksien tulisi toteutua. Rekrytointikäytännöt on usein tehty enemmistön näkökulmasta, ja tämä lisää tarvetta tarkastella hakumenetelmiä myös vähemmistöjen näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella organisaatioiden monimuotoisuutta ja siihen liittyviä etuja ja haasteita. Tarkastelun kohteena on myös monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa esiintyvät haasteet. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan niitä rekrytoinnin keinoja, joilla työyhteisön monimuotoisuutta voidaan lisätä. Tutkimus rakentuu täten seuraavan kolmen tutkimuskysymyksen varaan:

Tutkimuskysymykset:

- 1) Mitä henkilöstön monimuotoisuus tarkoittaa ja mitä etuja ja haasteita monimuotoinen henkilöstö tuo organisaation toimintaan?
- 2) Millaisia haasteita monimuotoisen henkilöstön rekrytoimisessa esiintyy ja millaisilla rekrytoinnin keinoilla voidaan lisätä työyhteisön monimuotoisuutta?

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston pohjalta. Pro gradu –tutkimukseni koostuukin kahdesta osuudesta: teoriakirjallisuuteen pohjautuvasta teoriaosuudesta ja empiirisen tutkimuksen havaintoihin pohjautuvasta empiirisestä osuudesta. Teoriaosuuden aloittaa johdanto, jossa esitellään aiheen tutkimuksellinen tilanne Suomessa ja kansainvälisesti. Siinä määritellään myös tutkimuksen keskeiset käsitteet ja selvennetään tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja rakenne. Lisäksi esitellään henkilöstöjohtamisen, rekrytoinnin ja monimuotoisuuden linkitymistä toisiinsa.

Tutkielman toisessa osiossa käydään läpi syvemmin monimuotoisuutta ja sen syitä, seurauksia, etuja ja haasteita. Näin saadaan aika-syy-seuraus-perspektiivi käsiteltävään teemaan. Samassa luvussa perehdytään myös rekrytointiin osana henkilöstötoimintoja ja sen jälkeen syvennytään monimuotoisuuden rekrytoimiseen.

Monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnin haasteita erityisesti Suomen kontekstissa tutkitaan neljän case-organisaation avulla. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt metodit ja niihin liittyvät huomiot sekä tutkimuksen case-organisaatiot. Neljännessä osiossa esitellään kerättyä aineistoa ja tuloksia. Viidennessä osiossa pyritään löytämään vastaukset tutkimuksen kysymyksiin johtopäätöksien kautta. Tämä osio toimii myös tutkimuksen yhteenvetona. Tavoitteena on koota johtopäätösten avulla laajasti havaintoja ja selvitystä kyseisiin case-organisaatioihin pohjautuen koskien monimuotoista henkilöstöä ja siitä, mitä rekrytointiin liittyviä haasteita monimuotoiseen henkilöstöön pyrittäessä esiintyy. Tähän lukuun on kerätty yhteen myös johtopäätökset tehdystä laadullisesta tutkimuksesta ja tulevat tarpeet lisätutkimukselle.

## 2. MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI

Tässä luvussa tarkastellaan yleisesti monimuotoisuutta, kartoitetaan monimuotoistumisen syitä sekä analysoidaan monimuotoisuuden etuja ja haasteita aiemman tutkimuksen perusteella. Esittelen myös monimuotoistumisen prosessin tasot ja samalla myös mallin, jolla voidaan arvioida organisaation nykyisen monimuotoisuuden asteen.

### 2.1. Monimuotoisuuden esiintyminen organisaatioissa

Henkilöstön *monimuotoisuus* (engl. *diversity*) voidaan ymmärtää organisaatioissa monin tavoin. Käsitteenä monimuotoisuus nähdään valikoivana, sillä joitain ominaisuuksia käytetään vahvempina monimuotoisuuden mittareina ja osoittajina kuin toisia. Ominaisuudet, jotka valitaan monimuotoisuuden indikaattoreiksi voivat vaihdella niin kulttuurin, organisaation kuin sosiaalisen ryhmän mukaan. Yleisesti ottaen vahvoja monimuotoisuuden indikaattoreita ovat yleensä sukupuoli, ihonväri, ikä, kulttuurinen ja etninen tausta, terveydentila, toimintakyky, koulutus, perhetilanne, seksuaalinen suuntautuminen, uskonnollinen ja poliittinen vakaumus sekä sosiaalinen ja taloudellinen asema. Heikompia indikaattoreita ovat olleet muut fyysiset ominaisuudet, kuten pituus ja silmien väri. (Harold & Vincent 2012: 1; Lahti 2014: 11; Moore 1999: 208.)

Yksinkertaistaen henkilöstön monimuotoisuudella voidaan siis tarkoittaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten keskinäisiä eroja (Ewijk 2011: 684; Harold & Vincent 2012: 1). Erojen huomaamiseksi tarvitaan kriteeriä eli jonkinlaista ominaisuutta, joka osoittaa eroavaisuuden. Tällaisia henkilön tai ryhmän eroavaisuutta osoittavia ominaisuuksia on ääretön määrä. (Ewijk 2011: 684.) Monimuotoisuus ei kuitenkaan tarkoita minkä tahansa ominaisuuksien välisiä eroavaisuuksia, kuten puhumisen nopeutta tai vaatetuksen väriä, vaan nimenomaan merkitsevien ominaisuuksien eroavaisuuksia, kuten työntekijän sokeus tai työpaikan vähiten koulutettuna oleminen. (Young 1990: 43–44.) On siis olemassa erilaisia periaatteita, joiden avulla ihmiset kontekstista ja tilanteesta riippuen määrittelevät omat ja muiden väliset eroavaisuutensa (Vertovec 2009: 174-175).

Monimuotoisuus ei ole yksinkertainen käsite, jonka voisi määritellä objektiivisesti. Sen sijaan se on käsitteenä kontekstista riippuva, valikoiva ja suhteellinen. Kontekstiriippuvaisuus tulee ilmi siitä, kuinka ketään yksilöä ei voida määritellä "erilaiseksi" tai "erityiseksi" verrattuna muihin. Kyse on siitä, millä periaatteella tiettyä yksilöä tarkastellaan suhteessa tarkasteltavaan kohteeseen. Esimerkiksi yksi nainen miesjoukon seassa määritellään usein sukupuolen kautta. (Moore 1999: 208.)

Terminä monimuotoisuus tarkoittaa myös erilaisuuden kokemista myönteisenä asiana ja voimavarana. Monimuotoisuus auttaa meitä ymmärtämään jokaisen yksilön olevan ainutlaatuinen ja tunnistamaan meidän yksilölliset eromme. Se opettaa meille myös hyväksyntää ja kunnioitusta: vaikka ihmiset ovat erilaisia, he ovat yhdenvertaisia suhteessa toisiinsa. Diversiteetin avulla voimme ymmärtää paremmin toisia ja olla tietoisia erilaisuuden ja monimuotoisuuden ulottuvuuksien tuomasta rikkaudesta (Alho 2007: 82; Harold & Vincent 2012: 1.) Monimuotoisuudella ja monimuotoistumisella onkin termeinä positiivissävytteinen vivahde. Näin ei välttämättä useinkaan ole esimerkiksi organisaation tasa-arvoa painottavissa tai syrjinnän vastaisissa ohjelmissa ja kampanjoissa, koska niihin heijastuu usein moraalista huolta sosiaalisesta oikeudesta, kun halutaan edistää jonkun tai joidenkin tiettyjen sosiaalisten ryhmien tilannetta tavalla tai toisella. (Kirton ym. 2005: 3.)

Kun organisaatio ottaa tavoitteekseen monimuotoistumisen, on sillä jonkinlainen syy tai kimmoke siihen: *mitä* henkilöstön monimuotoisuudella halutaan saavuttaa. Nämä syyt vaikuttavatkin osaltaan siihen, kumpaan monimuotoisuuden johtamisen pääsuuntaukseen organisaatio nojautuu: johdetaanko henkilöstöä lainsäädännöllisin vai vapaaehtoisin toimin. Organisaation tavoitteena voi olla sosiaalisen oikeudenmukaisuuden lähestymistapa ja yksilöiden oikeuksien tukeminen esimerkiksi takaamalla kaikille samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Tämä tavoite pohjaa Equal Employment Opportunities (EEO)-suuntaukseen, joka sai alkunsa 1960-luvun USA:sta ja joka tarkoittaa siis yhdenmukaisten mahdollisuuksien edistämistä ja kaikkien tasa-arvoista kohtelua. Vaihtoehtoisesti lähtökohtana voi olla monimuotoisuuden johtamisen suuntaus, jossa on tavoitteena yksilöllisten piirteiden ja ominaisuuksien arvostaminen. Monimuotoisuuden johtamisen

lähestymistavan tavoitteena on monimuotoisen työympäristön rakentaminen, jossa erilaisuuden arvostamisen kautta saadaan työntekijät hyödyntämään täyden potentiaalinsa. Näin myös työympäristöstä saadaan tehokkaampi, innovatiivisempi ja tuottavampi. (Ewijk 2011: 688; Trux 2000: 268; Wise & Tschirhart 2000: 387; Wrench 2007: 20–21.)

Organisaation määriteltyä, mitä se monimuotoisuudella tarkoittaa ja miksi se sitä tavoittelee, tulee organisaation myös päättää, *miten* monimuotoisuutta edistetään. Vaihtoehtoina ovat toimintojen muuttaminen siten, että jokaista yksilöä kohdellaan samalla tavalla tai siten, että toiminnat muokkaantuvat jokaisen yksilön kohdalla eri tavalla ottaen huomioon yksilöiden väliset erot. (Ewijk 2011: 689–690.) Tämä on perustavanlaatuisen valinta yksilö- ja ryhmätason välillä, mikä tarkoittaa sitä, että joskus ryhmäperusteinen lähestymistapa valitaan, jotta on mahdollista edistää yksilöiden mahdollisuuksia. Ne tapaukset, jotka edistävät tasa-arvoa poistamalla samalla syrjintää, perustuvat myös näkökulmalle, joka painottaa eri sosiaalisten ryhmien välisten ominaisuuksien erottamista aina, kun se saattaa asettaa jotkut työnhakijat tai työntekijät epäedulliseen asemaan. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa yritysten toimintatavat koskien vuorotteluvapaita, lastenhoitoa, joustavaa työskentelyä ja myönteistä sukupuoli-koulutusta eivät ole lakisääteisesti vaadittuja, mutta organisaatioille muilla tavoin kannattavia. Nämä on nähty parhaiten toimintatapoina, joiden avulla organisaatioilla on mahdollisuus nostaa esille monimuotoisuuden ja eri työntekijöiden osallisuutta päätöksenteossa. (Liff 1997: 12–13.)

Jotkut monimuotoisuuteen pyrkivät toimet voivat perustua myös tiettyjen sosiaalisten eroavaisuuksien tasoittamiseen. Kyseeseen voi tulla esimerkiksi tietyn ryhmän puutteiden korjaaminen tai ominaisuuksien parantaminen, kuten naispuolisten työntekijöiden taitojen parantaminen alueella, jossa he ovat perinteisesti olleet miehiin verrattuna taitojen osalta huonommin edustettuina. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta parempaan monimuotoisuuteen pyrkivästä toimesta voi olla myös erityisten rekrytointipanosten suuntaaminen päteviin, mutta aliedustettujen ryhmien edustajiin ja heidän urakehityksensä tukeminen työn ohessa. Joskus yksilökeskeinen lähestymistapa valitaan edistämään yhteisöjen menestymistä. Esimerkki tällaisesta tilanteesta voisi olla arviointikriteerien hajauttaminen

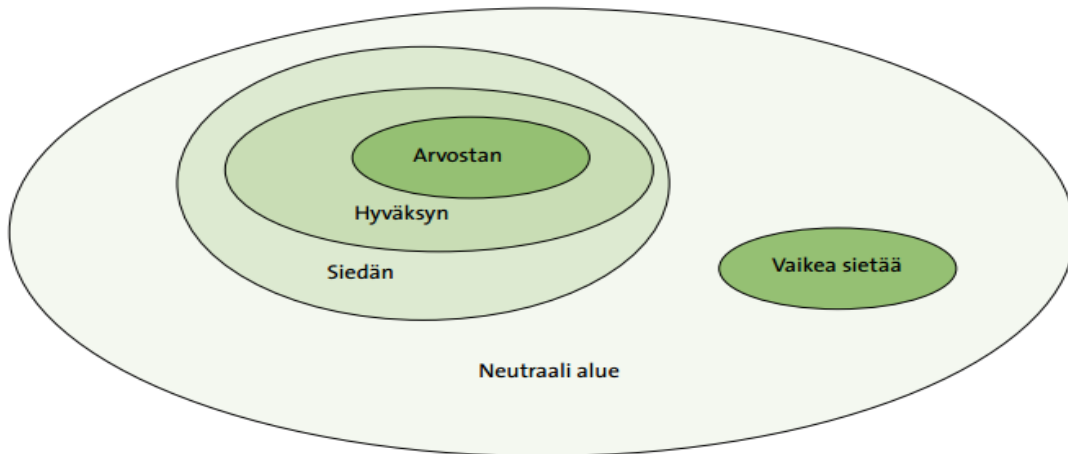
siten, että yksilöt voivat kompensoida mahdollisia omien kykyjen/ominaisuuksien/tietojen puutteita erilaisilla kollektiiviseen identiteettiin liittyvillä panoksilla. (Ewijk 2011: 690.)

Jotta monimuotoisuutta voidaan hyödyntää organisaatiossa, edellyttää se organisaatiossa työskenteleviltä erilaisuuden hyväksymistä. Ihmisten tuleekin oppia ymmärtämään myös niitä, jotka herättävät meissä kielteisiä tai ristiriitaisia tunteita. Joudumme siis kaksinkamppailuun oman tunne- ja arvomaailmamme kanssa, mikä on ihmisen vaikeimpia haasteita. (Helin 2002: 51.) Erilaisuus organisaatioissa ei sinänsä ole ongelma, sillä jokainen yksilö eroaa toisistaan - joko iältään, käytökseltään, persoonallisuudeltaan tai jollain muulla tavalla. Sen sijaan merkitystä on sillä, miten erilaisuutta käsitellään ja tämä taas on yksilöllistä. (Härtel 2004: 191.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa puhutaan yleensä diversiteetistä eli monimuotoisuudesta. Alan anglosaksisessa kirjallisuudessa esiintyy yleisesti sanapari ”diversity and inclusion”, joka tarkoittaa, ettei pelkkä monimuotoisuus riitä, vaan tavoitteena tulee aina olla diversiteetin integroiminen eli käytäntöön vieminen ja monimuotoisuuden todellinen hyödyntäminen. (Lahti 2014: 11.)

### 2.1.1. Monimuotoisuuden tasot

Työyhteisön monimuotoistuminen on prosessi, joka ei tapahdu hetkessä, vaan se ottaa oman aikansa. Tätä prosessia voidaan kuvata nelivaiheisena mallina ja työyhteisön kehittämisen vaiheina, jotka voidaan liittää myös moninaisuuden johtamisen kehittämiseen. Kukin vaihe kuvaa työyhteisön erilaista suhtautumis- ja toimintatapaa monimuotoisuuden suhteen. Vaiheet ovat 1) monimuotoisuuden vastustaminen (resistance), 2) työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu (discrimination and fairness), 3) monimuotoisuuden strateginen hyödyntäminen (access and legitimacy) ja 4) monimuotoisuudesta oppinen (learning and effectiveness). Kyseiset vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa 1 (Helin 2002: 75, Sorainen 2014: 145–146.)



Kuvio 1. Sisäiset arvokentät (mukaiillen Helin 2002: 75).

Ensimmäisellä tasolla eli monimuotoisuuden vastustamisessa työyhteisö ei näe monimuotoisuudella mitään arvoa ja kokee lähinnä velvollisuutena piilotella ennakkoluulojaan. Kun siirrytään ensimmäiseltä tasolta toiselle eli yhdenvertaisen kohtelun tasolle, yksilö ei oikein vielääkään näe selvästi monimuotoisuuden arvoa ja hyötyä yhtä hyvin. Toisella ja kolmannella eli monimuotoisuuden strategisen hyödyntämisen tasolla monimuotoisuuden ja erilaisuuden hyväksyminen nähdään lähinnä moraaliseksi velvollisuudeksi. Neljännellä eli avoimuuden tasolla yksilöt kokevat erilaisuuden arvokkaana ja ovat innokkaita oppimaan ja hyötymään toisilta ja toisten erilaisuudesta. (Härtel 2004: 191, Ely & Thomas 2001: 261, Dass 1999: 7.)

Yllä olevaa kuviota voi hyödyntää myös omien arvojen tarkastelussa siten, että siinä esiintyy niin sanotusti sisäiset arvokentät, joiden avulla ihmisen mielen voi jakaa neljään alueeseen. Omien arvojen tarkastelu ja sitä kautta niiden parempi tunteminen auttaa meitä usein sekä itsemme että muiden hyväksymisessä. Ensimmäiseen alueeseen kuuluvat asiat, joita *vastustetaan*, toiseen alueeseen taas ne, joita *siedetään*, kolmanteen alueeseen ne, jotka *hyväksytään* ja neljänteen alueeseen ne, joita sisimmässämme *arvostamme*. (Helin 2002: 75–76.)

Nämä edellä mainitut neljä aluetta on jaoteltu myös alla olevaan taulukkoon 1, jossa suhtautuminen henkilöstön monimuotoisuutta kohtaan on ensimmäisellä tasolla vastustavaa ja toisella tasolla tasavertaiseen ja lainmukaiseen kohteluun perustuvaa. Kolmannella tasolla puolestaan monimuotoisuudessa nähdään jo hyötyjä ja neljännellä, niin sanotusti tavoiteltavimmalla tasolla, monimuotoisuutta arvostetaan erityisesti ja sillä nähdään olevan monia eri hyötyjä: siitä opitaan ja sen avulla voidaan ajatella ennakoivan paremmin tulevaisuutta.

Taulukko 1. Näkökulmia monimuotoisuuteen ja siihen liittyviä strategisia ratkaisuja (mu-  
kaillen Dass 1999: 70).

Suhtautuminen monimuotoisuuteen	Käsitys “erilaisuudesta”	Määritelmä kohderyhmästä	Toimenpiteet	Tavoite	Strateginen valinta
<b>1) Monimuotoisuuden vastustaminen</b>	Erilaisuus nähdään hyödyttömänä tai uhkana.	Ei koske “meitä”.	Ei toimenpiteitä, ylläpidetään homogeenistä työyhteisöä.	Valitussa suunnassa ja vanhoissa tavoissa pysyminen.	Herkästi reagoiva.
<b>2) Lakiin perustuva tasavertaisen kohtelun ja syrjijämisen poistaminen</b>	Erilaisuus aiheuttaa ongelmia.	On olemassa erityiset, taustaltaan ja ominaisuuksiltaan suojellut ryhmät.	Yksilöt sulautetaan ja rinnastetaan toisiinsa.	Yksilöiden tasapuolistaminen, kaikille samat säännöt.	Puolustava.
<b>3) Monimuotoisuuden hyödyntäminen</b>	Erilaisuus nähdään mahdollisuutena.	Koskee kaikkien yksilöiden välisiä eroavaisuuksia.	Erilaisuuden arvostaminen.	Työntekijöihin ja asiakkaisiin monimuotoisuusajattelun heijastuminen.	Sopeutuva.
<b>4) Monimuotoisuuden integrointi ja siitä oppiminen.</b>	Erilaisuus merkitsee mahdollisuuksia ja kilpailukykyä.	Jokaisen yksilöllisyys ja erilaisuus nähdään tärkeinä.	Kulttuurinen sopeutuminen, moniarvoisuus.	Yksilöllinen ja organisaation oppiminen pitkällä aikavälillä.	Ennakoiva.

Monimuotoisuuden näkökulmasta ensimmäinen kehitysvaihe ja monimuotoistumisen aste on monimuotoisuuden vastustaminen, joka on usein työyhteisöissä lähtökohta, josta monimuotoisuutta ja monimuotoisuusstrategiaa lähdetään kehittämään. Monimuotoisuus ja ihmisten erilaisuus voi aiheuttaa negatiivisia tunteita ja vieroksunta sekä organisaation johdossa että työntekijöissä ja syyt tähän voivat olla todellisia tai kuviteltuja. Syitä voidaan hakea esimerkiksi lainsäädännöstä, asiakkaiden oletetuista reaktioista tai työn sisällöstä ja sen vaativuutta koskevista oletuksista. (Sorainen 2014: 146.) Monimuotoisuutta ja ihmisten erilaisuutta kohtaan voidaan työyhteisössä myös tuntea jopa ärtymystä tai inhoa (Helin 2002: 76.)

Ensimmäisen tason kaltainen näkökulma eli monimuotoisuuden vastustaminen oli laajasti läsnä Euroopassa etenkin postkolonialistisella aikakaudella (1800-luvun loppu ja 1900-luvun alku), jolloin eri rotujen ja etnisten ryhmien välillä oli selkeät, erotellut, rajat. Organisaatioilla oli täten vain vähän paineita työvoiman monimuotoisuudelle. Paineiden kasvaessa 1960-luvulla enemmistö alkoi pelätä vähemmistön voivan syrjäyttää heidät, ja niinpä enemmistö alkoi yhä enemmän vastustaa monimuotoisuutta. Yksilöt, jotka erottuvat ulkoisilta ominaisuuksiltaan (kuten kansalaisuus, ihon väri tai sukupuoli) selkeästi enemmistöstä, haluttiin pitää ulkona etenkin liiketoiminnallisista organisaatioista. Kasvat paineet monimuotoisuudelle nähtiin tällöinkin enemmän uhkina. Tämä pätee vielä nykyäänkin joihinkin organisaatioihin. (Dass ym. 1999: 69.)

