Osallisuuden johtaminen yhteydessä jatkuvaan kasvuun Mittelstand-yrityksissä

5.5.2025

Eteläpohjalainen Mittelstand -selvityksessä tarkastellaan vähintään 20 henkeä työllistäviä eteläpohjalaisia yrityksiä syksyllä 2024 toteutetun kyselyn pohjalta. Tässä artikkelissa keskitytään osallisuuden johtamiseen kahdesta näkökulmasta: monimuotoisuuden johtamiseen ja osallisuuden edistämiseen.

Inklusiivinen kulttuuri tuottaa paljon hyvää

Inklusiivinen kulttuuri luo monimuotoisemman ja luovemman työympäristön, jossa työntekijät kokevat voivansa käyttää vahvuuksiaan. Inklusiivisuuden edistämisessä on olennaista, että kaikenlaiset työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön; he haluavat tuntea, että heidät nähdään ja heitä kuunnellaan ja arvostetaan yksilöinä. Perinteisiä inklusiivisuuden tarkastelutasoja työpaikoilla ovat miten eri ikäiset, eri sukupuolta olevat tai eri etniset taustat omaavat henkilöt kokevat osallisuutensa. Neurodiversiteetti, sukupuoli-identiteetti ja vammaisuus taas ovat aiheita, joita ei ole työpaikoissa vielä juuri huomioitu. Useimmissa yrityksissä monimuotoisuus ja inklusiivisuusosaaminen on vielä melko ohutta. Tämä haastaa yrityksiä tilanteessa, jossa olisi tarvetta saada kaikki tarjolla oleva työvoima hyödynnetyksi. Inklusiivisen työkulttuurin rakentaminen ei ole helppoa, mutta potentiaaliset hyödyt ovat ehdottomasti sen arvoiset – työnantajat, jotka onnistuvat tässä, saavat ratkaisevan edun menestykseen nykypäivän nopeassa ja työntekijävetoisessa markkinassa.

Vaikka monimuotoisuusjohtamisen tutkimus tunnustetaan tärkeäksi, se on pääasiassa keskittynyt suurempiin yrityksiin, kun taas pienet yritykset ovat saaneet vähemmän huomiota (Ash, 2007; Mateescu, 2015; Stoner,

1996). Tässä aineistossa monimuotoisuusjohtamista pystytään tarkastelemaan pienten (pre-Mittelstand) ja Mittelstand-yritysten osalta. Aiemmat tutkimukset viittaavat siihen, että monimuotoisuuden haasteilla voi olla jopa isompi vaikutus pienempiin yrityksiin, ottaen huomioon niiden ainutlaatuiset ominaisuudet ja muodollisten monimuotoisuuden hallintaprosessien puuttumisen verrattuna isompiin yrityksiin (Stoner ym., 1996, s. 37). Pienten yritysten erityispiirteet, kuten vähäinen työntekijämäärä ja omistajajohtajien merkittävä rooli henkilöstöasioissa, mukaan lukien epäviralliset rekrytointikäytännöt, muokkaavat niiden lähestymistapaa monimuotoisuuden johtamiseen (esim. Coetzer, 2006; Mateescu, 2015; Savery & Mazzarol, 2001). Mittelstand-yritykset ovat paremmassa asemassa kuin ihan pienet yritykset näiden käytänteiden ja osaamisen osalta, mutta monimuotoisuuden johtamisen vaatii niiltäkin uudenlaista osaamista.

Mittelstand-yrityksissä hyödynnetään erilaisten työntekijöiden vahvuuksia

Kyselyssä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa väittämiin, jotka liittyvät osallisuuden johtamiseen työyhteisössä. Osallisuuden johtaminen kattoi kaksi erillistä teemaa: monimuotoisuuden hyödyntämisen ja osallisuuden edistämisen. Molempien osalta vastaajat arvioivat oman yrityksen käytänteet positiivisesti (taulukko 1), sillä keskiarvot ylittävät reilusti neutraalin nelosen tason. Sekä monimuotoisuuden hyödyntämisen että osallisuuden edistämisen keskiarvoksi tuli 4,8. Yksittäisistä väittämistä korkeimmat keskiarvot saivat väittämät “Hyödynnämme suunnitelmallisesti erilaisten työntekijöiden vahvuuksia” (ka. 5,4) ja “Edistämme aktiivisesti uusien työntekijöiden pääsemistä osaksi työyhteisöämme” (ka. 5,6). Toisaalta 25 % vastanneista antoi vain arvot 1–3 väittämään “Pyrimme varmistamaan, että monimuotoisuuskysymykset tiedostetaan yrityksessämme” (ka. 4,4). Tämä heijastaa sitä, että kaikki yritykset eivät ole vielä tiedostaneet monimuotoisuusjohtamisen tärkeyttä.

Taulukko 1. Monimuotoisuuden hyödyntäminen ja osallisuuden edistäminen.

