



Liisa Eitakari (toim.)
Monimuotoistuva työelämä
Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi
TyöMMe-hankkeen kokemusten perusteella

Liisa Eitakari (toim.)

Monimuotoistuva työelämä

**Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi
TyöMMe-hankkeen kokemusten perusteella**



**Diakonia-ammattikorkeakoulu
Helsinki 2010**

DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA
C Katsauksia ja aineistoja 18

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Santra Hallenberg
Taitto: Tiina Hallenberg

ISBN 978-952-493-118-2 (nid.)
ISBN 978-952-493-119-9 (pdf)

ISSN: 1455-9935

Juvenes Print Oy
Tampere 2010

TIIVISTELMÄ

Liisa Eitakari (toim.)

**Monimuotoistuva työelämä.
Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi
TyöMMe-hankkeen kokemusten
perusteella**

Helsinki : Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2010

73 s.
9 liitettä

Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja
C Katsauksia ja aineistoja 18

ISBN
978-952-493-118-2 (nid.)
978-952-493-119-9 (pdf)

ISSN
1455-9935

Työmarkkinat tulevat muuttumaan Suomessa merkittävästi lähivuosina. Jo vuonna 2004 Suomen työmarkkinoilta on alkanut poistua enemmän työvoimaa kuin sinne tulee. Monimuotoisen työvoiman tarve on siis ilmeinen tulevaisuudessa. Työyhteisöissä on aina ollut erilaisia ihmisiä. Aiemmin puhuttiin erilaisuudesta, mutta nykyisin erilaisuuden käsitteestä pyritään pois, koska se koetaan leimaavana, "normaalista" poikkeavana. Tilalle on tullut useita samaa asiaa koskevia käsitteitä: monenlaisuus, monimuotoisuus, moninaisuus ja monikulttuurisuus. Niiden merkitys ei ole vielä vakiintunut yleiskielessä. Monimuotoisuudella tarkoitetaan yleensä kaikkea sitä erilaisuutta ja samanlaisuutta, jota työyhteisössä on. Se voi liittyä ikään, sukupuoleen, kulttuuritaustaan, kieleen, koulutukseen, temperamenttiin tai harrastuksiin. Moninaisuus voi myös olla uskontojen, mielipiteiden ja vakaumusten kirjoa ja vamma- ja sairauden aiheuttamaa tarvetta järjestää palveluita tai työolosuhteita uudelleen.

Monimuotoisuuteen liittyvä Työyhteisöjen monimuotoisuus -hanke (1.6.2008–31.12.2010) on Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen ESR-rahoitteinen hanke, jota Diakonia-ammattikorkeakoulun yksikkö Diak Itä Pieksämäellä hallinnoi.

Hankkeen tavoitteena oli löytää ja kehittää toimintamalleja, joilla edistetään avointen työmarkkinoiden halua, valmiutta ja mahdollisuuksia työllistää tukea tarvitsevia työnhakijoita. Osatyökykyisten, vammaisten, maahanmuuttajien ja muiden pitkäaikaistyöttömien työllisyys ei ole parantunut samalla nopeudella kuin työllisyys yleensä. Tukea tarvitseville henkilöille tarvitaan lisää työllistymisen mahdollisuuksia avoimille työmarkkinoille. Tämän edistämiseksi tarvitaan tietoista työskentelyä – ei vain potentiaalisten työpaikkojen etsimisessä

vaan myös työyhteisöjen valmentamisessa ottamaan jäsenikseen monimuotoisia työntekijöitä ja räätälöimään työtehtäviä heille sopiviksi. Tämän hankkeen avulla pyritään löytämään keinoja vastata näihin haasteisiin Etelä-Savon alueella.

Tulevaisuuden työpaikoilla monimuotoisuuden hyväksymisen merkitys korostuu entisestään. Monimuotoinen työyhteisö on yhteinen etu. Se vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työyhteisön yhdessä saavuttamaan tulokseen.

TyöMMe-hankeessa kehitetty malli "Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi" kehittää työyhteisöjen valmiuksia toimia monimuotoisena työyhteisönä. Mallin sisältöä on käytetty projektissa toteutetussa Diak Idän PalveluDiakin tuoteperheeseen lisättyssä Monimuotoisuusvalmennus-tuotteessa.

Asiasanat:

monimuotoisuus, tuettu
työllistyminen, työmarkkinat,
työllistäminen, työyhteisöt

Teemat:

Hyvinvointi ja terveys
Kansalaisyhteiskunta

Julkaistu:

Painettuna ja Open Access-verkkójulkaisuna

Painetun julkaisun tilaukset:

Granum-verkkokirjakauppa <http://granum.uta.fi/>

Verkko-osoite:

http://www.diak.fi/files/diak/Julkaisutoiminta/C_18_ISBN_9789524931199.pdf

SISÄLLYS

JOHDANTO	7
1 TYÖYHTEISÖJEN MONINAISUUSOSAAMINEN	11
Riitta Liisa Rotinen	
1.1 Monimuotoisuus työyhteisöissä	14
1.2 Hankkeen kehittämisteemat	16
2 MONIMUOTOINEN HANKE	23
2.1 Alun pohdinnat	23
2.2 Näin toimittiin	25
2.3 Arvioinnissa esille nousutta	33
2.4 Toiminnan päättyessä	38
3 HANKKEEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT	42
4 KANNANOTOT	47
LÄHTEET	53
LIITTEET	55
Liite 1: Malli Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi	
Liite 2: Työyhteisön Monimuotoisuusvalmennus 3 op (tuote)	
Liite 3: Arviointisuunnitelma	
Liite 4: Kyselylomakkeet työyhteisön jäsenille – alku- ja loppukyselyt	
Liite 5: Webproppol-kysely esimiehille	
Liite 6: Webproppol-kysely ohjausryhmän jäsenille	
Liite 7: Hanketoimijoiden itsearviointikysymykset	
Liite 8: Seurantasuunnitelma	
Liite 9: Hanke-esitteet 1 ja 2	

JOHDANTO

”Monimuotoisuutta on kaikki se erilaisuus, mitä toiminnassa kohdataan niin asiakkaiden, henkilöstön kuin toimintaympäristön ja eri sidosryhmien taholta. Se on erilaisia näkökulmia, erilaista osaamista, erilaisia työntekotapoja ja erilaisia odotuksia ja asiakastarpeita, jotka organisaatio voi hyödyntää.” (Monimuotoisuus voimavarana.)

Työyhteisöissä on aina ollut erilaisia ihmisiä. Aiemmin puhuttiinkin erilaisuudesta ja sen tuomista eduista sekä niiden muuntamisesta organisaation vahvuudeksi. Nykyisin erilaisuuden käsitteestä pyritään pois, koska se koetaan leimaavana, ”normaalista” poikkeavana. Tilalle on tullut useita samaa asiaa koskevia käsitteitä: monenlaisuus, monimuotoisuus, moninaisuus ja monikulttuurisuus. Niiden merkitys ei ole vielä vakiintunut yleiskielessä¹. Monimuotoisuudella tarkoitetaan yleensä kaikkea sitä erilaisuutta ja samanlaisuutta, jota työyhteisössä on. Se voi liittyä ikään, sukupuoleen, kulttuuristaan, kieleen, koulutukseen, temperamenttiin tai harrastuksiin. Moninaisuus voi myös olla uskontojen, mielipiteiden ja vakaumusten kirjoa ja vamman ja sairauden aiheuttamaa tarvetta järjestää palveluita tai työolosuhteita uudelleen².

Työyhteisöjen monimuotoisuus -hanke (1.6.2008–31.12.2010) on Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen ESR-rahoitteinen hanke, jota Diakonia-ammattikorkeakoulun yksikkö Diak Itä Pieksämäellä hallinnoi (myöhemmin tässä julkaisussa hankkeesta käytetään lyhennystä TyöMMe).

Hankkeen tavoitteena oli löytää ja kehittää toimintamalleja, joilla edistetään avointen työmarkkinoiden halua (yhteiskuntavastuun tuominen osaksi yrityksen toimintaa), valmiutta (työyhteisöjen monimuotoisuusosaamisen kehittäminen) ja mahdollisuuksia (perehdyttämismenetelmien kehittäminen, työtehtävien räätälöinti) työllistää heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä³.

Näitä malleja ja menetelmiä kartoitettiin ja testattiin mukaan lähteneissä työyhteisöissä Etelä-Savon alueella. Hankkeessa ideana oli pilottiyksikkötoiminnan kautta löytää ehdotus, miten pilottityöyhteisöissä saavutettuja tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin maakunnassa sijaitsevilla muissa

1 Moisio ja Martikainen 2007, 10

2 Filatov 2006, 7

3 Tässä julkaisussa käytetään jatkossa ”heikossa työmarkkina-asemassa oleva” -ilmaisun tilalla ”tukea tarvitseva työnhakija” -ilmaisua. Hanketoimijoiden mielestä jälkimmäinen ilmaisu on neutraalimpi eikä niin leimaava, negatiivinen ja asenteita suuntaava.



työyhteisöissä ja koko maassa. Hankkeen toivottiin auttavan työyhteisöjen asenneilmapiiriä kehittymään erilaisuutta hyväksyvämmäksi. Toiveena oli myös, että monimuotoisuus nähtäisiin voimavarana työyhteisöissä ja että sitä kyettäisiin hyödyntämään. Lisäksi hankkeen arvioitiin parantavan työvoiman saatavuutta, edistävän työelämän tasa-arvoa, parantavan tukea tarvitsevien työnhakijoiden työllisyysmahdollisuuksia ja pidentävän työuria .

Hankkeen tuloksista merkittävimmät ovat seuraavat:

- Perustehtävän määrittäminen luo pohjan monimuotoisuuden käsittelemiselle työyhteisöissä.
- Diakin tuoteperheeseen kehitettiin Työyhteisön Monimuotoisuusvalmennus tuote, joka sisältää monimuotoisuusvalmennuksen, monimuotoisuusjohtamisen, kummityöntekijävalmiuksien kehittämisen ja yrittäjätietopakettin monimuotoisuusuyöllistämistä.

Talouden globalisaatio ja kestävä kehitys tavoitteet ovat nostaneet yhteiskunnalliseen keskusteluun aineellisten arvojen rinnalle ympäristöä sekä ihmisten henkistä ja sosiaalista hyvinvointia koskevat kysymykset. Asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien äänen tulee kuulua myös päätöksenteossa. On alettu puhua yhteiskuntavastuullisesta yrittämisestä ja työstä. Lyhyesti kuvattuna yhteiskuntavastuu tarkoittaa yrityksen aktiivista vastuullisuutta, joka perustuu yrityksen omiin lähtökohtiin, kestävä kehityksen mukaista hyvää yrityskansalaisuutta ja samalla kilpailutekijää, joka vaikuttaa yrityksen kuvaan ja menestymiseen markkinoilla.

Työmarkkinat tulevat Suomessa muuttamaan lähivuosina voimakkaasti. Jo vuonna 2004 Suomen työmarkkinoilta alkoi poistua enemmän työvoimaa kuin sinne tulee. Työikäisiä arvioidaan vuonna 2030 olevan 300 000 henkeä vähemmän kuin nyt.

Selvitysten mukaan Suomessa arvioidaan olevan noin 300 000 vammaista, joista 30 % kokee työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi. Pitkään työttömänä olleidenkin työkyvyn ja työhalujen on todettu olevan pääsääntöisesti hyvä. Alihyödynnettyjä resursseja ovat vammaisten ja pitkään työttömänä olleiden lisäksi mm. osatyökykyiset, maahanmuuttajat, ammattikouluttamattomat nuoret ja romanit. Unohtaa ei myöskään sovi, että ennen muuta inhimillisestä näkökulmasta katsoen kaikkien oikeus yhteiskunnalliseen osallisuuteen työn tekemisen kautta tulisi turvata.

Työn tekemiseen kuitenkin tarvitaan työpaikkoja, jotka ovat valmiita vastaanottamaan monimuotoista työvoimaa. Tämä liittyy yritysten haluun kan-

taa yhteiskuntavastuunsa sosiaalista ulottuvutta. Tähän vastuuseen yrityksiä ovat kannustaneet viime aikoina monet tahot (esim. Euroopan komissio, tasavallan presidentti Tarja Halonen, aiempi työministeri Tarja Cronberg, Kirkon sosiaalifoorumi). Yhteiskuntavastuullinen sosiaalinen työllistäminen antaa yritykselle mahdollisuuden turvata työvoiman saatavuutensa tulevaisuudessakin. Kun kilpailu työvoimasta kiristyy, kilpailussa menestyvät oletettavasti ne työnantajat, joilla on hyvä maine. Monimuotoisten työyhteisöjen hyvä johtaminen auttaa työntekijöitä jaksamaan paremmin työssään. Lisääntynyt hyvinvointi näkyy myös lisääntyvänä tuottavuutena, eikä tämä koske pelkästään uutta rekrytoitavaa henkilöstöä vaan myös jo olemassa olevaa. Myös asiakkaiden on todettu arvostavan yhteiskuntavastuullista sosiaalista työllistämistä.

Diakonia-ammattikorkeakoulun Pieksämäellä sijaitseva toimipaikka Diak Itä on halunnut ELY-keskuksen myöntämän ESR-rahoituksen turvin selvittää ja kokeilla etelä-savolaisten työyhteisöjen kanssa, kuinka monimuotoisen työvoiman sijoittumiskynnystä työmarkkinoille voitaisiin madaltaa.

Hankkeen suunnittelua ohjasivat hyvät kokemukset aiemmista saman aihepiirin hankkeista. Toisaalta, kuten hankkeissa kuuluukin, haluttiin lähteä rohkeasti kokeilemaan jotakin aivan uutta. Samanaikaisesti Etelä-Savon alueella alkoi useita muita välityömarkkinahankkeita, mutta TyöMMe-hankkeen painotus poikkesi olennaisesti muista hankkeista: hanke keskittyi pelkästään toimintaan työyhteisöjen kanssa; henkilöasiakkaita ei tämän hankkeen kautta työyhteisöihin haettu.

Hankkeeseen mukaan lähteneiden työyhteisöjen kanssa oli hankesuunnitelman mukaisena tavoitteena etsiä monimuotoiselle työvoimalle sopivia työtehtäviä, perehdyttää työyhteisö monimuotoisuuteen ja esimiehiä monimuotoisuusjohtamiseen. Esimiesten ja kummityöntekijöiden⁴ vertaistukiryhmien käynnistäminen oli yksi tavoitteista. Esimiesten osalta vertaistukiryhmätoimintaa päästiin kokeilemaan. Työyhteisövalmennuskäynneillä tuettiin monimuotoisen työvoiman liittymistä työyhteisöön sekä kehitettiin työn vaatimuksien arviointia ja työntekijöiden osaamista.

Hanke suunniteltiin ja sen tavoitteet määriteltiin talouskasvun aikana, eikä siinä vaiheessa osattu ennakoida, että vuoden kuluttua hankkeen aloittamisesta Suomi oli maailmanlaajuisessa syvässä talouslamassa. Tämä aiheutti haasteita hankkeen markkinoinnille ja tavoitteiden toteuttamiselle siinä laajuudessa kuin ne oli hankesuunnitelmaan kirjattu. Hankkeen toiminta ohjautuikin työyhteisölähtöiseksi toiminnaksi, eikä kaikkia tavoiteosa-alueita yritetty toteuttaa hankeaikana (kummityöntekijöiden vertaisryhmätapaamiset ja pe-

4 Julkaisussa käytetään kummityöntekijä-sanaa mentorin tilalla

rehdyttämismallien luominen). Myös määrälliset tavoitteet tarkistettiin hankkeen toisen toimintavuoden syksyllä 2009: alkuperäinen 20 pilottiyrityksen tai yhteistyökumppanin tavoite pienentyi 10:een, minkä saavuttaminen oli sekin työn, ponnistelujen ja tehostetun markkinoinnin tulos ja siis todellinen onnistuminen. Alkuperäisten numerotavoitteiden pienentyminen merkitsi myös hankerahoituksen supistumista: vuosi 2010 – hankkeen viimeinen ja toiminnallisesti vilkkain vuosi – toteutettiin vuoden 2008 ja 2009 säästyneillä rahoilla, koska rahoittaja poisti kokonaan hankebudjetista vuodelle 2010 varatut määrärahat. Tällä määrärahalla pystyttiin toteuttamaan kaikkien mukana olleiden pilottiyritysten työyhteisö-valmennukset suunnitellusti loppuun.



1 TYÖYHTEISÖJEN MONINAISUUSOSAAMINEN

Riitta Liisa Rotinen

Työmarkkinat tulevat muuttumaan Suomessa merkittävästi lähivuosina. Jo vuonna 2004 Suomen työmarkkinoilta on alkanut poistua enemmän työvoimaa kuin sinne tulee. Vuonna 2030 arvioidaan yli 65 -vuotiaita olevan 600 000 enemmän kuin nyt. Samaan aikaan työikäisten määrä vähenee 300 000 hengellä. Etelä-Savossa tämä muutos tapahtuu huomattavasti nopeammin. Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmassa⁵ todetaan, että työvoiman riittämätön saatavuus on uhka lähivuosien vahvalle talouskasvulle. Erityistä huomiota ohjelman mukaan tullaan kiinnittämään nuorten koulutuksesta valmistumiseen ja vaille ammatillista koulutusta jääneiden nuorten osuuden supistumiseen nuorisoikäluokasta. Lisäksi ikääntyneiden työntekijöiden edellytyksiä ja kannusteita jatkaa työelämässä parannetaan. Veropoliittisten linjausten kohdalla todetaan⁶, että matalapalkkatuki laajennetaan nuoriin ja vammaisiin. Hallitusohjelman⁷ tavoitteena on myös edistää työperusteista maahanmuuttoa.

Hallitusohjelman pohjalta laadittavan työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelman yhtenä keskeisenä linjauksena on hallitusohjelman mukaan: *”Työvoiman saatavuuden parantamiseksi edistetään toimenpiteitä, jotka tähtäävät opiskeluaikojen tiivistämiseen, työurien pidentämiseen, sosiaaliturvan työhön kannustavuuden lisäämiseen ja työperäisen maahanmuuton edistämiseen. Hankkeita työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi edistetään. Ohjelman tulee löytää keinoja työssä jaksamiseen ja työviihtyvyyden parantamiseksi.”*⁸

Jotakin on jo tehtykin. Uuden lain⁹ mukaan vanhuuseläkkeelle voi lähteä oman valintansa mukaan 63 - 68 -vuotiaana. Työnteko 63 ikävuoden jälkeen tuottaa tuntevan lisän eläkkeeseen. Työurien pidentämiseksi työntekijöille tarjotaan myös mahdollisuutta keventää työtään ja siirtyä osa-aikaeläkkeelle 60 -vuotiaana. Osa-aikaisen työn järjestämiseen työnantajilla ei ole velvollisuutta, mutta se on myös työnantajalle edullinen eläkevaihtoehto. Osa-aikatyötä tekevän työntekijän taidot ja kokemus ovat edelleen työnantajan käytössä. Näin mahdollistetaan myös nk. hiljaisen tiedon siirtyminen työyhteisössä eteenpäin. Työntekijälle puolestaan lisääntyvä vapaa-aika antaa mahdollisuuden jaksaa työssä entistä pidempään. Näistä hyvistä asioista

5 Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma, 19.4.2007, 11

6 emt. 13

7 emt. 20

8 emt. 61

9 Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395

huolimatta työntekijän toiveiden ja työnantajan tarpeiden yhteensovittaminen saattaa olla työyhteisössä haasteellista. Ylisukupolvisen solidaarisuuden löytyminen voi olla näissä tilanteissa työyhteisössä haasteellista.

Vuoden 2007 alusta tuli voimaan myös osa-aikainen sairausloma¹⁰, jonka tarkoituksena on helpottaa työhön paluuta pitkän sairausloman jälkeen. Työntekijä sopii tällöin työnantajansa kanssa työhön paluusta osa-aikaisesti. Osa-aikaisen sairausloman yhtenä tavoitteena on työelämästä syrjäytymisen ennalta ehkäiseminen. Työyhteisöjen kannalta tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että työyhteisöjen on kyettävä ottamaan vastaan kuntoutuja, järjestämään hänelle hänen voimiaan vastaavaa työtä sekä tukemaan yhteisönä hänen mahdollisuuttaan toipua.

Myös työn ja perheen yhteensovittaminen nostaa haasteita työyhteisöille. Se on keskeinen työntekijän hyvinvointiin liittyvä kysymys. Eikä se koske vain lapsiperheitä vaan myös pitkäaikaissairasta omaistaan tai vanhempansa hoitavaa lasta.

Voimassaoleva lainsäädäntö turvaa pienten lasten vanhemmille perhevapaita: äitiysvapaa, vanhempainvapaa, osittainen vanhempain vapaa, hoitovapaa, osittainen hoitovapaa, tilapäinen hoitovapaa ja poissaolo pakottavasta perhesyystä.

Iäkkäitä vanhempiaan hoitavat aikuiset lapset ovat puolestaan työnantajien joustojen/joustamattomuuden varassa. Näihin joustoihin ja joustamattomuuksiin vaikuttavat lainsäädännön lisäksi ja ohella työtoverien ja esimiesten suhtautuminen.

Työvoiman liikkuvuutta halutaan myös lisätä työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. Siitä aiheutuu myös haasteita työn ja perheen yhteensovittamiseen. Asuminen työn vuoksi perheestä erillään tai työssä käyminen toiselta paikkakunnalta ovat myös osa työelämän moninaisuutta. Erilaiset epätyypilliset työsuhteet ovat myös osa työyhteisöjen arkipäivää ja moninaisuutta.