Toiseen kehitysvaiheeseen ja monimuotoistumisen asteeseen eli erilaisten työntekijöiden yhdenvertaiseen kohteluun kuuluu se, että valitulla toimintatavalla katsotaan noudatettavan yhdenvertaisuuslainsäädäntöä. Tällaiseen pelkästään lainsäädännön noudattamiseen pohjautuvassa johtamisessa työyhteisöt edistävät monimuotoisuutta useimmiten lähinnä tasa-arvo- tai yhdenvertaisuussuunnitelmilla. Syy ja kannuste motivaatioon on tässä monimuotoisuuden asteessa usein vain moraalisen velvoitteen ja monimuotoisuus nähdäänkin etenkin kustannuksena, jonka katsotaan syntyvän esimerkiksi laajemmasta pehdyttämistarpeesta, puutteellisesta kielitaidosta ja täten pienemmästä työtehosta etenkin alussa. Työyhteisössä katsotaankin, että rivityöntekijöistä poikkeavan erilaisen, esimerkiksi ulkomaalaistaustaisen henkilön, tulee sopeutua vallitsevaan työyhteisöön ja -kulttuuriin. (Sorainen 2014: 146). Toisen monimuotoistumisen kehitysvaiheen ja asteen

voikin sanoa muodostavan kaikki ne asiat, joita *siedämme*. Myös hyväksyminen kuuluu tähän alueeseen, sillä on vaikea löytää asiaa, jonka hyväksymme mutta jota emme sietäisi. Asia voi kuitenkin olla toisinpäin, sillä on monia asioita, joita voimme sietää mutta joita emme pidä hyvinä. Esimerkiksi jonkun ihmisen jatkuvaa puhumista voimme kyllä sietää, kunhan emme kiinnitä siihen erityistä huomiota. (Helin 2002: 75.)

Syrjinnän ja oikeudenmukaisuuden perspektiivit ja strategisesti puolustava näkökulma ovat yleisiä etenkin organisaatioissa, jotka ovat ottaneet jossain määrin tavoitteekseen monimuotoisuuden pyrkimisen. Syrjinnän ja oikeudenmukaisuuden näkökulmassa monimuotoisuuden vähäisyys nähdään ongelmana, joka on mahdollisuus ratkaista. Se keskittyy enemmänkin historiallisesti heikommassa asemassa oleviin ryhmiin, jotka ovat esimerkiksi sukupuolen, kansallisen alkuperän tai ihonvärin valtaväestöstä poikkeavia, eikä niinkään yksilöihin tai koko organisaatioon. Tämä näkökulma olettaa organisaation olevan pääosin homogeenistä. Tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta lisäämällä olisi vielä mahdollista tehdä toimenpiteitä monimuotoisuuden lisäämiseksi. Kyseinen näkökulma perustuukin hyvin pitkälti oikeudellisiin päätöksiin, erityisesti myönteisiin politiikan keinoihin, kuten yhdenvertaista ja tasa-arvoista työelämää säätelevään lainsäädäntöön. (Dass ym. 1999: 70.)

Kolmannen alueen muodostaa puolestaan asiat, jotka *hyväksymme*. Myös neljännen alueen, *arvostamisen*, asiat ja toimenpiteet sisältyvät hyväksymisen alueeseen. On nimittäin vaikeaa kuvitella asiaa, jota arvostamme mutta jota emme hyväksyisi. Arvostamisen alue on eräänlainen mieleemme johtokeskus, koska sieltä ohjataan mm. asenteita, motivaatioita ja itsetuntoa. (Helin 2002: 74.)

### 2.1.2. Monimuotoisuuden hyödyt ja siihen liittyvät haasteet

Työyhteisön monimuotoisuudella voi olla niin myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia työyhteisön toimintaan. (Roberge & van Dick 2010: 295). Ennen monimuotoisuus nähtiin lähinnä syrjinnän torjumisena. Nykyään tiedetään, että monimuotoisuudesta on myös monenlaisia hyötyjä organisaation kannalta: sen on tutkittu parantavan organisaation suori-

tuskykyä ja ongelmanratkaisukykyä, lisäävän innovatiivisuutta ja luovuuden käyttöä, auttavan tiimin jäsenten kykyjen yhdistämisessä, mahdollistavan uusille markkinoille pääsyn ja parantavan tuottavuutta ja tehokkuutta. (Thomas & Ely 1996: 79; Roberge & van Dick 2010: 295; McMahon 2010: 40; Bergholm ym. 2016: 4.) Näiden kaikkien seurauksena työyhteisön monimuotoisuus voi olla organisaatiolle merkittävä kilpailutekijä, sillä monimuotoisen henkilöstön avulla voidaan myös saavuttaa entistä laajempi asiakaskunta ja myös säilyttää se, kun osataan vastata moninaisen asiakaskunnan tarpeisiin. Jo pelkästään liiketoiminnan kannattavuuden kasvu voi siis olla motivaattori monimuotoisuuteen pyrkimisessä. (Euroopan komissio 2005: 14; Lau, Maingault, Dooley 2006: 38.)

EU:n komission teettämässä tutkimuksessa vuodelta 2005 monimuotoisuuden tärkeimmäksi hyödyksi nähtiin 40 prosentissa tutkituista yrityksistä työvoimapulan ratkaiseminen ja kyvykkään henkilöstön rekrytoiminen ja sitouttaminen organisaatioon. Useissa yrityksissä nähtiin suurimpana hyötynä myös maineen ja imagon parantuminen. Muita mainittuja hyötyjä olivat luovuus, parantunut työteho ja motivaatio sekä kilpailuetu. Lisäksi aktiivinen häirinnän ja kiusaamisen torjuminen voi tuottaa huomattavaa etua ja säästää yrityksille. (Euroopan komissio 2005: 10.)

Työyhteisön monimuotoisuus voi olla myös vetonaulana uusien työntekijöiden rekrytoimiselle, sillä monimuotoinen organisaatio näyttää potentiaalisten työntekijöiden silmissä edistykselliseltä, modernilta ja myös organisaation johto näyttäytyy edukseen verrattuna homogeeniseen työyhteisöön. Hyvä maine työnantajana houkuttelee parhaita kykyjä työntekijöikseen. (Euroopan komissio 2005: 14.) Bendick, Egan & Lofhjelm (2001: 11) mainitsevat monimuotoisuudella olevan etuja niin työntekijöille kuin työnantajille. Työnantajille eli organisaatioille monimuotoisuuden tuomat edut merkitsevät usein lopulta tuottavuuden kasvua, kun taas työntekijöille monimuotoisuutta arvostava organisaatio voi näyttäytyä esimerkiksi syrjinnän vähenemisenä aiempaan verrattuna.

Monimuotoisella työyhteisöllä onkin mitä luultavimmin parempi moniulotteinen havaitsemiskyky kuin homogeenisella työyhteisöllä. Moniulotteisessa havaitsemiskyvyssä on kyse organisaation ennakoitavuudesta ja valppaudesta havaita oman elämänpiirin ulkopuolista kehitystä ja epämääräisiä heikkoja signaaleita, joita ei vielä pystytä mittaamaan.

Havaitsemiskyky on ennen kaikkea asenteesta riippuvaa, jossa avoimuus ja erilaisuuden suvaitseminen ovat pääosassa. (Härtel 2004: 190; Lahti 2014: 20.)

Organisaatio, yksilö tai työryhmä, joka on monimuotoisuudelle avoin, on myös ennakkoluuloton. Se näkee asiat moniulotteisesti ja on valmis vastaanottamaan ja ehdottamaan itse rohkeasti erilaisia ideoita, näkökulmia ja argumentteja. Jos taas organisaatio on monimuotoisuutta kohtaan hylkivä tai sulkeutuva, se elää eräänlaisessa kuplassa, jossa moniulotteinen havaitsemiskyky on olematon. Tällöin toisten moniulotteinen havaitsemiskyky ja avoin suhtautuminen monimuotoisuudelle voidaan nähdä omassa organisaatiossa pelottavana ja uhkaavana. (Thomas 2001: 10; Härtel 2004: 190; Lahti 2014: 20.)

Euroopan komission (2005: 10) tekemän selvityksen mukaan monimuotoisuutta edistävien toimenpiteiden hyödyt voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin hyötyihin. Välittömiä hyötyjä ovat esimerkiksi muutokset työpaikan ilmapiirissä, asenteissa ja työvoiman monimuotoisuudessa, joista seuraa sen sijaan välillisiä hyötyjä: kustannusten vähenemistä, uusia markkinoita, työvoimapulan helpottumista, luovuutta sekä imagon nostamista hallitusten ja muiden sidosryhmien silmissä.

Välittömiä hyötyjä mitataan yleensä kahdella tavalla. Yhtenä mittarina on organisaation työvoiman koostumus sekä vähemmistöihin kuuluvien työntekijöiden asema. Puutteellisten tilastojen vuoksi ei tosin voida varmistaa, onko vähemmistöjen osuus organisaation työntekijöistä vähintään sama kuin koko työvoimasta. Toinen usein käytetty mittari on henkilöstön asenteita ja niiden muutoksia kuvaava asennekysely. Jokaisen organisaation täytyy kuitenkin määritellä juuri omiin tavoitteisiinsa sopivat mittarit. Välillisten vaikutusten mittaaminen on haasteellisempaa. On huomattava, että monimuotoisuus ei ole tuotantontekijä sinänsä, vaan sen tuomat edut ovat seurausta organisaatiokulttuurin muutoksesta. Toisaalta monimuotoisuutta on hyödyllistä ajatella erityisesti investointina organisaation inhimilliseen pääomaan. (Euroopan komissio 2005: 10.)

Maa­ilman­laajuiset kokemukset osoittavat, että monikulttuurisuus ja kaikenpuolinen diversiteetti työelämässä on hyödyllistä niin yksilöille, tiimeille, ryhmille, organisaatioille, asiakaskunnalle ja yhteiskunnalle hyvinkin laajasti, kunhan sitä johdetaan hyvin. Siksi

hyötyjäkin tulee myös arvioida kaikilla näillä tahoilla ja tasoilla: yhdenkin tason laiminlyöminen kostaatuu kustannuksina jossain vaiheessa. (Lahti 2014: 55.)

Jotta työyhteisön diversiteetistä on hyötyä organisaatiolle, sitä tulee johtaa taitavasti ja strategisesti. Hallitsemattomana se voi johtaa jännitteisiin ja erilaisten ryhmien väliseen kilpailuun. Tutkimusten yhteenvetona voidaankin todeta, että diversiteetti tuo organisaatiolle taloudellista etua vain, kun siihen kiinnitetään kulttuuriherkkää huomiota ja korkeatasoista johtamista. (Lahti 2014: 55.) Lahti (2014: 21) toteaaakin, kuinka työterveys- ja työsuojeluasiantuntijat ovat havainneet, että monimuotoistuminen on merkittävä kuormitustekijä esimiehille, elleivät he saa siihen riittävää koulutusta. Niin rekrytointiprosessi, perehdyttäminen, kouluttaminen, työsuojeluelvoitteet ja työyhteisön tehokkuuden vaatimukset ovat lisääntyneet työyhteisön monimuotoistuesssa. Näitä kuormitustekijöitä ei kuitenkaan oteta tarpeeksi huomioon esimerkiksi esimieskoulutuksessa, muttei myöskään ajankäytön standardeissa, suoritustavoitteissa, työhyvinvointitutkimuksissa eikä palkkauksessa.

Johtajat joutuvat painimaan monenlaisten monimuotoisuuden asettamien haasteiden kanssa. Esimerkiksi suuremmassa organisaatiossa paineet monimuotoisuudelle voivat olla isot, jos saman organisaation eri ryhmien henkilöstöjohtajat ovat onnistuneet monimuotoisen työvoiman hankkimisessa ja vaalimisessa paremmin kuin toiset. Mikäli organisaation erityyppisten ryhmien johtajat asetetaan monimuotoisuuden suhteen samalle viivalle, voi tästä aiheutua turhia paineita ja vaivaa. (Dass & Parker 1999: 68.)

Vaatimukset organisatoriseen muutokseen voivat olla johtajia kohtaan joskus niin suurellisia, että muutokset ovat tehottomia tai esimerkiksi osakkeenomistajien kannalta kannattamattomia, koska ne lisäävät kustannuksia ja vähentävät voittoja. Monimuotoisuuteen pyrittäessä ja muutosta mitattaessa on joillakin organisaatioilla tapana vääristellä tuloksia ja laskea esimerkiksi yhden henkilön monimuotoisuuspisteet "kolmeen kertaan, koska hänellä on muista työntekijöistä poikkeavia ominaisuuksia kuten "aasialaistaustaisuus", "nainen" ja "toinen vanhempi on tummaihoisen". Tämänlaiset huijaukset ovat yleisiä erityisesti organisaatioissa, joissa esiintyy muutenkin puolueellisuutta henkilöstö- ja muissa järjestelmissä. (Dass & Parker 1999: 70.)

Työterveyslaitos toteutti keväällä 2016 monimuotoisuusbarometrin. Sähköiseen verkkokyselyyn osallistui 225 henkilöstöalan ammattilaista (pääosin HENRY ry:n jäsenistöä ja KT kuntatyönantajiin kuuluvien organisaatioiden henkilöstöasiantuntijoita). Kyseisessä barometrissä henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat, että monimuotoisuus heijastuu erityisesti johtamiseen ja esimiestyöhön, sekä työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. Vastaajat arvioivat vaikutukset pääasiassa myönteisiksi, mutta he toivat esille myös monimuotoisuuden menestykselliseen johtamiseen liittyviä haasteita. Haasteena nähtiin myös työyhteisön vuorovaikutus ja sujuvan vuorovaikutuksen tukeminen sekä tuotiin esille uudenaisten esimiestaitojen tarve. (Berghom ym. 2016: 4).

Monimuotoisuusbarometrissä henkilöstöalan ammattilaiset nostivat keskeisimmiksi osaamisen kehittämisen tarpeiksi itsensä johtamisen taidot sekä tietoteknisen osaamisen. Sen sijaan maahanmuuttajien osalta keskeisimmiksi osaamisen kehittämistarpeeksi nousi suomen/ruotsin kielen taito. Muita osaamisen kehittämisen tarpeita (erityisesti maahanmuuttajatyöntekijöitä koskevia) joita henkilöstöammattilaiset toivat esille, olivat ammattialan laajempi tuntemus, työkokemuksen myötä saatu kokemus, muodollinen koulutus sekä sosiaalisten verkostojen tuntemus. (Berghom ym. 2016: 4.)

Työyhteisön monimuotoisuus voi aiheuttaa myös väärinkäsityksiä, ristiriitaisia signaaleja ja konflikteja työpaikoilla, mitkä taas voivat johtaa työntekijöiden työhyvinvoinnin alenemiseen, työpoissaolojen kasvuun, työn huonoon laatuun ja täten myös alenevaan kilpailukykyyn. Työyhteisön monimuotoisuus voi myös vähentää yhteisöllisyyden tunnetta, millä taas on negatiivinen vaikutus työntekijöihin ja etenkin heidän työhyvinvointiin. (Bassett-Jones 2005: 169; Roberge & van Dick 2010: 295).

Kulttuurisesta monimuotoisuudesta aiheutuvat ongelmat ovat yleensä kommunikaatioon ja integraatioon liittyviä ja ne ovat usein yhteydessä organisaation vaatimukseen, että kaikkien työntekijöiden tulisi ajatella ja toimia samalla tavalla. Mitä enemmän organisaatio edellyttää yhteneviä mielipiteitä ja toimia, sitä enemmän se aiheuttaa organisaatioon epäselvyyttä, monimutkaisuutta ja sekavuutta. Monimuotoisuuteen liittyen ongelmia aiheutuu myös, mikäli organisaatiolla on samanlaiset käytännöt ja prosessit kautta

maailman. Esimerkiksi markkinointikampanja toteutetaan samanlaisena jokaisessa organisaatiossa riippumatta kohdemaista eikä esimerkiksi kulttuurisia eroja maiden välillä oteta huomioon. (Browaeyns & Price 2008: 250.)

Toisaalta on kuitenkin huomioitava, ettei monimuotoisuus kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista jokaisessa organisaatiossa, työyhteisössä tai ryhmässä. Esimerkiksi naisten urheiluliigaan ei ole olennaista ottaa mukaan miesurheilijoita tai uskonnolliset yhteisöt eivät halua ottaa papikseen muuta kuin heidän omaa uskonnollista käsitystään omaavaa pappia. (Dass ym. 1999: 70.)

## 2.2. Henkilöstötoimintojen vaikutus työyhteisön monimuotoisuuteen

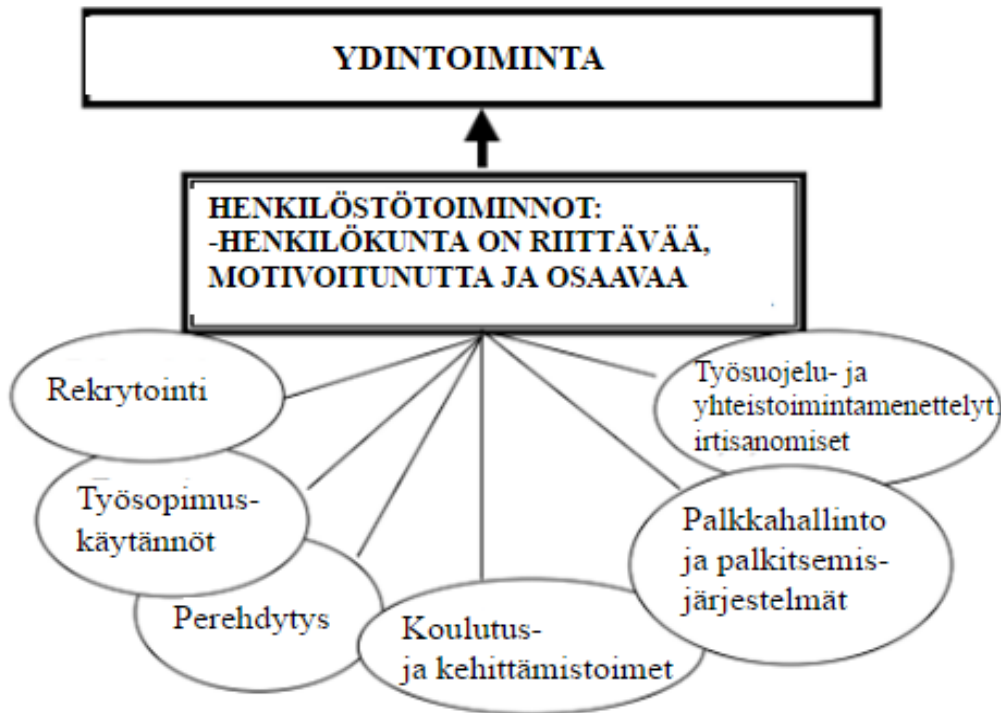
Jotta organisaatio, jossa työskentelee laajasti katsottuna erilaisia ihmisiä, toimisi tehokkaasti, tarvitaan henkilöstöammattilaisia, jotka osaavat käsitellä niin viestintää, sopeutumiskykyä kuin muutosta organisaatiossa. (Harold & Vincent 2012: 1.) Henkilöstöjohtamisen onkin nähty olevan yksi keskeisimmistä toiminnoista, jonka kautta monimuotoisuutta voidaan johtaa samalla ehkäisten syrjintää ja edistäen tasa-arvoista kohtelua työpaikoilla. Sen avulla voidaan myös ehkäistä erillisten ja eriarvoisten alaryhmien syntymistä työyhteisöihin. Monimuotoisuuden johtaminen kiteytyy lähtökohtaan, että kaikkien yksilöiden potentiaalia hyödynnetään maksimaalisesti ja että kaikille tarjotaan tasarvoisen ilmapiirin myötä samanlaiset kehitymis- ja uramahdollisuudet heidän taustaan tai ominaisuuksistaan riippumatta. Tämä puolestaan nostaa yksilöiden työmotivaatiota, työkykyä ja sitoutuneisuutta työyhteisöön. (Leponiemi ym. 2008: 1, 3)

Henkilöstöjohtaminen käsittää erityisesti angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa kolme pääaluetta: henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR) ja johtajuus (leadership). Tässä tutkielmassa pääpaino on henkilöstövoimavarojen johtamisella ja johtamisella. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan sitä, että ihmiset ovat organisaatiossa voimavara, joka ottaa hyödyn irti erilaisista resursseista. Human resource management (HRM)

on käännetty suomalaisittain useimmiten henkilöstöressurssien johtamisena, mutta henkilöstövoimavarojen johtaminen on toinen, ehkäpä paremmin kuvaava käänнос. Kummallakin näistä edellä mainituista käsitteistä tarkoitetaan niitä organisaation toimintoja, joita tarvitaan, kun säädellään henkilöstövoimavarojen määrää ja varmistetaan tarvittava osaaminen sekä henkilöstön hyvinvointi ja motivaation ylläpitäminen. (Viitala 2007: 20–21.)

Henkilöstötoiminnot tulivat osaksi organisaatioita 1900-luvulta alkaen (Cappelli 2015: 58). Human Resource Management-toimintojen avulla hallitaan organisaatioiden inhimillistä pääomaa eli henkilöstöä. Perimmäisenä tavoitteena on saavuttaa kilpailullista etua organisaation hyväksi. (Kultalahti & Viitala 2014: 569.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy siis organisaation työntekijöiden hankintaan, ylläpitoon, kehittämiseen ja palkitsemiseen (Kauhanen 2012: 16). Henkilöstövoimavaranäkökulma on tullut korostuneesti esille vasta korkean teknologian yleistyessä ja palveluyritysten ja asiantuntijaorganisaatioiden lukumäärän kasvaessa eli silloin, kun ihmispääomasta on muodostunut kriittinen tuotannontekijä. Ihminen on alettu nähdä enemmänkin voimavarana eikä kustannuksena. (Järvinen 1996: 18.)

