



Moninaisuuden johtaminen -
verkkokurssi
3 op
Kajaanin ammattikorkeakoulu

Maarit Vuorinen

Moninaisuuden johtaminen -kurssi, 3 op

Maarit Vuorinen

Kajaanin ammattikorkeakoulu

maarit.vuorinen@kamk.fi

• Opintojakson tavoitteet

- Opiskelija ymmärtää, mitä moninaisuus / monimuotoisuus tarkoittaa organisaatiossa sekä, mitkä ovat monimuotoisuuden hyödyt ja haasteet. Opiskelija oppii johtajan roolin merkityksen monimuotoisuuden ja inklusion tukemisessa organisaatiossa. Opiskelija perehtyy organisaation vastuullisuuteen ja eettisiin periaatteisiin monimuotoisuuden tukemisessa. Opiskelija myös tutustuu erilaisiin työkaluihin ja menetelmiin monimuotoisuuden edistämiseksi.

• Opintojakson sisältö. Kurssi koostuu neljästä eri osiosta:

- Moninaisuus organisaatiossa
- Moninaisuuden johtamisen hyötyjen tunnistaminen
- Moninaisuuden rooli organisaation suorituskyvyssä ja innovaatioissa
- Työkalut ja menetelmät moninaisuuden tukemisessa ja edistämässä

• Suoritusohjeet

- Opintojakso toteutetaan verkkokurssina. Opiskelija kuuntelee useita aiheeseen liittyviä seminaareja ja podcasteja, katsoo videoita ja TedTalkoja, kuuntelee podcastin sekä tutustuu luentomateriaaleihin ja muuhun kirjalliseen materiaaliin.
- Neljän osioiden välissä opiskelija suorittaa neljä monivalintatenttiä Reppu-oppimisalustalla.
- Kurssin osiot suoritetaan siinä järjestyksessä, kuin mitä ne on esitetty Repussa.
- Kurssin aineistot pohjautuvat pääasiassa ajankohtaisiin moninaisuuden johtaminen -teemaan liittyviin seminaareihin, podcasteihin, videoihin, verkkomateriaaliin (esim. FIBS, Työterveyslaitos), case-esimerkkeihin sekä kahteen luentomateriaalipakettiin ja yhteen aineistokoontiin, jossa apuna on käytetty Copilot-avustusohjelmaa (Tämä materiaali ei kuitenkaan ole osana välitenttejä).
- **Käytössä on etenemisen seurantatyökalu. Kun opiskelija on tehnyt edellisen aktiviteetin, hän voi siirtyä seuraavaan. Aktiviteetit ja osiot aktivoituvat vasta, kun edellinen tehtävä on tehty. Tenteistä opiskelijan tulee Saada 70% oikein, jotta voi edetä.**
- Kurssi on sisällöltään työelämälähtöinen. Kaikki materiaali on linkitetty käytännön työelämään.
- Kurssi on 3 op kokonaisuus - osasuoritukset eivät ole mahdollisia.

• Arviointi

- Kurssin sisältää neljä monivalinta-Repputenttiä, jotka arvioidaan hyväksyty / hylätty. Tenteistä tulee saada 70 % oikein, että kurssi on hyväksyty. Tenttejä voi suorittaa niin monta kertaa, kunnes tavoite on saavutettu.



KAMK

Moninaisuuden johtaminen, 3 op

Maarit Vuorinen
Kajaanin ammattikorkeakoulu



KAMK

**Diversiteetti,
monimuotoisuus
vai
moninaisuus?**

KAMK Monimuotoisuus versus moninaisuus

- Molemmat kuvaavat samalla sekä yhteisön ja sen yksilöiden ominaispiirteitä ja eroja, että yhteenkuuluvuutta.
- Kumpikaan käsitteistä ei ole poissulkeva tai normittava vaan pikemminkin yhteisöä ja sen yksilöitä laajasti kuvaava.
- Eroja käsitteiden välille on vaikea tehdä; molempia käytetään kuvaamaan ihmisten erilaisuutta koko elämänhistorian näkökulmasta.

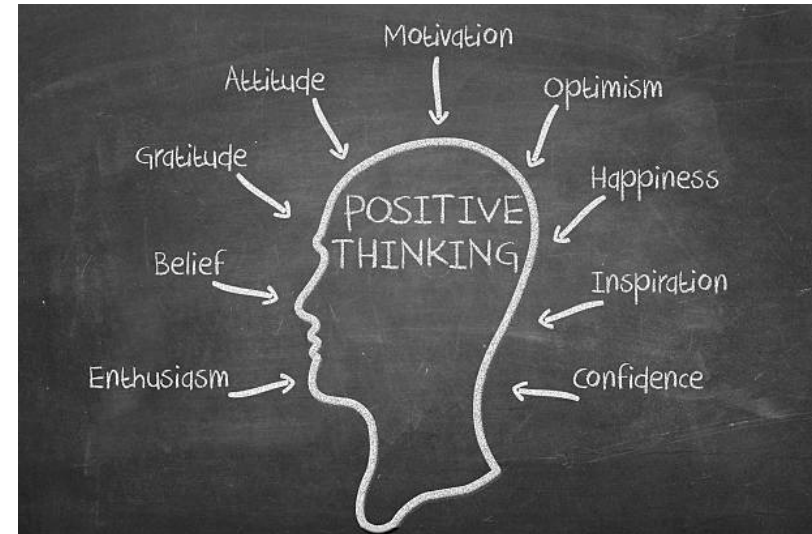


AMK-lehti. 4/2014, Koulutus ja oppiminen, Tutkimus ja innovaatiot, Työelämä

<https://uasjournal.fi/tutkimus-innovaatiot/moninaisuuden-johtamisesta-uusi-tyoelaman-avaintaito/>

KAMK Monimuotoisuus eli diversiteetti

- Monimuotoisuudella eli diversiteetillä tarkoitetaan ihmisten välisiä eroavaisuuksia, kuten esimerkiksi sukupuolta, ikää, etnisyyttä, koulutustaustaa, kansallisuutta tai seksuaalista suuntautumista.
- Osa-alueita on monia kuten demografiset, **kokemukselliset ja kognitiiviset tekijät**.
 - Inklusiivisuus viittaa toimiin edistää jokaisen kokemusta osallisuudesta, psykologisesta turvallisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta.



<https://akava.fi/akavalainen/taitava-moninaisuuden-johtaminen-vahentaa-vahemmistojen-psykologista-kuormaa-ja-on-menestystekija-organisaatiolle/>

KAMK Diversiteetti – yhteisön tarkastelua eri näkökulmasta

- Diversiteetti = yhteisön erilaisuuden kirjo laajasti ymmärrettynä
- Käsitteen haasteena on **kuuluvuuden tunteen puuttuminen sekä erilaisuuden määrittely**
 - Kun joku määritellään erilaiseksi, normitetaan samalla, mikä on tavallista tai keskimääräistä
- Työyhteisössä on keskeistä pohtia erilaisuuden sijaan sitä, **miten eri toimijat saadaan parhaiten pelaamaan yhteen**
- Englanniksi on siirrytty diversity-käsitteestä sanapariin **diversity and inclusion**
 - Tämä kuvaa erilaisuuden ja kuuluvuuden yhteyttä