Nykyinen hallitus on ottanut tavoitteekseen myös selvittää kaikki ne mahdollisuudet ja keinot, joilla jokaisen työpanos voitaisiin käyttää hyödyksi.¹¹ Perusturvauudistus on jo käynnistetty. Uudistamisen yhtenä keskeisenä tavoitteena ovat järjestelmän selkeyttäminen ja työhön kannustavuuden lisääminen. Työhön kannustavuudessa on ajateltu etenkin pitkäaikaistyöttömiä. Lisäksi keskusteluissa ovat vammaisten ja osatyökykyisten (eläkkeellä olevienkin) työssäkäyntimahdollisuuksien parantaminen sekä perusturvaa että muuta lainsäädäntöä uudistamalla. Monet vammaisista ovat joutuneet suoraan työkyvyttömyyseläkkeelle ilman, että heillä olisi ollut mahdollisuuttaakaan kokeilla osaamistaan työelämässä. Kotimaisen potentiaalisen työvoiman

10 www.kela.fi

11 Hyssälä 2007

lisäksi tarvitaan työvoimaa ulkomailta. Tarvitaan myös uusia mahdollisuuksia jo täällä oleville maahanmuuttajille.

Jotta tämä kaikki olisi mahdollista, työmarkkinoilla on tulevaisuudessa (ja jo nyt) oltava valmiutta entistä enemmän kohdata työtovereina, esimiehinä ja alaisina monenlaisia ihmisiä ja työyhteisöjen on oltava valmiita monenlais-ten työntekijöiden vastaanottamiseen, töiden uudenvälisiin järjestelyihin sekä uudenvälisiin ja joustaviin työaikoihin. Tarvitaan siis moninaisuusjohtamisen osaamista, työyhteisön perehdyttämistä monimuotoisuuteen ja monimuotoisten työntekijöiden perehdyttämistä työyhteisöön. Tämä mahdollistaa sen, että kaikkien työpanos voidaan saada käyttöön, uudet tulokkaat voivat päästä työyhteisöjen täysivaltaisiksi jäseniksi ja että kaikilla on mahdollisuus voida hyvin työpaikoilla. Tämä luo myös mahdollisuuden työn tuottavuuden kasvulle.

Monimuotoisuusosaamisen lisääminen työpaikoilla auttavat myös niiden tavoitteiden saavuttamisessa, jotka Etelä-Savon maakuntaliitto on maakuntaohjelman (2007-2010) toteuttamissuunnitelmassa¹² vuosille 2007-2008 asettanut. Toimintasuunnitelman yhtenä painopisteenä on väestön työhön osallistuvuuden lisääminen. Tarkoituksena on tukea työurien pidentymistä ja edistää työvoiman ulkopuolella olevien ja työttömien sijoittumista työmarkkinoille ja erityisryhmien työllistymistä.¹³ Työyhteisöjen monimuotoisuusosaamisella luodaan mahdollisuuksia välityömarkkinoille sijoittuneiden henkilöiden siirtymiselle avoimille työmarkkinoille.

Huomiotta ei voi myöskään jättää ennaltaehkäisevää funktiota. Huono moninaisuusosaaminen ja johtaminen saattavat aiheuttaa työelämästä syrjäytymistä työssä olevienkin keskuudessa. Tämän syrjäytymisen ennaltaehkäiseminen on ennen muuta inhimillisesti tärkeää, mutta tärkeää se on myös yhteiskunnan kannalta.

Myös muut säädökset ja kansainväliset sopimukset asettavat velvoitteita työyhteisöille. Tärkeitä moninaisuusasiakirjoja ovat ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus ja EU:n yhdenvertaista kohtelua työssä koskeva direktiivi. Suomessa direktiivit on toimeenpantu yhdenvertaisuuslaissa. Tämän lain¹⁴ mukaan kaikkia tulee kohdella yhdenvertaisesti riippumatta iästä, etnisestä tai kansallisesta alkuperästä, kansalaisuudesta, kielestä, uskonnosta, vakaumuksesta, mielipiteestä, terveydentilasta, vammaisuudesta, sukupuolisesta suuntautumisesta tai muusta henkilöön liittyvästä syyistä johtuen. Sukupuolten välisestä tasa-arvosta on säädetty erikseen¹⁵.

12 Etelä-Savon maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma, 7

13 Etelä-Savon maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma, 7

14 Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21 § 6)

15 Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu mahdollistaa tasa-arvon työyhteisössä. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ilmenevät palkan ja palkitsemisen lisäksi organisaation rakenteissa, esimerkiksi osallistumismahdollisuuksissa, tiedonkulussa ja yhteistoiminnassa. Se ilmenee myös rekrytoinnissa, urakehityksessä, kouluttautumismahdollisuuksissa, ilmapiirissä ja vuorovaikutuksessa.¹⁶ Epäoikeudenmukainen kohtelu puolestaan on riski työntekijän hyvinvoinnille ja työn tuloksellisuudelle. Monimuotoisissa työyhteisöissä syntyy ristiriitatilanteita väistämättä. Näiden tilanteiden vähentämisessä ja käsittelemisessä auttaa työyhteisöjen moninaisuusosaaminen. Työyhteisöjen kannattaa panostaa sen hankkimiseen, koska päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuus on osoittautunut yhtä tärkeäksi terveyden selittäjäksi kuin työkuormitus tai mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön¹⁷. Ihmisen tuntiessa tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi, hän työstää kokemustaan lopuelämänsä¹⁸.

1.1 Monimuotoisuus työyhteisöissä

Työyhteisöissä on aina ollut erilaisia ihmisiä. Aiemmin puhuttiinkin erilaisuudesta ja sen tuomista eduista sekä niiden muuntamisesta organisaation vahvuudeksi. Nykyisin erilaisuuden käsitteestä pyritään pois, koska se koetaan leimaavana, ”normaalista” poikkeavana. Tilalle on tullut useita samaa asiaa koskevia käsitteitä: monenlaisuus, monimuotoisuus, moninaisuus ja monikulttuurisuus. Niiden merkitys ei ole vielä vakiintunut yleiskielessä¹⁹. Monimuotoisuudella tarkoitetaan yleensä kaikkea sitä erilaisuutta ja samanlaisuutta, jota työyhteisössä on. Se voi liittyä ikään, sukupuoleen, kulttuuristaan, kieleen, koulutukseen, temperamenttiin tai harrastuksiin. Moninaisuus voi myös olla uskontojen, mielipiteiden ja vakaumusten kirjoa ja vamman ja sairauden aiheuttamaa tarvetta järjestää palveluita tai työolosuhteita uudelleen²⁰.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa on Savilepän²¹ hahmotelma Monimuotoisuuden tasoista. Lähteenä hän on käyttänyt sovellettuna Lee Gardenswartz ja Anita Rowe, *Diverse Teams at Work*, 1994.

16 Mosaiikki - Erilaisuus vahvuudeksi - Tasa-arvo ja moninaisuustyön ABC, s. 4

17 Kauppinen ja Toivanen, 2002, s. 257 - 258

18 Lahti, 2006

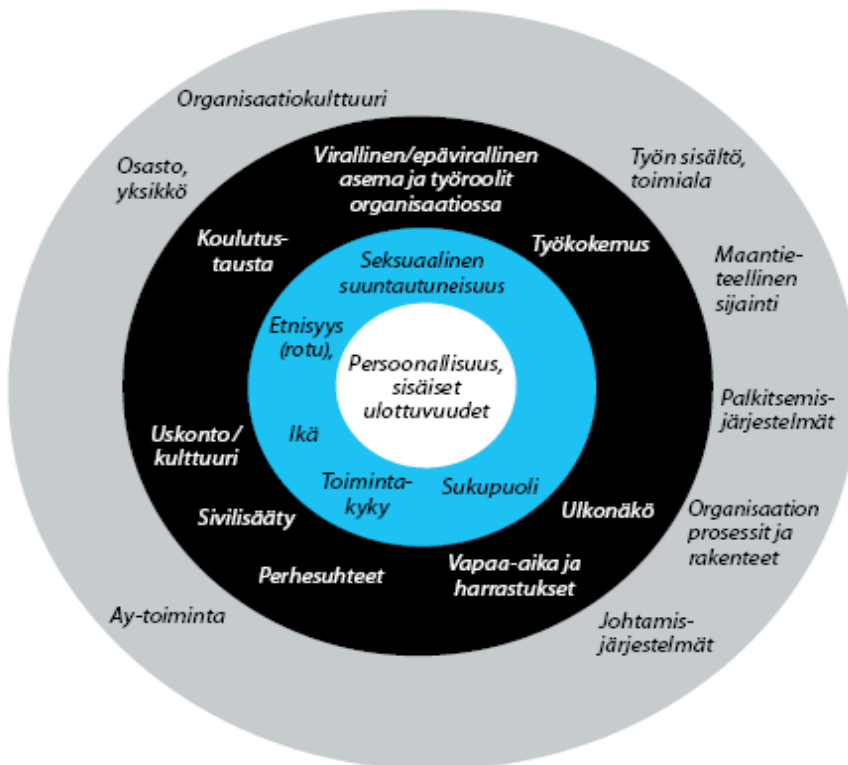
19 Moisio ja Martikainen 2007,10

20 Filatov 2006, 7

21 Savileppä 2005,8

Kuviosta käy esille moninaisuudessa neljä erilaista kerrostumaa. Uloimpana ovat organisaatiotekijät, sitten yksilön ulkoiset ja sisäiset tekijät ja kaiken ytimenä yksilön oma persoonallisuus. Hankkeen lähtökohtana on monimuotoisuusosaamisen kehittäminen huomioiden sekä organisaatiotekijät ja yksilön ulkoiset ja sisäiset tekijät. Monimuotoisuusosaamisen kehittäminen ja siinä kehittyminen koskevat näin ollen koko työyhteisöä ja sen kaikkia työntekijöitä

KUVIO 1: MONIMUOTOISUUDEN TASOT



Lähde: sovellettuna Lee Gardenswartz ja Anita Rowe, *Diverse Teams at work*, 1994

(Savileppä, Anna 2006,8)

Hankkeessa halutaan tietoisesti pitää mukana monimuotoisuus koko laajuudessaan. Työyhteisökohtaisesti on mahdollista tehdä painotuksia moninaisuuden sisällä.

1.2 Hankkeen kehittämisteemat

Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtaminen (diversity management) on tulevaisuutta ennakoivaa johtamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä toimintaympäristössä henkilöstön monimuotoisuus on potentiaalinen voimavara, jota pyritään hyödyntämään työntekijän, työyhteisön, organisaation, asiakkaiden ja yhteiskunnan eduksi. Monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on tehostaa organisaation toimintaa ja lisätä tuottavuutta. Tavoitteena on myös parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista sekä hyödyntää olemassa olevaa osaamista ja henkilöstövoimavaroja mahdollisimman monipuolisesti ja tehokkaasti. Lähestymistapa on yhteydessä vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja yritysten yhteiskuntavastuuseen.²² Pelkkä työyhteisön monimuotoisuus ei vielä tee monimuotoisuudesta voimavaraa, vaan nimenomaan johtaminen tekee sen.²³ Esimiehen tehtävänä on luoda ympäristö moninaisuusosaamiselle ja antaa tilaa moninaisuudelle. Johtamisella edistetään monenlaisten työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että kunkin työntekijän yksilöllisyys huomioidaan.²⁴

Moninaisuusjohtamisen ja -osaamisen ennustetaankin olevan yksi tärkeimmistä organisaatioiden kehittämisalueista. Siitä povataan tulevan myös yksi tärkeimmistä yrityksen menestystekijöistä²⁵. Tutkimusten mukaan monimuotoisuuden johtaminen tuo organisaatiolle taloudellisia hyötyjä. Monimuotoisella henkilökunnalla on mahdollisuus kohdata erilaiset asiakkaat ja heidän tarpeensa laadukkaammin. Organisaatioiden on myös työvoiman saatavuuden turvatakseen mielekästä tarkistaa asenteensa monimuotoisuuteen ja kohdattava sen mukanaan tuomat haasteet. Kun organisaatio saa rakennettua itselleen hyvän työpaikan maineen, sen markkina-arvo kasvaa. Hyvän imagon ainekset ovat: tyytyväiset työntekijät, tasavertainen kohtelu, uralla etenemisen mahdollisuudet ja hyväksyvä, luottamuksellinen ilmapiiri. Ammattitaitoisen työvoiman tarve lisää myös ulkomaalaisia osaajia työyhteisöissä – tarvitaan hyviä etnisiä suhteita. Henkilöstön erilaisuuden huomiointi johtamisessa mahdollistaa kunkin henkilön voimavarojen ja osaamis-potentiaalin tehokkaan käytön.

22 Monikulttuurisuus työyhteisöissä, 2006

23 Kemppainen, 2007

24 Monikulttuurisuus työyhteisöissä, 2006, 12

25 Kemppainen, 2007



Onnistunut monimuotoisuuden johtaminen hyödyntää organisaatiota monin tavoin:

- henkilöstön pysyvyys,
- henkilöstön osaamiskapasiteetin paraneminen,
- koulutus- ja perehdyttämiskustannusten väheneminen pitkällä aikavälillä,
- poissaolokustannusten väheneminen).²⁶

Se mahdollistaa myös työntekijöiden työhyvinvoinnin ottamalla ihmisen kokonaisvaltaisesti yksilönä huomioon. Huomiotta ei voi myöskään jättää niitä etuja, joita organisaatio saa yhteistyökumppaneidensa ja asiakkaidensa keskuudessa. Moninaisuus kohottaa työyhteisön mainetta ja imagoa sidosryhmissä. Joissakin tapauksissa se voi vaikuttaa jopa rahoittajien innostukseen osallistua yrityksen toimintaan. Tärkeää on myös, että heikommassa asemassa olevien ryhmien mahdollisuudet kehittyvät ja sosiaalinen koheesio paranee.

- työyhteisöjen monimuotoisuusjohtamisen kehittäminen
 - tietoisuus työvoimakysymyksiin liittyvistä haasteista
 - johdon ja esimiesten asenteiden kehittäminen
 - monimuotoisuuden huomioiminen johtamisessa ja esimiestyössä
 - toimiva monimuotoisuusstrategia
 - monenlaisten työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen
 - monimuotoisen työvoiman osaamisen kehittäminen
 - töiden, työajan ja työympäristön järjestämiseen liittyvät kysymykset
- moninaisuusjohtamiseen liittyvien työyhteisökohtaisten painopistealueiden kehittäminen, esimerkkinä ikääntyminen

Yksi suurimmista työelämän moninaisuushaasteista liittyy työvoiman ikääntymiseen ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin sekä yksilön, työyhteisöjen että yhteiskunnan kannalta. Työyhteisöissä tarvitaan ikäjohtamisen osaamista, jotta ikääntyneillä henkilöillä olisi mahdollisuus jatkaa työtehtävissään eläkkeelle jäämiseen saakka. Ikäjohtamisen tärkeydestä kertoo sekin, että tutkimusten mukaan suuriin ikäluokkiin kuuluvien kiinnostus jatkaa työelä-

26 Savileppä, 2005, 9 - 14

mässä riippuu enemmän työpaikan ilmapiiristä ja omasta esimiehestä kuin eläkkeen suuruudesta²⁷. Näin ollen siihen on mahdollisuus työyhteisössä vaikuttaa työyhteisöjen johtamista ja asenneilmapiiriä kehittämällä. Työikä on tärkeää aikaa onnistuneen vanhenemisen edellytyksiä rakennettaessa²⁸. On johdonmukaista olettaa, että hyvän kolmannen ja neljännen iän edellytysten luominen työelämässä vaikuttaa myös ikääntyneiden työntekijöiden sosiaali- ja terveystalvelujen tarpeeseen, joten siihen panostaminen on inhimillisten tekijöiden lisäksi myös sosiaali- ja terveystalvelu- ja kansantaloudellisesti kannattavaa.

Työyhteisöjen moninaisuusosaamisen kehittäminen

Sukupuoli-, tietotaito- ja ikämoninaisuutta on ollut työyhteisössä aina tai ainakin kauan, joten niihin on jo totuttu. Arvo- ja kulttuuritaustojen, yksityiselämäntilanteiden ja työsuhteen laadun, työajan ja koulutustaustojen moninaisuus ovat alkaneet työyhteisöissä lisääntyä. Niihin ei ole vielä totuttu ja siksi niiden seurauksena työ, työyhteisö ja oma hyvinvointi saatetaan kokea negatiivisemmin. Lähivuosien muutokset tässä suhteessa ovat kovempia kuin koskaan. Niinpä työyhteisöissä tullaan tarvitsemaan monimuotoisuusosaamista. Se on taito, jota voidaan sekä arvioida että kehittää niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. Yhtenä keinona tähän on tiedon lisääminen monimuotoisuudesta. Pelkkä tieto ei kuitenkaan auta. Tarvitaan myös kykyä pohtia omia (minäkuva, asenteet muihin, käyttäytymismallit) ja työyhteisön asenteita suhteessa monimuotoisuuteen. Ne lisäävät itsetuntemusta ja -arvostusta. Tämän lisäksi tarvitaan myös toimintataitoa työskennellä monimuotoisessa työyhteisössä. Tätä kautta syntyy monimuotoisuusosaaminen, joka auttaa työyhteisöä ymmärtämään itseään sekä kutakin työyhteisön jäsentä itseään ja toisiaan.

- työyhteisöjen jäsenten asenne- ja arvoperustan kehittäminen suhteessa monimuotoisuuteen
- monimuotoisessa työyhteisössä työskentelyä parantavien toimintataitojen kehittäminen

27 Ilmarinen 2006, 12

28 Ilmarinen 2005, 97

Monimuotoisten työntekijöiden työyhteisöön liittymisen, perehdyttämisen ja osallisuuden tukeminen

Diakonia-ammattikorkeakoulun hallinnoi vuosina 2000-2006 Hakeva -työllistymisen palvelukeskushanketta, jonka yhtenä keskeisenä tavoitteena oli pitkäaikaistyöttömien työllistymismahdollisuuksien edistäminen. Tämän hankkeen yksi keskeisimmistä havainnoista oli että pelkästään työntekijöiden yksilöllisten työelämävalmiuksien parantaminen ei riitä vaan työyhteisöissä tarvitaan lisää valmiuksia ottaa vastaan monenlaisia työntekijöitä.

Tämä liittyy sekä työyhteisöjen valmentamiseen monimuotoisuuteen että työyhteisöön liittymisen, perehdyttämisen ja osallisuuden tukemisen kysymyksiin. Työyhteisön antamaa luonnollinen tuki, aito hyväksyntä ja rohkaisu työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi ovat erittäin merkittäviä asioita työhön perehdyttämisen lisäksi. Tarvitaan tietoista työskentelyä sen hyväksi, että uusi työntekijä voi tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja toimia siellä tasaveroisena muiden työntekijöiden kanssa. Työyhteisöjen yhteisöllisyyden kehittäminen lisää myös "vanhojen" työntekijöiden työhyvinvointia. Se tukee myös työyhteisöjen moninaisuustyötä ja on oikeastaan edellytyskin onnistuneelle monimuotoisuuden toteuttamiselle työyhteisöissä.

Työhön perehdyttämismenetelmien kehittäminen mahdollistavat monenlaisten työntekijöiden sijoittumisen esteettömästi työyhteisöihin. Esimerkiksi erilaisista oppimisvaikeuksista kärsivät henkilöt tarvitsevat itselleen sopivia perehdyttämismenetelmiä ja työyhteisöt puolestaan tietoa erilaisista perehdyttämismenetelmistä. Erilaisissa hankkeissa on kehitetty malleja ja menetelmiä joidenkin moninaisuusryhmien työhön perehdyttämiseen. Näitä malleja on tarpeen edelleen kehittää alueellisesti ja paikallisesti.

- monimuotoisten työntekijöiden työhön perehdyttämiseen liittyvien mallien ja menetelmien paikallisten ja alueellisten sovellutusten kehittäminen ja pilotointi
- monimuotoisten työntekijöiden työyhteisöön liittymistä edistävien mallien ja menetelmien kehittäminen ja pilotointi
- työyhteisöjen yhteisöllisyyden kehittämiseen liittyvien mallien ja menetelmien kehittäminen ja pilotointi

LÄHTEET

- Etelä-Savon maakuntaliitto. Etelä-Savon maakuntaohjelman (2007-2010) toteuttamissuunnitelma vuosille 2007-2008.
- Filatov, Tarja 2006. Monikulttuurisuus työyhteisössä. Julkaisu työnantajille. MoniQ hanke. ESR ja työministeriö.
- Hyssälä, Liisa 2007. Julkaisematon luento Sosiaali- ja terveysturvan päivät 15.-17.8.2007, Turku.
- Ilmarinen, Juhani 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kauppinen, Kaisa & Toivanen, Minna 2002. Tasa-arvo tavoitteena, perustana erilaisuus ja monimuotoisuus, s. 256-277. Teoksessa Työyhteisö, terveys ja hyvinvointi. Toim. Kari Lindström, Anneli Leppänen. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kempainen, Pini 2007. Julkaisematon luento Moninaisuuspäivillä 15. - 16.5.2007
- Lahti, Pirkko 2006. Inhimillisyyden puolustus. Julkaisematon luento Itä-Suomen sosiaalityön päivillä 13. - 14.11.2006. Mikkeli.
- Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986/609, 8.8.1986.
- Moisio, Elina & Martikainen, Tuomas 2006. Kykyjen mosaiikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020. Delfoi-paneelin tuloksia. Monikko –projekti 2006. Väestöliitto, väestöntutkimuslaitos. Katsauksia E 25/2006.
- Monikulttuurisuus työyhteisöissä, 2006. MoniQ hanke. ESR ja Työministeriö.
- Mosaiikki-erilaisuus vahvuudeksi - Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC, www.mosaikki.fi
- Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. 19.4.2007. Valtioneuvoston kanslia.
- Savileppä, Anna 2005. Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Diversa Consulting. Helsinki.
- Työntekijän eläkelaki 2006/395, 19.5.2006.
- Yhdenvertaisuuslaki 2004/21, 20.1.2004. www.kela.fi

2 MONIMUOTOINEN HANKE

Hankkeen käynnistämisen taustalla olivat aiemmista hankkeista ”Hakeva – työllistymisen palvelukeskushanke” ja ”Monenlaisuus voimavarana työyhteisöissä – työolojen kehittämishanke (Moneva)” nousseet ideat työyhteisöjen henkilöstön ja johtamisen monimuotoisuusosaamisen lisäämisestä. Jo pelkästään monimuotoisuuskäsitteen tunnetuksi tekeminen vaati lisää työtä. Erityisesti Moneva-hankkeen pilottiyksiköiden kanssa tehty työ osoitti tarvetta syventää tietoa monimuotoisuusjohtamisen kehittämisestä ja asenteisiin ja arvoihin vaikuttamisesta. (Rotinen 2008a, 33–34.)

