

## Yhdenvertaisuus yritys X:n rekrytointiprosessissa

Harry Manner & Matilda Muje

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2021



<b>Tekijä(t)</b> Harry Manner & Matilda Muje	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Yhdenvertaisuus yritys X:n rekrytointiprosessissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 78+7
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yhdenvertaisuus toteutuu yritys X:n rekrytointiprosessissa. Käsittelemme aihetta erityisesti työpaikkailmoittelun, ansio- ja soveltuvuusvertailun, erityistukea tarvitsevien rekrytointin sekä anonyymin rekrytointin kannalta. Tutkimuksemme perusteella esittelemme kehitysehdotuksemme kyseisten aihealueiden osalta yritys X:ssä.</p> <p>Yhdenvertaisuus on niin rekrytointissa kuin työelämässä ajankohtainen aihe. Tämän työn päätarkoituksena on selvittää yhdenvertaisuuden tilaa yritys X:n rekrytointiprosesseissa. Yhdenvertaisuuden periaatteella viitataan Suomen laissa syrjinnän kieltoon ja kansalaisten yhdenvertaisuuteen lain edessä. Alakysymykset koskevat erityistukea tarvitsevien huomioon yrityksen rekrytointissa sekä anonyymin rekrytointin käyttöönoton mahdollisuutta. Opinnäytetyö on toteutettu kahden henkilön yhteistyönä osin aiheen laajuuden ja toisaalta yhteisten kiinnostuksen aiheiden vuoksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jotta aineistonkeruu mahdollistaisi syvälisen ja yksityiskohtaisen tiedon keräämisen aihepiiriin kysymyksistä sekä kohdeyrityksen tilanteesta. Tutkimuksessa haastateltiin puolistrukturoitua menetelmää hyödyntäen kahta rekrytointiprosessin tuntevaa esihenkilöä sekä kolmea rekrytoiduksi tullutta työntekijää (n=5). Tutkimustulokset analysoitiin kvalitatiivisen sisällönanalyysin menetelmin.</p> <p>Yritys X:n rekrytointiprosessista ei löytynyt sellaisia tekijöitä, jotka osoittaisivat puutteita yhdenvertaisuuden toteutumisessa. Otannan suppeuden vuoksi tuloksia ei voi yleistää koko yritystä tai alaa koskeviksi päätelmiksi. Tutkimuksemme osoittaa kuitenkin, että yhdenvertaisuus rekrytointiprosessissa on otettu huomioon yritys X:ssä. Tulos koskee tutkimuksen kaikkia neljää temaattista osa-aluetta. Osa-alueiden sisällä ilmeni kuitenkin sellaisia seikkoja rekrytointiprosessin yhdenvertaisuuteen liittyen, jotka yrityksessä on jätetty vähemmälle huomiolle tai päätetty jättää prosessin ulkopuolelle harkituista syistä.</p> <p>Yritys X:n rekrytointiprosessissa ei ole hyödynnetty anonyymia rekrytointia, ja sen käyttöönottoon suhtaudutaan varovaisen positiivisesti. Erityistukea tarvitsevia henkilöitä pyritään huomioimaan yritys X:n rekrytointissa monella tavalla. Rekrytointiprosessissa haasteita yhdenvertaisuudelle olivat hakijoiden sukupuolten epätasapaino ja työpaikkailmoitusten geneerisyys ja vaikeaselkoisuus. Prosessi nähtiin myös vaativana ja aikaa vievänä suhteessa työtehtävien luonteeseen.</p> <p>Pääasialliset kehitysehdotuksemme yritys X:n rekrytointiprosessille ovat ilmoitusten konkreettisempi räätälöinti, prosessin yksinkertaistaminen erityisesti videohaastattelujen osalta, anonyymin rekrytointin pilotointi sekä erityistukea tarvitsevien henkilöiden varman ja (tieto)turvallisen prosessin varmistaminen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Rekrytointiprosessi, yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvo, syrjintä, työnhakija	

# Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Tavoite ja rajaukset .....	2
1.2 Keskeiset käsitteet .....	3
2 Tutkimusaineisto ja -menetelmä.....	5
2.1 Tutkimuksen toteutus .....	5
2.2 Tutkimusmenetelmä .....	5
2.3 Tutkimusaineiston hankinta .....	6
3 Teoreettinen viitekehys .....	8
3.1 Rekrytointi osana HR-prosesseja.....	8
3.1.1 Rekrytinnin merkitys .....	8
3.1.2 Yleinen rekrytointiprosessi .....	9
3.1.3 Nykyaikainen rekrytointi .....	10
3.2 Syrjivän työpaikkailmoittelun kielto .....	11
3.2.1 Yhdenvertaisuuslaki ja syrjivä työpaikkailmoittelu.....	12
3.2.2 Sukupuoleen kohdistuva syrjintä työpaikkailmoittelussa.....	12
3.2.3 Syrjivän työpaikkailmoittelun sanktiointi.....	14
3.2.4 Yhdenvertaisuuslain valvonta työelämässä .....	14
3.2.5 Syrjivät työpaikkailmoitukset ja viranomaisten tarkastukset.....	15
3.2.6 Työpaikkailmoitusten laatimisen haasteet .....	16
3.3 Ansio- ja soveltuvuusvertailu .....	17
3.3.1 Hakijoiden ansioituneisuuden vertailu .....	17
3.3.2 Soveltuvuusvertailu .....	20
3.4. Erityistukea tarvitsevien rekrytointi .....	22
3.4.1 Erityistukea tarvitsevien rekrytinnin taustaa .....	22
3.4.2 Työvoimapolitiikka työllistymisen edistäjänä.....	24
3.4.3 Vammaisten henkilöiden työllistämiseen .....	25
3.4.4 Näkövammaisuus työelämässä.....	26
3.4.5 Erityistukea tarvitsevien yhdenvertaisuus rekrytinnissa .....	28
3.5 Anonyymi rekrytointi .....	30
3.5.1 Anonyymien rekrytinnin tausta .....	30
3.5.2 Anonyymien rekrytinnin mahdollisuudet ja haasteet .....	33
3.5.3 Anonyymi rekrytointi Suomessa .....	34
4 Aineiston analyysi ja tutkimustulokset .....	36
4.1 Aineiston käsittely ja analysointi .....	36
4.2 Yritys X:n rekrytointiprosessi .....	36
4.3 Syrjivän työpaikkailmoittelun kielto .....	39
4.4 Ansio- ja soveltuvuusvertailu .....	41

4.5 Erityistukea tarvitsevien rekrytointi .....	46
4.6 Anonyymi rekrytointi .....	51
5 Johtopäätökset ja pohdinta.....	54
5.1 Johtopäätökset.....	54
5.2 Pohdinta.....	63
Lähteet .....	67
Liitteet.....	79
Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille .....	79
Liite 2. Haastattelukysymykset esihenkilöille .....	80
Liite 3. Työntekijähaastattelujen vastausten tiivistelmät.....	82
Liite 4. Esihenkilöhaastattelujen vastausten tiivistelmät.....	84

# 1 Johdanto

Yhdenvertaisuus on käsitteenä melko nuori, mutta aiheeseen liittyen on tapahtunut useita muutoksia viimeisen parin sadan vuoden aikana. Muutoksia ovat kokeneet mm. naisten oikeudet opiskeluun, perintöön, ammattiin, äänestyskseen ja omaisuuteen (THL 2020a). Tasa-arvolaki, viralliselta nimeltään Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, säädettiin Suomessa vuonna 1986. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä (Tasa-arvovaltuutettu 2020b). Rikoslain (19.12.1889/39) 11:11§:n mukaan henkilön asettaminen ilmeisen eriarvoiseen tai muita merkittävästi huonompaan asemaan on säädetty rangaistavaksi teoksi. Yhdenvertainen asema ja tasapuolinen kohtelu taataan jokaiselle ihmiselle myös Suomen perustuslaissa (Perustuslaki 1999). Lisäksi Suomessa on nykyään voimassa yhdenvertaisuuslaki, joka annettiin eduskunnan päätöksellä vuonna 2004 ja korvattiin nykyisellä versiollaan 2015.

Julkisuudessa on ajoittain käyty vilkasta keskustelua tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden saralla. Otsikoihin ovat päässeet esimerkiksi erilaiset työsyryjintätapaukset, #metoo -kampanja, Black lives matter -liike, Euroopan pakolaiskriisi ja tasa-arvoinen avioliittolaki. (Ihmisoikeusliitto 2008, 6.) Koetun syrjinnän kokemukset eroavat toisistaan. Ne riippuvat henkilöstä itsestään, yhteiskunnasta ja yhteisöistä. Vuodesta 2004 kielletyt syrjintäperusteet on määritelty yhdenvertaisuuslaissa (Punainen risti 2011, 54). Todellisuudessa syrjintä ja yhdenvertaisuus ovat paljon moniulotteisempia, kuin yhteen opinnäytetyöhön tiivistetyllä määritelmällä kyetään tuomaan esiin.

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ovat hyvin ajankohtaisia aiheita, sillä globalisaation siivittämänä ja esimerkiksi Pride-tapahtumien tunnettuuden myötä monimuotoisuus myös suomalaisissa yrityksissä on lisääntynyt merkittävästi, mikä näkyy laajalti varsinkin sosiaalisessa mediassa. Osin näistä syistä työelämässä on alettu kiinnittää huomiota erilaisten väestöryhmien kokeman syrjinnän ehkäisemiseen. Tämän opinnäytetyön osalta kiinnostuksemme kohdistui yhdenvertaisuuteen rekrytointiprosessissa, sillä rekrytointivaiheessa tapahtunut syrjintä vaikuttaa eri väestöryhmien työllistymiseen. Syrjintää ja epätasa-arvoista kohtelua voi ilmetä monessa eri vaiheessa rekrytointiprosessia: työpaikkailmoituksessa, työnhakijoiden valinnassa haastatteluun, haastattelukysymysten asettelussa, työhönotossa epäämällä kohtuulliset mukautukset erityistukea tarvitsevalta henkilöltä, tai avoimen työpaikan lopullisessa henkilövalinnassa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on syventyä rekrytointiprosessissa tapahtuvaan syrjintään ja kuvata siihen liittyvää lainsäädäntöä muodostaen siten yleiskuvan tutkimuksen kohteena olevan suomalaisen yrityksen yhdenvertaisuudesta

rekrytointiprosessista.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen kohteena oli suomalainen yritys, josta tässä työssä käytetään nimeä ”yritys X” haastateltujen henkilöiden yksityisyyden suojelemiseksi. Myös yrityksen puolesta pyydettiin yrityksen tietojen anonymisointia. Yhdenvertaisuus vaikutti mielenkiintoiselta aiheelta tutkia keskiuudessa suomalaisyrityksessä, jossa on huomioitu erityistukea tarvitsevien työllistyminen. Haastatelimme kahta yritys X:n rekrytointiin tuntevaa esihenkilöä sekä kolmea yrityksessä rekrytoituksi tullutta henkilöä.

Opinnäytetyö päätettiin tehdä parityönä, koska työn aihe oli molempien tekijöiden mielestä kiinnostava. Molemmat tekijät halusivat kehittää yhdenvertaisuutta rekrytointissa ja siihen liittyvää osaamistaan tutkimalla henkilöstöhallintoon liittyviä prosesseja. Toisaalta myös aiheen laajuuden huomioon ottaen opinnäytetyö edellytti kahden hengen työmäärää. Motivaattorina koettiin, että molemmat tekijät ovat menestyneitä opinnoissaan ja heitä yhdistää samat intressit. Opinnäytetyön koostaminen yhdessä koettiin hyödylliseksi myös siksi, että ryhmätyömenetelmien avulla on mahdollista kyseenalaistaa ajatuksia, tuottaa mahdollisimman paljon tietoa ja ideoita sekä löytää kokonaan uusia näkökulmia käsiteltävään aihealueeseen. Tämän opinnäytetyön tekijät ovat opinnoissaan erikoistuneita henkilöstöhallintoon ja esimiestyöhön sekä laaja-alaisesti työntekijä- ja yrityslainsäädännöllisiin teemoihin. Tekijät ovat työskennelleet kaupan alalla ja finanssialalla useiden vuosien ajan. Heille on tätä kautta kertynyt myös henkilökohtaista kokemusta erikokoisista ja erilaisista tiimeistä, yksiköistä ja organisaatioista.

## **1.1 Tavoite ja rajaukset**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten yhdenvertaisuus toteutuu yritys X:n rekrytointiprosessissa. Tämä valikoitui näin ollen tutkimuksen pääkysymykseksi. Lisäksi muodostimme pääkysymyksen tueksi kolme alakysymystä tutkimukselle tärkeäksi kokemiemme tavoitteiden pohjalta (taulukko 1). Näiden avulla pyrittiin selvittämään yritys X:n kohtaamia haasteita yhdenvertaisuuden toteuttamisessa sekä kerätä tietoa erityistukea tarvitsevien huomioinnista rekrytointiprosessissa. Lisäksi tutkimme anonyymien rekrytointien mahdollisia vaikutuksia rekrytointiprosessiin sekä prosessin kehityskohteita. Kehityskohteiden perusteella tuotimme yritykselle myös parannusehdotuksia yhdenvertaisuuden huomioimiseksi rekrytointiprosessissa.

Rajasimme opinnäytetyömme käsittelemään rekrytointiprosessin vaiheista työpaikkailmoittelua sekä ansio- ja soveltuvuusvertailua, koska nämä osa-alueet yhdessä kattavat melko

merkittävän osan rekrytoinnin kokonaisuudesta. Lisäksi kyseisistä vaiheista löytyy tarkimmin organisaatioiden toiminnalle lainsäädännön asettamia raameja, mikä mahdollistaa lainsäädännöllisen tarkastelun. Käsittelemme työssä tarkemmin myös erityistukea tarvitsevien rekrytointia, sillä tämän ihmisryhmän yhdenvertaisessa kohtelussa on rekrytoinnissa edelleen paljon kehitettävää. Lisäksi halusimme ottaa työhön mukaan myös uudehkon, muutamissa suomalaisissa organisaatioissa käytössä olevan anonyymien rekrytoinnin ja perehtyä sen tarjoamiin mahdollisuuksiin rekrytoinnin yhdenvertaistamiseksi. Jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laaja, kohdensimme sen koskemaan ainoastaan yritys X:ää. Tutkimukseen päätettiin kuitenkin ottaa mukaan sekä esihenkilö- että työntekijänäkökulmat, joten haastattelut toteutettiin molemmille osapuolille.

Tutkimuskysymykset	Tietoperusta (luvun numero)	Haastattelujen kysymykset	Tulokset (luvun numero)
Pääkysymys: Miten yhdenvertaisuus toteutuu yritys X:n rekrytointiprosessissa?	3.2, 3.3, 3.4, 3.5	2a, 4a, 5a, 8a, 10a, 12a, 13a, 14a, 15a, 16a, 17a, 20a, 21a, 3b, 4b, 5b, 6b, 7b, 8b, 13b, 17b	4, 5
Alakysymys 1: Miten erityistukea tarvitsevat huomioidaan kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa?	3.4	15a, 16a, 17a, 13b, 14b, 15b, 17b	4.5, 5
Alakysymys 2: Mitä haasteita kohdeyrityksellä on yhdenvertaisuuden toteuttamisessa?	3.2, 3.3, 3.4, 3.5	4a, 12a, 19a	4, 5
Alakysymys 3: Millaisia vaikutuksia anonyymilla rekrytoinnilla voisi olla yrityksen rekrytointiprosessiin?	3.5	20a, 21a, 9b, 10b	4.6, 5

Taulukko 1. Peittomatriisi (Haastattelujen kysymyksissä a = esihenkilöt, b = työntekijät).

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Oikeuskirjallisuudessa työhönoton katsotaan pitävän sisällään rekrytoinnin eri vaiheet työpaikkailmoittelusta lopulliseen henkilövalintaan päätymiseen asti (Ahtela ym. 2006, 77; Kairinen ym. 2006, 239; Koskinen ym. 2008; 30). Käsitteeseen sisältyy siis muun muassa työ-

hakemukset asiakirjoihin, työnhakijoiden testaus, henkilöarviointit haastatteluineen, keskustelut työehtotoiveista sekä valintapäätöksen teko ja siitä tiedottaminen (Koskinen ym. 2008; 30).

Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilöä kohdellaan epäsuotuisammin kuin jotakuta toista on kohdeltu tai voitaisiin kohdella vertailukelpoisessa tilanteessa. Tällaista on esimerkiksi elinkeinonharjoittajan kieltäytyminen vammaisen tai eri etnistä taustaa edustavan henkilön päästämisestä liiketiloihinsa. (Finlex 2021.) Yhdenvertaisuuslain 13:3 § ja yhdenvertaisuusvaltuutetun (2020) mukaan välillistä syrjintää puolestaan on näennäisesti yhdenvertainen sääntö, peruste tai käytäntö, joka saattaa jonkun muita epäedullisempaan asemaan henkilöön liittyvän syyn perusteella. Välillistä syrjintää voi olla esimerkiksi perinneasujen kieltäminen ravintolaan tulevilta asiakkailta. Poikkeuksena ovat tilanteet, joissa säännöllä, perusteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite, ja tavoitteen saavuttamiseksi käytetyt keinot ovat tarpeellisia sekä asianmukaisia.

Positiivisesta erityiskohtelusta säädetään yhdenvertaisuuslaissa. Positiivisella erityiskohtelulla tarkoitetaan erityistoimenpiteitä yhdenvertaisuuden turvaamiseksi. Näillä toimilla pyritään parantamaan tiettyihin ryhmiin kuuluvien ihmisten olosuhteita ja asemaa. Yhdenvertaisuuden saavuttamiseksi ei välttämättä aina riitä se, että kaikkia ihmisiä kohdellaan samalla tavoin. Syrjinnälle erityisen alttiin ryhmän erityistarpeiden huomiointi voi olla edellytys tosiasiallisen yhdenvertaisuuden toteutumiseksi, esimerkiksi mikäli jokin vähemmistöryhmä on aliedustettuna. Tällaisissa tilanteissa voidaan päätyä käyttämään positiivista erityiskohtelua. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2021; Valtiovarainministeriö 2020.)



## **2 Tutkimusaineisto ja -menetelmä**

### **2.1 Tutkimuksen toteutus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yhdenvertaisuuden nykytilaa, mahdollisuuksia ja haasteita yritys X:n rekrytointiprosessissa. Tutkimusote on kvalitatiivinen, ja tutkimus toteutettiin haastattelujen muodossa helmikuussa 2021. Kvalitatiivinen tutkimusote valikoitui siksi, että pyrimme tutkimuksessamme enemmän aiheen syvälliseen ja yksityiskohtaiseen ymmärtämiseen kuin määrälliseen analyysiin. COVID-19 -pandemiasta johtuen tutkimushaastattelut toteutettiin internetyhteyden välityksellä. Tutkimuksessa haastattelimme kahta rekrytointin esihenkilöä sekä kolmea työntekijää. Haastattelut litterointiin ja litteroitu materiaali analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä. Lopuksi tulokset koottiin yhteen. Niiden perusteella esittelemme tämän työn lopussa johtopäätökset ja tutkimuksen pohdinnan.

### **2.2 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyömme aineistonkeruumetodiksi valikoitui puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastattelun kysymyspatteristo syntyi metodin mukaisesti etukäteen määriteltyjen teemojen perusteella sekä niihin pohjautuvista tarkentavista kysymyksistä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78). Tutkimuksen tarkoitus oli kuulla työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia rekrytointiprosessista, minkä valitsemamme menetelmä hyvin mahdollisti. Otteeltaan avoimemman syvähaastattelumenetelmän soveltaminen olisi mahdollisesti jättänyt tärkeitä teemoja käsittelemättä, mikäli haastateltavat olisivat täysin vapaasti pohtineet yhdenvertaisuutta työelämässä. Tarkasti määritelty kyselylomake olisi puolestaan voinut rajata haastateltavien vapaata pohdintaa liikaa. Metodina puolistrukturoidut haastattelut luovat mahdollisuuden ennako-oletusten purkamiselle ja aineiston yllättävyydelle, kun haastattelijan ohjaava rooli on mahdollisimman vähäinen (Alasuutari 2011, 82–83).

Keskustelun avoimuudesta johtuen tutkimuksen haastattelut muistuttavat avointa haastattelua, sillä paikoitellen vuorovaikutustilanne sisälsi vapaata keskustelua. Haastatteluilla oli kuitenkin selvät kehykset, muun muassa etukäteen määritellyt kysymykset. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että vastausten sisältöä ei voi ennakoida emmekä siten halunneet rajata niitä turhaan. Haastateltavilta saadut vastaukset herättivät lisäkysymyksiä, ja niihin saatujen vastausten perusteella kykenimme myös paremmin hahmottamaan rekrytointin nykytilaa kohdeyrityksessä.

Lisäkysymyksiin saatujen vastausten perusteella kyettiin myös ennakoimaan ja parantamaan seuraavien haastattelujen kysymyksiä teemojen muuttumatta. Puusan ja Juutin (2020) mukaan tutkimuksen joustavuus ja avoimuus eivät ole vain mahdollisuus, vaan tutkimusprosessin aikana tutkimusasetelman muovautuminen on ehto tutkimuksen toteutumiselle ja aineiston syvällisemmälle ymmärtämiselle. Näin ollen kuljimme tutkimuksen toteutuksessa Timo Laineen (2010) tarkoittamaa hermeneuttista kehää, jossa aineiston ja yleisen ymmärryksen vuoroittainen kriittinen tarkastelu johtaa sekä tutkimuksen kohteena olevan aiheen syvällisempään että yleisempään ymmärtämiseen.

### **2.3 Tutkimusaineiston hankinta**

Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset ohjasivat haastattelua tutkimusaiheen mukaisesti, mutta jättivät tilaa haastateltavien vapaalle, ohjaamattomalle pohdinnalle. Teemahaastattelu mahdollisti joustavan luonteensa vuoksi metodina myös kysymysten ja tutkimusasetelman täsmentämisen tutkimuksen aikana, mikä voi auttaa jäsentämään tiedonkeruun prosessia (Kamk, 2021). Haastatteluissa edettiin neljän pääteeman mukaisesti, jotka selkiytyivät viitekehyksen perusteella: syrjivän työpaikkailmoittelun kielto, ansio- ja soveltuvuusvertailu, erityistukea tarvitsevien rekrytointi ja anonyymin rekrytoinnin mahdollisuudet. Teemojen avulla pyrittiin selvittämään haasteita, hyötyjä sekä mahdollisuuksia kohdeorganisaation rekrytointiprosessissa.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä viittä eri henkilöä. COVID-19 -pandemiatilanteesta johtuen sekä pitkien välimatkojen vuoksi kaikki haastattelut toteutettiin videopuheluin Teams-sovelluksen kautta. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa n. 45 minuuttia. Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt oli rekrytoitu ja työskentelevät yritys X:ssä. Kolme haastateltavista työskentelee myyjänä. Kaksi haastateltavaa työskentelee esihenkilötason tehtävissä. Tutkimuksen haastattelut sovittiin esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa sähköpostin välityksellä. Koska meillä ei ollut mahdollisuutta olla suoraan yhteydessä työntekijöihin potentiaalisten haastateltavien tiedustelua varten, saimme esihenkilöiltä rajatun, n. kahdenkymmenen työntekijän nimilistan. Tältä listalta haastateltavat valittiin satunnaisotannalla niin, että listan toimittaneet esihenkilöt eivät olleet tietoisia haastatteluihin valittujen henkilöisyydestä. Jokaiseen työntekijään oltiin erikseen yhteydessä sähköpostitse tutkimuksen eettisen tason ja reliabiliteetin vahvistamiseksi. Sekä esihenkilöille että työntekijöille lähetettiin heitä koskevat kysymykset enakkoon tarkasteltaviksi.

Haastateltava henkilö 1 on työskennellyt keskisuudessa organisaatiossa rekrytointipäällikkönä n. viisi vuotta. Hänen tehtävänä on vastata koko alueen rekrytoinnista. Haastateltava 1 on viimeisen viidentoista vuoden aikana toiminut muun muassa palvelupäällikkönä ja liikennemyymäläpäällikkönä. Haastateltava henkilö 2 työskentelee saman keskisuuren

organisaation yksikön palvelupäällikkönä, jossa hän on toiminut usean vuoden ajan. Haastateltava 2 on aikaisemmin työskennellyt organisaation saman yksikön rekrytointipäällikkönä. Haastateltavat henkilöt 3, 4 ja 5 toimivat keskisuuren yrityksen työntekijöinä eri tason tehtävissä. Haastateltujen työtehtäviä ei tässä työssä yksilöidä tarkemmin, jotta heidän anonymiteettinsä säilyisi.

### **3 Teoreettinen viitekehys**

#### **3.1 Rekrytointi osana HR-prosesseja**

##### **3.1.1 Rekrytoinnin merkitys**

Phillipsin ja Gullyn (2014, 10) mukaan ihmisten vaivannäkö, osaaminen, tieto ja kyvyt ovat yritykselle merkityksellisiä. Heidän mukaansa organisaation henkilöstö luo, tehostaa tai toteuttaa yrityksen kilpailuetua, oli kilpailuetuna sitten teknologia, innovatiiviset tuotesarjat, edulliset hinnat tai hyvä asiakaspalvelu. Oikeanlaisten työntekijöiden saaminen organisaatioon on elintärkeää vahvan työyhteisön ja kilpailukykyisen toiminnan muodostamiseksi (Yeung 2011, 1). Nykypäivänä on alettu havahtua siihen, että henkilöstön laatu vaikuttaa merkittävästi yritysten menestykseen (Kaijala 2016).

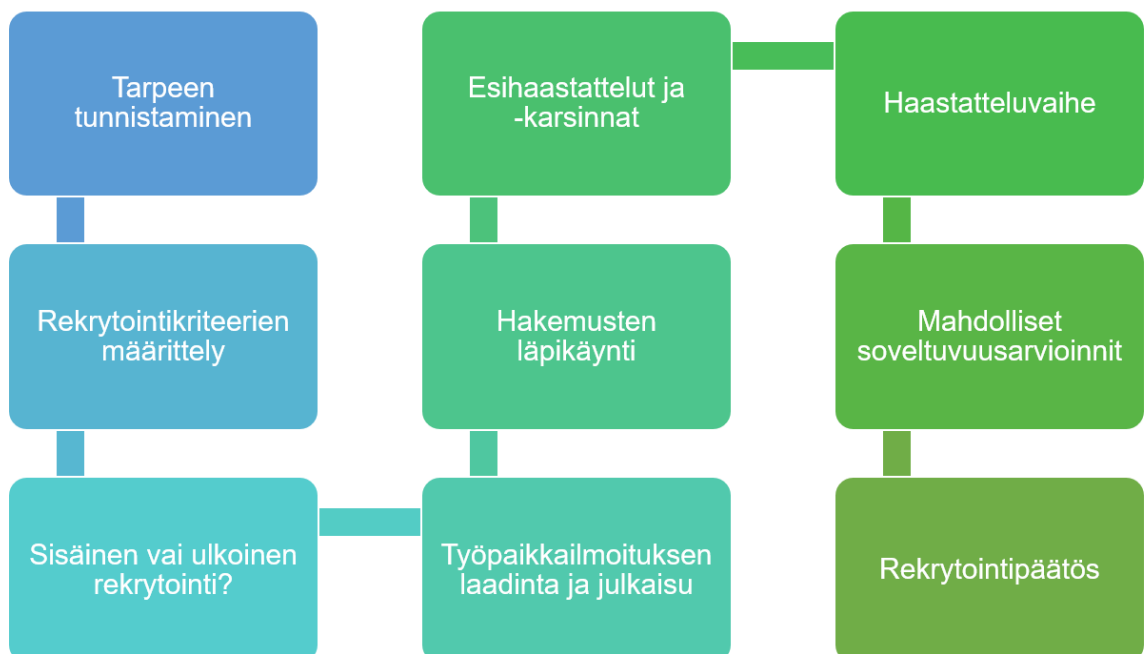
Rekrytointi on avainasemassa parhaiden osaajien löytämisessä (Kaijala 2016), ja sillä määrittellään pitkälti yhtiön tulevaisuuden suunta (Salli & Takatalo 2014, 9). Phillipsin ja Gullyn (2014, 10) mukaan tehokas rekrytointi on onnistuneen henkilöstöhallinnon kulmakivi, ja se luo pohjaa organisaation tulevaisuuden suoriutumiselle ja selviytymiskyvylle. Rekrytointi on merkityksellistä, koska se määrittää kuka työskentelee yritykselle ja edustaa sitä (Phillips & Gully 2014, 10). Helsilä ja Salojärvi (2013, 119) esittävät, että rekrytoinnilla voidaan myös vaikuttaa olennaisesti organisaation tulevaisuuteen tavoitellun yrityskulttuurin ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen muodossa. Sen kautta pystytään hankkimaan nopeastikin haluttua uutta osaamista ja asennetta yhtiöön (Helsilä & Salojärvi 2013, 119).

Helsilä ja Salojärvi (2013, 119) huomauttavat, että rekrytointiin liittyvät päätökset ovat kauskantoisia. Tehtyjä rekrytointeja on hankala muuttaa tai lopettaa ainakaan nopealla aikataululla, kuten kannattamattomiksi koetuille sisäisille hankkeille tai kokeiluille voidaan tehdä (Helsilä & Salojärvi 2013, 119). Lisäksi virherekrytoinnit tulevat lähes poikkeuksetta kalliiksi organisaatiolle muun muassa menetetyt ajan, palkkakustannusten sekä tuottavuuden ja mahdollisen imagon laskun kautta (Salli & Takatalo, S. 2014, 79). Työntekijän palkkaaminen on siis merkittävä investointi tulevaisuuteen ja yhtiön tärkein strateginen päätös (Kaijala 2016, 18-19, 197). Tämän vuoksi johtajan tärkeimpiin tavoitteisiin kuuluukin parhaiden saatavilla olevien kykyjen rekrytointi (Kaijala 2016, 18-19).

### 3.1.2 Yleinen rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi saa alkunsa siitä, kun tarve henkilöstön lisäämiselle tunnustetaan organisaatiossa. Prosessin alussa määritellään rekrytointikriteerit, joista ilmenee muun muassa millaista osaamista ja asennetta tehtävässä tarvitaan. Seuraavaksi tulee miettiä, löytyykö tarvittavaa osaamista jo yhtiön sisältä vai onko henkilöstöä tarvetta rekrytoida ulkopuolelta. Päätettyjen kriteereiden pohjalta laaditaan mahdollisimman houkuttava, ytimekäs ja selkeä työpaikkailmoitus, joka julkaistaan kohderyhmälle sopiviksi koetuilla hakukanavilla. (Kaijala 2016, 26-28; Salli & Takatalo 2014.)

Seuraava prosessin vaihe on vastaanotettujen hakemusten läpikäynti. Tässä vaiheessa suoritetaan tyypillisesti myös esihaastatteluja ja -karsintaa. Hakijoiden sopivuutta tehtävään voidaan kartoittaa lyhyillä puhelinhaastatteluilla, mikäli kaikki olennainen tieto ei ilmene heidän hakemuksistaan. Samalla rajataan jo kriteereitä täyttämättömiä työnhakijoita prosessin ulkopuolelle. Potentiaalisimmat hakijat pääsevät lopulta haastatteluvaiheeseen, joka voidaan toteuttaa monella tapaa, esimerkiksi ryhmä- tai videohaastatteluna tai jaoteltuna useampaan erilliseen haastattelukierrokseen. Rekrytoijat kirjaavat usein haastatteluista ylös muistiinpanoja, joita hyödynnetään lopullisen rekrytointipäätöksen tukena. Rekrytointiprosessiin saattaa sisältyä myös erilaisia soveltuvuusarviointoja hakemusten vastaanottamisen jälkeen missä tahansa rekrytointiprosessin vaiheessa. (Salli & Takatalo 2014.)



Kuvio 1. Yleinen rekrytointiprosessi

### 3.1.3 Nykyaikainen rekrytointi

Yritysten työvoimantarpeesta kannattaa viestiä potentiaalisille rekrytoitaville hyvissä ajoin. Tämä pätee erityisesti aloilla, joilla on huomattava pula työntekijöistä. Kun rekrytoinnissa osataan ennakoida, soveltuvien osaajien etsintään jää enemmän aikaa, ja avoimiin positioihin löydetään varmemmin parhaat mahdolliset tekijät. Ennakoinnista ei ole yritykselle haittaa, toisin kuin liian myöhään aktivoitumisesta. Mikäli rekrytointi aloitetaan vasta, kun henkilöstön lisäämistarpeeseen saadaan lopullinen varmuus, on jo menetetty paljon aikaa oikeiden henkilöiden rekrytoinnista. Jos rekrytoinnista vastaavia henkilöitä sen sijaan on varoiteltu ajoissa tulevasta työvoimantarpeesta, voidaan ennakoivat työt laittaa alulle. Haut voidaan tällöin avata, kandidaatteja pystytään kartoittamaan ja esihaastatteluja voidaan toteuttaa esimerkiksi puhelimitse. Ensimmäisten hakijoiden kesken voidaan myös jo tehdä karsintoja. Tällainen hakijoiden aktivoiminen aikaisessa vaiheessa on ensiarvoisen tärkeää yritysten rekrytointien onnistumiseksi. Vaikka työvoiman tarve paljastuisikin lopulta aiheettomaksi, voidaan ennakkoon tehtyjä valmisteluja aina hyödyntää tulevissa rekrytoinneissa, eikä tehty työ näin ollen mene hukkaan. (Techam 2019.)

Työpaikkailmoituksissa on mahdollista luoda hakijoille melko selkeä kuva yrityksestä jo aikaisessa vaiheessa. Muun muassa yhtiön arvoja, kulttuuria, missiota, visiota ja toimintamalleja voidaan tuoda tässä vaiheessa esille. Näin ollen työnhakijat myös oppivat yrityksestä paljon jo ennen työsuhteen alkua. Yritykset ilmoittavat yhä avoimista työpaikoistaan usein laajasti eri verkkosivustoilla, kuten Oikotie, Monster, Duunitori ja TE-palvelut. Toisaalta sosiaalisen median kanavien, kuten Facebookin, Twitterin tai Pinterestin, kautta tavoitetaan nykyään valtavasti ihmisiä, jopa passiiviset työnhakijat. Näiden kanavien kautta tällaisen henkilön huomion saattaa herättää kiinnostava ilmoitus, joka voi saada hänet tarttumaan uuteen työtilaisuuteen, vaikkei hän etsisi töitä aktiivisesti. Sosiaalisen median saavuttamaa suosiota rekrytointimenetelmänä selittää muun muassa sen tehokkuus, alhaiset kustannukset sekä mahdollisuus hakujen kohdistamiseen tietyille henkilöille. (Salli & Takatalo 2014, 31-32.)

LinkedIn on myös tunnettu ja vahvasti työnhakuun yhdistetty sosiaalisen median kanava, jossa yritykset voivat julkaista työpaikkailmoituksiaan. Lisäksi monet konsulttiyritykset käyttävät LinkedIn:iä toteuttaakseen suorahakua, jota hyödynnetään perinteisesti johtotehtävä- tai asiantuntijarekrytoinneissa (aTalent 2019). Suorahaulla (engl. headhunting) etsitään avoimeen työpaikkaan henkilöä ilman julkista rekrytointi-ilmoittelua. Syynä suorahaun hyödyntämiseen voi olla esimerkiksi passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen tai halu toteuttaa rekrytointi matalalla profiililla ja luottamuksellisesti. Rekrytoiva yritys voi olla esimerkiksi laajentamassa toimintaansa, eikä halua kilpailijan saavan vielä tietää suunnitelmistaan. (TEK 2021.)

Rekrytoinnissa on jo useita vuosia hyödynnetty digitaalisia työkaluja, ja monet rekryointiprosessit ovat voineet sisältää esimerkiksi hakijoiden videovastauksia työnantajan esittämisiin kysymyksiin. Vuonna 2019 alkunsa saanut koronapandemia on kuitenkin kiihdyttänyt digitalisaation etenemistä entisestään yrityksissä, ja moni rekryointiprosessi toteutetaan nyt täysin verkossa hakijaa henkilökohtaisesti tapaamatta. Virtuaaliset työhaastattelut tulevat todennäköisesti olemaan luonnollinen osa työelämää myös pandemian jälkeen. Tämä metodi säästää huomattavasti aikaa ja resursseja niin työnantajilta kuin työnhakijoiltakin. Etäyhteyden kautta ei kuitenkaan ole mahdollista saavuttaa täysin samaa kanssakäymisen tasoa ja tunnelmaa kuin kasvokkaisessa tapaamisessa. Sekä työnhakijoiden arviointi että hyvän yhteyden luominen ovat rekrytoijalle haasteellisempia etäyhteyden kautta, verrattuna perinteiseen, saman pöydän ääressä käytyyn keskusteluun. (Alanko 2021.)

### **3.2 Syrjivän työpaikkailmoittelun kieltö**

Vaikka työnantaja saa periaatteessa valita avoimeen työpaikkaan sopivimmaksi katsomansa henkilön, lainsäädännön syrjintäkiellot asettavat rajoituksia rekryointioikeudelle (OAJ 2020). Tavallisia syrjintäperusteita ovat työnhakijan raskaus, perhevapaiden käyttö, terveydentila, sukupuoli ja ikä (OAJ 2020). Työnantaja tai muu rekryointia hoitava taho voi syyllistyä syrjintään työpaikkailmoittelussa tai valintakriteerien asettamisessa jo ennen varsinaista työhönottoa (Työsuojelu 2020b). Epäily syrjivästä työpaikkailmoittelusta voi herätä esimerkiksi vaadittaessa siivoustyöntekijältä Suomen kansalaisuutta (Paanetoja 2019, 116). Vaikka kukaan ei lopulta tulisikaan valituksi työpaikkaan, voi kyse olla syrjinnästä, mikäli avoin työpaikka jätettiin täyttämättä syrjivän syyn perusteella (Koskinen ym. 2008, 78).

Välillistä syrjintää voi esiintyä työpaikkailmoituksissa esimerkiksi siten, että hakijalta edellytetään työn kannalta epäolennaisia vaatimuksia. Menettely lukeutuu syrjinnäksi, mikäli edellytetty seikka tai ominaisuus ei perustu työtehtävien laatuun ja niiden suorittamiseen todellisiin ja ratkaiseviin vaatimuksiin. Tällaiset vaatimukset saattavat asettaa työnhakijat eriarvoiseen asemaan, jolloin lopputulos on syrjivä. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2020.) Työnantajalla on syrjintäepäilyjen ilmetessä todistustaakka, joka mainitaan sekä tasa-arvo-laissa että yhdenvertaisuuslaissa. Tasa-arvolain 9 a §:n ja yhdenvertaisuuslain 6:28 §:n mukaan työnantajan todistustaakalla tarkoitetaan sitä, että hänen on pystyttävä osoittamaan menettelynsä johtuneen hyväksyttävästä seikasta, jolloin syrjinnän tunnusmerkit eivät täyty. Näiden lakien mukaan syrjintäepäilyyn kohteen on kuitenkin tuomioistuimen tai muun viranomaisen käsittelyssä pystyttävä esittämään selvitys seikoista, joihin hänen vaatimuksensa perustuvat.

### **3.2.1 Yhdenvertaisuuslaki ja syrjivä työpaikkailmoittelu**

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 3:17 §:n mukaan työnantaja ei saa ilmoittaessaan avoimesta työpaikasta, virasta tai tehtävästä oikeudettomasti edellyttää henkilöön liittyviä ominaisuuksia tai seikkoja. Näitä henkilöön liittyviä ominaisuuksia ovat muun muassa ikä, perhesuhteet, alkuperä, kieli, kansalaisuus, uskonto, vakaumus, mielipide, ammattiyhdistys- ja poliittinen toiminta, terveydentila, vammaisuus sekä seksuaalinen suuntautuminen. Säännös koskee kaikentyyppistä ilmoittelua ja siihen kuuluvat niin ilmoitukset internetissä ja sanomalehdissä kuin työnantajayhteisön sisäisillä ilmoitustauluilla. (Paanetoja 2019, 116.)

Edellä mainittuihin tilanteisiin on kuitenkin olemassa poikkeuksia, jolloin syrjivä peruste voi olla hyväksyttävä työhön liittyvien vaatimusten takia. Esimerkiksi poliittisen puolueen työntekijältä voidaan edellyttää kyseisen puolueen toiminnassa noudatettua poliittista suuntausta. Myös positiivinen erityiskohtelu on sallittua, jos sen avulla pystytään edistämään erityistä suojelua tarvitsevien työntekijäryhmien, kuten vammaisten asemaa. (Parnila 2017, 17.) Positiivista erityiskohtelua toteutettaessa tulee kuitenkin huolehtia siitä, ettei tavoite käänny itseään vastaan. Sannikka (2021) esittää, että aina kun taistellaan syrjintää vastaan esimerkiksi valitsemalla avoimeen työpaikkaan henkilö ihonvärinsä tai sukupuolensa perusteella, päädytään samalla syrjimään vähintään yhtä toista hakijaa näillä samoilla perusteilla. Haittavaikutusten ehkäisemiseksi positiivisten erityistoimien tulee aina olla suunnitelmallisia ja väliaikaisia. Toimenpiteistä kannattaa myös tiedottaa avoimesti, ja ne on aina mitoitettava tarkasti kestoaltaan ja laajuudeltaan. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2021.)

### **3.2.2 Sukupuoleen kohdistuva syrjintä työpaikkailmoittelussa**

Tasa-arvolain (8.8.1986/609) 14 §:ssä mainitaan syrjivän ilmoittelun kielto, jonka mukaan työpaikkaa ei saa ilmoituksessa määrittää pelkästään tiettyä sukupuolta koskevaksi, jollei tälle vaatimukselle pystytä määrittämään painavaa ja hyväksyttävää syytä. Toisaalta päätös on hyväksyttävä, mikäli se perustuu yrityksen tasa-arvosuunnitelman toteuttamiseen. Tämä ei kuitenkaan saa merkitä tietyn sukupuolen kohtuuttoman pitkälle menevää erityiskohtelua. (Koskinen ym. 2008, 79; Parnila 2017, 39-40; Salli & Takatalo 2014, 92).

Työnantajan tulee toiminnallaan pyrkiä siihen, että avoimiin työpaikkoihin hakisi jokaisen sukupuolen edustajia. Valintaperusteiden tulee soveltua yhtä lailla jokaiselle, eikä työtehtävän vaatimukset saa suosia tiettyä sukupuolta. Työpaikkailmoituksissa voidaan kuitenkin kannustaa naisia hakemaan perinteisesti miesvaltaisiin työtehtäviin ja vastaavasti miehiä naisvaltaisiin tehtäviin. (Koskinen ym. 2008, 78.)



Sukupuoleen perustuva syrjintäepäily voi herätä esimerkiksi vaadittaessa sellaisia ominaisuuksia, jotka perinteisesti vain tietyn sukupuolen edustajat voivat täyttää biologisista tai tosiasiallisista syistä, kuten tiettyjä pituuden tai fyysisen voiman kriteerejä. Lisäksi vain tietylle sukupuolelle luonteenomaisten ominaisuuksien, kuten tietynlaisten perhesuhteiden tai asevelvollisuuden suorittamisen edellyttäminen voidaan tulkita monissa tapauksissa välillisenä syrjintänä. Myös kokoaikaisessa työsuhteessa hankitun työkokemuksen edellyttäminen voi helposti johtaa syrjintään, sillä jokaisella ei ole mahdollisuutta kokoaikaiseen työsuhteeseen, erityisesti nuorena, uransa alussa tai koulutustasosta riippuen. (Koskinen ym. 2008, 78-79.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen THL:n (2020b) mukaan vuonna 2019 osa-aikaisesti työskenteleviä naisia oli Suomessa 22 %, kun taas miesten vastaava osuus oli 10 %. Naisien yleisin peruste osa-aikaisuudelle oli kokoaikatyön puute, kun taas miesten yleisin syy liittyi opiskeluun. Tietyillä aloilla tai työpaikoilla voikin olla lähes mahdotonta saada kokoaikaista työsuhdetta, eikä osa-aikaisuus siis aina ole vapaaehtoista. Osa-aikaisten työsuhteiden kirjo on myös valtava, ja onkin olemassa sopimuksia, joissa ei ole ollenkaan sovittua viikkotuntimäärää (niin sanotut nollatuntisopimukset) sekä sopimuksia, joissa viikkotunnit puolestaan ovat hyvin lähellä kokoaikaista työsuhdetta. Kaikkien osa-aikaisuuksien niputtaminen yhteen ja samaan kategoriaan edellyttämällä nimenomaan aiempaa kokoaikaista työkokemusta voidaan täten nähdä epätasa-arvoisena.

Sukupuoleen liittyvää syrjintää on myös esimerkiksi raskauden, synnytyksen, vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella eri asemaan asettaminen (Parnila 2017, 17). On lähtökohtaisesti kiellettyä esittää perhesuhteita koskevia kysymyksiä ja vaatimuksia työnhakijoille työpaikkailmoituksessa (Koskinen ym. 2008, 78). Työsuhteen henkilökohtaisuus voi kuitenkin olla sallittu peruste tietyn sukupuolen edustajan hakemiselle työtehtävään. Tästä syystä esimerkiksi henkilökohtaiseksi avustajaksi tai kotiapulaiseksi voidaan hakea vain joko naista tai miestä. Poikkeuksen tekevät samaan tapaan myös tanssijan, näyttelijän ja uimahallin uimavalvojan ammatit, joihin voidaan tasa-arvolaista poiketen hakea tietyn sukupuolen edustajaa. (Koskinen ym. 2008, 79; Salli & Takatalo 2014, 92.)

Syrjivän työpaikkailmoittelun kieltö koskee sekä työnantajaa että muita tahoja, joiden vastuisiin kuuluu henkilöstövalinnoista tai työpaikkailmoitusten sisällöstä huolehtiminen. Ilmoitusten julkaisemistapakin saattaa joissakin tapauksissa täyttää välillisen syrjinnän tunnusmerkit. Mikäli työpaikkailmoitus on julkaistu vain tietylle sukupuolelle suunnatussa lehdessä, on rekrytoinnissa todennäköisesti päädytty syrjivään menettelyyn. (Koskinen ym. 2008, 79.)

### **3.2.3 Syrjivän työpaikkailmoittelun sanktiointi**

Yhdenvertaisuuslain 23 §:n mukaan henkilöllä on oikeus hyvitykseen, mikäli hän on vedonnut yhdenvertaisuuslaissa säädettyihin oikeuksiin tai velvollisuuksiin tai ryhtynyt muihin toimiin yhdenvertaisuuden turvaamiseksi ja on tämän vuoksi joutunut epäsuotuisan kohtelun eli vastatoimien tai syrjinnän kohteeksi. Vastuun kielletystä ilmoittelusta ja mahdollisesta hyvityksestä kantaa työnantaja tai tämän edustaja, joka lainvastaisesti syrjii tai kohdistaa vastatoimia. (Paanetoja 2019, 117; Yhdenvertaisuuslaki 2014; Finlex 2021.)

Kuka tahansa ei kuitenkaan voi vaatia hyvitystä tai ryhtyä muihin oikeustoimiin huomatesaan, että syrjivän työpaikkailmoittelun kieltoa on rikottu. Esimerkiksi työnhakija tai kyseiseen rekrytointiprosessiin liittymätön henkilö voivat ainoastaan tehdä ilmoituksen asiasta työsuojeluviranomaiselle. Hyvitystä voivat puolestaan vaatia työpaikkaa hakeneet ja työpaikkailmoituksessa esitetyn syrjivän vaatimuksen perusteella sivuutetuiksi tulleet henkilöt. (Paanetoja 2019, 116-117.)

### **3.2.4 Yhdenvertaisuuslain valvonta työelämässä**

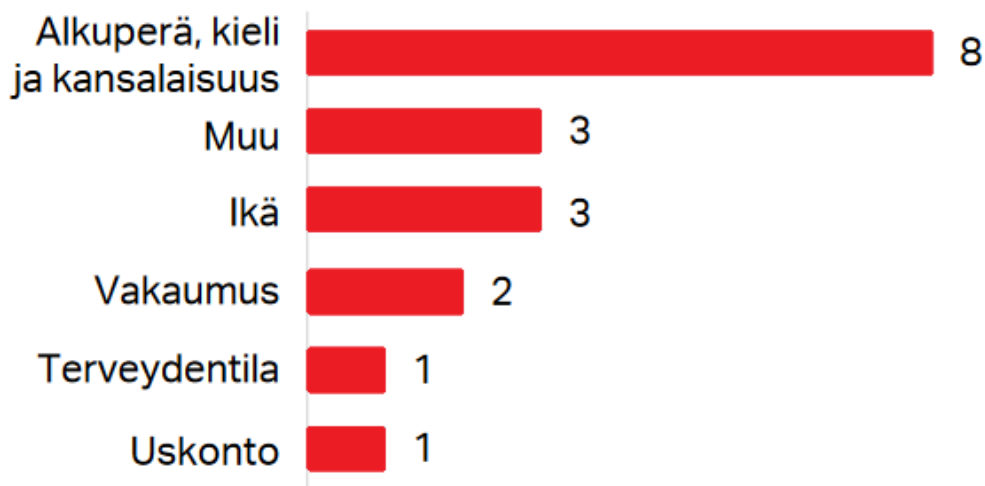
Työsuojeluviranomaisen toimivaltaan kuuluu yhdenvertaisuuslain valvominen työelämässä, mihin sisältyy syrjivän työpaikkailmoittelun kiellon valvonta (Työsuojelu 2020a). Valvonnan tarkoituksena on selvittää, onko työnantaja toiminut syrjinnän kieltoa noudattaen ja edistänyt yhdenvertaisuutta työpaikalla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Työsuojelun pääasiallisena tehtävänä on valvoa, antaa neuvoja ja ohjata työnantajia sekä työntekijöitä. Lain työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (2006/44) 3:15 §:n mukaan työsuojeluviranomainen voi tarvittaessa velvoittaa työnantajaa korjaamaan toimintaansa sekä asettaa tälle vaatimusten tehostamiseksi uhkasakon. Työsuojeluviranomaiset eivät sen sijaan voi sovitella ristiriitoja, hakea hyvityksiä tai korvauksia syrjinnän perusteella, tai edustaa työntekijää erimielisyysasioissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Valvonta tapahtuu sekä viranomais- että asiakkaisaloitteisesti. Asiakkaisaloitteisessa valvonnassa syrjintää kokeva työntekijä tai -hakija on yhteydessä työsuojeluviranomaiseen. Näissä tapauksissa tarkastukset tehdään usein asiakkaan lähettämien asiakirjojen perusteella. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016; Työsuojelu 2020a.)

Tiettyyn sukupuoleen kohdistuvan syrjivän työpaikkailmoitusepäilyn ilmetessä asiaa hoitaa työsuojeluviranomaisen sijaan tasa-arvovaltuutettu. Syrjintäepäilyn tullessa tasa-arvovaltuutetun tietoon ottaa valtuutettu asian selvitettäväkseen oma-aloitteisesti. Usein riittäviä toimenpiteitä ovat keskustelu työnantajan kanssa sekä kehoitus kiellon noudattamiselle tulevaisuudessa. Asia voidaan kuitenkin saattaa syrjivän työpaikkailmoittelun tasa-arvolauta-

kunnan käsiteltäväksi. Lautakunta saattaa kieltää työnantajaa jatkamasta tai uusimasta ilmoittamista. Kieltoa voidaan tarvittaessa myös tehostaa sakon uhalla. (Koskinen ym. 2008, 80.)

### 3.2.5 Syrjivät työpaikkailmoitukset ja viranomaisten tarkastukset

Vuonna 2018 työsuojeluviranomainen havaitsi seitsemäntoista syrjivää työpaikkailmoitusta. Suurin osa näistä havainnoista koski alkuperään, kieleen tai kansalaisuuteen kohdistuvaa syrjintää. Eräässä syrjiväksi todetussa työpaikkailmoituksessa toivottiin hakijan olevan ”nuori insinööri”. Toisessa syrjivässä ilmoituksessa tekstiilityötuotteiden tekijältä vaadittiin täydellistä suomen kielen taitoa. Syrjiväksi todettiin myös työpaikkailmoitus, jossa auton pesijältä edellytettiin asepalveluksen suorittamista. (Työsuojelu 2019.)



Kuvio 2. Syrjintäperusteet syrjivissä työpaikkailmoituksissa vuonna 2018 (mukailten Työsuojelu 2019).

Työsuojelun laatiman raportin mukaan vuonna 2019 eräässä työpaikkailmoituksessa edellytettiin myyjän olevan perusterve. Toisessa ilmoituksessa seurakunta edellytti kirkon jäsenyyttä hakiessaan rekisteripalvelujen toimistosihteeriä. Kummatkin työpaikkailmoitukset todettiin syrjiviksi. (Työsuojelu 2020a.)

Työpaikalla tarkastuksen suorittava virkahenkilö eli tarkastaja käyttää valvonnassaan julkista valtaa, jonka käyttöä määrittää pääosin lainsäädäntö ja valvontaohjeet. Ohjeita antaa muun muassa sosiaali- ja terveysministeriö. Syrjintäasiat käsitellään usein kokonaan kirjallisesti. Tarkastajan havaitessa, että työpaikkailmoituksessa vaaditaan kielletyllä tavalla tiettyjä ominaisuuksia tai seikkoja, tulee hänen ensin selvittää, onko kyseisen vaatimuksen esittäminen perusteltua työtehtävistä suoriutumisen kannalta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016; Työsuojelu 2019.)

Mikäli tarkastuksen tuottaman selvityksen perusteella syntyy epäily, että työnantaja on toiminut yhdenvertaisuuslain vastaisesti, lähettää tarkastaja asiasta selvityspyynnön työnantajalle. Selvityspyynnössä tarkastaja esittää yksilöityjä kysymyksiä, joiden tarkoitus on ohjata työnantajaa esittämään asiaan liittyvät tarpeelliset seikat. Työnantajan tulisi joko kertoa oikeuttamisperusteen olemassaolosta tai muutoin kumota syrjintäoletta. Kun selvityspyynnö laitetaan vireille, syrjintää kokeneelle henkilölle ilmoitetaan yhdenvertaisuusvaltuutetun voivan avustaa häntä oikeuksiensa turvaamisessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016; Työsuojelu 2019.)

Tarkastaja arvioi prosessin aikana työsuojeluvaltuutetun tarvetta näkemyksensä esittämiselle. Tämä voidaankin ottaa huomioon esimerkiksi selvityksen saapuessa työnantajalta, mutta aina menettely ei ole välttämätön prosessin aikana. Myös asiakkaalle annetaan mahdollisuus kertoa kantansa työnantajalta ja työsuojeluvaltuutetulta saatujen selvityksen perusteella. Tarkastajan tehtävä on arvioida, missä kohtaa riittävät tiedot asian ratkaisemiseksi on esitetty. Kaikkien näiden selvitysten perusteella tarkastaja lopulta arvioi, onko työnantaja rikkonut syrjinnän kieltoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Vuosina 2018 ja 2019 monet syrjiviksi todettujen työpaikkailmoitusten työnantajista vetosivat työsuojeluviranomaisen tarkastusraporttien mukaan inhimilliseen virheeseen, tietämättömyyteen tai muun tahon laatimaan ilmoitukseen. Osa myönsi, ettei kyseessä olevalle hakukriteerille ollut hyväksyttävää perustetta, mutta saattoivat kuitenkin kiistää syrjinnän. Vaikka työnantaja olisi tietämätön asemaansa liittyvistä velvollisuuksistaan tai ei itse mieltäisi toimivansa syrjivästi, voi menettelyssä tästä huolimatta olla kyse syrjinnästä. (Työsuojelu 2019; Työsuojelu 2020a.)

### **3.2.6 Työpaikkailmoitusten laatimisen haasteet**

Työnantajalle on rekrytoinnissa aiempaa enemmän yhdenvertaisuuteen ja työnhakijoiden kasvaneisiin odotuksiin ja vaatimuksiin liittyviä seikkoja, jotka täytyy muistaa huomioida heti rekrytointiprosessin alusta lähtien (Duunitori 2015). Haasteellisuudesta kertoo muun muassa se, että jo hakuilmoituksessa tulee olla mainittuna ne olennaiset kriteerit ja kelpoisuusehdot, joita valinnassa tullaan käyttämään. Mikäli työnantaja muuttaa näitä kriteerejä ja kelpoisuusehtoja hakuprosessin aikana, voi hakija katsoa tulleen syrjityksi. (Hankonen 2015.) Myös valituksi tullut, mahdollisesti aiemmasta työpaikastaan irtisanoutunut henkilö voi olla tyytymätön lopputulokseen, mikäli kokee, ettei työpaikkailmoituksessa haetut ja kuvavat ominaisuudet vastanneetkaan työpaikkaan todellisuudessa soveltuvan henkilön ominaisuuksia.

Lisäksi työnantajan työpaikkailmoituksessa esittämän arvolupauksen täytyy olla todellinen ja uskottava myös yrityksen nykyisten työntekijöiden mielestä. Sillä täytyy silti myös pystyä erottumaan kilpailijoista ja houkuttelemaan uusia työntekijöitä (MIF 2016). Jos työn todellisuus eroaa työpaikkailmoituksen lupauksista, saattaa uudelle työntekijälle muodostua negatiivinen ensivaikutelma sekä työstä että työnantajasta. Työpaikkailmoituksen luoman ja työn alkutaipaleen aikana syntyvän mielikuvan ristiriidoilta tulee pyrkiä välttymään. Onnistuakseen kannattaa työnantajan aina suunnitella rekrytointia uusien työntekijöiden perehdytyksen yhteydessä. (Inkilä 2017.)

### **3.3 Ansio- ja soveltuvuusvertailu**

Rekrytoinnissa valintaan vaikuttavia tekijöitä tulisi ensisijaisesti olla työnhakijoiden ansiot ja soveltuvuus niin työtehtävien hoitoon kuin kyseessä olevaan yritykseen. Näin ollen työhön liittymättömien työnhakijan ominaisuuksien, kuten perhesuhteiden, ulkonäön tai vierasperäisen nimen ei tulisi vaikuttaa valintaan lainkaan. Tässä luvussa käymme läpi seikkoja, joita työnantajan on arvioitava ja otettava huomioon valintaa tehdessään toimiakseen yhdenvertaisesti.

Julkisuuslain eli lain viranomaisten toiminnan julkisuudesta (1999/621) 1:1 §:n mukaan viranomaisen asiakirjat ovat julkisia, mikä tarkoittaa myös sitä, että virkanimitysten ansiovertailu on julkista. Henkilövalintaan johtaneiden seikkojen tulisi siis olla aina niin hyvin perusteltuja, että ne kestävät julkista tarkastelua tai voidaan avoimesti kertoa esimerkiksi henkilölle, joka kokee tulleensa syrjityksi prosessissa. Julkisuuslaki ei koske yksityisiä yrityksiä, mutta yhtiön brändi voi olla vaarassa, mikäli asioita päädytään puimaan julkisesti esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai oikeudessa. Yrityksille negatiivinen julkisuus ei yleisesti ottaen ole eduksi, ja etenkin yhdenvertaisuuden laiminlyöntiin liittyvät epäilyt voivat aiheuttaa mittavia haittoja organisaatiolle. Yrityskuva, työnantajabrändi ja työntekijäkokemukset ovat ratkaisevia asioita yrityksen menestykselle. Hyvistä hakijoista käydään niin kovaa kilpailua, että työnantajamielikuvan merkitys korostuu huomattavan paljon. Yritysten on erityisesti panostettava edellä mainittuihin seikkoihin, mikäli pyrkivät saavuttamaan merkittävän kilpailuedun värväämällä parhaat työntekijät. (Duunitori 2015; Kaijala 2016, 88; Techam 2019.)

#### **3.3.1 Hakijoiden ansioituneisuuden vertailu**

Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa laatimaan työnhakijoiden ansioituneisuuden vertailun eli ansiovertailun ennen lopullista henkilövalintaa aina, kun tehtävään on hakenut sekä naisia että miehiä. Kyseessä on avoimeen työpaikkaan hakeneiden henkilöiden ansioiden vertailu, joka suositellaan tehtäväksi kirjallisesti. Siinä huomioidaan hakijoiden koulutus, aiempi

työkokemus ja sellaiset ominaisuudet, tiedot ja taidot, jotka ovat eduksi työtehtävien hoitamisessa. (Paanetoja 2020; Tasa-arvovaltuutettu 2020a; Salli & Takatalo 2014, 110-111.)

Ansiovertailussa huomioitavien seikkojen on oltava yksiselitteisesti ja objektiivisesti osoitettavissa. Lisäksi vertailussa voidaan huomioida ainoastaan sellaiset hakuajan päättymiseen mennessä kertyneet ansiot, jotka ovat olleet huomioitavissa valintaprosessin aikana. Tehtävään hakeneiden henkilöiden ansioita on tarkasteltava suhteessa työtehtäviin ja niihin valintaperusteisiin, jotka on etukäteen ilmoitettu. (HE 57/1985; Paanetoja 2020; Tasa-arvovaltuutettu 2020a.) Hakijoiden keskinäisten ansioiden vertailu on työnantajan kannalta tärkeä, sillä eteen voi tulla tilanne, jossa on esitettävä kirjallinen selvitys henkilövalintaan johtaneista seikoista. Mikäli ansiovertailu on jätetty tekemättä tai sitä ei ole tehty kirjalliseen muotoon, työnantajan on hankala toteuttaa velvoitteensa. (Paanetoja 2020.)

Mikäli työpaikkaa hakenut henkilö, joka on jätetty valitsematta toimeen, pystyy osoittamaan olevansa valituksi tullutta, toisen sukupuolen edustajaa ansioituneempi, syntyy syrjintäoletama sukupuolen perusteella. Syrjintää kokeneen henkilön on ensi vaiheessa näytettävä toteen ansioituneisuutensa verrattuna tehtävään valittuun henkilöön. Todistelussa hän voi turvautua työnantajan selvitykseen työnhakijoiden ansioista. (HE 57/1985, 17.)

Julkishallinnon henkilövalinta voi myös kaatua puuttuvaan kirjalliseen ansiovertailuun. Näin kävi Utajärven vuonna 2017 toteutetulle kunnanjohtajavalinnalle. Pohjois-Suomen hallinto-oikeus totesi, ettei kuntavaltuuston valintamenettely osoittanut, että hakijoita olisi hakuprosessin aikana vertailtu keskenään. Päätöksen vuoksi hakuprosessi jouduttiin toteuttamaan uudestaan. (Moliis, 2018.) Yksityisellä sektorilla epäily syrjivän perustein tapahtuneesta valinnasta ei johtaisi sen pätemättömyyteen. Syrjitylle voi tosin muodostua oikeus vahingonkorvausten tai hyvityksen vaatimiseen työnantajalta. (Salli & Takatalo 2014, 110.)

Julkishallinnossa työtehtävän muodolliset kelpoisuusehdot määritetään tyypillisesti ennalta ja ne sitovat työnantajaa (HE 57/1985, 17). Yksityisen yrityksen työnantaja sen sijaan voi itse asettaa yleiset kelpoisuusehdot työtehtävälle, kunhan ne eivät ole syrjiviä, eli kunhan niillä on todellinen merkitys työtehtävän kannalta (Salli & Takatalo 2014, 93). Asetetut vaatimukset eivät kuitenkaan oikeudellisesti sido yksityistä työnantajaa (HE 57/1985, 17). Avoin työpaikan täyttävältä henkilöltä voidaan edellyttää esimerkiksi tiettyä tutkintoa tai kokemusta (Salli & Takatalo 2014, 93). Kun työnhakija on täyttänyt työhön asetetun kelpoisuusehdon eli esimerkiksi työpaikkailmoituksessa toivotun kaupallisen alan perustutkinnon, ei korkeampaa koulutusta välttämättä pidetä lisäansiona. Merkityksellisempiä seikkoja ovat koulutuksen sisältö ja työnhakijan suuntautumisopinnot, joiden sopivuutta verrataan avoimena olevan tehtävän luonteeseen. (Tasa-arvovaltuutettu 2020a.)

Tehtäviin vaaditaan usein jonkin verran perehtyneisyyttä, joka edellyttää tietyn pituista kokemusta. Tarvittava kokemuksen määrä vaihtelee hyvin paljon erilaisten tehtävien välillä. Hakijoiden työkokemusta kartoittaessa on huomioitava myös se, että tehtävän kannalta hyödyllistä kokemusta on voinut kertyä myös muissa kuin haettavana olevaa täysin vastaavissa tehtävissä. (Tasa-arvovaltuutettu 2020a.) Työkokemuksen määrän osalta oikeuskäytännössä on katsottu, etteivät suurelta eroavaisuudet palvelusvuosien määrässä välttämättä tarkoita sitä, että ansioituneempana tulisi automaattisesti pitää pidempään työssä ollutta henkilöä. Vasta palvelusvuosieron ollessa huomattava on sillä katsottu olevan merkitystä. (Tasa-arvovaltuutettu 2020a.)

Työnantajalla on oikeus arvioida ja painottaa hakijoiden ansioita tavalla, joka hänen mielestään edistää parhaiten työtehtävistä suoriutumista menestyksellisesti, syyllistymättä tämän johdosta kuitenkaan syrjintään (KKO 1996:141; KKO 2005:24; Tasa-arvovaltuutettu 2020a). Työnantajan tulee ilmoittaa valitsemansa painotukset, joihin peilaa työnhakijoiden ansioituneisuutta. Valitun painotuksen on kuitenkin oltava objektiivisesti arvioiden perusteltavissa tehtävistä suoriutumisen kannalta. (Tasa-arvovaltuutettu 2020a.)

Mikäli henkilö epäilee tulleen syrjityksi rekrytointiprosessin aikana ja jääneensä tämän vuoksi valitsematta avoimeen työpaikkaan, voi hän pyytää työnantajalta selvitystä asiasta. Työnantajan tulee tällöin toimittaa kirjallinen selvitys asiasta viipymättä saatuaan haltuunsa kaiken tarvittavan aineiston. Selvitys on annettava lähtökohtaisesti heti, kun pyyntö on esitetty tai korkeintaan muutaman päivän kuluttua siitä. (Paanetoja 2020.)

Syrjintää kokeneen hakijan tulee saada riittävät tiedot työnantajan ratkaisun perusteista. Selvityksen avulla hakija voi arvioida valituksi tulleen ansioituneisuutta ja sitä, onko perusteltua viedä asia tasa-arvovaltuutetun tai tuomioistuimen käsiteltäväksi. Selvityksestä tulee ilmetä rekrytointiprosessissa noudatetut valintaperusteet, valittujen henkilöiden koulutus, työ- ja muu mahdollinen kokemus sekä muut valintaan vaikuttaneet, selvästi osoitettavissa olevat ansiot ja seikat. (Paanetoja 2020.)

Työnantajan kannattaa panostaa selvityksen sisältöön, sillä asianmukainen, avoin ja kattava selvitys vähentää tarpeetonta viranomaistoimintaa ja oikeudenkäyntejä. Hakuasiakirjoissa saattaa kuitenkin olla aineistoa, jota ei voi sellaisenaan liittää selvitykseen tietosuojan vaarantumatta. Työnantajan tulee siis kiinnittää tällaisiin seikkoihin huomiota selvitystä laatiessaan. (Paanetoja 2020.)

### 3.3.2 Soveltuvuusvertailu

Tasa-arvolain (1986/609) 8 §:n mukaan työnantaja syyllistyy syrjintään, mikäli hän tehtävää täyttäessään syrjäyttää henkilön, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut toista sukupuolta edustava henkilö, ellei menettelylle ole hyväksyttävää syytä. Tällainen hyväksyttävä seikka tarkoittaa hallituksen esityksen (HE 195/2004, 29) mukaan ensisijaisesti eroavaisuutta tehtävään valitun ja valitsematta jääneen työnhakijan soveltuvuudessa. Työnantaja voi näin ollen perustella henkilövalintansa myös hakijan sopivuudella tai soveltuvuudella, joka on hyväksyttävä syy vähemmän ansioituneen hakijan valitsemiselle (Salli & Takatalo 2014, 111; Tasa-arvovaltuutettu 2020c).

Työnhakijan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten yhteistyö- ja aloitekyky, tarkkuus, ahkeruus, kyky kantaa vastuuta tai muut vastaavat ominaisuudet voidaan huomioida hakijan soveltuvuutta arvioitaessa. Huomioitavien ominaisuuksien tulee kuitenkin olla olennaisia tehtävän hoitamisen kannalta. (Tasa-arvovaltuutettu 2020c.) Syrjintäoletaman syntyessä työnantajan tulee voida osoittaa, että valitun henkilön soveltuvuus tehtävään on ollut parempi kuin valitsematta jääneen hakijan. Lisäksi tämän on oltava ollut valinnan todellinen ja hyväksyttävä peruste. Arviointiperusteet ja arviointiin liittyvä menettely itsessään eivät myöskään saa olla olleet sukupuolen perusteella syrjiviä. (Tasa-arvovaltuutettu 2020c; KKO 2001:9; KKO 2002:42.)

Soveltuvuusarvioinnissa hakijoista saadaan tietoa useasta eri arviointilähteestä. Tieto voi perustua haastatteluihin, testeihin tai kandidaattien aiempien tehtävien hoitamisesta saattuihin tietoihin. Sekä itse soveltuvuusarvioinnin että siinä käytettävien arviointimenetelmien tulisi aina olla suunniteltuja tehtävän vaatimusten pohjalta. Olennaista on myös, että työnantaja pystyy osoittamaan verranneensa valituksi tulleen ja valitsematta jääneen ominaisuuksia ja kykyjä keskenään. (Salli & Takatalo 2014, 79 ja 111; Tasa-arvovaltuutettu 2020c.)

Parhaita yksittäisiä työstä suoriutumista ennustavia menetelmiä ovat erilaiset työskentelysimulaatiot, kuten ryhmä- tai ongelmanratkaisuharjoitukset. Usein rekrytointiprosesseissa hyödynnetään monesta eri menetelmästä koostuvaa kokonaisuutta. Esimerkiksi myyntipäällikön arviointiin voi sisältyä hakijan kompetenssipohjainen haastattelu, työpöytäsimulaatio, kokonaisuusien koordinointi- ja organisointitehtävä sekä numeerista ja verbaalista päättelykykyä mittaavat testit. (Salli & Takatalo 2014, 79.) Haastatteluiden luotettavuutta lisää Helsilän ja Salojärven (2013, 133) mukaan se, että työnhakijaa on arvioimassa useampi kuin yksi henkilö. Helsilä ja Salojärvi (2013, 133) painottavat, että hyvä käytäntö on toteuttaa jokainen haastattelu kahden tai kolmen työnantajan edustajan



kanssa, esimerkiksi esihenkilön ja HR-ammattilaisen kautta. Toisella haastattelukierroksella mukana kannattaa olla myös ainakin yksi henkilö, joka tulee olemaan kytköksissä valittuun hakijaan työn aikana.

Soveltuvuuden arviointiin voidaan käyttää niihin kehitettyjä erityyppisiä testejä, jotka auttavat hakijoiden vertailua hakemalla valintapäätöstä tukevia tai rajaavia kriteerejä. Tällaisia psykometrisiksi arvioinneiksi kutsuttuja testauksia suorittavat yleensä soveltuvuustestauksiin erikoistuneet toimistot. Arvioinnit tuottavat rekryointipäätösten tueksi sellaista tietoa, jota voi olla vaikea saada pelkän ansioluettelon tai haastattelun perusteella. Psykometrinen arviointien suosio rekryointiprosessin osana on nousussa ja niiden merkitys korostuu yhä enemmän nykyajan virtuaalisessa rekryoinnissa. (Alanko 2021; YTY 2020; Salli & Takatalo 2014, 81.)

Testien avulla arvioidaan henkilön kykyjä ja erityistaitoja, motiiveja ja kehittymispotentiaalia, persoonallisuutta sekä käyttäytymistä eri tilanteissa. Niillä pyritään ennen kaikkea ennustamaan tulevaa suoriutumista kyseisessä tehtävässä ja työyhteisössä, joten tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin työpaikkoihin ja tehtäviin. Tulokset ovat suuntaa antavia ja niihin saattavat vaikuttaa esimerkiksi testattavan henkilön stressaantuneisuus ja vireystila. Sekä testit että niistä tehdyt tulokset ovat virheille alttiita, eikä henkilövalintaa tulisi koskaan perustaa yksittäisen testin tuloksiin. Testejä tulisikin käyttää lähinnä tukemaan päätöksentekoa sekä osana kokonaisarviointia. Arviointeihin tulisi aina kuulua lisäksi esimerkiksi konsultin suorittama haastattelu tai haastateltavan kanssa tehty testitulosten tulkinta ja pohdinta. (Yle 2016; YTY 2020.)

Kenties yksi tunnetuimmista psykometrisistä testeistä on Myers–Briggsin tyyppi-indikaattori (MBTI), joka pohjautuu Carl Gustav Jungin teoriaan psykologisista tyypeistä. Testi luokittelee ihmiset kuuteentoista eri persoonallisuustyyppiin neljän persoonallisuuden piirteen perusteella. Jokainen ihminen jakautuu testin mukaan joko introvertteihin/ekstrovertteihin, tosiasiallisiin/intuitiivisiin, ajatteleviin/tunteviin tai harkitseviin/spontaaneihin. Testin tehneille henkilöille syntyy tuloksena heidän persoonallisuuttaan kuvaava kirjainyhdistelmä (esim. ENFJ) sen mukaisesti kumpaan piirteeseen hänet luokitellaan kussakin neljässä kategoriassa. (16 personalities, 2021.)

Työnantajan tulee huomioida, että lain yksityisyyden suojasta työelämässä (2004/759) 4:13 §:n mukaan työnantajan velvollisuuksiin kuuluu henkilö- ja soveltuvuustestien suorittajien asiantuntemuksen varmistaminen. Lisäksi tulee olla varmuus siitä, että testeissä käytetään luotettavia menetelmiä ja että testauksella kerättävät tiedot ovat virheettömiä. (YTY 2020;

Salli & Takatalo 2014, 81.) Mikäli testattu työnhakija pyytää kirjallista arviota suorittamastaan soveltuvuusarvioinnista, tulee työnantajan tai tämän osoittaman testaaajan antaa sellainen veloituksetta lain yksityisyyden suojasta työelämässä (2004/759) 4:13.2 § nojalla. Jos lausunto on annettu suullisessa muodossa työnantajalle, tulee tällöin antaa selvitys kyseisen lausunnon sisällöstä. (YTY 2020.)

### **3.4. Erityistukea tarvitsevien rekrytointi**

Ihmisten yhdenvertaisuudesta lain edessä säädetään Suomen perustuslaissa (1999/731). Kyseistä 6 § tarkentaa syrjintäkielto, jonka mukaan ketään ei ilman hyväksyttävää perustetta saa asettaa eri asemaan tiettyjen määriteltyjen, henkilöön liittyvien syiden perusteella. Säännös ei estä positiivista erityiskohtelua (Hallituksen esitys 19/2014.) Yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kiellosta säädetään myös kansainvälisellä tasolla. YK:n yleissopimuksessa vammaisten henkilöiden oikeuksista artikla 27 käsittelee vammaisen henkilön oikeutta työhön ja työllistymiseen. Yleissopimuksen mukaan vammaisilla henkilöillä on oikeus työskennellä yhdenvertaisesti ympäristössä, joka on saavutettavissa, avoin ja osallistava. Osana sopimusta Suomi on velvollinen edistämään vammaisten henkilöiden työllistymistä, työuralla etenemistä, yrittäjyyttä sekä heidän oikeuksiensa toteutumista (Suomen YK-liitto 2015.)

#### **3.4.1 Erityistukea tarvitsevien rekrytoinnin taustaa**

Elina Ekholm (2010, 46-47) esittää Työpoliittisessa aikakauskirjassa 2/2010, että monimuotoisuuskeskusteluissa tulisi erottaa eri konteksteja. Yhdysvaltalaisessa keskustelussa monimuotoisuutta on yleensä tarkasteltu etnisten vähemmistöjen näkökulmasta, kun taas Euroopan unionissa monimuotoisuuskeskustelut painottuvat erilaisuuden ulottuvuuksiin, kuten seksuaaliseen suuntautumiseen tai vammaisuuteen. Tasa-arvolainsäädännöstä huolimatta suomalaisessa monimuotoisuuden kontekstissa yhdenvertaisuus ei ulotu kaikkiin ryhmiin, vaan esimerkiksi vammaiset kohtaavat eriarvoisuutta työmarkkinoilla. (Sippola 2007, 56; Ekholm 2010, 47.)

Ekholmin (2010, 45) mukaan vammaisuus tai erityistukea tarvitsevat henkilöt eivät ole yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa saaneet samanlaista huomiota kuin esimerkiksi sukupuoli, etnisyys tai luokka. Ekholmin (2010, 45) mukaan kulttuurista ja etnistä monimuotoisuutta on tutkittu niin vähän, että sitä voidaan kutsua jopa ”yhteiskuntatieteiden laiminlyönniksi”. Vammaisuutta koskeva tutkimustieto on fragmentoitunutta, vaikka vammaisuutta koskevaa tietoa tarvittaisiin tutkimuksen ja yhteiskuntapolitiikan tarpeisiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 17). On arvioitu, että Suomessa on jopa 200 000 pitkäaikaissairasta

tai vammaista henkilöä, jotka voisivat liittyä työvoimaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 13).

Pohjoismaisen hyvinvointikeskuksen (2020) mukaan vammaisten tai kroonisten oireiden ongelmista kärsivien työttömyysaste on keskimääräistä matalampi. Työ- ja elinkeinoministeriön (Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 12) osatyökykyisten työvoiman kysyntää ja sen kehittämistä koskevassa tutkimuksessa todetaan, että toisin kuin usein väitetään, vammaisten ja osatyökykyisten työllisyysaste on OECD -maiden keskitasoa. Kehitysvammaliiton (2020) mukaan Suomessa on arviolta noin 30 000 työkäistä kehitysvammaista tai erityistukea tarvitsevaa henkilöä, jotka voisivat työllistyä avoimille työmarkkinoille. Pellervon taloustutkimus PTT (2010, 2) arvioi, että kolmasosalla vammaisista henkilöistä on hyvä tai erinomainen työkyky.

Ekholm (2010, 46) mukaan vammaiset henkilöt kohtaavat elämässään monia esteitä, kielteistä suhtautumista ja ennakkoluuloja. Yhdistyneiden kansakuntien YK:n (2005) talous- ja sosiaaliasioiden raportti arvioi, että vammaisia ei usein pidetä potentiaalisina työvoiman jäseninä. Myytit, ennakkoluulot, havainnot ja pelot rajoittavat vammaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä globaalissa markkinataloudessa. Myyttien mukaan on mahdollista, että vammaisen henkilön sijoittaminen työpaikalle on kallista. Vammaisista tai erityistukea tarvitsevista henkilöistä noin puolet ovat halukkaita ja kykeneviä työntekoon (PTT 2010, 2). Kyseisestä ryhmästä noin puolet haluaisivat kokoaikaisen työn. Vammaisten ja erityistukea tarvitsevien henkilöiden keskuudessa osa-aikainen työsuhde on suositumpaa kuin ei-vammaisten työttömien keskuudessa (PTT 2010, 2-3.)

Vammaisten tai erityistukea tarvitsevien koulutustaso on yleensä hyvä ja yhä useammalla on korkeakoulututkinto. Korkeasta koulutustasosta huolimatta vammaisten henkilöiden työllistymishaaste on suurempi kuin ei-vammaisilla henkilöillä. (PTT 2010, 24; Heini & Klemetti 2018, 2; Ekholm & Teittinen 2014, 17). Heinin ja Klemetin (2018, 4) mukaan vammaisten korkeakouluopiskelijoiden tarkkaa määrää on vaikea arvioida. Suomen ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa vammaisten opiskelijoiden osuus voi olla noin kuusi prosenttia kaikista opiskelijoista. PTT (2010, 24) teetti kyselytutkimuksen, jossa selvitettiin vammaisten henkilöiden koulutustaustaa. Tutkimukseen osallistuivat muun muassa Invalidiliiton, Epilepsialiiton, Kuurojen liiton, Kuuloliiton, Kehitysvammaliiton, Lihastautiliiton, Mielen terveyden keskusliiton, Suomen reumaliiton ja MS-liiton jäseniä. Kysely lähetettiin 2410 henkilölle ja vastauksia saatiin 833 kappaletta, eli vastausprosentti oli 35 %. Vastauksista kävi ilmi, että n. 40 % vastanneista vammaisista henkilöistä on suorittanut toisen asteen koulutuksen. Jopa kolmasosalla vastaajista oli ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto. Suomen virallisen tilaston (SVT) mukaan korkeakouluopiskelijoita oli Suomessa vuonna 2018 arviolta 295 451.

Tästä voidaan päätellä, että vammaisten korkeakouluopiskelijoiden määrä vuonna 2018 oli yli 17 000 henkilöä (SVT 2018; Heini & Klemetti 2018, 5).

### **3.4.2 Työvoimapolitiikka työllistymisen edistäjänä**

Muutokset työmarkkinoilla ovat heijastuneet Suomessa ja muissa Euroopan maissa työttömyyden kasvuna ja taloudellisena laskusuhdanteena vuodesta 2008 lähtien. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan Suomessa oli työttömänä työnhakijana marraskuussa 2017 295 500 henkilöä, mikä on 62 600 enemmän kuin vuonna 2016. Pitkäaikaistyöttömiä oli vuoden 2017 aikana 91 600 henkilöä. Tämä on noin kolmasosa kaikkien työttömien työnhakijoiden määrästä. (TEM 2018; Vamlas 2015, 16.)

Matti Vanhasen toisen hallituksen keskeisimpiä työvoimapolitiittisia toimia vuonna 2007 oli parantaa kuntoutustuella olevien ja mielenterveyskuntoutujien henkilöiden työllistymistä. Tämän lisäksi hallitus asetti tavoitteet vakaan palkkatuen mahdollisuudelle vajaakuntoisten sekä vammaisten työllistämiseksi (Valtioneuvosto 2007.) Vuonna 2012 yksi keskeisimpiä työvoimapolitiittisia toimia oli Jyrki Kataisen hallituksen nuorisotakuu, jonka tavoitteena oli tarjota 25–30-vuotiaille osatyökykyisille henkilöille työpaikka, opiskelupaikka tai kuntoutuspaikka kolmen kuukauden kuluessa työttömäksi jäämisestä (Vamlas 2015, 17-18).

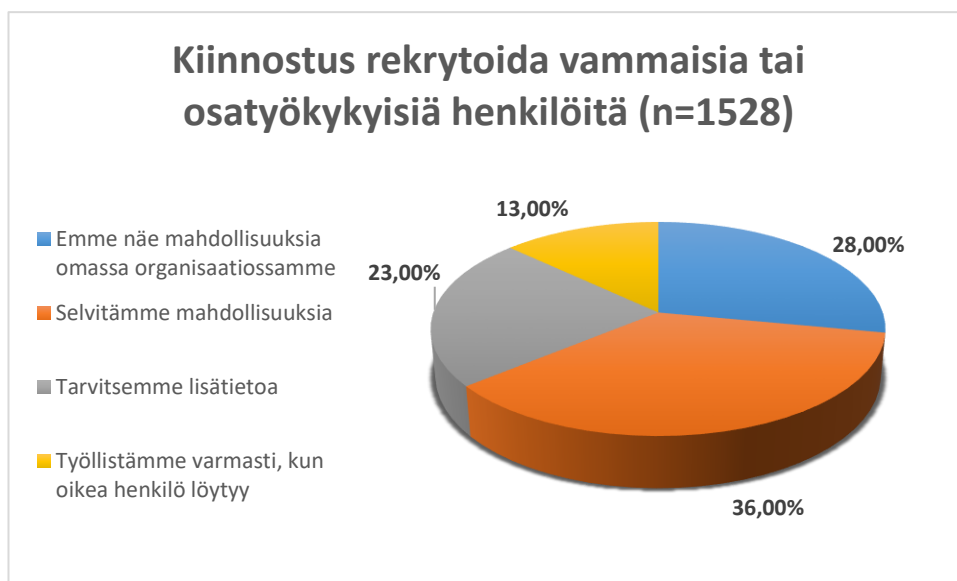
Vuonna 2011 Kataisen hallitus perusti laajan ohjelmakokonaisuuden: sosiaali- ja terveysministeriön Osatyökykyiset työssä 2013–2015 -hankkeen sekä työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen. Ensimmäisen hankkeen tarkoitus oli kehittää palveluketju, jonka avulla osatyökykyisten työllistyminen ja työssä jatkaminen olisi entistä helpompaa. Jälkimmäisen konseptin keskeinen ajatus on nimetä osatyökykyiselle henkilölle koordinaattori, joka räätälöi eri palveluita ja keinoja osatyökykyisen tarpeisiin. Konseptin mukaan työnantajan on tarkoitus nimetä työllistyneelle henkilölle työkykykoordinaattori. TE-toimisto puolestaan voi nimetä työttömälle työnhakijalle työkykykoordinaattorin. (Valtioneuvosto 2011; Valtioneuvosto 2016, 95.)

Muun muassa edellä mainittujen työvoimapolitiittisten toimien mukaisesti osatyökykyisten nuorten työelämään siirtymiseen on kehitetty moninaisia keinoja ja tapoja. Myös vammaisten ihmisten työllistymiseen on kiinnitetty enemmän huomiota ihmisoikeussopimuksien myötä. Vuonna 2007 Suomi allekirjoitti yleissopimuksen vammaisten henkilöiden oikeuksista. Sopimuksen keskeisenä tavoitteena on ollut parantaa vammaisten henkilöiden yhteiskunnallista osallistumista ja parantaa yhdenvertaisuutta sekä tasa-arvoa. (Ihmisoikeusliitto 2020; Vamlas 2015, 18.)

### 3.4.3 Vammaisten henkilöiden työllistämiseen

Vuonna 2011 VATES-säätiö toteutti laajan yritys­kyselyn, jossa selvitettiin suomalaisten yritysten käsityksiä osatyökykyisten ja vammaisten työllistämistä. Kyselyn aihealueeksi muodostuivat tukitoimien tunnettuus ja soveltaminen, henkilöstöpolitiikka, alentuneen työkyvyn kompensointi, kiinnostus ottaa työhön osatyökykyisiä tai vammaisia, suhtautuminen osatyökykyisiin tai vammaisiin sekä työehtosopimusten soveltamistieto ja tarve. Kysely lähetettiin 55 000:lle henkilöstö- ja yrityspäätäjälle. Kyselyyn vastasi 1428 henkilöä, eli alle 3 %. Tämän lisäksi VATES-säätiö teki 100 puhelinhaastattelua, jotka päätettiin suunnata suuryrityksiin, jotta näytteistä saatiin tasapainoisempia. (Varanka & Lindberg 2011, 2-3.)

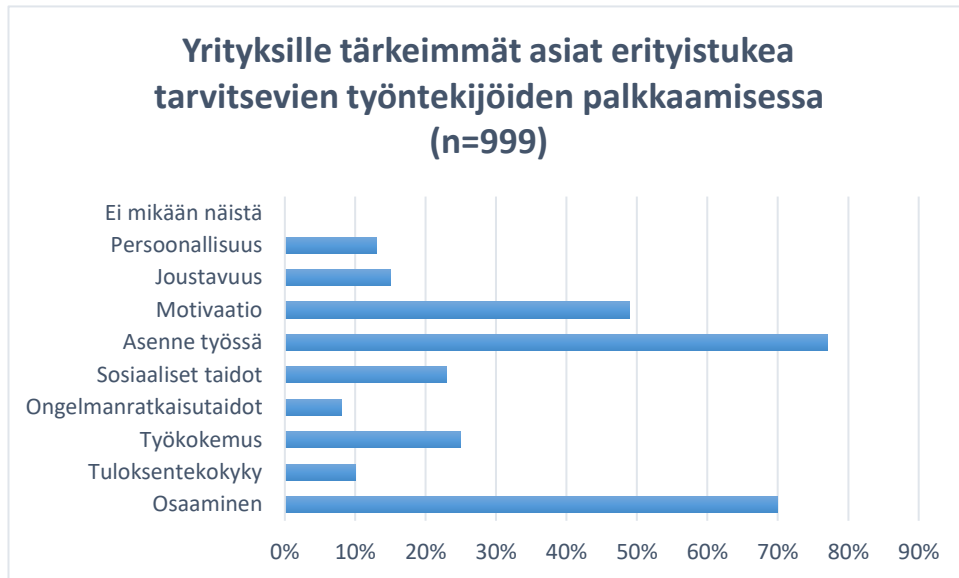
Vastauksista kävi ilmi (kuvio 3), että 72 % (n=1528) osoittivat myönteisyyttä osatyökykyisten tai vammaisten työllistämiseksi. Näistä noin neljännes (23 %) ilmoitti tarvitsevansa lisätietoa ennen työllistämistä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että suurimmalla osalla suomalaisista yrityksistä näyttäisi olevan kiinnostusta palkata osatyökykyisiä tai vammaisia henkilöitä, mutta tiedon puute on yksi suurimmista työllistämisen esteistä. (Varanka & Lindberg 2011, 2-3.)



*Kuvio 3. Kiinnostuneisuus rekrytoida vammaisia tai osatyökykyisiä henkilöitä (n=1528) (mukaillen Varanka & Lindberg 2011).*

Myös työ- ja elinkeinoministeriö (Ala-kauhaluoma 2017) toteutti tutkimuksen (kuvio 4), jossa tarkasteltiin osatyökykyisten ja vammaisten työvoiman kysyntää sekä rekrytointia työnantajien näkökulmasta. Työ- ja elinkeinoministeriön (Ala-kauhaluoma 2017, 20) mukaan työvoimamahallinnon asiakastietojärjestelmästä (URA -järjestelmä) kerättiin rekisteriaineisto, jonka

koko oli 11 456 yritystä. Yrityksille lähetettiin Webropol-lomakekysely, johon vastasi 999 yritystä eli vastausprosentti oli täten 9 %.



*Kuvio 4. Yrityksille tärkeimmät asiat erityistukea tarvitsevien työntekijöiden palkkaamisessa (n=999). (mukaillen työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 27).*

Kun vammaisia tai erityistukea tarvitsevia henkilöitä rekrytoidaan, suomalaisille yrityksille merkittävimmät kriteerit ovat osaaminen, asenne työssä ja henkilön motivaatio. Ekholmin (2010) mukaan erityistukea tarvitsevien henkilöiden työllistymisen parantaminen on prosessi, johon tarvitaan usean tahon täysi sitoutuminen. PTT:n (2010, 4) mukaan henkilön itsensä täytyy kuitenkin olla aktiivinen työnhaussa ja valmis kohtaamaan moninaisia haasteita.

#### **3.4.4 Näkövammaisuus työelämässä**

Ojamon (2006, 5) mukaan näkövammaisuuden määritelmä riippuu muun muassa yhteiskunnan ja yhteisön asettamista vaatimuksista ja arvomaailmasta. Näkövammaisuus voidaan nähdä "yhteiskunnan vaatimusten ja yksilön suorituskyvyn välisenä ristiriitana". Ojamon (2006, 5) mukaan helpoin määritelmä näkövammaisuudelle on, että näkövammaisen on henkilö, jolla on "näkökyvyn alentumisesta huomattavaa haittaa jokapäiväisissä toiminnoissa".

Näkövammaiset henkilöt voidaan jakaa heikkonäköisiin ja sokeisiin. Henkilöä voidaan pitää sokeana, jos hän ei kykene liikkumaan näön turvin tuntemattomassa paikassa (Näkövammaisten liitto 2020b.) Likinäköisiä ihmisiä ei voida pitää näkövammaisina (Vehviläinen 2013,

8). Näkövammaisten liiton (2020b) mukaan näkövammaisten toimintakykyä pystytään tehostamaan apuvälineillä. Liiton mukaan henkilöä ei voida luokitella näkövammaiseksi, jos hänen näkökykynsä kyetään korjaamaan laseilla tai jos toisessa silmässä näkö on normaali.

Silmäpohjan rappeuma eli makuladegeneraatio on yleisin näkövammaisuuden aiheuttaja Suomessa. Muita aiheuttajia voivat olla silmänpohjamuutokset, glaukooma, diabetes, silmänpainetauti, sarveiskalvojen viat tai muut perinnälliset sairaudet (Näkövammaisten liitto 2020; Vehviläinen 2013, 8-9.) Maailman terveysjärjestö WHO:n mukaan näkövammaiseksi määritellään henkilö, jonka laseilla korjattu näöntarkkuus paremmalla silmällä on alle 0,3 ja sokeaksi luokitellaan henkilö, jonka laseilla korjattu näöntarkkuus paremmalla silmällä on alle 0,05 tai näkökenttä halkaisijaltaan 20 astetta (Näkövammaisten liitto 2020).

Ojamon (2006, 10) mukaan kansainvälisiin vertailutietoihin ja tutkimuksiin viitaten voidaan olettaa, että Suomessa on arviolta 80 000 näkövammaista, eli noin 1,5 % väestöstä. Näkövammaisten liiton (2020a) mukaan Terveys 2011- ja Terveys 2000 -aineistoista on nähtävissä, että näkövammaisten määrä on vähentynyt. Aikaisemmin on arvioitu, että näkövammaisia on noin 80 000, mutta uusi arvio on noin 50–60 000 henkilöä.

Ekholmin (2010, 54) mukaan vastuu näkövammaisten työllistymisestä ja työssä pärjäämisestä ei voi jäädä yksilölle itselleen, vaan koko työyhteisön tulisi kantaa vastuu. Ammattitaitoinen näkövammaisuus on kykenevä selviämään työtehtävistään rajoituksista huolimatta, jos mukautuksia tehdään työhön (Oksanen 2011, 31). Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 2:7 §:n mukaan työnantajan on edistettävä yhdenvertaisuutta työolot ja toimintatavat huomioon ottaen. Edistämistoimenpiteiden tulisi kattaa olosuhteet, voimavarat ja toimintaympäristön. Nina Nevalan (2014) mukaan konkreettisia keinoja voi olla muun muassa ammatillinen neuvonta, koulutus ja ohjaus. Työolojen mukauttamista voivat olla myös käytännöllisten työtilojen järjestäminen, osa-aikainen työ tai apuvälineiden ja liikkumisen edistäminen (Oksanen 2011, 31).

Ekholm (2010, 54-55) arvioi liikkumisen esteiden vähentämisen ja välineiden huollon tärkeäksi näkövammaisuuden henkilön työllistymiselle. Toimien tarkoitus on edistää näkövammaisuuden hyväksymistä työyhteisön jäseneksi. Työterveyshuollon tulee palvella vammaisuuden henkilön tarpeita. Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) 12 §:ssä säädetään työterveyshuollon toiminnasta. Näkövammaisuuden henkilön kannalta on merkityksellistä, että työterveyshuollon vastuulla on työn mukauttaminen. Työterveyshuollon velvollisuuksiin kuuluu myös yksilöllisen kuntoutusmallin tekeminen vammautuneelle henkilölle (Oksanen 2011, 31-32). Työnantajille voidaan tarjota erilaisia palkkatukia ja järjestelytukia vammaisuuden henkilön palkkaamiseksi (Hietala 2013).

### 3.4.5 Erityistukea tarvitsevien yhdenvertaisuus rekrytoinnissa

Tukitoimenpiteet edistävät erityistukea tarvitsevien henkilöiden mahdollisuuksia työllistyä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 13). PTT:n (2010, 4) mukaan yhteiskunnan tulee pystyä luomaan sellaiset puitteet, jossa vammaisten työllistäminen ja työskentely on mutkaton. Työyhteisöjen ennakkoluulottomuus ja avoimuus ovat prosessissa avainasemassa. Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö (2015, 19) arvioi tutkimus- ja kehittämishankkeensa loppuraportissa, että vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden näkökulmasta tärkeää on, että ”yksilökeskeiseen työllistämisen tukemiseen liitetään vahvemmin työyhteisöjen kanssa työskentely ja työyhteisöjen valmentaminen osatyökykyisyyttä ja räätälöityjä työtehtäviä paremmin hyödyntäväksi”. Työnantajia tulisi valmentaa niin, että työtehtävät palvelevat työyhteisön tavoitteita, työyhteisön ilmapiiriä, työssä onnistumista ja vammaisten tai erityistukea tarvitsevien henkilöiden suoriutumista tehtävissään. Pelkkä työllistäjän valmentaminen ei siis riitä. PTT:n (2010, 4) mukaan työyhteisöjen ennakkoluulottomuus ja avoimuus tukee vammaista tai erityistukea tarvitsevaa henkilöä sopeutumisprosessissa. On helpompi rakentaa työntekoa helpottavia toimintoja, kun asenteet erityistukea tarvitsevaa henkilöä kohtaan ovat riittävät.

Työnantajan tulisi huomioida erityistukea tarvitsevien työnhakijoiden tarpeet mukauttamalla työympäristöä (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2020). Vamlaksen (2015, 19) mukaan sekä työllistymisen esteiden poistamisessa että työssä pysymisen edistämiseksi keskeistä on työn kohtuullistaminen työntekijän taitoja vastaavaksi. Työtä tulisi mukauttaa, osittaa ja paloitella työntekijän toimintakyvyn ja elämäntilanteen mukaan. Työsuojelun (2020) mukaan mukautukset voivat kohdistua esimerkiksi fyysiseen ympäristöön, jolloin tarkoituksena on usein minimoida liikkumisen esteet. Myös työväliseisiin ja työn järjestelyihin, kuten avustajan käyttöön liittyviä mukautuksia, voidaan toteuttaa. Vamlaksen (2015, 19-20) mukaan usein kuvitellaan, että työn mukauttaminen koskee vain vammaisia tai erityistukea tarvitsevia henkilöitä, mutta myös nuoret ja ikääntyneet työntekijät tarvitsevat perehdytystä, sopeuttamista ja työhön valmennusta.

Työnantajan on tehtävä asianmukaiset ja kussakin tilanteessa tarpeelliset mukautukset, jotta erityistukea tarvitseva henkilö voi muiden kanssa yhdenvertaisesti asioida viranomaisien kanssa, saada työtä ja koulutusta sekä yleisesti tarjolla olevia palveluita ja tavaroita. Myös työtehtävistä suoriutuminen ja tyouralla eteneminen on pyrittävä mahdollistamaan mukautusten avulla. (Työsuojelu 2020b; Yhdenvertaisuuslaki 2014.) Työnantajalta voidaan kuitenkin edellyttää ainoastaan kohtuullisia mukautuksia. Kohtuullisuutta arvioitaessa ote-



taan huomioon erityistukea tarvitsevan henkilön tarpeiden lisäksi yrityksen koko ja taloudellinen asema, toiminnan laajuus ja luonne sekä mukautusten arvioidut kustannukset ja niihin mahdollisesti saatavissa oleva tuki. (Työsuojelu 2020b; Yhdenvertaisuuslaki 2014.)

Jos työnantaja kieltäytyy tekemästä kohtuulliseksi katsottavia mukautuksia, on kyse syrjinnästä. Kirjallinen selvitys työnantajan menettelyn perusteista on pyynnöstä annettava viipymättä erityistukea tarvitsevalle henkilölle, joka kokee tulleen syrjityksi. Velvollisuus ulottuu sekä työhönottoon että päätöksiin, joita tehdään työsuhteen aikana tai sen päättymisen yhteydessä. (Työsuojelu 2020b; Yhdenvertaisuuslaki 2014.)

Vehviläisen (2013, 15) mukaan noin puolet kandidaatin tutkinnon suorittaneista näkövammaisista työskenteli kokopäiväisesti vuonna 2010. Tämän lisäksi lähes kolmasosa kandidaatin tutkinnon suorittaneista näkövammaisista työskenteli osa-aikaisissa tehtävissä. Vehviläisen (2013, 15) mukaan korkeakoulun suorittaneiden näkövammaisten määrä on ollut laskussa. Mitä korkeampi näkövammaisen koulutustaso on, sitä helpompi näkövammaisen on kuitenkin työllistyä (Ekholm 2010, 48). Joidenkin tutkimusten mukaan peruskoulun suorittaneista vain noin kolmasosa työskentelee osa- tai kokopäiväisesti, kun taas alemman korkeakoulun käyneistä noin 60 % on työelämässä (Ekholm 2010, 48).

Näkövammaisen henkilön hyvä koulutustausta ei kuitenkaan ole tae työpaikalle, kuten Helena Jaakkola (2013) esittää sosiaalialan ammattilehdessä *Talentiassa*. Jaakkola esittelee sosiaalialalle valmistuneen näkövammaisen naisen tarinan, jossa kyseinen henkilö on ollut työtön vielä kahden vuoden päästä valmistumisesta. Jaakkola (2013) korostaa, että henkilö voisi hyvin toimia neuvonnan ja palveluohjauksen tehtävissä. Hänen mukaansa näkövammaisen henkilö voisi hyvin soveltua esimerkiksi kielenkääntäjäksi, hierojaksi, tietotekniikan ammatteihin tai sosiaalialan tehtäviin. Vaikka näkövammaisten tulisi itse olla aktiivisia työmarkkinoilla, tulisi työllistävien tahojen olla joustavia (Jaakkola 2013).

Elina Lehtomäki (2005) on tutkinut laajalti näkövammaisten koulutusta väitöskirjassaan ”Koulutuksen merkitys vuosina 1960–1990 opiskelleiden lapsuudestaan kuurojen ja huonokuuloisten aikuisten elämänculussa”. Lehtomäen (2005, 102) mukaan jo 90-luvulla näkövammaisten koulutusta olisi kehitetty tehokkaammin, jos näkövammaisia opiskelijoita olisi arvostettu yhteiskunnan jäseninä. Koulutusmahdollisuuksiin on siis panostettava entistä enemmän tulevaisuudessa. Vehviläisen (2005, 15-16) mukaan laskeva koulutustaso voi vaikuttaa työllisyystilanteeseen.

Näkövammaiset henkilöt voivat vammastaan huolimatta olla tärkeä resurssi työelämässä. Vammaisten ja vajaakuntoisten työpanosta ei tulisi väheksyä, vaan arvostaa ja ajatella

muun muassa yhteiskunnallisena sijoituksena. Näkövammaisena syntynyt ja lakimiehenä toimiva Jukka Vuolle (2006) muistuttaa, että rajoitteet eivät estä työntekoa. Työmatkat voi taittaa taksilla ja uudet työreitit ovat opeteltavissa. Työantajilla on mahdollista tarjota moderneja apuvälineitä ja tukimahdollisuuksia voi pyytää työvoimatoimistoista. Myös näkövammaisten keskusliiton puoleen kannattaa kääntyä. Liiton edustajat voivat ottaa yhteyttä myös kunnan edustajiin. Sosiaaliasiamiehen kanssa kannattaa pyrkiä sopimaan työkokeiluista. (Vuolle 2006.)

### **3.5 Anonyymi rekrytointi**

#### **3.5.1 Anonyymien rekrytoinnin tausta**

Anonyymi rekrytointi on saanut alkunsa 1970-luvun Yhdysvalloista, jossa havahduttiin siihen, että erään sinfoniaorkesterin jäsenet olivat lähes poikkeuksetta valkoihoisia miehiä. Syntyi tarve uusille rekrytointitavoille, ja niin sanotut ”sokeat esiintymiset” (engl. *blind auditions*) yleistyivät. ”Sokeissa” koe-esiintymisissä muusikot asetettiin soittamaan verhon taakse, jolloin tuomarit eivät kyenneet näkemään miltä muusikko näytti tai mitä sukupuolta tämä oli. 1970-luvun taitteessa tutkijat kiinnostuivat anonyymeistä koe-esiintymisistä. Koe-esiintymisten kokeilemisen tuloksia läpikäydessään he huomasivat, että kyseinen menettely lisäsi naisten palkkaamisen todennäköisyyttä 25–46 prosentilla. Sokeiden koe-esiintymisten yleistyttyä yhä useampi naismuusikko myös haki pääsykokeiden kautta sinfoniaorkestereiden jäseniksi. (Miller 2016.)

Ulf Rinne (2010) on tutkinut nimetöntä rekrytointia ja toteaa IZA World Of Labor -hankkeessa, että työhakemusten julkistamiskäytännöt eroavat eri työmarkkinoilla. Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa syrjinnänvastainen politiikka ja lainsäädäntö ovat suhteellisen hyvin huomioituja rekrytointiprosessissa, vaikka työhakemuksissa vaadittavat tiedot vaihtelevatkin merkittävästi. Tästä voidaan mainita esimerkkinä se, että Yhdysvalloissa on 1960-luvulta lähtien ollut laitonta valita työntekijä tietyn luokan tai sukupuolen perusteella.

Lainsäädännöstä huolimatta moni ala työllistää suhteettoman paljon valkoihoisia ihmisiä, mihin muun muassa anonyymillä rekrytoinnilla pyritään vaikuttamaan. Sosiologi Maya A. Beasleyn mukaan alle viisi prosenttia teknologiayhtiöiden työvoimasta edustaa mustia, latinoita tai alkuperäiskansoja, eli rodullistettuja ihmisiä. Samalla noin kymmenesosa parhaista tietojenkäsittelytieteen tutkinnon omaavista henkilöistä tulee aliedustetuista vähemmistöistä ja yläkouluista valmistuvien määrä on valtava. (Miller 2016.) On siis hyvä pohtia, mitä yrityksissä tehdään väärin, jos vähemmistöön kuuluvat valmistuvat opiskelijat eivät työllisty.

Aasiassa tilanne on vaikea, sillä esimerkiksi Kiinassa koko työpaikkailmoitus voidaan luokitella sukupuolen mukaan. Etelä-Koreassa tilanne voi olla hankala myös rekrytoinnin jälkeisessä työelämässä, sillä yleisen käytännön mukaan naisen ei tulisi saapua työpaikalle ilman meikkiä. Hakulomakkeisiin liitetään henkilökohtaisia kysymyksiä kuten pituus, paino, taloudellinen tilanne tai vaikkapa veriryhmä (Rinne 2010; Matikainen 2018.) Suomessakin työntekijöiltä voidaan vaatia tiettyä pukeutumista, ehostusta tai tyyliä, mikä vaikuttaa etenkin naisten kohtaamiin oletuksiin. Työntekijän edellytetään usein myös itse ymmärtävän, millaista habitusta häneltä edellytetään, vaikka säännöt olisivat tältä osin kirjoittamattomat. (Okkonen 2010.)

Suomessa syrjintää työelämässä on käsitelty paljon julkisuudessa viime vuosina, ja keskustelu on muuttunut vuosien varrella aiempaa avoimemmaksi. Hakan (2020, 7) mukaan anonymia rekrytointia on kuitenkin tutkittu Suomessa varsin vähän, koska sen hyödyntäminen on hyvin vähäistä. Helsingin kaupungin rekrytointipäällikkö Riitta Hellmanin (2020) mukaan kunta-aloilla anonymi rekrytointi on uusi ilmiö, jota on kokeiltu vähänlaisesti, ja yksityisellä sektorilla anonymi rekrytointi on vieläkin harvinaisempaa.

Moni anonymiin rekrytointiin liittyvistä tutkimuksista pureutuu etnisten ryhmien työllistymisen tarkkailuun sekä miesten ja naisten välisen työllisyyden vertailuun (Rinne 2010; Miller 2016). Tutkimukset osoittavat myös eriäviä tietoja rekrytointiprosessien toiminnasta. Hakan (2020, 38-39) mukaan moni tutkimus on osoittanut, että anonymillä rekrytoinnilla ei ole ollut vaikutusta esimerkiksi naisten työllistymiseen. Osa tutkimuksista puolestaan osoittaa, että anonymillä rekrytoinnilla on suora vaikutus naisten mahdollisuuksiin päästä työhaastatteluun. Ranskassa tehdyn tutkimuksen mukaan etnisten ryhmien pääsy haastatteluihin on noin 40 % heikompi kuin samanlaisella ansioluettelolla hakevan valtaväestöön kuuluvalla henkilöllä (Jacquemet 2013).

Joidenkin tutkimusten mukaan anonymistä rekrytoinnista ei koeta olevan hyötyä, jos syrjintää ei ole yrityksessä havaittu tai jos tasa-arvo on esimiesten arvion mukaan huomioitu yrityksessä. Moni rekrytoinnin ammattilainen kykenee tunnistamaan hakemuksesta esimerkiksi sukupuolen, vaikka anonymia rekrytointia käytettäisiinkin (Foley & Williamson 2018, 623-625.) McKinseyn (2018) tutkimuksen mukaan yritykset, joiden johdossa on tasaisesti edustettuina eri sukupuolia, ovat yli 20 % tuottavampia kuin ne yritykset, joiden diversiteettiä ei ole kiinnitetty yhtä lailla huomiota. Tutkimukset osoittavat, että vähemmistöryhmää edustavat henkilöt kokevat anonymin rekrytoinnin hyödylliseksi. Foleyn ja Williamsonin (2018, 626) mukaan yritykset, jotka käyttävät anonymia rekrytointia ovat myös sitoutuneita tasa-arvoiseen kohteluun. Åslundin ja Nordström Skansin (2012) tutkimuksen mukaan nais-

ten on anonyymien rekrytoinnin avulla helpompi päästä työhaastatteluihin etnisestä taustastaan huolimatta. Naisilla on tällöin myös miehiä suurempi mahdollisuus tulla valituksi haettuun tehtävään.

Chicagon yliopisto ja Massachusetts Institute Of Technology (MIT) tekivät vuonna 2013 tutkimuksen, jossa tekaistiin saman pätevyyden sisältäviä ansioluetteloita. Puolelle hakijoista annettiin rodullistettuun henkilöön viittaava nimi, ja puolelle valtaväestöön kuuluvaan, valkoihoiseen henkilöön viittaava nimi. Tutkimuksessa selvisi, että ansioluettelo, jossa käytettiin valkoihoista ihmistä kuvaavaa nimeä, sai eri yrityksiltä noin 50 % enemmän soittopyyntöjä kuin ne ansioluettelot, jotka sisälsivät rodullistetun henkilön nimen (Miller 2016.) Rinteen (2010) mukaan liian vähäinen tai virheellinen tieto vähemmistöryhmien sosioekonomisista olosuhteista voi johtaa siihen, että työhakemuksen ”negatiiviset signaalit” (kuten esimerkiksi keskeytynyt työhistoria) arvioidaan kielteisemmin kuin valtaväestöön kuuluvan henkilön kohdalla.

Myös Kanadassa tehtiin vuonna 2017 tutkimus anonyymista rekrytoinnista. Tutkimuksessa työhakemukset jaettiin ryhmiin, joissa hakemuksia käsitteli kaksi henkilöä. Ensimmäisessä ryhmässä hakemuksissa käytettiin hakijoiden tietoja, seuraavissa kahdessa ryhmässä käytettiin anonyymejä tai tavallisia hakijoiden tietoja sisältäviä hakemuksia. Viimeisessä ryhmässä käytettiin ainoastaan anonyymejä hakemuksia. Tutkimuksessa ei löydetty viitteitä siitä, että anonyymi rekrytointi parantaisi vähemmistöjen pääsyä työhaastatteluun (Government of Canada 2018.) Tutkimuksen tuloksiin ja reliabiliteettiin saattoi vaikuttaa se, että hakemuksia käsittelevät henkilöt tiesivät osallistuvansa anonyymien rekrytoinnin tutkimukseen.

Suomessa anonyymistä rekrytoinnista on tehty hyvin vähän tutkimusta. Helsingin yliopiston tutkija Akhlaq Ahmad sai vuonna 2016-2017 Koneen säätiön rahoittamassa tutkimuksessaan selville, että osa työnhakijoista on kokenut syrjintää muun muassa etnisen taustansa takia. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että suomalaiselta kuulostava nimi tuottaa työhaastattelukutsun huomattavasti useammin kuin ei-suomalaiselta kuulostava nimi (Ahmad 2019.). Tulos ilmeni siitä huolimatta, että tutkimuksessa lähetettyjen työhakemusten hakijat olivat pätevyydeltään tasavertaisia keskenään. Ahmedin tutkimus vahvistaa Rinteen (2010) teoriaa siitä, että ennakkoluulot vaikuttavat rekrytointiprosessiin. Yksi keino puuttua edellä kuvailtuun tilanteeseen on rekrytoida anonyymisti.

### 3.5.2 Anonyymien rekrytointien mahdollisuudet ja haasteet

Anonyymi rekrytointi voi siis olla yksi tapa parantaa rekrytointien tasapuolisuutta. Mari Yli-Kivistön (2017, 20) mukaan anonyymissä rekrytointissa työnantajan halutaan kiinnittävän huomiota työtehtävän kannalta olennaisiin asioihin, jotta työhaastatteluun kutsuttuja henkilöitä arvioitaisiin vain osaamisensa ja työkokemuksensa perusteella. Helsingin sanomien journalisti Laura Kytölän (2013) mukaan nimettömässä rekrytointissa henkilön kokemus on merkittävin tekijä hänen taustoistaan riippumatta. Heiska (2020, 22) lisää, että menetelmällä halutaan vähentää myös etnisten taustan omaavien vähemmistöjen kynnystä hakea työtä. Anonyymillä rekrytointilla pyritään lisäämään rekrytoitavien henkilöiden yhdenvertaisuutta, työyhteisöjen monimuotoisuutta ja tasa-arvoa työelämässä. Tarkoituksena on myös tunnistaa rekrytointiprosessin kehitystarpeita ja parantaa työntekijöiden tietoisuutta ja rekrytointiosaamista (mtvuutiset 2020). Anonyymillä rekrytointilla on myös sosioekonominen ulottuvuus, sillä se voi vähentää sosiaalisten luokkien eriarvoisuutta (Rivera 2012).

Tasapuolisuuden kannalta tärkeää on, että esimerkiksi hakijan nimi, sukupuoli ja ikä jätetään anonyymissä rekrytointiprosessissa pois tai niiden käyttöä vältetään mahdollisimman pitkälle. Tällaisella toiminnalla voidaan taata, ettei työnhakijan henkilökohtainen tausta tai ominaisuudet vaikuta rekrytointiprosessin lopputulokseen. Näin ollen myös syrjintää ilmenee vähemmän (Sunnari 2020, 62-73.) Näistä syistä Helsingin kaupungin (2020) anonyymissä rekrytointissa työhakemuksista on poistettu henkilöön viittaavat tiedot kuten nimi, äidinkieli, osoite ja syntymäaika. Yli-Kivistön (2017, 20) mukaan muita henkilöön viittaavia tietoja voi olla muun muassa syntymäpaikka tai -maa, ikä, siviilisääty, kansalaisuus, sukupuoli, kuva ja jopa opiskelupaikkaan liittyvät tiedot, koska esimerkiksi maininta ulkomaisesta yliopistosta voi paljastaa työnhakijan taustasta tiettyjä asioita (Kytölä 2013).

Anonyymillä rekrytointilla nähdään olevan positiivisia vaikutuksia myös palkkasyrjinnän vähentämisessä. Palkkasyrjinnän vähentämisellä nähdään olevan myönteinen vaikutus työpaikkojen monimuotoisuuteen, sillä tällöin työnantaja on kiinnostunut yksinomaan työnhakijan tiedoista ja taidoista. Näin työnantajan tarkoituksena on taata yhtäläiset mahdollisuudet työnhakijoiden kesken. Keskittymällä rekrytointiprosessissa työnhakijoiden tietoihin ja taitoihin voidaan vaikuttaa syrjittyjen tai syrjintävaarassa olevien työntekijöiden palkkoihin ja urapolkuihin (Rinne 2010.)

Anonyymissä rekrytointissa työhakemuksen merkitys korostuu, koska työnhakijasta tiedetään hyvin vähän. Tällaisessa tapauksessa hyvästä hakemuksesta korostuvat esimerkiksi kokemus, positiivinen asenne ja ihmiskuva. Toisaalta huonosti tehty hakemus voi evätä hy-

vänkin työnhakijan pääsyn haastatteluun (Yle 2018.) Vantaan Kaupunginjohtaja Ritva Viljanen (2018) muistuttaa, että nimettömässä rekrytinnissa on myös omat haasteensa. Kun työnhakijasta ei tiedetä nimeä, voi työnhakijan ”tunnettuus” kärsiä, eikä mainetta hyvänä työntekijänä välttämättä pysty hyödyntämään. Myöskään vähemmistön edustajaa ei voida asettaa etusijalle, jos kaksi tasavertaista hakijaa hakee samaa työtehtävää nimettömästi. Anonyymi rekrytointi vie Viljasen (2018) mukaan työntekijöiltä paljon aikaa, vaikka kokeilun tulokset ovatkin yleensä positiivisia. Hänen mukaansa yhdenvertaisuutta voidaan parantaa muillakin keinoin. Näitä ovat muun muassa nuorille suunnattu rekrytointituki sekä esihenkilöiden koulutus. On hyvä huomata, että anonyymi rekrytointi ei sovellu kaikkiin rekrytointiprosesseihin, vaikka tekniikan avulla nimetöntä rekrytointiprosessia voidaankin tulevaisuudessa helpottaa. (Viljanen 2018.)

Rinne (2010) muistuttaa, että jos anonyymi rekrytointi otetaan osaksi vakiintunutta käytäntöä, voidaan se yrityksissä nähdä merkittävänä kustannustekijänä. Tämän lisäksi työnantajan edustaja ja työnhakija tapaavat joka tapauksessa työhaastattelun merkeissä, kun työnantaja on päättänyt haastateltavat kandidaatit. Jos rekrytoijat syrjivät tietoisesti, siirtyy syrjintä tähän viimeiseen vaiheeseen. Tässä mielessä työpaikkojen tarjontaa ei voida parantaa anonyymillä rekrytinnilla. Jos syrjintä yhteiskunnassa johtaa henkilöiden taidollisiin eroavaisuuksiin, ei sitä voida anonyymillä rekrytinnilla parantaa. Jos esimerkiksi vähemmistöryhmään kuuluva henkilö kokee syrjintää koulutusjärjestelmässä tai kokee muita esteitä pätevyys saamiseksi, ei rakenteellisia haasteita ratkota anonyymillä rekrytinnilla (Rinne 2010.)

Helsingin Kaupungin strategisen resursoinnin päällikkö Tarja Näkki (2020) arvioi, että Helsingin kaupungilla voitaisiin olla kiinnostuneita anonyymistä rekrytinnista laajemminkin. Ongelmana nähdään kuitenkin tekniikka, eli erilaiset HR-järjestelmät, jotka eivät tue anonyymia rekrytointia. Kun HR-järjestelmät eivät tue anonyymia rekrytointia, joudutaan muun muassa kaikki paperityö tekemään käsin, jolloin prosessi vie työntekijöiltä enemmän aikaa (Bergbom 2020).

### **3.5.3 Anonyymi rekrytointi Suomessa**

Vuonna 2018 Vantaan hallitus päätti kokeilla anonyymia rekrytointia uudelleen, vaikka edellisenä vuonna toteutettua anonyymien rekrytinnin kokeilua pidettiin työläänä. Anonyymia rekrytointia kokeiltiin sivistystoimialoilla sekä sosiaali- ja terveydenhuollon toimialoilla. Kokeilussa poistettiin työnhakijoiden ikä, nimi, sukupuoli ja taustaan vaikuttavat tekijät. Hakemuksista poistettiin myös oppilaitosten ja muiden työnantajien tiedot sekä tieto siitä, toimiiko

tai onko työnhakija toiminut aikaisemmin Vantaan kaupungin palveluksessa. Kokeilun tuloksena Vantaan kaupunki palkkasi yhden vakituisen työntekijän varhaiskasvatukseen sekä kolme vakituista työntekijää vanhus- ja vammaispalveluihin (Yle 2018.)

Helsingin kaupungin laajamittainen anonyymien rekrytoinnin pilotti aloitti toimintansa keväällä 2020. Pilotissa oli mukana useita eri toimialoja ja nimettäviä palkkaamisia tehtiin yhteensä lähes viisikymmentä. Pilotin tarkoituksena oli parantaa yhdenvertaisuutta ja lisätä tasa-arvoa. Vaikka tietotekniset järjestelmät synnyttivät haasteita pilotin aikana, oltiin tuloksiin tyytyväisiä. Helsingin kaupunki aikoo jatkaa pilotointia vuonna 2021. Tämän lisäksi esihenkilöiden kouluttamiseen panostetaan entistä enemmän. (Näkki 2020.) Helsingin ja Vantaan kaupunkien lisäksi yksityisellä sektorilla ollaan kiinnostuneita anonyymistä rekrytoinnista. Kokeiluja on toteuttanut ainakin S-ryhmä, ja muutama muu yhtiö on siirtynyt lähes kokonaan anonyymi rekrytoinnin käyttöön. Myös Turun kaupunki ja oikeusministeriö ovat olleen mukana kokeilemassa anonyymia rekrytointia. (Juupaluoma 2021.)

Myös koululaitokset ovat olleet mukana anonyymirekrytoinnin kokeiluissa. Vuonna 2018 Diakonia-ammattikorkeakoulun Työnnimi-kampanjassa neljä oman alansa vaikuttajaa testasivat, kuinka menestyneet suomalaisyrittäjät pärjäsivät työnhaussa, kun työhakemuksiin vaihdettiin perinteiset romaninimet. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia romanitaustaisen nimen vaikutusta työnhaussa. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että ulkomaalaistaustaisen tai vähemmistöryhmään viittaavan nimen omaavalla henkilöllä ei ollut samoja mahdollisuuksia rekrytointiprosessissa kuin valtaväestöön kuuluvan nimen omaavalla. Moni tahon Suomessa onkin kiinnostunut anonyymistä rekrytoinnista, sillä yksi anonyymien rekrytoinnin suurimmista hyödyistä nähdään olevan syrjinnän estäminen ja tasa-arvoinen kohtelu. (Juupaluoma 2021.)

## **4 Aineiston analyysi ja tutkimustulokset**

### **4.1 Aineiston käsittely ja analysointi**

Tässä luvussa esittelemme tutkimuksemme analyysin rakenteen ja tutkimuksen tulokset. Analysoinnissa olemme käyttäneet temaattista sisällönanalyysin menetelmää. Tulokset on ryhmitelty alaotsikoihin (1–4) niiden teemojen mukaan, jotka aineiston perusteella luotiin analyysin rungoksi. Tavoitteenamme on ollut löytää datasta eroja, yhtäläisyyksiä ja jatku-  
moita analyysin kautta. Hakalan (1999, 182) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on usein selvittää tutkimuksen kohteiden omia näkemyksiä mahdollisimman tarkkaan. Pyrimme arvioimaan aineistoamme myös kriittisesti peilaamalla löydöksiämme teoreettiseen viitekehykseen.

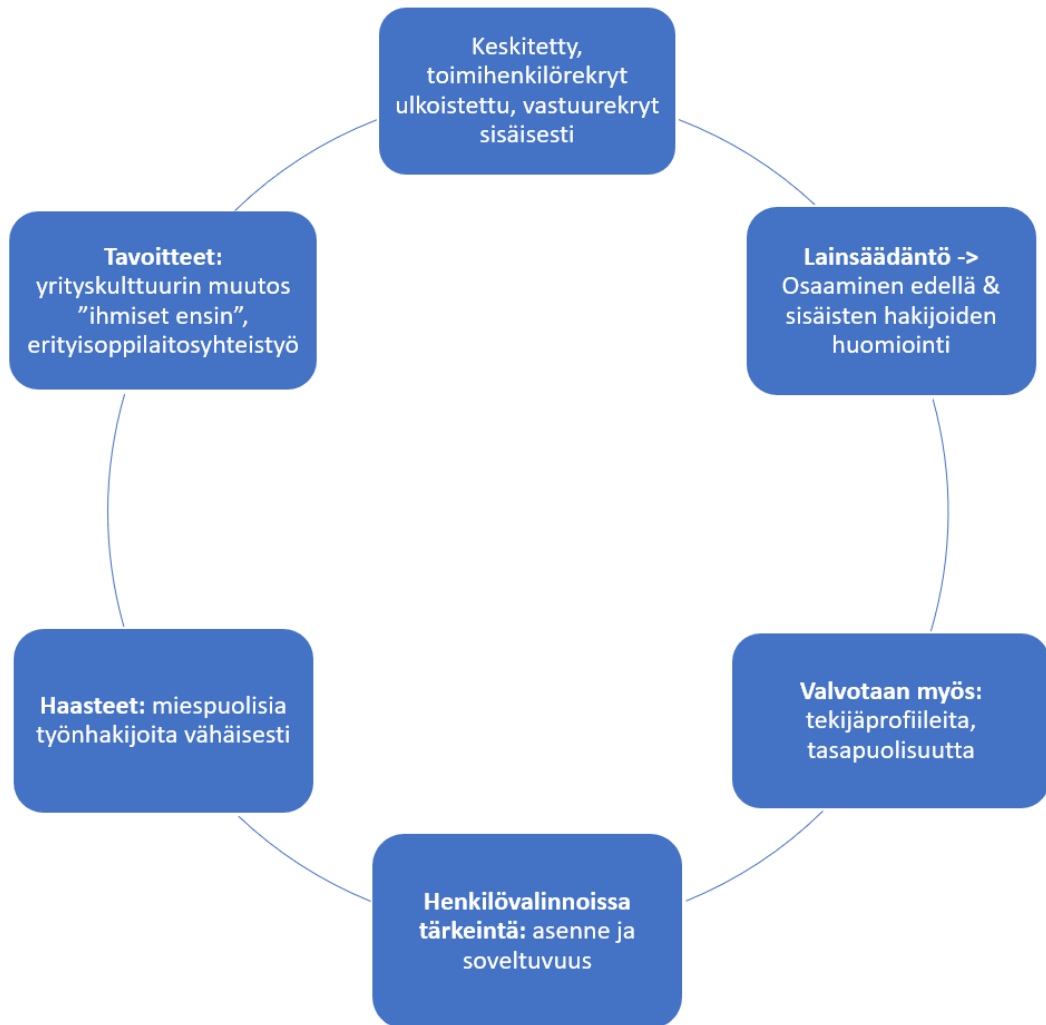
Haastatteluotteissa sekä haastateltuihin viitattaessa käytämme lyhenteitä E1 ja E2 esihenkilöiden kohdalla. Työntekijöihin viitattaessa lyhenteet ovat T1, T2 ja T3. Numerointi on tehty sattumanvaraisesti. Lyhenteitä käytetään tässä työssä haastateltavien yksityisyyden suojan varmistamiseksi.

### **4.2 Yritys X:n rekrytointiprosessi**

Esihenkilöiden haastatteluissa selvisi, että yritys X:n rekrytointiprosessissa korostuu samoja piirteitä kuin aiemmin käsitellyssä yleisessä rekrytointiprosessissa (vrt. kuvio 1 ja kuvio 5). Molemmissa prosesseissa esiintyviin vaiheisiin kuuluu ainakin tekijäprofiilien määrittely rekrytointikriteerien kautta, työnhakijoiden soveltuvuuden sekä yhtiön sisäisten hakijoiden huomiointi. Yritys X:llä on käytössään keskitetty rekrytointi, jonka kautta yrityksen eri toimipaikkojen avoimien työpaikkojen haut avataan kunkin toimipaikan vastuuhenkilöiden esittä-  
mien toiveiden perusteella. Myös työpaikkailmoitukset luodaan yhteistyössä toimipaikkojen vastuuhenkilöiden kanssa. Keskitetyn rekrytoinnin avulla valitaan lopulta potentiaalisimmat hakijat, ja heidät kutsutaan haastatteluvaiheeseen myös toimipisteen esihenkilön arvioitavaksi.

Yritys X:n toimihenkilötason rekrytoinnit on ulkoistettu, kun taas vastuurekrytoinnit toteutetaan sisäisesti. Alalla vallitsee työntekijäpula, ja ulkoistettu rekrytointi nähdään tehokkaimpana vaihtoehtona toimihenkilöiden rekrytoimiseksi. Lisäksi menetelmällä haetaan hakijajäystävällisyyttä: yritys X:llä ja sen yhteistyökumppaneilla on osin samoja hakijoita, ja tällä tavalla he voivat hakea työtä keskitetysti yhdestä paikasta.





*Kuvio 5. Yritys X:n rekrytoinnin prosessi yhdenvertaisuuden näkökulmasta*

E2 kertoo, että yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa koskeva lainsäädäntö vaikuttaa rekrytointiprosessiin niin, että yrityksen rekrytointeja toteutetaan osaaminen edellä. Työhaussa kriteereinä ei käytetä mitään ihmisryhmiä poisrajaavia tekijöitä. Näin ollen esimerkiksi työnhakijan etninen tausta ja vapaa-ajan tekemiset ovat rekrytoinnin kannalta epäolennaisia seikkoja. E1 huomauttaa yrityksessä jo työskentelevien sisäisten hakijoiden huomiointin tärkeydestä. Yli 15 sopimustuntia viikossa ylittävät avoimet työpaikat on yritys X:ssä avattava nimenomaan sisäiseen hakuun, jotta yrityksessä jo työskentelevillä on mahdollisuus päästä tekemään työtä aiempaa suuremmalla viikkotuntimäärällä.

E1:n mukaan yritys X:ssä pidetään huolta rekrytointiprosessin yhdenvertaisuudesta suunnittelemalla huolellisesti tekijäprofileit, eli määrittelemällä etukäteen, millaista henkilöä mi-

hinkin tehtävään etsitään. Hakijoita pyritään haastateltavan mukaan kohtelemaan mahdollisimman tasapuolisesti. E1:n mukaan näiden periaatteiden toteutumista sekä aiemmin mainittua sisäisten hakijoiden huomiointia valvotaan yritys X:ssä.

Toimihenkilötason rekryointipäätöksiin vaikuttaa molempien esihenkilöiden mukaan työnhakijoiden asenne. E1 kertoo, ettei toimihenkilötason rekryoinneissa edellytetä lainkaan aiempaa työkokemusta alalta, eikä myöskään alan koulutusta. Tällöin valinnassa korostuu etenkin hyvän asenteen merkitys sekä asiakaspalvelua että muiden työtehtävien tekemistä kohtaan. Lisäksi E1 huomauttaa, että kaiken työtehtäviin liittyvän pystyy opettamaan uudelle työntekijälle, jos asenne vain on ”kohdallaan”. Työnhakijoiden soveltuvuuden merkitys korostuu E2:n mukaan erityisesti vastuuhenkilöiden rekryoinneissa.

Yhdenvertaisuuden toteuttamisen haasteina haastatellut esihenkilöt näkevät muun muassa sen, että hakijoita on paljon ja heillä on hyvinkin vaihtelevat taustat ja lähtökohdat. Rekrytoijan on E1:n mukaan pyrittävä asettumaan mahdollisimman hyvin työnhakijan rooliin ja mietittävä sitä kautta, onko kyseinen tekijä sopiva tehtävään. Haasteeksi voi E1:n mukaan varsin usein joillakin toimipisteillä muodostua yövuorot, joiden tekeminen ei ole kaikille työnhakijoille mahdollista. E2 puolestaan näkee haasteena yhdenvertaisuudelle sen, että miespuolisia työnhakijoita on huomattavan vähän, jolloin sukupuolten välinen tasapaino jää toimipisteillä usein toteutumatta.

*”Kulttuuri on menossa siihen suuntaan, että otetaan enemmän huomioon niinkun työntekijöiden erilaisia tarpeita, taikka tämmösiä niinkun toiveita sen työn suhteen ja työn ja vapaa-ajan yhdistämisen suhteen.” (E1)*

E1 nimesi yritys X:n yhdenvertaisuuteen liittyväksi tavoitteeksi uuden yrityskulttuurin eteenpäin viemisen. Uuden kulttuurin lähtökohtana on ”ihmiset ensin” -periaate, jossa pyritään ottamaan työntekijöiden ja -hakijoiden erilaiset tarpeet ja toiveet huomioon entistä paremmin. Tämä näkyy rekryoinnissa E1:n mukaan esimerkiksi siten, että lupaavan työnhakijan henkilökohtaiset tarpeet työvuorojen suhteen pyritään huomiomaan, vaikka toimipisteelle olisi pystyttävä tulemaan esimerkiksi kello viideksi aamulla.

Yritys X:n tavoitteisiin kuuluu myös jatkaa jo aloitettua yhteistyötä erään erityisoppilaitoksen kanssa. E2 kertoo, että erityistukea tarvitsevat työntekijät tarvitsevat usein toistoa ja harjoittelua muita työntekijöitä pidempään. Erityistukea tarvitseville rakennetaan omat, heille soveltuvat työtehtävät, ja he tekevät töitä usein osa-aikaisesti harjoittelijan palkalla. Esimiehen rooliin kuuluu myös viikoittaiset keskustelut työntekijän kanssa. Yritys X:n yhteistyöoppilaitoksesta on mahdollista päästä harjoitteluun yritykseen. Harjoittelun myötä kartoitetaan

henkilön mahdollisuutta työllistyä varsinaiseen työsuhteeseen yritys X:ssä harjoittelun jälkeen. Mikäli työnhakijalla on erityistarpeita työelämässä, voi harjoittelumahdollisuudella olla laajempiakin yhteiskunnallisia vaikutuksia.

*”Sitten on harjoitteluryhmiä täällä, ketkä opiskelee ja pyritään löytämään ratkaisuja ja reittejä erityisnuorille, ketkä valmistuu opinahjosta, että eivät jäis tyhjän päälle.” (E2)*

### **4.3 Syrjivän työpaikkailmoittelun kieltö**

Yritys X:n organisaatiotasolla työpaikkailmoitukset räätälöidään rekrytointiosastolla, jolla ammattimaisten rekrytoitsijoiden apuna toimii markkinoinnin ammattilaisia. Rekrytointia toteutetaan tiimeissä, joissa rekrytoiva esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä. Organisaation yksittäisen yksikön tasolla toiminta puolestaan perustuu siihen, että esimiehet laativat rekrytointi-ilmoituksen yhdessä riippuen siitä, mitä ilmoituksessa halutaan painottaa. Eri osastojen ja vastuualueiden päälliköt vastaavat oman vastuualueensa rekrytointipäätöksistä.

*”Me päälliköiden kanssa yhdessä tehdään se runko ja lähetetään meidän keskitettyyn rekrytointiin ja he kattoo sitten et siellä kaikki kriteerit täytyy mitkä tarvii olla just näihin kysymyksiin liittyen.” (E2)*

Rekrytointi-ilmoituksiin liittyen työntekijöiden haastatteluissa korostuvat erityisesti maininnat asiakaspalvelualltiudesta ja tunteesta, että hakija tuntee olevansa osa jotakin. Yritys X:n työpaikkailmoittelua voidaan siis tämän perusteella sanoa vuorovaikutukselliseksi ja yhteisöllistäväksi, eikä syrjivästä työpaikkailmoittelusta ole tältä osin viitteitä. Tämän lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että työpaikkailmoituksissa työnhakijan persoonalla on suurempi merkitys kuin koulutuksella tai työkokemuksella. Haastatteluiden perusteella työpaikkailmoituksia oli helppo lähestyä ja niissä painotettiin oma-aloitteisuutta ja asiakaspalveluhenkisyyttä, mitkä nähtiin haastateltavien kesken positiivisina asioina. Haastateltavat työntekijät kertoivat, että heidän työnsä on vastannut sitä mielikuvaa, jonka työpaikkailmoituksista sai hakuvaiheessa. Kertomukset vahvistavat Inkilän (2017) kantaa siitä, että jos työn todellisuus eroaakin työpaikkailmoituksen lupauksista, saattaa uudelle työntekijälle muodostua negatiivinen ensivaikutelma sekä työstä että työnantajasta. Haastatteluiden mukaan yritys X on organisaatio, jonka työpaikkailmoitukset on pääsääntöisesti tarkoitettu suurille hakijamäärille.

*”Sulla ei välttämättä tarvii olla kokemusta esimiestehtävistä tai sulla ei tarvii olla välttämättä kaupallista koulutusta vaan sinne haettiin tietynlaisia ihmisiä [--] Päällimmäisenä jäi vaan mieleen se, että haetaan hyviä tyyppejä.” (T1)*

*"Haluatko olla yksi Dream team -henkilö, se oli mulle ihan uus juttu. Pyritään niinku parempaan." (T3)*

*"Noo, aika heikosti muistan ilmoituksen." (T2)*

Haastatteluiden perusteella totesimme, että työpaikkailmoittelun haasteena voi olla vaikeasti ymmärrettävä kieliasu sekä se, että ilmoitusta voi olla vaikea muistaa. Yritys X:n työpaikkailmoittelun haasteet vahvistavat valmennusorganisaatio Management Institute of Finlandin teoriaa siitä, että työnantajan täytyy työpaikkailmoituksessa pystyä erottumaan kilpailijoista ja houkuttelemaan uusia työntekijöitä.

Sukupuolisidonnaisia nimikkeitä pyritään välttämään yritys X:n työpaikkailmoituksissa. Yleisesti yritys X:ssä käytetään nimikkeitä "päällikkö", "vastuuhenkilö" ja "vastuumyyjä". Yritys X:n markkinoinnissa yleisesti käytetty termi työntekijästä on viestintäasiantuntija. Vaikka sukupuolisidonnaisia nimikkeitä työntekijöistä pyritäänkin välttämään, haastatteluissa kävi ilmi, että esihenkilöistä käytetään vielä yleistä termiä esimies, joskin termistön muutosta ennakoidaan:

*"Me puhutaan kyllä käytännössä niinkun esimiehistä vielä, että se ei oo niinkun meillä vielä muuttunut." (E1)*

Suoraa tai välillistä syrjintää eivät haastateltavat työntekijät kokeneet tai muistaneet yritys X:n työpaikkailmoituksiin liittyen. Ilmoitus koettiin "normaaliksi" ja yhdenvertaiseksi. Esihenkilöiden mukaan esimerkiksi työnhakijan ikä ei kuulu työilmoituksen valintakriteereihin. Kesätyöntekijä voi olla vaikka 60-vuotias hakiessaan kesätyöpaikkaa yritys X:n organisaation yksiköstä. Näistä vastauksista voidaan päätellä, että yritys X:n tarkoitus on luoda työpaikkailmoitukselle puitteet, jotka palvelisivat erilaisia työhakijoita taustoista tai kielitaidoista riippumatta.

*"Ei ollu mitää tai ei itellä ainakaa tullu mitään semmosta, että niinku sulkis pois jonkun" (T3)*

*"Varmasti jos siinä jotain iha hirveetä olis ni kyllä mä sen sitten muistaisin." (T2)*

#### 4.4 Ansio- ja soveltuvuusvertailu

Työntekijät kertoivat haastatteluissaan läpikäymistään henkilöarvioinneista. Yhdellä työntekijöistä (T1) rekrytointiprosessi alkoi ryhmähaastattelulla, jonka jälkeen jatkoon päässeet työnhakijat haastateltiin vielä henkilökohtaisesti. Lisäksi prosessin lopussa oli soveltuvuusarviointipäivä, joka sisälsi ryhmätyö- ja päättelytestejä sekä käytännön työtilanteen esittämisen. Näistä eri osa-alueista työnhakijat saivat palautteen itselleen luettavaksi. Tällaiset menetelmät lukeutuvatkin Sallin ja Takatalon (2014) mukaan parhaisiin työstä suoriutumista mittaaviin menetelmiin.

*”Mä olin tavallaan myyjä ja mul oli asiakas ja yks vieressä seuras, että mitenkä toimitaan.”*  
(T1)

Muilla haastatelluilla työntekijöillä (T2 ja T3) oli hyvin samankaltainen prosessi, johon kuului videohaastattelu. Haastattelussa työnhakijat kuvasivat videovastaukset heille esitettyihin kysymyksiin. Tämän vaiheen jälkeen jatkoon päässeet haastateltiin vielä henkilökohtaisesti. Viimeiseltä haastatellulta työntekijältä (T3) kysyttiin vielä, saisiko suositellijoilta kysellä lisätietoa henkilöarvioinnin tueksi. Tämä vahvistaa työmme teoriaosuudessa esiteltyä ajatusta siitä, että soveltuvuusarvioinneissa voidaan kerätä tietoa monella eri tavalla.

*”Piti käydä tavallaan läpi se sama prosessi, vaikka joskus aikasemmin on ollu siellä [yritys X:llä], mikä oli ihan hyvä varmasti.”* (T3)

Yritys X:llä vaikuttaa olevan erilaisiin tehtäviin toisistaan poikkeavat prosessit. Osassa tehtäviä rekrytointiprosessi sisältää enemmän vaiheita kuin toisissa. Tämän lisäksi yhteen vaiheeseen saattaa sisältyä useita erilaisia testejä sisältävä soveltuvuusarviointipäivä, jonka aikana on mahdollista tehdä työntekijästä melko syvällistäkin analyysia sekä ennustaa tarkemmin hänen tulevaa suoriutumistaan työssä. Haastateltavien kertomusten perusteella vaikuttaa myös siltä, että yritys X:n rekrytointiprosessissa työnhakijat ovat yhdenvertaisia, eikä esimerkiksi aiemmin yrityksessä työskennelleille muodosteta ns. ”ohituskaistaa” muiden työnhakijoiden ohi.

*”Olihan se päivä aika pitkä. Niinku yks kokonainen päivä pitäs siihen tavallaan laittaa. Mutta kyllä se oli ihan mielenkiintoista lukee sit sitä tulosta [soveltuvuustesteistä], mikä sieltä tuli.”* (T1)

*”Meni ihan tolkkuttomasti aikaa siihen [videoiden kuvaamiseen], et mun mielestä se olis ollu helpompi, jos olis ollu joku tällai niin kuin Teams -keskustelu.”* (T2)

*”Oli oikeestaan mukavin työhaastattelu, missä mä oon ollu.”* (T2)

Yritys X:n rekryointiprosessiin kuulunut videoiden kuvaamisvaihe koettiin haasteellisena, ja vaihe saatettiin kokea myös aikaa vievänä. Videohaastattelun läpikäyneet työntekijät olisivatkin mieluummin osallistuneet vain henkilökohtaisiin haastatteluihin videovaiheen sijaan. Yksi työntekijä (T3) kertoi jopa harkinneensa, ettei hakisikaan työpaikkaa kyseisen vaiheen vuoksi.

Yritys X:n rekryointimenetelmien hyvinä puolina voidaan nähdä se, että haastattelutilanteet koettiin mukavina tilanteina. Tämä näyttäytyy erona erityisesti verrattuna videohaastatteluihin tai työnhakijan kuvaamiin videoihin. Alanko (2021) toteaaakin, ettei etäyhteyden kautta ole mahdollista saavuttaa täysin samaa kanssakäymisen tasoa ja tunnelmaa kuin kasvokkaisessa tapaamisessa. Lisäksi työnhakijoiden arviointi on rekrytoijan kannalta haasteellisempi tehtävä videon välityksellä kuin paikan päällä keskustellessa. Yritys X:n rekryointiprosessin vahvuuksiin kuuluu kattavat soveltuvuusarviointien tulokset, joista työnhakijat voivat saada itselleen mielenkiintoista ja hyödyllistä palautetta, ja jonka avulla he pääsevät refleктоimaan omaa toimintaansa ja kehittämään itseään työssä sekä työhaussa.

Yritys X:n rekryointiprosessissa ilmenee työnhaun muuttuminen haastavammaksi työnhakijoille aiempaa useampien ja haasteellisempien vaiheiden vuoksi. Muutos on myös välittynyt vähintään osalle hakijoista. Yksi työntekijä (T3) kokee, että aiemmin rekryointiprosessissa pääsi pitkälle vain kertomalla itsestään kasvotusten. Yritys X:n rekryointiprosessi saattaa osaltaan kuvata kyseisen prosessin laajuutta ja vaativuutta yleisemmälläkin tasolla tämän päivän rekryoinnissa. Erityisesti soveltuvuusarviointipäivän pituus voidaan rekryointiprosessissa kokea liian pitkäksi ja vaativaksi työn luonteeseen suhteutettuna.

Vastaajat kokivat prosessin enimmäkseen yhdenvertaisena kaikille siihen osallistuville hakijoille. Yksi vastaaja oli epävarma asiasta kysymykseen vastatessaan. Epävarmuus voi johtua siitä, ettei työnhakijan ole mahdollistakaan saada tietoa kaikista tekijöistä, jotka ovat johtaneet karsiutumiseen rekryointiprosessissa. Työntekijähaastatteluissa ainoastaan työtehtävistä suoriutumisen kannalta olennainen suomen kielen taito nostettiin esiin mahdollisena esteenä rekryointiprosessissa etenemiselle.

*"Koen, että kaikilla oli ihan yhdenvertaiset mahdollisuudet." (T1)*

*"Joo kyllä mä uskon, tietysti suomen kieltä nyt täytyy osata jonki verran." (T3)*

Työntekijöiltä ei heidän mukaansa juurikaan kysytty työtehtävien suorittamiseen liittymättömiä kysymyksiä rekryointiprosessin aikana. Yksi työntekijöistä (T1) kuitenkin kertoo, että

haastattelussa tuli puheeksi se, miksi hän haluaa lähteä nykyisestä työstään. Kysymys esitettiin työntekijän mukaan ”positiivisessa hengessä”, ja tilanteessa hakija oli myös itse halunnut lähteä avaamaan aiemman työpaikkansa ongelmakohtia.

*”Varmaan kysyttiin multa, koska mä olin itse irtisanoutunut ja niinku tavallaan sitä taustaa, että mikä on ollut syynä ja muuta. Näin sen kyllä ihan positiivisessa hengessä, se oli niin avoin ja sellanen tilanne, että siel pysty kertomaan” (T1)*

Viimeinen työntekijä (T3) muistelee puolestaan, että haastattelussa saatettiin kysyä harrastuksista ja vapaa-ajan tekemisistä. Haastateltava koki kysymyksen aivan tavanomaisena, mahdollisesti työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyvänä kysymyksenä.

*”No olikohan siinä harrastuksista, että mitä vapaa-ajalla tykkää tehdä. Aika normaali kysymys, jota melkein iha missä vaa haastattelussa kysytään.” (T3)*

Yritys X:n henkilöarviointien yhteydessä haastattelumuistiinpanot kirjataan järjestelmään. Erillistä hakijoiden välistä ansioiden vertailua ei E2:n mukaan kuitenkaan juurikaan tehdä, eikä näin ollen myöskään kirjata. Haastatteluissa ei kuitenkaan ilmennyt, sisältävätkö muistiinpanot työnhakijoiden välistä ansioiden vertailua.

*”Kokonaisuutena sitä tarkastellaan sitä hakijaa, elikkä hakemus ja haastattelutilanne ja aikasempi työkokemus ja koulutus nii ne on ne, mitkä niinku vaikuttaa siihe lopputuloksee.” (E1)*

*”Hakijoita ei vertailla keskenään ainakaan täällä toimipaikan päässä, eikä kun oon ite rekrytoinnissa ollu ni en kokenut tarpeelliseksi.” (E2)*

Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajan laatimaan ansiovertailun aina, kun hakijoiden joukossa on sekä miehiä että naisia. Vertailua ei tarvitse tehdä kirjallisessa muodossa, vaikka se suositeltavaa onkin mahdollisten myöhempien selvitysten kannalta, joita on muutoin hankala tuottaa. E2:n mukaan yritys X:lle hakee töihin hyvin vähän miehiä. Yritys X voisi kuitenkin hyötyä siitä, että hakijoiden ansioituneisuuden eroavaisuuksista jäisi nykyistä yksityiskohtaisemmat merkinnät käytössä oleviin järjestelmiin. Tällä tavoin yritys X voisi mahdollisesti välttyä tulevaisuudessa Paanetojan (2020) kuvailemilta ylimääräiseltä viranomais-toiminnalta ja oikeudenkäynneiltä.

Toimihenkilötason ansiovertailussa yritys X:n alalla on haasteensa, sillä työnhakijat ovat usein työkokemukseltaan ja koulutukseltaan keskenään varsin homogeenisia, eikä suuria

eroja ansioissa yleisesti ottaen pääse syntymään. E1 kertoo, että hakijan ”asenne” ratkaisee sellaisissa tilanteissa, joissa ansiovertailusta ei ole apua. Näin ollen työnhakijoiden soveltuvuus saa siis ansioituneisuutta suuremman painoarvon toimihenkilöitä valittaessa. Vastuuhenkilöiden rekrytoinnissa puolestaan hakijoilta kuitenkin edellytetään soveltuvaa työkokemusta sekä aiempaa työkokemusta, jolloin eroja ansioissa syntynee useammin.

*”Siinä sitä ehkä tulee kaikkein eniten haasteita, et ku meillä on paljo niitä hakijoita kenellä ei oo koulutusta eikä kokemusta. Sit ne hakee usein ensimmäistä työpaikkaa, ettei oo niinku ees kokemusta ees siitä työnhakemisesta tai haastattelusta paljoo, nii niitä on tosi vaikee sit laittaa sillä tavalla, et kuka kuka näistä nyt ois sitten näistä lukiolaisista paras tähän ens kesän kesätyöpaikkaan.” (E1)*

Tasa-arvoaltuutetun (2020c) sekä Sallin ja Takatalon (2014) mukaan myös soveltuvuusarvioinnin kannalta olennaista on, että työnantaja pystyy osoittamaan todella vertailensa hakijoiden ominaisuuksia ja kykyjä keskenään. Esihenkilöt kertoivat yritys X:n yhteistyökumppanien vastaavan soveltuvuustestauksista ja -arvioinneista, joita tosin teetetään vain vastuutehtävien rekrytoinneissa. Yhteistyökumppani suorittaa vastuuroolien kohdalla alkuun esikarsinnan, minkä jälkeen parhaat kandidaatit haastatellaan yritys X:n toimesta. Heille suoritetaan myös soveltuvuustestit, joilla tehtävästä riippuen voidaan mitata esimerkiksi loogista päättelykykyä, luetunymmärtämistä tai paineensietokykyä. Myös psykologin haastattelu voi olla osa henkilön soveltuvuuden arviointia.

Yhteistyökumppanien tuottamien testien tulokset toimivat rekrytointiprosessissa päätöksenteon tukena, ja niillä on E2:n mukaan varsinkin vastuurekrytoinneissa suuri painoarvo. E1 painottaa kuitenkin, että kokonaisuus, jossa huomioidaan soveltuvuusarvioinnit, työkokemus, työhakemus, työhaastattelu sekä suosittelijat, ratkaisee lopullisen valinnan rekrytointiprosessin päätteeksi. Prosessissa otetaan siis huomioon monet eri tekijät, ja niiden tehtävä on tukea rekrytointipäätöksiä. Rekrytointipäätöksiä ei näin ollen perusteta esimerkiksi yksittäiseen testitulokseen. Toimintamalli edustaa tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä näkemyksiä mahdollisimman toimivan ja oikeudenmukaisen soveltuvuuden arvioinnin toteuttamisesta.

E1:n mukaan yritys X:n yhteistyökumppanit tutkivat tarkasti soveltuvuustesteissä käyttämiään menetelmiä ja niiden ennustavuutta. Työnantajan vastuulla onkin varmistaa soveltuvuustestien suorittajien asiantuntemus, käytettävien menetelmien luotettavuus sekä kerättävien tietojen virheettömyys. Yritys X:llä vaikuttaa olevan vankka luotto yhteistyökumppaniinsa tässä asiassa.



E2 huomauttaa, että rekrytointiprosessissa on tärkeää muistaa myös kyseenalaistaa omat tunteensa ja ennakko-oletuksensa, jotta ensivaikutelma henkilökemiasta tai mahdolliset väärinymmärrykset eivät vaikuttaisi lopputulokseen rekrytoinnissa. Tästä voi päätellä, että yritys X:ssä tiedostetaan rekrytoinnista vastuussa olevien henkilöiden ennakkoluulojen mahdolliset vaikutukset rekrytointipäätöksiin, mikä on tärkeä aspekti yhdenvertaisuuden aidon toteutumisen kannalta.

*”Täytyy tietenkkin kyseenalaistaa sitten sitä omaa intuitiota, ettei oo mikään henkilökemia tai mikään muu esteenä sille.” (E2)*

Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden ansio- ja soveltuvuusvertailuun liittyvien kysymysten vastauksissa korostui, että yritys X:ään hakevien työnhakijoiden koetaan olevan yhdenvertaisia rekrytointiprosessissa. Hakijaa myös arvioidaan kokonaisuutena, eli henkilöarvioinnissa hyödynnetään useampaa eri tietolähdettä, kuten hakudokumentit, esittelyvideot, haastattelut ja suosittelijat. Työnhakijoiden näkökulmasta nämä kaikki vaiheet sisältävä prosessi saatettiin kuitenkin kokea suhteettoman vaivalloisena.

Yhtä mieltä oltiin siitä, että vastuutehtäviin haettaessa työnhakijoista tuotetaan syvällistä analyysiä, joka toimii paitsi esihenkilölle tukena rekrytointia koskevassa päätöksenteossa myös hakijalle tärkeänä palautteena omasta suoriutumisestaan erilaisissa testeissä (Kuvio 6). Ansio- ja soveltuvuusvertailun osalta ei noussut huomiota herättäviä eroavaisuuksia työntekijöiden ja esihenkilöiden arvioissa. Nämä eri osapuolet katsovat prosessia hyvin eri näkökulmista, ja heille tässä tutkimuksessa esitetyt kysymykset käsittelivät osaltaan myös toisistaan poikkeavia prosessin vaiheita.

## Yhteneväisyydet

- Työnhakijat samalla viivalla prosessissa
- Hakijaa katsotaan kokonaisuutena
- Vastuutehtäviin hakeneista syvälliset analyysit soveltuvuusarvioinneissa

*Kuvio 6. Ansio- ja soveltuvuusvertailua koskevien vastausten yhteneväisyydet*

### 4.5 Erityistukea tarvitsevien rekrytointi

Erityistukea tarvitsevien rekrytointia on toteutettu yritys X:ssä jo jonkin aikaa, ja käytäntö on E1:n mukaan saanut alkunsa pilotoinnista. Erityisnuoria on rekrytoitu sekä määräaikaisiin että vakituisiin työsuhteisiin. Vakiintunutta toimintatapaa rekrytointimallista ei kuitenkaan ole muodostunut, mutta esihenkilöiden mukaan asian ei välttämättä tarvitse olla näin tulevaisuudessa.

*”Siitä ei oo tullu meille vakiintunutta tapaa, mutta haluttais tästä niinku tulevaisuudessa sellaista ihan niinku vakiintunutta käytäntöä.” (E1)*

Yksi suurimmista haasteista erityistukea tarvitsevien työllistymiselle yritys X:ssä nähdään olevan, että erityistukea tarvitseva henkilö hakee työpaikkaa normaalin rekrytoinnin kautta, tai että hänet ohjataan eteenpäin käyttämällä tavanomaista rekrytointipolkua. Organisaatio- tasolla työhakemuksia saapuu vuositasolla noin 10 000, joten on mahdollista, että erityistukea tarvitseva henkilö päästään huomioimaan oikealla tavalla vasta haastattelutilanteessa.

Haastateltavat esihenkilöt arvioivat, että mikäli erityistukea tarvitseva henkilö ohjataan hakemaan työtä tavanomaisen rekrytointiprosessin kautta, hän ei välttämättä pysty kilpailemaan samoista työtehtävistä kuin hakijat, joilla ei ole erityistarpeita. Haasteiden kuvaukset vahvistavat Pohjoismaisen hyvinvointikeskuksen (2020) arviota siitä, että vammaisten tai kroonisten oireiden ongelmista kärsivien työttömyysaste on keskimääräistä matalampi – mikäli rekrytointiprosessi on erityistukea tarvitsevalle hakijalle haastavampi kuin henkilölle, jolla erityistarpeita ei ole, voi tämä johtaa laajempaankin yhdenvertaisuusongelmaan työhaussa ja työmarkkinoilla. Haastatellut esihenkilöt yritys X:ssä kertovat, että joissain tapauksissa erityistukea tarvitseva työnhakija on esimerkiksi saapunut työhaastatteluun avustajansa kanssa, jolloin rekrytointiprosessia on muutettu hänen kohdallaan.

*”Josse [erityistukea tarvitseva henkilö] tulee meille semmosen niin sanotusti normaalin putken kautta, niin sillonhan se on niinkun ihan samassa tilanteessa ja putkessa, kun meidän kaikki muutkin työntekijät ja sillon siinä on taas erilaiset faktat kulkee koko ajan niinkun mukana. Meidän täytyy sitten kohdella heitä ihan samalla tavalla, kun kaikkia muitakin työntekijöitä.” (E1)*

*”Esimerkiksi [autistisella] hakijalla jos se tulee meidän normaali rekrytointiputken kautta ja se pääsee meillä niinkun läpi rekrytoinnissa ja kaikki näyttää hyvältä, ja sit se menee sinne niinkun työhön ja siellä lähteeikin menemää niinku huonosti, ettei pysty siinä isossa toimintaympäristössä kaiken sen kaupan hälinän keskellä esimerkiks keskittyy siihen omaan työhönsä, niin sehän koetaan, et hän ei suoriudu työstä - ja pahimmassa tapauksessa tulee koeaikapurku ja that's it.” (E1)*

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi erityistukea tarvitsevat henkilöt pyritään yritys X:ssä rekrytoimaan asiaan erikoistuneiden järjestöjen kautta. Yhteistyö eri järjestöjen kanssa mahdollistaa myös paremmin räätälöidyt työtehtävät erityistukea tarvitsevalle henkilölle. Järjestöjen tarkoituksena on myös tukea nuoria työllistymisessä. Järjestötuen hyödyntäminen tukee sosiaali- ja terveysministeriön (2006) arviota siitä, että tukitoimenpiteet edistävät erityistukea tarvitsevien henkilöiden mahdollisuuksia työllistyä.

*”Me otetaan näitä erityistä tukea tarvitsevia aina mielellään jonkun järjestön kautta, koska sillon meillä on niin kuin siihen tavallaan se semmonen järjestön kautta oleva tuki esimerkiksi näihin terveydellisiin asioihin.” (E1)*

Haastateltavat kertovat, että yritys X on ollut mukana myös erilaisissa erityistukea tarvitsevien henkilöiden rekrytointihankkeissa ja työllistymiskokeiluissa. Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö (Hietala ym. 2015) arvioi, että vammaisten ja osatyökykyisten kannalta

tärkeää olisi yksilökeskeisen tuen lisäksi liittää myös työyhteisöjen kanssa työskentely. Saman arvion mukaan työyhteisöjen valmentaminen vammaisuutta tai osatyökykyisyyttä paremmin hyödyntäväksi olisi erittäin tärkeää. Yritys X:ssä kokemukset ovat haastateltavien mukaan olleet suurimmilta osin positiivisia, ja näin ollen niistä on haluttu kertoa myös laajemmin:

*"Itse asiassa, nyt ollaan menossa [päivämäärä] kehitysvammaliiton valtakunnalliseen seminaariin Teamsissä, missä ollaan [henkilön nimi] kanssa menossa puhumaan sitten kokemuksista." (E2)*

Haastateltavien mukaan yritys X:ssä rekrytoidaan erityistukea tarvitsevia henkilöitä pääsääntöisesti avustaviin tehtäviin, mekaanisiin tehtäviin, käytännön tehtäviin sekä esivalmistelu-tehtäviin. Tärkeitä tukitehtäviä voivat olla myös siistiydestä huolehtiminen ja tavaroiden paikalleen järjestäminen. Yritys X:ssä erityistukea tarvitseville henkilöille työtehtävät pyritään räätälöimään yksilökohtaisesti, sillä heillä voi olla laaja-alaisesti erilaisia erityistarpeita. Nämä mukautukset ovat työsuojelun mukaisia työväliseisiin ja työn järjestelyihin, kuten avustajan käyttöön liittyviä, ja toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. Tarvittaessa avustajan käyttöä on yritys X:ssä myös kokeiltu:

*"Usein he tekevät opettajien ja ohjaajien johdolla työtä niin kuin autettuna." (T1)*

Kun erityistukea tarvitsevia henkilöitä rekrytoidaan yritys X:ään, pyritään soveltuvia työtehtäviä jatkuvasti suunnittelemaan tarkkaan. Työntehtävien haasteellisuutta on kartoitettu vuosien ajan ja jokaisen erityistukea tarvitsevan henkilön kanssa on kokeiltu erinäköisiä työtehtäviä. Kokeilujen kautta on haastateltavien esihenkilöiden mukaan pääsääntöisesti päädytty avustaviin tehtäviin, sillä usein erityistukea tarvitsevan henkilön kanssa pyritään välttämään raskaita, fyysistä voimaa vaativia tehtäviä. Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että erityistukea tarvitsevien henkilöiden työtehtävät voisivat olla haastavampiakin:

*"Ehkä voisin lisätä hieman sitä haastetta [--] Ehkä pientä potkua sinne voisin kyllä nähdä." (T3)*

Rekrytoinnin yhteydessä yritys X:ssä pyritään viestittämään ulospäin, että jotkin työtehtävät on täysin poissuljettuja erityistukea tarvitsevalta henkilöltä. Turvallisuussyistä muun muassa jätehuoneeseen ei erityistukea tarvitsevaa henkilöä päästetä yksin. Toteuttamisamme haastatteluissa asiaa perustellaan sillä, että jätehuoneessa tapaturman riski kasvaa huomattavasti. Tämän lisäksi kaikki työtehtävät, jotka vaativat rahan käsittelyä tai viranomaisvalvontaa joudutaan jakamaan työntekijöille, joilla ei ole erityistarpeita. Vaikka moni

erityistukea tarvitseva henkilö onkin ilmaissut kiinnostuksensa hygieniavaatimukseen, on ehdoton vaatimus hygieniapassin suorittamisesta voinut estää toiveen toteutumisen.

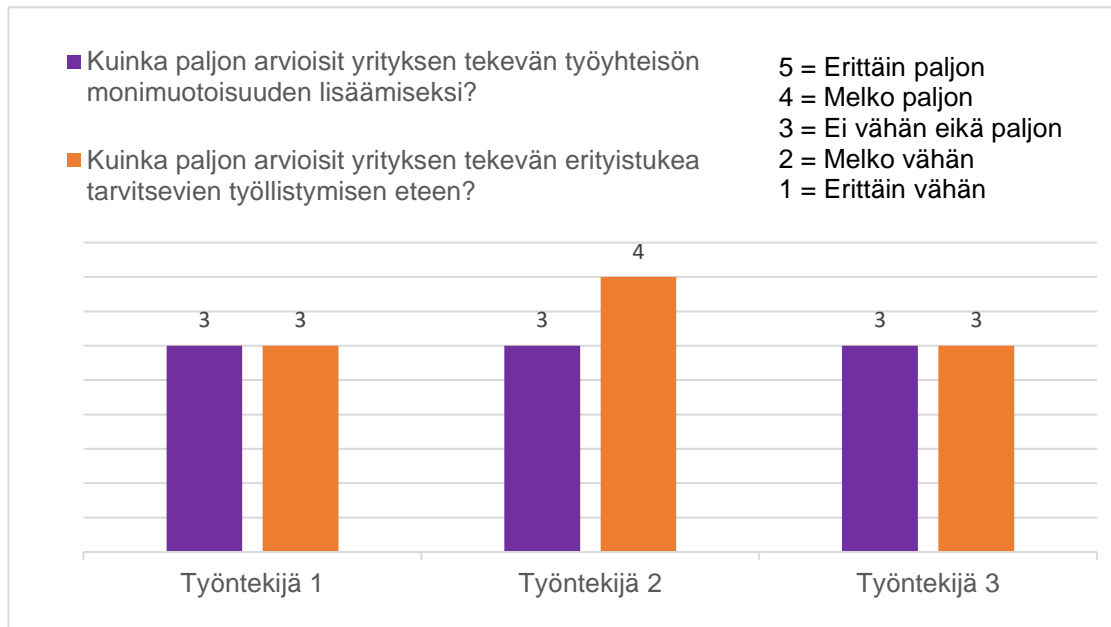
Vaikka tutkimuksemme pääpaino kohdistuu nimenomaan rekrytointiprosessin yhdenvertaisuuteen, kävi haastatteluissa ilmi, että erityistukea tarvitsevat henkilöt voivat yritys X:ssä kokea syrjintää tai negatiivista kohtelua rekrytointiprosessin jälkeisessä työssään. Tämä vahvistaa Ekholmin (2010) väitöskirjassaan esittämää arviota siitä, että vammaiset henkilöt kohtaavat elämässään monia esteitä, kielteistä suhtautumista ja ennakkoluuloja. Tämän lisäksi havainto vahvistaa myös Yhdistyneiden kansakuntien talous- ja sosiaaliasioiden raporttia (2005), jonka mukaan myytit, ennakkoluulot, havainnot ja pelot rajoittavat vammaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä. Haastatteluiden perusteella yritys X:ssä erityistukea tarvitseviin henkilöihin kohdistuva väheksyntä keskittyy ns. ”kahvihuonekeskusteluihin”:

*”Kaikki ei aina jaksa sitä että huomioidaan niin hyvin ku pitäis. Suurin osa huomioi ihan riittävästi, mutta osa on toki niitä ketkä ei huomioi. Et siellä on yks sellanen erityistä tukea tarvitseva ja hän sitten tykkää höpötellä kaiken näköstä ja tuntuu että muita ei kiinnosta. [- -] Välillä kahvihuoneessa tuntuu, että kaikkia ei ihan kiinnosta ja näin. Ne on kyllä yleensä ne samat ihmiset jotka pyörittää silmiään ja sen vaan niin ku aistii.” (T2)*

Haastatteluissa ilmeni, että erityistukea tarvitsevia henkilöitä huomioidaan yritys X:n rekrytoinnissa monin eri tavoin. Vaikka työnhakijoita tavallisesti pyydetään lähettämään työhakemuksensa sähköisen hakujärjestelmän kautta, on erityistukea tarvitsevien henkilöiden kohdalla tehty poikkeuksia. Jos työhakemuksen tekeminen sähköisen hakujärjestelmän kautta on tuntunut hakijasta haasteelliselta, erityistukea tarvitsevaa henkilöä on kannustettu lähettämään työhakemus esimerkiksi sähköpostitse tai paperisena kirjeenä. Myös hakemuksen muodossa on kannustettu vapaampaan ilmaisuun niin tekstin kuin esimerkiksi piirtämisen kautta. Kyseinen toiminta vahvistaa työsuojelulain mukaista määräystä siitä, että työnantajan on tehtävä asianmukaiset ja kussakin tilanteessa tarpeelliset mukautukset, jotta erityistukea tarvitsevalla henkilöllä on mahdollisuus työllistyä. Haastateltavien esihenkilöiden mukaan sähköisessä hakujärjestelmässä haasteena on, että se saattaa piilottaa osan henkilön persoonallisuutta ja siten tämän soveltuvuutta tehtävään myös ei-vammaisilta henkilöiltä. Sähköinen hakujärjestelmä saattaa tuntua myös kankealta ja kylmältä, persoonattomalta.

*”Yhdessäkin rekrytointiprosessissa missä olin mukana ni kyllä siinä ihan niinku tuli kyllä tota noin tippa linssiin, kun niitä hakemuksia katto, kun ne oli tosiaan niinku siellä oli piirrustuksia mukana.” (T1)*

Esihenkilöiden haastatteluista selvisi, että yhtenä haasteena erityistukea tarvitsevien henkilöiden kohdalla nähdään sellaiset hakemukset, jotka joku toinen henkilö on tehnyt ilman erityistukea tarvitsevan henkilön läsnäoloa. Myös tällaisissa tilanteissa henkilön persoona voi jäädä kokonaan huomioimatta. Haastateltavien mukaan yhdenkään haastattelutilanteen osalta ei ole yrityksessä tarvittu huomioida tilan esteettömyyttä.



(Kuvio 7. Yritys X:n työyhteisön monimuotoisuuden lisääminen ja erityistukea tarvitsevien työllistyminen)

Haastateltavien mukaan jopa 10 % yritys X:n henkilökunnasta voi tietynä aikana – keikkatyöntekijät mukaan luettuina – olla ulkomaalaistaustaisia. Työntekijöiden oli kuitenkin vaikea arvioida yritys X:n panosta yrityksen monimuotoisuuden lisäämisessä (kuvio 7), vaikka yritys X koettiin monimuotoisena työyhteisönä. Tämä saattaa osaltaan johtua siitä, että työntekijöitä ei välttämättä tiedoteta tarpeeksi yritys X:n monimuotoisuuden lisäämisestä tai yrityksen konkreettisista toimista asian suhteen. Erityistukea tarvitsevien työllistyminen yritys X:ssä on haastateltujen työntekijöiden mukaan näkynyt työntekijöille muun muassa siten, että erityistukea tarvitsevia koskevista seminaareista on saatettu kertoa yrityksen sisäisessä kommunikointikanavassa. Kommunikointikanavan seuraaminen on kuitenkin työntekijän omalla vastuulla. Näin ollen työntekijän oma-aloitteisuus vaikuttaa siihen, saako tämä erityistukea tarvitsevien henkilöiden rekrytointiin ja työtilanteeseen liittyvää informaatiota.

Esihenkilöiden mukaan monimuotoisuuden lisääminen yritys X:ssä ei ole ollut erikseen tavoitteena, mutta rekrytoinnin tarpeesta riippuen myös eri kulttuuri- tai etnisestä taustasta tulevia henkilöitä on rekrytoitu. Monimuotoisuuden lisääminen nähdään esihenkilöiden mukaan erityisten tavoitteiden puutteesta huolimatta yrityksessä X:ssä positiivisena asiana, ja

sitä pidetään uuden strategian mukaisena. Haastateltavien mukaan monimuotoisuus lisääntyä työyhteisöissä vääjäämättä, sillä työvoiman saatavuus on muuttunut vuosi vuodelta:

*”Koko ajan vaikeampaa on saada työntekijöitä, että pitää niin kuin monipuolisemmin sitte kattookki vähä niitä asioita ja hakijoita.” (E1)*

#### **4.6 Anonyymi rekrytointi**

*”Jos mä oisin joku vaikka eri-ikänen taikka -näkönen taikka erimaalainen tai muuta ni en hän mä tiedä hänen taustaansa, että onko hän niin vahva ammattilainen, että voi luottaa siihen et se prosessi menee kaikkien oikeustajujen mukaisesti.” (T1)*

*”Sittenhän tietysti kaikki tälläset ilmeet ja eleet kertoo niin hirveän paljon ihmisestä, miten hän on siellä tilanteessa, että onko hän vastaanottavainen ja avoimin mielin ja muuta, että toki sillä tavalla sellanen fyysinenkin läsnäolo on tärkeitä. Ei tähän ole yksiselitteistä vastausta.” (T1)*

*”Kyllä se [anonyymi rekrytointi] varmaan parempi olis. En tiedä kuinka yhdenvertaisia siellä sitten ollaan, mutta vois se jonkun asemaa siinä parantaa, jos se olis johonkin tiettyyn pisteeseen asti anonyymi. En koe haasteita.” (T2)*

*”No varmaan vois ehkä parantaa, ehkä se koska niitä hakemuksia varmaan on aika paljon niin kyl mä näkisin et ehkä se vähä parantais tai nopeuttais sitä et pääsis [työhön, kun on aiempaa työkokemusta samasta yrityksestä].” (T3)*

Yleisesti anonyymi rekrytointi nähtiin työntekijöiden keskuudessa hyvänä mahdollisuutena parantaa yhdenvertaisuutta. T3 koki, että muista hakijoista erottuminen on hankalaa. Hän oli omien sanojensa mukaan myös joutunut hakemaan yritys X:lle töihin melko pitkään, vaikka hänellä oli aiempaa työkokemusta niin alalta kuin samasta yrityksestä. T3 uskoi kuitenkin anonyymien rekrytoinnin mahdollistavan kaltaistensa työnhakijoiden sekä muiden kokeneiden, esimerkiksi eläkeikää lähestyvien, työnhakijoiden työllistymisen.

T1 näki sekä hyviä että huonoja puolia anonyymien rekrytoinnin toteuttamisessa. Hän huomautti, ettei rekrytointipäätöksiä tekevän henkilön puolueettomuutta voi koskaan taata. Samalla hän kuitenkin koki ihmisläheisen työnsä kannalta tärkeänä myös ilmeiden, eleiden ja persoonan arviointimahdollisuuden rekrytointiprosessissa. Haastateltava arveli, että täysin anonyymi rekrytointi saattaisi jopa estää persoonaltaan työhön sopivan ihmisen työllistymisen. Tutkimusten mukaan anonyymia rekrytointia voidaan toteuttaa tavalla, jossa edetään anonyymisti vain haastattelua edeltävissä vaiheissa. Kyseisessä mallissa kaikille taataan

tällöin tasa-arvoinen mahdollisuus päästä ainakin haastatteluvaiheeseen. Tällöin työnhakijoiden persoona ja fyysinen läsnäolo tulevat esille samaan tapaan, kuin perinteisessä rekrytointiprosessissa.

Yritys X:ssä ei ole toteutettu anonyymia rekrytointia, mutta yrityksen rekrytointikäytännön mukaan hakijoilta ei kysytä ikää. Sunnarin (2020) mukaan iän käsittelemättä jättäminen vähentää syrjintää rekrytointiprosessissa. Myös nimi ja sukupuoli olisi hyvä jättää kokonaan käsittelemättä ennen haastatteluvaihetta syrjinnän entistä tehokkaammaksi estämiseksi.

*”No ei me ihan täysin anonyymia, et kyl se nimi siel täytyy tietysti olla meillä ja yhteystiedot, et saadaan yhteys henkilöön. Et ihan niin ei olla menty mutta et ikäähän meillä ei kysytä, että se on niinkun sellanen käytäntö meillä.” (E1)*

Yritys X:n avoimia työpaikkoja ei esihenkilöiden mukaan koskaan suunnata vain tietyille ihmisryhmille. E2 kertoo, että hän ei välttämättä tutustu työnhakijan papereihin lainkaan ennen haastatteluun kutsua antaakseen hakijalle mahdollisuuden tulla haastatteluun omana itsenään ilman, että hänestä muodostuu ennakkokäsitystä työnhakudokumenttien perusteella. Tämä toimintamalli kuvastaa asenteen ja ihmiskuvan korostamista rekrytoinnissa. Koska hakudokumenttien kerrotaan olevan varsin samankaltaisia, ja muun muassa fyysinen läsnäolo, asenne ja persoonallisuus koetaan alalla tärkeäksi, on mahdollista, että toimintamalli lisää yhdenvertaisuutta rekrytointiprosessissa. Toisaalta, mikäli motivaatiota osoittava hakemusdokumentti jätetään huomiotta, voi tämä olla esimerkiksi hakudokumentteihin panostaneille tai haastattelutilannetta jännittäville hakijoille haitaksi.

*”Tietoisesti en itse tutustu papereihin – toki ku mä soitan henkilön haastatteluun ni mä tiedän minkä ääninen siellä on, ja sukupuoli tulee sitä kautta useimmiten selville, mutta muuten ni henkisesti käsitellään hänet anonyymisti eli saa olla oma itsensä” (E2)*

*”Emmää ny näkis, että siinä mitää niinkun estettäkään sille olisi, että kyllä mää ainakin henkilökohtaisesti vois in ihan avoimin mielin lähtee sitä [anonyymia rekrytointia] sitte kokeilee.” (E1)*

Molemmat haastatellut esihenkilöt suhtautuivat positiivisesti anonyymien rekrytoinnin mahdolliseen pilotointiin tulevaisuudessa. Haasteena anonyymien rekrytoinnin toteuttamiselle nähtiin esihenkilöiden puolelta kuitenkin yritys X:n nykyiset järjestelmät, jotka eivät taivu prosessiin, jossa ei kysyttäisi henkilöön viittaavia tietoja. Anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton suhteen on useassa tapauksessa (ks. esim. Näkki 2020; Bergbom 2020) törmätty vastaavanlaisiin ongelmiin, eli järjestelmien taipumattomuuteen anonyymiin rekrytointiin.



Haastatellut esihenkilöt näkivät toisena haasteena sen, että suuri osa yrityksen työnhakijoista on henkilöitä, joilla ei vielä ole juurikaan työkokemusta. Hakijoiden työhakemukset muistuttavat E1:n mukaan myös pitkälti toisiaan. Yle (2018) raportoi hakemuksen merkityksen korostuvan niissä tilanteissa, joissa hakijasta tiedetään vain vähän. E1 arvioi, että haastattelukutsuja saatettaisiinkin jakaa jopa arpomalla näiden työnhakijoiden tapauksessa, mikä ei välttämättä olisi hakijoiden kannalta reilua.

Yksi esimerkki aiemmin kuvatun anonyymien rekrytointiprosessin käyttötavoista löytyy Helsingin kaupungilta, joka hyödyntää anonyymia rekrytointia siten, että henkilöön viittaavat tiedot jätetään käsittelemättä haastatteluvaiheeseen asti. Rekrytointiprosessi ei Helsingin kaupungin tapauksessa muutu juurikaan tavanomaiseen prosessiin verrattuna, ja hakupaperit luetaan läpi tavalliseen tapaan painottaen vahvemmin niiden sisältöä. Tämänlaisessa prosessissa keskitytään hakijoiden hakupapereiden sisältöön, joiden perusteella pystytään kartoittamaan muun muassa hakijoiden motivaatiota. Näin ollen esimerkiksi henkilön kuva, nimi tai muu yksilöivä tieto ei pääse vaikuttamaan siihen, ketkä valitaan haastatteluvaiheeseen.

Työntekijöiden haastatteluissa korostui käsitys siitä, että anonyymillä rekrytoinnilla voitaisiin parantaa kokeneiden hakijoiden työllistymistä. Esihenkilöiden mukaan tällaisia hakijoita on kuitenkin määrällisesti hyvin vähän. Yhdenvertaisuuden kannalta olisi joka tapauksessa tärkeää, etteivät tällaiset työnhakijat jäisi hakuprosessissa huomaamatta. Tässä asiassa anonyymi rekrytointi mahdollisesti parantaisi prosessin yhdenvertaisuutta.

Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden osalta tiedostettiin, että rekrytoijilla voi olla alitajuisia ajatuksia erilaisista ihmisistä, mikä saattaa vaikuttaa rekrytointipäätöksiin. Henkilökohtaista tapaamista rekrytoijan ja työnhakijan välillä pidettiin varsin tärkeänä siinä tapauksessa, että työnhakija tulisi toimimaan asiakaspalvelutehtävissä. Osa haastateltavista arvioi, että täysin anonyymi prosessi, jossa ei olisi henkilökohtaista haastattelua, ei tästä syystä luultavasti saisi kovin suurta kannatusta. Henkilökohtaisessa tapaamisessa selviää yleensä lukuisia henkilökohtaisia tietoja, jotka voivat vaikuttaa lopulliseen rekrytointipäätökseen. Näin ollen kyseisessä vaiheessa mahdollisesti tapahtuvaan syrjintään on syytä kiinnittää erityistä huomiota.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksemme päätutkimuskysymys on: *miten yhdenvertaisuus toteutuu yritys X:n rekrytointiprosessissa?* Tutkimustulosten ja analyysin perusteella toteamme, että yritys X:n rekrytointiprosessista ei löytynyt sellaisia tekijöitä, jotka osoittaisivat puutteita yhdenvertaisuuden toteutumisessa. Tulokset perustuvat kahdelle esihenkilöhaastattelulle ja kolmelle työntekijähaastattelulle, eikä niitä voi yleistää koko yritystä tai alaa koskeviksi päätelmiksi. Tutkimuksemme osoittaa kuitenkin, että yhdenvertaisuus rekrytointiprosessissa on otettu huomioon yritys X:ssä. Tulos koskee tutkimuksen kaikkia neljää temaattista osa-aluetta: syrjivän työpaikkailmoittelun kieltoa, ansio- ja soveltuvuusvertailua, erityistukea tarvitsevien rekrytointia sekä anonymia rekrytointia. Näiden osa-alueiden sisällä ilmeni kuitenkin sellaisia seikkoja rekrytointiprosessin yhdenvertaisuuteen liittyen, jotka yrityksessä on jätetty vähemmälle huomiolle tai päätetty jättää prosessin ulkopuolelle harkituista syistä. Näiden seikkojen osalta yrityksellä voisi tulevaisuudessa olla mahdollisuutta kehittää rekrytointiprosessiin tahtomaansa suuntaan.

Tutkimusaineiston analyysi vastaa myös ensimmäiseen alakysymykseemme siitä, miten erityistukea tarvitsevat työnhakijat huomioidaan yritys X:n rekrytointiprosessissa. Analyysimme perusteella voidaan todeta, että erityistukea tarvitsevia henkilöitä huomioidaan yritys X:n rekrytointiprosessissa monella eri tavalla: erityistukea tarvitsevia henkilöitä pyritään rekrytoimaan muun muassa eri järjestöjen kautta, ja yritys on myös mukana erilaisissa erityistukea tarvitsevien henkilöiden rekrytointihankkeissa ja työllistymiskokeiluissa. Erityistukea tarvitsevilla henkilöillä voi olla työtehtäviin suoraan liittyviä erityistarpeita. Yritys X:ssä tämä huomioidaan räätälöimällä työtehtävät yksilökohtaisesti. Mikäli erityistukea tarvitseva henkilö ei kykene työskentelemään yksin tai hän ei selviydy hänelle asetetuista tehtävistä, sijoitetaan erityistukea tarvitseva henkilö työskentelemään toisen henkilön kanssa tai hänelle voidaan tarjota avustajaa. Kaikkien näiden toimien tarkoitus on tukea erityistukea tarvitsevien työntekijöiden asemaa ja työoloja.

Työtehtävien haasteellisuutta on usean vuoden ajan pyritty kartoittamaan yritys X:ssä yhteistyössä erityistukea tarvitsevien henkilöiden kanssa. Rekrytointiprosessissa erityistukea tarvitsevan henkilön kanssa käydään läpi sekä sellaiset tehtävät, joihin hänet ensisijaisesti sijoitetaan, että sellaiset tehtävät, joihin häntä ei tulla sijoittamaan. Vaikka erityistukea tarvitsevan henkilön toivomuksia kuunnellaan ja pyritään toteuttamaan usealla tavalla, tiettyjen työtehtävien suorittamisen esteenä nähdään kuitenkin olevan muun muassa hygieniapassin suorittaminen, rahan käsittely tai viranomaisvalvonta.

Erityistukea tarvitsevien henkilöiden kohdalla työnhakua on pyritty helpottamaan muun muassa räätälöimällä työhakemuksen jättämisen järjestelmiä niin, että ne tukisivat erityistukea tarvitsevan henkilön työnhakua mahdollisimman joustavasti. Erityistukea tarvitsevaa henkilöä on myös kannustettu ilmaisemaan itseään perinteisestä työhakemuksesta poikkeavin tavoin. Haastateltujen esihenkilöiden mukaan yritys X:n rekrytointiprosesseissa ei tähän mennessä ole noussut esille esteettömien kulkutilojen tarvetta. Esihenkilöiden mukaan rekrytoinnissa on kuitenkin valmius huomioida esteettömyyskysymykset tarpeen vaatiessa.

Toinen alakysymyksemme koski kohdeyrityksen mahdollisia haasteita yhdenvertaisuuden toteuttamisessa. Yhdenvertaisuuden toteuttamisen haasteiksi yrityksessä koettiin muun muassa se, että hakijoita on paljon, ja heidän kokemuksensa ja taustansa saattavat olla hyvinkin erilaisia. Oikean henkilön valitseminen työtehtävien luonne huomioiden voi olla rekrytoijalle haasteellista. Toinen yleinen haaste on edellytys tietyissä pisteissä tehtävään kolmivuorotyöhön kykenemiseen, mikä ei kuitenkaan ole kaikille työnhakijoille soveltuva työntekorytmi. Haasteena voidaan nähdä myös miespuolisten työnhakijoiden vähäinen osuus hakijoiden kokonaismäärästä. Tästä johtuen yrityksen sukupuolijakauma saattaa yritys X:än toimipisteissä jäädä vinoutuneeksi. Tähän liittyvä jatkokysymys on, esiintyykö sama vinouma myös muilla kuin toimihenkilötasolla, esimerkiksi asiantuntijoiden tai hallinnon tasolla. Tähän tutkimuksemme ei vastaa, mikä tekee kysymyksestä mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen.

Osa haastateltavista muisteli, että työpaikkailmoituksessa oli käytetty englanninkielistä terminologiaa kuvailemaan työtehtävien ja haettavan työntekijän ominaisuuksia. Työpaikkailmoituksen tulisi olla selkeä ja jokaisen henkilön ymmärrettävissä, mikä tässä tapauksessa ei yritys X:ssä toteutunut. Haastateltujen työntekijöiden mukaan yritys X:n työpaikkailmoitusta on vaikea muistaa. Tutkimuksemme perusteella voimme todeta, että osa yrityksen työpaikkailmoituksista on geneerisiä, eikä visualisuiuteen tai ilmoituksen erottumiseen välttämättä panosteta. Yhtenä haasteena erityistukea tarvitsevien henkilöiden kohdalla yrityksessä nähdään sellaiset hakemukset, jossa kolmas osapuoli (esimerkiksi erityistukea tarvitsevan henkilön avustaja tai perheenjäsen) on tehnyt hakemuksen kokonaan erityistukea tarvitsevan henkilön puolesta. Yritys X:n rekrytointiprosessissa tämä voi muodostua haasteeksi, sillä erityistukea tarvitsevan henkilön todellinen persoona ja kyvyt eivät välttämättä tule esille, jolloin rekrytoijan on lähes mahdoton arvioida niitä totuudenmukaisesti. Yrityksessä näistä haasteista ollaan tietoisia ja niitä on osin pyritty ennaltaehkäisemään.

Työntekijät kokivat läpikäymänsä rekrytointiprosessin aikaa vievänä ja jokseenkin haasteellisenä. Prosessin pituutta eri vaiheineen sekä soveltuvuustestauksiin käytettyä aikaa olisi

hakijoiden mielestä voinut supistaa lyhyemmiksi. Lisäksi videoiden kuvaaminen koettiin jokseenkin epämieluisana ja työläänä vaiheena, mikä on jopa voinut aiheuttaa joidenkin potentiaalisten työnhakijoiden jättäytymisen pois yritys X:n rekrytointiprosessista. Esihenkilöt puolestaan kokivat prosessin haasteena ansiovertailun toteuttamisen. Vaikka yritys X:ään hakee ihmisiä hyvinkin erilaisista taustoista, työnhakijoiden välillä ei useinkaan ole suuria eroja työ- tai koulutustaustoissa, joiden perusteella hakijoita voisi laittaa paremmuusjärjestykseen. Tämän vuoksi hakijoiden ansioituneisuutta ei välttämättä edes vertailla, mikä osaltaan asettaa hakijat tasavertaiseen asemaan, mutta toisaalta saattaa häivyttää kokemuksen tuomaa osaamista.

Yhdenvertaisuuteen liittyvien haasteiden lisäksi tutkimuksessamme ilmeni erityistukea tarvitseviin henkilöihin kohdistuvia haasteita. Erityistukea tarvitsevien henkilöiden rekrytointissa haasteeksi saattoi muodostua tilanne, jossa erityistukea tarvitseva henkilö hakee työtehtävään tavanomaisen rekrytointiprosessin kautta. Tällöin hakija voi joutua eriarvoiseen asemaan muihin hakijoihin nähden. Osa haastateltavista näki, että erityistukea tarvitsevien henkilöiden työtehtävät voisivat olla haastavampia, eli luottamus erityistukea tarvitsevien henkilöiden työstä suoriutumiseen voisi olla suurempaa. Osa puolestaan ei havainnut työtehtävien haasteellisuudessa epäjohtonmukaisuutta. Tutkimuksemme osoittaa, että erityistukea tarvitsevien henkilöiden työnkuva ei näy kaikille työntekijöille samalla tavoin, ja että yritys X:llä saattaisi olla mahdollisuus vaikuttaa asiaan.

Vaikka tutkimuksemme pääosin koskee rekrytointiprosessia, nousi haastatteluissa myös esille rekrytointiprosessin jälkeinen yhdenvertaisuus. Haastatteluotteiden perusteella toteamme, että erityistukea tarvitsevat henkilöt saattavat kokea välitöntä syrjintää tai epäasiallista kohtelua yritys X:ssä. Haastateltavien mukaan erityistukea tarvitseviin henkilöihin on kohdistunut kielteistä suhtautumista henkilökunnan vapaamuotoisemmissa tilanteissa, eli ns. ”kahvihuonekeskusteluissa”. Haastatteluissa kerrottujen seikkojen perusteella voi todeta, että osa työntekijöistä ei huomioi erityistukea tarvitsevia työntekijöitä tasa-arvoisesti. Kyseisiä työntekijöitä saatetaan syrjiä niin puheiden, eleiden kuin tekojen kautta.

Edellä mainittu tulos tukee Elina Ekholmin (2010) arviota erityistukea tarvitsevien henkilöiden (työ)elämässä kohtaamasta kielteisestä suhtautumisesta ja ennakkoluuloista. Haastatteluiden perusteella tilannetta ei voi yleistää koko yrityksessä tai organisaatiotasolla tapahtuvaksi toiminnaksi, mutta havainto antaa hyvän pohjan jatkotutkimuksen rakentamiselle, mikäli tavoitteena on tutkia esimerkiksi yrityksen sisäisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä mahdollisesti tapahtuvaa syrjintää tai esimerkiksi erityistukea tarvitsevien henkilöiden rekrytointiprosessin jälkeisiä kokemuksia.

Kolmantena ja viimeisenä alakysymyksenä kysyimme, millaisia vaikutuksia anonyymilla rekrytoinnilla voisi olla kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin. Anonyymin rekrytoinnin toteuttamisen haasteina nähtiin esihenkilöiden puolelta yritys X:n nykyiset järjestelmät, jotka eivät taivu prosessiin, jossa ei kysyttäisi henkilöön viittaavia tietoja. Lisäksi esihenkilöiden mukaan yritys X:lle hakee kokeneita työnhakijoita määrällisesti hyvin vähän. Näin ollen yksi anonyymin rekrytoinnin keskeisistä hyödyistä supistuu, sillä mikäli hakijoiden kokemuseräisissä ansioissa ei todellisuudessa ole juurikaan eroavaisuuksia, niitä ei myöskään päästäisi uudistuksen kautta ennakkoluulottomammin vertailemaan. Työnhakijoiden hakemusten kerrotaan muistuttavan pitkälti toisiaan, jolloin parhaiden hakijoiden seulonta on jokseenkin haasteellista ilman soveltuvuutta mittaavia testejä tai tapaamista. Anonyymin rekrytointiprosessin ehkä suurimpana ongelmana nähtiin se, ettei myyjän työssä keskeistä persoonaa päästäisi arvioimaan, jollei työnhakijaa kohdattaisi henkilökohtaisesti lainkaan. Tällöin persoonaltaan työhön hyvin soveltuva henkilö saattaisi jäädä valitsematta.

Kuten eräs haastattelemamme työntekijä totesi vastauksessaan, rekrytointipäätöksiä tekevän henkilön puolueettomuudesta ei voida mennä takuuseen. Jokaisella ihmisellä on tiedostamattomia ennakkoluuloja, jotka ohjaavat tämän päätöksentekoa. Nämä tiedostamattomat ennakkoluulot ovatkin olleet yksi rekrytoinnin ongelmakohdista kautta aikojen. Kun rekrytointia hoitava henkilö uskoo tekevänsä valinnan intuitionsa perusteella, voi tiedostamattomilla ennakkoluuloilla todellisuudessa olla hyvinkin suuri vaikutus päätökseen. Tiedostamattomien ennakkoluulojen olemassaolon tunnistaminen ja niiden vaikutusten ehkäisy päätöksenteossa on yrityksille askel eteenpäin pelkkien syrjivien kriteerien käyttämättömyydestä. Tämä onkin tärkeä askel eteenpäin kohti tulevaisuuden tavoitetilaa yhdenvertaisuudessa. (Academic Work 2021.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että monimuotoisuuden lisääminen ei yritys X:ssä ole ollut erikseen asetettu tavoite, mutta että monimuotoisuuden lisääntymisellä arvioitaisiin olevan työyhteisön kannalta positiivisia vaikutuksia. Mikäli yritys ottaisi käyttöön sellaisia keinoja, joilla monimuotoisuutta pyrittäisiin aktiivisesti lisäämään tai mahdollisesti ottaisi käyttöön anonyymin rekrytoinnin laajemmin, olisi tärkeää kiinnittää huomiota edellisessä kappaleessa mainittuihin (tiedostamattomiin) ennakkoluuloihin. Tämä koskisi erityisesti rekrytoinnin ammattilaisia, mutta myös yrityksen yhteistyökumppaneita ja heidän kanssaan tehtäviä rekrytointipäätöksiä. Tiedostamattomista ennakkoluuloista tiedottaminen ja henkilöstön koulutus todennäköisesti hyödyttäisi työyhteisöä kokonaisvaltaisesti.

Yksi tapa yhdenvertaisuuden toteuttamiseksi ja monimuotoisuuden lisäämiseksi voisi olla esimerkiksi Helsingin kaupungin tapaan toteutettu rekrytointi, jossa henkilöön viittaavat tiedot jätetään käsittelemättä haastatteluvaiheeseen asti. Rekrytointiprosessin uudistaminen

tällä tavalla ei siis vaikuttaisi haastatteluun valinnan jälkeiseen prosessiin. Tällaisessa prosessissa työnhakijoiden lähettämien hakupaperien merkitys korostuu. Tällöin rekrytoijat pääsisivät nimenomaan keskittymään hakupapereiden sisältöön, niin ettei henkilöön viittaavat seikat varmasti vaikuta siihen, tuleeko joku valituksi haastatteluun vai ei. Jokaisella työnhakijalla olisi siis yhdenvertaisuudet mahdollisuudet vähintään tähän asti, mutta on pidettävä mielessä, että ennakkoluulojen vaikutukset saattavat näkyä vielä haastatteluvaiheessa ja sen jälkeen. Tämänkin vaihtoehdon osalta herää kysymys siitä, ovatko tämänhetkiset hakuvaiheessa pyydyt tiedot riittävät yritys X:lle, jotta edellä mainitun kaltainen prosessi toimisi yrityksessä.

Edellä kuvatun lainen osittainen anonyymi rekrytointi nähtiinkin haastateltujen työntekijöiden keskuudessa hyvänä mahdollisuutena yhdenvertaisuuden parantamiseksi. Eräs alalla ja myös samassa yrityksessä aiemminkin työskennellyt työntekijä koki muista työnhakijoista erottumisen hankalana, ja oli joutunut hakemaan pitkään päästäkseen takaisin töihin yritykseen. Anonyymi rekrytointi voisikin auttaa yritys X:ä erottelemaan ansioituneemmat työnhakijat lukuisten hakemusten joukosta nykyistä paremmin.

Kokonaan anonyymia rekrytointia ei haastateltavien kesken kuitenkaan nähty kaupan alan työtehtävissä hyvänä vaihtoehtona. Fyysinen läsnäolo, persoona, ilmeet ja eleet koettiin niin toimihenkilöiden kuin vastuuhenkilöiden rekrytoinnissa tärkeinä seikkoina, joiden havainnoiminen edellyttää työnhakijan ja rekrytoijan henkilökohtaista tapaamista. Henkilökohtaisesti tavattaessa selviää kuitenkin lukuisia sellaisia henkilöön viittaava seikkoja, joiden perusteella syrjintää voi tapahtua. Näillä voi olla vaikutus lopulliseen henkilövalintaan, joten tapaamisvaiheessa mahdollisesti tapahtuvaan syrjintään on myös yritys X:ssä syytä kiinnittää huomiota.

Anonyymien rekrytoinnin koetaan sopivan toimihenkilötason tehtäviä paremmin vastuu- ja asiantuntijatehtäviin, joissa soveltuvuuttakin toistaiseksi testataan enemmän erilaisilla virtuaalisilla testeillä. Esimerkiksi palvelualan töissä henkilön asenne on yksi työntekijän tärkeimmistä ominaisuuksista. Asenteen koetaan ilmenevän parhaiten henkilön henkilökohtaisessa tapaamisessa. Anonyymia rekrytointia hyödyntääkseen yritys X:n tulisi muuttaa ohjelmistojaan merkittävästi, jotta rekrytointiprosessi voisi alkuvaiheessa toimia sujuvasti henkilötietoja käsittelemättä.

Käsitteenä yhdenvertaisuus koskettaa meitä jokaista niin työelämässä kuin sen ulkopuolella. Yhdenvertaisuus pyritään Suomessa turvaamaan lainsäädännöllisin keinoin ja siitä säädetään niin Suomen perustuslaissa kuin tarkentavissakin lakipykälissä. Yhdenvertaisuuden tulisi Suomen lainsäädännön mukaan näkyä jokaisen ihmisen toiminnassa ja arvo-

maailmassa ikään, kansalaisuuteen, mielipiteeseen, alkuperään, kieleen, uskontoon, poliittiseen vakaumukseen, perhesuhteisiin, terveydentilaan, vammaisuuteen, seksuaaliseen suuntautumiseen tai muuhun henkilöön liittyviin syihin katsomatta. Mikäli suomalaisesta työelämästä halutaan luoda mahdollisimman yhdenvertainen, tulee jokaisen täyttää koulu-reppunsa tai työlaukkunsa yhdenvertaisuuden periaatteilla urapolkuaan varten.

Tietosuojavaltuutettu on lausunnossaan suhtautunut pidättyväisesti harrastuksiin ja vapaa-aikaan liittyviin kysymyksiin työhaastattelussa. Kyseiset kysymykset ja niiden avulla saadut tiedot eivät yleensä ole tarpeellisia tai perusteltuja työhönoton yhteydessä tai työsuhteen kannalta. Hakija saakin tarpeellisuusvaatimuksen turvin antaa epätäydellisen vastauksen tällaiseen kysymykseen. Kysymys ja siihen saatu vastaus eivät myöskään saa johtaa hakijan kannalta negatiivisiin seurauksiin. (PAM 2020.) Työnantaja saattaa harrastuksiin ja vapaa-aikaan liittyvillä kysymyksillä tiedustella esimerkiksi sitä, miten työntekijä palautuu työn ulkopuolella. Etenkin stressaavaksi koetussa työssä voi olla tarpeellista tehdä jotakin aivan muuta, palauttavaa tekemistä työn vastapainona. Jokainen yksilö on kuitenkin erilainen, eikä kysymystä voi pitää välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisena tietona.

Ikää ei esihenkilöiden mukaan yritys X:n rekrytointiprosessissa kysyä, mikä osaltaan vähentääkin syrjinnän vaaraa iän perusteella. Kuitenkin myös muiden henkilöön viittaavien tietojen piilottaminen ennen haastatteluvaihetta voisi parantaa esimerkiksi muiden kuin valtaväestöön kuuluvien työllistymismahdollisuuksia ja vähentää tiedostamattomienkin ennakkoluulojen mahdollisesti aiheuttamia arviointiväärityksiä. Aiempaan työsuhteeseen liittyvien kysymysten avulla voidaan osaltaan kartoittaa esimerkiksi työnhakijan motivaatiota ja asennetta työtä kohtaan sekä verrata työnantajan yrityskulttuurin sopivuutta haastateltavan antaman vastauksen perusteella. Hakijan antamat vastaukset voivat vaikuttaa keskeisesti haastateltavan soveltuvuusarviointiin, missä tapauksessa tämä voi olla työhön liittyvä ja perusteltu kysymys.

On huomattava, että rekrytointipäätöksiä tekevillä henkilöillä on valtava vastuu omien ennakkoluulojensa sivuun laittamisessa esimerkiksi T1:n mainitsemassa arviointitilanteessa sekä henkilökohtaisissa haastatteluissa. Rekrytoija saattaa esimerkiksi alitajuisesti suosia yhteisen harrastuksen kanssaan jakavaa työnhakijaa tai sivuuttaa potentiaalisen henkilön, joka muistuttaa häntä henkilöstä, josta ei pidä (Academic Work 2021). Lisäksi esimerkiksi tieto siitä, että työnhakija on ollut työttömänä ennen rekrytointiprosessia saattaa herättää rekrytoijassa monenlaisia negatiivisia ajatuksia hakijasta. Rekrytointipäätöksiin johtaneet seikat olisikin hyvä kirjata yrityksissä käytössä oleviin järjestelmiin, jotta rekrytointipäätöksiä tekevän henkilön täytyy ennen päätöstään jäsenellä ajatuksensa hakijoista sekä kirjoittaa ne selkeästi kaikille ymmärrettävään muotoon. Tällöin prosessin kulku on läpinäkyvämpi, ja

sen vaiheet helposti luettavissa kaikille yrityksen rekrytinnissa mukana oleville työntekijöille. Tietojen avulla pystytään myös antamaan rekrytointipäätöksien perusteita kyseleville työnhakijoille tilannetta kuvaava vastaus.

Toteuttamamme tutkimuksen, sen yhteydessä kerätyn teoreettisen viitekehyksen sekä haastateltujen esihenkilöiden ja työntekijöiden antamien vastausten pohjalta olemme luoneet kehitysehdotuksia yritys X:n rekrytointiprosessin yhdenvertaisuuden parantamiseksi. Esittelemme kehittämisselostuksemme teemoittain seuraavissa kappaleissa:

Ensimmäinen kehitysehdotuksemme yritys X:n rekrytointiprosessiin on, että työnhakijoiden ansioituneisuudesta tehtäisiin systemaattisesti kirjallinen vertailu yrityksen järjestelmiin esimerkiksi digitaalisesti. Tällöin vahvistetaan rekrytointiprosessin läpinäkyvyyttä ja voidaan välttää ylimääräiseltä viranomaistoiminnalta ja oikeudenkäynneiltä, mikäli jokin taho kokisi yritys X:n rekrytointiprosessin epätasa-arvoiseksi. Tätä kehitysideaa toteuttamalla voidaan antaa hakijoille nopealla aikataululla läpinäkyvä ja selkeä vastaus tiedusteluihin henkilövalintojen keskeisistä perusteista.

Toiseksi kehitysehdotukseksi muodostui, että yritys X siirtyisi takaisin paikan päällä tehtyihin haastatteluihin COVID 19 -pandemiatilanteen salliessa. Samalla rekrytointiprosessista poistettaisiin työnhakijoiden mielestä haastavaksi koettu videoiden kuvaamisvaihe. Videoiden kuvaamiseen liittyviä digitaalista osaamista ei ole ainakaan toimihenkilötasolla tarpeellista mitata, sillä yrityksessä toimihenkilön tyypillisimmät työtehtävät eivät yleensä edellytä tämänlaista osaamista. Tutkimuksessamme selvisi myös, että kuvatus lainen rekrytointiprosessin vaihe saattaa herättää jopa niin ikäviä tuntemuksia, että osa potentiaalisista työnhakijoista jättää kokonaan hakematta työpaikkaa sen vuoksi. Yhtäkään työnhakijaa ei lähtökohtaisesti haluta menettää prosessissa varsinkaan siksi, että yritys X:n toimialalla vallitsee työntekijäpula. Jatkotutkimusaiheena olisikin mielenkiintoista tutkia, kuinka vahvasti tällainen videohaastatteluvaihe käännäyttää potentiaalisia työnhakijoita rekrytointiprosessin ulkopuolelle.

Yritys X:n toteuttamien haastatteluiden keskeisenä vahvuutena pidettiin niissä vallinnutta hyvää tunnelmaa. Etäyhteyden kautta ei yleensä kuitenkaan ole mahdollista saavuttaa haluttua tunnelmaa tai kanssakäymisen tasoa samalla tavalla, kuin paikan päällä tavattaessa. Työnhakupapereiden läpikäynnin jälkeinen siirtyminen suoraan henkilökohtaisiin haastatteluihin myös lyhentäisi ja helpottaisi koko prosessia työnhakijoiden näkökulmasta. Kehitysehdotuksemme tekisi siis prosessista nykyistä hakijaystävällisemmän. Tämän lisäksi on rekrytoijan kannalta yleisesti ottaen helpompi arvioida työnhakijoita kasvotusten.



Syrjivän työpaikkailmoittelun osalta keskeisiksi kehitysehdotuksiksi muodostui muun muassa, että yritys X:n tulisi välttää anglismien käyttöä työpaikkailmoituksissa. Haastatteluiden mukaan englanninkieliset sanonnat kuten "dream team" koettiin vieraana ja tästä syystä työpaikkailmoituksen kieliasu voi tuntua vaikeasti ymmärrettävältä. Työpaikkailmoituksissa voidaan käyttää suomalaisia vastineita anglismeille tai vieraskielisille sanoille, tässä tapauksessa esimerkiksi termiä tiimityöskentelijä, jolloin työpaikkailmoitus tulee varmemmin oikein ymmärretyksi.

Haastateltujen työntekijöiden mukaan työpaikkailmoituksia oli vaikea muistaa ja niitä luonnehdittiin "tavallisiksi". Yritys X:n työpaikkailmoituksissa tulisi ehdotuksemme mukaan kiinnittää entistä enemmän huomiota ilmoitusten geneerisyyteen. Jotta yritys X:n työpaikkailmoitukset erottuisivat mahdollisimman hyvin kilpailijoista, tulisi konkretiaan kiinnittää huomiota ja yleisiä kliseitä tulisi välttää. Vakiintuneita ilmaisuja käytetään usein vain tavan vuoksi. Työpaikkailmoituksissa kannattaa avata tarkemmin yleisesti käytettyjä käsitteitä kuten "näköalapaikka", "kilpailukykyinen palkka" tai "ison talon edut", jolloin hakija saa mahdollisimman tarkan kuvan haettavasta tehtävästä. Jos esimerkit puuttuvat työpaikkailmoituksista, on yrityksen vaikea erottautua muista kilpailijoista ja hakijan voi olla vaikea tehdä vertailua päätöksensä tueksi. Näin yritys X voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että työnhakijan kiinnostus yritystä kohtaan ei lopahda ja että hyvä hakija lähettää hakemuksen.

Työpaikkailmoituksen geneerisyyteen voidaan vaikuttaa muillakin tavoin. Kohderyhmän voidaan antaa vaikuttaa siihen, mitä työpaikkailmoituksessa sanotaan ja mitä siinä ei tulisi sanoa, kuinka pitkä työpaikkailmoitus on ja millä tyylillä ilmoitus on kirjoitettu. Esimerkiksi nuoria hakijoita on usein lähestytty visuaalisella ja rennolla tyylillä. Nuorten kohdalla tärkeää voi olla kiinnittää huomiota yhteisöllistävään kulttuuriin tai vaikka oppimismahdollisuuksiin. Työpaikkailmoituksen ei välttämättä tarvitse olla värikäs tai muutoin perustua stereotyyppioihin, vaan se voi aidosti heijastaa työnantajaa ja siinä voidaan kertoa esimerkiksi yrityksen synnystä, kulttuurista ja arjesta yhtä lailla kuin työtehtävistä.

Yhdeksi syrjivän työpaikkailmoittelun kiellon kehitysehdotukseksi muodostui myös se, että yritys X voisi julkaista kaikki työpaikkailmoituksensa myös sosiaalisessa mediassa. Haastatteluiden mukaan yritys X:n työpaikkailmoitukset löytyivät paperilehdistä, joista osa haastateltavista oli leikannut ilmoituksen irti tarkempaa tarkastelua varten. Mainostamalla työpaikkailmoitusta sosiaalisessa mediassa saattaa yritys X tavoittaa paremmin myös passiiviset työnhakijat tai sellaiset kohderyhmät, joiden pääasiallinen työnhakukanava ei ole paperilehti.

Erityistukea tarvitsevien henkilöiden rekrytoinnin kehitysehdotukseksi muodostui, että esimerkiksi pankkitunnuksilla tehdyn vahvan tunnistautumisen kautta yritys X voisi varmistua

siitä, ettei kukaan toinen henkilö tee työhakemusta erityistukea tarvitsevan henkilön puolesta, ainakaan tämän tietämättä tai ilman tämän läsnäoloa. Edellä mainitun kehitysehdotuksen käyttöönotossa tulisi kuitenkin pohtia myös sitä, tekisikö nettipankkitunnuksilla tunnistautuminen rekrytointiprosessin turhaan jopa vaikeammaksi erityistukea tarvitsevien henkilöiden kohdalla. Erityistukea tarvitsevien henkilöiden kohdalla haastatteluissa mainittiin kyseisten työntekijöiden epäasiallinen kohtelu työpaikalla. Mikäli tällaista ilmenee, eikä sitä ole tutkittu yrityksessä tarkemmin, tulisi siihen yrityksen toimesta puuttua.

Anonyymiin rekrytointiin perehdyttyämme muodostimme kehitysehdotukseksi haastattelu- vaiheeseen anonyymien rekrytointin pilotoinnin yritys X:ssä. Anonyymi rekrytointi on varsin varma keino ennakkoluulojen vaikutusten minimoimiseksi ennen haastattelu- vaihetta. Tämä olisikin yhdenvertaisuuden saralla yksi askel eteenpäin toisen haastattelumme esihenkilön hyödyntämisestä tavasta olla tutustumatta hakupapereihin ennen haastattelua. Kyseinen muutos vaatii yritykseltä kuitenkin nykyisten järjestelmien laajaa mukauttamista, mikä on yksi syy sille, miksi anonyymien rekrytointin lyhytaikainen kokeilu voi olla aluksi järkevämpi ratkaisu.

Yrityksen järjestelmistä voisi lähteä kehittämään sellaista erillistä versiota, joka ei vaadi työnhakijaa kertomaan henkilöön viittaavia tietojaan. Pilotoinnin voisi rajata esimerkiksi vain yritys X:n vastuutehtäviä koskevaksi. Sen tason työtehtävissä työnhakijoilta edellytetään monenlaista osaamista, ja eroavaisuudet pätevyyydessä ovat suurempia hakijoiden kesken. Näin ollen heitä pystyttäisi vertailemaan ansioituneisuuden perusteella anonyymisti. Samalla voisi testata pienemmässä mittakaavassa sitä, miten kyseinen menetelmä käytännössä toimii yrityksen järjestelmien ja muiden prosessin vaiheiden kanssa. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä olivat tämän pilotoinnin todelliset vaikutukset yritys X:n rekrytointiprosessin yhdenvertaisuuteen.

Viimeisenä kehitysehdotuksena esitämme työntekijöiden entistä aktiivisempaa tiedottamista yritys X:n monimuotoisuuden edistämisestä ja erityistukea tarvitsevien työllistämisestä. Tutkimuksessamme kävi ilmi, että vaikka yritys X:ssä tehdään työtä erityistukea tarvitsevien työllistämiseksi, työntekijöiltä kysyttäessä tällaisen toiminnan määrästä olivat heidän vastauksensa yllättävän neutraaleja. Yksi syy tähän voi olla se, ettei taustalla tapahtuva toiminta välttämättä näy riittävällä tasolla ainakaan toimihenkilötason arjessa. Tiedotteiden ja työhön liittyvien digitaalisten kommunikointikanavien lukeminen onkin jäänyt työntekijöiden omalle vastuulle tai vapaa-ajalle. Tehokkaampi keino voisi olla asioiden esille tuominen esimerkiksi viikoittaisissa palavereissa, joissa kerrotaan tarkemmin siitä, mitä yritys X:ssä on suunniteltu ja mitkä hankkeen tavoitteet ovat.

Suuremmista hankkeista voisi tehdä myös esimerkiksi videokoosteen kaikkien työntekijöiden katsottavaksi työajalla. Kun yrityksessä tehdään töitä yhdenvertaisuuden ja yhteisöllisten asioiden eteen, ja henkilöstö on toiminnasta entistä tietoisempi, voi myös työntekijöiden sitoutuneisuus yritykseen kasvaa merkittävästi. Lisäksi samaa videokoostetta voitaisiin käyttää yrityksen nettisivuilla myös yritysten ulkopuolisten henkilöiden ja potentiaalisten työnhakijoiden sitouttamiseen.

## 5.2 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia, pohditaan kehittämissuhteita sekä jatkotutkimusehdotuksia. Pohdinnan lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä ammatillista kehittymistämme ja omaa oppimistamme opinnäytetyöprosessin aikana.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 163-164) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjeistusta. Tutkimusta arvioidaan tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, tutkijan sitoumuksen, tutkimuksen tiedonantajien, aineiston keruun ja tutkija-tiedonantajasuhteen valossa. Tämän lisäksi luotettavuuden arvioinnissa voidaan pohtia aineiston analysointia, tutkimuksen kestoa ja tutkimuksen raportointiin liittyviä seikkoja.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 186) mukaan laadullista tutkimusta voidaan parantaa litteroimalla haastattelut heti toteutuksen jälkeen. Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota muun muassa nauhoittamalla haastattelut kahdella eri tavalla, jotta niitä voitiin käsitellä luotettavasti myös haastattelun jälkeen. Tämä lisäksi haastattelut litteroitiin niin pian kuin mahdollista. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 185) mukaan haastattelulenteiden kuuluvuus ja toimivuus tulisi varmistaa. Tämän tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin sekä Teams -sovelluksella että matkapuhelimella, jotta saatiin varmennus siitä, että laitteisto toimi moitteetta ennen haastatteluita ja niiden aikana.

Tutkimuksessamme haastattelimme kolmea työntekijää ja kahta esihenkilöä (n=5). Haastateltavat työntekijät valittiin niin, että esihenkilö yrityksessä X esitti meille listan kahdestatoista työntekijästä, jotka olivat tulleet rekrytoituiksi viimeisen kahden vuoden sisällä. Potentiaaliin haastateltaviin olimme suoraan yhteydessä, ja heistä kolme henkilöä valikoitui haastatteluun sattumanvaraisesti. Tutkimuksen reliabiliteetin kannalta on keskeistä, ettei henkilöitä voida tunnistaa valmiista opinnäytetyöstä. Haastateltujen työntekijöiden yksityisyyden suojan kannalta on myös tärkeää, etteivät heidän esihenkilönsä tai muut asianosaiset tunnista tutkimukseen osallistuneita työntekijöitä. Olemme huolehtineet haastateltavien

anonymiteetista sekä yllä mainituin keinoin että anonymisoimalla kaikki heihin viittaavat yksityiskohtaiset tiedot ja häivyttämällä tai korvaamalla haastatteluotteista sellaiset tiedot, joiden perusteella henkilöt voidaan tunnistaa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 186-188) mukaan tutkimuksen validius on sitä, että menetelmät ja mittarit kohtaavat toisensa. Validiuden tarkasteluun voidaan käyttää useampia näkökulmia, muun muassa rakenne- ja ennustevalidiutta. Tuomen ja Sarajärven (2018, 165-166) mukaan triangulaatio on suosittu validiteettikriteeri, vaikka se ei ole täysin ongelmaton. Triangulaatio tarkoittaa saatujen tietojen vertailua muista lähteistä saatuihin tietoihin. Jos tietojen vertailu osoittaa yksimielisyyttä, on tiedon tulkinta saanut vahvistuksen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189). Tuomen ja Sarajärven (2018, 165-166) mukaan kyse ei ole konsensuksen vaateesta, vaan ”tieteessä edellytettävästä tietyistä yksimielisyyden asteesta”. Tässä tutkimuksessa saatuja tietoja on peilattu tietoperustassa saatuihin tietoihin. Lopputuloksena voidaan todeta, että tutkimuksessa saadut tiedot vahvistivat validiteettia.

Vaikka organisaatioissa yleisesti uskotaan niiden toiminnan olevan tasavertaista kaikenlaisia ihmisiä kohtaan, on tiettyjen piirteiden suosiminen tai epäily enemmänkin alitajuinen ja tiedostamaton asia, johon tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Ihmiset esimerkiksi suosivat usein tiedostamattaan omanlaisiaan työnhakijoita rekrytoinnissa, kuten saman koulutuksen käyneitä tai samankaltaisesta työhistoriastaan kertovia hakijoita. Vastaavasti rekrytoijien voi olla lähtökohtaisesti vaikea luottaa heistä itsestään poikkeaviin henkilöihin. Syrjintä voi rekrytoinnissa olla piilevämpää kuin muu, välittömämpi syrjintä. Siihen puuttuminen voi myös olla huomattavasti vaikeampaa kuin esimerkiksi työsuhteessa tapahtuvaan syrjintään, sillä työnhakijat eivät välttämättä edes tiedosta joutuneensa syrjityksi. Syrjinnästä saatetaan myös jättää ilmoittamatta omien työllistymismahdollisuuksien vähenemisen pelossa. Lisäksi pelko leimautumisesta tai maineen kärsimisestä nostavat kynnystä ilmoittaa epäilyistä syrjintätapauksista. (Yle 2017.) Jotta voimme viedä työelämää nykyistä yhdenvertaisempaan suuntaan, on yritysten tehtävä päätöksenteon rekrytointiprosessin aikana mahdollisimman läpinäkyväksi niin omille työntekijöilleen, työnhakijoille kuin asiaa tarkastaville tahoille.

Kuten tutkimuksemme tuloksista käy ilmi, yritys X:n työpaikkailmoittelua voidaan sanoa vuorovaikutukselliseksi ja yhteisöllistäväksi. Yritys X:n työpaikkailmoitusten haasteena on muun muassa se, että työpaikkailmoituksissa oli käytetty englanninkielisiä termejä kuvailemaan työtehtäviä ja haettavan työntekijän ominaisuuksia. Työpaikkailmoituksen tulisi olla jokaisen hakijan ymmärrettävissä. Jos yritys X julkaisee työpaikkailmoituksen lehdessä, tulisi ilmoituksen erottua muista selvästi. Työpaikkailmoituksen tulisi kuvata sekä yritystä että haettua työntekijää. Työpaikkailmoituksessa yritys X voi käyttää elävää kieltä, mutta esimerkiksi anglismien käyttöä tulisi välttää, jos englannin kielen taito ei tehtävä huomioon ottaen ole edellytys.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin lokakuussa 2020 ja päätettiin toukokuussa 2021. Kävimme keskusteluja tutkimuksen luonteesta ja aikatauluista ensin toisen yrityksen kanssa, johon olimme ottaneet yhteyttä yhteistyötarkoituksessa. Esittelimme yritykselle opinnäytetyösuunnitelmamme. Loppuvuodesta 2020 kävi kuitenkin ilmi, että ajatuksemme opinnäytetyön luonteesta olivat eriävät. Näin ollen päädyimme siihen, että opinnäytetyöprosessin jatkaminen kyseisen yrityksen kanssa ei olisi tukenut tutkimusprosessin toteuttamista. Päätöksen myötä tuli tarve löytää uusi yhteistyökumppani, joka pystyisi osaltaan mahdollistamaan onnistuneen tutkimusprosessin, ja joka toisaalta myös voisi hyötyä tutkimusyhteistyöstä. Yhteistyökumppaniksi päätyi huolellisen harkinnan jälkeen yritys X, joka tässä työssä on esitelty. Yritys X sopi profiililtaan tutkimukseemme erityisesti siksi, että heillä toteutettiin erityistukea tarvitsevien rekrytointia samanaikaisesti tutkimuksen toteutuksen kanssa. Tästä nimenomaisesta syystä myös yritys X kiinnostui tutkimusyhteistyöstä.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin perehtymällä kirjallisuuteen vahvan teoriapohjan luomiseksi. COVID-19 -pandemiasta johtuen aineisto koostuu pääosin sähköisistä lähteistä, sillä kirjastojen tarjoamat perinteisemmät palvelut, kuten kirjalainat ja lukusalit, eivät olleet käytettävissä. Teoriapohjan perusteella hahmottelimme opinnäytetyön sisältöä, kokonaiskuvaa ja näkökulmia. Pyrimme erityisesti hahmottamaan ja käsittelemään rekrytoinnissa ajankohtaisia teemoja. Teoriapohjan kokoaminen ja opinnäytetyömme luonteen määrittely tehtiin syksyn 2020 ja alkuvuoden 2021 aikana. Yhteistyökumppanin vaihtumisesta ja keskitälven lomajaksoista johtuen tutkimushaastatteluja päästiin toteuttamaan hieman suunniteltua myöhemmin, keväällä 2021. Tämän jälkeen seurasi tutkimusaineiston analysointi, tulosten raportointi ja valmiin työn kokoaminen.

Tutkimustyön haasteeksi muodostui työn tavoitteiden selkeyttäminen, sopivimman toteutustavan löytäminen sekä peittomatriisin luominen. Haasteeksi muodostui myös se, että emme alusta asti rajanneet työtämme koskemaan ainoastaan tiettyä alaa ja tiettyä toimintayksikköä tutkimukseen valikoituneessa organisaatiossa. Oma vaatuksemme laadukkaasta tietoperustasta aiheutti ajoittain ajankäytöllisiä haasteita. Tietoperustassa pyrittiin panostamaan laadukkaiden lähteiden monipuoliseen käyttöön. Tarkoituksena oli varmistaa sisällön ajankohtaisuus ja tutkimuksen luotettavuus eri näkökulmia hyödyntäen. Tietoperustaa laatiessamme pyrimme käyttämään monipuolisesti sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä.

Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä viisi, ja he valikoituivat tutkimukseen sattumanvaraisesti erikseen valikoidusta työntekijöiden joukosta. Työntekijöiden valintaprosessin yhteydessä heräsi huoli haastateltavien anonymiteetin säilyttämisestä ja sen myötä tutkimuksen

reliabiliteetista. Työntekijöihin oli otettava yhteyttä esihenkilöiden kautta, mutta satunnais-  
tamalla haastateltavien valinnan rajatusta otantajoukosta pyrimme vahvistamaan tutkimuk-  
sen luotettavuutta ja varmistamaan tutkimuksen eettisen toteutuksen. Teemahaastattelun  
runko ja lisäkysymykset osoittautuivat toimiviksi, sillä haastattelut tuottivat sekä suoria vas-  
tauksia esitettyihin kysymyksiin että laajempaa pohdintaa tutkimuksen teemoihin liittyen niin  
työntekijöiden kuin esihenkilöiden puolesta.

Opinnäytetyöprosessi oli meille molemmille opinnäytetyötä tekeväälle opiskelijalle haastava  
mutta antoisa projekti, jossa pääsimme vahvistamaan itsemme johtamista ja ajanhallintaa  
sekä projektihallintataitoja tiimityöskentelyn muodossa. Alusta lähtien opinnäytetyölle pyrit-  
tiin tekemään tiukat aikataulutavoitteet. Opinnäytetyöprosessin aikana kuitenkin huomattiin,  
että aikatauluissa oli vaikea pysyä muun muassa kohdeyrityksen vaihtumisen, pitkien juh-  
lapyhien ja loma-aikojen, haastatteluajkojen yhteensovittamisen sekä töiden ja muiden  
opintojen takia. Tämän lisäksi koronaviruspandemia muutti suunnitelmia, eikä oppilaitoksen  
järjestämille opinnäytetyöpajoille tai muille perinteisemmille palveluille ollut pääsyä.

Opinnäytetyöprosessin aikana kehityimme ammatillisesti monin eri tavoin. Koemme oppi-  
neemme huomattavan paljon rekrytoinnista sekä yhdenvertaisuudesta, mistä on meille var-  
masti merkittävää etua työelämässä. Opinnäytetyön myötä opitut tiedot luovat hyvän pohjan  
etenkin rekrytoinnin tehtävien työnhaulle sekä näissä tehtävissä toimimiselle.

## Lähteet

16 personalities 2021. Luettavissa: <https://www.16personalities.com/articles/our-theory>.  
Luettu: 9.5.2021.

Academic Work 2021. Tiedostamattomat ennakkoluulot ohjaavat sinunkin yrityksesi rekrytointia. Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/blogi/rekrytointi/tiedostamattomat-ennakkoluulot-ohjaavat-sinunkin-yrityksesi-rekrytointia>. Luettu: 5.4.2021.

Ahmad, A. 2019. When the name matters: An experimental investigation of ethnic Discrimination in the Finnish labor market. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/soin.12276>. Luettu: 4.1.2021.

Ahtela, K., Bruun, N., Koskinen P. K., Nummijärvi, A., Saloheimo, J. 2006. *Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus*. Helsinki 2006.

Ala-Kauhaluoma, M., Kesä, M., Lehikoinen, T., Pitkänen, S., Ylikojola, P. 2017. Osatyökykyisistä osaavaa työvoimaa. Osatyökykyisten työvoiman kysyntää ja sen kehittämistä koskeva tutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 42/2017. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160229/TEMjul\\_42\\_2017\\_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160229/TEMjul_42_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 24.10.2020.

Alanko, E. 2021. Rekrytinnin trendit 2021. Luettavissa: [https://www.studentwork.com/fi-fi/blogi/rekrytinnin-trendit-2021?fbclid=IwAR2ri-1Zz-qZjY2DZ\\_NyIUo2q1euKG5rLAT-frcc5TGexasohS0YKI2tgIEg](https://www.studentwork.com/fi-fi/blogi/rekrytinnin-trendit-2021?fbclid=IwAR2ri-1Zz-qZjY2DZ_NyIUo2q1euKG5rLAT-frcc5TGexasohS0YKI2tgIEg). Luettu: 26.2.2021.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino.

aTalent 2019. Podcast. Nuorten ammattilaisten toivomat rekrytointimenetelmät. Kuunneltavissa: <https://atalent.fi/blog/rekrytointimenetelmat-podcast-tiivistelma>. Kuunneltu: 5.3.2021.

Bergbom, B. 2020. Anonyymi rekrytointi on haaste, joka herättää kiinnostusta organisaatioissa. Luettavissa: <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2020/monimuotoisuusbarometri-anonyymi-rekrytointi>. Luettu: 30.12.2020.

Duunitori 2015. Rekrytinnin uhat ja mahdollisuudet. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointi-haasteet-mahdollisuudet>. Luettu: 5.3.2021.

Ekholm, E. & Teittinen, A. 2014. Vammaiset nuoret ja työntekijäkansalaisuus. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 133. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/144151/Tutkimuksia133.pdf?sequence=4>. Luettu: 6.4.2021.

Ekholm, E. 2010. Monimuotoisuus työelämässä – näkövammaiset asiantuntijat edelläkävijöinä. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2010. Luettavissa: <https://docplayer.fi/7221810-Työpoliittinen-aikakauskirja-2-2010-finnish-labour-review.html>. Luettu: 16.10.2020.

Finlex 2021. Yhdenvertaisuuden arvioinnin työkalu: Yhdenvertaisuuden arviointi. Luettavissa: <http://yhdenvertaisuus.finlex.fi/yhdenvertaisuuden-arviointi/mita-arvioidaan/>. Luettu: 8.1.2021.

Foley, M. & Williamson, S. 2018. Does anonymising job applications reduce gender bias?. Understanding managers perspectives, gender in management, Vol. 33 No. 8, pp. 623-635. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/GM-03-2018-0037/full/html>. Luettu: 20.12.2020.

Government of Canada 2018. Anonymized Recruitment Pilot Project – Final Report. Luettavissa: [https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/Name-blind-recruitment-pilot-project.html#toc\\_6](https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/Name-blind-recruitment-pilot-project.html#toc_6). Luettu: 20.12.2020.

Haka, M. 2020. Anonyymi rekryointi. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/335118/Haka\\_Miia.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/335118/Haka_Miia.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu: 27.10.2020.

Hakala, J. 1999. Graduopas. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Hallituksen esitys (HE 19/2014). Hallituksen esitys eduskunnalle yhdenvertaisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2014/20140019>. Luettu: 3.5.2021.

Hallituksen esitys (HE 57/1985). Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he\\_57+1985.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_57+1985.pdf). Luettu: 22.11.2020.

Hallituksen esitys (HE 195/2004). Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he\\_195+2004.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_195+2004.pdf). Luettu: 25.11.2020.



Hankonen 2015. Tehy-lehden artikkeli. Työpaikka meni sivu suun. Luettavissa: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyopaikka-meni-sivu-suun>. Luettu: 5.3.2021.

Heini, A. & Klemetti, J. 2018. Selvitys vammaisten korkeakouluopiskelijoiden työelämätarpeista ja -haasteista. Luettavissa: [https://www.esteettatoihin.fi/wp-content/uploads/Kynnys-ry\\_Selvitys-vammaisten-korkeakouluopiskelijoiden-tyoelamatarpeista-ja-haasteista.pdf](https://www.esteettatoihin.fi/wp-content/uploads/Kynnys-ry_Selvitys-vammaisten-korkeakouluopiskelijoiden-tyoelamatarpeista-ja-haasteista.pdf). Luettu: 19.10.2020.

Heiska, V. 2020. Anonyymi rekrytointi: case vantaan kaupunki. Maisteritutkielma. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/70419/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202006244609.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 27.10.2020.

Hellman 2020. ”Pistää eri tavalla kiinnittämään huomiota osaamiseen” – Helsinki ja Rovaniemi kokeilevat saavatko ne parempia työntekijöitä, kun nimi ja ikä jätetään hakemuksesta. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11149892>. Luettu: 27.10.2020.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2. p. Helsinki: Talentum.

Helsingin kaupunki 2020. Anonyymi rekrytointi Helsingin kaupungilla. Luettavissa: <https://www.hel.fi/rekry/fi/valitse-helsinki/anonyymirekrytointi>. Luettu: 26.10.2020.

Hietala, M. 2013. Työnantajan kustannukset vammaisen ja osatyökykyisen palkkaamisesta. Luettavissa: <https://www.vates.fi/media/tutkimustietoa/tutkimukset/muistio-tyonantajan-kustannukset-vammaisen-ja-osatyokykyisen-palkkaamisesta.pdf>. Luettu: 30.10.2020.

Hietala, O., Sippola, A., Riipinen, M., Lampinen, P. & Nevalainen, M. 2015. Kaikille sopiva työ ja työyhteisö. Luettavissa: <https://vamlas.fi/wp-content/uploads/2017/09/kaikille-sopiva-tyo.pdf>. Luettu: 14.10.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Ihmisoikeusliitto 2020. Vammaisten henkilöiden ihmisoikeussopimus. Luettavissa: <https://ihmisoikeudet.net/jarjestelmat/ykn-ihmisoikeussopimukset/vammaisten-ihmisoikeussopimus/>. Luettu: 14.10.2020.

Ihmisoikeusliitto 2008. Syrjinnästä tarvitaan monipuolista tietoa. Luettavissa: [https://ihmis-oikeusliitto.fi/wp-content/uploads/2014/05/Syrjinta\\_Suomessa\\_2008\\_IOL\\_2009.pdf](https://ihmis-oikeusliitto.fi/wp-content/uploads/2014/05/Syrjinta_Suomessa_2008_IOL_2009.pdf). Luettu: 13.10.2020.

Inkilä 2017. Sujuva startti vai tahmea alkutaival? Perehdytys osana rekrytointia. Luettavissa: <https://blogi.manpower.fi/perehdytys-osana-rekrytointia>. Luettu: 5.3.2021.

Jaakkola, H. 2013. Töihin omalle alalle. Talentia-lehti 1/2013. 11. Luettavissa: [http://www.talentia.isintexas.com/mag/docs/TALENTIA\\_LEHTI\\_113\\_11.pdf](http://www.talentia.isintexas.com/mag/docs/TALENTIA_LEHTI_113_11.pdf). Luettu: 9.12.2020.

Jacquemet, N. 2013. Discrimination in Hiring in France: findings and courses of action. Luettavissa: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02527050/>. Luettu: 20.12.2020.

Juupaluoma, R. 2021. Miksi anonyymia rekrytointia kannattaa hyödyntää. Luettavissa: [https://www.eilakaisla.fi/blogi/miksi-anonyymia-rekrytointia-kannattaa-hyodyntaa?utm\\_medium=email&\\_hsmi=110212989&\\_hsenc=p2ANqtz-\\_NybO8Y1DCRo1k2xMBSsW2ZcVP8kz8zyoup\\_0d\\_2tpMpCt9hD\\_8T9Szq4MOT1qy0uer-QwK-sFjVwIJPWJXKJiY\\_5X\\_oMH9A6ZNigCQAF2Ag9VLu-E&utm\\_content=110212989&utm\\_source=hs\\_email](https://www.eilakaisla.fi/blogi/miksi-anonyymia-rekrytointia-kannattaa-hyodyntaa?utm_medium=email&_hsmi=110212989&_hsenc=p2ANqtz-_NybO8Y1DCRo1k2xMBSsW2ZcVP8kz8zyoup_0d_2tpMpCt9hD_8T9Szq4MOT1qy0uer-QwK-sFjVwIJPWJXKJiY_5X_oMH9A6ZNigCQAF2Ag9VLu-E&utm_content=110212989&utm_source=hs_email). Luettu: 5.4.2021.

Kaijala, M. 2016. *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent.

Kairinen, M., Koskinen, S., Nieminen K., Ullakonoja, V., Valkonen, M. 2006. *Työoikeus*. Porvoo 2006.

KAMK (Kajaanin ammattikorkeakoulu) 2021. Haastattelumuodot. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>. Luettu: 7.3.2021.

Kehitysvammaliitto 2020. Työ. Luettavissa: <https://www.kehitysvammaliitto.fi/kehitysvammaisuus/tyo/>. Luettu: 17.10.2020.

Korkein oikeus (KKO 1996:141). Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/1996/19960141>. Luettu: 6.11.2020.

Korkein oikeus (KKO 2001:9). Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2001/20010009>. Luettu: 2.12.2020.

Korkein oikeus (KKO 2002:42). Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2002/20020042>. Luettu: 2.12.2020.

Korkein oikeus (KKO 2005:24). Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2005/20050024>. Luettu: 6.11.2020.

Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. 2008. *Työhönotto ja työsopimuksen ehdot*. Helsinki: WSOYpro.

Kytölä, L. 2013. Nimetön työhaku vaatii mustaa tussia. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000002633466.html>. Luettu: 27.10.2020.

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä. PS-kustannus, s. 28–45.

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

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 20.1.2006/44.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Lehtomäki, E. 2005. Pois oppimisyhteiskunnan marginaalista?. Koulutuksen merkitys vuosina 1960-1990 opiskelleiden lapsuudestaan kuurojen ja huonokuuloisten aikuisten elämänculussa. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13352/9513922650.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 10.12.2020.

Matikainen, J. 2018. Kaveri käskee kauneusleikkaukseen, ja työhaastattelu vaatii kuukausien valmistautumisen – eteläkorealaiset nuoret kokevat elävänsä kilpailuyhteiskunnassa, jossa mikaan ei riitä.

McKinsey 2018. *Delivering through Diversity*. Luettavissa: <https://www.mckin->

sey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\_full-report.ashx. Luettu: 20.12.2020.

MIF (Management Institute of Finland) 2016. Luettavissa: <https://mif.fi/rekrytoinnin-uudet-haasteet-vai-sittenkin-mahdollisuudet/>. Luettu 5.3.2021.

Miller, C. C. 2016. Is Blind Hiring the Best Hiring?. Most companies say they want to attract a diverse workforce, but few deliver. The only solution may be a radical one: anonymity. Luettavissa: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/is-blind-hiring-the-best-hiring.html>. Luettu: 15.12.2020.

Moliis, P. 2018. Kuntalehden uutinen. Puuttuva ansiovertailu kaatoi Utajärven johtajavalinnan. Luettavissa: <https://kuntalehti.fi/uutiset/puuttuva-ansiovertailu-kaatoi-utajarven-johtajavalinnan/>. Luettu: 3.11.2020.

Mtvuutiset 2020. Helsinki kokeilemassa positiivista erityiskohtelua työhönotossa – kaupunki vakuuttaa, että jatkossakin valitun on oltava pätevä. Luettavissa: [https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/helsinki-kokeilemassa-positiivista-erityiskohtelua-tyohonotossa-kaupunki-vakuuttaa-etta-jatkossakin-valitun-on-oltava-pateva/7997862?fbclid=IwAR1DpUpVZA-jX4J3k1Xq\\_yHGTXI4wXd4FSafMNPuxeAt-goP0ycJuLIG6DO4#gs.nikmpo](https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/helsinki-kokeilemassa-positiivista-erityiskohtelua-tyohonotossa-kaupunki-vakuuttaa-etta-jatkossakin-valitun-on-oltava-pateva/7997862?fbclid=IwAR1DpUpVZA-jX4J3k1Xq_yHGTXI4wXd4FSafMNPuxeAt-goP0ycJuLIG6DO4#gs.nikmpo). Luettu: 14.12.2020.

Nevala 2014. Työolosuhteiden mukauttaminen tukee osatyönkykyisten työntekoa. Luettavissa: <https://www.kela.fi/-/tyoolosuhteiden-mukauttaminen-tukee-osatyokykyisten-tyontekoa>. Luettu: 30.10.2020.

Näkki, T. 2020. Esteenä anonyymille rekrytoinnille ovat hr-järjestelmät. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11686964>. Luettu: 14.12.2020.

Näkövammaisten liitto 2020a. Näkövammaisten määrä näyttää vähenevän. Luettavissa: <https://www.nkl.fi/fi/artikkeli/nakovammaisten-maara-nayttaa-vahenevan>. Luettu: 29.10.2020.

Näkövammaisten liitto 2020b. Näkövammaisuus. Luettavissa: <https://www.nkl.fi/fi/nakovammaisuus>. Luettu: 29.10.2020.

OAJ (Opetusalan ammattijärjestö) 2020. Luettavissa: <https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/palvelussuhde/syrjinta/>. Luettu: 6.11.2020.

Ojamo, M. 2006. Näkövammarekisterin vuosikirja 2005. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135294/Vuosikirja%202005%20CD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 28.10.2020.

Okkonen, K. 2010. Ei alustavaatesääntöä – Suomen pankeissa pitää pukeutua näin. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/oma-raha/art-2000001695928.html>. Luettu: 5.4.2021.

Oksanen, S. 2011. Markkinaselvitys litteroinnista ja näkövammaisen haasteet yrittäjänä. Liiketalouden koulutusohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27478/Oksanen\\_Satu.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27478/Oksanen_Satu.pdf?sequence=1). Luettu: 31.10.2020.

Paanetoja, J. 2019. *Työoikeus tutuksi: Käsikirja*. Ajankohtaistettu ja laajennettu versio. Helsinki: Edita.

Paanetoja, J. 2020. Talouselämän artikkeli. Näin rekrytointi hoidetaan tasa-arvolain mukaisesti – Jos tehtävää on hakenut naisia ja miehiä, työnantajan tulee laatia ansiovertailu. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-rekrytointi-hoidetaan-tasa-arvolain-mukaisesti-jos-tehtavaa-on-hakenut-naisia-ja-miehia-tyonantajan-tulee-laatia-ansiovertailu/25fbd580-34b2-4769-b026-988e516f1c65>. Luettu: 30.10.2020.

PAM (Palvelualojen ammattiliitto) 2020. Luettavissa: <https://www.pam.fi/wiki/tyohaastattelun-pelisaannot-saako-tyonantaja-kysya-mita-vain.html>. Luettu: 13.3.2021.

Parnila, K. 2017. *Työsuhde tutuksi: Esimiehen selviytymisopas*. 2., uudistettu painos. [Helsinki]: Helsingin kamari.  
Perustuslaki 11.6.1999/731.

Phillips, J. M. & Gully, S. M. 2014. *Strategic staffing*. 2nd ed., new international ed. Harlow: Pearson.

Pohjoismainen hyvinvointikeskus 2020. Työmarkkinat ja vammaisuus. Luettavissa: <https://nordicwelfare.org/fi/projekt/arbetsmarknad-och-funktionshinder/>. Luettu: 17.10.2020.

PTT (Pellervon taloustutkimus) 2010. Erityisryhmien työkyky – työttömät ja vammaiset.

Luettavissa: <https://www.ptt.fi/media/liitteet/rap225.pdf>. Luettu: 16.10.2020.

Punainen risti 2011. Kohti monimuotoisuutta. Vähemmistöt, syrjintä ja syrjimättömyys Suomessa. Koulutusmateriaali. Luettavissa: <https://rednet.punainenristi.fi/system/files/page/koulutusmateriaali-SEIS.pdf>. Luettu: 3.5.2021.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus.

Rikoslaki 19.12.1889/39.

Rinne, U. 2010. Anonymous job applications and hiring discrimination. Luettavissa: <http://Wol.iza.org/articles/anonymous-job-applications-and-hiring-discrimination/long>. Luettu: 13.12.2020.

Rivera, L. 2012. "Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. American sociological review 999-1022. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0003122412463213>. Luettu: 27.10.2020.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. *Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä*. Helsinki: Kauppakamari.

Sannikka, M. 2021. Syrjintä on aina syrjintää. Katsottavissa: <https://areena.yle.fi/1-50667788>. Katsottu: 2.5.2021.

Sippola, A. 2007. Essays on human resource management. Perspectives on diversity management. Acta Wasaensia. No. 180. Vaasan yliopisto. Luettavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7997/isbn\\_978-952-476-193-2.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7997/isbn_978-952-476-193-2.pdf?sequence=1). Luettu: 20.10.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Työsuojeluvalvonnan ohjeita: Yhdenvertaisuuden ja syrjinnän valvonta. Luettavissa: [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Yhdenvertaisuuden\\_ja\\_syrjinnan\\_valvonta022016.pdf/bc7a6af5-14c7-4d71-8208-411db33de6fe](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Yhdenvertaisuuden_ja_syrjinnan_valvonta022016.pdf/bc7a6af5-14c7-4d71-8208-411db33de6fe). Luettu: 27.10.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2006. Valtioneuvoston selonteko vammaispolitiikasta 2006. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Valvonta-ohje012016.pdf/762e2623-c2f7-4a4b-afa5-82ac272cbd01>. Luettu: 16.10.2020

Sunnari, J. 2020. Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu -tutkielma. Vaasan Yliopisto. Luettavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10831/UVA\\_2020\\_Sunnari\\_Jonna.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10831/UVA_2020_Sunnari_Jonna.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu: 12.12.2020.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

SVT (Suomen virallinen tilasto). 2018. Oppilaitosten opiskelijat ja tutkinnot. verkkojulkaisu. Helsinki. Tilastokeskus. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/opiskt/2018/opiskt\\_2018\\_2019-11-28\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/opiskt/2018/opiskt_2018_2019-11-28_tie_001_fi.html). Luettu: 19.10.2020.

Suomen YK-liitto 2015. YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista ja sopimuksen valinnainen pöytäkirja. Sälekarin kirjapaino Oy. Somero 2015. Luettavissa: [https://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/vammaisten\\_oikeudet\\_2016\\_net.pdf](https://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/vammaisten_oikeudet_2016_net.pdf). Luettu: 3.5.2021.

Tasa-arvoaltuutettu 2020a. Ansiovertailu. Luettavissa: <https://tasa-arvo.fi/ansiovertailu>. Luettu: 4.11.2020.

Tasa-arvoaltuutettu 2020b. Tasa-arvolaki pähkinänkuoressa. Luettavissa: <https://tasa-arvo.fi/tasa-arvolaki-pahkinankuoressa>. Luettu: 16.10.2020.

Tasa-arvoaltuutettu 2020c. Mitä tarkoitetaan sopivuudella tai soveltuvuudella. Luettavissa: <https://tasa-arvo.fi/mita-tarkoitetaan-sopivuudella-tai-soveltuvuudella->. Luettu: 2.12.2020.

Techam 2019. Rekrytointi kasvavissa yrityksissä – vältä työvoimapula ennakkoinnilla. Luettavissa: <https://blogi.manpower.fi/rekrytointi-kasvavissa-yrityksissa-valta-tyovoimapula-ennakkoinnilla>. Luettu: 5.3.2021.

Tekniikan Akateemiset (TEK) 2021. Suorahaku. Luettavissa: <https://www.tek.fi/fi/palvelut/urapalvelut/tyonhakuvalmennus/suorahaku>. Luettu: 2.5.2021.

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2019. Mitä toimintakyky on?. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>. Luettu: 29.10.2020.

THL 2020a. Tasa-arvon edistysaskeleita. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/lait-ja-politiikka/tasa-arvon-edistysaskeleita>. Luettu: 13.10.2020.

THL 2020b. Työllisyys ja työsuhteet sukupuolittain. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/tyollisyys-ja-tyosuhteet-sukupuolittain>. Luettu 5.4.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki. Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työllisyyskatsaukset, joulukuu 2017. Luettavissa: <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:NBN:fi-fe201701231256>. Luettu: 14.10.2020.

Työsuojelu 2019. Yhdenvertaisuuden ja syrjinnän kiellon valvonta työelämässä vuonna 2018. Työsuojeluviranomaisen raportti. Luettavissa: [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2642702/Raportti\\_yhdenvertaisuuden\\_ja\\_syrjinnan\\_valvonta\\_2018](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2642702/Raportti_yhdenvertaisuuden_ja_syrjinnan_valvonta_2018). Luettu: 15.10.2020.

Työsuojelu 2020a. Yhdenvertaisuuden ja syrjinnän kiellon valvonta työelämässä vuonna 2019. Työsuojeluviranomaisen raportti. Luettavissa: [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2642702/Raportti\\_yhdenvertaisuuden\\_ja\\_syrjinnan\\_valvonta\\_2019.pdf](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2642702/Raportti_yhdenvertaisuuden_ja_syrjinnan_valvonta_2019.pdf). Luettu 30.10.2020.

Työsuojelu 2020b. Yhdenvertaisuus. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>. Luettu: 15.10.2020.

Valtioneuvosto 2007. Matti Vanhasen II hallitusohjelma. Hallitusohjelma (2007). Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/368562/hallitusohjelma-vanhanen-II/2a27514c-b939-4bb6-9167-ce886c358dff>. Luettu: 14.10.2020.

Valtioneuvosto 2011. Jyrki Kataisen hallitusohjelma. Hallitusohjelma (2011). Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/147449/Kataisen+hallituksen+ohjelma/81f1c20f-e353-47a8-8b8f-52ead83e5f1a>. Luettu: 14.10.2020.

Valtioneuvosto 2016. Työpolitiikan vaikuttavuus ja vaihtoehdot. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79555/tyopolitiikan%20vaikuttavuus%20ja%20vaihtoehdot.pdf?sequence=1>. Luettu: 14.10.2020.



Valtiovarainministeriö 2020. Virkamiesten valinta. Luettavissa: <https://vm.fi/valtio-%20tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/virkamiesten-valinta>. Luettu: 20.10.2020.

Varanka, M. & Lindberg, J. 2011. Raportti kyselytutkimuksesta: yrityspäätäjien käsityksiä vammaisten henkilöiden työllistämistä. Luettavissa: [https://www.vates.fi/media/raportit\\_suunnitelmat\\_strategiat-ohjeet/1314335219\\_vates-yrityskyselyn-raportti-versio-25.8.pdf](https://www.vates.fi/media/raportit_suunnitelmat_strategiat-ohjeet/1314335219_vates-yrityskyselyn-raportti-versio-25.8.pdf). Luettu: 13.10.2020.

Vehviläinen, T. 2013. Hyvät kokemukset luovat lumipalloilmiön. Kartoitus näkövammaisten henkilöiden työllistymisestä työkeskuksiin ja sosiaalisiin yrityksiin. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66329/Vehvilainen\\_Timo.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66329/Vehvilainen_Timo.pdf?sequence=1). Luettu: 10.12.2020.

Viljanen, R. 2018. Vantaa jatkaa anonyymien rekrytoinnin kokeilemistä – Esimerkiksi hakijan nimi ja etninen tausta poistetaan hakupapereista. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10349866>. Luettu: 13.12.2020.

Vuolle, J. 2006. Lakimieheksi näkövammasta huolimatta. Luettavissa: <https://kokeile.tyomarkkinatori.fi/haastattelut/Lakimieheksi-nakovammasta-huolimatta>. Luettu: 11.12.2020.

Yeung, R. 2011. *Successful interviewing and recruitment*. London: Kogan Page.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2020. Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä. Luettavissa: <https://syrjinta.fi/tyoelama>. Luettu: 15.10.2020.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2021. Positiivinen erityiskohtelu. Luettavissa: <https://syrjinta.fi/positiivinen-erityiskohtelu>. Luettu: 2.5.2021.

Yhdistyneet kansakunnat 2005. Employing persons with disabilities: fears and realities. Luettavissa: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/resources/factsheet-on-persons-with-disabilities/disability-and-employment.html>. Luettu: 17.10.2020.

YTY (Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat) 2020. Työttömyysturva. Luettavissa: <https://www.yty.fi/tyottomyysturva/ytyn-palvelut-tyottomalle-jasenelle/tyonhakijan-opas.html>. Luettu: 23.11.2020.

Yle 2016. Professorilta rajua kritiikkiä soveltuvuustesteistä: ”Monet tuottavat aivan vääriä tuloksia”. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8825189>. Luettu: 6.1.2021.

Yle 2017. Ulkomaalainen nimi voi edelleen vaikeuttaa työhaastatteluun pääsyä – pahimmillaan nimiä jopa suomennetaan. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9758353>. Luettu: 2.5.2021.

Yle 2018. Vantaa jatkaa anonyymien rekrytoinnin kokeilemisestä – Esimerkiksi hakijan nimi ja etninen tausta poistetaan hakupapereista. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10349866>. Luettu: 13.12.2020.

Yli-Kivistö, M. 2017. Anonyymi rekrytointi julkisella sektorilla. Liiketalouden koulutusohjelma. Vaasan ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134556/Yli-Kivisto\\_Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134556/Yli-Kivisto_Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 26.10.2020.

Åslund, O. & Nordström Skans, O. 2012. Do anonymous Job Application Procedures Level the Playing Field. tutkimusartikkeli. *Industrial & Labor Relations Review* January 2012, Vol.65(1), 82-107. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001979391206500105>. Luettu: 20.12.2020.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille**

#### **Syrjivän työpaikkailmoittelun kieltö:**

1. Näitkö/Muistatko nykyistä työtehtävääsi varten tehtyä työpaikkailmoitusta?
2. Miten luonnehtisit työpaikkailmoitusta, jonka perusteella hait tehtävään/jotakin muuta yrityksenne työpaikkailmoitusta?
3. Kuinka vahvasti yritys vaikutti sen perusteella yhdenvertaisuutta edistävältä työnantajalta asteikolla 1-5 (1 = ei lainkaan, 5 = täysin)? Lisäksi perustelut tälle.
4. Vaikuttiko tehtävä sellaiselta, että siihen voisi hakea kuka tahansa henkilökohtaisista ominaisuuksistaan huolimatta (kuten uskonto, seksuaalisuus, kansalaisuus, sukupuoli, perhesuhteet tai ulkonäkö)?

#### **Ansio- ja soveltuvuusvertailu:**

5. Minkälainen henkilöarviointi sinusta tehtiin rekrytointiprosessin aikana? (haastattelu, testit ym.)
6. Millaiseksi koit kyseiset menetelmät?
7. Koetko, että kuka tahansa olisi menestynyt prosessissa yhtäläisin mahdollisuuksin esim. kansalaisuudesta, sukupuolesta, perhesuhteista tai ulkonäöstä huolimatta?
8. Kysyttiinkö rekrytointiprosessin aikana muita kuin työntehtävien suorittamisen kannalta oleellisia kysymyksiä? Jos kysyttiin, millaisia kysymyksiä ne olivat? Miten koit nämä kysymykset?

#### **Anonyymi rekrytointi:**

9. Millä lailla kokisit anonyymin rekrytoinnin muuttavan läpikäymääsi rekrytointiprosessia?
10. Parantaisiko vai huonontaisiko se prosessia mielestäsi? Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia näet sellaisen toteuttamisessa?

#### **Erytystukea tarvitsevien rekrytointi:**

11. Millaisia vaikutuksia ihmisten monimuotoisuudella/sen puutteella on ollut työyhteisössänne?
12. Kuinka paljon arvioisit yrityksen tekevän työyhteisön monimuotoisuuden lisäämiseksi asteikolla 1-5 (1 = erittäin vähän, 5 = erittäin paljon)? Lisäksi perustelut tälle.
13. Huomioidaanko erityistukea tarvitsevia henkilöitä mielestäsi riittävästi Pirkanmaan Osuuskaupan työhönotossa? Miten? tai miten ei?
14. Muistatko sellaista kertaa, kun erityistukea tarvitsevaa on huomioitu/ei ole huomioitu?
15. Kuinka paljon arvioisit yrityksen tekevän erityistukea tarvitsevien työllistymisen eteen asteikolla 1-5 (1 = erittäin vähän, 5 = erittäin paljon)? Lisäksi perustelut tälle.
16. Tiesitkö, että yrityksen on tarkoitus edistää erityistukea tarvitsevien työllistymistä rekrytoimalla heitä oman väylänsä kautta? Kuinka tehokkaaksi keinoksi koet tämän monimuotoisuuden lisäämisen kannalta? Lisäksi perustelut tälle.
17. Onko erityistukea tarvitsevia henkilöitä työllistetty yrityksessä mielestäsi heille sopivan haasteellisiin työtehtäviin?
18. Näkyvätkö yrityksen pyrkimykset monimuotoisuuden edistämiseen työntekijälle jokapäiväisessä työssä? Miten?

## **Liite 2. Haastattelukysymykset esihenkilöille**

### **Rekrytointiprosessi:**

1. Onko rekrytointiprosessi ulkoistettu vai toteutetaanko se yrityksen sisäisesti / onko jaoteltu esimerkiksi tiimeihin? Jos ulkoistettu, miksi? Jos ei ole, miksi?
2. Millä tavoin yrityksessä pidetään huolta rekrytointiprosessin yhdenvertaisuudesta?
3. Millä tavalla yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvän lainsäädännön noudattaminen näkyy rekrytointiprosessissa käytännössä? Aiheuttaako se esimerkiksi jotakin lisävaiheita?
4. Mitä käytännön haasteita olette huomanneet yhdenvertaisuuden toteuttamisessa?
5. Onko teillä jotakin tavoitteita rekrytointiprosessien yhdenvertaisuuteen liittyen?
6. Mitkä seikat vaikuttavat eniten yrityksen rekrytointia koskeviin päätöksiin?

### **Syrjivän työpaikkailmoittelun kieltö:**

7. Kuka tai ketkä laativat yrityksen työpaikkailmoitukset?
8. Miten niissä otetaan huomioon syrjivän työpaikkailmoittelun kieltö?

### **Ansio- ja soveltuvuusvertailu:**

9. Kuka yrityksen sisältä/ulkopuolinen taho hoitaa ansio- ja soveltuvuusarvioinnit?
10. Onko teillä ansiovertailun toteuttamiseen jonkinlainen vakiintunut käytäntö? Millainen?
11. Teettekö ansiovertailun kirjalliseen muotoon?
12. Onko ansiovertailun toteuttamisessa osoittautunut jotakin käytännön haasteita? Millaisia?
13. Miten teette soveltuvuusarviointeja? Millaisia menetelmiä käytätte? Onko menetelmiä ja niiden ennustavuutta tutkittu? Jos on niin miten?
14. Kuinka ison painoarvon soveltuvuusarvioinnit saavat henkilövalinnassa?

**Erityistukea tarvitsevien rekrytointi:**

15. Onko teille rekrytointu erityistukea tarvitsevia henkilöitä?
16. Minkälaisiin tehtäviin erityistukea tarvitsevia henkilöitä on rekrytoitu? Mihin tehtäviin heitä ei sen sijaan ole rekrytoitu?
17. Millä tavoin erityistukea tarvitsevat huomioidaan työhönotossa?
18. Oletteko pyrkineet lisäämään monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Miten se näkyy konkreettisesti yrityksen toiminnassa? Miten kyseiset keinot ovat toimineet?
19. Onko monimuotoisuuden lisäämisessä ilmennyt jotakin haasteita? Jos on, onko niitä pyritty ratkaisemaan? Miten?

**Anonyymi rekrytointi:**

20. Oletteko toteuttaneet anonyymiä rekrytointia? Jos kyllä, miten?
21. Miten valmis yritys olisi sitoutumaan anonyymiin rekrytointiin? Lisäksi perustelut tälle.

### Liite 3. Työntekijähaastattelujen vastausten tiivistelmät

Kysymykset	Työntekijä 1	Työntekijä 2	Työntekijä 3
1. Muistatko nykyistä työtehtävääsi varten tehtyä työpaikkailmoitusta?	Kyllä	Aika heikosti	Kyllä
2. Miten luonnehtisit työpaikkailmoitusta, jonka perusteella hait tehtävään?	Haettiin mm. "hyviä tyyppejä"	Normaali	Haettiin Dream team - henkilöä
3. Kuinka vahvasti yritys vaikutti sen perusteella yhdenvertaisuutta edistävältä työnantajalta?	Positiivinen mielikuva	Yhdenvertainen	Yhdenvertainen, sama prosessi entisille työntekijöille
4. Vaikuttiko tehtävä sellaiselta, että siihen voisi hakea kuka tahansa henk.koht. ominaisuuksistaan huolimatta?	Kyllä, helposti lähestyttävä ja avoin	Kyllä	Kyllä, tosin osastolla täytyy pystyä liikkumaan
5. Minkälainen henkilöarviointi sinusta tehtiin rekrytointiprosessin aikana?	Ryhmähaastattelu, henkilökohtainen haastattelu, sov. arviointi	Videohaastattelu, haastattelu paikanpäällä	Esittelyvideo, henkilökohtainen haastattelu, suosittelijat
6. Millaiseksi koit kyseiset menetelmät?	Liian pitkä prosessi	Videot haastavia ja aikaavieviä, mukava haastattelu	Työnhakijalta vaaditaan nykyään paljon
7. Koetko, että kuka tahansa olisi menestynyt prosessissa yhtälaisin mahdollisuuksin henk.koht. ominaisuuksistaan huolimatta?	Kyllä, haasteena olisi suomenkielentaidottomuus	En osaa vastata	Uskon, tosin suomenkielentaito tarpeellinen
8. Kysyttiinkö rekrytointiprosessin aikana muita kuin työtehtävien suorittamisen kannalta oleellisia kysymyksiä?	Kysyttiin aiemmasta työsuhteesta hyvässä hengessä	Ei nähdäkseni	Tavanomaisesti saatettiin kysyä harrastuksista

<b>9. Millä lailla kokisit anonyymi rekrytinnin muuttavan läpikäymäsi rekrytointiprosessia?</b>	Ei ehkä merkittävästi. Ei yksiselitteistä vastausta	Voi muuttua, mutten usko muuttavan mahdollisuuksia	Kokeneemmat hakijat erottuisivat
<b>10. Parantaisiko vai huonontaisiko se prosessia mielestäsi? Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia näet sellaisen toteuttamisessa?</b>	En osaa sanoa	Parantaisi, en näe haasteita	Parantaisi ja nopeuttaisi kokeneempien hakijoiden työllistymistä
<b>11. Millaisia vaikutuksia ihmisten monimuotoisuudella on ollut työyhteisössänne?</b>	Lähentävä ja positiivinen vaikutus	Rikastuttaa työyhteisöä	Tuo lisäväriä, auttamisenhalua ja positiivisuutta
<b>12. Kuinka paljon arvioisit yrityksen tekevän työyhteisön monimuotoisuuden lisäämiseksi (asteikolla 1-5, jossa 1 = erittäin vähän, 5 = erittäin paljon)?</b>	Vaikea sanoa, arvioisin 3	3 (ristiriita kysymyksen 11 kanssa)	3
<b>13. Huomioidaanko erityistukea tarvitsevia henkilöitä mielestäsi riittävästi Pirkanmaan Osuuskaupan työhönotossa?</b>	Kyllä huomioidaan ja otetaan huomioon	Esimiehet kyllä, työntekijöistä osa	Tiedotetaan uuden henkilön aloituksesta. Työssä huomioidaan hyvin.
<b>14. Muistatko sellaista kertaa, kun erityistukea tarvitsevaa on huomioitu/ei ole huomioitu?</b>	En muista sellaista, ettei oltaisi huomioitu	En	Yksi myyjistä erityisen hyvänä tukena erityisnuorelle
<b>15. Kuinka paljon arvioisit yrityksen tekevän erityistukea tarvitsevien työllistymisen eteen (asteikolla 1-5, jossa 1 = erittäin vähän, 5 = erittäin paljon)? Lisäksi perustelut tälle.</b>	Uskon tekevän isona työnantajana, 3	Jonkunverran, ehkä 4	Varmaan 3
<b>16. Tiesitkö, että yrityksen on tarkoitus edistää erityistukea tarvitsevien työllistymistä rekrytoimalla heitä oman väylänsä kautta? Kuinka tehokkaaksi keinoksi koet tämän monimuotoisuuden lisäämisen kannalta?</b>	Koen tehokkaaksi	En tiennyt	En tiennyt, varmasti aika tehokas keino
<b>17. Onko erityistukea tarvitsevia henkilöitä työllistetty yrityksessä mielestäsi heille sopivan haasteellisiin työtehtäviin?</b>	Työtehtävät on räätälöity sopiviksi	Varmaankin sopivat tehtävät	Lisäisin hieman haastetta
<b>18. Näkyvätkö yrityksen pyrkimykset monimuotoisuuden edistämiseen työntekijälle jokapäiväisessä työssä? Miten?</b>	Vois enemmänkin olla	Näkyvä, laitetaan viestiä tiedotussovellukseen	Näkyvä tiedotussovelluksessa, viikkotiedotteissa ja mainonnassa

## Liite 4. Esihenkilöhaastattelujen vastausten tiivistelmät

Kysymykset	Esihenkilö 1	Esihenkilö 2
1. Onko rekrytointiprosessi ulkoistettu / toteutetaanko yrityksessä sisäisesti / onko jaoteltu esimerkiksi tiimeihin?	Toimihenkilörekryt ulkoistettu, vastuurekryt sisäisesti	Keskitetty rekrytointi
Jatkokysymys: Miksi ulkoistettu rekrytointi?	Työntekijäpula, tehokkuus, hakijaystävällisyys	
2. Millä tavoin yrityksessä pidetään huolta rekrytointiprosessin yhdenvertaisuudesta?	Tekijäprofiilit, tasapuolisuus, sisäiset haut	Tapaaminen ennen papereiden tutkailua
3. Millä tavalla yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvän lainsäädännön noudattaminen näkyy rekrytointiprosessissa käytännössä?	Sisäisten hakijoiden huomioimisena	Osaaminen edellä, kansalaisuus & vapaa-aika epäolennaisia
4. Mitä käytännön haasteita olette huomanneet yhdenvertaisuuden toteuttamisessa?	Hakijoita erilaisilla taustoilla (ristiriita?)	Miespuolisia työnhakijoita vähäisesti
5. Onko teillä jotakin tavoitteita rekrytointiprosessien yhdenvertaisuuteen liittyen?	Työntekijöiden tarpeiden huomiointi	Yhteistyö erityisoppilaitoksen kanssa
6. Mitkä seikat vaikuttavat eniten yrityksen rekrytointia koskeviin päätöksiin?	Työntekijätasolla asenne	Soveltuvuus ja asenne
7. Kuka tai ketkä laativat yrityksen työpaikkailmoitukset?	Rekryvastaavat, esimies, markkinoinnin ja viestinnän ammattilaiset	Osaston myyntipäällikkö ja mahd. palvelupäällikkö -> keskitetty rekrytointi
8. Miten niissä otetaan huomioon syrjivän työpaikkailmoittelun kielto?	Syrjimätön kieliasu	Ikää ei kriteerinä
9. Kuka hoitaa yrityksen ansio- ja soveltuvuusarvioinnit?	Yhteistyökumppanimme	Yhteistyökumppani esikarsinnassa & testituloksissa, haastatellu meillä



<b>10. Onko teillä ansiovertailun toteuttamiseen jonkinlainen vakiintunut käytäntö? Millainen?</b>	Hakijaa katsotaan kokonaisuutena	Työsopimuksessa huomioidaan työkokemukset
<b>11. Teettekö ansiovertailun kirjalliseen muotoon?</b>	Haastattelumuistiinpanojen kirjaukset	Hakijoita ei välttämättä vertailla
<b>12. Onko ansiovertailun toteuttamisessa osoittautunut jotakin käytännön haasteita? Millaisia?</b>	Samanarvoisten työtaustojen vertailu	Alanvaihtajien kokemusvuosien laskeminen (puhuu eri aiheesta)
<b>13. Miten teette soveltuvuusarviointeja? Millaisia menetelmiä käytätte? Miten menetelmiä ja niiden ennustavuutta on tutkittu?</b>	Psykologin haastattelu, erilaisia soveltuvuus- ja kykytestejä. Yhteistyökumppani tutkii	Konsulttihenkilö käy hakijoiden tulokset läpi ja analysoi
<b>14. Kuinka ison painoarvon soveltuvuusarvioinnit saavat henkilövalinnassa?</b>	Kokonaisuus merkkää (arvioinnit, kokemus, hakemus, haastattelu, suosittelijat)	Iso painoarvo. Vahvistaa käsityksemme henkilöstä.
<b>15. Onko teille rekrytointu erityistukea tarvitsevia henkilöitä?</b>	On projektien kautta.	KOP-hankkeessa harjottelusta jopa työsuhteeseen.
<b>16. Minkälaisiin tehtäviin erityistukea tarvitsevia henkilöitä on rekrytoitu? Mihin tehtäviin heitä ei sen sijaan ole rekrytoitu?</b>	Hyllytys, pullohuone, siistimis- ja järjestelytyöt, ei kassalle	Avustaviin töihin, esim. järjestelyyn. Ei jätehuoneeseen, rahan käsittelyyn tai viranomaisvalvontaan liittyviin tehtäviin.
<b>17. Millä tavoin erityistukea tarvitsevat huomioidaan työhönotossa?</b>	Ei vaadita sähköistä hakemusta tai järjestelmän käyttöä, avustajan voi ottaa mukaan	Työhakemus ohjataan HR-henkilölle -> nuori saa tuen hakuprosessiin
<b>18. Oletteko pyrkineet lisäämään monimuotoisuutta rekrytinnissa? Miten se näkyy konkreettisesti</b>	Kyllä, näkyy uudessa kulttuurissa "ihmiset ensin"	Ei ole ykkösprioriteetti, muttemme ole esteenä
<b>19. Onko monimuotoisuuden lisäämisessä ilmennyt jotakin haasteita?</b>	En ole havainnut haasteita	Monenlaisten ihmisten rekrytointi. Keskusteluyhteys kaikkiin. Ikääntyvien jaksaminen?
<b>20. Oletteko toteuttaneet anonyymiä rekrytointia? Jos kyllä, miten?</b>	Ei, mutta ikää emme kysy	Ei varsinaisesti
<b>21. Miten valmis yritys olisi sitoutumaan anonyymiin rekrytointiin?</b>	Mielenkiintoista, järjestelmät ongelma, arvontaa?	Järkevällä mallilla voitaisiin kokeilla