AMK-lehti. 4/2014, Koulutus ja oppiminen, Tutkimus ja innovaatiot, Työelämä

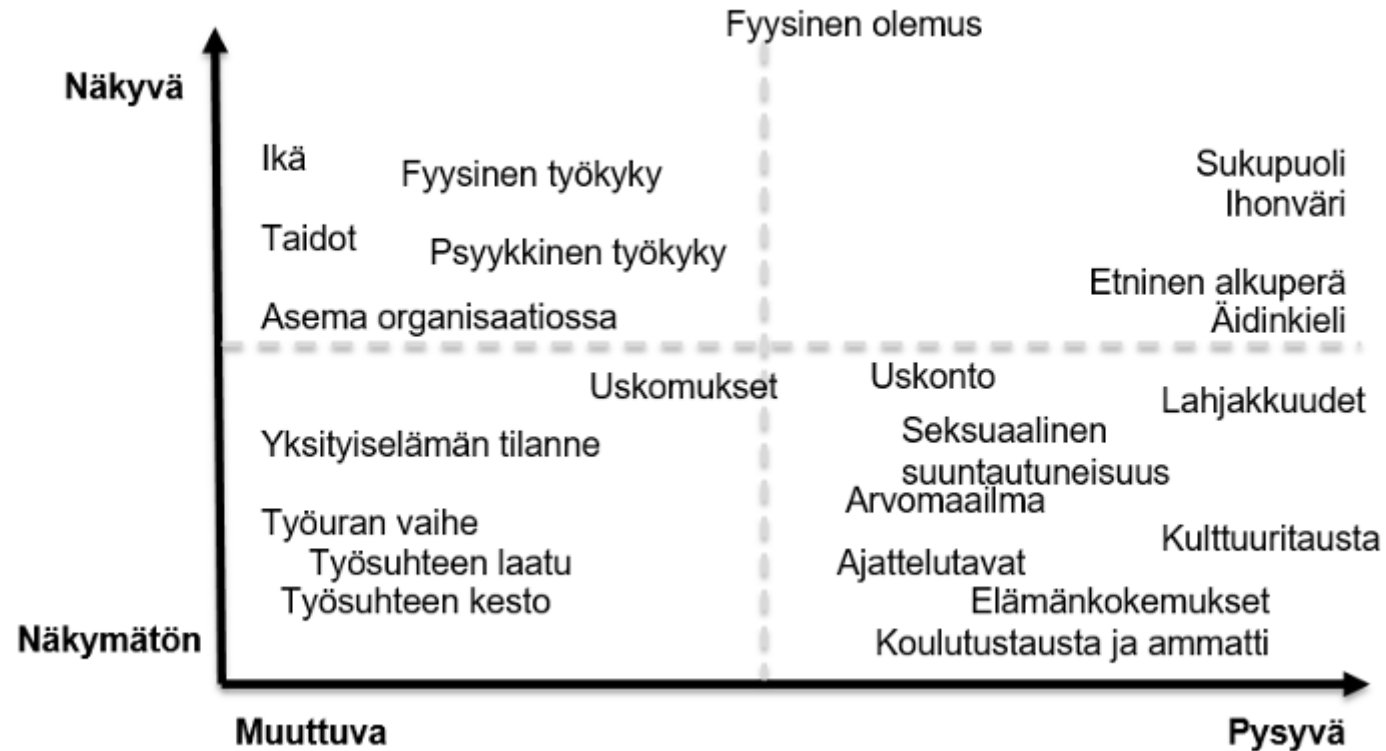
<https://uasjournal.fi/tutkimus-innovaatiot/moninaisuuden-johtamisesta-uusi-tyoelaman-avaintaito/>

Collianderin ym. (2009) nelikenttä: moninaisuudella eri ilmenemismuotoja

- Suhteellisen helposti ulospäin havaittavat: ikä, sukupuoli ja ihonväri
- Vaikeammin havaittavat: työsuhteen laatu, arvomaailma ja koulutustausta
- Pysyvät moninaisuustekijät: etninen alkuperä, äidinkieli ja kulttuuritausta
- Muuttuvat moninaisuustekijät: työuran vaihe, asema organisaatiossa ja yksityiselämän tilanne.
 - Nelikenttä keskittyy yksilöllisiin moninaisuustekijöihin, eikä voi suoraan soveltaa esim. tiimi- tai organisaatiotason moninaisuusilmiöiden kartoittamiseen.



KAMK Moninaisuuden nelikenttä



Colliander ym. 2009, 32

KAMK Moninaisuus johtamisessa

Moninaisuuden johtaminen liittyy laajemmin globaaliin ja suomalaiseen työelämän muutokseen: naisten asemaan yhteiskunnassa ja organisaatioissa, väestön ikääntymiseen, eri kulttuurien kohtaamiseen ja osatyökykyisten työelämämahdollisuuksiin.

<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2019/11/05/moninaisuuden-johtaminen-kiistatonta-liiketoimintaetua/>

Yhteiskunnallinen muutos on lisännyt väestön liikehdintä ja monikulttuuristen työntekijöiden osuus on kasvanut.

Moninaisuuden johtamisessa pyritään takaamaan kaikille työntekijöille reilu kohtelu työorganisaatioissa identiteetistä riippumatta (Jaatinen 2015, 25-26).

<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2019/11/05/moninaisuuden-johtaminen-kiistatonta-liiketoimintaetua/>



KAMK Moninaisuus on näkyvää ja näkymätöntä

Moninaisuuden käsittäminen ja kokemukset liittyvät yksilön elämänhistoriaan ja aiempiin elämäkokemuksiin. Moninaisuuden johtamiseen kytkeytyy käsitys hyvästä ja huonosta johtamisesta.

Moninaisuus on **kontekstisidonnainen asia** → voidaan kuvata työyhteisöissä eri tavoin organisaatiosta riippuen. (Jaatinen 2015.)

Moninaisuuden johtamisen (engl. Diversity Management) toimijat organisaatioissa ovat esimiehet, työntekijät ja työyhteisö. Työyhteisöissä käsite *osallisuuden kehittäminen, inkluusio tai monimuotoisuuden johtaminen* (Jalonen ym. 2019).



<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2019/11/05/moninaisuuden-johtaminen-kiistatonta-liiketoimintaetua/>

Moninaisuuden / monimuotoisuuden johtaminen = moniulotteinen käsite



- Monimuotoisuuden johtamisella käsitetään niin henkilöstön kuin asiakkaiden erilaisuuden arvostamista ja hyödyntämistä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Monimuotoisuudella tarkoitetaan yksilöllisiä eroja, jotka voivat johtua esimerkiksi sukupuolesta, iästä, etnisestä alkuperästä, rajoittuneesta liikuntakyvystä, osaamisesta, koulutuksesta tai elämäntilanteesta.

Vastuullisen ja monimuotoisuutta tukevan johtamisen arvioinnin kehitystyö.
Tekijä: Aulikki Sippola, KTT, monimuotoisuusjohtamisen asiantuntija.
FIBS (Finnish Business Society ry)

Microsoft Inclusive Design: Empathy_1,50 min





KAMK

Globaalit työmarkkinatrendit

Globaalit työmarkkinatrendit vuonna 2025



Monimuotoistuva työvoima

Yhä monimuotoisempi globaali työvoima on nykyaikaisten organisaatioiden tulevaisuutta, jossa määritetään, keitä on mukana työvoimassa, sekä milloin ja miten he työskentelevät.

TRENDI 1:

Z-sukupolven osaaminen kasvaa

TRENDI 2:

Millenniaaliyohtajat puun ja kuoren välissä

TRENDI 3:

Sukupuolten välisen kuilun kaventaminen

TREND 4:

DEIB:stä pidetään kiinni!



Uudet työskentelyn tavat

Työelämä muuttui pysyvästi vuonna 2020, ja työnantajien ja yksilöiden sopeutuminen hajautettuun työskentelyyn on yhä käynnissä

TRENDI 5:

Tuottavuuden tavoittelu ahdistaa

TRENDI 6:

Luova ja innovatiivinen työtilojen käyttö

TRENDI 7:

Etulinjat parrasvaloissa

TRENDI 8:

Oikea osaaminen oikeassa paikassa, oikeaan aikaan



Digitaalinen transformaatio

Tekoälyn demokratisoituminen nopeuttaa digitaalista transformaatiota ja muuttaa organisaatioiden rakennetta.

