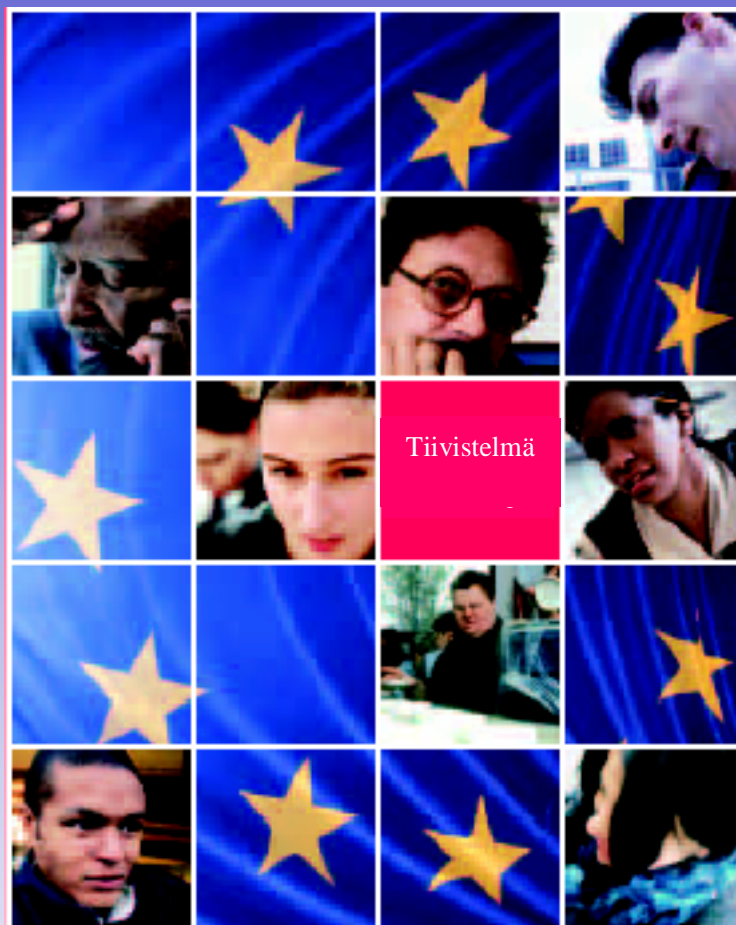


MONIMUOTOISUUDEN KUSTANNUKSET JA HYÖDYT



Perusoikeudet & Syrjinnän vastaiset toimet

Työllisyys  sosiaaliasiat



Euroopan komissio

MONIMUOTOISUUDEN KUSTANNUKSET JA HYÖDYT

**Tutkimus menetelmistä ja indikaattoreista,
joita käytetään henkilöressien
monimuotoisuutta koskevien
toimintatapojen kustannustehokkuuden
mittaamisessa yrityksissä**

Tiivistelmä

Työllisyys & sosiaaliasiat

Perusoikeudet ja syrjinnän torjunta

Euroopan komissio

Työllisyyden ja sosiaaliasioiden pääosasto

Yksikkö D.3

Käsikirjoitus valmistunut lokakuussa 2003.

Tämän kertomuksen on laatinut Euroopan komission puolesta Centre for Strategy and Evaluation Service (CSES) syrjinnän torjumista koskevan yhteisön toimintaohjelman tukemana.

Centre for Strategy and Evaluation Services
PO Box 159
Kent TN14 5WT
United Kingdom

Koko kertomus on saatavilla [www-sivulla](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_en.htm)

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_en.htm

Tämän julkaisun sisältö ei välttämättä vastaa Euroopan komission mielipidettä tai näkökantaa.

YHTEENVETO

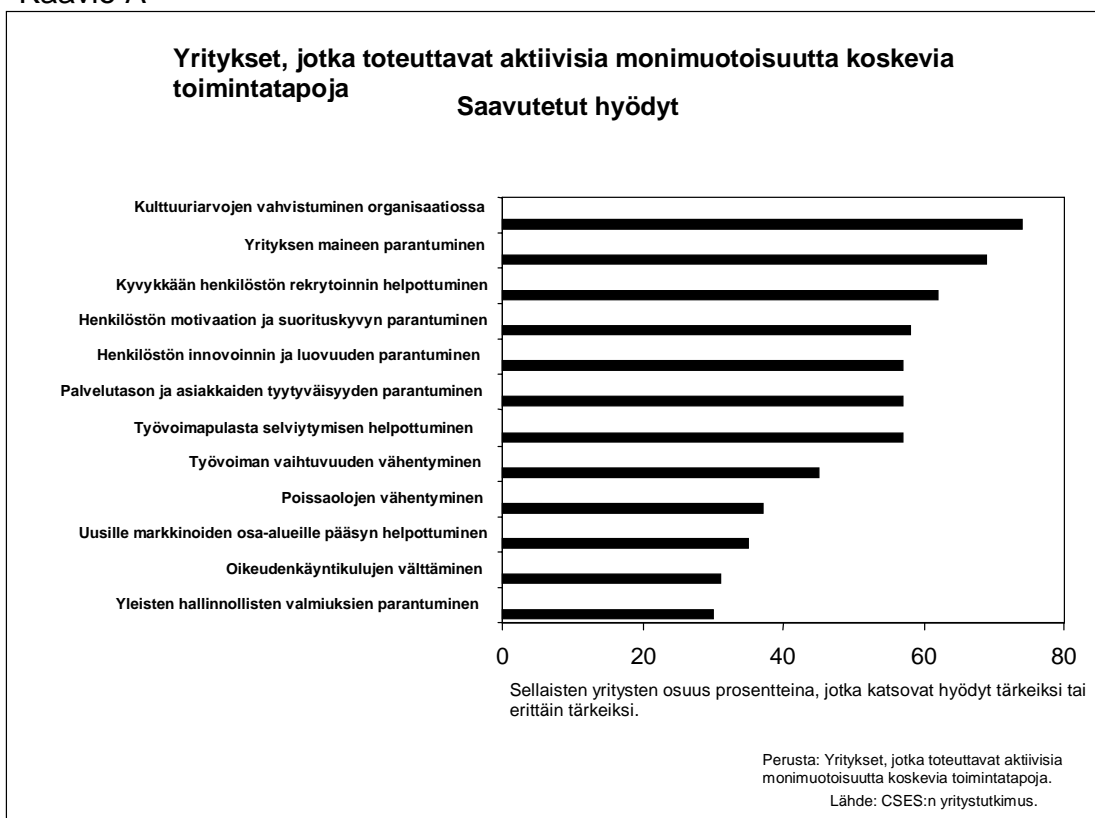
Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöressurssien monimuotoisuutta koskevista toimintatavoista koituvien hyötyjen kustannusten mittaamista. Tällaisia toimintatapoja ovat esim. yritysten vapaaehtoiset aloitteet eri sosiaaliryhmistä tulevien työntekijöiden rekrytoimiseksi, palveluksessa pitämiseksi ja kehittämiseksi. Tutkimus on tehty ottaen huomioon EU:n uusien syrjinnän torjuntaa koskevien direktiivien täytäntöönpano ja yritysten lisääntyneet investoinnit henkilöressurssien monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin.

