



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Aino Korpela

Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus osana organisaatiokulttuuria

Henkilöstön kokemukset ja asenteet Volvo Finland AB:ssä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Aino Korpela		
Tutkielman nimi:	Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus osana organisaatiokulttuuria: Henkilöstön kokemukset ja asenteet Volvo Finland AB:ssä		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	67

TIIVISTELMÄ:

Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden, eli DEI:n merkitys viime vuosikymmenen aikana on korostunut osana organisaatioiden vastuullisuutta, henkilöstöjohtamista ja sisäisen kulttuurin kehittämistä. Organisaatioiden toimintaympäristön muutokset, henkilöstön moninaistuminen ja kasvaneet vastuullisuusvaatimukset ovat lisänneet tarvetta ymmärtää, miten yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus toteutuvat konkreettisesti työyhteisöissä. Kulttuurilla on keskeinen merkitys siinä, millaiseksi henkilöstö kokee organisaation ilmapiirin, oikeudenmukaisuuden ja mahdollisuudet osallistumiseen. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan henkilöstön kokemusten ja asenteiden näkökulmasta monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutumista Volvo Finland AB:ssä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaiset toimintamallit tukevat näiden teemojen toteutumista, sekä miten teemat peilautuvat Volvo Finland AB:n henkilöstön kokemuksissa ja asenteissa sekä organisaatiokulttuurissa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tapaustutkimuksena ja se rajautuu organisaation sisäiseen toimintaan. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä ja niiden keräämisessä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Aineiston analyysissä hyödynnettiin kuvailevia tilastollisia menetelmiä, summamuuttujia, varianssianalyysejä sekä t-testiä. Avoimet vastaukset analysoitiin luokittelemalla sisällöllisesti, ja ne täydensivät määrällistä aineistoa.

Tutkimuksen perusteella Volvo Finland AB:ssä on käytössä useita monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja inklusiivisuutta tukevia toimintamalleja. Henkilöstön kokemukset työyhteisön ilmapiiristä, yhteenkuuluvuudesta ja hyväksytyksi tulemisesta arvioitiin pääosin myönteisiksi. Tuloksissa havaittiin myös vaihtelua erityisesti oikeudenmukaisuuteen, vaikutusmahdollisuuksiin, viestintään ja epäasialliseen kohteluun puuttumiseen liittyvissä kokemuksissa. Henkilöstöryhmien välisiä eroja ilmeni siinä, miten monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus organisaatiossa koettiin. Tutkielman tulokset tukivat aiempaa tutkimusta siitä, että organisaatiokulttuurilla, johtamisella ja työyhteisön vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutumisessa. Tulosten perusteella yhdenvertaisten toimintamallien kehittäminen edellyttää johdon sitoutumista, avoimuutta, henkilöstön osallistamista ja työyhteisön käytäntöjen jatkuvaa kehittämistä.

AVAINSANAT: monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, inklusiivisuus, organisaatiokulttuuri, henkilöstöjohtaminen, työyhteisö, psykologinen turvallisuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	9
1.4	Teoreettinen viitekehys	10
2	Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus työelämässä	12
2.1	DEI:tä tukevat toimintamallit	14
2.2	Henkilöstön kokemukset ja asenteet	15
3	Organisaatiokulttuuri ja sen merkitys	17
3.1	Organisaatiokulttuurin teoreettiset tulkinnat	18
3.2	Yhdenvertaisuus osana organisaatiokulttuuria	19
3.3	Organisaatiokulttuurin kehittäminen yhdenvertaisuuden näkökulmasta	21
4	Organisaatiokonteksti Volvo Finland AB	23
4.1	DEI-toiminnan organisointi ja aiemmat toimenpiteet	23
4.2	Henkilöstön rakenne ja taustatekijät	24
4.2.1	Sukupuolijakauma	25
4.2.2	Ikäjakauma	27
4.3	Organisaatiokulttuurin ja henkilöstöstrategian keskeiset piirteet	28
5	Tutkimuksen toteutus ja menetelmä	30
5.1	Tutkimusasetelma	30
5.2	Tutkimusaineisto ja aineistonkeruu	31
5.3	Kyselylomake ja muuttujat	32
5.4	Aineiston analyysi	34
5.5	Luotettavuus ja eettisyys	35
6	Tulokset	37
6.1	Vastaajien taustatiedot	37
6.2	Keskeiset tulokset	40

6.3	Ryhmävertailut	43
6.4	Syrjinnän ja epäasiallisen kohtelun kokemukset ja havainnot	44
6.5	Avoimet vastaukset	46
6.6	Yhteenveto keskeisistä tuloksista	47
7	Johtopäätökset ja pohdinta	49
7.1	DEI-toimintamallit organisaatiossa	49
7.2	Henkilöstön kokemukset ja asenteet Volvo Finland AB:ssä	50
7.3	Organisaatiokulttuurin merkitys DEI:n toteutumisessa	52
7.4	Yhteenveto tutkimuksesta	53
7.5	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet	54
	Lähteet	57
	Liitteet	62
	Liite 1. Sähköinen kyselylomake henkilöstölle	62

Kuviot

Kuvio 1.	Shoren ja muiden mukainen inklusion nelikenttä (2011).	20
Kuvio 2.	Volvo Finland AB sukupuolijakauma (Volvo Finland intra, 2025a [rajattu pääsy]).	25
Kuvio 3.	Sukupuolijakauma toimialoittain verrattuna Volvo Finland AB (Tilastokeskus, 2024; Volvo Finland intra, 2025a [rajattu pääsy]).	26
Kuvio 4.	Volvo Finland AB ikäjakauma (Volvo Finland intra, 2025a [rajattu pääsy]).	27
Kuvio 5.	Vastaajien sukupuolijakauma (%).	37
Kuvio 6.	Vastaajien ikäjakauma (%).	38
Kuvio 7.	Vastaajien työtehtävien jakauma (%).	39
Kuvio 8.	Vastaajien työsuhteen kesto (%).	40
Kuvio 9.	Koetun ja havaitun syrjinnän tai epäasiallisen kohtelun vastausten jakauma (%).	45
Taulukko 1.	Teemakohtaiset keskiarvot ja keskihajonnat (n=110).	41

Taulukko 2. Työtehtävien väliset erot teemoittain (ANOVA).

43

1 Johdanto

Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden teemat, joita kansainvälisessä keskustelussa kuvataan lyhenteellä DEI (*diversity, equity and inclusion*), ovat vahvistaneet asemaansa osana yhteiskunnallista keskustelua ja organisaatioiden vastuullisuustyötä (Karlstedt & Mennala, 2024, s. 19–20). DEI-teemojen merkitys näkyy yhä vahvemmin organisaatioiden arvoissa, strategioissa ja johtamisessa, joissa painottuu vastuullisuus, luottamus ja osallisuus (Karlstedt & Mennala, 2024, s. 18; Hellström & Parkkonen, 2022).

Yritysvastuuta ja kestävästä kehitystä koskeva sääntely on kiristynyt merkittävästi viime vuosina. Euroopan unionin hyväksymä kestävyysraportointidirektiivi (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) velvoittaa suuria ja vaiheittain myös keskisuuria yrityksiä raportoimaan vastuullisuustoimistaan taloudellisten tunnuslukujen rinnalla. Direktiivin tavoitteena on lisätä avoimuutta ja yhdenmukaistaa yritysten vastuullisuuskäytäntöjä koko unionin alueella. Kestävyysraportointi ei siten ole enää vapaaehtoista, vaan sen avulla pyritään varmistamaan myös yritysten sosiaalisen vastuun huomiointi (Karlstedt & Mennala, 2024, s. 20–21).

1.1 Tutkimuksen tausta

World Economic Forumin toteuttaman *Future of Jobs 2025* -raportin mukaan työelämän rakenteita ja osaamistarpeita muokkaavat vuoteen 2030 mennessä ennen kaikkea digitalisaatio, tekoäly ja vihreä siirtymä (2025). Nämä kehityskulut muokkaavat työn sisältöjä ja osaamistarpeita, tehden tekoäly- ja datataidoista, luovasta ajattelusta sekä resilienssistä ja sopeutumiskyvystä tulevaisuuden keskeisimpiä taitoja. Raportti osoittaa myös, että monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden merkitys on vahvistunut yritysmaailmassa, sillä jo 83 % työnantajista toteuttaa DEI-aloitteita, kun vuonna 2023 vastaava luku oli 67 %. Yleisimmät näistä aloitteista liittyvät koulutuksiin

esihenkilöille ja henkilöstölle, kohdennettuihin rekrytointi- ja urakehitysohjelmiin sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustavoitteiden ja -kiintiöiden asettamiseen.

Aiheen yhteiskunnallinen merkitys näkyy myös suomalaisessa lainsäädännössä, jossa yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys ovat keskeisiä arvoja työelämässä. Niistä säädetään muun muassa perustuslaissa (731/1999), yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) ja tasa-arvolaisissa (609/1986). Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että syrjinnän ja eriarvoisen kohtelun kokemukset ovat edelleen yleisiä. Esimerkiksi Tasa-arvobarometri 2024 nostaa esiin, että naiset kokevat yhä merkittävästi miehiä enemmän seksuaalista häirintää, epäasiallista kohtelua ja sukupuoleen liittyviä haittoja työelämässä, erityisesti palkkauksessa, arvostuksessa ja uralla etenemisessä (Pietiläinen, Attila, Keski-Petäjä & Koivuranta, 2025).

Vaikka monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja inklusiivisuutta edistävien toimien tarve tunnustetaan yhä laajemmin, organisaatioilla on usein puutteellista tietoa siitä, miten nämä toteutuvat omassa toiminnassa ja kulttuurissa. World Economic Forumin tuorein raportti (2025) osoittaa, että työelämän nopea murros lisää painetta ymmärtää, miten monimuotoisuus ja inklusiivinen johtaminen voivat tukea organisaatioiden uusiutumiskykyä ja kilpailukykyä. Myös Karlstedt ja Mennala (2024, s. 31–33) tuovat esiin, että näihin panostaminen vahvistaa työtyytyväisyyttä, parantaa päätöksentekoa ja lisää henkilöstön sitoutumista. Monimuotoisuuden hyötyjen realisoituminen edellyttää oppimista ja osallisuutta korostavaa organisaatiokulttuuria, kuten Ely ja Thomas (2020, viitattu teoksessa Karlstedt & Mennala, 2024, s. 31) tuovat esiin. Jokainen organisaatio on yksilöllinen ja DEI-teemojen vaikutukset ja kehittämistarpeet voivat vaihdella huomattavasti riippuen työyhteisön rakenteesta, johtamiskulttuurista ja työntekijöiden kokemuksista. Siksi on tärkeää tarkastella näitä teemoja organisaatiokohtaisesti ja tuottaa tietoa, joka tukee sekä yhdenvertaisuuden toteutumista että yrityksen kestävästä kasvusta.

Tämä tutkielma toteutetaan toimeksiantona Volvo Finland AB:lle, joka on osa kansainvälistä Volvo Group -konsernia. Yritys on saanut kansainvälistä tunnustusta, sillä Volvo Group on valittu yhdeksi Forbesin vuoden 2025 maailman parhaista työnantajista (Peachman, 2025). Toimeksiantokonteksti mahdollistaa DEI-teemojen tarkastelun organisaation sisäisestä näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus toteutuvat organisaatiossa sekä millaiset tekijät tukevat tai estävät niiden edistämistä. Erityisesti tavoitteena on tarkastella Volvo Finland AB:n henkilöstön kokemuksia ja asenteita näihin teemoihin liittyen sekä organisaatiokulttuurin piirteitä ja toimintatapoja näiden teemojen toteutumisessa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiset toimintamallit tukevat organisaatioissa monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutumista?
2. Millaisia kokemuksia ja asenteita Volvo Finland AB:n henkilöstöllä on monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta?
3. Miten Volvo Finland AB:n organisaatiokulttuurin piirteet ja toimintakäytännöt tukevat tai estävät monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutumista?

Tutkimuskysymykset on valittu siten, että ne kattavat rakenteellisen, kokemuksellisen ja organisaatiokulttuurisen näkökulman monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen (Mor Barak, 2017, s. 6–7). Niiden avulla voidaan arvioida, millaisia toimintamalleja organisaatiot käyttävät, miten henkilöstö kokee ja asennoituu DEI-teemoihin, sekä millainen rooli organisaatiokulttuurisilla käytännöillä on tavoitteiden jalkautumisessa.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tämä tutkimus tarkastelee DEI-teemojen toteutumista yritysorganisaatiossa Volvo Finland AB, ja tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena tapaustutkimuksena. Tarkastelun keskiössä on, miten organisaatio voi edistää monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta, miten henkilöstö kokee nämä teemat osana työyhteisön arkea sekä millainen rooli toimintakulttuurilla, vuorovaikutuskäytännöillä ja johtamisen arjessa ilmenevillä käytännöillä on näiden ilmiöiden toteutumisessa. Tutkimus perustuu ensisijaisesti kyselyaineistoon, mutta analyysiä täydennetään organisaation omaan henkilöstökyselyyn vertailulla.

Tutkimus rajautuu työyhteisön sisäiseen toimintaan ja henkilöstön näkökulmaan. Lisäksi tutkimuksessa ei keskitytä yksittäisten vähemmistö- tai erityisryhmien tilanteeseen, vaan tarkastelu kohdistuu henkilöstön kokemuksiin ja asenteisiin monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta kohtaan. Organisaatiokulttuurin osalta tarkastelu rajautuu niihin kulttuurisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin, jotka ovat henkilöstölle arjessa havaittavia ja jotka liittyvät suoraan monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutumiseen.

Tutkielma alkaa johdantoluvulla, jossa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Johdantoa seuraa kirjallisuuskatsaus, joka jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä tarkastellaan monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja inklusiivisuutta työelämässä sekä näitä tukevia toimintamalleja ja henkilöstön kokemuksia. Toisessa osiossa käsitellään organisaatiokulttuurin teoreettisia malleja ja syvennyttään sen jälkeen organisaatiokulttuurin kytkeytymiseen yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutumiseen. Teoreettisen tarkastelun jälkeen kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatio Volvo Finland AB sekä sen keskeiset henkilöstöön ja DEI-työhön liittyvät piirteet.

Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen toteutus ja menetelmälliset ratkaisut, mukaan lukien aineistonkeruu, käytetty kyselylomake ja analyysimenetelmät. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, joita tarkastellaan kuvailevien analyysien ja ryhmävertailujen avulla. Tutkielma päättyy johtopäätöslukuun, jossa tuloksia käydään läpi suhteessa tutkimuskysymyksiin, teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen sekä esitetään keskeiset johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on koota ne käsitteet, mallit ja teoriat, joiden avulla tutkimuskohdetta tarkastellaan, sekä ohjata tutkimuskysymysten asettelua, aineistonkeruuta ja analyysia (Vilkkä, 2025, luku 4). Alasuutari (2011, luku 4) korostaa, että empiiriset havainnot eivät sellaisinaan todista teoreettisia oletuksia, vaan ne saavat merkityksensä suhteessa eksplisiittisesti määriteltyyn teoreettiseen näkökulmaan, joka tekee ilmiöstä tutkimuksellisesti ymmärrettävän.

Tutkimuksessa korostuvat yhdenvertaisuutta ja inklusiota ohjaavat rakenteelliset ja normatiiviset tekijät sekä näiden heijastuminen organisaation toimintakulttuuriin ja henkilöstön kokemuksiin. Lainsäädäntö (Tasa-arvolaki 609/1986; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014) asettaa työnantajille velvoitteita, mutta toteutuminen kytkeytyy käytännössä organisaation kulttuuriin, johtamiskäytäntöihin ja henkilöstön kokemuksiin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan näitä rakenteellisia ja kulttuurisia tekijöitä sekä henkilöstön kokemuksia, joiden kautta yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumista tai sen esteitä voidaan hahmottaa (Mor Barak, 2022, s. 6–7).

Organisaatiokulttuuri toimii tässä tutkimuksessa rajatusti läpileikkaavana viitekehysenä, jonka kautta monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutuminen tai sen esteet usein rakentuvat. Sen merkitys rajautuu tutkimuksessani erityisesti kulttuurin arjessa ilmeneviin käytäntöihin, vuorovaikutukseen ja toimintatapoihin, joiden kautta strategiset tavoitteet pyritään jalkauttamaan osaksi työyhteisön toimintaa.

Kulttuurin ymmärtäminen on siksi olennainen osa organisaatioiden monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta koskevan tutkimuksen kokonaisuutta, sillä organisaatiokulttuuri sisältää myös syvemmälle juurtuneita arvoja, normeja ja oletuksia (Schein & Schein, 2016, s. 43–44).