TRENDI 9:

Tekoälyn muutos: innostuksesta konkretiaan

TRENDI 10:

Urakestävyys – tietotaidon ja asenteiden jatkuvaa päivittämistä

TRENDI 11:

Tulevaisuuden kyberturvaaminen

TRENDI 12:

Institutionalisoitu innovaatio



Kiihtyvä globaali muutos

Teollisuus 4.0 -aikakaudella organisaatiot kamppailevat kriittisen globaalin osaajapulan kanssa samanaikaisesti geopoliittisen epävakauden sekä ympäristö- ja kestävyysasteiden kanssa.

TRENDI 13:

Liiketoiminnan vihreä siirtymä

TRENDI 14:

Geopoliittinen epävarmuus

TRENDI 15:

Työnantajien valtapiikki

TRENDI 16:

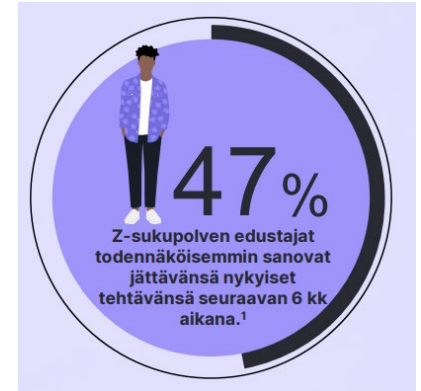
Osaajapula – pysyvä haaste epävarmassa tulevaisuudessa

<https://tietopankki.manpowergroup.fi/hubfs/Ty%C3%B6markkinatrendit%20vuonna%202025-ManpowerGroup.pdf>

- **Z-sukupolvelle (Generation Z)** syntynyt 1996 - 2012 digitaalinen maailma on arkipäivää.
 - Teknologianatiivit, ympäristötietoisuus, itsensä ilmaiseminen (some), koulutus ja työelämä
 - **Monimuotoisuuden arvostus: Suhtautuminen avoimesti erilaisuuteen ja identiteetteihin**
- **Milleniaalijohtaja = Y-sukupolvi**, syntynyt 1981–1996 → nopeasti muuttuva työelämä vaatii heiltä jatkuvaa sopeutumista
- **DEIB:n osa-alueet:**
 - **Diversity** (monimuotoisuus / moninaisuus), ihmisten erilaisuus: sukupuoli, ikä, etnisyys, kulttuuri, kieli, seksuaalinen suuntautuminen, toimintakyky tai ajattelutapa
 - **Equity** (tasa-arvo / oikeudenmukaisuus), eroaa "yhtenvertaisuudesta" siinä, että equity huomioi yksilölliset tarpeet ja olosuhteet
 - **Inclusion** (osallisuus), tarkoittaa sitä, että jokainen kokee olevansa arvostettu ja kuultu yhteisössä tai työpaikalla. Osallisuus vaatii aktiivista toimintaa, ei vain monimuotoisuuden hyväksymistä
 - **Belonging** (yhteenkuuluvuus), yvällisempi tunne siitä, että kuulun joukkoon ja voin olla oma itseni. Edellä mainitut osa-alueet toteutuvat

KAMK 1. Z-sukupolven osaaminen kasvaa

- **Z-sukupolvi työelämässä, kun työelämän muutos kiihtyy. Puuttuu käsitys siitä, miten organisaatiot toimivat aiemmin.**
 - Ammatillisten ja taloudellisten stressitekijöiden lisäksi työntekijät kohtaavat suurempia mielenterveys- ja viestintätaitohaasteita verrattuna aiempiin sukupolviin.
 - Työntekijät ovat todennäköisemmin samaa mieltä siitä, että heidän nykyinen työnantajansa tarjoaa riittävästi etenemismahdollisuuksia (63 %), hyödyllisiä teknologisia työkaluja (80 %) ja mahdollisuuksia hankkia uusia taitoja (76 %).
 - Työnantajat ovat myös luottavaisia (76 %), että Z-sukupolven työntekijöillä on tarvittavat taidot ja kokemus menestyäkseen nykyisissä tehtävissään.



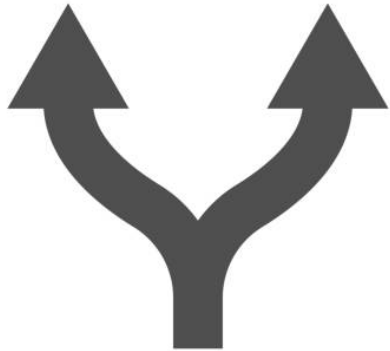
KAMK 2. Millenniaali johtajat puun ja kuoren välissä

- 60% milleniaaleista (28-43-vuotiaat) on nykyään esihenkilöitä (väh. yksi suora alainen)
- Toimivat useiden hierarkiakerrosten keskellä: hyvien suhteiden ylläpitäminen tiimin jäseniin ja esihenkilöihin tärkeää.
 - tasapainoilu lasten ja ikääntyvien omaisten hoivan välillä – samalla pitäen huolta myös itsestään.
- Millennialiesihenkilöt arvostavat työnantajassaan: työntekijöiden hyvinvointia, eettistä johtajuutta ja läpinäkyvyyttä
- Vanhemmat sukupolvet korostavat organisaation taloudellista vakautta
- Z-sukupolvi pitää monimuotoisuutta ja osallisuutta tärkeimpinä tekijöinä työnantajaa valitessaan.



<https://tietopankki.manpowergroup.fi/hubfs/Ty%C3%B6markkinatrendit%20vuonna%202025-ManpowerGroup.pdf>

KAMK 3. Sukupuolten välinen kuilu



- COVID-19 -pandemian aikana naisten joukkopako työvoimasta koetteli organisaatioita ympäri maailmaa. Haasteena myös geopoliittinen epävarmuus.
- Naisten ja miesten välinen palkkaero on tiedostettu ongelma, mutta sen ratkaiseminen on yhä haastavaa.
 - Naiset ansaitsevat keskimäärin 20 % vähemmän kuin miehet maailmanlaajuisesti.
 - 48 % työnantajista sanoo olevansa jäljessä palkkatasa-arvotavoitteista tai ettei heillä ole suunnitelmia kuilun kaventamiseksi.

<https://tietopankki.manpowergroup.fi/hubfs/Ty%C3%B6markkinatrendit%20vuonna%202025-ManpowerGroup.pdf>

KAMK 4. DEIB-teemat

- Globaalit brändit (Ford, Google, John Deere, Molson Coors, Meta ja Zoom) supistaneet monimuotoisuus-, tasa-arvo-, osallisuus- ja yhteenkuuluvuus (DEIB) -tavoitteitaan ja -ohjelmiaan
- 61% globaaleista työnantajista pitää silti DEIB-teemoja tärkeänä osana strategista työvoimasuunnitteluaan
 - Kun maailman suurin henkilöhallinnon ammattilaisjärjestö Society of Human Resources Management (SHRM) ilmoitti siirtyvänsä pois tasa-arvopainotuksesta, monet työnantajajäsenet eivät pitäneet tästä.
 - Jos DEIB ei olisi laajasti tunnustettu ja merkityksellinen, SHRM:n päätös ei olisi noussut HR-alan kuumaksi puheenaiheeksi.



<https://tietopankki.manpowergroup.fi/hubfs/Ty%C3%B6markkinatrendit%20vuonna%202025-ManpowerGroup.pdf>

KAMK Vaikutukset työvoimaan

- DEIB-aloitteiden (monimuotoisuus, tasa-arvo, osallisuus ja yhteenkuuluvuus) suosio vaihtelee ajan myötä.
- DEIB-ajattelu korostuu erityisesti kehittyneillä markkinoilla, joissa väestön monimuotoisuus kasvaa samalla kun koko työvoiman kokonaismäärä vähenee.
- Erilaiset tekoälypohjaiset teknologiat tarjoavat keinoja
 - auttaa johtajia torjumaan tiedostamattomia ennakkoluuloja
 - varmistamaan työskentelykulttuurin, joka on oikeudenmukainen ja palkitseva kaikille.