Alla olevassa kuviossa 2 on esitelty henkilöstötoimintojen osa-alueet ja tavoitteet. Henkilöstötoimintojen tavoitteena on 1) houkutella organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä, 2) pitää heidät organisaatiossa luomalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin perehdyttämällä, motivoimalla, kannustamalla, 3) palkita heitä hyvistä työsuorituksista, 4) kehittää ja ylläpitää heidän työkykyään ja 5) tukemaan mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. Läheskään kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan miellä näitä riittävän selkeästi tai eivät aktiivisesti pyri niiden toteuttamiseen. Syinä tähän voi olla, ettei organisaatiossa ei ole henkilöstövoimavarojen oikeanlaisen käytön ymmärtäjiä, henkilöstö nähdään pääasiassa kustannustekijänä tai asia ei yksinkertaisesti ole johdon mielestä olennainen ja keskeinen osa organisaation toimintojen tärkeysjärjestyksessä. (Kauhanen 2012: 16.)



Kuvio 2. Henkilöstötoiminnot ja sen eri osa-alueet ydintoiminnan tukijärjestelmänä.

Henkilöstöasiantuntija toimii ikään kuin välikätenä johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. Henkilöstöasiantuntijan eräs tärkeä tehtävä on huolehtia siitä, että organisaation johdon näkemykset toiminnan kehittämisestä ja toteuttamisesta ohjaavat myös jokaisen työntekijän tekemistä. Jos organisaation yhdeksi arvoksi on kirjattu esimerkiksi monimuotoisuus, tulee johdon miettiä, miten kyseinen arvo näkyy vaikkapa toimistotyöntekijän/sihteerin työssä. Näkyykö valittu arvo kaikissa toimissa suhteessa työtovereihin, esimiehiin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin? (Österberg 2014: 26.)

Henkilöstösuunnittelua tarvitaan organisaation koosta riippumatta. Siihen kuuluu kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtiminen, joiden avulla organisaatioon varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö. Henkilöstösuunnitteluun liittyy niin henkilöstön lisääminen, vähentäminen kuin liikuttaminenkin organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstösuunnittelussa on tarkasteltavana myös organisaation

tämänhetkinen osaaminen ja miten sen tulisi kehittyä, kun otetaan huomioon tulevaisuuden tarpeet, miten työvoiman tarjonta alalla tulee muuttumaan ja miten ympäristön ja kilpailutilanteen muuttuminen vaikuttavat organisaation henkilöstötarpeisiin. (Österberg 2014: 26–27.)

Henkilöstöstrategia, toiselta nimeltään henkilöstösuunnitelma, on olennainen osa organisaation strategiaprosessia ja se tuleekin laatia tukemaan koko organisaation strategiaa. Henkilöstöstrategian avulla määrittyy organisaation henkilöstöressurssien määrällinen ja laadullinen tarve. Siinä tulisikin selvittää vähintäänkin tarvittava henkilöstön määrä ja henkilöstölle asetettavat laadulliset vaatimukset. Suositeltavaa kuitenkin on, että henkilöstöstrategia olisi hieman laajempi ja siihen kirjattaisiin muun muassa, mitkä arvot ohjaavat organisaation toimintaa, mihin päämääriin henkilöstön avulla halutaan päästä ja mitkä ovat lähivuosien henkilöstötarpeet sekä henkilöstön kehittämistarpeet. Henkilöstöstrategia sisältää siten samalla myös rekrytointistrategian. Sopiva henkilöstöstrategia on pituudeltaan muutaman sivun mittainen ja se tulee pitää ajantasaisena päivittämällä sitä parin vuoden välein. (Vaahtio 2005: 20, 27.)

### 2.2.1. Monimuotoisuuden johtaminen

Jotta monimuotoisuus ja sen hyödyt toteutuvat organisaatiossa, tarvitaan oikeanlaista johtamista. (Roberge & van Dick 2010: 295). Aivan kuten monimuotoisuus-käsite, on monimuotoisuuden johtaminenkin merkityssisällöltään laaja käsite, jolla ei ole yleisesti sovitua määritelmää tai teoriapohjaa. (Savileppä 2007: 112.) Monimuotoisuusjohtaminen käsitteellä viitataan erilaisiin yhdistelmiin ideologioita, filosofioita tai arvoja, henkilöstöpoliittisia linjauksia sekä käytäntöjä, jotka liittyvät monimuotoisuuden tarkoitukselliseen johtamiseen organisaatioissa. (Bairoh 2007: 35.) Monimuotoisuuden johtaminen yhdistetään yleisesti organisaation ja henkilöstövoimavarojen kehittämiseen, osaamisen hallintaan, työhyvinvointiin sekä monimuotoisuuden määrittelyyn ja säätelyyn (Savileppä 2007: 112; Bairoh & Truz 2010: 194).

Monimuotoisuusjohtamisesta keskusteleminen syntyi yleisen yhteiskunnallisen keskustelun myötä USA:ssa 1980-luvulla, ja sitä käytiin ensisijaisesti lähinnä liike-elämälle

suunnatussa kirjallisuudessa. Käsite otettiin kuitenkin pian käyttöön myös akateemisessa kirjallisuudessa. Ajatus monimuotoisuusjohtamisesta levisi ensin englanninkielisiin maihin ja tämän jälkeen maailmanlaajuisesti. (Bairoh ym. 2010: 194.)

Monimuotoisuuden johtamisella viitataan niihin vapaaehtoiisiin toimiin yrityksessä, joilla työyhteisön eritaustaiset jäsenet tuntevat kuuluvansa tiettyyn joukkoon sekä organisaation rakenteisiin (Mor Barak 2017: 209). Vapaaehtoisten toimien lisäksi Mor Barak (2017: 221) mainitsee monimuotoisuuden johtamiseen perehtyneiden organisaatioiden käyttävän laajaa määritelmää monimuotoisuuden käsitteestä sekä tavoittelevan konkreettisia etuja organisaatiolleen. Mc Mahonin (2010: 40) mukaan onnistunut monimuotoisuuden johtaminen perustuu työntekijöiden välisten eroavaisuuksien tunnistamiseen ja niiden arvostamiseen. Monimuotoisuuden johtamisessa korostuukin erityisesti monimuotoisuuden ymmärtäminen, arvostaminen ja sen käytäntöön sovittaminen. Pelkän monimuotoisuuden hallinnan avulla saadaan aikaiseksi ainoastaan sama tulos kuin homogeenistä työyhteisöä johdettaessa. Monimuotoisuuden johtamisessa on myös hyvin vahvasti kysymys tasa-arvoisen, me-henkisen, ympäristön luomisesta. Tällaisessa ympäristössä ei kukaan ole paremmassa tai huonommassa asemassa toisiin nähden. (Roosevelt 1990: 109.) Monimuotoisuuden johtamisen voidaankin sanoa voimaannuttavan koko henkilöstöä monipuolisen ja moniarvoisen osaamisen kehittämiseksi (Savileppä 2007: 112).

Monimuotoisuuden oikeaoppiseen johtamiseen ei ole pikaratkaisua, vaan se tulee kytkeä pitempiaikaisiin strategisiin prosesseihin, jotka ovat linjassa organisaation strategisen suunnitelman ja erilaisten tavoitteiden kanssa. Eräs tällainen käytännönläheinen strateginen prosessi voi olla esimerkiksi organisaatiokulttuurin muuttaminen monimuotoisuutta arvostavammaksi. Tällaisessa prosessissa on suuri rooli erityisesti organisaation johdolla. (Dobbs 1998: 161.)

Mikäli organisaation johto haluaa lisätä työyhteisöönsä monimuotoisuutta, tulee sen ensinnäkin selvittää näkemyksensä monimuotoisuutta kohtaan. Kullakin johtajalla on omat näkemyksensä siitä, mitä hän haluaa saavuttaa monimuotoisuutta tavoittelemalla. Jotkut haluavat työyhteisöönsä lähinnä rauhaa ja yhteishenkeä, kun taas toiset painottavat työn-

tekijöiden parempaa urakehitystä ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemistä. (Roosevelt 1992: 34.) Organisaatiot ja niiden johto jakaantuvatkin monimuotoisuuden suhteen usein kahteen eri kastiin: 1) niihin, jotka pyrkivät monimuotoisuuteen hyödyntääkseen siitä saatavia etuja ja 2) niihin, jotka sivuuttavat monimuotoisuuteen pyrkimisen lain mahdollistamalla tavalla (Bassett-Jones 2005: 169). Monimuotoisuuden johtaminen on yleensä nähty lähinnä organisaatioiden vapaaehtoisina toimina saada rekrytoitua ja säilytettyä erilaisista sosiaalisista ryhmistä tulevia henkilöitä työntekijöinä. (Prasad, Pringle & Konrad 2006: 2.) Oikeanlaisella monimuotoisuuden johtamisella varmistetaan myös työntekijöiden koko potentiaalin hyödyntäminen (Roosevelt 1990: 109).

### 2.3. Rekrytoimalla monimuotoisempi henkilöstö

#### 2.3.1. Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista

Rekrytointiprosessin on sanottu olevan yksi tärkeimmistä henkilöstötoiminnoista. Rekrytointiprosessin tarkoituksena on tunnistaa ja kartoittaa mahdolliset organisaatioon sopivat työntekijät. Rekrytoinnin kautta organisaatioon hankitaan siis sen olennainen osa, inhimillinen pääoma. (Barber 1998: 1; Ahmad & Schroeder 2012: 542.) Sveibyn (1990: 106) mukaan uusien työntekijöiden valinta ja palkkaaminen on organisaation johdon tärkein johtamistehtävä ja johtamisen väline. Myös Vaahtio (2005: 30) muistuttaa rekrytoinnin olevan ehdoton edellytys sille, että yrityksellä ylipäätään on tulevaisuus edessään. Rekrytointi tarjoaa myös oivan mahdollisuuden muutokseen, ja jokaisen rekrytoinnin yhteydessä olisikin hyvä pohtia, halutaanko arvoja ja toimintatapoja muuttaa. Liiankin usein mahdollisuus uudistumiseen jätetään kuitenkin käyttämättä.

On hyvä pitää mielessä, että rekrytointi ja sen toteuttamistapa vaikuttava aina myös yrityksen työnantajakuvaan. (Österberg 2014: 91.) Rekrytoinnista ovat riippuvaisia myös myöhemmät henkilöstötoimintoihin liittyvät osa-alueet, kuten työntekijöiden ja työtehtävien järjestely ja työntekijöiden koulutus. Nämä muotoutuvat rekrytoinnissa tehtyjen ratkaisujen pohjalta työntekijöiden määrän ja erilaisten ominaisuuksien mukaan. (Barber 1998: 1.)

### 2.3.2. Rekrytointiprosessin vaiheet

Työhönotto eli henkilön palkkaaminen avoimna olevaan työtehtävään on prosessi, joka alkaa rekrytointin valmistelusta ja päättyy työntekijän valitsemiseen. Prosessiin kuuluvat useimmiten rekrytointitarpeen tunnistaminen, mahdollisen rekrytointiluvan hankkiminen, ulkoisen/sisäisen rekrytointin valinta, työnhakuilmoitus, työhakemusten läpikäynti, haastattelut, mahdolliset testit, arvioinnit, työehtotoiveiden kuuleminen, päätöksenteko työntekijän valinnasta ja valinnasta viestiminen. Kyseiset kohdat on avattu alla olevaan taulukkoon 2. (Helsilä & Salojärvi 2009: 127–128; Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008: 30).

Taulukko 2. Rekrytointiprosessin vaiheet tarkemmin eriteltynä (mukaillen Helsilä & Salojärvi 2009: 127–128).

Rekrytointiprosessin vaiheet:
1) Tarpeen tunnistaminen – onko tarve organisaation strategian mukainen?
2) Tehtävien uudelleen organisointi tai uusrekrytointi –uusrekrytoinnissa rekrytointiluvan hankinta.
3) Tehtävän kuvaus.
4) Toivotun osaajaprofiilin määrittäminen.
5) Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi? Sisäinen haku käyntiin, ulkoisen rekrytoinnin osalta prosessi jatkuu seuraaviin vaiheisiin. (Joskus myös sisäinen ja ulkoinen haku yhtä aikaa.)
6) Kohderyhmien tunnistaminen (mistä ja miten heidät tavoittaa parhaiten).
7) Päätös rekrytointimenettelystä: ulkopuolisten palvelujen käyttö, suoramaku vai julkinen haku? Kustannustehokkuuden arviointi. Mikäli valitaan julkinen haku, prosessi jatkuu seuraaviin vaiheisiin (8-11).
8) Ilmoituskanavien valinta, viestin laatiminen sekä hakemusten vastaanottomenettelyistä sopiminen (sähköinen vai kirjeellä, antaako joku lisätietoja puhelimitse tai sähköpostilla) – ilmoitusten julkaisu.
9) Hakemusten vastaanottaminen ja viestintä hakijoille (lähetetäänkö välittömät kuittaukset vastaanottamisesta, miten viestitään eri vaiheisiin valituille, minkälainen kiitoskirje toimitetaan kaikille hakijoille).
10) Haastattelut, mahdolliset soveltuvuustestit
11) Valinnat
12) Rekrytointiprosessin onnistumisen arviointi (palaute hakijoilta, esimiehiltä ja henkilöstöammattilaisilta).

Yksittäinen rekrytointi voidaan nähdä projektina, joka sisältää suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Usein puhutaan myös rekrytointiprosessista, jolloin rekrytointi nähdään organisaatiossa toimintona, jonka toteuttamiseksi on tarpeen

suunnitella prosessi. Prosessin onnistumisen takaa kaikkien vaiheiden suunnittelu etukäteen. (Österberg 2012: 92.) Vaahtion (2005: 31) mukaan rekrytointiprosessilla on liikkeenjohdollisesta näkökulmasta yleensä kolme päävaihetta, jotka ovat tiivistetysti 1) työtehtävän analyysi (rekrytointitarve) 2) avoimesta työpaikasta tiedottaminen (työpaikkailmoitus) ja 3) työntekijän valinta (esivalinta, haastattelut ja valinta). Työtehtävän analyysin avulla määritellään, millaiseen tehtävään uutta henkilöä tarvitaan ja millaisin kriteerein hänet tähän tehtävään valitaan. Tämän jälkeen on vuorossa avoinna olevan työpaikan tiedottamisesta (millä tavoin ja kuinka laajasti) päättäminen, jonka avulla muodostetaan potentiaalisten ehdokkaiden joukko. Viimeisessä vaiheessa valitaan kandidaattien joukosta parhaaksi ja sopivammaksi katsottu henkilö.

Vaahtio (2005: 32–33) on havainnut kaksi rekrytointiprosessin päätyyppiä, jotka ovat “aukon paikkaus” ja “resurssien hankinta”. Aukon paikkauksessa on kyse edellisen työntekijän lähdettyä työstään hänen jättämänsä tyhjiön paikkauksesta. Tällöin haetaan henkilöä, joka olisi sekä osaamiseltaan että muilta ominaisuuksiltaan mahdollisimman samankaltainen kuin poislähtenyt. Resurssien hankinnassa taas halutaan organisaatioon osaamista, jota siellä ei entuudestaan ole. Organisaation tavoitetilana voi olla esimerkiksi laajentua jollain sen osa-alueella. Tällöin rekrytointiprosessi on usein enemmän aikaa vievä ja mahdollisesti voidaan tarvita myös ulkopuolista konsultointiapua.

Ennen rekrytoinnin käynnistämistä on syytä miettiä, onko rekrytointi ylipäättään tarpeellista: tarvitaanko uutta henkilöä todella vai onko muita vaihtoehtoja, joilla esimerkiksi poislähteneen henkilön työt voitaisiin hoitaa. Aina ei uuden työntekijän palkkaaminen ole tarpeellista, vaan on olemassa muita keinoja työnjärjestämiseen liittyen. Voisiko töitä jakaa jo organisaatiossa valmiiksi työskentelevien kesken ilman, että kukaan kuormittuu liikaa, tai voitaisiinko työmenetelmiä kehittämällä tai parempia työvälineitä hankkimalla tyydyttää lisääntynyt työtarve? (Dorrington, Hall & Taylor 2008: 147; Österberg 2012: 92.) Ennen uuden työntekijän palkkaamista on myös selvitettävä, onko organisaatiolla velvollisuus tarjota tehtävää jollekulle jo työsuhteessa olevalle, esimerkiksi lomautetulle, osa-aikaiselle tai aiemmin irtisanotulle työntekijälle. (Österberg 2014: 99.)

Aina ei myöskään ole välttämätöntä rekrytoida henkilöä, jolla on samanlainen kompetenssi kuin poislähteneellä. Harkitessa rekrytoinnin painopistettä tulisi ennakoida, miten tehtävän vaatimukset ja miten koko työyhteisön toimintaympäristö tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Tulee siis pohtia, mitä ja minkälaista osaamista tarvitaan. Mahdollisen poislähtijän kanssa kannattaa käydä lähtökeskustelu, jossa hän voi tuoda rohkeasti esiin näkemyksiään toimenkuvastaan, vastuistaan ja niiden kehittämisestä. Lähtökeskustelussa eteen tulleita ideoita ja tietoa kannattaa hyödyntää rekrytoinnin pohjana. (Österberg 2012: 92.)

Mikäli päädytään rekrytoimiseen, nousevat tärkeiksi kysymyksiksi, mitä osaamista työssä tarvitaan ja minkälainen profiili ja persoona sopisivat parhaiten tehtävään. Tämä voi olla yllättävänkin vaikeaa esimiehille, ja yleensä päädytään käyttämään rekrytoinnissa valmiita työnkuvia ja ilmoituspohjia. Joskus aikataulusyyt osaltaan pakottavatkin saamaan nopeasti uuden ”perussuorittajan” työhön. Organisaation tulisi kuitenkin muistaa, että rekrytointi on myös strateginen investointi eikä vain tyhjän position tai toimenkuvan täyttämistä. (Kajjala 2016: 242.)

Rekrytointikriteerit ohjaavat rekrytointia ja määrittävät, mitä ollaan hakemassa. Selkeät rekrytointikriteerit toimivat myös hakijoiden näkökulmasta oikeudenmukaisuuden ja objektiivisuuden varmistajana. Kun lähdetään miettimään keskeisimpiä kriteerejä, on hyvä pohtia, mikä erottelee erinomaisen suoriutujan keskiverrosta. Mikäli kyse on niin sanotusta aukon paikkauksesta eli edellisen työntekijän lähdettyä työstään hänen jättämän tyhjiön paikkauksesta, voidaan esimerkiksi muistella kokemuksia aiemmista tai nykyisistä tehtävissä menestyjistä. Sen sijaan resurssien eli uuden osaamisen hankinnassa tulisi pohtia, millainen osaaminen, kompetenssit tai ominaisuudet ovat olennaisia perustettavassa työpestissä. Rekrytointikriteerejä miettiessä on myös syytä pohtia, mitkä ovat sellaisia osaamisia tai kompetensseja, joita henkilöllä tulee jo entuudestaan olla ja mitkä ovat taas sellaisia, joita henkilö voi oppia koulutuksen tai työn kautta. (Salli ym. 2014: 15–16.)

Kun organisaatiossa päädytään rekrytoimaan uutta työvoimaa, voidaan avoin työpaikka määritellä neljän kysymyksen avulla: 1) Mistä työ tulee koostumaan? 2) Millä tavoin se

eroaa edellisestä paikasta esimerkiksi työtehtävien puolesta? 3) Millainen tulevan työn tekijän tulee olla ominaisuuksiltaan? 4) Mitä hakijan tulee tietää tulevasta työpaikastaan ennen kuin hän hakee sitä? (Dorrington ym. 2008: 147.)

Seuraava askel on rekrytointi-ilmoituksen suunnittelu, johon on syytä käyttää aikaa, sillä mainostila maksaa ja ilmoituksella halutaan herättää huomiota. Ilmoitus ei saisi olla liian pitkä ja sen tulee olla tarpeeksi selkeä, jotta ihmiset kiinnostuvat siitä. Ilmoituksen tulee sisältää: 1) palkkaavan organisaation nimi ja yhteystiedot, 2) työtehtävän kuvaus, 3) työhön liittyvän koulutuksen kuvaus, 4) kuvaus organisaation henkilöstön erikoistumisista tai osaamisprofiilista (miten organisaatio erottuu kilpailijoistaan jne.), 5) palkkatiedot ja 6) ohjeet kyseisen työpaikan hakemiseen. Valittaessa rekrytointi-ilmoituksen paikkaa, olisi hyvä pohtia, miten tavoitetaan mahdollisimman monta sellaista henkilöä, joilla on halutut taidot ja ominaisuudet tuleviin työtehtäviin, ja jotka etsivät aktiivisesti uutta työpaikkaa tai ovat aikeissa tehdä niin. (Dorrington ym. 2008: 153.)

