



MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN TYÖELÄMÄN LAADUN JA TUOTTAVUUDEN TEKIJÄNÄ

Risto Sänkki

28.10.2010

Esityksen sisältö

- Työelämän laatu ja tuottavuus?
- Lähestymiskulma monimuotoisuuden johtamiseen
- Esimerkkejä monimuotoisuuden johtamisesta käytännön toiminnassa
- Monimuotoisuuden johtamisen huomioiminen Vaasan yliopistossa

MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN TYÖELÄMÄN LAADUN JA TUOTTAVUUDEN TEKIJÄNÄ



Risto Sääntti

- FT 2001
 - Kulttuurien kohtaaminen kansainvälisessä yritysfuusiossa
- Monimuotoisuuskokemus
 - Yrityksen monikulttuurisen toimintamallin rakentaminen
 - Työskentely kulttuurin ja arvojen kanssa
 - Eettiset ohjeet käytännössä
 - VOIMAA – voimavaroja maahanmuuttajista hanke 2008-11
 - Useita muita ulkoisia momuhankkeita, joiden koordinointi vastuullani
- Diversity management
 - Monimuotoisuuden johtaminen -kurssi Vaasan yliopistossa
 - Työryhmä Työelämän tutkimuspäivillä 2010
 - ”Moninaistuva työelämä, monenlaiset työntekijät, monimuotoisuuden johtaminen (diversity management)”

Moninaistuva työelämä, monenlaiset työntekijät, monimuotoisuuden johtaminen (diversity management)

- Monimuotoinen työvoima on ikääntyvän väestörakenteen maassa työelämän tuottavuuden, työn laadun, hyvän työn ja hyvän elämän näkökulmista sivuuttamaton ja keskeinen ratkaistava kysymys. Monimuotoisuusilmiöön ja erityisesti sen yhteen osa-alueeseen monikulttuuriseen työvoimaan kohdistuu taloussuhdanteista ja muista yhteiskunnallisista asenne- ja arvoprosesseista johtuen voimakkaita paineita. Monikulttuurisuus on paradoksi: monikulttuurista työvoimaa tarvitaan ja samalla sitä ei haluta, monikulttuurisuus tarjoaa uutta ajattelua ja uusia näkökulmia ja samanaikaisesti on paineita sopeuttaa erilaisuus maan tavoille.
- Monimuotoisuus on myös paljon muuta kuin monikulttuurisuus. Monimuotoisuusilmiö on merkittävä työelämän tutkimuksen kohde, jonka jäsentäminen on vielä puutteellista ja vajavaista. Monimuotoisuusilmiön käsitteellistäminen ja viitekehyksen rakentaminen ilmiölle on tarpeellista. Monimuotoisuuden johtamisen mahdollisuudet ja rajat ovat olennainen tutkimuksen kohde. Kyse on siitä onko ja missä määrin moninaisuuden johtaminen mahdollista, mitä tällainen johtaminen tarkoittaa ja mitä rajoituksia ilmiön hallittavuuteen liittyy.
- Tulevaisuudessa tulee olemaan entistä tärkeämpää, että kaikki voivat osallistua työelämäänsä omien edellytystensä, toiveidensa ja elämäntilanteensa mukaan. Tulevaisuuden työmarkkinoiden tulee tarjota osallistumisvaihtoehtoja yhä laajemmalle joukolle kansalaisia. Yhteiskunnassa tullaan tarvitsemaan kaikkien niin vammaisten, vajaakuntoisten, ikääntyvien, perheellisten, opiskelijoiden kuin maahanmuuttajien työpanosta.

