

Kilpajuoksua vai määrätietoista etenemistä

Katsaus suomalaisten organisaatioiden hyviin käytäntöihin inklusiivisuus-, monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuustyössä

Heinäkuu 2022

kpmg.fi



Sisällys

Alkusanat	4
Organisaatioiden maturiteettianalyysi	7
Tulosta ja hyvinvointia	11
Hyvät käytännöt näkyviksi	13
Pitkäjänteistä kehittämistä	21

Alkusanat

Historiallisesti Suomea on pidetty tasa-arvon mallimaana. Mutta miten asemoidumme laajemmin **inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden** (engl. Inclusion, Diversity and Equity) kysymyksissä? Näiden asioiden tärkeys on tiedostettu organisaatioissa, samoin kuin kyseisiin teemoihin panostamisen edut. Tietoa on paljon, mutta miten on toiminnan ja käytännön tekojen laita?

Erityisesti viimeaikaisen liikehdinnän (esimerkiksi Black Lives Matter ja #metoo) sekä henkilöstöltä, sijoittajilta ja muilta sidosryhmiltä tulevan paineen takia strategisista suunnitelmista on pyritty ripeästi siirtymään monimuotoisuutta edistävien käytäntöjen juurruttamiseen. Myös sääntely sekä erilaiset kehittyvät vastuullisuuden raportointiviitekehykset ovat asettaneet uusia vaatimuksia organisaatioiden monimuotoisuustyölle.

Suurin muutos globaalisti on siinä, että inklusiivisuutta, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta on alettu ajatella arvoa tuottavina ja yrityksen kilpailukykyä lisäävinä tekijöinä. Hyötyjen ulosmittaaminen edellyttää myös muutoksia yrityksen arvomaailmaan ja kulttuuriin sekä rakenteisiin ja käytäntöihin.

Monimuotoisuuden hyödyt, kuten tulosparannukset, innovaatiot ja henkilöstön sitoutuminen jäävät saavuttamatta, mikäli organisaatiokulttuuri ei ole inklusiivinen. Monimuotoisuus itsessään ilman merkittävää kulttuurimuutosta ei realisoitu hyötyinä ja voi jopa hankaloittaa yrityksen sisäistä toimintaa. Tästä syystä on tärkeää, että inklusiivisuus huomioidaan monimuotoisissa työyhteisöissä läpi organisaation, eikä vastuu ole vain yhden ihmisen harteilla.

Halusimme selvittää, miten menestyneet organisaatiot Suomessa ovat tällä hetkellä huomioineet inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden toiminnassaan. Tavoitteenamme oli lisätä yleistä tietoisuutta tasavertaisen kohtelun ja yhdenvertaisuuden ilmiöistä organisaatioiden johtamiskulttuurissa. Organisaatioissa toteutettujen toimenpiteiden vaikuttavuutta ei tässä selvityksessä kuitenkaan ole arvioitu. Selvitystä varten haastattelimme 22 suomalaisen suurorganisaation tarkasteltavista teemoista vastaavaa henkilöä, yleisimmin henkilöstöjohtajaa, maaliskuun huhtikuussa 2022.

Halusimme tunnistaa ja tuoda näkyväksi hyviä käytäntöjä inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi sekä oppia niistä.

Olemme tarkastelleet organisaatioiden maturiteettia inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden kysymyksissä KPMG:n alla olevan KPMG:n Inclusion IQ-viitekehyksen avulla (ks. kuva 1). Viitekehyksessä esitetyn viiden pilarin (monimuotoisuus, inklusiivisuus, antirasismi, yhdenvertaisuus, yhteenkuuluvuus) nähdään olevan keskeisiä inklusiivisuutta, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta organisaatiossa edistäviä elementtejä.



Ryhmittelimme viitekehyksestä johdetut haastattelukysymykset kolmeen ryhmään: 1) strategia ja arvot, 2) käytännöt ja osallistaminen sekä 3) tavoitteet ja mittarit. Hyödynnämme kyseistä jaotelta myös hyvistä käytännöistä kerrottaessa, ks. luku "Hyvät käytännöt näkyviksi".

Kuva 1. KPMG:n Inclusion IQ -viitekehyksen pilarit

IDE on kirjainlyhenne, jolla tarkoitetaan inklusiivisuuden (engl. Inclusion), monimuotoisuuden (engl. Diversity) ja yhdenvertaisuuden (engl. Equity) muodostamaa teemallista kokonaisuutta. Osassa haastatteluista organisaatiosta kirjainlyhenne tunnetaan paremmin muodossa DEI.

Inklusiivisuus (eng. Inclusion) tarkoittaa, että yksilöt tuntevat olonsa tervetulleiksi, arvostetuiksi, kunnioitetuiksi ja nähdyiksi yhteisössä, riippumatta siitä, mihin identiteettiä määrittäviin kategorioihin yksilöt itsensä mieltävät.

Monimuotoisuus (engl. Diversity) tarkoittaa erilaisuuden läsnäoloa. Työyhteisössä monimuotoisuus käsitetään erilaisten identiteettien kuten sukupuolten, koulutuksen, etnisyyksien, kansallisuuksien, uskontojen tai seksuaalisen suuntautumisen näkökulmasta.

Yhdenvertaisuudella (engl. Equity) varmistetaan, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet yhteisön tarjoamiin resursseihin, sosiaalisiin verkostoihin ja vaikuttamiseen. Yhdenvertaisesti toimittaessa tiedostetaan ihmisten erilaiset lähtökohdat sekä olemassa olevat vinoumat etujen ja esteiden suhteen ja sitoudutaan korjaamaan näitä vinoumia.

Tasa-arvolla viitataan yleisimmin sukupuolten tasa-arvoon. Siitä säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986).

Organisaatioiden maturiteettianalyysi

Maturiteettiasteikko

Muodostimme selvitykseen osallistuneista organisaatioista arvion niiden inklusiivisuuden, monimuotoisuuden, ja yhdenvertaisuuden kypsyysasteesta: arvioinnin tarkoituksena on osoittaa organisaatioiden tämänhetkinen valmius edistää inklusiivisuutta, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta omassa toiminnassaan.

Maturiteettiasteikko rakentuu viidestä kypsyysastetta kuvaavasta portaasta. Lainsäädännön velvoitteet täyttävä, mutta kyseisten teemojen edistämisen alkutaipaleella oleva organisaatio sijoittuu maturiteettiasteikolla ensimmäiselle portaalalle, kun taas laajasti viitekehyksen mukaisia näkökulmia strategioissa ja käytännöissä huomioiva organisaatio sijoittuu maturiteettiasteikon kahdelle ylimmälle portaalalle.