Viimeistään hakuajan päätyttyä on vuorossa hakemusten läpikäynti ja työhaastatteluun kutsuminen. Hakemusten lukemisessa kannattaa kiinnittää huomiota muun muassa siihen, kuinka hyvin tehtävään määritellyt kriteerit näyttävät hakemuksen pohjalta täyttyvän, onko hakijalla työtehtävän kannalta relevanttia koulutusta ja työhistoriaa, ja onko hakemus tehty nopeasti sutaisten vai huolellisesti paneutuen? On myös hyvä puntaroida työnhakijan kokemusta rekrytointitarpeeseen: onko mahdollista rekrytoida noviisi vai tarvitaanko kokenut tekijä, joka pääsee nopeasti työhön kiinni. Hakemusten seulontavaiheessa kannattaa pitää mielessä, että tulevaisuudessa on yhä vaikeampi löytää taitojen ja osaamisten puolesta täysin sopivaa hakijaa. Niinpä ominaisuudet, kuten oppimiskyky ja -ketteryys sekä myönteinen asenne, ovat keskiössä mutta tekijöitä, jotka eivät kuitenkaan välttämättä tule selkeästi esiin hakemuksessa. Tästä syystä kannattaa valita hakemusten pohjalta hakijoita jatkoon mieluummin löyhin kuin liian tiukin perustein. Mikäli seula jatkoon pääseville on liian tiukka, voi jäädä valitsematta jatkoon henkilöitä, joiden tausta ei täysin täytä tehtävän vaatimuksia, mutta joissa voisi olla potentiaalia kehittyä tehtävään ja täten olla merkittävä voimavara organisaatiolle pitkällä aikavälillä. (Salli & Takalo 2014: 49–50.)

Työhaastattelun tarkoituksena on arvioida, voivatko sen molemmat osapuolet hyötyä toisistaan. Parhaimmillaan haastattelu on tasa-arvoista keskustelua, jonka tarkoituksena ei ole ainoastaan esittää kysymyksiä haastateltavalle, vaan myös antaa työnantajalle mahdollisuus vakuuttaa hakija siitä, että hänen kannattaa harkita työpaikkaa vakavasti. Haastatteluun valmistautuessa kannattaa miettiä monia eri seikkoja, esimerkiksi tilan ei välttämättä tarvitse olla perinteinen neuvotteluhuone, jossa asetelma eri puolilla istuvista taistoista korostuu. Haastattelussa kannattaa pyrkiä luomaan mahdollisimman avointa ilmapiiriä, joka auttaa haastateltavaa rentoutumaan ja olemaan oma itsensä. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2019: 80)

Haastavinta haastatteluissa on tehdä arvioita neutraalisti. Saattaa syntyä esimerkiksi niin sanottuja inhimillisiä vinoumia, sillä ihmisillä on taipumus vääristää kuvaa hakijasta tiettyjen vinoumien mukaisesti. Tällaisiin inhimillisiin vinoumiin kannattaa varautua jo etukäteen, jotta ne eivät vääristäisi päätöksentekoa. Esimerkkinä inhimillisestä vinoumasta voi olla tilanne, jossa hakija muistuttaa kovasti haastattelijaa itseään. Tällöin on mahdollista, että hakijasta pitää enemmän ja se vaikuttaa valintaan alitajuisesti. Myös hakijan yleinen käyttäytyminen, tyyli ja vaikkapa vaatteet voivat vääristää tulkintaa henkilön osaamisesta. (Hietala ym. 2019: 80.)

Viestinnän merkitys on suuri myös rekrytoinnissa ja viestinnän tulisi kulkea mukana rekrytointiprosessin alusta loppuun. Kaikkiin hakijoita tiedotetaan rekrytointiprosessin etenemisestä ainakin viestitse. Viesti kannattaa muotoilla kohteliaaksi ja hakijoita arvostavaksi. On hyvä muistaa, että rekrytoivan organisaation työnantajakuva rakentuu merkittävästi myös siitä, minkälaisen hakijakokemuksen organisaatio tarjoaa. (Hietala ym. 2019: 63, 79.)

### 2.3.3. Rekrytoinnissa onnistuminen ja epäonnistuminen

Rekrytointiin panostaminen tuo ja ylläpitää organisaation kilpailuetua. (Ahmad ym. 2012: 543.) Rekrytointi on esimerkiksi erinomainen mahdollisuus hankkia organisaation uutta osaamista, energiaa ja näkökulmia. Valitettavasti siinä voidaan myös epäon-

nistua rankasti. Siksi onkin erityisen harmillista, jos rekrytointiin suhtaudutaan pakkopulana ja esimerkiksi esimiesten resurssit ja kyvyt ovat siinä vähäiset. Organisaatioissa ei useinkaan osata hahmottaa, kuinka suuri voi olla kustannus, joka seuraa soveltumattoman kandidaatin valinnasta ja sitä edeltäneestä epäonnistuneesta rekrytoinnista. (Rötkin 2015: 45.) Niin sanotun virherekrytoinnin kustannukset voivat olla erittäin korkeat, helposti useita kymmeniä tuhansia ja jopa satojatuhansia, joten rekrytoinnin luotettavuuteen on syytä panostaa. (Salli ym. 2014: 14). Cappelli (2015: 58) mainitsee esimerkkinä useasti tosielämässäkin esiintyvän ilmiön, jossa hyvin toteutettujen haastattelujen merkitys rekrytointiprosessissa tiedostetaan, mutta haastateltaviksi päätyvät esimerkiksi vain ylimpään johtoon kuuluvia, joilla ei välttämättä ole riittävää koulutusta ja kokemusta liittyen nimenomaan rekrytointeihin ja haastatteluihin. Tällaiset huonot rekrytointikäytännöt johtavat usein ylimääräisiin kustannuksiin: esimerkiksi oikeudenkäynteihin.

Österbergin (2014: 91) mukaan on tärkeää, että rekrytoinnin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen käytetään riittävästi aikaa ja vaivaa, sillä vain siten voidaan minimoida epäonnistuneita rekrytointeja. Rekrytointi voi olla kallis ja hankala prosessi, etenkin kun potentiaalisten työntekijöiden määrä on vähäinen ja markkinat ovat tiukat. Tällaisessa tilanteessa työnantajan tulee markkinoida vapaana olevia työpaikkoja varmistaakseen itselleen sopivan joukon työnhakijoita. Siltikin tiettyihin työpaikkoihin on vaikeuksia löytää niihin sopivia henkilöitä. Rekrytointiin kuluvat ajalliset ja taloudelliset resurssit ovat lisääntymään päin, sillä on entistä vaikeampaa löytää lyhyessä ajassa sopivaa työntekijää. (Dorrington ym. 2008: 146.)

Rekrytoinnille olisi varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Liian nopea aikataulu kostaatuu monella tavalla, kun esimerkiksi henkilöhaakuun ei pystytä panostamaan riittävästi ja sen vuoksi henkilöhaastattelut ja -arvioinnit saattavat jäädä puutteelliseksi. Yllättävän usein palkatulle henkilölle ei myöskään kyetä antamaan riittävästi informaatiota organisaatiosta ja sen kulttuurista ja tavasta toimia. Mikäli kaiken lisäksi perehdyttämisessäkin on puutteita esimerkiksi kiireen takia, voi tällä kaikella olla kohtalokkaat seuraukset. Henkilö voi turhautua ja hakeutua itselleen paremmin soveltuvaan organisaatioon ja urapolulle. (Järvinen 1996: 78.)

Rekrytoinnin onnistumiseen tehokkaasti, laadukkaasti ja mahdollisimman nopeasti vaikuttaa myös se, kuinka monta ihmistä organisaatiossa osallistuu rekrytointiprosessiin. Organisaatiossa olisi hyvä pohtia, mikä on ideaali rekrytointiprosessissa mukana olevien luku niin, että prosessin lopputulos on myös mahdollisimman luotettava ja kannattava. (Salli ym. 2014: 13–14.)

#### 2.3.4. Lait, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus rekrytoinnissa

Lainsäädäntö tuo tiettyjä sääntöjä rekrytointiin: esimerkiksi yhdenvertaisuuslaissa, henkilötietolaissa, laissa yksityisyyden suojasta ja laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta löytyy kohtia, joihin on hyvä tutustua myös rekrytoinnin yhteydessä (Österberg 2014: 99). Tässä luvussa käydään läpi näistä laeista kaikista oleelliset kytkökset koskien tasa-arvoista ja yhdenvertaista rekrytointia.

Esimiehen ihmisten yhdenvertaiseen kohteluun liittyvät tehtävät jakautuvat sekä päivittäiseen työskentelyyn että johtamistehtävään liittyvään henkilöstöasioiden hoitamiseen. Yhdenvertaisuuslain noudattaminen korostuu etenkin työhönottotilanteessa (Alho, Viitamaa-Terhonen & Juuti 2007: 25). Yhdenvertaisuuslain toisessa luvussa säädetään yhdenvertaisuuden edistämistä koskevista velvoitteista koskien kolmea eri tahoa: viranomaisia, koulutuksen järjestäjiä ja työnantajia. Työnantajaa koskeva säännös on kolmiosainen, jonka ensimmäisessä momentissa säädetään kaikille työnantajille yleinen velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta. Toisessa momentissa puolestaan asetetaan vähintään 30 henkilöä työllistäville työnantajille velvollisuus laatia yhdenvertaisuussuunnitelma. Kolmas momentti käsittelee henkilöstön edustajien oikeutta saada tietää, mitä toimia työnantaja yhdenvertaisuuden edistämiseksi käyttää. Lain tavoitteena on, että työpaikan yhdenvertaisuustilannetta tarkastellaan tällöin määräajoin ja tarvittaessa tehdään muutoksia yhdenvertaisuuden edistämisen toimenpiteisiin. Pykälän tavoitteena on korostaa sitä, kuinka tärkeä henkilöstöpolitiikan kehittämisen väline yhdenvertaisuuden edistäminen on monimuotoistuvassa työelämässä. (Leppänen 2013: 113.)

Yhdenvertaisuuslain kolmannessa luvussa säädetään syrjinnän ja vastatoimien kiellosta (Leppänen 2015: 33). Yhdenvertaisuusvaltuutettu Kirsi Pimiä toteaa vuoden 2018 kertomuksessaan eduskunnalle (2018: 50), että kuka tahansa voi tulla syrjityksi, mutta tutkimusten mukaan syrjintää kokevat enemmän vähemmistöihin kuuluvat henkilöt. Kertomuksessa mainitaan myös siitä, kuinka syrjintä tulee kalliiksi yhteiskunnalle, kun yksilön kyvyt eivät syrjinnän takia tule käyttöön esimerkiksi työelämässä.

Yhdenvertaisuuslaki kieltää välittömän eli suoran syrjinnän, välillisen eli epäsuoran syrjinnän, häirinnän sekä ohjeen tai käskyn syrjiä. Syrjintä on välitöntä, jos jotakuta kohdellaan henkilöön liittyvän syyn perusteella epäsuotuisammin kuin jotakuta muuta on kohdeltu, kohdellaan tai kohdeltaisiin vertailukelpoisessa tilanteessa. (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325 10§.) Sen sijaan välillistä syrjintää on esimerkiksi, kun näennäisesti yhdenvertainen sääntö, peruste tai käytäntö saattaa jonkun muita epäedullisempaan asemaan henkilöön liittyvän syyn perusteella, paitsi jos säännöllä, perusteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite ja tavoitteen saavuttamiseksi käytetyt keinot ovat asianmukaisia ja tarpeellisia (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325 13§).

Työnantajalla on oikeus valita palvelukseensa haluamansa henkilöt, mikä perustuu liikkeenjohtovaltaan ja direktio-oikeuteen. Tätä oikeutta rajoittavat kuitenkin syrjinnän kiellot. (Leppänen 2015: 48) Rekrytointisyrjintää voidaan katsoa tapahtuvan silloin, kun rekrytoinnin yhteydessä johonkin vähemmistöryhmään kuuluvia työnhakijoita arvioidaan epäoleellisten ja moraalisesti oikeuttamattomien kriteerien perusteella, vaikka he olisivat työhön yhtä päteviä kokemuksensa, koulutuksensa ja muiden työn kannalta oleellisten tekijöiden osalta kuin enemmistöä edustavat työnhakijat (Wrench & Modood 2000: 23). Ekonomistit määrittelevät rekrytointisyrjinnäksi tilanteen, jossa työntekijöiden sellaiset piirteet vaikuttavat rekrytointiin, jotka eivät liity työntekijöiden tuottavuuteen (Arrow 1998: 96).

Rekrytointisyrjintää voi esiintyä rekrytointiprosessin eri vaiheissa, esimerkiksi työhakemusten käsittelyvaiheessa ja rekrytointipäätöstä tehdessä. Sitä voi esiintyä kuitenkin myös jo ennen varsinaista rekrytointiprosessia, sillä kaikille hakijoille ei välttämättä an-

neta edes mahdollisuutta hakea tarjolla olevaa työpaikkaa. Työnantaja tai tämän edustaja voi esimerkiksi valheellisesti kertoa joillekin avointa työpaikkaa tiedusteleville paikan olevan jo täytetty tai hakijoita ei pyydetä lähettämään työhakemusta. (Aalto, Larja & Liebkind 2010: 10–11.) Yhdenvertaisuuslain 17 §:n mukaan työnantaja ei saa avoimesta työpaikasta, virasta tai tehtävästä ilmoittaessaan oikeudettomasti edellyttää hakijoilta laissa tarkoitettuja henkilöön liittyviä ominaisuuksia tai seikkoja.

Kiellettyä syrjintää on esimerkiksi se, jos työhönotossa työnhakija asetetaan muita epäedullisempaan asemaan ominaisuutensa perusteella. Työsyrjintärikoksen täytyminen on mahdollista ilman, että se kohdistuu tiettyyn henkilöön, vaan suojaa saa koko työnhakijakunta. (Makkonen 2003: 121–122) Yhdenvertaisuuslaissa on säädetty tietyt oikeuttamisperusteet, joiden avulla oikeuttamista ja oikeudettomuutta arvioidaan. Työpaikkailmoituksessa ei esimerkiksi voida asettaa syrjiviä ikärajoja, eikä tehtävään valittavalta voida edellyttää Suomen kansalaisuutta tai täydellistä suomen kielen taitoa, elleivät tällaiset vaatimukset ole oikeutettuja. Säännöksessä ei kuitenkaan kielletä tehtävän hoitamisen kannalta asianmukaisten valintaperusteiden ilmoittamista. (Leppänen 2015: 48; Aalto ym. 2010: 11 & Makkonen 2003: 121–122).

Mahdollinen rekrytointimenetelmän syrjivä luonne tulee esiin myös ilmiössä, jossa työntekijöiden rekrytoinnissa käytetään julkisten ilmoitusmenettelyiden sijasta niin sanottuja epämuodollisia kanavia. Tällöin rekrytointi hoituu tietynlaisten henkilökohtaisten verkostojen kautta, jollaisia ei kuitenkaan erityisesti maahanmuuttajilla mutta mahdollisesti myös muihin yhteiskunnallisesti haavoittuvassa asemassa olevilla ryhmillä-ole tai ne eivät ole yhtä laajoja kuin valtaväestöllä. Tällaisissa tapauksissa saattaa tulla sovellettavaksi työsyrjintää koskeva RL 47:3, jos työnantajan voidaan olettaa olleen tietoinen rekrytointimenetelmänsä syrjivästä luonteesta. (Makkonen 2003: 121–122.)

Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä turvaavat yksityiselämän suojaa ja henkilöiden perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä ja tietojen käsittelytapoja kehittäessä. Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät olennaisesti työsuhteeseen ja sen hoitami-

seen. Työnantajan on myös kerättävä työntekijää koskevat tiedot ensi sijassa työntekijältä itseltään tai ainakin saatava työntekijän suostumus tietojen keräämiseen ulkopuoliselta. (Österberg 2012: 100.)

Uudistuneen tasa-arvolain (voimassa 1.6.2005 lähtien) mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti (Österberg 2012: 83). Tasa-arvolaki velvoittaa jokaista työnantajaa edistämään sukupuolten tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Tämä koskee sekä julkisia että yksityisiä työnantajia ja on riippumaton työntekijöiden lukumäärästä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015: 16.) Tasa-arvolain mukaan työnantajan tulee (ottaen huomioon käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat) toimia tasa-arvon edistämiseksi siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä. Työnantajan tulee myös edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin, luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa. Työnantajan tulee myös kehittää työoloja sellaiseksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille, helpottaa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin ja toimia myös ennaltaehkäisevästi sukupuoleen perustuvan syrjäytymisen ehkäisemiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015: 16 6 § (15.4.2005/232) *Työnantajan velvollisuus edistää tasa-arvoa*; Österberg 2014: 83.)

Työnantajalla on myös velvollisuus ennaltaehkäistä sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työnantaja ei voi torjua tasa-arvon edistämismenettelyjä vetoamalla kielteisiin asenteisiin: esimerkiksi asiakkaiden odotukset tai omien työntekijöiden vastustus eivät saa estää tasa-arvoista kohtelua. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015: 17.)

Työnantajan on laadittava vähintään joka toinen vuosi tasa-arvosuunnitelma, mikäli palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Tasa-arvosuunnitelmaan tulee sisältyä selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta, tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi sekä aiemman suunnitelman tulosten arviointi. Sen tulee koskea erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja. Suunnitelma on

laadittava yhteistyössä luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvaltuutetun tai muiden henkilöstön nimeämien edustajien kanssa. Henkilöstön edustajille tulee turvata tosiasialliset mahdollisuudet osallistua valmisteluun ja vaikuttaa suunnitelman sisältöön sen laatimisen jokaisessa vaiheessa. Työnantajan tulee myös antaa henkilöstön edustajille asian käsittelemiseksi riittävät tiedot. Suunnitelma voi sisältää sekä lyhyen että pitkän tähtäyksen tavoitteita. Se voidaan sisällyttää osaksi henkilöstö- tai koulutussuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmaa tai laatia yhdessä yhdenvertaisuussuunnitelman kanssa. Työnantaja vastaa siitä, että tasa-arvosuunnitelma täyttää tasa-arvolain vaatimukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015: 16-17 6 a§ (30.12.2014/1329) *Toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi työelämässä.*)

#### 2.4. Yhteenvedo teoriasta

Tässä luvussa tehdään lyhyt tiivistelmä tutkimuksen kannalta tärkeästä teoriasta ja käsitteistä. Teorian keskiössä on käsitteen ”monimuotoisuus” selittäminen. Teorian pohjalta työyhteisöjen monimuotoisuus tarkoittaa ihmisten välisiä eroavaisuuksia. Nämä eroavaisuudet tulevat esille erilaisten ominaisuuksien avulla, joista useimmiten indikaattoreiksi nostetaan ikä, sukupuoli, kulttuurinen ja etninen tausta, terveydentila, toimintakyky, koulutus, perhetilanne, seksuaalinen suuntautuminen, uskonnollinen ja poliittinen vakaumus sekä sosiaalinen ja taloudellinen asema. (Bergbom ym. 2016: 3; Harold ym. 2012: 1; Lahti 2014: 11.).

Kirjallisuudessa todetaan työyhteisön monimuotoisuuden tuottavan etuja niin työnantajalle kuin työntekijöillekin. Työnantajan näkökulmasta eduiksi mainitaan muun muassa innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntyminen, parempi työteho, motivaatio ja kilpailukyky sekä työvoimapulan ratkaiseminen ja potentiaalisen henkilöstön rekrytoiminen ja sitouttaminen organisaatioon (Bergholm ym. 2016: 4; Euroopan komissio 2005: 10; Thomas ym. 1996: 79; Roberge ym. 2010: 295; McMahon 2010: 40). Työnantajille eli organisaatioille monimuotoisuuden tuomat edut merkitsevät usein lopulta tuottavuuden kas-

vua, kun taas työntekijöille monimuotoisuutta arvostava organisaatio voi näyttäytyä esimerkiksi työssä esiintyvän syrjinnän, häirinnän ja kiusaamisen vähenemisenä aiempaan verrattuna (Bendick ym. 2001: 11; Euroopan komissio 2005: 10).

Sen sijaan haasteina kirjallisuudessa mainitaan mahdolliset väärinkäsitykset ja konfliktit, jotka taas voivat johtaa työntekijöiden työhyvinvoinnin alenemiseen, työpoissaolojen kasvuun, työn huonoon laatuun, ja täten myös alenevaan kilpailukykyyn. Työyhteisön monimuotoisuus voi myös vähentää yhteisöllisyyden tunnetta, millä taas on negatiivinen vaikutus työntekijöihin ja etenkin heidän työhyvinvointiin. Kulttuurisesta monimuotoisuudesta aiheutuvat haasteet sen sijaan ovat yleensä kommunikaatioon ja integraatioon liittyviä. (Bassett-Jones 2005: 169; Browaeys & Price 2008: 250; Roberge & van Dick 2010: 295).

Teorialuvussa tuli myös hyvin vahvasti esiin, kuinka työyhteisön diversiteetistä on hyötyä organisaatiolle vain, jos sitä johdetaan taitavasti ja strategisesti. Hallitsemattomana se voi nimittäin johtaa esimerkiksi erilaisiin jännitteisiin. Henkilöstöjohtamisen on nähty olevan yksi keskeisimmistä toiminnoista, jonka kautta monimuotoisuutta voidaan johtaa samalla ehkäisten syrjintää ja edistään tasa-arvoista kohtelua työpaikoilla. (Lahti 2014: 55; Lepo-niemi ym. 2008: 1.)

Monimuotoisuusjohtaminen käsitteellä viitataan erilaisiin yhdistelmiin ideologioita, filosofioita tai arvoja, henkilöstöpoliittisia linjauksia sekä käytäntöjä, jotka liittyvät monimuotoisuuden tarkoitukselliseen johtamiseen organisaatioissa (Bairoh 2007: 35). Kirjallisuudesta välittyy, kuinka monimuotoisuuden johtamisessa korostetaan erityisesti monimuotoisuuden ymmärtämistä, arvostamista ja sen käytäntöön sovittaminen. Monimuotoisuuden johtamisessa on myös hyvin vahvasti kysymys tasa-arvoisen ja me-henkisen ympäristön luomisesta sekä henkilöstön voimaannuttamisesta. (Roosevelt 1990: 109; Savileppä 2007: 112).