Tutkimuksessa hyödynnetään monipuolisesti sekä kansainvälistä että kotimaista organisaatiotutkimuksen ja työelämän yhdenvertaisuutta käsittelevää kirjallisuutta. Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden käsitteellistä kokonaisuutta jäsennetään erityisesti Mor Barakin (2022) esittämän DEI-viitekehyksen kautta, jossa korostuvat rakenteelliset tekijät, johtamiskäytännöt ja työntekijöiden kokemukset osana inklusiivisen organisaation rakentumista. Karlstedt ja Mennala (2024) puolestaan tuovat kotimaisessa kontekstissa esiin, miten yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus kytkeytyvät organisaatioiden vastuullisuustyöhön, johtamiseen ja arjen käytäntöihin sekä siihen, millaisina työntekijät kokevat osallisuuden ja oikeudenmukaisuuden työyhteisössään.

Organisaatiokulttuurin näkökulmaa tarkastellaan kriittisen organisaatiotutkimuksen ja organisaatioviestinnän kautta, jossa juuri kulttuuri ymmärretään vuorovaikutuksessa rakentuvana merkitysjärjestelmänä, ja joka ohjaa arjen toimintatapoja ja tulkintoja (Mumby & Kuhn, 2018). Psykologisen turvallisuuden ja osallisuuden käsitteet tarjoavat puolestaan välineitä tarkastella, miten yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus konkretisoituvat työyhteisön arjessa ja henkilöstön kokemuksissa (Edmondson, 1999; Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta, 2023). Näiden näkökulmien avulla muodostetaan käsitteellinen kokonaisuus, jonka kautta henkilöstön kokemuksia monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta voidaan tarkastella osana organisaatiokulttuuria ja sitä tukevia DEI-käytäntöjä. Osallisuuden kokemusta jäsennetään lisäksi kuulumisen ja yksilöllisyyden arvostamisen ulottuvuuksien kautta, joiden on esitetty olevan inklusion keskeisiä elementtejä työyhteisöissä (Shore ja muut, 2011).

2 Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus työelämässä

Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden teemat kuvataan usein lyhenteellä DEI (*diversity, equity and inclusion*), jolla viitataan Karlstedtin ja Mennalan (2024, s. 15–17) mukaan organisaatioiden pyrkimykseen vahvistaa työntekijöiden yhdenvertaisia mahdollisuuksia osallistua, tulla kuulluksi ja kokea yhteenkuuluvuutta. Mor Barakin (2022, s. 11) mukaan nykyinen DEI:n painotus globaalissa työelämässä eroaa aiemmista yhdenvertaisuus- ja positiivisen erityiskohtelun politiikoista, sillä kyse ei ole enää vain epäkohtien korjaamisesta, vaan monimuotoisen työvoiman tavoitteellisesta johtamisesta sekä organisaation että yhteiskunnan edun mukaisesti.

DEI-keskustelussa korostuvat usein monimuotoisuuden myönteiset vaikutukset organisaatioiden tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. Tutkimuskirjallisuudessa on kuitenkin tuotu esiin, että näitä yhteyksiä koskeva näyttö perustuu pääosin havaintoihin, joissa ilmiöt esiintyvät samanaikaisesti. Tällaiset tutkimusasetelmat eivät mahdollista sen osoittamista, että monimuotoisuus itsessään aiheuttaisi muutoksia organisaation suorituskyvyssä. (Sieweke ja muut, 2025)

Monimuotoisuudella eli diversiteetillä tarkoitetaan Shahin ja muiden (2024) mukaan yksilöiden identiteettiperustaisia eroja, kuten ikä, sukupuoli, etninen tai kansallinen tausta, seksuaalinen suuntautuminen, vammaisuus, sekä muut ihmisten taustaan, arvoihin ja kokemuksiin liittyvät piirteet. Mor Barak (2022, s. 2, 339) tuo mukaan aspektin, että monimuotoisuus sisältää sekä havaittavia että ei-havaittavia ulottuvuuksia. Hänen mukaansa nykyisessä työelämässä monimuotoisuus ymmärretään organisaatioiden heterogeenisyytenä, jonka johtaminen on keskeinen strateginen ja eettinen kysymys.

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan Suomen perustuslain (PL 6 §) mukaan sitä, että kaikki ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä eikä ketään saa asettaa eri asemaan ilman hyväksyttävää perustetta esimerkiksi sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon,

vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Työelämän näkökulmasta Mor Barak (2022, s. 339) täydentää käsitettä korostamalla eroa englannin kielen sanojen *equity* ja *equality* välillä, kuinka yhdenvertaisuus ei tarkoita samanlaista kohtelua kaikille, vaan ihmisten erilaisten lähtökohtien huomioimista siten, että heillä on tosiasiallisesti yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua, tulla kuulluiksi ja edetä organisaatiossa.

Inklusiivisuudella eli inklusiolla (osallisuudella) puolestaan viitataan Mor Barakin (2022, s. 7, 339) mukaan yksilön kokemukseen siitä, että hän on osa organisaation keskeisiä prosesseja. Näillä prosesseilla tarkoitetaan esimerkiksi pääsyä olennaiseen tietoon, mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon sekä kokemusta yhteydestä työkavereihin, organisaatioon ja laajempaan yhteisöön (Mor Barak ja muut, 2022). Inklusiivisuus sisältää myös psykologisen ulottuvuuden, kun Shore ja muut (2011) korostavat, että aito osallisuus rakentuu samanaikaisesti sekä kuulumisen kokemuksesta että työntekijän ainutlaatuisuuden arvostamisesta työyhteisön arjessa ja vuorovaikutuksessa.

Yllä mainitut käsitteet esitetään usein DEI-kehiksen erillisinä osa-alueina, mutta ne eivät ole toisistaan irrallisia. Mor Barak (2022, s. 339) korostaa, että monimuotoisuus kuvaa ennen kaikkea organisaatiossa olevaa erilaisuutta, kun taas yhdenvertaisuus viittaa oikeudenmukaisiin mahdollisuuksiin ja inklusiivisuus puolestaan siihen, miten nämä mahdollisuudet toteutuvat. Monimuotoisuus voi olla olemassa ilman inklusiivisuutta ja inklusiivisuus voi toteutua vain, jos yhdenvertaiset rakenteet tukevat työntekijöiden osallistumista. Samalla Karlstedt ja Mennala (2024, s. 15–17) muistuttavat, että DEI-työ edellyttää organisaation käytäntöjen, prosessien ja toimintakulttuurin kehittämistä, mikä tekee monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta toisiaan vahvistavan kokonaisuuden.

2.1 DEI:tä tukevat toimintamallit

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuuden toteutumista työhönotossa ja työpaikalla. Jos työnantajalla on palveluksessaan vähintään 30 henkilöä, on laadittava suunnitelma yhdenvertaisuutta edistävästä toimenpiteistä. Sama pätee myös tasa-arvolaissa (609/1986) määritettyyn tasa-arvosuunnitelmaan. Lisäksi EU:n palkka-avoimuusdirektiivi (EU 2023/970) velvoittaa työnantaja vahvistamaan palkkatasa-arvoa ja palkkojen läpinäkyvyyttä. Lainsäädännön asettamat veloitteet määrittävät yhdenvertaisuustyön vähimmäistason, mutta sen onnistuminen riippuu viime kädessä siitä, miten organisaatiot rakentavat tätä työtä tukevia toimintamalleja.

Toimintamallilla tarkoitetaan niitä rakenteita ja käytäntöjä, joita organisaatiossa tapahtuu tai suunnitellaan tapahtuvaksi. Se voidaan nähdä lupauksena siitä, miten organisaatio haluaa toimia ja millä tavoin sen tavoitteet ja arvot jäsentyvät päätöksiksi, prosesseiksi ja käytännöiksi (Kuismin, 2024, s. 73—79). Yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta tukevat toimintamallit voivat sisältää rakenteellisia sekä toimintakulttuuriin ja johtamiskäytäntöihin liittyviä elementtejä. World Economic Forumin *Future of Jobs 2025* -raportin mukaan yleisimpiä DEI-toimintamalleja ovat koulutukset, kohdennetut rekrytointi- ja urakehitysohjelmat, häirinnän ehkäisyprotokollat sekä työn ja perheen yhteensovittamista tukevat käytännöt (2025).

Koska toimintamallien vaikuttavuus kytkeytyy suoraan organisaatiokulttuuriin, pelkät toimet eivät riitä, jos johtamisjärjestelmät eivät tue niiden toimeenpanoa (Karlstedt & Mennala, 2024, s. 31; Ollila & Kujala, 2020). Karlstedt ja Mennala tuovat esiin, kuinka monimuotoisuuden hyödyt toteutuvat vain, jos organisaatiokulttuuri ja johtaminen tukevat inklusiivisuutta ja oppimista, esimerkiksi tietoisesti inklusiivisen johtamistyylin sekä oppimista korostavan organisaatiokulttuurin kautta (2024, s. 31). Johtamisella on keskeinen merkitys yhdenvertaisuuden ja osallisuuden toteutumisessa organisaatiossa. Collianderin, Ruoppilan ja Härkösen (2009, viitattu teoksessa Ollila & Kujala, 2020)

mukaan erityisesti lähijohtajat vaikuttavat ratkaisevasti siihen, syntyykö työyhteisössä tilaa erilaisuuden hyväksymiselle ja arvostamiselle.

Organisaatiot voivat rakentaa DEI:tä edistäviä toimintamalleja, mutta niiden vaikuttavuutta on tarkasteltava kriittisesti. Mor Barak (2022, s. 11) varoittaa yhdenvertaisuuden edistämisen jäämisestä pinnalliseksi retoriikaksi, nojaten ajatukseen ”monimuotoisuus on hyvää liiketoimintaa”. Hänen mukaansa DEI-työ edellyttää osallisuuden esteiden purkamista ja pitkäjänteistä sitoutumista toimintatapojen ja työyhteisön käytäntöjen muutokseen, jotta henkilöstölle voi muodostua yhdenvertaisia ja inklusiivisia kokemuksia organisaation arjessa. Samansuuntaisesti kriittisessä tutkimuksessa on tuotu esiin, että ilman riittäviä resursseja ja selkeitä vastuita DEI-työ voi kääntyä itseään vastaan. Alicea (2026) tuo artikkelissaan esiin, kuinka pahimmillaan yhdenvertaisuutta edistävät käytännöt siirtävät vastuuta vähemmistöryhmille ja voivat lisätä kuormitusta sekä ylläpitää sisäisiä valtasuhteita. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella myös organisaation jäsenten kokemuksia ja asenteita.

2.2 Henkilöstön kokemukset ja asenteet

Ymmärtääksemme monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden merkitystä työyhteisöissä, on tarkasteltava henkilöstön kokemuksia ja asenteita. Kokemus voidaan Toikkasen ja Virtasen (2018) mukaan nähdä sekä välittömänä ja kehollisena tapahtumana että tulkittuna ja jaettuna ilmiönä, joka rakentuu yksilöllisten havaintojen lisäksi myös vuorovaikutuksessa ja kielen kautta. Asenteilla puolestaan tarkoitetaan yksilön kokemusten kautta muotoutuneita valmiuksia, jotka ohjaavat hänen suhtautumistaan erilaisiin kohteisiin ja tilanteisiin (Allport, 1935).

Mor Barakin (2022, s. 2) mukaan työelämän monimuotoistuminen on pysyvä ja voimistuva kehityssuunta, joka muokkaa organisaation arkea ja henkilöstön kokemuksia. Hän korostaa, että monimuotoisuuden johtamisen haasteet eivät johdu itse ilmiöstä,

vaan usein siitä, etteivät organisaatioiden johtajat ja työntekijät kykene täysin ymmärtämään erilaisuuden dynamiikkaa tai tunnistamaan omia ennakkoluulojaan. Aiempien tutkimusten mukaan monimuotoisuus voi näyttäytyä myös työntekijöiden arjessa haasteina, sillä erilaisten taustojen ja toimintatapojen kohtaaminen voi lisätä esimerkiksi väärinymmärryksiä tai konflikteja (Choi & Rainey, 2014). Tätä näkökulmaa tukee Karlstedtin ja Mennalan (2024, s. 58–60) huomio ennakkoluulojen tiedostamattomasta ohjauksesta ja vaikutuksesta siihen, millaisiksi työntekijät kokevat yhdenvertaisuuden ja osallisuuden arjen työtilanteissa.

Asenteiden merkitystä voidaan tarkastella oppimisorientaatioiden kautta. Työntekijöiden suhtautuminen uuteen, erilaiseen ja palautteeseen kytkeytyy heidän oppimisasenteeseensa (Dweck, 2006, viitattu teoksessa Karlstedt & Mennala, 2024, s. 76–78). Carol Dweckin esittämässä jaottelussa kasvun asenteesta (*growth mindset*) ja muuttumattomuuden asenteesta (*fixed mindset*) kuvataan yksilöiden suhtautumista muutokseen ja itsensä kehittämiseen. Karkealla jaolla kasvun asennetta edustavat työntekijät ovat valmiimpia tarkastelemaan omia asenteitaan ja oppimaan uutta, kun taas muuttumattomuuden asenne voi vaikeuttaa sopeutumista monimuotoiseen ympäristöön ja lisätä ennakkoluuloja. Työntekijöiden asenteet muodostuvat kokemusten, vuorovaikutusten ja oppimisorientaatioiden kautta. Ne heijastuvat siihen, miten DEI työyhteisössä kohdataan. Kokemuksia ja asenteita lähestytään tutkimuksessa henkilöstökyselyn avulla, jolloin voidaan arvioida, miten laajasti tietyt havainnot ja tulkinnat jakautuvat organisaatioissa.

3 Organisaatiokulttuuri ja sen merkitys

Edgar Scheinin (Schein & Schein, 2016, s. 31–33) mukaan kulttuuri rakentuu ryhmän yhteisesti opituista toimintatavoista, normeista, merkityksistä ja ajattelumalleista, jotka siirtyvät jäsenille sosialisoinnin kautta. Geert Hofstede (2010, s. 6) kuvaa kulttuuria kollektiiviseksi mentaaliseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa yhteisön jäsenet toisen yhteisön jäsenistä. Näiden klassisten määritelmien mukaan kulttuuri on opittu ja jaettu merkitysjärjestelmä, joka muovaa organisaation arjen käytäntöjä ja vuorovaikutusta. Organisaatiokulttuuri muodostaa siten perustan, jonka varaan monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden käytännöt organisaatiossa rakentuvat. Tarkasteluni rajautuu organisaatiokulttuurin DEI:tä koskeviin piirteisiin ja arjessa ilmeneviin toimintatapoihin, joita voidaan tarkastella henkilöstön kokemusten kautta.

Klassiset määritelmät tarjoavat pohjan organisaatiokulttuurin ymmärtämiselle. Kriittinen organisaatiotutkimus korostaa, että kulttuuri on valtaan, ideologiaan ja normatiivisiin käsityksiin kietoutuva prosessi, joka määrittää, kenen ääni kuuluu, millaisia toimintatapoja pidetään niin sanotusti normaaleina ja ketkä joutuvat sopeutumaan vakiintuneisiin käytäntöihin (Mumby & Kuhn, 2018, s. 180–182). Siksi yhdenvertaisuuden edistäminen on strategisten linjausten toteuttamisen lisäksi kulttuurinen prosessi, jossa syvennyttään organisaation arvoihin, oletuksiin ja vuorovaikutuksen tapoihin (Schein & Schein, 2016, s. 34–35). DEI-toimet kytkeytyvät syvälle juurtuneisiin merkitysjärjestelmiin, jotka voivat vaikuttaa niin positiivisesti kuin negatiivisesti inklusiivisten käytäntöjen toteutumiseen. Näiden ymmärtäminen edellyttää organisaatiokulttuurin teoreettisten tulkintojen tarkastelua suhteessa toimintakulttuuriin ja DEI-käytäntöihin.

Organisaatiokulttuurin teoreettisia tulkintoja hyödynnetään viitekehyksenä, jonka avulla jäsenetään henkilöstön kokemuksia yhdenvertaisuudesta, osallisuudesta ja psykologisesta turvallisuudesta. Tutkimuksessa ei pyritä analysoimaan organisaatiokulttuurin kaikkia tasoja, vaan erityisesti henkilöstön kokemuksissa näkyviä kulttuurisia käytäntöjä.

3.1 Organisaatiokulttuurin teoreettiset tulkinnat

Organisaatiokulttuurin teoreettiset tulkinnat tarjoavat erilaisia tapoja ymmärtää, miten kulttuuri rakentuu ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan. Yksi tunnetuimmista lähestymistavoista on Edgar Scheinin kulttuurin kerroksellinen malli, jossa se jäsentyy artefakteihin, arvoihin ja perusoletuksiin (Schein & Schein, 2016, s. 43). Malli havainnollistaa, kuinka kulttuuri ilmenee erityisesti arjessa näkyvinä käytäntöinä ja toimintatapoina, sekä syvemmillä vaikuttavina arvoina ja tiedostamattomina oletuksina.