2.1 Alun pohdinnat

TyöMMe – Työyhteisöjen monimuotoisuus -hanke käynnistyi 1.6.2008 (virallinen hankepäätös 15.8.2008). Etelä-Savon TE-keskus (1.1.2010 Etelä-Savon ELY-keskus) hyväksyi yksilöidyn projektin osarahoitettavaksi Euroopan sosiaalirahastosta ohjelmakaudella 2007–2013. Etelä-Savon TE-keskus vahvisti projektin kirjanpitoon sisältyviksi kokonaiskustannuksiksi yhteensä enintään 412 469,00 euroa. Samalla vahvistettiin hyväksytyyn projektisuunnitelman mukainen arvio erikseen raportoitavista luontoissuoritustyyppisistä rahoituseristä osana projektin kokonaisrahoitusta. Etelä-Savon TE-keskus varautui rahoittamaan projektia projektisuunnitelman mukaisesti yhteensä enintään 388 509,00 eurolla, josta 256 416,00 euroa on Euroopan sosiaalirahaston osarahoitusta ja 132 093,00 euroa valtion rahoitusta, edellyttäen, että valtion talousarviossa varattaisiin tätä varten riittävä myöntämisvaltuus ja että muut kirjanpitoon tulevat rahoituserät toteutuisivat hyväksytyyn projektisuunnitelman mukaisesti 31.12.2010 mennessä (Hankepäätös 2008, 3–4.)

Pohjaksi hankkeen toiminnalle Etelä-Savon työnantajille tehtiin kysely yhteiskuntavastuullisen työllistämisen esteistä ja edellytyksistä sekä työllistämisen esteistä ja kehittämistarpeista. Tulokset raportoitiin ja julkaistiin Diakin julkaisusarjassa D Työpapereita, osassa 49/2008 Monimuotoisen työvoiman työllistäminen. (Rotinen 2008b.)

Työyhteisöjen monimuotoisuus -hankkeessa huomioitiin selvityksen tulokset ja päädyttiin kokeilemaan hankkeeseen mukaan lähtevien työyhteisöjen kanssa, löytyykö sellaista mallia, jonka avulla tukea tarvitsevien työnhakijoiden sijoittumista avoimille työmarkkinoille voitaisiin edistää.

Hankkeessa ideana oli pilottiyksikkötoiminnan kautta löytää ehdotus, miten pilottityöyhteisöissä saavutettuja tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin. Hankkeen arvioitiin vaikuttavan osaltaan työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämiseen ja erityisryhmien mahdollisuuksiin sijoittua esteettömästi työyhteisö-

söihin ja osallistua tasa-arvoisesti työyhteisöjen toimintaan omista lähtökohdistaan käsin.

Projektisuunnitelmaan kirjatut keskeiset toimenpiteet olivat seuraavat:

1. Sosiaalisen työllistämisen markkinointi avoimille työmarkkinoille

- työllistämisen edellytysten ja kehittämistarpeiden selvittäminen työnantajien tarvitseman tuen osalta
- työnantajien yhteiskuntavastuun edellytysten ja esteiden kartoittaminen työllistämisen osalta
- tukea tarvitseville työnhakijoille soveltuvien työtehtävien kartoittaminen työyhteisöissä

2. Työyhteisöjen monimuotoisuusosaamisen ja -johtamisen kehittäminen

- työyhteisöjen valmentaminen monimuotoisuuteen
- työyhteisöön liittymisen ja työyhteisöjen yhteisöllisyyden tukeminen
- esimiesten ja kummityöntekijöiden valmennus

3. Monimuotoisten työntekijöiden työyhteisöihin sijoittumisen edistäminen

- työn vaatimusten ja työntekijän osaamisen räätälöinti
- työhön perehdyttämisen mallien kehittäminen

4. Toiminnan arviointi ja sen pohjalta ehdotuksen tekeminen siitä, miten tukea tarvitsevien työnhakijoiden työllistymiskynnystä avoimille työmarkkinoille voidaan madaltaa.

5. Tulosten levittäminen. (Hankepäätös 2008, 6.)

Projektissa kehitettäväksi uusiksi tuotteiksi projektisuunnitelmassa kirjattiin

- työyhteisökohtaiset toimenpideohjelmat
- monimuotoisuusosaamisen ja -johtamisen työyhteisövalmennukset
- esimiesten ja kummityöntekijöiden valmennusohjelmat
- räätälöidyt perehdyttämismenetelmät

Vuosittainen toiminta suunniteltiin eteneväksi niin, että vuosi 2008 oli markkinointivuosi, vuonna 2009 etsittiin mukaan lähteviä työyhteisöjä ja samalla käynnistettiin työyhteisökäynnit sitä mukaa kuin halukkaita saatiin mukaan. Alkuperäisen suunnitelman mukaan vuosi 2010 oli monimuotoisten työntekijöiden työyhteisöihin sijoittumisen edistämistä. Koko hankkeen toiminta tähtäsi tähän – näin vuonna 2010 jatkunut työyhteisöissä tehtävä työ oli osa tätä kokonaisuutta. (Hankepäätös 2008, 7.)

Hankkeen arviointi suunniteltiin toteutettavaksi itsearviointina, ja toteuttamista varten tehtiin arviointisuunnitelma (Hankepäätös 2008, 9).

Hankkeen ohjausryhmäksi kutsuttiin seuraavat henkilöt:

- Markku Aholainen, maakunta-asiamies, Etelä-Savon maakuntaliitto, Mikkeli
- Ismo Tiihonen, palvelukeskuspäällikkö, Työvoiman palvelukeskus Reimari, Savonlinna (1.6.2008–31.5.2009)
- Eija Huurinainen, palvelukeskuspäällikkö, Työvoiman palvelukeskus Reimari, Savonlinna (1.6.2009– hankkeen loppuun)
- Anja Lehtonen, lääninsosiaalitarkastaja, Itä-Suomen aluehallintovirasto, Mikkeli
- Ritva Malinen-Parkkinen, Työ ja elinkeinotoimiston johtaja, Juva
- Heikki Mäyränen, talous- ja hallintopäällikkö (perusturva), Pieksämäen kaupunki
- Irja Sokka, kehittämispäällikkö, Etelä-Savon ELY, Mikkeli
- Kati Torniainen, ESR-koordinaattori, Etelä-Savon ELY, Mikkeli
- Sirpa Ylönen, yrittäjä (ohjausryhmän puheenjohtaja), Pieksämäki.

Hallinnoijan edustajana ohjausryhmässä toimi palvelupäällikkö Kirsti Kauppinen. Ohjausryhmä kokoontui yhteensä seitsemän (7) kertaa. Hankkeen päätösseminaari järjestetään 16.11.2010 Pieksämäellä. Se on kutsuseminaari, joka toimii samalla alumnitapaamisen osana. Pääpuhujana tilaisuudessa on Kuopion hiippakunnan piispa Wille Riekkinen.

2.2 Näin toimittiin

Ensimmäiseksi hankkeessa selvitettiin yhteiskuntavastuullisen työllistämisen esteitä ja edellytyksiä sekä työllistämisen esteitä ja kehittämistarpeita Etelä-Savossa. Selvityksen perusteella voi todeta, että eteläsavolaiset työnantajat ovat periaatteessa halukkaita kantamaan sosiaalista työllistämisvastuuta. Heille tulee kuitenkin tarjota entistä enemmän ja kohdennetusti tietoa

palveluista ja tukimuodoista sekä antaa apua ja tukea työllistämisen vaatimiin paperitöihin. Huomiotta ei tule jättää myöskään avun tarjoamista työntekijän alkuvaiheen ohjauksessa ja perehdyttämisessä (Rotinen, 2008b.)

Yhdistyksissä oman haasteensa muodostavat työtilojen, ohjauksen ja rahan puute. Halukkuutta työllistämiseen niissä on, ja monilla yhdistyksillä yhteiskuntavastuullinen työllistäminen sisältyy jo itse toimintaan. Sopivia työtehtäviäkin tuntuisi löytyvän (Rotinen, 2008b.)

Hanke itsessään oli monimuotoinen monella tavalla: hankevetäjät vaihtuivat useaan kertaan, hankkeen muut toimijat vaihtuivat osittain, hankkeen rahoitus- ja tavoitesuunnitelmaa jouduttiin muuttamaan alkuperäisestä, hankkeen sisällön toteutus muuttui mukana olevien yhteistyötahojen tarpeiden mukaan, eikä kaikkea, mihin oli osaamista ja materiaalia, voitu käyttää hankkeen aikana. Maailmanlaajuinen taloustilanne aiheutti omat haasteensa yhteistyökumppaneiden mukaan saamiselle ja hankkeen markkinoinnille. Koko toiminta oli yhteistyötä hanketoiminnan, opetuksen, taloushallinnon ja arviointiasiantuntijoiden kesken.

Yhteistyötä Diak Idän sosionomikoulutuksen kanssa tehtiin koko hankkeen ajan. Työ, työyhteisöt ja johtaminen (TTJ) -opintokokonaisuuden osana opiskelijat tekivät sekä yksin että ryhmässä erilaisia hankkeeseen liittyviä tehtäviä:

Syksy 2008:

Sosionomi (AMK) -opiskelijaryhmä teki kirjallisen ohjeen ”Monimuotoisen henkilöstön perehdyttäminen”.

Kevät 2009:

Opiskelijansa loppuvaiheessa olevat sosionomi (AMK) -opiskelijaryhmä suunnitteli ja toteutti työyhteisövalmennuskerran pilottiyksikkönä mukana olleessa Kontiolassa. Aiheena oli monimuotoisuuskäsitteen konkretisointi ja avaaminen. He olivat kutsuneet tilaisuuteen mukaan ”eläväksi esimerkiksi” kaksi Venäjältä Suomeen muuttanutta aikuiskoulutuksen maahanmuuttaja-opiskelijaa kertomaan omista työelämäkokemuksistaan Suomessa.

Sosionomi (AMK) -opiskelija teki TTJ-opintojaksoon kuuluvana työnä markkinointiin liittyvän yksilötyön ”Työyhteisön analyysi ja kehittämisideoita markkinointikanavien tehokkaampaan hyödyntämiseen”. Hän suoritti 10 viikon laajuisen harjoittelun hankkeessa.

Kevät 2010:

Muuntokoulutuksessa opiskeleva aikuisopiskelija, sosionomiopiskelija oli 8 viikon käytännön TTJ-harjoittelujakson hankkeessa ja toteutti tänä aikana hanketoimijoiden arviointiosuuden ja teki siitä myös omiin opintoihinsa liittyvän kehittämistehtävän ”Arviointi TyöMMe-hankkeessa: suunnittelua ja osittain toteuttamista”.

Sosionomiopiskelijaryhmä suunnitteli kehittämistehtävään Kummityoöntekijä kanssakulkijana -koulutuspäivän sisällön ja toteutuksen (koulutuspäivän ajankohta 8.9.2010).

Syksy 2010:

TTJ-opintojaksoon kuuluva hanketehtävä yhdisti toisiinsa esteettömyys-, yhdenvertaisuus- ja monenlaisuusteemat. Kirjallisessa tehtävässä opiskelijoiden toivottiin pohtivan, millaisia mahdollisuuksia ja voimavaroja työyhteisön moninaisuus tuo työyhteisölle, yhteistyöverkostoille sekä asiakkaille. Toinen pohdittava teema liittyi vammaisuuteen: millaisia haasteita (käytäntöjä, toimintatapoja, ennakkoluuloja, asenteita) vammaisen henkilö kohtaa hakeutuessaan työelämään ja toimiessaan siellä mm. työnantajien, työtovereiden ja asiakkaiden kanssa. Tehtävässä haettiin ratkaisuja ja toimintamalleja kyseisten haasteiden ennaltaehkäisemiseksi ja poistamiseksi.

Monimuotoisuusteema liitettiin esteettömyyskontekstiin vammaisten mahdollisuuksista työelämässä.

Näiden lisäksi hanketoimintaa esiteltiin Tutkimus ja kehittäminen (TK) opintojaksoon liittyvänä opiskelijaryhmälle syksyllä 2009, ja hanketta tarjottiin Opinnäytetyötorille 10.2.2010 ja 22.9.2010 aiheella "Monimuotoisuusjohtaminen tai hanketoiminta työyhteisöjen monimuotoisuuden kehittymisen edistäjänä/käynnistäjänä".

Syksyn 2009 aikana kirjoitus monimuotoisuudesta oli Diakin omilla verkkosivuilla luettavana.

Yhteistyö muiden hankkeiden kanssa käynnistyi jo hankkeen alussa. Etelä-Savossa toimi samanaikaisesti samalla toiminta-alueella viisi muuta välityömarkkinahanketta: Toimivat välityömarkkinat Etelä-Savoon, Vaaksa, Väylä Välittää – polku työelämään, Meet- ja SisarMeet – kohti työelämää hankkeet ja Verkko-projekti. Nämä muut hankkeet olivat aloittaneet vuoden 2008 alusta.

Yhteistyötä kehitettiin Etelä-Savon alueella toimivien muiden välityömarkkinahankkeiden projektipäälliköiden kanssa yhteisessä tapaamisessa Pieksämäellä 27. huhtikuuta 2009. Silloin sovittiin säännöllisistä tapaamisista eri paikkakunnilla ja yhteistyön tiivistämisestä eri hankkeiden kanssa. Lisäksi jokaisen projektipäällikön kanssa suunniteltiin henkilökohtaisesti erillistapaamisissa toiminnan yhteisiä linjoja. Teeman ympärillä tavattiin Haastavan työllistämisen seminaarissa lokakuussa 2009 Mikaelissa, Mikkelissä. Hankkeiden erilaisten painotusten vuoksi ongelmatkin painottuivat hiukan eri tavalla eri hankkeissa. Muillakin hankkeilla oli vaikeuksia löytää yhteistyökumppaneita (työnantaja ja työpaikkoja) avoimilta työmarkkinoilta monimuotoiselle työllistettävien joukolle.

ESOK-hankkeen kanssa yhteistyössä julkaistiin Jyväskylän yliopiston sivuilla monimuotoisuutta käsittelevä kirjoitus, jossa samalla esiteltiin lyhyesti yksi

Työyhteisöjen monimuotoisuus -hankkeen pilottiyksiköistä (Diak Itä tukee ja edistää työyhteisöjen monimuotoisuutta ja työmarkkinoiden esteettömyyttä 2009).

Projektin kohderyhmäksi valittiin organisaatioita, yrityksiä ja yhteistyötahoja aluksi hyvin laajasti koko Etelä-Savon alueelta: kunnat, seurakunnat, työvoimahallinto, julkiset yhteisöt ja organisaatiot (mm. sosiaali- ja terveystalvelujen tuottajat, koulut), yksityisyrietykset, seurat, järjestöt ja yrittäjätoimijat). Halukkaiden mukaan saamisen hidastuessa tehostettiin markkinointiosaimista koulutuksen avulla. Samassa yhteydessä rajattiin kohderyhmän valinta koskemaan Etelä-Savon alueella toimivia pk-yrityksiä. Alkuperäinen n. 10 000 eteläsavolaisen pk-yrittäjän joukko rajattiin vajaaseen kahteensataan (200). Rajausperusteena käytettiin yrityksestä löytyviä www-sivuja.

Kiinnostavuuden parantamiseksi tehtiin uusi esite, jota postitettiin kirjeenä ja sähköpostin liitteenä sekä jaettiin yritystapaamisissa yhteensä n. 600 kpl (Liite 9). Esitteen postittamisen jälkeen noin viikon kuluessa projektipäällikkö soitti vielä varmistussoiton kiinnostuksesta projektia kohtaan.

Markkinointityön tuloksena yhteistyöyrityksinä hankkeessa oli mukana 2 yksityisyrietystä Pieksämäeltä, yksi Mikkelistä ja yksi Kerimäeltä. Julkista puolta hankkeessa edusti Vaalijalan kuntayhtymä, jonka keskuspaikka on Pieksämäellä mutta yksi mukana olleista toimipisteistä sijaitsee Juvalla. Osuustoiminnallista toimintaa edustava Osuuskauppa Suur Savo oli mukana hankkeessa Juvalla ja Joroisissa Pieksämäen alueen lisäksi (yhteensä 8 toimipistettä).

Kotipesä Oy / Hoitokoti Kontiola

Hoitokoti Kontiola on osa Pieksämäellä toimivan hoiva-alan yrityksen Kotipesä Oy:n toimintaa. Yritys on perustettu vuonna 1995. Kontiola lähti mukaan hankkeeseen ensimmäisenä. Kontiola sijaitsee hissillisessä kerrostalossa, jossa on kaksi hoitoyksikköä, kumpikin omassa kerroksessaan. Kontiolassa on yövalvonta, ja siellä hoidetaan vanhuksia ja vammaisia, etenkin muistihäiriöisiä asukkaita. Kontiolassa on aiemminkin toteutettu erilaisia kehittämishankkeita, mm. laatukäsikirja. Henkilöstöä hoitokodissa on 10–11. Luku sisältää yrittäjän itsensä, joka tarpeen vaatiessa osallistuu päivittäiseen hoitamistyöhön hoitokodissa.

Niksi Sihteeripalvelut

Niksi Sihteeripalvelut on vuonna 2004 perustettu yhden henkilön palveluyritys, joka toimii koko Suomen alueella. Yrittäjän toimipiste sijaitsee Mikkelissä. Niksi Sihteeripalvelut on kokenut ja luotettava organisaatorutiinien taitaja, joka tarjoaa asiakasyrityksille uusia kustannustehokkaita toimintatapoja yritysten perinteisten perusasioiden hoitamiseen. Palveluja tarjotaan sekä suomalaisille että ulkomaisille, Suomeen sijoittuville kansainvälisille yrityksille.

Yritys välittää osaavien sihteereiden palveluja käyttäen hyväkseen nykyaikaista tietotekniikkaa. Niksin monipuolisia sihteeripalveluja ovat mm. viestintäpalvelut, sosiaalisen median sisällöntuottaminen, blogitekstit, tapahtumien ja tilaisuuksien järjestäminen (kokonaisuutena tai esim. vain ilmoittautumisten vastaanotto), postitus, asiakirjahallinta, sanelujen purku, tietojen ylläpito ja jäsenrekisterit, tiedonhaku ja asiointipalvelut. Niksi Sihteeripalvelut on virtuaalitoimisto, ja palvelu on siellä, missä asiakkaat sitä eniten tarvitsevat.

S-Market, Pieksämäen seudun toimipaikat

Osuuskauppa Suur Savosta projektissa olivat mukana Pieksämäen seudun kaikki liikkeet: Naarajärvi, ABC-Pieksämäki ja Sale; Sale Kontiupuisto ja Tahiniemi, Jäppilä, Virtasalmi, Joroinen ja Juva. Mukana eivät olleet koko Etelä-Savon alueen liikkeet. S-Marketin esimiehet olivat mukana Vaalijalan ky:n esimiesten kanssa esimiesvalmennusryhmässä.

Healthlake Oy; Hotelli ja Kuntoutuskeskus Herttua, Kerimäki

Healthlake Oy; Hotelli ja Kuntoutuskeskus Herttua on hotelli, ravintola ja kuntoutuskeskus Kerimäellä. Yritys on nykyisessä muodossaan rekisteröity kaupparekisteriin vuonna 2004. Yrittäjän ja laitoksen omistajan lisäksi laitoksessa on työssä n. 50 henkeä.

Kuntoutus on Kelan kustantamaa ASLAK- ja tules-kuntoutusta, kuntoutus-tarveselvityksiä ja yksilöllisiä kuntoutusjaksoja. Veteraani- ja sotainvalidikuntoutus, kuntoremonttikurssit ja TYKY-päivät ovat myös osa kuntoutustoi-mintaa. Kuntoutuslääkäreiden, kuntoutuspsykologien ja sosiaalityöntekijän palvelut, terveydenhoitajan palvelut, monipuoliset fysioterapiapalvelut, hieronnat, kuntosali, ryhmäliikunnat, rentoutus, suorituskykytestit ja kosmetologin palvelut toteutetaan moniammatillisena yhteistyönä.