Kielinäkökulma monimuotoisuuteen

- Kulttuurien kohtaaminen kansainvälisessä yritysfuusiossa
- Tutkimus suomalais-ruotsalaisesta yritysfuusiosta – MeritaNordbanken
- Fuusion yhteydessä päätettiin valita konsernikieleksi ruotsi
 - ratkaisulla merkittäviä vaikutuksia
 - kieltä huonosti osaavien ilmenevä ammattitaito muuttui
 - kielikoulutuskustannuksia
 - 'pakenemista' suomenkielisiin osiin konsernia
 - ei-toivottuja lähtöjä yrityksestä
- Mitä tästä voisi oppia?
 - kieli oli monimuotoisuusnäkökulma, jota ei tajuttu
 - pidettiin yksinkertaisena ja vaikutuksiltaan vähäisenä käytännön ratkaisuna
 - ratkaisu aiheutti suoria ja välillisiä kustannuksia, vaikutti koettuun työn laatuun, vaikutti valtasuhteisiin

Työnopastusesimerkki



- Mikromod –opetusvideon pilotti (Metropolia)
- Videon suunnittelussa, käsikirjoituksessa ja koostossa pyrittiin erityisesti sisällön selkeyteen, havainnollisuuteen ja modulimaisuuteen eli videon monikäyttöisyyteen siten, että materiaali toimii itsenäisenä kokonaisuutena mutta on myös liitettävissä laajempaan kokonaisuuteen.
- Tarve opetukselliselle videomateriaalille nousi Itellan logistiikkakeskuksen tapaturma-alttiista työvaiheesta, pakettihäkkien kokoamisesta. Logistiikkakeskuksen työhönperehdyttämisen haasteena oleva monikulttuurisuus oli myös lähtökohtana videon suunnittelussa. Ajatuksena oli, että havainnollinen videomateriaali voi auttaa perehdyttäjää siinä vaiheessa, kun perehdytettävän kanssa ei ole käytössä yhteistä kieltä.
- Pakettihäkki-DVD kuvattiin Itellan logistiikkakeskuksessa, ja se suunniteltiin yhteistyössä Itellan henkilökunnan edustajien kanssa. Opiskelijat tekivät tiivistä yhteistyötä muun muassa logistiikkakeskuksen työnopastajien ja työsuojeluvaltuutetun kanssa, ja videon kuvauksiin osallistui myös työfysioterapeutti, joka esitti kommentteja käytettyihin työasentoihin liittyen.

Työelämän laatu

- Ihmistä ja työtä arvostetaan
- Työstä saadaan oikeudenmukainen palkka
- Töihin tullaan mielellään ja se koetaan mielekkääksi
- Toiminta on reilua ja oikeudenmukaista
- Koko henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa
- Työstä saadaan palautetta
- Henkinen ja fyysinen rasittavuus on kohtuullista
- Minimoidaan tarpeettomat työhön liittyvät riskit
- Vaikuttaa työyhteisön tuottavuuteen
- Auttaa kehittämään organisaation tuotteita ja palveluja sekä toiminta- ja tuottamistapoja
- Helpottaa muutosten ennakoimista
- Vaikuttaa organisaation maineeseen, asiakaskuvaan, työnantajakuvaan