Kuva 2. Selvityksessä käyttämämme IDE-maturiteettiasteikko

Maturiteettiasteikon **ensimmäisellä portaalla** organisaatioissa ollaan tiedostamisen tasolla. Teemat nousevat puheissa esille, mutta konkreettisia suunnitelmia asioiden eteenpäin viemiseksi ei ole, lakisääteisten vaatimusten lisäksi.

Tunnistamisen ja työn käynnistämisen tasolle noustessa inklusiivisuus, monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus tunnistetaan kilpailuvaltteina ja menestyksen edellytyksinä. **Tällä tasolla** tehdään uusia avauksia asioiden edistämiseksi ja aletaan seurata niiden toteutumista.

Kolmannella tasolla siirrytään käynnistämisestä ymmärrykseen, jolloin sisäistettyä tietoa voidaan soveltaa organisaatiossa paremmin ja laajemmin. Viimeistään tässä vaiheessa myös johdossa tunnustetaan monimuotoisuuden hyödyt ja kyetään osoittamaan, miten organisaatiossa toimeenpannaan inklusiivisuuteen, monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyviä suunnitelmia ja vahvistetaan käytäntöjä, joiden tarkoituksena on inklusiivisen työympäristön luominen.

Neljännellä, integroitumisen, tasolla inklusiivisuus, monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus ovat osana organisaation jokapäiväistä toimintaa. Johto on vahvasti sitoutunut näitä asioita tukevan toimintaympäristön luomiseen ja kannustaa tavoiteltavaan käyttäytymiseen myös omalla esimerkillään. Toteutetut aloitteet heijastelevat aidosti paikallisia tarpeita ja tukevat organisaation menestymistä.

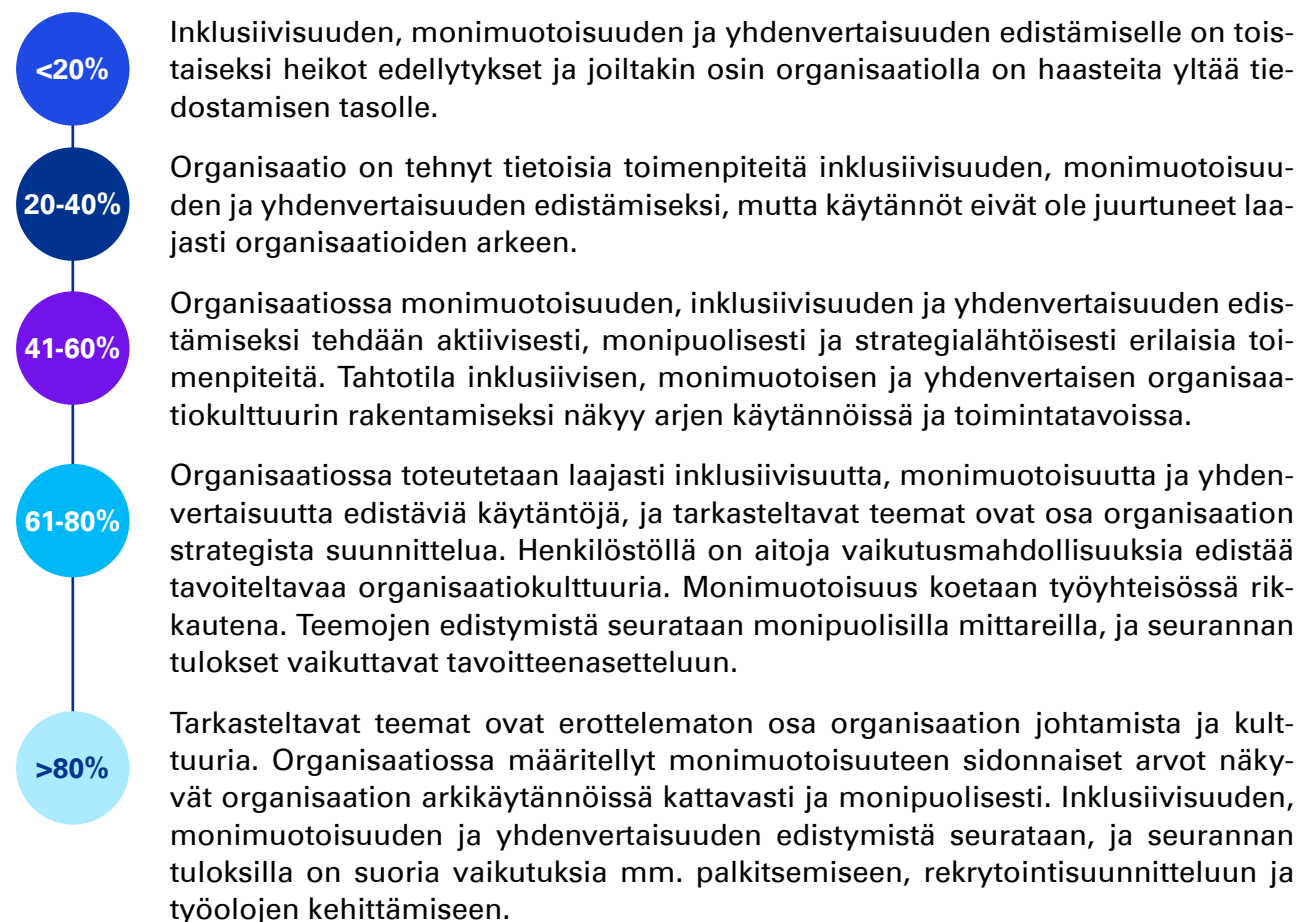
Ylimmällä tasolla toiminta on kestäväällä pohjalla: teemoja ei pysty erittelemään omaksi kokonaisuudekseen, vaan ne ovat upotettuina organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin. Monimuotoisuuden vaikutukset organisaation suoriutumiseen ovat selkeät ja positiiviset.

Selvitykseen osallistuneiden organisaatioiden maturiteettiarvio laadittiin kolmesta näkökulmasta:

- **Strategiaa ja arvoja** tarkasteltaessa arvioitiin viitekehyyksessä esitettyjen viiden pilarin (monimuotoisuus, inklusiivisuus, antirasismi, yhdenvertaisuus, yhteenkuuluvuus) ilmenytymistä organisaation arvoissa, strategiassa, johtamisessa ja käyttäytymisessä. Korkean maturiteetin organisaatioissa teemojen oletettiin olevan erottamaton osa organisaation kulttuuria.
- **Käytäntöjen ja osallistamisen** kypsyyttä arvioitaessa kiinnitettiin huomiota tarkasteltavien teemojen edistämiseksi toteutettujen toimenpiteiden laajuuteen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin edistää inklusiivisuutta, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta työyhteisössään.
- **Tavoitteiden ja mittaamisen** näkökulmasta kypsyysarvioinnissa keskityttiin tarkasteltavien teemojen mittaamisen yksityiskohtaisuuteen ja dynaamisuuteen. Korkean maturiteetin organisaatioissa mittaamisen oletettiin olevan monipuolista, ja seurannan tulosten oletettiin vaikuttavan organisaation käytäntöihin ja kulttuuriin läpileikkaavasti.

