

Moninaisuuden johtaminen ja syrjinnän kokeminen
Lapin yliopistossa

Katariina Soudunsaari

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

2017

Tekijä: Katariina Soudunsaari

Nimi: Moninaisuuden johtaminen ja syrjinnän kokeminen Lapin yliopistossa

Koulutusohjelma/oppiaine; Yhteiskuntatieteiden tiedekunta/ hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 94 s., Liitteet 15 s.

Vuosi: 2017

Tiivistelmä

Tutkimuksessani käsittelen Lapin yliopistossa tehdyn tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn vastauksia 2015 omakohtaisen syrjinnän osalta ja sitä, mistä vastaajat arvelivat syrjinnän johtuvan. Tutkimukseni teoriana on Herzbergin kaksifaktoriteoria ja moninaisuuden johtaminen. Kaksifaktoriteoria on työmotivaatioteoria, jossa on kaksi osa-aluetta: hygienia- ja motivaatiotekijät. Hygienia-tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja näitä ovat: työnjohto, yrityksen politiikka ja hallinto, työolot, henkilösuhteet (työyhteisön jäsenet, alaiset, esimiehet), asema, turvallisuus, palkka sekä henkilökohtainen elämä. Motivaatiotekijät saavat työntekijät liikkeelle, motivoivat työntekoon. Näitä ovat: saavutukset, tunnustus, työ itsessään, vastuu, eteneminen uralla ja työssä kehittyminen. (Herzberg 1959.)

Moninaisuuden johtaminen on moninaisuuden tunnistamista ja arvostamista, oikeudenmukaisuutta ja moninaisuuden hyödyntämistä. Organisaatioissa moninaisuuden johtamisella tarkoitetaan erilaisuuden kunnioittamista sekä organisaation toimia, joilla moninaisuus työpaikoilla hyväksytään. Erilaisuuden hyväksymisen täytyy alkaa ylimmästä johdosta, sillä johdon tulee näyttää esimerkkiä. Moninaisuuden yksi osa-alue on oikeudenmukaisuuden johtaminen.

Kyselyyn vastanneet kokivat eniten syrjintää palkkaukseen, työmäärän jakautumiseen, työtehtävien jakoon, urakehitykseen sekä työtilojen ja -välineiden jakoon liittyen. Tilanteisiin, joissa koettiin syrjintää, on syytä kiinnittää erityisesti huomiota, koska ne vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja myös työhyvinvointiin.

Syrjinnän syiksi Lapin yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä nousivat sukupuoli, asema ja henkilökohtaiset ominaisuudet sekä ikä. Tämän kyselyn tulosten analyysin perusteella näyttää vahvasti siltä, että Lapin yliopistossa on vaje moninaisuuden johtamisessa ja oikeudenmukaisessa johtamisessa.

Avainsanat: kaksifaktoriteoria, moninaisuuden johtaminen, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, urapolku, kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus, monimenetelmällinen tutkimus

Sisälllys

1. JOHDANTO.....	3
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	3
1.3 Menetelmät	11
2.1 Motivaatiotekijät.....	20
2.2 Työhyvinvointi ja sen tunnistaminen	23
2.3 Työtyytyväisyys, henkinen tila.....	32
3. MONINAISUUDEN JOHTAMINEN	37
3.1 Moninaisuuden johtamisen tutkimuksia	38
3.2 Moninaisuuden johtamisen luonteesta.....	42
3.3 Moninaisuuden johtaminen ja kaksifaktoriteoria	49
3.4 Työolosuhteet	50
4. TAPAUS LAPIN YLIOPISTO	57
4.1 Vastaajien taustatiedot.....	58
4.2 Syrjintä.....	59
4.3 Tilanteet, joissa työntekijät kokivat tulleen syrjityksi.....	64
4.4 Sukupuolinen syrjintä	70
4.5 Syrjinnän syyt	73
4.6 Työilmapiiri, päätöksenteko ja johtaminen	76
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	89
LÄHTEET	95
LIITTEET.....	105
Liite 1. Lapin yliopistossa tehty tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselylomake	105
Liite 2. Opetusministeriön työryhmän suositukset uramallista tiivistettynä	116
Liite 3. Syrjinnän kohteeksi joutuminen havaintonumeron perusteella	117
Liite 4. Syyt joiden takia koettiin tulleen syrjityksi.....	119

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Tutkin työssäni työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä moninaisuuden johtamisen ja kaksifaktori-teorian kautta. Tapauksena on Lapin yliopistossa tehty tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely. Kyselyn teemoina olivat sukupuolisen tasa-arvon kokemusta, missä tilanteissa vastaaja oli kokenut tulleeensa sukupuolen perusteella syrjityksi, yhdenvertaisuuden toteutumista Lapin yliopistossa, missä tilanteessa vastaaja oli kokenut syrjintää, mistä vastaajat arvelivat syrjinnän johtuvan ja työilmapiiriä, päätöksentekoa ja johtamista (liite 1). Keskityn työssäni työntekijään itseensä kohdistuvaan syrjintään ja syrjinnän syihin. Lisäksi tarkastelen ilmapiiriä, johtamista ja päätöksentekoa koskevia kysymyksiä, koska ne täydentävät vastauksia. Tilanteet joissa syrjintää on koettu ja joista syrjinnän arveltiin johtuvan, voidaan liittää kaksifaktoriteoriaan, moninaisuuden johtamiseen, työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen.

Pääsin tekemään keväällä 2015 Lapin yliopiston tasa-arvotoimikunnalle henkilöstölle suunnattua tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselylomaketta osana pienryhmää, jonka jäsenet tasa-arvotoimikunta valitsi joukostaan. Pienryhmän tehtävänä oli tehdä alustava lomake, jonka tasa-arvotoimikunta hioi valmiiksi. Tasa-arvotoimikunta antoi pienryhmälle tehtäväksi arvioida edellisen kyselyn (2008) kysymykset ja uudistaa niitä. Se ei työryhmältä onnistunut, koska vuoden 2008 kyselylomaketta ei löytynyt mistään, vaikka vastaukset löytyivätkin. Tasa-arvotoimikunta piti useita kokouksia kevään aikana ja pohti kyselylomakkeen sisältöä.

Kyselystä jätettiin pois ylitöitä ja työssä jaksamista koskevat kysymykset. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että kyselystä tulee liian pitkä. Mielestäni nämä kysymykset olisivat kuuluneet tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyyn. Kyselylomakkeen valmistuttua loppukevästä 2015 minulle ehdotettiin yliopiston hallinnosta gradun tekemistä tästä aineistosta.

Kysely tehtiin syksyllä 2015 ja vastaukset sain joulukuussa 2015. Kun kytkin kaksifaktori-teorian avulla tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn moninaisuuden johtamiseen, työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, aiheesta tuli erittäin mielenkiintoinen. Moninaisuuden johtamiseen liittyy eniten kyselyn kohta syrjinnän syistä, joissa kärkeen nousivat: ikä, sukupuoli, henkilökohtaiset ominaisuudet ja asema. Frederick Herzbergin kaksifaktori-teoria on käyttökelpoinen tutkittaessa motivaatiota ja työtytyymättömyyttä aiheuttavia seikkoja. Asiat, jotka kyselyn perusteella eniten aiheuttivat syrjityksi joutumisen tunnetta, olivat palkkaus, työmäärän jakautuminen, työtehtävien

jako ja urakehitys. Nämä seikat vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen ja niitä voidaan tutkia kaksifaktoriteorian kautta.

Teoriana työssäni ovat kaksifaktoriteoria ja moninaisuuden johtaminen. Frederick Herzberg työryhmineen kehitti kaksifaktoriteorian 1950-luvun lopussa, mutta teoria on käyttökelpoinen nykyäänkin. Työtyytymättömyys, -työtyytyväisyys ja motivaatio ovat edelleen ajankohtaisia tutkimuskohteita.

Teen tästä aiheesta tutkimukseni, koska mielestäni aihe on kiinnostava ja ajankohtainen.

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian lähtökohtana on, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Herzberg ryhmineen nimesi ulkoiset tekijät hygienia-tekijöiksi ja sisäiset tekijät motivaatiotekijöiksi. Hygienia-tekijöitä ovat kaikki tekijät, jotka vaikuttavat työntekoon; ympäristötekijöitä ja motivaatiotekijöitä ovat seikat, jotka saavat työntekijät tekemään työnsä hyvin. Hygienia-tekijät ja motivaatiotekijät ovat toisistaan riippumattomia. Hygienia-tekijät aiheuttavat työtyytymättömyyden, mutta vaikka hygienia-tekijät olisivat kunnossa, se ei yksin riitä siihen, että työntekijät olisivat motivoituneita. Motivoituminen täytyy saada aikaan muilla keinoin. Herzbergin mukaan motivoituminen syntyy työtä kierrättämällä ja rikastuttamalla.

Suomalainen kirjallisuus moninaisuuden johtamisesta on keskittynyt joihinkin moninaisuuden johtamisen osiin, kuten ikääntymiseen, kulttuuriin ja sukupuoleen liittyviin teemoihin.

Moninaisuuden johtaminen on ajankohtaista: 1) Joillakin aloilla kärsitään jo nyt työvoimapulaa, esimerkiksi sairaanhoidossa ja rakennusaloilla. Näille aloille palkataan ulkomaalaisia työntekijöitä esimerkiksi Virossa. 2) Suomeen tulevien pakolaisten määrä kasvoi huomattavasti viime syksynä. Osa heistä saa turvapaikan ja heidän kotouttamisensa alkaa niin kielen opiskelusta kuin työelämään sijoittamisesta. Turvapaikanhakijat ovat valtava resurssi työmarkkinoiden käytössä. 3) Yrityksen kansainvälistyvät, mikä vaatii erityisosaamista. Tämä koskee sekä työntekijöiden lähettämisestä ulkomaille kuin ulkomailta Suomeen tulevia työntekijöitä. 4) Työntekijöiden keski-ikä nousee uuden eläkelain myötä vuodesta 2017. Yliopistot kansainvälistyvät kun työntekijöiden keski-ikä nousee. Tällä hetkellä suomen yliopistoista vanhimmat työntekijät ovat Lapin yliopistossa, joten moninaisuuden johtamiselle on tarvetta Lapin yliopistossa. Erilaisista kulttuureista tulevien työntekijöiden määrä lisääntyy, ja monikulttuuristen työpaikkojen johtaminen ei onnistu ilman moninaisuuden johtamisen taitoja. Myös ikääntyvien työntekijöiden määrä nousee uuden eläkelain myötä (Työntekijän eläkelaki (29.1.2016/69)).

Kysyttäessä ihmisiltä kysytään, mitä he ymmärtävät työtyytyväisyydellä ja työhyvinvoinnilla vastaukset ovat hyvin erilaisia. Työhyvinvoinnista on kirjoitettu hyvin paljon: erityisesti siihen vaikuttavista tekijöistä, joita ovat esimerkiksi johtaminen, työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilöstön osaaminen ja henkilön omat elämäntavat. Työhyvinvointi sinällään on vaikeasti määriteltävissä oleva termi, koska kysyttäessä mitä työhyvinvointi on, eri ihmiset vastaavat hyvin eri tavalla. Työhyvinvointi taas koostuu seitsemästä tekijästä: 1) Innostava työ, joka vastaa ihmisen kykyjä, 2) aikaansaamisen tunne, 3) oppimiskokemukset, 4) terveelliset elämäntavat, 5) mielekkäät vapaa-ajanharrastukset ja 6) läheiset ihmissuhteet. Tärkein tekijä on kuitenkin johtaminen, jolla voidaan vaikuttaa kaikkiin edellä mainitsemini osaluokkiin (Juuti 2015).

Työtyytyväisyydestä puhuttaessa tarkastellaan henkilön tyytyväisyyttä työympäristöönsä, ei itse työympäristöä. Työtyytyväisyys on mielentila ja tunne. Työtyytyväisyydestä puhuttaessa käytetään muun muassa termejä työn imu, työnilo ja flow. Työtyytyväisyydestä löytyy paljon kirjallisuutta.

Urapolku on ajankohtainen käsite erityisesti yliopistoissa, koska vuonna 2016 Helsingin yliopisto irtisanoo 570 henkilöä ja muilla järjestelyillä työntekijöiden määrä vähenee lisäksi 410 hengellä. Aalto-yliopisto irtisanoo 188 henkilöä ja muiden muutosten myötä työpaikkoja häviää yhteensä 316. Opetus- ja tutkimushenkilöstöä irtisanoon Aalto-yliopistossa 109 ja muilla tavoin työsuhde loppuu 66 opetus- ja tutkimushenkilöstöstä. Uuden yliopistolain voimaantulon jälkeen (2010) yliopistoista on irtisanottu vajaa 4000 henkilöä. Yliopistoissa tilanne näyttää aikaa huolestuttavalta tällä hetkellä. Käsittelen työssäni yliopistojen näkökulmasta: millaisena urapolku näyttäytyy yliopistoissa (Sintonen 2016).

Näistä käsitteistä on kirjoitettu erittäin paljon niin oikeuden, tasa-arvon, sosiologian, naistutkimuksen, hallintotieteiden, psykologian kuin johtamisen näkökulmasta. Moninaisuuden johtamisella tarkoitetaan erilaisuuden johtamista: miten johtamisessa otetaan huomioon esimerkiksi kulttuurista, kielestä, etnisyydestä, ihon väristä, vammasta tai sairaudesta aiheutuvia eroja. Paljon käytetty kirja kotimaisessa moninaisuuden johtamisessa näyttää olevan Colliander ym. teos (2009). Kirjan kirjoittajien mielestä moninaisuus lisääntyy työpaikoilla ja kaikkien työntekijöiden sekä johtajien on sopeuduttava siihen ja otettava moninaisuus huomioon myös johtamisessa. Kirjassa on sängen monipuolisesti käsitelty moninaisuutta ja siinä todetaan muun muassa.

”Moninaisuuden lisääntyminen työyhteisöissä haastaa niin enemmistöihin kuin vähemmistöihin kuuluvat yksilöt oppimaan itsensä ja toistensa kunnioitusta ja arvostusta sekä organisaatiot kehittämään toimintaansa moninaisuutta arvostavaksi.”
(Colliander ym. 2009, 15).

On todettu, että työpaikoilla joissa on ikämoninaisuutta, esiintyy positiivisia kokemuksia yrityksen imagosta, työn sujuvuudesta ja työhyvinvoinnista. Käytettäessä ikääntyneempiä työntekijöitä mentoreina voidaan työpaikan kulttuuri siirtää nopeasti nuoremmille työntekijöille ja nuoremmilla työntekijöiltä löytyy viimeisin tieto. Täytyy myös muistaa, että ihmiset ikääntyvät eri tavoin. (Colliander ym. 2009, 118 ja 2012).

Anna Savileppä (2007, 112) toteaa artikkelissaan, että moninaisuuden johtamisella on organisaatiolle selvää hyötyä mitä tulee innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen.

”Monimuotoisuuden johtaminen sisältää myös erilaisten työtapojen ja toimintamallien hyödyntämistä sekä koko henkilöstön voimaannuttamista monipuolisen ja moniarvoisen osaamisen kehittämiseksi. Viime kädessä monimuotoisuuden johtamisen nähdään lisäävän innovatiivisuutta sekä tehostavan organisaation toimintaa ja tuottavuutta.”

Väitöskirjassaan Pertti Laine (2013) tutki teollista vaihetyötä ja vanhustyön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kysyttäessä vastaajien omaa käsitystä omasta työhyvinvoinnistaan asteikolla 1–10 vanhustyökontekstissa vastausten keskiarvo oli 8 ja teollisuuskontekstissa 7.9. Työhyvinvoinnin taso koettiin suhteellisen hyväksi kummassakin tapauksessa, vaikka alat ovat täysin erilaiset.

”voitaisiin ajatella että työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöillä kuten työryhmän hyvä henki ja sosiaaliset suhteet työpaikalla, hyvä esimissuhde ja kokemus työpaikasta reiluna, on erittäin tärkeä merkitys työpositiivisen kokonaisarvion muodostumiseen.”
(Laine 2013, 192.)

Ilman sidosta kohteena olevaan toimintaympäristöön ja työprosesseihin ei voida puhua konkreettisesti työhyvinvoinnin kehittämisestä. Työhyvinvointikyselyiden ja hankkeiden menestymisen edellytys organisaatiossa on se, että johtoporras näkee hankkeilla olevan strategista merkitystä.

Työhyvinvointia voidaan edistää 1) kehittämällä johtamista ja esimiestyötä eli lähijohtamista, 2) kehittämällä työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä, 3) käynnistämällä

erilaisia hyvinvointiohjelmia ja 4) jokaisella työntekijällä on henkilö, jonka kanssa hän voi keskustella, kun omat voimat eivät tunnu riittävän tai työn mielekkyys on katoamassa (Viitala 2013).

Työn mielekkyyden kehä koostuu johtamisesta ja työsuhteista, kokemuksista ja tilanteista, osallisuudesta ja vaikuttamisesta sekä työn sisällöstä ja työn organisoinnista. Työvointi koostuu työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin kohtaamisen merkityksestä. (Syväjärvi ym. 2012.)

Yliopistojen työvoinnista kirjoittaa Juha Perttula (2011):

”Yliopistot ottavat ensi askeleita arvioinnissa kuuluuko ihmisten ja heidän työvoimansa johtaminen yliopistoon. Työntekijät päättävät voiko työvointia johtaa ja myös sen saadaanko johtamiselle mitään hyvää aikaan.” (Perttula 2011, 94.)

Väitöskirjassaan Juhani Tarkkonen (2016) toteaa, että työhyvinvointi käsitteenä on yleistynyt ja sitä on tutkittu paljon eri näkökulmista. Tarkkosen mukaan työhyvinvointia ei aina ole tutkittu työhyvinvoinnin käsitteellä vaan rinnakkaisilmiöinä tai negatioiden kautta kuten esimerkiksi kuormituksen eri muotoja tarkastelemalla.

Epätasapainoiset työsuhteet, kuten määräaikaist ja pätkätyöt, ovat yliopistoissa erittäin yleisiä, ja ne aiheuttavat usein ristiriitoja työn ja muun elämän välillä. Yliopiston parhaaksi puoleksi on yleensä mielletty työn vapaus. Vapaus mielletään mahdollisuudeksi päättää työn sisällöstä ja siitä, missä ja milloin tekee tutkimustyötä tai valmistelee opetusta. Tutkijat arvostavat myös sitä, että työ antaa tilaa vapaa-ajalle ja perheelle. Toisaalta niin miehet kuin naiset vievät töitä yleensä kotiin ja se kasvattaa kokonaistyöaika ja lisää stressiä. Naispuoliset tutkijat ja opettajat kokevat, että ongelma ei ole vain se, että äitiys estää työhön panostamisen. Ongelmaksi he näkevät myös sen, että isyyteen suhtaudutaan huomattavasti positiivisemmin kuin äitiyteen. Yliopistot käyttävät hyväksi affekteja: työtä oletetaan tehtävän sen palkitsevuuden vuoksi. Työntekijöiden hyvinvoinnille ja organisaation menestykselle ovat tärkeitä työn tuottamat positiiviset affektit, mutta niiden lyhytnäköinen hyväksikäyttö ei hyödytä sen enempää organisaatiota kuin työntekijöitäkään. (Nikunen 2012.)

Tieteentekijöiden jäsenkyselyn 2013 mukaan työhyvinvointia voidaan lisätä seuraavilla toimenpiteillä: esimiehen johtamiskäytäntöjen parantaminen, kommunikaation tehostaminen sekä henkilöstön lisääminen.

Urapoluista on tutkimuksia tehty 1940- ja 1950-luvuilta lähtien. Paljon on tutkittu naisjohtajien ja naisten urapolkuja. Viimeisten vuosien aikana on alettu puhua esimerkiksi älykkäistä urista ja

joustavista urista. Riippumattomalla uralla tarkoitetaan sitä, että työntekijä liikkuu organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä joustavasti. Älykkäistä urista puhuttaessa tarkoitetaan yksilön monipuolista asiantuntijuutta ja halua kehittyä kehittyvässä ja muuttuvassa organisaatiossa. (Ekonen 2014.)

Maslowin hierarkiateoriaa käsitellään hyvin monissa työhyvinvointia käsittelevissä teoksissa. Tarvehierarkia koostuu fysiologisista, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvostuksen, vaikutusvallan, itsensä toteuttamisen ja itsensä kehittämisen tarpeista. Henkilökohtaisten koettujen tarpeiden ja toiveiden pohjalta rakentuu tarvehierarkia. Yleensä yksilö kuvastaa niiden ryhmien tarpeita ja pyrkimyksiä, joihin hän kuuluu. Maslowin teoria auttaa ymmärtämään sitä, mitkä tarpeet ohjaavat ja motivoivat käyttäytymistä. Teoria auttaa usein myös selittämään sen, miksi yksilöt kokevat työhön liittyvät erilaiset näkemykset tärkeiksi työtyytyväisyydelle ja sen että miten yksilöt motivoituvat työsuoritukseen eri tilanteissa. (Rissanen ym. 1996.)

Tutkimukseni pääkäsitteiksi valitsin kaksifaktoriteorian, moninaisuuden johtamisen, työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja urapolun. Tutkimukseni on luonteeltaan monimenetelmällinen tutkimus, koska käytän sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää vastausten analysoinnissa. Kaksifaktoriteoria sopii hyvin Lapin yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn tuloksien tarkasteluun. Moninaisuuden johtamiseen liittyvät asiat tulevat kyselyssä esiin, joten moninaisuuden johtamisen käsite tukee kyselyn tulkintaa. Moninaisuuden johtamisen näkökulmia voidaan kytkeä kaksifaktoriteoriaan. Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat aina ajankohtaisia. Lapin yliopistossa tehdyssä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn vastauksissa tulee ilmi seikkoja, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja aiheuttavat työtyytymättömyyttä. Työtyytyväisyys saa aikaan motivaation tehdä työtä. Herzbergin kaksifaktoriteorian toisena osana ovat motivaatiotekijät. Yliopistoissa on tenure track -urapolku opetus- ja tutkimushenkilökunnalle, mutta tenure track -järjestelmä on saanut paljon kritiikkiä sen takia, että se koskee harvoja työntekijöitä.

Kaksifaktoriteoria: Frederick Herzberg työryhmineen kehitti teorian. Työmotivaatioteoriassa Herzberg jakoi työtyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät motivaatiotekijöihin ja työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät hygieniehtekijöihin.

Moninaisuuden johtaminen: Moninaisuuden rinnalla käytetään diversiteetin ja monimuotoisuuden termejä. Diversiteettiä käytetään yleensä kun puhutaan yhteisöstä erilaisuuden näkökulmasta. Termejä moninaisuus ja monimuotoisuus käytetään kun puhutaan samalla yhteisön ja sen

yksilöiden ominaispiirteistä ja eroista sekä yhteen kuuluvuudesta. Moninaisuuden johtamisen tavoitteet ovat tuloksen parantaminen sekä työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus.

Työhyvinvointi: Työhyvinvointi koostuu eri osatekijöistä: johtamisesta, mielekkästä työstä, terveydestä, turvallisuudesta, sosiaalisista suhteista ja työpaikan ilmapiiristä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä.

Työtyytyväisyys: Työtyytyväisyyden rinnalla käytetään muun muassa käsitteitä työn ilo, työn imu ja flow. Työtyytyväisyys koostuu työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten asenteista, tunteista ja tarpeista, sekä työhön liittyvistä odotuksista ja, että palkka on oikeudenmukainen. Työtyytyväisyys on mielihyvän tunnetila, joka tulee työhön liittyvien tarpeiden ja odotusten täyttymisestä.

Monimenetelmällinen tutkimus: Monimenetelmällisestä tutkimuksesta on kyse silloin kuin käytetään sekä kvantitatiivista tutkimusta että kvalitatiivista tutkimusta.

Urapolku: Urapolulla tarkoitetaan yleensä uralla etenemistä, mutta sitä pitäisi käsitellä myös siirtymisenä vähemmän vastuullisiin tehtäviin joko työntekijän omasta halusta tai kun yksilön kapasiteetti sitä edellyttää.

Sain valmiin aineiston joulukuussa 2015. Aineisto on kerätty loka–marraskuussa 2015. Kysely lähetettiin Webropol-kyselynä kaikille syyskuussa 2015 palvelussuhteessa olleille Lapin yliopiston työntekijöille ja vastauksia saatiin 157. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselylomake tehtiin kevään 2015 aikana. Työryhmälle, joka teki alustavan lomakkeen, annettiin tehtäväksi verrata tulevan lomakkeen kysymyksiä aikaisempaan kyselyyn (2008) ja uudistaa ja poistaa mahdollisia tarpeettomia kysymyksiä. Ongelmaksi tuli se, että edellisen kyselyn kysymyksiä ei löytynyt, joten työryhmä ei voinut sen pohjalta uudistaa lomaketta.

Tutkimukseni kohteena on vuonna 2015 tehty Lapin yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely. Tarkastelen vastauksia Herzbergin kaksifaktoriteorian ja moninaisuuden johtamisen näkökulmasta. Kaksifaktoriteoria ja moninaisuuden johtaminen liittyvät työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen tapaus Lapin yliopistossa. Pysin löytämään vastaukset kysymyksiin:

1. Löytyykö kaksifaktoriiteoriaan ja moninaisuuden johtamiseen liittyviä seikkoja tilanteissa, joissa tunnetaan syrjityksi tulemisen tunnetta Lapin yliopistossa?

2. Onko moninaisuuden johtamisen näkökulmasta löydettäviä tekijöitä, jotka aiheuttavat syrjityksi tulemisen tuntemista ja millaisissa tilanteissa koetaan syrjintää?

Tutkin vastauksia kysymyksiin omakohtaisen syrjinnän kokemuksista ja syistä, joiden vastaaja kokee aiheuttavan syrjintää. Lisäksi tutkin johtamista, päätöksentekoa ja ilmapiiriä koskevien kysymysten vastauksia ja avovastauksia, jotka koskevat Lapin yliopistossa vallitsevaa kulttuuria.

Tarkoitukseni on tuottaa tietoa siitä, mihin Lapin yliopistossa on syytä kiinnittää huomiota, jotta syrjintä vähenisi sekä siitä, löytyykö mahdollisesti syrjinnän syissä sellaisia tekijöitä, joihin työntekijät itse voisi vaikuttaa.

Lapin yliopiston vuoden 2008 tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn vastauksista ei ole tehty raporttia, mutta vuoden 2003 kyselystä on. Siltä osin kuin on mahdollista tarkastelen onko 12 vuodessa tapahtunut muutoksia syrjinnässä. Vuoden 2003 kyselyssä oli paljon avokysymyksiä ja kysymysten sisältö oli erilainen.

”Tutkijan pyrkimykset eivät saa vaikuttaa lopputulokseen ja tutkimuksen on oltava arvovapaata. Näillä perusteilla tieteellisen tutkimuksen on katsottu olevan ihmisestä riippumatonta. Se on kuitenkin mahdotonta, sillä pelkästään kysymyksiä asettelulla tutkija tuo oman käsityksensä tutkittavaan asiaan, tutkijan vaatimuksena tieteellisessä tutkimuksessa pidetään objektiivisuutta.” (Varto 2005, 22.)

Tarkastelen luvussa kaksi Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriaa ja motivaatiota sekä palkkauksen motivaatiota. Käsittelen luvussa myös työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ja näihin liittyviä tekijöitä. Luvussa kolme tutkin moninaisuuden johtamista niiltä osin, jotka tulivat kyselyssä esiin. Erikseen käsittelen ikäjohtamista, koska ikä tulee syrjinnän syissä selvästi esiin. Luvussa kolme käsittelen oikeudenmukaista johtamista ja vuorovaikutusta sekä työoloja, koska ne liittyvät moninaisuuden johtamiseen. Luvussa neljä käsittelen Lapin yliopistossa tehdyn tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn tuloksia. Vastauksia tutkin SPSS-ohjelmistolla ja sisällönanalyysin menetelmällä. Tutkin kysymyksiä, jotka koskevat omakohtaista syrjintää: 1) Missä tilanteissa vastaaja kokee tulleensa syrjityksi, 2) Mistä seikoista vastaaja arvelee joutuneensa syrjityksi, 3) Miten vastaajat ovat kokeneet työpaikkansa ilmapiirin, päätöksenteon ja johtamisen. Lisäksi tutkin avokysymystä ”Kerro omin sanoin Lapin yliopiston työkuulttuurin ja yliopistoon liittyvistä asioista, jotka askarruttavat mieltäsi”. Viidennessä luvussa ovat johtopäätökset ja pohdinta. Kaksifaktoriteoria kuin myös moninaisuuden johtaminen ovat teorioita jotka on kehitetty 1950-luvulla, mutta ne ovat edelleen käyttökelpoisia. Työntekijän motivointi ja moninaisuuden

johtaminen ovat ajankohtaisia asioita. Vastauksia analysoitaessa motivaatioseikat ja erilaisuuden huomioon ottaminen korostuvat.

1.3 Menetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat joko kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia tai niiden sekoituksia, monimenetelmällisiä metodeja. Menetelminä minulla on kyselyn vastausten arviointi kvantitatiivisella tutkimuksella (SPSS) ja avovastauksen tulkitseminen sisällönanalyysillä. Työni on monimenetelmällinen tutkimus.

Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tukijalta monenlaisia tietoja ja taitoja (Hirsjärvi 2007, 190), mutta lomakkeen tekemiseen kannattaa käyttää aikaa. Kysymysten tulee olla ymmärrettäviä, selkeitä ja yksinkertaisia. Kieliasun tulee olla moitteeton ja kyselylomakkeessa ei tule käyttää sivistyssanoja, slangia eikä myöskään erityissanastoa. Vastausohjeiden tulisi olla yksityiskohtaiset, ja usein on tarpeellista tehdä myös sisällöllisiä täsmennyksiä kysymyksiin. Valmiit vaihtoehdot on syytä numeroida ja lomaketta laadittaessa tulee miettiä, miten vastaukset ovat helpoiten syötettävissä ja koodattavissa. Kyselylomaketta suunniteltaessa tulisi olla selkeä näkemys siitä, mihin asioihin halutaan saada vastauksia. Motivaatio vastaamiseen on luotava lomakkeen alussa. Tutkijan on kirjoitettava auki kyselyn tärkeys ja vastaajan merkitys kyselyn onnistumiselle. Vastaajan mielenkiinnon tulee säilyä koko lomakkeen täyttämisen ajan. ja koodattavissa. Yleensä helpot kysymykset kannattaa sijoittaa lomakkeen alkuun. (Heikkilä 2014, Hirsjärvi 2007.)

Hyviä puolia www-kyselyissä ja myös postin välityksellä lähetetyissä kyselyissä on se, ettei tutkija vaikuta läsnäolollaan ja olemuksellaan vastauksiin. Mikäli kyselylomakkeessa on valmiit vaihtoehdot, lomakkeella on mahdollista esittää runsaasti kysymyksiä. Kun kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle samassa muodossa, luotettavuus paranee. Vastaaja voi valita vastaamiselle sopivimman ajankohdan. Internet-kysely, esimerkiksi Webropol, on nopea tapa kerätä tietoa ja nykyisin sitä käytetään paljon.

Kyselylomakkeen heikkouksia ovat: 1) vastausprosentti jää yleensä alhaiseksi, 2) uusintakyselyn tekeminen lisää vastausaikaa sekä työtä ja 3) väärinymmärrysten mahdollisuus. Väärinymmärrystä voidaan pienentää tarkoilla vastausohjeilla, selkeällä lomakkeella ja lomakkeen esitestauksella. Tutkija ei voi myöskään varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen tai siitä, että miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta

(Hirsjärvi 2007, Valli 2015). Kysymykset ja vastausvaihtoehdot tulisi tehdä niin että kaikki ymmärtävät kysymykset ja vastaukset samalla tavalla.

Kyselyn onnistumisen kannalta vastausprosentti on tärkeä. Palautusprosenttiin vaikuttavat muun muassa kohderyhmä, tutkimuksen aihe, lomakkeen pituus ja kysymysten määrä. Vastausprosenttia voidaan yrittää parantaa lähettämällä kysely uudestaan.

Määrällinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Tämän tutkimuksen aineistona käytetty kysely lähetettiin noin 650 työntekijälle. Suositeltava vähimmäismäärä havaintoyksiköille on 100, jos käytetään tilastollisia menetelmiä.

”Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein.” (Vilka 2007, 14.)

Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa joka on yleistettävissä ja kriteereiltään tilastollis-matemaattista. Määrällisessä tutkimuksessa puhutaan myös keskiarvosta, koska tulokset ovat yleistettyjä ja yksittäiset poikkeamat on häivytetty pois. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään aina jotain mittaristoa. Mittaamista on kaikki missä tehdään eroja havaintoyksiköiden välille.

Sisällönanalyysi nähdään menettelytapana, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentteina on ymmärrettävä väljässä merkityksessä esimerkiksi kirjat, haastattelut, puheet, keskustelut ja raportit. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään tällä analyysimenetelmällä saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Kerätty aineisto saadaan sisällönanalyysillä kuitenkin vain järjestetyksi johtopäätöksen tekoa varten ja monia sisällönanalyysillä tehtyjä tutkimuksia kritisoidaan tästä keskeneräisyydestä. Tutkija on voinut kuvata analyysin tarkasti, mutta ei ole kyennyt tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä, vaan esittelee järjestetyn aineiston ikään kuin tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Luokittelua pidetään aineiston järjestämisen muotona ja luokiteltu aineisto voidaan esittää taulukkona. Aineiston teemoittelulla painotetaan sitä, mitä kustakin temasta on sanottu: kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta erilaisten aihepiirien mukaan. Lukumäärällä voi olla merkitystä riippuen laadullisen tutkimuksen perinteestä. Tämän ryhmittelyn jälkeen aletaan etsiä varsinaisia aiheita. Mikäli haastattelu on tehty teemahaastatteluna, aineiston pilkkominen on suhteellisen helppoa, koska haastattelun teemat muodostavat itsessään jäsenyyksen aineistoon. Ennen sitä

aineisto voidaan ryhmitellä esimerkiksi vastaajien iän ja sukupuolen mukaan. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tyypeiksi, esimerkiksi teemojen sisällä etsitään yhteisiä ominaisuuksia ja niistä muodostetaan yhteisiä näkemyksiä, yleistyksiä. Analyysin tässä vaiheessa on syytä selvittää itselle hakeeko aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. Sisällönanalyysissä etsitään tyyppillisestä poikkeavat tapaukset systemaattisesti. Poikkeavat tapaukset nähdään voimavarana ja kiinnostavana seikkana ja poikkeavien tapausten analysointi pakottaa tutkijan muun muassa kehittämään olettamuksia ja hylkäämään omia hypoteeseja (Eskola 1998, Tuomi & Sarajärvi 2009).

Kvantitatiivisessa luokittelussa käsitteet ja luokitukset ovat olemassa jo ennen koodausta ja analyysin aloittamista ja ne säilyvät muuttumattomina aina tulosten raportointiin. Kvalitatiivisessa päättelyssä luokitukset ja käsitteiden sisällöt syntyvät tutkimusprosessissa, tutkittavan ja kohteen vuorovaikutuksessa.

Työssäni on siis kvantitatiivinen osio ja myös kvalitatiivinen osio, joten kyseessä on Mixed-method- eli monimenetelmällinen tutkimus tai monitieteellinen tutkimus; puhutaan myös triangulaatiosta erilaisia aineistoja yhdistettäessä tutkimuksessa. Triangulaation avulla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 141–142.) Työssäni painopiste on kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja kvalitatiivisen tutkimuksen osuus on rajatumpi ja se täydentää kvantitatiivista osuutta. Tieteen kehitykseen liittyy muun muassa tieteenalojen uudenlaista yhdistymistä. Monitieteellisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan Niiniluodon (2003) mukaan sateenvarjomallista, millä tarkoitetaan sitä, että erilliset tieteenalat liittoutuvat täydentämään toisiaan saman kohteen tutkimuksessa.

Monimenetelmällisessä tutkimuksessa yhdistetään esimerkiksi laadullisia ja määrällisiä aineistoja, menetelmiä, käsitteitä tai kieltä yhdeksi tutkimukseksi. Monimenetelmällistä tutkimusta voidaan pitää kolmantena tutkimusmenetelmänä, mutta se jää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välimaastoon. Se tarjoaa loogisen ja käytännöllisen vaihtoehdon. Monimenetelmällisen tutkimuksen logiikka koostuu kolmesta osasta: 1) käynnistymisestä, 2) yksittäisen väitteen tai johtopäätöksen tekemisestä ja 3) yleistyksestä ja omien tulosten ymmärtämisestä. Monimenetelmällinen tutkimus yrittää legitimoida useiden lähestymistapojen käyttöä tutkimuskysymyksissä, ei rajoittaa. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa voidaan saada tietoa, joka voisi jäädä pelkäämään kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa piiloon. Monimenetelmällinen tutkimus yhdistää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen hyödyt ja minimoi haitat. (Johnson, Onwuegbuzie 2004).

Merkittävintä monimenetelmällisessä tutkimuksessa on tutkimuskysymys. Tutkimusmenetelmän pitäisi seurata tutkimuksen kysymyksiä sillä tavalla, että on mahdollisuus saada hyödyllisiä vastauksia. Tutkijan tulee miettiä tarkkaan sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen aineiston huonoja ja hyviä puolia sekä heikkouksia. Mikäli kumpikaan tapa ei tuo riittäviä tuloksia, menetelmien sekoittaminen ja yhtäaikainen käyttö on suotavaa. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa tutkija tietoisesti yhdistää ja sekoittaa niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, lähestymistapoja ja käsitteitä. Menetelmä auttaa tutkijaa pääsemään syvemmälle ja lähemmälle tutkimuskohdetta sekä myös edesauttaa tutkimusongelman ja -kysymysten ratkaisua, koska menetelmällä käytetään monia lähestymistapoja. (Ivankova ym. 2006).