MONIMUOTOISUUDEN PAIKANTAMINEN JA JOHTAMINEN

ORGANISAATION KULTTUURI

MUUT
LINJAUKSET

MONI-
MUOTOINEN
TOIMINTAMALLI

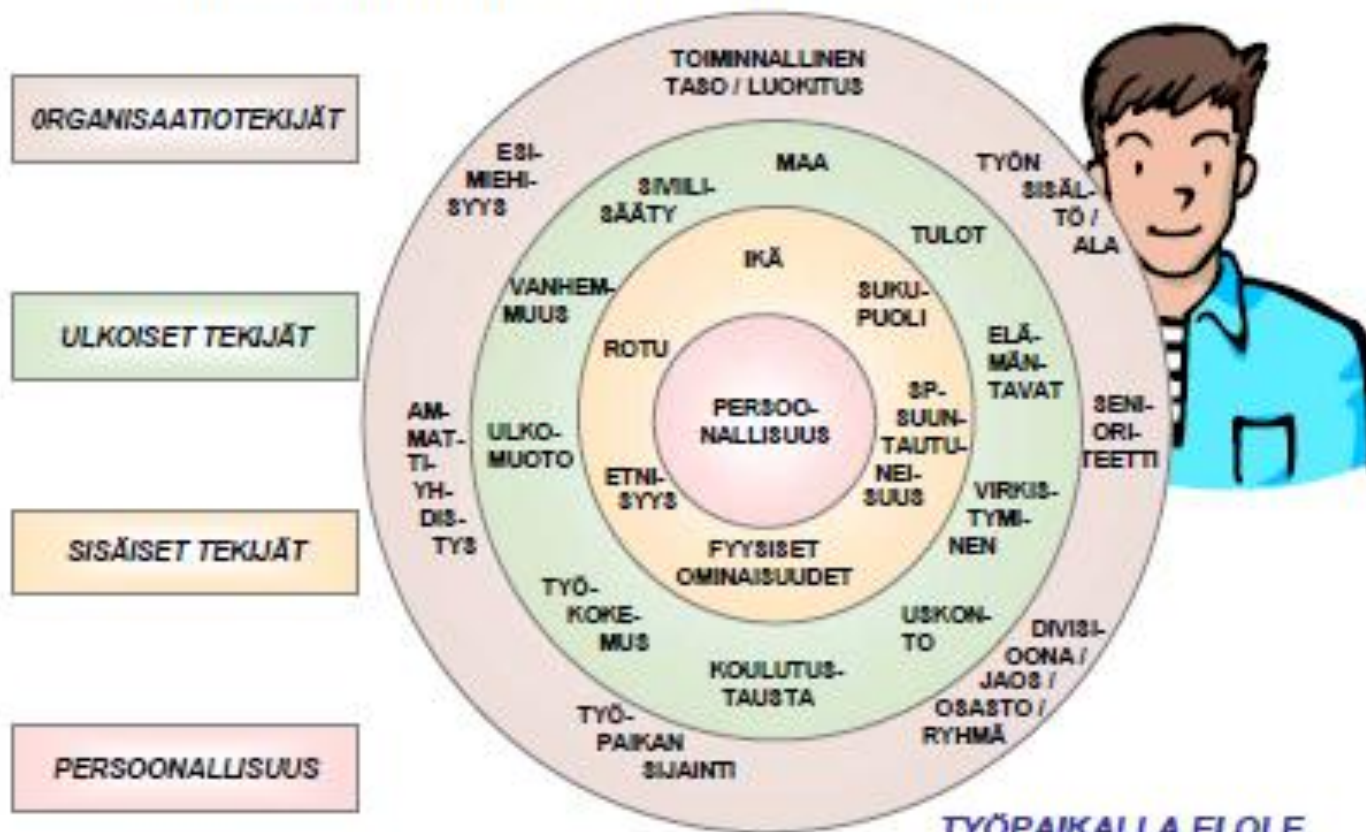
EETTISET
PERIAATTEET

ARVOT KÄYTÄNNÖN

MONIMUOTOISUUS-
TOIMINTA

VISIO
STRATEGIA
TAVOITTEET
PROSESSIT
JÄRJESTELMÄT

NELJÄ MONINAISUUDEN KERROSTUMAA



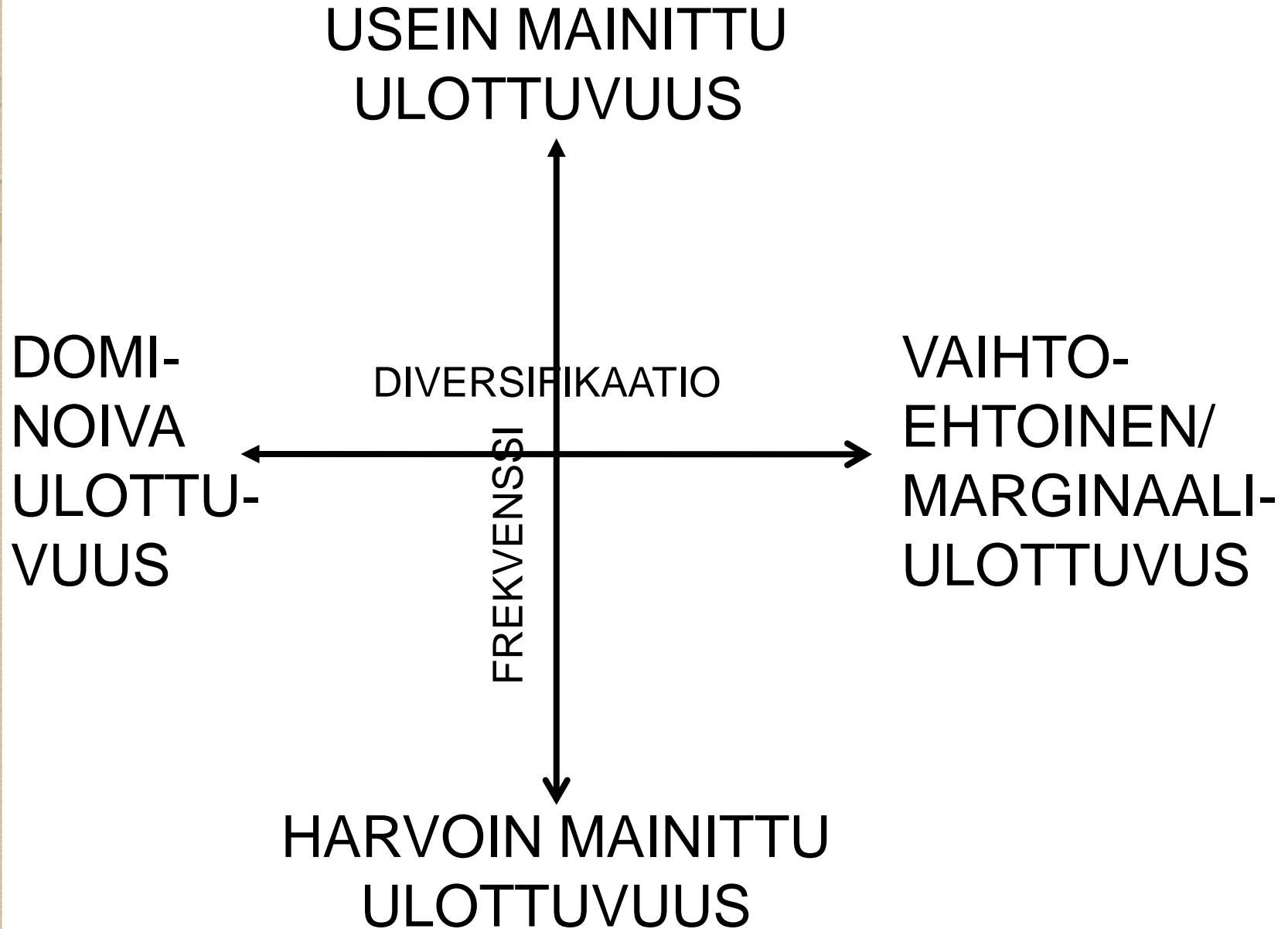
Lähde: Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1994)
Lodenin ja Rosnerin (1991) käsitteiden pohjalta

**TYÖPAIKALLA EI OLE
KAHTA SAMANLAISTA!**

Kuva 1. Moninaisuuden kerrostumat.

Kuvan lähde: Annaliisa Visti, http://www.keva.fi/table_pict/cid3/info_txt/id4247/visti_moninaisuus_150607.pdf
Ks. Myös Colliander ym. (2009), Yksilöllisyys sallittu

Monimuotoisuuden johtamisen malli (Säntti 2010)