Ympäröivä luonto mahdollistaa monenlaisten vapaa-ajan aktiviteettien järjestämisen vuodenaikoja hyödyntäen. Kesäisin vuokrataan polkupyöriä,

kanootteja, soutuveineitä ja kirkkovenettä. Talvisin hotellin edustalta lähtee retkiluistelurata, ja myös retkiluistimia ja potkukelkkoja on vuokrattavana.

Ekin Muovi / RST Lapit Oy

Yritys on perustettu vuonna 1981. Teollinen toiminta alkoi vuonna 1985, ja ensimmäinen teollisuushalli rakennettiin vuonna 1988. Tällä vuosituhannella henkilöstön määrä on moninkertaistunut (2001 --> 20 henkeä; 2010 --> n. 75 henkeä). Muovialan erikoisosaaminen ja RST-teollisuus ovat erikoistuneet omiksi tuotantosuunnikseen. Yrityksen toimipaikka on Virtasalmella Pieksämäellä. Yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja Erkki Lappi johtaa yritystä perheensä kanssa.

Vaalijalan kuntayhtymä

Julkista puolta hankkeessa edusti Vaalijalan kuntayhtymä, kehitysvamma-alan erityisosaamista tarjoava laitos Pieksämäellä. Laitos on toiminut jo reilut 100 vuotta. Aluksi kehitysvammaisia hoidettiin Sortavalassa, josta monien vaiheiden kautta toiminta siirtyi Pieksämäelle. Vuonna 1975 vammaisten hoito kunnallistettiin. Vaalijalan tavoite on vuoteen 2017 mennessä vähentää paikkaluku n. 200 paikkaan. Työntekijöitä Vaalijalassa on lähes 500. Hankkeessa pilottiyksiköinä olivat mukana sairasosasto, Puistola ja Juvan hoitokoti. Kunkin mukana olleen yksikön työntekijämäärä on n. 15 esimiehet mukaan lukien.

Lisäksi näiden samojen yksiköiden esimiehet olivat mukana yhdessä S-marketin esimiesryhmän kanssa toteutetussa esimiesvalmennusryhmässä.

Työvoimahallintoon ja oppilaitoksiin suunnattu yhteistyö on ollut osa projektin toimintaa (Paso/Pieksämäki; Mamk/Mikkeli; Pieksämäen TE-keskus – yhdyshenkilö TyöMMe-projektissa Marjaterttu Väänänen).

Työn- ja vastuunjako TyöMMe-projektin toimijoiden kesken ja kaikkien yhteistyötahojen kanssa on sujunut suunnitelmallisesti ja hankaluuksitta. Kaikki toimijat ovat suhtautuneet työhönsä vastuullisesti ja projektin tulevaisuudesta yhteisvastuullista huolta kantaen – uutta ideoiden ja luoden koko projektin ajan.

Projektin julkisuus ja projektista tiedottaminen on toteutettu projektin tiedotussuunnitelman mukaisesti: 10.9.2008 Etelä-Savon radio uutisoi aamupäivän kaikissa lähetyksissä hanketta, Diakonia-ammattikorkeakoulun



sisäisessä viikkotiedotteessa asia oli esillä viikolla 37/2008, yleinen lehdistötilaisuus pidettiin 10.12.2008 klo 9.00 hotelli Savon Solmussa ja sanomalehti Länsi-Savo julkaisi monimuotoisuutta käsittelevän kirjoituksen pilottiyhteisönä mukana olleesta S-Marketista Pieksämäellä. Vuonna 2009 Yrittäjä-lehti 1/2009 kirjoitti pilottiyksikkö hoitokoti Kontiolasta artikkelin, syksyllä 2009 Diakonia-ammattikorkeakoulu Diak Idän verkkosivuilla oli työyhteisövalmentajien hankekirjoitus, ja yhteistyössä ESOK-hankkeen kanssa julkaistiin ESOK-portaalissa TyöMMe-hanketta käsittelevä juttu. Syyskuussa 2009 hanke esittäytyi Haastavan työllistämisen seminaarissa Mikaelissa, Mikkeliissä. Viimeisenä toimintavuotena TyöMMe-hankkeen syksyn tapahtumia (kummityöntekijäpäivä ja päätösseminaari) mainostettiin kesäkuun Diaktorin numerossa ja hanketta käsittelevä kirjoitus julkaistiin syyskuun Diaktorissa. Syyskuussa järjestettiin Kummityöntekijä kanssakulkijana -koulutustilaisuus, jonne kutsuttiin paikalle alueella ilmestyvä lehdistö (Länsi-Savo, Pieksämäen Lehti, Savon Sanomat ja Pieksämäen Paikallinen). Oman organisaation erilaisia informaatioväyliä käytettiin tehokkaasti: palveluryhmän kokouksessa 14. tammikuuta oli toiminnassa olevien hankkeiden esittely, ja syyskuussa koko Diakonia-ammattikorkeakoulun henkilöstön kehittämisspäivillä Hyvinkäällä oli hankkeesta power point -esitys PalveluDiakin esittelyaineistossa. Näiden lisäksi hankejulistite oli esillä 15–16. syyskuuta Mikkelin ammattikorkeakoululla Itä-Suomen sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisspäivillä ”Paras ihminen – paras elämä”. 1. syyskuuta 2010 Itä-Suomen alueuutiset uutisoi uutislähetysessään hankkeesta ja yhdestä hankkeen pilottiyksiköstä esimerkkinä (S-Market). Sama uutinen levitettiin myös Etelä-Savon radion kautta maakuntaan iltapäivän uutislähetysessä. Päätösseminaariin kutsuttiin alueella ilmestyvien sanomalehtien toimittajat ja Etelä-Savon radio.

Hankkeen toiminta-aikana tapahtuneista henkilövaihdoksista huolimatta työtä tehtiin intensiivisesti. Vuoden 2009 kevätkauden aikana keskityttiin hankkeen markkinointiin uusille yrityksille ja toimijoille. Yksittäisiä yhteydenottoja potentiaalisiin yhteistyötahoihin oli paljon, koska saman yhteistyökumppanin kanssa vaihdettiin tietoja sekä sähköpostin kautta että puhelimitse. Myös markkinointikäyntejä yrityksiin ja tapaamisia yhteistyöfoorumeilla jatkettiin (mm. Kirkon sosiaalifoorumi). Kyläyhdistykset, yrittäjäyhdistykset, yrittäjäjärjestöt ja kauppa- ja kauppaketjut jakaantuvat paikkakunta- ja kylätasolle, mikä lisäsi yksittäisiä kontakteja.

Mukana olevissa yrityksissä aloitettiin projektin tavoitteiden mukainen toiminta työyhteisötasolla. Ensimmäisenä hanketoiminta käynnistyi Palvelukoti Kontiolassa Pieksämäellä.

Hankkeen markkinointi ja myynti yrityksille ja muille mahdollisille yhteistyötahoille jatkui kesän 2009 ajan. Heinäkuu oli markkinointityön kannalta hankalaa, koska lomakausi oli silloin parhaimmillaan. Silloinkin, kun toimintaa

yriksissä oli, yleensä vastuuhenkilöt olivat lomalla ja välitöntä päätös-, johtamis- ja esimiestyötä teki sijainen, joka ei halunnut ottaa kantaa hankeasiin. Syksyn ja loppuvuoden 2009 aikana kiinnostus hanketta kohtaan kasvoi ja lopulta hankkeessa oli mukana 4 yksityisyriystä, yksi osuustoiminnallinen toimija ja yksi julkisyhteisön laitos, josta mukana oli 3 eri toimipistettä. Myös esimiesvalmennus ja kummityöntekijätoiminnan suunnittelu käynnistyivät uusien mukaan lähteneiden toimijoiden ja opiskelijatyön kautta.

TyöMMe-projekti vaati koko olemassaolonsa ajan ainakin toimijoilta innovatiivisuutta muuttuviin olosuhteisiin sopeutumisessa. Projekti erosi muista välityömarkkinaprojekteista sisällöllisen painotuksen suhteen, mikä teki hankkeesta erityisen haasteellisen tässä ajassa.

Projektsuunnitelmaan kirjattiin projektissa kehitettäviksi uusiksi tuotteiksi *työyhteisökohtaiset toimenpideohjelmat, monimuotoisuusosaamisen ja -johtamisen työyhteisövalmennukset, esimiesten ja kummityöntekijöiden valmennusohjelmat, räätälöidyt perehdyttämismenetelmät.*

Toimenpideohjelmat: Perustehtävän määrittely tehtiin lähes kaikissa mukana olleissa työyhteisöissä. Perustehtävän määrittely kirjattiin samaan tapaan kuin toimintasuunnitelma ja toimintaa ohjaavat arvot työyhteisöjen kirjallisiin ohjeisiin.

Monimuotoisuusosaamisen ja -johtamisen työyhteisövalmennukset: Työyhteisövalmennustilaisuudet yhdistettiin aina monimuotoisuusteemoihin. Käyntikerrat työyhteisöissä vaihtelivat 3 ja 10 käyntikerran välillä työyhteisöä kohti. Työyhteisön toiveiden mukaisesti sisällössä painotettiin monimuotoisuusosaamista tai monimuotoisuusjohtamista. Teoreettisesti näitä asiiasältöjä ei täysin voi erottaa toisistaan.

Esimiesten ja kummityöntekijöiden valmennusohjelmat: S-Marketin esimiesten ja Vaalijalan pilottiyksiköiden esimiesten yhteisenä toteutuksena järjestettiin esimiesvalmennusryhmätapaamiset. Organisaatioiden toimintakulttuurien erilaisuudesta huolimatta esimiesten monimuotoisuustarpeet olivat kuitenkin yhtenevät. Kokemusten vaihto koettiin hyvänä, koska monimuotoisuusteemaan mahtuu monenlaista monimuotoisuutta. Kummallakin osallistujalla oli toisistaan poikkeavia kokemuksia, jotka lisäsivät yhteistä monimuotoisuuskäsitystä.

Kummityöntekijöiden monimuotoisuusosaamisen parantamiseksi hanke organisoivat 8. syyskuuta 2010 Kummityöntekijä kansakulkijana -koulutustilaisuuden Diak Idän tiloissa. Tilaisuutta mainostettiin kaikille avoimena, maksuttomana koulutuksena. Kohderyhmää laajennettiin siis pilottityöyhteisöjen ulkopuolelle. Tilaisuuteen osallistui 14 henkilöä Pieksämäeltä eri työyhteisöistä.

söistä. Koulutuspäivässä mukana olleiden antama palaute oli myönteistä. Jatkokoulutusta aiheesta toivottiin. Lehdistö ei aiheesta kiinnostunut.

Räätälöidyt perehdyttämismenetelmät: Useissa työyhteisöissä oli entuudestaan aiemman kehitystyön tuloksena perehdytysohjelmat. Työyhteisövalmennustilaisuuksissa sivuttiin hankkeen toivetta siitä, että työyhteisöt päivittäessään perehdytysohjelmia huomioisivat monimuotoisuuden.

2.3 Arvioinnissa esille nousutta

Arviointi tarkoittaa jonkin toiminnan vaikutuksia koskevan tiedon järjestelmällistä keruuta, analysointia, arvottamista ja tulkintaa. Kerättyjä tietoja käytetään usein toiminnan kehittämisessä, laajentamisessa tai siitä luopumisessa. Arvioinnin tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin: minkälainen ohjelma on, kuinka hyvin se toimii ja olivatko ohjelman tulokset siihen panostettujen resurssien arvoisia. (Arviointi i.a.)

Jokainen arviointitapahtuma on ainutlaatuinen. Arviointien erilaisuus johtuu mm. arvioinnin tarkoituksesta ja päämäärästä, arvioitavan ohjelman rakenteesta sekä olemassa olevista resursseista. Arvioijan tehtävänä on etsiä vastauksia kysymyksiin, joita halutaan selvittää, ja siksi arviointityön tulee olla samanaikaisesti sekä systemaattista että luovaa. (Arviointi i.a.)

Projektin tavoitteeksi, tulokseksi ja vaikutukseksi oli siis määritelty sellaisten toimintamallien löytäminen ja kehittäminen, joilla edistettäisiin avointen työmarkkinoiden halua, valmiutta ja mahdollisuuksia työllistää tukea tarvitsevia työnhakijoita. Pilotoimalla näitä malleja ja menetelmiä mukana olevissa työyhteisöissä Etelä-Savon alueella hankkeessa tavoiteltiin ehdotusta, miten piltityöyhteisöissä saavutettuja tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin maakunnassa sijaitsevilla muilla työyhteisöillä.

Keskeisiksi toimenpiteiksi määriteltiin sosiaalisen työllistämisen markkinointi avoimille työmarkkinoille, työyhteisöjen monimuotoisuusosaamisen ja -johtamisen kehittäminen, monimuotoisten työntekijöiden työyhteisöihin sijoittumisen edistäminen, toiminnan arviointi ja sen pohjalta ehdotuksen tekeminen siitä, miten tukea tarvitsevien työnhakijoiden työllistymiskynnystä avoimille työmarkkinoille voidaan madaltaa ja tulosten levittäminen.

Arviointi toteutettiin hankkeen alussa laaditun arviointisuunnitelman (Liite 3) pohjalta. Arvioinnin toteuttamisessa hyödynnettiin Diak Idän sosiaalitalouden tutkimusyksikön arviointiasiantuntemusta. Projektiin osallistujilta kerättiin siis palautetta koko projektin ajan suullisesti jokaisessa valmen-

nustilaisuudessa, alkukartoitus- ja loppukyselyn avulla, sähköisesti ja palauttekeskusteluina.

Arviointi sovittiin kohdennettavaksi työyhteisöille, työyhteisöjen esimiehille, toimijoille ja ohjausryhmälle. Diak taustaorganisaationa ja muut välityömarkkinahankkeet Etelä-Savossa jätettiin arvioinnin ulkopuolelle näiltä tahoilta arvioinnista saatavan vähäisen tai olemattoman hyödyn ja tiedon vuoksi.

TyöMME-hankkeen arvioinnissa on siis erotettava arvioinnin eri vaiheet: henkilöstön arviointi, esimiesten arviointi, ohjausryhmän arviointi ja hanke-toimijoiden oma arviointi hankkeesta. Eri kohderyhmille arviointi toteutettiin hiukan eri tavoin. Pilottityöyhteisöjen jäsenet täyttivät alku- ja loppukartoituskyselyn (Liite 4). Lomakkeet sisälsivät valinta- ja avoimia kysymyksiä. Esimiehille ja ohjausryhmälle arviointikysely toteutettiin Webpropol-kyselynä (Liitteet 5 ja 6). Näin vastaajien anonymiteetti turvattiin. Hanketoimijat arvioivat ryhmänä hankkeen toteutumista (Liite 7).

Työyhteisöille suunnattuun loppuarviointiin käytettiin alkukartoituslomakepohjaa hieman muokattuna:

- taustatietoja ei kysytty uudelleen
- avoimet kysymykset kohdennettiin hankkeen tuotoksiin (asenteet, hankkeeseen suhtautuminen).

Työyhteisöjen esimiehille suunnattuun loppuarviointiin käytettiin alkukartoituslomakepohjaa muokattuna esimiehen näkemysten mukaisesti (asenteet, rekrytoinnin mahdollisuus, hankkeen toimivuus). Kysely toteutettiin sähköisesti Webpropol-kyselynä, sillä silloin pystyttiin säilyttämään esimiesten yksityisyys.

Ohjausryhmälle kysely toteutettiin lyhyenä, selkeänä ja sähköisenä Webpropol-kyselynä. Hankkeen tavoitteet laitettiin ohjausryhmän toiveiden mukaisesti selkeästi näkyviin kyselylomakkeeseen.

Toimijoille (hanketyöntekijät) laadittiin omat kysymykset itsearviointiin. Kysymykset annettiin jokaiselle etukäteen mietittäväksi ja käytiin läpi yhdessä arviointikerralla, josta koottiin yhteinen kokonaisarviointi kaikilta toimijoilta (toiminnan haasteet, tavoitteiden toteutuminen, työyhteisöjen toimiminen hankkeessa jne.).

Hankkeen tavoitteena oli siis löytää ja kehittää toimintamalleja, joilla edistetään avointen työmarkkinoiden halua (yhteiskuntavastuun tuominen osaksi yrityksen toimintaa), valmiutta (työyhteisöjen monimuotoisuusosaa-

misen kehittäminen) ja mahdollisuuksia (perehdyttämismenetelmien kehittäminen, työtehtävien räätälöinti) työllistää tukea tarvitsevia työnhakijoita. Yhteiskuntavastuun näkyminen yritysten toiminnan osana jää hankkeen jälkeksi nähtäväksi. Seurantasuunnitelman avulla tätä seurataan, mutta hankkeen päättyessä tämän tavoitteen toteutumista on vaikea arvioida. Sen sijaan työyhteisökäynneillä on käsitelty lähes jokaisessa pilottityöyhteisössä työtehtävien räätälöintiä monimuotoisuuteen paremmin vastaaviksi ja sivuttu samalla perehdyttämiskäytäntöjä. Monimuotoisuustietoutta ja osaamista on jaettu kaikilla työyhteisövalmennuskäynneillä liitettynä kunkin työyhteisön omaan kehittämisalueeseen. Tukea tarvitsevien työnhakijoiden työllistyminen vastedes riippuu monista muistakin tekijöistä, kuten suhdanteista, mutta ainakin tiedollisia, taidollisia ja asenteellisia valmiuksia hankkeen toiminta-aikana on kehitetty.

Hankkeen aikaan kehitetty malli työyhteisöjen monimuotoisuusvalmennuksesta on kaikkien halukkaiden saatavilla Diak Idän täydennyskoulutuksena. Kysynnän ja tarpeen näyttää aika.

Työyhteisöjen jäsenet kokivat saaneensa lisää *tietoa* monimuotoisuudesta. Yhteisissä tilaisuuksissa käsitellyt teemat vaikuttivat myös *asenteisiin* ja herättivät ajattelemaan monimuotoisuutta laajemmin, mahdollisuutena ja tulevaisuuteen valmistautumisena. Yhteiset tilaisuudet hanketoimijoiden kanssa auttoivat työyhteisöjen omien monimuotoisuuteen liittyvien kehittämissaasteiden esille ottamisessa, yhteisten ratkaisumallien hakemisessa ja päätöksenteossa. Hanketoiminta mahdollisti työyhteisöissä jo pidempään ”pinnan alla” olleiden, osittain monimuotoisuuteen liittyvien teemojen julkisen käsittelyn yhteisesti (mm. osa-aikatyöt, yötyön tekemättömyys, henkilösuhteet, työn ja persoonan erottaminen). Osassa mukana olleista työyhteisöistä oli vain vähän yhteisiä, suunniteltuja foorumeja, joissa työyhteisön kehittämistä oli mahdollista toteuttaa. Hanketoimijoiden kanssa suunnitellusti tapahtuvat tapaamiset toimivat myös näiden puutteiden korjaajina. Vastedes tärkeitä olisivatkin työhyvinvoinnin kannalta suunnitellut, säännölliset tilaisuudet – henkilöstön yhteiset ”pysähdyshetket” yhteisten asioiden pohtimiseksi. Yhtenä kantavana teemana olisi monimuotoisuus. Työyhteisön jäsenet eivät antamissaan arvioissa tienneet monimuotoisuuteen liittyvistä jatkosuunnitelmista .

Eripituiset yhteistyöjaksot hanketoimijoiden kanssa vaikeuttivat arviointia. Eri työyhteisöissä koko henkilöstön pääsy yhteisiin tilaisuuksiin vaihteli, mikä vaikutti myös arviointiin.

Yhden henkilön yrityksessä tapaamiset hanketoimijoiden kesken koettiin työnohjauksellisina ja mahdollisuutena keskustella yrityksen asioista ulkopuolisen kanssa. Omien työtehtävien ja mahdollisuuksien miettiminen taloudellisen tilanteen muuttuessa avasi yrittäjälle hankeaikana työmahdolli-

suuksia menetettyjen tilalle. Hanketoiminnalla oli näin työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Erään yrittäjän kokemukset käyvät hyvin ilmi hänen antamastaan palautteesta:

”Hanketoiminta antoi enemmän kuin alunperin odotin, vaikka mukaan lähtiessä kuvittelinkin hankkeen kautta tulevan aivan erilaisia asioita, mitä vuoden aikana on tapahtunut.”

Hanketyöntekijöiden arvioinnissa tuli esille hyviä asioita, kehitettäviä asioita ja asioita, jotka ovat olemassa ja jotka voi vain hyväksyä sellaisinaan. Hanketoimijoiden keskinäinen yhteistyö sekä yhteistyö eri sidosryhmien kanssa ja pilottiyhteisöjen kanssa koettiin hyväksi.

Hankekielen vaikeus tunnustettiin: työyhteisöissä tapahtuva toiminta vaati hankkeessa mukana olevilta hankekielen ”kääntämistä” kielelle, jonka kaikki ymmärtävät. Alkuvaiheessa suunnitteluun ja materiaalin työstämiseen käytetty aika osoittautui hankkeen kuluessa hyväksi, koska sekä taloudellisten resurssien että henkilöresurssien supistuessa voitiin valmista materiaalia hyödyntää ja liikenevä aika käyttää muuhun hanketyöhön. Henkilöstön vaihtuvuus koettiin haasteena, välillä jopa uhkana koko hanketoiminnalle.

Hanketoimijat arvioivat työyhteisökäynnit tukea antaviksi ja ohjaaviksi sekä kumppanuuden pohjalta tapahtuvaksi dialogiseksi vuoropuheluksi. Haasteellisimpia olivat työyhteisöjen ensikäynnit ennalta-arvaamattomuudessaan, koska valmennus toteutettiin työyhteisön tarpeista lähtevänä eikä valmiina ”pakettina”. Tapaamiskerrat ja käytettävissä oleva yhteinen aika vaikuttivat myös asian käsittelyyn ja aiheen valintaan.

Ohjausryhmätöiminnassa hanketoimijat löysivät myös kehitettävää: ohjausryhmän jäsenten osallistuminen kokouksiin oli vaihtelevaa ja kokouksia pidettiin ”omalla vällä”. Vaikeiden vaiheiden aikana osallistuvilta ohjausryhmän jäseniltä saatiin tukea, neuvoja ja kannustusta toiminnalle. Todellisuus TyöMMe-hankkeen toiminnassa olisi tuskin muuttunut, mutta psykologisesti ja hanketoimijoiden kannustamiseksi ohjausryhmän jäsenten vakaammalla mukana ololla olisi ollut merkitystä. Arkielämän realiteetit on kuitenkin hyväksyttävä ja yksittäisten henkilöiden velvoitteet ovat tosiasioita, joihin on mukauduttava.

TyöMMe-hankkeessa vahvistui aiemmasta Moneva-hankkeesta tiedossa oleva kokemus: riittävän pitkäkestoinen ja säännöllisesti tapahtuva työyhteisövalmennus johtaa pitempiketoisiin tuloksiin. Prosessimainen työskentely ja tuloksien näkyminen työyhteisöissä edellyttävät keskimäärin 10:tä tapaamiskertaa vuoden aikana. Tässä ajassa monimuotoisuusprosessi voi johtaa monimuotoisten työntekijöiden rekrytointiin. Myös koko työyhteisön mahdollisuutta osallistua pidettiin tärkeänä yhteisen ymmärryksen lisäämisessä. Nämä asiat huomioitiin Työyhteisöjen monimuotoisuus -mallin rakentamisessa (puolesta vuodesta vuoteen kestävä kehitysprosessi).

Hanketoimijat kokivat, että Monimuotoisuusvalmennus-mallin syntyminen hankkeessa vastasi hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin. Mallin uskottavuutta ja käytettävyyttä testattiin ennen "virallista valmistumista" M14-hankkeelle toteutetussa koulutuksessa Itä-Suomessa. Malli herätti siellä varovaista kiinnostusta ja kysyntää .

Yhteiskunnalliset olosuhteet, työllisyys, taloudelliset suhdanteet ja henkilöstön osallistumismahdollisuudet (esim. vuorotyöpaikat) ovat hanketyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Ne on hanketyössä hyväksyttävä, ja hanketoimintaa on mukautettava näihin haasteisiin mahdollisuuksien mukaan.

Esimiesten antamasta palautteesta kävi ilmi, että käsityksen monimuotoisuudesta koettiin laajentuneen, ymmärryksen monimuotoisuudesta lisääntyneen ja uusia ajatuksia heränneen. Toisaalta esimiehet kokivat, että tarvittaisiin resursseja monimuotoisuuden toteuttamiseen. Perustehtävän määrittely oli myös esimiesten vastausten perusteella merkittävin ja tärkein asia koko hankeyhteistyössä. Esimiehet kokivat yhteistyön hanketoimijoiden kanssa hyväksi ja totesivat hankkeen päässeen tavoitteisiinsa kohtuullisen hyvin.

Ohjausryhmän jäsenten arvio ohjausryhmän toiminnasta hanketoiminnan suuntaajana ja sisältöalueiden käsittelyssä koettiin merkittäväksi. Ohjausryhmän kyselyyn vastanneet olivat omaan toimintaansa jokseenkin tyytyväisiä. Ohjausryhmäläisten antamassa palautteessa tämäntyyppistä hanketoimintaa monimuotoisuuden kehittämiseksi työyhteisöissä pidettiin merkityksellisenä, vaikka toisaalta alkuperäiset tavoitteet toteutuivat heidän mielestään melko huonosti. Yhteistyö hanketoimijoiden kanssa koettiin hyväksi, vaikka hankaluutta aiheuttikin hanketoimijoiden vaihtuvuus ja ohjausryhmän jäsenten eri tahojen tilaisuuksien päällekkäisyys.

Jälkiarvioinnin, jota arviointi tässä hankkeessa osittain oli, tulisi pääsääntöisesti olla ulkopuolisen arvioijan tekemä, erityisesti siksi, että kyseessä on ns. julkinen hanke (Keränen 1999, 13–14). TyöMME-hanke oli kuitenkin hankesuunnitelmassa jo määritellyt arviointitavaksi sisäisen arvioinnin²⁹. Arviointitavan valinnassa keskeistä onkin arvioinnista saatava hyöty hankkeelle. Tärkeää on myös määritellä, mitä ulkoisella ja sisäisellä arvioinnilla tarkoitetaan. Hankkeen alusta koko hankeajan rinnalla kulkeva arviointi auttaa hanketoiminnan erilaisissa vaiheissa ja muuttuneissa olosuhteissa tavoitteiden tarkentamisessa ja suuntaamisessa uudelleen vastaamaan muuttuneita olosuhteita ja resursseja (Kettunen, Aija, henkilökohtainen tiedonanto 17.8.2010.)

29 Hanketta hallinnoiva organisaatio (Diak Itä) valitsee arviointitavan hankekohtaisesti hankkeen suunnitteluvaiheessa ja budjetoi myös arviointiin rahan sen mukaisesti hanketta laadittaessa.

Kokonaisuutena voi sanoa, että monimuotoisen työvoiman työllistymiskynnys madaltuu ja työsaantimahdollisuudet paranevat, kun valmiudet ja osaaminen monimuotoisuutta kohtaan työyhteisöissä kehittyvät ja asenteet muuttuvat tiedon myötä suotuisammiksi.

2.4 Toiminnan päättyessä

Hankkeen päättämisen yhteydessä hanketeema yhdistettiin vuoden 2010 eurooppalaiseen teemaan köyhyyden ja syrjäytymisen ehkäisemisestä. Samalla haluttiin myös hankkeen monimuotoisuuden kautta korostaa, tuoda median avulla julkisuuteen ja nostaa edes hetkeksi yhteisen mielenkinnon kohteeksi monimuotoisuuden olemassaolo ja todellisuus yhteiskunnallisesti.

Valmiina oleva projektin alkupuoliskolla toteutettu työyhteisöjen monimuotoisuusohjelma, loppuraportti ja Diak Idän tuotesarjaan liitetty Työyhteisön Monimuotoisuus- valmennus -tuote jäivät hankkeen jälkeen elämään ja leviävät monimuotoisuusosaamista. Taloudellisen tilanteen parantuessa voisi tällaiselle tuotteelle ajatella olevan kysyntää. Loppuraportti julkaistaan Diakin C-julkaisusarjassa. Näin varmistetaan hankkeesta saadun tiedon saatavuus myöhemminkin.

Työyhteisöjen monimuotoisuusosaamisen levittäminen jatkuu loppuraportin, tuotteistamisen ja hankkeen aikana teeman tunnetuksi tekemisen kautta. Nekin yritykset, jotka eivät olleet hankkeessa pilottiyksiköinä mukana, saivat kuitenkin markkinointikäynnellä ja markkinointimateriaalin kautta kosketuksen aiheeseen. Tulevaisuudessa taloudellisen noususuhdanteen myötä tarve monimuotoiseen työllistämiseen on ilmeinen. Silloin TyöMME-hanke muistuu mieleen kaikille hankkeen kanssa tekemisissä olleille yrittäjille ja yhteisöille, ja lisäinformaatiota on helpompi lähteä etsimään.

Mukana olleissa pilottiyhtyksissä hanketoiminta päätettiin toimintaa vastaavalla tavalla: **Hoitokoti Kontiolan** kanssa tapaamisia oli hankeaikana yhteensä 10 (sisältäen tapaamiset yrittäjän kanssa). Koko henkilöstö oli mukana 7 työyhteisötapaamisessa, ja kaikki myös vastasivat alku- ja loppukyselyihin. Viimeisen tapaamisen yhteydessä keskusteltiin vapaamuotoisesti hanketöiminnan vaikutuksista yrityksen toimintaan ja pohdittiin, miten vahvuudet edistävät työyhteisön monimuotoisuutta sekä koottiin työyhteisön voimavarat ja kehittämishaasteet ja tarkasteltiin hyvän tiimin jäsenen tuntomerkkejä. Hoitokoti Kontiola palkkasi uuden monimuotoisen työntekijän hankeyhteistyön päätteeksi.

Niksi sihteeripalvelujen kanssa hankeaikana tavattiin myös 7 kertaa. Yrittäjä Nina Kähäri kertoi, että yrityksen asiat ovat selkiytyneet hänen mieleensä ja että hän saanut uusia kontakteja ja tavannut ihmisiä, joista on hyötyä

yrittäjätoiminnalle. ESOK-hankkeen nettisivuilla ollut artikkeli on tuonut lukijoita Ninan yrityksen omille nettisivuille, ja hän on saanut sosiaalisille yrityksille tarkoitettua materiaalia. Sosiaalisen tilinpäätöksen kehittämisen osalta hän toi esille yrityksensä yhteiskuntavastuullisuutta ja aikoi ottaa yhteyttä Mikkelin kaupungin eri tahoihin ja selvittää, mitä palveluja kaupunki voisi ulkoistaa. Yrityksestä on tehty turvallisuus selvitys, joka on lisäreferenssi markkinoinnissa. Harjoittelijoita on tulossa paljon, ja yritys on saanut hankeajana myös tunnustusta: yritys valittiin vuoden alueelliseksi työyhteisöksi.

Yritys ja yrittäjä kokivat saaneensa hyötyä mukanaolostaan hankkeessa. Hanketoiminnassa mukanaolo on tuonut esiin asioita, joita on ollut tarve tarkastella enemmän. Tiedonjano, monimuotoisuuden uudet sovellutukset, yrittäjän oma lisäkoulutautuminen ja jopa uuden ammatin hankinta nykyisen työn ohessa ovat mielessä. Yhteistyöprosessi päätettiin yhteiseen lounaaseen.

Healthlake Oy:n kanssa valmennuskertoja oli yhteensä 4: yksi suunnittelukerta esimiestasolla, yksi johtoryhmän kanssa sekä kaksi tapaamista, joissa mukana oli koko henkilöstö. Lähtökohtana hankekäynneille olivat kuntoutuslaitosten toiminnan muutokset ja kilpailu – olemassaolon kysymykset: tuloksellinen toiminta edellyttää perinteisen kuntoutuslaitostoiminnan ohella muutoksia ja uusia sisältöjä. Markkinointiin on myös varattava resursseja. Valmennuskäynneillä edettiin niin, että organisaation toimintaa kehitettiin kolmen osakokonaisuuden eli hotelli- ja ravintolapalveluiden, kuntoutustoiminnan ja markkinoinnin kautta. Jokaiselle alueelle oli nimetty vastuhenkilö – työryhmän vetäjä. Asian etenemisen varmistamiseksi sovittiin, että työryhmien vetäjät toimivat jatkossa koollekutsujina ja delegoivat sitten tehtäviä muille työntekijöille tarpeen mukaan.

Vaalijalan kuntayhtymän kolme eri yksikköä ja esimiesvalmennusryhmä toimivat hyvin yksilöllisesti hankeyhteistyössä ja sovittivat tapaamiset yhteen arjesta selviytymisen kanssa. Sairasosastolla valmennustilaisuuksia oli kolme (3), Puistolassa neljä (4) ja Juvan hoitokodilla (Koivulan palvelukoti) kolme (3). Henkilöstön osallistumismahdollisuudet tilaisuuksiin vaihtelivat yksiköittäin. Myös kaikkien toimipisteiden osastonhoitajat yhdessä ylihoitajan kanssa osallistuivat suunnittelutapaamiseen ennen yksikkökohtaisten valmennusten aloittamista. Samat osastonhoitajat olivat mukana esimiesvalmennusryhmän tapaamisissa. Erillinen päättämistilaisuus pidettiin vain yhdessä yksikössä, jossa käytiin hankeajana keskustellen läpi. Tärkeä havainto oli, että hankekäynneillä esiin nostetut asiat olivat alkaneet elää työyhteistyössä.

Ekin Muovi / RST Lapit Oy tuli hankkeeseen mukaan viimeisenä. Yrityksen kanssa yhteisiä työskentelyrupeamia oli 4: yksi tilaisuus koko henkilöstölle ja muut esimiehille ja yrityksen omistaja-johtajaväelle. Yrittäjällä oli hyvin

monenlaisia toiveita hanketta kohtaan, mutta yhteisten työskentelyhetkien rajallisen määrän vuoksi kaikkia toiveita ei ollut mahdollista toteuttaa. Koko henkilöstön yhteinen työyhteisövalmennus suunniteltiin yrityksen kanssa yhteistyössä. Haasteelliseksi tilaisuuden tekivät sisällön vaatimukset suhteessa käytettävään aikaan (2 h). Koko henkilöstölle suunnattu tilaisuus toteutettiin tulevaisuustyöskentelynä – henkilöstö pohti yhdessä, millainen Ekin Muovi on vuonna 2017 monimuotoisena työpaikkana, miten he ovat niin hyvin onnistuneet ja saaneet uudet monimuotoiset työntekijät liittymään niin hyvin työporukkaan. Yhteenvedo tilaisuudesta toimitettiin yrittäjälle.

S-Marketin kanssa yhteistyötä käynnistettiin jo syksyllä 2008, mutta vauhtiin päästiin vasta vuoden 2009 puolella. Henkilötapaamisia oli virallisena hankeaikana yhteensä kaksi Pieksämäen S- marketpäällikkö Pentti Tanskasen ja henkilöstön kehittämispäällikkö Mia Ilkka-Mollin kanssa. Hanketyö tuli tutuksi osuuskauppaväelle useissa eri tilaisuuksissa, joissa hanketta esiteltiin ennen virallisen yhteistyösopimuksen tekemistä. Tämä työ poikkesi sisällöltään muiden pilottiyksiköiden kassa tehdystä työstä. Henkilökohtaisten valmennustilaisuuksien sijaan tuotettiin kirjallista materiaalia monimuotoisuudesta kaikkien alueen toimipisteiden käyttöön sekä artikkeli henkilöstölehteen.

Esimiesvalmennusryhmä muodostui Pieksämäen seudun S-toimipisteiden esimiehistä (marketit, Sale-kaupat, ABC-liikennemyymälät) ja Vaalijalan kuntayhtymän kolmen yksikön osastonhoitajasta – yhteensä siinä oli 12 henkilöä. Ryhmä kokoontui kaksi kertaa 3 tunnin mittaiseen työskentelyrupeamaan hanketyöntekijöiden ohjauksessa. Tilaisuuksien väli oli lähes puoli vuotta. Tilaisuudet olisi ollut hyvä pitää tiiviimmällä aikataululla. Nyt kumpikin tilaisuus oli oma erillinen tapahtumansa. Osallistujat kokivat kuitenkin vuoropuhelun ja erilaisten työyhteisöjen kohtaamisen avartavan omaa näkemystään monimuotoisuudesta ja työelämän haasteista. Keskustelevat ja yksittäisille näkemyksille tilaa antavat toimintatavat monimuotoisuusteeman käsittelyssä esimiestäpaamisissa koettiin hyvinä.

Kummikoulutus 8.9.2010 oli koko päivän tapahtuma, jonka pohjana oli opiskelijatyönä tehty sisältö. Sisältö osoittautui heti päivän alussa riittämättömäksi. Tilaisuudessa mukana olleet lehtorit toteuttivat päivän ammattitaitoisesti ja lisäsivät ohjelmaan monimuotoisuusasiaa. Osallistujat olivat päivään tyytyväisiä, ja asiaa entisestään syventävää koulutusta toivottiin.

Päätösseminaariksi on suunniteltu iltapäivän tapahtuma 16.11.2010 klo 13–16. Pääpuhujaksi lupautuneen Wille Riekkisen puheen teema on kovevat arvot työelämässä. Päätöstilaisuudessa esittäytyy kaksi hankkeessa mukana ollutta pilottityöyhteisöä: Sihteeripalvelu Niksi ja hoitokoti Kontiola.

3 HANKKEEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Hyvän käytännön tunnuspiirteiksi katsotaan tarve- ja kysyntälähtöisyys, toimivuus ja tuloksellisuus, mallinnettavuus ja tuotteistaminen, käytettävyys ja hyödynnettävyys, siirrettävyys ja levitettävyys, tilannesidonnaisuus ja jaettu kehittämisvastuu (Hakulinen & Niemi 2008, 70).

TyöMMe-hankeessa useat hyvän käytännön tunnuspiirteet toteutuvat:

Tarve- ja kysyntälähtöisyys: Hanke on alun alkaen suunniteltu vastaamaan aiemmissa hankkeissa esiin tulleisiin haasteisiin. Lisäksi tarvetta karotettiin hankkeen ensimmäisen puolen vuoden aikana eteläsavolaisille työyhteisöille suunnatulla kyselyllä. Kyselyyn valittiin yrityksiä, yhdistyksiä, järjestöjä, säätiöitä ja kuntatyönantajia. Kyselyn tulokset on koottu Diakoniammattikorkeakoulun D-julkaisusarjan Monimuotoisen työvoiman työllistäminen -julkaisuun (Rotinen 2008b.) Voidaan katsoa, että tarve ja kysyntä ovat olleet olemassa jo hanketta suunniteltaessa.

Toimivuus ja tuloksellisuus: Toimivuutta ja tuloksellisuutta on hankkeen aikana kokeiltu pilottityöyhteisöissä. Todellinen toimivuus ja tuloksellisuus näkyvät jälkepäin. Seurantasuunnitelman (Liite 8) avulla pyritään tätä asiaa tekemään näkyväksi hankeajan päättymisen jälkeen.

Mallinnettavuus ja tuotteistaminen: Mallintaminen ja tuotteistaminen tapahtuivat hankeajana. Malli on esitelty tarkemmin seuraavassa luvussa. Työyhteisön monimuotoisuusvalmennus on hyväksytty yhdeksi kokonaisuudeksi Diakin palvelutuotteisiin (Liite 2).

Käytettävyys ja hyödynnettävyys: Pilottiyhteisöissä tehdyn työn perusteella tarve monimuotoisuustietoisuuden ja osaamisen lisäämiselle työyhteisöissä on ilmeinen. Tämä on nähtävä osana työhyvinvointia, työssä viihtymistä ja tuloksellista työn tekemistä. Ongelmallista asian etenemiselle on minimiin karsitut henkilöstömäärät, nopean taloudellisen tuloksen tavoittelu ja sen seurauksena lyhyt, nopeasyklinen työelämän kokonaisuus. Monimuotoisen työvoiman työllistämisen kehittäminen taloudellisesti kannattavammaksi ja byrokraattisesti yksinkertaisemmin toteutettavaksi ovat tulevaisuuden kehittämiskohteita.

Siirrettävyys ja levitettävyys: Teoreettisena mallina ja koulutuskokonaisuutena monimuotoisuusosaaminen on siirrettävissä ja levitettävissä kaikenlaisiin työpaikkoihin, organisaatioihin ja työyhteisöihin. Sisällön yksi-

tyiskohtainen suunnittelu yhteistyössä toisen osapuolen kanssa on tämän monimuotoisuusosaamiskokonaisuuden lähtökohta. Hankkeen aikana mallia rakennettiin yhden hengen virtuaaliyriyksessä, usean sadan hengen julkisyhteisössä ja 10–100 henkeä työllistävissä yksityisyriyksissä tehdyn pilotointityön pohjalta.

Tilannesidonnaisuus: Hankkeen viimeinen toimintavuosi ajoittui Euroopan unionissa köyhyden ja sosiaalisen syrjäytymisen torjunnan teemavuodeksi nimettyyn vuoteen. Suomessa pääteemana oli osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden lisääminen. Työssäkäynnin ja sitä kautta osallisuuden yhteiskuntaan pitäisi siis kuulua kaikille. Työyhteisöjen monimuotoisuus -hanke (TyöMME) on omalta osaltaan lähtenyt etsimään keinoja, joiden avulla kaikki voivat osallistua ja olla osallisena. Hankkeen toiminta on tähdännyt työyhteisöjen monimuotoisuusosaamisen lisäämiseen ja sitä kautta entistä parempien työntekovalmiuksien löytymiseen kaikille meille monimuotoisille ihmisille.

Jaettu kehittämisvastuu: Kehittämisvastuu monimuotoisuusosaamisessa jatkuu hankkeen jälkeen Diakonia-ammattikorkeakoulussa opiskelijatyössä ja työyhteisöjen kehittämistoiminnassa (täydennyskoulutustoiminta). Suuren vastuun monimuotoisuusosaamisen leviämässä ja kehittämisessä kantavat työyhteisöt itse – erityisesti hankkeissa mukana olleet työyhteisöt. Se, millaisia ideoita, suunnitelmia ja käytännön toteutuksia työyhteisöissä on, nähdään tulevaisuudessa. Seurantasuunnitelman avulla hallinnoija seuraa tätä kehitystä. Rahoittajan vastuulle jää eurooppalaisen ja kotimaisen rahan kohdentamisen tämäntyyppiseen kehittämistyöhön.

Projektissa on tuotettu Diakin täydennyskoulutuksen vuoden 2011 koulutustarjontaan Työyhteisön Monimuotoisuusvalmennus -koulutusohjelman kokonaisuus. Tämä sama kokonaisuus on yksi uusi tuote Diak Idän PalveluDiakin tuoteperheeseen. Lisäksi monimuotoisuusosaamista on jaettu M14-hankkeen Moninaisuuden johtaminen -koulutuksessa vuonna 2010 touko-kesäkuussa (Mikkeli, Kuopio), ja sama kokonaisuus jatkui syksyllä eri paikkakunnilla (Joensuu, Kajaani) (M14 Itä-Suomi aktiivisen maahanmuuttopolitiikan pilottialueeksi).