Arvioinnin perusteella organisaatioiden inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden maturiteetti kuvataan prosentuaalisena kypsyysasteena edellä mainituista näkökulmista (1) strategia ja arvot, 2) käytännöt ja osallistaminen, 3) tavoitteet ja mittaaminen) ja kokonaismaturiteettina. Tässä selvityksessä esitetään ainoastaan arvio kokonaismaturiteetista ja tarkemmat tulokset tarkastelluista näkökulmista avataan erikseen selvitykseen osallistuneille organisaatioille.

Mittariston kynnsarvoina voidaan pitää:



Organisaatioiden maturiteetti

Valtaosassa selvitykseen osallistuneista 22:sta organisaatiosta matka kohti inklusiivista, monimuotoista ja yhdenvertaista työyhteisöä on jo alkanut, ja kyseinen tematiikka nähdään tärkeänä osana tulevaisuuden toimintatapoja. Kypsyysaste on kuitenkin suuria eroja, ja osa organisaatioista on vasta teemojen edistämisen alkuvaiheessa.

- Kokonaismaturiteetin arvioiden mediaani oli **60 %** ja keskiarvo **56 %**
- Kokonaismaturiteetin arvioinnissa kaksi organisaatiota asettui maturiteettiasteikon tiedostamisen tasolle (**20 %**).
- Matkallaan pisimmällä olevien kolmen organisaation kokonaismaturiteetti oli **80 %**.

Näkökulmittain tehdyistä maturiteettiarvioista havaitsimme, että organisaatiokohtainen hajonta eri näkökulmien arviointitulosten välillä oli pieni. Pääsääntöisesti organisaation arviointitulokset olivat joko sama tai ero oli korkeintaan asteikon yhden portaan suuruinen. Ainoastaan kahdessa organisaatiossa näkökulmittaiset maturiteettiarvot poikkesivat toisistaan tätä enemmän. Alla on esitetty lyhyesti havainnot maturiteettiarvioista näkökulmittain:

1 Strategia ja arvot

Inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden painottuminen organisaatioiden strategioissa ja arvovalinnoissa vaihteli selvitykseen osallistuneissa orga-

nisaatioissa paljon. Osalla organisaatioista inklusiivisen, monimuotoisen ja yhdenvertaisen työyhteisön luominen oli keskeinen osa henkilöstöstrategiaa, kun taas toisissa organisaatioissa teemojen huomiointi perustui lähinnä lainsäädännön edellytysten täyttämiseen. Joissakin organisaatioissa arvokeskustelua oli käyty laajasti, ja organisaatiolle oli syntynyt omaa monimuotoisuutta, inklusiivisuutta ja yhdenvertaisuutta edistävää sanastoa.

2 Käytännöt ja osallistaminen

Selvitykseen osallistuneet organisaatiot olivat lisänneet erilaisilla toimenpiteillä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseen. Monimuotoistuvien työyhteisöjen nähtiin rikastavan organisaatiokulttuuria. Monessa organisaatiossa teemojen edistäminen olikin käytännönläheistä, vaikka yhtymäkohtia strategiaan ja toimenpiteiden seurantaan ei kaikilta osin oltukaan edistetty.

3 Tavoitteet ja mittaaminen

Organisaatiot seuraavat yleisesti työntekijöiden sukupuolijakauman ja kansallisuuksien lukumäärän kehittymistä. Edistyksellisimmässä organisaatioissa monimuotoisuuden ja siihen liittyvien teemojen seurantaan oli kehitetty ja otettu käyttöön yksityiskohtaisia henkilöstön kokemusta osoittavia mittareita. Yleisesti organisaatioissa tunnistettiin, että teemojen seuranta on edelleen kehittämisen kohteena, mutta tavoitteita tunnistetaan jo kattavasti.

Tässä selvityksessä käyttämämme maturiteettiasteikko toimii karkeana jäsenyyksenä selvitykseen osallistuneiden organisaatioiden asemoitumisesta monimuotoisuuden, inklusiivisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Maturiteettikartoitus perustuu ainoastaan selvitykseen osallistuneiden organisaatioiden haastatteluihin, ja kypsyysaste on pyritty tunnistamaan suuntaa antavalla tasolla. On hyvä huomioida, että kypsyysaste kertoo organisaation valmiudesta edistää inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden teemoja omassa toiminnassaan. Haastatteluihin perustuva kartoitus auttaa ymmärtämään, miten organisaatio mieltää oman kehityksensä tunnistettuihin tavoitteisiin nähden eikä kypsyysaste sellaisenaan kerro kyvystä hyödyntää inklusiivisuutta, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta edistäviä käytäntöjä. Emme myöskään arvioi organisaatioiden toimenpiteiden vaikuttavuutta haastatteluiden perusteella. Siksi organisaatioiden keskinäinen vertailu esitetyn kypsyysasteen perusteella on sellaisenaan epätarkoituksenmukaista.

Tulosta ja hyvinvointia

Selvitykseen osallistuneissa organisaatioissa on tunnistettu, että henkilöstön hyvinvointi ja monimuotoisuus kääntyvät suoraan kilpailueduksi. Monimuotoisuuteen liittyvien teemojen esiin nostamisen nähtiin vahvistavan työnantajamielikuvaa, ja etenkin tulevaisuudessa monimuotoisen työyhteisön arvioitiin olevan kilpailutekijä parhaiden osaajien kiinnostuksen herättämisessä ja sitouttamisessa.

Joillain toimialoilla, esimerkiksi teknisissä suorittavan työn tehtävissä, henkilöstön saatavuus on perustunut osittain työperäisen maahanmuuton varaan. Näissä organisaatioissa työyhteisöjen monimuotoistuminen on tapahtunut hyvinkin luontevasti. Monimuotoisuus nähtiin toisaalta organisaatioon kuuluvana ominaisuutena, mutta toisaalta myös organisaatiokulttuuria rikastavana ja ihmisten välistä ymmärrystä lisäävänä rakenteena.

Monet organisaatiot kokevat, että henkilöstön inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden tietoinen edistäminen lisää tuloksetekokykyä. Useassa organi-

saatiossa myös asiakaskunnan nähtiin alati monimuotoistuvan, ja asiakastarpeisiin vastaaminen edellyttää aiempaa laajempaa monimuotoisuutta myös henkilöstöltä. Monimuotoisen henkilöstön nähtiin tuovan työyhteisöihin myös uusia näkökulmia, verkostoja ja kulttuurista ymmärrystä, jotka lisäävät organisaation kykyä vastata yhä monipuolisemman ja laajemman asiakaskunnan tarpeisiin. Näkemys korostui erityisesti niissä organisaatioissa, joiden kohdemarkkina ulottuu Suomen rajojen ulkopuolelle.