<https://tietopankki.manpowergroup.fi/hubfs/Ty%C3%B6markkinatrendit%20vuonna%202025-ManpowerGroup.pdf>



Monimuotoisuuden johtamisen olennaisuus organisaatioille:

- väestön ikääntyminen, haasteet löytää oikeanlaista osaamista, inhimillisen pääoman parempi hyödyntäminen (FIBS 2016; 2015)

Moniarvoisuutta ja monimuotoisuutta tukeva henkilöstön johtaminen → sosiaalisen vastuu → kaikkien osaamista arvostetaan ja hyödynnetään tasavertaisesti

(FIBS, 2017)

Monimuotoisuusosaamisen haasteet: aiheen laajuus ja perehtymisen vaativuus

”Monimuotoisuuden aihepiiriin sisältyy aiheita, joista keskustelemista arastellaan. Monimuotoisuuden merkitystä ei aina tiedosteta riittävästi organisaation eri tasoilla.”

”Työyhteisöt uudistuvat, ja nuoremmille sukupolville monimuotoisuus on itsestäänselvyys. On tärkeää, että johto ja esihenkilöt ovat tietoisia ja valmiita toimimaan monimuotoisuuden puolesta”

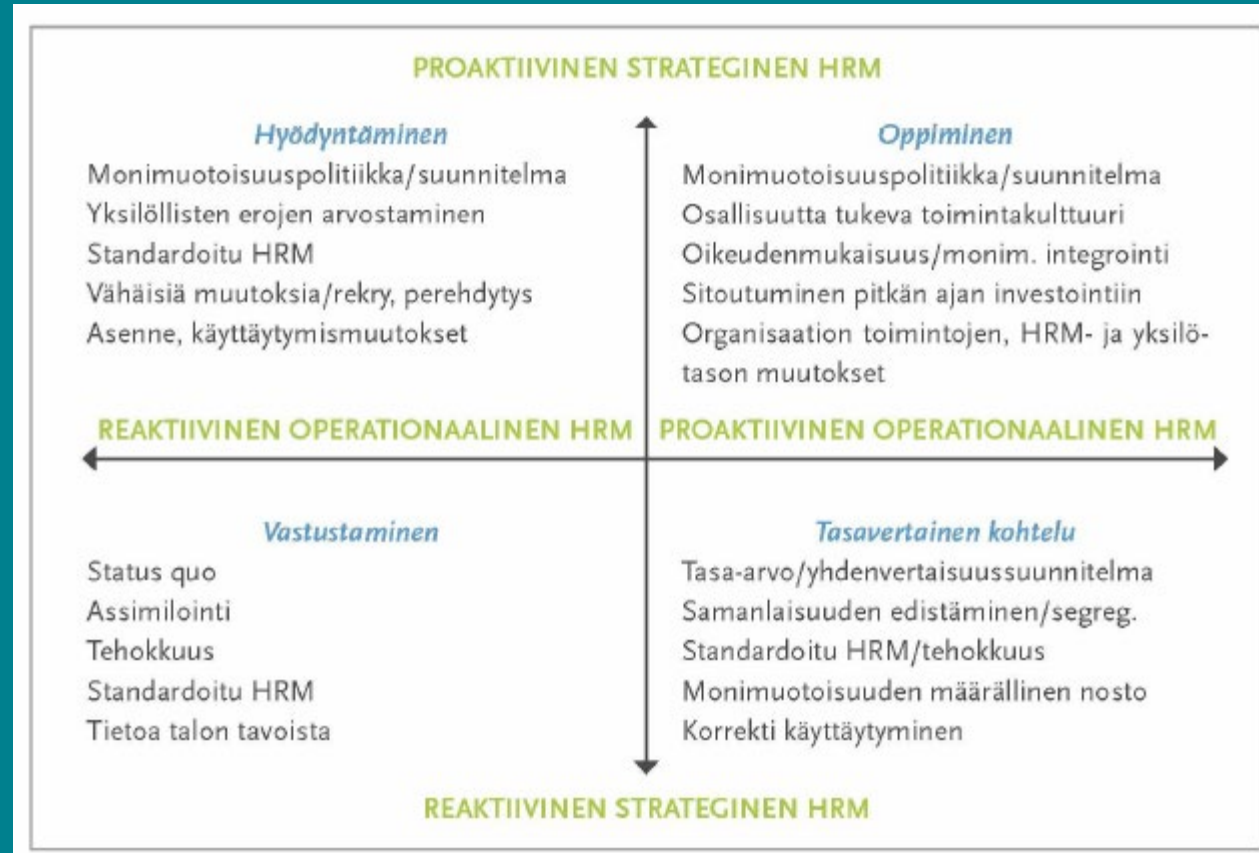
Työturvallisuuskeskuksen erityisasiantuntija Seija Moilanen

<https://tieke.fi/monimuotoisuuden-johtaminen-vaatii-tietoisuutta-ja-sitoutumista/>

Yksilöllisillä eroilla on vaikutusta henkilöstöjohtamiseen ja tapoihin, miten monimuotoisuutta lähestytään tai tuetaan. Johtamisen eri tapojen tunnistamisen kautta on mahdollista saada selville, miten organisaatio lähestyy monimuotoisuutta johtamisessaan. (Sippola, 2007, 2017.)



KAMK



Sippolan (2007) monimuotoisuusjohtamisen nelikenttämatriisin lähtökohtana johtamisen eri lähestymistavat.

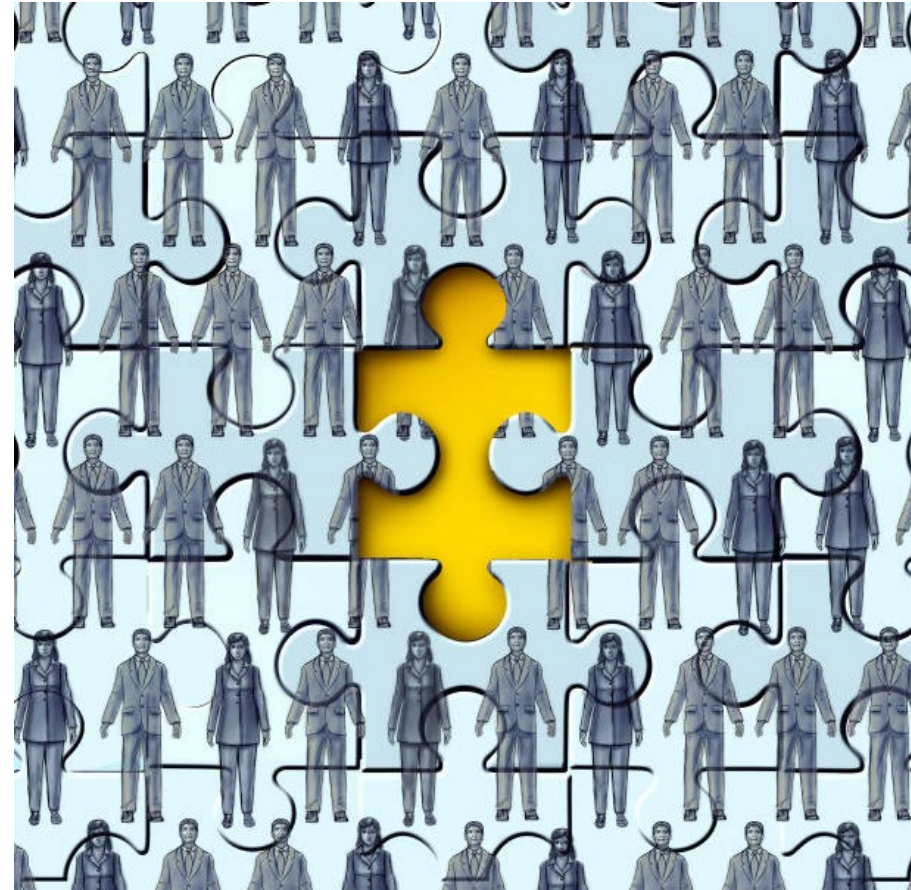
Nelikentän vaaka-akselin alapuoliset strategiat ovat reaktiivisia ja yläpuoliset strategiat proaktiivisia johtamistapoja. Eri ulottuvuudet eli dimensiot kuvaavat strategisen ja operationaalisen henkilöstöjohtamisen ja organisaation kehittämisen proaktiivisuutta tai reaktiivisuutta.

