

# Monimuotoisuuden johtamisen hyviä käytäntöjä

Liisa Männistö

YES-työpaja Vaasa 28.10.2010



TYÖ- JA ELINHEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

# Monimuotoisuus

- 15-25-vuotias / 26-45-vuotias / 46-64-vuotias
- nainen / mies / intersukupuolinen / transihminen
- suomalainen / romani / saamelainen / venäläinen
- suomenkielinen / ruotsinkielinen / pohjois-saamenkielinen
- laktoosi-intoleranttikko / diabetes-potilas / huonokuuloinen
- evankelis-luterilainen / ortodoksi / muslimi / ateisti / panteisti
- homo / lesbo / bi-seksuaali / hetero
- sivari / vasemmistolainen / oikeistolainen / sitoutumaton
- lihava / laiha / pitkä / lyhyt / keskimittainen
- .....

→ Monimuotoisuus ei ole vain vähemmistökysymys

→ Olemme kaikki osa monimuotoisuutta



# Yhdenvertaisuus

- Kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä tai kansallisesta alkuperästään, kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan tai vakaumuksestaan, mielipiteestään, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä.
- Jokaisella tulee olla yhdenvertaiset mahdollisuudet työhön ja toimeentuloon sekä henkilöstökoulutukseen, työssä etenemiseen ja työskentelyyn ilman häirintää.



# Syrjintä

- Välitön syrjintä
  - Henkilöä kohdellaan epäsuotuisammin kuin jotakuta toista kohdellaan, on kohdeltu tai kohdeltaisiin vertailukelpoisessa tilanteessa
- Välillinen syrjintä
  - Näennäisesti puolueeton säännös, peruste tai käytäntö saattaa jonkun erityisen epäedulliseen asemaan muihin vertailun kohteena oleviin nähden
- Häirintä
  - henkilön tai ihmisryhmän arvoa ja koskemattomuutta loukataan tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti siten, että luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai hyökkäävä ilmapiiri
- Ohje tai käsky syrjiä



# Positiivinen erityiskohtelu & kohtuullinen mukauttaminen

- Positiivinen erityiskohtelu
  - Tietyn syrjinnälle alttiin ryhmän asemaa ja olosuhteita parantavat erityistoimenpiteet, joilla pyritään turvaamaan tosiasiallinen yhdenvertaisuus
- Kohtuullinen mukauttaminen
  - Muutoksia tai järjestelyitä, jotka turvaavat vammaisten henkilöiden työhön tai koulutukseen pääsyn, työssä selviämisen ja työuralla etenemisen
  - Ei saa aiheuttaa suhteetonta rasitetta työnantajalle



# Monimuotoisuus työelämässä

- **Henkilöstö ja esimiehet**
  - **Asiakkaat**
  - **Yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät**
    - Miten huomioidaan ja arvostetaan jokaista ihmisenä?
    - Miten tiedostetaan monimuotoisuuden vaikutukset?
    - Miten hyödynnetään mahdollisuudet ja vastataan haasteisiin?
- **Monimuotoisuuden johtaminen**



# YES III – Yhdenvertaisuus Etusijalle

- Kansallinen syrjinnän vastainen tiedotuskampanja
- Osarahoitus EU:n PROGRESS-ohjelmasta
- Kumppaneina eri ministeriöt, syrjinnän vaarassa olevia ryhmiä edustavat kattojärjestöt ja neuvottelukunnat
- Tavoitteena kasvattaa tietoisuutta ja valmiuksia yhdenvertaisen kohtelun ja syrjimättömyyden toteutumiseksi sekä edistää monimuotoisuuden hyväksymistä yhteiskunnassa



# Monimuotoisuuden johtaminen: Hyvien käytäntöjen kartoitus 2010

- Tavoitteena löytää konkreettisia esimerkkejä ja hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamisesta
- Yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot
- Tietolähteinä haastattelut, tietopankit, hankkeet, portaalit ja julkaisut
- Julkaisu: Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta



# Kartoitus: havainnot

- **Lähestymistapoja monimuotoisuuden johtamiseen**
  - Tavoiteltava asia: monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus läpileikkaavana teemana organisaation kaikissa politiikoissa ja strategioissa
  - Imagokysymys: osa vastuullista yritystoimintaa
  - Arvokysymys: organisaation arvopohja ja kulttuuri tukevat monimuotoisuutta
  - Välttämätön ”paha”: rekrytointikysymys, ulkopuolinen paine



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (1)

## 1. Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi

- Rekrytoinnissa kaikki työnhakijat käyvät läpi saman prosessin, mutta kielitaitovaatimukset voivat vaihdella sen mukaan, mihin tehtäviin henkilö on hakeutumassa. Tuotantotehtävissä kielitaitovaatimukset eivät ole yhtä tiukat kuin esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä. (Itella Oyj)
- Tiimit pyritään rakentamaan monimuotoisiksi työntekijöiden kansallisen taustan mukaan, ja tavoitteena on tuoda esiin erilaisia näkökulmia ja ratkaisuja sekä kannustaa tiimejä innovatiivisuuteen. Tiimien kokoonpanoissa kiinnitetään huomiota myös sitouttamisnäkökulmaan: ao. maiden on helpompi sitoutua päätöksiin kun heidän edustajansa ovat itse mukana toimintojen suunnittelussa ja toteutuksessa. (KONE Oyj)