Muutamissa haastatteluissa tunnistettiin lainmukaisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisen vaikuttavan osaltaan organisaation arvojen tunnistamiseen ja muotoiluun. Lisäksi inklusiivisuudesta, monimuotoisuudesta ja yhdenvertaisuudesta johdetut tavoitteet ja toimenpiteet yhdistettiin organisaation vastuullisuustoimintaan ja erityisesti yritysten yhteiskunnalliseen rooliin, eettiseen toimintaan ja sosiaalisen vastuun toteutukseen. Vastuulliseen organisaatiokulttuuriin nähtiin kuuluvan niin henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa organisaation arkeen kuin työntekijöiden kokemus olla osa yhteisöä omana itsenään.

“Kun otamme huomioon ihmisten monimuotoisuuden, niin olemme parempia innovaatioissa, asiakaspalvelussa ja operatiivisessa toiminnassa. Sitä kautta meidän tuloksetekokykymme paranee. Strateginen visiomme on, että erottaudumme kilpailijoista inklusiivisuuden ja monimuotoisuuden avulla.

Kommentti haastatteluista

“Rakenteellinen epätasa-arvo on suuri riski yrityksille. Se vähentää tehokkuutta ja saattaa rajoittaa kuluttamista ja kasvua, horjuttaa toimitusketjuja, aiheuttaa epävakautta sekä vaarantaa yrityksen toiminnan yhteiskunnallisen hyväksynnän.

Social inequality as a business risk, KPMG International 2022

Hyvät käytännöt näkyviksi

Olemme koonneet selvitykseen osallistuneiden organisaatioiden inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämisen hyvät käytännöt ja ryhmitelleet ne aiemmin esitetyn kolmen näkökulman mukaan:

01

Strategia ja arvot

- johtaminen
- kieli ja viestintä

02

Käytännöt ja osallistaminen

- raportointi
- palkitseminen
- osallistuminen ja vaikuttaminen

03

Tavoitteet ja mittaaminen

Strategia ja arvot

Johtaminen

Edelläkävijäorganisaatioille on yhteistä johdon sitoutuminen inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseen. Useissa keskusteluissa johdolla todettiin olevan selkeä tahtotila ja kiinnostus tarkasteltaviin teemoihin, ja teemojen olevan osa organisaation strategiaa. Monimuotoisuuden nivoutuminen arvoihin, strategiaan, kulttuuriin ja johtamiseen muodostaakin kestävä pohja jatkuvalla kehittämiselle.

Vastuun inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämisestä koetaan olevan organisaation johdolla, lähiesihenkilöt mukaan lukien. Toisaalta useat toimijat kokevat, että vastuu teemoista ja niiden toteutumisesta on koko organisaatiolla – tosin osassa organisaatioita vastuuta ei

ole juurikaan pohdittu, kun taas osassa on tavoitteena koko henkilöstön vastuuttaminen inklusiivisen, monimuotoisen ja yhdenvertaisen työyhteisön rakentamiseen. Muutammat selvitykseen osallistuneista tahoista ovat nimenneet vastuullisuusjohtajan tai erillisen D&I-johtajan (diversity & inclusion) vastaa tarkasteltavien teemojen toteutumisesta. Yksittäiset monimuotoisuutta edistävät toimenpiteet on usein annettu HR-organisaation tehtäväksi.

“Nykyään liiketoimintayksiköiden tulee itse omistaa inklusiivisuus, diversiteetti ja yhdenvertaisuusstrategiansa.

Kommentti haastatteluista

Suurin osa haastatelluista nosti oman Code of Conductin, organisaation ohjesäännön, esimerkiksi arvoihin perustuvista toimintaperiaatteista. Code of Conductin lisäksi muut eettisyyteen ja esimerkiksi kielen tai sanojen käyttöön liittyvät ohjeistukset ovat keskeisiä periaatteita, joiden avulla pyritään tunnistamaan ihmisten erilaisuus ja varmistamaan työntekijöiden tasavertainen kohtelu. Kansainvälisissä ja monimuotoisissa organisaatioissa on olennaista erilaisten kulttuurillisten erojen ymmärtäminen esimerkiksi sukupuolirooleissa, kommunikoinnissa ja johtamisessa.

Johtamisen hyvät käytännöt liittyvät kiinteästi organisaatioille tärkeisiin arvoihin ja siihen, kuinka arvot tuodaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. Johtamislupaukset, palaute johtamiskäyttäytymisestä ja johdon itsearviointi ovat esimerkkejä tavoista, joilla arvojen toteutumista voidaan arvioida.

Psykologisen turvallisuuden tunteen luominen työyhteisössä on oleellinen osa inklusiivista, monimuotoista ja yhdenvertaista kulttuuria. Puhe tarkasteltavien teemojen ympärillä on luonteva osa organisaatioiden arkea erityisesti niissä työpaikoissa, joissa monimuotoisuudella ja yhdenvertaisuudella on selkeä yhtymäkohta organisaatioiden tulostavoitteisiin. Toisaalta puhtaasti tulostavoitteiden näkökulmasta mielletty ymmärrys inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden kokonaisuudesta saattaa jäädä kapeaksi.

“Psykologisesti turvallisen ympäristön luominen on ihan jokaiselle työntekijällä identiteettistä, taustasta tai kognitiosta riippumatta kaikista tärkeintä.

Kommentti haastatteluista

Selvitykseen osallistuneissa organisaatioissa yhdenvertaisen ja monimuotoisen organisaatiokulttuurin edistämiseen liittyviä hyviä käytäntöjä ovat muun muassa:

- inklusiivisen johtajuuden mentoriohjelman toteuttaminen
- henkilöstölupauksen antaminen
- esihenkilöiden suoriutumisarvioinnissa johtamiskäyttäytymisen ja yhteistyötaitojen huomioon ottaminen
- speak up -kulttuurin mahdollistaminen ts. työntekijöillä on konkreettinen väline tai kanava tuoda esiin mahdollisia onnistumisia ja epäkohtia
- vastuullisuuden ohjausryhmän toiminta sekä monimuotoisuuden ja siihen liittyvien teemojen käsittely yhteistoimintafoorumeilla
- vanhempainvapaan tasa-arvoinen jakaminen vanhempien välillä biologisista suhteista riippumatta.

“Ajatuksena on, että ihmiset löytävät sanoitusta näille ilmiöille ja pystyvät siten olemaan myös tietoisempia ja huomaamaan, puuttumaan ja sanoittamaan epäkohtia.

Kommentti haastatteluista

“Yli puolella toimitusjohtajista oli haasteita vastata yhteiskunnan, sijoittajien ja hallitusten nopeasti kasvaviin odotuksiin monimuotoisuudesta, inklusiivisuudesta ja yhdenvertaisuudesta.

KPMG 2021 CEO Outlook

Kieli ja viestintä

Inklusiivisuus, monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus muotoutuvat osaksi kulttuuria yhtenäisellä johtamispuheella ja arvojen sisäistämistä vahvistavalla sanoituksella. Arvotyössään onnistuneet organisaatiot puhuvat yksinkertaisimmillaan yhteenkuuluvuuden tunteesta ja toisten kunnioittamisesta osana yhteistä tekemisen tapaa. Organisaatioissa käytetyllä kielellä ja viestinnällisillä valinnoilla nähtiin olevan keskeinen merkitys yhdenvertaisuuden toteutumisessa.

Inklusiivisuuteen, monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyvistä tavoitteista ja tuloksista viestitään yrityksissä lähinnä sisäisesti. Tavoitteena on tuoda näkyväksi esimerkiksi organisaation toteuttamia vastuullisuustekoja ja työpaikan inklusiivisuutta edistäviä toimia. Pääsääntöisesti teemoista viestitään osana työhyvinvointi- ja henkilöstökyselyjä, ja viestintäkanavina hyödynnetään organisaatioiden omia sisäisiä foorumeita, kuten intranetiä, tiimipalavereita ja erilaisia keskustelutilaisuuksia.

Organisaatiot käyttävät yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta edistävää kieltä ja lisäävät näin myös sisäisellä viestinnällään henkilöstön tietoisuutta tarkasteltavista teemoista. Tästä esimerkkinä on sukupuolineutraalien sanojen suosiminen. Käytettävän sanaston ohella organisaatiot ovat joutuneet pohtimaan viestinnän yhdenvertaista saavutettavuutta. Etenkin niissä työpaikoissa, joissa henkilöstö on huomattavan monikansallista, englannin kielen käyttöä on tietoisesti lisätty työkielenä. Moni organisaatio onkin pyrkinyt muuttumaan monikieliseksi työyhteisöksi, jossa työpaikan säännönmukaisina viestintäkielinä ovat suomi ja englanti. Suomea ja englantia tasavertaisesti työkielenä käyttävät organisaatiot ovat perustelleet monikielisyyttä myös rekrytoinnin helpottamisella. Kielen lisäksi saavutettavuudessa on huomioitava myös viestintäkanavan valinta, jos kaikilla työntekijöillä ei ole välitöntä pääsyä esimerkiksi intranetiin.

“Minulta kysytään, että mitä vikaa on sanassa, jota on käytetty sata vuotta. Siihen vastaan, että katso mihin se on meidät vienyt – edelleenkin esihenkilöistä suurin osa on miehiä.

Kommentti haastatteluista

Ulkoisesti monimuotoisuudesta viestitään usein osana kampanjoita, vuosikertomusta tai vastuullisuusraporttia, esimerkiksi osana organisaation arvojen kuvausta. Osa organisaatioista arvioi, että teemat ovat vahvemmin esillä tulevaisuudessa myös ulkoisessa viestinnässä. Paine sosiaalisesta vastuusta raportoimiseen kasvaa myös vuosi vuodelta. Asiakkaat, sijoittajat, rahoittajat, henkilöstö sekä muut sidosryhmät edellyttävät yrityksiltä tietoa muun muassa monimuotoisuudesta ja ihmisoikeuksien toteutumisesta.

“Teemasta on alkanut tulla sellainen, että ollaan varovaisia sanomisissa. Meillä yritetään luoda ”opetteluilmapiiri”, jossa ei pelätä epäonnistumisia, mutta korostetaan halua oppia toimimaan oikein.

Kommentti haastatteluista

Käytännöt ja osallistaminen

Rekrytointi

Monimuotoinen työyhteisö mahdollistuu syrjimättömällä rekrytoinnilla, jossa työhaastatteluun pääsy ei riipu iästä, sukupuolesta, nimestä tai kansallisuudesta. Tavoiteltavan rekrytointiprosessin tulisi edistää työntekijöiden tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua. Rekrytointiprosessin aikana kannattaa myös palata prosessin alussa määritettyihin työntekijän valintakriteereihin, jotta rekrytoijan omat asenteet tai mieltymykset eivät pääse vaikuttamaan arvioon työntekijän soveltuvuudesta tehtävään. Mikäli rekrytointiprosessi on ulkoistettu esimerkiksi henkilövalintoihin erikoistuneelle toimijalle, tulee organisaation kyetä kuvaamaan rekrytoinnin tausta ja tavoitteet rekrytoijalle mahdollisimman tarkoin - aina tarvittavasta osaamisesta muihin työn suorittamisen kanalta olennaisiin valinnan kriteereihin.

Suurimmassa osassa selvitykseen osallistuneista organisaatioista on tunnistettu rekrytointiprosessin yhdenvertaisuuden haasteet. Merkittäviä edistysaskelaita epätasa-arvon korjaamiseksi ei kuitenkaan ole vielä otettu.

Organisaatioiden rekrytointiin liittyviä hyviä käytäntöjä ovat muun muassa:

- anonyymit rekrytoinnit
- useamman henkilön osallistaminen rekrytointiprosessiin
- tavoitteellisesti erilaisten hakijoiden haastattelu rekrytoinneissa
- rekrytointi-ilmoitusten laatiminen monimuotoisuutta tukeviksi
- inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden periaatteiden kuvaaminen rekrytointi-ilmoituksissa.

Palkitseminen

Toinen keskeinen kehitettävä prosessi, rekrytoinnin lisäksi, on palkitseminen. Palkitseminen on tehokas keino ohjata ja vahvistaa haluttua käyttäytymistä.

Palkitsemisen hyviksi käytännöiksi tunnistettiin muun muassa:

- selittämättömien palkitsemiserojen selvittäminen ja vähentäminen
- palkitsemis- ja henkilöstödatan seuraminen ja analysointi
- palkka-avoimuus, esimerkiksi mediaanipalkka sukupuolittain esitettynä
- monimuotoisuuden tavoitteiden sitominen organisaation palkitsemiseen, esimerkiksi monimuotoisuuden ja siihen liittyvien teemojen sisällyttäminen ylimmän johdon palkitsemiskriteereihin.

Moni selvitykseen osallistuneista organisaatioista on analysoinut selittämättömiä palkitsemiseroja sekä tehnyt toimenpiteitä niiden vähentämiseksi. Maturiteetiltaan kypsimmässä organisaatioissa on palkkatasa-arvon lisäämisen lisäksi asetettu johdolle inklusiivisuuteen, monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyviä palkitsemiskriteerejä. Joissakin haastatelluista organisaatioista johdon palkitsemiseen on linkitetty laajemmin vastuullisuuskriteerejä tai käytössä saatavaa olla jokin ESG-indeksi, joka ei kuitenkaan erottele inklusiivisuuteen, monimuotoisuuteen sekä yhdenvertaisuuteen liittyvää palkitsemista omaksi kokonaisuudekseen. Mikäli inklusiivisuuteen, monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyviä tavoitteita ei ole linkitetty osaksi organisaation palkitsemiskriteereitä, syntyy ristiriitainen viesti tavoitteiden merkityksestä.

Osallistuminen ja vaikuttaminen

Useissa organisaatioissa monimuotoisuus ja siihen liittyvät teemat ovat osa strategiaa, ja vastuu niiden edistämisestä on organisaation johdolla. Käytännön toimien toteutus on usein vastuutettu henkilöstöstä vastaavalle toiminnolle, erikseen tarkasteltavien teemojen edistämiseen palkatulle henkilölle tai vastaavalle toimielimelle, kuten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmälle, jolla on suora kytkös organisaation ylimpään johtoon. Johdon kiinnostuksen lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työpaikan arkea koskevassa päätöksenteossa havaittiin edistävän merkittävästi inklusiivisuutta ja monimuotoisuutta tukevaa organisaatiokulttuuria. Yhdenvertaisuutta ja inklusiivisuutta vahvistava kulttuuri olikin huomioitu joidenkin organisaatioiden lähijohtamisen kehittämisessä.

Selvitykseen osallistuneissa organisaatioissa henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksiksi mainittiin muun muassa henkilöstökyselyt ja säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa. Näiden toimenpiteiden voidaan nähdä rakentavan perustaa myös tarkasteltavien teemojen edistämiseksi, mutta ne eivät sellaisenaan ole taakka inklusiivisen organisaatiokulttuurin olemassaololle. Inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta toimivia osallistamistapoja ovat muun muassa:

- henkilöstön osallistaminen työskentelyyn, kuten monimuotoisuus- ja tasa-arvotyöryhmiin, joita edelläkävijäorganisaatioissa on muodostettu useampia erilaisten teemojen ympärille
- henkilöstön osallistaminen organisaation arvojen ja pelisääntöjen luontiin
- vastuullisuutta ja erityisesti inklusiivisuutta, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta edistävien verkostojen perustaminen aiheesta kiinnostuneille.

Osa organisaatioista tarjoaa henkilöstölle tilaisuuksia keskustella inklusiivisuuteen, monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyvistä asioista. Koko henkilöstön kattavan inklusiivisuuden näkökulmasta vapaaehtoiset ja kapeaan aihealueeseen keskittyvät keskustelutilaisuudet ovat kuitenkin haasteellisia: tyypillisesti tilaisuuksiin osallistuvat ja niissä aktiivisia ovat vain ne henkilöt, joita tarkasteltavat teemat jo kiinnostavat. Organisaatiokulttuurin kehittämiseen tulisi saada osalliseksi myös niitä henkilöitä, jotka eivät vielä ole tietoisia tai kiinnostuneita monimuotoisuudesta ja siihen liittyvistä teemoista. Kuten yleisestikin, myös tarkasteltavien teemojen sisäistämisessä, henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisessä kriittinen onnistumisen edellytys on johdon ja koko henkilöstön aktiivinen vuoropuhelu.

Tavoitteet ja mittaaminen

Inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden tavoitteiden asettamisessa ja mittaamisessa organisaatioiden käytännöt ovat hyvin vaihtelevia: osalla on kunnianhimoisia tulevaisuuteen ulottuvia tavoitteita ja tavoitteiden toteutumista mitataan säännöllisesti, kun taas osassa organisaatioita tavoitteita ei ole määritelty eikä niiden edistymistä seurata. Niissä organisaatioissa, joissa tavoitteenasetannan ja mittaamisen käytännöt ovat kehittyneet, hyödynnetään monimuotoisuuden ja siihen liittyvien teemojen edistymisen seurannassa mm. henkilöstökyselyistä saatavaa tietoa. Joissakin organisaatioissa vuosittain toistettavaan henkilöstökyselyyn on lisätty myös inklusiivisuutta, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuuden kokemusta mittaavia kysymyksiä. Riippumatta tavoitteenasetannan ja mittaamisen nykytilasta, selvitykseen osallistuneet organisaatiot tunnistavat teemojen olevan osa tulevaisuuden tavoitteenasettelua.

Maturiteetiltaan kypsemmissä organisaatioissa inklusiivisuus, monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus on jo integroitu osaksi organisaation arkea, mikä näkyy myös selkeinä ja tietoisina tavoitteina tasa-arvon parantamisessa ja monimuotoisuuden lisäämisessä. Keskusteluissa organisaatiot nimesivät lähitulevaisuuden tavoitteiksi muun muassa:

- tietoisuuden lisäämisen monimuotoisuudesta ja siihen liittyvistä teemoista
- koulutuksien lisäämisen esimerkiksi tiedostamattomien ennakoluulojen ja asenteiden tunnistamiseksi
- henkilöstökyselyiden tulosten parantamisen

- englannin kielen käytön lisäämisen
- naisten osuuden kasvattamisen henkilöstössä ja johdossa
- sukupuolten välisen tasa-arvon parantamisen.

Tavoitteiden asettamiseen ja mittaamiseen kohdistuvia hyviä käytäntöjä ovat haastatelluissa organisaatioissa muun muassa:

- tavoitteiltaan kunnianhimoiset yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmat
- yhdenvertaiseen urakehitykseen vaikuttavien epäkohtien selvittäminen
- tarkasteltaviin teemoihin kohdentuvien kysymysten esittäminen henkilöstökyseilyssä ja tulosten seuraaminen vuosittain
- koulutusten ja valmennusten toteuttaminen (osalla pakollisia, osalla vapaaehtoisia) sekä yleisesti tiedon lisääminen
- tavoiteltavan kehityksen arvioiminen luotettavasti
- henkilöstön inklusiokokemuksen mittaaminen ("belonging score").

Käytäntöjen ja periaatteiden lisäksi toiminnan onnistumisen ja hyötyjen mittaaminen nousee tulevaisuudessa entistä keskeisemmäksi. Haastatelluista yrityksistä edistyneisimmät organisaatiot ovat selvästi myös mittaamisen edelläkävijöitä: datan seuranta ja analysointi, raportointikäytännöt sekä mittareiden ja indeksien käyttö ovat vakioituneet osaksi toimintaa.

Monet organisaatioista seuraavat ja mittaavat arvojen sekä monimuotoisuuden ja siihen liittyvien teemojen toteutumista. Noin puolet selvitykseen osallistuneista seuraa aktiivisesti henkilöstön ja rekrytointien sukupuolijakaumaa. Sukupuolen tasapainoinen edustus henkilöstössä nähdään tärkeänä, mutta kiintiöitä ei kuitenkaan pidetä toimivana keinona tasa-arvon lisäämiseksi. Osassa organisaatioita seurataan sukupuoli-jakauman lisäksi myös ikä- ja kansallisuusjakaumaa.

Noin ¾ haastatelluista organisaatioista teettää vuosittaisia henkilöstökyselyitä, joissa kartoitetaan yleisesti henkilöstön tuntemuksia tarkasteltujen teemojen toteutumisesta. Maturiteetiltaan kypsimmät organisaatiot kartoittavat erikseen myös vähemmistöjen edustajien kokemuksia. Selkeä vähemmistö selvitykseen osallistuneista organisaatioista tekee palkkakartoituksia tai seuraa systemaattisesti palkkatasa-arvon toteutumista. Vain muutama organisaatioista käyttää omia tai ulkopuolisia mittareita tai indeksejä monimuotoisuuden ja siihen liittyvien teemojen seurannassa ja mittaamisessa.

Kahdessa kolmasosassa selvitykseen osallistuneista organisaatioista inklusiivisuus, monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus tunnustetaan yhtenä menestystekijänä, ja niiden toteutumisen eteen tehdään konkreettisia toimia. Syitä teemojen seurannan kehittymiselle ovat olleet ymmärrys niiden huomioimisen positiivisista vaikutuksista liiketoimintaan, ulkoinen paine monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden lisäämiseksi sekä organisaatioiden tietoinen työyhteiskuntavastuun edistämisessä. Noin kolmasosassa organisaatioista tiedostetaan inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden yhtymäkohdat organisaation perustoimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin, mutta konkreettisia suunnitelmia teemojen eteenpäin viemiseksi ei vielä ole.

“ Monimuotoisuuden, inklusiivisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämisessä on seurattava tarkasti yhteiskunnallista keskustelua ja organisaation toimintaympäristöä.

Kommentti haastatteluista

Pitkäjänteistä kehittämistä

Muutoksen motiivit

Erilaisista kulttuuritaustoista ja kansallisuuksista koostuva henkilöstö rikastaa organisaatioiden kykyä sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön. Erilaiset ihmiset tuovat organisaation käyttöön monipuolisen kontaktiverkoston, uusia näkökulmia, ideoita ja osaamista. Etenkin asiantuntija- ja suunnittelutyössä monimuotoisuuden nähdään lisäävän innovatiivisuutta. Tuotteiden ja palveluiden tulee olla kuluttajille inklusiivisia ja käytettäviä. Kulttuuriin ja syntyperään liittyvien käyttäytymis- ja ajattelumallien tunnistaminen helpottuu, kun henkilöstöllä on omakohtaista kokemusta asiakaskunnan tarpeista tai työyhteisössä voidaan törmäyttää ajatuksia laajasti. Asiakkaisiin samastumisen nähdään helpottavan erityisesti palvelutyötä. Esimerkiksi kansainvälistä kauppaa tekevät yritykset näkevät mahdollisuuden lisätä myyntiä, kun voidaan toimia asiakkaan kielellä ja ymmärtää asiakkaan ajatusmaailmaa.

Monimuotoisuuden hyödyt eivät rajoitu innovatiivisuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. Maturiteetiltaan kypsemmissä organisaatioissa inklusiivisuuteen, monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen panostaminen on tärkeä osa työntekijäkokemuksen parantamista

ja työhyvinvoinnin turvaamista. Hyvinvointiin panostaminen nähdään organisaatioissa paitsi vastuullisuutena, myös taloudellista hyötyä tuottavana strategisena valintana. Kun ihmiset voivat hyvin, myös työn tuottavuus ja organisaation tuloksentelekyky paranevat.

Kehittyneisyys monimuotoisuudessa ja siihen liittyvien teemojen edistämisessä lisää organisaatioiden kilpailukykyä myös uusien osaajien rekrytoinneissa. Monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta arvostavat organisaatiot nähdään vetovoimaisina työpaikkoina, mikä lisää organisaatioiden mahdollisuuksia rekrytoida toimialan parhaita osaajia kansainvälisiltä työmarkkinoilta. Kansainvälistyminen luo organisaatioille painetta luoda henkilöstöstä monikulttuurinen ja inklusiivinen yhteisö. Useissa organisaatioissa monimuotoisuus nähdäänkin edellytyksenä kansainvälistymiselle. Mitä monimuotoisempi tiimi on jo valmiiksi, sitä helpompana koetaan monimuotoisen henkilöstön rekrytointi. Teemat nähdään tärkeänä osana työnantajamielikuvaa ja työnhakijoiden kiinnostuksen herättämistä. Työnhakijat haluavat tietää, miten tulevassa työpaikassa arvoja eletään.

Kehityksen hidasteet

Organisaatiot ovat nostaneet monimuotoisuutta ja siihen liittyviä teemoja aktiivisesti keskusteluun, mutta esille nostettujen arvojen juurruttaminen osaksi organisaatioiden arkea on ollut edelleen haastavaa. Työyhteisöjen monikielisyys on lisääntynyt, mutta kehityssuuntia ei välttämättä ole huomioitu aktiivisesti osana organisaatioiden muutosprosesseja. Työntekijöiden ymmärryksen ja tietoisuuden taso teemojen ympärillä on vaihtelevaa, eikä yhteisiä keskusteluja monimuotoistuvien työyhteisöjen merkityksestä ole monissakaan organisaatioissa käyty.

Monimuotoisissa työyhteisöissä sitoutumisen organisaation johdon määrittelemiin arvoihin ja niiden yhdenmukainen käsittäminen on hidasta, ja esimerkiksi eri sukupolvien välillä on eroja valvutuneisuudessa ja erilaisuuden hyväksymisessä. Sisäistä viestintää inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämisen toimenpiteistä tulisi lisätä, jotta henkilökunnan tietoisuus teemoista paranisi, ja kaikki kokisivat tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi.

Monissa organisaatioissa henkilöstön sukupuolijakauma on huomattavan epätasainen. Vaikka organisaatiot pyrkivät parantamaan henkilöstön sukupuolijakauman tasapainoa, tavoitteen toteuttamisen keinot ovat olleet paikoin riittämättömiä etenkin vahvasti sukupuolituneilla toimialoilla. Vastaavia haasteita koetaan osittain niissä organisaatioissa, jotka pyrkivät lisäämään ulkomaalaisten osuutta henkilöstössä. **Toisaalta monimuotoisen työvoiman saatavuus koettiin ongelmaksi ja toisaalta vahvasti homogeenisen henkilöstön tunnistettiin hankaloittavan monimuotoisuuden lisäämistä rekrytointitilanteissa.** Esimerkiksi vaatimus suomenkielen taidosta on esteenä rekrytoinnille. Osassa organisaatioissa monimuotoisuuden ja siihen liittyvien teemojen edistäminen on aiheuttanut myös vastustusta, joka useimmiten johtuu väärinymmärryksestä ja riittävän tiedon puutteesta.