Toiminnoista mahdollisimman joustavia ja henkilökunnasta moniosaajia

- Työpanosta voidaan hyödyntää muuttuvissa tilanteissa mahdollisimman tuottavalla tavalla.
- **Teknologian kehitys muuttanut ammattien taitovaatimuksia** ja osa ammateista on kadonnut kokonaan.
 - Merkittävää myös yhteiskunnan verkostoituminen.

Työllistymisen edistämisen haasteet nousseet esiin.

- Työmarkkinoiden haasteet poikineet useita valtakunnallisia politiikkaohjelmia
 - Pyritään vastaamaan **työmarkkinoiden rakennemuutoksen, työvoiman nopean ikääntymisen ja työvoimapulan sekä työllisyysasteen nostamiseen** liittyviin haasteisiin.



<https://vamlas.fi/wp-content/uploads/2017/09/kaikille-sopiva-tyo.pdf>

KAMK Lähteet

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-kustannus.

Jaatinen, K. Työorganisaation moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen – katsaus käsitteen ja tutkimuksen kehittymiseen teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus (toim. Timonen, L; Mäkelä, H; Rainio, A-M. 2015, 25 – 41.

Jalonen, H; Uusikylä, P & Hynninen, R. 2019. Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen. teoksessa Johtamisen psykologia (toim. Pietiläinen & Syväjärvi, 235 – 268). Keuruu 2019.

Sippola, A. (2014). Essays on human resource management perspectives on diversity management [Väitöskirja, Vaasan yliopisto].

<https://osuva.uwasa.fi/handle/123456789/2/browse?type=author&value=Sippola%2C+Aulikki>

Vastuullisen ja monimuotoisuutta tukevan johtamisen arvioinnin kehitystyö. 2017. Tekijä: Aulikki Sippola, KTT, monimuotoisuusjohtamisen asiantuntija. FIBS (Finnish Business Society ry)

<https://tietopankki.manpowergroup.fi/hubfs/Ty%C3%B6markkinatrendit%20vuonna%202025-ManpowerGroup.pdf>

<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2019/11/05/moninaisuuden-johtaminen-kiistatonta-liiketoimintaetua/>

<https://vamlas.fi/wp-content/uploads/2017/09/kaikille-sopiva-tyo.pdf>

Diasarjan kuvat: iStock



KAMK

Moninaisuuden
johtaminen
organisaatiossa –
koonti

Maarit Vuorinen

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteenvedossa hyödynnetty Copilot-
avustajaohjelmaa

Välitentit eivät suoranaisesti nojaa tähän materiaaliin

KAMK Moninaisuuden merkitys organisaatioissa

Moninaisuus nähdään nykyisin yleisesti ottaen tärkeänä arvona, mutta rekrytointikäytännöissä esiintyy edelleen syrjintää.

On tärkeää, että toiminta on avointa, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta kehitetään ja prosessit ovat kaikille yhdenvertaisia. Johtaminen vaatii tässä strategista otetta

(Ranta, 2025; Ristimella, 2025)

KAMK Monimuotoisuus työyhteisössä

Honkavaara (2024): Mikä on nykytila ja mitkä ovat kehitystarpeet?

- Monimuotoisuusajattelua on jo omaksuttu ja osittain tunnustettu, mutta inklusiivinen kulttuuri työyhteisössä ei ole täysin toteutunut ja kehitystarpeita on erityisesti johtamisessa.
- Kalliokanta (2025) toteaa, että kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisessa haasteita syntyy usein kieli- ja kulttuurierojen vuoksi. Hänen mukaansa ratkaisukeinona on omaksua kulttuurinen sensitiivisyys sekä avoin viestintä.

KAMK Monimuotoisuusbarometri 2020

(Bergbom, Toivanen & Väänänen)

HR-ammattilaiset kokevat, että työyhteisön monimuotoisuus tuo hyötyä yritykselle, mutta rekrytoinnissa on edelleen esteitä. On huomattu, että vaikka monikulttuurisuus lisää osaamista, se samalla vaatii myös tukea ja (lisä)resursseja.

Komulainen & Kuosmanen (2023) korostavat, että moninaisuuden ja inklusiivisuuden johtaminen vahvistaa sosiaalista kestävyyttä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että inklusiivinen johtaminen parantaa työhyvinvointia ja organisaation kestävyyttä ja tällöin tarvitaan johdon aktiivista roolia.

KAMK Monimuotoisuuden haaste suomalaiselle työelämälle

(Martikainen & Moisio)

Vaikka on tunnustettu, että monimuotoisuus tuo työyhteisöön hyötyjä, se voi tuoda mukanaan myös konfliktitilanteita. Tämän vuoksi yrityksessä tarvitaan enemmän kulttuurista osaamista ja rakenteellisia muutoksia.

Oppiko Oy (2025) mukaan, erilaisuuden johtaminen tulee nähdä strategisena prosessina, joka vaatii arvojen ja käytäntöjen yhteensovittamista.

KAMK Lainsäädäntö ja normit

Suomessa lainsäädännön (yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolaki) merkitys korostuu. Franklin (2024) tuo esille, että organisaatioissa lainsäädännön noudattaminen on tärkeä ja kuvaa sitä moninaisuuden etiikkanormiksi.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024051713003>

Kansainväliset tutkimukset painottavat monimuotoisuuden liiketoimintahyötyjä. Yadav & Lenka (2021) esim. korostavat monimuotoisuuden liiketoimintahyötyjä analyysissaan. [Artikkeli Research Gate](#)

Prathyusha & Madhavi (2025) löysivät tutkimuksessaan linkin DEI:n, innovaatioiden, suorituskyvyn ja taloudellisen hyödyn välillä. [Emerald Insight](#)

KAMK Suomi versus KV tutkimus

Suomalaisissa lähteissä sosiaalinen kestävyys ja hyvinvointi korostuvat. Mm. Franklin (2024) nostaa opinnäytetyössään esille sosiaalisen kestävyden, psykologisen turvallisuuden ja hyvinvoinnin motivaattoreiksi moninaisuuden johtamiselle. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024051713003>

Kansainväliset tutkimukset nostavat esille kilpailu- ja suorituskyvyn. Monimuotoisuus nähdään strategisena resurssina, joka lisää sitoutumista ja organisatorista tehokkuutta. (Huom. Hyvä lähde - kirjallisuuskatsaus) <https://jurnal.itscience.org/index.php/ijmdsa/article/view/7243>

Prathyusha & Madhavi (2025) liittävät DEI:n suoraan kyvykkyyteen, kilpailuun ja innovaatioihin. [Emerald Insight](#)