Työyhteisöjen Monimuotoisuusvalmennus -tuote ja julkaisu Diakin julkaisusarjassa jäävät käyttöön hankkeen päättymisen jälkeen. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) ja opetuksen entistä tiiviimpi yhteistyö on Diakin jatkokehitystyötä. Hankkeen seurantasuunnitelma mahdollistaa myöhemmin hankkeen vaikutusten arvioinnin työyhteisöissä nimenomaan sen kautta, että opiskelijatyö ja opetus liitetään tiiviisti hankeaiheisiin.

Tuote ja oppilaitoksessa oleva osaaminen mahdollistavat jatkossakin moni-

muotoisuusteemaan liittyviin koulutusten tarjouskilpailuihin osallistumisen, valmennustuotteen markkinoinnin ja myynnin maksullisena koulutuksena työyhteisöille, organisaatioille ja erilaisille toimijoille. Tiiviin yhteyden luominen opetustyöhön ja sitä kautta jatkoseuranta hankkeessa mukana olleissa työyhteisöissä on seurantasuunnitelman keskeinen sanoma. Loppuraportti Diakin julkaisusarjassa jää yleiseen käyttöön Diakin kirjaston kautta.

Hyvien käytäntöjen leviämisessä keskeistä on tehokas, monipuolinen ja säännöllisin väliajoin tapahtuva markkinointi ja sitä kautta aiheen tietoisuudessa ja julkisuudessa pitäminen. Markkinoinnilla on asioiden tunnettuudessa tärkeä rooli – siksi koko Diakonia-ammattikorkeakoulun organisaatiotasolla tulisikin mainontaan ja markkinointiin panostaa ja rohkeasti kokeilla myös aiemmin kokeilemattomia markkinointikeinoja, kuten esimerkiksi rutiinimaisten yhteydenottojen ulkoistamista call center -tyyppisille yrityksille.

Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi

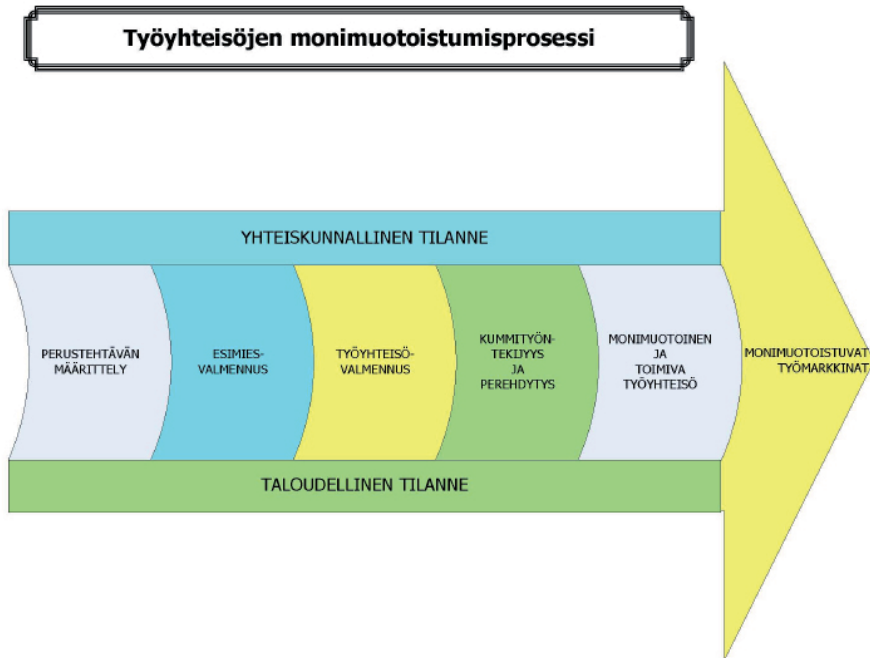
Voimakkaan väestörakenteen muutoksen myötä myös työmarkkinoiden rakenteet muuttuvat nopeasti. Tulevaisuudessa tarvitaan jokaisen työpanosta. Keskustelua käydään jo nyt uhkaavasta työvoimapulasta, johon vastaamiseen tarvitaan laajaa keinovalikoimaa: nykyisin työttöminä tai alityöllistettyinä olevien ihmisten saamista työelämään, aktiivista maahanmuuttopolitiikkaa, työurien jatkamista ja nuorten aikaisempaa siirtymistä työelämään.

Työyhteisöt kehittyvät entistä monimuotoisemmiksi. Tämä on sekä haaste että voimavara. Työnantaja, joka jo nyt ottaa huomioon johtamisessaan moninaisen työvoiman tarjoamat mahdollisuudet, on etulyöntiasemassa. Hyödyntämällä erilaisten työntekijöidensä erilaista osaamista organisaatio voi tarjota hyvin kohdennettuja palveluita ja tuotteita asiakkailleen. Monimuotoisuus tarkoittaa mm. sitä, että työpaikalla on eri-ikäisiä ihmisiä, eri sukupuolia, kansallisuuksia, etnistä alkuperää tai seksuaalista suuntautumista edustavia työntekijöitä. Monimuotoisuus on myös uskontojen, vakaumusten ja mielipiteiden erilaisuutta tai vaikka vamman tai sairauden aiheuttamaa tarvetta järjestellä työolosuhteita uudelleen.

TyöMMe-hankkeessa luotu malli ”Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi” kehittää työyhteisöjen valmiuksia toimia monimuotoistuvilla työmarkkinoilla (viereinen sivu).

KUVIO 2. TYÖYHTEISÖJEN MONIMUOTOISTUMISPROSESSI

Nuolikuvion malli on mukailtu Wire-projektin loppuraportissa "Hyvät käytännöt kestäviksi vaikutuksiksi" käytetyistä nuolikuvioista (Hakulinen & Niemi 2008, 21 ja 91). Asiasisältö nuolikuvioon on tuotettu TyöMMe hankkeessa.



PERUSTEHTÄVÄN MÄÄRITTELY

- Yhteinen perustehtävän määrittely helpottaa työtehtävien miettimistä ja kartoittamista monimuotoiselle työntekijälle.
- osaamisen kohdentuminen oikeaan paikkaan ja työtehtäviin
- työntekijöiden yhteinen ymmärrys työstä; mitä ja ketä varten työtä tehdään

TYÖYHTEISÖVALMENNUS

- tietoa monimuotoisuudesta, monimuotoisuusteoria
- asenteisiin vaikuttaminen
- oman työyhteisön monimuotoisuuden selvittäminen
- tulevaisuuden suunnittelua/miettimistä monimuotoisuuden suhteen
- työntekijöiden liittyminen työyhteisöön

KUMMITYÖNTEKIJYYS JA PEREHDYTYS

- rekrytointivaiheen helpottuminen
- monimuotoisen työntekijän kiinnittyminen ja sitoutuminen työyhteisöön
- hyvien perehdyttämiskäytäntöjen syntyminen
- kummityöntekijäyys: valinta, valmennus

ESIMIESVALMENNUS

- materiaali esimiesvalmennus/monimuotoisuusjohtaminen
- esimiesvalmennusryhmän palaute: mitä antoi, mitä kokemuksia, monimuotoisuusjohtamisen haasteet
- monimuotoisuus tuo johdolle tietyt roolit, johdon sitoutuminen, johto mahdollistaa prosessin etenemisen
- foorumit asioiden käsittelylle voivat puuttua (keskustelufoorumit, viestintäkanavat)

MONIMUOTOINEN JA TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

- Hyödyt ja edut yritykselle ja työntekijöille:
 - o monipuolistaa tietotaitoa
 - o edistää kulttuurien tuntemusta ja kansainvälistymistä
 - o vahvistaa asiakastyytyväisyyttä
 - o edistää tuottavuutta työhyvinvointia parantamalla
 - o parantaa imagoa ja kilpailukykyä
 - o kehittää henkilöstöä
 - o mahdollistaa osaavan työvoiman rekrytointia ja turvaa työvoiman pysyvyyttä
 - o kasvattaa innovatiivisuutta
 - o työnantajille tietoa erilaisista mahdollisuuksista tuettuun rekrytointiin

PROSESSIMAINEN TOTEUTUS VAATII KAIKKIEN TYÖYHTEISÖN JÄSENTEN OSALLISUUTTA!

MALLI HELPOTTAA MONIMUOTOISUUSSTRATEGIAN LAATIMISTA ORGANISAATIOSSA!



4 KANNANOTOT

Jokainen yritys ja yhteisö on osa ympäröivää yhteiskuntaa. Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat niiden toimintaan tarjoten mahdollisuuksia mutta asettaen myös uusia haasteita. Muutostekijöitä ovat yleinen teknologinen kehitys, taloudelliset haasteet, globalisaatio, väestön vanheneminen ja lisääntyvä monimuotoisuus. Suurin osa pk-yrityksistä toimii paikallisilla tai alueellisilla markkinoilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että muutokset eivät vaikuttaisi toimintaan. Yhteiskunnan, asiakaskunnan, markkinarakenteen ja saatavilla olevan työvoiman monimuotoistuminen vaikuttaa yhä enemmän myös pk-yritysten liiketoimintamahdollisuuksiin ja kannattavuuteen. Esimerkiksi suurten ikäluokkien vanheneminen, eläkkeelle jääminen ja sitä kautta tulevaisuuden työvoimatarpeen paikkaaminen yhä moninaisemmalla työntekijäjoukolla koskettavat kaikenkokoisia toimijoita ja yrittäjiä (Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus 2009.)

Aiemmat hankkeet – Hakeva ja Moneva – yhdessä tämän hankkeen kanssa vahvistavat käsitystä siitä, että työyhteisöjen hyvinvoinnista ja hyvästä johtamisesta huolehtiminen on tärkeää myös toiminnan taloudellisen tuloksen tekemisessä. Työyhteisöjen monimuotoisuus -hanke on monimuotoisuusnäkökulmasta halunnut lisätä tietoisuutta, parantaa asenneilmapiiriä, vahvistaa monimuotoisuusjohtamista ja lisätä monimuotoisuusosaamista työyhteisöissä ja organisaatioissa ja tätä kautta toimia työyhteisöjen hyvinvoinnin lisäämiseksi Etelä-Savossa.

Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmassa on asiaan puututtu työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelman yhtenä keskeisenä linjauksena. Hallitusohjelman mukaan: *”Työvoiman saatavuuden parantamiseksi edistetään toimenpiteitä, jotka tähtäävät opiskeluaikojen tiivistämiseen, työurien pidentämiseen, sosiaaliturvan työhön kannustavuuden lisäämiseen ja työperäisen maahanmuuton edistämiseen. Hankkeita työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi edistetään. Ohjelman tulee löytää keinoja työssä jaksamiseen ja työviihtyvyyden parantamiseksi.”* Monimuotoisuusjohtamisen taidot ja esimiesten valmiuksien parantaminen ovat keskeisiä tekijöitä monimuotoisuuden kehittämisessä työyhteisöissä.

Työyhteisöjen monimuotoisuus -hankkeessa pilottityöyhteisöinä mukana olleissa toimipaikoissa keskeinen toiminnan kohde oli yhdessä määritellä perustehtävä. Työntekijät (tehtävästä tai asemasta riippumatta) kokivat yhä enemmän, että heidän työhönsä kuuluu kaikenlaista ”sälää” ja ettei mahdollisuutta osaamisen ja ammattitaidon suuntaamiselle ydintekemiseen ole kuin osa työajasta. Tätä ei voi pitää tarkoituksenmukaisena. Yritysten ja organisaatioiden taloudellinen tulos on tärkeä olemassaolon kysymys, mutta

ajatus siitä, että minimoimalla henkilöstömäärät ja teettämällä ”kaikilla kaikkea”, vääristää osaamisen, tiedon ja taitojen maksimoimisen parhaalla tavalla. Korkeasti palkattu tekee työaikanaan tehtäviä, joita monimuotoisesti toimivassa työyhteisössä voisi tehdä pienemmällä palkalla, koulutuksella ja työajalla. Osaaminen vapautuisi täysimääräisesti käyttöön. Tätä kautta syntyy myös taloudellista tulosta.

Hankkeen alussa tehdyn selvityksen mukaan (Rotinen 2008b, 22) yksi merkittävä työllistämisen este oli sopivien työtehtävien puute monimuotoiselle työvoimalle. TyöMMe-hankkeen pilottityöyhteisöistä saadut kokemukset viittasivat kuitenkin enemmän tiedon puuteteeseen ja asiaan perehtymättömyyteen: arkea elettiin sen kummemmin miettimättä, olivatko tehtävät, vastuut ja suoriutuminen suhteessa koulutukseen, palkkaukseen ja ammatitaitoon. Lähes kaikissa hankkeessa mukana olleissa työyhteisöissä määriteltiin perustehtävä, ja sen myötä havaittiin, että työtä uudelleen organisoimalla mahdollisuuksia ja tehtäviä monimuotoiselle työvoimalle löytyy.

Työnantajat, työntekijät ja työyhteisöt tarvitsevat tukea työyhteisöjen monimuotoistumisessa ja monimuotoistamisessa. Tehtävää riittää asenteiden kehittämässä, tiedon jakamisessa, hallinnollisissa ja organisatorisissa vaikeuksissa. Luonnon monimuotoisuutta pidetään rikkautena – jopa olemassaolon elinehtona. Miksi sama näkökulma ei voisi toteutua työelämässä?

TyöMMe-hanke vahvistaa entisestään seikkaa, joka on tullut esiin oman alueen ja muun Suomen selvityksissä ja aiemmissa hankkeissa: monimuotoisuusosaamisen ja johtamisen kehittäminen työyhteisöissä, organisaatioissa ja yrityksissä on varautumista tulevaisuuteen. Onhan mm. Uudenmaan liiton LEMPI-hankkeen loppuraportissa todettu yhteenvetona ja toimenpidesuosituksena ”Työyhteisön haasteet ja henkilöstön osaamisen kehittäminen monimuotoisessa työyhteisössä”:

”Selvityksen pohjalta on selkeää tarvetta henkilöstön kehittämiseen ja koulutuspalvelujen tarjonnan monipuolistamiseen työyhteisöissä. Ennen kaikkea koulutusohjelmia tarvitaan monikulttuurisesta tiimi työskentelystä, työnohjauksesta, kulttuurien välisestä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä sekä monimuotoisuuden johtamiseen ja esimies-työskentelyyn työyhteisöissä” (Monimuotoisen työyhteisön osaamisen ja asiantuntijarekisterin kehittäminen pääkaupunkiseudulla – menetelmistä ja sisällöistä 2004).

Erityisen selvästi hankeaikana tulivat esille työnantajien kokemat vaikeudet hallinnollisissa ja byrokraattisissa asioissa ja viranomaisten kanssa tehtävässä yhteistyössä. Tietoa monimuotoisen työvoiman saatavuudesta, palkkauksesta yms. oli haettava eri tietolähteistä ja useilta eri henkilöiltä. Pk-yritykset pitivät

hankalana ja aikaa vievänä lähteä itsenäisesti ottamaan kaikesta selvää. Esille nousikin vahvasti "yhden luukun toimintamallin" kehittäminen, niin että tietyn henkilön kanssa asioiden saisi kaiken tarvittavan informaation. Aiemmin mainituksessa hallitusohjelmassa tiedon ja tiedon saatavuuden pirstaleisuus on huomatta ja perusturvauudistuksen tavoitteeksi on kirjattu järjestelmän selkeyttäminen ja työhön kannustavuuden lisääminen.

Työnantajien ja organisaatioiden taloudellisten kannustimien parantaminen monimuotoisen työvoiman työllistämisessä on myös keskeinen tässä hankkeessa esille tullut kehittämiskohde. Selvien pelisääntöjen sopiminen siitä, mistä yksityinen työnantaja tai organisaatio vastaa ja mistä yhteiskunta kantaa vastuun, helpottaisi myös monimuotoistuvan työelämän kehittämistä. Esimerkkeinä nostettiin esiin vieraskielisten suomen kielen koulutuksen järjestäminen ja harjoittelun ja tuetun työhön perehtymisen kautta palkkaamisen mahdollisuus. Yhteiskuntavastuuta halutaan osoittaa käytännössä, kunhan sen toteuttaminen ei ole liian monimutkaista ja kallista muutaman henkilön pk-yrityksissä. Hankkeen aikana tätä viestiä on välitetty ELY-keskuksiin, joiden toimintaan tällainen kehittämistyö luontevasti sopiaisi.

Hankkeessa pilottityöyhteisönä mukana olleen Niksi Sihteeripalvelun yrittäjän kommentit kertovat selvästi toimijoiden toiveista monimuotoisuuden kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä. Monimuotoisuuden kehittäminen on myös esteettömyyden eteenpäin vientiä. Esteettömyyden edistämiseksi työmarkkinoilla yrittäjä haluaa tuoda esille seuraavia asioita:

"Vanhoja aikansa eläneitä rakenteita on purettava ja käsite työpaikka on entisellään hylättävä. Nykyisin työtä voi tehdä lähes missä tahansa laajakaistan äärellä. Myös kotona tehtävän työn tulisi olla verrattavissa perinteisessä työn tekemispaiikassa tehtyyn työhön. Tämä ei ole tällä hetkellä mahdollista esim. työttömyysturvaan liittyvien säädösten vuoksi."

Niksi Sihteeripalvelut on sosiaalinen yritys. Yritys pitää erittäin tärkeänä sosiaalisten yritysten verkottumista ja yhteydenpitoa yrittäjien kesken, mutta näitä foorumeita kaivataan lisää ja jo olemassa olevien kehittämistä toivotaan. Niksi-yrittäjä toteaa:

"Portaalit ovat tätä päivää. Pitäisin hyvänä ideana, että myös yhteiskuntavastuullisille yrityksille olisi omansa. Näin olisi yritysten ja kuntien helppoa löytää vastuulliset yrittäjät yhdeltä sivulta. Nykyisin omasta yhteiskuntavastuullisesta roolista tiedottaminen jää jokaisen omalle kontolle."

Sosiaaliset yritykset tarvitsevat myös tukea ja kannustusta tehdessään arvokasta työtä esteettömyyden poistamiseksi ja yhteiskuntavastuullisen työllistämisen edistämiseksi. Erityisesti sosiaalisten yritysten imagossa on toivomisen varaa:

*”Matti Meikäläisen mielikuva sosiaalisesta yrityksestä on usein joku teollinen hanttihommalaitos, jossa entiset päihteiden väärinkäyttäjät yrittävät suoriutua. Näin ei asian laita kuitenkaan ole. Yhteiskuntavastuullisuus ei ole mikään toimiala, vaan selkeä arvovalinta. Arvoa sille ei kuitenkaan anneta. Meille kuuluu ilman muuta omat **avainlippu tai joutsenmerkki-tapaiset tunnuks**et ja kyllä meitä pitäisi palkita gaalailloissa siinä, missä muitakin yrittäjiä. Esimerkiksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL (joka nykyisin vastaa sosiaalisten yritysten valtakunnallisesta neuvonnasta) voisi palkita joukostamme vuoden tulokkaan, eniten työllistäneen tai vastaavan.”* (Diak Itä tukee ja edistää työyhteisöjen monimuotoisuutta ja työmarkkinoiden esteettömyyttä 2009.)

Hankekokemukset kannustavat sosiaalisia yrityksiä olemaan rohkeasti esillä esteettömyyden edistämässä työmarkkinoilla. Sosiaaliset yritykset tekevät arvokasta työtä, ja myös yhteiskunnan pitäisi antaa tästä työstä yrittäjille tunnustusta.

Toisaalta julkinen tiedottaminen kertoo karua kieltä toimintojen ja arvojen kovenemisesta meillä ja muualla maailmassa. Maahanmuuttokielteiset kommentit yleistyvät ja julkisesti maahanmuuttokriittiset poliittiset ryhmät lisäävät kannatustaan. Omaehtoinen selviytyminen on nostettu kunniaan. Erillisryhmien (mm. yksinhuoltajaperheet) tukemisesta yhteiskunnan yhteisillä päätöksillä ja varoilla esitetään kritiikkiä. Syrjäytymistä pidetään omana syynä ja haluttomuutena ja laiskuutena hoitaa omat asiat kuntoon.

Samaan aikaan esimerkiksi 15–25-vuotiaiden nuorten työttömyys on suurempi (20–25 % tietolähteestä riippuen) kuin koskaan aiemmin Suomessa, vaikka vuoden 2010 aikana tapahtuikin talouden elpymisen myötä myös nuorten työllisyyden paranemista (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2010; Tilastokeskus 2010). Millaisena tulevat sukupolvet kokevat oman osallisuutensa, mahdollisuutensa ja tulevaisuutensa näiden lähtökohtien perusteella? Vanheneva yhteiskunta tarvitsee entistä enemmän juuri näiden ikäryhmien yhteiskuntavastuuta, moniarvoisuutta ja työtä yhteiseksi hyväksi.

Tosiasia on se, että vain pieni osa työikäisistä ei kykene erilaisin tukitoimintaan minkäänlaiseen työhön. Suomessa on myös ammattialoja, joihin on ollut erityisen vaikea saada suomalaisia töihin (marjapoiminta, maatalouslomitus). Sosiaali- ja terveysalalla on myös enemmän työtä tarjolla kuin osaavaa

työvoimaa on saatavilla. Tätä taustaa vasten erilaisissa työyhteisöissä tehty hanketyö ei ole mitätöntä. Diakonia-ammattikorkeakoulun Idän yksiköllä on omalla alueellaan jo pitkät perinteet vaikuttaa kaikkien yksilöiden tasa-arvoisempaan osallisuuteen työelämässä ja yhteiskunnassa.