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (2)

## 2. Työhön opastus/perehdytys

- Uusien bussinkuljettajien perehdytysjakso kestää aikaisemmasta kokemuksesta ja taidoista riippuen 1-3 viikkoa. Perehdytysmateriaalissa on käytetty paljon havainnollistavia kuvia, ja kirjallista materiaalia käydään tarvittaessa läpi myös suomen kielen kurssilla. Perehdytysjakso alkaa teoriaosuudella ja ajotestillä, jonka jälkeen perehdytettävä siirtyy harjoittelemaan liikenteeseen kummikuljettajan tukemana. Kummikuljettajat ovat osa yrityksen koulutusorganisaatiota, ja heidät valmennetaan tehtävänsä perusteellisesti. Kummikuljettaja kulkee uuden työntekijän mukana tarpeen mukaan muutamasta päivästä kahteen viikkoon, antaen työvuoron päätteeksi palautetta ja neuvoja työskentelyyn kehittämiseksi. (Helsingin Bussiliikenne Oy)



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (3)

## 3. Työaika- ja tehtäväjärjestelyt

- Marketkaupan kassatyöntekijät sijoitetaan tarvittaessa pareittain siten, että heikommin suomea puhuva työntekijä saa tukea suomenkieliseltä työtoveriltaan. (HOK Elanto)
- Työvuorosuunnittelussa pyritään huomioimaan uskonnollisiin vähemmistöihin kuuluvat työntekijät siten, että he voivat niin halutessaan harjoittaa uskontoaan. Esimerkiksi islaminuskoisille pyritään tarvittaessa järjestämään perjantaipäivien työvuorot toiveiden mukaan. (Helsingin Bussiliikenne Oy)



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (4)

## 4. Työsuojelu ja työpaikan pelisäännöt

- Työntekijä voi ilmoittaa anonyymisti tyytymättömyytensä esimerkiksi johonkin yrityksen toimintatapaan tai työyhteisön toimintaan verkkopohjaisen järjestelmän kautta. Häirintään puuttumiseksi on määritelty erilliset toimintaohjeet. (IBM)
- Mahdolliseen rasismiin tai muuhun epäasialliseen käyttäytymiseen puututaan heti. Esimiehet korostavat esimerkiksi tiimipalaverissa, että työpaikka on monikulttuurinen, eikä rasismia siedetä. (Itella Oyj)



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (5)

## 5. Työntekijöiden osallisuuden lisääminen

- Yrityksessä toimii viisi aktiivista yhteisöä (naiset, seksuaalinen suuntautuminen, vammaisuus, kulttuurinen tausta, työn ja perhe-elämän tasapaino), jotka tukevat henkilöstön monimuotoisuutta ja tarjoavat mahdollisuuden verkostoitumiseen ja vertaistukeen. Yhteisöjen toiminnan tavoitteena on jäsenten keskinäisen verkostoitumisen lisäksi tuoda monimuotoisuutta myönteisessä hengessä esiin koko henkilöstölle. Jokaiselle yhteisölle on nimetty yrityksen johtotasolta oma kumminsä, jonka roolina on tukea verkoston toimintaa. Toimintaan pyritään saamaan mukaan myös kyseisiin identiteettiryhmiin kuulumattomia jäseniä. (IBM)
- Konsernissa on kehitetty uusia työskentelytapoja luovuuden ja innovatiivisuuden lisäämiseksi. Johtamisessa vältetään perinteisiä hierarkioita ja linjajohtamista – niiden sijaan panostetaan verkostoihin, ohjelmiin ja yhteisöihin, joissa ihmiset hakeutuvat oma-aloitteisesti työskentelemään sellaisten asioiden pariin, joista he itse ovat kiinnostuneita. (Nokia)



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (6)

## 6. Sisäinen viestintä

- Vaikka yrityksen työkieli on suomi, esimerkiksi vuosittain tehtävä työhyvinvointikysely sekä tärkeimmät sisäiset tiedotteet ja henkilöstölehden tiivistelmät toteutetaan useilla eri kielillä (suomi, ruotsi, viro, venäjä, englanti, arabia). (Helsingin Bussiliikenne Oy)
- Henkilöstön monimuotoisuutta pidetään tietoisesti esillä myönteisessä hengessä yrityksen sisäisen viestinnän ja muun tiedotuksen kautta. (HOK Elanto)



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (7)