- Ranta, A. (2025). Moninaisuuden merkitys organisaatioissa ja sen ilmeneminen rekrytoinnissa. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2025-ranta>
- Ristimella, M. (2025). Moninaisuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2025-ristimella>
- Kotiranta, J. (2025). Moninaisuuden johtamisen nykytila ja kehitystarpeet IT-alan yrityksessä. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2025-kotiranta>
- Honkavaara, S. (2024). Monimuotoisuus työyhteisössä: Nykytila ja kehitystarpeet. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024-honkavaara>
- Kalliokanta, T. (2025). Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2025-kalliokanta>
- Bergbom, B., Toivanen, M., & Väänänen, A. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020. Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/monimuotoisuusbarometri-2020>
- Komulainen, K., & Kuosmanen, P. (2023). Moninaisuuden ja inklusiivisuuden johtaminen vahvistaa sosiaalista kestävyttä. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023-komulainen-kuosmanen>
- Työterveyslaitos. (2022). Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatioissa – opas. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa>
- Martikainen, T., & Moisio, A. (2025). Monimuotoisuuden haaste suomalaiselle työelämälle. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2025-martikainen-moisio>
- Oppiko Oy. (2025). Mitä on erilaisuuden johtaminen? Saatavilla: <https://www.oppiko.fi/erilaisuuden-johtaminen>
- Franklin, M. (2024). Moninaisuuden johtaminen organisaatioissa: lainsäädännön ja sosiaalisen kestävyden näkökulmat. Theseus. Saatavilla: <https://www.theseus.fi>
- Yadav, R., & Lenka, U. (2021). Diversity and inclusion in organizations: A bibliometric analysis. ResearchGate. Saatavilla: <https://www.researchgate.net>
- Prathyusha, P., & Madhavi, K. (2025). DEI practices and their impact on innovation and performance: A thematic and bibliometric review. International Journal of Science and Technology (IJSAT). Saatavilla: <https://www.ijSAT.org>
- Systematic Review. (2025). Diversity as a strategic resource for organizational commitment and efficiency. Jurnal ITScience. Saatavilla: <https://jurnal.itscience.org>

KAMK

Kunnioita kaikkia

kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti, kunnioittaen heidän arvojaan, tapojaan, persoonallisuuttaan ja valintojaan.

Edistä avointa vuorovaikutusta

Kommunikoi ystävällisesti ja rehellisesti sekä kuuntele muita avoimin mielin.

Pidä kamera auki etäyhteyksissä.

Tunnusta monimuotoisuus

Hyväksy ja arvosta kulttuurista, kielellistä, uskonnollista ja ulkonäköön sekä sukupuoleen liittyvää moninaisuutta.

Nollatoleranssi kiusaamiselle ja syrjinnälle

Emme hyväksy kiusaamista, syrjintää tai ulkopuolelle jättämistä.

Ole ystävällinen ja empaattinen ja huomioi muut

Asetu toisen asemaan, auta tarvittaessa ja kohtelee muita hyvin.

Ole vastuussa omasta käytöksestäsi, tue toisten hyvinvointia ja edistä yhteisöllisyyttä.

Muista hajusteettomuus.

Puutu epäkohtiin rohkeasti

Jos kohtaat epäasiallista käytöstä, toimi rohkeasti ja ilmoita tarvittaessa asiasta eteenpäin henkilöstölle.

Respect everyone

Treat everyone equally, respecting their values, customs, personalities and choices.

Promote open communication

Communicate kindly and honestly and listen to others with an open mind.

Keep the camera on during remote connections.

Embrace diversity

Accept and value cultural, linguistic, religious, gender and appearance-related diversity.

We do not tolerate bullying, discrimination or exclusion

Be kind and empathic

Put yourself in others' shoes, offer help when needed and treat others with compassion.

Be responsible for your own behavior, support the well-being of others, and promote community spirit.

Remember to be fragrance-free.

Speak up

If you witness inappropriate behavior, act courageously and report it to the staff if necessary.



KAMK

**Yksilöllisyys
sallittu –
kohti
innovatiivisuutta**

Maarit Vuorinen
Kajaanin ammattikorkeakoulu



KAMK

*”Innovatiivisuus voi liittyä epäsuorasti
(implisiittisesti) proaktiiviseen
monimuotoisuuden johtamiseen, koska
proaktiiviset käytännöt tukevat
organisaation uudistumiskykyä.”*

Sippola, 2007

KAMK “Hyvä ja huono moninaisuus”

Näitä ominaisuuksia on ollut työyhteisöissä kauan / aina.

Nämä on **helpompi hyväksyä ja näitä on jo opittu hyödyntämään.**

- **Sukupuolen moninaisuus**
- **Tietotaidon moninaisuus**
- **Ikämoninaisuus**

Työ, työyhteisö ja oma hyvinvointi koetaan positiivisemmin, ristiriitojen käsittely asiallisemmaksi.



Näitä ominaisuuksia on työyhteisöissä yhä enemmän.

Näihin **ei ole vielä totuttu ja näiden hyödyntäminen on vasta alkusuoralla.**

- **Arvo- ja kulttuuritaustojen moninaisuus**
- **Yksityiselämän tilanteiden moninaisuus**
- **Työsuhteen laadun, työajan ja koulutustaustojen moninaisuus**

Työ, työyhteisö ja oma hyvinvointi koetaan negatiivisemmin, ristiriitojen käsittely heikoksi.



Colliander, Ruoppila, Härkönen (2009, 273)

KAMK

Oppimalla havaitsemaan →
hyväksymään → antamaan tilaa →
arvostamaan → hyödyntämään
ihmisten erilaisuutta synnytetään
työryhmässä luottamusta,
yhteisöllisyyttä ja sitoutumista
yhteisiin tavoitteisiin sekä motivaatiota
ja innostutusta toimia yhteisten
tavoitteiden hyväksi.



KAMK Hyvä moninaisuusosaaminen



(Colliander, Ruoppila, Härkönen 2009, 323)

KAMK Hyvän työyhteisön piirteitä

Hyvä tasa-
arvo

Naisten ja miesten, eri-ikäisten, työsuhteen laadultaan eroavien, vähemmistöjen, eri ammattiryhmien, erilaisen koulutustaustan omaavien ja yksityiselämäntilanteelta eroavien tasa-arvo

Hyvä
sisäinen
yrityskuva

Luotettavuus, töiden arvostaminen, arvojen toteutuminen, vetovoimaisuus, kehittyvyys ja kilpailukyky

Motivoiva
työ

Työn kiinnostavuus, vastuullisuus, itsenäisyys, monipuolisuus, luovuus ja sujuvuus sekä mahdollisuus käyttää tietojaan ja taitojaan

(Colliander, Ruoppila, Härkönen 2009, 323)

KAMK Hyvän työyhteisön piirteitä

Ei
kiusaamista
tai syrjintää

Johtamisen oikeudenmukaisuus, me-henki, esimieltä saatu tieto, tuki ja ohjaus, tieto tavoitteista ja arvoista, kehityskeskustelujen toimivuus, ristiriitojen asiallinen selvittäminen, vaikuttamismahdollisuudet, perehdyttäminen

Hyvä ilmapiiri,
moninaisuus-
osaaminen

Moninaisuuden ja erilaisuuden arvostaminen, yhdenvertainen kohtelu, vaikutusmahdollisuuksien yhdenvertaisuus sekä moninaisuuden ja erilaisuuden kunnioittaminen ja siitä oppiminen.

(Colliander, Ruoppila, Härkönen 2009, 323)

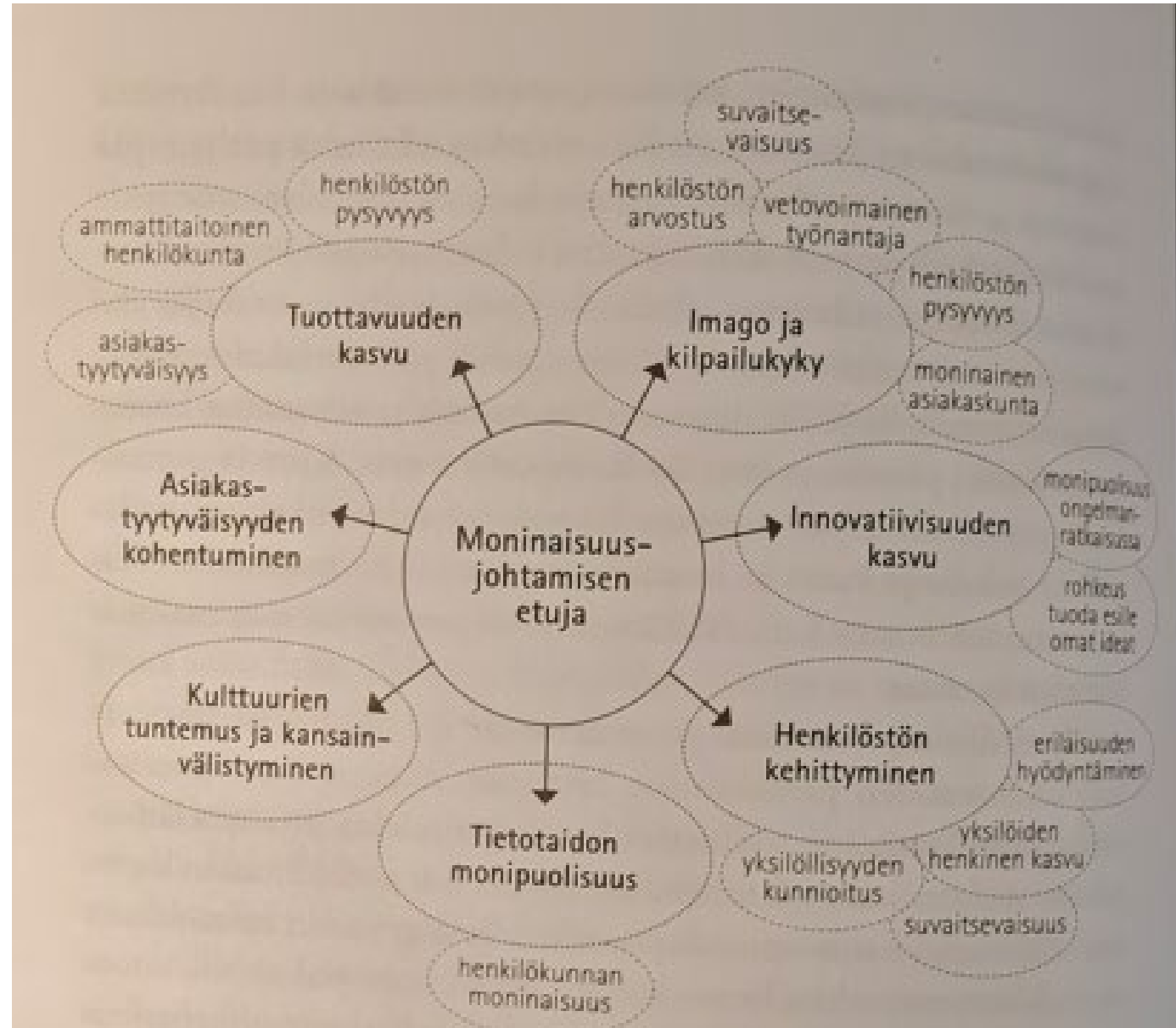
Moninaisuusjohtamisessa:

- Tasa-arvo toteutuu,
- Vuorovaikutus ja menettelytavat ovat oikeudenmukaisia
- On moninaisuusosaamista
- Ristiriitoja ratkaistaan tuloksellisesti

→ **Voimakas yhteys innovatiivisuuteen**

(Colliander ym. 2009)

Kuvio: Moninaisuusjohtamisen edut organisaatiolle
(Visti & Härkönen, 2005)



KAMK Työpositiivisuus työyhteisössä -tutkimus

- Suomalaiset suhtautuvat työyhteisön monimuotoisuuteen myönteisesti.
- Alle 35-vuotiaat ajattelevat usein: **monimuotoisuus lisää työyhteisön luovuutta ja innovatiivisuutta.**
- 36-45-vuotiaat: Monimuotoisuus
 - tuo kilpailuetua organisaatiolle.
 - tekee tiimityöstä rikkaampaa
 - tarjoaa mahdollisuuden kehittyä ja oppia uutta.



KAMK Työpositiivisuus työyhteisössä -tutkimus

- Monimuotoisin **iän, perhetilanteen ja koulutuksen suhteen.**
 - Vähemmän huomioitu **sairauden tai vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai uskonnon ja vakaumuksen** suhteen.
- Ylin johto ja esihenkilöt pitävät työpaikkaansa monimuotoisempana kuin työntekijät.
 - **Monimuotoisempana myös ei-vähemmistöön kuuluville työntekijöille kuin vähemmistöön kuuluville.**
- Huomioidaan parhaiten **työelämän joustoissa, asiakaskohtaamisissa sekä työkuultuurissa ja ihmiskäsityksessä.**
 - Heikoiten huomioitu **nimityksissä, johtamisessa sekä esihenkilötyössä ja rekrytoinnissa.**



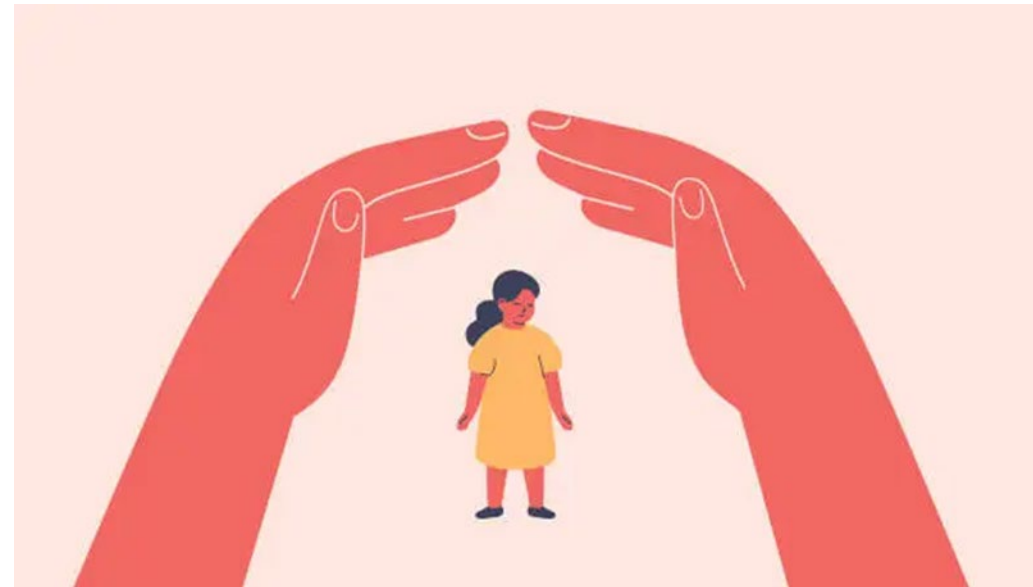
KAMK Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden on monet hyödyt:

- Luovuus ja innovatiivisuus
- Erilaiset näkemykset ja ratkaisumahdollisuudet
- Parantunut asiakastyytyväisyys ja uusien asiakkaiden saaminen
- Erilaisten asiakasryhmien tarpeiden parempi hahmottaminen sekä erilaisten asiakaskuntien huomioiminen



KAMK Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden on monet hyödyt:

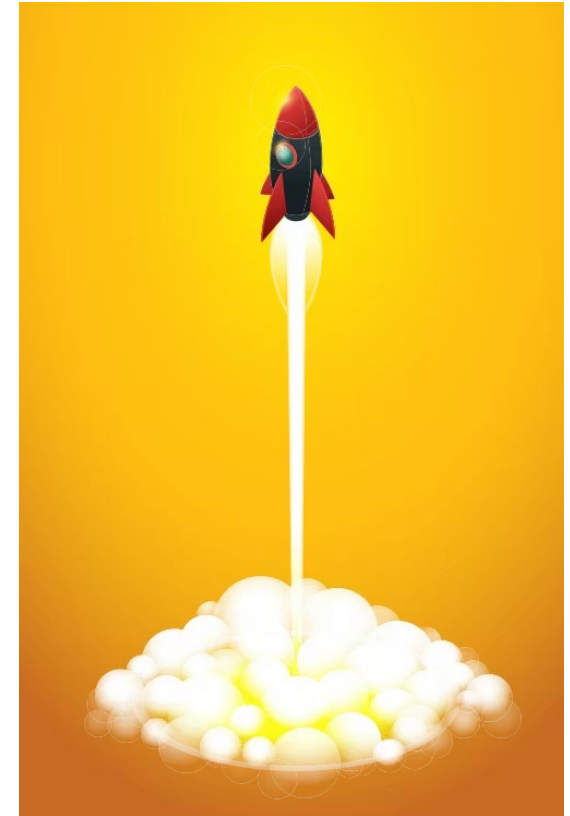
- Taloudellinen kannattavuus
- Hyvä työnantajakuva ja maine
- Myönteinen vaikutus organisaation maineeseen ja houkuttelevuuteen työpaikkana
- Työturvallisuus
- Työntekijöiden keskinäisen erilaisuuden huomioiminen
- Työhyvinvointi ja työmotivaatio