Yrityksen tilanne	1	2	3	4	5	6	7	ka.
	%	%	%	%	%	%	%	
Hyödynnämme suunnitelmallisesti erilaisten työntekijöiden vahvuuksia.	0	1	4	13	30	36	17	**5,4**
Kokoamme tarkoituksella erilaisia ihmisiä osallistumaan päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun.	1	4	12	17	26	31	9	**4,9**
Kokoamme työtiimit niin, että saamme työntekijöiden monimuotoisuudesta hyötyä.	0	3	11	22	33	23	9	**4,9**
Hyödynnämme työntekijöiden erilaisuutta oppiaksemme	2	6	19	22	22	24	6	**4,5**
Hyödynnämme työntekijöiden monimuotoisia taustoja ja kokemuksia markkinoinnissa.	5	9	16	26	20	17	6	**4,2**
MONIMUOTOISUUDEN HYÖDYNTÄMINEN ka. 4,8								
Edistämme aktiivisesti uusien työntekijöiden pääsemistä osaksi työyhteisöämme.	0	1	4	9	28	35	24	**5,6**
Kannustamme erilaisuuden arvostamiseen työyhteisössämme.	4	3	7	26	20	26	14	**4,9**
Kuulemme ja osallistamme työntekijöitä monimuotoisuuden johtamiseen liittyvissä asioissa.	1	7	12	30	20	22	9	**4,6**
Huomioimme eri vähemmistöryhmiin liittyvät haasteet.	3	7	10	28	20	24	7	**4,5**
Pyrimme varmistamaan, että monimuotoisuuskysymykset tiedostetaan yrityksessämme.	4	8	13	33	18	16	9	**4,4**
OSALLISUUDEN EDISTÄMINEN ka. 4,8								

Osallisuuden johtaminen yhteydessä moniin hyviin asioihin yrityksissä

Osallisuuden johtamisen suhteen ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa preMittelstand- ja Mittelstand-yritysten välillä. Näyttäisikin siltä, että pieni koko ei tässä aineistossa haasta yrityksiä aiemman tutkimuksen mukaisesti. Myöskään toimialojen välillä tuloksissa ei ollut eroa. Myöhemmässä analyysissa kuitenkin havaittiin, että monimuotoisuuden hyödyntäminen on yksi jatkuvaan kasvuun kytkeytyvistä tekijöistä. Yritykset, joilla oli jatkuvaa kasvua (vähintään 10 %:n liikevaihdon kasvua peräkkäisinä vuosina), olivat parempia monimuotoisuuden hyödyntämisessä. Tämä on mielenkiintoinen tulos. Kasvu riippuu monesta tekijästä, mutta näyttäisi siltä, että monipuolinen työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen on yhteydessä potentiaaliin kasvaa.

Sekä monimuotoisuuden hyödyntäminen että osallisuuden edistäminen olivat positiivisessa yhteydessä myös liiketoiminnalliseen kehittymiseen, digitaalisuuden hyödyntämiseen uuden ja olemassa olevan liiketoiminnan kehittämisessä, dynaamisiin kyvykkyyksiin, ympäristövastuun johtamiseen, innovaatiokyvykkyyteen, omaksumiskapasiteettiin ja strategiseen suunnitteluun. Näyttäisikin siltä, että kun työntekijöiden erilaista osaamista osataan hyödyntää monipuolisesti yrityksessä luomalla inklusiivista kulttuuria, heijastuu se myös yrityksen osaamisiin ja kyvykkyyksiin. Tämä puolestaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja kasvuun.

Mittelstand-selvityksen tuloksia artikkelisarjassa

Tämä artikkeli kuuluu Eteläpohjalainen Mittelstand -selvityksen tuloksia kuvaavaan artikkelisarjaan. Selvitys toteutetaan maakunnallisella kehittämisrahoituksella (AKKE). Selvitysraportti ilmestyy toukokuun 2025 alussa. Sarjassa aiemmin ilmestyneet:

https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/etelapohjalaista-mittelstandia-ja-sen-kasvua-etsimassa/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/mittelstandin-kasvutavoitteet-ja-kehittyminen-kytkoksissa/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/kasvavilla-mittelstandeilla-eri-kasvustrategiat-kuin-muilla/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/etelapohjalainen-mittelstand-ja-digitalisaation-hyodyntaminen/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/etelapohjalaisten-mittelstand-yritysten-kansainvalisyys/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/dynaamiset-kyvykkyydet-vaikuttavat-innovointiin-ja-kasvuun-etelapohjalaisissa-tyollistajayrityksissa/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/innovaatiokyvykkyys-ja-omaksumiskapasiteetti-eivat-riipu-yrityksen-koosta/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/innovoinnille-ei-juuri-esteita-mittelstand-yrityksissa/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/etenkin-vientiyritykset-aktiivisia-ymparistoasioissa/

Sanna Joensuu-Salo
tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Emilia Kangas
yliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Anmari Viljamaa
tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Marja Katajavirta
asiantuntija, TKI
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Hannu Tuuri
lehtori
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähteet

Ash, S. R. (2007). Why should small businesses care about employee diversity?: Five areas of research that influence organizational results. *Journal of Small Business & Entrepreneurship, 20*(3), 223–232.

Coetzer, A. (2006). Managers as learning facilitators in small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 13*(3), 351–362.

Mateescu, V.M. (2015). Perspectives on diversity management at workplace. The European SMEs case. *Journal Modelling the New Europe, 16*, 80–92.

Savery, L., & Mazzarol, T. (2001). The characteristics of small business human resources -a comparison of small and large firms. *Small Enterprise Research, 9*(2), 32–41.

Stoner, C., R., Hartman, R.I., & Arora, R. (1996). Diversity management in small businesses: An exploratory investigation of attitudes and actions. *Journal of Small Business Strategy, 7*(1), 37–48.