



# Yhdenvertaisuuden toteutumisen rekrytointiprosessissa

Anne-Mari Järvinen  
Liisa Kiventöyry

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

JÄRVINEN, ANNE-MARI & KIVENTÖYRY, LIISA:  
Yhdenvertaisuuden toteutuminen rekrytointiprosessissa

Opinnäytetyö 74 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Marraskuu 2023

---

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja kehittämistyönä, jossa selvitettiin eläytymismenetelmällä yhdenvertaisuuden toteutumista rekrytointiprosessissa ja miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että jokainen ihminen on samanarvoinen taustastaan tai erityispiirteistään huolimatta. Rekrytointiprosessi alkaa rekrytointitarpeen tunnistamisesta ja päättyy hakijan valintaan ja palkkaukseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeyrityksen esihenkilöt kokevat yhdenvertaisuuden toteutuvan tällä hetkellä ja arvelevat sen muuttuvan tulevaisuuden rekrytointiprosessissa. Toisena tarkoituksena oli tuottaa animaatiovideo esihenkilöiden rekrytoinnin perehdytyksen tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, miten yhdenvertaisuus toteutuu rekrytoinnissa esihenkilön näkökulmasta sekä miten esihenkilöt arvelevat sen kehittyvän tulevaisuudessa. Yritys, johon tutkimus tehtiin voi hyödyntää saatuja tuloksia rekrytoinneissaan.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin Webropol-lomakkeella kahdella eri kehyskerptomuksella. Kohdeyrityksen yhteyshenkilön kautta valittiin satunnaisesti kaksi sähköpostiryhmää, joille tutkimuskutsu lähetettiin. Osallistujat olivat kohdeyrityksessä rekrytointeja tekeviä esihenkilöitä ympäri Suomea. Aineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysiä. Yritys ei halua nimeään julkaistavan.

Tuloksista nousee esille, että rekrytoijat ymmärtävät, mitä yhdenvertaisuus rekrytointiprosessissa tarkoittaa ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Pääsääntöisesti rekrytointiprosessissa yhdenvertaisuus toteutuu, kun rekrytointipäätös perustuu hakijan osaamiseen ja kokemukseen. Yhdenvertaisuuden toteutumista heikentää kuitenkin se, että joskus korkea ikä voi olla syynä hakijan karsimiseen jo rekrytoinnin alkuvaiheessa. Rekrytoijan omalla asenteella, arvoilla ja taustalla on suuri merkitys rekrytoinnissa tapahtuvan yhdenvertaisuuden toteutumiseen. Tulevaisuuden rekrytoinneissa yhdenvertaisuuden toteutumista voitaisiin tukea muun muassa teknologian ja anonymiteetin avulla. Opinnäytetyön pohjalta tuotettiin animaatiovideo, jonka toivotaan avaavan rekrytoijien ymmärrystä yhdenvertaisuuden toteutumisen mahdollistamiseksi rekrytointiprosesseissa.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Management of Health Care and Social Services

JÄRVINEN, ANNE-MARI & KIVENTÖYRY, LIISA:  
Actualizing Equality in the Recruitment Process

Master's thesis 74 pages, appendices 4 pages  
November 2023

---

The thesis was conducted as a qualitative study using the method of empathy. The purpose of this thesis was to collect information how equality is currently being implemented in the target company and how it can be developed in the future recruitment processes. Another aim of the study was to produce an animated video to support the orientation of supervisors and to stimulate their thinking about actions that promote or hinder the implementation of equality.

The data of the thesis was collected using the Webropol form and two different narrative frameworks. The data was analyzed using qualitative content analysis. Respondents were randomly selected from two e-mail distribution lists of the target company, to which the research invitation was sent. All participants are involved in recruiting employees.

The majority of the participants believed that recruiters generally understand what equality in recruitment means and they strive to implement it themselves. Recruiters aim to make recruitment decisions based on the applicant's skills and experience. The findings indicate that some participants mentioned that, for example, the applicant's age influences their decision on the applicant's progression in the recruitment process.

---

Key words: equality, recruitment process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN TAUSTA .....	8
2.1	Yhdenvertaisuusnäkökulma rekrytoinnin tukena .....	8
2.2	Nykypäivän rekrytointi .....	10
2.2.1	Monimuotoisuuden vaikutus rekrytointiin .....	12
2.2.2	Teknologian ja sosiaalisen median vaikutus rekrytointiin .....	14
2.3	Yhdenvertainen rekrytointiprosessi .....	17
2.4	Rekrytoijan vaikutus yhdenvertaisemman rekrytoinnin toteutumiseen.....	22
2.5	Yhteenveto.....	24
3	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	27
4	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	28
4.1	Laadullinen tutkimus .....	28
4.2	Aineiston keruu .....	29
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	32
5	TULOKSET .....	35
5.1	Yhdenvertaisuuden toteutuminen edellisessä rekrytointiprosessissa.....	35
5.1.1	Rekrytoinnin alkuvaihe .....	35
5.1.2	Haastattelu .....	37
5.1.3	Hakijoiden valinta .....	39
5.1.4	Rekrytointiin vaikuttavat asiat .....	40
5.2	Tulevaisuuden rekrytointiprosessi yhdenvertaisuuden näkökulmasta.....	42
5.2.1	Hakijan tausta ja ominaisuudet.....	43
5.2.2	Rekrytoijan vaikutus .....	45
5.2.3	Teknologian ja ulkoisen tuen hyödyntäminen.....	47
6	ANIMAATIO .....	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
8	POHDINTA .....	60
8.1	Opinnäytetyön tarkastelu .....	60
8.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	63
8.3	Jatkotutkimusaiheet .....	65
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET .....	71
	Liite 1. Kehyskertomukset.....	71

Liite 2. Tiedote opinnäytetyöstä .....	72
Liite 3. Animaation linkki .....	74

## 1 JOHDANTO

Rekrytointiprosessissa ajankohtainen aihe on yhdenvertaisuuden toteutuminen. Työsuojeluviranomaiselle raportoitiin vuoden 2021 aikana yhteensä 570 työsyryntään liittyvää tapausta. Tarkastuksista noin 15 prosenttia liittyi työhönottoon ja 11 tapausta syrjivään työpaikkailmoitukseen. (Työsuojeluhallinto 2022.)

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan, että esimerkiksi hakijan sukupuoli, ikä, ulkonäkö, nimi tai muu hakijaan liittyvä ominaisuus ei saa vaikuttaa rekrytointiprosessiin (Oikeusministeriö n.d.). Rekrytointiprosesseissa yhdenvertaisuuden toteutuminen on säädelty muun muassa yhdenvertaisuuslaissa. Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajan on arvioitava niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa sekä tehtävä suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Yhdenvertaisuuteen kuuluu myös tasa-arvo. Tasa-arvolain tarkoituksena ja työnantajan velvollisuutena on ehkäistä naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää systemaattisesti. Syrjintä voi olla kohdistunut henkilön kokemaan suuntautumiseen sukupuolesta tai ilmaisuun sukupuolisuudestaan eli miten pukeutuu tai käyttäytyy. (Joki 2018, 77.)

Vaikka Suomessa ei ole sisäistetty aktiivista maahanmuuttopolitiikkaa, väestö vanhenee ja tulemme tarvitsemaan entistäkin enemmän kansainvälistä työvoimaa työmarkkinoille paikkaamaan työntekijävajetta. (Sorainen 2014, 9.) Rekrytoinneissa yhdenvertaisuus korostuu, kun hakijana on eri etnisistä taustoista ja maista olevia työntekijöitä (Adamovic 2020). Työnantajat ovat itse päävastuussa ulkomaalaistaustaisten rekrytoinnista, koska hakijat eivät käytä työvälitystoyhdistöjä. Rekrytointitavat elävät ja muuttuvat koko ajan. (Kaijala 2016.) Työnantajien tulee miettiä omia rekrytointiverkostojaan sekä niiden laajuutta, ettei työyhteisön monimuotoisuuden puute johdu verkostojen niukkuudesta (Työterveyslaitos 2021).

Haluamme itse toimia rekrytoinnissa yhdenvertaisesti ja siksi aihe on meitä kiinnostava ja ajankohtainen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten

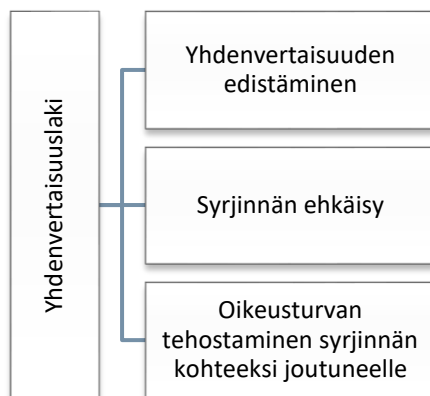
yhdenvertaisuus toteutuu tällä hetkellä rekrytointiprosessissa ja miten sitä voidaan kehittää. Yritys, johon tutkimus tehdään, haluaa pysyä nimettömänä. Kyseessä on iso yksityinen yritys, joka toimii valtakunnallisesti ja tuottaa laajasti terveydenhuoltoalan palveluita. Yrityksessä rekrytointeja tapahtuu paljon.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää nykykäytäntö, miten yhdenvertaisuus toteutuu rekrytointiprosessissa rekrytoivan esihenkilön näkökulmasta sekä miten esihenkilöt arvelevat sen kehittyvän tulevaisuudessa.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Yhdenvertaisuusnäkökulma rekrytoinnin tukena

Yhdenvertaisuus on suojattu yhdenvertaisuuslaissa. Lain tarkoituksena on yhdenvertaisuuden edistäminen, syrjinnän ehkäisy sekä oikeusturvan tehostaminen syrjinnän kohteeksi joutuneelle (kuvio 1). Yhdenvertaisuuslaissa on määritelty työnantajan velvollisuudet yhdenvertaisuuden toteutumiseen työpaikoilla. Työnantajan tulee edistää yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työnantajalta voidaan vaatia tietoa, minkälaisia toimia työnantaja on tehnyt yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)



KUVIO 1. Yhdenvertaisuuslain tavoite.

Oikeusministeriö avaa yhdenvertaisuuskäsitteen seuraavasti:

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä tai kansallisesta alkuperästään, kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan ja vakaumuksestaan, mielipiteestään, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä (Oikeusministeriö n.d.).

Suomen perustuslaki määrittelee, että jokainen ihminen on lain edessä yhdenvertainen. Ilman hyväksyttävää syytä ei ketään saa asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun syyn perusteella, joka henkilöön liittyy. Määrättä-



essä palkkausta tai muita palvelusuhteen ehtoja, tulee yhteiskunnallisessa toiminnassa ja työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa. (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.)

Vaikka lait tukevat yhdenvertaisuuden toteutumista, työyhteisöjen arjessa oikeudenmukaisena yleensä pidetään sitä, että kaikilla työntekijöillä on samat oikeudet ja velvollisuudet taustastaan riippumatta. Sosiaali- ja terveydenhuollon voimavarana voidaan pitää kulttuurien monimuotoisuutta, jos valmiuksia eri taustoista tulevien työntekijöiden osaamisen hyödyntämiselle löytyy. (Parrukoski 2018.)

Yhteiskunnalliseksi teemaksi on viime vuosina noussut yhdenvertainen rekrytointi (Koivunen & Lehtovaara 2022). Yhdenvertaisuuden toteutumista työelämässä valvoo työsuojeluviranomainen. Vuoden 2021 aikana raportoitiin yhteensä 570 työsyrintään liittyvää tapausta. Valvontapyyntöjä näistä oli 210. Valvontapyyntöistä 134 oli sellaisia, joissa yksittäisen työntekijän tai työnhakijan kokemaa syrjintää valvottiin. Yhteensä 46 tapauksessa työnantajan todettiin toimineen syrjinnän kiellon vastaisesti. Havaitusta syrjinnästä yli puolet liittyi terveydentilaan. Muita syitä syrjintään olivat muu henkilöön liittyvä syy, alkuperä, kansallisuus tai kieli. Harvinaisempia tapauksia olivat vammaisuuteen, uskontoon, perhesuhteisiin tai seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvät syyt. Noin 15 prosenttia tarkastuksista liittyi työhönottoon ja 11 tapausta syrjivään työpaikkailmoitukseen. (Työsuojeluhallinto 2022.)

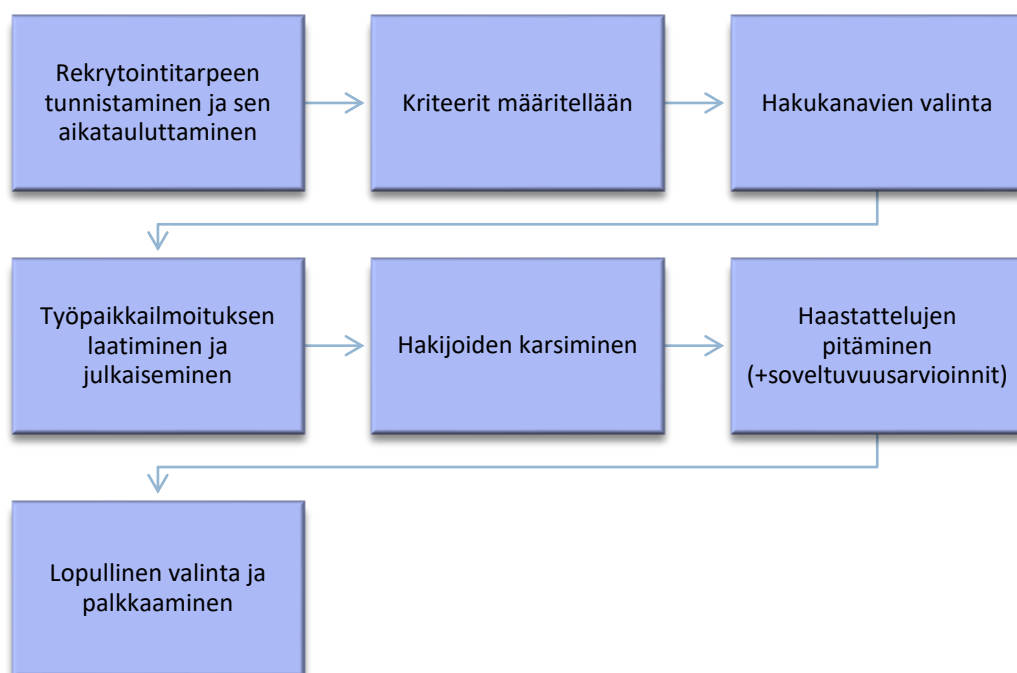
Yhdenvertaisuusnäkökulmaa pohtiessa yrityksen tulee kiinnittää huomiota, ettei rekrytoinnin toteuttaminen ole pelkästään lainsäädäntöön perustuvaa. Yritys saattaa katsoa toimivansa yhdenvertaisesti esimerkiksi silloin, kun ulkomaalais-taustaisia työntekijöitä rekrytoidaan ainoastaan tehtäviin, jotka eivät ole yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä. (Sorainen 2014, 146–147.) Laki määrittelee syrjintäperusteet ja työnhakijoita ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan. Syrjintäperusteita voi olla etninen tausta, kieli, uskonto tai kansalaisuus. (Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.)

Isossa-Britanniassa (2013) tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, että työntekijöiden valintamenettelyssä yhdenvertaisuuden takaaminen voi olla niin laa-

jaa, että jopa oikeudenmukaisuus vaarantuu. Tutkimuksessa käytettiin empiiristä näyttöä suuresta mediaorganisaatiosta. Vaikka olemassa oleva kirjallisuus kuvaa, että rekrytoinnin aikana tasa-arvon kiertämistä voi tapahtua johdon lainlyönnillä tai manipuloinnilla, osoittaa tutkimus, että kiertämistä voi tapahtua myös sovittuja menettelyjä noudattamalla. Tämä asettaa haasteita organisaatioiden monimuotoisuuden puolesta puhujille. Hyvien käytäntöjen noudattaminen ei riitä vaan moninaisuuden arvot tulisi juurruttaa käytäntöön asti. (Noon, Healy, Forson, & Oikelome 2013.)

## 2.2 Nykypäivän rekrytointi

Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa yritys etsii työntekijää avoimeen työtehtävään. Rekrytointiprosessi alkaa rekrytointitarpeen tunnistamisesta ja sen aikatauluttamisesta (kuvio 2). Alussa määritellään rekrytointikriteerit sekä valitaan hakukanavat. Tämän jälkeen työpaikkailmoitus laaditaan ja julkaistaan. Rekrytoija tekee hakuajan jälkeen esikarsinnan hakijoista ja valitsee haastatteluun sopivimmat hakijat. Rekrytointiprosessi päättyy hakijan valintaan ja palkkaamiseen. Itse rekrytointi on kallista ja huono rekrytointi tulee vieläkin kalliimmaksi yritykselle. (Salli & Takatalo 2014, 10–13.)



## KUVIO 2. Rekrytointiprosessin vaiheet (Salli & Takatalo 2014, muokattu).

Nykypäivänä yritykset panostavat rekrytointiin ja se nähdään tärkeänä osana yrityksen toimintaa ja strategiaa (Phillips & Gully 2015). Rekrytointiprosessin avainsanat ovat nopeus ja tehokkuus. Työnhakijalle yksikin päivä voi olla liikaa, jos hän joutuu odottamaan yhteydenottoa tai vastausta päästäkseen rekrytointiprosessissa eteenpäin. (Salli & Takatalo 2014, 10.)

Rekrytointiprosessin venyminen liian pitkäksi ei ole kustannustehokasta ja tuo mukanaan usein muitakin ongelmia (Salli & Takatalo 2014, 14). Rekrytoinnin nopeutta tänä päivänä edistää se, että osa rekrytoinnista on siirtynyt internettiin ja sosiaalisen median kanaville. Esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksista suurin osa onkin ainoastaan sosiaalisen median välineissä lehti-ilmoitusten sijaan. (Gelinäs ym. 2017, 3.)

Työnhakijat tulkitsevat rekrytointiprosessien hitaan etenemisen kuvaavan hidasta organisaatiota. Lyhimmilläänkin rekrytointiprosessi voi kestää kaksi kuukautta, koska valmistelutyöt, hakuaika, hakemusten läpikäyminen ja niistä hakijoiden karsiminen vie aikaa (kuvio 3). Lisäksi haastatteluiden sovittaminen aika-auluihin ja mahdolliset soveltuvuusarviointit vievät oman aikansa. (Salli & Takatalo 2014, 11.)



KUVIO 3. Rekrytointiprosessin aikataulu (Salli & Takatalo 2014, 11).

Tänä päivänä valmista osaajaa on vaikea löytää ja oikean asenteen omaava on helpompi lähtökohta kouluttaa työntekijä työtehtävään kuin jos asenne on huono ja osaamista löytyisikin (Salli & Takatalo 2014, 37). Rekrytinnissakaan henkilökunnan määrä ei korvaa laatua (Kaijala 2016). Nykyään rekrytoijat laittavat enemmän painoarvoa uutta työpaikkaa hakevan oikeaan asenteeseen, omaksumiskykyyn ja tehtävän kannalta tiettyihin ominaisuuksiin kuin ansioluettelossa mainittuun osaamiseen. (Salli & Takatalo 2014, 27; Rope & Kettunen 2012, 139.) Rekrytointiprosessin pitää olla mahdollisimman läpinäkyvä hakijalle. Hakijalla tulee olla tunne, että oikeanmukaisuus toteutuu ja hakija voi olla varma, että hänet on huomioitu tasavertaisena hakijana tehtävään. (Salli & Takatalo 2014, 58.)

### **2.2.1 Monimuotoisuuden vaikutus rekrytointiin**

Monimuotoisuus työyhteisössä lisää osaamista ja antaa työhön uusia ideoita tai tekemisen mallia. Yhdenvertaisuusnäkökulmien huomioiminen luo perustaa monimuotoisuudelle. Työ- ja elinkeinoministeriön YES-hanke on toteuttanut Monimuotoisuuden johtamisen kehittämissuunnitelmaa, jonka tarkoituksena on sitouttaa yritykset hankkeeseen, joka edistää yhdenvertaisia mahdollisuuksia työllistyä ja hyödyntää osaamista. (Sorainen 2014, 143–145.)

Työantajalla on lakisääteinen velvollisuus kohdella henkilöstöä tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti. Henkilöstön tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun katsotaan olevan osana hyvää johtamista ja työelämää. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämällä voidaan parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja tukea organisaation tuloksellisuutta ja työnantajakuva. (Valtionvarainministeriö.)

Woon, Gohin & Zhoun tekemä (2022) laadullinen tutkimus oli ensimmäinen Aasiassa, joka tutki miesten ja naisten näkökulmasta rekrytinnin epätasa-arvoa. Aasiassa on todennäköisempää, että miespuoleiset sairaanhoitajat kokevat enemmän epätasa-arvoisuutta rekrytinnissa kuin naiset. Tämä johtuu siitä, että Aasiassa hoitotyö koetaan naisten työksi. Miehet kokivat tullessa syrjäytyneiksi ja eristäytyneiksi naispuoleisten sairaanhoitajien keskuudessa. Tutkimukses-

sa nousi esille, että ”kaverijärjestelmällä” voidaan tukea miespuoleisia sairaanhoitajia niin sanotulla vertaistuellla. Lisäksi hoitotyönjohtajien tulisi kiinnittää huomiota myönteiseen ja osallistavaan työyhteisöön, jotta koko työyhteisö tukee miehiä tulemaan hyväksytyksi osaksi työyhteisöä. Tämä tukee miespuoleisten sairaanhoitajien pysyvyyttä hoitoalalla. (Woon, Gohin & Zhoun 2022.)

Vaikka paljon on tehty töitä naisten työolosuhteiden edistämisen eteen, ei tasa-arvoa miesten ja naisten välillä kuitenkaan ole vielä saavutettu. Unkarissa (2021) tehdyssä tutkimuksessa tarkasteltiin kriittisesti rekrytointi- ja valintaprosessia tasa-arvonäkökulmasta. Johtajuutta pohdittaessa naisten ja miesten välinen kuilu on suuri. Henkilöstökäytännöt ovat vanhentuneita ja rakentuvat edelleen ihanteellisen miespuolisen työntekijän ympärille. Rekrytointi- ja valintakäytännöt tarvitsevat muutoksia, jotta esimerkiksi johtajarooleihin saataisiin enemmän rekrytoitua naisia. Tutkimus esittää naisten ja miesten tasa-arvon edistämiseksi muun muassa palkkaluokkien läpinäkyvyyttä, työnantajabrändäystä erityisesti naisille sekä painotusta uransa alkuvaiheessa olevien naisten rekrytointiin. Esimerkiksi rekrytinnissa käytettävien työkalujen kehittämällä sekä rekrytoijien kouluttamisella nähdään olevan merkitystä naisten ja miesten välisen tasa-arvon saavuttamiselle. (Tatár-Kiss 2021.)

Ikätasa-arvolla tarkoitetaan aikuisten ihmisten tasapuolista kohtelua rekrytinnissa ja itse työelämässä sekä vastustetaan ikään liittyvää eriarvoista kohtelua. Ikään liittyvä syrjintä on varsin yleistä työmarkkinoilla. (Mulders, Henkens & Schippers 2017.) Työyhteisön erilaisuutta ja monimuotoisuutta tukevat erikikäiset ja eri koulutustaustaiset työntekijät. Meillä kaikilla on erilaiset taustat ja elämäkokemukset eri työuran vaiheissa, jotka vaikuttavat suhtautumiseemme. (Joki 2021, 187.)

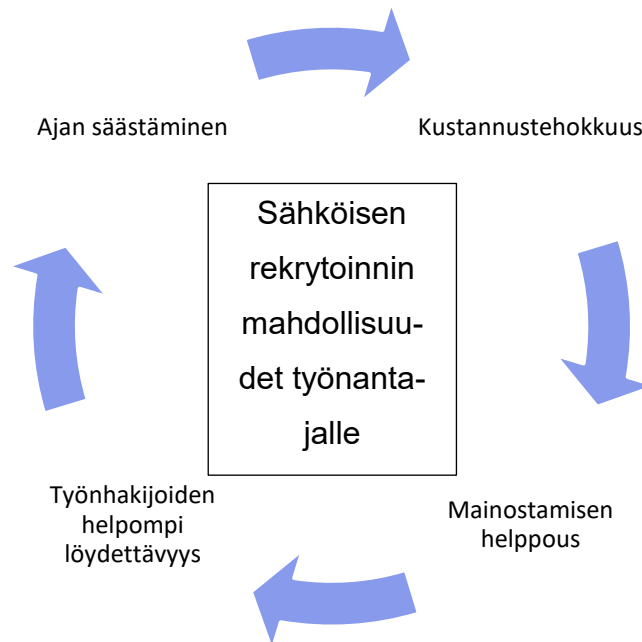
Muutamissa Euroopan maissa toteutettiin tutkimus (2017), jossa tutkittiin ikätasa-arvon toteutumista esimerkiksi rekrytointiprosessissa. Ratkaisevassa asemassa ovat yrityksen johtajien asenteet ja suhtautuminen työntekijöiden ikään. Jos johto suhtautui myönteisesti ja kannustavasti vanhempaan työnhakijaan, oli yrityksessä positiivinen kuva heistä tai päinvastoin. (Mulders ym. 2017.) Niin ikään Australiassa (2013) tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin ikääntyneiden rekrytointia ja työllistymistä. Stereotypiat ikääntyneistä työntekijöistä kognitiivisesti ja

fyysisesti heikentyneinä ylläpitää näkemystä, jonka mukaan he eivät ole liiketaloudellisesti kannattavia. Tutkimuksessa korostetaan kiireellistä tarvetta organisaatiotutkimuksille, joissa selvitetään hallituksen poliittisten muutosten tarkkaa vaikutusta yhteiskunnan tai tarkemmin sanottuna työnantajien asenteisiin ja käytänteisiin ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla. (Johnson, Billett, Dymock & Martin 2013.)

Työyhteisössä voi olla aktiivista vastustamista monimuotoisuuteen joko todellisilla tai kuvitteellisilla perusteilla. Voidaan ajatella, että esimerkiksi ulkomaalaistaustaista ei voida palkata heikomman kielitaidon vuoksi. Oletetaan, että kieliainsäädäntö asettaa rajoituksia rekrytoimiseen tai yrityksen maine voi kärsiä. Valitettavan usein nämä rekrytoidut ulkomaalaistaustaiset työntekijät eivät pysty etenemään urallaan samalla tavalla kuin muut työntekijät. Tähän voi olla syynä tehokkuusnäkökulma eli yritykset haluavat tehdä mahdollisimman tehokkaasti ja kielimuuri ymmärrettävästi hidastaa työntekemistä. (Sorainen 2014, 146–147.)

### **2.2.2 Teknologian ja sosiaalisen median vaikutus rekrytointiin**

Teknologian kehittyminen näkyy nykypäivänä merkittävästi rekrytointiprosesseissa (kuviot 4). Erilaisten järjestelmien käyttö työnhakuprosesseissa on kasvattanut suosiotaan. Älypuhelimien yleistymisen tarkoittaa sitä, että rekrytointeja tehdään yhä useammin älypuhelimella ja siksi tämän toimivuus on rekrytoinnissa varmistettava. Sähköisten järjestelmien etuina ovat muun muassa nopeus ja edullisuus. Heikkoutena sähköisillä järjestelmillä ovat esimerkiksi toimimattomuus tai sivustojen huono toteutus. Järjestelmien toimivuudella katsotaan olevan merkittävä rooli positiivisen yrityskuvan luomisessa. (Waddill 2018, 123–125; Hada & Gairola 2015.)



KUVIO 4. Sähköisen rekrytoinnin mahdollisuudet työnantajalle (Hada & Gairola 2015, muokattu).

Digimedioiden hyödyntäminen säästää esihenkilön resurssia ja nopeuttaa rekrytointiprosessia (Salli & Takatalo 2014, 37). Sosiaalista mediaa voidaan käyttää hyödyksi rekrytointiprosessin alusta jopa perehdyttämiseen saakka. Tietyt sosiaalisen median sivustot ovat ilmaisia ja näin ollen palvelevat pienempiäkin yrityksiä. (Waddill 2018, 123–125.)

Tämän päivän työnhakijat luottavat siihen, että sähköisiltä hakualustoilta löytyvät kaikki rekrytointi-ilmoitukset, eikä heidän tarvitse erikseen mennä kunkin yrityksen sivuille etsimään niitä. (Smythe, Grotluschen & Buddeberg 2021.) Sähköisten rekrytointikanavien tärkein hyöty on tavoittaa uudet hakijat (Koivunen, Ala-Luopa, Olsson & Haapakorpi 2022). Siksi on tärkeää miettiä, millälaisen ilmoituksen tekee, jotta se sopii mobiilisovelluksiin ja on tarpeeksi lyhyt, ytimekäs sekä houkutteleva ilmoitus (Salli & Takatalo 2014, 37).

Henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat muun muassa rekrytointiin liittyvää teknologian käyttöä Isossa-Britanniassa (2022) tehdyssä tutkimuksessa. Useat tutkimukseen osallistuneista teknologiaa rekrytoinnissa käyttävistä organisaatioista ilmoittivat lisänneensä teknologian käyttöä pandemian aikana, mutta pandemian

rajoitusten purkamisen jälkeen teknologian käyttö rekrytinnissa on hieman vähentynyt. Tekniikan järjestelmistä käytössä ovat muun muassa videohaastattelut, verkkopohjaiset perehdytysprosessit sekä verkkotestit. Yritysten verkkosivujen, ammatillisten verkostoitumissivustojen sekä rekrytointi- ja etsintäkonsulttien katsottiin olevan tehokkaimpia tapoja houkutella työntekijöitä yritykseen. (CIPD 2022.)

Sosiaalisen median käyttämiseen liittyy hyvien puolien lisäksi riskejä. Alustaa pitää osata käyttää tehokkaasti ja se tulee olla käytössä koko yrityksessä, eikä pelkästään henkilöstöhallinnon vastuulla. (Kaijala 2016.) Tämä näkökulma tukee Choudhury'n (2022) tekemä tutkimus, jossa tarkastellaan sosiaalisen median roolia työnhakijoiden seulonnassa. Sosiaalisesta mediasta saatujen tietojen asianmukainen käyttö aiheuttaa huolta, koska organisaatioilla on näin ollen käytössä suuria määriä työnhakijoiden ammatillisia ja henkilökohtaisia tietoja. (Choudhury 2022.)

Koska tietoa työnhakijasta on saatavilla suuria määriä, tekoälyä tulisi kehittää paremmin käyttämään saatua tietoa ehdokkaiden arviointiin sekä taitojen ja pätevyyden tasapuoliseen ja puolueettomaan tarkasteluun. Tietoa tulisi kerätä ammattimaisilta sivuilta, kuten LinkedInistä, koska annetut tiedot liittyvät suoraan hakijan työhön liittyvään pätevyyteen ja kokemuksiin. Kaikilta hakijoilta tulisi kysyä lupa tiedon keräämiseen esimerkiksi internetistä sekä kerätä kaikkien hakijoiden tiedot samoista kanavista. On suositeltavaa, että organisaatiot keräävät työnhakijoista tietoja tekoälyn avulla vasta ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen, jotta ennakkoluuloja tai ennakkokäsityksiä ei synny ennen suoraa yhteydenpitoa hakijan kanssa. (Choudhury 2022.)

Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden tavoittelulla katsotaan olevan oleellinen merkitys digitaalisten työkalujen suosiolla. Työnhaussa ja rekrytinnissa käytettävien sovellusten toiminnan perustana toimivat algoritmit. Algoritmien määrittämään olevan lista ohjeista, joilla ohjataan tietokoneiden ja sovellusten toimintaa. (Koivunen & Lehtovaara 2022.)

Algoritmien käyttöä on kuitenkin arvioitu kriittisesti Isossa-Britanniassa (2021) tehdyssä tutkimuksessa. Tietyillä algoritmeilla kerrotaan olevan syrjiviä vaiku-



tuksia naisiin, etnisiin vähemmistöihin, vammaisiin ja muihin laillisesti suojattuihin ryhmiin. Tutkimuksessa käytiin läpi lainsäädännön soveltamista tällaisten algoritmien käyttöön siten, että lakeihin tehtäisiin pieniä muutoksia. Peittävyys nähdään esteenä sille, että algoritmien aiheuttamiin syrjiviin vaikutuksiin pystyttäisiin puuttumaan lakien avulla. Tutkimuksessa korostetaan, että rekrytoinnin läpinäkyvyydellä saataisiin algoritmien aiheuttamaa syrjintää ehkäistyä. (Aislinn 2021.)

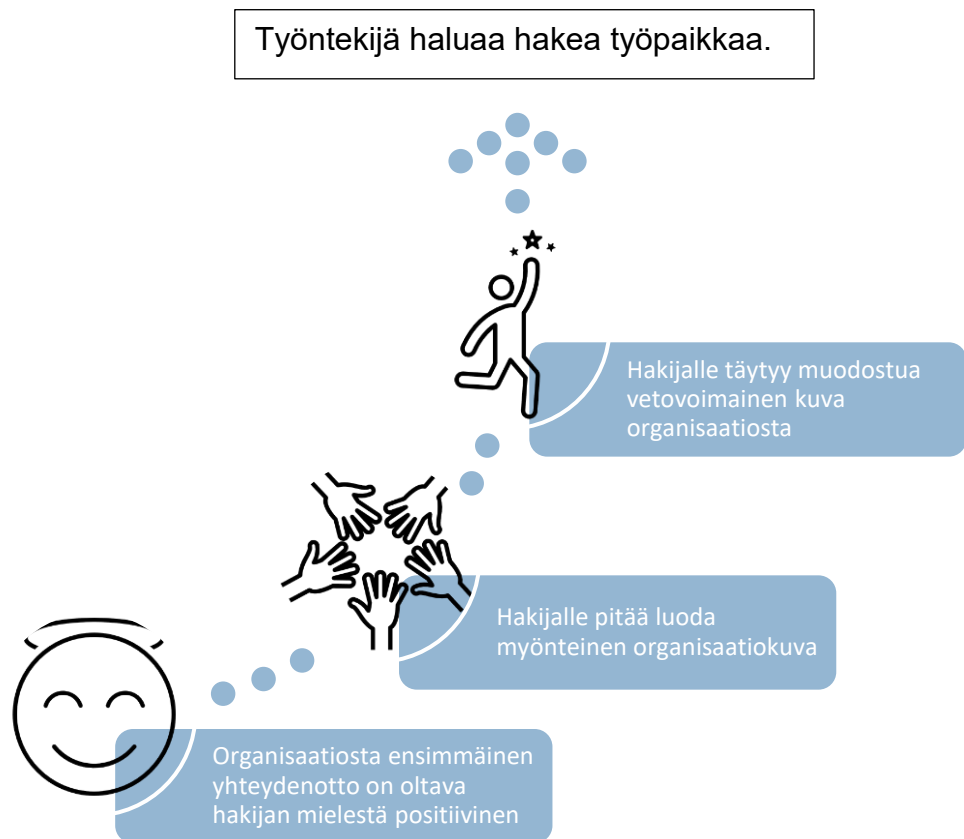
### **2.3 Yhdenvertainen rekrytointiprosessi**

Kaikilla ihmisillä on oikeus muun muassa työhön. Erilaiset lait turvaavat yhdenvertaisuutta ja kieltävät syrjinnän (Oikeusministeriö n.d.). Yksittäisessä rekrytointitilanteessa on hankala todentaa, että työntekijän valinta perustuisi kyseenalaisiin seikkoihin tai ominaisuuksiin, jotka on laissa kielletty. Tämän osoittaa se, että työsuojelutarkastajat saavat hyvin vähän valituksia Suomessa rekrytoinnissa tapahtuvasta syrjinnästä. Jos tapauksesta on syntynyt syrjintäepäily, on tämä tullut usein esille vasta haastattelutilanteessa, kun työnantajan syrjivä asenne on havaittu. Todennäköistä on, että iso osa rekrytoinnissa tapahtuvasta syrjinnästä tapahtuu jo ennen haastattelua tai se pysyy salassa. Siksi on tärkeää ymmärtää, millaisilla toimilla syrjintää voitaisiin rekrytointitilanteissa vähentää. (Kanninen & Virkola 2021.)

Organisaation tapa rekrytoida vaikuttaa siihen, minkä tyyppisiä työntekijöitä se palkkaa, miten työntekijät suoriutuvat töistään ja kuinka pysyviä työntekijöitä he ovat. Työnantajan rekrytointitoimiin vaikuttavat muun muassa työnhakijoiden henkilökohtaiset kyvyt, monimuotoisuus sekä työhön liittyvä suorituskyky. (Breugh & Fiske 2013.) Työnhakijan itsensä ja taitojensa markkinoimisen onnistuminen vaikuttaa rekrytointipäätökseen, vaikka itsensä esittelemisellä ei välttämättä ole mitään tekemistä haettavan työtehtävän kanssa. (Bye ym. 2014.)

Rekrytoinnin alkuvaiheen sanotaan olevan kriittisin vaihe rekrytointiprosessissa (kuvio 5). Jos organisaatiot epäonnistuvat ensimmäisessä yhteydenotossa, eivätkä saa suostuteltua työnhakijaa osaksi hakijajoukkoa, ovat he menettäneet yhden potentiaalisen hakijan. Jokaiseen rekrytointiin, jonka tavoitteena on saada oikeat ihmiset osaksi organisaatiota, liittyy myönteisen organisaatiokuvan

luominen. Tarkoituksena on saada luotua työnhakijalle vetovoimainen kuva organisaatiosta ja näin ollen halu hakea työpaikkaa. (Thakur 2018.)



KUVIO 5. Rekrytinnin alkuvaihe on kriittisin vaihe rekrytointiprosessissa (Thakur 2018, muokattu).

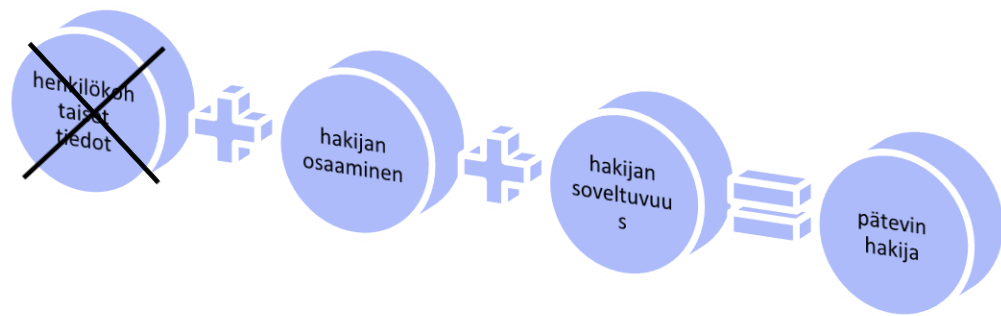
Rekrytinnin alkuvaiheessa huomio kannattaa kiinnittää siihen, minkälaista tietoa työnhakijalle yrityksestä annetaan, koska se vaikuttaa muun muassa siihen, hakeeko työnhakija työpaikkaa (Thakur 2018). Työpaikkailmoituksen houkuttelevuutta on tutkittu muun muassa USA:ssa (2015) tehdyssä tutkimuksessa. Tutkimuksessa selvitettiin, miten potentiaalisia työnhakijoita houkutellessaan yrityksiin, kun yrityksen rekrytointi edistää seksuaalivähemmistöjen monimuotoisuutta. Tutkimuksesta nousee esille, että homoystävällisellä työpaikkailmoituksella ja rekrytointiprosessilla voidaan näyttää olevan merkitystä siihen, kuinka houkuttelevana työnantajana yritystä pidetään. (Lambert 2015.)

Rekrytointia tekevien henkilöiden olisi hyvä ymmärtää suvaitsevan kulttuurin merkitys, joka auttaa houkuttelemaan tehokkaasti työntekijöitä yritykseen. Osa

työnhakijoista välttää työskentelyn yrityksessä, joka tukee seksuaalivähemmistöjä. Välttääkseen suvaitsemattomien työntekijöiden palkkaamisen, voi yritys muun muassa käyttää monimuotoisuutta tukevaa rekrytointisanastoa saadakseen töihin suvaitsevia työntekijöitä. (Lambert 2015.) Työpaikkailmoituksen kielenkäyttöön kiinnittää huomiota myös neljässä Euroopan maassa tehty tutkimus (2017). Näiden maiden hierarkian ja epätasa-arvon hyväksyttävyyttä tukee muun muassa se, että sukupuolisidonnaisia työnimikkeitä on etenkin naisvaltaisella alalla. Työpaikkailmoitusten kielenkäytön katsotaan korreloivan osaltaan sukupuolten välistä epätasa-arvoa ja sukupuolistereotyyppien välittymistä. (Hodel ym. 2017.)

Yritykset voivat valita periaatteessa kenet tahansa työnhakijoista, kunhan noudatetaan työsopimuslain ja yhdenvertaisuuslain syrjintäkieltoja sekä tasa-arvolain säädöksiä (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 25). Rekrytoijien tulee toimia eettisesti ja oikeudenmukaisesti työnhakijoita kohtaan ja varmistaa, että hakijoilla on samanlaiset mahdollisuudet tulla valituksi. (Yu, Yang, Chan & Barnes 2021.) Hakijoiden valinnassa ei saisi omat oletukset ja ennakoasenteet vaikuttavat päätökseen. Joskus se voi olla hankalaa ja siksi yhtenä mahdollisuutena on käyttää anonyymi rekrytointia. (Salminen 2020.)

Anonyymillä rekrytoinnilla voidaan vähentää rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää tai epätasapuolista kohtelua. Esimerkiksi nimi, sukupuoli, kansalaisuus tai kuva poistetaan anonyymi rekrytoinnissa, koska ne eivät ole oleellisia tietoja henkilön osaamiseen tai kelpoisuusvaatimukseen liittyen. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 65–67.) Koska rekrytoinnista puuttuu hakijan henkilökohtaiset tiedot, joutuu rekrytoija tekemään valinnan puhtaasti osaamisen ja soveltuvuuden perusteella, jolloin valinta kohdistuu pätevimpään hakijaan (kuvio 6). (Kanninen & Virkola 2021, 23.)



KUVIO 6. Pätevin hakija saadaan painottamalla ilman henkilökohtaisia tietoja hakijan osaamista ja soveltuvuutta (Kanninen & Virkola 2021, muokattu).

Anonyymi rekrytoinnin käyttöönotto on yleistymässä rekrytoinnissa tapahtuvan syrjinnän torjumiseksi. Hyvin toteutettuna anonyymi rekrytointi siirtää painopisteen työnhakijan taitoihin ja pätevyysiin. Syrjintä on epäreilua, mutta myös yksilön ja yhteiskunnan näkökulmasta kallista. (Rinne 2018.) Rinteen (2018) tekemässä tutkimuksessa anonyymiä rekrytointia on kokeiltu useissa Euroopan maissa, Kanadassa ja Australiassa. Ainakin rekrytoinnin alkuvaiheessa saatava vähempi tieto voi johtaa parempiin valintoihin ja tuloksiin. (Rinne 2018.) Vaikka rekrytoinnin alkupuolella syrjintää voidaan vähentää, saattaa se siirtyä rekrytointiprosessin toiseen vaiheeseen (Rinne 2018; Koivunen & Lehtovaara 2022).

Joskus anonyymi rekrytointi voi käantä jopa haitaksi, jos puhutaan positiivisesta erityiskohtelun mahdollisuudesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilötietojen puuttuessa ei voida ottaa huomioon vähemmistöryhmään kuuluvaa hakijaa ja suosia häntä, jos on kaksi yhtä pätevää hakijaa osaamisen ja kokemuksen perusteella. (Krause, Rinne & Zimmermann 2012.)

Jotta anonyymi rekrytointi saataisiin otettua laajemmin käyttöön, tulisi organisaatioissa panostaa rekrytointijärjestelmien sekä rekrytointiprosessien kehittämiseen (Bergbom ym. 2020, 65–67). Yhtenä mahdollisuutena yhdenvertaisen rekrytoinnin tukemiseen voidaan käyttää ammattirekrytoijia. Ammattirekrytoijien tehtävänä on etsiä sopivia ehdokkaita haettavaan työpaikkaan. Rekrytoija auttaa nopeuttamaan rekrytointiprosessia ja vie työtaakkaa pois organisaatiolta. (American Association for Physician Leadership 2022.)

Työterveyslaitoksen (2021) mukaan rekrytointihaastattelu on haasteellinen yhdenvertaisuuden kannalta (Työterveyslaitos 2021). Rekrytoijien kannattaa pe-

rehtyä aiheeseen, mitä haastatteluissa tai itse rekrytointi-ilmoituksessa saa kysyä (Joki 2018, 96; Salli & Takatalo 2014, 104). Rekrytoijan oma käyttäytyminen haastattelussa ja se, kuinka hän puhuu työnantajastaan, vaikuttaa työnhakijan mielikuvaan yrityksestä, jonne hän on hakemassa (Rötkin 2015, 41; Joki 2018, 90).

On tiedostettava, että päätökset eivät saa perustua syrjiviin seikkoihin, kuten hakijan rotuun tai uskontoon liittyviin tekijöihin. Henkilötietolaki kieltää puheeksi ottamisen arkaluoteisista asioista, joita voivat olla esimerkiksi sosiaalihuollon palvelut, rikolliseen tekoon tai niihin liittyvät rangaistukset. Yksityisyydensuojan laki puhuu tarpeellisuusvaatimuksesta, jolla tarkoitetaan sitä, että työnantaja saa käsitellä vain työsuhteeseen liittyviä tietoja. Tietojen keräämiseen tarvitaan työntekijän suostumus ja tiedot tulisi kysyä työntekijältä itseltään. (Joki 2021, 96.)

Rekrytointiprosessin päätösvaiheessa rekrytoijan pitää pystyä perustelemaan kaikille ei-valituksi tulleille, mitkä olivat kriteerit, mitkä vaadittiin työtehtävään. Sovitussa prosessissa on pysyttävä ja kaikkia hakijoita kohdeltava oikeudenmukaisesti. (Salli & Takatalo 2014, 58.) Rekrytoiva esihenkilö voi valita sopivammaksi katsomansa hakijan, kunhan noudattaa tasa-arvolakia, yhdenvertaisuuslakia sekä huomioi työsopimuslain syrjintäperusteet. Virheellisin perustein tehty rekrytointipäätös, jossa on toteutunut hakijan syrjiminen, ei johda valinnan peruuntumiseen, vaan hakija voi hakea joko yritykseltä vahingonkorvausta tai hyvitystä kohtelusta. (Salli & Takatalo 2014, 110.)

Rekrytoinnissa päätösten tulee perustua relevantteihin tietoihin. Rekrytoijan ja työnhakijan välisiin haastattelukeskusteluihin ei noudateta tietosuojalainsäädäntöä. Tämän vuoksi rekrytoija voi kysyä henkilökohtaisempiakin kysymyksiä esimerkiksi perhesuhteista, jos ne vaikuttavat oleellisesti työmatkustamiseen, mutta niitä ei saa kirjata ylös mihinkään. Suullinen asian käsittely ei täytä henkilötietojen määritelmää tietosuojalainsäädännössä. Tämän kanssa pitää olla tarkka, että rekrytoija ei esitä tarpeettomia kysymyksiä ja työnhakija ei koe joutuvansa syrjityksi kiellettyihin syrjintäperusteisiin vedoten. (Salli & Takatalo 2014, 104.)

## 2.4 Rekrytoijan vaikutus yhdenvertaisemman rekrytoinnin toteutumiseen

Jokaisella ihmisellä on tiedostamattomia ennakkoluuloja ja käsityksiä, jotka vaikuttavat päätöksiimme ilman, että tiedostamme itse niitä. (Bye ym. 2014.) Rekrytoijien asenteella on suuri merkitys rekrytoitavan työntekijän valintaan. Rekrytoijat arvioivat itseään muistuttavia työnhakijoita myönteisemmin ja erilaisiksi koetut tulevat näin ollen harvemmin valituiksi. Rekrytoijan ennakkoluulot ja stereotyypiat tuovat vaikutuksen tehtäviin hakijoiden arvioihin sekä rekrytointipäätöksiin. (Bergbom ym. 2020, 73.) Tärkeänä kehittymiskohteena nähdään rekrytoijien omien ennakkoluulojen ja asenteiden tiedostaminen sekä niiden vaikutus rekrytoitavien arvioihin. Riittävän valmennuksen ja ohjeistuksen tarjoaminen rekrytointeja tekeville henkilöille auttaa heitä ymmärtämään omien arvojen ja asenteiden vaikutusta rekrytointitilanteessa. (Bergbom ym. 2020, 82–83.)

Isossa-Britanniassa (2022) tehdyssä tutkimuksessa kysyttiin rekrytointipäällikköiden kokemuksia työnhakijoista, jotka hakivat ensimmäistä terveydenhuollon työpaikkaa tutkinnon jälkeen. Tämän tutkimuksen mukaan rekrytointipäälliköt kokivat etnisen monimuotoisuuden omaavat työnhakijat heikoiksi tai vähemmän kyvykkäiksi työntekijöiksi. Tutkimuksen mukaan he perustivat olettamuksensa esimerkiksi puutteelliseen tai myöhässä lähetettyyn hakemukseen. Rekrytointipäälliköt ajattelivat, ettei heillä ole erityistä aikaa tai resursseja perehdyttää etnistä kulttuuriperään olevaa työntekijää enempää tavanomaista perehdytysohjelmaa pidemmälle. (Hammond ym. 2022.)

Hentschelin, Braunin, Peusin & Freyn (2021) tekemän kaksoistutkimuksen mukaan rekrytoijan sukupuoli sekä rekrytointi-ilmoitusten sukupuolistereotyyppisten sanavalinnat vaikuttaisivat naisten uramahdollisuuksiin. Ensimmäisessä tutkimuksen osassa tutkittiin, jos rekrytoijana oli miespuoleinen henkilö, hän käytti stereotyyppisiä maskuliinisia sanavalintoja enemmän kuin feminiinisiä sanoja. Tämä ennakoi naisopiskelijoiden heikompa menestymistä rekrytoinnissa, koska he ilmoittivat alhaisemmat urasuunnitelmansa hakemuksessa. Jos rekrytoijana oli naispuoleinen henkilö näitä eroja ei havaittu. (Hentschein, Braunin, Peusin & Frey 2021.)

Toinen osa Hentschelin ym. tekemästä tutkimuksesta (2021) oli kokeellinen ja siinä naispuoleinen rekrytoija toisti maskuliinisia sanoja ja arvioi niiden negatiivista vaikutusta hakijoihin. Naispuoleisen rekrytoijan puskurivaikutus eli maskuliiniset sanat eivät vaikuttaneet vanhempiin naispuoleisiin hakijoihin, kun rekrytoija oli nainen. Nuorempiin hakijoihin se vaikutti. Rekrytoijan sukupuoli ja sanoilla ei ollut vaikutusta miespuoleisiin hakijoihin. (Hentschel ym. 2021.)

Rekrytoijan omilla asenteilla on merkittävä vaikutus siihen, miten hän suhtautuu erilaisuuteen ja edistää sen hyväksymistä työyhteisössä (Joki 2018, 187). Rekrytoijan näkökulmasta Bulgariassa (2015) tehdyssä tutkimuksessa hotellin johtajat kertovat näkemyksiään johtotehtäviin valittaviin rekrytointiin liittyen. Hotellin johtajat myöntävät, että rekrytointi on voinut rikkoa tasa-arvolakia, koska rekrytointiin on saattanut vaikuttaa hakijan ikä, terveydentila, ulkonäkö, alkuperä tai seksuaalinen suuntautuminen. Sopimattomien rekrytointikäytäntöjen ehkäisemiseksi tutkimus suosittelee johtajia omaksumaan monimuotoisuutta ja sen hallintaa. (Yap, Ineson, Alexiena & Tang 2015.)

Ulkomaalaisten hoitajien eriarvoisuutta on tutkittu Suomessa (2020) tehdyssä tutkimuksessa. Tutkimus osoittaa, että on olemassa erilaisia organisaatiokäytäntöjä, joiden kautta eriarvoisuutta edistetään, luodaan ja ylläpidetään. (Näre & Silva 2020.) Maahanmuuttajiin kohdistunutta syrjintää on tutkittu myös Kiinassa (2022) tehdyssä tutkimuksessa, jossa todetaan, että rekrytointiprosessin aikana maahanmuuttajiin kohdistuvia negatiivisia ennakoasenteita muuttamalla yrityksen on helpompi löytää päteviä työntekijöitä ja välttää työvoimapula. (Yu, Yang, Chan & Barnes 2022.) Eriarvoisuuden globaaliin puuttumiseen tarvitaan kaikkia tekijöitä sekä kansalliselta että kansainväliseltä tasolta – myös politiikkaa. (Näre & Silva 2020.)

Monissa maissa mielenterveysongelmista kärsivien ihmisten työttömyysaste on korkea. Australiassa (2017) tehdyn tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia mahdollisuutta siitä, miten työpaikalla voitaisiin pysäyttää rekrytoijien ennakkoluuloja ihmisiä kohtaan, joilla on diagnosoitu mielenterveyshäiriö (Moss, Vemuri, Hedley & Uljarevic 2017). Samalla tavalla rekrytoijalle ennakkokäsityksiä voi herättää työnhakijan rikostausta. USA:ssa (2017) tutkittiin, mikä merkitys työnhakijan rikoshistorialla on työnhaussa. Jotkut työnhakijat haluavat olla työnhaussa re-

hellisiä ja kertovat avoimesti omasta rikostaustastaan, mutta tämä saattaa kääntyä heitä vastaan. Halu olla rehellinen ja avoin voi vahingoittaa rikostausten työnhakijoiden työllistymistä, koska työnantajat saattavat karsia työnhakijoita juuri rikostaustan vuoksi, vaikka sillä ei olisi merkitystä itse työssä. (Griffith & Young 2017.)

Mielenterveysongelmista kärsivien kohdalla rekrytoijat saattavat suunnata huomionsa rajoituksiin vahvuuksien sijaan. Näiden ennakkoluulojen vuoksi työnantajat saattavat hylätä hakijan, vaikka hän olisi ollut työhön sopiva. Tasa-arvoa ja vakautta organisaatiossa edistävät toimet voivat vähentää mielenterveysongelmista kärsivien henkilöiden leimaantumista. Rekrytoijien tulisi pohtia muun muassa taustalla olevia arvojaan ja tunnistaa oma roolinsa ja vastuunsa sekä kehittää omaa asiantuntijuuttaan. (Moss, Vemuri, Hedley & Uljarevic 2017.)

Rekrytoijan näkökulmasta työnhakijan taustatietojen selvittäminen esimerkiksi internetistä tulisi jättää kokonaan pois, jotta esimerkiksi rikoshistorian omaavilla työnhakijoilla olisi mahdollisuus osoittaa kelpoisuutensa ennen rikostaustan selviämistä. Yritykset voivat käyttää apunaan ulkopuolisia henkilöstöyrityksiä, jotka karsivat työnhakijoita perustellusti, eivätkä heidän taustansa vuoksi. (Griffith & Young 2017.)

Monimuotoisuus tulisi nähdä yrityksen voimavarana ja vahvuutena. Eritaustaiset ihmiset omaavat erilaisia vahvuuksia ja toimintatapoja tehdä työtä, joita yrityksen kannattaisi hyödyntää ja tunnistaa. Monimuotoisuus ja työyhteisön kehittäminen on muutakin kuin lain noudattamista. Näissä työyhteisöissä yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys korostuu, eikä se vaikuta pelkästään työntekijään vaan koko työyhteisöön. (Sorainen 2014, 148.)

## **2.5 Yhteenveto**

Kaikilla ihmisillä on oikeus työhön (Oikeusministeriö n.d.). Yhdenvertaisuutta suojelee muun muassa yhdenvertaisuuslaki, jossa on määritelty työnantajan velvollisuudet yhdenvertaisuuden toteutumiseen työpaikoilla (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Työsuojeluviranomainen valvoo yhdenvertaisuuden toteutumisesta työelämässä (Työsuojeluhallinto 2022).



Monimuotoisuuden tukemista edistää yhdenvertaisuusnäkökulmien huomioiminen (Sorainen 2014, 143–145). Muun muassa ikääntyneistä työntekijöistä voi olla työmarkkinoilla erilaisia stereotypioita, joissa ikääntyneitä työntekijöitä pidetään kognitiivisesti ja fyysisesti heikentyneinä (Johnson ym. 2013). Monimuotoisuus tulisi kääntää yrityksen voimavaraksi ja vahvuudeksi (Sorainen 2014, 148).

Tänä päivänä yritykset panostavat rekrytointiin ja sitä pidetään merkittävänä osana yrityksen toiminnan ja strategian näkökulmasta (Phillips & Gully, 2015). Aina ansioluettelossa mainittu osaaminen ei mene rekrytoinnissa edelle, vaan rekrytoijat laittavat painoarvoa enemmän hakijan oikeaan asenteeseen, omaksumiskykyyn ja tehtävän kannalta tiettyihin ominaisuuksiin (Salli & Takatalo 2014, 10–13; Rope & Kettunen 2012, 139).

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle rekrytointitarpeen tunnistamisella ja päättyy työntekijän valintaan ja palkkaamiseen (Salli & Takatalo 2014, 10–13). Rekrytoinnin tulee olla työnhakijalle mahdollisimman läpinäkyvää ja työnhakijan tulee olla varma, että hänet on huomioitu tasavertaisena hakijana tehtävään (Salli & Takatalo 2014, 58).

Rekrytoinnin alkuvaiheen sanotaan olevan kriittisin vaihe rekrytointiprosessissa, jonka yhtenä tarkoituksena on saada luotua työnhakijalle vetovoimainen kuva yrityksestä ja näin ollen halu hakea työpaikkaa (Thakur 2018). Työpaikkailmoituksella on merkitystä siihen, minkälaisen viestin yritys lähettää työnhakijoille (Lambert 2015; Hodel ym. 2017).

Digitaalisten työkalujen ja sähköisten rekrytointijärjestelmien katsotaan muokkaavan tänä päivänä yhä enemmän organisaatioiden rekrytointiprosesseja (Koivunen ym. 2022). Sähköisten järjestelmien etuna ovat muun muassa nopeus ja edullisuus, kun taas heikkoutena esimerkiksi toimimattomuus tai sivujen huono toteutus (Waddill 2018). Sosiaalisen median sivustot ovat kasvattaneet suosiotaan ja näin ollen tarjoavat suuria määriä sekä ammatillisia että henkilökohtaisia tietoja työnhakijoista. Tekoälyä tulisi kehittää käyttämään saatua tietoa ehdokkaiden arviointiin sekä taitojen ja pätevyyksien tasapuoliseen ja puolueettomaan tarkasteluun. (Choudhury 2022.)

Rekrytoijien tulee toimia eettisesti ja oikeudenmukaisesti työnhakijoita kohtaan ja varmistaa kaikilla hakijoilla olevan samanlaiset mahdollisuudet tulla valituksi (Yu ym. 2021). Rekrytointitilaisuudessa rekrytoijat eivät saa esittää tarpeettomia kysymyksiä ja päätöksen tulee perustua relevantteihin tietoihin (Salli & Takatalo 2014, 104). Rekrytointitilaisuuden katsotaan olevan haasteellinen yhdenvertaisuuden kannalta (Työterveyslaitos 2021). Rekrytointiprosessissa oleellista on, että sovitussa prosessissa pysytään ja kaikkia työnhakijoita kohdellaan oikeudenmukaisesti (Salli & Takatalo 2014, 58).

Yhtenä vaihtoehtona rekrytoinnissa tapahtuvan syrjinnän ehkäisemiseksi voidaan käyttää anonyymi rekrytointia (Rinne 2018). Hakijan henkilökohtaiset tiedot puuttuvat anonyymi rekrytoinnista, jonka vuoksi rekrytoija joutuu tekemään valinnan puhtaasti työnhakijan osaamisen ja soveltuvuuden perusteella, jolloin valinta kohdistuu pätevimpään hakijaan (Kanninen & Virkola 2021, 23). Anonyymi rekrytoinnin riskinä pidetään sitä, että vaikka rekrytoinnin alkupuolella syrjintää voidaan vähentää, saattaa se siirtyä rekrytointiprosessissa toiseen vaiheeseen (Rinne 2018).

Rekrytoijan asenteella on merkittävä vaikutus rekrytoitavan työntekijän valintaan (Bergbom ym. 2020, 73). Jokaisella ihmisellä on tiedostamattomia ennakkoluuloja ja käsityksiä, jotka voivat vaikuttaa päätöksiimme ilman, että tiedostamme niitä (Bye ym. 2014). Tärkeänä kehittämiskohteena nähdään rekrytoijien tiedostaminen omista ennakkoluuloista ja asenteista sekä niiden vaikutuksesta rekrytoitavista tehtäviin arvioihin (Bergbom ym. 2020, 82–83).

### 3 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen esihenkilöt kokevat yhdenvertaisuuden toteutuvan tällä hetkellä rekrytointiprosessissa ja miten he arvelevat yhdenvertaisuusnäkökulman painottamisen muuttavan tulevaisuuden rekrytointia. Toisena tarkoituksena on tuottaa animaatiovideo rekrytointeja tekevien perehdytyksen tueksi yhdenvertaisempaan rekrytointiprosessiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, miten yhdenvertaisuus toteutuu rekrytointiprosessissa esihenkilön näkökulmasta sekä miten esihenkilöt arvelevat sen kehittyvän tulevaisuudessa. Yritys mihin tutkimus tehdään voi hyödyntää saatuja tuloksia rekrytointiprosessissaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

Miten yhdenvertaisuus toteutuu rekrytointiprosessissa?

Miten rekrytointiprosessin yhdenvertaisuutta voidaan kehittää?

## 4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja kehittämistyönä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen aikana nousseiden tulkintojen esille nostaminen esimerkiksi ihmisen toiminnasta. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ihmisen omaa kuvausta koetusta todellisuudesta. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on se, että tutkimus on subjektiivista eikä objektiivista, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen subjektiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkijan omalla ymmärryshorisontilla eli haluilta, ihanteilla, uskomuksilla, arvoilla ja käsityksillä on vaikutusta tutkimuksissa tehtyihin valintoihin, tulkintoihin ja johtopäätöksiin. (Vilka 2021a.)

Näkökulman valitsemisen tarkoituksena on auttaa tutkijaa keskittymään olennaisiin asioihin ongelman kannalta. Voidaan ajatella, että tutkimus on tutkijan ja kohteen vuoropuhelua, joka toteutuu aineiston avulla. On hyvä ottaa huomioon, että tutkimuksen lähestymistavan merkitys on toimia vain tutkimuksen välinearvona. (Puusa & Juuti 2020.)

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että lähestytään tutkimuskohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja olennaisena osana on osallistuvien ihmisten näkökulman ja tutkijan välinen vuorovaikutus yksittäistä havaintoa tarkasteltaessa. (Puusa & Juuti 2020.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa laadukasta tietoa, jonka vuoksi vastausten määrällä ei ole suurta merkitystä. Tavoitellaan sitä, että tutkimusaineisto toimii asian tai ilmiön ymmärtämisen apuvälineenä tai teoreettisesti mielekkäänä tulkintaa muodostettaessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei haeta tilastollista yleistämistä vaan muun muassa vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamista ja ilmiön selittämistä siten, että toisin ajattelulle annetaan mahdollisuus. Kun analyysi tehdään perusteellisesti, edellä mainittuihin tavoitteisiin päästään pienelläkin tutkimusaineistomäärällä. (Vilka 2021b.)

Tutkimuksen kohteiksi halutaan tavoittaa sellaiset henkilöt, joilla uskotaan olevan haluttua tietoa tai kokemusta aiheeseen liittyen. Suora, henkilökohtainen yhteydenotto on useimmiten tehokkain. Yhteydenotossa on hyvä esitellä tutkijat sekä itse tutkimus sekä syy sille, miksi juuri hänet pyydetään mukaan tutkimukseen. Näin henkilölle tulee tilaisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta, mikäli hän ei koe sopivansa tarkoitukseen. (Valli 2018.)

Laadullinen aineisto on tyypillisesti varsin rikasta ja siitä saattaa löytyä kiinnostavia seikkoja, joita tutkija ei osannut ennakoida tai odottaa löytävänsä. Aineiston runsaus voidaan kokea joko mielenkiintoisena ja haasteellisena tai työläänä. Aineistoanalyysin tarkoituksena on saada aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla voidaan tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä tutkittavasta ilmiöstä johtopäätöksiä. (Puusa & Juuti 2020.)

## **4.2 Aineiston keruu**

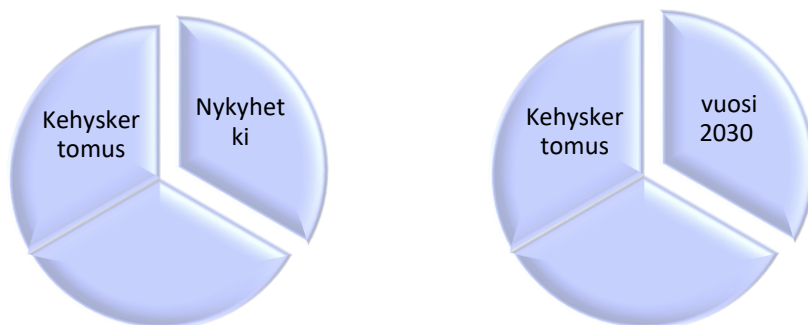
Opinnäytetyön tekijät saivat yhteistyötahoksi suomalaisen yrityksen, joka tuottaa yksityisiä terveyspalveluita valtakunnallisesti. Yritys haluaa pysyä nimettömänä. Tutkimuslupa solmittiin kohdeyrityksen kanssa tammikuussa 2023.

Vastaajiksi valittiin kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin osallistuvat esihenkilöt, jotka työskentelevät valtakunnallisesti ympäri Suomea. Kohdeyrityksessä rekrytointeja tekeviä esihenkilöitä on yhteensä useita satoja, jonka vuoksi osallistujia rajattiin satunnaisella otannalla yrityksen sisäisten sähköpostijakeluryhmien avulla noin sataan. Vastaajien henkilöllisyys ei paljastunut missään vaiheessa tutkimusta.

Aineiston keruuta varten tehtiin kaksi kehyskertomusta, joista toisessa pyydettiin muistelemaan yhdenvertaisuuden toteutumista edellisessä rekrytointiprosessissa ja toisessa miettimään yhdenvertaisuuden toteutumista tulevaisuuden rekrytointiprosesseissa. Kyseistä menetelmää kutsutaan eläytymismenetelmäksi. Koska otanta tehtiin kahdelle eri ryhmälle, saatiin osviittaa sekä nykytilanteesta että kehitettävästä näkökulmasta. Kahden eri näkökulman tarkkailu vähensi oletusta siitä, että rekrytointi toimisi tai ei toimisi.

Eläytymismenetelmän tarkoituksena on, että vastaaja eläytyy kehyskertomuksessa annettuun tilanteeseen ja menetelmän avulla saadaan vastaaja pohtimaan tilannetta oman ajattelunsa ulkopuolelta (Eskola ym. 2017). Eläytymismenetelmässä tutkimukseen osallistuja kirjoittaa pienen tarinan mielikuvituksensa avulla. Mielikuvituksensa avulla kirjoittaja kuvaa kehyskertomuksessa pyydetyn tilanteen. Kuvatut tarinat eivät välttämättä ole peräisin todellisuudesta, mutta ne voivat kertoa siitä, mitä eri asiat merkitsevät ja miten ilmiö voitaisiin vastaajien mielestä käsittää. (Valli 2018.)

Eläytymismenetelmässä samasta kehyskertomuksesta luodaan vähintään kaksi eri variaatiota, jotka eroavat toisistaan yhden muuttujan suhteen (kuvio 7) (Eskola ym. 2017; Valli 2018). Eläytymismenetelmässä selvitetään vaihtelun vaikutuksia. Näin saadaan selville, mikä vastauksissa muuttuu, kun kehyskertomuksen keskeisestä elementistä muutetaan jotain. Onnistumisen kannalta oleellista on, että kehyskertomuksista saadaan luotua mahdollisimman onnistuneet. Kehyskertomuksissa suositetaan yleensä lyhyitä kehyskertomuksia ja niistä voidaan luoda erilaisia esimerkiksi varioimalla tarinan aikajännettä. Vastaajien tulevaisuuskäsityksen tutkiminen onkin yksi keskeisimmistä eläytymismenetelmän käyttökohteista. (Valli 2018.)



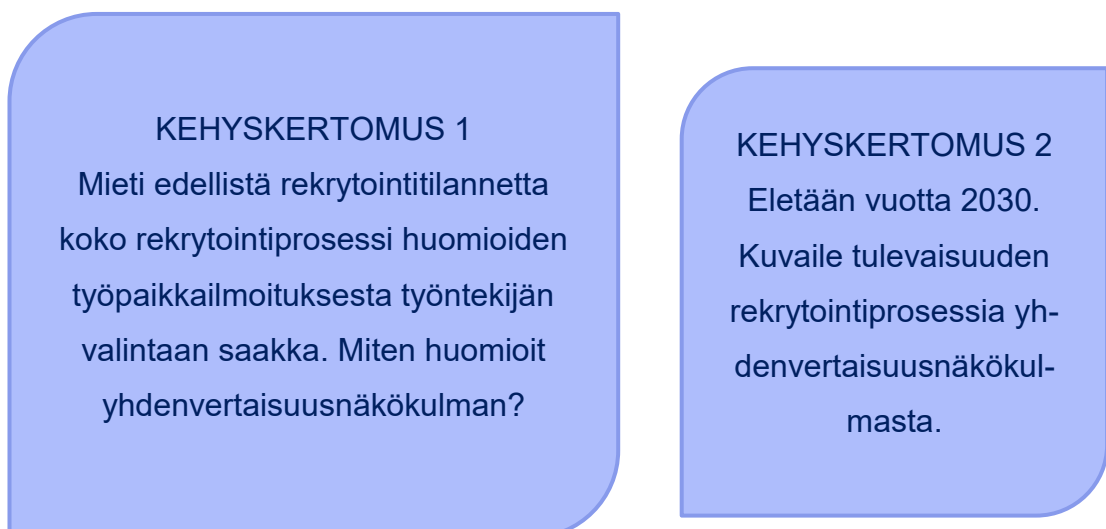
KUVIO 7. Eläytymismenetelmä (Valli 2018, muokattu).

Eläytymismenetelmän onnistumista tukee se, että eläytymiselle sekä itse vastaamiselle mahdollistetaan riittävästi aikaa. Tutkimuksen epäonnistumista voidaan ehkäistä myös sillä, että kehyskertomukset pyritään testivastaamaan etukäteen. Siten nähdään, ovatko vastaukset odotuksien mukaisia ja ovatko juuri

nämä kehyskertomukset aineiston keräämiseen sopivia vai onko tarvetta kehyskertomusten muuttamiselle. (Valli 2018.)

Eläytymismenetelmä ei tarjoa automaattisia ratkaisuja tai valmiita kaavoja vaan pakottaa käyttäjänsä aktiiviseen teoreettiseen työhön. Empiiristen aineistojen tehtävänä ei välttämättä ole todistaa hypoteesien oikeellisuus vaan keksiä hypoteesit. Tällä keinolla saadaan vauhditettua tutkijan ajattelua ja löytämään uusia ajatuksia eivätkä ne latista tai rajoita tutkimusta ennalta tiedettyjen ajatusten todistamiseen. Aineiston avulla löydetään uusia näkökulmia eikä vain todenneta ennestään epäiltyä. (Valli 2018.) Aineiston läpikäymisessä voidaan käyttää apuna muun muassa taulukointia ja teemoihin lokeroointia. Keskeisintä aineiston analysoinnissa on se, että etsitään vastauksia omiin tutkimuskysymyksiin. (Eskola ym. 2017.)

Kehyskertomukset testattiin testivastaajilla ennen varsinaista aineistonkeruuta. Saatujen testivastausten perusteella todettiin, että kehyskertomukset piti rajata uudelleen. Testivastausten myötä kehyskertomuksia (kuvio 8), muokattiin vastaamaan paremmin tutkimuskysymyksiä (Liite 1).



KUVIO 8. Muokatut kehyskertomukset 1 ja 2.

Tässä opinnäytetyössä laadullinen tutkimus suoritettiin anonymisti sähköisellä Webropol-haastattelulomakkeella, jonka vastaajat saivat täyttää rauhassa heille itselleen sopivana ajankohtana. Osallistujille lähetettiin sähköpostitse ennakoon tiedote (Liite 2), jossa tutkimus esiteltiin. Vastaanottajilla oli mahdollisuus esittää etukäteen kysymyksiä ennen haastattelulomakkeen lähettämistä.

Kumpikin kehyskertomus lähetettiin satunnaisesti valittujen sähköpostijakelulistojen avulla rekrytointeja tekeville esihenkilöille huhtikuussa 2023. Ensimmäinen kehyskertomus lähetettiin 56 rekrytointeja tekeville esihenkilöille, joista vastauksia saatiin kymmenen. Kehyskertomuksista toiseen saatiin vastauksia kolmeitoista, kun se lähetettiin 57 henkilölle. Vastauksen kirjoittamiseen annettiin kaksi viikkoa aikaa. Kahden viikon aikana ensimmäisen kehyskertomuksen saaneet saivat kolme muistutusta ja toisen kehyskertomuksen saaneet kaksi muistutusta. Seuraavaan taulukkoon 1 on kuvattu kehyskertomusten lähetysten määrä sekä saatujen vastausten määrä.

TAULUKKO 1. Lähetettyjen kehyskertomusten määrä ja niihin saatujen vastausten määrä.

<b>Kehyskertomus</b>	<b>Kehyskertomus 1</b>	<b>Kehyskertomus 2</b>
<i>Vastaajat (yhteensä)</i>	56	57
<i>Tutkimukseen osallistujia (N)</i>	N=10	N=13

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on oleellista, että vastaaja saa vastata tutkimukseen itselleen sopivalla ja rauhallisena hetkellä sekä hän saa tutustua kysymyksiin rauhassa. Yksinkertaisesti selitettynä haastattelulla tai kyselyllä pyritään selvittämään, mitä vastaaja asiasta ajattelee ja miksi hän toimii tietyllä tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

### 4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Saatu tutkimusaineisto läpikäyntiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä vastaukset analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällä menetelmällä pyritään saamaan tutkimusaineisto kuvattua tiivistetyssä ja yleistetyssä muo-



dossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Vaikka sisällönanalyysin tavoitteena on saada aineisto tiivistettyyn ja selkeään muotoon, tulee sen tapahtua keskeistä tietoa kadottamatta. Hajanaisesta aineistosta tuotetaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, jonka avulla pystytään tekemään johtopäätöksiä ilmiöstä, jota tutkitaan. (Puusa & Juuti 2020.)

Sisällönanalyysi lähtee liikkeelle sillä, että saatuihin aineistoihin perehdytään (kuvio 9). Aineiston läpikäyminen aloitetaan alkuperäisilmaisuihin perehtymisellä. Analyysi jatkuu etsimällä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia alkuperäisistä ilmauksista. Näiden perusteella ryhmitellään ja yhdistetään pelkistetyt ilmaukset ja muodostetaan näistä alaluokkia. Yhdistämällä alaluokkia saadaan muodostettua yläluokkia. Yläluokkia yhdistämällä saadaan pääluokkia ja näin pystytään muodostamaan kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)



KUVIO 9. Aineiston käsittelyn polku (Tuomi & Sarajärvi 2018, muokattu).

Sisällönanalyysi onnistui hyvin saatuun aineistoon. Aineistoa saatiin sopiva määrä, jonka vuoksi sen käsittely oli sujuvaa. Aineistosta hyödynnettiin kaikki vastaukset eikä vastauksista voinut tunnistaa vastaajaa tai kohdeorganisaatiota. Vastauksista kaikki vastasivat esitettyihin kehyskertomuksiin ja niitä pystyttiin hyödyntämään tuloksissa. Seuraavassa taulukossa 2 on kuvattuna saatujen sisällönanalyysien luokkien määrät.

TAULUKKO 2. Sisältöanalyysin luokkien määrät.

**Eri luokkien määrä** Kehyskertomus 1      Kehyskertomus 2  
**aineiston analysoinnissa**

<i>Pelkistetty ilmaus</i>	N=38	N=34
<i>Alaluokka</i>	N=8	N=7
<i>Yläluokka</i>	N=4	N=3

Omien valintojen arvioiva tarkastelu, tutkimusta ohjaavien sääntöjen tuntemus sekä luotettavuuskriteereiden omaksuminen kuuluvat hyviin tutkimuskäytäntöihin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan kyseisen tutkimuksen antamissa kehyksissä sekä sen mukaisesti, minkälaisia laadullisia menetelmiä työssä on käytetty. (Puusa & Juuti 2020.)

Tutkimuksen onnistumisessa merkityksellisintä on se, millä laadulla tutkimus on tehty. Tutkimuksen laatu on kiinni tutkijan taidoista eikä käytössä olleista metodeista, jotka toimivat vain tutkimuksen toteuttamisen välineinä. (Vilkkä 2021b.) Tutkimuksen toteutus tapahtui suunnitelmien mukaan ja tulokset kirjattiin auki mahdollisimman tarkasti alkuperäisiä ilmauksia mukaillen.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Yhdenvertaisuuden toteutuminen edellisessä rekrytointiprosessissa

Ensimmäinen tutkimuskysymys kuvasi yhdenvertaisuuden toteutumista edellisessä rekrytointiprosessissa. Yhdenvertaisuuden toteutumiseen saatiin yhteensä neljä yläluokkaa, joita olivat rekrytoinnin alkuvaihe, haastattelu, hakijoiden valinta ja rekrytointiin vaikuttavat asiat. Seuraavassa kuviossa (kuvio 10) kuvataan jokainen yläluokka erikseen ja avataan saadut alaluokat.



KUVIO 10. Yhdenvertaisuuden toteutuminen edellisessä rekrytointiprosessissa ja siitä saadut ylä- ja alaluokat.

#### 5.1.1 Rekrytoinnin alkuvaihe

Tässä luvussa käsitellään alaluokkia yhdenvertainen hakemus pohja ja käsittely sekä hakijoiden arvioinnin ja valinnan perusteita, joista muodostuu yläluokka

rekrytoinnin alkuvaihe. Luvussa avataan yhdenvertaisuuden toteutumista rekrytoinnin alkuvaiheessa. Seuraavassa kuviossa (kuvio 11) on kuvattu luvun tulosten ylä- ja alaluokat ja esimerkit alaluokkien pelkistyksistä.



KUVIO 11. Esimerkkejä pelkistyksistä alaluokkiin yläluokasta rekrytoinnin alkuvaihe.

Vastaajien mukaan rekrytointiprosessin alkuvaiheessa yhdenvertaisuuden toteutumista tuki se, että hakemus pohja oli sama kaikille hakijoille. Tulleet työhaemukset käsiteltiin tarkasti ja kaikille hakijoille samoilla kriteereillä. Kaikki haemukset luettiin huolellisesti ja hakijoihin perehdyttiin yksityiskohtaisesti. Tämä takasi yhdenvertaisuuden toteutumisen, koska kenenkään hakijan hakemusta ei jätetty lukematta.

*Hakemukset käsiteltiin haastatteluprosessissa samoilla kriteereillä. Eli kaikilla hakijoilla oli haastatteluun päästäkseen oltava tietyt kriteerit, joita voitiin mitata.*

Aineiston mukaan rekrytoijat nostivat esille hakijoiden arvioinnin sekä valinnan, koulutuksen, työkokemuksen, vahvuuksien ja osaamisen perusteella. Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa hakijoiden koulutusta sekä työkokemusta soviteltiin

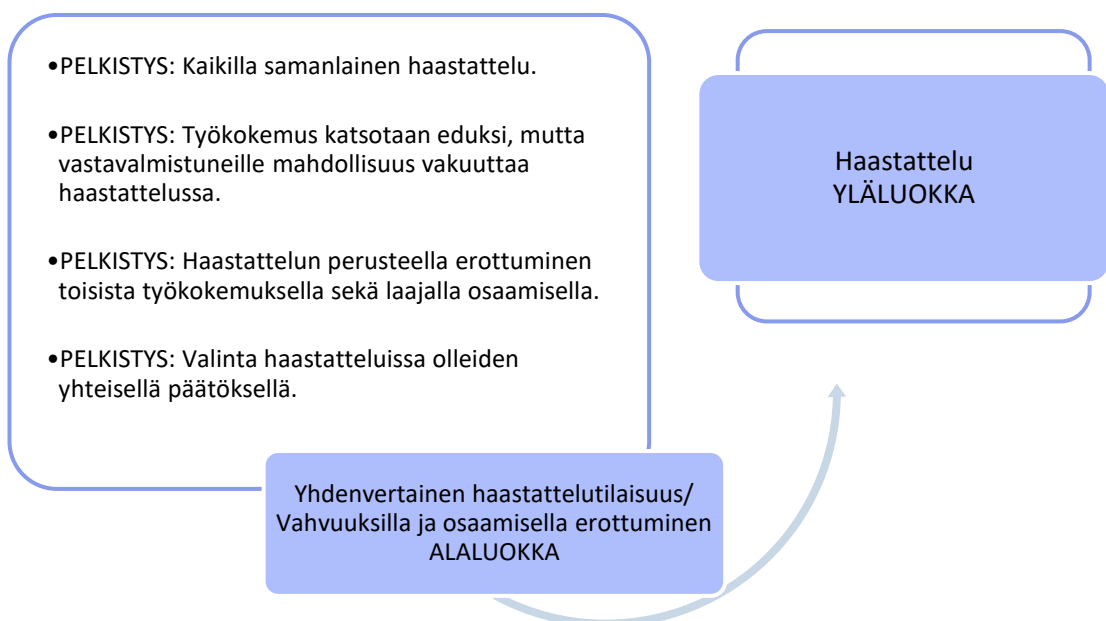
haettavaan työtehtävään. Hakemuksista nostettiin esille hakijoiden vahvuudet valittuun työtehtävään, mutta huomioitiin hakijoiden vahvuuksia ja osaamista muihinkin tehtäviin. Valintaa tuki se, että hakija vastasi sitä, mitä rekrytointi-ilmoituksessa oli kerrottu haettavan. Tavoitteena oli löytää hakemuksien perusteella pätevä henkilö haettavaan tehtävään.

*Yritän hakemuksien sisältä löytää mahdollisimman pätevän henkilön tehtävään. Pätevyyden arvioon vaikuttaa koulutus, aiempi työkokemus sekä tietysti se, minkälaisen kuvan henkilö välittää itseltään (persoonasta) työhakemuksessaan.*

Aineistossa korostui se, että yhdenvertaisuus rekrytointiprosessin alkuvaiheessa toteutui, kun hakemus sekä sen käsittely olivat yhdenmukaisia kaikille. Hakijoiden vahvuudet sekä osaaminen olivat tärkeimpiä asioita.

### 5.1.2 Haastattelu

Tässä luvussa käsitellään alaluokkia yhdenvertainen haastattelutilaisuus sekä vahvuuksilla ja osaamisella erottuminen, joista muodostuu yläluokka haastattelu. Luvussa avataan yhdenvertaisuuden toteutumista haastattelutilanteessa. Seuraavassa kuviossa (kuvio 12) on kuvattu luvun tulosten ylä- ja alaluokat ja esimerkit alaluokkien pelkistyksistä.



KUVIO 12. Esimerkkejä pelkistyksistä alaluokkiin yläluokasta haastattelu.

Haastattelutilaisuus, jonka pohjalta valinta tehtiin, tuli olla kaikille haastateltaville täysin samanlainen, jotta yhdenvertaisuus toteutui. Aineistossa nostettiin esille, että haastatteluissa tuli käyttää strukturoituja kaavakkeita sekä esittää samoja kysymyksiä kaikille hakijoille.

*Haastattelussa käytettiin mahdollisuutta esittää ennakkoon kysymyksiä, haastattelu tehtiin strukturoidulla kaavakkeella ja kaikille oli samat kysymykset perustana.*

Tiedonjaon sekä ennakkokysymysten esittämisen tuli olla tasapuolista. Jokaiselle hakijalle tuli luoda samanlainen haastattelutilaisuus, johon oli varattu kaikille saman verran aikaa. Haastattelutilaisuudessa tuli olla paikalla samat henkilöt ja se tuli suorittaa samassa paikassa. Vaikka haastattelussa erotuttiin toisista työkokemuksella ja laajalla osaamisella, oli vastavalmistuneillekin annettu mahdollisuus vakuuttaa haastattelutilanteessa.

*Toki soveltuva työkokemus katsotaan eduksi, mutta vastavalmistuneille annettiin mahdollisuus vakuuttaa haastattelussa.*

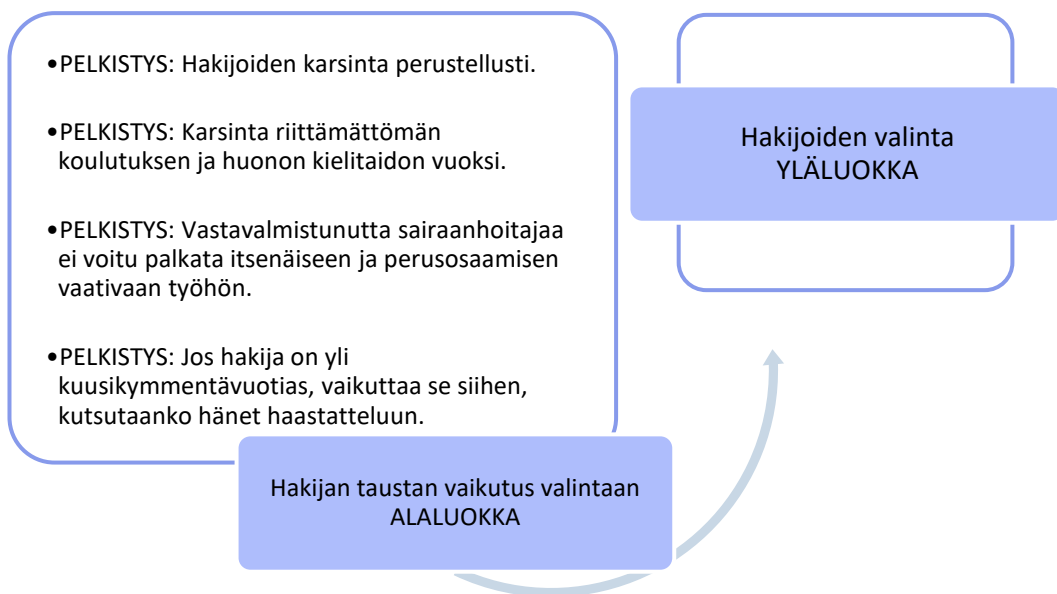
Haastattelun jälkeen haastattelijoiden tuli käydä läpi lyhyt yhteenveto juuri haastatellusta hakijasta sekä hänen hyvistä puolista ja kehityskohteista. Hakijan valinta tehtiin kaikkien haastattelijoiden yhteisellä päätöksellä.

*Haastattelun jälkeen pidettiin kaikkien kohdalla lyhyt yhteenveto ja mietittiin hyvät ja kehitystä ilmentäneet seikat. Kaikille kerrottiin edellytykset ja jokainen sai niihin vielä vastata omat näkemyksensä. Valinta tehtiin haastattelussa olleiden arvion perusteella yhteisellä päätöksellä.*

Jotta yhdenvertaisuus haastattelutilaisuudessa toteutui, tuli sen olla kaikille hakijoille samanlainen. Jokaiselle hakijalle annettiin mahdollisuus – oli kyseessä sitten vastavalmistunut tai jo kokeneempi ammattilainen.

### 5.1.3 Hakijoiden valinta

Tässä luvussa käsitellään alaluokkaa hakijan taustan vaikutus valintaan, joista muodostuu yläluokka hakijoiden valinta. Luvussa avataan hakijoiden valintaa yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Seuraavassa kuviossa (kuvio 13) on kuvattu luvun tulosten ylä- ja alaluokat ja esimerkit alaluokasta pelkistyksistä.



KUVIO 13. Esimerkki pelkistyksistä alaluokkaan yläluokasta hakijoiden valinta.

Hakijan valintaan vaikutti yhdenvertaisuusnäkökulmasta moni asia. Riittämätön koulutus, huono kielitaito, riittämätön osaaminen, hakijan sopivuus työyhteisöön tai korkea ikä olivat syitä karsinnalle. Hakijoiden valinta tuli tapahtua perustellusti.

*Hakijoita karsittiin pois ainoastaan perustellusti. Hakijalla saattoi olla riittämätön koulutus tai niin huono kielitaito, että hakemuksen kirjoittaminenkaan ei sujunut.*

Saatujen vastausten perusteella nousi esille, että esimerkiksi itsenäiseen perusosaamista vaativaan työhön ei voitu palkata vastavalmistunutta hoitajaa. Kielitaidonkin tuli olla riittävä, jotta selviytyi haettavassa työtehtävässä.

*Kuitenkaan sairaanhoitajaksi en ole voinut valita koulusta valmistunutta, koska työ on hyvin itsenäistä ja perusosaaminen pitäisi olla hallussa.*

Yhdenvertaisuusnäkökulmaa heikensi se, että jos hakija oli yli kuusikymmentävuotias, vaikutti se rekrytoijan päätökseen kutsua haastatteluun.

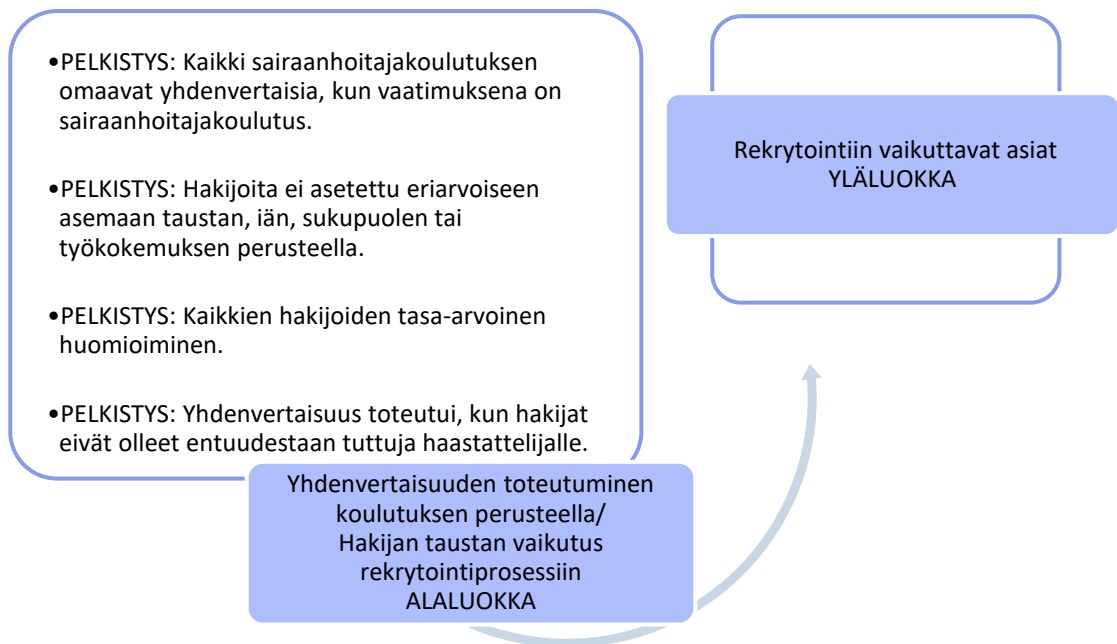
*Valitettavasti, jos hakija on kuusikymmentävuotias, se kyllä vaikuttaa siihen, kutsunko edes haastatteluun.*

Vastaajat korostivat sitä, että hakijan valinnalle tuli olla perusteltu syy. Valintaa tehdessä oleellista oli, että huomioitiin hakijan soveltuvuus haettavaan työtehtävään ja siinä selviytymiseen. Joskus kuitenkin valinta ei toteutunut yhdenvertaisuusnäkökulmasta.

#### **5.1.4 Rekrytointiin vaikuttavat asiat**

Tässä luvussa käsitellään alaluokkia yhdenvertaisuuden toteutuminen koulutuksen perusteella sekä hakijan taustan vaikutus rekrytointiprosessiin, joista muodostuu yläluokka rekrytointiin vaikuttavat asiat. Tässä luvussa avataan yhdenvertaisuusnäkökulmasta rekrytointiin vaikuttavia asioita. Seuraavassa kuviossa (kuvio 14) on kuvattu luvun tulosten ylä- ja alaluokat ja esimerkit alaluokista pelkistyksistä.





KUVIO 14. Esimerkkejä alaluokista pelkistykseen yläluokasta rekrytointiin vaikuttavat asiat.

Rekrytoijien kirjoituksista nousi esille, että yhdenvertaisuuden toteutuminen koulutuksen perusteella tarkoitti sitä, että vastavalmistuneet ja kokeneet olivat rekrytointiprosessissa samanarvoisia. Kun vaatimuksena haettavaan tehtävään oli sairaanhoitajakoulutus, olivat kaikki sairaanhoitajakoulutuksen omaavat yhdenvertaisia.

*Sekä vastavalmistuneet että jo kokeneet olivat mukana prosessissa samanarvoisesti.*

Vastaajat nostivat esille, että yhdenvertaisuuden huomioimiseksi hakijan taustalla, iällä, sukupuolella, etnisyydellä, uskonnolla, kansalaisuudella, luottamus-  
tehtävillä, suvulla, terveydentilalla tai seksuaalisella suuntautumisella ei ollut vaikutusta rekrytointiprosessiin.

*Yhdenvertaisuusnäkökulma rekrytilanteessa huomioin ottamalla kaikki hakijat tasa-arvoisesti huomioon. En kiinnitä huomiota ikään,*

*sukupuoleen, uskoon, kansalaisuuteen, luottamustehtäviin, sukuun, terveydentilaan tai seksuaaliseen suuntautumiseen.*

Yhdenvertaisuuden toteutuminen voitiin todentaa esimerkiksi ikätasaarvonäkökulmasta sillä, että hakijoiden ja haastateltavien ikähaitari oli sama.

*Haastatellut olivat iältään 25–50 v, mikä oli myös hakijoiden ikähaitari.*

Vastaajat nostivat esille useita rekrytointiin vaikuttavia asioita hakijan taustaan liittyen. Yhdenvertaisuus toteutui, kun keskityttiin rekrytoinnissa oleellisiin tietoihin eli hakijan osaamiseen ja kokemukseen.

## 5.2 Tulevaisuuden rekrytointiprosessi yhdenvertaisuuden näkökulmasta

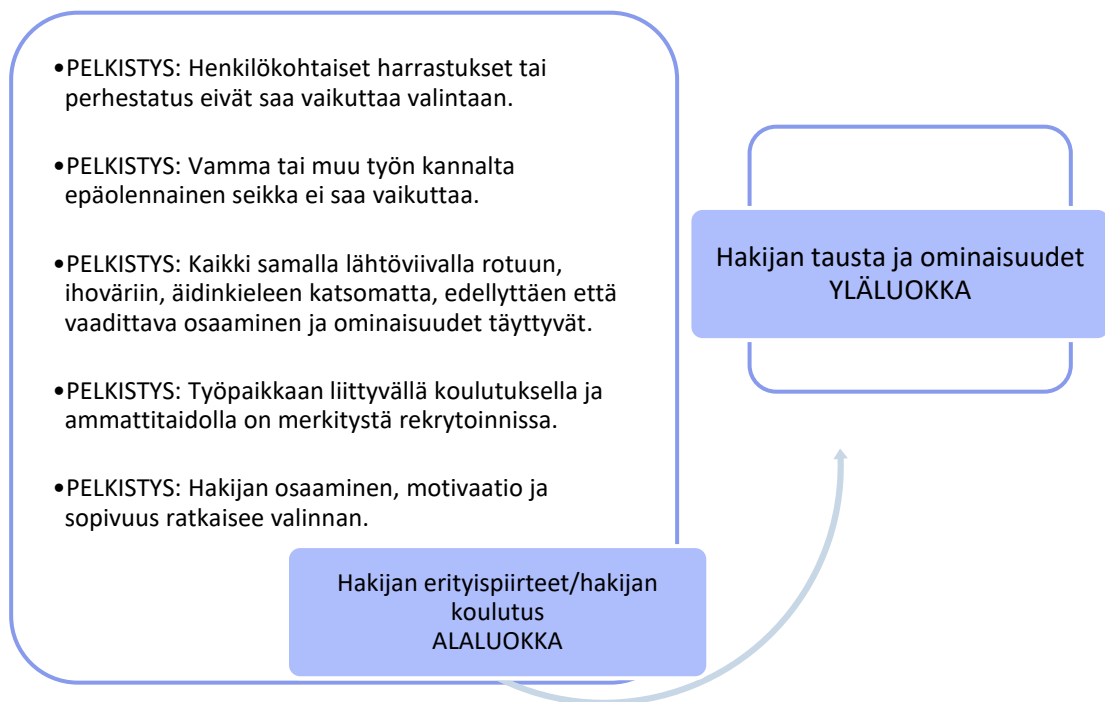
Toisessa tutkimuskysymyksessä vastattiin siihen, miten yhdenvertaisuuden toteutumista voidaan tulevaisuuden rekrytointiprosesseissa kehittää. Yhdenvertaisuuden toteutumisen kehittämiseen vaikuttavat tekijät koostuivat kolmesta yläluokasta, jotka ovat hakijan tausta ja ominaisuudet, rekrytoijan vaikutus sekä teknologian ja ulkoisen tuen hyödyntäminen. Seuraavassa kuviossa (kuvio 15) kuvataan jokainen yläluokka erikseen ja avataan saadut alaluokat.



KUVIO 15. Yhdenvertaisuuden toteutuminen tulevaisuuden rekrytointiprosessissa ja siitä saadut ylä- ja alaluokat.

### 5.2.1 Hakijan tausta ja ominaisuudet

Tässä luvussa käsitellään alaluokkia hakijan erityispiirre sekä hakijan koulutuksen vaikutus tulevaisuuden rekrytointiprosessiin, joista muodostuu yläluokka hakijan tausta ja ominaisuudet. Tässä luvussa avataan yhdenvertaisuus kehittämisenäkökulmasta hakijan taustaa ja ominaisuuksia. Seuraavassa kuviossa (kuvio 16) on kuvattu luvun tulosten alaluokat ja esimerkit pelkistyksistä.



KUVIO 16. Esimerkki alaluokista pelkistykseen yläluokasta hakijan tausta ja ominaisuudet.

Saatujen vastausten perusteella tulevaisuuden rekrytoinneissa hakijan ikä, ulkonäkö, sukupuoli, uskonto, kansallisuus ja seksuaalinen suuntautuminen olivat yleisimmin tunnistetut hakijoiden erityispiirteitä. Vastajaat ymmärsivät, että erityispiirteillä ei saa olla vaikutusta rekrytointipäätökseen. Vastauksista nousi esille, että hakijan vamma tai muu asia ei niin ikään saa vaikuttaa päätökseen, jos sillä ei ole varsinaisesti merkitystä itse työn tekemiseen tai työssä pärjäämiseen.

*Rekrytoitavan henkilön uskonto, kulttuuri, ikä, seksuaalinen suuntautuminen tms. eivät saa olla esteenä työhön palkkaamiselle.*

*Hakulomaketta täytettäessä, kun tiedot siirtyvät eteenpäin, ei esihenkilölle tule näkyviin nimi, ikä tai sukupuoli.*

Vastajien mukaan tulevaisuudessa kielitaitovaatimuksista pystyttiin joustamaan, jos tehtävä ei vaatinut täydellistä suomen kielen osaamista. Esimerkiksi hoiva-avustajan tehtävissä pärjää heikommallakin kielitaidolla.

*Myös kielitaidon osalta huomioidaan yhä paremmin ne työtehtävät, missä suomenkielentaito ei nouse niin suureen rooliin kuin tällä hetkellä hoitotyössä se määrittää.*

Aineiston perusteella tunnistettiin, että hakijan henkilökohtaisista harrastuksista tai perhestatukseen liittyvistä asioista ei voi kysyä mitään, ellei hakija itse ole haastattelutilanteessa halunnut kertoa niistä.

*Pyrin olemaan suunnan näyttäjänä ja yhdenvertaisuuden edistäjänä työnantajan edustajana.*

Aineiston mukaan kaikki vastanneet olivat tietoisia yhdenvertaisuudesta ja oman näkemystensä mukaan noudattivat yhdenvertaisuuden toteutumisen peruseriaatteita tulevaisuuden rekrytointiprosessissa.

Saatujen vastausten perusteella terveydenhuoltoalan tärkeimpinä ja ehdottomina rekrytointikriteereinä pidettiin tehtävänmukaista tutkintoa sekä rekisteritietojen ajantasaisuutta JulkiTerhikissä. Hakijan pätevyyttä ja riittävää koulutusta

pidettiin ensisijaisina kriteereinä, joiden perusteella hakijoita alettiin karsimaan. Maahanmuuttotaustaisten hakijoiden koulutuksen soveltuvuuden huomioiminen ilman lisäkoulutusta nostettiin esille tulevaisuuden rekrytointeja arvioitaessa tutkimuksessamme.

*Rekrytoinnissa pyritään yhä enemmän huomioimaan maahanmuuttotaustaisten hakijoiden koulutuksen soveltuvuus Suomessa ilman erillisiä lisäkoulutuksia yms.*

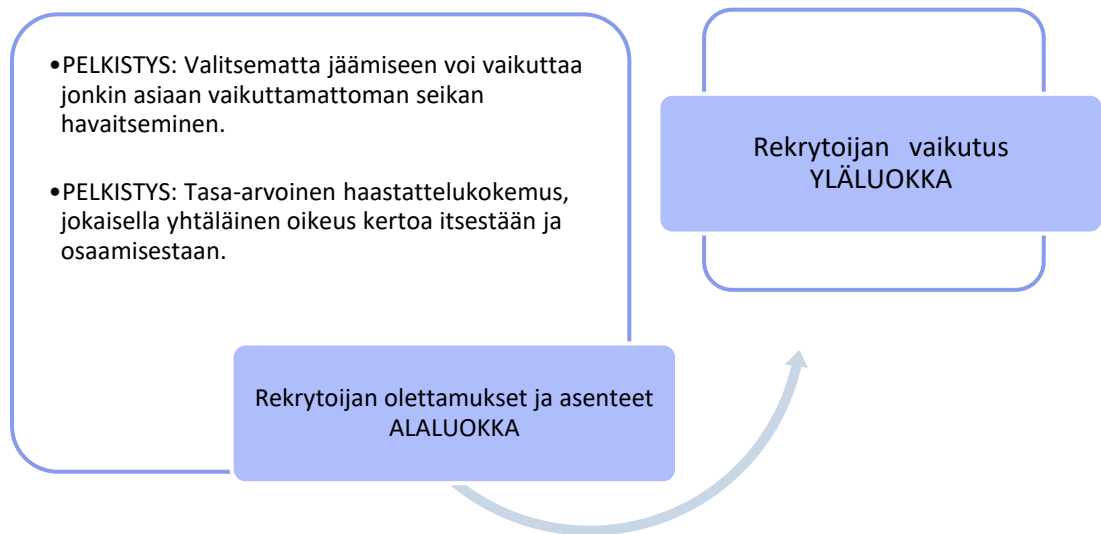
*Mielestäni yhdenvertaisuus voi toteutua tulevaisuudessakin, koska lähes kaikkiin tehtäviin voi hakeutua sukupuolesta, vakaumuksesta tai etnisestä taustasta riippumatta, mikäli edellytetyt pätevyysvaatimukset täyttyvät.*

*Koulutusvaatimukset ovat tarkkaan kuvattuja työpaikkailmoituksessa.*

Rekrytoijien kirjoituksista nousi esille hakijoiden osaaminen, ylipäätään sopivuus haettavaan tehtävään sekä motivaatio, jotka kaikki koettiin tärkeinä osa-alueina. Hakijan kokemukseen ja ammattitaitoon kiinnitettiin huomiota kaikkien tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa.

## **5.2.2 Rekrytoijan vaikutus**

Tässä luvussa käsitellään alaluokkaa rekrytoijan olettamukset ja asenteet, josta muodostuu yläluokka rekrytoijan vaikutus tulevaisuuden rekrytointiin. Tässä luvussa avataan yhdenvertaisuus kehittämisenäkökulmasta rekrytoijan olettamuksia ja asenteita. Seuraavassa kuviossa (kuvio 17) on kuvattu luvun tulosten ylä- ja alaluokat ja esimerkit alaluokasta pelkistyksistä.



KUVIO 17. Esimerkki alaluokasta pelkistykseen yläluokasta rekrytoijan vaikutus.

Saaduista vastauksista nostettiin esille itse rekrytoija ja hänen omat oletuksensa ja asenteensa, joilla oli vaikutusta tulevaisuuden rekrytointiprosessin etenemiseen hakijan kohdalla. Lähes kaikissa vastauksissa nousi esille hakijan ulkonäkö, ikä tai sukupuoli, joilla ei saa olla vaikutusta valintaan. Kolmessa vastauksessa oli lisäksi nostettu esille erikseen vakaumus, jota vastauksissa kuvailtiin sanalla uskonnollinen tai poliittinen vakaumus.

Vastaajien mukaan rekrytoija voi sanoa huomioivansa yhdenvertaisuuden rekrytoinnissa, mutta tätä on vaikea todentaaq. Rekrytoijan omien oletusten ja ennakkoluulojen perusteella voitiin palkata vähemmän koulutusta omaava työntekijä, jos hän esimerkiksi sopi ikänsä puolesta paremmin tehtävään. Haastattelutilanteessa huomio kiinnittyi jonkin rekrytointiin vaikuttamattoman seikan havaitsemiseen, jolla oli vaikutusta lopulliseen päätökseen.

*Perusteluiksi saattaa riittää jonkin asiaan vaikuttamattoman seikan havaitseminen työhaastattelussa, mutta joka nostetaan syyksi sille ettei henkilöä palkata.*

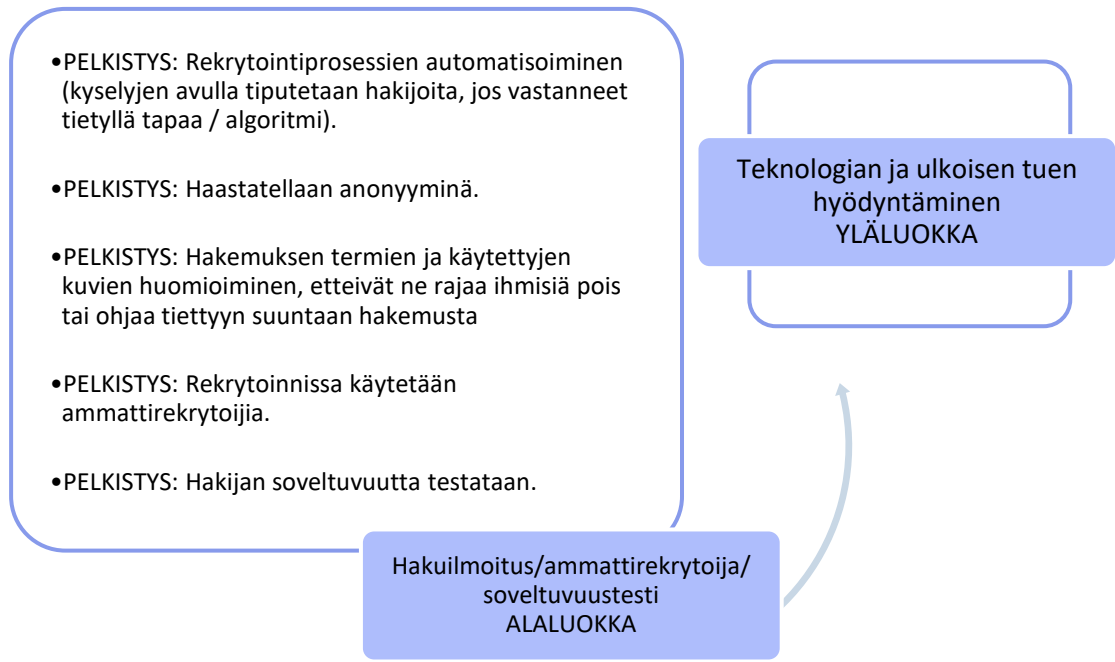
Vastauksista nousi esille tulevaisuuden kehittämisenäkökulmasta tasa-arvoinen haastattelukokemus, joka loi yhdenvertaisen kokemuksen, jossa kaikilla hakijoilla oli mahdollisuus kertoa itsestään ja osaamisestaan yhdenvertaisesti. Rekrytointipäätöksiä tehdessä vastaajat nostivat esille läpinäkyvyyden eli valittiin tehtävään perustellusti paras hakija osaamisen, motivaation ja sopivuuden perusteella. Näin rekrytoijat pystyivät osoittamaan perustelut sille, miksi tietty hakija valittiin.

*Lähes kaikkiin tehtäviin voi hakeutua sukupuolesta, vakaumuksesta tai etnisestä taustasta riippumatta, mikäli edellytetyt pätevyysvaatimukset täyttyvät.*

Aineiston perusteella osa esihenkilöistä oli tunnistanut, että henkilökohtaisilla mielipiteillä ja ennakkoluuloilla oli vaikutusta tulevaisuudessakin rekrytointiprosessiin. Vastauksista nousi selkeästi esille, että valintaa tehdessään esihenkilöt painottivat enemmän hakijan osaamista ja kokemusta kuin henkilökohtaisia erityispiirteitä.

### **5.2.3 Teknologian ja ulkoisen tuen hyödyntäminen**

Tässä luvussa käsitellään alaluokkien hakuilmoituksen, ammattirekrytoijan ja soveltuvuustestin vaikutus tulevaisuuden rekrytointiin, joista muodostuu yläluokka teknologian ja ulkoisen tuen hyödyntäminen rekrytointiprosessissa. Tässä luvussa avataan yhdenvertaisuus kehittämisenäkökulmasta teknologian ja ulkoisen tuen hyödyntämistä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 18) on kuvattu luvun tulosten alaluokat ja esimerkit pelkistyksistä.



KUVIO 18. Esimerkki alaluokista pelkistykseen yläluokasta teknologian ja ulkoisen tuen hyödyntäminen.

Hakuilmoitus termistön ja kuvien tiedostettiin vaikuttavan hakijaan. Vastausten perusteella esihenkilöt ymmärsivät niiden ohjaavan hakemusta tiettyyn suuntaan ja mahdollisesti rajaavan osan hakijoista pois. Aineiston perusteella hakuilmoituksen hakukriteerit ja tehtävänkuvaukset ymmärrettiin pitää selkeinä. Hakuilmoituksissa vältettiin turhien hakukriteerien käyttämistä, jotta ne eivät rajaisi hakijoita pois.

*Määrittelen hakukriteerit ja roolin tehtävän kuvaa ajatellen tarkasti ja faktoihin pohjautuvasti.*

*Kiinnitän huomiota millaisia termejä ja kuvia ilmoituksessa käytän. Niiden tulisi olla sellaisia, jotka eivät ohjaa liikaa tiettyyn suuntaan tai rajaa ihmisiä pois.*

Palkkatietojen avoimuus nousi vastauksista esille ja sen koettiin yleisesti lisäävän yhdenvertaisuuden toteutumista.



*Palkkatietojen avoimuus lisää yhdenvertaisuutta.*

*Hakemuksessa palkkahaitari ilmoitettu kokemuksen ja tehtävän mukaan.*

Esihenkilöt ymmärsivät, että rekrytointi-ilmoitukset ja niissä käytettävä termistö voivat rajata hakijoita tai antaa virheellistä kuvaa tehtävästä ja siksi niihin kiinnitettiin huomiota.

Julkaisukanavilla koettiin olevan suuri merkitys siihen, minkälaiset hakijat hakivat työtä. Maahanmuuttajataustaiset henkilöt seurasivat eri kanavia kuin kantasuomalaiset. Sosiaalisella medially koettiin olevan todella suuri vaikutus niin rekrytointi-ilmoituksen huomaamisessa, kuten myös hakijan oman sosiaalisen median jättämän historian vaikutus rekrytoijan mielipiteeseen hakijasta.

*Rekrytointikanavan pohtiminen, jotta ilmoitus saavuttaa eri taustoista tukevat hakijat.*

Sosiaalisen median hyödyntäminen hakukanavana oli tunnistettu ja ehdotus sosiaalisen median tilin käyttämisestä käyntikorttina rekrytoinnin apuna nostettiin esille.

*Sosiaalisen median ”tilin” vaikutus tulevaisuudessa käyntikorttina*

Hyvin useassa vastauksessa nousi esille anonyymi hakeminen ja teknologian hyödyntäminen rekrytoinnissa. Monet vastaajat jopa toivoivat, että tulevaisuudessa erilaisten ohjelmien avulla olisi helposti tehtävissä algoritmi, jonka avulla saataisiin rajauksia hakijoihin ilman, että heitä tunnistettiin tai muulla tavalla identifioitiin.

*Yhdenvertaisuuden toteutumisen kehittyminen rekrytointiprosessissa voisi olla sitä, että työntekijät esiintyvät kirjallisissa hakemuksissaan nimettömästi jollain muulla tunnistetiedolla.*

*Yhdenvertaisuuden toteutuminen tässä korostuu sillä hakijan sukupuoli tai kansainvälinen tausta ei tule esiin kirjallisessa hakemuksessa.*

*Myöskään iällä ei tulevaisuudessa ole merkitystä, vain haettavaan työpaikkaan liittyvällä koulutuksella ja ammattitaidolla.*

Saatujen vastausten perusteella esihenkilöt ymmärsivät, että julkaisukanavan valinnalla oli merkitystä siihen, minkälaisia hakijoita saatiin. Perinteiset te-palvelu.fi tai kuntarekry.fi sivustot tavoittivat tietyn tyyppisiä hakijoita.

Hakemusten automatisointi nostettiin esille erilaisten kyselyjen avulla, joista osaltaan robotiikka karsi tietynlaisen vastauksen antaneet pois. Aineistosta nousi esille myös ammattirekrytoijien tai henkilöstöhallinnon hyödyntämisen rekrytoinneissa sekä erilaisten soveltuvuustestien käyttämisen.

*Tällöin ei valintapäätökseen vaikuta sukupuoli, ikä, kansallisuus, vamma tai muu työn kannalta epäolennainen seikka, vaan päätös perustuu puhtaasti näyttöön suhteessa haetun tehtävän vaatimuksiin.*

Tulevaisuuden rekrytointiprosessin näkökulmasta rekrytoijat kaipasivat teknologian apua, jotta hakijoista voidaan erottaa osaamisen ja koulutuksen perusteella tehtävään sopivat henkilöt helposti.

*Haku tapahtuu anonymisti siten, että hakijan sukupuoli tai ikä tai ihonväri ei ilmene hakemuksesta.*

*Prosessi etenee sähköisesti melko pitkälle ja tietojärjestelmä ehdottaa sopivia hakijoita. Palkkaus on sukupuolesta riippumaton.*

Hakijoiden käsittelyyn toivottiin enemmän anonymia näkökulmaa, jotta voi itsenkin olla varma, että noudattaa tai toteuttaa yhdenvertaisuusperiaatetta, eikä anna omien henkilökohtaisten olettamusten tai mielipiteiden vaikuttaa päätökseen.

*Yhdenvertaisuus rekrytoinnissa lähtee meistä jokaisesta itsestä ja omasta tahdosta.*


Saatujen vastausten perusteella esihenkilöt kokivat tarvitsevansa tukea teknologialta, jotta hakijoista jäisi tunnistetiedot pois ja esikarsinnan voisi tehdä pelkän osaamisen ja koulutuksen perusteella. Ammattirekrytoijista ajateltiin olevan apua yhdenvertaisuuden toteutumisen kehittämisessä ja sitä pidettiin tulevaisuuden keinona toteuttaa rekrytointeja.

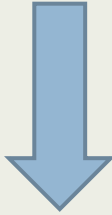
## 6 ANIMAATIO



Opinnäytetyön toisena tarkoituksena oli tuottaa animaatiovideo, joka kiteyttää tiiviisti yhteen opinnäytetyössä käytettyä teoriataustaa sekä tutkimuksen tuloksia. Animaatiossa käytettiin muun muassa tuloksista nousseita kommentteja ja rakennettiin niiden pohjalta kuvaavia esimerkkejä. Animaatio toteutettiin ilmaisilla Pivot- ja CapCut- ohjelmilla.


Animaation käsikirjoituksessa rekrytointia tekevä henkilö käy ensin läpi hakemuksia ja karsii ulkomaalaisen sekä yli kuusikymmentävuotiaan ulos rekrytoinnista. Tämän jälkeen rekrytoinnin tekijä haastattelee kahta eri ihmistä, joista toinen on tatuoitu ja toiselta puuttuu työssä vaadittava koulutus. Lopuksi rekrytoija pohtii valintaa kahden eri hakijan välillä ja päätyy valitsemaan hakijan, kennellä on vahvempi osaaminen haettavaan tehtävään. Otosten väleissä kerrotaan, toteutuuko yhdenvertaisuus rekrytointiprosessissa vai ei. Otosten väliin kerättiin korjaavia ehdotuksia, joilla yhdenvertaisuus voitaisiin näissä tilanteissa huomioida. Lopuksi on tiivistykset asioista, joita huomioimalla pystyy toimimaan rekrytoinnissa yhdenvertaisemmin ja perustelemaan päätöksensä luotettavammin. Seuraavassa taulukossa 3 on kuvattu käsikirjoitus ja sen perusteet.

TAULUKKO 3. Animaation käsikirjoitus perustuen teoretietoon sekä opinnäytetyön tuloksiin.

ANIMAATION SISÄLLÖN TOTEUTUS	
TAUSTATIEDOT	KÄSIKIRJOITUS
	
	<b>ESIMERKKITILANTEITA:</b>
<b>Rekrytoija käsittelee saamiaan työhakemuksia.</b>	
Ulkomaalaistaustaiset työntekijät eivät pysty	Rekrytoija saa käsiinsä hakemuksen, jossa nimen

<p>etenemään urallaan samalla tavalla kuin muut työntekijät. Kielimuurin katsotaan toimivan negatiivisena asiana yrityksen tehokkuuteen (Sorainen 2014, 147).</p> <p>Hakijan taustalla ei saa olla merkitystä rekryointipäätökseen. (*Tutkimustulokset)</p>	<p>perusteella hakijana on ulkomaalainen henkilö.</p> <p>Rekrytoija toteaa, ettei aio palkata ulkomaalaista hakijaa ja rypistää hakemuksen ja heittää sen pois.</p>
<p>Ikään liittyvän syrjinnän katsotaan olevan varsin yleistä työmarkkinoilla (Mulders, Henkens &amp; Schippers 2017).</p> <p>Yhdenvertaisuusnäkökulmaa horjuttaa se, että jos hakija on yli kuusikymmentävuotias, vaikuttaa se rekrytoijan päätökseen kutsua haastatteluun. (*Tutkimustulokset)</p> <p>Johtoasemassa olevien myönteinen ja kannustava suhtautuminen iäkkäämpään työnhakijaan tuo tullessaan positiivisen kuvan yrityksestä sekä iäkkäämmistä työnhakijoista (Mulders ym. 2017).</p>	<p>Rekrytoija ottaa käsiinsä uuden hakemuksen. Hakija on iältään 61–vuotias.</p> <p>Rekrytoija toteaa, että ei aio palkata yli kuusikymmppistä hakijaa ja rypistää hakemuksen ja heittää sen pois.</p>
 <p><b>EI NÄIN</b></p>	
<p>Esimerkiksi yhdenvertaisuuslaki edistää yhdenvertaisuuden toteutumista rekryointiprosessissa (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014).</p> <p>Anonyymistä rekryoinnista poistetaan muun muassa henkilön nimi, ikä, sukupuoli ja kansalaisuus, koska ne eivät ole oleellisia henkilön osaamiseen tai kelpoisuusvaatimuksiin liittyen (Bergbom ym. 2020, 65–67). Näin rekrytoija tekee valinnan puhtaasti osaamisen ja soveltuvuuden perusteella (Kanninen &amp; Virkola 2021, 23).</p>	<p>Tietoiskussa kerrotaan, että esimerkiksi yhdenvertaisuuslaki suojelee yhdenvertaisuuden toteutumista rekryointiprosessissa. Anonymiteetin kerrotaan auttavan siihen, että henkilö valitaan pelkän osaamisen ja kokemuksen perusteella</p>
<p>Rekrytoiteja tekevien tulee tiedostaa, että rekryointipäätökset eivät voi perustua syrjiviin seikkoihin (Joki 2018, 96).</p>	<p>Haastatteluun saapuu tatuoitu henkilö.</p> <p>Rekrytoija pohtii mielessään, että ei aio palkata</p>

<p>Valintapäätökseen ei tule vaikuttaa työn kannalta epäolennaiset seikat, vaan päätöksen on perustuttava puhtaasti näyttöön suhteessa haetun tehtävän vaatimuksiin. (*Tutkimustulokset)</p>	<p>tatuoitua henkilöä.</p>
 <p><b>EI NÄIN</b></p>	
<p>Rekrytoijan asenteella, ennakkoluuloilla ja stereotyyppioilla on suuri merkitys rekrytoitavan henkilön rekrytointipäätökseen (Bergbom ym. 2020, 73).</p> <p>Aineiston perusteella vastaajat ovat tunnistanee, että henkilökohtaisilla mielipiteillä ja ennakkoluuloilla voi olla vaikutusta rekrytointiprosessiin. (*Tutkimustulokset)</p>	<p>Tietoiskussa kerrotaan, että rekrytoijan asenteella ja ennakkoluuloilla on suuri merkitys rekrytoitavan henkilön valintaan.</p>
<p>Tiettyihin tehtäviin vaaditaan tietty koulutus. (*Tutkimustulokset)</p>	<p>Rekrytoija tapaa hakijan, joka ei täytä pätevyysvaatimuksia.</p> <p>Rekrytoija kertoo perustelut päätökselle, miksi ei voi hakijaa palkata.</p>
 <p><b>YHDENVERTAISUUS TOTEUTUU</b></p>	
<p>Syitä hakijan karsintaan voivat olla muun muassa riittämätön koulutus tai huono kielitaito. (*Tutkimustulokset)</p> <p>Rekrytoijan pitää pystyä perustelemaan rekrytoinnista karsituille henkilöille, mitä työtehtävään vaadittiin ja mitkä kriteerit olivat (Salli ja Takatalo</p>	<p>Tietoiskussa kerrotaan, että tiettyihin tehtäviin tarvitaan muun muassa riittävä kielitaito tai soveltuva koulutus.</p>

2014, 58).	
Sosiaalisen median tiliä voisi käyttää ”käyntikorttina”. (*Tutkimustulokset)	Haastattelutilaisuudessa on kaksi tasavertaista hakijaa. Rekrytoija pohtii, että pitäisikö hakijoista katsoa tietoja sosiaalisesta mediasta.
 <b>EI NÄIN</b>	
Rekrytoijien esihenkilöiden kannattaa perehtyä siihen, mitä haastatteluissa tai itse rekrytointi-ilmoituksessa saa kysyä. Tietojen keräämistä varten tarvitaan työntekijän suostumus (Joki 2018, 96).	Tietoiskussa kerrotaan, että kaikki hakijoista etsittävä tieto tulee etsiä vain hakijan ilmoittamista hakukanavista.
Rekrytoinnissa huomiota kiinnitetään kokemukseen ja ammattitaitoon. Esimerkiksi koulutusvaatimukset on kuvattu tarkasti työpaikkailmoituksessa. (*Tutkimustulokset)	Rekrytoija pohtii kumman hakijoista valitsisi. Hän hokkaa, että toisen hakijan koulutus ja osaaminen sopivat paremmin haettavaan tehtävään.
<p>Rekrytoijan tulee toimia eettisesti ja oikeudenmukaisesti työnhakijoita kohtaan ja huolehtia, että kaikilla hakijoilla on samanlaiset mahdollisuudet tulla valituksi (Yu, Yang, Chan &amp; Barnes, 2021).</p> <p>Rekrytoijien omien ennakkoluulojen ja asenteiden tiedostaminen sekä niiden vaikutus rekrytoijien arvoihin nähdään yhtenä kehittymiskohteenä (Bergbom ym. 2020, 82–83).</p> <p>Vaikka rekrytoija voi sanoa huomioivansa rekrytoinnissa yhdenvertaisuuden, todellisuuden tietää vain rekrytoija itse. (*Tutkimustulokset)</p>	Tietoiskussa kannustetaan miettimään sitä, pohditko rekrytointipäätöstä yhdenvertaisesta näkökulmasta. Lisäksi kannustetaan kiinnittämään huomiota siihen, että omat asenteet tai arvot eivät vaikuta valintaan.

Tiivistetysti:



**Muista ainakin nämä!**

- **Hakijan** nimi, ikä, sukupuoli, kansallisuus/etninen tausta tai sukupuolinen suuntautuminen
  - eivät saa vaikuttaa rekryointipäätökseen



**Mahdollista ainakin nämä!**

**Kiinnitä huomiota:**

- hakuilmoitukseen ja sen julkaisukanaviin
- hanki tietoa hakijasta vain hänen ilmoittamistaan lähteistä
  - haastattele samassa paikassa
- samoilla kysymyksillä ja saman kollegan kanssa
  - jätä vähemmälle omat ennakkoluulosi



**Näin toimimalla toimit yhdenvertaisemmin rekryointiprosessissa  
ja pystyt perustelemaan päätöksesi luettavammin.**

**”Yhdenvertaisuus rekryoinnissa lähtee meistä jokaisesta itsestä ja omasta tahdosta.”**

\*Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset

Animaatio julkaistaan valmiin opinnäytetyön kanssa samaan aikaan Youtubes-  
sa, josta sen voi käydä katsomassa. Animaation linkki on lisätty opinnäytetyön  
liitteisiin (Liite 3).

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten yrityksessä rekrytointeja tekevät henkilöt kokevat yhdenvertaisuuden toteutuvan rekrytointiprosessissa ja miten esihenkilöt arvelevat sen kehittyvän tulevaisuudessa. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa yhdenvertaisuuden toteutumisesta rekrytointiprosessissa ja siitä, miten sitä voitaisiin tulevaisuuden rekrytoinneissa kehittää.

Teoriaosaan nostetuista tutkimuksista johtuen käsittelemme useammassakin kohdassa tässä opinnäytetyössä aihettamme kategorisoiden hakijat naisiin tai miehiin ja nuoriin tai vanhempiin hakijoihin. Tämä on välttämätöntä tutkimusten tulosten avaamisen näkökulmasta, koska muulloin johtopäätökset vääristyisivät tai jäisivät epämääräisiksi.

Opinnäytetyön tuloksista nousee esille samankaltaisia asioita kuin aiemmin tehdyissä tutkimuksissa. Suomessa erilaiset lait tukevat yhdenvertaisuuden toteutumista. Esimerkiksi Suomen perustuslain mukaan jokainen ihminen on lain edessä yhdenvertainen (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731). Saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että kaikki tutkimukseen osallistuneet ymmärtävät yhdenvertaisuuden peruseriaatteita. Tämän päivän rekrytoinnissa painoarvo on oikeassa asenteessa sekä omaksumiskyvyssä (Salli ja Takatalo 2014, 27; Rope & Kettunen 2012, 139). Tuloksista korostuu voimakkaasti se, että hakijoiden osaaminen, kokemus, vahvuudet ja sopivuus haettavaan tehtävään sekä motivaatio ovat keskeisessä osassa rekrytointia.

Rekrytoinnin alkuvaiheen sanotaan olevan rekrytointiprosessin kriittisin vaihe, koska suurin osa rekrytointiin tapahtuvasta syrjinnästä tapahtuu juuri silloin. (Thakur 2018; Kanninen & Virkola 2021). Tulosten perusteella vastaajat kokivat, että rekrytoinnin alkuvaiheessa yhdenvertaisuutta tukee se, että hakemus pohja on kaikille hakijoille sama. Jokainen hakemus tulee käsitellä huolellisesti ja yksityiskohtaisesti, jotta yhdenvertaisuus toteutuu.

Teknologiasta on tullut osa nykypäivän rekrytointiprosessia. Sähköiset järjestelmät takaavat muun muassa nopean ja edullisen rekrytoinnin (Waddill 2018,



123–125). Sosiaalinen media osana työnhakua kasvattaa suosiotaan, mutta sen asianmukaiseen käyttöön tulisi kiinnittää huomiota (Choudhury 2022). Tulosten perusteella tulevaisuuden rekrytointeihin tarvitaan tukea teknologialta, jotta rekrytoinnissa hakijoiden tunnistetiedot voitaisiin jättää pois ja esikarsinta tapahtuisi pelkän osaamisen ja koulutuksen perusteella.

Opinnäytetyömme tuloksissa ammattirekrytoijat sekä algoritmit nostettiin esille yhdenvertaisuuden toteutumisen kehittäjinä sekä tulevaisuuden rekrytointien toteuttajina. Ulkopuolisten henkilöstöyritysten käyttö auttaa karsimaan työnhakijoita perustellusti, eikä heidän taustansa vuoksi (Griffith & Young 2017). Algoritmien käytössä rekrytoinnin läpinäkyvyys auttaa yhdenvertaisuuden toteutumisessa (Aislinn 2021). Anonyymien rekrytoinnin käyttö tulevaisuuden rekrytoinnissa yhdenvertaisuuden tukijana nousi niin ikään tuloksissa esille. Tätä näkökulmaa toivat esille myös Kanninen & Virkola julkaisussaan anonyymi rekrytoinnin avulla rekrytoija joutuu tekemään henkilön valinnan puhtaasti osaamisen ja soveltuvuuden perusteella. Näin valinta kohdistuu pätevimpään hakijaan. (Kanninen & Virkola 2021, 23.) Painopiste anonyymi rekrytoinnissa on työntekijän taidoissa ja pätevyydessä (Rinne 2018).

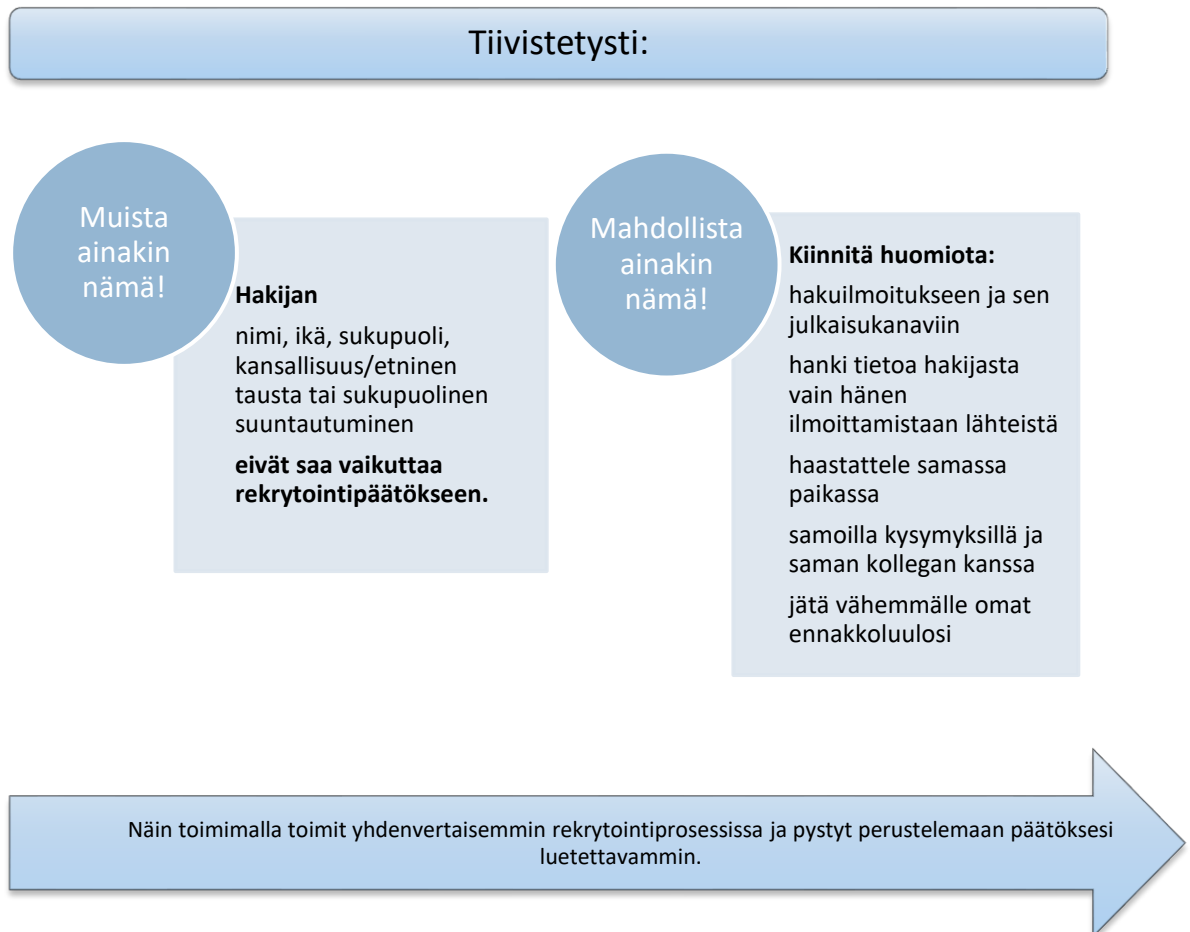
Yhdenvertaisuusnäkökulmasta rekrytointiprosessin haastattelutilaisuuden katsotaan olevan haasteellinen (Työterveyslaitos, 2021). Ihmisten tiedostamattomat ennakkoluulot ja käsitykset vaikuttavat päätöksiin ilman, että niitä tiedostetaan (Bye ym. 2014). Opinnäytetyömme tuloksista nousee esille, että yhdenvertaisuuden toteutumista haastattelutilanteessa tukee se, että haastattelutilaisuuden tulee olla kaikille hakijoille samanlainen.

Työyhteisön erilaisuudeksi ja monimuotoisuudeksi katsotaan muun muassa erikäiset ja eri koulutustaustaiset työntekijät (Joki 2018, 187). Opinnäytetyömme tuloksista nostetaan esille, että on kyseessä vastavalmistunut tai jo kokenut ammattilainen, mahdollisuus rekrytoinnissa etenemiseen annetaan jokaiselle. Yhdenvertaisuuden toteutumista heikentää kuitenkin se, että yli kuusikymmentävuotiasta hakijaa yksi vastaajista ei kutsuisi edes haastatteluun. Ikäsyrynnän katsotaan olevan varsin yleistä työmarkkinoilla. Kehittämisen näkökulmasta voidaan ottaa huomioon Mulders ym. huomiot siitä, että yrityksen johtajien myönteinen suhtautuminen ikääntyneitä työnhakijaa kohtaan katsottiin vaikuttavan

positiivisesti yrityskuvaan ja rekrytoijien suhtautumiseen vanhempiin työnhakijoihin (Mulders ym. 2017).

Rekrytoijan asenteella kerrotaan olevan suuri merkitys rekrytoitavan henkilön valintaan (Bergbom ym. 2020, 73). Opinnäytetyön tuloksissa korostuu huomion kiinnittäminen rekrytoijan omaan asenteeseen. Opinnäytetyön tulosten perusteella havaittiin, että yrityksen rekrytoijat ovat tunnistaneeet henkilökohtaisilla mielipiteillä ja ennakkoluuloilla on vaikutusta rekrytointiprosessiin. Eriarvoisuuden katsotaan olevan jokaisen henkilön itsensä sisäistämiä eikä pelkästään työorganisaation tai johdon asettamia (Näre & Silva 2020). Esimerkiksi Moss ym. (2017) tutkimuksen mukaan mielenterveysongelmista kärsivien kohdalla rekrytoija saattaa suunnata huomionsa rajoituksiin vahvuuksien sijasta. Nämä ennakkoluulot voivat johtaa työhön sopivan hakijan hylkäämiseen. (Moss ym. 2017.) Monimuotoisuuden näkeminen yrityksen voimavarana ja vahvuutena olisi kannattavaa (Sorainen 2014, 148).

Tulosten perusteella esihenkilöt tunnistivat rekrytointiin vaikuttavia asioita, jotka on hyvä jättää pois yhdenvertaisuuden toteutumisen turvaamiseksi (kuvio 19). Yhdenvertaisuuden todettiin toteutuvan, kun rekrytoinnissa keskitytään oleellisiin tietoihin eli hakijan osaamiseen ja kokemukseen. Rekrytointiprosessin päätösvaiheessa rekrytoijan tulee pystyä perustelemaan valintaansa (Salli ja Takatalo 2014, 58). Myös opinnäytetyön tuloksista korostuu se, että hakijan valinnalle tulee olla toistettavissa oleva perusteltu syy.



KUVIO 19. Tiivistetysti rekrytoinnin yhdenvertaisuuteen vaikuttavat asiat.

Johtopäätöksenä voidaan todeta yhdenvertaisuuden peruskäsitteiden olevan tiedossa ja niiden merkitystä halutaan syventää. Yhdenvertaisuuden edistäminen ei tarkoita ainoastaan lainsäädäntöön perustuvaa toimintaa. Esimerkkinä tästä on ulkomaalaistaustaisten hakijoiden palkkaaminen tehtäviin, jotka eivät ole yrityksen kannalta kriittisiä ja näin hakijat eivät välttämättä voi edetä urallaan samalla tavalla kuin muut. (Sorainen 2014, 147.) Rekrytoinnissa painopiste tulisi olla hakijan osaamisessa ja kokemuksessa. Teknologian hyödyntäminen ei yksinään tuo apua yhdenvertaisen rekrytoinnin tukemiseen vaan tarvitaan myös rekrytoitavan itsensä ymmärrystä siihen, mihin kaikkialle yhdenvertaisuus käsitteenä vaikuttaa. Rekrytoijien kouluttaminen kehittää pohtimaan omaa asennettaan ja työstämään omia ennakkoluulojaan yhdenvertaisuuden toteutumisen varmistamiseksi rekrytointiprosessissa.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Opinnäytetyön tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, miten yhdenvertaisuus rekrytointiprosessissa toteutuu ja miten yhdenvertaisuuden toteutumista tulevaisuuden rekrytointiprosesseissa voitaisiin kehittää. Opinnäytetyön tulokset vastasivat edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on toteutettu alkuperäisen aikataulun mukaisesti ja se valmistui marraskuussa 2023.

Opinnäytetyön tekeminen alkoi syksyllä 2022. Me tekijät emme tunteneet toisiamme entuudestaan. Tämä työ on ollut meille avartava oppimismatka. Innostuimme kumpikin yhdenvertaisuudesta ja lähdimme perehtymään kirjallisuuden avulla, miten yhdenvertaisuus toteutuu rekrytointeissa. Aiheeseen tutustuessa huomasimme, että aihe oli hyvinkin laaja, vaikka olimme rajanneet tutkimuksemme käsittelemään rekrytointiprosessia. Useissa tutkimuksissa näkökulma oli hieman eri kuin meidän näkökulmamme, mutta silti saimme niistä paljon arvokasta aineistoa omaan työhömme.

Pyrimme jättämään taka-alalle oletuksen siitä, että yhdenvertaisuus rekrytointiprosesseissa ei toimisi. Tämän vuoksi eläytymismenetelmä sopi opinnäytetyöhömme mallikkaasti. Kahdella eri kehyskertomuksella selvitimme toteutuvaa tilannetta ja samalla kohdistimme katseemme tulevaisuuteen ja kehittämiseen. Vastaajille itselleen annettiin kehyskertomuksilla mahdollisuus laajaan aiheen pohdintaan.

Kehyskertomusten rakentaminen oli tarkkaa puuhaa. Ensimmäiset versiot kehyskertomuksista vastasivat ohi tutkimuskysymysten. Onneksi saimme testiryhmäksi henkilöitä, jotka uskalsivat antaa meille suoraa palautetta ja saimme korjattua kehyskertomukset vastaamaan tutkimuskysymyksiä. Tulosten läpikäyminen oli työlästä, mutta antoisaa. Teoriaosuuden kirjoittaminen ja jäsentely oli ajoittain hankalaa, koska tutkittua tietoa löytyi lopulta paljon. Ajoittain piti palautella mieleen tutkimuskysymyksiä.

Vaikka tuloksia saatiin hyvä määrä, kriittisesti pohdittuna tuloksia olisi voinut olla enemmänkin. Toki jokainen vastaus pystyttiin tuloksissa hyödyntämään ja käyttämään. Liiallinen vastausmäärä olisi voinut olla vaikeampaa käsitellä ja jaotella.

Yhtenä huolenaiheena opinnäytetyössämme havahtuimme siihen, että kehyskertomukseen vastannut saattaa havahtua toimineensa eettisesti väärin edellisessä rekrytointiprosessissa. Tämä on voinut herättää psyykkisesti huonoa oloa, joka ei tutkimuksen tarkoituksena tietenkään ollut. Tästä ei löytynyt kuitenkaan tuloksissa kirjoitettua näyttöä.

Jokainen meistä ihmisistä kokee yhdenvertaisuuden eri tavoin. Siihen, miten koemme yhdenvertaisuuden, vaikuttavat muun muassa meidän omat taustamme, arvomaailmamme sekä asenteemme. Yhdenvertaisuuden toteutuminen tai toteutumatta jääminen voivat olla useiden asioiden summa. Joskus voi olla tilanteita, kun yhdenvertaisuuden toteutumiseen et voi itse vaikuttaa tai sitä ei huomaa. Tämä nousi tuloksissakin, että rekrytoija voi luulla tai kokea toimivansa yhdenvertaisesti ja toisen rekrytoijan mielestä yhdenvertaisuus ei toteutunut.

Jokainen rekrytointiprosessi on ainutlaatuinen, johon moni tekijä vaikuttaa huomattavasti. Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa kaikki alkaa sillä, minkälainen hakuilmoitus julkaistaan. Hakuilmoituksen tulisi olla kaikille yhdenvertainen, mutta silti sen tulisi saada kiinnostumaan juuri se oikea henkilö kyseiseen työtehtävään. Haastatteluprosessin kulkuun vaikuttaa se, minkälaisia persoonia sekä rekrytoija että haastateltava ovat. Rekrytoija on isossa roolissa työntekijän valitsemisessa ja esimerkiksi hänen sukupuolensa, asenteensa, taustansa sekä mieltymyksensä vaikuttavat valintaan. Myös haastateltavat ovat jokainen oma persoonansa. Silti haastattelutilanteen tulisi olla samanlainen kaikille. Tämä herättää ajatuksen siitä, onko yhdenvertaisuuden toteutuminen haastattelutilanteessa käytännössä edes mahdollista.

Siirryttäessä palkattavan valintaan, tietyn hakijan valitseminen pitää pystyä perustelemaan. Perustelut perustuvat usein koulutukseen, kokemukseen ja osamiseen. Henkilön persoonalla on kuitenkin myös suuri painoarvo, mutta kuinka paljon rekrytoijan oma persoona vaikuttaa valintaan? Jos rekrytoijan persoona

ei hakijan persoonan kanssa kohtaa, voi sillä olla negatiivinen vaikutus rekrytointiin. Vaikka hakijan persoona olisikin ollut sopiva haettavaan tehtävään ja työyhteisöön, voi eri persoonainen rekrytoija karsia tämän pois jatkoon menijöistä.

Pohtiessamme yhdenvertaisuutta rekrytointiprosessissa laajemmin kohdeyrityksen ulkopuolelle ja eri aloille löydämme kirjallisuuskatsauksen (2022) aiheesta, jossa avataan haasteen olevan samanlainen kuin tutkimamme yrityksen rekrytoivien henkilöiden mielipide. Sekä kansainvälisesti että kansallisesti yhdenvertaisuus käsitteenä ymmärretään vielä suhteellisen suppeasti ja rekrytoinnin avuksi toivotaan anonyymi rekrytointia. Sen ajatellaan vievän rekrytointia uudelle tasolle, vaikka todellisuudessa se mahdollistaa muita haasteita rekrytointiin. Jokainen hakija on oma persoonansa ja parhaimman lopputuloksen saa, kun tiimiin tai työyhteisöön valitaan juuri oikeanlainen hakija persoonallisuuksin ja tätä ei voi tehdä, jos hakijaa ei kohtaa henkilökohtaisesti kasvotusten. (Karas 2022.)

Itse rekrytointikin on muuttunut tänä päivänä paljon siihen suuntaan, että osajia on vaikea löytää. Perinteinen malli, jossa päästään esikarsimaan hakijoita, alkaa olla jo aika harvinaista. Työnantajalla on entistä tärkeämpää vakuuttaa, että ammattilaisen kannattaa tulla juuri heille töihin. Asetelma on siis kääntynyt siihen, että enää työntekijä ei markkinoi itseään työnantajalle, vaan päinvastoin!

Ylipäättänsä opinnäytetyötämme pohdittaessa prosessi on ollut antoisa ja opettavainen. Yllättävää oli, että työtunteja tämän työn eteen tuli enemmän kuin mitä olimme ajatelleet. Tiedostimme, että projekti tulee olemaan työläs, mutta yllätyimme ajankäytöstä. Yhteistyömme opinnäytetyön tekemisen suhteen sujui luontevasti ja yhdessä kirjoittaminen oli sujuvaa. Kumpikin on oppinut paljon uutta ja erityisesti uusille näkökulmille on annettu mahdollisuus. Olemme matkan varrella käyneet läpi antoisia keskusteluja yhdenvertaisuuteen ja rekrytointiin liittyen. Saimme äärettömän hyvää tukea ohjaavalta opettajaltamme, opoijaltamme sekä opiskelijatovereiltamme.

Opinnäytetyön tekemisen aikana olemme kumpikin katsoneet peiliin ja tarkastelleet meidän omia ennakkoluulojamme ja olettamuksiamme. Kummallakin he-

räsi aiheeseen liittyen päällimmäisenä asiana se, että jokainen meistä ihmisistä on arvokas ja ansaitsee mahdollisuuden tulla valituksi – taustastaan huolimatta.

## 8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon katsotaan olevan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita. Hyvä tieteellinen käytäntö sisältää menettelytapoja, joista se muodostuu ja joilla huolehditaan sen toteutumisesta koko tutkimuksen elinkaaren ajan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12). Opinnäytetyömme on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteiden mukaisesti.

Tutkijan eettinen sitoutuminen ohjaa hyvää tutkimusta. On kuitenkin hyvä huomioida, että laadullinen tutkimus ei välttämättä ole laadukasta tutkimusta. Tutkijan tehtävänä on huolehtia muun muassa tutkimussuunnitelman laadukkuudesta, tutkimusasetelman sopivuudesta sekä hyvin tehdystä raportoinnista, jotta eettisyys kietoutuu muodollisesti tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Eettisyys on kulkenut tiiviisti mukana koko opinnäytetyöprosessissa. Tutkijoiden oma halu laadukkaan kokonaisuuden tekemiseen ja tuottamiseen on varmasti yksi tärkeimmistä eettisyyden tukipilareista.

Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa on pohdittava eettisyyden toteutumista ja muistettava huolehtia aineiston turvallisesta käytöstä, jotta vastaajille ei aiheudu haittaa vastauksiensa perusteella. Tutkimuksen tarkoitus on maksimoida hyödyt yritykselle. (Valli 2018.) Opinnäytetyön tiedotteen, tietosuojailmoituksen, riskinarviolomakkeen ja aineiston hallintasuunnitelman käytössä painotettiin erityisen tarkasti tietosuojaa. Tutkittaville lähetetyssä tiedotteessa tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta oli viestin saajat piilokopiokentässä. Tutkimukseen osallistujat eivät nähneet keille kaikille viesti oli mennyt. Kehyskertomuksessa Webropol-kertomukseen vastattiin anonymisti, eikä vastaajien vastauksia voinut tunnistaa opinnäytetyöhön nostetuista tuloksista. Itse tutkimukseen osallistumisessa tietosuojan rikkoutuminen oli hyvin pieni riski, koska tutkimusaineistossa ei ollut henkilötietoja eikä muitakaan tunnistettavia tietoja.

Tieteellistä työtä tehdessä tieteellinen toiminta suunnitellaan, toteutetaan ja dokumentoidaan huolellisesti ja mahdollisuuksien mukaan avoimia tieteen periaatteita noudattaen. Suunnittelussa otetaan huomioon aiemmin julkaistu tutkimustieto. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 14.) Opinnäytetyön suunnitelma tehtiin alkuvuodesta 2023. Suunnitelma hyväksyttiin ohjaavalla opettajalla sekä kohdeyrityksen yhteyshenkilöllä. Aiemmin julkaistu tutkimustieto on otettu ohjeiden mukaan huomioon eikä aiemmista tutkimuksista löydy täysin samanaista näkökulmaa kuin meidän työssämme on.

Yhteistyökumppanin kanssa sovittiin tavoitteista, oikeuksista ja velvollisuuksista. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta, siihen sovellettavista ohjeista ja mahdollisesta loukkausepäilyn käsittelystä sovitaan erikseen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 15.) Kohdeyritys ei antanut lupaa julkaista yrityksen nimeä seminaareissa tai itse opinnäytetyössä. Tätä on kunnioitettu ja työssä yhteistyökumppanista on puhuttu nimellä kohdeyritys.

Toimintatapojen ja työkalujen tulee osoittaa olevan asianmukaiset tieteellisestä toiminnasta kertyvän aineiston käsittelemiseksi ja hallinnoimiseksi vastuullisesti ja jäljitettävästi. Jos hyvän tieteellisen käytännön loukkausepäilyjä heräisi, otettaisiin ne viipymättä käsittelyyn hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12.) Käytetyt lähteet on kirjattu työhön asianmukaisesti ja työssä käytetyt suorat lainaukset on osoitettu suoriksi lainauksiksi. Loukkausepäilyjä ei ole herännyt, mutta jos heräisi, puututtaisiin niihin viipymättä ja asiallisesti.

Laadullisissa tutkimuksissa käytettävien erilaisten tutkimusperinteiden vuoksi luotettavuuden tarkastelut ovat hyvin erilaisia ja eri asioita painottavia. Laadullisiin tutkimuksiin tulleiden analyysimenetelmien myötä tutkimuksen tulokset voidaan osoittaa oikeiksi erilaisilla tilastollisilla testeillä ja laadullisilla analyysimenetelmillä. (Tuomi & Sarajarvi 2018.) Työssä käytetty sisällönanalyysi tukee tulosten luotettavaa käsittelyä ja oikeudenmukaisuutta. Tutkimustulosten uskottavuuden näkökulmasta halusimme rakentaa tuloksista luotettavat ja alkupe-  
räisilmauksia mukailevia.



Tutkimusraportin tehtävänä on vakuuttaa lukija siitä, että kuvatut tulkinat ovat osuvia, joka omalta osaa lisää tutkimustulosten uskottavuutta. Tutkija voi lisätä uskottavuutta laadullisessa tutkimuksessa sillä, että tutkija pyrkii tunnistamaan omaa subjektiivisuuttaan sekä sellaisia arvoja, joilla on tutkimuksen kulun ja lopputuloksen kannalta merkitystä. Toisin sanoen objektiivisuutta voidaan pyrkiä lisäämään tunnistamalla oma subjektiivisuus ja nostamalla se esille. (Puusa & Juuti 2020.) Pidimme työtä tehdessä mielessämme sen, että omat mielipiteet ja arvot tulee tuloksia käsitellessä siirtää taka-alalle. Näin saimme lisättyä omalta osaltamme objektiivisuutta.

### **8.3 Jatkotutkimusaiheet**

Tällä hetkellä työntekijöistä on pulaa monella eri alalla. Hakijoita työpaikkailmoituksiin ei välttämättä tule yhtään, vaikka ennen työnantajilla on reilusti varaa valita työntekijöitä. Miten löydämme tulevaisuudessa osaavaa työvoimaa? Olisi mielenkiintoista tutkia, haastaako yhdenvertaisuus vai tarjoaako se ratkaisuja ja laajempia mahdollisuuksia.

Näimme Helsingin Sanomissa artikkelin (2021) neliraajahalvaantuneesta reaktorifyysikko Riku Mattilasta, joka on ALS-potilas. Riku kommunikoi silmäseurantalaitteella tietokoneen välityksellä. Hän on loistava esimerkki, mitä omalla sinnikkyydellä voi saada aikaan. Ymmärrettävästi lisäksi tarvitaan rekrytoiva henkilö, joka on sisäistänyt yhdenvertaisuus käsitteen sekä jättänyt omat asenteensa ja ennakkoluulonsa taka-alalle ja nähnyt Rikun mahdollisuuden, miten edustamansa yritys voi hyödyntää Rikun osaamista ja kokemusta. (Takala 2021.) Tänä syksynä (2023) Riku on kirjoittanut työsopimuksen koulutustaan vastaavasta työstä. Tulevaisuudessa olisi kiehtovaa tutkia, miten terveydenhuoltoalalla voitaisiin hyödyntää hakijoiden osaamista ja kokemusta ilman, että fyysiset rajoitukset karsivat hakijan pois jo rekrytoinnin alkuvaiheessa? Uskomme, että tällaisia työtehtäviä meidän alaltamme löytyy.

## LÄHTEET

Aislinn, K-L. 2021. Challenging Biased Hiring Algorithms. *Oxford journal of legal studies*. 41 (4), 899–928.

Adamovic, M. 2020. Analyzing discrimination in recruitment: A guide and best practices for resume studies. *International journal of selection and assessment*. 28 (4), 445–464.

American Association for Physician Leadership. 2022. Professional Recruiters. *Physician leadership journal*. 7 (3), 14.

Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020: Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos 2020. Viitattu 3.11.2023.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri 2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri%2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y)

Breaugh, J. & Fiske, ST. 2013. Employee recruitment. *Annual review of psychology*. 64 (1), 389–416.

Bye, H., Horverak, J., Sandal, G., Sam, D. & van de Vijver, F. 2014. Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International journal of cross cultural management: CCM*. 14 (1), 7–26.

Choudhury, M. 2022. Strategic use of social media to screen job applicants – a review of the benefits, concerns and best practices. *Strategic HR review*. 21 (4), 132–135.

CIPD. 2022. Resourcing and talent planning report. Viitattu 3.11.2023.  
[https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1\\_tcm18-111500.pdf](https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf)

Eskola, J., Karayilan, S., Kaski, T., Lehtola, T., Mäenpää, T., Nishimura-Sahi, O., Oede, A-M., Rantanen, M., Saarinen, S., Toivikko, P., Valtonen, M. & Wallin, A. 2017. Eläytymismenetelmä 2017: Ohjeita ja kokemuksia menetelmästä kiinnostuneille. Tampereen yliopisto. Tampere. Viitattu 15.9.2023.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0597-0>

Gelinas, L., Pierce, R., Winkler, S., Cohen, I. G., Lynch, H. F. & Bierer, B. E. 2017. Using Social Media as a Research Recruitment Tool: Ethical Issues and Recommendations. *American journal of bioethics*, 17 (3), 3–14.

Griffith, J. & Young, N. 2017. Hiring ex-offenders? The case of Ban the Box. *Equality, Diversity and Inclusion*. 36 (6), 501–518.

Hada, B., & Gairola, S. 2015. Opportunities & challenges of E-recruitment. *Journal of Management Engineering and Information Technology*. 2 (2), 1–4.

Havula, J., Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. *Esimiehen työsuhdeopas*. 5. uud. painos. Helsinki: Edita.

Hammond, J., Davies, N., Morrow, E., Ross, F., Vandrevalla, T. & Harris, R. 2022. "Raising the curtain on the equality theatre": a study of recruitment to first healthcare job post-qualification in the UK National Health Service. *Human resources for health*. 20 (1), 1–57.

Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. & Frey, D. 2021. Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human resource management*. 60 (4), 581–602.

Hodel, L., Formanowics, M., Sczesny, S., Valdrov'a, J. & von Stockhausen, L. 2017. Gender-fair language in job advertisements: A cross-linguistic and cross-cultural analysis. *Journal of cross-cultural psychology*. 48 (3), 384–401.

Joki, M. 2018. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 6. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7. uud. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Johnson, G., Billett, S., Dymock, D. & Martin, G. 2013. The discursive (re)positioning of older workers in Australian recruitment policy reform: An exemplary analysis of written and visual narratives. *Equality, Diversity and Inclusion*. 32 (1), 4–21.

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

Kanninen, O. & Virkola, T. 2021. *Rekrytointisyrjintä ja sen vastaiset keinot*. Valtioneuvosto. Viitattu 22.11.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS\\_2021\\_27.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS_2021_27.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Karas, J. 2022. *Anonyymi rekrytointi: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Kandidaatintutkielma. Viitattu 21.10.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202208286754>

Koivunen, S., Ala-Luopa, S., Olsson, T. & Haapakorpi, A. 2022. The March of Chatbots into Recruitment: Recruiters' Experiences, Expectations, and Design Opportunities. *Computer supported cooperative work*. 31 (3), 487–516.

Koivunen, S. & Lehtovaara, H. 2022. Algoritmit työnhaussa ja rekrytoinnissa. *Työelämän tutkimus*. 20 (2), 273–285.

Krause, A., Rinne, U. & Zimmermann, K. 2012. Anonymous job applications in Europe. *IZA journal of European labor studies*. 1 (1), 1–20.

Lambert, J. 2015. The impact of gay-friendly recruitment statements and due process employment on a firm's attractiveness as an employer. *Equality, Diversity and Inclusion*. 34 (6), 510–526.

Moss, S., Vemuri, R., Hedley, D. & Uljarevic, M. 2017. Initiatives that diminish the biases of recruiters against people who disclose or demonstrate a diagnosed mental disorder. *Equality, Diversity and Inclusion*. 36 (1), 2–16.

Mulders, J., Henkens, K. & Schippers, J. 2017. European top managers' age-related workplace norms and their organizations' recruitment and retention practices regarding older workers. *The Gerontologist*. 57 (5), 857–866.

Noon, M., Healy, G., Forson, C. & Oikelome, F. 2013. The Equality Effects of the 'Hyper-formalization' of Selection. *British journal of management*. 24 (3), 333–346.

Näre, L & Silva, T. 2020. The global bases of inequality regimes: the case of international nurse recruitment. *Equality, Diversity and Inclusion*. 40 (5), 510–524.

Oikeusministeriö. Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? Viitattu 22.11.2022. <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>

Parrukoski, S. 2018. Monimuotoisessa työyhteisössä yhdenvertaisuus on yksilöllisyyttä. *Aikuiskasvatus* 38 (3), 256–257.

Phillips, J. & Gully, S. 2015. Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here? *Journal of Management*. 41 (5), 1416–1445.

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

Rinne, U. 2018. Anonymous job applications and hiring discrimination. *IZA World of Labor*. Viitattu 3.11.2023. <https://wol.iza.org/uploads/articles/454/pdfs/anonymous-job-applications-and-hiring-discrimination.pdf?v=1>

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. E-kirja. Helsinki: Talentum.

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

Salminen, E. 2020. Hyvästit syrjinnälle? Anonyymi rekrytointi yleistyy – näin se toimii käytännössä. Viitattu 27.9.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/nimeton-rekrytointi>

Smythe, S., Grotlüschen, A. & Buddeberg, K. 2021. The automated literacies of e-recruitment and online services. *Studies in the education of adults*. 53 (1), 4–22.

Sorainen, O. 2014. Ulkomaalainen työntekijä. Rekrytointi, maahantulo ja työnte-ko. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Viitattu 22.11.2022.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Takala, A. 2021. Helsingin Sanomat. Riku Mattila ei pysty enää puhumaan eikä liikkumaan, mutta hän pystyy kommunikoidaan huipputeknologian avulla - Nyt Mattila kertoo, mitä on hyvä elämä. Viitattu 29.10.2023. <https://www.hs.fi>

Tatár-Kiss, K. 2021. Gender Equality Provided by Active Action in Recruitment and Selection Process. *Marketing & Menedzsment*. 55 (3), 49–57.

Thakur, U. 2018. Role of Information-Source and Applicants' Disconfirmation Sensitivity in Job Application Decisions. *Parikalpana: KIIT journal of management*. 14 (1), 80–90.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen louk-kausepäilyjen käsitleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukun-  
nan julkaisuja 2/2023. Viitattu 30.9.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Työterveyslaitos. 2021. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Työter-veyslaitos. Viitattu 27.9.2023. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-01/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>

Työsuojeluhallinto. 2022. Yhdenvertaisuuden ja syrjinnän kiellon valvonta työ-elämässä vuonna. Raportti. Viitattu 22.11.2022.  
[https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2642702/TSH\\_raportti\\_yhdenvertaisuuden\\_ja\\_syrjinnan\\_kiellon\\_valvonta\\_tyoelamassa\\_2021/](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2642702/TSH_raportti_yhdenvertaisuuden_ja_syrjinnan_kiellon_valvonta_tyoelamassa_2021/)

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonke-ruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtionvarainministeriö. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Viitattu 3.11.2023.  
<https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/tasa-arvo-ja-yhdenvertaisuus>

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpiku-jiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. E-kirja. Juva: Bookwell Oy.

Waddill, D. 2018. Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Re-sources, Society For Human Resource Management. ProQuest Ebook Central.

Woo, B., Goh, Y. & Zhou, W. 2022. Understanding the gender gap in advanced practice nursing: A qualitative study. *Journal of nursing management*. 30 (8), 4480–4490.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Viitattu 22.11.2022.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Yap, M., Ineson, E., Alexieva & I. Tang, C. 2015. Bulgarian Hotel Managers' Recruitment Perceptions. *Journal of human resources in hospitality & tourism*. 14 (2), 133–152.

Yu, I., Yang, M., Chan, H. & Barnes, B. 2022. Promoting sustainable human resource management by reducing recruitment discrimination: A cross-cultural perspective. *Sustainable development (Bradford, West Yorkshire, England)*. 30 (4), 503–512.

## LIITTEET

### Liite 1. Kehyskertomukset

#### Ensimmäinen

Mieti edellistä rekryointitulannetta koko rekryointiprosessi huomioiden työpaikkailmoituksesta työntekijän valintaan saakka. Miten huomiot yhdenvertaisuusnäkökulman?

#### Toinen

Eletään vuotta 2030. Kuvaile tulevaisuuden rekryointiprosessia yhdenvertaisuusnäkökulmasta.



### ***Yhdenvertaisuuden toteutuminen rekryointiprosessissa***

Pyydämme Teitä osallistumaan tähän opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan yhdenvertaisuuden toteutumista rekryointiprosessissa. Yhteystietonne olemme saaneet pyytämällä tietoomme kaikki rekryointeja tekevät XXX esihenkilöt.

Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta allekirjoittaneille. Parin viikon sisällä teille lähetetään sähköpostiin Webropol-linkki ja vastaamalla vahvistatte osallistumisenne.

### **Tutkimuksen kulku**

Tutkimus on aloitettu teorian tiedon keräämisellä. Teorian tietoon perustuen rakennettiin lomake, joka lähetetään tutkimukseen osallistuville. Webropol-lomake toteutetaan nyt keväällä 2023. Saadut tulokset analysoidaan kesällä 2023 ja opinnäytetyö valmistuu loppuvuodesta 2023.

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

### **Millä tavalla tutkimusaineistoa kerätään?**

Tutkimukseen osallistuville lähetetään Webropol-lomake, jonka pohjalta tutkimusaineisto kerätään.

### **Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit**

Tutkimukseen osallistumisesta on teille välitöntä hyötyä, koska tämän tutkimuksen avulla yrityksen rekryointiprosessia voidaan kehittää. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää rekryointiprosessin kehittämisessä sekä rekryointia aloittelevan perehdyttämisessä.

Tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin ei liity terveydellisiä, riskejä, taloudellisia tai henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä.

### **Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Teistä kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojasetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Webropol-lomakkeisiin vastataan anonyymisti eivätkä vastaajan henkilötiedot paljastu. Tietoja ei anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille.

Tutkimusaineistoa ei käytetä hyödyksi muualla.



2(2)

**Henkilöiden yksityisyys/yksityisyydensuoja turvataan tieteellisissä julkaisuissa/tutkimusjulkaisuissa**

Opinnäytetyö raportti on julkinen ja julkaistaan Theseus-tietokannassa, mutta siinä varmistetaan anonyymius.

**Tutkimuksen rahoittajatahot**

Tutkimuksella ei ole rahoittajia. Kustannuksista vastaavat opinnäytetyön tekijät.

**Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte peruuttaa osallistumisenne tutkimukseen koska tahansa.

**Yksityisyys tutkimusjulkaisuissa ja tutkimuksesta tiedottaminen**

Tutkittavien yksityisyys pysyy salassa koko tutkimuksen ajan.

Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus – palvelussa, josta jokainen tutkimukseen osallistunut pääsee sen lukemaan.

**Materiaalin käyttäminen muuhun kuin tutkimuskäyttöön ja materiaalin käyttäminen jatkotutkimukseen**

Saatuja tutkimusmateriaalia ei käytetä jatkotutkimuksiin.

**Lisätiedot**

Pyydämme teitä esittämään kysymyksiä tutkimuksesta alla mainituille tutkijoille kuitenkin viimeistään 31.3.2023 mennessä.

**Tutkijoiden yhteystiedot**

Järvinen Anne-Mari  
TAMK  
anne-mari.k.jarvinen@tuni.fi  
Puh. XXX

Kiventöyry Liisa  
TAMK  
liisa.kiventoyry@tuni.fi  
Puh. XXX

Liite 3. Animaation linkki