## 7. Tietotaidon siirtäminen (hiljainen tieto)

- Yrityksessä kannustetaan oma-aloitteiseen mentorointiin nuorten ja kokeneempien työntekijöiden välillä. Mentorointi tapahtuu kaksisuuntaisesti ja kummankin osapuolen omien tarpeiden lähtökohdista, jolloin siitä hyötyvät molemmat. Yrityksessä on käytössä myös ns. monimuotoinen mentorointi -ohjelma, jossa esimerkiksi seksuaalivähemmistöön kuuluva työntekijä ja korkean tason johtaja muodostavat mentorointiparin. Tavoitteena on, että johtotason henkilö oppii kyseiseen vähemmistöön liittyvistä kysymyksistä ja saa uusia näkökulmia. (IBM)



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (8)

## 8. Julkinen työnantajakuva

- Monikansallisen ja -kulttuurisen ilmeen luomiseksi ja osoittamiseksi yhtiön visuaalisessa markkinointimateriaalissa esitetään useita eri kansallisuuksia edustavia työntekijöitä. (KONE Oyj)
- Yritys hyödyntää sosiaalista mediaa monimuotoisuuden esiintuomisessa julkaisemalla monimuotoisuutta käsitteleviä videoita YouTubeissa. Videoiden tarkoitus on lisätä tietoisuutta erilaisista ryhmistä, jotka muodostavat monimuotoisen työyhteisön. (IBM)



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (9)

## 9. Asiakaslähtöisten palveluiden ja tuotteiden kehittäminen

- Asiakkaat ja partnerit otetaan mukaan tuotteiden ja palveluiden kehittelyyn perustamalla virtuaaliverkostoja, joiden toimintaan asiakkaat pääsevät osallistumaan yhdessä yrityksen työntekijöiden kanssa. Virtuaaliverkostojen avulla kootaan tietoa sekä uusia näkökulmia ja ideoita tuote- ja palvelukehityksen tueksi. (IBM)
- Huonokuuloisia seurakuntalaisia varten tiettyihin kirkkoihin on asennettu induktiosilmukat, lisäksi yhdessä kirkossa jumalanpalvelukset simultaanitulkataan. Myös eri kieliryhmät pyritään huomioimaan järjestämällä esimerkiksi englanninkielisiä jumalanpalveluksia tai muunkielisiä tilaisuuksia. (Tampereen evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä)



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (10)

## 10. Henkilöstön ja esimiesten monimuotoisuusvalmennus

- Yrityksessä kiinnitetään paljon huomiota esimiestaitoihin monikulttuurisen työyhteisön johtamisen näkökulmasta. Kaikkien esimiesten on esimerkiksi suoritettava monikulttuurisuus-koulutusmoduuli, joka kestää useiden kuukausien ajan ja sisältää verkkokoulutuksen lisäksi myös lähiopetuspäiviä. Koulutustilaisuuksia tai seminaareja järjestetään myös yhteistyössä järjestötoimijoiden tai muiden monikulttuuristen yritysten kanssa. (Itella Oyj)
- Rekrytointi- ja henkilöstöalan yritys on järjestänyt myynti-, rekrytointi- ja henkilöstökonsulteilleen valmennusta, jonka tavoitteena on ollut lisätä asiallista tietoa erityisryhmiin kuuluvista työnhakijoista ja nähdä hyödyntämättömien työvoimareservien mahdollisuudet työmarkkinoilla. Valmennuksen sisällön suunnittelusta ja toteuttamisesta ovat vastanneet erityisryhmien edustajat itse. (Manpower Inclusive Oy)



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (11)

## 11. Kohtuullinen mukauttaminen

- Huonosti kuuleville ja kuuroille työntekijöille on perustettu oma it-helpdesk, joka toimii pikaviestintätyökalulla. (IBM)
- Lyhytkasvuisia henkilöitä varten on asennettu saarnastuoliin lisäkoroke ja sähköisesti säädettävän työpöydän ja –tuolin hankintaan on haettu työ- ja elinkeinohallinnon tukea. (Tampereen evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä)



# Esimerkkejä hyvistä käytännöistä (12)

## 12. Positiivinen erityiskohtelu

- Liikuntavammaiselle työntekijälle, joka kulkee autolla työhön, järjestettiin oma nimetty autopaikka yrityksen toimipaikan pysäköintihallista. Vammattomille työntekijöille vastaavaa mahdollisuutta ei ole tarjolla. Vammaisille työntekijöille järjestetään myös mahdollisuus kotona työskentelyyn. (IBM)
- Marketkaupan kassatyöntekijät sijoitetaan joustavasti sellaisiin työpisteisiin, joissa heidän on työympäristön kannalta helpointa työskennellä. Esimerkiksi kuulolaitetta käyttävä työntekijä sijoitetaan sellaiseen kassapisteeseen, jossa on mahdollisimman vähän taustamelua. (Kesko Oyj)



# KIITOS!

[liisa.mannisto@tem.fi](mailto:liisa.mannisto@tem.fi)

p. 050 396 3655

[www.tem.fi/yhdenvertaisuus](http://www.tem.fi/yhdenvertaisuus)

[www.yhdenvertaisuus.fi](http://www.yhdenvertaisuus.fi)



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY