

Monimuotoinen työyhteisö ja sen johtaminen

Urapolkuja puhtauspalvelualalle – hanke

5.12.2022 – 28.3.2025

www.salpaus.fi

Iltapäivän ohjelma

- Termien määrittelyä
- Keskeinen lainsäädäntö
- Monimuotoisuuden johtaminen ja viestintä
- Kulttuuritietoisuus osana monimuotoisuuden johtamista

Monimuotoisuus on voimavara, joka edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä

- Eurooppalaisista yrityksistä, joilla on monimuotoisuusstrategia
 - 63 % arvioi sen lisänneen innovatiivisuutta ja luovuutta
 - 59 % arvioi siitä olevan hyötyä liiketoiminnalleen

Lähde: European Business Test Panel



Mitä on monimuotoisuus?

- Monimuotoisuudella tarkoitetaan organisaation henkilöstön, asiakaskunnan ja muiden sidosryhmien moninaisuutta ja moniarvoisuutta.
- Monimuotoisuuden määritteitä ovat **ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus ja seksuaalinen suuntautuminen.**
- Nämä ovat myös lakien määrittelemiä syrjintäperusteita, joiden vuoksi ihmisiä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan työnhakijana, työntekijänä tai asiakkaana.
- Työyhteisössä monimuotoisuuden ulottuvuuksia ovat myös työntekijöiden toisistaan poikkeava **koulutus, kokemus, taidot, työnteen tapa, persoonallisuus ja arvot.**

Mitä on yhdenvertaisuus?

Yhdenvertaisuus tarkoittaa, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä tai kansallisesta alkuperästään, kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan ja vakaumuksestaan, mielipiteestään, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä.

Keskeinen lainsäädäntö

Yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta, tasapuolisesta kohtelusta ja syrjinnän kiellosta säädetään mm. seuraavissa laeissa:

Suomen perustuslaki (731/1999)

Suomen perustuslain yhdenvertaisuuspykälä (6 §) kieltää yleisesti syrjinnän, eli ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Perustuslain mukaan ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Työsopimuslaki (55/2001)

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan hyvästä ilmapiiristä työpaikalla. Työnantajalta edellytetään työntekijöiden tasapuolista kohtelua ja kielletään työntekijöiden asettaminen asemaan ilman hyväksyttävää perustetta.

Lainsäädäntö

Yhdenvertaisuuslaki (1347/2014)

Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Laki velvoittaa työnantajia arvioimaan ja edistämään yhdenvertaisuutta omassa toiminnassaan. Edistämisvelvollisuus koskee kaikkia laissa mainittuja syrjintäperusteita. Kiellettyjä syrjintäperusteita ovat ikä, etninen tai kansallinen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuneisuus tai muu henkilöön liittyvä syy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986, muutokset 1329/2014)

Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Laissa kielletään myös sukupuoleen perustuva häirintä. Lain tarkoituksena on lisäksi estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Työturvallisuuslaki määrittelee työnantajan ja työntekijöiden velvollisuudet työturvallisuuden toteuttamiseksi sekä työsuojelun yhteistoiminnan perusteet ja käsittelee työpaikoilla esiintyviä haitta- ja vaaratekijöitä ja niiden ennakoitua.

Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Tällöin on otettava huomioon mm. työntekijän ikä, sukupuoli, ammattitaito, ja muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa antamaan työntekijöille riittävän opastuksen työhön, työtehtäviin ja työoloihin sekä varmistamaan, että työntekijä on ymmärtänyt opastuksen.

Vinkki: Kannattaa muistaa tarkistaa myös mahdollisuuteen työolosuhteiden järjestelytukeen.

Mitä monimuotoisuuden johtaminen on?