Työyhteisön monimuotoistuminen on prosessi, joka ei tapahdu hetkessä, vaan se ottaa oman aikansa. Teoriakirjallisuudessa tätä prosessia kuvataan usein neliportaisena mallina

ja työyhteisön kehittymisen vaiheina, jotka voidaan liittää myös moninaisuuden johtamisen kehittämiseen. Kukin vaihe kuvaa työyhteisön erilaista suhtautumis- ja toimintatapaa monimuotoisuuden suhteen. Ensimmäisellä tasolla organisaation suhtautuminen monimuotoisuutta ja monimuotoistumista kohtaan on vastustavaa. Kyseinen taso on usein työyhteisöissä lähtökohta, josta monimuotoisuutta ja monimuotoisuusstrategiaa lähdetään kehittämään. Monimuotoisuus ja ihmisten erilaisuus voi aiheuttaa negatiivisia tunteita ja vieroksuntaa niin organisaation johtajissa kuin rivityöntekijöissä. Toisella tasolla suhtautuminen monimuotoisuuteen on puolestaan tasavertaiseen ja lainmukaiseen kohteluun perustuvaa. Tällaiseen pelkästään lainsäädännön noudattamiseen pohjautuvassa johtamisessa työyhteisöt edistävät monimuotoisuutta useimmiten lähinnä tasa-arvo- tai yhdenvertaisuussuunnitelmilla, ja monimuotoisuuden nähdään aiheuttavan organisaatiolle lähinnä kustannuksia. Kolmannella tasolla monimuotoisuus hyväksytään ja siitä nähdään koituvan selkeää hyötyä organisaatiolle ja neljännellä, niin sanotusti tavoiteltavimmalla tasolla, monimuotoisuutta arvostetaan erityisesti, sitä halutaan tavoitella ja sillä nähdään olevan monia eri hyötyjä: siitä opitaan ja sen avulla voidaan ajatella ennakoivan paremmin tulevaisuutta. (Helin 2002: 75, Sorainen 2014: 145–146.)

Teorian keskiössä oli myös toisaalta rekrytointi ja teoriassa todettiinkin rekrytointiprosessin olevan yksi tärkeimmistä henkilöstötoiminnoista. Sen tarkoituksena on tunnistaa ja kartoittaa mahdolliset organisaatioon sopivat työntekijät. Rekrytointi tarjoaa myös oivan mahdollisuuden organisaation toivottuun tai vaadittuun muutokseen. Rekrytoinnin kautta organisaatioon hankitaan sen olennainen osa, inhimillinen pääoma. (Ahmad & Schroeder 2012: 542; Barber 1998: 1; Vaahtio 2005: 30.) Rekrytointiprosessiin kuuluvat useimmiten rekrytointitarpeen tunnistaminen, mahdollisen rekrytointiluvan hankkiminen, ulkoisen/sisäisen rekrytoinnin valinta, työnhakuilmoitus, työhakemusten läpikäynti, haastattelut, mahdolliset testit, arvioinnit, työehtotoiveiden kuuleminen, päätöksenteko työntekijän valinnasta ja valinnasta viestiminen. Nämä vaiheet voidaan tiivistää 3 ja laajemmin 5 eri vaiheeseen: 1) työtehtävän analyysi (rekrytointitarve) 2) avoimesta työpaikasta tiedottaminen (työpaikkailmoitus) ja 3) työntekijän valinta (esivalinta, haastattelut ja valinta). (Helsilä & Salojärvi 2009: 127–128; Koskinen ym. 2008: 30, Vaahtio 2005: 31).

Käsittelin teoriaosuudessa myös keskeisimpiä rekrytointia koskevia lakia sekä tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutumista rekrytoinnissa. Rekrytoinnin epäonnistuminen edellä mainituissa tulee kirjallisuuden mukaan yleisimmin esille rekrytointisyrjintänä, jota voidaan katsoa tapahtuvan silloin, kun rekrytoinnin yhteydessä johonkin vähemmistöryhmään kuuluvia työnhakijoita arvioidaan epäoleellisten ja moraalisesti oikeuttamattomien kriteerien perusteella, vaikka he olisivat työhön yhtä päteviä kokemuksensa, koulutuksensa ja muiden työn kannalta oleellisten tekijöiden osalta kuin enemmistöä edustavat työnhakijat. Rekrytointisyrjintää voi esiintyä rekrytointiprosessin eri vaiheissa, esimerkiksi työhakemusten käsittelyvaiheessa ja rekrytointipäätöstä tehdessä. (Aalto ym. 2010: 10; Wrench & Modood 2000: 23).

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA KOHDEORGANISAATIOT

Tutkimuksen kahdessa ensimmäisessä luvussa on käsitelty monimuotoisen henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen toimintojen teoriaa ja erilaisia malleja lähdekirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen avulla. Tässä kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen toteutamisessa käytetyt metodit ja tutkimuksen luotettavuus sekä kohdeorganisaatiot. Kohdeorganisaatioina olivat Kansaneläkelaitos, Vaasan kaupunki, Vaasan Setlementtiyhdistys ja Vaasan Keskussairaala. Organisaatioita esitellään kirjallisten materiaalien avulla ja kohdeorganisaatioiden haastateltavien haastattelujen perusteella.

#### 3.1. Tutkimusmetodologia

Monimuotoisuustieto on tyypillisesti organisaatioissa erilaisissa henkilöstöjohtamisen raporteissa ja hiljaisena tietona henkilöstöasioista vastaavilla henkilöillä organisaatioissa. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa on päädytty kvalitatiiviseen lähestymistapaan. Laadullisessa tutkimuksessa painottuu aineiston tarkasteleminen ennen kaikkea kokonaisuutena (Alasuutari 2012: 30). Laadullinen tutkimus tarjoaa myös mahdollisuuden saada ilmiöstä syvälinen näkemys ja sen avulla kehitetään reaali maailmaa selitettäviä teorioita ja malleja (Kananen 2017: 33). Myös kvantitatiivinen lähestymistapa olisi ollut mahdollista aiheen tutkimisessa, mutta tilastollisen merkittävyyden saavuttaminen edellyttäisi kohdeorganisaatioiden merkittävästi suurempaa otantaa. Kyseinen lähestymistapa olisi myös mahdollisesti rajoittanut tutkimuksen joustavuutta ja syvällistä tarkastelua. (Alasuutari 2012: 31.)

Laadullinen analyysi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Tällainen erottelu voidaan kuitenkin tehdä vain analyytisesti, sillä käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan valitusta teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, kun taas ratkaisemisessa tulkitaan saadut tulokset. (Alasuutari 2012: 39-40.)

Kvalitatiivisista tutkimuslajeista valitsin tapaustutkimus-mallin, koska halusin pysyä vain muutamassa havaintoyksikössä ja tapaustutkimus soveltuu hyvin ilmiöiden kuvailuun ja laajan kuvan saamiseen teemaan liittyen. Koen myös, että tutkimusongelma on melko kokonaisvaltainen ja syvälle luotaava, mikä on tapaustutkimus-mallille olennaista. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 58.) Tapaustutkimus on suunniteltu neljän tapauksen perusteella, jotka kaikki ovat henkilöstöltään osittain monimuotoistuneet, mutta joiden konteksti ja operointi ovat monella tapaa erilaisia. Kaikkia neljää eri tapausta voidaan myös verrata toisiinsa, tietyin rajoituksin tosin.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä tulisi ottaa huomioon monimuotoisen työyhteisön johtamisessa ja millaisilla keinoilla voidaan rekrytoida monimuotoista työvoimaa. Tutkimusstrategiana on kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu, jonka kohderyhmän muodostaa eri organisaatioiden rekrytoinnin parissa työskentelevät henkilöt.

### 3.2. Tutkimusaineiston keruu ja käsittely

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla ja haastattelut suoritettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina. Tutkimuksessani haastateltavat valittiin kohdeorganisaatiossa olevan asemansa perusteella. Kriteereinä haastateltavien valinnassa painotettiin asiantuntijuutta oman organisaationsa henkilöstöasioissa ja henkilöstön monimuotoisuudessa. Halusin myös varmistaa, että tutkimukseen saatava tieto on oikeaa ja edustaa koko tutkittavaa organisaatiota eikä vain haastateltavan omaa mielipidettä. Haastatteluun osallistui kolmesta kohdeorganisaatiosta yksi haastateltava ja yhdestä kohdeorganisaatiosta haastateltavien toiveesta kaksi haastateltavaa. Haastattelut toteutettiin vaihtoehtoisesti käytännöllisyyden mukaan joko puhelimitse tai paikan päällä vierailemalla ja vastaajaa haastatteleamalla. Haastattelujen ajankohta oli vuosi 2017 ja niistä ensimmäiset toteutettiin toukuussa ja viimeinen joulukuussa.

Ennen varsinaista haastattelutapahtumaa lähetettiin sähköpostilla kaikille haastateltaville esittely haastattelun tarkoituksesta ja lista käsiteltävistä teemoista. Haastattelu aika sovittiin useimmiten sähköpostilla tai puhelimitse haastattelun esittelyn jälkeen itse haastateltavan kanssa. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhat litterointiin sanasta sanaan muutaman viikon sisällä haastattelusta.

Haastattelun lajina käytettiin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu, lomakekyselyn ja strukturoimattoman eli avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa ohjeistettua muotoa tai järjestystä. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 47.)

Tähän tutkielmaan valitut teemat teoriapohjaa mukaillen olivat ensimmäisen alaongelman mukaisesti tutkimuksen kohdeorganisaatioiden käsitys monimuotoisesta henkilöstöstä, henkilöstön monimuotoistumisen syyt, henkilöstön monimuotoisuudesta saavutetut edut ja nousseet haasteet tai ongelmat. Toisen alaongelman luomat teemat olivat henkilöstön monimuotoisuuden näyttäytyminen ja vaikutus organisaation henkilöstötoimintoihin ja rekryointiin. Teemat esitettiin haastattelutilanteissa tässä järjestyksessä. Haastattelurunko (liite löytyy tutkielman lopusta sivulta 74.

### 3.3. Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla arvioidaan yleisimmin sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. (Hirsijärvi ym 2000: 186.) Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin ja nämä tulokset on koottu yhteenveto tutkimustuloksista -kappaleeseen. Täten tutkimuksen voidaan todeta olevan validi. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetilla tarkoitetaan taas sitä, mikä on tutkimustulosten toistettavuus. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, jolloin kaikilta osallistujilta kysyttiin samoihin teemoihin pohjautuvat kysymykset. Mikäli tutkimus toistettaisiin samaa haastattelurunkoa käyttäen, saataisiin samankaltaiset tutkimustulokset.

Kanasen (2017: 33) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkia laadullisin tutkimusmenetelmin muutamaa havaintoyksikköä hyvinkin perusteellisesti, mutta mahdollisuutta yleistämiseen ei ole. Tulokset pätevät siis toisin sanoen vain kohdetapauksessa. Tutkimuksen empiriaosuuden aineisto kerättiin neljästä Suomessa operoivasta organisaatiosta, mitä voidaan pitää rajoituksena laajemmalle yleistettävyydelle. Organisaatiot toimivat yhtä lukuun ottamatta Vaasan alueella, joten tämäkin osaltaan rajoittaa yleistettävyyttä. Myös teemahaastattelu käytettynä tiedonkeruumenetelmänä asettaa rajoituksia tulosten yleistettävyydelle. Kvalitatiiviselle tutkimusotteelle tyypillinen subjektiivisuus voi vaikuttaa tuloksiin. Haastattelun luotettavuuteen voi vaikuttaa heikentäen esimerkiksi haastattelussa annettavat sosiaalisesti hyväksyttävät ja mielekkäät, mutta epärealistiset vastaukset. Haastateltava voi myös antaa tietyistä aiheista tietoa, vaikka tutkija ei niistä kysykään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 201).

Haastattelutilanteesta yritettiin saada mahdollisimman mukava ja joustava ilmapiiri, jotta haastateltavat saisivat tuoda esille vapaasti ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Haastattelujen aluksi haastateltaville myös korostettiin nauhoituksen käyttöä pelkästään tutkijaa varten sekä painotettiin nimettömyyttä, mikä vahvistaa tutkimuksen eettisyyttä.

Mielestäni tutkimuksesta olisi saanut vielä luotettavamman laajentamalla haastateltavien kohdeorganisaatioiden lukumäärää ja niiden toimialaa. Tutkimuksessa mukana olevien kohdeorganisaatioiden toimialana oli lähinnä sosiaali- ja terveysala, tosin yksi organisaatioista toimii myös laajemmalla toimialalla ollessaan kaupunkiorganisaatio. Olisi ollut tutkimustulosten ja yleistettävyyden kannalta mielenkiintoista saada mukaan myös jokin selvästi yksityisen sektorin toimija, mutta en tässä valitettavasti onnistunut, vaikka haastattelupyynnöjä lähetinkin myös sillä sektorilla toimiville. Kokonaisuudessaan pro gradu-tutkielmani luotettavuutta heikentää hieman myös pitkittynyt aikataulu etenkin analyysin osalta.

### 3.4. Tutkimukseen valitut organisaatiot

#### 3.4.1. Vaasan kaupunki

Vaasan kaupunki on Vaasan alueen merkittävin työllistäjä ja työllistää kokonaisuudessaan vuosittain noin 6000 henkilöä. Luku on pysynyt melko tasaisena jo pitkään. Työsuhteista vakituisia on 4398 ja loput (1558) ovat määräaikaaisia. Vaasan kaupungilla työskentelee monimuotoisuuden viittaavaa henkilöstöä esimerkiksi etniseltä taustaltaan, sukupuoleltaan ja iältään. Etniseltä taustaltaan, ja täten myös kielitaidoltaan, olevia ihmisiä on melko paljon Vaasan kaupungin töissä, sillä Vaasa on väestöltään hyvin kansainvälistä ja kaupungissa on ollut esimerkiksi maahanmuuttajia jo pitkään. Tarkkaa lukua etniseltä taustalta erilaisista työntekijöistä ei valitettavasti kuitenkaan ole. Mies–nais jakauma on noin 50 / 50. Kaupungilla on työntekijöinä erityisryhmistä etenkin opiskelijoita ja osa-aikaeläkkeellä olevia, koska organisaatio pystyy tarjoamaan heille sopivaa osa-aikatyötä. Monimuotoisuuden puolesta kaupunki on edustettuna hyvin erityisesti ikäjakauman puolesta, sillä esimerkiksi määräaikaisten työntekijöiden ikähaarukka on 14-70 vuotta. Eniten työntekijöitä vuonna 2017 on ikäluokassa 50-60 (1692 henkilöä), seuraavaksi eniten 40-49- vuotiaiden (1497 henkilöä) ja kolmanneksi eniten 30-39- vuotiaiden (1260). Myös 20-29- vuotiaiden ikäluokka on mielestäni melko hyvin edustettuna (722), ottaen huomioon, että ikäluokassa etenkin alle 25-vuotiaat henkilöt ovat useimmiten vielä opiskelevia eivätkä täten työelämässä. Ikäluokkien väliset erot ovat siis melko pienet, mikä jo osaltaan kertoo työpaikan monimuotoisuudesta tällä yksiköllä tarkasteltuna.

#### 3.4.2. Vaasan keskussairaala

Vaasan keskussairaala työllistää noin kokonaisuudessaan noin 2500 työntekijää. Luku käsittää monien eri ammattien osajia aina lääkäreistä sähkömiehiin kuin kielenopettajiin. Haastateltavana oleva johtajaylihoitajalla on alaisia yhteensä 1600 työntekijää, jotka koostuvat lähinnä sairaanhoitajista, röntgenhoitajista ja laboratoriohoitajista. Haastateltava luonnehtii organisaatio hyvin monimuotoiseksi, sillä se koostuu eri ikäisistä, eri uravaiheissa olevista (niin opiskelijoita, ammattiin valmistuneita, eläkeläisiä). Sairaalassa on töissä myös maahanmuuttaja-taustaisia ja monesta etnisestä taustasta olevia ihmisiä. 2017

vuoden henkilöstöraportista käy ilmi, että ikäluokittain tarkasteltuna eniten henkilöstöä oli 50–59 -vuotiaiden ryhmässä, 25 % koko henkilöstöstä. Ikäryhmissä 30–39 vuotta ja 40–49 vuotta oli kummassakin 24 % koko henkilöstöstä. Alle 30-vuotiaita oli 18 % koko henkilöstöstä ja yli 60-vuotiaita oli koko henkilöstöstä 9 %. Henkilöstöstä 1 291 hengellä (54 %) oli äidinkielenä suomi, 1 046 hengellä (44 %) ruotsi ja 62 hengellä (2 %) jokin muu kieli. Haastateltava sanookin Vaasan keskussairaalan olevan ainoa aidosti kaksikielinen organisaatio Suomessa, mistä he haluavat myös pitää kiinni. Myöskin henkilöstö, jonka äidinkieli oli jokin muu kuin suomi tai ruotsi, kasvoi vuotena 2015 48:sta 62 henkeen ja kasvu jatkuu yhä edelleen. Ainoastaan sukupuolijakauman kohdalla tasavertaisuus ei toteudu, sillä sairaalassa työskentelevistä naisia on 82 % (1 973) ja miehiä 18 % (426). Tämä ero on kuitenkin koko ajan pienenemään päin, tosin hitaasti eli 1-2 % vuodessa. Ero selittyy suurelta osin sairaanhoitajien naisvaltaisuuksella ja esimerkiksi lääkäreissä suhde on lähes 50/50. Monimuotoisuuden voidaan nähdä siis kokonaisuudessaan lisääntyvän jatkossakin.

### 3.4.3. Vaasan Setlementtiyhdistys ry

Vaasan Setlementtiyhdistys ry on vuonna 1948 perustettu voittoa tavoittelematon yhdistys, jonka toiminta-alueena on Vaasan kaupunki ja lähiympäristö. Vaasan Setlementtiyhdistys ry:ssä on töissä keskimäärin 50 ihmistä riippuen kulloinkin meneillään olevista toiminnoista. Yhdistys on Vaasan suurin sosiaali- ja terveysalan järjestö, jonka toiminnan perusajatuksena on Suomen Setlementti ry:n periaatteiden mukaisesti, ja yhteistoiminnassa sen kanssa, edistää lasten, nuorten, aikuisten ja vanhusten sivistys- ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttämistä ja heidän elämänsä rikastuttamista. Tavoitteena on edistää yksilön elämänhallintataitoja sekä lisätä ihmisten välistä vuorovaikutusta ja keskinäistä läheisyyttä. Yhdistys tarjoaa palveluja vauvasta vaariin esimerkiksi ylläpitämällä Setlementtikeskusta, hoivakoti Hopearantaa, perhetyöhön liittyviä Arkipajaa, Taimitarhaa ja Tyttötyötä sekä erilaisia kiinteistöyhtiöitä.

Haastateltavanani ollut Vaasan Setlementtiyhdistyksen toiminnanjohtaja luonnehtii yhdistyksen työntekijöitä-erittäin monimuotoisiksi. Yhdistyksessä on totuttu siihen, että on

erilaisia ihmisiä töissä ja voi sanoa, että työntekijöinä on enemmän ominaisuuksiltaan erilaisia ihmisiä kuin suomalaisesta työssäkäyvää kantaväestöä. Monimuotoisuutta on niin erilaisten työsuhteiden (vakituiset/määräaikaiset, kuntouttava työtoiminta, työkokeilut), kuin maahanmuuttajataustaisten ja erilaisen etnisen taustan omaavien työntekijöiden kautta. Tarkempaa tietoa esimerkiksi ikä- tai sukupuolijakaumasta ei ole, mutta rekrytointien suunnittelussa on tavoitteena ja läsnä koko ajan monimuotoisuuden tavoittelu, joten luulisi myös jakaumien olevan melko tasapuoliset.

#### 3.4.4. Kela

Kela on noin 6000 henkilön työpaikka, joka hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa. Kelan asiakkaihin kuuluu kaikki Suomessa asuvat sekä ulkomailla asuvat Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat henkilöt. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat sairausvakuutus, kuntoutus, lapsiperheiden tuet, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki, vammaisetuudet, sotilasavustukset, vähimmäiseläkkeet ja maahanmuuttajan tuki. Valtaosa 6000 kelalaisesta työskentelee asiakaspalvelussa ja etuuksien ratkaisussa, mutta työntekijöitä on myös erilaisissa suunnittelu- ja johtotehtävissä, joissa työskentelee eri alojen ammattilaisia juristeista farmaseutteihin ja lääkäreihin. Kela on työpaikka myös lähes 600 ICT-ammattilaiselle.