Artefaktit ovat kulttuurin näkyvin taso, joka tarkoittaa konkreettisia ja helposti havaittavia ilmiöitä, kuten työpaikan fyysinen ympäristö, organisaation käytännöt, pukeutumiskoodit, rituaalit tai viestintätavat. Arvot puolestaan muodostavat kulttuurin julkilausutun tason, joka heijastaa organisaation tavoitteita, normeja ja periaatteita. Syvimmällä tasolla vaikuttavat perusoletukset, jotka ovat tiedostamattomia ja itsestäänselvyksinä pidettyjä uskomuksia. Ne ohjaavat tiedostamattomasti työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä. Tämä malli auttaa ymmärtämään, miksi kulttuurin muuttaminen on hidasta ja miksi monet käytännöt voivat vaikuttaa luonnollisilta. (Schein & Schein, 2016, s. 43–51)

Scheinin mallia on täydennetty tutkimuksella, joka korostaa kulttuurin vuorovaikutuksellista ja prosessinomaista luonnetta. Joann Keytonin näkemys organisaatiokulttuurista ei ole pysyvä rakenne, vaan se syntyy organisaation jäsenten välisessä jatkuvassa vuorovaikutuksessa (Meisenbach & Brandhorst, 2018). Tässä tulkinnassa kulttuuri rakentuu jaetusta merkitysten tuottamisesta kaikilla organisaation tasoilla, eikä sitä nähdä yksisuuntaisena viestinnästä ja johdon ohjauksesta. Meisenbach ja Brandhorst esittelevät kulttuurisen näkökulman korostaen, että organisaatiot muodostuvat viestinnän kautta tuotetuista merkityksistä ja sosiaalisista käytännöistä.

3.2 Yhdenvertaisuus osana organisaatiokulttuuria

Organisaation toimintakulttuuri on ympäristö, jossa yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus joko toteutuu tai estyy. Tähän kytkeytyy myös psykologinen turvallisuus, joka Edmondsonin (1999) mukaan tarkoittaa työyhteisön tai tiimin jäsenten kokemusta siitä, millaisia odotuksia ja normeja ryhmässä vallitsee. Raatikainen ja Otonkorpi-Lehtoranta (2023) täydentävät määritelmää korostamalla, että psykologinen turvallisuus rakentuu tilanteissa, joissa moninaisuus ja moniäänisyys sallitaan.

Organisaation toimintakulttuurin merkitys yhdenvertaisuuden toteutumisen näkyväksi muun muassa siinä, millaista tilaa moniäänisyydelle ja erilaisten kokemusten näkyväksi tekemiselle luodaan. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että enemmistöryhmiin kuuluvat eivät välttämättä puutu havaittuun syrjintään, vaikka suhtautuisivat yhdenvertaisuuteen myönteisesti. Crosby (2015) mukaan taustalla voi olla esimerkiksi sosiaaliset normit, epävarmuus tilanteen tulkinnasta tai kokemus siitä, ettei asia kuulu omalle vastuulle. Tällaiset kulttuuriset ja vuorovaikutukselliset tekijät voivat vaikuttaa yhdenvertaisuuteen liittyvien ongelmien esiin nostamiseen. Nummen (2024) mukaan vuorovaikutteinen toimintakulttuuri luo edellytyksiä inhimillisesti kestäväksi organisaation rakentumiselle, mahdollistaen merkitysten jatkuvan uudelleen arvioinnin ja kokemusten jakamisen. Hän korostaa, että keskustelun irtautuessa tehokkuustavoitteista, syntyy tilaa aidolle dialogille, joka voi uudistaa sekä organisaatiotodellisuutta että johtajuuskäsitystä.

Shore ja muut (2011) laajentavat tätä näkökulmaa tuoden esiin, että yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden kokemukset rakentuvat psykologisen turvallisuuden lisäksi työntekijän tarpeesta kuulua ryhmään ja tulla arvostetuksi omana itsenään. Heidän mukaansa inklusio syntyy silloin, kun kaksi psykologista tarvetta täyttyy samanaikaisesti, kun työntekijä kokee sekä kuulumista (*belongingness*) että oman ainutlaatuisuutensa tunnustamista (*uniqueness*). Jos jompikumpi näistä puuttuu, saattaa työntekijä kokea asemansa epävarmaksi tai marginaaliseksi, vaikka organisaation sisäiset toimintatavat mahdollistaisivatkin osallistumisen. Yhdenvertaisuuden toteutuminen edellyttää

rakenteellisten ratkaisujen lisäksi moninaiset identiteetit ja näkökulmat hyväksyvää kulttuuria. Seuraava kuvio havainnollistaa Shoren ja muiden (2011) esittämää tapaa jäsentää inklusiota kuulumisen ja ainutlaatuisuuden ulottuvuuksien kautta (ks. Kuvio 1).



Kuvio 1. Shoren ja muiden mukainen inklusiion nelikenttä (2011).

Kuvio 1 havainnollistaa, että yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden kokemukset eivät määräydy organisaation monimuotoisuuden perusteella, vaan sen, miten yksilöt sijoittuvat kuulumisen ja ainutlaatuisuuden ulottuvuuksille. Inklusio toteutuu vasta silloin, kun työntekijä kokee olevansa sekä ryhmän täysivaltainen jäsen että arvostettu oman taustansa ja näkemyksiensä vuoksi (Shore ja muut, 2011). DEI:n toteutuminen organisaatiossa edellyttää toimintatapojen, vuorovaikutuskäytäntöjen ja johtamisen kehittämistä tai jopa muuttamista sellaiseen suuntaan, joka tukee kuulumisen tunnetta ja erilaisuuden arvostamista.

3.3 Organisaatiokulttuurin kehittäminen yhdenvertaisuuden näkökulmasta

Organisaatiokulttuurin kehittäminen on edellytys yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden vahvistumiselle, mutta samalla haastava organisaatiokehittämisen tavoite. Scheinin ja Scheinin (2016, s. 34–35) mukaan kulttuurimuutos edellyttää vakiintuneiden toimintatapojen ja niitä ohjaavien oletusten tunnistamista. Organisaatiokulttuuria ei voida muuttaa myöskään yksisuuntaisesti johdon päätöksillä, vaan se rakentuu arjen vuorovaikutuksessa, yhteisön kokemuksista ja merkityksenantoprosesseista (Mumby & Kuhn, 2018, s. 123–127).

Käsiteltäessä organisaatiokulttuurin kehittämistä yhdenvertaisemmaksi, on keskeistä huomioida, ettei monimuotoisuuden lisääminen automaattisesti johda yhdenvertaisiin ja inklusiivisiin käytäntöihin. Eräässä tutkimuksessa (Byrne, 1971, viitattu teoksessa Choi & Rainey, 2014) esiteltiin samankaltaisuuden vetovoimateoria (*similarity-attraction theory*), jonka mukaan yksilöt hakeutuvat vuorovaikutukseen mieluummin samankaltaisten ihmisten kanssa. Tällainen taipumus voi johtaa ryhmäytymiseen ja erilaisten näkökulmien sivuuttamiseen työyhteisössä, mikä korostaa kulttuurin kehittämisen tärkeyttä. Yhdenvertainen organisaatiokulttuuri edellyttää tietoista panostusta vuorovaikutukseen sekä organisaation kulttuuristen normien ja merkitysten tarkastelemiseen.

Mumbyn ja Kuhnin (2018, s. 227–230) mukaan erot kuten sukupuoli, etninen tausta, ikä ja seksuaalinen suuntautuminen eivät ole neutraaleja yksilöominaisuuksia, vaan historiallisesti, sosiaalisesti ja kommunikatiivisesti rakentuneita kategorioita. Näin ollen yhdenvertaisuus ei edisty vain lisäämällä monimuotoisuutta, vaan täytyy tarkastella myös niitä ajatuksia ja oletuksia, joiden varaan työyhteisössä rakentuu käsitys ”normaalista”. Yhdenvertaisuustyö kohdistuu sekä epäoikeudenmukaisiin rakenteisiin että niihin tulkintakehyksiin, joiden varaan organisaation arkiset käytännöt ja merkitykset rakentuvat.

Dialoginen näkökulma avaa konkreettisemmin, miten arjen vuorovaikutuksesta nouseva muutos tapahtuu. Nummen (2024) mukaan dialoginen toimintakulttuuri rakentuu kokemuksellisesta oppimisesta ja merkitysten yhteisestä neuvottelusta yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla, mikä luo tilan, jossa erilaiset näkemykset, kokemukset ja hiljaiset oletukset voivat tulla näkyviksi. Eriarvoisuutta tuottavat rakenteet voivat olla huomaamattomia, jolloin yhdenvertaisuuden toteutuminen vaatii näiden tunnistamista. Dialogi vuorovaikutuksen muotona toimii keinona purkaa kulttuurisia oletuksia, jotka ohjaavat toimintaa tiedostamattomasti. Dialogisen lähestymistavan haasteena on kuitenkin sen vaatima pitkäjänteinen organisatorinen sitoutuminen.

Kulttuurimuutoksen näkökulmasta keskeistä on myös millaista johtamista kehitys edellyttää. Kulttuuria voidaan uudistaa vain, jos johtajat omalla toiminnallaan luovat psykologisesti turvallisen ilmapiirin, joka mahdollistaa yhdenvertaisuutta estävien oletusten ja käytäntöjen tunnistamisen ja purkamisen (Nembhard & Edmondson, 2006, viitattu teoksessa Karlstedt & Mennala, 2024, s. 40–42; Edmondson, 1999). Psykologinen turvallisuus on siten edellytys muutokselle, jossa moninaiset näkökulmat voivat tulla esiin ilman pelkoa sosiaalisista seurauksista. Clark (2020, viitattu teoksessa Karlstedt & Mennala, 2024, s. 44–45) täydentää, että kulttuuri ei kehity yhdenvertaisemmaksi, elleivät ryhmän jäsenet koe tulevansa arvostetuiksi tai jos heiltä puuttuu lupa osallistua ja vaikuttaa. Johtamisella on keskeinen rooli DEI-toimintamallien toteutumisessa käytännössä, sillä se vaikuttaa myös siihen, millaisiksi monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus henkilöstön kokemuksissa muotoutuvat.

4 Organisaatiokonteksti Volvo Finland AB

Volvo Finland AB on osa kansainvälistä Volvo-konsernia ja toimii Suomessa erityisesti raskaiden ajoneuvojen ja niihin liittyvien palveluiden tarjoajana. Volvo on ”yksi maailman johtavista kuorma-autojen, linja-autojen, maanrakennuskoneiden, sekä meri- ja teollisuusmoottoreiden tuottajista” (Volvo Trucks, n.d.). Yrityksen liiketoiminta kattaa kuorma-autojen myynnin sekä valikoiman kuljetusratkaisuihin liittyviä palveluita.

Tässä tutkimuksessa organisaatiokontekstia tarkastellaan erityisesti niiden rakenteellisten ja kulttuuristen piirteiden kautta, jotka luovat puitteet monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutumiselle henkilöstön arjessa. Tämän ymmärtämiseksi on tärkeää tarkastella sekä DEI-toiminnan organisointia että henkilöstön rakennetta Volvo Finland AB:ssä

4.1 DEI-toiminnan organisointi ja aiemmat toimenpiteet

Volvo Groupin monimuotoisuus-, yhdenvertaisuus- ja inklusiivisyys (DEI) on organisoitu konsernitasolla osaksi *People & Culture* -kokonaisuutta ja se kytkeytyy laajemmin kansallisiin henkilöstö- ja kulttuuristrategisiin linjauksiin (Volvo Finland intra, 2026 [rajattu pääsy]). Konsernin toimintaperiaatteet (Volvo Finland intra, 2023 [rajattu pääsy]) määrittävät yhteiset arvot, normit ja periaatteet, joita sovelletaan kaikissa Volvo Groupin yksiköissä, maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Toimintaperiaatteissa korostuvat muun muassa syrjinnän kieltö, keskinäinen kunnioitus, monimuotoisuuden arvostaminen sekä työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu, ja ne koskevat koko henkilöstöä, mukaan lukien johto ja esihenkilöt.

DEI-työ näkyy Volvo Groupissa muun muassa erilaisina *Employee Inclusion Network* -yhteisöinä, jotka tarjoavat vertaistukea ja lisäävät tietoisuutta monimuotoisuuteen liittyvistä kysymyksistä. Volvo Groupilla toimii esimerkiksi naisverkosto, vammaisuutta käsittelevä yhteisö, sekä seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen ja tukijoiden yhteisö.

Näiden yhteisöjen toimintaa tuetaan konsernin tasoisen, sisäisen viestinnän, ja teemakuukausien kautta (Volvo Group, 2024a; 2024b; 2024c; 2024d [rajattu pääsy])

DEI-teemat nousevat esiin Volvo Finland AB:ssä myös osana henkilöstölle suunnattuja, noin kahden viikon välein järjestettäviä henkilöstöinfoja. Tästä huolimatta näkyvyys ja saavutettavuus eivät kuitenkaan ole kaikille työntekijöille yhtäläisiä. Osa verkostoista ja resursseista sijaitsee konsernin intranetissä, jolloin niiden löytäminen ja hyödyntäminen edellyttävät oma-aloitteisuutta ja digitaalista orientoituneisuutta. Tämä voi saada DEI-toiminnan näyttäytymään etäisenä tai vain tiettyjen työntekijäryhmien ulottuvilla olevana, mikä heikentää kuulumisen ja osallisuuden kokemuksia (Shore ja muut, 2011).

Volvo Finland AB:ssä henkilöstön kokemuksia ja työyhteisön toimivuutta seurataan lisäksi vuosittaisella *Pulse*-kyselyllä osana konsernin laajempaa henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokehittämisen kokonaisuutta (Volvo Finland intra, 2025b [rajattu pääsy]). Kyselyt tarjoavat organisaatiolle ajantasaista seurantatietoa henkilöstön kokemuksista, mutta eivät mahdollista monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden ilmiöiden tai niiden taustatekijöiden tarkastelua.

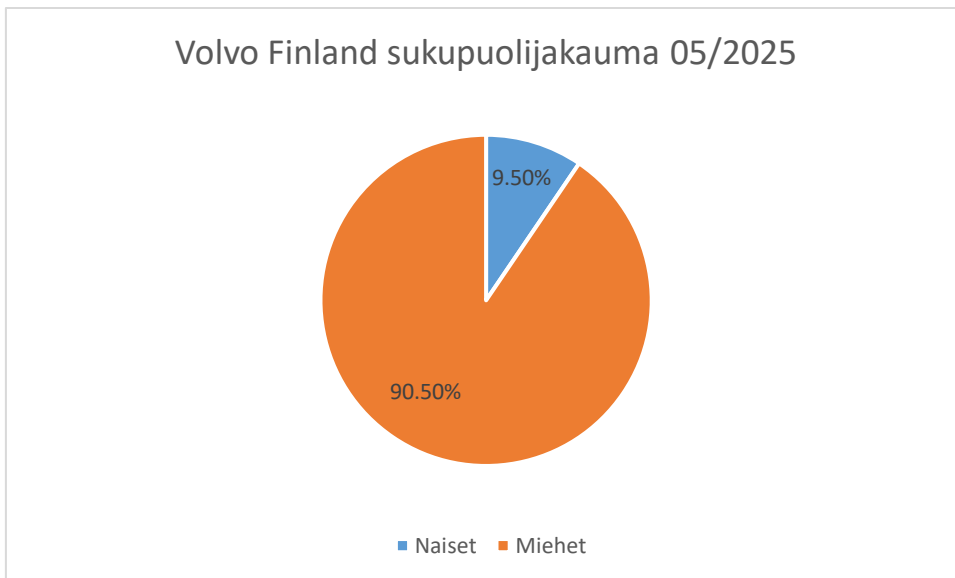
4.2 Henkilöstön rakenne ja taustatekijät

Organisaation henkilöstörakenne vaikuttaa siihen, millaisissa olosuhteissa monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus toteutuvat. Kuten luvussa 2.2 todettiin, työntekijöiden kokemukset muotoutuvat vuorovaikutuksessa (Toikkanen & Virtanen, 2018) ja asenteet rakentuvat kokemusten pohjalta (Allport, 1935). Näitä tulkintoja ohjaavat myös organisaation kulttuuriset merkitykset, normit ja rakenteet (Mumby & Kuhn, 2018, s. 123). Erityisesti homogeenisissa, eli yhtenäisissä työyhteisöissä yhdenvertaisuus voi näyttäytyä toteutuvan myönteisempänä kuin monimuotoisissa ympäristöissä, jos käsitykset rakentuvat ilman vähemmistöryhmien kokemusten näkyväksi tulemistä (Crosby, 2015). Henkilöstön taustatekijät, kuten sukupuoli, ikä ja työnkuva voivat vaikuttaa siihen, miten monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja

inklusiivisuus koetaan organisaation arjessa. Taustatekijöitä hyödynnetään tutkimuksen analyysissä, jotta voidaan tarkastella, eriytyvätkö kokemukset organisaation sisällä.