Monimenetelmällisen tutkimuksen haittoja ovat muun muassa se, että tutkimuksen tekemiseen voi mennä paljon aikaa ja se voi olla kalliimpaa. Kritiikkiä monimenetelmällinen tutkimus on saanut myös siitä, että menetelmiä on yhdistetty, mutta niiden välisiä suhteita tai vuorovaikutuksia ei ole mietitty eikä analysoitu riittävästi. Etuna taas on, että menetelmällä voidaan saada kattavammat vastaukset tutkimuskysymykseen. Monimenetelmällisellä tutkimuksella voidaan lisätä tutkimuksen sisältöä ja ymmärrystä, joka voisi jäädä puutteelliseksi, mikäli käytettäisiin vain yhtä menetelmää. Aineistojen tulkinnassa ja raportoinnissa pyritään aineistojen keskinäiseen tasa-arvoon, ei pelkästään toisen aineistotyypin havainnollistamiseen (Ronkainen 2009).

Oma asemani Lapin yliopiston henkilöstöön liittyvän tutkielman tekijänä on haasteellinen, koska olen ollut siellä lähes 30 vuotta töissä, joista 20 vuotta pääluottamusmiehenä. Haastetta ovat tuoneet esimerkiksi pidättäytyminen omien mielipiteiden esittämisestä ja keskittyminen sen sijaan kyselyvastausten tarkasteluun.

Tiedän pääluottamusmiehenä, etteivät kaikki Lapin yliopiston työntekijät ole tyytyväisiä työoloihinsa. Silti, kun luin ensimmäisen kerran kyselyn avovastauksia, olin järkyttynyt ja surullinen. Mieleepäni tuli myös, että tutkielman valmistuttua työuraani yliopistolla olisi järjellä vielä toistakymmentä vuotta: miten tutkielmassa toteamani asiat vaikuttaisivat omaan asemaani? Professorini totesi tähän: ”Sinä tutkit vastauksia ja teet niistä johtopäätöksiä. Tätä on tutkijan työ”, minkä jälkeen pystyin keskittymään tutkielman tekemiseen. Etuna taustastani oli se, että tiesin, mistä vastaajat puhuvat avovastauksissa.

2. KAKSIFAKTORITEORIA

Valitsin Herzbergin kaksifaktoriteorian viitekehyyksi, koska työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin liittyvät teemat korostuvat tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä. Työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota tutkitaan nykyisin paljon. Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijät ja hygieniatekijät ovat käyttökelpoisia tänä päivänä. Kaksifaktoriteorian yksi hygieniatekijä on työnjohto ja vastauksissa kärkeen nousseisiin syihin, joista syrjintä johtuu ja tilanteisiin joissa koettiin syrjintää, voidaan vaikuttaa johtamisella. Herzbergin teoriaa on kritisoitu muun muassa siksi, että se yksinkertaistaa asioita ja se ei ota huomioon työntekijöiden erilaisuutta.

Herzbergin kaksifaktoriteoria on työmotivaatioteoria, joka koostuu kahdesta osasta, motivaatiotekijöistä ja hygieniatekijöistä. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työ itsessään, kasvun mahdollisuus ja oppiminen. Hygieniatekijöitä taas ovat esimerkiksi henkilösuhteet, työnjohto ja palkkaus. Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät: työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja henkilöstön osaaminen. Johtamisella on mitä tärkein merkitys työhyvinvointiin. Työtyytyväisyys koostuu muun muassa työympäristöstä, työntekijän yksilöllisistä tekijöistä ja tasapainosta työn ja yksilöllisten tekijöiden välillä. Työtyytyväisyys on mielen tila. Työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat joko motivaatiotekijöitä tai hygieniatekijöitä.

Työmotivaatioteorian esitti Yhdysvaltalainen psykologi Frederick Herzberg työryhmineen 1950-luvulla. Vuonna 1959 työryhmä julkaisi kirjan ”Motivation to work”. Teoria sai nimekseen Herzbergin kaksifaktoriteoria. Herzberg ryhmineen haastatteli 203 insinööriä Pittsburghissa. Haastattelu oli puolistrukturaalinen ja kysymykset oli suunniteltu niin, että jokaisesta haastattelusta saatiin työntekijän asenteen vaikutus informaatioon. Tutkimuksessa haettiin nimenomaan vastauksia tekijä-asenne-vaikutus-suhteeseen. Haastatteluissa kysyttiin jaksoista, jolloin haastateltavat olivat tunteneet työssään joko korkeampaa tai matalampaa motivointia kuin tavallisesti. Tutkijat olettivat, että vastaajat pystyvät tunnistamaan äärimmäiset tunteensa. Tutkijat erottivat lyhyen ja pitkän aikavälin tapahtumat, mutta siten, että tarinalla oli alku, keskikohta ja loppu. Raportissa nimettiin ensimmäisen asteen faktorit ja toisen asteen faktorit. Asenne tarkoitti tässä yhteydessä tavanomaista elämäntilannetta ja vaikutus taas työsuoritukseen vaikuttavia tekijöitä, kuten mielenterveyttä, ihmissuhteita ja asennetta yhtiötä kohtaan.

Vastausten perusteella ensimmäisen tason faktoreiksi eli asennetekijöiksi asetettiin 14 kategoriaa. Ensimmäinen faktori oli palaute, olipa se sitten kiitosta tai kritiikkiä. Toisena faktorina olivat suoritukset, menestyminen työssä tai myös epäonnistuminen sekä ongelman ratkaisu ja työn

lopputuloksen näkeminen. Kolmantena faktorina olivat mahdollisuus kasvaa, kehittyä työssä, mahdollisuus opiskella ja oppia uutta. Neljäntenä faktorina oli ylenemisen mahdollisuus ja viidentenä palkkaus. Kuudentena faktorina olivat ihmissuhteet ja seitsemäntenä faktorina valvontasuhte, eli suhteet esimieheen: onko esimies pätevä vai epäpätevä, oikeudenmukainen vai epäoikeudenmukainen. Kahdeksantena faktorina oli vastuu ja yhdeksäntenä faktorina yhtiön käytäntö ja hallinto, erityisesti yhtiön periaatteet henkilöstöhallinnassa. Kymmenentenä faktorina olivat työolosuhteet ja yhdenentoista faktorina itse työ. Kahdentenatoista faktorina olivat henkilökohtaisen elämän tekijät, esimerkiksi perhe. Kolmastoista faktori on status eli työedut, kuten esimerkiksi sihteeri tai yhtiön auto. Viimeinen ensimmäisen tason faktori oli työturvallisuus.

Toisen tason faktoreiden vaikutustekijöiksi listattiin viisi tekijää vastausten perusteella. Vaikutustekijöiden arviointi luokkiin aiheutti vähemmän ongelmia, koska vastaajat olivat konkreettisia vastauksissaan. Ensimmäinen vaikutustekijä oli suoritus, johon sisältyi vastausten perusteella kolme kategoriaa: 1) työskentely sujuu paremmin tai huonommin, 2) työtahti ja 3) työn laatu. Toinen vaikuttavuustekijä oli palkkaus, johon saattoi sisältyä houkutteleva työtarjous muualta. Kolmas vaikuttavuustekijä oli mielenterveys, tähän kategoriaan positiivisena tekijöinä mainittiin jännityksen väheneminen, painonhallinta ja juomisen ja tupakoinnin vähentäminen. Negatiivisina seikkoina ilmenivät muun muassa psykosomaattiset vaikutukset, esimerkiksi iho- ja sydänoireet ja fysiologiset vaikutukset, esimerkiksi toistuvat päänsäryt ja ruokahalun menettäminen. Neljäntenä tekijänä olivat ihmissuhteet ja viidentenä lisävaikutukset, esimerkiksi suhtautuminen itseensä ja työkavereihin.

Vastausten perusteella Herzberg työryhmineen jakoi asennetekijät lyhytaikaisiin ja pitkäaikaisiin tekijöihin, kuten saavutuksiin, tunnustuksiin, vastuisiin ja etenemiseen. Vaikutustekijöistä lyhytaikaisiin tekijöihin Herzberg nosti henkisen kasvun mahdollisuuden. Sekä lyhyisiin että pitkäaikaisiin tekijöihin kuuluvat saavutus, tunnustaminen, vastuu, työ itsessään ja eteneminen, eli osa tekijöistä kuuluu kumpaankin ryhmään.

Hygieniatekijöillä tarkoitetaan työhön liittyviä ympäristötekijöitä. Herzberg käyttää hygieniatekijöistä lääketieteellistä vertausta: ”ne eivät parane mutta ennaltaehkäisevät”. Tyytyväisyyttä aiheuttavat asiat hän nimesi motivaatiotekijöiksi. Motivaatiotekijöitä tarvitaan luovuuteen ja hygieniatekijät vastaavat oikeudenmukaisuuden tarpeeseen. Molempia tekijöitä tarvitaan, jotta haluttu työasenne ja lopputulos saadaan aikaan.

Työmotivaatioteorian mukaan työtyytyväisyyttä tulee tarkastella moniulotteisena ilmiönä. Työtyytyväisyyden vaikuttavat toimeentulo, johtaminen, henkilösuhteet, turvallisuus, valvonta ja

hallinnolliset käytännöt. Herzbergin mukaan työtyytymättömyyttä syntyy nimenomaan silloin, kun hygieniatekijät eivät ole työntekijöiden mielestä riittävällä tasolla. Hygieniatekijöiden täytyy olla kunnossa, jotta työntekijä ei olisi tyytymätön, mutta tarvitaan myös onnistumisen iloa hyvin tehdystä työstä. Motivaatiotekijöitä ovat mielenkiintoiset työtehtävät, tarpeeksi vastuulliset tehtävät sekä itsenäisyys tehtävien suorittamisessa. (Taulukko 1). Tarvitaan yksi tai useampi motivaatiotekijä, esimerkiksi mielenkiintoinen työ, vastuu tai itsenäinen tehtävä, jotta on mahdollista saavuttaa jotain konkreettista. Herzberg työryhmineen kehitti faktoriteorian kahdesta motivaatioon vaikuttavasta tekijästä tekemänsä haastatteluaineiston perusteella. Kootessaan vastauksia yhteen työryhmä huomasi, että tyytyväisyydestä ja tyytymättömyydestä kertovat asiat kuvasivat työn erilaisia ominaisuuksia.

TAULUKKO 1. Herzberg Motivaatio- ja hygieniatekijät

MOTIVAATIOTEKIJÄT	HYGIENIATEKIJÄT
1. Saavutukset	1. Työnjohto
2. Tunnustus	2. Yrityksen politiikka ja hallinto
3. Työ itsessään	3. Työolot
4. Vastuu	4–6. Henkilösuhteet (työyhteisön jäsenet, alaiset, esimiehet)
5. Eteneminen uralla	7. Asema
6. Kasvun mahdollisuus (työssä kehittyminen)	8. Turvallisuus
	9. Palkka
	10. Henkilökohtainen elämä

Herzberg tuli siihen tulokseen, että motivaatiotekijät selittävät 81 % työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja 31 % tyytymättömyydestä. Hygieniatekijät taas selittävät työtyytymättömyydestä 69 % ja työtyytyväisyydestä 19 %. Herzbergin mukaan tehokkaimmat keinot motivaation lisäämiseksi ovat työn rikastuttaminen sekä vaikuttaminen tekijöihin, jotka liittyvät suoraan itse työhön. Työn rikastuttaminen tarkoittaa sitä, että laadullisesti aikaisempaa vaativammat ja uudet

tehtävät motivoivat parhaiten työntekijöitä. Työn rikastuttaminen luo työntekijälle henkisen kasvun, oppimisen ja uuden kokemuksen mahdollisuuden. Samanlaisten tehtävien hoitaminen vuodesta toiseen ei ajan mittaan motivoi työntekijöitä.

Herzbergin tutkimuksessa haastateltavia pyydettiin selvittämään, miksi he vastasivat niin kuin vastasivat. Näin saatiin toisen asteen faktoritekijät eli asennetekijät, joiden avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden psykologisia reaktioita tutkimuksessa ilmi tulleisiin asioihin (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Herzbergin toisen asteen faktorit (1966, 96)

1. Saavutukset	7. Asema
2. Mahdollisuus kehittyä	8. Turvallisuus
3. Uralla eteneminen	9. Oikeudenmukaisuuden tunne
4. Vastuullisuus	10. Ylpeyden/häpeän tunne
5. Ryhmähenki	11. Palkka
6. Työ itsessään	

Herzberg kehitti kymmenen portaan ohjelman johtajille siitä, kuinka työpaikkoja ja työtehtäviä voidaan rikastuttaa ja tehtäviä monipuolistaa. Ohjelmassa on seuraavia kohtia: Kehittäminen kannattaa aloittaa sieltä missä asenteet ovat huonot ja motivaatio aiheuttaa eroja suorituskäytössä. Johtajien tulee olla vakuuttuneita siitä, että näiden työpisteiden tilannetta voidaan muuttaa. Joissakin tapauksissa vuosien traditiot ovat voineet saada johtajat uskomaan, että työn sisältöä ei voida muuttaa ja johtajien ainut keino on kannustaminen. Aivomyrskyt voivat rikastaa työtä, vaikka tulokset eivät olisi käytännöllisiä.

Muutoksien läpivieminen työpaikoilla vie pitkän ajan, niitä ei tehdä pikaisesti. Syynä on esimerkiksi se, että muutosten pitäisi ulottua joka tasolle ja oikeassa suhteessa työntekijöiden taitoihin. Työntekijöistä osa hyväksyy ja sopeutuu muutoksiin nopeammin, ja toisin kuin hygieniatekijät, motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin pidemmällä aikavälillä.

Argumentti työn rikastuttamisen puolesta on, että kun on työntekijöitä, heitä tulisi käyttää. Jos heitä ei voi käyttää, heistä on päästävä eroon. Jos heitä ei voi käyttää, eikä heistä pääse eroon, edessä on motivaatio-ongelma (Herzberg 2008).

Herzbergin teoriaa on kritisoitu siitä, että se on epäluotettava ja yksinkertaistaa asioita, sekä siitä, että se ei tarjoa kokonaisvaltaista ja johdonmukaista kuvaa eikä mittaustekniikkaa tyytyväisyydestä. Lisäksi myöhemmissä tutkimuksissa on todettu, että samat tekijät vaikuttavat niin tyytyväisyyteen että tyytymättömyyteen (Hirvonen 2009, 26-29). Kritiikkiä Herzbergin teoria on

saanut myös siitä, että teoria ei ota huomioon työntekijöiden eroavaisuuksia. Herzbergin tutkimukset tehtiin neljäkymmentä vuotta sitten amerikkalaisissa yhtiöissä. Motivaatioperusteisiin ovat vaikuttaneet: toimeentulon paraneminen, aika ja arvostusten muuttuminen. Herzbergin tutkimustuloksia ei nykyäänkään voida Suomessa ohittaa olankohotuksella, sillä tulosten perussanoma on edelleen melko validi (Kauhanen 2009, 112–113).

Yliopiston muun kuin opetus- ja tutkimushenkilökunnan työtyytyväisyyttä tutkivat Smerek & Peterson (2007). Tutkimuksessa testattiin Herzbergin kaksifaktoriteoriaa ja todettiin, että tulokset tukevat sitä, vaikka työ itsessään nousee tuloksissa vahvimaksi tekijäksi työtyytyväisyyteen.

Tutkimuksessa yliopistojen akateemisen henkilökunnan työtyytyväisyyttä tutkittiin Herzbergin teorian kautta (Aarrevaara & Dobson 2016). Sen mukaan Herzbergin teorian avulla voidaan hyvin analysoida tehdyn kyselyn vastauksia. Tutkimuksessa tultiin siihen tulokseen, että opetus- ja tutkimushenkilökunnan kohdalla työtyytymättömyyttä voidaan vähentää palkkauksella ja työtiloilla, työtyytyväisyys tulee haasteiden ja vastuun kautta, ja työmäärä vaikuttaa haluun vaihtaa työpaikkaa.

Työmotivaatioon vaikuttavat Sutelan & Lehdon (2014, 75) mukaan neljä seikkaa: 1) työhön syventyminen antaa työtyytyväisyyden tunteen, 2) työstä innostuminen, 3) tiimissä on hyvä työskentelyilmapiiri ja 4) työntekijä tuntee itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi työtä tehdessään. Nämä neljä seikkaa ovat Herzbergin teorian mukaisia. Tutkimuksessaan Sutela & Lehto tutkivat lisäksi sitä, mitkä osatekijät ovat eniten yhteydessä työhyvinvointiin. He testasivat, mitkä seikat aikaansaavat Herzbergin teorian mukaan tyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä nousivat esiin kehittymismahdollisuudet, työtehtävien sisältö, arvostus ja mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Tutkimuksessa todettiin, että henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet ovat tärkeä tekijä tyytyväisyyteen, mikä todentaa kaksifaktoriteoriaa. Kyseisen tutkimuksen mukaan sosiaalisiin suhteisiin työpaikoilla ollaan erittäin tyytyväisiä, kun taas kehittymismahdollisuuksiin ollaan vähiten tyytyväisiä. Hyvät sosiaaliset suhteet eivät tuota yleistä työtyytyväisyyttä kuten muut tekijät, esimerkiksi hyvien kehittymismahdollisuuksien kokeminen. Tämä on myös Herzbergin teorian mukaista, sillä kaksifaktoriteoria liittyy sosiaaliset suhteet hygieniehtekijöihin.

Samat motivaatiotekijät ovat edelleen tänä päivänä voimassa. Ihminen työskentelee parhaiten sellaisessa työssä, jonka hän kokee mielekkääksi ja merkitykselliseksi ja jossa hän voi käyttää sitä osaamista ja taitoa mitä hänellä on.

Työtyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että työ koetaan motivoivaksi, kiinnostavaksi ja kehitteväksi. Halukkuus jatkaa työelämässä eläkeikään asti on riippuvainen siitä, että työntekijällä on motivaatio työn tekemiseen.

Kaksifaktoriteorian mukaan hygieniehtekijöitä ovat työnjohto, yrityksen politiikka ja hallinto, työolot, henkilöstösuhteet, asema, turvallisuus, palkka ja henkilökohtainen elämä. Hygieniehtekijöitä on vaikea muuttaa tai niiden muuttaminen on hidasta. Yrityksen politiikka ja hallinto päätetään yleensä yhtiökokouksissa, joissa tehdään pitkän aikavälin, viiden tai kymmenen vuoden suunnitelmia.

Työnjohdon ja henkilöstön on tultava toimeen keskenään, sillä työntekijä ei voi valita työnjohtoa tai työkavereita, joiden kanssa joutuu työskentelemään. Helpointa on vaikuttaa turvallisuuteen, koska työturvallisuuslaki edellyttää tiettyjä toimia ja työpaikoilla on oltava työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu. Asema ja palkkaus ovat vaikeasti muutettavia tekijöitä yliopistoissa. Muu henkilökunta tekee yleensä työuransa samoissa tehtävissä, joihin heidät on valittu. Nykyisellä palkkausjärjestelmällä palkkaus ei juurikaan muutu muuten kuin yleiskorotuksilla. Opetus- ja tutkimushenkilökunnalla tilanne on samanlainen. Yliopistoissa on neliportainen järjestelmä tutkijasta professoriksi, mutta vain harvat pääsevät tähän järjestelmään.

2.1 Motivaatiotekijät

Kaksifaktoriteorian toinen osa on motivaatiotekijät. Koska kyselyssä nousee vahvasti esiin motivaatiotekijät, käsittelen erikseen motivaatiota tässä osassa.

Työmotivaatio koostuu laajasta motivaatioverkosta. Osa motiiveista on ulkoisia, osa sisäisiä ja osittain tiedostamattomia. Nykyäänkään ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä motivaatioteoriaa, joka selittäisi kattavasti ihmisen toiminnan. On joukko tilanne- ja ympäristösidonnaisia malleja sekä sisältö- ja prosessimalleja. Sisältöteorioita ovat esimerkiksi Maslowin tarveteoria ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Sisältöteorioissa kuvataan sisäisiä tekijöitä, jotka suuntaavat, ylläpitävät ja ohjaavat yksilön toimintaa, esimerkkeinä odotusarvoteoria ja motivaation kognitiivinen arviointiteoria (Hirvonen, 2009.)

Motivoiminen on ulkokohtaista kun taas motivoituminen lähtee ihmisestä itsestään. Johtajan ei ole tärkeää motivoida ihmistä vaan luoda mahdollisuudet työntekijän omalle motivoitumiselle. Johdon etu on, että työntekijä pystyy käyttämään kaikkia henkisiä voimavarojaan. Psykkisten voimavarojen käyttöä heikentävät epä tietoisuus siitä mihin ollaan menossa, riittämätön viestintä

ja yhteistyö, huono työilmapiiri, ristiriidat ja työpaikkakiusaaminen. Motivaatio on psyykkinen tila, halu, tarve tai tahto tehdä asioita.

Työmotivaatio koostuu kolmesta keskeisestä työtilanteeseen vaikuttavasta tekijäryhmästä: 1) työntekijän persoonallisuus, 2) työn ominaisuudet sekä 3) työympäristö. Persoonallisuudella tarkoitetaan tässä asenteita, mielenkiintoa ja tarpeita. Motivaatio riippuu työntekijän asenteista eli työntekijällä, joka on tyytymätön työhönsä ja esimieheensä, on yleensä alhainen työmotivaatio. Työn sisällöllä ja mielekkyydellä on merkitystä siihen miten työntekijä suoriutuu tehtävistään. Työympäristö koostuu välittömästä ympäristöstä, koneista, laitteista, esimiehestä ja tekijöistä jotka ovat yhteisiä koko organisaatiolle. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

Yksi johtajan tärkeimpiä tehtäviä on löytää oikeat ihmiset kuhunkin tehtävään, työryhmään ja kulttuuriin. Oikeaan työtehtävään sijoitettu työntekijä on motivoitunut työhönsä.

Voimakkaimpia motivaatiotekijöitä ovat sisäinen motivaatio ja työstä saatava nautinto. Sisäisessä motivaatiossa työntekijä on kiinnostunut ja innostunut tehtävästään, uskoo itseensä ja toimii itseohjautuvasti. Kaksifaktoriteoriassa työ itsessään on keskeinen työmotivaatiotekijä. Ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät ympäristötekijöihin, esimerkiksi palkkaan. Motivaatiotekijöihin kuuluvat työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin, työn kokeminen merkitykselliseksi, työn saavutusten näkeminen, työtehtävien monipuolisuus, palkkiot, rangaistukset ja palautteen saaminen. (Virolainen 2010.)

Työhön liittyy viisi ominaisuutta, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen: 1) työn vaihtelevuus erilaisina tehtävinä, joissa työntekijä voi hyödyntää erilaisia taitojaan. 2) Työn eheys, jolla tarkoitetaan työtehtävän kokonaisuutena, jossa tehtävä tehdään alusta loppuun ja missä määrin tehtävään voi samaistua. 3) Tehtävän merkitys eli että tehtävä on merkityksellinen organisaatiolle, yhteiskunnalle tai tehtävä vaikuttaa toisten ihmisten elämään. 4) Työn itsenäisyys: työntekijä pystyy itse suunnittelemaan työtä, sen toteuttamista ja aikatauluja sekä itse vaikuttaa työhönsä liittyviin päätöksiin tai tehdä päätöksiä itse. 5) Palaute työstä ilmenee välittömänä palautteena työstä ja onnistuneista työtuloksista. (Juuti 2006, 71; Handolin 2013, 44.)

Perinteisessä työsuoriutumisen kaavassa, $suoriutuminen = kyky \times motivaatio$, motivaation ollessa nolla on suoriutuminen myös nolla. Yksinkertaisin tapa vaikuttaa motivaatioon on hyödyntää kannustimia, sanktioita, sosiaalisia paineita ja normeja. Motivaatioon vaikuttamisessa tulee miettiä mihin motivaation osatekijään kunkin työntekijän osalta kannattaa panostaa (Honkanen 2016.)

Eräät motivaatioteoriat aliarvioivat palkkauksen merkitystä, esimerkiksi Maslowin tarveteoria (Kauhanen 2009, 112; Pelkonen & Ruohotie 1987, 44). Palkka on tärkeä kannuste erityisesti matalapalkkaisille työntekijöille, sillä heille perustarpeiden tyydyttäminen on vahva syy työn suorittamiseen. Suuripalkkaisille palkka on status, mutta palkan merkitys vähenee hierarkian yläpäässä. Mitä suurempi palkka ihmisellä on, sitä vähempi merkitys sillä on motivaationa. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan palkkaus kuuluu tyytymättömyyttä aiheuttaviin teemoihin. Herzbergin mukaan tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä tulee käyttää motivaation lisäämiseen, sillä tyytymättömyyttä aiheuttavien seikkojen kuntoon laittaminen tekee ne lähes merkityksettömiksi. Palkitseminen käsittää taloudelliset ja ei-taloudelliset muodot, ja se on johtamisen keskeinen väline. Palkkaus on tärkeä kannuste myös, jos se on sidottu suoritukseen. Palkkauksen avulla voidaan esimerkiksi lisätä tuottavuutta ja pitää hyvät työntekijät organisaatiossa.

Palkka koetaan oikeudenmukaiseksi, mikäli työntekijä kokee tasapainon oman ja muiden palkkauksen välillä suorituksen mukaan. Oikeudenmukaisuus määrää palkkausjärjestelmän tehokkuutta enemmän kuin palkan sitominen suoritukseen. Työntekijä kokee palkan epäoikeudenmukaiseksi, joko liian pieneksi tai suureksi, jos työntekijä havaitsee panos-tuotossuhteen olevan epätasapainossa muihin verrattuna. Työntekijät, jotka mielestään saavat liian pientä tai liian korkeaa palkkaa, pyrkivät vähentämään epäoikeudenmukaisuutta tuottamalla entistä enemmän tai laadukkaampia tuotteita tai vähentämällä työpanostaan.

Henkilöstö tekee palkkaa vastaan työtä eli kyseessä on vaihtosuhte työnantajan ja työntekijän välillä. Motivaation kannalta palkitseminen on hienovarainen ja herkkä väline. Palkittamisen tehokas käyttö edellyttää johdolta ja henkilöstöasiantuntijoilta tuntemusta seuraavilta aloilta: yksilöiden käyttäytyminen ja motivaatio, henkilöstörakenne ja henkilöstön hyvinvointi, työlainsäädäntö, työmarkkinatilanne, toimialan työehtosopimukset, yksilö- ja yhteisöverotus, sosiaalivaikutusasiat ja myös lähitulevaisuuden kehityssuunnat (Kauhanen 2009, 112.)

Palkankorotusten vaikutus motivaatioon on tutkimusten mukaan suhteellisen lyhytaikainen. Herzbergin teorian mukaan palkkaus on oikeudenmukaisuuskysymys, ei kestävä motivaatiokeino, sillä palkan nostaminen tyytyväisyyden rajan yli ei enää pitkäkestoisesti kasvata motivaatiota. Herzbergin mukaan nykyisin käytössä olevat tulospalkkausjärjestelmät ovat motivaatiotekijöitä, eivät hygieniatekijöitä, kuten palkkaus yleensä.

Decin tutkimusryhmä (1999) tuli siihen tulokseen, että ulkoiset palkkiot voivat jopa heikentää sitoutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Yksi syy tähän on se, että jotkin palkkausjärjestelmät

kontrolloivat ja luovat paineita ja palkkausjärjestelmän koetaan rajoittavan itsemääräämisoikeutta työpaikoilla. Työntekijöiden elämäntilanne vaihtelee ja palkan merkitys motivaatiotekijänä vaihtelee ajankohdan, tehtävän ja yksilön mukaan. Oma sisäinen suoritustarve on osalle työntekijöistä merkittävä motivaatio, eikä ulkoisella palkkiolla ole vahvaa merkitystä. Palkkaus ei voi korvata huonoa johtamista eikä huonoa esimiestyötä. Kaksifaktoriteorian mukaan palkkauksen pitää olla kohdallaan, jotta työntekijä käyttää energiansa työn tekemiseen ja kehittämiseen. Näyttää siltä, että palkka on enemmän oikeudenmukaisuuskysymys kuin motivaatiokeino. (Viitala 2009, 159–161.)

Palkkioiden jakamisperusteet tulee olla kaikkien työntekijöiden tiedossa avoimesti. Organisaatiolle on voitavat kerto miten ja minkä vuoksi palkkiot maksetaan ja voidaan parantaa palkkisen oikeudenmukaisuutta. (Hakonen 2013.)

Motivaatiotekijät ovat siis osa kaksifaktoriteoriaa. Kyselyssä palkkaus nousee selkeästi esiin. Kaksifaktoriteoriassa palkkaus kuuluu hygieniehtekijöihin. Työmotivaation kannalta mielekäs ja vaihtelevatyö ovat merkityksellisiä. Johtamisella, tehtävien jaolla ja työvälineillä voidaan vaikuttaa motivaatioon. Johtamisessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllisyys; näin voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon.

2.2 Työhyvinvointi ja sen tunnistaminen

Kaksifaktoriteorian mukaan hygieniehtekijät vaikuttavat työtyytyttömyyteen. Juutin (2015) mukaan johtaminen on tärkeä työtyytyttömyyteen vaikuttava tekijä. Hygieniehtekijöihin voi työntekijä itse vaikuttaa, mutta motivaatiotekijöitä on vaikea muuttaa.

Työhyvinvoinnin käsitettä on Suomessa alettu käyttää 2000-luvun alussa. Suhteellisen lyhyen ajan sisällä käsitteitä, jotka kuvaavat työhyvinvointia, on muutettu. Työhyvinvointia on kuvattu muun muassa seuraavilla käsitteillä: stressi, työuupumus, työelämän laatu, työtyytyttömyys ja työn imu. Työhyvinvointi on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö (Jääskeläinen 2013, 16–21.) Työhyvinvointia käsiteltäessä on otettava huomioon sekä subjektiiviset että objektiiviset tekijät sekä sosiaalinen ulottuvuus. Subjektiivinen hyvinvointi on kaksisuuntaista ja sillä on sekä myönteinen vaikutus (hyvinvointi ja tyytyttömyys), että kielteinen ulottuvuus (työuupumus ja stressi). Työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön ilmapiiri ja johtamisen käytännöt (sosiaalinen ulottuvuus). Objektiivisiä ulottuvuuksia ovat aineelliset, sosiaaliset ja psykologiset tekijät. Työhyvinvoinnille on vaikea antaa yleispätevää määritelmää, koska eri maissa se sisältää erilaisia painotuksia. Painotukset johtuvat esimerkiksi tuotannon rakenteesta ja hyvinvointivaltion laajuudesta.

Vastaukset kysymykseen, mitä työhyvinvointi tarkoittaa, ovat myös hyvin erilaisia. ILO (Kansainvälinen työjärjestö, engl. International Labour Organization) ja Euroopan unioni käyttävät termiä hyvä työ (decent work). ILO on perustettu vuonna 1919. Suomi on allekirjoittanut ILO:n perustamisasiakirjan jo vuonna 1920. ILO:n toimintastrategiat ovat 1) taata työntekijöiden perusoikeudet, 2) turvata ihmisarvon mukainen työ ja ansiot, 3) laajentaa toimiva sosiaaliturva yhä useammalle ja 4) vahvistaa kolmikantaa ja yhteiskunnallista vuoropuhelua. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014).

Työhyvinvoinnin tulkinta on vahvasti subjektiivista ja tunnetiloihin perustuvaa, sen määrittelyihin liitetään usein yhteisöllisyyden ja kollektiivisen tulkinnan näkökulmia. Työntekijä tulkitsee omaa tilannettaan sosiaalisessa kontekstissa. Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan muutoksesta. Muutos nähdään hyvinvointia kuormittavaksi tekijäksi, mutta muutos on myös mahdollisuus muovata työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Muutokset ovat nykyisin lähestulkoon kaikissa työpaikoissa jatkuvia. Muutos on mahdollisuus uudistua, oppia ja kokea uutta, mutta muutos aiheuttaa myös stressiä ja pelkoa omasta pärjäämisestä muutoksessa. Työviihtyvyys paranee ja stressi vähenee siinä vaiheessa, kun muutos havaitaan positiiviseksi.

Muutos kuluttaa ihmisen energiaa ja voimavaroja, koska muutoksen aikana on myös hoidettava arjen työt ja vastuut. Työhyvinvointi kytkeytyy toimintaympäristöön ja liittyy esimerkiksi kiireeseen, tuotantohäiriöihin tai vaikka työmarkkinakonfliktiin.

Työnantajan kannattaa sijoittaa työhyvinvointiin, sillä hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa maineeseen, kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen. Työhyvinvointiin panostaminen tuo sijoituksen moninkertaisesti takaisin, sillä yksi euro tuo kuusi euroa takaisin (THL 2015). Välittömiä vaikutuksia ovat niin sairaus- kuin tapaturmakulujen väheneminen, tehokkaan työajan lisääntyminen ja yksilön tuottavuuden kasvu. Välillisiä vaikutuksia taas ovat työn tuottavuuden ja laadun paraneminen sekä innovaatioiden lisääntyminen.

Työhyvinvoinnista on kirjoitettu paljon ja sille on annettu useita määritelmiä. Työ- ja elinkeinoministeriö puhuu työelämän laadusta ja luovasta työotteesta (Pyöriä 2012). Työhyvinvointi koostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan muodostamasta tasapainoisesta suhteesta. Ihminen, työntekijä, on kokonaisuus, jonka toimintaan kaikki osatekijät vaikuttavat. Kun yksi osa ei toimi, kokonaisuus ei toimi. Tutkimuksissa on todettu työhyvinvointiin vaikuttavan johtamisen lisäksi seuraavat tekijät: työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilöstön

osaaminen ja henkilön omat elämäntavat. Johtamisella on erityinen merkitys työhyvinvointiin. (Juuti 2015.)

Työterveyslaitoksen (2016) mukaan menestyvässä yrityksessä työn järjestelyissä, johtamisessa sekä työntekijän ja työyhteisön vuorovaikutuksessa on panostettu siihen, että henkilöstö voi riittävästi kokea työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saada onnistumisen kokemuksia. Lisäksi jokainen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut, pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään ja voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä.

Työhyvinvointi jaetaan objektiivisiin tekijöihin, kuten palkkaukseen, sekä subjektiiviseen hyvinvointikokemukseen (Mamia 2009). Subjektiivinen hyvinvointikokemus sisältää positiiviset ja negatiiviset kokemukset ja kolmanneksi Mamia tunnistaa sosiaalisen ulottuvuuden, johon sisältyy muun muassa työyhteisön ilmapiiri sekä johtamisen näkökulmat.

Helsingin Sanomissa käytiin syyskuussa 2016 keskustelua työpahoinvoinnista ja siitä, paljonko se maksaa yhteiskunnalle. Marja-Liisa Manka kirjoitti 12.9.2016, että työpahoinvointi maksaa 24 miljardia vuodessa tekemättöminä töinä. Tämän kirjoituksen jälkeen muun muassa Guy Ahonen ja Katariina Murto vastasivat:

Guy Ahonen HS 14.9.2016:

”24 miljardissa on kyse hyötypotentialista, johon työhyvinvoinnilla edistämällä voitaisiin vaikuttaa.”

Katariina Murto HS 15.9.2016:

”keskustelu kustannuksista siirtää huomion itse asiasta, eli työhyvinvoinnista ja sen ongelmista. Ongelmilla joka tapauksessa on taloudellista merkitystä.”

Työhyvinvoinnilla voidaan vähentää sairauspoissaoloja, työtapaturmia ja ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä sekä parantaa työilmapiiriä ja työtehoa. Työhyvinvoinnin vaatimat panostukset kohdistuvat esimerkiksi työterveyshuoltoon, työolosuhteisiin, työturvallisuuteen ja vapaa-ajan liikuntatoimiin. Nykyisin ylimmät johdot näkevät työhyvinvointiin panostuksen investointina, ei kuluna. (Kauppinen ym. 2013.)

Työhyvinvointi nähdään kokonaisuutena, johon vaikuttavat ihmisen itsensä kokema hyvinvointi ja työympäristö. Työn ja vapaa-ajan harmoninen tasapaino on hyvinvoinnin salaisuus. Tasapai-

non saavuttamiseen vaikuttavat 1) innostava työ, joka vastaa ihmisen edellytyksiä ja aikaansaamisen tunne, 2) oppimiskokemukset, 3) terveelliset elämäntavat, 4) mielekkäät vapaa-ajanharrastukset ja 5) läheiset ihmissuhteet (Paasivaara & Nikkilä 2010). Työhyvinvoinnissa on kyse arkisista asioista, mitkä saavat työn sujumaan. Työilmapiiriin vaikuttavat kaikki ihmiset yhteisössä.

Työhyvinvoinnin käsitettä on alettu 2010-luvulla Suomessa yhdistää työurien pidentämiseen. Yksimielisiä ollaan siitä, että työurien pidentämiseen voidaan vaikuttaa edistämällä henkilöstön hyvinvointia.

Terveellisiin elämäntapoihin kuuluvat liikunta, mahdollinen työpaikkaliikunta, terveellinen ravinto, painonhallinta, riittävä lepo ja uni sekä päihteiden käyttämättömyys. Turvallisuuden tunteeseen kuuluvat työn pysyvyys, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.

Työhyvinvoinnin mahdolliset haasteet liittyvät mm. terveyteen, ikääntymiseen, turvallisuuteen, yhteisöllisyyteen, arvostukseen ja osaamiseen. Terveys tulee tärkeäksi työntekijöiden ikääntymisen vuoksi. Yhteisöllisyys ja arvostus korostuvat, muun muassa verkostoitumisen ja tiimityöskentelyssä. Työelämä on jatkuvaa muutosta joten osaamisen ylläpitämisen tärkeys korostuu (Suonsivu 2011).

Lähijohtaja, esimies, voi vaikuttaa moniin niihin asioihin, joilla on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta, esimerkiksi toimiviin työnkuviin, tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen, avoimuuteen ja osallistumismahdollisuuksiin päätöksenteossa. Näillä voidaan luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille ja myös työn imulle.

Johtaminen alkaa omasta itsestä, sillä jokainen ihminen johtaa omaa toimintaansa. Mielekkyyden johtaminen omassa työssä perustuu vahvaan itsetuntemukseen ja henkilökohtaiseen vastuunkantoon, joten johtaminen ei kuulu pelkästään esimiehelle. Johtaminen on kuitenkin organisaation ylimmän johdon vastuulla. Esimiehen tärkein tehtävä on näyttää esimerkki työntekijöilleen ja esimies on työyksikössä tärkein vaikuttaja. Työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamiskäytäntöjen perustalle. Työhyvinvointia pitää kyetä mittaamaan ja arvioimaan, jotta sitä voidaan johtaa ja kehittää. Työhyvinvoinnin kannalta johtaminen ja johtamistyyli ovat olennaisia. Johtamisella tarkoitetaan kannustusta, valmentamista ja tunteen viritystä. Erityisesti keskijohdon ja lähiesimiesten johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja stressinsietokykyyn. Työhyvinvoinnin kannalta toimivin johtamistyyli on demokraattinen, työntekijäkeskeinen, sopivasti vapauksia ja vastuuta antava, oikeidenmukainen johtamistyyli. Johdon on myös keskusteltava henkilöstön kanssa ja annettava heille vaikutusmahdollisuuksia

omaan työhönsä. Työntekijäkeskeinen johtamistyyli lisää myös organisaation suorituskykyä. Auktoritaarinen, johtajakeskeinen johtamistyyli taas heikentää organisaatioilmapiiriä ja työhyvinvointia. Työntekijällä tulisi olla henkilö, kenen kanssa keskustella, kun esimerkiksi työn mielekkyys on katoamassa. Henkilö voi olla esimerkiksi esimies tai työterveydenhuollon asiantuntija. Ongelmat eivät pääse tällöin kehittymään liian pitkälle. Työn mielekkyyttä voidaan lisätä työkierrolla, itseohjautuvilla tiimeillä ja mahdollisuudella säädellä omaa työvauhtiaan. Yrityksissä voidaan käynnistää erilaisia hyvinvointiohjelmia, joilla henkilöstöä yritetään kannustaa esimerkiksi tupakoinnin lopettamiseen ja liikunnan lisäämiseen.

Esimiestyö on lähinnä työntekijöitä, joten esimiehen on luontevaa ja asiankuuluvaa puuttua ongelmiin. Hyvää johtamista on, että esimies keskustelee ja ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet. Esimiehen työ on kuitenkin erilaisten näkökulmien yhteen sovittamista niin, että työhön liittyvät päämäärät voidaan saavuttaa. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on luoda toimintakulttuuri, jossa työhön liittyvät asiat ovat kunnossa. Tämä edellyttää esimieheltä osallistumista ja sitoutumista, sillä prosessit tulee työstää yhdessä muiden kanssa, koska niiden muuttaminen ei ole myöhemmin helppoa. Organisaatiolla on oltava mielekäs perustehtävä ja esimiehen tehtävänä on valaista perustehtävän sisältöä, tulevaisuuskuvaa ja arvoja, joihin se perustuu. Palaute on kannustava tekijä ja esimiehen tulisi antaa palautetta. Jos esimies ei tiedä mitä henkilö tekee ja mitä työntekijä on saanut aikaiseksi, palautteen antaminen on mahdotonta.

Esimiesten kiinnostus työyksiköiden toiminnan kehittämiseen, henkilöstön hyvinvointiin ja oman esimiestyön kehittämiseen ovat asioita, joihin kiinnittämällä huomiota esimiehet voivat edistää työhyvinvointia.

Useissa henkilöstöjohtamista käsittelevissä kirjoissa todetaan, että henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara (Kauhanen 2009, 16; Viitala 2007, 8).

”Tuskin kukaan johtaja kiistää sitä, että ihmiset ovat organisaatiossa tärkeintä. Ainaakaan kukaan ei tee sitä julkisesti. Voi olla toinen asia mitä joku johtaja todella asiasta ajattelee.” (Malik 2005, 212.)

Työn sisältöön ja työympäristöön liittyvät tekijät jäsenyivät johtamisen kautta ja johtamisella näihin teemoihin liittyvä kehittäminen voidaan käynnistää. Luottamus ja avoimuus lisäävät hyvää vuorovaikutusta ja parantavat vuorovaikutuksen laatua johdon ja työntekijöiden välillä. Ilman luottamusta työhön ei sitouduta. Luottamus rakennetaan yhteisillä pelisäännöillä, jotka ovat kaikkien tiedossa. Päätökset tulisi tehdä yhdessä ja pysyä niissä kunnes toisin päätetään.

Läsnä oleva johtaja ja esimies voivat edistää työhyvinvointia, samoin se, että esimiehet ovat kiinnostuneita työntekijästä ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä.

Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, oppii, kehittyy, kykenee tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Hyvinvointi tuottaa hyvinvointia ja siihen kannattaa sijoittaa. Työhyvinvointiin on vaikea vaikuttaa suoraan. On vaikutettava niihin asioihin, joiden varassa lopputulos, työhyvinvointi kokemuksena muodostuu.

Juha Perttula (2011) toteaa, että yliopistoissa työvoiminnan johtamisessa on kolme muita tärkeämpää asiaa: 1) johtamisen on luotava työntekijöille parempia mahdollisuuksia tehdä työnsä, 2) johtamisen on osattava selkeyttää työn tavoitteet ja 3) johtamisella on vahvistettava rohkeasti työyhteisöjen kohtuullisuuden tajua. Työvoiminnan johtamisen mahdollisuus on toisten varassa, sillä työntekijät päättävät voiko työvoimintaa johtaa ja voiko johtamisella saada mitään hyvää aikaan. Perttula perustelee tätä sillä, että halutessaan työntekijät voivat helposti rajata johtamisyrietykset asioihin, joilla ei ole mitään tekemistä heidän arkitoimintojensa kanssa; tämä on sitä helpompaa, mitä hauraampaa työyhteisön yhteisöllisyys on. Yliopistoyhteisöjen työtä on vaikea johtaa, koska asiantuntijuuden ja tiedollisen kilvoittelun kaltaiset asiat ovat työn mielekkyyden perustana. Yliopistojen työyhteisöjen johtamisen mahdollisuuksia parantaisi yliopistotyön mielekkäysperustan muuttaminen yksilöllisestä yhteisöllisyyteen. Perttula toivottaa tervetulleeksi johtamisen yliopisto-organisaatioihin kolmella edellytyksellä: 1) johtamisen punainen lanka on työvoiminnan johtamisella, 2) työvoiminnan perustana nähdään työn tekemisen mielekkyys ja 3) mielekkyyden johtamisen päämäärä on yliopiston ja yhteiskunnan suhdetta koskeva optimaalinen johdonmukaisuus yliopisto-organisaation ilmaisun ja yliopiston työyhteisöjen käsitysten välillä. (Perttula 2011, 79–95.)

Yksityisellä sektorilla varsinkin isoissa firmoissa, esimerkiksi Pekkaniska Oy, Lassila & Tikanoja Oyj ja Berner Oy, on panostettu työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen on kannattanut sijoittaa, sillä sairauspoissaolot ovat vähentyneet, eläkkeelle siirtymisen ikä on noussut ja työkyvyttömyysmaksuluokka on alentunut. Julkisen hallinnon, erityisesti yliopistojen, kannattaisi ottaa yksityisistä yrityksistä mallia ja panostaa myös rahallisesti työhyvinvointiin (Kauhanen 2016).

Työhyvinvoinnista yliopistoissa ovat tehneet viimevuosina tutkimuksia muun muassa Tieteentekijöiden liitto, Työeläkeyhtiö Varma, ja Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM).

Vuonna 2016 Tieteentekijöiden liiton jäsenkyselyssä uupumusta tunteneiden osuus oli laskenut vuosien 2010–2013 välisenä aikana 48 %:sta 43 %:iin. Paljon stressiä kokeneiden osuus oli pysynyt samalla tasolla, 37 %:ssa.

Vuonna 2015 tehtiin kaksi kyselyä yliopistojen henkilökunnalle, tekijöinä Työeläkeyhtiö Varma ja OKM. OKM:n kysely lähetettiin kaikkien yliopistojen koko henkilökunnalle 3.11.2015 ja kyselyn vastausaika päättyi 20.11.2015. Tutkimusten työtyytyväisyyteen liittyvät tulokset poikkeavat toisistaan. Varman tutkimuksessa työtyytyväisyys on hieman lisääntynyt vuosina 2010–2015, kun taas OKM:n kyselyn mukaan yliopistolakiuudistuksen koetaan huonontaneen työhyvinvointia. Yli viisi vuotta samassa yliopistossa työskennelleet kokivat lain vaikuttaneen keskimäärin kielteisesti työn kuormittavuuteen, työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon. Eroa selitetään sillä, että kyselyissä työhyvinvoinnin osa-alueet eroavat jonkin verran toisistaan. Lisäksi OKM:n kyselyllä haluttiin tutkia nimenomaan uuden yliopistolain vaikutuksia työhyvinvoinnille. Eroja kyselyiden välillä selitetään myös ajankohdalla, OKM:n kysely tehtiin syksyllä 2015, kun yliopistoissa oli käynnissä yt-neuvottelut valtionrahoitukseen kohdistettujen leikkausten vuoksi. Lisäksi kyselyillä on menetelmällinen ero. Varman kysely toistetaan tietyin välein ja OKM:n kysely oli kertaluontoinen (Owal Group 2016).

OKM:n kyselyn mukaan henkilöstö näkee yliopistolain muutoksen kielteisenä työhyvinvoinnin kannalta. Yliopistolain seurauksena nähdään yt-neuvottelut ja irtisanomiset. Lakimuutoksen koetaan myös vaikuttaneen kielteisesti työn kuormittavuuteen ja työssä jaksamiseen. Näin kokivat erityisesti professorit ja opetus- ja tutkimushenkilöstö.

Mittaamisella halutaan kehittää organisaatiota ja mittausten avulla saadaan selville kriittiset kohdat. Työhyvinvointia tulisi mitata ja kehittää. Pelkästään johdon näkemys työhyvinvoinnin tilasta ei riitä. Johtoporras näkee usein organisaation työhyvinvoinnin positiivisemmaksi kuin työntekijät. Mittaamisen jälkeen on tärkeää käydä tulokset läpi henkilökunnan kanssa ja miettiä kehittämistapoja. Usein tulokset jäävät hyödyntämättä organisaatioissa. Työhyvinvoinnin mittareita voivat olla muun muassa sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus sekä organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri.

Työmotivaatiossa, työn tuloksellisuudessa sekä työhyvinvoinnin muodostumisessa ihmissuhteet ovat merkittävät tekijä. Mikäli organisaation kulttuuri perustuu puhumattomuuteen ja eri ammatikuntien välillä on selkeitä rajoja, siloja, näkökulmien erot voivat olla ylitsepääsemättömiä. Kaikilla ihmisillä on yleensä oma näkökulmansa asioihin ja myös tehtävien hoitoon, ja mikäli

niistä ei pystytä keskustelemaan, näkökulmaerot kasvavat. Mikäli työpaikalla esiintyy esimerkiksi epäonnistujia ja syntipukkeja, suosikkijärjestelmiä, piiloviestintää tai jos työpaikassa on taisteltava selvitäkseen, luottamuksessa ja avoimuudessa on puutteita. Esimiesten olisi työskenneltävä yhteisen hengen luomiseksi, pyrittävä painottamaan kokonaisuutta ja kaatamaan raja-aitoja työryhmien, osastojen ja henkilöstöryhmien välillä.

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yleensä työyhteisössä ihmisten välistä vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä, sitä, kuinka yksilöt pystyvät yhteistyöhön tai kuinka paljon he sitoutuvat yhteisön tarpeisiin. Kokonaisuuksien hahmottamisen kannalta tulisi työyhteisön kaikkien jäsenten sisäistä yhteiset arvot. Arvojen tulee olla ymmärrettäviä, uskottavia, työyhteisöä sisäisesti kiinteitä ja yhteisesti tuotettuja. Arvojen valintaan ja määrittelyyn tulisi kaikilla olla mahdollisuus vaikuttaa. Arvojen tulee konkretisoida päivittäisessä työssä. Yhteisöllisyydelle on luonteenomaista tavoitteellisuus ja jäsenten tietynlainen riippuvuus toisistaan. Työyhteisöt koostuvat ihmisistä ja heidän kokemuksistaan, toimintatavoistaan ja arvoistaan. Työyhteisön yhteisöllisyys tulee esille siinä, miten ihmiset kohtelevat toisiaan. Työyhteisön kehittäminen on yhteisöllistä oppimista. Oppiva organisaatio liittyy yhteisöllisyyteen ja siihen liittyy erityisesti myönteinen yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyttä tukevia tekijöitä työyhteisössä ovat uudistusmielisyys, vapaus toimia ja salliva ilmapiiri. Uudistusmielinen yhteisö vaikuttaa muutosvalmiuteen, innostaa uuden oppimiseen ja antaa mahdollisuuden ja tukea ideoille. Vapaudella toimia tarkoitetaan riskinottoa ja epäonnistumisen sallimista, riittävää vapautta yrittää ja halua kehittää asioita yhdessä. Sallivassa ilmapiirissä valitsevat tasa-arvo ihmisten välillä, leikkimielisyys ja huumori, rakentava väittely sekä luottamus ja avoimuus. Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti ja yhteisöllisyydestä vastuu on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Hyvän työilmapiirin piirteitä ovat: hyvät esimies-alaisuudet, hyvä tiedonkulku, oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyvät joustot ja yhteiset arvot ja kulttuuri. Työilmapiirin kehittämisessä olisi syytä keskittyä organisaation keskeisten asioiden selvittämiseen (Paasivaara & Nikkilä 2010.)

Yhteisöllisyys ei sulje pois yksilöllisyyttä. Työyhteisöissä olisi toivottavaa, että pyritään hyödyntämään kunkin yksilön taitoja ja kokemuksia. Erilaisuus on yhteisön voimavara. Työyhteisö, joka toimii hyvin, arvostaa ja osaa hyödyntää jäsentensä persoonallisuutta ja erilaisia näkemyksiä, odotuksia ja yksilöllistä osaamista. Ihmisten erilaisuudesta johtuu, että lähestymistavat, näkökulmat ja tehtävien hoito ovat erilaisia, mutta erilaisuus edistää luovien toimintatapojen ja innovaatioiden syntymistä.

Viralliset ryhmät ovat yhteisöllisyyden perusta, mutta työpaikoilla on myös epävirallisia ryhmiä. Viralliset ryhmät ovat tehtävä- ja yhteistyösuuntautuneita. Ryhmät voivat olla pysyviä tai tilapäisiä. Pysyviä ryhmiä ovat esimerkiksi johtoryhmä ja työsuojelutoimikunta. Tilapäinen ryhmä voi olla esimerkiksi projektiryhmä. Moniammatilliset ryhmät ovat osoittautuneet tehokkaiksi, mikäli ne saadaan tekemään yhteistyötä: esimerkiksi johtoryhmässä on työntekijöiden edustaja. Työntekijät pitävät moniammatillisia ryhmiä myös tehokkaina, koska ne edesauttavat tiedonkulkua työhön liittyvissä asioissa. Epävirallisiin ryhmiin kuuluminen lisää vaikuttamismahdollisuuksia ja luo turvallisuuden tunnetta. Jokainen työyhteisöön kuuluva työntekijä on mukana josain epävirallisessa ryhmässä, vaikka hän ei aina tiedosta sitä. Epäviralliset ryhmät syntyvät suunnittelematta ja ne liittyvät henkilökemiaan. Ne voivat olla työpaikan henkireikä, mutta ne voivat olla haitallisia viralliselle organisaatiolle. Epäviralliset ryhmät voivat vastustaa ja jarruttaa tavoitteiden saavuttamista ja myös uudistuksia. Työntekijät reagoivat organisaation sääntöihin, normeihin, palkkioihin ja työnantajaan ryhmänä, eivät yksilöinä (Paasivaara & Nikkilä 2010.)

Eläkejärjestelmää muutettiin syksyllä 2014 tehdyllä sopimuksella. Eläkkeelle jäämisen ikä nousee vähitellen vuodesta 2017 alkaen. Vuoteen 2027 mennessä eläkeiän alaraja on noussut 65 vuoteen. Superkarttuma poistuu asteittain tämän sopimuksen myötä. Enää yli 63-vuotiaat, jotka jatkoivat työelämässä, eivät saa niin sanotun superkarttuman 4,5 %:n lisää eläkkeeseen. Superkarttumalla oli monille työntekijöille iso merkitys jatkaa työelämässä yli 63-vuotiaaksi.

Tutkimuksen (Sutela & Lehto 2014, 224) mukaan tärkeimmiksi tekijöiksi työssä jaksamiseen yli 63-vuotiaana nousivat työpaikan hyvä ilmapiiri, mielenkiintoiset työtehtävät, työajan lyhentäminen tai työaikajoustot ja hyvä työterveyshoito. Miesten vastauksissa työssä yli eläkeiän jaksamisen syiksi tulivat esiin mielenkiintoinen työ, osaamisen käyttäminen, varmuus töiden jatkumisesta ja hyvä työterveyshuolto. Naisilla vastaavat tekijät olivat hyvä työilmapiiri, työajan lyhentäminen ja joustot. Palkansaajien mukaan ikääntyvien työntekijöiden työssä pysymistä ei juurikaan edistetä työpaikoilla. Jatkamishalukkuuteen vaikutti erityisen paljon työtyytyväisyys, sillä erittäin tyytyväisistä 45 % aikoi jatkaa yli 63-vuotiaaksi työssään. Työssä jaksaminen tuli erityisesti tämän sopimuksen myötä erittäin tärkeäksi, sillä jos työpaikan olosuhteet eivät ole kunnossa ja työssä jaksamiseen ei panosteta, sopimus on merkityksetön.

Hyvä työkyky, terveydentila ja terveelliset elintavat ovat mitä tärkeimpiä työssä jaksamisen edellytyksiä. Nykyisin monet työnantajat panostavat työntekijöiden terveyden edistämiseen myöntämällä työntekijöilleen esimerkiksi kuntoseteleitä, mutta myös psyykkisestä hyvinvoinnista tulisi huolehtia. Jotta työssä jaksattaisiin nykyistä pidempään, tarvitaan ratkaisuja erityisesti aloilla,

joissa jaksamishalukkuus on vähäistä: esimerkiksi teollisuus-, rakennus- ja tietoliikennealat. Ratkaisuksi esitetään ikääntyneiden työntekijöiden töiden keventämistä, työterveyden toimia ja työterveyden palveluja myös pieniin yrityksiin, ja kehityskeskusteluissa työssäjaksaminen tulee ottaa esille.

Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät tekijät sisältyvät kaksifaktoriteoriaan. Työnjohto, työolot, henkilöstösuhteet ja palkka ovat osa kaksifaktoriteorian hygienieksiteijöitä ja motivaatiotekijöitä ovat tunnustus, työ itsessään ja eteneminen uralla.

2.3 Työtyytyväisyys, henkinen tila

Työtyytyväisyyden rinnalla synonyyminä käytetään usein muun muassa termejä työn imu, työnilo ja flow. Työtyytyväisyysentutkimuksen alkuvaiheessa painotus oli tarpeiden tyydytyksen näkökulmassa. Silloin tutkittiin sitä, missä määrin työ tyydyttää yksilön tarpeita.

Nykyisin työtyytyväisyydellä katsotaan olevan myönteinen vaikutus työhön. Tunneperäiset elementit korostuvat. Työtyytyväisyys koostuu työympäristöstä, työntekijän yksilöllisistä tekijöistä sekä tasapainosta työn ja yksilöllisten tekijöiden välillä. Työtyytyväisyyden taustalta voidaan löytää 11 tekijää (Argyle 1990, 235–244; Uusiautti 2008, 22):

- 1) *Työ itsessään (työtehtävien luonne, merkitys, autonomisuus, palaute)*
- 2) *Ammatti (eri ammateissa koetaan erilaista työtyytyväisyyttä)*
- 3) *Palkka*
- 4) *Turvallisuus*
- 5) *Status*
- 6) *Ylenemismahdollisuudet ja -näkymät*
- 7) *Työryhmät (niiden koheesio, suosio, koko, vuorovaikutusmahdollisuudet)*
- 8) *Työnjohto*
- 9) *Organisaation ominaispiirteet (koko, tasot, osallistuminen päätöksentekoon)*
- 10) *Yksilölliset erot*
- 11) *Ikä ja sukupuoli*

Vaikuttavat tekijät ovat lähes samat kuin Herzbergin kaksifaktoriteoriassa. Samassa työssä eri ihmiset kokevat erilaisilla työtyytyväisyyttä ja myös eri töissä voidaan kokea samanlaista työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys voi johtaa positiivisiin asioihin niin työssä kuin elämässä yleensä, muun muassa fyysiseen kuntoon ja pitkään elinikään, henkiseen hyvinvointiin sekä työntekijän toimintakyvyn paranemiseen. Hyvinvoivilla työntekijöillä on vähemmän poissaoloja, työntekijät ovat tehokkaita ja valmiita oppimaan.

Mankan (2011) mukaan positiivisesti ajattelevat ihmiset, jotka näkevät asiassa kuin asiassa positiivisia puolia, suhtautuvat myös työhönsä positiivisesti. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on itseluottamusta, realistista optimismia ja sitkeyttä. Mankan mukaan psykologinen pääoma lisää myönteisyyttä ja positiiviset tunteet lisäävät innovatiivisuutta ja sitoutumista työhön. Positiiviset tunteet voivat vahvistavat myös työyhteisötaitoja.

Väitöskirjassaan Turpeenniemi (2008) tutki hyvinvointialojen opettajien työstressiä ja siihen yhteydessä olevia seikkoja. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja ovat Turpeenniemen mukaan muun muassa sukupuoli, ikä ja työn ominaisuudet. Naisopettajat kokevat suurempaa työtyytyväisyyttä kuin miespuoliset kollegansa. Naiset kokevat työtyytyväisyyttä aloilla joissa sosiaalisten suhteiden merkitys on suuri. Tehtävät, joissa uralla eteneminen ja osaaminen korostuvat, lisäävät miesten työtyytyväisyyttä. Monet tutkimukset kuitenkin osoittavat, ettei sukupuolella ole merkitystä työtyytyväisyyteen. Opettajilla suurin työtyytyväisyys on vastavalmistuneilla ja eläkeikää lähestyvillä. Nuorilla, vastavalmistuneilla työtyytyväisyyttä voidaan selittää työn odotuksilla. Ikääntyvillä opettajilla työtytymättömyyttä voi aiheuttaa pettyminen työhön ja tehtävien vaatimusten kohoaminen. Tehtävät, joissa työntekijä voi käyttää osaamistaan ja taitojaan, lisäävät työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyydellä on suuri merkitys työhön sitoutumiseen. Opettajien työtyytyväisyys on lisääntynyt. Syinä tähän voivat olla professionaalisuuden korostuminen sekä vapauden ja riippumattomuuden lisääntyminen. Samanaikaisesti nuorten opettajien halu siirtyä muihin tehtäviin on lisääntynyt.

Työtyytyväisyydellä on suuri merkitys työntekijöiden harkitessa alan vaihtoa korkeakoulusektorilla. Turpeenniemen (2008) mukaan merkittävä osa erittäin tyytymättömistä, kolme neljänestä, harkitsi siirtoa pois korkeakoulusektorilta. Vastaava luku tyytyväisillä oli 22 %. Jatkuvista uudistuksista huolimatta yliopistojen työolosuhteet ovat pysyneet pääosin ennallaan. Raportissaan Aarrevaara ja Pekkola (2010) toteavat, että yliopistoissa 60 % assistenteista ja tutkijoista oli harkinnut siirtymistä muualle töihin. Vastaavat luvut olivat professoreiden kohdalla 22 % ja lehtoreilla 30 %. Yliopistoissa työskentelevistä naisista puolet oli harkinnut uranvaihtoa ja miehistä

kaksi viidestä. Miehistä useampi oli harkinnut etenemistä esimiestehtäviin. Huonopalkkaisuus koetaan myös yliopistosektorilla ongelmaksi ja nuorten uramahdollisuudet näyttivät synkiltä erityisesti humanistisilla ja maatalous-metsätieteellisillä tieteenaloilla. Teknisillä tieteenaloilla nuorten uranäkymät nähtiin hyvinä. (Aarrevaara & Pekkola 2010.)

Työn imu kuuluu niin sanottuun positiivisen psykologian suuntaukseen. Positiivisessa psykologiassa huomio suunnataan siihen mikä muun muassa työpaikoilla on toimivaa, vahvaa ja mahdollista ja mitä voidaan muuttaa vielä paremmaksi. Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin, hollantilaisien työ- ja organisaatiopsykologien, voidaan katsoa käynnistäneen työn imu -tutkimuksen. Heidän mukaan työn imu tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä.

”positiivinen psykologia on määritelty tieteellisyyteen perustuviksi näkökulmiksi siihen, mikä tekee elämästä elämisen arvoista sekä inhimillisiin olosuhteisiin, jotka johtavat onnellisuuteen.” (Hakanen 2011, 11.)

Työn imua pidetään siis positiivisena käsitteenä, kun taas työn imun vastakohtana pidetään työuupumusta. Työn imu koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta työhön ja työhön uppoutumisesta. Työn imua luonnehditaan pysyväksi, myönteiseksi, affektiivis-motivationaliseksi tilaksi (Schaufeli ja hänen tutkimusryhmänsä: Hakanen 2002). Työn imulla on myös tarkoitettu työnteekijöiden vapaaehtoista toimintaa organisaation tavoitteiden hyväksi, vastuun ottamista työstä sekä työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyttä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelua myös vastoinkäymisissä. Työhön omistautuneilla on kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Työntekijä, joka kokee työn imua, lähtee aamulla mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja on ylpeä työstään ja häneltä löytyy sinnikkyyttä vaikeuksien keskellä. Työn imua tunteva työntekijä on myös tuottava ja hän toimii epävirallisestikin työtovereittensa ja -paikkansa hyväksi. Tällainen työntekijä ponnistelee työn itsenäisyyden ja kehittävyuden, työn tulosten paranemisen ja palautteen saamisen hyväksi.

Suomessa työn imua kokevat naiset hieman useammin kuin miehet. Iäkkäämmät työntekijät kokevat työn imua useammin kuin nuoremmat työntekijät ja myös määräaikaiset kokevat useammin työn imua kuin vakinaiset, sekä myös alle kouluikäisten lasten vanhemmat. Usein työelämän oireilijoiksi luonnehditaan naisia, iäkkäitä työntekijöitä, alle kouluikäisten lasten vanhempia ja määräaikaisia, mutta näyttää siltä, että näissä ryhmissä on sellaista potentiaalia, jota organisaation on syytä vaalia. (Hakanen, 2011.)

Työn imua vahvistavat tekijät voidaan jakaa työhön ja ei-työhön vaikuttaviin tekijöihin. 1) Työn voimavarat ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä. Työn voimavarat auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa ja vaikuttavat positiivisesti henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen ja kehittymiseen työssä. Työn itsenäisyydellä ja kehittävyydellä, työn tulosten näkemisellä ja saadulla palautteella sekä työyhteisön ja esimiehen tuella ja arvostuksella on myönteinen vaikutus työn imuun. 2) Työ imun tarttuvuus. Erityisesti tiimityöskentelyssä on huomattu työ imun siirtyvän tiimin jäseniltä toisiin. 3) Yksilölliset voimavarat, kuten esimerkiksi optimismi, usko omaan pystyvyyteen, organisaatiolähtöinen itsearvostus, mukautuvaisuus ja myönteisyys ovat eri tutkimuksissa korreloineet positiivisesti työn imun kanssa. 4) Palautuminen työpäivän rasituksesta on tärkeää. Korkea työn imun taso on sitä vahvempi, mitä paremmin työstä etäännyttiin henkisesti työpäivän jälkeen. Työn imun säilyminen edellyttää vapaa-ajalla työstä irtaantumista ja muihin kuin työasioihin keskittymistä. 5) Kodin voimavarat eli perheen tuki. Perheen tuella on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia työn imuun. Työn imussa työntekijällä kokee työn mielekkääksi ja merkitykselliseksi, ja johdon on hyväksyttävä työntekijän tunteukset näistä asioista. Työn imu vähentää myös halua vaihtaa työpaikkaa. Työn imun tunteukset voivat edistää työurien pitenemistä. Työn imua voidaan vahvistaa muun muassa seuraavilla keinoilla: työntekijä voi hyödyntää hankkimaansa kokemusta työssään, työ on riittävän haastavaa ja työntekijä voi itse muokata ja kehittää työn sisältöä. Muita tekijöitä työn imun parantamiseen ovat mahdollisuus nähdä kättensä jälki, kannustava ja mahdollistava esimiestyö ja ystävällinen ja arvostava vuorovaikutus. Työajan ja -tavan joustoilla voidaan myös vaikuttaa työssä jaksamiseen, esimerkkinä etätyön mahdollisuus. (Hakanen 2009.)

Työnilo on lähellä onnellisuutta ja työniloa kokevat työntekijät nauttivat työnteosta. Ilo on yksi ihmisen perustunteista ja ilo on erittäin myönteinen sana. Ilo on tunne, joka rakentuu omasta tekemisestä. Varila (2014) mukaan ilo käsitteenä liitetään usein onnellisuuteen. Työnilon kokemuksesta puuttuu kustannushyötyanalyttinen laskelmointi – työtä tehdään siis vaivoja säästelemättä, omasta halusta. Työnilo syntyy pääosin sosiaalisessa tilanteessa, se ei ole perustunne ja työniloa harvoin koetaan yksin. Työnilo on opittu ja sosiaalinen tunne ja työniloa koetaan joko työtä tehdessä tai työn tuloksista. Työniloon vaikuttavat tekijät ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö. Työnilon tekijät koostuvat organisaation työhyvinvointia edistävästä piirteistä ja ihmisestä itsestään. (Varila 2001, 2014)

Manka (2013) mukaan työyhteisötaidot koostuvat muun muassa alaistaidoista, työrauhasta, lopettamalla vaikenemisen kulttuuri ja opetellaan olemaan ihmisiksi.

Flow on sisäinen tunne, subjektiivinen tila, jolle on tyypillistä hallinnan tunne: työntekijä voi toimia ilman kontrollia. Flow on tila, jossa kaikki sujuu kuin itsestään. Kokemukseen työstä vaikuttavat kolme seikkaa: millaista työtä on tarjolla, työhön liitetyt arvot ja työmotivaatio. Työmotivaatio riippuu työntekijän asenteista. Johtajan tehtävä on tehdä työoloista houkuttelevat. Johtajan on yritettävä tehdä työstä merkityksellistä ja arvokasta sekä valittava työntekijät, jotka saavat tyydytystä työstä ja palkittava työntekijät. Työssä flow-tila syntyy, kun työntekijän taidot vastaavat haasteeseen ja hän keskittyneesti paneutuu asiaan, mutta ponnistuksitta. Työtehtävässä työntekijän kaikkia taitoja tarvitaan tehtävän läpiviemiseen ja silloin myös tapahtuu todennäköisesti uuden oppimista ja uusien haasteiden vastaanottamista flow-tilan saavuttamiseksi. Tutkimuksissa on todettu ihmisten olevan onnellisimmillaan juuri tällaisina hetkinä elämässään (Csíkszentmihályi 1990). Työtehtävässä on riittävästi älyllistä haastetta, mutta se ei saa olla liian helpokkaan. Tehtävä on voitava tehdä häiriöttömässä tilassa, jossa voi keskittyä täydellisesti. Flow-tilan edellytys on myös se, että tehtävän etenemisestä saa välitöntä palautetta ja tehtävän on myös itsessään palkitseva. Työntekijän on tunnettava tekevänsä arvokasta työtä. Ideaalitapauksessa työ innostaa keskittymään ja ehkäisemään keskeytyksiä ja työ sopii yhteen työntekijän taitojen kanssa. Tehtävää tehtäessä ajantaju katoaa. Flow-tila saavutetaan useammin työssä kuin vapaa-ajalla.

Aikaisemmin totesin, että työtyytyväisyys koostuu työympäristöstä, työntekijän yksilöllisistä tekijöistä sekä tasapainosta työn ja yksilöllisten tekijöiden välillä. Nämä tekijät kuuluvat kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöihin ja hygieniaitekijöihin. Hygieniaitekijöitä ovat työympäristö ja henkilökohtainen elämä ja motivaatiotekijöitä työhön itsessään liittyvät tekijät. Työn imu ja flow koostuvat paljolti motivaatiotekijöistä, positiivisesta palautteesta, vastuusta, oppimisesta ja työstä itsessään. Työnilo taas koetaan ryhmässä, eli henkilösuhteet, jotka ovat osa hygieniaitekijöitä, vaikuttavat työnilon kokemiseen.

3. MONINAISUUDEN JOHTAMINEN

Moninaisuuden johtamista käsittelemällä osin mitä kyselyaineisto kertoo moninaisuudesta. Moninaisuuden johtaminen on sangen laaja käsite, joten keskityn kyselyaineistoissa esiin tuleviin teemoihin. Erikseen käsittelemällä ikäjohtamista, koska ikä nousee erityisesti esiin vastauksissa.

Moninaisuus jaotellaan yksilöiden välisiin eroihin, ulospäin helposti havaittaviin eroihin ja vaikeasti ulospäin havaittaviin eroihin. Ulospäin havaittavia eroja ovat muun muassa sukupuoli, etninen alkuperä ja vamma. Aastetta vaikeammin havaittavia eroja voidaan nähdä esimerkiksi CV:ssä, kuten koulutus, työkokemus ja työsuhteen laatu. On olemassa myös eroja joita ei voida havaita edes CV:ssä, kuten ominaisuudet, käytös ja toimintatavat. Osa eroista johtuu kulttuuri- ja perhetaustasta sekä uskonnon ja maailmankatsomuksen vaikutuksesta. Moninaisuutta ovat myös persoonien erilaisuus: ihmiset ilmaisevat itseään ja käyttäytyvät eri tavoin. Myös erilaiset yksiyksiselämän tilanteet vaikuttavat.

Moninaisuuden johtamisella tarkoitetaan työpaikoilla erilaisuuden kunnioittamista sekä organisaation toimia, joilla moninaisuus työpaikoilla hyväksytään. Monimuotoisuutta tarkastellaan yleensä erilaisuuden kautta, mutta siitä miten erilaisuus määritellään, ei ole päästy yhteisymmärrykseen.

Moninaisuuden perinteiset lähestymistavat ovat DM-teoria (diversity management) ja EO-teoria (equality/equal opportunity legislation). DM-teoriassa moninaisuus ymmärretään tapana saavuttaa ja löytää organisaatiolle taloudellista hyötyä. EO-teoriassa moninaisuus ymmärretään tasa-arvon ylläpitämisenä. Monimuotoisuuden johtamista koskeva tutkimus jakaantuu nykyisin kahden suuntaan, tehtäväperusteiseen ja suhdeorientoituneeseen. Suhdeorientoitunut käsittelee demografisia tekijöitä, kuten ikää, sukupuolta ja etnistä taustaa. Tehtäväperusteinen suuntautuminen koostuu attribuuteista, jotka liittyvät osaamiseen tai kykyyn. Tällaisia ovat esimerkiksi koulutus ja virkatehtävät.

Monimuotoisuudella saavutetaan muun muassa seuraavia etuja: kilpailukyky paranee, työntekijöiden vaihtuvuus pienenee ja innovatiivisuus paranee.

Suomessa 2000-luvun alussa puhuttiin erilaisuudesta ja sen tuomista eduista organisaatioille. Pikku hiljaa erilaisuuden on korvannut moninaisuus, nykyisin esimerkiksi puhutaan moninaisuusjohtamisesta, moninaisuusosaamisesta ja moninaisesta tasa-arvosta.

Moninaisuuden johtaminen sai alkunsa 1950-luvulla Yhdysvalloissa. Silloin Yhdysvalloissa havaittiin, että valkoiset miehet täyttivät johtoportaan tehtävät. Naiset, mustat ja muut etnisten vähemmistöjen edustajat saivat vain heikosti palkattuja tehtäviä. Yhdysvalloissa käytetään käsitettä *diversity management* ja sillä on tarkoitettu pyrkimystä turvata tasa-arvoinen kohtelua etnisille vähemmistöille ja naisille. Sen jälkeen tuli käsite *equal opportunity* tämä tarkoitti tasa-arvoa vammaisille ja seksuaalisiin vähemmistöihin kuuluville. Alkujaan moninaisuuden johtamisella tarkoitettiin tasa-arvoa ja sen toteutumista eri ryhmien kesken (Colliander ym. 2009).

3.1 Moninaisuuden johtamisen tutkimuksia

Suomessa moninaisuuden johtamista kokonaisuutena on tutkittu sangen vähän, varsinkin suomen kielellä. Monimuotoisuutta on Suomessa tutkittu lähinnä koskien naisten asemaa työelämässä, monikulttuuria työpaikoilla tai ikänäkökulmaa työelämässä.

Vuosina 2001–2005 Suomessa oli työmarkkinajärjestöillä Mosaiikki-hanke, johon osallistui kahdeksan yksityistä yritystä ja julkista organisaatiota. Mosaiikin tavoitteet olivat 1) edistää moninaisuuden johtamisen taitoja, 2) tukea sellaisten rakenteiden ja käytäntöjen muodostumista, jotka mahdollistavat ihmisten tasa-arvon ja moninaisuuden arvostamista organisaatiossa ja 3) luoda organisaatioiden tasa-arvon ja erilaisuuden johtamisen (moninaisuusjohtamisen ja -osaamisen) arviointimenetelmä. Mosaiikissa oli kaksi hanketta: 1) Mosaiikki – erilaisuuden eroja ja 2) Mosaiikki – erilaisuus vahvuudeksi. Mosaiikki – erilaisuuden eroja -hankkeen tarkoituksena oli kehittää ja tukea osallistuvien organisaatioiden tasa-arvon toteutumista ja tätä haluttiin tukea Mosaiikki – erilaisuus vahvuudeksi –tutkimuksella (Colliander ym. 2009, 34–35.)