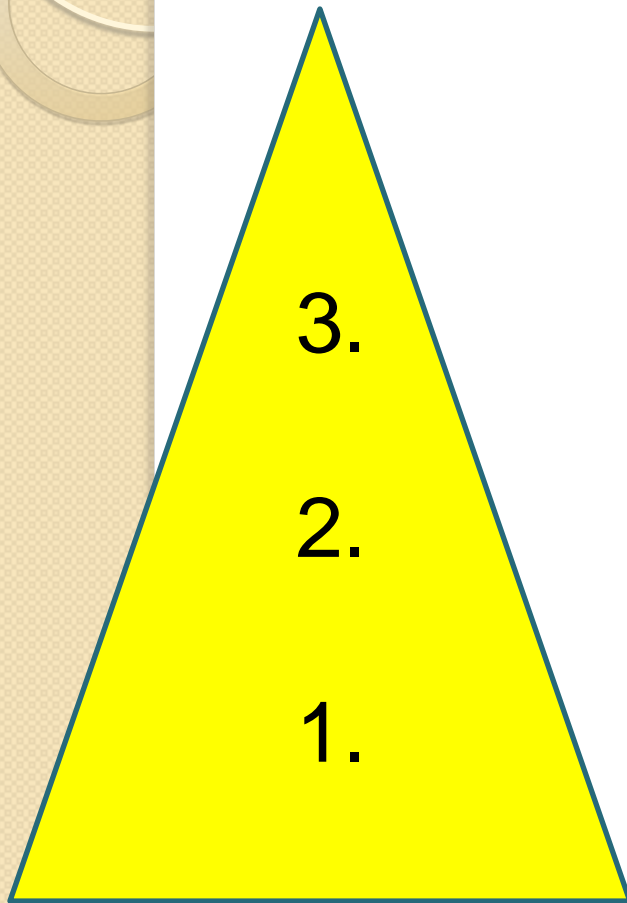
MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN

- Olemme tekemisissä monimuotoisuuden moninaisuuden kanssa
- On tarpeen määritellä mitä monimuotoisuutta haluamme johtaa, mihin kiinnitämme huomiota, mikä jätetään vähemmälle huomiolle

MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN

- Monimuotoisuuden johtaminen voi kohdistua eri osiin organisaatiota
 - Tunnistetut erityistä huomiota edellyttävät henkilöstöryhmät – esim. sukupuolten palkkatasa-arvo, vajaakuntoisten työllistäminen
 - Monimuotoinen työvoima määrätyissä tehtävissä – esim. tuotantotyöt, kansainvälisen organisaation asiantuntijatehtävät

MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN



1. Normatiivinen, lakiin, määräyksiin ja yleisesti velvoittaviksi koettuihin periaatteisiin perustuva lähestymistapa – tehdään se, mitä on pakko tehdä
2. Pluralistinen ja moniarvoinen lähestymistapa , pyritään vaikuttamaan asenteisiin - uskotaan, että erilaisuuden hyväksymisen kautta voidaan saavuttaa etuja
3. Monimuotoisuuden huomioiminen strategisessa henkilöstöjohtamisessa, prosessien, järjestelmien ja rakenteiden muokkaus – monimuotoisuus nähdään strategian toteuttamisen kannalta merkityksellisenä tekijänä

Muokattu lähteenä Savileppä. A. (2005) Johda monimuotoisuutta.

WIN-WIN-WIN -VAIKUTUSSUHDE?

parempi
TUOTTAVUUS

parempi
TYÖELÄMÄN
LAATU

'hyvä' MONI-
MUOTOISUUDEN
JOHTAMINEN

NÄKÖKULMIA MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISEEN

- Uskotaan, että
 - Hyvin johdettu monimuotoinen työyhteisö on merkittävä kilpailutekijä – myös Suomessa
 - Aihetta pohtia miten monimuotoisuuden johtaminen on huomioitu organisaation strategiassa ja sen toteutuksessa?
- Tavoitteena liiketoiminnallinen tehokkuus ja tuloksellisuus
- Monimuotoisuuden johtamisen mittaaminen korostuu
 - Esim. hallintoelinten ja henkilöstöryhmien koostumus jaoteltuna sukupuolen, iän, taustan ym. monimuotoisuustekijöiden perusteella
 - Aiheellista määritellä merkitykselliset ja tarkoitusta vastaavat mittarit

Esim. Anna Savileppä (2010) Erilaisuus energiaksi –työkirja.
Mikko Routti, FiBS – Finnish Business and Society.

NÄKÖKULMIA MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISEEN

- Arjen monimuotoisuuden johtamisessa korostuu arjen vuorovaikutus, sosiaalisten taitojen merkitys, vuorovaikutussuhteiden johtaminen,
- Keskeistä osallistaminen, valmentaminen, monikulttuurisen työyhteisökulttuurin johtaminen
- Johdon asenne vaikuttaa merkittävästi siihen miten monimuotoisuuteen suhtaudutaan
- Johtajan omalla toiminnalla – kuten kaikessa johtamisessa – on merkittävä vaikutus systeemiin
- Lähijohtamisessa ja toiminnassa ”mikroepätas-arvoisuuksien” tunnistaminen ja johtaminen
- Virtuaaliympäristössä monimuotoisuuden johtamisessa lisähaasteita
- Johdon ja esimiehen monimuotoisuusosaamisen kehittäminen – valmentava johtajuus?