“ Ei ihmiset lähtökohtaisesti halua käyttäytyä huonosti. Kyse on yleensä tietämättömyydestä, ja siitä, ettei tietoa ole riittävästi. Vastakkainasettelun sijaan pitäisi toimia ja oppia yhdessä.

Kommentti haastatteluista

Organisaatioiden mahdollisuudet seurata ja todentaa monimuotoisuuden ja siihen liittyvien teemojen edistymistä ovat toistaiseksi pääosin kehittymättömiä. Mittareiden ja teemoihin sidotun datan puute vaikeuttaa strategisten valintojen juurruttamista arkeen. Kansainvälisissä organisaatioissa mittaamisen tavat ja toimenpiteet riippuivat paikallisesti tai alueellisesti sovitusta painopistealueista. Erilaisilla markkinoilla toimiminen vaatii tavoitteiden sopeuttamista paikalliseen ympäristöön, mutta kansainväliset organisaatiot pitävät tärkeänä, että kaikkialla tavoitteena on nykyisen tilanteen parantaminen. Yhdenmukaisten mittareiden ja datan puute vaikeuttaa kattavan tilannekuvan muodostamista organisaatiosta riippuvista rakenteista ja organisaatiokulttuurin kehitymisestä.

Yleisesti teemojen seurannan nykytilaa kuvattiin karrikoidusti hakuammunnaksi. Ilman luotettavaa tietoa inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden nykytilasta toimenpiteiden kohdentaminen jää ainakin osittain sattuman varaan, jolloin hyväksikin arvioitujen tekojen vaikuttavuus on vaarassa jäädä matalalle tasolle. Myös inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden mittareiden ja datan yhteneväisyys kansainvälisessä organisaatiossa koettiin haasteena muun muassa poliittisten, sosiaalisten ja kulttuurillisten erojen vuoksi.

Johtaminen ratkaisee

Johdon rooli ja johtamisen merkitys organisaation inklusiivisen, monimuotoisen ja yhdenvertaisen kulttuurin rakentamisessa on ratkaiseva. Johtamisella luodaan edellytykset organisaation tahtotilan toteuttamiselle, näytetään suunta ja tarjotaan tarvittavat resurssit muutoksen toteuttamiseksi. Vain johtaminen edellyttää, että johto on sitoutunut tavoitteisiin ja osoittaa sen myös omalla käyttäytymisellään.

Toistaiseksi organisaatiot ovat varanneet monimuotoisuuden ja siihen liittyvien teemojen edistämiseen niukasti resursseja, mutta lähtökohtaisesti kaikkien organisaatioiden tavoitteena on edistää monimuotoisuuden, inklusiivisuuden ja yhdenvertaisuuden arvojen juurruttamista organisaatioiden arkeen. Käytännön esimerkkejä hyvistä ja geneerisistä käytännöistä on niukasti, mutta tietoisuuden lisääntyminen teemoista on ollut organisaatioissa nopeaa. Tulevaisuudessa tietoisuus teemoista kasvaa edelleen, ja monimuotoisuus organisaatioissa lisääntyy muun muassa maahanmuuton ja kansainvälistymisen seurauksena.

Monimuotoistuva maailma pakottaa organisaatiot pysymään mukana muutoksessa ja tunnistamaan monimuotoisten työyhteisöjen hyödyt tulostavoitteiden saavuttamisessa. Näyttää selvältä, että tulevaisuudessa yhä useammat organisaatiot huomioivat monimuotoisuuden strategioissaan ja myös resursoivat teemojen edistämiseen nykyistä enemmän aikaa, rahaa ja työpanosta.

Organisaatioiden tie kohti inklusiivisempaa organisaatiokulttuuria alkaa usein tietoisuuden lisäämisellä. Prosessien, kuten rekrytointikäytäntöjen uudistamisessa on tarkasteltujen näkökulmien huomioiminen edellytys osaavan työvoiman houkuttele-

miseksi ja sitouttamiseksi. Teemojen juurruttaminen osaksi organisaatioiden arvoja on pitkän ajan kulttuurinmuutos, jossa periksiantamattomuus ja kärsivällisyys ovat tarpeen. Jotta organisaatioiden käyttämien panostusten hyöty saadaan näkyväksi ja kunnianhimoisetkin tavoitteet voidaan saavuttaa, on syytä vahvistaa inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutumisen mittaamista ja seurantaa.

Organisaatioiden ylimmän johdon asettamat paineet muutoksen toteuttamiseksi haastavat operatiivista johtoa etsimään uusia keinoja edistää työpaikkojen inklusiivisuutta, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta. Johdon sitoutuminen muutokseen on edellytys monimuotoisten ja yhdenvertaisten työyhteisöjen rakentumiselle, mutta kulttuurin uudistumisessa henkilöstön tärkeäksi kokemien arvojen ymmärtäminen on avainasemassa. Teemojen sanoittaminen siten, että henkilöstö kokee organisaation toteuttamat toimet omikseen, muodostaa nopeasti hyvän perustan inklusiiviselle organisaatiokulttuurille.

Selvitykseen osallistuneiden organisaatioiden arjessa inklusiivisuus, monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus on tiedostettu. Yksikään organisaatioista ei kuitenkaan ollut saavuttanut muutosmatkansa päätepistettä; toiminnan jatkuvaa kehittämistä sekä teemojen uudelleentarkastelua pidettiin tärkeänä. Kysymys ei ole kilpajuoksusta, vaikka inklusiivisuuden, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden sisäistämällä nähtiin olevan vaikutuksia niin työnantajamielikuvaan kuin kilpailukykyynkin. Tärkeämpänä tavoitteena on kantaa ylpeästi vastuu yhdenvertaisen työ kulttuurin rakentajana. **Matka inklusiivisempaan yhteiskuntaan on alkanut – organisaatio kerrallaan.**

“ Tämä ei ole pikamatka eikä maraton vaan ultrajuoksu. Kyseessä on pitkän ajan kulttuurinmuutos. Peräänantamattomuus ja kärsivällisyys on tarpeen.

Kommentti haastatteluista



Tämän selvityksen on toteuttanut KPMG:n IMPACT Influencer Community.

Ota yhteyttä:

Minna Tuominen-Thuesen

Advisory Partner, Impact & Change

+358 40 739 1017

minna.tuominen-thuesen@kpmg.fi

Jussi Nikander

Advisory Senior Manager, Impact & Change

+358 40 714 8128

jussi.nikander@kpmg.fi

kpmg.fi