Työterveyslaitos on tehnyt vuosina 2007 ja 2011 Monimuotoisuusbarometrin. Vuoden 2011 Monimuotoisuusbarometrin kysely tehtiin verkkokyselynä Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry:n ja Kuntatyönantajan (KT) kanssa. HENRY ry:n jäsenet ovat henkilöstöpäälliköitä ja -johtajia sekä henkilöstön kehittäjiä ja asiantuntijoita. KT-vastaajat olivat kunnissa ja kuntayhtymissä toimivia henkilöstöasioista vastaavia työnantajien edustajia. Vastaajia oli 264 henkilöä, yksityiseltä sektorilta vastaajista oli 44 % ja kunnista 56 %. Monimuotoisuuden ulottuvuuksiksi oli kyselyssä annettu ikä, sukupuoli, perhetilanne, etninen tausta, kielitausta, seksuaalinen suuntautuminen, vammaisuus, osatyökykyisyys sekä uskonto ja vakaumus. Näiden ulottuvuuksien merkitystä arvioitiin neliportaisella arvoasteikolla (erittäin tärkeä / tärkeä / vähemmän tärkeä / ei lainkaan tärkeä / en osaa sanoa). Kyselyssä monimuotoisuuden ulottuvuuksien merkityksissä ylimmiksi nousivat ikä, osatyökykyisyys, kieli ja perhetilanne. Tulevaisuudessa vastaajat arvelivat moninaisuuden

ulottuvuuksien merkitykseksi osatyökykyisyyden, taustan, iän ja kielen ja etnisen taustan. Kyselyssä moninaisuuden merkityksestä organisaatiossa vastaajat nostivat korkeimmalle johtamisen ja esimiestyön; seuraavina olivat työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä työterveys ja henkilöstökoulutus. Syiksi monimuotoisuuden huomioon ottamiselle olivat työvoiman pysyvyyden ja saatavuuden takaaminen, henkilöstön hyvinvointi, organisaation imago ja neljäntenä konfliktien estäminen. Vastaajista enemmistö suhtautui työpaikan moninaisuuteen myönteisesti, mutta vastaajien mielestä monimuotoisuuteen liittyvät ulkoiset symbolit eivät kuulu työpaikalle.

Euroopan unioni toteutti 2014 ensimmäisen kerran kyselyn monimuotoisuuden johtamisesta kaikissa niin kutsutuissa Diversity Charter -maissa. Diversity Charter -maat ovat maita jotka ovat allekirjoittaneet sitoumuksen moninaisuuden johtamisesta ja vastuullisesta liiketoiminnasta. Sitoumuksen allekirjoittaneita on tällä hetkellä 14:ssä Euroopan maassa. Suomessa kysely lähetettiin 40 monimuotoisuusverkoston jäsenorganisaatioille ja vastausprosentti oli 33 %. Kyselyn perusteella toteutetuista toimenpiteistä eniten oli panostettu osatyökykyisiin (38 %) ja nuoriin (31 %). Kolmanneksi eniten oli panostettu senioreihin (23 %), ja neljänneksi tasa-arvoon, uskontoon ja etniseen taustaan (15 %). Vähiten oli panostettu seksuaalisiin vähemmistöihin (8 %). Tulos ei Suomen osalta poikkea juurikaan poikkea muista Euroopan maista. Puolet kyselyyn vastaajista jäsenorganisaatiosta oli sitä mieltä, että toimenpiteet olivat lisänneet monimuotoisuutta työntekijöiden osuudella mitattuna seuraavissa ryhmissä: nuoret (35 %), koulutetut ja vammaiset (30 %) ja etniset vähemmistöt (25 %). Toimenpiteiden vaikutuksena aikaisempaa kunnioittavampi käytäytyminen ja innovatiivisuus ja luovuus lisääntyivät, sekä yrityskuva, maine ja työolosuhteet parantuivat. 15 % yrityksistä oli sisällyttänyt monimuotoisuusasiat yritysvastuupolitiikkaan. (Monimuotoisuusverkosto)

Aulikki Sippola (2007) käytti tutkimuksessaan neljää monimuotoisuuden johtamisen lähestymistapaa. Ensimmäinen lähestymistapa on vastustus, jossa monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus estetään. Toinen lähestymistapa on tasavertainen kohtelu, kolmas lähestymistapa on liiketoimintahyötyjen tavoittelu ja neljäntenä lähestymistapana on monimuotoisuudesta oppiminen. Monimuotoisuuden edistäminen työpaikoilla tai monimuotoisten yhteisöiden rakentaminen vaatii johdolta sitoutumista ja tukea sekä monimuotoisuuden sisällyttämistä yrityksen strategiaan, visioon ja missioon.

Moninaisuuden johtamisen rajoituksista on kirjoittanut Mor Barak (2014). Ominaisuuksiin hänen mukaansa vaikuttaa kolme seikkaa: 1) Moninaisuuden johtaminen on vapaaehtoista, mutta positiiviset käytännöt toimivat kannustimina ja yhtäläisistä oikeuksista määrää laki. 2) Yritykset

jotka käyttävät monimuotoisuuden johtamista, ymmärtävät laajasti ja avoimesti määritelmiä monimuotoisuudesta. Yhtenä syynä tähän on se, että sillä saadaan ihmiset osallistumaan ohjelmaan ja vähennetään enemmistöryhmien vastustusta. 3) Monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on saada konkreettista hyötyä yritykselle ja sen tulee olla toimintastrategiana koko yrityksissä. Moninaisuuden johtaminen mahdollistaa sen, että jokainen työntekijä voi tuoda työpaikalleen oman ainutlaatuisen osaamisensa. Lisäksi kommunikointi parantuu niin asiakkaiden kuin työntekijöiden kesken ja monimuotoisuuden johtamisella saadaan parempia tuotteita, koska luovuus lisääntyy. Myynti myös paranee, koska myyjät ymmärtävät paremmin asiakkaiden tarpeita.

Rajoituksista Mor Barak kirjoittaa, että vapaaehtoisuuteen perustuva moninaisuuden johtaminen ei voi selvitä vaikeina taloudellisena aikoina: monimuotoisuusohjelmia voidaan leikata tai poistaa, koska niistä saatava hyöty tapahtuu pitkällä aikavälillä. Slogan ”jokainen on monipuolinen” voi heikentää oikeudenmukaisuutta ja syrjinnän kohteiksi joutuneiden työntekijöiden asemaa. Korostetaan käytännön hyötyjä, mutta johdon tulee olla vahvasti eettisesti sitoutuneita moninaisuuden johtamiseen.

Yliopistoihin kohdistuvaa tutkimusta moninaisuudesta on tehty esimerkiksi Tanskassa (Lauring & Selmer 2013). He tutkivat kolmen suuren tanskalaisen yliopiston luonnontieteiden yksiköitä. He toteavat, että vain harvoissa yliopistoissa on tehty yliopistojen henkilökunnasta monimuotoisuuden tutkimusta. Tutkimuksessaan he selvittävät demografisia tekijöitä yliopistoissa: ikää, kulttuurista ja sukupuolen moninaisuutta. Kyselyyn vastasi 489 henkilökunnan jäsentä. Tutkijat tulivat siihen tulokseen, että monimuotoisuus on mielekästä ja hyödyllistä. Konteksti nähdään myönteisimmin silloin kun monimuotoisuus ei tarkoita ilmaisia etuja tietyille ryhmille. Uraan liittyvät demografiset ominaisuudet voivat parantaa ryhmän yhteenkuuluvuutta kun häivytetään negatiivinen kilpailu ja henkilökohtaiset konfliktit. Vastaajien mielestä ikä ja monikulttuurisuus vaikuttivat myönteisesti ryhmän yhteenkuuluvuuteen, mutta eri sukupuolella näytti olevan negatiivinen vaikutus.

Australian ja Uuden-Seelannin yliopistoissa (Neale & White, 2014) katsotaan moninaisuuden johtamista sukupuolesta käsin. Naisten on vaikea edetä akateemisella uralla, koska edelleen tulee valita perhe-elämän ja uran välillä. Yhdysvalloissa on sama tilanne. Tutkimuksessaan Wallace ym. (2009) keskittyivät naisten ja rodullisten vähemmistöjen asemaan yliopistoissa. Tohtorikoulutuksessa naiset ovat saavuttaneet miehet, vuonna 2005–2006 naisia oli 49 % koulutettavista ja rodullisia vähemmistöjä 15 %. Naiset ovat aliedustettuja yliopistojen rehtoreina. Naiset jättävät useammin yliopistouransa viettääkseen enemmän aikaa perheidensä kanssa.

Lapin yliopistossa tehdyssä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä moninaisuuden johtamisen kannalta esiin nousivat syiksi syrjintään ja tilanteisiin, joissa oli koettu syrjintää: sukupuoli, henkilökohtaiset ominaisuudet, ikä ja asema, palkkaus ja työtehtävien jako. Moninaisuuden johtamisessa on tärkeää myös demografisten tekijöiden huomioon ottaminen.

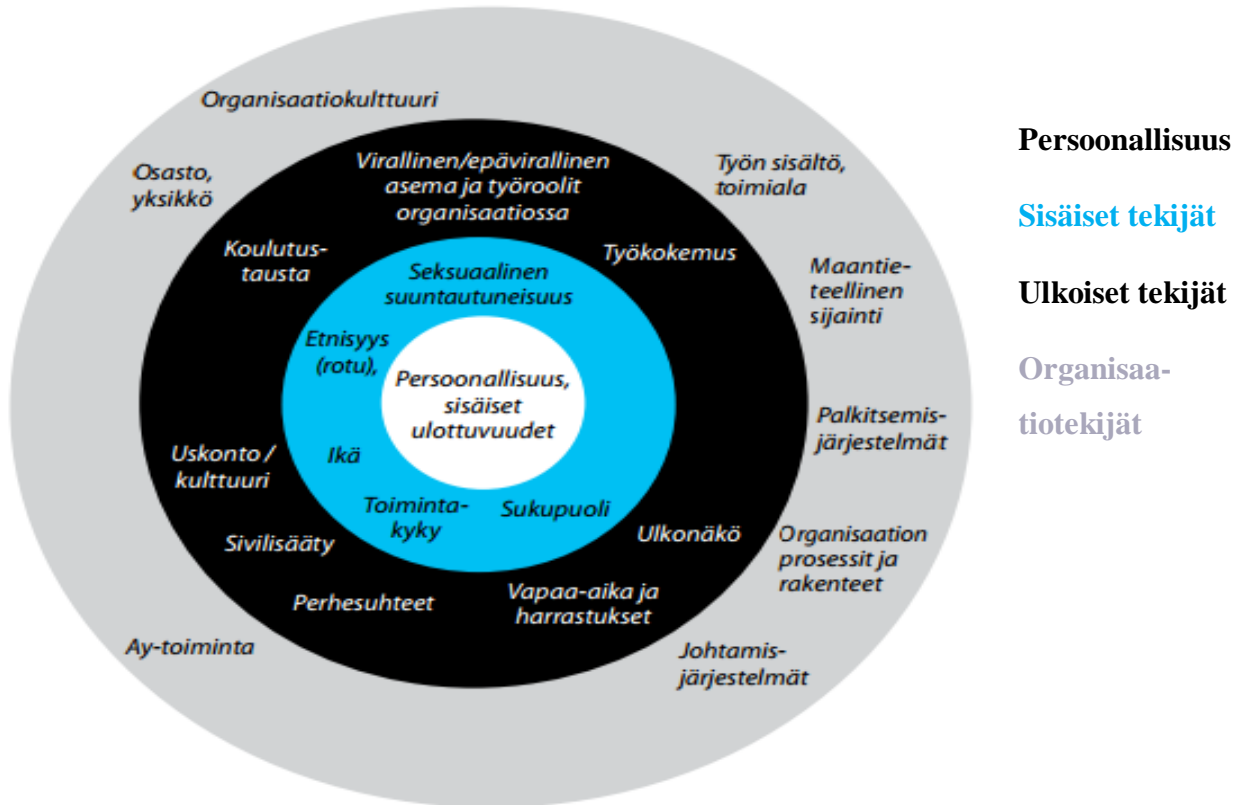
Moninaisuuden johtamisen hallinta nousee keskeiseksi tekijäksi, jos halutaan vaatia työntekijöiltä tehokkuutta. Johtajilla on tärkeä rooli siinä, että organisaatiosta tulee osallistuva ja se pysyy luomaan uutta organisaatiokulttuuria. Moninaisuuden johtamisen tavoitteena on tuottavuuden parantaminen ja organisaation toiminnan tehostaminen. Moninaisuuden johtamisessa on osallistuvalla henkilöstöllä tärkeä merkitys. Edellytys sille, että organisaatiokulttuuri kehittyy avoimeksi ja joustavaksi, on henkilöstön osallistavuus. Osallistavuus tarkoittaa sitä, että työyhteisössä arvostetaan erilaisuutta ja jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää osaamistaan. Moninaisuuden johtaminen onnistuu kun se viedään koko organisaation toimintastrategiaan. Johdortaan tulee olla näkyvästi moninaisuuden johtamisen takana ja sitoutunut siihen.

Moninaisuuden johtamiselle Suomessa antaa pohjan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki (607/1986), jota täydennettiin 1.1.2015 alkaen. Tasa-arvolaisissa on kolmenlaisia säännöksiä: tasa-arvon edistämissäännökset, syrjinnän kiellot sekä oikeussuojaa ja valvontaa koskevat säännökset. Laissa on erikseen syrjintäkielto (7 § (30.12.2014/1329)), jossa kielletään sukupuolten ja sukupuoli-identiteettiä koskeva epätasa-arvoinen kohtelu.

”Laki kieltää välittömän (suoran) syrjinnän, välillisen (epäsuoran) syrjinnän, häirinnän, kohtuullisten mukautusten epäämisen sekä ohjeen tai käskyn syrjiä jotakuta. Myös syrjivä työpaikkailmoittelu kielletään laissa. Kielletyt syrjintäperusteet ovat ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, poliittinen toiminta, ammattiyhdistystoiminta, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai muu henkilöön liittyvä syy. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen.” (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Lainsäädännöllä on pyritty ohjaamaan tasa-arvon toteutumista työpaikoilla, mutta moninaisuus on paljon muuta kuin sosiaalisiin ja etnisiin ryhmiin liittyvää.

Käännöksen monimuotoisuuden johtamisessa tapahtui, kun moninaisuuden johtaminen alettiin nähdä houkuttelevana vaihtoehtona, eikä kiristyvän lainsäädännön vaatimuksena.



KUVIO 1. Neljä moninaisuuden kerrostumaa (Colliander ym. 2009 s. 33).

3.2 Moninaisuuden johtamisen luonteesta

Työyhteisöjä ja johtoryhmiä tarkasteltaessa näyttää siltä, että niissä vallitsee vahva samankaltaisuus, samankaltaiset taustat ja arvomaailma. Erilaiseksi itsensä kokevat työntekijät jättävät organisaation ensimmäisinä ja pikkuhiljaa päädytään ”monoliittisiin organisaatioihin”, joissa varsinkin johto on samankaltainen (Ajanko 2016, 29–30.)

Moninaisuuden johtamisen tavoite on luoda yksilöitä kunnioittava kulttuuri ja työilmapiiri. Mikäli erilaisuutta vain siedetään mutta ei arvosteta, negatiivinen ilmapiiri lisääntyy. Luonteesta riippuen toinen työntekijä kokee itsensä ei-toivotuksi ja toinen vaikenee, lähtee pois tai pannaan pois ja ryhmä samanlaistuu entisestään. Johtajan tulee tietoisesti ja omalla esimerkillään kohdata moninaisuus, jotta arvostus syntyy luontaisesti myös johtajan ympärillä olevilla työntekijöillä.

Moninaisuuden johtaminen tähtää kaikkien työntekijöiden moninaisuusosaamisen kartuttamiseen, sillä tietämys moninaisuusosaamisesta luo ihmisarvon ja ihmisten yhdenvertaisuuden kunnioittamisen kulttuurin organisaatioihin. Moninaisuusosaaminen ja sen hyödyntäminen ei ole kuulunut Suomessa strategiseen johtamiseen tai ydinosaamisen piiriin, vaikka organisaatioiden moninaisuus lisääntyy. Jotta moninaisuuden johtaminen on tuloksellista, sen on liityttävä osaksi strategista johtamista, palkkausjärjestelmiä ja työsuoritusten arviointia. Johtajan taidolla ja osaamisella saadaan työntekijöiden tuottavuus maksimoitua. Moninaisuuden johtamisen tulee läpäistä koko organisaatio ylhäältä alas (Colliander ym. 2009, 43–51; Savileppä 2007).

Työntekijöiden perehdyttäminen ja opastus ovat tärkeitä erityisesti vähemmistöryhmistä tuleville työntekijöille. Moninaisuuden opastukseen panostettaessa organisaatio hyötyy nopeasti.

Palkitseminen, niin aineeton kuin aineellinen, on moninaisuuden johtamisessa tärkeää. Tasapuolisuuden täytyminen on erityisesti rahallisessa palkitsemisessa ensi arvoisen tärkeää. Aineettomassa palkitsemisessa on pyrittävä huomioimaan työntekijöiden erityispiirteet, esimerkiksi kulttuurinen tausta. Aineettomassa palkitsemisessa voidaan esimerkiksi ottaa huomioon työntekijän työaikatoiveet tai antaa esimerkiksi mahdollisuus rukoushetkiin työpaikalla.

Työsuoritusten ja työn tuloksellisuuden arvioinnin perusteiden tulee olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Objektiiivisuus on saavutettavissa kun arvioidaan vain ja ainoastaan työn tuloksia, eikä tekijää.

Moninaisuuden johtaminen on 1) moninaisuuden tunnistamista ja arvostamista: ymmärretään, että henkilöstö on moninaista, henkilöstön kokemukset, osaaminen, tavoitteet ja tarpeet ovat erilaisia, 2) oikeudenmukaisuutta eli moninaisia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti; oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu varmistetaan menettelytapojen ja vuorovaikutuksen avulla ja edistämällä työyhteisön moninaisuusosaamista, 3) moninaisuuden hyödyntämistä: moninaisen henkilöstön osaaminen tunnistetaan ja osaaminen hyödynnetään. Tällöin organisaation tuottavuus, luovuus ja innovatiivisuus paranevat. (Colliander ym. 2009, 44.)

Monimuotoisen yhteisön kulmakivinä ovat oikeudenmukaisuus ja luottamus. Oikeudenmukaisuutta tarkastellaan kolmena erillisenä, mutta toisiinsa liittyvinä ulottuvuuksina: 1) palkkioiden, etujen ja velvoitteiden jako, 2) päätöksentekoprosessin menettelytavat ja 3) vuorovaikutuksen ja henkilöstön kohtelun säännöt, normit ja tavat. (Heikka, 2013, 84.)

Erilaisten ryhmien ja yksilöiden erilaisten tarpeiden yhteen sovittaminen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti on moninaisuusjohtamisen yksi suuri haaste. Moninaisuusjohtamisessa tulee kaikkien työntekijöiden moninaisuusosaaminen kartoittaa ja myös hyödyntää.

Moninaisuuteen liitetään myös haasteita, epävarmuutta, uhkaa, lisääntyntä konfliktialttiutta ja tehokkuuden alenemista. Johtamisen tavoitteena tulee olla vähentää mainittuja haittoja ja saada monimuotoisuuden edut esiin. Osa moninaisuudesta on muuttuvia tekijöitä, kuten ikä, yksityiselämä, työsuhteen laatu ja työkyky.

Organisaation monimuotoisuudella voi olla negatiivisia vaikutuksiakin. Monimuotoisuus voi lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta, konflikteja, vähemmistöihin kuuluvien ulkopuolisuuden tunteen lisääntymistä ja organisaatioon sitoutumisen vähenemistä. Kritiikkiä moninaisuuden johtaminen on saanut siitä, että se jaottelee ihmiset niihin, jotka johtavat ja toisaalta niihin, jotka ovat monimuotoisia. Moninaisuuden johtaminen voi viedä huomiota syrjinnän kokeneilta työntekijöiltä.

Ikäjohtaminen mielletään herkästi ikääntyneiden johtamiseksi, mutta työyhteisöissä on useimmiten monen ikäisiä ja monenlaisia ihmisiä, jotka kaikki tarvitsevat yksilöllistä johtamista (Halme 2011, 25.)

Esimiehiltä vaaditaan kykyä nähdä eri-ikäiset työntekijät voimavarana ja eri-ikäisille työntekijöille tulee antaa osallistumisen mahdollisuus. Esimiehen tulee myös kohdella eri-ikäisiä työntekijöitä yksilöllisesti töiden ja työkuormituksen mitoituksessa, palautteessa ja palkitsemisessa ja esimiehellä tulisi lisäksi olla silmää nähdä työntekijän elämäntilanne.

Työyhteisön jäseniltä vaaditaan aktiivisuutta sekä rohkeutta kysyä neuvoa. Työntekijöillä tulisi olla sekä halua opastaa muita että jakaa hiljaista tietoaan. Työyhteisön jäseniltä vaaditaan kykyä ja rohkeutta katsoa asioita uudella tavalla ja luopua turvallisista rutiineista.

Johtaminen työpaikoilla on haasteen edessä, kun eläköityminen ja muutokset ikääntyvien toimintakyvyssä aiheuttavat painetta johtamiseen; ikääntyneiden lisäksi on usein myös nuoria työntekijöitä. Iältään monimuotoisen työyhteisön johtaminen edellyttää vahvaa panosta vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Eri-ikäisten yhteistyön perusta on luottamus, joka syntyy oikeudenmukaisesta palkitsemisesta ja kohtelusta sekä turvallisuudesta ja avoimesta tiedonkulusta muutoksissa. Tällöin yksilö tulee kuulluksi ja pystyy vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin.

Kultalahti (2015) puhuu väitöskirjassaan Y-sukupolvesta, jolla hän tarkoittaa vuonna 1980 ja sen jälkeen syntyneitä. Nuoret arvostavat työpaikalla hyvää ilmapiiriä ja sosiaalisia suhteita. Y-sukupolvi näyttää arvostavan myös tilaa kasvulle ja kehittymiselle. Kultalahden mukaan esimiehen

rooli on tärkeä, esimies on työntekijän ”personal trainer”. Y-sukupuoli arvostaa kunnioitusta ja sitä, että heitä kuunnellaan ja heidän toiveensa ja tarpeensa otetaan huomioon. Y-sukupolvi ei halua jämähtää paikalleen, vaan he haluavat uusia tehtäviä ja työnkuvan kehittymistä. Y-sukupolvi ei ole sitoutunut organisaatioon. Se haluaa läsnä olevan esimiehen, jolla on aikaa keskustelulle. Tämä vaatii henkilöstöjohtamiselta paljon ja ongelmaksi voi tulla ajan käyttö. Iäkkäämmät työntekijät ovat yleensä sitoutuneita organisaatioon, koska he ovat usein olleet pitkään saman työnantajan palveluksessa. Usein iäkkäämmät työntekijät voivat olla fyysisesti heikompia kuin nuoret, mutta vanheneminen on yksilöllistä, joten ei pidä tehdä yleistyksiä iän perusteella. Eri-ikäiset työntekijät voivat rikastuttaa työpaikkaa henkisesti. Vanhemmat työntekijät pystyvät pikku hiljaa siirtämään hiljaista tietoaan nuoremmille työntekijöille. Nuorilla on työpaikkaan tullessaan uusin teoreettinen tieto, tietotekniikan hallinta, intoa ja ideoita ja vaihtoehtoja entisille työskentelytavoille. Vanhemmilla työntekijöillä taas on kertynyt kokemusta. He tietävät sekä viralliset että epäviralliset toimintamuodot ja heillä on valmius tehdä päätöksiä ja arvovalintoja uusissa tilanteissa.

Kun esimies pyrkii ottamaan huomioon työn vaatimukset yksilön työkykyyn, voivat työyhteisön muut jäsenet kokea sen suosimisena tai syrjimisenä. Työyhteisöt eivät suvaitse tällaista epäoikeudenmukaisuutta, ja moninaisuuden johtaminen joutuu suurennuslasin alle. Se, että kaikille kerrotaan samat faktat, lakipykälät ja ohjeistukset ei pelkästään riitä, vaan tarvitaan keskusteluja, pohtimista ja erilaisten tulkintojen läpikäyntiä.

Juhani Ilmarisen mallista Halme (2011) toteaa väitöskirjassaan, että ikäjohtaminen määritetään tutkimuksissa yleensä kokonaisuuden muodostavaksi työkaluksi. Tätä kokonaisuutta voidaan kutsua hyväksi tavaksi johtaa ihmisiä. Ikäjohtamisen työkaluiksi Ilmarinen (2001) määrittää seuraavat seikat: 1) Ikäasenne. Ikäasenteella tarkoitetaan negatiivisten ja positiivisten seikkojen huomioon ottamista ikääntymisessä ja sitä, että jokainen työntekijä ikään katsomatta tuntee itsensä arvostetuksi. 2) Vuorovaikutus eri-ikäisten työntekijöiden välillä on ikäjohtamisen tärkeä osa. Eri-ikäisten välille on pyrittävä rakentamaan tiimi- ja ryhmätyömalleja, joissa korostuu erilaisten ihmisten erilainen osaaminen. 3) Töiden yksilöllinen suunnittelu siten, että työkykyyn vaikuttavat seikat otetaan huomioon. Yksilöllinen töiden suunnittelu edellyttää työyhteisön hyväksyntää. 4) Vuorovaikutustaidot, sillä avoin keskustelu on edellytys sille, että ikääntyneemmät työntekijät voivat sitoutua muutoksiin.

Oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Säännöt ja sosiaaliset normit, jotka määräävät, miten palkkioita ja rangaistuksia jaetaan tai miten ihmisiä kohdellaan, liittyvät oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuus syntyy työntekijöiden subjektiivisista kokemuksista ja havainnoista, sekä johtamisen prosessin menettelytavoista että lopputuloksesta. Johtamisen oikeudenmukaisuudella on yhteys työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työsuoritukseen, organisaation jäsenyyteen, terveyteen ja työvoiman vaihtuvuuteen.

Työntekijöiden arvioon oikeudenmukaisuudesta (Linna 2008) mukaan vaikuttavat esimerkiksi ikä, sukupuoli, työssäoloaika ja ammattiasema. Naiset määrittelevät oikeudenmukaisuuden tasajaoin, esimerkiksi palkkiot ovat samansuuruisia kaikille, kun taas miehet haluavat jakaa palkkion suorituksen mukaisesti. Ylemmät toimihenkilöt, niin naiset kuin miehet, haluavat myös jakaa palkkion suoritusten mukaan, kun taas alemmassa ammattiasemassa olevat haluavat palkkion jaettavaksi tasajaon mukaan. Työssäoloaika vaikuttaa siten, että mitä kauemmin työntekijä on ollut työssä, sitä paremmin hän hyväksyy työpaikan toimintatavat. Organisaatiossa kauan työskennelleillä on kokemus niin hyvistä kuin huonoista puolista organisaatiossa ja tällöin myös kriittisyys organisaatiota kohtaan kasvaa. Sijaisten kokemukset työhyvinvoinnista ovat paremmat kuin pitkään työskennelleillä, vakituisilla työntekijöillä.

Esimiehen toimintatapa ja työyhteisö vaikuttavat oikeudenmukaisuuteen. Esimies joka tukee, on läsnä, tarttuu asioihin, kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa ja perustelee päätökset, koetaan oikeudenmukaiseksi esimieheksi. Työyhteisön toiminta vaikuttaa oikeudenmukaisuuteen siten, että työn tekeminen on yhteistyötä ja myös henkilöstöllä on vastuu työn kehittamisestä (Romana ym. 1984).

Työntekijä samaistaa itsensä työyhteisön kokemukseen ja päinvastoin: jos työntekijä kokee tulleensa epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi esimiehen taholta, siitä voi tulla yleinen käsitys koko työyhteisössä.

Työntekijä arvioi onko organisaatiossa esimerkiksi koulutuksiin pääsy tai palkan lisien jako oikeudenmukaista. Työntekijä vertaa erilaisia mahdollisuuksia ja jakoja omiin henkilökohtaisiin kokemuksiinsa ja eettisiin käsityksiinsä. Työntekijä arvioi myös sitä miten päätös on syntynyt. Mikäli työntekijää on kuultu, työntekijä on tyytyväisempi kuultuaan kielteiseen päätökseen.

Päätöksenteon oikeudenmukaisuuden (procedural justice) kuusi sääntöä ovat:

1. Johdonmukaisuus. Johdonmukaisesti menetellään kaikkina aikoina kaikkia ihmisiä kohtaan samalla tavoin.

2. *Puolueellisuuden estäminen. Päätöksentekijällä ei saisi olla omia intressejä; ennakkoluulottomuus.*

3. *Tiedon tarkkuus. Menettelyjen perusteena tulisi olla oikea ja tarkka tieto.*

4. *Oikaistavuus. Mahdollisuus oikaista päätöksenteon perustana olevaa tietoa.*

5. *Edustavuus. Kaikilla joita asia koskee, tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa päätökseen.*

6. *Eettisyys. Menettelytapa ei sisällä vilppiä, lahjontaa tai yksityisyyden loukkausta.*

(Leventhal 1980; Romana ym. 2004, 6.)

Johtamisen oikeudenmukaisuudella voidaan katsoa olevan yhteys työtyytyväisyyteen, sitoutumisen, työsuoritukseen, organisaatiokansalaisuuteen ja hyvinvointiin.

Tutkimuksessa vuonna 2004 oli mukana Sairaalahenkilöstön hyvinvointi -seurantatutkimuksen ja Kunta10 -tutkimuksen organisaatioista kaksi sairaalaa ja kaksi terveyskeskusta. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä oikeudenmukainen johtaminen on henkilökunnan ja lähiesimiesten kokemuksena terveydenhuollossa. Tässä tutkimuksessa työntekijät ja esimiehet olivat lähes yksimielisiä oikeudenmukaisen johtamisen keinoista: kokoukset ja palaverit, töiden organisointi ja työnjako, tiedottaminen, osaamisen varmistaminen ja keskusteleminen nousivat esiin. Käsitys oikeudenmukaisesta johtamisesta oli kuitenkin erilainen työntekijöillä ja esimiehillä. Tämä voi johtua siitä, että esimiehet kokevat toimivansa oikeudenmukaisesti, mutta työntekijät näkevät asian toisin. (Romana ym.2004.)

Vuorovaikutteisen johtamisen toivat ensimmäisenä esiin Bies & Moag (1986). Heidän mukaansa työntekijän ja esimiehen välinen suhde ja se, miten työntekijä kokee suhteen, vaikuttaa työntekijän kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat luotettavuus, tiedottaminen, päätösten perustelevuus sekä kunnioitus ja hyvät tavat (Romano ym. 2004).

Vuorovaikutus voi tapahtua yksilöiden, ryhmien tai systeemien välillä. Vuorovaikutus voi olla sanatonta tai sanallista sekä suoraa tai välitettyä. Vuorovaikutuksessa on kyseessä ihmisten välinen toiminta, kommunikointi. Vuorovaikutukseen kuuluu viestintä, dialogi eli keskustelu ja kuuntelu. Hyvän työyhteisön yksi tunnusmerkki on siinä toimivien keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutus. Asioista puhutaan ja niihin voidaan vaikuttaa. Antamalla ja vastaanottamalla tietoa yhteisön yhteistä osaamista parannetaan, esimerkiksi hiljaista tietoa ei voida jakaa

ilman vuorovaikutusta. Vuorovaikutus liittyy vahvasti uuden oppimiseen ja kehittämiseen. Vuorovaikutus on keskeinen osa esimiehen työtä, sillä organisaation jäseniä ohjataan haluttuun tulokseen viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtamisen avulla. Hyvä esimies kuuntelee ja arvostaa alaista sekä antaa asiallista ja kannustavaa palautetta. Johtamisessa kuunteleminen on tärkeä taito, sillä vain kuuntelemalla esimies voi saada oikean käsityksen työyhteisön ilmapiiristä ja mahdollisista tyytymättömyyden aiheista.

Esimiesten ja johdon on hyvä muistaa, että nykyisinkin työntekijät voivat arastella kysymysten esittämistä väärinymmärrysten tai työpaikkansa menettämisen pelossa.

Erityisesti muutostilanteissa sekä fyysisesti että henkisesti läsnä oleva esimies on erityisen tärkeä. Muutostilanteessa työntekijöillä on paljon kysymyksiä, joihin he haluavat vastauksia ja läsnäololla on merkitys työhyvinvointiin ja jaksamiseen muutoksen keskellä.

Vuorovaikutuksessa on huomioitava, että yksilöillä on erilaiset tavat viestiä ja ymmärtää muiden puhetta. Vuorovaikutuksessa tulee ottaa huomioon viestin sisällön lisäksi se, miten asia esitetään ja myös se, että eleillä on tietty merkitys.

Organisaatioissa, joissa on kansainvälisiä työntekijöitä, kielellä on merkitystä. Englannin kielen käyttö on yleistä tällaisissa organisaatioissa, mutta usein se on toinen kieli kommunikoiduille. Toisen kielen käyttö on kognitiivinen rasite, sen käyttäminen uuvuttaa, toisin kuin oman äidinkielen käyttö. Symbolien merkitys ja käyttö vaihtelee kulttuurien välillä. Kaikki tekijät, jotka vaikuttavat viestien lähettämiseen, vaikuttavat myös niiden vastaanottamiseen, esimerkiksi kieli, viireys-tila ja ympäristö.

Suomalainen korkeakoulujärjestelmä on binaarinen, eli se rakentuu yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Yliopistojen yksiköissä ja tiedekunnissa tulee olla akateemisissa kysymyksissä asianmukainen päätöksenteon rooli. Yliopistot ovat tutkimusorientoituneita, kun taas ammattikorkeakoulut opetusorientoituneita. Akateeminen työ ja kypsyys tarkoittavat eri asioita eri sektoreilla. Erilainen historia ja alojen organisointi vaikuttavat hallintojärjestelmiin. Sisällöllisesti korkeakoulujen johtaminen jakaantuu kahteen osaan: akateemiseen ja hallinnolliseen johtamiseen. Hallinnollinen johtaminen käsittää päätöksenteon valmistelun tutkimus- ja opintoasioissa sekä tukitoimintojen johtamisen, esimerkiksi kirjasto- ja talousasiat. Akateeminen johtaminen on opetuksen ja tutkimuksen sisällön johtamista. Robert K. Merton kuvasi tiedeinstituutioita 1940-luvulla neljällä sosiaalisella normilla: kommunismi, universalismi, pyyteettömyys ja järjestelmällinen epäily. Kommunismilla tarkoitetaan, että tieteen tulokset ovat kaikkien käytettävissä. Universalismissa totuuden kriteerit eivät ole henkilökohtaisia, vaan tutkijan uran pitäisi olla avoin

kaikille lahjakkaille. Pyyteettömyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija ei tavoittele henkilökohtaista hyötyä, vaan palkkiona on tunnustus ja arvonnanto. Järjestelmällisessä epäilyssä tulokset alistetaan kritiikin kohteeksi. Mertonin normeihin viitataan termillä CUDOS-normit. Mertonin normit kuuluvat edelleen akateemisen henkilöstön perinteiseen eetokseen. Eetoksella tässä tarkoitetaan sitä, että ajatellaan tieteen normien olevan sitovia. Perustehtävien ohella yliopistojen johtamisessa on otettava huomioon vallitseva eetos ja arvot. Mikäli eetos ja arvot ohitetaan, johtamista ei hyväksytä. 2000-luvulla useissa Euroopan maissa yliopistojen johtamisjärjestelmiä on kehitetty manageriaaliseen suuntaan. Manageriaalinen suunta tarkoittaa, että monijäsenisten elinten painoarvoa on vähennetty, yliopistojen rahoitusperusta on moninaistunut, tutkimusryhmien vetäminen on yrittäjämäistä ja etsitään rajat ylittäviä yhteistyömuotoja ja kumppanuuksia. Lisäksi manageriaalinen johtaminen painottaa suorituskykyä ja hierarkkista vastuuta. (Virtanen 2014.)

3.3 Moninaisuuden johtaminen ja kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteorian hygieniehtekijöitä voidaan tarkastella moninaisuuden johtamisen näkökulmasta. Herzbergin mukaan hygieniehtekijöitä ovat ohjaus, esimies-alaisuus, työntekijöiden väliset suhteet, työolosuhteet, palkka, status, turvallisuus ja oikeudenmukaisuus.

Moninaisuuden johtamiseen kuuluu erilaisten työntekijöiden ohjaus. Ohjausmuotojen tulee olla erilaisia, sillä työntekijöiden osaaminen vaihtelee. Hyvät esimies-alaisuus suhteet ovat tärkeitä, esimerkiksi kunnioitus toisiaan kohtaan. Vuorovaikutus korostuu niin esimiesten ja johdon kuin työntekijöiden välisissä suhteissa. Moninaisuuden johtamisen kannalta fyysiset olosuhteet pitäisi kaikilla työntekijöillä olla samanarvoiset, kuitenkin osa työntekijöistä voi tarvita esimerkiksi erilaisia ergonomiatuotteita. Henkisten olosuhteiden osalta voidaan todeta, että laki kieltää kiusaamisen. Kenenkään ei pitäisi joutua pelkäämään työpaikalla henkisen tai fyysisen turvallisuutensa puolesta.

Herzbergin motivaatiotekijät ovat saavutukset, tunnustus, työ itsessään, vastuu, eteneminen uralla ja kasvun mahdollisuus. Myös motivaatiotekijät liittyvät kiinteästi moninaisuuden johtamiseen. Moninaisuuden johtamisessa pyritään löytämään oikea työntekijä oikealle paikalle, millä vältetään esimerkiksi työntekijän turhautuminen. Lisäksi korostetaan ohjausta ja vuorovaikutusta eli tunnustuksen ja kannustuksen antamista. Kasvun mahdollisuus liittyy ohjaukseen ja myös tar-

vittavaan koulutukseen, jotta tehtävät tulevat suoritettua. Palkkauksen ja palkkioiden jakoperusteiden tulee olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Oikeudenmukaisuus on moninaisuuden johtamisen kulmakiviä.

Moninaisuuden johtamista ja kaksifaktoriteoriaa voidaan tarkastella yhdessä, koska kaksifaktori-teorian tekijät vaikuttavat niin työhyvinvointiin kuin työtyytyväisyyteen. Työhyvinvointi koostuu muun muassa (luku 2.2) työn sisällöstä, työolosuhteista, työyhteisön ihmissuhteista ja ilmapiiristä sekä henkilöstön osaamisesta. Työtyytyväisyys taas koostuu (luku 2.3) esimerkiksi työympäristöstä ja työntekijän yksilöllisistä tekijöistä. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa moninaisuuden johtamisella, ennen kaikkea oikeudenmukaisella johtamisella.

3.4 Työolosuhteet

Työolosuhteet-käsite sisältää niin fyysisiä kuin henkisiä työolosuhdetekijöitä, joita ei voida poistaa työsuojelutoimenpitein. Tässä kappaleessa käsittelen urapolkuja, tenure track -järjestelmää /vakinaistamispolkua) ja määräaikaista työsuhteita. Urapolun synonyymeinä käytetään muun muassa työuraa ja urakehitystä. Urapoluksi kutsutaan peräkkäisten toimien sarjaa ja kutakin työtehtävää ura-askeleeksi. Urakulku tai urapolku tarkoittavat molemmat uralla etenemistä.

Käsittelen työolosuhteita tässä luvussa, koska niillä on vaikutus työtyytyväisyyteen samoin kuin työtyöhyvinvointiin. Asema ja työura sekä työssä eteneminen kuuluvat kaksifaktoriteoriaan. Yliopistojen työurista on viime aikoina puhuttu paljon muun massairtisanomisten takia useissa yliopistoissa. Määräaikaaisuudet ovat yliopistoissa erittäin yleisiä ja määräaikailla työntekijöillä voi olla jopa useita määräaikaista sopimuksia usean vuoden ajalta.

Urapolku voi olla työssä etenemistä, siirtymistä vastuullisempiin tehtäviin, mutta se tulisi nähdä myös siirtymisenä vähemmän vastuullisiin tehtäviin silloin kun yksilön kapasiteetti ja tehtävien vaativuus sitä edellyttävät tai yksilön itsensä toivomuksesta. Työuraan voi sisältää monia erilaisia vaiheita ja työuraa katsotaan yleensä pitkäjänteisesti (Ekonen 2007).

Marianne Ekonen (2014) mukaan voidaan katsoa, että ensimmäiset uratutkimukset alkoivat 1800-luvulla. Silloin nähtiin, että sosiaaliluokka määräsi ammatilliset saavutukset ja pojan ura kehittyi isän uran mukaisesti. 1940- ja 1950-luvuilla uria tutkittiin psykologisten ja sosiologisten mallien kautta. Työuratutkimus alkoi varsinaisesti 1950-luvulla, jolloin sosiologit pyrkivät selittämään sosiaaliluokan vaikutusta yksilön ammatillisiin saavutuksiin. Douglas T. Hall (1976) to-

teaa uran olevan tärkeä tekijä, koska se muun muassa määrittelee useimmille ensisijassa elämänlaatua. 1970-luvulla Hall loi Proteuksen ura -käsitteen. Proteuksen uralla tarkoitetaan sitä, että ihminen pyrkii uudistumaan ja kehittämään omia taitoja säännöllisesti ja uraa johtaa yksilö, ei organisaatio. Sen jälkeen on puhuttu riippumattomasta urasta (Arthur 1994) ja älykkäästä urasta (Arthur, Claman ja Defillippi, 1995). Riippumattomalla uralla tarkoitetaan sitä, että perinteet ja hierarkkiset mallit eivät sanele urakehitystä. Riippumattomaan uraan kuuluu muun muassa, että yksilöllä on useita työsuhteita, pätevoidytään työnantajaorganisaation ulkopuolella, urakehitys voi perustua ulkopuolisiin verkostoihin ja yksilö voi halutessaan kieltäytyä tarjotuista etenemismahdollisuuksista. Älykkäässä urassa taas yhdistyvät uuden uran hallitsemisessa tarvittavat urakompetenssit, jotka jakaantuvat yksilön monipuoliseen asiantuntijuuteen ja toimialan tuntemukseen sekä sosiaaliseen pääomaan ja maineeseen (Ekonen 2014, 27–31.)

Työuraa aloittelevat sijoittuvat usein yksityiselle sektorille, esimerkiksi teollisuus- ja palvelu-aloilla on runsaasti sellaisia tehtäviä, jotka eivät vaadi pitkää koulutusta. Julkisella sektorilla taas on paljon asiantuntijatehtäviä, jotka vaativat korkeakoulututkinnon. Asiantuntijatehtävissä palkat nousevat iän myötä, koska työkokemuksen vaikutus on merkittävä palkkauksen kehitykseen julkisella sektorilla. Yksityisellä sektorilla työuran alussa palkka nousee nopeasti ja taittuu 40 vuoden iässä. Ansiokehitys on kaikilla työnantajasektoreilla samankaltaista asiakaspalvelu- ja hoitotehtävissä sekä suoritustason tehtävissä. Miehet menevät yleensä eri tehtäviin kuin naiset jo työuransa alussa ja miesten ansiot nousevat lähes koko työuran ajan. Miesten palkkakehitys on samanlainen valtionsektorilla. Työuransa aikana miehet myös ylenevät useammin kuin naiset. Naisten ura- ja palkkakehitykseen voi vaikuttaa se, että naisilla on yleensä enemmän urakatkoksia. Johtajat julkisella sektorilla ovat iäkkäämpiä ja koulutetuimpia kuin yksityisen sektorin johtajat. 2000-luvun alussa naisjohtajat ovat useammin lapsettomia kuin muut naiset. Kaikista 50–54-vuotiaista yksityissektorin naisjohtajat olivat lapsettomia useammin kuin ei-johtavissa asemissa olevat kaikissa koulutusasteilla. (Kartovaara, 2003.)

Yliopistoissa muun henkilökunnan eteneminen uralla on vaikeaa ja sama tilanne on opetus- ja tutkimushenkilökunnan kohdalla. Lapin yliopistossa muun henkilökunnan urapolku näyttää kouluttautumisen myötä vähän paremmalta, sillä uralla etenemistä on tapahtunut jossain määrin.

Yliopistoja ovat viime vuosikymmeninä ravistelleet isot muutokset. 1990-luvun puolivälissä otettiin käyttöön tulosjohtaminen ja tulosohjaus ja 2005 uusi palkkausjärjestelmä (UPJ). Ensimmäinen tammikuuta 2010 astui Suomessa voimaan uusi yliopistolaki. Lain tavoitteena oli lisätä

yliopistojen taloushallinnollista autonomiaa, turvata yliopistojen erityisluonne erityisesti henkilöstöpolitiikassa. Lailla pyrittiin siihen, että yliopistoinstituution yhteiskunnallinen merkitys säilyy, yhteiskunnan muut toimijat sitoutuvat yliopistoon ja yliopistojen kansainvälinen kilpailukyky paranee. Yliopistojen erityisasema säilyy taloushallinnon autonomialla sekä sillä, että yliopistot ovat itsenäisiä oikeudellisia yhteisöjä. Yhteiskunnallista merkitystä ja toimijoiden sitoutumista korostettiin sillä, että yliopistojen hallituksessa 40 % jäsenistä tulee olla ulkopuolisia. Laki poisti virkamiesaseman ja tämän seurauksena mittavat irtisanomiset yliopistoissa ovat olleet mahdollisia. Professorien työsuhdeturva on Suomessa länsimaiden heikoin. Lisäksi lakiin kirjoitettiin niin sanottu yliopistoindeksi, jolla olisi pystytty kattamaan kustannusten nousu. Yliopistoindeksi on käytännössä lakannut olemasta. Yliopistoissa on tällä hetkellä toinen varainkeruukierros, jolla yliopistot keräävät toimintaansa rahaa sekä yksityisiltä että yrityksiltä (Heinonen ym. 2016).

Määräaikaisia työsuhhteita käytetään yliopistoissa huomattavasti enemmän kuin muilla julkisen hallinnon aloilla. Yksityisellä sektorilla on helpompi saada vakinainen työsuhde määräaikaisuuden jälkeen. Vuonna 2013 yliopistojen palkansaajista 43 % oli määräaikaisia, kun yksityisellä sektorilla vastaava luku oli 8 %. Sijaisuus on yleisin syy määräaikaisuuksiin ja muita syitä ovat tehtävän projektiluonteisuus tai rahoituksen katkonaisuus, kyse on määräaikaisesta virasta tai työstä tai tehtävää ei ole haluttu vakinaistaa. Työsopimuslaki velvoittaa, että määräaikainen työsuhde voidaan solmia vain perustelluista syistä, mutta joka kymmenes palkansaaja ei ole saanut perusteluja kirjallisesti eikä suullisesti. (Sutela & Lehto 2014.)

Tutkimuksissa on keskusteltu paljon siitä, onko määräaikaisuus ansa vai etenemismahdollisuus (Sutela, 2009). Tilastokeskuksen vuoden 2013 tutkimuksessa vastaajat arvelivat yleisimmin, että työsuhde jatkuu määräaikaisena nykyisen sopimuksen päättyessä. Nykyisin työsuhhteista on tullut lyhyitä ja työntekijän työpanos ei välttämättä takaa hierarkkista etenemistä tai pitkää työsuhdetta. Määräaikaisuudesta työläinsäädännössä sanotaan seuraavaa:

”Toistuvien määräaikaisten työsopimusten käyttö ei ole sallittua silloin, kun määräaikaisten työsopimusten lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto taikka niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa työnantajan työvoimatarpeen pysyväksi.” (Työsopimuslaki 3§ 21.12.2010/1224.)

Yliopistosektorilla määräaikaisuudet on nähty ongelmallisina (Aarrevaara & Pekola, 2010.)

Määräaikaiset työsuhhteet ovat yliopistoissa sangen yleisiä ja koskevat erityisesti nuoria ikäluokkia. Lapin yliopistossa on useita määräaikaisia opetus- ja tutkimushenkilöstöön ja muuhun henkilöstöön kuuluvia vakinaistettu 2010-luvun alussa.

Lapin yliopistossa muun henkilökunnan strategia aloitettiin 2013 kyselyllä. Kysely oli kaksiosainen. Ensimmäinen osio lähetettiin opetus- ja tutkimushenkilöstölle, jonka tarkoituksena oli kertoittaa sitä, että minkälaisia tukipalveluja opettajat ja tutkijat tarvitsevat päivittäisessä työssään ja miten he arvioivat tukipalveluiden tärkeyttä ja toimivuutta. Vastausprosentti oli 38,7. Opetus- ja tutkimushenkilöstö kaipasi apua tutkimustoimintaan ja tutkimushankkeiden tekemiseen. Yli 90 % vastaajista piti tärkeänä tutkimustoimintaa tukevia käänös- ja kielentarkastuspalveluita ja 56 % vastaajista oli sitä mieltä, etteivät nämä tukipalvelut toimi. Yli 90 % piti tärkeänä kirjaston palveluita ja toimivina kirjastopalveluja piti yli 70 %. Tukipalveluhenkilöstön vastauksissa nousi esiin kehittämismyönteisyys, sillä enemmistö oli valmiita muuttamaan työnkuvia ja myös hankkimaan lisäkoulutusta. Muutososaamisen tarve tuotiin esiin ja toivottiin luopumista vanhoista toimintamalleista. Tätä tukemaan esitettiin esimerkiksi henkilökunnan tehtäväkiertoa ja tehtävien uudelleenorganisointia vahvuuksien mukaan. Lapin yliopiston tutkimus- ja hanketoimintaa on muutettu tämän kyselyn vastausten pohjalta. Vuoden vaihteessa 2016 aloitti uudelleenorganisoihankepalvelut ja vuoden aikana uudelleenorganisoidaan kansainvälisten suhteiden palvelu sekä talouspalvelut.

Yliopistoissa on tenure track -järjestelmä. Tenure track on neliportainen järjestelmä tutkijasta professoriksi, mutta Aalto yliopistossa järjestelmä on kolmiportainen. Käsite ja toiminnallinen malli tulevat Yhdysvalloista. Suomeen tenure track -käsite tuli 2000-luvulla Helsingin yliopiston ja Aalto-yliopiston kautta, ja se on levinnyt myös muihin yliopistoihin. Suomessa järjestelmä on sekava, koska jokainen yliopisto on luonut siitä oman mallinsa. Yliopistojen henkilöstöjohdolle suunnatussa kyselyssä todettiin, että ulkopuolinen arviointi on rekrytoinnin yhteydessä käytössä, mutta se sisältää poikkeuksia jopa yliopiston sisällä. Useimmiten, mutta ei aina, rekrytoinnin yhteydessä kerrottiin portaalta toiselle siirtymisen edellytykset. Välimaa työryhmä (2016) esittää, että yliopistoihin on luotava yhtenäiset käytännöt, jotta tenure track onnistuisi (Välimaa ym. 2016).

Tenure track on saanut paljon kritiikkiä, koska se koskee vain harvoja tutkijoita, suomalaisen työolainsäädännön kannalta pitkät määräaikaosuudet ovat ongelmallisia ja järjestelmä on joustamaton. Sekä valtionhallinnon edustajat että työntekijäjärjestöt näkevät ongelmaksi sen, miten järjestelmä ottaa huomioon perhevapaat. Työntekijäjärjestöt korostavat, että suomalaisiin yliopistoihin olisi tarve saada nykyistä ennustettavammalla urapolulla. Ensimmäisten tenure track -käytäntöjen kokemusten perusteella keskeiseksi nousee tarve riittävän selkeille ja ennalta sovituille kriteereille vaiheesta toiseen siirtymisessä. Ongelmana nähdään myös se, että mikäli pidetään

tenure trackin aikarajoista tiukasti kiinni, opetuspainotteisissa tehtävissä aiemmin työskennelleet tutkijat eivät pysty rekrytoitumaan tenure track -tehtäviin (Pietilä 2014).

Yliopistolain 33 § mukaan professuurin täytössä normaali menettely on avoin haku, joten laki vaatisi muutoksia. Välimaan työryhmä (2016) esittää tältä osin lakimuutosta. Työryhmä ehdottaa myös, ettei kaikkien yliopistojen ei tarvitsisi ottaa niitä käyttöön. Hyvinä puolina Välimaan työryhmä näkee sen, että tenure track tekee yliopistojen urapolut näkyviksi .

Välimaan työryhmä arvioi neliportaista tutkijanuramallia ja esitti ehdotuksia malleista, joilla tutkijanuraa kehitettäisiin (Välimaa ym. 2016). Malli nähdään lupauksena urasta yliopistoissa, mutta rekrytoinnista vastaavien mukaan kenellekään ei voida taata ennalta määrättyä uraa. Työryhmä totesi, että uralla eteneminen painottuu tutkimukseen. Tutkijoilta kysyttiin, kuka kuuluu neliportaiseen järjestelmään; vastaus on ”*kaikki ja ei kukaan*”. Uramalli ei ole läpinäkyvä eikä ennakoitavissa. Sattumanvaraisia tekijöitä ovat muun muassa resurssit, yliopiston painopisteet ja se, ettei aina ole mahdollista avata uusia vaativampia tehtäviä. Voidaan sanoa, että urakehitys on pudotuspeliä yliopistossa, koska seuraavalle portaalle on aina vähemmän vakansseja. Näyttää myös syntyneen käytäntöjä, joiden mukaan ilman post doc -vaihetta ei voi tulla rekrytoituksi yliopistolehtorin toimeen. Henkilöstön näkemyksen mukaan neliportaisessa uramallissa uralla eteneminen tapahtuu suurelta osin vanhan mallin mukaan eli haetaan käytännössä eläköitymisen seurauksena avoimiksi tulleisiin tehtäviin. Neljäs porras on vaikea, sillä kolmannen portaan paikoissa on suuri opetusvastuu, mutta vähän mahdollisuuksia tieteelliseen pätevytykseen. Haastattelujen perusteella osa henkilökunnasta koki, ettei uramalli tunnista heidän työtään ja tehtäviään.

Välimaan työryhmän mukaan huolestuttavaa on se, että opetus- ja tutkimushenkilöstö jakautuu hyväosaisiin että huono-osaisiin, puuttuu suunnitelma siitä, mitä tehdään henkilöstölle jolla ei ole mahdollisuutta jatkaa urapolkumallissa sekä se, että urapolkumalli kattaa vain osan tutkijoista ja opettajista. Lisäksi urapolkumalli nähdään ainoastaan hallinnon tilastoinnin apuvälineenä.

Julkaisussa todetaan, että keskeisin kysymys on se,

”tulisiko nykyistä uramallia kehittää edelleen vai pitäisikö siitä luopua kokonaan ja siirtyä toisenlaiseen uramalliin.” (Välimaa ym. 2016, 71.)

Välimaan työryhmä esittää kehittämissuunnitelmassaan kolmea kehittämissuunnitelmaa:

1) Jatketaan nykyisellä urapolkumallilla, joka toimii tilastollisena mallina ja yhteys henkilöstövoimavarojen kehittämiseen jää heikoksi. Osan opetus- ja tutkimushenkilöstöstä asema on parempi kuin muiden, erot kasvavat ja määräaikaisten projektityöntekijöiden sitoutuminen yliopistoon jää heikoksi. Suurin osa post doc -vaiheessa olevista henkilöistä putoaa pois uramallista.

2) Painotetaan kansainväliseen tutkimukseen perustuvaa uramallia. Tässä mallissa keskeisintä olisi tutkijoiden kansainvälinen liikkuvuus. Professoriksi edettäisiin pääsääntöisesti tenure track -mallin kautta, mutta se edellyttäisi myös, että yliopistoilla olisi riittävästi post doc -tehtäviä, joissa voisi keskittyä tutkimustyöhön. Mikäli suomalaisista yliopistoista halutaan tehdä huippuyksikköjä, tämä malli on perusteltavissa. Tällä mallilla suomalaiset yliopistot integroitaisiin kansainvälisille työmarkkinoille, mutta samalla tulisi pitää huoli työskentelyolosuhteista ja palkkauksen tulisi olla kilpailukykyinen kansainvälisesti, mikä vaatii resursseja. Tämän mallin heikoutena on esimerkiksi se, että tutkijoista tulisi ylin kasti yliopistoissa ja tästä taas voisi seurata opetuksen laadun heikkeneminen. Ratkaisuna tähän voisi olla opiskelijamäärien vähentäminen, tutkijanura voitaisiin sitoa opetukseen tai lyhyitä määräaikaisia työsuhteita siirtää opetuksen puolelle, jolloin tuntiopetuksen määrää voitaisiin huomattavasti lisätä.

3) Viimeisenä on yliopistojen perustehtäviin painottuva malli, jota työryhmä kannattaa. Tässä tutkijanuramallissa yliopistojen kolme perustehtävää, opetus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus, ovat uramallin kehittämisen lähtökohdat. Mallin etuna olisi muun muassa se, että perustehtävät integroituisivat tutkijauran sekä henkilöstövoimavarojen kehittämiseen paremmin. Mallia käytetään kansainvälisesti yleisesti, sillä esimerkiksi professorien pätevyudet ovat monissa maissa laaja-alaiset kattaen opetuksen, tutkimuksen ja ulkopuolisen rahoituksen hankkimisen. Tämän mallin edellytyksenä on, että yliopisto pystyy kokonaisvaltaisesti kehittämään tutkijoiden pätevoitymistä. Tässä mallissa voitaisiin tutkijoilta ja opettajilta edellyttää liikkuvuutta, myös kansainvälistä, mikä lisäisi innovaatiotoiminnan, opetuksen ja tutkimuksen kansainvälistä integraatiota. Yliopistoissa kyettäisiin tällä mallilla sisällyttämään koko tutkimus- ja opetushenkilökunta uramalliin. Seurauksena tällä mallilla voisi olla se, ettei se mahdollista riittävää erikoistumista. Malli edellyttäisi kohtuullista yleisosaamista kaikilta tutkijoilta, mutta mallin tulisi kuitenkin mahdollistaa tutkijoille oikeus profiloitua eri tavoin. Esimerkiksi osa tutkijoista ja professoreista voisi profiloitua opetuksen kehittämiseen ja osa kansainväliseen tutkimustoimintaan ja niin edelleen. Yliopistoissa olisi tällöin osaamiseltaan eri profiilin henkilöstöä. Keskeisiksi teemoiksi nousevat muun muassa tasa-arvoinen kohtelu, erilaisten arviointikriteereiden luominen, kyky osaamisperustaiseen työnjakoon sekä hyvä johtaminen. (Liite 2.)

Lapin yliopistossa samoin kuin muissa Suomen yliopistoissa erityisenä ongelmina ovat määräaikaisuudet ja urapolut. Määräaikaisuuksia on edelleen liikaa, ja urapolku on heikko niin opetus- ja tutkimushenkilökunnalla kuin myös muulla henkilökunnalla. Tulevaisuus on epävarma, mikä voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

Lapin yliopistossa tehtyä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä esiin tullutta omakohtaista syrjintää tarkastelen kaksifaktoriteorialla ja moninaisuuden johtamisella. Motivaatioon, työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työolosuhteisiin voidaan vaikuttaa moninaisuuden johtamisella ja ennen kaikkea oikeudenmukaisella johtamisella. Syrjintätilanteet voidaan jaotella kaksifaktoriteorian motivaatio- ja hygieniehtekijöihin. Syiksi joista syrjintä johtuu nousevat sukupuoli, ikä, henkilökohtaiset ominaisuudet ja asema. Syrjinnän syihin voidaan vaikuttaa moninaisuuden johtamisella.

4. TAPAUS LAPIN YLIOPISTO

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely tehtiin Lapin yliopistossa loka–marraskuun vaihteessa 2015 henkilökunnalle ja opiskelijoille. Molemmille ryhmille tehtiin oma kysely, mutta työssäni tutkin henkilökunnalle tehtyä kyselyä. Valitsin käsiteltäväksi omakohtaisen kokemuksen syrjinnästä, missä tilanteissa syrjintää koetaan ja minkä vastaaja arvelee olevan syrjinnän syy. Tutkin myös ilmapiiriä, johtamista ja päätöksentekoa. Vastauksissa ilmi tulleet seikat vaikuttavat myös työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

Mielestäni Lapin yliopiston hallinnon on tärkeää tietää, miten työntekijät voivat Lapin yliopistossa. Tyytyväiset työntekijät ovat yrityksen, organisaation tärkein voimavara (Viitala 2009, 8). Tämä kysely antaa joiltakin osin vastauksia työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista. Tarkastelen mahdollisia muutoksia vuoden 2003 kyselyyn, koska 2003 kyselystä on tehty raportti (Naskali, 2004). Tarkastelen mahdollisia muutoksia siltä osin kuin se on mahdollista; kysymykset eivät ole samanlaisia, mutta yhtäläisyyksiä löytyy. Tasa-arvotoimikunta julkaisi joulukuussa 2016 raportin vuoden 2015 kyselystä (Lempiäinen & Vasari 2016). Raportissa on lista asioista, joita Lapin yliopistossa tulisi kehittää:

1. *Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus osaksi talon sisäistä esimies- ja johtajakoulutusta sekä johtajuuden itsearviointia.*
2. *Jatkuva tiedekuntatasoinen keskustelu pysyvistä tasa-arvon teemoista, kuten palkkaeriarvoisuuden ja epätasa-arvoisen tehtävien jakaantumisen kokemisesta.*
3. *Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nivominen selvemmin opetussuunnitelmiin.*
4. *Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nivominen selvemmin pedagogiseen koulutukseen.*
5. *Keskustelun lisääminen sukupuolen moninaisuudesta ja erilaisuuksien kunnioittamisesta.*
6. *Syrjinnän ennalta ehkäiseminen tiloissa: uniset-vessat, seisomapaikat luentosaleihin.*

Laissa naisten ja miesten tasa-arvosta 8.8.1986/609, 5a §:ssä sanotaan muun muassa, että oppilaitosten on vuosittain laadittava tasa-arvosuunnitelma ja että tasa-arvosuunnitelmassa on tehtävä

arvio aikaisempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista. Helpoin tapa tehdä seuranta aikaisempien suunnitelmien toteutuksesta on kysely henkilökunnalle.

Vastausprosentti Lapin yliopistossa vuonna 2015 tehdyssä kyselyssä oli 25,7 %, jota voidaan pitää hyvänä, koska vastausprosentti lomakekyselyissä jää usein alle 20 %:n.

Kyselyssä ikä kysyttiin syntymävuotena, mutta muutin iän vuosiksi ja luokittelin iän kategorioihin ≤ 29 , 30–39, 40–49, 50–59 ja yli 60-vuotiaisiin. Työssäoloajan luokittelin 0–4, 5–14, 15–24 ja 25–35 vuotta työssä olleisiin. Luokittelun lähtökohta oli se, että luokitukset eivät tulisi liian pieniksi. Tärkeää oli myös se, ettei vastaajia voida tunnistaa.

Taustatiedoista on poistettu viisi vastaaja, jotka ilmoittivat iäkseen 80 tai enemmän ja yksi muuta sukupuolta oleva. Iäkseen 80 vuotta ilmoittaneet poistin taustatiedoista, koska tällä hetkellä eläkeikä on 68 vuotta. Muuta sukupuolta olevan tiedon poistin, jotta henkilöllisyyttä ei voitaisi tunnistaa. Muissa osioissa heidän vastauksensa ovat mukana. Vastaajien keski-ikä oli 48,6 ja mediaani 50 vuotta.

4.1 Vastaajien taustatiedot

Kysely lähetettiin kaikille syyskuussa 2015 Lapin yliopistossa palvelussuhteessa olleille työntekijöille, joita oli yhteensä 614. Näistä 207 (34 %) oli miehiä ja 407 (66 %) naisia. Toistaiseksi voimassaolevia työsopimuksia vastaajilla oli 389 ja määräaikaisia oli 255. Määräaikaisista 23 on sellaisia, että henkilöllä on toistaiseksi voimassa oleva sopimus, mutta hän oli työvapaalla ja hoitaa määräaikaista tehtävää, sekä seitsemän sellaista työntekijää, jolla on määräaikainen sopimus, mutta hän on työvapaalla ja hänellä on toinen määräaikainen sopimus. Puhtaasti aitoja määräaikaisia työntekijöitä on 225.

Kyselyyn vastasi 25,6 % työntekijöistä. Vastaajista miehiä oli 48 (30,6 %) ja naisia 107 (68,1 %), yksi vastaaja ilmoitti olevansa muuta sukupuolta (0,6 %). Vastaajien sukupuolijakauma vastasi hyvin syyskuun 2015 työntekijöiden jakaumaa sekä miesten että naisten osalta. Määräaikaisessa työsuhteessa vastaajista oli 44 (28,0 %) ja toistaiseksi voimassa oleva työsopimus oli 110:lla (70,1 %). Opetus- ja tutkimushenkilöstöä vastaajista oli 80 (51,0 %) ja muuta henkilökuntaa 77 (49,0 %) , joten vastaajien määrä vastasi hyvin osa-aikaisten työntekijöiden määrää Lapin yliopistossa syksyllä 2015 ja myös yliopistoissa yleensä (Taulukko 3).

TAULUKKO 3.	lkm	%
Vastaajien taustatiedot sukupuolen, iän ja työsuhteen luonteen mukaan muukaan. Taustatiedot		
Sukupuoli		
Mies	47	31
Nainen	104	68
Luokiteltu ikä		
Alle 30	6	4
30–39	30	20
40–49	35	23
50–59	58	38
60–68	23	15
Työsuhteen luonne		
Toistaiseksi	110	71
Määräaikainen	44	29

4.2 Syrjintä

Työsuojeluhallinnon mukaan on olemassa välillistä ja välitöntä syrjintää. Välitöntä syrjintää on esimerkiksi naisten ja miesten asettaminen eri asemaan sukupuolen perusteella tai raskauden ja synnytyksen takia tai sukupuoli-ilmaisun perusteella. Välitöntä syrjintää on myös se, että henkilö asetetaan eri asemaan sen takia, että hän on raskaana olevan naisen ystävä tai työhaastattelussa hänen oletetaan olevan raskaana. Näissä tilanteissa puhutaan läheissyrynnästä ja oletussyrynnästä. Välillistä syrjintää taas on esimerkiksi työntekijöiden asettaminen eri asemaan vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella.

”Kiellettyjä syrjintäperusteita ovat muun muassa ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, poliittinen toiminta, ammattiyhdistystoiminta, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai muu henkilöön liittyvä syy.” (työsuojelu.fi).

Nämä perusteet ovat myös Suomen perustuslaissa.

Yleisimmin havaitut muihin kuin itseen kohdistuvat syrjinnän syyt olivat vuonna 2013 (Sutela & Lehto 2014) mukaan suosikkijärjestelmä, työsuhteen tilapäisyys tai osa-aikaisuus ja terveydentila. Seuraavana oli ikäsyrjintä niin ikääntyneimpiin kuin nuoriin työntekijöihin kohdistuvana. Tutkijoiden mukaan naisiin kohdistuva syrjintä on viime vuosina vähentynyt. Vanhempiin työntekijöihin kohdistuva syrjintä on myös vähentynyt, mutta sen sijaan nuoriin kohdistuva syrjintä on lisääntynyt. Omakohtaisen syrjinnän kokemisen yleisimmät syyt vuonna 2013 olivat: tiedon saanti, millä tarkoitetaan ettei työntekijä saa tietoa esimerkiksi vapautuvista paikoista, työtoverit ja esimiesten asenteet, arvostus ja työvuorot. Yliopistoissa on enemmän sukupuoleen liittyvää, erityisesti naisiin kohdistuvaa, perheellisyyteen ja työsuhteiden tilapäisyyteen ja osa-aikaisuuteen perustuvaa syrjintää kuin muilla sektoreilla. Yliopistoissa työskentelevät raportoivat yleisesti harvemmin syrjinnästä eri tilanteissa kuin muut palkansaajat, mutta raportointi syrjinnästä työhön- ja nimitystilanteissa ja palkkauksessa on yli keskiarvon (Sutela & Lehto 2014, 125).

Kaikki työpaikoilla tehtävät rajoitukset eivät ole syrjintää. Syrjintää ei ole esimerkiksi naisten erityinen suojelu raskauden aikana, tai jos ohjaaja ei palkkaa iäkkäämpää näyttelijää teinirooliin, tai jos työnantaja palkkaa kesätöihin vain oman kunnan asukkaita.

Kyselyn perusteella ne jotka olivat kokeneet syrjintää, olivat kokeneet syrjintää useissa eri tilanteissa (Liite 3).

Tutkimuksessaan Sutela & Lehto (2014) toteavat, että syrjintää kokeneiden naisten osuus on hie- man vähentynyt 1990-luvun lopusta. 1990-luvun lopussa syrjintää kokeneiden naisten osuus oli 5 % vastaajista, kun se vuonna 2013 oli 4 %. Palkansaajat olivat vuonna 2013 aiempaa tyytyväisempiä siihen, miten tasa-arvo on toteutunut heidän työpaikoillaan.

Avovastauksissa kaksi vastaajaa ei ollut havainnut ongelmia Lapin yliopistossa ja kolmas totesi, ettei välttämättä ole tietoinen ongelmista.

”LaY ei tarvitse olla huolissaan, meillä ovat asiat hyvin.” (Mies 40–49 v.)

”No trouble in my mind.” (Mies yli 60 v.)

Kolmas vastaaja totesi:

”Minä olen kokenut työilmapiirin hyväksi. En ole siis havainnut eriarvoista tai syrjivää toimintaa, tosin se voi johtua siitäkin että olen onnellisen tietämätön vaikeista ja jännitteellisistä asioista.” (Mies 40–49 v.)

Lapin yliopistossa tehdyssä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä yhtenä kysymyksenä oli ”koetko, että sinua on syrjitty sukupuoli-identiteetin takia” (Taulukko 4).

TAULUKKO 4. Syrjinnän kokeminen sukupuoli-identiteetin mukaan

			Sukupuoli-identiteetti		
			Mies	Nainen	Yht.
Koetko, että sinua on	Ei ole	Lkm	35	52	87
		%	74,5 %	51,5 %	58,4 %
	Joskus on	Lkm	12	49	61
		%	25,5 %	48,6 %	41,7 %
Yhteensä		Lkm	47	101	148
		%	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Liki puolet (48,5 %) naisista kertoi joutuneensa syrjityksi. Osuus on paljon (23 prosenttiyksikköä) suurempi kuin miehillä. Khiin neliö -riippumattomuustesti osoitti syrjinnän riippuvan sukupuolesta $\chi^2(1, n = 148) = 6.99, p = 0.008$. Efektikoko oli heikko, Cramerin $V = 0.217$.

Kyselyyn vastanneiden työvuosien keskiarvo oli 12 vuotta ja mediaani 13 vuotta. Työntekijät, jotka eivät ole koskaan kokeneet syrjintää, jakaantuivat tasaisesti työvuosiluokittelun mukaan. Suurin joukko, joka ei ollut kokenut syrjintää olivat 0-4 vuotta Lapin yliopistossa työskennelleet. Luokiteltujen työvuosien mukaan vastaajista ei ole kokenut syrjintää 58,4 %. Luokiteltujen työvuosien mukaan joskus syrjintää ovat eniten kokeneet 15–24 vuotta Lapin yliopistossa työskennelleet työntekijät (Taulukko 5).

TAULUKKO 5. Syrjinnän kokeminen luokiteltujen työvuosien mukaan

		Luokitellut työvuodet					
			0-4 v.	5-14	15-24v.	25-35	Yht.
Koetko, että sinua on syrjitty?	Ei ole	Lkm	27	24	21	15	87
		%	65,9 %	54,5 %	50,0 %	68,2 %	58,4 %
	Joskus on	Lkm	14	20	21	7	62
		%	34,1 %	45,4 %	50,0 %	31,8 %	41,7 %
Yhteensä		Lkm	41	44	42	22	149
		%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Ikäluokittelun mukaan 58,4 % vastaajista ei ollut kokenut syrjintää. Ikäluokasta 40–49 v. 50 % vastaajista oli joskus kokenut syrjintää. 50–59-vuotiaiden työntekijöiden joukko oli eniten kokenut syrjintää (Taulukko 6).

Tutkimuksessaan Sutela & Lehto (2014) toteavat, että vanhempien työntekijöiden omakohtaiset kokemukset ikään kohdistuvasta syrjinnästä ovat vähentyneet, mutta samaan aikaan nuorten kokemama ikäsyrjintä on pikemminkin lisääntynyt. Heidän mukaansa vuonna 1997 alle 30-vuotiaista kuusi prosenttia (naiset 5 %, miehet 7 %) kertoi kokeneensa ikään perustuvaa syrjintää, mutta vuonna 2013 vastaava osuus oli kasvanut kahdeksaan prosenttiin (naiset 10 %, miehet 5 %). Vastaavasti yli 50-vuotiaista palkansaajista seitsemän prosenttia (naiset 8 %, miehet 6 %) kertoi kokeneensa ikään kohdistuvaa syrjintää vuonna 1997. Vastaavat luvut vuonna 2013 olivat neljä prosenttia (naiset 5 %, miehet 2 %).

		Ikäluokitus					Yht	
			Alle 30	30–39	40–49	50–59	60 tai yli	
Koetko, että sinua on syrjitty?	Ei ole	Lkm	5	17	17	33	15	87
		%	83,3 %	60,7 %	50,0 %	61,1 %	55,6 %	58,4 %
	Joskus on	Lkm	1	11	17	21	12	62
		%	16,7 %	39,3 %	50,0 %	38,9 %	44,4 %	41,7 %
Yhteensä		Lkm	6	28	34	54	27	149
		%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

TAULUKKO 6. Syrjinnän kokeminen ikäluokituksen mukaan

Työsuhteen luonteesta aiheutuvaa syrjintää oli kokenut 59 vastaajaa ja 84 vastaajaa ei ollut kokenut työsuhteesta aiheutuvaa syrjintää. (Taulukko 7).

Tutkimuksessaan Sutela & Lehto (2014) toteavat, että vuonna 2013 9 % määräaikaisissa työsuhteissa olevista vastaajista oli kokenut työsuhteenluonteesta johtuvaa syrjintää. Työolobarometrissä 2015 todetaan, että määräaikaisiin kohdistuva syrjintä on kaikkein yleisintä (Lyly-Yrjänäinen 2016).

TAULUKKO 7. Syrjinnän kokeminen työsuhteen luonteen mukaan

		Työsuhteesi luonne			
		Toistaiseksi	Määräaikainen	Yht.	
Koetko, että sinua on syrjitty?	Ei ole	Lkm	58	26	84
		%	57,4 %	61,9 %	58,7 %
	Joskus on	Lkm	43	16	59
		%	42,6 %	38,1 %	41,3 %
Yhteensä		Lkm	101	42	143
		%	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Vakinaisista työntekijöistä 42,6 % oli kokenut joskus syrjintää ja määräaikaisilla vastaava luku oli 38,1 %. Erotus on pieni, ainoastaan 4,5 prosenttiyksikköä vakinaisten ja määräaikaisten välillä. Khiin neliö -riippumattomuustesti osoitti syrjinnän olevan riippumatonta työsuhteen luonteesta, khiin neliö (vapausastein 1, $n = 143$) = 0.872, p-arvo on 0.707. Efektikoko on hyvin heikko, Cramerin $V = 0.069$.

4.3 Tilanteet, joissa työntekijät kokivat tulleensa syrjityksi

Eniten syrjintää koettiin seuraavissa tilanteissa Lapin yliopistossa: palkkauksessa 27 %, työmäärän jakautumisessa 21 %, työtehtävien jaossa 20 % ja urakehityksessä 18 % vastaajista (kuvio 4).