Suurin osa työntekijöistä on vakituisia, sillä työsuhteista vain alle 400 (2015 vuonna 336) on määräaikaisia. Osa-aikaisia työntekijöitä sen sijaan on melkein 1000 (2018 vuonna 876). Kelan vakinaisen henkilöstön ikäjakauma erittäin tasainen, minkä osalta monimuotoisuus toteutuukin Kelassa luultavasti parhaiten tutkimusryhmästä. Kelassa todella halutaan, että organisaatiossa on eri-ikäisiä henkilöitä työntekijöinä. Pienimmät henkilömäärät olivat ikäjakauman ääripäissä eli yli 60-vuotiaissa (726 henkilöä) ja alle 30-vuotiaissa (516 henkilöä), kun taas ikäluokassa 30-39 oli 1478 henkilöä, ikäluokassa 40-49 1570 henkilöä ja ikäluokassa 50-59 1678 henkilöä. Sukupuolijakauma sen sijaan ei ole tasapainossa, sillä naisten osuus koko henkilöstöstä oli 82,3 prosenttia. Tähän epätasapainoon onkin haastateltavani mukaan haettu parannusta eri keinoilla ja tämän suhteen tilanne alkaa hiljalleen olla tasapainoisempi. Myöskään etniseltä taustal-

taan Kelassa ei ole kovin monimuotoista henkilökuntaa, sillä Kelan tulee painottaa Suomen virallisten kielten eli suomen ja ruotsin osaamista rekrytoinneissaan. Suhtautuminen suomen kielentaitoisiin työntekijöihin, jotka ovat etniseltä taustaltaan suomalaisista poikkeavia, on kuitenkin myönteinen ja heidän työyhteisölle tuoma etu nähdään merkittävänä, sillä Kelan asiakaskunta on yhtä monimuotoisempaa myös etnisesti tarkasteltuna. Kielitaitovaatimuksissa on voitu kuitenkin joustaa esimerkiksi siivoustehtävissä ja henkilöstöravintoloissa ruoanlaittoon liittyvissä työtehtävissä, joissa onkin myös etniseltä taustaltaan suomalaisista poikkeavia työntekijöitä.

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osan tulokset. Tutkielman empiriaosuus perustuu tehtyihin teemahaastatteluihin sekä organisaatioista saatuihin kirjallisiin materiaaleihin. Tehdyillä haastatteluilla saatiin koottua viiden henkilön kokemuksia henkilöstön monimuotoisuudesta ja henkilöstön rekrytoimisesta neljässä eri organisaatiossa. Tuloksia käsitellään haastattelurungon teemojen mukaisesti jaettujen alalukujen avulla. Ensimmäisessä alaluvussa kursivoidut tekstit ovat suoria lainauksia haastateltavien vastauksista.

### 4.1. Suhtautuminen monimuotoisuuteen

Haastattelurungon ensimmäisen teeman kysymykset käsittelivät sitä, miten haastateltavien edustamissa organisaatioissa käsitetään monimuotoisuus ja miten siihen suhtaudutaan. Haastateltavat kertoivat myös, kuinka monimuotoinen organisaatio, jossa he työskentelevät heidän omasta näkökulmastaan on ja mitä etuja ja haasteita monimuotoisella henkilöstöllä on.

Haastateltavat määrittelivät monimuotoisuuden jokainen omalla tavallaan, eikä kahta täysin samankaltaista vastausta tullut. Valtaosassa vastauksista korostui, kuinka monimuotoisuuden takana on ennen kaikkea organisaation arvomaailma. Vastauksissa korostettiin myös, että organisaatioissa on oletuksena yleisestikin ihmisten kohteleva ja kohtaanminen yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti. Monimuotoisuus onkin organisaatioissa tuttu enemmän ajatuksena kuin arjessa aktiivisesti käytössä olevana terminä. Kaikki haastateltavat myös näkivät organisaatioiden monimuotoistumisen pääasiassa positiivisena asiana ja suhtautuivat monimuotoisuuteen myönteisesti.

Monimuotoisen organisaation eduiksi nähtiin etenkin laajempi osaamis pohja, erilaiset näkökulmat ja organisaatiokulttuurin rikastuminen erilaisuuden johdosta. Ihmisten erilaiset persoonat, ominaisuudet ja taustat auttavat organisaatioissa työskenteleviä ymmärtämään, että asioista voi ajatella eri tavalla.

*”Myös se, että jokainen tuo oman panoksen kautta myös oman persoonansa työyhteisöön ja auttaa siten meitä kaikkia ymmärtämään, että asioista voi ajatella erilailla ja oma totuus ei ole se ainoa totuus.”*

*”Ainahan se tietenkin rikastuttaa sitä organisaatiokulttuuria, jos on erilaisia taustoja ja sitä kautta erilaisia näkemyksiä.”*

Monimuotoisuuden ajateltiin lisäävän myös organisaation asiakaslähtöisyyttä. Kun organisaatiossa on laajempi osaaminen niin erilaisten kielien kuin kulttuurienkin osalta, osaa organisaatio vastata paremmin laajemman ja monimuotoisemman asiakaskunnan tarpeisiin. Monimuotoisuuden myötä organisaatiossa voidaan palvella erilaisia asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Haastateltavat nostivat myös esiin, kuinka asiakaskunnan laajenemiseen työntekijöiden monimuotoisuudelle vastaava organisaatio voi leikata erilaisia kuluja: esimerkiksi tulkkaukset voivat vähentyä, jos asiakaspalvelijat osaavat laajasti eri kieliä ja täten tulkkien tarve on aiempaa pienempi.

*”Ajatellaan ja toivotaan, että henkilöstössä ajatellaan tämä voimavarana, että mitä monimuotoisimpia ja erilaisempia henkilöitä työyhteisöissä, sitä paremminhan myös toiminnan kehittämisessä ja työyhteisössä osataan ottaa asiakkaita paremmin huomioon ja kohdella heitä myös eri tavalla.”*

*”Jos ajatellaan kaltaistemme organisaation tehtävää yhteiskunnassa, niin olisi ihan äärettömän hienoa, jos pystyttäisiin erilaisiin työtehtäviin (esimerkiksi asiakaspalveluun) rekrytoimaan taustaltaan erilaisia ihmisiä, koska asiakaskuntakin erilaistuu ja monimuotoistuu koko ajan.”*

Organisaatioissa uskottiin myös, että tulevaisuudessa monimuotoisen henkilöstön merkitys etenkin asiakaspinnassa korostuu entisestään. Esimerkiksi asiakaspalvelun keskittyessä kantaväestön osalta entistä enemmän verkkoasiointiin, painottuu kasvokkain ja puhelimitse tapahtuvassa asiakaspalvelussa taustoiltaan kantaväestöstä poikkeavien asiakkaiden määrä.

*”Asiakaspalvelu tulee myös keskittymään enemmän niin sanottuihin vaikeiden ja monimutkaisten tilanteiden ratkaisuun, jotka voivat hyvinkin liittyä maahanmuuttoon, jossa monimuotoisuudella ja sen ymmärtämisellä tulee olemaan oma tärkeä osansa. Uskon siis, että tämä aihe tulee meillä korostumaan jatkossa.”*

Yhden organisaation edustaja painotti yhdeksi merkittäväksi eduksi yksilön eli työntekijän oman edun, jonka hän kokee ollessaan tervetullut ja tärkeä osa työyhteisöä erilaisuudesta huolimatta ja parhaimmassa tapauksessa juuri erilaisuutensa takia. Täten yksilö voi tätä kautta saada lisää voimavaroja itselleen ja työelämässä pärjäämiseen.

*”Tärkeintä on ensinnäkin yksilön oma etu. Että ihminen, joka tulee meidän työyhteisöön, oikeasti kokee, että hän on tervetullut ja saa olla osa työyhteisöä, ja saa tätä kautta lisää voimavaroja. Eli se on ehkä tärkein, että tätä ihmistä selvästi tarvitaan (ja arvostetaan).”*

Sen sijaan monimuotoisen organisaation haasteiksi nähtiin muun muassa kulttuurierot koskien työntekoa, suurempi väärinkäsitysten mahdollisuus, yhteisen kielen tai kommunikaation puuttuminen sekä perehdytyksen suurempi merkitys. Työntekoon liittyvät erot saattavat tulla esiin esimerkiksi ihmisten omatessa toisistaan (ja suomalaisesta valtakulttuurista) poikkeavia aikakäsityksiä sekä myös eroja koskien vaikkapa juhlapyhinä (joulu, pääsiäinen, uusi vuosi) työskentelyä.

*”Työn käytännöissä, kuten miksi joku ihminen ei tule juhlapäivänä töihin, on myös hyvin paljon vaihtelevuutta työpaikan sisällä, mikä vaatii ennakoimista.”*

*”Esimerkiksi aikakäsitteet saattavat poiketa suurestikin suomalaisen kantaväestön aikakäsityksestä, jossa asiat tehdään heti eikä huomenna.”*

Yhteisen kielen puuttuminen voi aiheuttaa haasteita sekä työntekijöiden että työntekijän ja asiakkaan välillä. Tällöin myöskään väärinkäsityksiltä ei aina voida välttyä. Aina se ei suoraan vaikuta mitenkään olennaisesti työntekoon, mutta esimerkiksi työilmapiiri voi kärsiä, kun työntekijöillä on erilaiset kielelliset taidot ja mahdollista on myös esimerkiksi erilaisten ”kuppikuntien syntyminen”, jos samalla työpaikalla on monta eri kieliryhmää töissä. Kielihaasteet voivat vaikuttaa myös työpaikalla käytettävään huumoriin ja small talkiin, ja siihen, miten kukin työntekijä ne kokee. Tämä taas voi vaikuttaa työhyvinvointiin niin, etteivät ne ole enää työhyvinvointia vahvistavia vaan mahdollisesti sitä kuluttavia. Kielihaasteet voivat siis vaikuttaa suoraan myös työyhteisön toimivuuteen ja yhteishenkeen negatiivisesti.

*”Kielestä täytyy sanoa suoraan, että se tuo toimintaamme tietynlaisen haasteen, kun aina asiakkaalla ja sillä henkilöstöllä ei ole yhteistä kieltä.”*

*”Kielen erilaisuus voi vaikeuttaa yhteistyötä merkittävästikin.”*

*”Kieli tuo myös sen, että sekä suomenkielisillä että ruotsinkielisillä on tietyllä tavalla erilainen kulttuuri ihan pelkässä keskustelussa ja esim. small talkissa, sen kyllä näkee selvästi. Ja varsinkin tämmösessä huumorin käyttämisessä ja muussa sen huomaa, että äidinkieli on eri ja tämä aiheuttaa välillä ristiriitaisia tilanteita.”*

Myös perehdytyksen lisääntyntä tarvetta painotettiin vahvasti haastateltavien vastauksissa. Monimuotoisen työyhteisön työntekijän perehdytykseen täytyy haastateltavien mukaan panostaa niin sanottua yhdenmukaista työyhteisöä enemmän niin määrällisesti kuin laadullisestikin sekä pidemmällä aikavälillä. Perehdytettävällä tulee myös mielellään olla vastuuperehdyttäjä, joka tuntee perehdytettävän tarpeet ja taustan hyvin ja jonka puoleen perehdytettävän on helppo kääntyä, koskee asia sitten mitä tahansa työhön liittyvää.

*”...kun on näin paljon erilaisia työntekijöitä, joutuu vakihenkilökunta opettamaan ja perehdyttämään samoja asioita eri henkilöillä. Perehdyttämistä täytyy tulla tehdä usein ja siihen täytyy kiinnittää entistä enemmän huomiota.”*

*”Varmaan semmoinen yksi, en nyt tiedä onko se haaste, mutta muista työntekijöistä enemmän poikkeavan työntekijän perehdyttämiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Perehdytetään siis itse uusi työntekijä organisaation pelisääntöihin ja itse työhön, mutta myös työyhteisön perehdyttämiseen tulee myös kiinnittää huomiota.*

Muita haastateltavien esiin tuomia haasteita olivat muun muassa erilaiset uskontoihin liittyvät asiat, kuten erilaisten asusteiden käyttäminen. Haastateltavat toivat esille myös erilaisiin vammoihin liittyvien esteiden purkamisen, kuten apuvälineiden ja erityistyövälineiden hankkimisen, jotta työnteko onnistuisi ja se sujuisi kaikilla työntekijöillä hyvin.

*”...kun työyhteisössä on eri etnisiä taustoja omaavia henkilöitä, niin tietenkin se aina tuo sen, jos ei tunne sitä toisen esimerkiksi taustan ja vaikkapa uskonnon tuomia asioita. Niin se tuo myös tietynlaisia haasteita.”*

*”Erilaisiin vammoihin liittyen (esimerkiksi liikunta- ja näkövammat) tulee mieleen tällaisten erityistyövälineiden tarpeellisuudet, joihin täytyy osata vastata ja varautua.”*

## 4.2. Henkilöstötoimintojen ja johtamisen vaikutus monimuotoistumiseen

Kaikkien haastateltavien vastauksissa tuli ilmi henkilöstötoimintojen ja johtamisen roolin merkitys organisaation monimuotoistumiseen. Haastateltavat kokivat, että ilman henkilöstötoimintojen ja johdon tahtotilaa ja toimintaa ei monimuotoisuutta esiinny organisaatiossa vahingossa, vaan monimuotoisuus vaatii sekä henkilöstötoimintojen että johdon selkeää tahtotilaa ja konkreettisia toimia. Esimiesten ja henkilöstötoimintojen parissa työskentelevien asenteen ja näkökulman tulee olla monimuotoisuutta kohtaan positiivinen, jotta siihen liittyvät tavoitteet ja toimintatavat konkretisoituvat käytäntöön asti.

*”Kyllä sillä on tosi iso merkitys eli kyllähän se lähtee niinku henkilötoiminnoista ja johdosta, että annetaan se mahdollisuus ja että esimies suhtautuu positiivisesti siihen asiaan itse ja jaksaa kannustaa myös henkilökuntaansa siihen.”*

*”No sillä on tosi iso merkitys eli kyllähän se lähtee niinku esimiehestä ja johdosta, että annetaan se mahdollisuus ja että esimies suhtautuu positiivisesti siihen asiaan itse ja jaksaa kannustaa myös henkilökuntaansa siihen.”*

Monimuotoisuutta ja sen puutetta ei oltu käsitelty haastateltavien organisaatioiden henkilöstöstrategioissa kovinkaan paljon, joissakin organisaatioissa ei ollenkaan. Sanana ”monimuotoisuus” tuli kirjallisesti esille organisaatioissa lähinnä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmissa ja erilaisissa henkilöstökyselyissä. Haastateltavat antoivat kuitenkin vaikutelman, että tulevaisuudessa monimuotoisuudelle sanana ja teemana olisi tarkoitus antaa enemmän tilaa ja merkitystä esimerkiksi henkilöstöstrategioissa. Yhdellä organisaatiolla ei sen sijaan ollut ollenkaan varsinaista kirjallisesti tehtyä henkilöstöstrategiaa ainakaan haastatteluhetkellä.

*”Enimmäkseen se on ollut mukana erilaisten ohjelmien, kuten tasa-arvosuunnitelman ja yhdenvertaisuussuunnitelman (sekä toiminnallinen että henkilöstöpoliittinen), kautta.”*

*”Ja esimerkiksi tämän uuden yhdenvertaisuus- ja tasa-arvo-suunnitelman tiimoilta on tarkoitus mennä johtoryhmiin ja heidän foorumeihin kertomaan yleisesti näistä asioista: mitä laki vaatii, mitä eri termeillä, kuten monimuotoisuudella, tarkoitetaan ja miten jatkossa toiminnassa asioita viedään eteenpäin. Silloinhan voidaan puhua ihan käytännössä esimerkiksi juurikin rekrytoinnista, urakehityksistä ja niiden mahdollistamisista ja muista tällaisista henkilöstöpoliittisista asioista.”*

### 4.3. Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi

Haastatteluissa nousi esiin erilaisia keinoja, joilla voidaan edistää työpaikalla aliedustettujen ryhmien rekrytointia. Esille tuli muun muassa erilaisten kiintiöiden asettaminen ja projektit, jotka keskittyvät rekrytoinnin avulla monimuotoistamaan esimerkiksi organisaation ikä- tai kielijakaumaa. Myös asettamalla erilaisia määrärahoja tiettyjen vähemmistöryhmien, kuten maahanmuuttajien, rekrytoimiseen oltiin saatu työyhteisöä aiempaa monimuotoisemmaksi.

*”Esimerkiksi kesätyöpaikoissa oli huomioitu vammaisille ihan omat määrärahat ja kiintiöt, joilla haluttiin taata heille hyvät mahdollisuudet työllistyä.”*

*”Myös aiemmin vähemmän kesätöissä olleet olleet 14-16 -vuotiaat oli huomioitu tekemällä heille oma kiintiönsä ja määrärahat, joka mahdollistaa heille huomattavasti aiempaa paremmat mahdollisuudet saada kesätöitä. Kesätöihin liittyen yläikärajaa pikkuisen laskettiin, jotta saadaan aiempaa nuorempia kesätyöntekijöitä.”*

Haastateltavat kokivat myös työkokeilut hyvänä keinona saada esimerkiksi syrjäytymisvaarassa nuoria töihin. Esille nousi myös erilaiset yhteistyöt erilaisten järjestöjen sekä eri oppilaitosten ja korkeakoulujen kanssa.

*”Yksi tällainen kokeilu esimerkiksi oli kolme vuotta sitten kokeilu tulkkien suhteen, että rekrytoitiin sosiaalialan oppilaitoksista kesäksi harjoittelijoita, jotka taitaisivat mahdollisimman laajasti eri kieliä ja myös niin sanottuja harvinaisempia kieliä. Tämä kokeilu onnistui mielestämme hyvin ja tulkkien määrä laski.”*

*”Yks on tiettenkin se, että me pystytään ite vaikuttamaan tähän koulutuspolitiikkaan ja koulutuspaikkoihin eli teemme yhteistyötä eri koulujen kanssa eli voidaan vaikuttaa siihen, minkälaista osaamista meille on mahdollista saada eri opinnoista valmistuneiden kautta.”*

Yksi haastateltava kertoi myös heillä olevan työllistämiprojekti, joka työllistää juuri näitä vaikeasti työllistettäviä henkilöitä sekä heidän omaan organisaatioonsa että muihin järjestöihin ja yrityksiin. Projektia ennen ja sen aikana he ovat miettineet yleisestikin keinoja, miten haastavasti työllistyvien ihmisten työllistymistä voitaisiin edistää. He ovat

esimerkiksi mahdollistaneet ihmisille - myös muille kuin heidän varsinaisille työntekijöille - erilaisten kurssien ja passien, esimerkiksi hygieniapassien tai ensiapukurssin osallistumismaksun, jotta he työllistyisivät paremmin.

Haastateltavat olivat havainneet hyviksi keinoiksi mahdollisimman laajan hakijajoukon saavuttamiseksi mahdollisimman laajan työnhaku-ilmoitusten levikin ja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa esillä olemisen, mikä korostuu nykyään yhä enemmän ja enemmän. Sosiaalisista medioista mainittiin tärkeiksi etenkin LinkedIn, Facebook, Instagram ja Twitter. Näissä voidaan sekä ilmoittaa avoimista työpaikoista, mutta myös esitellä yleisesti organisaatiota ja parantaa työnantajakuva. Sosiaalisissa median avulla myös nykyiset organisaation työntekijät voivat mainostaa omissa some-kanavissaan organisaatiossa avoinna olevista työpaikoista.

*”Yleisesti ottaen olemme ottaneet käyttöön paljon erilaisia some-kanavia, mihin olemme muun muassa laittaneet työpaikkailmoituksia ja esitelleet erilaisia organisaatiossamme olevia työmahdollisuuksia.”*

Muiksi keinoiksi saavuttaa työnhakijoita haastattelijat mainitsivat myös toiminnan erilaisissa rekrytointitapahtumissa, kuten rekry-messuilla, vierailemisen ja oppilaitoksissa oman organisaation ja sen tarjoamien työmahdollisuuksien esittelemisen. Toisaalta laajan hakijajoukon saavuttamista ei nähty sinänsä niin vakavaksi haasteeksi, vaan tärkeintä olisi löytää rekrytinnissa oikea hakijajoukko, jossa on potentiaalisia työntekijöitä organisaatioon ja juuri siihen työnkuvaan, johon työntekijää haetaan.

*”... toisaalta mielestäni ei ole tarkoituksenakaan saada laajaa hakijajoukkoa, vaan juurikin se oikea hakijajoukko. Eli juuri se ryhmä, jota tavoitellaankin.”*

*”Näen kyllä suurimmaksi haasteeksi sen oikean hakijajoukon löytämisen. On kaikille osapuolille parhain vaihtoehto, ettei ole niitä turhaan hakijoita. Hakijaa ajatellen on hyvä, ettei hän kuluta aikaa sellaisen työpaikan hakuun, johon hän itse ei ole potentiaalinen työntekijä.”*

#### 4.3.1. Tasapuolisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutuminen rekrytoinnissa

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin keinoista, joilla rekrytointiprosessista voitaisiin saada mahdollisimman tasapuolinen ja yhdenvertainen kaikille hakijoille. Tällaisiksi haastateltavat olivat havainneet etenkin julkiset työpaikkailmoitukset, se että työpaikat olisivat avoimessa haussa ja sen, ettei ketään suljeta tietoisesti pois tietyn ominaisuuden, esim. iän, sukupuolen, etnisen taustan takia. Haastateltavat mainitsivat myös, että työpaikkailmoitusten olisi hyvä olla myös mielellään mahdollisimman monessa eri foorumissa ja sivustolla, eli sekä organisaation omilla nettisivuilla, mutta myös esimerkiksi työ- ja elinkeinotoimiston sivulla ja mahdollisissa muissa työnhakusivustoissa kuten oikotie.fi-, monster.fi-, ja duunitori.fi-sivustoilla.