4.2.1 Sukupuolijakauma

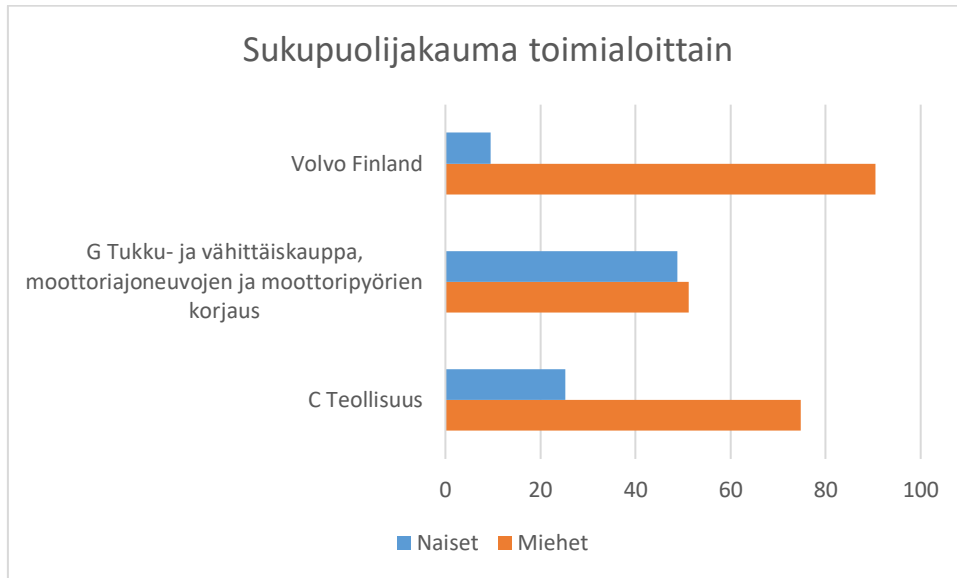
Sukupuoli on yksi keskeisistä monimuotoisuuden ulottuvuuksista työelämässä (Mor Barak, 2022, s. 3, 6–7, 339). Kuvio 2 esittää Volvo Finland AB:n henkilöstön sukupuolijakauman, joka painottuu vahvasti miehiin. Henkilöstöstä 90,5 prosenttia on miehiä ja 9,5 naisia. Tämä heijastaa raskaiden ajoneuvojen ja teknisen työn toimialoille tyypillistä rakennetta.



Kuvio 2. Volvo Finland AB sukupuolijakauma (Volvo Finland intra, 2025a [rajattu pääsy]).

Sukupuolijakaumaa voidaan tarkastella myös suhteessa toimialoittaisiin eroihin. Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston mukaan teollisuuden (TOL C) henkilöstöstä miehiä on keskimäärin 74,8 prosenttia ja naisia 25,2 prosenttia, kun taas tukku- ja vähittäiskauppa, moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjauksen toimialalla (TOL G) jakauma on tasaisempi, sillä miehiä on 51,2 prosenttia ja naisia 48,8 prosenttia (Tilastokeskus, 2024). Kuvio 3 havainnollistaa Volvo Finland AB:n sukupuolijakauman suhteessa näihin kahteen toimialaan, joilla yritys itsekin toimii. Vertailu osoittaa, että

Volvo Finland AB on molempia toimialoja selvästi miesvaltaisempi ja sukupuolirakenne organisaatiossa toimialoja keskimääräistä vinoutuneempi.

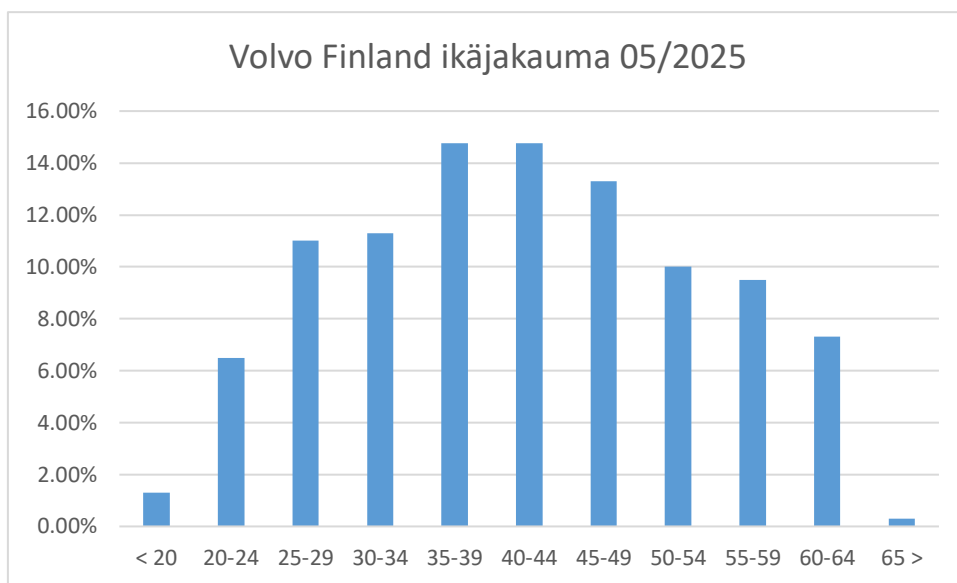


Kuvio 3. Sukupuolijakauma toimialoittain verrattuna Volvo Finland AB (Tilastokeskus, 2024; Volvo Finland intra, 2025a [rajattu pääsy]).

Kuvion 3 mukainen sukupuolittuneisuus on tunnistettu myös organisaation omissa henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Volvo Finland AB:n rekrytointiohjeissa mainitaan, että yhtiön tavoitteena on lisätä naisten osuutta henkilöstössä ja työnhakuilmoitusten laadinnassa suositellaankin kiinnittämään huomiota maskuliinisten tai sukupuolittuneiden ilmaisujen välttämiseen (Volvo Finland intra, 2025c, [rajattu pääsy]). Karlstedtin ja Mennalan (2024, s. 94–96) mukaan rekrytointi toimii työnhakijan ikkunana organisaation arvoihin ja käytäntöihin, ja inklusiivisella rekrytoinnilla pyritään varmistamaan erilaisista taustoista tulevien hakijoiden yhtäläiset mahdollisuudet tulla huomioiduksi. Tämä tukee sitä, että rekrytointikielen ja -käytäntöjen tarkastelu on keskeinen osa monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämistä sekä hakijapohjan laajentamista.

4.2.2 Ikäjakauma

Ikärakenne tarjoaa toisen keskeisen näkökulman henkilöstön taustatekijöihin. Kuvio 4 esittää Volvo Finland AB:n ikäjakauman, joka painottuu työuran keskivaiheessa oleviin työntekijöihin. Nuorempien, alle 25-vuotiaiden osuus on melko pieni, kun taas suurin osa henkilöstä sijoittuu noin 30–50 vuoden väliseen ikähaitariin. Myös yli 50-vuotiaita työntekijöitä on huomattava määrä, mikä voi viitata pitkiin työuriin.



Kuvio 4. Volvo Finland AB ikäjakauma (Volvo Finland intra, 2025a [rajattu pääsy]).

Ikä on monimuotoisuuden ulottuvuus, joka vaikuttaa organisaatiossa rakenteellisena tekijänä sekä työntekijöiden kokemuksiin, oppimistarpeisiin ja uravaiheisiin. Mor Barakin (2022, s. 3) mukaan esimerkiksi eri elämäkokemuksia omaavien työntekijöiden näkökulmien hyödyntäminen voi vaikuttaa myönteisesti organisaation toimintaan. Iän jakautuminen organisaation eri tasoilla on olennainen monimuotoisuusmittari ja DEI-kyselyiden tuloksia tulisi analysoida taustatekijöittäin, koska eri ikäryhmät voivat kokea yhdenvertaisuuden ja kehitysmahdollisuudet eri tavoin (Karlstedt ja Mennala, 2024, s. 163–167).

Volvo Finland AB:n ikäjakauma on kokonaisuutena suhteellisen tasapainoinen, mutta painottuu työuran keskivaiheessa ja sitä pidemmällä oleviin työntekijöihin. Ikärakenne muodostaa olennaisen kontekstin DEI-työn tarkastelulle.

4.3 Organisaatiokulttuurin ja henkilöstöstrategian keskeiset piirteet

Organisaatiokulttuurin ja johtamiskäytännöt näkyvät henkilöstölle arjen vuorovaikutuksena, luottamuksena ja kuulumisen tunteena (Mumby & Kuhn, 2018, s. 123–127). Näitä kokemuksellisia ulottuvuuksia seurataan Volvo Finland AB:ssä osana konsernin laajempaa henkilöjohtamisen kokonaisuutta vuosittaisilla *Pulse*-kyselyillä (Volvo Finland intra, 2025b [rajattu pääsy]). Henkilöstökysely mittaa esimerkiksi luottamusta esihenkilöihin, kuulumisen tunnetta, työhyvinvointia ja kommunikoinnin toimivuutta. Vaikka *Pulse* ei sisällä eksplisiittisiä monimuotoisuutta tai yhdenvertaisuutta koskevia väittämiä, se mittaa useita tekijöitä, joita pidetään inklusiivisen organisaatiokulttuurin keskeisinä edellytyksinä (Shore ja muut, 2011). Henkilöstökyselyn tuloksia voidaan tarkastella myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta, sillä työntekijöiden kokemukset heijastavat arjessa ilmeneviä toimintatapoja ja normeja (Schein & Schein, 2016, s. 44–45).

Volvo Finland AB:n *Strategy 2030* -ohjelmassa yhdeksi peruspilariksi on määritelty viestintä ja tiedonhallinta (Volvo Finland intra, 2026 [rajattu pääsy]). Viestinnän tulee olla suunniteltua ja tavoitteellista, sekä sen on varmistettava organisaatiossa jaettavan tiedon oikeellisuus, selkeys, ajantasaisuus sekä saatavuus henkilöstölle. Strategiassa korostetaan myös johtamisrakenteen merkitystä tiedonkulussa (Volvo Finland intra, 2026 [rajattu pääsy]). Nämä linjaukset asettavat yritykselle yhdenvertaisuuteen ja inklusiivisuuteen liittyviä odotuksia, sillä tiedon saavutettavuus ja johdonmukainen viestintä vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokemukseen osallisuudesta. Strategiassa korostuvat myös osaamisen kehittäminen sekä yhtenäiset toimintatavat.

Tämä strategian peruspilarien korostama hyvä johtajuus kytkeytyy myös psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Edmondsonin (1999) mukaan psykologinen turvallisuus edellyttää, että henkilöstö kokee voivansa kyseenalaistaa ja tuoda esiin havaintojaan ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Tiedonkulun avoimuus ja johdonmukaisuus tukevat tätä vahvistaen osallisuuden ja yhdenvertaisuuden kokemuksia. Karlstedtin ja Mennalan (2024, s. 126) mukaan yhdenvertaiset kehittymisen mahdollisuudet eivät toteudu ilman johtamisen läpinäkyvyyttä ja kriteerien avoimuutta.

Organisaatiokulttuuriset ja strategiset lähtökohdat luovat puitteet sille millaisena monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus voivat yrityksen sisällä näyttäytyä. Seuraavassa luvussa siirrytään tutkimuksen menetelmälliseen toteutukseen ja kuvataan, miten henkilöstön kokemuksia tarkastellaan empiirisesti.

5 Tutkielman toteutus ja menetelmä

Tässä luvussa kuvataan tutkielman metodologiset ratkaisut ja tutkimuksen toteutus. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Volvo Finland AB:n henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta (DEI) organisaation arjessa. Luvussa esitellään tutkimusasetelma, aineistonkeruun toteutus, käytetty kyselylomake ja sen keskeiset muuttujat sekä aineiston analyysimenetelmät. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä ratkaisuja. Tutkimusmenetelmän valinnassa on huomioitu tutkimuskysymysten tavoite kartoittaa henkilöstön kokemuksia ja asenteita yhdenmukaisella mittaristolla sekä mahdollistaa vastausten vertailun ja analysoinnin kvantitatiivisin menetelmin.

5.1 Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena poikkileikkaavana kyselytutkimuksena. Aineisto kerättiin yhdeltä ajankohdalta Volvo Finland AB:n henkilöstöltä, joten tutkimus tuottaa ajankohtaiskuvan organisaation työntekijöiden kokemuksista monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta. Tutkimus kohdistuu yhteen organisaatioon, minkä vuoksi tulokset kuvaavat ensisijaisesti tämän organisaation tilannetta.

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu numeerisen aineiston keräämiseen ja analysointiin, ja sen avulla tarkastellaan ilmiötä lukumäärien ja prosentiosuuksien kautta. Menetelmässä käytetään tyypillisesti standardoituja tutkimuslomakkeita, ja tuloksia voidaan havainnollistaa tilastollisten tunnuslukujen sekä taulukoiden avulla. (Heikkilä, 2014, s. 15) Tutkimuksessa hyödynnettiin kokonaisotantaa, sillä kysely suunnattiin koko kohdeorganisaation henkilöstölle (Vilkka, 2025, luku 4). Tutkimusasetelmaan liittyvät valinnat ovat tärkeitä tehdä läpinäkyvästi, sillä tutkimustuloksia arvioidaan suhteessa käytettyyn tutkimusasetelmaan (Vilkka, 2025, luku 5).

5.2 Tutkimusaineisto ja aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta (Vilka, 2025, luku 4), joka soveltuu tilanteisiin, joissa tavoitteena on tavoittaa laaja ja hajautunut vastaajajoukko yhtenäisellä mittaristolla. Tutkimuksen ensisijainen aineisto koostui tutkimusta varten laaditusta kyselystä, joka lähetettiin organisaation henkilöstölle. Kyseessä on primaariaineisto, joka kerättiin tutkimuksen tarkoitusta varten organisaation henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta (Heikkilä, 2014, s. 13).

Kysely toteutettiin organisaation intranetissä ajanjaksolla 18.3.-1.4.2026 Microsoft Forms -lomakkeella. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle (N=506) ja toteutunutta otosta arvioitiin suhteessa tutkimuksen perusjoukkoon (Vilka, 2025, luku 4). Tutkimuksen perusjoukon muodostivat kaikki Volvo Finland AB:n kyselyn toteutushetkellä työsuhteessa olleet työntekijät. Toteutuneeksi otokseksi muodostui 110 vastaajaa, mikä vastaa 21,7 prosenttia tutkimuksen perusjoukosta. Vastaaminen oli vapaaehtoista ja anonymia, eikä yksilötason vastauksia luovutettu toimeksiantajalle. Anonymiteetti oli tutkimuksessa tärkeää, sillä tutkimus käsitteli henkilöstön kokemuksia monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta.

Organisaatioissa toteutettavissa kyselyissä vastausprosentti sijoittuu usein 30–40 prosentin tasolle (Holtom ja muut, 2022). Verkkokyselyiden vastausprosentit ovat kuitenkin tyypillisesti matalampia kuin muiden tiedonkeruumenetelmien, ja niiden onkin havaittu jäävän noin 12 prosenttiyksikköä alhaisemmiksi (Daikeler, Silber & Bošnjak, 2022). Vastausprosenttiin vaikuttavat useat tekijät, kuten kohderyhmän ominaisuudet sekä kyselyn toteutustapaan liittyvät tekijät. Tämän tutkimuksen vastausmäärää voidaan siis pitää verkkopohjaiselle vapaaehtoiselle henkilöstökyselylle tyypillisenä. Kyselytutkimuksissa alhainen vastausprosentti voi kuitenkin johtaa tutkimusaineiston katoon, eli siihen että osa kohdejoukosta jättää vastaamatta kyselyyn (Vilka, 2025, luku 4). Tämä on huomioitava tulosten edustavuutta arvioidessa, sillä se voi lisätä vastauskatoon liittyvän vinouman todennäköisyyttä (Daikeler, Silber & Bošnjak, 2022).

Täydentävänä tausta-aineistona tutkimuksessa hyödynnettiin Volvo Finland AB:n oman henkilöstökyselyn, *Pulsen* (Volvo Finland intra, 2025b [rajattu pääsy]) tuloksia. Pulse-kyselyssä painottuvat erityisesti osallisuuden ja kuulumisen kokemukset, kuten työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa, heidän kokemansa arvostus ja tiiminsä tuki. Tässä tutkimuksessa näitä ei analysoitu itsenäisenä tilastollisena aineistona, vaan niitä käytettiin taustatietona ja vertailukohtana tulosten havaintojen tulkinnassa.

5.3 Kyselylomake ja muuttujat

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake laadittiin tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Muuttujien valinta perustui tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin ja tavoitteisiin. Näin varmistettiin, että kysely mittaa juuri niitä ilmiöitä, joita tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan (Vilkkä, 2025, luku 4).