KUVIO 2. Tilanteet joissa vastaajat kokivat tulleen syrjityksi (%).

Avovastauksissa tuotiin esiin, ettei palkkaus vastaa työmäärää ja samasta työstä maksetaan eri palkka. Työmäärän jakautuminen ja työtehtävien jako tuli esiin myös avovastauksissa.

”Lisäksi työtehtävät ovat joskus samanlaiset eri asemissa olevilla, jolloin palkkaus toteutuu epätasapuolisesti.” (Nainen 40–49 v.)

”Samasta työstä maksetaan eri palkkaa eri ihmisille.” (Nainen 40–49 v.)

”Tasa-arvo ei toteudu ainakaan tehtävämäärien, palkkauksen eikä paikallaolo- ym. velvoitteiden suhteen.” (Nainen 50–59 v.)

”Työtaakan jakoa pitäisi voida kehittää vielä enemmän.” (Mies 40–49 v.)

”Mikään määrä työtä ei tunnu yliopistossa riittävän, onnistumisia ja työniloa alkaa olla vaikea kokea.” (Nainen 50–59 v.)

”Vähenevien resurssien ja lisääntyvien vaatimusten välillä on ristiriita.” (Nainen 50–59 v.)

Vuonna 2003 tehdyssä kyselyssä (Naskali, 2004) tuotiin palkkaus esiin. Silloin vastaajien mielestä palkkaus eriytyy jo nimittämisvaiheessa ja naiset kokivat, ettei palkka vastaa työmäärää eikä tehtävien vaativuutta. Tutkimuksessa todettiin myös, että miehille maksettiin samasta työstä parempi palkka ja korotusten osalta naiset sivuutettiin. Tosin yksi miesvastaaja kertoi tulleen ohitetuksi palkkauksen määrässä naisen eduksi. Vuoden 2003 kyselyn perusteella todettiin, että

”kuoppakorotukset ja palkanlisät ovat palkkaluokkaan sijoittumisen ohella merkittävässä asemassa, koska ne mahdollistavat henkilökohtaisen työpanoksen tunnustamisen.” (Naskali 2004, 21.)

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslain mukaan palkanmaksuperusteet eivät saa johtua sukupuolesta. Nykyinen palkkausjärjestelmä ei tunne kuoppakorotuksia tai palkanlisiä. Risto Rinne työryhmineen (2012) totesi, ettei yliopiston palkkausjärjestelmä ole vakuuttanut yliopistoväkeä, mutta kuitenkin joka viides vastaaja katsoi sen olevan parempi kuin vanha järjestelmä. Rinteen tutkimuksessa 80 % (595) vastaajista koki uuden palkkausjärjestelmän negatiivisena, eikä eri työntekijäryhmien välillä ollut eroa.

Valtakunnallisesti opetus- ja tutkimushenkilöstön palkkauksesta Välimaa ym. (2006) toteavat, että toisen uraportaan mediaanipalkka vaihteli 3 217 eurosta (Lapin yliopisto, naiset), 4 313 euroon (Taideyliopisto, miehet).

Työnjako ja työmäärän jakautuminen on ongelmallista, koska muu henkilökunta on Lapin yliopistossa vähentynyt 34 henkilöllä vuosina 2010–2015. Vuonna 2010 oli muuta henkilökuntaa Lapin yliopistossa 282 henkilöä ja vastaava luku vuonna 2015 oli 248 henkilöä. Tällä perusteella työmäärän jakautuminen on ymmärrettävä syy kokea syrjintää, varsinkin jos samoille työntekijöille tulee aina uusia tehtäviä eikä mistään vähennetä.

Avokysymyksessä kommentoitiin työtilojen tai työvälineiden jakamista. Kommentit koskivat ilmoitustaulujen puuttumista, kalustusta ja remontteja. Huomautettiin myös, että taiteiden tiedekuntaan on sijoitettu suurin osa rahoista.

”Tilojen suhteen yliopiston henkilökunta on erittäin epätasa-arvoisessa asemassa. Taiteiden tiedekuntaan on panostettu merkittävästi, mikä on toki luonnollista remontin vuoksi, mutta se muuttoon liittyvä vierihoidon määrä tuntuu kummalliselta.”

(Nainen 30–39 v.)

”Työhuoneisiin ei saada ilmoitustauluja, niitä on odoteltu nyt puolitoista vuotta.”

(Nainen 30–39 v.)

”Seminaarisalien kalustus on haalittu mistä sattuu.” (Nainen 30–39 v.)

”Pitääkö tässä alkaa itse talkoilemaan remontit loppuun että saadaan muussakin yliopistossa työtilat asianmukaisiksi.” (Nainen 30–39 v.)

Väittämään ”saan riittävästi tietoa oman yksikön asioista” vastaajista 9,2 % oli täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä oli 16,3 %. Vastaavat luvut yliopistoa koskevista asioista olivat 8,6 % ja 8,6 %. Tiedon saanti oman yksikön asioissa nähtiin parempana kuin yliopistoa koskevilla asioilla (Taulukko 8).

TAULUKKO 8: Tiedon saanti oman yksikön asioissa. Yliopistoa koskevilla asioilla

	Lkm	%	Lkm	%
Täysin eri mieltä	14	9,2 %	13	8,6 %
Jokseenkin eri mieltä	22	14,4 %	25	16,4 %
Ei eri eikä samaa mieltä	43	28,1 %	56	36,8 %
Jokseenkin samaa mieltä	49	32,0 %	45	29,6 %
Täysin samaa mieltä	25	16,3 %	13	8,6 %
Yhteensä	153	100,0 %	152	100,0 %

Tiedotuksen vastuu on aina ylimmällä johdolla ja johtoryhmällä. Organisaation rakenne määrittelee viestintävastuun yksiköissä; yleensä se on vastuullisella vetäjällä. Tämän mukaan yliopistossa ylin johto, tiedekunnissa dekaanit ja yksiköissä johtajat vastaavat tiedottamisesta. Sisäisessä viestinnässä verkko on ehdoton ykkönen. Intranetin tulee rakentaa oikein ja ennen kaikkea käyttäjäkeskeisesti. Intranetin tulee palvella yksittäisen käyttäjän tarpeita sekä liiketoiminnan realiteetteja että nopeiden muutosten tehokasta ja onnistunutta läpiviemistä organisaatiossa.

Muutosjohtamisessa viestinnällä on merkittävä asema ja yliopistossa tapahtuu ja on tapahtunut isoja muutoksia. Muutostilanteessa johdon rooli on merkittävä, sillä johdolta odotetaan kykyä ennakoita tilanteita ja myös luoda menettelytapoja, jotta tilanteesta selvitään. Muutoksen edessä on tärkeää huolehtia seuraavista asioista: 1) Tosi-aikainen informointi henkilöstölle päätöksistä, muutoksista sekä kaikista muista heitä koskevista asioista. 2) Huolehdittava, että perus- ja ajantasaista tietoa on helposti saatavilla. 3) Asioita tulee käsitellä esimiesten johdolla organisaation eri osissa. 4) Tehdään kysyminen ja kyseenalaistaminen yhtä helpoksi kuin ideointi. Kaikilla organisaation jäsenillä tulee olla mahdollisuus osallistua muutoksen valmisteluun ja toteutukseen.

Avovastauksissa tiedon saanti ja tiedotus koettiin vajaaksi. Kommenteissa tuli esiin muun muassa, ettei muutoksista saada tietoa, tieto ei kulje ja kieli on ongelma. Avovastauksissa tiedottamista koskevat kommentit liittyivät yliopistoa koskeviin asioihin.

”Ennen laajojen asiakokonaisuuksien päättämistä esim. hallituksessa, tulisi asioista kertoa myös henkilökunnalle.” (Nainen yli 60 v.)

”Hallinnon viestit kulkevat postilokerikon ja työtoverien kautta. Henkilökohtaista kohtaamista tunnutaan vältettävän.” (Mies 30–39 v.)

”Korkeimman tason päätöksistä (esim. LUC-asioissa) saa lukea lehdestä jälkikäteen.” (Mies 40–49 v.)

”The information would need to be in English.” (Mies 40–49 v.)

”Viestit tulevat usein pusvista tai kaikkien oletetaan tietävän jokin asia, jonka tietäminen helpottaisi työtä, mutta vain jotkut ovat siitä kuulleet ’jostakin’” (Nainen 40–49 v.)

Päätöksenteon tulee olla läpinäkyvää ja tiedottamisesta tulee huolehtia, erityisesti heille, joita asia koskee.

Vuoden 2003 johtopäätöksissä todetaan, että tiedottamiseen on kiinnitettävä huomiota (Naskali, 2004).

Rinne ym. (2012) tekivät tutkimuksen Joensuun ja Turun yliopistojen koko opetus- ja tutkimushenkilökunnalle sekä en yliopistojen koko hallinto-, kehittämis- ja suunnitteluhenkilökunnalle. Rinne ym. (2012) toteavat, että viidennes vastaajista kokee olevansa hyvin perillä työnantajayliopistonsa keskushallinnon päätöksistä ja että määräaikaisten olivat huonommin perillä eri tahojen suunnitelmista ja päätöksistä kuin vakinainen väki. Tilanteet, joissa koetaan syrjintää, liittyvät joko kaksifaktoriteoriaan tai moninaisuuden johtamiseen, osa kuuluu molempiin. Aiemmin toteisin motivaatiotekijöistä työtehtävien jaon ja työmäärän jakautumisen olevan merkittäviä tekijöitä työssä jaksamisessa ja työtyytyväisyydessä. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, että työssä saadaan tuloksia ja saavutetaan tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen on vaikeaa, jos työntekijä ei voi keskittyä työhönsä täysipainoisesti, vaan joutuu hoitamaan useita eri asioita samanaikaisesti.

Verrattuna vuoden 2003 kyselyyn työnjaosta ja uralla etenemisestä vaikuttaa siltä, että muutosta parempaan ei Lapin yliopistossa ole tapahtunut. Vuoden 2015 kyselyssä toistuvat samat vastauk-

set kuin vuonna 2003. Esimerkiksi tällaisia vastauksia toistuu naisilla: rutiinitehtäviä paljon, koh-
tuuttomasti hallintoa ja sihteerin tehtäviä. Naiset eivät myöskään kokeneet voivansa hallita riittä-
västi työnkuvaansa ja suunnitella työtään.

Palkkaus on kaksifaktoriteoriassa hygieniategijä eli se kuuluu työtyytymättömyyttä aiheuttaviin
tekijöihin. Moninaisuuden johtamista käsittelevässä luvussa 2.3 totean, että monimuotoisen yh-
teisön kulmakivinä ovat oikeudenmukaisuus ja luottamus. Oikeudenmukaisuuteen liittyy palkki-
oiden ja etujen ja velvoitteiden jako.

Lapin yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn vastaajat kokivat eniten syrjintää seura-
vissa tilanteissa: palkkaus, työmäärän jakautuminen, työtehtävien jako, urakehitys sekä työtilojen
ja -välineiden jako. Kaksifaktoriteorian hygieniategijöitä, eli työtyytymättömyyttä aiheuttavia
tekijöitä, ovat palkkaus ja työtilojen ja välineiden jako. Kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöitä
ovat urakehitys, työtehtävien jako ja työmäärän jakautuminen. Voidaan myös katsoa, että kaikki
tekijät kuuluvat hygieniategijöihin, koska ne kuuluvat myös työnjohtoon ja työnjohdolla voidaan
vaikuttaa kyseisiin tekijöihin (Taulukko 9).

TAULUKKO 9. Tilanteet joissa koettiin syrjintää

Kaksifaktoriteoria

Hygieniategijät	Motivaatiotekijät
Palkkaus	Urakehitys
Työtilojen ja välineiden jako	Pääsy työnantajan järjestämään koulutukseen
	Työtehtävien jako
	Työmäärän jakautuminen
	Tiedonsaanti

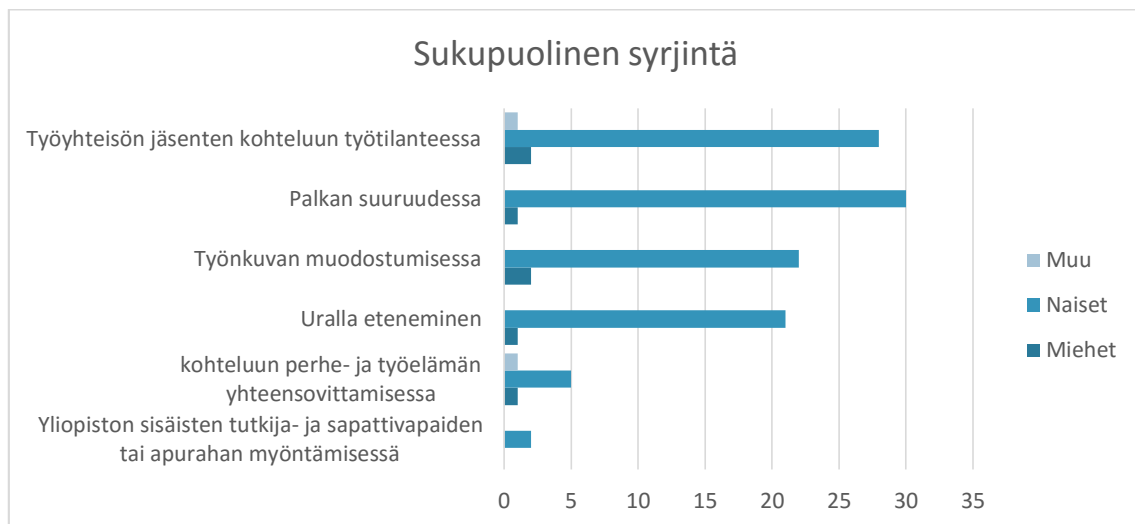
Herzbergin mukaan työn rikastuttaminen motivoi työntekoon. Työmäärän kasvattaminen ei mo-
tivoi. Moninaisuuden johtamiseen kuuluu se, että fyysiset olosuhteet pitäisi kaikilla työntekijöillä
olla samanarvoiset. Työolot kuuluvat hygieniategijöihin kaksifaktoriteoriassa ja voivat aiheuttaa
työtyytymättömyyttä. Kaksifaktoriteoriassa hygieniategijöihin kuuluu henkilösuhteet ja moninai-
suuden johtamiseen vuorovaikutus. Tiedottaminen on vuorovaikutuksen keinoja. Yksi vastaaja
tuo esiin sen, että henkilökohtaista kohtaamista vältetään.

Vastaajat eivät ole päässeet koulutukseen, urakehitys ja tiedonsaanti ovat olleet vastaajien mielestä heikkoa ja myös muissa seikoissa on koettu epätasa-arvoista kohtelua. Voidaan hyvin kysyä, että onko tässä kyse ”pärstäkertoimen perusteella” ratkaistuista tilanteista. Tilanteet joissa koettiin syrjityksi tulemista, niin hygienia-tekijöiden- kuin motivaatiotekijöiden osalta, liittyvät johtamiseen. Oikeudenmukaisen johtamisen puute nousee vastauksissa selkeästi esiin.

4.4 Sukupuolinen syrjintä

Sukupuolesta aiheutuvaa syrjintää on henkilön asettaminen sukupuolen vuoksi eriarvoiseen asemaan.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että kauan työssä olleet, ikääntyneemmät työntekijät ja naiset ovat useimmin kokeneet sukupuolista syrjintää. Sukupuolista syrjintää oli eniten koettu 1) työyhteisön jäsenen kohtelussa työtilanteessa, 2) palkan suuruudessa, 3) työnkuvan muodostumisessa, 4) uralla etenemisessä ja 5) kohtelussa perhe- ja työelämän yhteensovittamisessa (kuvio 5).



KUVIO 3. Tilanteet joissa koettiin sukupuolista syrjintää (n)

Sukupuolisen syrjinnän osalta palkkaus, työnkuvan muodostuminen ja uralla eteneminen ovat samoja tilanteita kuin syrjinnän kokemisessa. Voidaan ajatella, että näihin mainittuihin tekijöihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota, koska ne nousevat kärkeen niin syrjintä- kuin sukupuolisen syrjinnän tilanteissa. esiintyvät kummassakin tilanteissa. Uusina tekijöinä sukupuolisessa syrjinnässä verrattuna muuhun syrjintään tulevat esiin työyhteisön jäsenen kohtelu työtilanteessa ja perhe- ja työelämän yhteensovittaminen. Verrattuna aikaisempiin Lapin yliopistossa tehtyihin

tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyihin ensimmäisen kerran miehet toivat esiin ongelman perhe- ja työelämän yhteensovittamisessa.

Lyly-Yrjänäinen (2016) mukaan naiset kokevat edelleen syrjintää enemmän kuin miehet, vaikka naisiin kohdistuva syrjintä on hieman laskenut viimeisen 10 vuoden aikana.

Sukupuoli-identiteetin perusteella suurin osa miesvastaajista, 85,1 %, ei ollut koskaan kokenut sukupuolista syrjintää ja naisissa vastaava luku oli 51,7 %. Naisista 48,5 % vastaajista oli joskus kokenut sukupuolista syrjintää ja miehillä vastaava luku oli 14,9 % (Taulukko 10).

		Sukupuoli-identiteetti			
			Mies	Nainen	Yht.
Oletko kokenut sukupuolista syrjintää?	En koskaan	Lkm	40	52	92
		%	85,1 %	51,5 %	61,7 %
	Joskus	Lkm	7	49	56
		%	14,9 %	48,5 %	38,3 %
Yhteensä		Lkm	47	101	148
		%	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Sukupuolten välisen tasa-arvon kokemisessa eri työnantajasektorien välillä ei juurikaan ole eroa. Sukupuolen tasa-arvon kehittymisen osuus oli kaikilla sektoreilla erittäin hyvä 40 %, mutta yliopistoissa se oli 44 %. Palkkaerojen pienentämiseksi tehtyjä toimenpiteitä yliopistosektorilla oli havainnut 35 % tutkimukseen osallistujista (Sutela & Lehto 2014, 107–109).

Vuoden 2003 kyselyyn verrattuna (Naskali 2004), uusina tekijöinä sukupuolisessa syrjinnässä vuoden 2015 kyselyssä tulivat esiin työyhteisön jäsenen kohtelu työtilanteessa ja perhe- ja työelämän yhteensovittaminen (Taulukko 11). Vastaajien mukaan naisten on helpompi jäädä kotiin hoitamaan lapsia kuin miesten. Vuoden 2003 vastauksissa kaksi miestä näkivät, että perheettömät joutuvat uhrautumaan perheellisten puolesta.

TAULUKKO 11: Sukupuolisen syrjinnän kokeminen työsuhteen luonteesta johtuen

		Työsuhteesi luonne			
			Toistaiseksi	Määräaikainen	Yht.
Oletko kokenut sukupuolista syrjintää?	En koskaan	Lkm	62	26	88
		%	60,8 %	63,4 %	61,5 %
	Joskus on	Lkm	40	15	55
		%	39,2 %	36,6 %	38,5 %
Yhteensä		Lkm	102	41	143
		%	100,0 %	100,0 %	100,0%

Vakinaisista (toistaiseksi voimassa oleva työ sopimus) työntekijöistä 39,2 % on kokenut joskus sukupuolista syrjintää ja vastaava luku määräaikaisilla oli 36,6 %. Erotus on pieni, 2,6 prosenttiyksikköä vakinaisten ja määräaikaisten välillä. Khiin neliö -riippumattomuustesti osoitti sukupuolisen syrjinnän olevan riippumaton työsuhteen luonteesta, khiin neliö (vapausastein $(1, n = 143) = 0,085$ ja $p = 0.707$. Efektikoko oli heikko, Cramerin $V = 0.024$ (erittäin heikko).

Sukupuolista syrjintää aiheuttavia tilanteita voidaan katsoa niin kaksifaktoriteorian kuin moninaisuuden johtamisen kautta. Työyhteisön jäsenen kohtelu työtilanteessa on työnjohdon vastuulla, eli kuuluu kaksifaktoriteorian hygieniatekijöihin, samoin palkka ja kohtelu perhe- ja työelämän yhteensovittamisessa ovat hygieniatekijöitä. Samanaikaisesti voidaan katsoa, että työnkuvan muodostuminen, kohtelu perhe- ja työelämän yhteensovittamisessa ja sapattivapaat ovat myös motivaatiotekijöitä. Sukupuolisen syrjinnän tilanteet kuuluvat moninaisuuden johtamisen alle. Moninaisuuden johtamisessa on tarkoitus löytää oikeat ihmiset oikeille paikoille työntekijöiden kykyjen mukaan. Moninaisuuden johtamisessa katsotaan taitoja ja osaamista, ei sukupuolta (Taulukko 12). Vastausten perusteella voidaan katsoa, että myös sukupuolisissa syrjinnän tilanteissa puuttuu oikeudenmukainen johtaminen.

TAULUKKO 12. Tilanteet joissa koettiin sukupuolista syrjintää, jaoteltuna kaksifaktoriteorian mukaan.

Hygieniatekijät	Motivaatiotekijät
Työnkuvan muodostuminen	Työnkuvan muodostuminen
Palkan suuruus	Uralla eteneminen
Kohteluun ja perhe- ja työelämän yhteensovittamisessa	Kohteluun ja perhe- ja työelämän yhteensovittamisessa.
	Yliopiston sisäisten tutkija- ja sapativapaiden tai apurahan myöntämisessä

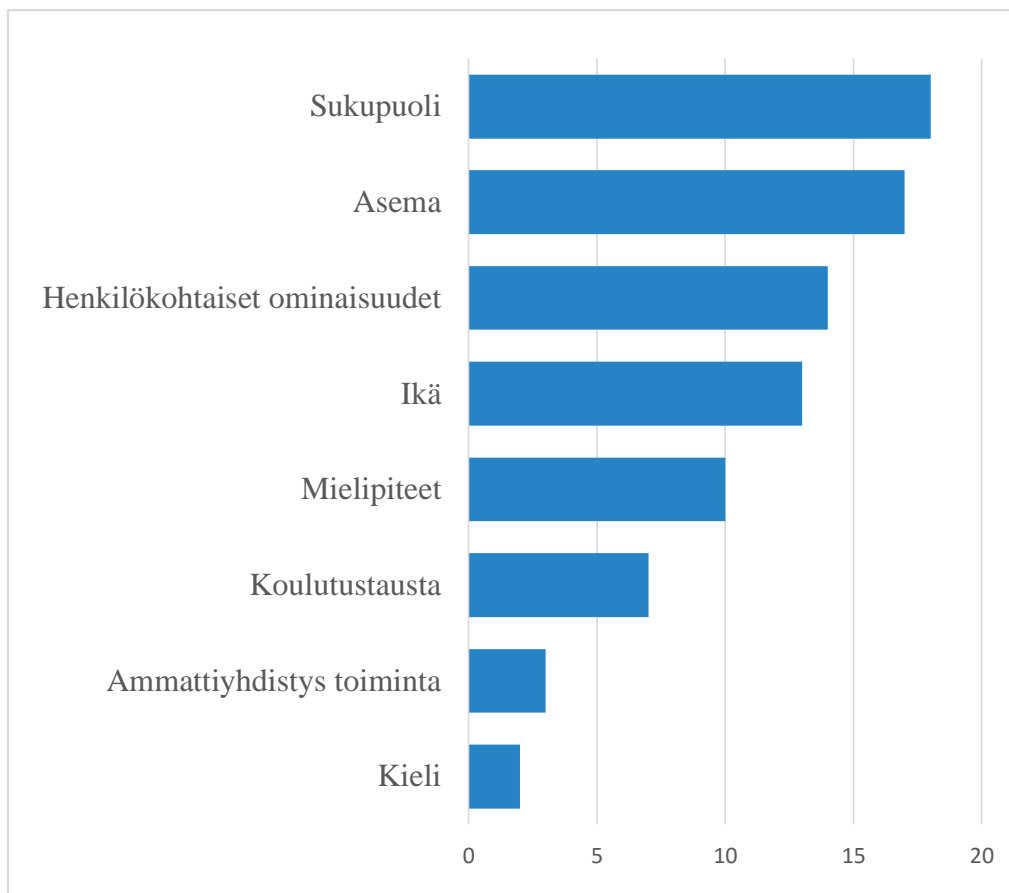
Kaikkiin tilanteisiin, joissa koettiin sukupuolista syrjintää, voidaan vaikuttaa johtamisella.

4.5 Syrjinnän syyt

Lapin yliopiston kyselyssä kysyttiin ”Mistä arvelet syrjinnän johtuvan?” Yleisimmiksi syiksi koettiin sukupuoli, asema, henkilökohtaiset ominaisuudet ja ikä (Kuvio 7 ja liitteenä 5 koko kuvio). Kukaan ei arvellut syyn johtuvan vammasta tai raskaudesta, mikä tietenkin on positiivista. Kaikki ne syyt, joista syrjinnän arvellaan syrjinnän johtuvan, liittyvät moninaisuuden johtamiseen.

Sutela & Lehto (2014) toteavat syrjinnän syistä:

”Omaakohtaisesti koetun syrjinnän tarkastelu on työolotutkimuksen tyyppisellä aineistolla jossain määrin ongelmallista etenkin, jos tuloksia haluaisi yleistää koko palkansaajakuntaa tai väestöä koskeviksi. Tietyn syyn perusteella voi kokea syrjintää periaatteessa vain silloin, kun kuuluu kyseisen syyn perusteella potentiaalisesti syrjittävään kohderyhmään.”



KUVIO 4. Syrjityksi tulemisen syyt %.

Syrjityksi tulon syistä kärkeen nousivat sukupuoli, asema, henkilökohtaiset ominaisuudet ja ikä. Sutelan & Lehdon (2014) tutkimuksessa syrjinnän syyt olivat suosikkijärjestelmä, sukupuoli (nainen), ikä niin vanhemmilla kuin nuorillakin työntekijöillä sekä työsuhteen luonne. Näissä kyselyissä yhteiset syyt ovat sukupuoli ja ikä. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat mielestäni mielenkiintoinen syy. Avovastauksissa ei käynyt selville, mitä henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan.

Opetus- ja tutkimushenkilökunnan ja muun henkilökunnan välillä ei ollut suuria eroja syrjityksi tulemisen syissä. Opetus- ja tutkimushenkilökunnan ja muun henkilökunnan vastaajista syrjinnän syyksi arveli saman verran vastaajia iän ja sukupuolen. Suurin ero näkyy henkilökohtaisten ominaisuuksien kohdalla: opetus- ja tutkimushenkilökunnasta 15 koki ne syrjinnän syyksi, kun vastaava luku muulla henkilökunnalla oli kymmenen (Taulukko 13).

TAULUKKO 13: Syyt syrjintään, muu henkilö-
kunta ja opetus- ja tutkimushenkilökunta

	Muu henkilökunta	Opetus- ja tutkimushenkilökunta
Sukupuolesta	16	16
Asema	15	17
Iästä	12	12
Henkilökohtaisista ominaisuuksista	10	15
Yht.	53	60

Ikä nousi neljäntenä tekijänä syrjinnän syissä esiin. Lapin yliopiston työntekijät ovat ikääntyneempiä kuin muissa suomalaisissa yliopistoissa keskimäärin. Nuoria, 29-vuotiaita ja nuorempia, vastaajia oli kuusi. Ikääntyneempiä, yli 50-vuotiaita, vastaajia oli 81.

Ikääntyneiden työsyrjintää näkyy esimerkiksi työhönottotilanteessa, sulkemisessa pois koulu-
tuksista ja ylenemismahdollisuuksista sekä epäkunnioittavassa asenteessa ikääntyviä kohtaan.
Eläkeiän noustessa työssä jaksamiseen tulisi panostaa myös Lapin yliopistossa. Ikääntyneet työntekijät kokevat syrjintää vastausten perusteella paljon. Lapin yliopiston pelastus irtisanomisten suhteen on ollut muihin yliopistoihin verrattuna ikääntynyt henkilökunta. Vuoteen 2020 mennessä eläkkeelle jää lähes kolmannes henkilökunnasta. Pois lähtevien tilalle ei palkata uusia. Eläkkeelle jäävien määrä on huomattava; onko yliopistossa mietitty, miten tehtävät tulevaisuudessa hoidetaan? Tähän olisi syytä kiireesti panostaa ja alkaa miettiä, onko tehtäviä joista voidaan luopua. Tällä hetkellä joitakin työtehtäviä on jouduttu siirtämään syrjään, ne tehdään sitten kun on aikaa. Eläkeikää lähestyvät työntekijät toivovat joustavuutta työaikoihin ja työtehtäviin sekä yksilöllisyyden huomioon ottamista jaksakseen pitempään työssä

Kaikki nämä tekijät kuuluvat moninaisuuden johtamisen alle. Sukupuoli, asema, henkilökohtaiset ominaisuudet ja ikä ovat moninaisuutta, joten ne kuuluvat moninaisuuden johtamiseen. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella tasa-arvoisesti. Myös yhdenvertaisuuslaki velvoittaa tasa-arvoisen kohteluun (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 3. luku 8§).

Siihen mistä vastaajat arvelivat syrjinnän johtuvan, voidaan vaikuttaa moninaisuuden johtamisella.

4.6 Työilmapiiri, päätöksenteko ja johtaminen

Kyselylomakkeessa kysyttiin ”Miten seuraavat luonnehdinnat kuvaavat työilmapiiriä, päätöksentekoa ja johtamista?” Asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa 1–5. Likertin asteikon arvot

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei eri eikä samaa mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Avovastuksissa kysymykseen ”Kerro omin sanoin Lapin yliopiston kulttuuriin liittyvistä asioista jotka askarruttavat mieltäsi?” vastaajat kommentoivat työilmapiiriin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä asioita, joita tarkastelen tässä osiossa. Työilmapiirin kohdalla käsittelen lisäksi avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Johtamisen alle kuuluvat oikeudenmukaisuus, tasa-arvoinen kohtelu, tiedottaminen, asema ja esimiesasemaan liittyvät asiat.

Väittämään ”omassa yksikössä on hyvä työilmapiiri” täysin tai jokseenkin erimieltä oli 14,9 % ja jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 65,6 % vastaajista (Taulukko 14).

TAULUKKO 14: Omassa yksikössäni on hyvä työilmapiiri

	Lkm	%
Täysin eri mieltä	3	1,9 %
Jokseenkin eri mieltä	20	13,0 %
Ei eri eikä samaa mieltä	29	19,5 %
Jokseenkin samaa mieltä	67	46,1 %
Täysin samaa mieltä	30	19,5 %
Yhteensä	149	100 %

Sutelan & Lehdon (2014) mukaan taloustilanne parani 2003–2008 ja erityisesti miesten työpaikoilla ilmapiiri heikkeni. Naisvaltaisilla aloilla muutosta ei juurikaan tapahtunut. Vuoden 2013 kyselyssä todettiin muutos parempaan niin mies- kuin naisvaltaisilla aloilla. Lapin yliopisto on

naisvaltainen, sillä opetus- ja tutkimushenkilöstöstä vuonna 2015 miehiä oli 109 ja naisia 188. Muun henkilökunnan vastaavat luvut olivat 82 ja 169.

Avovastauksissa kommentoitiin työilmapiiriä ja sen huonontumista.

”Ilmapiirin avoimuutta ja luottamusta heikentävät lobbaavat, juoruilevat ja läheisiäkkin työkavereita selän takana haukkuvat ihmiset.” (Nainen 30–39 v.)

”Negatiivinen asenne ja suhtautuminen asioihin huonontaa työyhteisön ilmapiiriä ja heikentää työmotivaatiota, jotka edelleen heijastuvat työn laatuun ja tuloksiin.” (Nainen 50–59 v.)

”Työilmapiiri huonontunut erittäin nopeasti ja tilanne on huolestuttava. Yliopisto ei toimi enää asiantuntijuutta tukevana ja arvostavana organisaationa.” (Nainen 50–59 v.)

Työyhteisön ilmapiirillä on merkitys organisaation toimivuuteen ja hyvinvointiin. Työpaikan ilmapiiri muodostuu (Nakari 2003) vuorovaikutuksesta ja yksilöiden subjektiivisista havainnoista, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen. Ilmapiirillä on vaikutus työtyytyväisyyteen ja -suoritukseen ja ilmapiiri heijastaa organisaatiokulttuuria. Nakarin (2003) mukaan ilmapiirillä on vaikutus stressiin: hyvä ilmapiiri vähentää stressiä. Työilmapiiriin vaikuttaa myös työntekijöiden luottamus, avoimuus ja avuliaisuus (Juuti 2015).

Avovastauksissa puhuttiin avoimuudesta ja yhteisöllisyydestä:

”Meidän yksikössä pitäisi olla enemmän yhteishenkeä ja hyväksyä erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä.” (Nainen yli 60 v.)

”Avoimuutta ja yhdessä tekemistä voisi olla enemmän.” (Nainen 40–49 v.)

”Yhteisöllisyyttä tulisi lisätä siten, että yhteisiä tilaisuuksia olisi enemmän.” (Nainen 40–49 v.)

”Yhteisöllisyydestä puhutaan paljon, mutta tuntuu, että on salaköörejä, joissa asiat oikeasti päätetään.” (Nainen 40–49 v.)

”Päätöksenteon prosessit ovat monimutkaisia eivätkä aina läpinäkyviä.” (Nainen 50–59 v.)

Avovastauksissa vastaajat kaipasivat lisää avoimuutta ja yhteisöllisyyttä sekä yhteistä tekemistä. Aiemmin on ollut muun muassa yhteisiä retkiä ja teatteriesityksiä ja myös koko yliopiston yhteisen pikkujoulut. Vastausten perusteella olisi syytä miettiä yhteistä tekemistä.

Avovastauksissa annettiin sängen negatiivinen kuva avoimuudesta ja ilmapiiristä verrattuna vaihtoehtokysymyksessä annettuihin vastauksiin ja omaa yksikköä koskevaan kysymykseen työilmapiiristä.

Ilmapiirin sekä avoimuuden ja yhteisöllisyyden syntyyn vaikuttaa vuorovaikutus. Avoimuutta ei voi olla ilman vuorovaikutusta. Vuorovaikutus liittyy kaksifaktoriteoriassa hygientehtäviin eli työtyytyttömyyttä aiheuttaviin tehtäviin. Kaksifaktoriteoriaan kuuluu henkisuhteet, ja henkisuhteet vaikuttavat ilmapiiriin ja avoimuuteen. Vuorovaikutus on osa moninaisuuden johtamisessa, koska ihmiset ovat erilaisia ja osa työntekijöistä muun muassa tarvitsee paljonkin keskustelua ja neuvoja. Yhteisöllisyys syntyy työilmapiiristä.

Väittämään ”Omaa yksikköä johdetaan oikeudenmukaisesti” täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 23,7 % ja täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 55,5 % vastaajista (Taulukko 15).

TAULUKKO 15: Omaa yksikköäni johdetaan oikeudenmukaisesti

	Lkm.	%
Täysin eri mieltä	9	6,6 %
Jokseenkin eri mieltä	25	17,1 %
Ei eri eikä samaa mieltä	26	17,8 %
Jokseenkin samaa mieltä	52	35,5 %
Täysin samaa mieltä	35	23,0 %
Yhteensä	147	100 %

Tunne oikeudenmukaisesta johtamisesta syntyy työntekijän subjektiivisten kokemusten perusteella: mahdollisten palkan lisien jako on oikeudenmukaista, töiden organisointi ja työnjako on tehty tasa-arvoisesti ja päätökset tehdään kaikkia osapuolia kuunnellen. Työntekijöitä tulee kohdella samojen sääntöjen mukaan ja sääntöjen ei tule vaihdella, vaan niiden on pysyttävä samoina päivästä toiseen. Mikäli sääntöjä muutetaan, muutoksista tulee tiedottaa kaikille työntekijöille. Oikeudenmukaisuudella on merkitystä työntekijöiden tunnereaktioihin. Kyse on siitä voivatko työntekijät luottaa johtajiin ja esimiehiin, jotka päätöksiä tekevät. Oikeudenmukaisen johtamisen positiiviset vaikutukset voivat näkyä sairauspoissaoloissa. Epäoikeudenmukaisesti johdetuissa työpaikoissa sairauspoissaolot olivat 30–40 % suuremmat kuin oikeudenmukaisiksi koetuissa. Oikeudenmukainen johtaminen vahvistaa työhyvinvointia ja työmotivaatiota. (Linna 2008)

Väittämään, ”esimieheni kohtelee eri sukupuolia tasa-arvoisesti” vastaajista täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 13,4 % ja jokseenkin tai täysin samaa mieltä 70,6 % (Taulukko 16).

TAULUKKO 16: Esimieheni kohtelee eri sukupuolia tasa-arvoisesti

	Lkm.	%
Täysin eri mieltä	6	4,7 %
Jokseenkin samaa mieltä	13	8,7 %
Ei eri eikä samaa mieltä	23	16,0 %
Jokseenkin samaa mieltä	39	27,3 %
Täysin samaa mieltä	64	43,3 %
Yht.	145	100 %

Tasa-arvo edellyttää samanarvoista kohtelua kaikille työntekijöille. Eri sukupuolten tasa-arvoisen kohtelu työpaikoilla perustuu yhdenvertaisuuslakiin, 1325/2014. Tasa-arvoisella kohtelulla on vaikutus niin työhyvinvointiin kuin työtyytyväisyyteen.

Avovastauksissa tuotiin esiin se, ettei kaikilla ole samat säännöt.

”Samat säännöt eivät ole kaikilla. Osa leimaa työajan seurantaan, osa ei. Etätyön mahdollisuus hämärä.” (Nainen 50–59 v.)

Esimiehen kuuluu yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa luoda työyhteisön pelisäännöt. Pelisääntöjen tulee olla kaikille samat, jolloin työntekijä tietävät mitä heiltä odotetaan ja missä rajoissa liikutaan. Mikäli säännöt ja odotukset muuttuvat päivittäin, jatkuvuuden ja turvallisuuden tunne kärsii (Kurttila ym. 2011).