*”Ensinnäkin on tärkeää, että ne paikat julkistetaan auki (julkisesti), että kaikilla on mahdollisuus hakea. Silloin kun kaikki täyttää ne samat pätevyyskriteerit ja pääsee haastatteluun, niin mä luulen, että me ollaan ne kriteerit, jotka on asetettu esimerkiksi osaamista ja pätevyyttä koskien täytetty eli se on kaiken peruskulmakivi.”*

*”Tällainen sähköinen hakujärjestelmä, mikä meilläkin on käytössä, on mielestäni aika tasavertainen. Meillä on käytössä tällainen automaattinen työilmoitusten automaattinen siirto, eli kun meidän omassa työnhakujärjestelmässä julkaistaan julkisesti avoinna oleva työpaikkailmoitus, se siirtyy automaattisesti muun muassa työvoimahallinnon sivuille (te-palvelut.fi). ”*

Jokainen haastateltava myös vahvisti, että organisaatiossa käytetään työhaastatteluissa aina samaa runkoa jokaisen haastateltavan kohdalla ja kaikille haastateltaville esitetään pääosin samat kysymykset. Esimiehille on myös järjestetty koulutusta yleisesti rekrytointeja ja yksityiskohtaisemmin haastattelutilanteita koskien. Useampi haastateltava kertoi myös, kuinka työhaastattelut yritetään järjestää niin, että niissä olisi mukana mielellään kaksi tai kolme haastattelijaa, jolloin työhaastatteluihin ja niiden purkamiseen saadaan monta eri näkökulmaa. Tällöin haastattelijoiden tulee tosin olla samat joka haastattelussa, mikä voi joskus aiheuttaa lisäjärjestelyjä. Yksi työnhakijoiden yhdenvertaisuutta lisäävä keino on mahdollisuus tilata tulkki haastatteluihin, mikäli täytettävässä työpaikassa ei ole kielitaitovaatimuksia (kuten suomen tai/ja ruotsin taidon osaaminen).

*”Haastattelutilanteeseen liittyen tasapuolisuus pyritään takaamaan kysymään kaikilta samat kysymykset ja haastattelijoiden ollessa kaikilla hakijoilla samat eli*

*haastattelutilanteet ovat hyvinkin homogeenisesti hoidettavia ja menevät hallitusti sääntöjen mukaan. ”*

*”Useimmiten sekä määräaikaisiin että vakituisten tehtävien työhaastatteluihin valitaan haastatteluryhmä, joka on alusta asti sitoutunut rekrytointiin ja koko ajan samat henkilöt hoitavat haastatteluja”*

*”Yleensä työhaastatteluihin ja valintoihin osallistuu organisaatiostamme kolme henkilöä, joten näkemyksiä voidaan vertailla keskenään.”*

Muutama haastateltava otti esille myös anonyymien eli nimettömänä tehtävän rekrytoinnin keinona parantaa rekrytoinnin tasapuolisuutta, kun haastateltavien sukupuoli-, nimi- ja ikätiedot jäisivät pois rekrytointiprosessissa mahdollisimman pitkälle. Haastateltavat totesivat kuitenkin, ettei se joko heidän organisaatiossaan ole niin relevantti tai se aiheuttaa tällä hetkellä liikaa kustannuksia resursseihin nähden. Ehkäpä tulevaisuudessa tekniikan kehittyessä sen toteuttaminen voisi olla mahdollista ja yksi olennainen osa rekrytointiprosessissa.

Rekrytoinnin yhdenvertaisuuteen ja tasavertaisuuteen liittyy myös se, kuinka organisaatio pyrkii takaamaan vähemmistöryhmille mahdollisuuden menestyä hakuprosessissa. Tällaisiksi keinoiksi haastateltavat painottivat yleisesti rekrytoijien myönteisen asenteen monimuotoisuudelle ja sen ajatuksen, ettei ketään syrjitä myöskään rekrytointiprosessissa. Muutama haastateltava mainitsi, kuinka heidän organisaatiossaan on tarjolla työnhakijoille erilaisia tukimuotoja, kuten tukihenkilöitä, joiden kanssa voidaan esimerkiksi harjoitella työhakuun liittyviä asioita ja tilanteita, kuten työhaastatteluun valmistautumista ja tukihenkilö on myös mahdollista ottaa työhaastatteluun mukaankin.

*”Tämän projektimme kautta esimerkiksi on mahdollista saada henkistä tukea haastatteluihin eräänlaisen tukihenkilön kautta. Tukihenkilön kanssa voi myös käydä etukäteen läpi esimerkkikysymyksiä, mitä voi mahdollisesti haastattelussa tulla vastaan. Myös tällaisissa konkreettisissa asioissa, kuten pukeutumisen ja huolitellun olemuksen merkitys työhaastattelussa, opastetaan. Tällaiset valtaväestölle useimmiten itsestään selvät asiat eivät välttämättä tule kaikkien ihmisten mieleen, jos niistä ei ole kokemusta. ”*

#### 4.3.2. Haasteet monimuotoisen henkilöstön rekrytoimisessa

Haastatteluiden perusteella suurimmiksi haasteiksi monimuotoisen henkilöstön rekrytoinneissa nousivat etenkin kieliongelmat. Ne korostuivat etenkin asiakaspalvelu-työtehtäviin rekrytoitaessa. Voi myös olla, että mikäli työnhakija itse kokee olevansa heikko esimerkiksi juurikin kielitaidoltaan Suomen virallisissa kielissä eli ruotsin ja suomen kielessä, voi hän jättää syyttä hakematta työpaikkoihin, joissa hän olettaa, ettei hän siellä pärjäisi.

*”Kieliongelmat on aika iso haaste, koska nykyään joka alalla koneet ja laitteet on niin paljon kehittyneempiä, että niiden opastaminen on vaikeaa muulla kuin suomen kielellä. Hoitopuolella taas haasteena on asiakaspalvelussa käytettävä kieli, joka tulee olla asukkaiden eli potilaiden äidinkieli, mikä tarkoittaa Vaasan alueella joka suomea tai ruotsia.”*

*”Siinä on tietenkin ensinnäkin se, kun meillä on tämä kielitaitovaatimus, että pitää osata molempia kieliä, sekä suomea että ruotsia.”*

Muutama haastateltava mainitsikin yhdeksi haasteeksi myös työnhakijoiden motivoinnin ja kannustamisen työnhakuun. Tässä mielessä myös työnantajakuvalla on merkitystä eli työnantajan tulisi näyttäytyä mielenkiintoisena ja monimuotoista työyhteisöä ja ominaisuuksiltaan erilaisia työntekijöitä arvostavalta.

*”Jos on tällainen vaikeasti työllistyvä henkilö, niin voi ensinnäkin ihan töihin lähteminen voi olla vaikeaa, kun on ollut pitkään kotona ja pois työelämästä. Eli ihan motivointi työnhakuun, työntekoon ja etenkin työnteon aloittamiseen voi olla isoakin haaste.”*

Työnantaja- ja organisaatiopuolelta haasteeksi muodostuu myös nykyisen henkilöstön asenteet koskien monimuotoista henkilöstöä, etenkin jos ne ovat vahvasti negatiiviset. Organisaatiossa kannattaisikin miettiä, miten nämä asenteet saataisiin käännettyä positiivisiksi.

*”...aika paljon aiemman henkilöstön asenteisiin on pitänyt vaikuttaa. Uusiin, erilaisiin työntekijöihin (esimerkiksi maahanmuuttajat, erityisryhmät kuten vammainen) on suhtauduttu epäilyttävästi, koska on ajateltu, että muun muassa perehdyttäminen vie niin paljon aikaa. Tähän on kuitenkin tullut kehitystä ja asenteet ovat*

*muuttuneet positiivisimmiksi, sillä on huomattu, ettei muuten saada uusia työntekijöitä tai esimerkiksi sijaisia helposti palkattua.”*

Muutenkin myönteisen työnantajakuvan merkitys korostuu, mikäli halutaan tavoittaa mahdollisimman laaja työnhakijakunta ja rekrytoida täten monimuotoista henkilöstöä organisaatioon. Yksi haastateltava kertoi, että he tiedostavat organisaationa, etteivät he näyttäyty yleisen, ajoittain negatiivisen, julkisuuskuvan takia kovin houkuttelevana organisaationa työskennellä. Kyseinen organisaatio onkin ottanut asiakseen parantaa systemaattisesti tätä työnantajakuvaa ja tehnyt itsestään entistä näkyvämmän työnantajan nyt edellisten kymmenen vuoden aikana.

#### 4.4. Tutkimuskohteiden välinen tarkastelu

Tutkimuskohteiden välillä esiintyi paikoitellen hyvinkin suuria eroja, vaikka keskimäärin haastateltavien vastaukset olivat samansuuntaisia. Yksi huomattava ero, oli se, kuinka haastateltavista henkilöstömäärältään pienin organisaatio erottui toisista suhtautuessaan monimuotoisuuteen selkeästi myönteisimmin ainakin haastateltavan vastausten perusteella. Kyseisessä organisaatiossa ei myöskään nähdä monimuotoisuuden tuovan niinkään haasteita toimintaan, vaan organisaation nähdään hyötyvän merkittävästi monimuotoisuudesta. Merkittävää on myös se, kuinka monimuotoisuuden tärkeimmäksi eduksi katsotaan organisaatiossa myös yksilön oma etu hänen työllistytyään. Edellä mainittujen seikkojen pohjalta kyseisen organisaation voidaan katsoa olevan ylimmällä ja tavoiteltavimmalla tasolla monimuotoisuuteen suhtautumisessa teoriaosuudessakin esitetyllä asteikolla (1) *vastustava*, 2) *sietävä*, 3) *hyväksyvä* ja 4) *arvostava*). Tätä pienintä organisaatiota voi siis luonnehtia monimuotoisuutta *arvostavaksi*, kun taas toiset, henkilöstömäärältään suuremmat sijoittuvat asteikossa hieman alemmaksi. Haastateltavien vastauksien pohjalta suhtautuminen monimuotoisuuteen on lievästi parempi, mitä pienemmästä organisaatiosta on kyse, jota on kuvattu alla olevassa taulukossa 3.

Taulukko 3. Empiiristen havaintojen pohjalta monimuotoisuuden edut ja haasteet sekä näiden pohjalta arvioitu monimuotoisuuteen suhtautumisen taso yhdistettynä teoreettisiin havaintoihin.

<b>Organisaatio</b>	<b>Monimuotoisuuden tuomat edut</b>	<b>Monimuotoisuuden tuomat haasteet</b>	<b>Suhtautuminen monimuotoisuuteen</b>
Organisaatio 1 (noin 50 työntekijää)	-Etuja monesta eri näkökulmasta: ensinnäkin yksilön oma etu -Eri persoonien myönteinen vaikutus työyhteisöön	-Työntekoon liittyvät kulttuurierot, esimerkiksi aikakäsityksiä koskevat -Perehdytyksen merkitys korostuu	Monimuotoisuutta arvostava
Organisaatio 2 (noin 2500 työntekijää)	-Rikkaus kielitaidossa, kulttuuritaustoissa ja eri koulutustaustoissa	-Kielen asettamat haasteet liittyen esimerkiksi ammattisanaston hallitsemiseen ja työntekijöiden välisen small talkin ja huumorin käyttöön.	Monimuotoisuutta hyväksyvä/sietävä
Organisaatio 3 (noin 6000 työntekijää)	-Rikastuttaa työyhteisöä -Pystytään vastaamaan eri asiakasryhmien tarpeisiin paremmin	-Työntekoon liittyvät kulttuurierot, esimerkiksi aikakäsityksiä koskevat -Perehdytyksen merkitys korostuu	Monimuotoisuutta hyväksyvä
Organisaatio 4 (noin 7000 työntekijää)	-Rikastuttaa organisaatiokulttuuria -Ihmisten erilaisten taustojen kautta saadaan erilaisia näkemyksiä, mikä auttaa asiakaskunnan paremmin huomioimisessa	-Yksistään työyhteisön monimuotoistuminen haasteena: etenkin kielitaitovaatimukset -Kulttuurien tuntemus ja erilaisten tapojen sovittaminen suomalaiseen työelämään korostuu	Monimuotoisuutta hyväksyvä/sietävä

Haastateltavien organisaatioiden välillä esiintyy myös jonkin verran eroja koskien monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa ilmaantuvia haasteita sekä keinoja rekrytoida monimuotoista henkilöstöä. Kyseiset eroavaisuudet on esitetty alla olevassa taulukossa 4.

Organisaatio 1, jonka arvioin yllä olevan taulukon perusteella monimuotoisuutta eniten arvostavimmaksi, arvioi rekrytoinnin haasteeksi lähinnä sen, miten työnhakijalle löydetään juuri hänelle sopiva työpaikka ja työtehtävä. Lisäksi haasteeksi tässä organisaatiossa nähtiin myös, kuinka työnhakija saadaan motivoitua itse työnhakuun oikealla tavalla. Vastauksissa korostuu siis jälleen yksilön etu. Muista organisaatioista poiketen tässä pienimmässä organisaatiossa ei nähty haasteeksi niinkään kielitaito- ja pätevyysvaatimuksia, mikä voi selittyä sillä, ettei kyseinen ole organisaatio ole julkishallinnon alainen organisaatio, kuten 3 muuta tutkimuksessani mukana ollutta organisaatiota. Kielitaito- ja pätevyysvaatimukset olivat näissä muissa organisaatioissa haastateltavien näkemysten mukaan kaikista merkittävin haaste monimuotoisen henkilöstön rekrytoimisessa, jonka lisäksi haastateltavat nostivat esiin muutamia muitakin haasteita, jotka ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta 4.

Taulukko 4. Monimuotoisen henkilöstön rekrytoimiseen liittyvät haasteet ja mahdollistajat empiiristen havaintojen pohjalta.

<b>Organisaatio</b>	<b>Haasteet monimuotoisen henkilöstön rekrytoimisessa</b>	<b>Monimuotoisuuden rekrytoimisen keinot &amp; mahdollistajat</b>
Organisaatio 1 (noin 50 työntekijää)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sopivan työtehtävän ja työtavan löytäminen työnhakijalle.</li> <li>-Vaikeasti työllistyvän henkilön motivointi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Julkinen ja avoin haku sekä laajat hakufoorumit.</li> <li>-Haastatteluihin valitaan erilaisia ja eri taustan omaavia ihmisiä (niin työnhakijoiksi kuin haastattelijoina)</li> <li>-Pohditaan, miten rekrytoimalla voidaan auttaa ihmisiä elämässä eteenpäin ja miten palkkaaminen vaikuttaa kunkin elämään</li> <li>-Erilaiset rekrytointiprojektit</li> <li>-Mahdollisen tukihenkilön järjestäminen esimerkiksi työhaastatteluun valmistautumisessa</li> </ul>
Organisaatio 2 (noin 2500 työntekijää)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kielitaito- ja pätevyysvaatimukset, mitkä estävät joidenkin henkilöiden rekrytoimisen ainakin tällä hetkellä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Julkinen ja avoin haku</li> <li>-Avoin suhtautuminen monimuotoisuutta kohtaan</li> <li>-Kaikkia työnhakijoita kohdellaan tasa-arvoisesti</li> </ul>
Organisaatio 3 (noin 6000 työntekijää)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kielitaito- ja pätevyysvaatimukset, mitkä estävät joidenkin henkilöiden rekrytoimisen ainakin tällä hetkellä</li> <li>-Liikuntarajoitteisia koskevat työtilaongelmat, esimerkiksi hissien puuttuminen/epätoiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Julkinen ja avoin haku sekä mahdollisimman laajat hakufoorumit. Sosiaalisessa mediassa työpaikkojen mainostaminen kokeiluna.</li> <li>-Tietuille erityisryhmille asetettavat määrärahat ja kiintiöt, joiden avulla taataan heille paremmat mahdollisuudet työllistyä</li> <li>-Erilaiset monimuotoisuuskoulutukset sekä esimies- ja henkilöstöinfot koskien monimuotoisuudesta ja rekrytoinnin yhdenvertaisesta kohtelusta.</li> </ul>

		-Työkokeiluiden järjestäminen, jotta erityisryhmät pääsevät tutustumaan työntekoon tuetusti ja miettimään, mille alalle he haluaisivat suuntautua.
Organisaatio 4 (noin 7000 työntekijää)	-Kielitaito- ja pätevyysvaatimukset, mitkä estävät joidenkin henkilöiden rekrytoimisen ainakin tällä hetkellä -Haasteena etenkin sukupuolten väliseen tasapainoon pääsy (naiset aliedustettuna) -Työnantajakuvaa koskevat negatiiviset ennakkokäsitykset	-Julkinen ja avoin haku sekä laajat hakufoorumit. -Rekrytointijärjestelmän käyttöön avun tarjoaminen erityisryhmille (esimerkiksi näkövammaiset) -Työnantajakuvan parantaminen ja potentiaalisten työntekijöiden tapaaminen esimerkiksi rekrytointi- ja opiskelijamesuilla. -Erilaiset rekrytointiprojektit: esimerkiksi oppilaitoksista rekrytoiminen joko vakituisiksi työntekijöiksi tai kesätöihin/harjoitteluihin

Yllä olevasta taulukosta 4 voidaan myös havaita, kuinka organisaatiossa 1 on pohdittu laajasti mitä keinoja monimuotoisuuden rekrytoimiseen on. Samat vastaukset toistuivat myös kysyttäessä keinoja rekrytoida niin sanotusti organisaatiossa aliedustettuja työntekijöitä. Haastateltavien vastausten perustella myös muissa organisaatioissa on panostettu näihin kumpaankin (keinot rekrytoida monimuotoisuutta ja aliedustettujen työntekijöiden huomioiminen rekrytoinnissa) hyvin. Julkisen ja avoimen haun merkitystä korostivat haastateltavista kaikki. Organisaatio 1:n käyttämissä rekrytointikeinoissa korostui rekrytointiprosessin tarkasteleminen työnhakijan näkökulmasta, kun mahdollistetaan esimerkiksi tukihenkilön järjestäminen haastatteluun sekä mietitään, kuinka palkkaaminen vaikuttaisi kunkin työnhakijan elämään. Organisaatio 2:ssa korostettiin lähinnä, kuinka rekrytointiprosessissa ollaan avoimia monimuotoisuutta kohtaan ja työnhakijoita kohdellaan tasa-arvoisesti läpi rekrytoinnin. Organisaatio 3:ssa sen sijaan on käytössä organisaatio 1:sen tavoin hyvin laajasti eri keinoja rekrytoida monimuotoisuutta: käytössä on erilaisia määrärahoja ja kiintiöitä koskien erityisryhmiä, monimuotoisuutta ja rekrytoinnin yhdenvertaista kohtelua koskevia koulutuksia ja infoja kuin myös erityisryhmille suunnattuja työkokeiluja. Myös organisaatio 4 nostaa esille erityisryhmille tarjottavia tuen muotoja, kuten näkövammaisille rekrytointijärjestelmän käyttöön tuen tarjoaminen. Kyseinen or-

ganisaatio myös panostaa monimuotoisuuden rekrytointiin tapaamalla työnhakijoita esimerkiksi opiskelija- ja rekrytointimessuilla sekä toteuttamalla erilaisia rekrytointiprojekteja, joilla saadaan rekrytoitua haluttua työvoimaa esimerkiksi suoraan oppilaitoksista ainakin aluksi kesätöihin ja harjoitteluihin, mikäli pidempi työskentely ei ole mahdollista, johtunee se sitten työntekijästä tai työnantajasta.

#### 4.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämän tutkielman aineiston tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka esitettiin tutkimuksen alussa. Tässä yhteenvedossa esitetään keskeisimmät tutkimustulokset tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Ensimmäinen tutkimuskysymys koski monimuotoisuutta: mitä se tarkoittaa ja mitä etuja ja haasteita monimuotoinen henkilöstö tuo. Toiseksi tutkimuskysymykseksi asetettiin se, mitä haasteita monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa esiintyy ja millä rekrytoinnin keinoilla voidaan lisätä työyhteisön monimuotoisuutta.

Tämän tutkielman kohdeorganisaatioissa koetaan, että monimuotoisuus on organisaatioille pääosin tavoiteltavaa ja sille nähdään olevan tulevaisuudessa entistä enemmän tarvetta. Empiirisen tutkimuksen perusteella monimuotoisen henkilöstön etuna nähtiin ennen kaikkea ihmisten erilaisista taustoista, ominaisuuksista ja näkökulmista johtuva organisaatiokulttuurin rikastuminen. Sen sijaan haasteena ja monimuotoisuutta rajoittavana tekijänä nähtiin ensisijaisesti kielitaito- ja pätevyysvaatimukset, etenkin julkisen hallinnan alaisissa toimissa, sekä erilaiset työntekoa koskevat kulttuurierot. Monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa esiintyvinä haasteina nähtiin kielitaito- ja pätevyysvaatimusten lisäksi etenkin työnantajan ja työnhakijan kohtaamiseen liittyvät ongelmat, kuten potentiaalisten työnhakijoiden tavoittamiseen ja oikeanlaisen työnantajakuvan välittämiseen liittyvät haasteet.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen viimeisen luvun tarkoituksena on koota yhteen tutkielman keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset sekä vastata luvussa 1.2. esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli saada vastauksia siihen, miten organisaatioissa koetaan monimuotoisuus ja millaisia etuja ja haasteita organisaatiot kokevat monimuotoisesta henkilöstöstä. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä haasteita monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa esiintyy sekä millä rekrytoinnin keinoilla voidaan lisätä työyhteisön monimuotoisuutta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla neljää eri organisaatiota edustavia henkilöitä. Tutkimuksessa jokaiseen tema-alueelta asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia teemahaastattelun avulla. Nämä vastaukset on jäsennetty tiiviiksi kokonaisuudeksi tutkimustulososiossa sisällönanalyysiä käyttäen. Tässä luvussa tehdään myös suosituksia mahdollisille jatkotutkimuksille.