HAVAINTOJA MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISESTA

- Arvot määritelty yksityiskohtaisesti
- Monikulttuurisen uran tukeminen
- Monikulttuurisen ammattitaidon kehittäminen
- Uskonnon harjoittaminen työpaikalla
- Syrjintä ja tasa-arvo
- Vajakuntoisten työn mahdollistaminen
- Kohteena olevat organisaatiotasot ja organisaation osat

VAASAN YLIOPISTO

- Monimuotoisuuden johtamista tutkittu monikansallisten yritysten toiminnassa
 - Määrätietoisuus ja kärsivällisyys korostuu kehitettäessä monimuotoista henkilöstöä globaalisti
 - Asenteiden muutos ja tätä seuraava käyttäytymisen muutos edellyttää pitkäaikaisia panostuksia työyhteisön kaikilla tasoilla
 - Laaja eurooppalainen monikansallinen yritys, joka li yhdenmukaisti monimuotoisuuteen liittyviä toimintamallejaan koko organisaation tasolla
 - 2 vuotta: työyhteisön tietoisuus monimuotoisuuden käsitteen sisällöstä lisääntyi → merkittävämpiä käyttäytymismuutoksia oli havaittavissa vasta yrityksen johtotasolla
 - 4 vuotta: tietoisuus henkilöstön monimuotoisuuden lisääntymisestä ja sen vaikutuksista työyhteisöön oli kasvanut entisestään → heijastui henkilöstön toimintatapoihin ja vuorovaikutustilanteisiin
 - Vesa Suutari (toim.). (2008) Globalisoituva henkilöstöjohtaminen.

VAASAN YLIOPISTO

- Esimerkkejä strategiseen henkilöstöjohtamiseen kohdistuvista tutkimushankkeista
 - Työntekijöiden sitoutuminen ja henkisen pääoman muodostus, Työministeriö, 2004-2005.
 - Yritysjohdon ydinkompetenssien kehittäminen globaalin kilpailun haasteisiin, Suomen Akatemia, 2002-2005.
 - Vuokratyövoiman vaikutukset organisaatiossa, Työministeriö, 2005-2006.
 - Kansainvälinen työskentely ja globaalit työurat, eri säätiöt, 2005-2009.
 - Johdon kehittämisen vaikuttavuus, Työministeriö, 2004-2006.
 - Learning intercultural competency at the workplace. HRM of diverse workforce, Suomen Akatemia, 2003-2006.
 - Innovatiivisia toimintamalleja ja uutta osaamista liiketoimintaan, TEKES, 2007-2010.
 - Kansainvälisen osaamisen kehittäminen ja siirtäminen, TEKES, 2006-2007.
 - Kulttuurisen monimuotoisuuden huomioiminen henkilöstöjohtamisessa, Työministeriö, 2005.
 - Henkilöstöjohtamisen muuttuva rooli, eri säätiöt, 2007-2009.

VAASAN YLIOPISTO

Monimuotoisuuden johtaminen (Diversity Management)

- Diversity management will be viewed from both organisational and individual perspectives. The course adopts a broad definition of diversity that includes gender, race, sexual orientation, age, family status, values, beliefs (religion), physical and mental abilities, regional location, income, education, knowledge and work experience. Strategic diversity management will draw on, amongst other things, the connections between organizational strategy and strategic human resource management in order to identify the business case for diversity. The implications of diversity management for different human resource management processes will be examined as well as diversity management's distinction from other organisational activities (e.g. change management, management of culture). Diversity-related phenomena will then be viewed through political, cultural and power perspectives within organisations. Diversity, organizational behaviour and leadership will also be explored through both manager and individual employee perspectives.

MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN TYÖELÄMÄN LAADUN JA TUOTTAVUUDEN TEKIJÄNÄ



KIITOS!