Pelkästään tämäntyyppisen hanketoiminnan kautta Diak Itä organisaationa on ollut mukana kehittämistyössä koko 2000-luvun. Hankkeesta toiseen on määrätietoisesti viety eteenpäin edellisessä hankkeessa esiin nousseita kehittämishaasteita: Hakeva-hanke eli ”Hakeva – työllistymisen palvelukeskus” aloitti hankeketjun, jossa lähdettiin kehittämään työllisyshoitomallia tiiviissä yhteistyössä työvoimahallinnon kanssa (toiminta-aika 2001–2006)³⁰.

Hakeva-hanketta seurasi Moneva eli ”Monenlaisuus voimavarana työyhteisöissä – työolojen kehittämishanke”, joka toimi 1.12.2006–31.1.2008. Moneva-hanke oli sisällöltään ja tavoitteiltaan lähellä TyöMMe-hanketta³¹.

Moneva-hankkeen ongelma lienee ollut mittavat tavoitteet suhteessa hankkeen lyhyeen toiminta-aikaan. Moneva-hanke toimi kuitenkin kimmokkeena TyöMMe-hankkeen pyrkimykselle kehittää nimenomaan työnantajapuolelta esiin nousseita asioita, joita ovat mm. monimuotoisuusjohtaminen, monimuotoisen työvoiman rekrytointi, taloudelliset tekijät ja yhteiskunnan tuet sekä henkilöstön monimuotoisuusosaaminen.

30 ”Työllistymiskeskus Hakeva on osa Etelä-Savon alueen rakenteita muuttavaa työllisyshoitomallia. Hakevan tavoitteena on parantaa työtä vailla olevien työmarkkina-
valmiuksia yhteistyössä osallistujien, yrittäjien, viranomaisten ja järjestöjen kanssa etsimällä
erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuuden suunnittelussa yhdistäen koulutusta, työllistymistä ja
yhteiskunnan palveluja. Tätä kautta pyritään saamaan mahdollisimman moni erityistä tukea
työllistymiseensä tarvitseva osallistuja työllistymään avoimille työmarkkinoille. Projektin piiriin
valitaan 100 henkilöä vuodessa Pieksämäen työvoimatoimiston alueelta.” (Hakeva-hanke)

31 ”Projektissa etsitään keinoja, joilla varaudutaan työyhteisöissä lähivuosina tapahtuviin
henkilöstömuutoksiin ja joilla voidaan edistää työhyvinvointia ja ennaltaehkäistä
työelämästä syrjäytymistä. Tarkoituksena on kehittää vaihtoehtoisia malleja ja menetelmiä
työyhteisöjen inhimillisten voimavarojen kehittämiseen ikääntymisen, monikulttuurisuuden
ja vajaakuntoisuuden mukanaan tuomien monenlaisten voimavarojen hyödyntämisen
näkökulmasta. Projektin varsinaiset kohderyhmät ovat ikääntyneet, maahanmuuttajat,
vajaakuntoiset ja muut työssä jaksamiseen tukea tarvitsevat sekä syrjäytymisvaarassa olevat
työntekijät, alueen pk-yritykset ja muut työyhteisöt ja niiden henkilöstö.
Projektin tavoitteena on työelämän ja työprosessien muutuksiin valmistautuminen,
työhyvinvoinnin lisäämiseen liittyvien mahdollisuuksien ennakointi, työyhteisöjen
asenneilmapiirin kehittyminen monenlaisuutta hyväksyväksi, työhyvinvointia lisäävien
mallien, menetelmien ja tuotteiden kehittäminen, jaksamiseen liittyvien palautumisen taitojen
kehittyminen ja hyvinvointijohtamisen kehittyminen.

Projektissa kartoitetaan olemassa olevat monenlaisuuden hyödyntämiseen työyhteisöissä liittyvät
mallit ja menetelmät, kehitetään niiden paikallisia ja alueellisia sovellutuksia, joita pilotoidaan
Etelä- ja Pohjois-Savon palvelurytyksissä ja yhteisöissä. Pilotointiin liittyen järjestetään
työyhteisöille pienryhmäkonsultointia.” (Moneva-hanke)

TyöMMe-hankkeen kannalta merkittävää olisikin ollut näiden kahden hankkeen tiiviimpi toisiinsa sitominen. Olisihan Monevassa mukana olleita pilot-tityöyhteisöjä ollut jo kuusi (6) valmiina. Näitten kanssa TyöMMe-hankkeen toiminnan olisi voinut käynnistää kummityöntekijä- ja moninaisuusjohtamisosioilla ja hankkia siten enemmän kokemusta ja tietoa TyöMMe-hankkeessa kehitettyyn malliin. Tällä tavoin toimien olisi TyöMMe-hanke lähes saavuttanut alkuperäisen 20 pilottityöyhteisön tavoitteen. TyöMMe-hankkeen seurantasuunnitelman avulla saadaan hankkeen päättymisen jälkeen vielä tietoa asioiden etenemisestä.

Rahoittaja- ja hallinnoijaorganisaatioissa – ELY-keskuksessa ja Diak Idässä – on syytä kiinnittää jatkohankkeissa entistä enemmän huomiota edellä kuvattuihin jatkumoihin hanketoiminnassa (onnistumisiin ja kehittämisalueisiin). Hallinnoijaorganisaation (Diak Itä) sisällä samanaikaisten eri hankkeiden välinen yhteistyö on tällä hetkelläkin hyvin toimivaa. Hyvänä esimerkkinä mainittakoon hankkeiden asiasisältöjen levittämisestä ja yhteistyöstä ESOK – esteetön opiskelu korkeakouluissa ja TyöMMe-hanke. Vaihtuvat työntekijät tuovat persoonansa, toimintatapansa, osaamisensa ja kokemuksensa kautta uutta osaamista, väriä ja ideoita hanketoimintaan. Hankkeen toimintaan vaikuttavat muut olosuhde- ja tilannemuutokset vaihtuvan tekijäjoukon kanssa voivat olla hankkeen toiminnan ja etenemisen kannalta kuitenkin joissakin tapauksissa enemmän haitallisia kuin hyödyllisiä – jopa koko hanketoiminnan jatkumiselle uhka. Tähän seikkaa kiinnitettiin huomiota myös ohjausryhmän palautteessa.

Sekä Työyhteisöjen Monimuotoisuusvalmennus -tuotteen että julkaisusarjan teoksen markkinointiin kiinnitetään erityistä huomiota, jotta ”yhden luukun” palvelumallin työstäminen työnantajille ei hautautuisi unohduksiin vaan ehdotuksen eteenpäin viemisessä tehtäisiin edelleen yhteistyötä ELY-keskusten kanssa.

Vastedes tämäntyyppiset alueelliset hankkeet olisi entistä tarkemmin suunniteltava alueellisina suurina kokonaishankkeina, joissa paikkakuntakohtaiset painopistealueet tukisivat toisiaan ja liittyisivät kokonaishankkeen kautta toimivaksi kokonaisuudeksi.

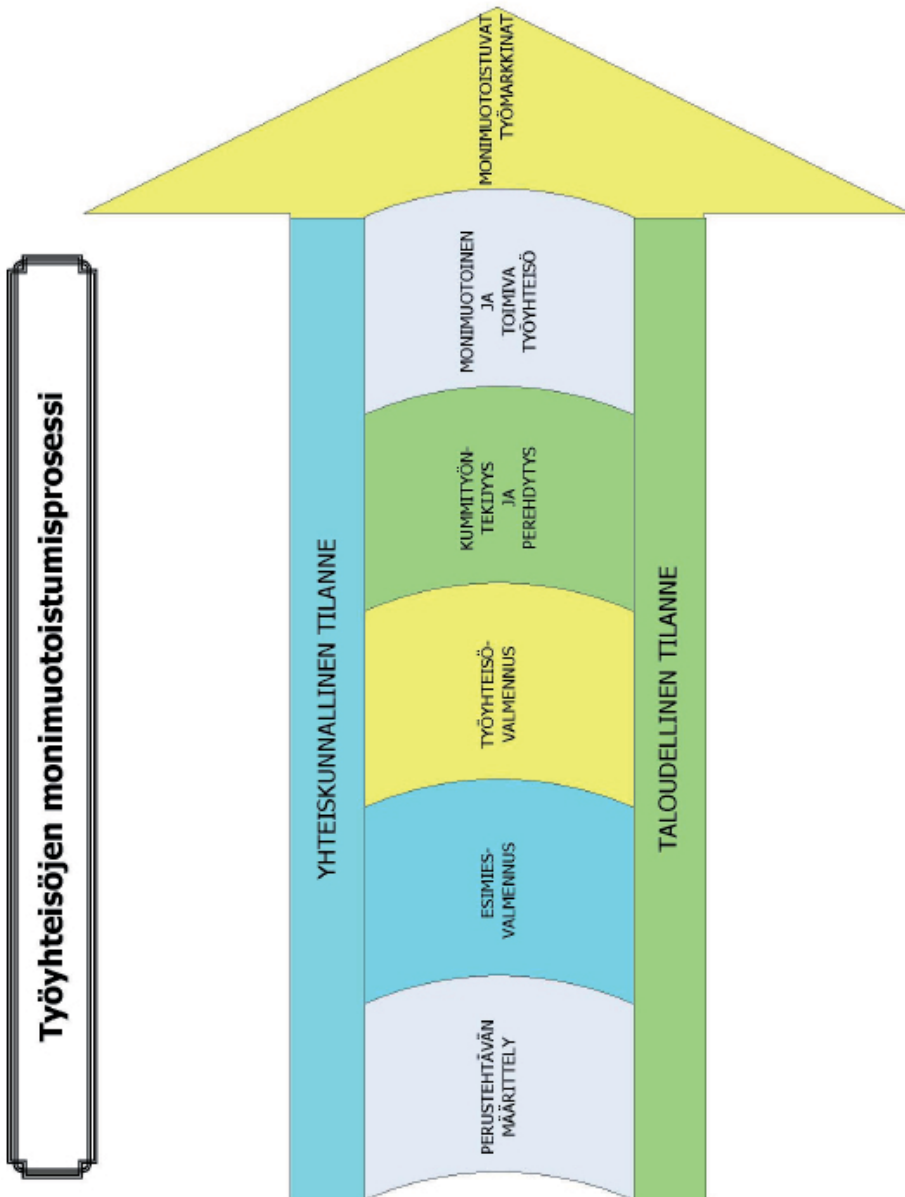
LÄHTEET

- Arviointi. Terveyden edistäminen ja arviointi i.a. Terveyden edistämisen keskus, Helsinki. Viitattu 5.8.2010. <http://www.health.fi/index.php>.
- Diak Itä tukee ja edistää työyhteisöjen monimuotoisuutta ja työmarkkinoiden esteettömyyttä 2009. Artikkelit Jyväskylän yliopiston ESOK-hankkeen sivuille 3.9. Viitattu 3.8.2010. <http://esok.jyu.fi/artikkelit/tyomme/>.
- Hakeva-hanke. Viitattu 22.7.2010. <http://www.typanet.net/fi/>.
- Hakulinen, Antti & Niemi Heidi (toim.) 2008. Hyvät käytännöt kestäviksi vaikutuksiksi. Wire-projektin loppuraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Tähtikustannus.
- Hankepäätös 2008. Työyhteisöjen monimuotoisuus -hanke 1.6.2008–31.12.2010.
- Keränen, Reijo 1999. Lyhyt johdatus hankearviointiin. Sisäinen ja ulkoinen arviointi. Selvityksiä. Sonkajärvi: Suomen aluetutkimus FAR.
- Kettunen, Aija 2010. Tutkimusjohtaja, sosiaalitalouden tutkimuskeskus, Diak Itä, Pieksämäki. Henkilökohtainen tiedonanto 17.8.
- M14 Itä-Suomi aktiivisen maahanmuuttopolitiikan pilottialueeksi -hanke 2008–2010. Moninaisuuden johtaminen -koulutus. 2010. Viitattu 29.7.2010. <http://pieksamaki.diak.fi/tyoyhteisokoulutukset>.
- Moneva-hanke. Viitattu 22.7.2010. <http://www.diak.fi/julkaisutoiminta>.
- Monimuotoisen työyhteisön osaamisen ja asiantuntijarekisterin kehittäminen pääkaupunkiseudulla – menetelmistä ja sisällöistä 2004. Uudenmaan liiton julkaisuja C 47. Viitattu 2.8.2010. <http://www.diversa.fi/Uudenmaanliitto.LOPPURAPORTTI.pdf>.
- Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 2.8.2010. http://www.tem.fi/files/24386/TEM_YES-esiteB5_2508.pdf.
- Monimuotoisuus voimavarana. Finnish Business & Societyn kannanotto monimuotoisten työyhteisöjen edistämiseksi. Eettinen foorumi 15.1.2008. FiBS. Viitattu 2.8.2010. http://www.fibsry.fi/images/stories/kannanotto_15.1.081.pdf.
- Rotinen, Riitta Liisa 2008a. Matkalla monimuotoisuuteen – monimuotoisuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen pilottiyhteisöissä. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja D työpapereita 45. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Rotinen, Riitta-Liisa 2008b. Monimuotoisen työvoiman työllistäminen. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja D työpapereita 49. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

- Seppänen-Järvelä Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki: Stakes.
- Sippola, Aulikki; Leponiemi, Jussi & Suutari Vesa 2006. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Työpoliittinen tutkimus. Vaasan yliopisto.
- Tilastokeskus 2010. Työmarkkinatilastoja. Viitattu 25.8.2010.
<http://www.stat.fi/til/index.html>.
- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2010. Viitattu 25.8.2010.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2713>.
- Yrityksen yhteiskuntavastuu – työvälineitä itsearviointiin ja oman toiminnan kehittämiseen.i.a. Viitattu 12.7.2010. Tuloste tekijän hallussa. <http://www.energia.fi/content/root%20content/energiateollisuus/fi/ymp%C3%A4rist%C3%B6%20ja%20energians%C3%A4%C3%A4st%C3%B6/yritys%20ja%20yhteiskunta/liitteet/teollisuusjatyonantajatraportti.pdf?SectionUri=%2Ffi%2Fymparisto%2Fyritysjayhteiskunta>.

LIITTEET

Liite 1: Malli Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi



Liite 2: Työyhteisön monimuotoisuusvalmennus 3op

TYÖYHTEISÖN MONIMUOTOISUUSVALMENNUS

3op

Työyhteisön monimuotoisuusvalmennus on prosessi, jossa työyhteisö tunnistaa ja arvioi monimuotoisuusosaamisen nykytilanteen ja kehitystarpeet. Työyhteisöjen monimuotoisuus osaaminen sisältää esteettömyyden, työntekijöiden monimuotoisuusosaamisen, monimuotoisuus johtamisen ja kummityöntekijä toiminnan. Keskeinen ydinosaamisen alue on perustehtävän määrittely ja sitä kautta monimuotoisuuden yhdistyminen arjen toimintaan työtehtävien kartoituksen, sopivien töiden ja tekijöiden kohtaamisen avulla. Työyhteisöjen monimuotoisuusvalmennus koostuu lähiopetuksesta, työyhteisötyöskentelystä sekä esi- ja välitehtävästä.

Työyhteisöjen monimuotoisuusosaaminen parantaa yritysten ja organisaatioiden kilpailukykyä työvoiman saatavuuden pienentyessä. Yhteiskuntavastuullinen toiminta parantaa selviytymismahdollisuuksia osaavan työvoiman rekrytoinnissa ja työvoiman pysyvyyden turvaamisessa toimintaympäristön muutoksissa. Monimuotoisuusosaaminen monipuolistaa tietotaitoa, edistää kulttuurien tuntemusta ja kansainvälisyyttä, vahvistaa asiakastytyväisyyttä, edistää tuottavuutta työhyvinvointia tukemalla, parantaa imagoa, kehittää henkilöstöä ja kasvattaa innovatiivisuutta.

Monimuotoisuusvalmennus on prosessi, joka etenee työyhteisön nykytilanteen alkukartoituksesta kehitystarpeiden tunnistamiseen ja tulevaisuuden hahmottamiseen. Prosessi jakaantuu alkukartoituksen tekemiseen, perustehtävän määrittelyyn kirjalliseen muotoon, monimuotoisille työntekijöille soveltuvien työtehtävien kartoitukseen, monimuotoisuusjohtamisen tukemiseen ja monimuotoisen työvoiman rekrytointivalmiuden lisäämiseen.

Valmennusprosessin vaiheet:

1. Kouluspäivä (4h) Työyhteisön monimuotoisuuden ja esteettömyyden tunnistaminen sekä alkukartoituksen tekeminen (sisältää ennakkotehtävän käsittelyn)
2. Kouluspäivä (4h) Työyhteisön perustehtävän määrittely/ päivittäminen ja työtehtävien kartoitus
3. Kouluspäivä (4h) Monimuotoisuusjohtaminen (välitehtävä)
4. Kouluspäivä (4h) Työyhteisön valmiudet ja mahdollisuudet (rekrytoinnin tukeminen ja perehdyttämiskäytännöt)
5. Kouluspäivä (4h) Kummityöntekijäisyys

Kouluttajina toimivat Diakin asiantuntijalehtorit ja muut asiantuntijat. Valmennusprosessi suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä työyhteisön kanssa, Valmennuskokonaisuus edellyttää 0,5 – 1 vuoden sitoutumista valmennukseen ja mahdollisuutta valmennukseen liittyvien esi- ja välitehtävien itsenäiseen tekemiseen työyhteisössä. Valmennus voidaan toteuttaa myös erillisinä kouluspäivinä työyhteisön tarpeen mukaan.

Palvelu on tarkoitettu pk-yritysten, julkisen ja kolmannen sektorin työyhteisöille, jotka ovat motivoituneita kehittämään työyhteisönsä toimintakulttuuria ja hyvinvointia monimuotoisen työvoiman hyödyntämisen näkökulmasta.

Valmennusta voidaan hyödyntää työyhteisöjen toimintaympäristön tai muiden toimintaedellytysten muuttuessa, kilpailukykyä vahvistettaessa, imagoa parannettaessa ja kehittämissuunnitelmia laadittaessa.

(Esimerkiksi rekrytointitilanteet, työyhteisöjen kehittämistarve entisillä resursseilla ja/tai työyhteisöjen tehtävien uudelleen järjestely)

Kokonaishinta 3800 € sisältää 5 koulutuspäivää x 4 tuntia ja tehtävistä annettavat palautteet. Yksittäisen koulutuspäivän hinta on 980 €.

Kokonaishinta sisältää kouluttajien palkkiot, koulutustilat, koulutustilaisuuksissa käytettävät materiaalit ja työvälineet. Mikäli koulutus toteutetaan työyhteisön osoittamissa tiloissa Pieksämäen ulkopuolella, hintaan lisätään kouluttajien matkakustannukset.

Palvelu tuotetaan Diakin toimitiloissa, osoite Teknologiaatalo Latomo, Kauppakatu 1, 76100 Pieksämäki tai työyhteisön osoittamissa tiloissa.

Yhteystiedot

<http://pieksamaki.diak.fi/taydemyskoulutus> ja Työyhteisön monimuotoisuusvalmennus
Palvelupäällikkö Kirsti Kauppinen, puh. 040 501 8542, sähköposti kirsti.kauppinen@diak.fi
Koulutussuunnittelija Sirpa Ylönen, puh. 050 569 5397, sähköposti sirpa.ylonen@diak.fi
Toimistos sihteeri Irma Huuskonen, puh. 040 356 9586, sähköposti irma.huuskonen@diak.fi

TyöMMe-hankkeen arviointisuunnitelma

ALKUKARTOITUS/LÄHTÖTILANNE (tehdään jokaisessa työyhteisössä)

- Työnantaja, toteutetaan haastatteluna
 - tämän hetken tilanne perehdyttämiskäytännöissä (käytetty aika, menetelmät, osallistujat)
 - monimuotoiset työntekijät (määrä, työtehtävät, mahdolliset ongelmat sekä ratkaisut)
 - miten mentorointi järjestetty/voidaan järjestää?
 - yhteiskuntavastuun kokemus (onko sitä?)
 - onko organisaatiossa selvitetty monimuotoisten työnhakijoiden työllistymismahdollisuuksia?
 - mahdollisia esteitä? millaista tukea tarvittaisiin?
 - työyhteisövalmennuksen painopistealueet
 - prosessin suunnittelu
- Työyhteisökysely (tehdään kaikille työyhteisön jäsenille; asenne, valmiudet, ilmapiiri), toteutetaan kyselylomakkeella ensimmäisessä yhteisessä tapaamisessa **PERUSTYÖKALU ARVIOINNISSA!!**
 - perehdyttäminen erilaisuuden kohtaamiseen ja hyväksymiseen **PAINOPISTEENÄ!**
 - kiinnostus mentorointiin
 - yhteisöllisyyden kokemus **PAINOPISTEENÄ!**
 - työyhteisön ilmapiiri (suvaitsevaisuus), miten helppo liittyä työyhteisöön? **PAINOPISTEENÄ!!**
 - minkälaisia työtehtäviä osatyökykyiselle (avoin kysymys)
 - vastaavatko työtehtävät työntekijöiden osaamista?
- Monimuotoisten työntekijöiden henkilökohtaiset haastattelut (jos on jo työssä tai on työllistymässä)
 - miten on perehdytetty?
 - miten työyhteisö on ottanut vastaan?
 - ovatko työtehtävät sopivia? onko työtehtävien räätälöinti onnistunut?