Kyselylomake koostui pääosin strukturoiduista väittämistä ja monivalintakysymyksistä, joita arvioitiin Likert-asteikolla (1–5), jossa 1 tarkoitti ”täysin eri mieltä” ja 5 ”täysin samaa mieltä”. Likert-asteikko on yleinen mielipideväittämien mittari, jossa vastaaja valitsee omaa näkemystään parhaiten vastaavan vaihtoehdon asteikon ääripäiden väliltä (Heikkilä, 2014, s. 51). Monivalintakysymykset ovat luonteeltaan standardoituja, eli kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset ja vastausvaihtoehdot, mikä mahdollistaa vastausten vertailtavuuden (Vilkkä, 2025, luku 4). Lomake jaettiin sisällöllisesti teemoihin, jotka perustuivat tutkielman keskeisiin teoreettisiin ulottuvuuksiin, ja ne käsittelivät muun muassa yhdenvertaisuuden toteutumista, inklusiivisuuden kokemuksia, organisaation toimintakulttuuria, sekä koettua oikeudenmukaisuutta.

Kysely sisälsi lisäksi syrjinnän ja epäasiallisen kohtelun kokemuksia kartoittavia kysymyksiä, joissa vastaajilta tiedusteltiin sekä havaintoja että omakohtaisia kokemuksia viimeisen 12 kuukauden ajalta. Näissä kysymyksissä käytettiin suljettuja, eli strukturoituja vastausvaihtoehtoja (kyllä, ei, en osaa sanoa, en halua vastata), mikä on tarkoituksenmukaista, kun vastausvaihtoehdot ovat selkeästi rajattavissa etukäteen

(Heikkilä, 2014, s. 49). Kysymyksiä ei esitetty Likert-asteikolla, sillä tavoitteena oli selvittää ilmiön esiintymistä eikä sen voimakkuutta. Tämä lähestymistapa soveltuu tosiasialuonteisiin kysymyksiin, joissa vastaajaa pyydetään raportoimaan havaintojaan tai kokemuksiaan (Heikkilä, 2014, s. 53).

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset ohjasivat myös sitä, millaisia taustamuuttujia kyselyyn sisällytettiin. Taustamuuttujien avulla voidaan tarkastella, miten vastaajien ominaisuudet selittävät heidän antamiaan vastauksia (Heikkilä, 2004; Vilka, 2025, luku 4). Taustamuuttujina oli vastaajien työrooli, työsuhteen kesto, sukupuoli sekä ikäryhmä.

Kyselylomake sisälsi lisäksi yhden avoimen kysymyksen, jossa vastaajilla oli mahdollisuus täydentää vastauksiaan omin sanoin. Avoimen kysymyksen tavoitteena oli saada vastaajilta spontaaneja näkemyksiä ja kokemuksia, joita ei ollut mahdollista tavoittaa valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla (Vilka, 2025, luku 4). Nämä vastaukset toimivat kvantitatiivista aineistoa täydentävänä elementtinä ja tarjosivat syventävää ymmärrystä henkilöstön kokemuksista ja asenteista kyselyn teemoihin liittyen.

Teoreettisten käsitteiden muuntaminen mitattavaan muotoon, eli operationalisointi, edellyttää kohderyhmän tuntemista. Näin käsitteet voidaan esittää vastaajille ymmärrettävässä muodossa (Vilka, 2025, luku 4). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen suunnittelussa kiinnitettiin erityistä huomiota kysymysten ymmärrettävyyteen sekä neutraaliin muotoiluun. Tavoitteena oli varmistaa, että vastaajat tulkitsevat väittämät mahdollisimman yhtenäisesti, johdattelematta heitä tiettyyn suuntaan. Näin pyrittiin varmistamaan, että kysely mittaa juuri sitä ilmiötä, joita teoreettisilla käsitteillä on tarkoitus mitata. Huolellisesti laadittu kyselylomake tukee aineiston luotettavuutta ja vähentää mittausvirheiden riskiä (Vilka, 2025, luku 4).

5.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin tilastollisin menetelmin käyttäen IBM SPSS Statistics -ohjelmaa. Ennen varsinaista analyysiä, aineisto tarkistettiin puuttuvien vastausten ja mahdollisten virheiden osalta.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tarkasteltiin kuvailevin tilastollisin menetelmin. Muuttujista muodostettiin frekvenssi- ja prosenttijakaumia, joiden avulla kuvattiin vastausten jakautumista eri väittämien osalta. Likert-asteikollisten väittämien kohdalla laskettiin keskiarvoja ja keskihajontoja, joiden avulla pyrittiin hahmottamaan vastaajien keskimääräisiä näkemyksiä sekä vastausten hajontaa (Vilkka, 2025, luku 3). Keskiarvojen avulla voidaan tarkastella vastausten yleistä suuntaa, kun taas keskihajonta kuvaa sitä, kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä (Heikkilä, 2014, s. 86). Likert-asteikollisista väittämistä muodostettujen summamuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta arvioitiin Cronbachin alfan avulla, jota käytetään yleisesti reliabiliteetin arvioimiseen (Heikkilä, 2014, s. 178). Muodostettujen summamuuttujien reliabiliteetti oli välillä 0,854—0,943, mikä osoittaa väittämien mittaavan samaa ilmiötä johdonmukaisesti.

Taustamuuttujien yhteyttä tutkimusmuuttujiin tarkasteltiin ryhmävertailujen avulla. Tarkastelussa selvitettiin, eroavatko muodostettujen summamuuttujien keskiarvot vastaajien taustamuuttujien mukaan. Useamman kuin kahden ryhmän vertailussa hyödynnettiin yksisuuntaista varianssianalyysiä (ANOVA), jonka avulla tarkasteltiin ikäryhmien, työroolien ja työsuhteen keston yhteyttä tutkimusmuuttujiin. Sukupuolen osalta naisten ja miesten välisiä eroja päädyttiin tarkastelemaan riippumattomien otosten t-testillä, sillä ”muu/en halua määritellä” -vastausvaihtoehdon otoskoko oli niin pieni, ettei sitä voitu sisällyttää analyysiin luotettavien tilastollisten johtopäätösten tekemiseen. (Heikkilä, 2014, s. 210—211)

Kyselylomakkeeseen sisältyneet avoimet vastaukset luokiteltiin sisällöllisesti, jotta aineistoa voitiin tarkastella systemaattisesti (Vilkka, 2025, luku 4). Tulosten tulkintaa

tuettiin myös vertaamalla havaintoja organisaatiossa aiemmin toteutetun henkilöstökysely *Pulsen* tuloksiin (Volvo Finland intra, 2025b [rajattu pääsy]). Vertailun avulla arvioitiin, ovatko tässä tutkimuksessa käytetyt mittarit linjassa organisaation aiemman mittauksen esiin nousseiden havaintojen kanssa.

5.5 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Validiteetti viittaa siihen, mittaako tutkimuksen kyselylomake sitä, mitä sen on tarkoituskin. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa mittaustuloksen tarkkuutta ja toistettavuutta, eli sitä, että kysely tuottaisi samankaltaisissa olosuhteissa vastaavia tuloksia. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu näiden yhteisvaikutuksesta, sillä mitä paremmin mittari kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja mitä vähemmän mittaukseen liittyy satunnaisvirhettä, sitä luotettavampana tutkimusta voidaan pitää. (Vilka, 2025, luku 7)

Tutkielman toteutus toimeksiantona Volvo Finland AB:lle, jossa työskentelen tutkielman tekohetkellä, asettaa vaatimuksia tutkijan asemalle. Tässä kontekstissa objektiivisuus merkitsee prosessin läpinäkyvyyttä ja tutkijan oman aseman tunnistamista. Prosessiin liittyy väistämättä ennakko-oletuksia ja intuitiivisia käytäntöjä, joita ohjaa tutkijan omat kokemukset (Eskola & Suoranta, 1998). Näiden vaikutusta ei voida poistaa kokonaan ja objektiivisuus ei tällöin tarkoita tutkijan täydellistä ulkopuolisuutta, vaan sosiaalisesti rakentuvaa kategoriaa, jossa totuutta tavoitellaan aina tietystä näkökulmasta käsin (Letherby, Scott & Williams, 2012. s. 59–78).

Verkkokyselyihin liittyy aina mahdollinen valikoitumisharha (self-selection bias), sillä vastaaminen perustuu vapaaehtoisuuteen, eikä tutkija voi kontrolloida ketkä osallistuvat tutkimukseen (Bethlehem, 2010). Vastaajajoukko ei välttämättä edusta koko kohdejoukkoa, mikä voi johtaa tulosten vinoutumiseen. On mahdollista, että kyselyyn vastaavat keskimääräistä useammin henkilöt, jotka kokevat tutkimuksen teemat itselleen merkitykselliseksi ja tämä on hyvä huomioida tulosten tulkinnassa.

Edellä kuvattua valikoitumisharhan mahdollisuutta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa katoanalyysin avulla vertaamalla vastaajien taustamuuttujien jakaumia perusjoukon vastaaviin jakaumiin (Heikkilä, 2014, s. 179). Sukupuolen osalta vastaajajoukko poikkeaa selvästi perusjoukosta, sillä vastaajista 69,1 % on miehiä ja 29,1 % naisia, kun taas perusjoukossa miehiä on 90,5 % ja naisia 9,5 %. Ikäjakauma puolestaan vastaa melko hyvin perusjoukkoa, vaikka aineisto painottuu jonkin verran keski-ikäisiin vastaajiin. Nuorimpien ja vanhimpien ikäryhmien osuus on hieman pienempi. Aineisto edustaa perusjoukkoa kohtuullisesti ikärakenteen osalta, mutta sukupuolijakauman vinouma voi heikentää tulosten yleistettävyyttä. Tämä on merkityksellistä, koska yhdenvertaisuuteen ja työyhteisön kokemuksiin liittyvät näkemykset voivat vaihdella ryhmien välillä. Lisäksi tutkimusmuuttujien osalta vastauskadon vaikutusta ei voida suoraan arvioida (Heikkilä, 2014, s. 179).

Tutkimuksen eettisyyden kannalta vastaajien anonymiteetti pyrittiin turvaamaan. Tästä syystä kyselyssä ei kerätty toimipistetietoa, sillä joissakin yksiköissä henkilöstömäärä on pieni ja taustamuuttujien yhdistäminen olisi voinut lisätä yksittäisten vastaajien tunnistettavuutta.

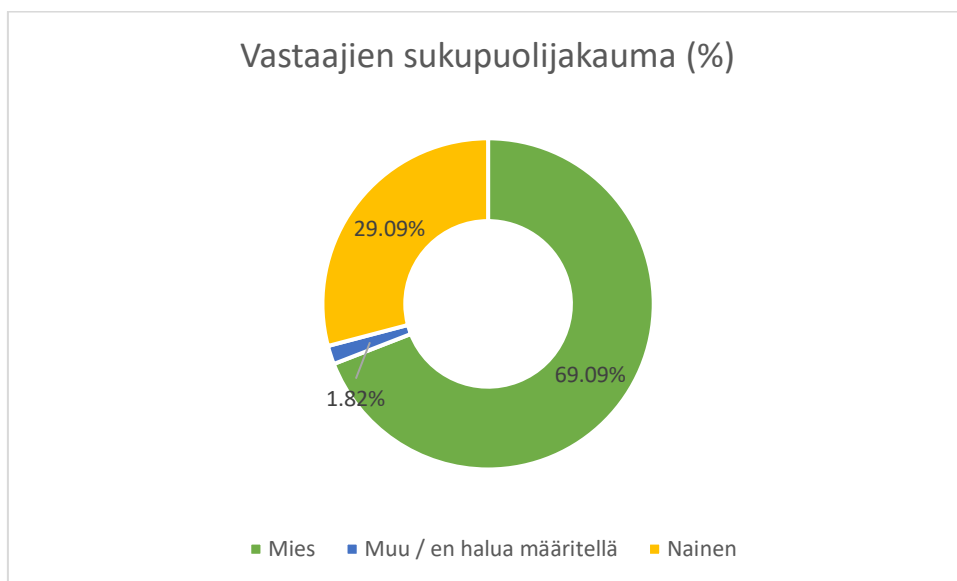
Tutkielman tekemisen tukena on käytetty OpenAI ChatGPT-4-tekoälysovellusta. Käytössä on noudatettu Vaasan yliopiston antamaa tekoälyohjeistusta. Tekoälyä on hyödynnetty muun muassa tiedonhaun apuvälineenä ja tekstin kielellisen viimeistelyn tukena. Tutkielman lopullinen sisältö, analyysi ja tulkinnat ovat tutkijan tuottamia. Tutkielman tekijä on kuitenkin yksin vastuussa tekstin sisällöstä ja laadusta.

6 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Luvussa tarkastellaan ensin vastaajien taustatietoja, minkä jälkeen esitellään keskeiset tulokset teemoittain. Lisäksi analysoidaan taustamuuttujien yhteyksiä tutkimusmuuttujiin sekä tarkastellaan avoimia vastauksia.

6.1 Vastaajien taustatiedot

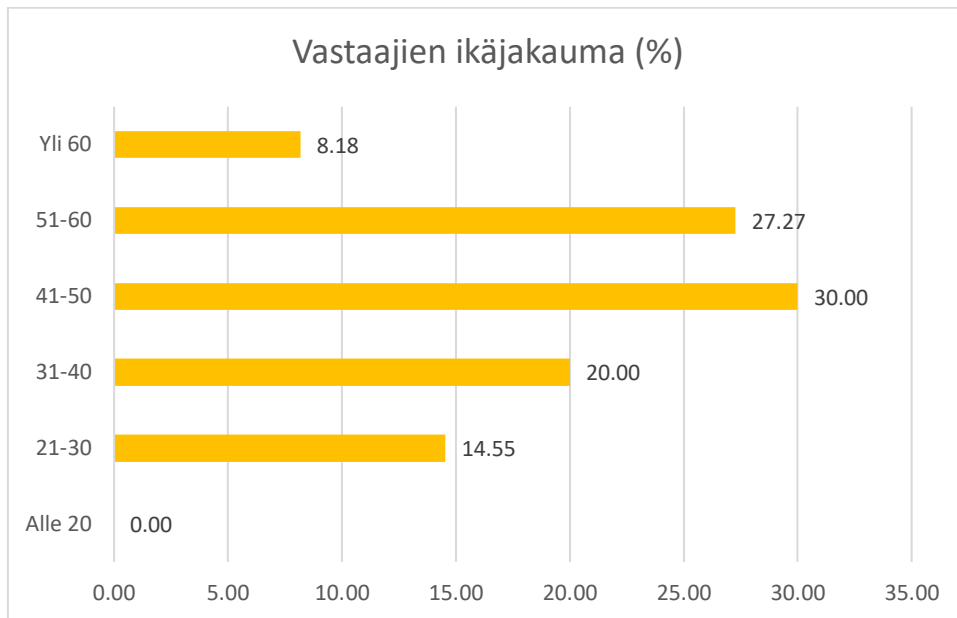
Kyselyyn vastasi yhteensä 110 henkilöä ja taustatietoja tarkasteltiin aineiston kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Kuvio 5 havainnollistaa vastaajien sukupuolijakaumaa. Vastanneista 69,1 % oli miehiä, 29,1 % naisia ja 1,8 % ei halunnut kertoa tai määrittellä sukupuoltaan.



Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma (%).

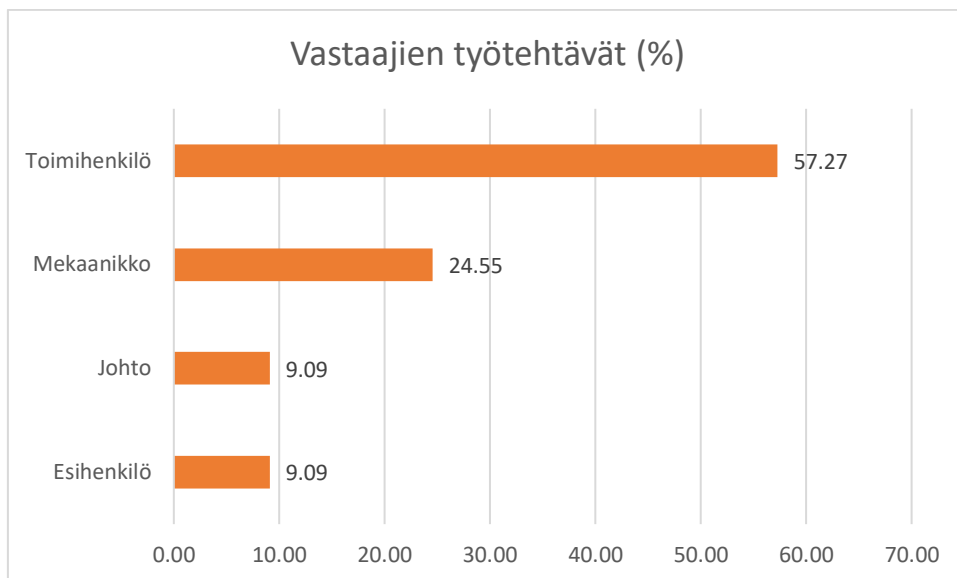
Ikäjakaman osalta vastaajat painottuivat keski-ikäisiin ryhmiin. Kuten kuviosta 6 ilmenee, suurimmat ikäryhmät olivat 41–50-vuotiaat (30 %) sekä 51–60-vuotiaat (27,3 %). Lisäksi 31–40-vuotiaita oli 20 % ja 21–30-vuotiaita 14,5 %. Ääripäiden

osuudet jäivät pieniksi, sillä yli 60-vuotiaita oli 8,2 % ja alle 20-vuotiaita vastaajia ei ollut lainkaan.