Moninaisuuden johtamisen yksi osa on tasa-arvo ja oikeudenmukainen johtaminen. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluvat muun muassa johdonmukaisuus ja tasapuolisuus esimerkiksi sääntöjen osalta.

Avovastauksissa kommentoitiin esimiesten työskentelyä sangen paljon. Ongelmaksi koettiin, että esimies ei hoida tehtäviään ja toisaalta esimiehellä on esimiehen velvollisuudet, mutta ei esimiehen valtaa, vaan toinen henkilö käyttää esimiehen valtaa. Lisäksi tuotiin esiin, että on liikaa hallitsemista ja määräilyä, esimiehen kannustuksen puutetta ja epäasiallista puhumista.

”jos esimies ei hoida tehtäviään säännöllisesti niin meillä alaisilla ei ole mitään väylää saada asiaan parannusta. Jos kerromme lähiesimiehelle jostakin ongelmasta, hän nostaa kädet pystyyn ja kehottaa valittamaan asiasta yliopiston ylemmälle taholle.” (Nainen 50–59 v.)

”Esimiehellämme ei ole esimiehen oikeuksia alaisiinsa nähden vaan vain esimiehen velvollisuudet. Käytännössä toinen henkilö käyttää esimiehen valtaa yksikköömme. Em syystä henkilöstö ei tiedä, kuka meidän yksikön asioista oikeasti päättää ja kenen puoleen missäkin asiassa tulee kääntyä.” (Nainen 40–49 v.)

”Hallitsemista ja määräilyä on liikaa. Vanha valtionhallinto-käsitys varmaan vaijaa.” (Mies yli 60 v.)

”Hankalia ovat myös tehtävät joita esitetään tiedekunnan muilta jäseniltä, toisaalta ne voivat olla yhteisön kannalta järkeviä mutta esimies ei niihin kannusta tai osallistu järjestämään aikaa, vaan ehdottaa vetäytymistä, pahimmassa tapauksessa syyttää liiallisesta kiltteydestä ja esittää toiveen että työtehtäviä otetaan vastaan vain häneltä.” (Nainen 50–59 v.)

”Vaikeinta on puuttua oman esimiehen epäasialliseen puheeseen ja käytökseen, kun se kohdistuu minuun tai muihin työyhteisön jäseniin.” (Nainen 40–49 v.)

Onnistuneen esimiestyön kriteerit muutostilanteessa ovat Stenvallin ym. (2007) mukaan läsnä oleva johtaminen, se, että esimies uskaltaa tarttua ongelmatilanteisiin ja laittaa itsensä likoon sekä luottamuksen rakentaminen.

Esimiehen valta on haluttu pitää piilossa. Esimiehen näkymättömyys ja johtajuuden puute selittyvät kulttuurilla ja ajan hengellä. Esimiehen vastuuta korostetaan, mutta valtaa ja roolia piilotetaan. Esimiehen vallan ja vastuun ollessa epätasapainossa toimintaan ei ole välineitä eikä valtuutusta. Mikäli esimiehen rooli piilotetaan, organisaatioissa on johtajuus kateissa. Kun organisaatiossa nimetään uusi esimies, tulee ainakin seuraavat asiat sopia: 1) esimiehen rooli (oikeudet, velvollisuudet ja valtuudet sekä tehtävät), 2) esimiestyön tavoitteet ja esimieheen kohdistuvat odotukset ja 3) miten nimityksestä kerrotaan henkilökunnalle. Lisäksi tulisi keskustella toimenpiteistä, joilla esimiesrooli otetaan haltuun. (Aarnikoivu 2008, 23–31.)

Työnjaon tulee olla selvä, työntekijöiden täytyy tietää kuka on esimies. Esimiehillä on aina valtaa esimerkiksi työnjakoon ja siihen missä järjestyksessä työt tehdään, sillä voi tulla kiireellisiä töitä, jotka on tehtävä heti. Esimies voi toimillaan estää konfliktien syntyä ja edistää moninaisuuden johtamista. Esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja yksikön työilmapiiriin, joten esimiehellä tulee olla esimiehelle kuuluvat velvollisuudet ja myös oikeudet. Kyseessä on johtamisen ongelma, johon tiedekunnan tai yksikön johtajan tulee puuttua ja tehdä selväksi kuka on esimies, kenellä on esimiehen valta ja vastuu, velvollisuudet ja oikeudet. Esimiehen tulee ansaita työntekijöiden luottamus, kunnioitus ja uskottavuus omalla esimerkillään. Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen keskeinen tehtävä on työntekijöiden ja heidän osaamisensa integroituminen (Alvesson 1992, Viitala 2009, 276).

Yksi kaksifaktoriteorian hygieniatekijöitä on työnjohto. Sillä on vaikutus työtyytymättömyyteen. Työ itsessään on kaksifaktoriteorian motivaatiotekijä, Esimiehen ja kaikkien johtoportaan jäsenen tulee näyttää esimerkkiä moninaisuuden hyväksymisessä, työntekijät ovat erilaisia, taidoiltaan ja osaamiseltaan.

Vastaajat toivat esiin myös ihmisten ja työn johtamisen.

”Erityisesti ihmisten ja työn johtamista olisi hyvä pohtia tarkasti. Esim. palkkauksen ja työsuhteiden sisältöön sekä kestoon liittyvät asiat ovat äärimmäisen tärkeitä johtamisen kohtia.” (Mies 50–59 v.)

”On vaikea arvioida esimiehen toimintaa, kun en koe, että minulla olisi yksiselitteistä esimiestä.” (Nainen 30–39 v.)

Viime vuosina on alettu puhua yksilöiden johtamisesta. Yksilöiden johtamiseen kuuluu esimiesalaisyhteiset ja ihmisten kohtaaminen työnsä äärellä ja jokaisen työntekijän yksilöllinen ainutlaatuisuus. Ainutlaatuisuus sisältää demografisia tekijöitä, kuten koulutustausta, ikä, elämäntilanne, oppimiskyky, vuorovaikutustaidot ja suhtautuminen työhön. Muita tekijöitä ovat pätevyys ja ydinosaaminen. Nämä tekijät tulee esimiehen ottaa huomioon johtamisen psykologiassa kuten työntekijöiden motivoinnissa. Muutos edellyttää ihmisen johtamista ja sitä, että ihminen otetaan aidosti huomioon. Yliopistoissa elämä on jatkuvaa muutosta, jos ei ole irtisanomisia niin luonnollista poistumaa ja toimintojen yhdistymistä esimerkiksi ammattikorkeakoulujen kanssa.

Avovastauksissa kommentoitiin erityisen paljon yliopiston johtoa. Yliopiston johdon koettiin erkaantuneen työntekijöistä. Vastauksessa tuli esiin, että päätökset tehdään pienessä piirissä ja päätöksenteko ei ole avointa, on epävirallisia toimintatapoja ja raskasta byrokratiaa, päätöksenteko on monimutkaista ja yliopiston hallinto on miesvaltaista.

”Päätöksiä tehdään yliopiston johdossa pienessä piirissä eikä niitä aina muisteta kertoa tai perustella tiedekuntiin.” (Mies 40–49 v.)

”Päätöksiä tehdään hallintokeskeisesti.” (Nainen 40–49 v.)

”hallinnon johtamistapa ja päätöksentekokulttuuri ei mielestäni ole läpinäkyvää, pitkäjänteistä tai tasa-arvoistakaan.” (Nainen 30–39 v.)

”Yliopiston johtamiseen tuntuu liittyvän paljon epävirallisia toimintatapoja ja roolituksia, mikä hämärtää yliopistosta syntyvää kuvaa sekä sisälle että ulospäin.” (Mies 50–59 v.)

”yliopiston päätöksenteko: asioiden valmistelussa pitäisi henkilökunnalla olla mahdollisuus vaikuttaa asioihin ennen niiden viemistä päätettäväksi. Esitys olisi siten parempi ja tyydyttäisi paremmin kaikkia.” (Nainen yli 60 v.)

”Yksikössä ei voida aina tehdä edes käytännön päätöksiä vaan päätösvalta viedään liian korkealle tasolle hallintoon kysymyksissä, jotka pitäisi ratkaista yksikön sisällä.” (Mies yli 60 v.)

”Äärimmäisen raskas byrokratia, joka vaikeuttaa työtä ja vie aikaa.” (Nainen 40–49 v.)

”Päätöksenteon prosessit ovat monimutkaisia eivätkä aina läpinäkyviä.” (Nainen 50–59 v.)

Se, että johto on erkaantunut työntekijöistään, on huolestuttavaa. Vuorovaikutusta tulisi kehittää joka portaassa ja kaikkien ryhmien välillä. Yliopiston johdon pitäisi olla enemmän näkyvillä ja helpommin tavoitettavissa. Yksikön käytännön asiat tulee päättää yksikössä – vai onko niin, ettei yksikön johtaja uskalla tehdä itsenäisiä päätöksiä, vaikka hänellä johtosäännön mukaan on tietty valta yksikön asioihin? Byrokratiaa on yritetty vähentää joiltakin osin, mutta näyttää, että siinä on edelleen tehtävää. Epäviralliset toimintatavat ja roolitukset eivät kuulu johtamiseen. Roolituksen tulee olla selkeä. Roolituksesta puhuttiin myös esimiesten kohdalla.

Avovastauksissa kommentoitiin myös yliopiston johdon miesvaltaisuutta:

”Tuntuu, että yliopiston hallinnossa on ’mieskerhoja’, joiden vaikutus asioiden etenemiseen tai etenemättömyyteen on suuri. Vaikuttaa mielestäni myös toimintakulttuuriin.” (Nainen 40–49 v.)

”Yliopiston ylimmässä hallinnossa on liian paljon miehiä. Asioiden valmistelussa ja työryhmissä pitäisi olla tasapuolisesti kumpikin sukupuoli edustettuna.” (Nainen yli 60 v.)

Yliopiston ylin johto on miesvaltainen, kommentoitiin avovastauksissa. Kaksi vararehtoreista ovat naisia, mutta siitä huolimatta miesvaltaisuudesta huomautettiin. Tämä johtuu ehkä siitä, että ylintä päätäntävaltaa käyttävät ovat Lapin yliopistossa miehiä. Konsernihallinnon edustus Lapin yliopistossa on täysin miesvaltainen. Lissabonin sopimuksen 2000 strategia liittyy sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Strategia sisältää muun muassa yksityis- ja työelämän yhteensovittamisen ja naisten ja miesten yhdenvertaisen edustuksen päätöksenteossa.

Kritiikki yliopistojen hallintoa kohtaan (Rinne ym. 2012, 181) oli kovaa, 60 % vastaajista kokivat, ettei yliopistojen päätöksenteko ole avointa ja läpinäkyvää. Yli 80 % vastaajista olivat sitä mieltä, että tärkeät asiat päätetään yliopistotyöntekijöiden ulottumattomissa. Noin puolet vastaajista koki, että valta on keskittynyt hallintohenkilökunnalle ja lähes 60 % vastaajista koki, ettei yliopistoissa vallitse avointa keskusteluilmapiiriä.

Väittämään ”Asiantuntijuuttani arvostetaan omassa yksikössä” vastaajista jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 11,8 % ja täysin samaa mieltä oli 65,1 %. Vastaavat luvut yliopistossa arvostamiseen olivat 22,9 % ja 40,6 %. Omassa yksikössä oman asiantuntijuuden arvostaminen koettiin huomattavasti suurempana kuin yliopistotasolla (Taulukko 17).

TAULUKKO 17: Asiantuntijuuden arvostaminen omassa yksikössä ja yliopistossa

	omassa yksikössäni		Yliopistossa	
	Lkm	%	Lkm	%
Täysin eri mieltä	4	2,6 %	6	3,9 %
Jokseenkin eri mieltä	12	9,2 %	23	16,3 %
ei eri eikä samaa mieltä	34	23,0 %	57	39,2 %
Jokseenkin samaa mieltä	54	36,3 %	44	28,8 %
Täysin samaa mieltä	43	28,9 %	18	11,8 %
Yhteensä	147	100,0 %	148	100,0 %

Arvostavan johtajan ominaispiirteitä ovat aito ja hyvä asenne työntekijöitä kohtaan, huolenpito henkilöstöstä, palautteen antaminen, tasapuolisuus tehtäviä jaettaessa ja palkkauksessa sekä työolosuhteet. Arvostava johtaminen saa aikaan työtyytyväisyyden, työhön sitoutumisen lisääntymisen, motivaation parantumisen ja sen, että työntekijöiden vaihtuvuus pienenee. (Harmoinen 2014.)

Avovastauksissa tuotiin esiin arvostuksen puute. Haluttiin, että arvostusta osoitetaan esimerkiksi palkkauksella. Lisäksi koettiin, että ainoastaan tutkimusta arvostetaan, ei opetusta eikä perustyötä ja jopa opetusala kyseenalaistettiin.

”Positiivisia kannustimia voisi kehitellä. Esimerkiksi pitempiaikaisen henkilökunnan arvostusta voisi mieluummin jatkuvien supistusten sijaan konkretisoida rahallisesti palkitsemalla.” (Mies 50–59 v.)

”Työntekijät kokevat, ettei arvostusta tule perustyölle, jolla kuitenkin tutkinnot tuetaan.” (Nainen 50–59 v.)

”Tutkimusta arvostetaan enemmän kuin opettamista, vaikka valtaosa opiskelijoista tulee yliopistoon saadakseen koulutuksen.” (Mies 40–49 v.)

”Työntekijöiden asiantuntemukseen ei luoteta, tai sitä ei osata johtaa oikein niin, että se olisi rakentavaa kehittävä. Tämä on nähtävillä varsinkin organisaatiotasojen alimmilla portailla.” (Nainen alle 29 v.)

”Oppiaineeseeni kohdistuvat epäilyt sekä alan kyseenalaistamisena.” (Nainen yli 60 v.)

Arvostavalla johtamisella tarkoitetaan tunnustuksen ja tuen antamista, ammatillisuuden arvostamista ja palkitsemista (Harmoinen 2014).

Väittämään ”Voin vaikuttaa riittävästi oman työn sisältöön” täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 12,5 % ja jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 55 % vastaajista (Taulukko 18)

TAULUKKO 18. Voin vaikuttaa riittävästi oman työni sisältöön

	Lkm.	%
Täysin eri mieltä	4	2,8 %
Jokseenkin eri mieltä	14	9,7 %
ei eri eikä samaa mieltä	49	33,3 %
Jokseenkin samaa mieltä	46	32,0 %
Täysin samaa mieltä	35	22,9 %
Yhteensä	148	100,0 %

Työ itsessään motivoi, joten vaikuttaminen oman työn sisältöön on osa kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöitä. Avovastauksissa kommentointiin työmäärää ja sitä, etteivät työt jakaudu tasaisesti:

”Työkuorma ei jakaudu tasaisesti ja osalla henkilöstöstä on heikko työmotivaatio.”

(Mies 30–39 v.)

”Henkilökunnan jaksamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen pitäisi kiinnittää huomiota, edelleen ja ehkä nyt enemmän kuin koskaan.” (Mies 50–59 v.)

”Eriarvoinen kohtelu työn määrän ja palkkauksen suhteen saa jatkua vuodesta toiseen.” (Nainen 40–49 v.)

Vaikuttaminen oman työn sisältöön, työmäärän jakautuminen ja palkkaus kuuluvat esimiestyöhön. Henkilöstöstrategialla voidaan suunnitella niin töiden kuin työmäärän jakautuminen yhdessä henkilökunnan ja esimiesten ja yksikön johtajan kesken. Yliopiston muun henkilökunnan strategiaa ei tässä vaiheessa tehdä, mutta yksiköissä ja tiedekunnissa voidaan suunnitella töiden jakamista, sillä eläkkeelle jäävien osuus koskee jokaista yliopiston yksikköä ja tiedekuntaa.

Väittämään ”Saan riittävästi kannustusta kouluttautumiseen ja asiantuntijuuden kehittämiseen” vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä 31,3 % ja jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 38,5 %. (Taulukko 19).

TAULUKKO 19. Saan riittävästi kannustusta kouluttautumiseen ja asiantuntijuuteni kehittämiseen

	Lkm.	%
Täysin eri mieltä	11	7,8 %
Jokseenkin eri mieltä	35	23,5 %
ei eri eikä samaa mieltä	44	30,1 %
Jokseenkin samaa mieltä	36	23,5 %
Täysin samaa mieltä	22	15,0 %
Yhteensä	148	100,0 %

Kyse on yliopistossa työskentelevien vastauksista, joten odottaisi, että yliopistossa kannustettaisiin työntekijöitä kouluttautumaan ja kehittämään asiantuntijuutta. Yliopiston henkilökunta saa

käyttää viikossa kaksi tuntia työaikaan opiskeluun. Kehittämistä kommentoitiin vain yhdessä avovastauksessa.

”Henkilöstön kehittäminen esim. rekrytoimalla toteutuu epätasapuolisesti yksiköiden kesken.” (Nainen 40–49 v.)

Arvostus, oman työn sisältöön vaikuttaminen ja kannustaminen opiskeluun ja kehittämiseen liittyvät työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Motivaatiotekijöihin kuuluvat myös kehittyminen ja tunnustus, eli mahdollisuus kouluttautua ja sitä kautta edetä työssä ja saada tunnustusta. Positiivinen palaute, arvostus, on työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta tärkeää. Moninaisuuden johtamiseen kuuluu kaikkien työntekijöiden mahdollisuus kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen tasapuolisesti.

Vuoden 2003 kyselyssä johtamista ei koettu oikeudenmukaiseksi ja tiedottamisesta todettiin, että määräaikaikaiset kokevat, etteivät he saa kaikkia tarvitsemiaan tietoja. Naskali (2004) puhuu yhteenvedossa kunnioitusvajesta. Hän toteaa, että

”kunnioitusvaje johtaa eriarvoisuuden tunteeseen ja epäilyyn omasta arvosta.”
(Sennett, 2003, 57 ja Naskali 2004, 103.)

Avovastauksissa yksittäisistä asioista mainittiin esimerkiksi taukokahvit, liikuntapäivät ja se, ettei kyselyyn uskalleta vastata tunnistamisen pelosta. Henkilökunnan jaksaminen ja työkyvyn ylläpitäminen nostettiin esiin. Eräässä vastauksessa sanottiin, että johto elää omaa todellisuutta ja työntekijät omaansa.

”Tiedekunnat maksavat työntekijöille taukokahvit, muissa yksiköissä työntekijät tuovat itse. Pieni asia, mutta eriarvoistaa työntekijöitä.” (Nainen 30–39 v.)

”Liikuntapäivän voi joku pitää muuna kuin merkittynä ajankohtana. Pieniä, suuria asioita viihtyvyyteen sekä tasa-arvoiseen kohteluun.” (Nainen 50–59 v.)

”Henkilökunnan jaksamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen pitäisi kiinnittää huomiota, edelleen ja ehkä nyt enemmän kuin koskaan.” (Mies 50–59 v.)

”Yleiseltä kiireeltä ja sälältä ei jää tarpeeksi aikaa työkuulttuurin kehittämistoimintaan.” (Mies 30–39 v.)

”Yliopiston ja yliopistojen tulevaisuus askarruttaa ja vie motivaatiota.” (Nainen yli 60 v.)

”Johto elää omaa, työntekijät omaa todellisuuttaan.” (Nainen 50–59 v.)

Mielestäni kahvit ja liikuntailtapäivää koskevat asiat ovat helposti korjattavissa. Kahvit ostetaan yliopiston tila- ja hankintapalvelut, ongelma on sillä ratkennut. Liikuntailtapäivän osalta tällä hetkellä tilanne on se että, työntekijä jotka päivystävät työpisteissä saavat käyttää muuta ajankohtaa liikuntailtapäivän pitämiseen. Henkilökunnan jaksaminen ja työkyvyn ylläpitäminen on erittäin tärkeää, koska työntekijöitä on jo jäänyt eläkkeelle ja eläkkeelle jäävien osuus kasvaa huomattavasti tulevina kolmena vuotena. Ongelma eläköitymisestä tulee erityisesti muun henkilökunnan osalle, koska uusia työntekijöitä ei juurikaan palkata pois lähtevien tilalle.

”Kyselyyn on hankala vastata ilman että varsinkin pienessä yksikössä henkilöityy. Tämän takia en voi vastata kaikkeen siinä mitassa kuin voisi olla hyödyllistä.” (Nainen 30–39 v.)

”Todella paljon asioita, mutta niitä ei uskalla kirjoittaa tähän. :-)” (Nainen 40–49 v.).

Se, että pelätään sanoa mielipiteensä, on huolestuttavaa ja kertoo siitä, ettei ole avoimuutta ja hyvää työilmapiiriä. Avoimuus kuuluu oikeudenmukaiseen johtamiseen ja ilmapiiriin. Kaksifaktori-teoriassa henkilöstösuhteet kuuluvat hygienia-tekijöihin. Mikäli vastaajat olivat määrääkäsia, pelko henkilöllisyyden paljastumisesta ja työsuhteen jatkumisesta on ymmärrettävää.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää Lapin yliopistossa tehdyn tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn vastauksia: omakohtaiseen syrjintään liittyviä tilanteita, syitä joista syrjinnän arveltiin johtuvan sekä johtamista, päätöksentekoa ja ilmapiiriä koskevia kysymyksiä. Teorioina olivat Herzbergin kaksifaktoriteoria ja moninaisuuden johtaminen. Syrjintätilanteet ja syyt joista syrjintä johtuu liittyvät työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on: löytyykö kaksifaktorioteoriaan ja moninaisuuden johtamiseen liittyviä seikkoja tilanteissa, joissa tunnetaan syrjityksi tulemisen tunnetta Lapin yliopistossa? Toisena tutkimuskysymyksenä on: onko moninaisuuden johtamisen näkökulmasta löydettävissä tekijöitä, jotka aiheuttavat syrjityksi tulemisen tuntemista ja millaisissa tilanteissa koetaan syrjintää? Johtamista, päätöksentekoa ja ilmapiiriä tutkin niiltä osin kuin ne vastauksissa tulivat ilmi. Kysymyksessä oli avokysymys, joka liittyi Lapin yliopistossa vallitsevaan kulttuuriin. Lapin yliopiston kulttuuria koskeva kysymys täydentää ja selventää syrjintätilanteita ja syrjinnän syitä. Syrjintätilanteet ja syyt liittyvät työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tutkimukseni vastaa tutkimuskysymyksiin. Kaksifaktorioteoriaa ja moninaisuuden johtamista voitiin hyvin käyttää tutkimuksessani.

Syrjintätilanteisiin, sukupuolisen syrjinnän tilanteissa ja syistä mistä vastaajat arvelivat syrjinnän johtuvan, voidaan vaikuttaa oikeudenmukaisella johtamisella. Sukupuolisen syrjinnän tilanteet ja muut syrjintätilanteet liittyvät moninaisuuden johtamiseen, sillä tehtävät tulisi jakaa työntekijän taitojen ja jaksamisen mukaan sekä palkkauksen, työtilojen ja välineiden jaon tulee olla tasapuolista ja oikeudenmukaista. Tasapuolisella kohtelulla organisaatiossa saadaan aikaiseksi hyvä työilmapiiri, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Työtehtävien jakoon ja työmäärän jakautumiseen on esimiesten ja johtajien kiinnitettävä huomiota, sillä näillä seikoilla on merkitys työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Aikaansaamisen tunteella on työntekijälle merkitystä työssä jaksamiseen ja työssä viihtyvyyteen. Oikeudenmukaisuuden johtaminen liittyy moninaisuuden johtamiseen. Kappaleessa 3.2. käsitelin oikeudenmukaista johtamista. Palkkaus on oikeudenmukaisuuden johtamisen osa-alue. Palkkaus tulee Lapin yliopistossa tehdyssä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyssä vahvasti esiin. Arviointiryhmien on syytä alkaa tarkastaa arvioita ja sitä, onko samalle tasolle kuuluvia tehtäviä arvioitu yhdenmukaisesti ja onko sukupuoli-identiteetillä ollut vaikutusta vaatavuustasoon. Henkilökohtaisen suorituksen lisiä ei käsitellä arviointiryhmässä, joten niiden tarkastelu jää johdon tehtäväksi. Päätöksenteon oikeudenmukaisuuden kuusi sääntöä ovat: johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja esteellisyys (Leventhal 1980 ja Romana ym. 2004, 6). Nämä kuusi sääntöä tulevat selvästi tehdyssä kyselyssä esiin – tai paremminkin niiden puuttuminen. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan

sitä, että kaikkia ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti ja puolueettomuuden estämisellä tulee ymmärtää ennakkoluulottomuus työntekijöitä kohtaan. Oikaistavuus on sitä, että päätöksenteon perustana oleva tieto voidaan oikaista ja samoin myös päätöksiä voidaan oikaista. Edustettavuus on erittäin tärkeää, koska sillä tarkoitetaan sitä, että kaikki joita asia koskee tulevat kuulluiksi.

Tilanteet joissa koettiin syrjintää ja sukupuolista syrjintää liittyvät joko työhyvinvointiin tai työtyytyväisyyteen tai molempiin. Työhyvinvointiin (kappale 2.2) vaikuttavat esimerkiksi innostava työ, joka vastaa ihmisen edellytyksiä, aikaansaamisen tunne ja oppimiskokemukset. Työtyytyväisyys (kappale 2.3) koostuu Argylen mukaan muun muassa seuraavista tekijöistä: työ itsessään, ammatti, palkka, ylenemismahdollisuudet ja -näkymät, työnjohto, ikä ja sukupuoli. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat lähestulkoon samat kuin kaksifaktoriteoriassa.

Kaksifaktoriteorian mukaan pääosa tilanteista, jotka aiheuttavat syrjintää, ovat motivaatiotekijöitä. Motivaatiotekijät liittyvät työtyytyväisyyteen ja ne innostavat työn tekemiseen. Motivaatiotekijöihin on syytä kiinnittää huomiota. Toisaalta syiden voidaan katsoa kuuluvan myös hygieniatekijöihin, koska johtamisella voidaan vaikuttaa motivaatiotekijöihin.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat luonteeltaan negatiivisia. Osa työntekijöistä voi tämän kyselyn perusteella huonosti. Amerikkalaisen organisaatiososiologian uranuurtaja Robert K. Mertonin mukaan byrokraattisessa organisaatiossa positiivisia saavutuksia korostetaan ja sisäiset jännitteet jätetään huomioitta. Mertonin mukaan toimintahäiriöt ovat piilodysfunktioita ja niillä on negatiivinen vaikutus organisaatioihin. Mertonin mukaan järjestys organisaatioissa perustuu tietoisesti asetetuille normeille ja arvoille. Normit ja arvot ovat kulttuurisesti hyväksytyjä. Mertonin teorian mukaan seuraukset voidaan luokitella ilmi- tai piilodysfunktioihin (ei-toivottu vaikutus). Työntekijään kohdistuvat vaatimukset ja keinot vaatimusten saavuttamiseksi voivat olla ristiriidassa keskenään. Ristiriidat aiheuttavat turhautumista, jolloin normit ja arvot menettävät merkityksensä. Normien ja asenteiden merkityksen kadottua organisaatio muuttuu epävakaaaksi. Piilodysfunktiot ovat haitallisia ja niistä voi olla organisaatiossa toiminnallista haittaa. Yksilö voi normien ja arvojen merkityksen kadottua sopeutua, uudistua, paeta, vetäytyä tai kapinoida. Mertonin mukaan ainoastaan tunnustamalla toimimattomat, ongelmalliset asiat organisaatiot pystyvät kehittymään ja hakemaan vaihtoehtoja.

Erityisesti työntekijät, jotka olivat kokeneet useissa tilanteissa syrjintää, on otettava huomioon. Vaarana on eristäytyminen ja omien normien tekeminen tai se, että syrjityksi tulijat muodostavat ryhmän, jolla on omat normit ja arvot, jotka poikkeavat organisaation arvoista ja normeista. Syrjintää kokeneet työntekijät olivat kokeneet sitä monissa eri tilanteissa. Yksittäinen työntekijä ei

voi vaikuttaa asioihin, jotka aiheuttavat syrjityksi tulemisen tunteen. Syrjintää kokeneen työntekijän osalta tulee johdon, esimiehen ja työntekijöiden välillä käydä keskustelua asian muuttamiseksi. Työntekijät jotka kokevat syrjintää useissa tilanteissa, eivät koe työtyytyväisyyttä eikä työhyvinvointia, vaan työtytymättömyyttä ja työpahoinvointia.

Mertonin teorian mukaan arvot ja normit muodostuvat sovitusta kulttuurista ja arvoilla on merkitys ilmapiiriin. Organisaation toimivuuden kannalta arvojen ja normien tulee olla yhtenäiset, jotta syntyy tulosta. Mertonin teoria kannustaa oikeudenmukaiseen johtamiseen, sillä järjestys organisaatiossa perustuu normeihin ja asenteisiin. Tasapuolinen kohtelu organisaatiossa on henkilöstöjohtamisen yksi tärkeimmistä perusteista. Sosiaalinen pääoma korostaa yhteisöllisyyttä. Sosiaalinen pääoma koostuu kolmesta komponentista: 1) arvot ja normit, 2) yhteisöllisyys, erityisesti vapaaehtoistyö ja 3) luottamus. Sosiaalinen pääoma voi kääntyä myös itseään vastaan (Putman 2000, Pulkkinen 2003). Hallinnon hyvää tarkoittavat päätökset voivat saada aikaan piilodysfunktioita. Piilodysfunktion syntyä ei voida aina ennakoida. Pari vastaajaa toivoi yhteisöllisyyden lisäämistä. Hallinnon toimet yhteisöllisyyden lisäämiseksi voivat saada aikaan piilodysfunktion, erityisesti silloin kun työyhteisön jäsenet eivät ole tiiviisti mukana yhteisöllisyydessä. Palkkaus koettiin niin syrjinnän kuin sukupuolisen syrjinnän kohteeksi. Palkkausta koskevat kokemukset syrjinnästä ovat vahvat, mutta ovatko ne todellisia vai kuviteltuja liittyen siihen, että ”miehen euro on naisen 83 senttiä”? Pienten korotusvarojen, joita viime vuosina on ollut, jakoperusteet eivät ole tiedossa suoritusluokkien osalta. Tästä syystä työntekijöillä voi olla tunne, että ne eivät jakaannu oikeudenmukaisesti. Viime aikoina on keskusteltu julkisuudessa siitä, että palkkojen avoimuus lisää myös tasa-arvoa. STTK:n mielestä luottamusmiesten kuuluu saada sekä palkkatiedot että -perusteet (STTK 24.10.2016).

Kyselyssä kaksi vastaajaa mainitsi, etteivät he uskaltaneet laittaa kommenttejaan. Organisaation hiljaisuudessa asioista ei puhuta, koska pelätään seurauksia, esimerkiksi työn tai etenemismahdollisuuksien menettämistä. Tiedotuksen osalta todennäköisesti on syntynyt piilodysfunktio Lapin yliopistossa, koska vastaajien mukaan tietoja saadaan paikallisesta lehdestä ennemmin kuin yliopiston johdolta. Tiedotuksen osalta voi olla myös syntynyt käsitys, ettei kaikkea tiedoteta vaan asioita salataan. Tiedottaminen on yksisuuntaista ja sen tarkoitus on saada oikea tieto oikeaan ajankohtaan ja koko työyhteisölle. Työntekijöille tiedottaminen on tärkeää, koska ensisijainen ja tärkein tiedotuksen kohde on henkilöstö. Tiedottaminen kuuluu vuorovaikutukseen. Dialogin ja avoimuuden kehittäminen on hyvinvoinnin työyhteisön merkki. Hyvinvoinnissa työyhteisössä vuorovaikutus tapahtuu niin johtajan, esimiehen kuin työntekijöiden välillä ja kaikki uskal-

tavat esittää mielipiteensä. Vuoropuhelussa tulee korostua osallisuus, kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen ja suoraan puhuminen. Työhyvinvoinnin ja strategisen viestinnän laadun ja määrän välillä on yhteys (Strandman 2009, 209–210, 213). Strandmanin (2009) tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa tähän työhön. Vuorovaikutuksen merkitys alhaalta ylöspäin vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja vuorovaikutteisessa yhteisössä kaikki uskaltavat sanoa mielipiteensä. Tähän kyselyyn kaksi vastaajaa eivät uskaltaneet tunnistamisen pelossa vastata. Lapin yliopiston tiedotus sai useampia huomautuksia avovastauksessa. Strandman korostaa, että työnteekijöiden tulisi olla ensimmäinen tiedotuksen kohde.

Lapin yliopisto on naisistunut niin opiskelijoiden kuin henkilökunnan suhteen, mutta samanaikaisesti naiset kokevat miehiä huomattavasti useammin sukupuolista syrjintää. Olen jo useampaan otteeseen todennut, kuinka tärkeitä ovat johtaminen ja esimiestyö oikeudenmukaisuuden tunteen aikaan saamisessa. Lapin yliopistossa on pitkään pidetty esimieskursseja. Esimieskursseihin olisi syytä sisällyttää moninaisuuden johtaminen, sillä moninaisuuden johtamisella voidaan vaikuttaa sekä syrjinnän tilanteisiin että syrjinnän syihin. Lapin yliopistossa on asiantuntijat moninaisuuden johtamiseen ja psykologiseen johtamiseen. Henkilökunnalle tulee järjestää tietoiskuja moninaisuudesta ja myös yhteisiä vapaa-ajan rientoja, esimerkiksi pikkujouluja, retkiä ja vaikka teatteriesityksiä. Vuorovaikutusta tulee lisätä joka tasolla, niin että se on sekä vertikaalista että horisontaalista. Vuorovaikutuksen tulee olla dialogista, ei monologista. Henkilökuntaa pitää rohkaista tuomaan kantansa esiin asioihin. Ajan tasalla olevaan tiedottamiseen tulee kiinnittää huomiota. Eräässä kommentissa todettiin, että ”*Johtaminen jää tässä kyselyssä kovin pieneen rooliin*”. Johtajille ja esimiehille voisi tehdä oman kyselyn, samoin kuin kyselyn johtamisesta. Totesin johdannossa, että kyselystä jätettiin pois ylitöitä ja työssä jaksamista koskevat kohdat. Sen lisäksi seuraavaan kyselyyn tulee miettiä selventäviä kohtia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja asemaa koskeviin kysymyksiin.

Kriittisyys voidaan kokea joko positiivisena tai negatiivisena seikkana. Mielestäni työssäni esiin tuleva kriittisyys tulisi nähdä positiivisena: on tärkeää tuoda ongelmakohdat esiin. Ongelmiin ei voida puuttua jos niitä ei tiedosteta. Herzbergin kaksifaktoriteorian hygieniatekijät ovat helpommin muutettavissa kuin motivaatiotekijät. Hygieniatekijöihin kuuluu esimerkiksi johto ja johtaminen on merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä.

Suuri ongelma on se, että lähes kolmannes Lapin yliopiston henkilökunnasta on jäämässä eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä ja pois lähtevien tilalle ei juurikaan palkata uusia työntekijöitä. Tätä perustellaan sillä, että Lapin yliopisto säästyy YT-neuvotteluilta luonnollisen poistumisen kautta. Keskustelua Lapin yliopistossa ei ole käyty esimerkiksi siitä; miten työt jaetaan töihin jäävien kesken, onko tarpeettomia tehtäviä joista voitaisiin luopua ja onko sähköisiä järjestelmiä hyödynnetty riittävästi. Jäljelle jäävä henkilöstö ei selviä tästä urakasta. Työhyvinvointiin vaikuttaa innostava työ, joka vastaa ihmisen edellytyksiä ja siihen liittyy aikaansaamisen tunne ja oppiminen.

Työssäni en käsitellyt niitä lomakkeen kysymyksiä, jotka koskivat yhdenvertaisuutta ja muihin kohdistuvaa syrjintää. Sukupuoli-identiteettiin kohdistuva syrjintä jäi tutkimuksessani vähäiseksi. Näitä asioita voisi tutkia tarkemmin. Vastauksien analysoinnissa voitiin hyvin käyttää kaksifaktoriteoriaa ja moninaisuuden johtamista. Tärkeimmäksi asiaksi tutkimuksessani tuli se, että moninaisuuden johtamisen osaamattomuus näyttää olevan ongelma Lapin yliopistossa, joten siihen on kiinnitettävä huomiota. Palkkaus ja sen epätasa-arvoisuus nousee tässä kyselyssä myös esiin.

Luotettavuuden kannalta olen kuvannut aineiston mahdollisimman tarkasti. Käytettäessä kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää tulee ottaa huomioon, että ne käsittelevät eri tavalla aineistoa. Kvantitatiivinen pohjautuu mittaamiseen ja kvalitatiivisessa pyritään ymmärtämään ilmiötä. Työssäni kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä täydentävät toisiaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoyksiköiden määrä tulee olla yli 100 (Vilka 2007, 17), joten vastaajien määrä on hyvä: 157 henkilöä ja 25,7 % (syyskuu 2015) Lapin yliopiston työntekijöistä.

Se, ettei vastaajia tunnistettaisi, aiheutti sen, että jouduin tekemään ikäluokitukset ja luokitamaan työvuodet enkä voinut tarkastella tiedekuntia ja yksiköitä erikseen vaan yhtenäisenä joukkona. Olisi ollut mielenkiintoista tutkia esiintyykö joissakin tiedekunnissa ja yksiköissä erityisen paljon syrjintää. Tutkimusta voidaan laajentaa muiden kysymysten tarkasteluun. Lisäksi voitaisiin tehdä kysely jossa tarkennettaisiin esimerkiksi henkilökohtaisia ominaisuuksia, mitä niillä tarkoitetaan syrjinnän syissä. Kyselystä puuttuivat, kuten johdannossa totesin, ylitöitä ja jaksamista koskevat kysymykset. Ylitöiden tekeminen ja jaksaminen liittyvät oleellisesti työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Näitä seikkoja koskevat kysymykset ovat tärkeitä, kun työntekijämäärä on vähentynyt, eikä uusia juurikaan palkata pois lähteneiden paikalla.

Ylin johto näyttää esimerkkiä moninaisuuden johtamisessa. Erilaisuuden hyväksyminen työpaikoilla lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Johtaminen on yksinkertaisesti sitä,

että jokaista työntekijää arvostetaan, ja esimiehille ja johtajille työntekijöiden tulisi olla asiakkaita (Rämö 2016).

LÄHTEET

- Aarrevaara T & Dobson I. R. (2013a). Finland: Satisfaction guaranteed! A tale of two systems. Teoksessa Bentley, P. J., Dobson, I. R., Goedegebuure, L., Meek, V. L. (Eds), *Job satisfaction around the academic world* (s. 103–123). Dordrecht: Springer.
- Aarrevaara T. & Dobson I. R (2016). *In and out of the Laboratory- : Herzberg, job satisfaction, and the attitudes of Finnish University Academics*. Ei vielä julkaistu, käsikirjoitus.
- Aarrevaara T., Pekkola E. (2010). *Muuttuva akateeminen professio Suomessa – maaraportti*. Tampere: Juvenes Print.
- Aarrevaara T. & Dobson I. R. (2013b). *Working at the University of Helsinki: an analysis of the opinions of non-academic staff. First report: Job satisfaction*.
- Adair J. (2009). *Leadership and motivation, the fifty-fifty rule and eight key principles of motivating others*. London: Kogan Page.
- Asp, E- & Peltonen M. (1991). *Työelämän sosiologia*. Helsinki: Otava.
- Colliander, A., Ruoppila I., Härkönen, L (2012). *Ilo kehittyä ja voida hyvin työssä yli 50-vuotiaana*. Jyväskylä: Jyväskylän Psokosoft Oy.
- Colliander, A., Ruoppila I., Härkönen, L (2009). *Yksilöllisyys sallittu; moninaisuus voimaksi työpaikalla*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow elämän virta, tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Hyvä bisnes, johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Helsinki. Rasalas Kustannus.
- Ekonen M. (2007). *Moninaiset urat, narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ekonen M. (2014). *Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 148 Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Hakanen, J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää*. Helsinki: Työsuojelurahasto. Haettu sivulta https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf, 20.2.2016.
- Hakanen J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Halme, P.(2011), *Iästä johtamiseen - Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 105 Haettu sivulta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4423-0>, 11.9.2016.
- Handolin V.-V. (2013). *Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana*. Vaasa: Vaasan yliopisto
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Juvenes Print.
- Harmoinen T. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Acta Universitatis Tamperensis 2007. Haettu sivulta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9668-4>. 15.11.2016.
- Heikka, H. (2013). Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. Teoksessa Honkanen H. & Kiviniemi L. (toim.,) *Yhdessä mukana muutoksessa; Lea Rissasen juhla-kirja*. Haettu sivulta http://www.oamk.fi/epooki/files/2813/8146/8329/Lea-Rissasen_juhlakirja_101013.pdf, 16.7.2016
- Heikkilä T. (2014). *Tilastolliset menetelmät*. Haettu sivulta <http://www.tilastollinentutkimus.fi/tehtavia.html>, 5.10.2016.
- Heinonen V., Kekkonen J., Lehto V.-P., Patomäki H., Yliopistokäänne työryhmä (2016). *Uusi yliopistolaki 2020*. Haettu sivulta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522647801>, 12.11.2016.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B (1959): *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Herzberg, F. (2008). *One more time, how do you motivate employees?* Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, 2001: *Tutkimushaastattelu; teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.

- Hirvonen, J. (2009). *Työmotivaatio Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian näkökulmasta*. Haettu sivulta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200905072526>, 30.9.2016.
- Honkanen H. (2016). *Vaikuttamisen psykologia; mielen muuttamisen tiede ja taito*. Helsinki: Arena-innovation Oy.
- Huhtanen, P. (2005): *Eri-ikäisten yhteistyö*. Haettu sivulta <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/01/Eri-ikaisten-yhteistyö.pdf>, 24.4.2016.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä*. Helsinki: Edita.
- Ilmarinen, J. (2000). Työikäiset ja elämäntyyli. Teoksessa Heikkinen E. & Tuomi J. (toim.), *Suomalainen elämäntyyli* (s. 173–193). Helsinki: Tammi.
- Ivankova N. V. & Creswell J. W., & Stick S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: from theory to practice. *Field Methods* 18 (1), 3-20. Haettu sivulta <http://fm.sagepub.com.ezproxy.ulapland.fi/content/18/1/3.full.pdf+html>, 24.3.2016
- Johnson, B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004): Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational research* 33 (7), 14-26 Haettu sivulta (<http://edr.sagepub.com/content/33/7/14.full.pdf+html?ikey=uyi5d7Jnc/wZE&key-type=ref&siteid=spedr>) 10.2.2016.
- Juuti P. & Vuorela A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Jääskeläinen, A. (2013). *Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavalla menetelmällä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa*. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 117. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Haettu sivulta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>. 20.9.2016.
- Kartovaara, L. (2003). Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla? *Hyvinvointikatsaus* 4/2003, 2–8. Helsinki: Tilastokeskus.
- Katainen A. (2010): *Ansiotaso kehittyy työnantajan ja iän mukaan*. Haettu sivulta http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2010/art_2010-06-07_003.html?s=0&tulosta, 7.8.2016.
- Kauhanen J. (2009). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYPro.
- Kauhanen J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä, kehittämisohjelman laatiminen*. Helsinki: Kauppakamari.

- Kauppinen T. (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Haettu sivulta <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>. 21.11.2016
- Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. (toim. 2005). *Työ leipälajina; työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koikkalainen P. (2014). Miksi neliportainen tutkijanura ei toteudu? *Akatiimi* 2/2014. Haettu sivulta (http://www.acatiimi.fi/2_2014/02_14_11.php), 24.4.2016.
- Koivunen M., Lämsä A.-M., Heikkinen S. (2012). *Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä - Analyysi urasiirtymän käsitteestä*. Haettu sivulta <https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp371>, 5.6.2016.
- Kultalahti, S. (2015). "It's so nice to be at work!", *Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. Acta Wasaensia, 339. Haettu sivulta http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf. 24.4.2016.
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen; hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa*. Turun yliopiston julkaisua Sarja C 372. Haettu sivulta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>, 23.3.2016.
- Lauring J. & Selmer J. (2013). Highly task-related diversity vs. less task-related diversity among university staff. *International Journal of management in education* 7 (1-2), 163–179. Haettu sivulta https://www.researchgate.net/publication/264817781_Highly_task-related_diversity_vs_Less_task-related_diversity_among_university_staff, 10.9.2016.
- Lempiäinen K., Vasari P. (2016): Lapin yliopiston tasa-arvo ja yhdenvertaisuusselvitys 2016. Rovaniemi. Lapin yliopisto.
- Linna A. (2008). "Se on niin väärin!"; *Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A 7/:2008 Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Loppela K. (2014). *Dialogisen kehittämisen kulmakiviä*. Haettu sivulta <http://www.dinno.fi/aineistot/Kaija.pdf>, 30.9.2016.
- Lyly-Yrjänäinen M. (2016). *Työolobarometri: ennakkotiedot, syksy 2015*. Haettu sivulta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-081-7>, 21.6.2016.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2006). Työtyytyväisyyden tutkimuksen uudet haasteet. Hyvinvointikatsaus 2006, 4. Helsinki: Tilastokeskus.

Lähteenmäki S. (1995): ”Mitä kuuluu kuka käskää?” *Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A 1994, 8. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Malik, F. (2002). *Toimiva johtaminen käytännössä*. Helsinki: Multikustannus.

Mamia T.(2009). Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.). *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Helsinki University Press, 20–55.

Manka M.-L. (2011). *Työnilo*. Helsinki: WSOYPro.

Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.

Monimuotoisuusverkosto, ajankohtaista (2015). Haettu sivulta <http://www.fibsry.fi/fi/monimuotoisuusverkosto/ajankohtaista/2-uncategorised/307-monimuotoisuuden-johtaminen-suomessa-tuoreita-tutkimustuloksia-eu-kyselysta>, 5.5.2016.

Mor Barak, M., E (2014). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. California: Sage.

Murto K.(2016). Palkkasalaisuuden purkaminen edistäisi palkkatasa-arvoa ja paikallista sopimista. STTK Tiedote 24.10.2016. Haettu sivulta <http://www.sttk.fi/2016/10/24/sttkn-johtaja-katarina-murto-palkkasalaisuuden-purkaminen-edistaisi-palkkatasa-arvoa-paikallista-sopimista/>. 10.11.2016.

Nakari, M.-L., (2003). *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 226. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Neale J. & White K. (2014). Australasian university management, gender and life course issues. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 33(4), pp.384–395.

Haettu sivulta

<http://search.proquest.com.ezproxy.ulapland.fi/docview/1520637059/fulltextPDF/CFB3FE6A101B420DPQ/1?accountid=11989>, 11.9.2016.

- Niiniluoto, I. (2003). Suomalaisen tutkimuksen suunnat. Teoksessa Korppi-Tommola, A., Tommola P. (toim.), *Suomen tieteen vaiheet* (174–178). [Helsinki]: Yliopistopaino: Tieteellisten seurain valtuuskunta.
- Nikunen, M. (2012). Työ, perhe ja sukupuolten tasa-arvo: tapaus yliopisto. Teoksessa Pyörylä P. (toim.): *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Opetushallinnon tilastopalvelu. Vipunen. Haettu sivulta <https://vipunen.fi/fi-fi/yliopisto/Sivut/Henkilöstö.aspx>, 6.2.2016.
- Opetusministeriö, (2008). *Neliportainen tutkijanura*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:15 Haettu sivulta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-512-9>, 30.1.2016.
- Osaamisen suuntaaminen – kehittämisestä vastaa suuntaa -projekti (2013). Haettu sivulta (<https://intra.ulapland.fi/Suomeksi/Kehittaminen/Osaamisen-suuntaaminen/Suuntaa--projekti>), 20.5.2016.
- Owal Group (2016). Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi, loppuraportti 30.6.2016. Haettu sivulta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-420-7>, 18.9.2016.
- Paasivaara L. & Nikkilä J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Kirjapaja.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987). *Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Keuruu: Otava.
- Perttula, J. (2011) Työvoiminnan johtaminen yliopistoyhteisössä. Teoksessa Lauriala A., Naskali P., Tuovila S. (toim.): *Työtä rakkaudella – rakkaudesta tiedettä* (s. 79–95). Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Pietilä M. (2014). Jakaako tenure track yliopistot kahtia? *Akatiimi* 2/2014. Haettu sivulta http://www.acatiimi.fi/2_2014/02_14_10.php 13.4.2016.
- Pietilä T. (2014). *Naisistumisen illuusio, Tutkijanaisten asema Lapin yliopistossa*. Haettu sivulta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201402261020>, 30.4.2016.
- Piirainen A. (2011). *Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä*. Haettu sivulta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201507211976>, 30.4.2016
- Pulkkinen L. (2003). Sosiaalinen alkupääoma ja lapsen sosiaalinen kehitys. *Futura* 2003/3 s. 33–45.
- Pyöriä, P. (toim, 2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus: Helsinki.

- Rauramo P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita.
- Rinne R., Jauhiainen A., Simola H., Lehto R., Jauhiainen A., Laiho A. (toim. 2012). *Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö Suomessa: managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisten kokemana*. Jyväskylä: Suomen Kasvatustieteellinen Seura.
- Romana A., Keskinen, S., Keskinen E. (2004): *Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä*. Haettu sivulta http://ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen_johtaminen_tutkimusraportti.pdf, 15.6.2016.
- Ronkainen, S., (2009): *Vanhaa, uutta, sinistä, lainattua – monimenetelmällinen tutkimus*. Haettu sivulta https://www.jyu.fi/ytk/laitokset/ihme/metodifestivaali/ohjelma/perjantai/vanhaa_uutta_sinista_lainattua2.pdf. 6.2.2016.
- Ronkainen S. & Karjalainen A. (toim. 2008). *Sähköä kyselyyn: Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Ruoholinna, T. (2009): *Ikääntyvät työelämässä: päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen?* Turun yliopiston julkaisuja Sarja C 288. Turku: Turun yliopisto.
- Rämö A. (2016): *Esimies, ajattele työntekijöitä asiakkaana*. *Myynti & Markkinointi* 24.10.2016. Haettu sivulta <http://lehti.mma.fi/en/node/1452>. 30.11.2016
- Savileppä A. (2007). Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa Kauppinen K. & Evans, J. (toim.), *Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 112-127.
- Siltaoja M. & Vartiainen T. (2010): Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus – diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. *Hallinnon tutkimus* 29(4), 259–279
- Sintonen K. (2016). Yliopistojen työpaikkakato lähes 4000. *Akatiimi* 1/2016. Haettu sivulta http://www.acatiimi.fi/1_2016/01_16_04.php, 29.3.2016.
- Sippola, A. (2007): *Essays on Human Resource Management; Perspectives on Diversity Management*. Acta Wasaensia 180. Haettu sivulta http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf, 10.4.2016.
- Sippola A. (2008). Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2008, 29–39. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Smerek R. E. & Peterson M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a University. *Research in higher education*, 48 (2), 229–250. Haettu sivulta <http://www.sesp.northwestern.edu/docs/publications/75905635251f81e09ecbfa.pdf>. 17.9.2016.
- Stenvall J., Majoinen K., Syväjärvi A., Vakkala H., Selin A. (2007). "*Mees romppeines siihen*" *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa*. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- Strandman, K. (2009). "*Se vain ilmestyi*" – vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä *kuntaorganisaatioissa*. Acta Universitatis Lapponiensis 168. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Sulkunen, P. (1987). *Johdatus sosiologiaan*. Porvoo: WSOY.
- Suonsivu K. (2011): *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Kuopio. UNIpress.
- Sutela H. & Lehto A.-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Haettu sivulta http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf, 31.3.2016.
- Syväjärvi, A., Lehtopuu H., Perttula J., Häikiö, M., Jokela J. (2012). *Inhimillisesti tehokas sairaala – työn mielekkyys henkilöstön kokemana*. Haettu sivulta <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/109096-loppuraportti-Inhimillisesti+tehokas+sairaala+-+ty%C3%B6n+mielekkyys+henkil%C3%B6st%C3%B6n+kokemana.pdf/ab6f0622-616b-46bf-a448-f1ca31151603>, 17.7.2016.
- Syväjärvi A., Perttula J., Stenvall J., Majoinen K., Vakkala H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus* 3/2007, 3–15.
- Tarkkonen J. (2016). "*Näin on tehty ennenkin*" *Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaisuhallintaa estävistä ja vaikuttavista uskomuksista*. Acta Universitatis Lapponiensis 318. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Taskula M. (2012): *Monimuotoisen työyhteisön sosiaalinen toimivuus hoitoalalla: työhyvinvointi Kaunialan sairaalan kulttuurisesti monimuotoisessa työyhteisössä*. Pro gradu. Haettu sivulta <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22618>, 10.4.2016.
- Timonen, L. (2014). *Moninaisuuden johtamisesta uusi työelämän avaintaito?* Haettu sivulta <http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1629/1553>. 30.1.2016.

Toivanen, M., Haapanen, A., Väänänen, A., Bergbom, B., Viluksela M. (2012). *Monimuotoisuusbarometri 2011, henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tuomi J., Sarajärvi A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Turpeenniemi K. (2008). *Siedä olevaa, muuta tulevaa: hyvinvointialojen opettajien stressin kokeminen*. Acta Universitatis Lapponiensis 144. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014). *Kansainvälinen työsuojelujärjestö ILO*. Haettu sivulta <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Kansainv%C3%A4li-nen+ty%C3%B6j%C3%A4rjest%C3%B6+ILO>. 20.2.2016

Työsopimuslaki. Haettu sivulta <http://www.fin8lex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1P3>, 16.5.2016.

Työstä työhyvinvointia. Haettu sivulta [http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyoelaman_kehittaminen/tyosta_hyvinvointia](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyoelaman_kehittaminen/tyosta_hyvinvointia), 20.2.2016

Työsuojeluhallinto (2015). *Syrjintä*. Haettu sivulta <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/yhdenvertaisuus/syrjinta>, 2.4.2016.

Työterveyslaitos (2015). *Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti*. Haettu sivulta <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>, 3.4.2016.

Työterveyslaitos (2016). *Työyhteisön työhyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu sivulta http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. 20.11.2016

Uusitalo, S. (2008). *"Tänään teen elämäni parhaan työn": työmenestys Vuoden Työntekijöiden kertomana*. Acta Universitatis Lapponiensis 138. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Wallace D., Budden M. C., Budden C. B., Walker J., Wallace D. (2009). Perusing the headwaters of diversity among University Presidents. *Journal of Diversity Management* 4 (2). Haettu sivulta <http://cluteinstitute.com/ojs/index.php/JDM/article/view/4954/5046>, 11.9.2015.

Valli R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Haettu sivulta <https://www.elibslibrary.com/reader/9789524516761>. 21.11.2016.

Varila J. (2014). Työnilo. Helsinki. Helsingin kaupungin suomenkielinen työväenopisto. Haettu sivulta . <http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/4841c97b-e1b7-40ca-84f0-f02ec9e4b528/Tyovointi-Juha-Varila-2014-ISBN+978-952-272-828-9-small.pdf?MOD=AJPERES&tyovointi>. 10.1.2016

Varila J. & Lehtosaari K. (2001). Työnilo – ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa? Joensuun yliopisto kasvatustieteellisiä tutkimuksia 80. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Varto, J. (2005). *Laadullisen tutkimuksen metodologia; metodologia tutkii menetelmien perusteita ja oletuksia*. Haettu sivulta http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf., 29.1.2016.

Vehko T. (2010?). *Johtaminen tulevaisuuden Suomessa Oikeudenmukaisuus johtamisessa – avain työhyvinvointiin*. Haettu sivulta <http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/TuulikkiVehkoDA2.pdf>, 10.11.2016.

Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Vilkkä H. (2007). *Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.

Virolainen H. (2010). *”Kai sitä ihminen on vain sellainen laumaeläin” – virtuaalisen tiimin ilmapiiiri*. Turun kauppakorkeakoulu Sarja A 8-2010. Haettu sivulta https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf, 10.11.2016

Virtanen P. ja Stenvall J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanomat.

Virtanen T. (2014). Johtaminen korkeakouluissa. Teoksessa Pekkola E., Kivistö J., Kohtamäki V. (toim.): *Korkeakouluhallinto; johtaminen, talous ja politiikka*. Helsinki. Gaudeamus.

Välimaa J., Stenvall J., Siekkinen T., Pekkola E., Kivistö J., Kuoppala K., Nokkala T., Aittola H., Ursin J. (2016). *Neliportaisen tutkijanuramallin arviointihanke, loppuraportti*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:15. Haettu sivulta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-401-6>, 4.5.2016

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Haettu sivulta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>, 14.2.2016.

LIITTEET

Liite 1. Lapin yliopistossa tehty tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselylomake

TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSKYSELY LAPIN YLIOPISTON HENKILÖKUNNALLE

Lapin yliopisto on päivittämässä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmiaan sekä kartoittamassa tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä asioita, joihin yliopistossa tulee kiinnittää huomiota. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyön onnistuminen edellyttää jokaisen yliopistoyhteisön jäsenen kuulemistä.

Pyydämme sinua vastaamaan 8.11.2015 mennessä seuraaviin kysymyksiin ja kertomaan mielipiteesi sekä kokemuksesi tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta Lapin yliopistossa **kuuden viime vuoden aikana**. Mikäli olet työskennellyt yliopistossa vähemmän aikaa, vastaa silti kysymyksiin oman työssäoloaikasi ajalta.

Jokaisen vastaajan näkemykset ovat erittäin tärkeitä kyselyn onnistumiselle. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajan henkilöllisyys käy ilmi tuloksia raportoitaessa.

Tulokset julkistetaan keväällä 2016.

Lisätietoja antavat vararehtori Jukka Mäkelä (jukka.makela@ulapland.fi) ja hallintopäällikkö Kaisa Kangas (kaisa.kangas@ulapland.fi).

Kiitos vaivannäöstäsi!

A. TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli-identiteettisi

Mies Nainen Muu (nimeä halutessasi)

2. Syntymävuotesi

3. Kuinka monta täyttä vuotta olet ollut töissä Lapin yliopistossa

4. Työsuhteesi luonne

- Toistaiseksi
- Määräaikainen

5. Tämä ja seuraava kysymys ovat vain opetus- ja tutkimushenkilökunnalle.

Mikä seuraavista kuvaa parhaiten rooliasi uudessa osaamisen suuntaaminen - suunnitelmallissa?

- Yksikön johtaja tai ryhmän (koulutusohjelman/oppiainepooli/tutkijaryhmä) vastuhenkilö
- Ryhmän (koulutusohjelman/oppiainepooli/tutkijaryhmä) jäsen

6. Jokainen opetus- tai tutkimushenkilökuntaan kuuluva on tutkijaurallaan jossain vaiheessa. Missä vaiheessa sinä olet?

- En ole väitellyt
- Väitöksestäni on korkeintaan 5 vuotta
- Väitöksestäni on yli 5 vuotta
- Minulla on professorin pätevyys (tieteellinen tai taiteellinen)

7. Tämä kysymys on muille kuin tutkimus- tai opetushenkilökuntaan kuuluville. Mihin henkilöstöryhmään kuulut?

- IT-henkilökunta

- Kirjastohenkilökunta
- Hallintohenkilökunta
- Huoltohenkilökunta
- Opetuksen ja tutkimuksen tuki
- Muu henkilökunta

B. SUKUPUOLTEN VÄLISEN TASA-ARVON TOTEUTUMINEN

Tasa-arvolain mukaan jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti sekä estää sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva välitön ja välillinen syrjintä.

Lapin yliopiston tasa-arvosuunnitelma vuosille 2012 - 2015 on yliopiston verkkosivuilla osoitteessa <http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Tietoa-yliopistosta/Tasa-arvotoiminta>

Seuraavat kysymykset liittyvät sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumiseen Lapin yliopistossa kuuden viime vuoden aikana.

8. Sukupuolten välinen tasa-arvo

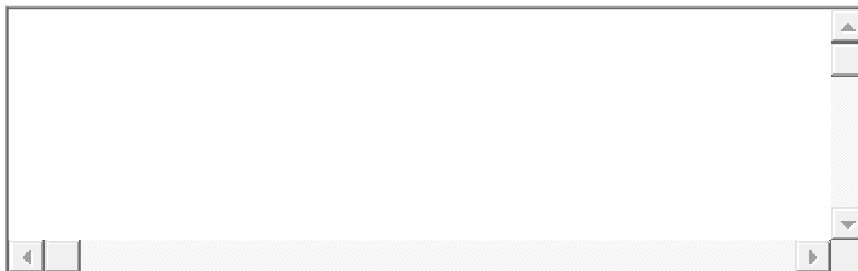
Vastausvaihtoehdot ovat 1 = Täysin eri mieltä, ..., 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu koko Lapin yliopistossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukupuolten välinen tasa-arvo koko Lapin yliopistossa on nyt parempi kuin 6 vuotta sitten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu omassa yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukupuolten välinen tasa-arvo omassa yksikössäni on nyt parempi kuin 6 vuotta sitten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Valitse seuraavassa kaikki havaitsemasi tilanteet.

Oletko havainnut sukupuolella olevan vaikutusta

	Olen
Rekrytoinnissa	<input type="radio"/>
Palkan suuruudessa	<input type="radio"/>
Uralla etenemisessä	<input type="radio"/>
Työnkuvan muodostumisessa	<input type="radio"/>
Yliopiston sisäisten tutkija- ja sapattivapaiden tai apurahojen myöntämisessä	<input type="radio"/>
Kohteluun perhe- ja työelämän yhteensovittamisessa	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenten kohteluun työtilanteissa	<input type="radio"/>

10. Kerro omin sanoin sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta Lapin yliopistossa:

Sukupuolinen syrjintä on sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää.

11. Oletko kokenut sukupuolista syrjintää?

- En koskaan
- Joskus
- Usein

12. Oletko kokenut sukupuoleen liittyvää syrjintää seuraavissa tilanteissa? Valitse kaikki tilanteet, joissa olet kokenut syrjintää.

	Olen
Rekrytoinnissa	<input type="radio"/>
Palkan suuruudessa	<input type="radio"/>
Uralla etenemisessä	<input type="radio"/>
Yliopiston sisäisten tutkija- ja sapattivapaiden tai apurahojen myöntämisessä	<input type="radio"/>
Työnkuvan muodostumisessa	<input type="radio"/>
Kohteluun perhe- ja työelämän yhteensovittamisessa	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenten kohteluun työtilanteissa	<input type="radio"/>

13. Kerro omin sanoin kokemastasi sukupuolisesta syrjinnästä

14. Kokemuksesi muihin kuin itseesi kohdistuneesta sukupuoleen liittyvästä syrjinnästä Lapin yliopistossa kuuden viime vuoden aikana

Vastausvaihtoehdot: 1. En ole havainnut 2. Naisia on syrjitty 3. Miehiä on syrjitty 4. Muun sukupuolisia on syrjitty (valitse kaikki tilanteet, joissa olet havainnut syrjintää)

	1	2	3	4
Sukupuolella on ollut vaikutusta työntekijöitä rekrytoitaessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukupuoli on vaikuttanut palkan suuruuteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukupuoli on vaikuttanut uralla etenemiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sukupuoli on vaikuttanut siihen, millaiseksi työnkuva muodostuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukupuoli on vaikuttanut yliopiston sisäisten tutkija- tai sapattivapaiden tai apurahojen myöntämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eri sukupuolia on kohdeltu eri tavalla perhe- ja työelämän yhteensovittamisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukupuoli on vaikuttanut työyhteisön jäsenten kohteluun työtilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kerro havaitsemastasi sukupuolisesta syrjinnästä Lapin yliopistossa

C. SUKUPUOLINEN HÄIRINTÄ JA AHDISTELU

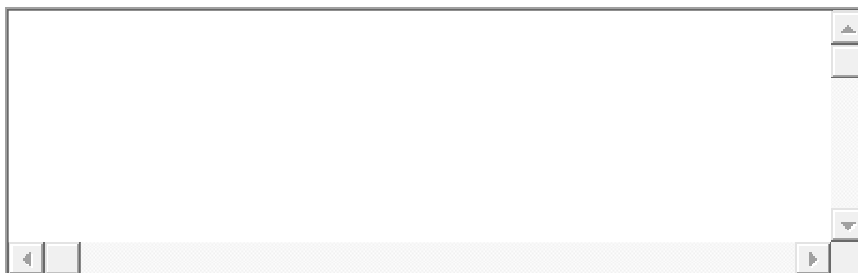
Sukupuolinen häirintä ja ahdistelu ovat ei-toivottua ja yksipuolista, joko fyysistä tai sanallista käyttäytymistä, jonka aiheuttamat tunteet ja seuraukset ovat kohteelle kielteisiä.

Häirintä voi ilmetä mm. sukupuolisesti vihjailevina eleinä tai ilmeinä, kaksimielisinä vitseinä, vartaloa, pukeutumista tai yksityiselämää koskevinä huomautuksina, pornoaineistona, häiritsevinä kirjeinä, puhelinsoittoina, sähköpostina, sosiaalisessa mediassa, fyysisenä kosketteluna tai sukupuolista kanssakäymistä koskevinä ehdotuksina tai vaatimuksina (tasa-arvolain perustelut).

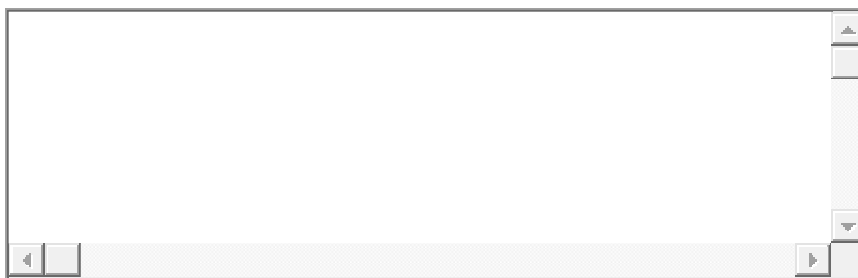
16. Oletko kokenut sukupuolista häirintää tai ahdistelua? Vastaa kaikkiin seuraaviin kysymyksiin.

	En koskaan	Joskus	Usein
Henkilökunnan taholta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijoiden taholta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muussa työhön liittyvässä yliopiston ulkopuolisessa toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kerro omin sanoin kokemastasi sukupuolisesta häirinnästä tai ahdistelusta



18. Kerro omin sanoin havaitsemastasi sukupuolisesta häirinnästä tai ahdistelusta,



D. YHDENVERTAISUUDEN TOTEUTUMINEN LAPIN YLIOPISTOSSA

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, alkuperästään, kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan ja vakaumuksistaan, mielipiteestään, poliittisesta tai ammattiyhdistystoiminnastaan, perhesuhteistaan, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä.

Oikeudenmukaisessa yhteiskunnassa henkilöön liittyvät tekijät, kuten syntyperä tai ihonväri, eivät saisi vaikuttaa ihmisten mahdollisuuksiin päästä koulutukseen, saada työtä ja erilaisia palveluja - perusoikeudet kuuluvat kaikille (<http://www.yhdenvertaisuus.fi/>).

Lapin yliopiston yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2012-2015 on yliopiston verkkosivuilla osoitteessa <http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Tietoa-yliopistosta/Tasa-arvotoiminta>.

19. Seuraavat kysymykset liittyvät yhdenvertaisuuden toteutumiseen Lapin yliopistossa kuuden viime vuoden aikana.

Vastausvaihtoehdot ovat 1 = Täysin eri mieltä, ..., 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Yhdenvertaisuus toteutuu Lapin yliopistossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdenvertaisuus toteutuu koko Lapin yliopistossa nyt paremmin kuin 6 vuotta sitten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdenvertaisuus toteutuu omassa yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdenvertaisuus toteutuu omassa yksikössäni nyt paremmin kuin 6 vuotta sitten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Koetko, että sinua on syrjitty?

- Ei ole
- Joskus on
- Usein on

21. Jos vastasit edelliseen kysymykseen joskus tai usein, koetko että sinua on nykyisessä työpaikassasi syrjitty seuraavissa tilanteissa? Valitse alla olevasta luettelosta kaikki tilanteet, jossa sinua on syrjitty.

	On
Työtehtävien jaossa	<input type="radio"/>
Urakehityksessä	<input type="radio"/>
Palkkauksessa	<input type="radio"/>
Työtilojen tai -välineiden jaossa	<input type="radio"/>
Pääsyssä työnantajan järjestämään koulutukseen	<input type="radio"/>
Työhönottotilanteessa	<input type="radio"/>
Työmäärän jakautumisessa	<input type="radio"/>
Tiedonsaannissa uusista tehtävistä	<input type="radio"/>
Jossain muussa tilanteessa. Missä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>

22. Mistä arvelet syrjinnän johtuvan? Valitse kaikki syrjintääsi aiheuttavat tai aiheuttaneet seikat.

	Kyllä
ikästä	<input type="radio"/>
Sukupuolesta	<input type="radio"/>
Asemasta	<input type="radio"/>

- Mielipiteistä
- Poliittisesta toiminnasta
- Ammattiyhdistyksessä toimimisesta
- Vakaumuksesta
- Uskonnosta
- Seksuaalisesta suuntautumisesta
- Terveydentilasta
- Vammasta
- Pienten lasten huoltajuudesta
- Ikääntyneiden läheisten hoitamisesta
- Raskaudesta
- Kansalaisuudesta
- Kielestä
- Etnisestä taustasta
- Henkilökohtaisista ominaisuuksista
- Koulutustaustasta
- Muusta syystä, mistä?

23. Kerro omin sanoin yhdenvertaisuuden toteutumisesta Lapin yliopistossa



24. Kerro käsityksesi siitä, kenen puoleen Lapin yliopistossa voit kääntyä sukupuolten väliseen tasa-arvoon tai yhdenvertaisuuteen liittyvien asioiden yhteydessä

25. Kerro mielipiteesi siitä, miten sukupuolten välistä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta voitaisiin edistää Lapin yliopistossa

E. TYÖILMAPIIRI, PÄÄTÖKSENTEKO JA JOHTAMINEN

Henkilöstön johtamisella on suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnille. Ihmiset viihtyvät työssään paremmin, mikäli he hyväksyvät työnsä päämäärät, pitävät menettelytapoja oikeina, voivat vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja kokevat tulevansa oikeudenmukaisesti kohdelluiksi.

26. Miten seuraavat luonnehdinnat kuvaavat työilmapiiriä, päätöksentekoa ja johtamista yksikössäsi ja yliopistossa?

Vastausvaihtoehdot ovat 1 = Täysin eri mieltä, ..., 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Omassa yksikössäsi on hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaa yksikköäni johdetaan oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntijuuttani arvostetaan omassa yksikössäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntijuuttani arvostetaan yliopistossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Saan riittävästi kannustusta kouluttautumiseen ja asiantuntijuuteni kehittämiseen
- Voin vaikuttaa riittävästi oman työni sisältöön
- Saan riittävästi tietoa omaa yksikköäni koskevista asioista
- Saan riittävästi tietoa yliopistoa koskevista asioista
- Eri sukupuolilla on tasa-arvoiset mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon
- Esimieheni kohtelee eri sukupuolia tasa-arvoisesti

27. Kerro omin sanoin Lapin yliopiston työkuultuuriin ja yliopistoon liittyvistä asioista, jotka askarruttavat mieltäsi



Liite 2. Opetusministeriön työryhmän suositukset uramallista tiivistettynä

Työryhmän suositukset uramalliksi tiivistetysti

- Neliportaisesta tutkijanuramallista ei ole mielekästä luopua.
- Mallia tulisi kuitenkin kehittää siten, että se tukee kaikkia yliopiston lakisääteisiä perustehtäviä. Valtakunnallisesti tarvitaan selkeästi nykyistä laaja-alaisempi tutkijanuramalli.
- Uramallin tulisi olla kussakin yliopistossa läpinäkyvä ja sillä tulisi olla selkeä yhteys yliopiston strategiaan ja henkilöstövoimavarojen linjauksiin.
- Mallin tulisi olla sekä kansallisesti yhtenäinen että yliopistojen strategisen erilaisuuden tunnistava. Yhtenäisyys tulisi välttää perustehtäviin pohjautuvan uramallin raamista ja erilaisuus strategisista painopisteistä.
- Yliopistoissa olisi kyettävä kytkemään yhteen paremmin palkkausjärjestelmän kannustavuus ja rekrytointi urajärjestelmiin siten, että malli on yksilöiden näkökulmasta ennakoitava ja läpinäkyvä.
- Suomeen tulisi luoda yhtenäiset raamit tenure trackin käyttöönotolle. Tenure track -menettelyn piirissä olevilla henkilöillä tulisi olla yhtenäiset kriteerit ja arviointikäytännöt siitä, millä tavoin pätevoidytään professoreiden tehtäviin.
- Tenure track -menettely tulisi entistä selkeämmin erottaa neliportaisesta tutkijanuramallista, sillä käsitteet sekoittuvat edelleenkin yliopistoissa.
- Samalla yliopistojen tulisi seurata tenure track -menettelyn suhteellista osuutta rekrytoinneissa, määritellä tenure trackin tavoitteet sekä tenure track -tehtävien ja muiden tehtävien osaamisen kehittämiseen, uralla etenemiseen ja työnjakoon liittyvät kysymykset.
- Lainsäädäntöä muutetaan siten, että se tunnistaa tenure track -tehtävät työsuhteen muotona.
- Kansallisesti ja yliopistojen osalta tulisi kohdentaa toimenpiteitä niille tutkijoille, joille ei ole mahdollisuutta edetä urapolulla yliopiston sisällä.
- Yliopistojen tulisi kehittää uramalliaan ja henkilöstöpolitiikkaansa siten, että tieto ja osaaminen liikkuvat myös kansallisesti. Systemaattinen kehittäminen edellyttää uraportaittain tapahtuvaa liikkuvuuden seurantaa.
- Kansallisen ohjauksen kautta olisi huolehdittava, että kussakin yliopistossa on selkeä uramalli, joka integroituu HRM:ään ja strategiaan sekä olisi linjassa valtakunnallisen kehyksen kanssa. Mallin vaikutukset ja niiden seuranta kuuluvat valtakunnallisen ohjauksen piiriin.
- Yliopistoja tulisi arvioida henkilöstövoimavaroja koskevissa politiikkalinjauksissa mukaan lukien tutkijanuramallit.

Liite 3. Syrjinnän kohteeksi joutuminen havaintonumeron perusteella

1. työtehtävien jaossa 2. Urakehityksessä 3. Palkkaus 4. Työtilojen tai välineiden jaossa 5. Pääsyssä työnantajan järjestämään koulutukseen 6. Työhönotto tilanteessa 7. Työmäärän jakautumisessa ja 8 Tiedonsaannissa uusista tehtävistä

	1	2	3	4	5	6	7	8	
									Yht.
Havaintonro									
5	1						1		2
6			1				1		2
11	1		1	1			1		4
14	1	1	1				1		4
16	1	1						1	3
18	1	1	1		1				4
22		1	1	1		1	1		5
25	1		1		1			1	4
26		1	1	1			1		4
27	1		1					1	3
28	1	1	1						3
29	1	1	1	1			1	1	
30		1	1						2
34		1	1						2
39	1	1	1						3
41			1		1				2
44	1	1	1	1			1		5
46	1	1	1	1	1		1	1	7
47				1			1		2
48			1	1			1		3
53		1	1					1	3
57	1	1	1						3
61	1	1	1					1	4

63				1	1		1	1	4
68		1	1						2
70	1	1	1		1				4
71	1				1				2
81	1	1	1		1			1	5
92		1	1						2
93	1		1	1			1	1	5
94		1		1			1		3
97	1		1						2
102	1							1	2
108		1	1						2
114			1	1	1		1		4
122		1	1			1			3
126			1	1			1		3
135	1		1					1	3
136	1	1	1	1			1	1	6
139	1	1			1				3
146		1						1	2
151	1	1				1			3
155				1			1		2

Liite 4. Syyt joiden takia koettiin tulleen syrjityksi