[Työterveyslaitos: monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi](#)

KAMK Tiedon jakamisen vaikutus innovatiivisuuteen

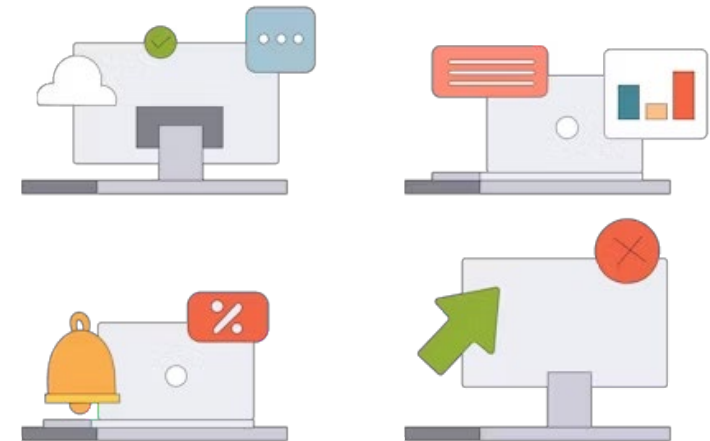
- Moninaisuuden johtaminen **vaikuttaa merkittävästi organisaation innovaatioihin.**
- **Tiedon jakaminen ja tiedolla johtaminen** on keskeinen välittäjä moninaisuuden johtamisen ja innovaatioiden välillä.
- Inklusiivinen johtajuus **vahvistaa moninaisuuden johtamisen vaikutusta tiedon jakamiseen.**
- **Tieto on strateginen voimavara innovaatioille.**
- Erilaiset näkökulmat ja kokemukset **edistävät luovia ratkaisuja ja sopeutumiskykyä.**



(Abdelhay 2024, 360)

KAMK Tiedon jakamisen vaikutus innovatiivisuuteen

- Tiedon jakaminen → **monimuotoisten ideoiden tehokas hyödyntäminen.**
 - Inklusiivinen johtaminen → **psykologisesti turvallinen ympäristö.**
 - Johtajien inklusiivisuus **vähentää esteitä ja edistää avointa viestintää monimuotoisissa tiimeissä.**
- **kilpailukyvyn ja innovaation tuki.**
- Tutkimusta tarvitaan
 - pitkän aikavälin vaikutuksista,
 - kulttuurienvälisistä eroista
 - digitaalisten työkalujen roolista tiedon jakamisessa.





KAMK

Nykyajan työympäristöissä tiimien tehokas viestintä on ratkaiseva tekijä menestykselle, ja sen ytimessä on psykologinen turvallisuus.

Psykologinen turvallisuus on keskeinen osa huippusuoriutuvia tiimejä, ja sen merkitys kasvaa henkilöstöhallinnossa, joka on siirtynyt perinteisistä rekrytointi- ja koulutuskäytännöistä kohti kulttuurin ja vuorovaikutuksen kehittämistä.

(Paulus 2024)



KAMK

*”Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä yksilö uskaltaa tuoda esiin ajatuksiaan ilman pelkoa arvostelusta. Tämä puolestaan vahvistaa tiimin luottamusta ja toimivuutta.”
(Paulus 2024)*

KAMK Moninaisuuden johtamisen vaikutus innovatiivisuuteen

- Edistää innovatiivista työntekijäkäyttäytymistä
 - Monimuotoisuusaloitteet **lisäävät työntekijöiden sitoutumista** → välittävä tekijä innovaation syntymisessä.
 - **Koulutukseen investoiminen:** tukee monimuotoisissa tiimeissä toimimista ja luomalla inklusiivisen kulttuurin → **arvostetaan erilaisuutta ja edistetään avointa viestintää ja yhteistyötä.**
- Monimuotoiset näkökulmat voidaan valjastaa innovaation ja kilpailuedun lähteeksi.



(Frontiers in Sociology 2024)

KAMK Lähteet

- Abdelhay, S. (2024). Impact of diversity management on innovation in organizations: Mediating role of knowledge sharing and the moderating effect of inclusive leadership. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/385788999>
- Colliander, A., Ruoppila, I. ja Härkönen L. (2009). Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-kustannus.
- Frontiers in Sociology. (2024). Diversity management and innovative work behavior. Frontiers. <https://www.frontiersin.org/journals/sociology/articles/10.3389/fsoc.2024.1441109/full>
- Paulus, P. (2023). The role of psychological safety in team communication: Implications for human resource practices. Mapping Idea & Literature, 3 (2), 156–166. <https://www.researchgate.net/publication/379315835> The Role of Psychological Safety in Team Communication Implications for Human Resource Practices
- Sippola, A. (2007). Essays on human resource management: Perspectives on diversity management (Acta Wasaensia No. 180). University of Vaasa. <https://osuva.uwasa.fi/bitstreams/d8b4d679-4143-44ae-9c76-f9843b324fdb/download>
- Visti, A. & Härkönen, L.-K. (2005). MOJOVA-koulutusaineisto. Jyväskylä: Psykofit Oy.
- <https://suomalainentyo.fi/tiedotteet/monimuotoisuus-lisaa-tyoyhteison-luovuutta-ja-innovatiivisuutta-nain-ajattelevat-etenkin-alle-35-vuotiaat-tyontekijat/>

KAMK

Kunnioita kaikkia

kohtele kaikkia tasa-arvoisesti, kunnioittaen heidän arvojaan, tapojaan, persoonallisuuttaan ja valintojaan.

Edistä avointa vuorovaikutusta

Kommunikoi ystävällisesti ja rehellisesti sekä kuuntele muita avoimin mielin.

Pidä kamera auki etäyhteyksissä.

Tunnusta monimuotoisuus

Hyväksy ja arvosta kulttuurista, kielellistä, uskonnollista ja ulkonäköön sekä sukupuoleen liittyvää moninaisuutta.

Nollatoleranssi kiusaamiselle ja syrjinnälle

Emme hyväksy kiusaamista, syrjintää tai ulkopuolelle jättämistä.

Ole ystävällinen ja empaattinen ja huomioi muut

Asetu toisen asemaan, auta tarvittaessa ja kohtele muita hyvin.

Ole vastuussa omasta käytöksestäsi, tue toisten hyvinvointia ja edistä yhteisöllisyyttä.

Muista hajusteettomuus.

Puutu epäkohtiin rohkeasti

Jos kohtaat epäasiallista käytöstä, toimi rohkeasti ja ilmoita tarvittaessa asiasta eteenpäin henkilöstölle.

Respect everyone

Treat everyone equally, respecting their values, customs, personalities and choices.

Promote open communication

Communicate kindly and honestly and listen to others with an open mind.

Keep the camera on during remote connections.

Embrace diversity

Accept and value cultural, linguistic, religious, gender and appearance-related diversity.

We do not tolerate bullying, discrimination or exclusion

Be kind and empathic

Put yourself in others' shoes, offer help when needed and treat others with compassion.

Be responsible for your own behavior, support the well-being of others, and promote community spirit.

Remember to be fragrance-free.

Speak up

If you witness inappropriate behavior, act courageously and report it to the staff if necessary.



KAMK

Maarit Vuorinen
etunimi.sukunimi@kamk.fi