- Monimuotoisuuden tai erilaisuuden johtaminen on normaalia hyvää henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä
- Monimuotoisuuden hyödyntäminen edellyttää erilaisuuden ymmärtämistä, hyväksymistä ja arvostusta
- Esimiehen ja jokaisen yksilön vastuulla on huolehtia siitä, että ryhmässä syntyy erilaisuutta salliva ja sitä hyödyntävä kulttuuri



Johda monimuotoisuutta

- Kohtele työntekijöitä yhdenvertaisina – syrjintä on lainvastaista. Tasapuolinen, oikeudenmukainen kohtelu motivoi jokaista tekemään parhaansa sekä lujittaa luottamusta työyhteisössä.
- Käytä monipuolisia rekrytointikanavia, jolloin tavoitat monenlaisia työnhakijaryhmiä.
- Arvioi rekrytointitilanteessa työnhakijaa **hänen osaamisensa** perusteella. Henkilön sukupuoli, ikä, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen, uskonto tai etninen tausta eivät rajoita työkykyä, päinvastoin monimuotoisuus on voimavara.
- Valmenna työyhteisöä etukäteen uuden työntekijän vastaanottamiseen. Perehdytys on kaksisuuntainen, vuorovaikutteinen prosessi.
- Suunnittele tehtävät ja niihin liittyvät järjestelyt työntekijän osaamisen ja toimintakyvyn mukaan yhdessä hänen kanssaan.
- Tarkastele työpaikkaa esteettömyysnäkökulmasta sekä työntekijöiden että asiakkaiden kannalta. Esteetön työympäristö ja palvelut voidaan saavuttaa usein pienilläkin muutoksilla.
- Ota puheeksi kehityskeskustelussa työyhteisön yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyviä asioita esimerkiksi syrjintäkokemuksia ja asenteita.

Yhdenvertaisuussuunnitelma

- Lain mukaan oltava kaikilla yli 30 henkeä säännöllisesti työllistävillä työnantajilla.
- Yhdenvertaisuussuunnitelma on suunnitelma niistä konkreettisista toimenpiteistä, joilla yhdenvertaisuutta edistetään. Suunnitelmalle ei ole määrämuotoa, mutta sen tulee olla todennettavissa ja tarkastettavissa.
- Suunnitelmaan voidaan kirjata myös positiivisen erityiskohtelun perusteet.
- Yhdenvertaisuussuunnitelman edistämistoimet ja niiden vaikuttavuus on käsiteltävä yhdessä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. Luottamusmiehellä ja työsuojeluvaltuutetulla, joka on osallistunut yhdenvertaisuustoimien suunnitteluun, on oikeus pyynnöstä saada tietää, mihin toimiin työnantaja on ryhtynyt yhdenvertaisuuden edistämiseksi työpaikalla.

Tasa-arvosuunnitelma

- Tasa-arvosuunnitelma tulee laatia vähintään joka toinen vuosi ja sen päivittämisestä on tiedotettava henkilöstölle.
- Tasa-arvosuunnitelma laaditaan yhteistyössä henkilöstön edustajien esimerkiksi luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun tai työsuojeluvaltuutetun kanssa.
- Palkkakartoituksesta on laissa oma pykälä. Palkkakartoituksen avulla selvitetään, ettei saman työnantajan palveluksessa olevien samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ole perusteettomia palkkaeroja.
- Jos ryhmien tarkastelu tuo esiin selkeitä eroja naisten ja miesten palkkojen välillä, palkkaerojen syitä ja perusteita on selvitettävä. Jos työpaikalla on käytössä palkkausjärjestelmiä, joissa palkat muodostuvat palkanosista, esiin tulleiden erojen syiden selvittämiseksi tarkastellaan keskeisimpiä palkanosia. Jos palkkaeroille ei ole hyväksyttävää syytä, työnantajan tulee ryhtyä asianmukaisiin korjaaviin toimenpiteisiin.

Työnantajan velvollisuudet

- Työnantaja huolehtii, että työpaikalla arvioidaan yhdenvertaisuuden toteutumista, kehitetään työoloja ja toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä.
- Työnantajan tehtävänä on edistää yhdenvertaisuutta toimilla, joihin havaitut kehittämiskohteet ja mahdolliset ongelmat antavat aiheita.
- Tavoitteena on, että yhdenvertaisuuden edistäminen muodostuu osaksi työpaikan säännöllistä kehittämistoimintaa.
- Esimerkiksi työ pyritään järjestämään siten, että otetaan paremmin huomioon syrjinnän vaarassa olevien työntekijöiden erityistarpeet. Kyse voi myös olla heikommassa asemassa olevien tukemisesta. Erityistukea eli positiivista erityiskohtelua voidaan tarjota esimerkiksi ikääntyneille tai vajaakuntoisille.