Tutkimuksen toteuttamisessa on käytetty useita tiedonlähteitä, joihin kuuluivat esim. seuraavat aineistot: 200:aa yritystä neljässä EU:n jäsenvaltiossa koskeva tutkimus, laajat kirjallisuuskatsaukset, kahdeksan monimuotoisuuden edistämistä koskevan tapaustutkimuksen kehittäminen kuudessa jäsenvaltiossa sekä 48 haastattelua, jotka kohdistuivat yrityksiin, liike-elämän organisaatioihin, maiden hallituksiin, tasa-arvoa käsitteleviin virastoihin, ammattiliittoihin ja kansalaisjärjestöihin.

Tutkimuksen tuloksiin sisältyy tärkeitä havaintoja monimuotoisuutta koskevista toimintatavoista ja niiden mittaamisesta. Nämä havainnot ovat merkityksellisiä yritysten johtajille, työmarkkinaosapuolille sekä poliittisille päättäjille. Kertomuksessa tuodaan esille erityisesti seuraavat tärkeimmät asiat:

1. Henkilöressurssien monimuotoisuutta koskevia toimintatapoja toteuttavat yritykset ovat havainneet tärkeitä hyötyjä, jotka parantavat pitkän aikavälin kilpailukykyä ja joissakin tapauksissa myös parantavat lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä suorituskykyä (kaavio A).

Kaavio A



Tutkimuksen tulokset osoittavat, että monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen suurimmat hyödyt perustuvat organisatorisen ja inhimillisen pääoman vahvistamiseen. Nämä ovat tietopääoman ohella tärkeimmät aineettomat hyödykkeet, joita yritykset käyttävät monilla osa-alueilla saavuttaakseen kilpailuetua ja luodakseen lisäarvoa.

Monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen toteuttamisesta aiheutuu luonnollisesti myös kustannuksia. Tällaisia kassamenoja aiheutuu esim. syrjintää koskevien lakien noudattamisesta ja sellaisten ohjelmien toteuttamisesta, joilla pyritään muuttamaan sisäisiä kulttuureja rekrytoimalla, pitämällä palveluksessa ja kehittämällä monimuotoista henkilöstöä. Lisäksi aiheutuu vaihtoehtokustannuksia, jotka liittyvät hallinnon ajankäyttöön ja riskeihin toteutettaessa merkittäviä organisatorisia muutoksia koskevia ohjelmia.

2. Henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen kustannusten ja hyötyjen tehokas ja järjestelmällinen mittaaminen on oleellisen tärkeää, jotta nykyiset ohjelmat voitaisiin pitää käynnissä ja jotta voitaisiin kehittää erityisesti ulkopuolisten tekemiin suurempiin investointeihin liittyviä kaupallisia näkökohtia.

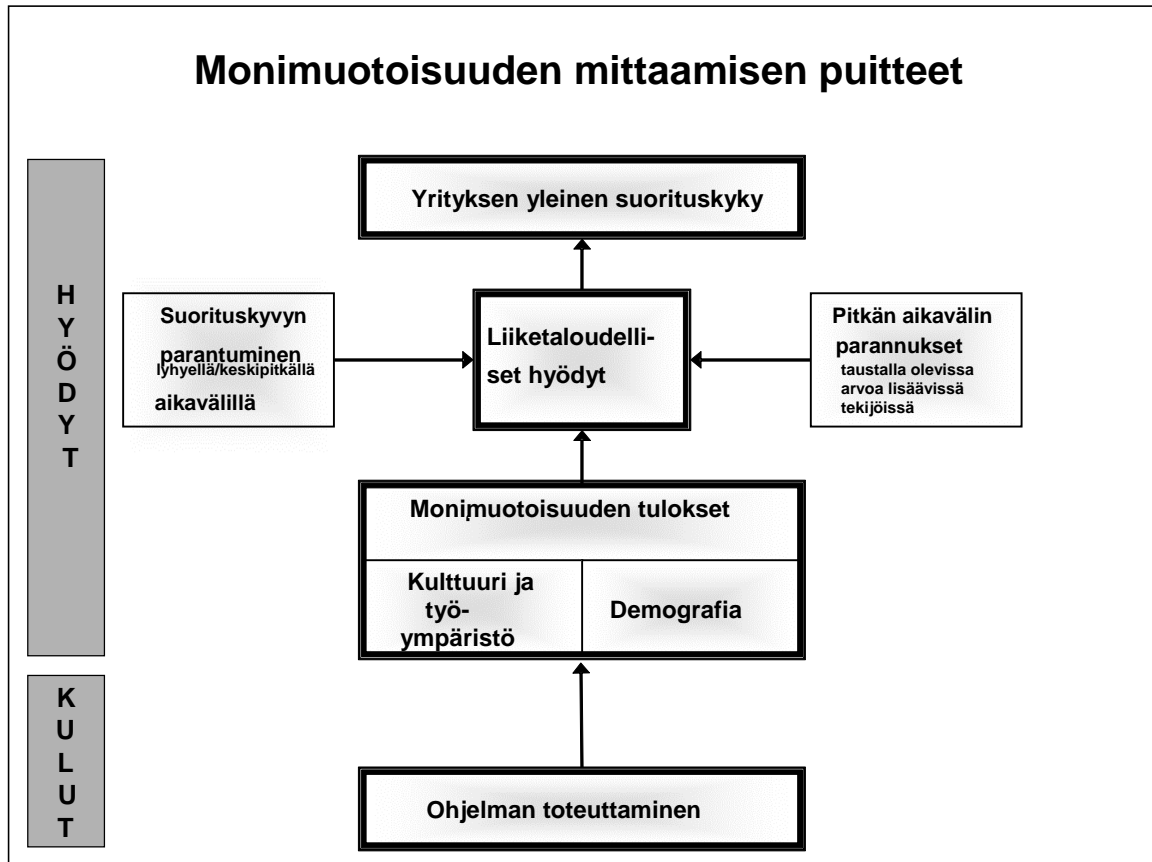
Johtavat yritykset mittaavat henkilöresurssien monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin tehtävien investointien kustannuksia ja hyötyjä monista syistä. Ensinnäkin mittauksilla pyritään tehostamaan toimintaa: ”Se mitä mitataan, tulee tehdyksi”. Toiseksi hyvä toimintamalli edellyttää investointien, mukaan luettuina aineettomiin hyödykkeisiin kohdistuvien investointien, kaikkien muotojen kustannusten ja hyötyjen mittaamista. Kolmanneksi mittaaminen tekee niukkojen resurssien jatkuvasta käytöstä perusteltua. Neljänneksi mittaaminen mahdollistaa sen, että johtajat saavat tietämystä tulevia vastaavia investointeja varten.