### 5.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Mitä organisaation monimuotoistuminen sitten ensisijaisesti vaatii? Kyseessä on tutkielman mukaan ennen kaikkea ajattelu-, toiminta- ja kulttuurimuutos. Ajattelumuutosta tarvitaan siinä, että jokaista työntekijää arvostetaan henkilönä organisaatiossa riippumatta hänen henkilökohtaisista ominaisuuksista tai rajoitteista. Toimintamuutoksena monimuotoistuminen vaatii huolellista pohjatyötä: keskustelua, strategian hiomista ja kehittämistä, varsinkin esimiesten ja henkilöstötoimen perehdyttämistä ja tietenkin myös viestintää.

Empiirisen tutkimuksen tulokset vahvistavat suurilta osin teoriaosuudessa esitetyn kirjallisuuden näkökulmia. Monimuotoisesta henkilöstöstä nähdään aiheutuvan enemmän etua kuin haasteita organisaatioille. Teoriaosuudessa paljon esillä ollut organisaatiokulttuurin rikastuminen on esillä myös vahvasti empiirisen tutkimuksen tuloksissa. Sen sijaan teoriaosuudessa yhtenä merkittävänä haasteena mainitut väärinkäsitysten ja konfliktien lisääntyminen monimuotoisessa henkilöstössä ei niinkään esiintynyt empiirisessä tutkimuksessa, mutta monimuotoisuuden nähtiin haastavan työyhteisön yhteisöllisyyden tun-

netta, joka teoriakirjallisuudessakin tuotiin esille. Teoriakirjallisuudessa ei myöskään painotettu aivan niin paljon työyhteisön monimuotoisuutta rajoittavana tekijänä kielitaito- ja pätevyysvaatimuksia eikä erilaisia työntekoa koskevat kulttuurieroja, kuin haastateltavien kohdeorganisaatioiden vastauksissa. Etenkin kielitaito- ja pätevyysvaatimusten merkittävyys tosin on sinänsä perusteltua suurimman osan tutkielman kohdeorganisaatioista ollessa julkishallinnollisia organisaatioita, mikä velvoittaa niitä noudattamaan tiettyjä pätevyysvaatimuksia.

Olen tiivistänyt mielestäni teoriaosuuden ja empiirisen tutkimuksen pohjimman sisällön koskien monimuotoisuuden rekrytointia alla olevaan taulukkoon, jossa esitellään mitä erityistä huomioitavaa kussakin rekrytoinnin ydinvaiheessa on. Olen käyttänyt taulukon teossa apuna kokonaisuudessaan Yhdenvertaisuuslakia 2014/1325. Taulukosta huomaa hyvin sen, kuinka laajasti monimuotoisuus-näkökulma tulee ottaa huomioon eri rekrytoinnin vaiheissa ja sen, kuinka suuri merkitys rekrytoinnissa mukana olevilla työnantajan edustajilla (henkilöstöammattilaisilla ja/tai johtajilla) on monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa ja siinä onnistutaanko siinä vai ei.

Taulukko 5. Huomioitavaa rekrytoinnin eri vaiheissa monimuotoisuuden kannalta teoreettisten ja empiiristen havaintojen pohjalta.

Rekrytoinnin vaihe	Huomioitavaa monimuotoisuuden kannalta
Rekryointitarve	-Ei määritellä tarpeita edeltävän työntekijän ominaisuuksien perusteella, vaan selvitetään mitä ominaisuuksia tehtävässä vaaditaan rekryointihetkellä tai tulevaisuudessa.
Työpaikkailmoitus	-Käytetään julkista hakua ja mahdollisimman laajasti eri ilmoituskanavia. -Mietitään, mitkä ovat ”minimi” kielitaito- ja pätevyysvaatimukset ja kirjoitetaan työpaikkailmoitus sen mukaisesti. -Ilmoitus kirjoitetaan selkeällä kielellä ja tekstissä keskitytään tehtävän kuvaamiseen ja tehtävän vaatimiin ominaisuuksiin.
Esivalinta	-Varmistetaan, että myös vähemmistöhakijoiden hakemuksiin kiinnitetään huomiota ja annetaan heille mahdollisuus. -Valitaan haastatteluihin mahdollisimman laajasti erilaisia hakijoita. -Pyritään myös välttämään liian pitkälle menevien johtopäätösten tekemistä pelkän hakemuksen perusteella.
Haastattelu	-Näkökulmana se, että haastattelutilanteen on kohdeltava hakijoita tasapuolisesti. -Haastattelussa olisi hyvä olla useampi kuin 1 haastattelija ja heidän olisi myös hyvä olla eri näkökulmista asioista ajattelevat, mutta kuitenkin haastatteluparin kanssa tiiviiseen yhteistyöhön kykeneviä -Mikäli esimerkiksi haastattelussa käytettävä kieli ei ole haastateltavan äidinkieli, haastatteluun varataan enemmän aikaa kuin normaalisti ja harkitaan, voidaanko haastatteluun ottaa haastateltavan toiveesta esimerkiksi tulkki tai tukihenkilö

	-Haastattelijoiden on myös hyvä kriittisesti tarkastella omia ennakkoluulojaan myös haastattelutilanteessa.
Valinta	-Valintapäätös pitää pystyä perustelemaan tehtävän suorittamisen kannalta olennaisilla ja konkreettisilla asioilla - ei esimerkiksi lauseilla: ”hakija ajattelee samalla tavalla kuin minä” tai ”hän on hyvä tyyppi”. -Valintapäätökseen osallistuu useampi kuin yksi henkilö ja mielellään ne samat henkilöt, jotka ovat olleet työhaastatteluissa mukana.

Mielestäni Suomessa olisi mahdollisuus hyödyntää työyhteisöissä olevaa monimuotoisuutta nykyistä enemmänkin ja etenkin kansainvälisellä tasolla. Esimerkiksi mitä enemmän organisaation työntekijöillä on kielitaitoa, sitä enemmän organisaatio voisi saada tietoa esimerkiksi markkinoilta ja asiakkailta. Rekrytoinnissa tulisikin ottaa huomioon myös mahdollisimman laajasti kielien ja kulttuurien osuudet työyhteisössä, jotta organisaatio pärjää parhaiten kansainväliselläkin tasolla (Soliman & Spooner 2000: 340).

Yksi mielenkiintoinen termi ja käsite tuli esille vasta tutkimuksen teon loppuvaiheessa: positiivinen erityiskohtelu, jota mielestäni voisi nostaa enemmän esille julkisiinkin keskusteluihin. Yhdenvertaisuusvaltuutetun eduskuntakertomuksessa (2018: 9) mainitaan positiivinen erityiskohtelu yhtenä tapana pyrkiä lisäämään työllistymismahdollisuuksiaan heikommassa asemassa olevien henkilöiden osuutta henkilöstössä. Yhdeksi tällaiseksi keinoksi nostetaan anonyymi rekrytointi, joka on yksi tapa huolehtia siitä, etteivät oletukset henkilön taustasta vaikuta rekrytointipäätöksiin. Esimerkiksi tämänkaltaisilla toimilla voidaan luoda yhdenvertaisuutta edistäviä rakenteita ja ehkäistä syrjintää. Makkonen (2003: 123) huomauttaa, että positiivisen erityiskohtelun tulee kuitenkin perustua suunnitelmalliseen ja johdonmukaiseen toimintaan. Positiivisen erityiskohtelun on myös täytettävä suhteellisuuskriteeri, jolloin huomioon otettavia tekijöitä ovat tällöin muun muassa kyseisen ryhmän epäedullisen aseman vakavuusaste ja onko ryhmä aliedustettuna juuri kyseisellä toimialalla vai yhteiskunnassa yleisemmin sekä syrjäyttämisen merkitys

pätevämmälle, mutta valitsematta jääneelle työnhakijalle eli onko kyseisellä henkilöllä esimerkiksi mahdollisuuksia saada muualta pätevyyttään vastaavaa työtä.

Tutkielman lopputuloksena voidaan todeta, että organisaation onnistuessa monimuotoistumisessa ilman suurempia ongelmia on rakennettavissa hyvässä yhteistyössä eri toimijoiden kesken kokonaisuus, joka tukee organisaation kulttuuria, parempaa asiakaspalvelua, työntekijöiden työhyvinvointia ja organisaation tehokkuutta.

Tämän pro gradun pohjalta jatkotutkimuksen aiheeksi tulevaisuudessa olisi hyvä selvittää myös muiden henkilöstötoimintojen osalta haasteita koskien monimuotoistuvaa organisaatiota. Työyhteisöjen monimuotoistuesssa yhä enemmän, niin Suomessa kuin kansainvälisestikin, olisi mielenkiintoista tutkia myös tarkemmin sen taloudellisia vaikutuksia niin organisaatioiden tuottavuuteen kuin kansantalouteenkin. Toisaalta taas rekrytointiin liittyen mielenkiintoisia tutkimusaiheita voisi löytää rekrytointiviestinnän parista ja siitä, miten organisaatiot saavuttavat esimerkiksi sosiaalisen median avulla juuri sillä hetkellä kaipaamansa osaamista tai tietyn työntekijäprofiilin mukaisia työnhakijoita. Voisi siis todeta, että lisätutkimuksen aiheita voisi tästä teemasta ammentaa vielä runsaasti.

**LÄHDELUETTELO**

- Aalto Anna-Mari, Marko Elovainio, Tarja Heponiemi, Laura Hietapakka, Hannamaria Kuusio & Riikka Lämsä (2013). Ulkomaalaistaustaiset lääkärit ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa. Haasteet ja mahdollisuudet. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti.
- Aalto Maria, Liisa Larja & Karmela Liebkind (2010). Syrjintä työhönottotilanteissa – tutkimuskatsaus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Työ ja yrittäjyys 16/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Ahmad Soheli & Roger G. Schroeder (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management". *International Journal of Quality & Reliability Management* 19:5, 540–550.
- Alasuutari, Pertti (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alho Linnea, Outi Viitamaa-Terhonen & Pauli Juuti (2007). Mahmoud, Mertsu ja Maija. *Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki*. Helsinki: Edita.
- Arrow, Kenneth J. (1998). What has economics to say about racial discrimination? *Journal of Economic Perspectives* 12:2, 91–100.
- Bairoh, Susanna (2007). *Current Debates on Classifying Diversity Management: Review and a Proposal*. Helsinki: Meddelanden från Svenska handelshögskolan.
- Bairoh Susanna & Marja-Liisa Trux (2010). Identiteettejä, valtaa, kulttuuria - katsaus monimuotoisuusjohtamisen suuntauksiin. Teoksessa: *Vieraita työssä: työelämän etnistyvä eriarvoisuus*, 193–228. Toim. Sirpa Wrede & Camilla Nordberg.
- Bassett-Jones, Nigel (2005). The Paradox of Diversity Management. *Creativity and Innovation Management* 14:2, 169–175.

- Bendick, Marc Jr, Mary Lou Egan & Susan Lofthjelm (2001). From anti-discrimination compliance to organizational development. *Human Resource Planning* 24:2, 10–25.
- Berghom Barbara, Minna Toivanen, Auli Airila & Ari Väänänen (2016). Työterveyslaitoksen monimuotoisuusbarometri 2016. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Työterveyslaitos.
- Browaeyns Marie-Jöelle & Roger Price (2008.) *Understanding Cross-Cultural Management*. Pearson Education.
- Cappelli, Peter (2015). Why We Love to Hate HR....and What HR Can Do About It. *Harvard Business Review* 93:7, 54–61.
- Dass Parshotam & Barbara Parker (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive* 13:2, 68–80.
- Denton, Keith D (1997). Down with diversity (at least some of it): a case for cultural identity. *Empowerment in Organizations* 5:4, 170–175.
- Dobbs, Matti F. (1998). Managing diversity: The Department of Energy initiative Dobbs. *Public Personnel Management* 27: 2, 161–174.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46:2, 229–273
- European Commission (2005). *The costs and benefits of diversity: A study on methods and indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises*. Kent: European Commission.

- Ewijk Anne R. (2011). Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences, *Journal of Organizational Change Management* 24:5 pp. 680 - 694
- Freeman Cheryl (2003). Recruiting for diversity. *Women in Management Review* 18:1/2, 68–76.
- Ghorashi Halleh & Ida Sabelis (2013). Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management* 29:1, 78—86.
- Harold Andrew Patrick & Vincent Raj Kumar (2012). *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. SAGE Open 4/6, 1–15.
- Hietala Harri, Keijo Kaivanto & Johanna Pystynen (2019). *Esimiehen käsikirja 2019*. Helsinki: Alma Talent.
- Helin, Kari (2002). *Yhdessä menestymisen taito*. Helsinki: Talentum.
- Helsingin kaupunki (2012). *Avaimia monimuotoisuuden johtamiseen*. Saatavissa 1.10.2019: <https://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/Hankkeet/Koko/Avaimia.pdf>.
- Hirsjärvi Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Holladay Courtney L., Jennifer L. Knight, Danielle L. Paige & Miguel A. Quiñones (2003). The influence of framing on attitudes toward diversity training. *Human Resource Development Quarterly* 14:3, 245–263.
- Härtel, Charmine E. J. (2004). *Towards a Multicultural World: Identifying Work Systems, Practices and Employee Attitudes that Embrace Diversity*. *Australian Journal of Management* 29:2, 189–200.

Kaijala, Markku (2016). *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Talentum.

Kananen, Jorma (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, Juhani (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Kirton Gill & Anne-Marie Greene (2005). *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*.

Koskinen Seppo, Kimmo Nieminen & Mika Valkonen (2008). *Työhönotto ja työsuhteen ehdot*. Helsinki: WSOY.

Lahti, Leena (2014.) *Monikulttuurinen työelämä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lau Shari, Amy Maingault & Ruhal Dooley (2006). *Travel Time, Medicare, Diversity Recruiting*. *HR Magazine* 51:1, 37–38.

Leppänen, Katja (2015). *Yhdenvertaisuus työelämässä*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Liff, Sonia (1997). *Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics*. *Employee Relations* 19:1, 11–26.

Litvin, Deborah (2006.) *Diversity: Making Space for a Better Case*. Teoksessa: *Handbook of Workplace Diversity*, 75–94. Toim. Prasad Pushkala, Judith K. Pringle & Alison M. Konrad. London: SAGE Publications.

McMahon, Anne M (2010). *Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity And Firm Performance*. *Journal of Diversity Management* 5:2, 37–48.

- Makkonen, Timo (2003). *Syrjinnän vastainen käsikirja*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Saatavissa 13.1.2019: <https://multikult.files.wordpress.com/2008/05/syrjinnan-vastainen-kasikirja.pdf>.
- McMurray, Karim & Fisher (2010). Perspectives on the recruitment and retention of culturally and linguistically diverse police. *Cross Cultural Management: An International Journal* 17:2, 193–210.
- Moore, Sarah (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development. *Journal of European Industrial Training* 23: 4/5, 208–218.
- Mor Barak, Michelle (2005). *Managing diversity. Towards a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Prasad Pushkala, Judith K. Pringle & Alison M. Konrad (2006.) *Examining the Contours of Workplace Diversity*. Teoksessa: *Handbook of Workplace Diversity*, 1-22. Toim. Prasad Pushkala, Judith K. Pringle & Alison M. Konrad. London: SAGE Publications.
- Roberge, Marie-Elene. & van Dick Rolf (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20, 4, 295–308.
- Roosevelt, Thomas (1990). *Affirmative Action to Affirming Diversity*. *Harvard Business Review* 68:2, 107–117.
- Rötkin, Laura (2015). *Terveisiä pomolle*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salli Minna, Sini Takatalo (2014). *Loista rekrytoijana*. Helsinki: Kauppakamari.

- Savileppä, Anna (2007). Monimuotoisuuden johtaminen ja diaologi. Teoksessa: Monikko - Tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Toim. Evans Julia, Auli Airila & Kaisa Kauppinen. Espoo: Työterveyslaitos.
- Sippola, Auli (2007). Essays on Human Resource Management: Perspectives on Diversity Management. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Soliman Fawzy, Keri Spooner (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4:4, 337–345.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2015). Tasa-arvolaki 2015. Helsinki: Edita.
- Steve, Weinstein (2000). Building diversity. *Progressive Grocer* 79:5; 38–48.
- Sorainen, Olli (2014). Ulkomaalainen työntekijä. Rekrytointi, maahantulo ja työnteko. Helsinki: Edita.
- Tipper, Jeremy (2004). How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial and Commercial Training* 36:4, 158–16.
- Thomas, Charlotte (2001). Challenges to diversity: Recruiting and retaining minorities. *Pharmaceutical Executive* 21:7, 10–14.
- Vaahtio, Eeva-Leena (2005). Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vertovec Steven & Susanne Wessendorf (2009). Cultural, Religious and Linguistic Diversity in Europe: An Overview of Issues and Trends. Teoksessa: *The Dynamics of International Migration and Settlement in Europe, 171-200*. Toim. Rinus Penninx, Maria Berger & Karen Kraal. Amsterdam: Amsterdam University Press.

- Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wise L.R. & M. Tschirhart (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers?. *Public Administration Review* 60:5, 386-394.
- Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Aldershot: Ashgate.
- Wrench John & Tariq Modood (2000). *The Effectiveness of Employment Equality Policies in Relation to Immigrants and Ethnic Minorities in the UK*. Geneva: International Labour Office.
- Yhdenvertaisuusvaltuutetun kertomus eduskunnalle (2018). Kertomus K 6/2018 vp. Saatavissa 12.1.2019: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kertomus/Documents/K\\_6+2018.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kertomus/Documents/K_6+2018.pdf).
- Young, Marion (1990). *Justice and the Politics of Difference*. Woodstock: Princeton University Press Princeton University Press.
- Österberg, Maritta (2014). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.

## LIITE 1. Saatekirje haastateltaville

## SAATEKIRJE

Jonna Sunnari

jonna.sunnari@student.uwasa.fi

Hei,

Olen Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveystieteiden opiskelija ja kirjoitan graduani aiheesta "Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi". Monimuotoisuus työpaikalla tarkoittaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten keskenäisiä eroja. Käytän tutkimuksessani monimuotoisuudesta laajaa näkökulmaa, jolloin monimuotoisuus tarkoittaa henkilöstön eroavaisuuksia niin sukupuolen, etnisen taustan, iän, persoonallisuuden, koulutuksen ja muun taustan välillä. Tarkoituksena olisi selvittää muun muassa mitkä ovat monimuotoisen henkilöstön hyödyt, mitä haasteita monimuotoisuus tuo henkilöstötoimintoihin ja miten saadaan rekrytoitua mahdollisimman monimuotoista henkilökuntaa.

Kerään empiiristä aineistoa niin julkiselta kuin yksityiseltäkin sektorilta, sekä pienistä että isommistakin organisaatioista. Tutkielmani ohjaajana toimii HTT, professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta.

Lähetän haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti. Haastatteluista saatavaa aineistoa käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen, jonka jälkeen se tuhoaan. Haastattelun voin järjestää joko paikan päällä Vaasassa tai Skypen/puhelimen välityksellä. Nyt haluaisinkin tiedustella, olisiko minun mahdollista haastatella Teitä tutkimustani varten?

Ystävällisin terveisin,

Jonna Sunnari

## LIITE 2. Luettelo haastateltavista

Ajankohta	Organisaatio	Virkanimike ja nimi
15.12.2017	Kela	Henkilöstösuunnitteluryhmän ryhmäpäällikkö Taina Svärd
28.10.2017	Vaasan keskussairaala	Hallintoylihoitaja Marina Kinnunen
12.5.2017	Vaasan Setlementti- yhdistys	Toiminnanjohtaja Kirsi Ikäheimonen
12.5.2017	Vaasan kaupunki	Henkilöstön kehittämisspäällikkö Tuulikki Kruhse-Poutanen ja Palveluvastaava Tuija Willman

## LIITE 3. Haastattelurunko

**HAASTATTELURUNKO**

Monimuotoisuus työpaikalla tarkoittaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten keskenäisiä eroja. Käytän tutkimuksessani monimuotoisuudesta laajaa näkökulmaa, jolloin monimuotoisuus tarkoittaa henkilöstön eroavaisuuksia niin sukupuolen, etnisen taustan, iän, persoonallisuuden, koulutuksen ja muun taustan välillä.

Organisaation suhtautuminen monimuotoisuuteen:

- Kuinka monimuotoista (eri ikäisiä, kielisiä, etniseltä taustaltaan eroavaa) ole massa oleva henkilöstö on?
- Miten monimuotoisuus ymmärretään organisaatiossa?
- Mitä etuja työyhteisön monimuotoisuudella nähdään olevan?
- Mitä haasteita työyhteisön monimuotoisuudesta on?

Henkilöstöpolitiikka ja sen osuus monimuotoisuuteen

- Minkälainen merkitys henkilöstöpolitiikalla ja henkilöstötoiminnoilla nähdään olevan työyhteisön monimuotoisuuteen?
- Onko monimuotoisuutta tai sen puutetta käsitelty yleisesti esimerkiksi organisaationne henkilöstöstrategiassa?

3) Rekrytointipolitiikka organisaatiossa

- Mitä haasteita monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa esiintyy?
- Miten rekrytointiprosessista voitaisiin saada mahdollisimman tasapuolinen ja yhdenvertainen kaikille hakijoille?
- Miten organisaatio pyrkii takaamaan vähemmistöryhmille mahdollisuuden menestyä hakuprosessissa?
- Onko organisaatiossanne pohdittu kuinka rekrytoinnin käytäntöjen avulla voitaisiin rekrytoida työpaikalla aliedustettuina olevia ryhmiä? Mitä keinoja on havaittu?

-Miten rekryointiprosessissa pystytään saavuttamaan mahdollisimman laaja hakijajoukko?