Yhdenvertaisuuden toteutumisen arviointi

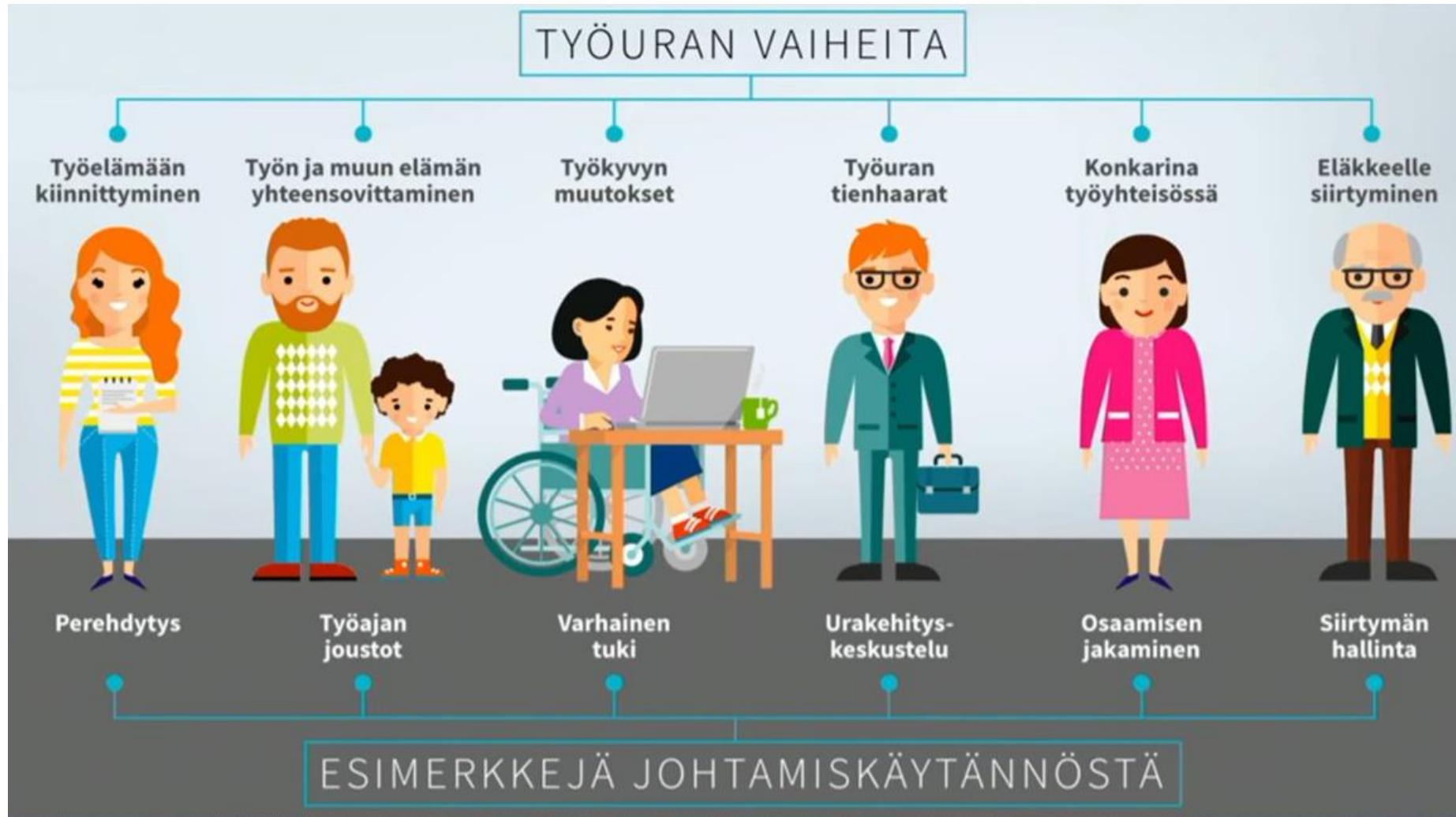
Arvioinnissa pyritään vastaamaan esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin

- Esiintyykö organisaatiossa syrjintää sen eri muodoissa?
- Miten syrjintä on havaittu?
- Millaisiin ryhmiin se kohdistuu?
- **Millaisia menettelyitä syrjintätilanteisiin puuttumiseen on käytössä?**
- **Ovatko menettelyt toimivia ja vaikuttavia?**
- Millaisia muita keinoja työpaikalla on syrjinnän ehkäisemiseen?
- Millaista tietoa aiheesta on saatavilla?
- Otetaanko syrjimättömyys huomioon työpaikalla?

Yhteiskuntavastuu

- Työnantajalle on tarjolla monenlaisia palveluja osatyökykyisen palkkaamiseksi, esimerkiksi **työkokeilu, työhönvalmennus, työolosuhteiden järjestelytuki, palkkatuet, työtehtävien mukauttaminen sekä apuvälineiden hankinta.**
- Työolosuhteiden mukauttamisratkaisuilla ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisella voidaan kompensoida henkilöiden erilaisia toimintarajoitteita.
- Tyypillisiä mukauttamisratkaisujen kohteita ovat
 - **työaika**
 - **työmatkat**
 - **työpaikkarakennuksen saavutettavuus**
 - **työpaikan yhteiset tilat**
 - **henkilökohtainen työpiste**
 - **teknologia, työvälineet**
 - **työn sisältö ja työn organisointi**
 - **valaistus ja akustiikka.**

Työuran vaiheita ja johtamiskäytäntöjä



Lähde: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura>

Sukupolvien aallot

- Työyhteisöön voi kuulua eri ikäisiä henkilöitä, joita on myös johdettava eri tavalla, jotta heidät saadaan tuomaan vahvuutensa esiin.
- Ikää keskeisempi tekijä oikeanlaisen tuen tarjoamisessa on kuitenkin sukupolvi.
- Nuoruuden herkkyyssiässä koettu nousu- tai laskukausi vaikuttaa suhtautumiseen työhön pelkkää ikää enemmän.
- Taantumakauden nuoret (1955-1964, 1973-1979, 1990-luku) ovat työelämässä pessimistisempiä, mutta tekevät paljon töitä. Eivät koe saavansa kiitosta aherruksestaan, eivätkä usko saavansa tukea pyytämälläkään. Tämä ilmenee negatiivisuutena ja EI:n käyttönä. Epävarmuus työn jatkumisesta näkyy mm. uusia rekrytoitaessa.
- Nousukauden nuoret (1965-1972, 1980-1990) ovat positiivisempi myös muutosten äärellä, uskovat saavansa apua, osaavat rajata työn ja vapaa-ajan paremmin, eivätkä ole niin huolissaan työn jatkumisesta.
- Y-sukupolvi erottuu diginatiiveina, mutta heillä on myös erilaiset odotukset: vuorovaikutteisuus, palautteen tarve, molemminpuolinen joustavuus.
- Tarvitaan erilaista vuorovaikutusta eri sukupolville, jottei synny konflikteja tai ahdistusta.

Eri ikäiset ihmiset työyhteisössä

- Eri ikäiset työyhteisössä ovat parhaimmillaan RIKKAUS.
- Heidän osaamisensa tulisi tunnustaa ja sitä osata hyödyntää mm. hiljaisen tiedon siirtämisessä ja toisten ammattitaidon kehittämisessä. (Ei vain vanhemmilta nuorille!)



Kulttuuritietoisuus osana monimuotoisuuden johtamista

”Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen suurin haaste ei ole vieraan kulttuurin tuntemus, vaan oman kulttuurin tuntemus ja sen vaikutuksen tiedostaminen omassa ajattelussa ja käyttäytymisessä.”

Nancy Adler



Kulttuurierojen esiintulo työpaikoilla

- **Tapa hoitaa työasiat:** länsimaissa työntekijä vastaa työtehtävistä henkilökohtaisesti
- **Yksityiselämä työpaikalla**
- **Tasa-arvo:** esimies-alainen, sinuttelu, tiimityö
- **Aikakäsitys:** Aikataulut (kello, kalenteri)

Yksilöllisyys ↔ Yhteisöllisyys

Perheissä, työpaikoilla, yhteiskunnassa ilmenevä itsenäisyys tai yhteisöllisyys, ajattelutapana **minä** vai **me**

Yksilölliset kulttuurit

- Itsenäisyys
- Itseensä luottaminen
- Riippumattomuus muista
- Sosiaalinen arvostus
- Yksilöllinen menestys
- Tasa-arvoisuus (=jokaisella ansionsa ja panoksensa mukaan)
- Luovuus ja rohkeus
- Tehtävät ovat suhteita tärkeämpiä
- Kaikki asiakkaat saavat saman kohtelun
- Arviointi ja palaute ovat osa työtä
- Perhe- ja ihmissuhteet erillään työasioista

Yhteisölliset kulttuurit

- Riippuvuus yhteisöstä
- Vastavuoroisuus
- Harmonia
- Velvollisuudentunto suhteessa yhteisöön
esim. vastuu omista vanhemmista
- Kunnian ”kasvojen säilyttäminen”
- Tasa-arvoisuus (=jokaiselle yhtä paljon riippumatta panoksesta)
- Suhteet ovat tehtäviä tärkeämpiä
- Omaan ryhmään kuuluvat saavat paremman palvelun
- Arviointi ja palaute pilaavat sopusoinnun
- Ero työelämän ja yksityiselämän välillä ei ole selvä ->sukulainen auttaa

Yksilöllisyys ↔ Yhteisöllisyys

Noin 70 % maailman kulttuureista on yhteisökeskeisiä.

Yksilölliset kulttuurit

Ruotsi
Norja
Saksa
Suomi
Tanska
Viro
USA
Australia
Iso-Britannia
Ranska
Puola

Yhteisölliset kulttuurit

Arabimaat
Guatemala
Venezuela
Taiwan
Kiina
Väli-Amerikan maat
Thaimaa
Chile
Itäinen Afrikka
Serbia
Portugali
Kreikka
Turkki

Demokraattisuus vai autoritaarisuus

Hierarkia vs. tasa-arvo, valtaerosuhtautuminen ihmisten eriarvoisuuteen vs. samanarvoisuuteen

Demokraattisuus - pieni valtaetäisyys

- Asema työelämässä saavutetaan **koulutuksen ja kokemuksen** sekä **henkilökohtaisten ominaisuuksien pohjalta**.
- Hyväksytyt vallan merkit ovat vähäisiä.
- Valta ja vastuu perustuvat enemmän tehtävään ja sen osaamiseen kuin muodolliseen asemaan
- Ihmisiä kohdellaan ainakin samanarvoisina ihmisinä asemasta riippumatta
- Alaisen ja esimiehen suhde on käytännön työhön perustuva, eikä siihen yleensä sisälly ihailua tai ylenmääräistä ja yksipuolista kunnioitusta.
- Ihanteellisena esimiehenä pidämme demokraattista tyyppiä, joka kohtelee ihmisiä reilusti.
- Eri tehtävissä samalla työpaikalla työskentelevät ihmiset voivat seurustella niin työssä kuin vapaa-aikana keskenään.
- Virkamies on asiakkaansa palvelija

Autoritaarisuus - suuri valtaetäisyys

- Valta perustuu usein **syntyperään**, tai se voi perustua **ikään** tai **muuhun saavutettuun asemaan**
- Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa ero valtaa omaavan ja vallattoman välillä koetaan suureksi. Valtaa käytetään ja näytetään.
- Johtavassa asemassa oleville kuuluu erityisoikeuksia, eikä alaisten ole sopivaa niihin puuttua.
- Esimiehen täytyy osata päättää, ei keskustella tai neuvotella. **Hyvä esimies tietää ja osaa kaiken**. Vastuu työn tekemisestä ja laadusta on esimiehillä.
- **Tarkka valvonta ja ohjaaminen kuuluvat asiaan**. Työntekijältä ei odoteta oma-aloitteisuutta. Alainen tekee vain sen minkä esimies on käskenyt
- **Vertaiselta ohjeiden ottaminen tai oman mielipiteen sanominen ei ole itsestään selvästi helppoa**
- Virkamies ei ole palvelija, vaan pikemminkin herra, joka käyttää valtaa asiakkaaseensa nähden.

Pieni valtaetäisyys

Viro
USA
Saksa
Suomi
Norja
Ruotsi
Tanska
Itävalta

Suuri valtaetäisyys

Malesia
Venäjä
Kiina
Intia
Vietnam
Puola
Turkki
Iran
Espanja

Suurin osa konflikteista syntyy väärinkäsityksistä

- erilaiset piilo-odotukset
- omat tulkinnat - arvottaminen omien ennakkokäsitysten perusteella
- työpaikan kirjoittamattomat säännöt
- sosiaaliset tilanteet työpaikalla
- yhteisöllinen / yksilöllinen kulttuuri työpaikalla
- EI:n sanomisen vaikeus
- hierarkia työpaikalla - itsenäisyys vrt. tiimityö
- klikkiytyminen
- suomalainen vähäpuheisuus - kannustus (positiivisen palautteen vähäinen määrä)

Kulttuuri on itsestäänselvyyksien järjestelmä

- ”Yksinkertaisesti voisi sanoa, että kulttuuri on itsestäänselvyyksien järjestelmä, joka erottaa ryhmät toisistaan ja joka havaitaan vasta, kun se törmää toiseen itsestäänselvyyksien järjestelmään.”

Lähde: OSMO – monikulttuurisen ohjauksen työkalupakki



Pohdintatehtäviä 1

Alla olevien pohdintatehtävien vastauksia sinun ei tarvitse palauttaa, mutta on suositeltavaa keskustella näistä omassa työyhteisössäsi, jotta saat laajemman käsityksen siitä, miten nämä asiat käytännössä omassa työyhteisössäsi nähdään ja miten ne myös arjessa ovat.

- Yhdenvertaisuussuunnitelma
- Mitä yhdenvertaisuus merkitsee omassa työpaikassasi?
- Koetko, että yhdenvertaisuus toteutuu työpaikallasi?
- Millaisissa yhdenvertaisuuden esteitä näet omassa työyhteisössäsi?
- Miten oma työpaikkasi voisi edistää yhdenvertaisuutta?
- Millainen rooli sinulla itselläsi on yhdenvertaisuuden edistämisessä?
- Millaisia konkreettisia toimia työpaikallasi voitaisiin tehdä yhdenvertaisuuden vahvistamiseksi?

Pohdintatehtäviä 2

- Mieti itseäsi Monimuotoisuussipulin eri osa-alueiden osalta. Keskustele asiasta myös työ- tai opiskelijaryhmäsi kanssa. Pohdi millaiset tekijät erottavat ja yhdistävät sinua muihin ja mieti myös mihin se mielestäsi perustuu. On hyvä myös pohtia sitä onko näillä erottavilla tai yhdistävillä tekijöillä ollut vaikutusta omiin valintoihisi vuosien kuluessa.
- Mieti esimerkiksi miten eri-ikäiset työntekijät ja heidän mielipiteensä työntekoon ja työelämään yleisemmin näkyy teidän organisaatiossanne ja kuinka heidät on huomioitu johtamisen näkökulmasta?
- Mieti vastaavasti esimerkiksi neuromonimuotoisuutta ja muitakin monimuotoisuuden muotoja työyhteisössäsi.

- Mieti itseäsi Monimuotoisuussipulin eri osa-alueiden osalta. Keskustele asiasta myös työ- tai opiskelijaryhmäsi kanssa.
- Pohdi millaiset tekijät erottavat ja yhdistävät sinua muihin ja mieti myös mihin se mielestäsi perustuu. On hyvä myös pohtia sitä onko näillä erottavilla tai yhdistävillä tekijöillä ollut vaikutusta omiin valintoihisi vuosien kuluessa.

salpaus

Ole hyvä.