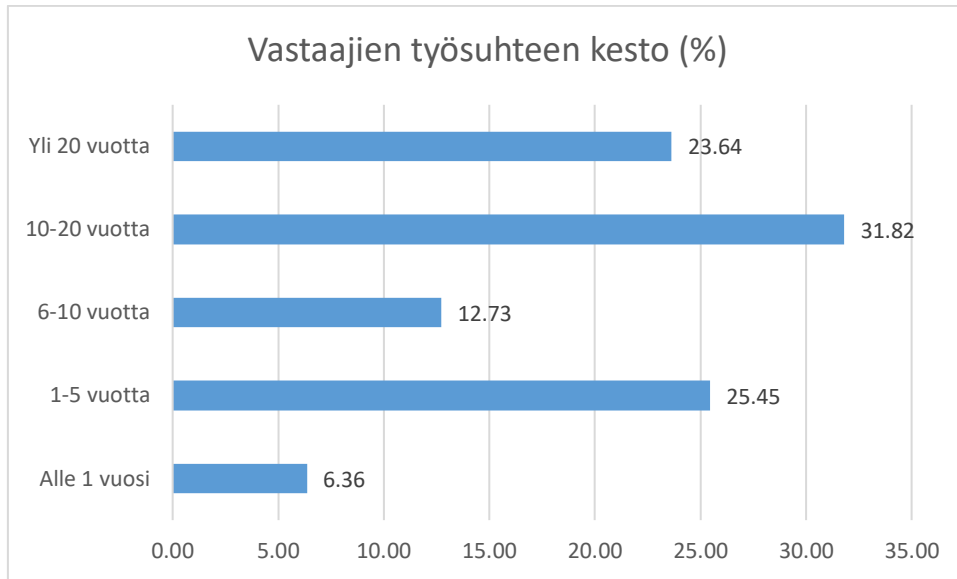
Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma (%).

Vastaajien työtehtävien tarkastelussa kuvio 7 havainnollistaa, että yli puolet vastaajista oli toimihenkilöitä (57,3 %). Mekaanikkojen osuus vastaajista oli 24,5 %, kun taas esihenkilö- ja johtotehtävissä työskenteleviä oli kumpiakin 9,1 % (kuvio 7).



Kuvio 7. Vastaajien työtehtävien jakauma (%).

Työsuhteen keston osalta vastaajat painottuivat pidemmän työuran tehneisiin työntekijöihin, kuten kuviosta 8 voi havaita. Eniten vastaajia löytyi 10–20 vuotta työskennelleistä (31,8 %). Myös yli 20 vuotta työskennelleitä (23,6 %) ja 1–5 vuotta työskennelleitä (25,5 %) oli runsas osuus vastaajista. Kuviosta 8 ilmenee, että 6–10 vuotta työskennelleiden osuus (12,7 %) ja varsinkin alle vuoden työskennelleitä (6,4 %) on muita vastaajia vähemmän.



Kuvio 8. Vastaajien työsuhteen kesto (%).

6.2 Keskeiset tulokset

Henkilöstön kokemuksia yhdenvertaisuudesta, inklusiivisuudesta ja monimuotoisuudesta työyhteisössä tarkasteltiin muodostettujen teemakokonaisuuksien avulla. Tulokset osoittavat, että kokemukset ovat pääosin myönteisiä, mutta teemojen välillä esiintyy eroja sekä keskiarvoissa että vastausten hajonnassa, kuten taulukossa 1 näkyy. Väittämät arvioitiin viisiportaisella Likert-asteikolla (ks. luku 5).

Taulukko 1. Teemakohtaiset keskiarvot ja keskihajonnat (n=110).

Teema	Keskiarvo	Keskihajonta
Työyhteisöön kuuluminen ja omana itsenään hyväksytyksi tuleminen	4,39	0,77
Arvostuksen tunne ja vaikutusmahdollisuudet	4,07	0,99
Työyhteisön ilmapiiri, luottamus ja tuki	4,19	0,83
Tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus	3,85	1,07
Moninaisuus ja erilaisuuden arvostaminen	3,76	1,09
Lähiesihenkilön toiminta	3,97	1,13
Yhdenvertaisuuskäytännöt ja toimintaohjeet	3,87	1,01

Työyhteisöön kuulumisen ja omana itsenään hyväksytyksi tuleminen kokemukset arvioidaan aineistossa korkeimmiksi. Yksittäisistä väittämistä ”*Minut hyväksytään työyhteisössä sellaisena kuin olen*” (ka=4,45) ja ”*Voin olla työpaikalla oma itseni*” (ka=4,48) keskiarvot ovat aineiston korkeimmat. Myös kokemus työyhteisöön kuulumisesta (ka=4,37) ja mahdollisuudesta osallistua työyhteisön toimintaan tasavertaisesti (ka=4,25) arvioidaan positiivisesti. Hajonnat tässä teemassa pysyivät pieninä (0,77), mikä kertoo kokemusten olevan melko yhtenäisiä vastaajien keskuudessa.

Arvostukseen ja vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvät kokemukset saivat hieman edellistä matalampia arvoja ja vastauksissa esiintyi enemmän vaihtelua. Työpanoksen arvostus (ka=4,15) koettiin melko hyvänä, mutta mielipiteiden kuulluksi tuleminen (ka=4,05; kh=1,14) ja erityisesti niiden huomioimisen (ka=3,91; kh=1,10) osalta vastaajien kokemuksissa on enemmän hajontaa. Kokemus mahdollisuudesta edistää tasapuolista kohtelua omalla toiminnallaan (ka=4,18) oli tämän teeman positiivisin arvo.

Työyhteisön ilmapiiriä, luottamusta ja tukea koskevat väittämät arvioitiin pääosin myönteisinä ja suhteellisen pienellä hajonnalla. Vastaajat kokevat voivansa luottaa sekä

kollegoihinsa (ka=4,21) että esihenkilöön (ka=4,25). Avun saaminen työyhteisössä (ka=4,33) ja kokemus siitä, että virheiden tekeminen töissä on sallittua ilman pelkoa kohtuuttomista seurauksista (ka=4,23) arvioitiin melko hyvinä. Sen sijaan yleistä ilmapiiriä vastaajat pitivät hieman matalampana (ka=3,91) ja siinä vastausten hajonta oli havaittavaa (kh=1,19).

Tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden ja mahdollisuuksien arviot sijoittuvat pääosin arviointiasteikon keskivaiheille. Kokemus tasapuolisesta kohtelusta (ka=4,07) arvioidaan melko positiiviseksi. Sen sijaan päätöksenteon oikeudenmukaisuus (ka=3,80; kh=1,18), omat vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä (ka=3,80; kh=1,25) sekä yhtäläiset uralla etenemisen mahdollisuudet (ka=3,75; kh=1,27) arvioitiin heikommiksi. Keskihajontojen perusteella vastauksissa oli näiden väittämien osalta vaihtelua. Teeman keskiarvo jää selvästi alhaisemmaksi kuin esimerkiksi kokemus yhteenkuuluvuudesta.

Moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamista koskevat arviot ovat aineiston matalimpia. Erilaisten näkökulmien salliminen (ka=3,93) oli tämän teeman myönteisimpiä tuloksia, kun taas erilaisuus voimavarana työyhteisössä (ka=3,61) jäi alhaiseksi. Myös kokemukset siitä, että erilaiset taustat huomioidaan ja niitä arvostetaan, sijoittuivat keskiarvoiltaan noin tasolle 3,75.

Lähiesihenkilöiden toimintaa koskevissa vastauksissa esiintyi aineiston suurinta vaihtelua keskihajonnaltaan. Esihenkilön toiminnan tasapuolisuutta (ka=4,13) arvioitiin tämän teeman parhaaksi, kun taas epäasialliseen kohteluun puuttuminen (ka=3,89) matalimmaksi. Myös esihenkilön rooli hyvän ilmapiirin edistäjänä (ka=3,94) ja esimerkkinä toimimisessa yhdenvertaisen kohtelun edistämiseksi (ka=3,92) jäivät alle neljän.

Yhdenvertaisuuteen liittyvien käytäntöjen ja toimintaohjeiden arvioinnissa havaittiin teeman sisäistä vaihtelua. Vastaukset työpaikalla on selkeät ja toimivat käytännöt yhdenvertaisuuden edistämiseksi (ka=3,76) sekä epäasialliseen kohteluun reagoidaan

asianmukaisesti ($ka = 3,78$) jäivät alle neljän. Vastaajat kokivat tietävänsä, kehen ottaa yhteyttä syrjintätilanteissa ($ka = 4,31$), mutta tieto siitä, mistä löytää yhdenvertaisuuteen liittyvää tietoa, sai keskiarvon 3,62.

Tuloksissa korostui erityisesti yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen myönteiset kokemukset, kun taas monimuotoisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja organisatorisiin käytäntöihin liittyvissä arvioissa esiintyi enemmän hajontaa.

6.3 Ryhmävertailut

Ryhmävertailujen avulla tarkasteltiin, vaihtelevatko henkilöstön kokemukset yhdenvertaisuudesta, inklusiivisuudesta ja monimuotoisuudesta vastaajien taustamuuttujien mukaan. Nämä toteutettiin yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) avulla, koska tarkasteltavissa taustamuuttujissa oli useampi kuin kaksi ryhmää (Heikkilä, 2014, s. 210–211). Sukupuolen osalta tarkastelu rajattiin naisten ja miesten väliseen vertailuun. Tilastollinen merkitsevyys arvioitiin p-arvon perusteella ($p < 0,05$).

Työtehtävän mukaan tarkasteltuna havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja kaikissa tarkastelluissa teemoissa ($p < 0,05$). Taulukko 2 kuvaa varianssianalyysin tulokset teemoittain esittämällä F-arvot sekä tilastollisen merkitsevyyden osoittavat p-arvot.

Taulukko 2. Työtehtävien väliset erot teemoittain (ANOVA).

Teema	F	p
Työyhteisöön kuuluminen ja omana itsenään hyväksytyksi tuleminen	5,03	0,003
Arvostuksen tunne ja vaikutusmahdollisuudet	7,84	<0,001
Työyhteisön ilmapiiri, luottamus ja tuki	3,16	0,028
Tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus	6,78	<0,001
Moninaisuus ja erilaisuuden arvostaminen	5,23	0,002
Lähiesihenkilön toiminta	5,05	0,003

Yhdenvertaisuuskäytännöt ja toimintaohjeet	5,06	0,003

Erot näkyivät erityisesti mekaanikkojen ja muiden ryhmien välillä. Post hoc -testien (Tukey HSD) perusteella mekaanikkojen arviot erosivat tilastollisesti merkittävästi useista muista ryhmistä, mikä vahvistaa havaintoa ryhmien välisistä eroista. Mekaanikot arvioivat kaikkia teemoja muita ryhmiä matalammiksi, kun taas johto antoi pääosin korkeimpia arvoja. Sen sijaan iän ja työsuhteen keston perusteella merkitseviä eroja ei havaittu, mikä viittaa siihen, etteivät kokemukset eriydy ensisijaisesti näiden tekijöiden mukaan.

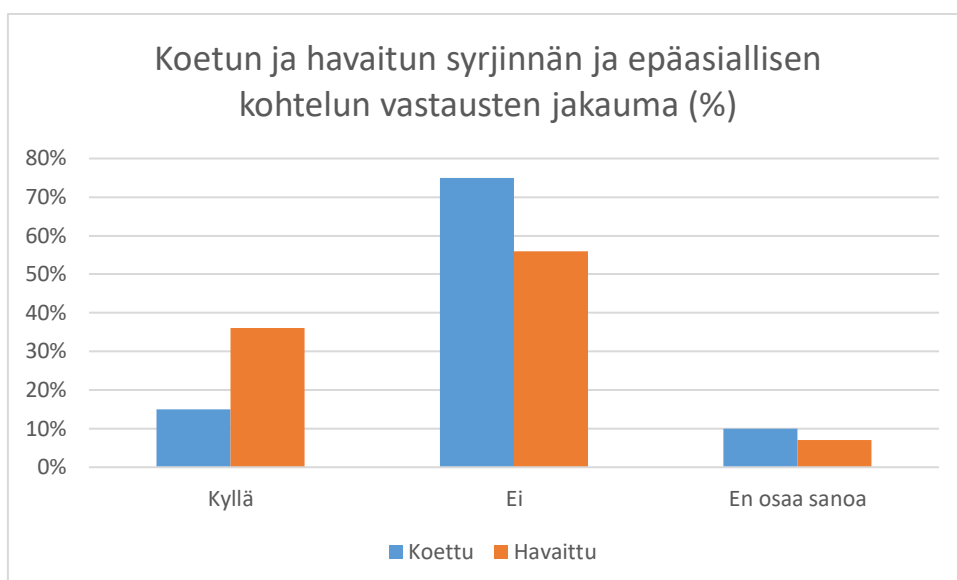
Sukupuolten välisiä eroja tarkasteltiin riippumattomien otosten t-testillä (Heikkilä, 2014, s. 210). Tilastollisesti merkitseviä eroja ei havaittu yhdessäkään tarkastellussa teemassa ($p > 0,05$). Keskiarvojen perusteella naiset arvioivat ilmapiiriä ja esihenkilötoimintaa hieman myönteisemmin, kun taas miehet arvioivat yhdenvertaisuuteen liittyviä käytäntöjä ja toimintaohjeita vähän naisia korkeammalle. Erot olivat kuitenkin pieniä eikä niitä voida pitää tilastollisesti merkitsevinä. Tulosten perusteella sukupuoli ei näyttäydy keskeisenä henkilöstön kokemuksia erottelevana tekijänä tässä aineistossa. Tulokinnassa on kuitenkin huomioitava aineiston sukupuolivinouma.

6.4 Syrjinnän ja epäasiallisen kohtelun kokemukset ja havainnot

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien kokemuksia ja havaintoja syrjinnästä ja epäasiallisesta kohtelusta viimeisen 12 kuukauden ajalta. Vastaukset annettiin kategorisina vaihtoehtoina (kyllä/ei/en osaa sanoa/en halua vastata).

Vastaajista 15,0 % (n=16) ilmoitti kokeneensa syrjintää tai epäasiallista kohtelua työpaikalla ja 74,8 % (n=80) ei ollut kokenut. Tämän lisäksi 10,3 % (n=11) vastaajista ei osannut sanoa, oliko heillä kokemuksia syrjinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta viimeisen vuoden sisällä.

Syrjinnän tai epäasiallisen kohtelun havaitseminen oli selvästi yleisempää kuin sen kokeminen. Vastaajista 36,1 % (n=39) ilmoitti havainneensa syrjintää tai epäasiallista käytöstä työpaikalla, kun taas 56,5 % (n=61) ei ollut havainnut. Lisäksi 7,4 % (n=8) vastaajista ei osannut sanoa, oliko havainnut syrjintää tai epäasiallista kohtelua. Pieni osa vastaajista valitsi vaihtoehdon ”en halua vastata” (koettu syrjintä 2,7 % ja havaittu syrjintä 1,8 %). Kuvio 9 havainnollistaa koetun ja havaitun syrjinnän ja epäasiallisen kohtelun jakaumia ja osoittaa, että havaitseminen on selkeästi yleisempää kuin kokeminen.



Kuvio 9. Koetun ja havaitun syrjinnän tai epäasiallisen kohtelun vastausten jakauma (%).

Tulokset osoittavat, että vaikka enemmistö vastaajista ei ole itse kokenut epäasiallista kohtelua, sitä havaitaan työyhteisössä suhteellisen yleisesti. Havaintojen ja omien kokemusten välinen ero on linjassa teemakohtaisten tulosten kanssa, joissa ilmapiiri arvioitiin pääosin myönteiseksi, mutta kokemuksissa esiintyi vaihtelua (ks. luku 6.2). ”En osaa sanoa”-vastausten osuus molemmissa kysymyksissä on huomion arvoisen.

6.5 Avoimet vastaukset

Kyselyyn saatiin 13 avointa vastausta, minkä vuoksi niitä tarkastellaan ensisijaisesti vain kvantitatiivisia tuloksia täydentävänä aineistona. Vastaukset analysoitiin ryhmittelemällä ne keskeisiin teemallisiin sisältöluokkiin, joiden avulla voitiin tunnistaa määrällisiä tuloksia tukevia ja tarkentavia näkökulmia. Keskeisimmiksi teemoiksi nousivat työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutus (n=6), johtaminen ja esihenkilötyö (n=4) sekä yhdenvertaisuuteen ja uramahdollisuuksiin liittyvät kysymykset (n=3). Vastauksissa ilmeni skeptisyyttä yhdenvertaisuustyötä kohtaan sekä yleisluonteisia kehittämistarpeita ja viestintään liittyviä huomioita.

Useassa vastauksessa korostui kokemus työyhteisön ilmapiirin haasteista, mikä heijastaa myös kvantitatiivisessa aineistossa havaittua kokemusten vaihtelua. Vastauksissa kuvattiin erityisesti tilanteita, joissa epäasiallista käytöstä ei käsitellä riittävän johdonmukaisesti, kun taas toisissa tuotiin esiin toiveita avoimemmasta vuorovaikutuksesta. Eräs vastaaja totesi:

”Epäasiallinen käytös/kohtelu kuitataan liian usein ’huumorilla’ ja jätetään siihen.”

Johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvissä vastauksissa nousi esiin tarve kuuntelevammalle ja jämäkämmälle johtamiselle. Tämä on linjassa esihenkilötoimintaa koskevien väittämien keskimääräisten arvioiden ja niiden hajonnan kanssa. Vastauksissa tuli ilmi toiveita esihenkilöiden toiminnalle liittyen työntekijöiden näkemysten huomiointiin sekä epäkohtiin puuttumiseen. Esimerkiksi eräs vastaaja kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Työnjohto voisi kuunnella alaisiaan oikeasti kiinnostuneena, eikä tehdä päätöksiä itseolettamuksen pohjalta...”

Yhdenvertaisuuteen liittyvissä vastauksissa tuotiin esiin kokemuksia eriarvoisesta kohtelusta käytännöissä ja etenemismahdollisuuksissa. Osa vastaajista koki, että saman

työn tekemisestä huolimatta työntekijöiden kohtelu ei ole aina yhdenmukaista, mikä tukee myös kvantitatiivisissa tuloksissa esiintyviä matalampia arvioita yhdenvertaisuuteen liittyvissä teemoissa. Avoimissa vastauksissa ilmeni myös kriittisiä asenteita yhdenvertaisuuteen liittyvään keskusteluun, ja osa vastaajista suhtautui aiheeseen skeptisesti. Eräs vastaaja koki DEI-toiminnan näin:

”Lopetetaan hössötys kaikenlaisesta edellä olevasta tasavertaisuudesta ja yhdenmukaisesta. Se ehkä on päivän muotia, mutta ei niin kivaa katsella sitä joka tuutista...”

Avoimet vastaukset täydentävät kvantitatiivisia tuloksia tuomalla esiin myös kriittisiä ja moniulotteisia kokemuksia ja asenteita, jotka eivät välttämättä näy pelkkien väittämien kautta.

6.6 Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Tulokset muodostavat kokonais kuvan työyhteisöstä, jossa arjen vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuuden kokemus arvioitiin pääosin myönteisesti. Aineistossa korostuvat positiivisesti työntekijöiden kokemukset työyhteisöön kuulumisesta ja omana itsenään hyväksytyksi tulemisesta. Samalla tuloksissa ilmeni vaihtelua yhdenvertaisuuteen liittyvien kokemusten välillä. Vastausten hajontaa esiintyi erityisesti vaikutusmahdollisuuksiin, päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen sekä yhdenvertaisuuskäytäntöjen toimivuuteen liittyvissä arvioissa.

Ryhmävertailu osoitti, että kokemukset eivät jakaudu tasaisesti organisaatiossa. Erot liittyvät ensisijaisesti työnkuvaan ja asemaan, kun taas muut taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli ja työsuhteen kesto, eivät näyttäytyä keskeisinä erottavina tekijöinä. Lisäksi aineistossa ilmeni eroavaisuuksia koetun ja havaitun syrjinnän ja epäasiallisen kohtelun välillä, sisältäen vastaukset ”en osaa sanoa” ja ”en halua vastata”. Avoimissa vastauksissa korostuivat kokemukset esihenkilötoiminnasta, ilmapiiristä ja epäasialliseen kohteluun

puuttumisesta. Samalla aineistossa esiintyi kriittisiä asenteita yhdenvertaisuuskäytäntöjä ja niiden toteutumista kohtaan työympäristössä.

Tulokset ovat verrannollisia organisaation vuoden 2025 henkilöstökysely *Pulsen* (Volvo Finland intra, 2025b [rajattu pääsy]). Tulosten tarkempi analyysi sekä vertailu henkilöstökyselyn *Pulseen* nähden esitetään luvussa 7.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja tarkastellaan tuloksia suhteessa tutkimuskysymyksiin, teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.1 DEI-toimintamallit organisaatiossa

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, *millaiset toimintamallit tukevat monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutumista organisaatiossa*. Toimintamalli määriteltiin Kuisminin (2024, s. 73–79) mukaan organisaation rakenteiksi ja käytännöiksi, joita joko toteutetaan tai suunnitellaan toteutettavaksi. Teorian puitteissa voidaan todeta, että tehokkaat DEI-toimintamallit rakentuvat kolmesta toisiaan täydentävästä ulottuvuudesta.

Ensimmäinen ulottuvuus on rakenteellinen ja se kattaa organisaation periaatteet, ohjeet ja suunnitelmat yhdenvertaisuuden edistämiseksi sekä epäasialliseen kohteluun puuttumiseksi. Näitä ohjaavat sekä lainsäädännölliset veloitteet (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014; Tasa-arvolaki 609/1986) että organisaation omat käytännöt. Toinen liittyy johtamiseen, sillä lähijohtajat ja esihenkilöt vaikuttavat keskeisesti käytäntöjen toteutumiseen organisaation arjessa (Colliander ja muut, 2009, viitattu teoksessa Ollila & Kujala, 2020). Kolmas ulottuvuus pitää sisällään kulttuurisen näkökulman. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus vaativat toteutuakseen työyhteisöltä vuorovaikutusta, psykologista turvallisuutta ja valmiutta tarkastella vakiintuneita normeja kriittisesti (Mumby & Kuhn, 2018, s. 227–230; Edmondson, 1999)

Tässä tutkimuksessa rakenteellisella tasolla vastaajat kokivat melko hyvin tietävänsä, kehen olla yhteydessä epäasiallisen kohtelun tilanteissa, mikä viittaa siihen, että keskeiset toimintamallit ovat ainakin osittain tunnistettavissa. Johtajuuden näkökulmasta luottamus esihenkilöihin arvioitiin kohtuullisen myönteisesti, vaikka

vastauksissa nousi esiin myös havaintoja siitä, ettei työntekijöiden näkemyksiä huomioida riittävästi. Kulttuurisen ulottuvuuden osalta kokemus erilaisuudesta työyhteisön voimavarana arvioitiin verrattain heikoksi. Havaintoa tukevat myös *Pulse*-henkilöstökyselyn tulokset, joissa osallisuuteen liittyvien väittämien, kuten mielipiteiden merkitys ja mukaan ottaminen, arvioitiin heikommiksi kuin esimerkiksi tiimin toimivuus ja luottamus esihenkilöön.

Volvo Finland AB:n vuosittaisessa henkilöstökyselyssä mitataan työntekijöiden kokemuksia, mutta tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että DEI-teemoihin liittyvät kokemukset eivät tule täysin näkyviksi nykyisessä mittauksessa. Toimintamallien tunnistettavuus, avoin vuorovaikutus, esihenkilöiden toiminta ja oikeudenmukaiseen kohteluun liittyvät käytännöt korostuvat yhdenvertaisuuden toteutumisessa. Tutkimuksen teoriaan nojaten tällaisia voivat olla esimerkiksi selkeät ohjeet epäasialliseen kohteluun puuttumiseksi, yhdenvertaisuutta tukevat rekrytointi- ja johtamiskäytännöt, avoin viestintä sekä osallisuutta ja moniäänisyyttä mahdollistava vuorovaikutus (Karlstedt & Mennala, 2024, s. 15—17, 24—28, 94—96; World Economic Forum, 2025; Nummi, 2024).

7.2 Henkilöstön kokemukset ja asenteet Volvo Finland AB:ssä

Toinen tutkimuskysymys tarkasteli, *millaisia kokemuksia ja asenteita Volvo Finland AB:n henkilöstöllä on monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta*. Teoreettisessa viitekehyksessä kokemukset ja asenteet nähdään keskeisinä tekijöinä, joiden kautta DEI-käytäntöjen toteutuminen konkretisoituu organisaation arjessa (Mor Barak ja muut, 2022). Kokemukset rakentuvat yksilöllisten havaintojen lisäksi vuorovaikutuksessa (Toikkanen & Virtanen, 2018), kun taas asenteet ohjaavat sitä, miten yksilöt suhtautuvat esimerkiksi monimuotoisuuteen ja erilaisuuteen työyhteisössä (Allport, 1935).

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että organisaatiossa suhtaudutaan yhdenvertaisuuteen pääosin myönteisesti. Tämä on linjassa kirjallisuuden kanssa, jonka mukaan myönteiset asenteet voivat tukea monimuotoisen työyhteisön toimivuutta ja oppimista (Karlstedt & Mennala, 2024, s. 76–78). Havainto vastaa myös organisaation vuoden 2025 *Pulse*-henkilöstökyselyn tuloksia, erityisesti työyhteisön luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden osalta (Volvo Finland intra, 2025b [rajattu pääsy]). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kuitenkin laajemmin monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden kokemuksia, jolloin esiin nousee myös eriytyviä näkemyksiä. Tutkimus täydentää siten aiempaa organisaation henkilöstömittausta tarjoamalla tarkempaa tietoa DEI-teemojen toteutumisesta henkilöstön kokemuksissa.

Tuloksissa yhteenkuuluvuuden kokemukset näyttäytyvät verrattain vahvempina, kun taas ainutlaatuisuuden arvostamiseen liittyvät heikompina. Tämä voi selittää sitä, miksi inklusiivisuus ei näyttäytytä täysin yhtenäisenä henkilöstön kokemuksissa. Tuloksia voidaan tulkita suhteessa Shoren ja muiden (2011) inklusion nelikenttään, jossa korkea yhteenkuuluvuuden kokemus ilman vahvaa erilaisuuden arvostamista voi viitata mukautumisen kokemuksiin. Toisaalta Volvo Finland AB:n henkilöstörakenne, joka on sukupuolijakaumaltaan vahvasti miesvaltainen ja painottuu melko yhtenäisiin ikäryhmiin (ks. luku 4.2), voi osaltaan selittää työyhteisössä koettua vahvaa yhteenkuuluvuutta, jolloin erilaisuuden näkyvyys ja arvostaminen eivät korostu (Crosby, 2015).

Kokemusten vaihtelu näkyi tulosten keskihajonnoissa liittyen erityisesti oikeudenmukaisuuteen, vaikutusmahdollisuuksiin ja esihenkilötoimintaan. Avoimet vastaukset tukevat tätä tulkintaa tuoden esiin kokemuksia työyhteisön ilmapiiristä sekä asenteita liittyen DEI-työhön. Havainto tukee Mor Barakin, Lurian ja Brimhallin (2022) näkemystä siitä, että monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden toteutuminen riippuu siitä, miten ne konkretisoituvat organisaation sisäisissä käytännöissä.

7.3 Organisaatiokulttuurin merkitys DEI:n toteutumisessa

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä perehdyttiin, *miten Volvo Finland AB:n organisaatiokulttuurin piirteet ja toimintakäytännöt tukevat tai estävät monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutumista*. Teorian valossa organisaatiokulttuuri ymmärretään paitsi näkyvinä käytäntöinä ja toimintatapoina myös syvemmälle juurtuneina normeina, arvoina ja oletuksina, jotka ohjaavat työyhteisön vuorovaikutusta (Schein & Schein, 2016, s. 44–45; Mumby & Kuhn, 2018, s. 123–127).

Volvo Finland AB:ssä DEI-teemat näkyvät konsernitason toimintaperiaatteissa, sisäisessä viestinnässä sekä henkilöstöstrategiassa (Volvo Finland intra, 2023; 2026; Volvo Group, 2024a [rajattu pääsy]). Samalla organisaation vahvasti miesvaltainen henkilöstörakenne ja toimialan erityispiirteet vaikuttavat kulttuuriseen kontekstiin, jossa DEI-toimia toteutetaan (ks. luku 4.2.1).

Kyselytutkimuksen perusteella Volvo Finland AB:n organisaatiokulttuurissa on havaittavissa useita DEI:tä tukevia piirteitä, erityisesti luottamuksen, tuen ja psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Nämä havainnot ovat pääosin linjassa vuoden 2025 *Pulse*-henkilöstökyselyn kanssa, jossa suurimmiksi vahvuuksiksi nähtiin luottamus tiimin jäseniin sekä esihenkilöön (Volvo Finland intra, 2025b, [rajattu pääsy]). Psykologinen turvallisuus on edellytys sille, että työntekijät uskaltavat tuoda esiin näkemyksiään, oppia virheistä ja osallistua työyhteisön toimintaan (Edmondson, 1999).

Oikeudenmukaisuuteen, vaikutusmahdollisuuksiin ja moninaisuuden arvostamiseen liittyvät väittämät arvioitiin kyselyssä muita teemoja matalammiksi ja niissä esiintyi selkeää vastaushajontaa. Samankaltaisia havaintoja ilmeni myös 2025 *Pulse*-kyselyssä, jossa muun muassa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja erilaisten näkökulmien arvostaminen arvioitiin edellistä vuotta heikommaksi (Volvo Finland intra, 2025b, [rajattu pääsy]). Organisaatiossa on otettu käyttöön yhdenvertaisia ja inklusiivisia toimintakäytäntöjä, mutta niiden toteutuminen määrittyy viime kädessä siitä, miten

niitä tulkitaan ja tuotetaan osaksi arjen vuorovaikutusta organisaation eri tasoilla (Meisenbach & Brandhorst, 2018).

Työtehtävien välillä havaitut erot korostuivat erityisesti siten, että mekaanikot arvioivat käytäntöjä ja työyhteisön toimintaa muita henkilöstöryhmiä kriittisemmin, kun taas johto pääosin myönteisemmin. Tästä voidaan päätellä, etteivät organisaation kulttuuriset käytännöt ilmene samanlaisina kaikille. Kulttuuriin liittyy aina valtaa ja normeja, jotka vaikuttavat siihen, kenen näkemykset tulevat näkyviksi ja millaiset toimintatavat näyttäytyvät ”normaaleina” (Mumby & Kuhn, 2018, s. 180–182). Tulkintaa tukevat myös kyselyn avoimet vastaukset, joissa mainittiin työntekijöiden näkemysten sivuuttaminen sekä epäjohtonmukainen puuttuminen epäasialliseen käytökseen. Voidaan siis todeta, että työntekijöiden asema ja työnkuva vaikuttavat siihen, millaisena organisaatiokulttuuri ja DEI ilmenevät organisaation arjessa.

7.4 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimuksen perusteella monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutuminen Volvo Finland AB:ssä näyttäytyy kokonaisuutena myönteisenä, mutta sisältää eriytyviä kokemuksia. Organisaatiossa on tunnistettavissa DEI:tä tukevia rakenteita, toimintakäytäntöjä ja kulttuurisia piirteitä, kuten luottamusta, työyhteisön tukea ja psykologista turvallisuutta vahvistavia toimintatapoja.

Yksi keskeisimmistä johtopäätöksistä on, että kokemukset yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta eivät jakaudu henkilöstöryhmien välillä tasaisesti, vaikka Volvo Finland AB:n työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri näyttäytyvätkin pääosin myönteisinä. Tämä havainto perustuu ryhmävertailun tuloksiin sekä avoimiin vastauksiin, ja sitä tukevat myös *Pulse*-henkilöstökyselystä tehdyt tulkinnat ja havainnot. Avoimissa vastauksissa osa vastaajista tarkensi tätä näkemystä tuomalla esiin esimerkiksi paikkakuntiin ja uralla etenemisen mahdollisuuksiin liittyvää koettua epätasa-arvoisuutta. Tutkimus tukee käsitystä siitä, kuinka yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden edistäminen

organisaatioissa on henkilöstöjohtamisen lisäksi laajemmin hallinnon ja kulttuurin kysymys. Se edellyttää pitkäjänteistä työtä, jotta eri henkilöstöryhmien kokemuksia voidaan parantaa ja yhdenvertaisuutta tukevia toimintatapoja vahvistaa koko organisaatiossa.

Tutkimuksen kohdistuessa Volvo Finland AB:hen havaintoja voidaan tarkastella myös laajemmassa organisatorisessa kontekstissa. Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutuminen rakentuu monilta osin samankaltaisten tekijöiden varaan sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa. Työelämän muutokset, vastuullisuusvaatimusten kasvu ja polarisoitua yhteiskunnallinen keskustelu ovat lisänneet painetta kehittää organisaatioiden toimintakulttuureja entistä osallistavammiksi ja läpinäkyvämmiksi. Tämä tekee DEI-teemoista myös hallinnon ja johtamisen näkökulmasta ajankohtaisen tutkimuskohteen.

Tutkimus tukee hallintotieteellistä näkemystä siitä, että yhdenvertaisuuden edistäminen on koko organisaation toimintaa, legitimizeettiä ja yhteiskunnallista vastuuta koskeva kysymys. Julkisissa organisaatioissa yhdenvertaisuuden merkitys korostuu vielä enemmän lainsäädännöllisten velvoitteiden sekä hyvän hallinnon periaatteiden kautta (Hallintolaki 434/2003).

7.5 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus toteutuvat organisaatiossa sekä millaiset tekijät tukevat tai estävät niiden edistämistä. Erityisesti tavoitteena oli tarkastella Volvo Finland AB:n henkilöstön kokemuksia ja asenteita näihin teemoihin liittyen sekä organisaatiokulttuurin piirteitä ja toimintatapoja näiden teemojen toteutumisessa. Vahvuutena voidaan pitää sitä, että tutkimuksessa yhdistyi määrällistä kyselyaineistoa, avoimia vastauksia sekä organisaation oman henkilöstökyselyn tuloksia. Tämä

mahdollisesti ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta sekä vahvasti tulkintojen uskottavuutta.

Luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin huomioitava tutkimuksen rajoitteet. Ensinnäkin tutkimuksen otanta jäi suhteellisen pieneksi henkilöstömäärään nähden, mikä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen (ks. luku 5.2). Tausta-aineisto tarjosi suuntaa antavaa ja vertailukelpoista tietoa henkilöstön kokemuksista, ja kyselyaineiston koko mahdollisesti ryhmävertailujen tekemisen. Suurempi vastaajamäärä olisi kuitenkin voinut tuottaa kattavamman kuvan eri ryhmien näkemyksistä. Erityisesti vähemmistöryhmien kokemukset voivat jäädä määrällisessä tutkimuksessa olemattomiksi, mikäli vastaajamäärä on rajallinen.

Teoriaosuus rakentui monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta, inklusiivisuutta ja organisaatiokulttuuria käsittelevän kirjallisuuden varaan. Teoreettinen viitekehys mahdollisti tarkastelun sekä rakenteellisesta että kulttuurisesta näkökulmasta. Huomionarvoista kuitenkin on, että DEI-teemat muodostavat laajoja, monitulkintaisia kokonaisuuksia, eikä kaikkia ilmiöön liittyviä näkökulmia ollut mahdollista käsitellä tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen toteutuksessa on huomioitava myös organisatorinen konteksti, sillä tutkimus tehtiin toimeksiantona Volvo Finland AB:lle, jossa työskentelen tutkielman tekohetkellä (ks. luku 5.5). Tämä on voinut vaikuttaa siihen, miten avoimesti vastaajat toivat näkemyksensä esiin, vaikka vastaaminen toteutettiin täysin anonymisti. Lisäksi tutkimus tarkasteli ilmiötä tietyinä ajankohtana, minkä vuoksi tulokset kuvaavat organisaation tilannetta tutkimuksen toteuttamishetkellä. Organisaatiokulttuuri ja henkilöstön kokemukset ovat jatkuvasti muuttuvia ja niihin vaikuttavat esimerkiksi kehitystoimet ja yhteiskunnallinen keskustelu.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta aihetta olisi mahdollista toteuttaa pitkittäistutkimuksen muodossa, sillä se tarjoaisi arvokasta tietoa siitä, miten mahdolliset kehittämistoimet

vaikuttavat kokemuksiin pidemmällä aikavälillä. Lisäksi jatkotutkimuksessa voisi olla hyödyllistä tarkastella esihenkilöiden kokemuksia DEI-työstä tai vertailla kokemuksia eri toimipaikkojen välillä. Aihetta olisi mahdollista syventää myös laadullisin tutkimusmenetelmin haastattelun muodossa, jolloin työntekijöiden kokemuksista ja organisaatiokulttuurin ilmenemismuodoista voitaisiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa.

Tutkimus osoittaa, että monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden tarkastelu on organisaatiossa ajankohtainen ja monitahoinen ilmiö, joka edellyttää jatkuvaa työtä, toimintamalleja ja avointa vuorovaikutusta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Volvo Finland AB:n yhdenvertaisuus- ja inklusiivisuustyön kehittämisessä sekä laajemmin keskustelussa siitä, miten DEI kytkeytyy organisaatiokulttuuriin ja henkilöstön kokemuksiin.

Lähteet

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Alicea, J. Á. (2026). Predatory DEI: How Racialized Organizations Exacerbate Workplace Racial Stratification through Exploitative Diversity Work. *Social problems* (Berkeley, Calif.), 73(1), 1-15. <https://doi.org/10.1093/socpro/spae052>

Allport, G. W. (1935). Attitudes. Teoksessa C. Murchison (Toim.), *Handbook of Social Psychology* (s. 798–844). Clark University Press, Worcester, Mass.

Bethlehem, J. (2010). Selection bias in web surveys. *International Statistical Review*, 78(2), 161–188. <https://doi.org/10.1111/j.1751-5823.2010.00112.x>

Choi, S., & Rainey, H. G. (2014). Organizational Fairness and Diversity Management in Public Organizations: Does Fairness Matter in Managing Diversity? *Review of public personnel administration*, 34(4), 307–331. <https://doi.org/10.1177/0734371X13486489>

Crosby, J. R. (2015). The Silent Majority: Understanding and Increasing Majority Group Responses to Discrimination. *Social and personality psychology compass*, 9(10), 539-550. <https://doi.org/10.1111/spc3.12196>

Daikeler, J., Silber, H. & Bošnjak, M. (2022). A Meta-Analysis of How Country-Level Factors Affect Web Survey Response Rates. *International Journal of Market Research*, 64(3), 306–333. <https://doi.org/10.1177/14707853211050916>

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), s. 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Hellström, E. & Parkkonen, P. (2022). Vastuullinen tulevaisuus – Miten vastuullisuus kohtaa kestävyuden ja vaikuttavuuden? *Sitran selvityksiä* 214. Noudettu 20.5.2025 osoitteesta https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (7., uudistettu painos.). Edita.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3. painos). McGraw-Hill.

Holtom, B., Baruch, Y., Aguinis, H., & Ballinger, G. (2022). Survey response rates: Trends and a validity assessment framework. *Human relations (New York)*, 75(8), 1560-1584. <https://doi.org/10.1177/00187267211070769>

Karlstedt, A. & Mennala, H. (2024). *DEI työelämässä: Opas inklusiivisuuteen* (1. painos). Helsingin kauppakamari.

Kuismin, J. (2024). *Pohjalaisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintamalli 2018 ja tulevan toiminnan toimintakehys* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-152-5>

Letherby, G., Scott, J., & Williams, M. (2013). *Situated objectivity in sociology. Objectivity and Subjectivity in Social Research*. (s. 59–78). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781473913929.n4>

Meisenbach, R. J., & Brandhorst, J. K. (2018). *Organizational culture. The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Wiley Online Library. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/9781119010722.iesc0122>

Mor Barak, M. E. (2022). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications, Incorporated.

Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2022). What Leaders Say versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion. *Group and Organization Management*, 47(4), 840-871. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>

Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). *Organizational communication: A critical introduction* (2. painos). SAGE Publications.

Nummi, E. (2024). Dialogisen toimintakulttuurin kehittäminen – kohti inhimillisesti kestäväää organisaatiota. *Työn tuuli* 1/2024. Noudettu 22.9.2025 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012024_hr.pdf

Ollila, S. & Kujala, A. (2020). Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherkeitä persoonat työssä. *Hallinnon Tutkimus* 2/2020. Noudettu 12.10.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98083/56031>

Peachman, R. R. (2025). World's Best Employers. *Forbes*. Noudettu 9.12.2025 osoitteesta <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/>

Pietiläinen, M., Attila, H., Keski-Petäjä, M. & Koivuranta, S. (2025). Tasa-arvobarometri 2024. *Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2025:11*. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5817-3>

Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2023). Psykologista turvallisuutta tukeva työkuultuuri : Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla. *Aikuiskasvatus*, 43(4), 257-272. <https://doi.org/10.33336/aik.130393>

Schein, . E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition. John Wiley & Sons, Incorporated.

Shahi, R., Shrestha, S. & Shahu, U. (2024). Mind the Gap: Analyzing Discrepancies between Diversity Management Best Practices and Real-World Implementation. *SP Swag: Sudur Pashchim Wisdom of Academic Gentry Journal*, 1(1), 43-56.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.11057617>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262—1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Sieweke, J., Hentschel, T., Gazdag, B. A., & Henningsen, L. (2025). The business case for demographic diversity in strategic leadership teams: A systematic and critical review of the causal evidence. *The Leadership quarterly*, 36(1), 101843.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101843>

Toikkanen, J. & Virtanen, I. (2018). *Kokemuksen tutkimus VI : kokemuksen käsite ja käyttö*. Lapland University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>

Volvo Finland intra. (2023). *Code of Conduct / Toimintaperiaatteet*. Volvo Group intranet [rajattu pääsy].

Volvo Finland intra. (2025a). *HC Report*. Volvo Finland AB intranet [rajattu pääsy].

Volvo Finland intra. (2025b). *Pulse-henkilöstökysely*. Volvo Finland AB intranet [rajattu pääsy].

Volvo Finland intra. (2025c). *Rekrytointi*. Volvo Finland AB intranet [rajattu pääsy].

Volvo Finland intra. (2026). *Strategy 2030 -ohjelma*. Volvo Finland AB intranet [rajattu pääsy].

Volvo Group. (2024a). *Employee Inclusion Networks*. Volvo Group intranet [rajattu pääsy].

Volvo Group. (2024b). *Global Diverse Abilities Network*. Volvo Group intranet [rajattu pääsy].

Volvo Group. (2024c). *Professional Women's Network (PWN)*. Volvo Group intranet [rajattu pääsy].

Volvo Group. (2024d). *V-EAGLE – Volvo Employee Alliance Group for LGBTQIA+ Employees and their Allies*. Volvo Group intranet [rajattu pääsy].

Volvo Trucks. (n.d.) *Volvo Group*. Noudettu 3.5.2026 osoitteesta <https://www.volvotrucks.fi/fi-fi/about-us/volvo-group.html>

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Noudettu 10.10.2025 osoitteesta

https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf?_gl=1*_1ia2rg4*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjw3aLHBhDTARIsAIRij59rsT1xdlihaEMoEN9E-3sqig4Rahk9OoMGxQCM9ErtD0RQqstmVDAaAiLUEALw_wcB&gbraid=0AAAAAoVy5F7UygvNyhACMnnhXImSXMcuJ

Liitteet

Liite 1. Sähköinen kyselylomake henkilöstölle

4.5.2026 klo 9.01

Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus työyhteisössä

Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus työyhteisössä

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä yhdenvertaisuuden, monimuotoisuuden ja työyhteisön toimivuuden toteutumisesta työpaikalla. Kyselyn tuloksia hyödynnetään organisaation kehittämisessä sekä pro gradu -tutkimuksessa.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään täysin anonyymisti. Yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa tuloksista.

Vastaa kysymyksiin oman kokemuksesi perusteella. Kyselyssä ei arvioida organisaation virallisia linjauksia tai käytäntöjä, vaan sitä, mitä työyhteisön arki sinusta tuntuu.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5–10 minuuttia.
Kiitos ajastasi ja osallistumisestasi.

- napsa...

1. Työtehtävä *

Nämä kysymykset koskevat taustatietoja. Tietoja käytetään vain tulosten tarkasteluun eri henkilöstöryhmissä

- Mekaanikko
- Toimihenkilö
- Esihenkilö
- Johto

2. Työsuhteen kesto *

Nämä kysymykset koskevat taustatietoja. Tietoja käytetään vain tulosten tarkasteluun eri henkilöstöryhmissä

- Alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

3. Sukupuoli *

Nämä kysymykset koskevat taustatietoja. Tietoja käytetään vain tulosten tarkasteluun eri henkilöstöryhmissä

- Nainen
- Mies
- Muu / en halua määritellä

4. Ikäryhmä *

Nämä kysymykset koskevat taustatietoja. Tietoja käytetään vain tulosten tarkasteluun eri henkilöstöryhmissä

- Alle 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Yli 60

5. Seuraavat väittämät liittyvät kokemuksiin työyhteisöön kuulumisesta ja mahdollisuudesta olla oma itsensä työpaikalla. *

Arviointiasteikko: 1 = täysin eri mieltä 2 = joihinkin eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = joihinkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Minut hyväksytään työyhteisössäni sellaisena kuin olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin olla työpaikalla oma itseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani osa työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin osallistua työyhteisöni toimintaan tasavertaisesti muiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.5.2026 klo 9.01

Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus työyhteisössä

6. Seuraavat väittämät liittyvät siihen, miten arvostetuksi tunnet itsesi työyhteisössä sekä siihen, miten koet voivasi vaikuttaa asioihin. *

Arviointiasteikko: 1 = täysin eri mieltä 2 = joihinkin eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = joihinkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Työpanostani arvostetaan työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteitäni kuunnellaan työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteeni otetaan huomioon työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin omalla toiminnallani edistää tasa-arvoista kohtelua työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Seuraavat väittämät koskevat työyhteisön ilmapiiriä, keskinäistä luottamusta ja tuen saamista työssä. *

Arviointiasteikko: 1 = täysin eri mieltä 2 = joihinkin eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = joihinkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Voin luottaa työkaverihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa esimieheni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa apua työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni vallitsee hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni saa tehdä virheitä ilman pelkoa kohtuuttomista seurauksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.5.2026 klo 9.01

Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus työyhteisössä

8. Seuraavat väittämät liittyvät kokemuksiin tasapuolisesta kohtelusta, oikeudenmukaisuudesta ja mahdollisuuksista työpaikalla. *

Arviointiasteikko: 1 = täysin eri mieltä 2 = joihinkin eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = joihinkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Minua kohdellaan työyhteisössäni tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteko työyhteisössäni on oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisön asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on samat mahdollisuudet edetä urallani kuin kollegoillani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Seuraavat väittämät koskevat työyhteisön suhtautumista erilaisuuteen ja eri taustoista tuleviin työntekijöihin. *

Arviointiasteikko: 1 = täysin eri mieltä 2 = joihinkin eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = joihinkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Erilaiset näkökulmat ovat sallittuja työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni erilaisuus on voimavara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaisista lähtökohdista tulevat ihmiset huomioidaan työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni arvostetaan erilaisia taustoja ja kokemuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Seuraavat väittämät koskevat kokemuksiasi lähiesihenkilösi toiminnasta työyhteisössä. Jos sinulla ei ole esihenkilöä, voit siirtyä seuraavaan osioon.

Arviointiasteikko: 1 = täysin eri mieltä 2 = joihinkin eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = joihinkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni edistää hyvää ilmapiiriä työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni toimii esimerkkinä yhdenvertaisen kohtelun edistämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni puuttuu epäasialliseen kohteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Oletko kokenut syrjintää tai epäasiallista kohtelua työpaikallasi viimeisen 12 kuukauden aikana? *

Kysymys koskee viimeisen 12 kuukauden aikana mahdollisesti tapahtuneita syrjintä- tai epäasiallisen kohtelun tilanteita.

Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä yksittäisiä tapauksia käsitellä tämän kyselyn kautta organisaatiossa.

Jos olet kokenut tai havainnut epäasiallista kohtelua eikä asiaa ole vielä käsitelty, suosittelemme ottamaan asian puheeksi esihenkilön tai HR-tiimin kanssa.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa
- En halua vastata

12. Oletko havainnut syrjintää tai epäasiallista kohtelua työpaikallasi viimeisen 12 kuukauden aikana? *

Kysymys koskee viimeisen 12 kuukauden aikana mahdollisesti tapahtuneita syrjintä- tai epäasiallisen kohtelun tilanteita.

Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä yksittäisiä tapauksia käsitellä tämän kyselyn kautta organisaatiossa.

Jos olet kokenut tai havainnut epäasiallista kohtelua eikä asiaa ole vielä käsitelty, suosittelemme ottamaan asian puheeksi esihenkilön tai HR-tiimin kanssa.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa
- En halua vastata

13. Seuraavat väittämät koskevat työpaikan käytäntöjä ja toimintaohjeita, jotka liittyvät yhdenvertaisuuteen ja epäasialliseen kohteluun. Vastaa kokemuksesi perusteella. *

Arviointiasteikko: 1 = täysin eri mieltä 2 = joihinkin eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = joihinkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Työpaikallani on selkeitä ja toimivia käytäntöjä yhdenvertaisuuden edistämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä löydän tietoa yhdenvertaisuuteen liittyvistä asioista työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, kehen voin ottaa yhteyttä, jos havaitsen syrjintää työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani epäasialliseen kohteluun reagoidaan asianmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Onko jotain, mitä työpaikallamme voitaisiin tehdä paremmin yhdenvertaisuuden ja hyvän työyhteisön edistämiseksi?

Voit halutessasi kertoa näkemyksiasi tai kehittämisehdotuksia työyhteisön toimivuuteen, yhdenvertaisuuteen tai ilmapiiriin liittyen.

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