Yrityksissä on jo käytössä runsaasti kustannusten ja hyötyjen indikaattoreita. Monet näistä indikaattoreista ovat kvalitatiivisia, ja ne kohdistuvat usein kustannuksiin ja välituloksiin, kuten muutoksiin henkilöstön asenteissa tai demografiassa. Kustannusten tai hyötyjen määrällisestä arvioinnista on myös toistaiseksi vähän näyttöä. Myös kustannusten, hyötyjen ja välitulosten järjestelmällisestä mittaamisesta on vain vähän näyttöä.

Näistä mittaamiseen liittyvistä ongelmista huolimatta on mahdollista luoda suorituskyvyn mittaamista varten puitteet, jotka tarjoavat järjestelmällisen menetelmän kustannusten, hyötyjen, tärkeimpien prosessien ja välitulosten kartoittamiseksi.

Tämän malliin perustuvan lähestymistavan pohjana ovat nykyiset mittauskäytännöt, tiedot kustannuksista ja hyödyistä sekä uudenaikaiset suorituskyvyn mittausmenetelmät. Siinä painotetaan monimuotoisuutta koskeviin ohjelmiin tehtävien investointien mittaamisen arvoa, tehdään selkeä jako panosten ja erityyppisten tulosten välillä sekä edellytetään, että yritykset tarkastelevat huolellisesti erityyppisiä hyötyjä ja niiden mittaamista. Kaikentyyppiset ja -kokoiset yritykset voivat omaksua nämä puitteet. Yhteisen

rakenteen puitteissa erityisiä indikaattoreita ja mittausmenetelmiä voidaan muokata vastaamaan kunkin yrityksen tarpeita (kaavio B).
Kaavio B



Lähde: CSES

3. Tietyt monitahoiset esteet rajoittavat EU:n yritysten investointeja monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin. Näitä esteitä ovat esim. arkaluonteisten tietojen säilyttämistä ja käsittelyä koskevat oikeudelliset rajoitukset, maiden väliset kulttuurierot suhtautumisessa erilaisiin sosiaaliryhmiin, vaikeudet muuttaa yrityskulttuuria sekä yritysten puutteellinen tietämys monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen sisällöistä, hyödyistä, mekanismeista ja perusteista. Julkisella politiikalla on tärkeä osuus autettaessa selviytymään joistakin näistä esteistä.

Yrityksiä koskevan pilottitutkimuksen tulokset osoittavat, että investointeja henkilöresurssien monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin rajoittaa kaksi merkittävää sisäistä estettä: vaikeudet yrityskulttuurin muuttamisessa ja puutteellinen tietämys henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevista toimintatavoista. Puutteita on myös tietämyksessä henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen sisällöstä, perusteista, kustannuksista, hyödyistä ja mittausmenetelmistä. On olemassa huomattavia mahdollisuuksia käyttää julkisia resursseja tietämyksen lisäämiseen.

Sitä vastoin julkinen politiikka tarjoaa vain niukasti mahdollisuuksia auttaa yrityksiä toteuttamaan tehokkaasti kulttuurivaihto-ohjelmia. Yritysten suurimpia

ongelmia ovat hallinnollisen asiantuntemuksen puute sekä työntekijöiden ja johtajien pelko muutoksia kohtaan.

Tutkimukseen sisältyvä EU:n yhteiskunnallisen ja oikeudellisen toimintaympäristön suppea tarkastelu osoittaa, että henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen omaksumisella saattaa olla ulkoisia esteitä. Arkaluonteisten tietojen säilyttämistä ja käsittelyä koskevat rajoitukset jarruttavat useimmissa EU:n jäsenvaltioissa henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen tehokkuutta. Tällaiset rajoitukset tekevät henkilöresurssien demografiassa tapahtuvien muutosten mittaamisesta mahdotonta. Tärkeimpiä välituloksia ja edistymistä ei voida siis mitata. Tilanne on tällainen erityisesti ohjelmissa, joilla pyritään saamaan homoseksuaaleja ja lesboja, eri etnistä alkuperää edustavia henkilöitä sekä eri uskontoa tunnustavia työntekijöitä osallistumaan.

Edellä mainittujen oikeudellisten rajoitusten lailla erot sosiaalisissa asenteissa eri ryhmiä kohtaan EU:ssa saattavat rajoittaa henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen mittakaavaa tai vääristää niiden suunnittelua.

4. Henkilöresurssien monimuotoisuuteen tehtävien investointien kaupalliset näkökohdat ovat alkutekijöissään ja hajanaiset, kun tilannetta verrataan tietoihin, joita on saatavilla muihin aineettomiin hyödykkeisiin tehtävien investointien tukemiseksi. Hallitukset ja muut osapuolet voivat kuitenkin ryhtyä toimiin näiden heikkouksien poistamiseksi erityisesti toimittamalla enemmän tietoa sellaisten yritysten kokemuksista, jotka ovat investoineet monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin.

Kertomuksessa mainitaan, millaisiin toimiin on mahdollista ryhtyä, jotta voitaisiin lisätä tietoa henkilöresurssien monimuotoisuutta koskeviin ohjelmiin investoimista varten ja levittää tämän osa-alueen hyviä toimintamalleja laajemmin (ks. yhteenvedon kohta 9).

YHTEENVETO - SISÄLLYS

1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet
2. Tutkimuksen kulku
3. Monimuotoisuutta koskevat toimintatavat yrityksissä
4. Monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen hyödyt ja kustannukset
5. Monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen kustannusten ja hyötyjen mittaaminen
6. Monimuotoisuuteen liittyvät kaupalliset näkökohdat
7. Monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen omaksumisen esteet
8. Päätelmät
9. Suositukset

YHTEENVETO

1. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Euroopan unionin uudet direktiivit luovat yleiset puitteet yhtäläisen kohtelun kunnioittamiselle työelämässä. Direktiivit kattavat suoran ja epäsuoran syrjinnän, joka perustuu rotuun, etniseen alkuperään, uskontoon, vakaumukseen, vammaisuuteen, ikään tai seksuaaliseen suuntautumiseen.

Pelkkä lainsäädäntö ei kuitenkaan välttämättä riitä sen varmistamiseksi, että EU:n kansalaiset saisivat nauttia yhtäläisistä mahdollisuuksista työpaikalla ja että viime kädessä tulokset työmarkkinoilla olisivat oikeudenmukaisempia. Näiden laajempien poliittisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan lisätoimia, jotta yritykset saataisiin rekrytoimaan, pitämään palveluksessaan ja kehittämään monimuotoisia henkilöresursseja.

Hankkeen tarkoituksena on tehdä toteutettavuustutkimus menetelmistä ja indikaattoreista, joita käytetään mitattaessa monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen kustannuksia ja hyötyjä yrityksissä eurooppalaisissa puitteissa, jotta tällaisten toimintatapojen ja käytäntöjen tehokkuuden asianmukainen arviointi ja niitä koskevien tietojen levittäminen olisi mahdollista.

Tällaiset indikaattorit muodostavat oleellisen osan henkilöressurssien monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin liittyviä kaupallisia näkökohtia. Tämän asian uskottava ymmärtäminen on tärkeää kannustettaessa yhteiseen sosiaaliseen vastuuseen ja edistettäessä rotuun, vammaisuuteen, uskontoon, vakaumukseen, ikään tai seksuaaliseen suuntautumiseen perustuvan syrjinnän torjuntaa.

Tutkimuksessa ehdotetut menetelmät ja indikaattorit voivat olla pohjana tulevalle käytännön työlle mitattaessa monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen vaikutuksia yrityksissä ja levitettäessä tuloksia mielipidevaikuttajille ja päätöksentekijöille.

2. TUTKIMUKSEN KULKU

Hanke toteutettiin kolmessa osassa. Ensimmäisen vaiheen muodostivat valmistelutoimet. Toisessa vaiheessa tehtiin tärkein kenttätyö, ja viimeisessä, kolmannessa vaiheessa laadittiin varsinainen kertomus.

Kenttätyössä keskityttiin seuraaviin asioihin:

- Sellaisten olemassa olevin mittareiden (ja mittausmenetelmien) selvittäminen, joita yritykset käyttävät mitattaessa henkilöressurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen kustannuksia ja hyötyjä.
- Olemassa olevien indikaattorien merkityksellisyyden ja tehokkuuden arviointi yritysten kannalta eurooppalaisissa puitteissa. Tähän sisältyi sellaisten sosiokulttuuristen tekijöiden tarkastelu EU:ssa, jotka

saattavat vaikuttaa olemassa olevien indikaattorien tarkoituksenmukaisuuteen tai soveltuvuuteen tai jotka saattavat yleisemmin estää henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen omaksumisen.

- Suorituskyvyn mittaamisen uusien puitteiden kehittäminen monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen kustannusten ja hyötyjen mittaamista varten yrityksissä.
- Strategian kehittäminen monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen kustannuksista ja hyödyistä kerättyjen tietojen levittämiseksi tärkeimmille osapuolille, jotka vastaavat monimuotoisuutta koskevista toimintatavoista yrityksissä.

Edellä mainittujen tehtävien suorittamiseksi käytettiin useita tiedonlähteitä, kuten kirjallisuuskatsauksia, 200:aa yritystä neljässä EU:n jäsenvaltiossa koskevaa tutkimusta, kahdeksan monimuotoisuuden edistämistä koskevan tapaustutkimuksen kehittämistä kuudessa jäsenvaltiossa sekä laajaa haastatteluohjelmaa. Kaiken kaikkiaan haastateltiin 48:aa henkilöä. Haastatteluohjelmassa oli mukana kymmenen suuryritystä, neljä pienyritystä, yhteisötason liike-elämän organisaatioita, akateemisia asiantuntijoita, monimuotoisuutta edistäviä organisaatioita (hallituksia, tasa-arvoa käsitteleviä elimiä, työmarkkinaosapuolia ja liike-elämän organisaatioita jäsenvaltioissa) sekä muita osapuolia (kansalaisjärjestöjä ja ammattiliittoja).

3. MONIMUOTOISUUTTA KOSKEVAT TOIMINTATAVAT YRITYKSISSÄ

Henkilöresurssien monimuotoisuus yrityksissä liittyy toimintatapoihin, jotka koskevat eri sosiaaliryhmistä tulevien työntekijöiden rekrytointia, palveluksessa pitämistä ja kehittämistä. Tämä johtaa joissakin tapauksissa palvelukseen otetun henkilöstön koostumuksen muuttumiseen tai muutoksiin siinä, minkä tyyppisiä henkilöitä rekrytoidaan erityisiin johdon tai teknisen alan tehtäviin. Tällaiset toimintatavat merkitsevät kaikissa tapauksissa sitä, että tehdään enemmän kuin pelkästään noudatetaan syrjinnän torjuntaa koskevaa lainsäädäntöä.

”Monimuotoinen työpaikka” on kuitenkin käytännössä vaikeasti määriteltävissä. Toistaiseksi ei ole olemassa laajasti hyväksyttyä tapaa tehdä ero monimuotoisen työpaikan ja muunlaisen työpaikan välillä. Monimuotoinen työpaikka on tulosta merkittävistä muutoksista yrityksen sisäisessä kulttuurissa, ja on äärimmäisen vaikeaa mitata arvomuutoksia, joita tapahtuu sisäisten kulttuurien muuttuessa. Lisäksi kaikki yritykset eivät aseta samoja tavoitteita monimuotoisuutta koskeville toimintatavoilleen.

Yritykset luovat henkilöstöpolitiikkansa kolmen tyyppisistä syistä: eettisistä, lainsäädännöllisistä (osoittaen noudattavansa syrjinnän torjuntaa koskevia lakeja) ja taloudellisista (luoden taloudellisia hyötyjä, jotka ylittävät toteuttamiskustannukset). Joissakin tapauksissa yritykset omaksuvat monimuotoisuutta koskevia toimintatapoja useammasta kuin yhdestä edellä mainitusta syystä. Tässä hankkeessa keskitytään ainoastaan taloudellisiin

syihin omaksuttaessa henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevia toimintatapoja.

Monimuotoisuuteen investoidaan taloudellisista syistä, koska merkittäviä muutoksia tapahtuu tuotemarkkinoilla (asiakkaiden tarpeet ja kilpailijoiden toiminta), työmarkkinoilla (nykyisten ja tulevien työntekijöiden saatavuus, laatu ja arvot), pääomamarkkinoilla (sijoittajien näkemykset hyväksyttäviin sijoitustuottoihin vaikuttavista tekijöistä), hallitusten vaikutuksessa (sääntelyn, lainsäädännön ja poliittisten paineiden vaikutus) sekä laajemmissa sosiaalisissa arvoissa (kansalaisten odotukset yritysten käyttäytymisestä).

4. MONIMUOTOISUUTTA KOSKEVIEN TOIMINTATAPOJEN HYÖDYT JA KUSTANNUKSET

4.1. Hyödyt

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että taloudellisia hyötyjä, joita yritykset tavoittelevat henkilöresurssien monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin tehtävillä investoinneilla, on kahta päätyyppiä. Tällaiset investoinnit tuottavat yrityksille taloudellisia hyötyjä seuraavasti:

- **Pitkän aikavälin arvoa lisäävät tekijät (value-drivers) vahvistuvat.** Tällaisia ovat esim. aineelliset ja aineettomat hyödykkeet, jotka mahdollistavat sen, että yritykset ovat kilpailukykyisiä, luovat vakaat kassavirrat ja pitävät osakkeenomistajat tyytyväisinä. Tähän sisältyy myös eriytetyn maineen luominen tärkeimpien osapuolten ja asiakkaiden parissa sekä inhimillisen pääoman laadun parantaminen yrityksessä.

Investoinnit monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin vaikuttavat arvojen luomista koskevaan pitkän aikavälin strategiaan muodostamalla ja vahvistamalla inhimillistä ja organisatorista pääomaa. Tietopääoman ohella nämä pääomat ovat tärkeimmät aineettomat hyödykkeet, joita yritykset käyttävät monilla osa-alueilla saavuttaakseen kilpailuetua ja luodakseen lisäarvoa. Johtavat yritykset hyväksyvät sen, että näiden tekijöiden vahvistamisen, kilpailukyyn parantamisen ja lisäarvon luomisen välillä ei ole yksinkertaisia syyn ja seurauksen suhteita. Kaiken kaikkiaan ne kuitenkin uskovat, että näillä tekijöillä on voimakas epäsuora vaikutus yritysten kilpailukykyyn pitkällä aikavälillä.

- **Luodaan lyhyen ja keskipitkän aikavälin mahdollisuuksia kassavirtojen parantamiseksi**, esim. vähentämällä kustannuksia, ratkaisemalla työvoimapulasta koituvia ongelmia, avaamalla uusia markkinoita sekä parantamalla suorituskykyä nykyisillä markkinoilla. Tästä käytetään myös nimitystä ”sijoitetun pääoman tuoton hyödyt”.

Luonteensa vuoksi monet näistä hyödyistä ovat suuremmin mitattavissa, ja yhteys monimuotoisuuteen tehtyihin investointeihin voidaan havaita tietyissä olosuhteissa. Suurin osa näistä hyödyistä on

kuitenkin asiayhteykskohtaisia, eli ne liittyvät erityisesti tiettyjen yritysten strategiaan ja markkina-asemaan.

Toinen tärkeä kysymys on se, että liiketaloudellisten hyötyjen ja monimuotoisuuteen tehtyjen investointien välisen yhteyden löytäminen on vaikeaa. Jopa kassavirran lyhyen ja keskipitkän aikavälin parannusten tapauksessa on todennäköistä, että monimuotoisuutta koskevat toimintatavat ovat ainoastaan yksi useista tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet suorituskyvyn parantumiseen.

4.2. Kustannukset

Yrityksille koituu neljänlaisia lisäkustannuksia, kun ne investoivat henkilöresurssien monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin:

- **Lainsäädännön noudattamisen kustannukset.** Näitä mahdollisia kustannuksia koituu arkistointijärjestelmästä, henkilöstön koulutuksesta ja uusista toimintatavoista tiedottamisesta. Näiden kustannusten määrä tietylle yritykselle riippuu kuitenkin käytössä olevien sisäisten prosessien ja voimassa olevien lainsäädännöllisten vaatimusten laajuudesta ja luonteesta.
- **Monimuotoisuudesta aiheutuvat kassamenot.** Kassamenoja aiheuttavat pääasiassa seuraavat tekijät: asiantunteva henkilöstö, koulutus, järjestelmät ja tuki, työolot ja -edut, viestintä, työllisyyspolitiikka sekä prosessien seuranta ja niistä raportointi. Jotkin näistä menoista ovat kertaluonteisia ja lyhytaikaisia, mutta suurin osa niistä on pitkäaikaisia ja toistuvia.
- **Monimuotoisuuden vaihtoehtokustannukset.** Nämä kustannukset aiheutuvat hyötyjen menetyksestä, kun niukkoja resursseja ei voida käyttää muuhun tuottavaan toimintaan. Kustannuksia koituu esim. ylimmän johdon ja toimivan johdon ajankäytön muuttumisesta sekä tuotantovajeista.
- **Monimuotoisuuteen liittyvät liiketoimintariskit.** Monien yrityskulttuurin muuttamista koskevien ohjelmien toteuttaminen kestää pitempään kuin on suunniteltu, tai ohjelmat epäonnistuvat täysin. Yrityksissä ymmärretään laajasti tämä toteutusriski. Kestävät monimuotoisuutta koskevat toimintatavat ovat tulosta menestyksekkäästä muutoksesta yrityskulttuurissa.

5. MONIMUOTOISUUTTA KOSKEVIEN TOIMINTATAPOJEN KUSTANNUSTEN JA HYÖTYJEN MITTAAMINEN

5.1. Suorituskyvyn mittaamisen puitteet

Yritykset mittaavat henkilöresurssien monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin tehtävien investointien kustannuksia ja hyötyjä monista syistä. Ensinnäkin mittauksilla pyritään tehostamaan toimintaa. Toiseksi

tällaiset ohjelmat ovat investointeja. Kolmanneksi mittaaminen tekee niukkojen resurssien käytöstä perusteltua. Neljänneksi mittaaminen mahdollistaa sen, että johtajat saavat tietämystä tulevia vastaavia investointeja varten.

Monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen kustannusten ja hyötyjen nykyisessä mittaamisessa keskitytään usein kahteen tekijään: henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen luomiseen tähtääviin toimiin sekä tällaisten uusien toimintatapojen toteuttamiseen liittyvien toimien välituloksiin, kuten muutoksiin henkilöresurssien demografiassa. Kustannusten tai hyötyjen kokonaisvaltaisesta mittaamisesta on vähän näyttöä.

Vaikka monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen vaikutusten uusimpien mittausjärjestelmien painopiste on suppea, on kuitenkin mahdollista luoda malli siitä, miltä täsmällisempi ja järjestelmällisempi lähestymistapa voisi näyttää. Tutkimuksen tekijät ovat kehittäneet ehdotetut suorituskyvyn mittaamisen puitteet käyttäen perustana tietämystään siitä, minkä tyyppisiä hyötyjä monimuotoisuutta koskevista toimintatavoista voi koitua, ja ottaen huomioon nykyaikaiset suorituskyvyn mittausmenetelmät ja johtavien yritysten nykyiset mittauskäytännöt.

Malliin perustuvaan lähestymistapaan sisältyy kolme tärkeää osaa:

- **Ohjelman toteuttaminen.** Tähän kuuluvat yritysten toimet, joilla pyritään helpottamaan kulttuurimuutoksia (mahdollistavat tekijät) ja poistamaan esteitä, kuten epäsuoraa syrjintää. Nämä toimet ovat yhdistelmä panoksia ja prosesseja. Mittauspuitteiden tässä osassa pyritään mittaamaan pääasiassa toimia ja kustannuksia.
- **Monimuotoisuuden tulokset.** Nämä ovat henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen toteuttamiseen liittyvien toimien *välituloksia*. Mallin tässä osassa mikään tuloksista ei sinänsä tuota liiketaloudellisia hyötyjä, mutta nämä tulokset ovat välttämätön askel, joka on otettava, ennen kuin hyödyt voivat toteutua. Välitulosten mittaamisen käyttö on tärkeä mekanismi arvioitaessa edistymistä, ja se on yhdenmukaista uudenaikaisten suorituskykymittareiden ja nykyisten mittauskäytäntöjen kanssa.
- **Liiketaloudelliset hyödyt.** Mallin tässä osassa keskitytään henkilöresurssien monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin tehtävien investointien liiketaloudellisiin hyötyihin. Malli perustuu siihen, minkä tyyppisiä hyötyjä yritykset tavoittelevat monimuotoisuudesta. Lyhyen ja keskipitkän aikavälin parannuksia liiketaloudellisessa suorituskyvyssä mitataan pikemminkin toiminnallisten tulosten kuin liiketoiminnan yleistulosten perusteella. Parannukset aineettomissa hyödykkeissä muodostavat sitä vastoin osan strategisempia toimenpiteitä.

5.2. Kustannus- ja hyötyindikaattorit

Nykyisin on jo käytössä runsaasti indikaattoreita, ja nykyisiin liiketoimintakäytäntöihin perustuvia indikaattoreita on mahdollista ottaa käyttöön (kaavio 1):

Kaavio 1

Kustannus- ja hyötyindikaattorien kattavuus
<p>Ohjelman toteuttaminen</p> <ul style="list-style-type: none">• ylimmän johdon sitoutuminen• monimuotoisuutta koskeva strategia ja suunnitelma• organisatoriset toimintatavat• työllisyshyödyt• johdon kannustimet• organisatoriset rakenteet• raportointiprosessi (seuranta ja arviointi)• viestintä• tukiverkot• koulutus• tuottavuuden aleneminen.
<p>Monimuotoisuuden tulokset</p> <ul style="list-style-type: none">• henkilöressurssien demografia (esittäminen)• työpaikkakulttuuri / työympäristö.
<p>Liiketaloudelliset hyödyt</p> <ul style="list-style-type: none">• kustannusten aleneminen• työvoimapulasta selviytyminen• pääsy uusille markkinoille• suorituskyvyn paraneminen nykyisillä markkinoilla• kyvykkään henkilöstön saaminen• yleiset hallinnointivalmiudet• innovaatiot ja luovuus• maine hallitusten ja muiden osapuolten silmissä• markkinointi-imago• kulttuuriarvot.
<p><i>Lähde: CSES.</i></p>

6. MONIMUOTOISUUTEEN LIITTYVÄT KAUPALLISET NÄKÖKOHDAT

Ilmausta "kaupalliset näkökohdat" (Business Case) käytetään kuvattaessa, millaista näyttöä tarvitaan, jotta yritykset saataisiin harkitsemaan sekä aineellisiin että aineettomiin hyödykkeisiin tehtäviä investointeja.

Henkilöressurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen toteuttaminen on aineettomiin hyödykkeisiin, erityisesti organisatoriseen ja inhimilliseen pääomaan, tehtävien investointien yksi muoto. Muun tyyppiisiin aineettomiin hyödykkeisiin liittyvien kaupallisten näkökohtien tarkastelu osoittaa, että

vakuuttava ja uskottava investointi riippuu kustannuksista ja hyödyistä saatavasta neljän tyyppisestä näytöstä: lausunnoista (liike-elämän tärkeimpien mielipidevaikuttajien julkisesti ilmaisemista näkemyksistä), tapaututkimuksista, yritystutkimuksista ja empiirisestä tutkimuksesta.

Monen tyyppinen näyttö on tärkeää aineettomien hyödykkeiden rakenteellisten piirteiden (heijastusvaikutusten, markkinoiden puuttumisen jne.) vuoksi ja aineettomien hyödykkeiden yritysten taloudelliseen suorituskykyyn kohdistuvan vaikutuksen luonteen vuoksi.

Henkilöresurssien monimuotoisuuteen tehtäviin investointeihin liittyvät kaupalliset näkökohdat ovat hajanaisemmat ja aikaisemmassa kehitysvaiheessa kuin muiden aineettomien hyödykkeiden tapauksessa, vaikka ne ovatkin kehittyneemmät Yhdysvalloissa ja Kanadassa kuin Euroopassa. Tähän on monia syitä:

- Kustannusten ja hyötyjen ilmaiseminen määrällisesti perinteisen kustannus-hyötyanalyysin laatimiseksi on vaikeaa. Monet hyödyistä ovat joko vahvasti asiayhteyskohtaisia tai vaikeita mitata.
- Monimuotoisuuden mittaaminen yritystasolla on vaikeampaa kuin muun tyyppisten aineettomien hyödykkeiden mittaaminen. Monimuotoisuus on tulosta kulttuurimuutosprosessista, eikä se toimi panoksena muita prosesseja varten.
- Investoinnit monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin mieluummin kuin lainsäädännön noudattamiseen ovat suhteellisin niukkoja EU:n yrityksissä.
- Kuten kaikkien inhimilliseen pääomaan tehtävien investointien tapauksessa, tietämyksessä on merkittäviä puutteita, koska kirjanpidon julkistamista koskevissa vaatimuksissa on puutteita.

Edellä mainituista vaikeuksista huolimatta monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin liittyvät kaupalliset näkökohdat ovat muodostumassa. Näiden suurin vahvuus ovat niiden yhteydet inhimilliseen pääomaan tehtäviin investointeihin ja muutamilta johtavilta eurooppalaisilta yrityksiltä saatu näyttö. Lisäksi aineettomien hyödykkeiden muiden muotojen tapauksessa saatu näyttö osoittaa, että on mahdollista edistyä. Esimerkiksi tällä hetkellä tarkastellaan inhimillistä pääomaa koskevien raportointinormien kehittämistä.

7. MONIMUOTOISUUTTA KOSKEVIEN TOIMINTATAPOJEN OMAKSUMISEN ESTEET

Kuten kaikkien henkilöresursseja koskeviin uusiin toimintatapoihin tehtävien investointien tapauksessa, henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen toteuttamisella on kahdenlaisia esteitä. Nämä esteet ovat sisäisiä (tietyille yrityksille ominaisia) ja ulkoisia. Ulkoiset esteet aiheutuvat institutionaalisista rakenteista, kulttuureista/asenteista ja sääntelyyn liittyvistä tekijöistä.

7.1. Sisäiset esteet

Tutkitut yritykset, jotka eivät ole investoineet monimuotoisuuteen, ovat havainneet kolme tärkeintä syytä siihen, miksi henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevia toimintatapoja ei ole tarkasteltu. Ensinnäkin tällaisista toimintatavoista ja niiden hyödyistä ei ole riittävästi tietämystä. Toiseksi ajatellaan, että monimuotoisuutta koskevia toimintatapoja ei tarvita työntekijöiden, mahdollisten tulevien työntekijöiden, asiakkaiden tai suuren yleisön nykyisiin odotuksiin vastaamiseksi. Kolmanneksi hallitukset tai sijoittajat eivät painosta riittävästi.

Edellä mainitun tilanteen parantamiseksi tutkimuksen tekijät pyysivät yrityksiä, jotka olivat käynnistäneet monimuotoisuutta koskevia ohjelmia, selvittämään, millaisia suurimpia ongelmia yrityksillä oli ollut toteuttamisen aikana. Ongelmat olivat seuraavanlaisia: Olemassa olevan organisaatiokulttuurin muuttaminen oli vaikeaa. Sisäisestä asiantuntemuksesta tai kokemuksesta oli puutetta. Monimuotoisista henkilöresursseista koituvia liiketaloudellisia hyötyjä ei ymmärretty riittävästi. Myös hyötyjen esittämisessä määrällisesti investointien tukemiseksi oli vaikeuksia.

7.2. Ulkoiset esteet

Tutkimuksessa havaittiin, että ulkoisia esteitä on kolme päätyyppiä:

- **Arkaluonteisten tietojen säilyttämistä ja käsittelyä koskevat oikeudelliset rajoitukset.** Jäsenvaltioiden rajoitukset, jotka koskevat työntekijöistä kerättyjen arkaluonteisten tietojen säilyttämistä (ja jotka perustuvat osittain EU:n tietosuojadirektiivin rajoittaviin kansallisiin tulkintoihin), tekevät etnistä alkuperää, uskonnollista vakaumusta tai seksuaalista suuntautumista koskevien tietojen keräämisestä useissa maissa mahdotonta. Tämä rajoittaa yritysten kykyä mitata henkilöresurssien demografiassa tapahtuvia muutoksia, jotka ovat yksi välitulosten tärkeimmistä tekijöistä. Tällaiset rajoitukset voivat mahdollisesti vääristää yritysten monimuotoisuuteen tekemien investointien luonnetta.
- **Tunnetut aukot syrjinnän torjuntaa koskevassa lainsäädännössä.** Syrjinnän torjuntaa koskeva lainsäädäntö muodostaa tärkeän osan kansallisia yhteiskunnallisia ja oikeudellisia puitteita, joissa yritykset toimivat. Tämä lainsäädäntö kieltää työelämässä käytännöt, joita on mahdoton hyväksyä, ja viestittää yrityksille tärkeistä muutoksista yhteiskunnallisissa arvoissa. Tehty tutkimus ja tapaustutkimukset myös osoittavat, että tämä lainsäädäntö voi saada tietyt yritykset investoimaan monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin. Kuitenkin tämän tutkimuksen tekemisen aikana vain harvoissa maissa oli voimassa lainsäädäntöä, joka oli erityisesti suunniteltu seksuaaliseen suuntautumiseen tai ikään perustuvan syrjinnän torjumiseksi työelämässä.

- **Erot kansallisissa sosiaalisissa asenteissa ja kulttuuriarvoissa.** Tämä tutkimus osoittaa, että sosiaaliset tekijät voivat vaikuttaa yritysten omaksumien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen laajuuteen ja luonteeseen erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Hyvä esimerkki tästä on vaikutus, jota erilaisella etniseen taustaan suhtautumisella eri maissa voi mahdollisesti olla.

8. PÄÄTELMÄT

Tutkimuksessa tehtiin seuraavat tärkeimmät päätelmät:

- Henkilöressurssien monimuotoisuuteen liittyvät kaupalliset näkökohdat ovat alkuvaiheessaan, ja ne ovat myös hajanaiset.
- Hallitukset ja muut osapuolet voivat ryhtyä toimiin kaupallisten näkökohtien joidenkin heikkouksien poistamiseksi erityisesti toimittamalla enemmän tietoa sellaisten yritysten kokemuksista, jotka ovat investoineet monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin.
- Edellä mainituista heikkouksista huolimatta mahdollisesti vahva näyttö, joka liittyy henkilöressurssien monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin tehtäviin investointeihin, on muodostumassa.
- Vaikka yritykset käyttävät jo runsaasti kustannusten ja hyötyjen indikaattoreita, ne ovat usein luonteeltaan kvalitatiivisia ja keskittyvät pääasiassa kustannuksiin ja välituloksiin (kuten muutoksiin henkilöressurssien asenteissa tai demografiassa).
- Muiden vastaavan tyyppisten aineettomien hyödykkeiden, kuten inhimilliseen pääomaan tehtävien investointien, tapauksessa on alettu päästä eroon näistä ongelmista kehittämällä eri tyyppisten näyttöjen yhdistelmiä: yritysten lausuntoja, tapaustutkimuksia, akateemisia tutkimuksia ja yritystutkimuksia.
- Mittausongelmista huolimatta on mahdollista luoda suorituskyvyn mittausmalli, joka tarjoaa järjestelmällisen menetelmän tunnistaa kustannuksia, hyötyjä ja tärkeimpiä prosesseja.
- Monimuotoisuutta koskeviin kestäviin toimintatapoihin investoidaan nykyisin Euroopassa todennäköisesti ainoastaan harvoissa uraauurtavissa yrityksissä.
- Yrityksiä koskevan pilottitutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöressurssien monimuotoisuutta koskeviin toimintatapoihin tehtävillä investoinneilla on kaksi merkittävää sisäistä estettä: vaikeudet yrityskulttuurin muuttamisessa ja riittämätön tietämys henkilöressurssien monimuotoisuutta koskevista toimintatavoista.

- Tutkimukseen sisältyvä EU:n yhteiskunnallisen ja oikeudellisen toimintaympäristön suppea tarkastelu osoittaa, että henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen omaksumisella saattaa olla ulkoisia esteitä. Tällaisia esteitä ovat erityisesti useimmissa EU:n jäsenvaltioissa voimassa olevat rajoitukset, jotka koskevat arkaluonteisten tietojen säilyttämistä.
- Kertomuksen tulosten tehokas levittäminen saattaa olla tärkeää autettaessa lisäämään tietämystä monimuotoisuutta koskevista toimintatavoista kaikenkokoisissa yrityksissä.

9. SUOSITUKSET

Tutkimuksen perusteella on laadittu muutamia suosituksia, jotka koskevat kahta osa-aluetta: tutkimuksen tulosten levittämistä ja mahdollisia julkisen politiikan toimia monimuotoisuuteen tehtäviin investointeihin liittyvien kaupallisten näkökohtien kehittämiseksi.

Yrityksiä koskevan tutkimuksen perusteella katsottiin, että näytön parantamiseksi monimuotoisuuteen tehtäviin investointeihin liittyviä kaupallisia näkökohtia varten ja näytön vahvistamiseksi henkilöresurssien monimuotoisuutta koskevia ohjelmia varten voitaisiin toteuttaa seuraavat toimenpiteet:

- Laaditaan yhteenveto tapaustutkimuksista.
- Tuetaan hankkeiden esittelyyn EU:ssa tähtäävää verkkoa. Verkon perustan muodostavat erikokoiset johtavat yritykset, jotka toimivat eri aloilla.
- Investoidaan säännöllisesti yritystutkimuksiin EU:ssa. Tutkimukset on suunniteltava painottamaan monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen omaksumisen laajuutta, omaksumisen esteitä sekä kustannuksia ja hyötyjä.
- Tuetaan monimuotoisuutta EU:ssa edistävien organisaatioiden verkkoa. Verkko on suunniteltava hyvien toimintamallien levittämiseksi ja sen varmistamiseksi, että EU:n rahoittamien tutkimusten tulokset levitetään kokonaisuudessaan.
- Tuetaan sellaisia kansallisia tutkimuksia, jotka on suunniteltu monimuotoisuuteen tehtävien investointien ja liiketaloudellisten hyötyjen välisten yhteyksien osoittamiseksi.
- Tuetaan sellaisia yhteisötason konferensseja, joissa painotetaan henkilöresurssien monimuotoisuudesta eri kokoisille yrityksille koituvia hyötyjä. Konferensseja olisi järjestettävä yhdessä työmarkkinaosapuolten ja muiden asiaankuuluvien liike-elämän organisaatioiden kanssa.

- Hankitaan henkilöressien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen hyötyjä koskevia tietoja.
- Kehitetään sellaisia virallisia ja epävirallisia verkkoja, jotka jakavat tietoa henkilöressien monimuotoisuutta koskevien toimintatapojen kustannuksista ja hyödyistä sekä mittausmenetelmistä.
- Laaditaan ohjelmia sellaisten uusien välineiden kehittämiseksi, joilla mitataan henkilöressien monimuotoisuutta koskevien ohjelmien hyötyjä.

Moninaisuuden puolesta



Syrjintää vastaan

Lisätietoa perusoikeuksista ja syrjinnän vastaisesta toiminnasta saat osoitteesta:

European Commission
Directorate-General for Employment and Social Affairs
Unit D.3
B -1049 Brussels

Voit käydä myös Internet-sivuillamme osoitteessa:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm

www.stop-discrimination.info