VÄLIARVIOINTI

- Hanketoimijoiden ja ohjausryhmän itsearviointina
 - miten hanke on pääsemässä tavoitteisiinsa?
 - toimintamallien tilanne?

LOPPUARVIOINTI

- Työnantajien loppuhaastattelut (tehdään kaikissa työyhteisöissä)

- itsearviointi kehitetystä mallista, merkitys työyhteisölle
- mallin reunaehdot, rakenteet, järjestelmät, kustannukset

- Työyhteisön jäsenille kysely (tehdään kaikissa työyhteisöissä)
 - asenne, ilmapiiri, valmiudet –kysely uudestaan
 - mallin arviointi

- * Esimiesten ja mentoreiden vertaistukiryhmille kysely
 - itsearviointi vertaistukiryhmien toiminnasta

- * Uusien monimuotoisten työntekijöiden haastattelut (tehdään kaikissa työyhteisöissä)
 - näkykö eroja ennen prosessia ja prosessin päättyessä?

- Hankkeen toimijoiden itsearviointi
 - kehitettyjen toimintamallien arviointi

- Sidosryhmäkyselyt
 - kehitettyjen toimintamallien arviointi: kustannukset, reunaehdot, yhteistyöjärjestelyt, hallinto, roolijako
 - työvoimahallinto
 - sosiaali- ja terveystoimi
 - kuntien elinkeinotoimi
 - työterveyshuolto
 - työmarkkinajärjestöt
 - ???



Liite 4: Kyselylomakkeet työyhteisön jäsenille - alku- ja loppukyselyt

Työyhteisöjen monimuotoisuus – hanke TyöMME

1.6.2008-31.12.2010

Työyhteisön jäsenten alkukartoituslomake

Työyhteisö: _____

Vastaaajan taustatiedot:

Sukupuoli: Nainen ____
Mies ____

Ikä: 15 – 24-vuotias ____
25 – 44-vuotias ____
45 – 54-vuotias ____
yli 54-vuotias ____

Koulutustaso: Perusasteen koulutus ____
Keskiasteen koulutus ____
Keskiasteen jälkeinen koulutus, joka ei ole korkea-asteen koulutus
(opistoaste) ____
Korkea-asteen koulutus ____

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ympäröimällä mielestäsi sopivin vaihtoehto:

Asteikko 1-5:

- 1 = täysin samaa mieltä
2 = jokseenkin samaa mieltä
3 = jokseenkin eri mieltä
4 = täysin eri mieltä
5 = eos, en osaa sanoa

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
--	---------------------------	-------------------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------

OSIO I

1. Monimuotoinen työyhteisö on rikkaus.	1	2	3	4	eos
2. Teen mielelläni töitä (itsestäni) erilaisten ihmisten (esim. osatyökykyisten, eri ikäisten, maahanmuuttajien) kanssa.	1	2	3	4	eos
3. Mielestäni kaikkia työntekijöitä tulisi kohdella samalla lailla.	1	2	3	4	eos
4. Työntekijöiden erilaiset tarpeet ja toimintakyky tulisi huomioida.	1	2	3	4	eos
5. Mielestäni työyhteisössämme voisi olla myös vähäisemmällä työpanoksella työhön osallistuva työntekijä	1	2	3	4	eos



	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
6. Olen tietoinen omista ennakkoluuloistani.	1	2	3	4	eos
7. Ennakkoluuloni vaikuttavat käyttäytymiseeni.	1	2	3	4	eos
OSIO II					
8. Työyhteisössämme hyväksytään kollegoiksi erilaiset työntekijät.	1	2	3	4	eos
9. Perehdyttämisessä huomioidaan työntekijöiden erilaisuus.	1	2	3	4	eos
10. Työyhteisössämme huomioidaan erilaisten työntekijöiden tarpeet ja toimintakyky.	1	2	3	4	eos
11. Erilaisuus koetaan työyhteisössämme rasitteena.	1	2	3	4	eos
12. Työyhteisössämme on hyvä "me- henki".	1	2	3	4	eos
13. Työyhteisössämme saa tarvittaessa tukea työkavereilta.	1	2	3	4	eos
14. Monimuotoinen työyhteisö					
A. parantaa mielestäni yrityksen imagoa	1	2	3	4	eos
B. pystyy huomioimaan paremmin erilaisten asiakasryhmien tarpeet	1	2	3	4	eos
C. kehittää henkilöstön osaamista ja luovuutta	1	2	3	4	eos
D. edistää tuottavuutta työhyvinvointia parantamalla	1	2	3	4	eos
OSIO III					
15. Olen kiinnostunut toimimaan monimuotoisen työntekijän kummityöntekijänä.	1	2	3	4	eos
16. Uskallan kohdata työntekijöiden erilaisuudesta aiheutuvia haasteita ja ristiriitatilanteita.	1	2	3	4	eos
17. Osaan nähdä erilaisuuden voimavarana työssämme.	1	2	3	4	eos

Millaisia työtehtäviä löytyy osatyökykyisille:

Miten työntekijöiden monimuotoisuus voitaisiin paremmin ottaa huomioon työyhteisössämme:

KIITOS VASTAUKSESTASI!

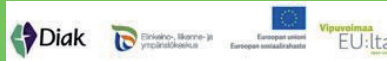
Loppukartoituslomake vastaa alkukartoituskyselylomaketta valintakysymysten osalta.
Loppukartoituksessa ei kysytty uudelleen vastaajien taustatietoja (ikä, sukupuoli, koulutus).
Loppukyselyn avoimet kysymykset olivat seuraavat:

1. Arvioi työpaikkaohjauskäyntien antia ja toteutusta ja työpaikkaohjaajien toimintaa tapaamisissa
2. Onko hankkeeseen osallistuminen lisännyt tietojasi ja taitojasi monimuotoisuuteen liittyvissä asioissa ja miten
3. Onko työyhteisössä virinnyt jatkosuunnitelmia monimuotoisuuden näkökulmasta, joihin hanke olisi antamassa alkusysäyksen ja millaisia?



Liite 5: Webropol-kysely esimiehille

Kysymyksiä esimiehille



TyöMMe-hankkeen tavoitteena on löytää ja kehittää toimintamalleja, joilla edistetään avointen työmarkkinoiden halua (yhteiskuntavastuun tuominen osaksi yrityksen toimintaa), valmiutta (työyhteisöjen monimuotoisuusosaamisen kehittäminen) ja mahdollisuuksia (perehdyttämismenetelmien kehittäminen, työtehtävien räätälöinti) työllistää heikossa työmarkkina- asemassa olevia henkilöitä.

Hanke on lisännyt monimuotoisuuden huomioimista johtamisessa työyhteisössäsi.

- Paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

Onko käsityksesi monimuotoisuudesta muuttunut hankkeen myötä? Jos vastaat on, niin millä tavalla?

- On
- Ei

Kuinka paljon sinulla oli etukäteen tietoa monimuotoisuudesta?

- Paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

Oma motivaatiosi on lisääntynyt hankkeen myötä monimuotoisuuden huomioimiseen työssäsi/henkilöstön palkkaamisessa

- Paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

Hankkeen myötä on tullut lisää uusia ajatuksia monimuotoisuuteen liittyen.

- Paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

Hankkeessa yhtenä tehtävänä oli määritellä työyhteisön oma perustehtävä. Kyseisestä asiasta on ollut hyötyä työyhteisössäsi.

- Paljon hyötyä
- Melko paljon hyötyä
- Vähän hyötyä
- Ei lainkaan hyötyä
- En osaa sanoa

Kuinka paljon voit hyödyntää hankkeen aikana syntyneitä ajatuksia, ideoita ja mahdollisuuksia verkostoitua muiden toimijoiden kanssa?

- Paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

Onko mielestäsi hankkeen myötä juurtunut hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden huomioimiseksi työyhteisöissä?

- Paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

Jos vastasit, että hyviä käytäntöjä on juurtunut hankkeen myötä, niin millaisia?

Miten vuorovaikutus hankkeessa mukana olevien henkilöiden kanssa on sujunut?

- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- En osaa sanoa

Kun olet seurannut TyöMMe-hankkeen kulkua, niin miten hanke on mielestäsi saavuttanut sille asetetut tavoitteet?

- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- En osaa sanoa

Onko hankkeen aikana tullut mahdolliseksi rekrytoida/palkata työyhteisöönne monimuotoinen työntekijä? Jos vastasit kyllä, niin miten hanke on auttanut?

- Kyllä
- Ei

Mitä muuta palautetta tai kommentteja haluaisit antaa?

Haluan lähettää vastaukset

Lähetä



Liite 6: Webropol-kysely ohjausryhmän jäsenille

Kysymyksiä ohjausryhmälle



TyöMMe-hankkeen tavoitteena on löytää ja kehittää toimintamalleja, joilla edistetään avointen työmarkkinoiden halua (yhteiskuntavastuun tuominen osaksi yrityksen toimintaa), valmiutta (työyhteisöjen monimuotoisuusosaamisen kehittäminen) ja mahdollisuuksia (perehdyttämisenetelmien kehittäminen, työtehtävien räätälöinti) työllistää heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä.

Kun olet seurannut TyöMMe-hankkeen kulkua, niin miten hanke on mielestäsi saavuttanut sille asetetut tavoitteet?

- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- En osaa sanoa

Miten paljon hanke on lisännyt omaa uskoasi monimuotoisuus johtamisen lisääntymiseen

- Paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

Miten paljon TyöMMe-hanke on lisännyt uskoasi monimuotoisen henkilöstön rekrytointiin/palkkaamisen lisääntymiseen?

- Paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

Miten vuorovaikutus hankkeessa mukana olevien henkilöiden kanssa on sujunut?

- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti
- En osaa sanoa

Miten merkityksellinen hanke ja siinä toimiminen on mielestäsi ollut monimuotoisuuden kehittämisessä työyhteisöissä?

- Hyvin merkityksellinen
- Melko merkityksellinen
- Vain vähän merkityksellinen
- Ei lainkaan merkityksellinen
- En osaa sanoa

Kuinka paljon voit hyödyntää hankkeen aikana syntyneitä ajatuksia, ideoita ja mahdollisuuksia verkostoitua muiden toimijoiden kanssa?

- Paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

Onko käsityksesi monimuotoisuudesta muuttunut hankkeen myötä? Jos vastaat on, niin millä tavalla?

- On
- Ei

Ohjausryhmän kokoonpano oli mielestäni hankkeen toiminnan kannalta sopiva

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen jokseenkin samaa mieltä
- Olen jokseenkin eri mieltä
- Olen täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

Ohjausryhmällä oli merkittävä rooli hankkeen toiminnan suuntaamisessa ja sisältöalueiden käsittelyssä

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen jokseenkin samaa mieltä
- Olen jokseen eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Ohjausryhmä tuki hyvin hankkeen tiedottamista ja tunnetuksi tekemistä

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen jokseenkin samaa mieltä
- Olen jokseenkin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen ohjausryhmän toimintaan

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen jokseenkin samaa mieltä
- Olen jokseenkin eri mieltä
- Olen täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Mitä muuta palautetta tai kommentteja haluaisit antaa?

Haluan lähettää vastaukset

Lähetä



Liite 7: Hanketoimijoiden itsearviointikysymykset

ITSEARVIONTIKYSYMYKSIÄ HANKETOIMILJOILLE (Liisa, Pirkko, Sirpa ja Markku)

1. Olivatko hankkeen tavoitteet sinulle selkeät ja ovatko ne muuttuneet hankkeen myötä? Jos ovat, niin miten?
2. Mitä vaiheita olet käynyt hankkeessa läpi?
3. Mitä olet tehnyt hankkeen toteuttamiseksi?
4. Mitkä ovat omat tavoitteesi hankkeessa?
5. Millaisia positiivisia asioita on tullut hankkeen edetessä eteen?
6. Onko tullut esteitä, negatiivisia asioita, jos on niin millaisia?
7. Miten yhteistyö ja yhteydenpito ovat sujuneet?
 - projektipäällikön kanssa
 - hanketoimijoiden kanssa
 - ohjausryhmän kanssa
 - hankkeessa olevien/olleiden pilottiyhteisöjen kanssa
 - hankkeeseen osallistuneiden pilottiyhteisöjen esimiesten kanssa
 - muiden yhteistyötahojen kanssa
8. Mitkä asiat ovat toimineet hankkeessa hyvin ja missä asioissa olisi parantamisen varaa?
9. Miten luonnehtisit omaa työskentelytapaa työpaikkakäynneillä?
10. Mikä oli mielestäsi paras anti työpaikkakäynneillä? Työpaikkakäyntien vahvuudet/heikkoudet?
11. Mihin suuntaan nyt ollaan menossa hankkeessa?
12. Mitä aiotaan tehdä seuraavasti ja miksi?

Liite 8: Seurantasuunnitelma



Liite 7:
Työyhteisöjen monimuotoisuus;
TyöMMe hanke; S 160192

SEURANTASUUNNITELMA HANKKEEN TYÖYHTEISÖJEN MONIMUOTOISUUS- KOSKEVAN MALLIN NIYÖHEINMISTÄ VAHVEISTA TYÖYHTEISÖSSÄ

Hankkeen myötä viinienneiden myöhempien monimuotoisuus teemaan liittyvien kehittämävaiheiden toteutumista päätettytyöyhteisöissä seurataan Diak idän opiskelijatyössä seuraavasti:

1. TTJ – opintokokonaisuus:
 - opiskelijat tekevät 4 – 6 hengen ryhmässä teema haastattelurungon, jonka toteuttavat päätettytyöyhteisöissä esim. haastattelemalla esimiehiä
 - yhteenveto haastattelusta -> esille nousevat uudet kehittämishaasteet työyhteisöissä ja opiskelijatyössä (koulutustarpeet, monimuotoisuusjohtamisen haasteet, kehitysprosessit työyhteisöissä)
 - oppilaitos informoi etukäteen työyhteisöt tulevista opiskelijatyöistä
 - yhden ryhmän esille nostamat kehittämishaasteet voivat toimia ideana seuraavalle TTJ – opintojakson opiskelija ryhmälle
 - ensimmäinen toteutusajankohta kevät 2011
 - toisena vaihtoehtona voisivat TTJ - opintokokonaisuuden opiskelijat toteuttaa laumityöntekijä tilaisuutta vastaavan itäpäivä tapahtuman oppilaitoksella esimerkiksi syksyllä 2011
2. Opinnäytetyö
 - syksyn 2010 opinnäytetyötoimille mennään henkilökohtaisesti esittelemään hankkeeseen liittyvää opinnäytetyön aihetta
 - aihe liittyisi työyhteisöjen monimuotoisuuskehitykseen ja sen seurantaan
 - opiskelijoiden valinnan vapautta pyritään jatkossa ohjaamaan niin, että opinnäytetyöt olisi valittava opinnäytetyötoimien tarjonnasta
3. Työyhteisön Monimuotoisuusvalmennus
 - seuranta koulutuksen kysymästä (palvelu Diak)
 - valmennuskokonaisuuden aktiivinen markkinointi eri markkinointikanavia hyödyntäen

TYÖYHTEISÖJEN MONIMUOTOISUUS - HANKE Työmmme

1.6.2008 - 31.12.2010

Toiminta-alue: Etelä-Savo

Kohderyhmät: Alueen työnantajat ja työyhteisöt

Projektin tavoitteena on löytää ja kehittää toimintamalleja, joilla edistetään avoimien työmarkkinoiden halua, valmiutta ja mahdollisuuksia työllistää monimuotoista henkistöä.

Hankkeessa tehdään selvitys työllistämisen edellytyksistä ja kehittämisraasteista työnantajan tarvitseman tuen osalta sekä kartoitetaan työnantajan yhteiskunta- ja työvoimapolitiikan edellytykset ja esteet.

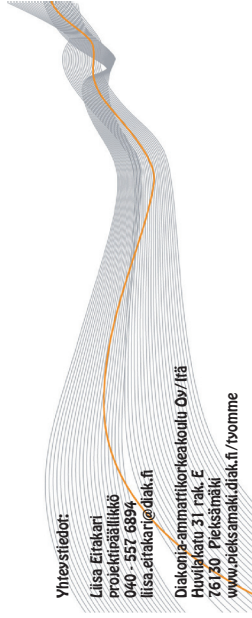
Hanke tarjoaa työnantajalle ja työyhteisölle tukea

- soveltuvien työtehtävien kartoittamisessa
- työyhteisön valmistamisessa monimuotoisuuteen
- esimiesten ja mentoreiden valmistuksessa
- työyhteisöön liittymisessä ja työyhteisöjen yhteisöllisyyden lisäämisessä
- työn vaatimusten ja tunteiden osamisen räätälöinnissä
- työhön perehdyttämismallien ja menetelmien kehittämisessä

Yhteystiedot:

Liisa Etelä
projektipäällikkö
040 - 557 6894
liisa.etelä@diak.fi

Diakoniasemien koulutuskeskus Oy / Itä
Huvilakatu 31, rak. E
76130 Pielisjärvi
www.ajaksamaki.diak.fi / työmmme



Mukaan lähtemällä

- * parannat kilpailukykyäsi
- * löydät lisää voimavaroja arkeesi
- * varmistat osaamisen käytön tehokkaammin oikeisiin asioihin
- * saat lisää vapaa-aikaa
- * voit käyttää maksutonta rekrytointipalvelua ja työhönopastusta



Projektipäällikkö Liisa Eitakari
puh. 040 557 6894
Työyhteisövalmentajat:
Pirkko Pätynen 040 578 9621
Sirpa Ylönen 050 569 5397
s-posti muotoa etunimi.sukunimi@diak.fi



kuva: S.Hallenberg

Yrittäjän arjen TyöMMe-palvelu

**Arvosta arkeasi ja
haasta meidät.
Ratkaisu on
yksinkertainen:
SOITA
ja tulen kertomaan
lisää.**

**Tapaaminen on
maksuton
eikä sido
Sinua mihinkään.**

**Liisa Eitakari
projektipäällikkö
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Huvilakatu 31 E
puh. 040 557 6894
liisa.eitakari@diak.fi
www.diak.fi/tyomme**

- * 10 x 1,5 tuntia
yrityskohtaista valmennusta
- * kootut tietopaketit
(mm. asiakkuudesta, johtamisesta,
monimuotoisuudesta tai muusta
tarvitsemastasi asiasta)
- * tukipuhelin
(valmentajamme ovat tarvittaessa
käytettävissä ja hakevat ratkaisuja
kysymyksiisi esim. mahdollisuudesta
työllistää palkkatuella jne.)
- * selvityspalvelut
(mm. sopivan työntekijän löytäminen
oikeaan aikaan, paikkaan ja tehtävään)
- * näkyvyyttä
(yhteistyö Diakin kanssa
antaa Sinulle näkyvyyttä
ja tunnettuutta Etelä-Savon alueella)
- * 12 kuukaudeksi
- * kaikki tämä enintään
100 euroa/kk



Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja C Katsauksia ja aineistoja

Julkaisusarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun toimintaa kuvaavia julkaisuja tai toiminnan tuloksena syntyneitä julkaisuja, kuten oppimateriaaleja, ohjeistuksia, seminaariraportteja, projektiraportteja ja pienimuotoisia tutkimuksia.

1. Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1998. Tietopaketti harjoittelusta ja työelämäyhteistyöstä.
2. Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1998. Tutkiva ammattikäytäntö.
3. Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1999. Diakin harjoittelukäytännöt ja työelämäyhteistyö.
4. Tolppi, Reijo 1999. Laadun lähteet verkossa Kokonaisarviointiraportti 1.
5. Kinttula, Outi 2001. Laadun lähteet verkossa. Kokonaisarviointiraportti 2.
6. Kalmari, Arja & Wallenius, Tuula (toim.) 2002. Tuutorin tuki. Opintojen ohjaus ja tuutorointi Diakissa.
7. Kainulainen, Sakari & Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 2002. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten.
8. Meretmaa, Anne 2002. Supervisor's Handbook.
9. Kuokkanen, Ritva; Kivirinta, Mervi; Määttänen, Jukka & Ockenström, Leena 2005. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten.
10. Kuokkanen, Ritva; Kivirinta, Mervi; Määttänen, Jukka & Ockenström, Leena 2007. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. 4.uud. laitos.
11. Weissenfelt, Kerttu; Läksy, Marja-Liisa; Ruotsalainen, Kari ja Haapalainen, Paula 2008. Verkosto arjen työtä tekevien voimavaraksi.
12. Marttila, Marjaana ja Häkkinen, Johanna 2008. POLULLA-projekti – Erityistä tukea ammattikorkeakouluopinnoissaan haasteita kohdanneille.



13. Vähäkangas, Auli 2008. Aimojen kokemuksia ohjauksesta. Aikuisten monimuoto-opiskelijoiden kokemuksia ohjauksesta kevään 2007 Monikulttuurisuus-opintokokonaisuudessa Diakonia-ammattikorkeakoulun Järvenpään toimipaikassa.
14. Pesonen, Helena 2008. Omalle yrittäjäuralle maahanmuuttajanainen. Omalle yrittäjäuralle, maahanmuuttajataustaisten naisten yrittäjävalmiuksien kehittämisprojekti 1.8.2006 – 40.4.2008 loppuraportti.
15. Holopainen, Anne ja Lind, Kimmo ja Niemelä, Jorma
Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa
16. Eriksson, Elina; Markkanen, Arja & Tast, Marianne (toim.)
Hoitotyön ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän yhteinen hanketoiminta – kolmen ammattikorkeakoulun näkökulmaa
17. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä

