



# Tiedostamattomat syrjivät rakenteet työpaikkailmoituksissa

Pauliina Murto

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Tiedostamattomat syrjivät rakenteet työpaikkailmoituksissa

Pauliina Murto  
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,  
kehittämisessä ja asiakastyössä  
Opinnäytetyö (YAMK)  
Joulukuu, 2023

Pauliina Murto

**Tiedostamattomat syrjivät rakenteet työpaikkailmoituksissa**

Vuosi 2023 Sivumäärä 69

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa tutkittavan asiantuntijaorganisaation työpaikkailmoituksista tiedostamattomasti syrjiviä rakenteita hakijan etnisen taustan näkökulmasta. Taivoitteena oli lisätä työyhteisössä tieto- ja osaamistasoa kognitiivisista vinoumista, erityisesti tiedostamattomista ajatusmalleista. Tulosten pohjalta tehtiin valintamuotoiluun perustuva kehittämis ehdotus, jonka tarkoitus on vahvistaa tietoista ajattelua työpaikkailmoitusten kirjoittamisessa, ja siten huomioida niissä paremmin yhdenvertaisuuden toteutuminen.

Yhdenvertaisessa yhteiskunnassa eri väestöryhmät toimivat laajasti eri työtehtävissä erilaisten työnantajien palveluksessa. Hyvistä aikeista ja lainsäädännöstä huolimatta, yhdenvertaisuuden esteeksi muodostuu usein tiedostamattomat ennakkoluulot ja rakenteellinen syrjintä. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään päätöksenteon ilmiötä, rakenteellista syrjintää sekä monimuotoisuutta tukevia rekrytointitapoja. Aiheita tarkasteltiin ajattelun duaalimallin kautta, joka on abstrakti kuvaus ihmisen automaattisesta (Systeemi1) ja tietoisesta (Systeemi 2) ajattelusta.

Kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimusaineistona oli 25 työpaikkailmoitusta. Analyysissä tunnistettiin, että ilmoitustekstien kopioiminen vanhoista ilmoituksista viestii sekä status quo -vinoumasta eli tyytyväisyydestä nykytilaan, että tiedostamattomasta ajattelusta, jolloin etenkin saatavuusheuristiikan vuoksi valitaan vanhoista ilmoituksista helppoiten mieleen tulevat asiat uuteen ilmoitukseen. Vanha ilmoitus uuden pohjana lisää kuitenkin riskiä, että myös syrjivät rakenteet kopioituvat. Analyysissä tunnistettiin hakukriteereissä kaksi mahdollista syrjivää rakennetta, jotka olivat aikaisempi alan työkokemus sekä suomen kielen korkea osaamistaso.

Johtopäätöksenä todetaan, että opinnäytetyössä esiin tuodut havainnot mahdollistavat rekrytointiprosessin uudenlaisen tarkastelun. Toimeksiantajaorganisaatio hyödyntää havaintoja monimuotoisten rekrytointikäytäntöjen kehittämisessä, HR:n työssä sekä esihenkilötyön tukena.

Asiasanat: päätöksenteon ilmiöt, rakenteellinen syrjintä, työpaikkailmoitukset, valintamuotoilu

Pauliina Murto

Unconscious Discriminatory Structures in Job Postings

Year

2023

Pages

69

---

The purpose of this thesis was to examine the commissioner's job postings and whether there were signs of implicit structural discrimination based on ethnicity. The aim was to increase knowledge in the organisation about cognitive biases, especially the unconscious ones. A proposal for developing a more conscious writing process of the job postings based on the results was made in order to pay closer attention to diversity issues. The proposal was based on the choice architecture framework.

In an equal society, different demographics are represented in different organisations and functions. Despite of good intentions and legislation, one of the biggest obstacles achieving equality are unconscious biases and structural discrimination. Theoretical framework consists of behavioral insights, structural discrimination and diverse recruiting. The topics are examined through the lens of the dual processing model that is an abstraction of human's unconscious (System 1) and conscious (System 2) thinking.

The case study was executed as a qualitative content analysis with the abductive approach as the research method. The textual sample was 25 job postings. The main findings were that copying the text from past postings was related to the status quo bias which refers to an individual's preference for maintaining things the same instead of a change. In addition, using the same expressions from one job posting to another refers to the availability heuristics where the expressions are the ones easiest available in memory. Applying an old posting as basis for a new one increases the risk of any discriminatory structure transferring as well. There were two possible discriminatory structures that were identified in the analysis, namely previous corresponding work experience and high-level Finnish language skills.

To conclude, the observations presented in the thesis enable a new approach to the recruiting process. The commissioner utilises the results of this thesis in developing diverse recruiting practices, in HR and in supporting managerial work.

Keywords: behavioral insights, structural discrimination, job postings, choice architecture

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tiedostamattomat ennakkoluulot vaikuttavat rakenteissa.....	8
2.1	Lähestymistapana päätöksenteon ilmiöt.....	8
2.2	Rakenteellisen rasmin ilmenemismuotoja .....	11
2.2.1	Nimellä on väliä.....	11
2.2.2	Tekoälyn tuottama syrjintä .....	13
2.2.3	Suomen kielen osaamistason merkitys.....	15
2.2.4	Verkostoilla ja suhteilla kiinni työpaikkaan.....	17
2.3	Monimuotoisuuden huomioivia rekrytointikäytäntöjä.....	18
3	Kehittämistyön asetelma .....	22
3.1	Tutkimuksellisenä lähestymistapana laadullisen tutkimuksen periaatteet .....	24
3.2	Tutkittavien työpaikkailmoitusten rakenne .....	25
3.3	Aineiston järjestämisen kuvaus tulosten raportointia varten.....	27
4	Tulokset .....	28
4.1	Työpaikkailmoitusten samankaltaisuus .....	28
4.1.1	Stereotyyppien vahvistaminen.....	31
4.1.2	Hakijan ominaisuudet.....	32
4.1.3	Koulutustausta .....	33
4.2	Aikaisempi alan työkokemus.....	34
4.2.1	Alempien vaativuusluokkien ilmoitusten tarkastelu .....	35
4.3	Tehtäväkuvauksen ja kielitaidon suhde .....	38
4.3.1	Kielitaitovaatimukset .....	39
4.3.2	Ekonomistin tyyppillinen tehtäväkuva.....	42
4.3.3	Tehtävän lähimmät sidosryhmät .....	44
4.3.4	Pääluokkien yhdistäminen ja tehtävässä tarvittavan kielitaidon analyysi..	46
4.4	Kehittämissuositus Systemi 2 -ajattelun vahvistamiseksi .....	47
4.4.1	Tuuppauksen suunnittelun periaatteet .....	48
4.4.2	EAST-kehikon soveltaminen tuuppauksessa.....	50
5	Johtopäätökset .....	53
5.1	Suomen kielen korkea osaamistaso ja aikaisempi alan työkokemus .....	55
5.2	Kehittämistyön arviointi.....	56
5.3	Luotettavuuden arviointi.....	57
5.4	Jatkokehittäminen .....	58
	Lähteet.....	59
	Kuviot .....	69
	Taulukot .....	69

## 1 Johdanto

Rakenteellinen syrjintä on usein piilossa ja vaikeasti tunnistettavaa. Suomalaisessa yhteiskunnassa ja suomalaisilla työpaikoilla ei välttämättä tunnisteta syrjiviä rakenteita kovin hyvin. Samalla rasismista ja syrjinnästä tuntuu olevan hankala puhua etenkin silloin, kun sitä tapahtuu. Rasismista puhuminen saatetaan kokea henkilökohtaiseksi, syyttäväksi ja häpeää tuottavaksi, jolloin keskustelua on vaikea käydä. Myös syrjintätapauksissa huomio kohdistuu usein yksilötasoon, mikä saattaa sivuuttaa täysin keskustelun rakenteista. (Keskinen, Mkwesha & Seikkula 2021, 59, 62; Souto, Honkasalo & Suurpää 2015, 138-139.) Piilevä rasismi ja syrjintä yhteiskunnassa ovat kuitenkin nousseet viime aikoina yhä ajankohtaisemmaksi aiheeksi julkisessa keskustelussa. Yhä enenevässä määrin esimerkiksi sanomalehtikirjoittelussa nousevat esiin syrjivät rakenteet ja rakenteellinen rasismi niin suomalaisessa työelämässä (esim. Jännäri 2023; Kuokkanen 2023; Körkkö 2023; Meriläinen 2023; Palkoaho 2023; Saarikoski 2023; Sinkko-Westerholm 2023; Zaki 2023), koulussa (esim. Moisio 2023a; Moisio 2023b) kuin urheilussakin (esim. Lehto 2023; Tiira 2023).

Suomalainen rekrytointiympäristö on myös muutoksessa. Muun muassa yhdenvertaisuuslain (1192/2022) muutokset, jotka tulivat voimaan 1.6.2023 kahden vuoden siirtymäajalla, tekevät opinnäytetyön aiheesta ajankohtaisen suomalaisessa työelämässä. Yhtenä merkittävänä muutoksena mainittakoon, että arviointi yhdenvertaisuuden toteutumisesta koskee jatkossa myös rekrytointia. Sen myötä yli 30 työntekijää työllistävällä työnantajalla on velvoite tehdä yhdenvertaisuustilanteen arviointi myös työhönoton osalta. Viimeistään siirtymäajan päätyttyä siis myös työpaikan yhdenvertaisuussuunnitelman täytyy sisältää selvitys yhdenvertaisuuden arvioinnin johtopäätöksistä. (Yhdenvertaisuuslaki 1192/2022.)

Työpaikan rekrytointiprosessitkaan eivät tapahdu niitä ympäröivästä yhteiskunnasta irrallaan ja rakenteellisen syrjinnän tiedostaminen myös niissä on tärkeää useammastakin näkökulmasta. Jos rekrytoinneissa mukana olevilla henkilöillä ei ole itsellään kokemuksia syrjinnästä, heidän voi olla vaikea tunnistaa rekrytointiprosessin rakenteissa olevia syrjiviä käytänteitä (Keskinen, Mkwesha & Seikkula 2021, 62). Yhdessä sen ja kognitiivisten vinoumien vuoksi saatetaan tiedostamatta päätyä aina suosimaan rekrytoinneissa itsensä kaltaisia hakijoita (O'Meara, Culpepper & Templeton 2020, 9; Bilimoria & Buch 2010, 29). Yhdenvertaisessa yhteiskunnassa eri väestöryhmät toimivat laajasti eri työtehtävissä erilaisten työnantajien palveluksessa. (Työterveyslaitos 2023b). Etenkin julkisella sektorilla monimuotoisella työyhteisöllä on vaikutuksia myös yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Kun henkilöstön rakenne heijastelee ympäröivän yhteiskunnan väestörakennetta, myös päätöksenteossa voidaan paremmin ja laaja-alaisemmin huomioida ympäröivä yhteiskunta ja sen ilmiöt.

Monimuotoisuuteen liittyvät teemat ovat ajankohtaisia myös tutkittavassa organisaatiossa Suomen Pankissa. Suomen Pankki allekirjoitti toukokuussa 2022 Euroopan keskuspankkijärjestelmän (EKPJ) ja yhteisen valvontamekanismin (YVM) periaatteet, joilla on tarkoitus edistää tasa-arvoa, monimuotoisuutta ja osallisuutta niihin kuuluvissa työyhteisöissä. Niillä Suomen Pankki vahvisti jo aikaisempaa sitoutumistaan toimia yhdenvertaisena työyhteisönä. EKPJ:n ja YVM:n yhteisessä sitoumuksessa linjataan muun muassa jokaisen tasavertaisista oikeuksista ja ihmisarvosta sekä siitä, että monimuotoisten ryhmien avulla pystytään paremmin kehittämään uudenlaisia ratkaisuja (Euroopan keskuspankki 2022). Siten opinnäytetyön aihe oli myös tutkittavassa työyhteisössä ajankohtainen ja sillä voidaan tukea toimia, joilla organisaatio voi entisestään parantaa sitoutumista monimuotoisuustyöhön ja inklusiiviseen työyhteisöön.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan rakenteita, jotka saattavat vaikeuttaa muusta kuin niin kutsutusta kantasuomalaisesta etnisestä taustasta tulevan henkilön rekrytointiprosessissa etenemistä. Tällainen henkilö voi olla suomalainen tai toisesta maasta tuleva työnhakija. Hän voi lisäksi kuulua näkyvään vähemmistöön. Näkyvällä vähemmistöllä tarkoitetaan ihmistä, joka on rodullistettu esimerkiksi ihonvärinsä, hiustensa tai muiden piirteidensä kautta. Rodullistetulla viitataan yleensä ruskeaan tai ei-valkoiseen henkilöön, mutta rajausta ei voi tehdä pelkän ihonvärin perusteella (Jäske, Niemi-Sampan & Waenthongkham 2022, 46). Opinnäytetyön tarkastelun ulkopuolelle on rajattu muut monimuotoisuuden teemat, kuten seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt, vammaisuus, ikä, terveydentila ja uskonto (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023c), vaikkakin yhtymäkohtia varmasti löytyisi. Lisäksi on syytä mainita, että tässä työssä käytetään rinnakkain termejä syrjintä ja rasismi sen mukaisesti, miten se kulloiseenkin asiaan yhteyteen on arvioitu parhaiten sopivaksi. Yleisesti syrjinnän voidaan kuvata olevan sitä, että toisia kohdellaan huonommin jonkin henkilökohtaisen ominaisuuden takia, ja rasismiin puolestaan olevan rodullistamiseen perustuvaa syrjintää joko yksilötasolla tai instituutioiden rakenteiden tasolla (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023b; 2023c).

Opinnäytetyön tarkempana kontekstina toimi Suomen Pankin rekrytointiprosessi ja työpaikkailmoitukset sekä organisaatiossa tehtävä monimuotoisuustyö. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa, esiintyykö työpaikkailmoitusten teksteissä tiedostamattomasti syrjiviä rakenteita. Tätä kautta tavoitteena oli tehdä nämä rakenteet näkyväksi ja lisätä rekrytointeihin osallistuvien henkilöiden tieto- ja osaamistasoa liittyen tiedostamattomiin ennakkoluuluihin, rakenteelliseen rasismiin sekä omiin vaikutusmahdollisuuksiin syrjimättömän työelämän kontekstissa. Tutkimuskysymyksenä oli ”Miten Systeemi 1 -ajattelu ilmenee Suomen Pankin ekonomistipaikkojen työpaikkailmoituksissa tutkimusajankohtana?”. Systeemi 1 -ajattelu, jota käsitellään seuraavassa luvussa, liittyy abstraktiin duaalimalliin, jossa ihmisen ajattelu on jaettu automaattiseen Systeemi 1 ja tietoiseen Systeemi 2 ajatteluun.

## 2 Tiedostamattomat ennakkoluulot vaikuttavat rakenteissa

Tässä luvussa käsitellään työelämässä esiintyvää tiedostamatonta rekrytointisyrjintää tutkimusten ja selvitysten kautta. Eriteltyihin ilmiöihin pyritään lisäämään käyttäytymistieteiden ja päätöksenteon ilmiöiden näkökulmia aina, kun sitä voidaan esimerkein havainnollistaa. Esi-merkkien avulla pyritään tuomaan esiin tiedostamattomia ajatusmalleja, jotka vaikuttavat päätöksentekoon tiedostamattomasti.

Rakenteellinen syrjintä, kuten rakenteellinen rasismikin, on usein hienovaraista ja tiedostamatonta. Se on yhteiskunnan toimintaan, normeihin, lakeihin, palveluihin ja instituutioihin piiloutuvaa syrjintää. Sitä esiintyy työelämässä, koulutuksessa ja palveluissa esimerkiksi näennäisen neutraaleina käytäntöinä, jotka tosiasiaassa ovat syrjiviä toimintatapoja ja prosesseja, kun niitä tarkastellaan vähemmistöryhmien näkökulmasta. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023c.) Suomen lainsäädäntö tunnistaa syrjinnän eri muotoja johdannossa mainitun yhdenvertaisuuslain (1192/2022) lisäksi esimerkiksi perustuslaissa (731/1999), rikoslaissa (39/1889), tasa-arvolaisissa eli laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) sekä lisäksi työlainsäädännön eri alueilla. Syrjintä työmarkkinoilla on usein kuitenkin piilevää ja vaikea tunnistaa, ja siten siihen on myös vaikea puuttua lainsäädännöstä huolimatta.

### 2.1 Lähestymistapana päätöksenteon ilmiöt

Tässä opinnäytetyössä tiedostamatonta rekrytointisyrjintää tarkastellessa hyödynnetään etenkin käyttäytymistieteiden tarjoamaa lähestymistapaa. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin, mitä sillä tässä yhteydessä tarkoitetaan. Päätöksenteon ilmiöillä (engl. behavioral insights) viitataan ihmisen luontaisiin ja automaattisiin käyttäytymismalleihin, jotka johtavat kuitenkin usein yksilön kannalta epäedullisiin päätöksiin. Ilmiöiden taustalta löytyy erilaisia valintakäyttäytymistä kuvailevia malleja, valintakäyttäytymisessä ilmeneviä kognitiivisia vinoumia (engl. biases) sekä päätöksentekoa yksinkertaistavia oikopolkuja eli heuristiikkoja, jotka yksinkertaistavat päätöksentekoa kompleksisessa ympäristössä, mutta jotka usein myös johtavat systemaattisiin virheisiin (Tversky & Kahneman 1974, 1124).

Perinteisessä taloustieteessä ihminen käsitetään rationaaliseksi toimijaksi, joka osaa huomioida päätöksissään omat yksilölliset mieltymyksensä sekä maksimoida oman odotettavissa olevan hyötynsä (Thaler & Sunstein 2009, 6-8). Taloustiedettä ja psykologiaa yhdistävässä käyttäytymistaloustieteessä (Thaler 2016, 1557) tunnistetaan kuitenkin, että päätöksenteossa ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat monet tekijät, jotka voivat liittyä niin tunnereaktioihin, fyysiseen tilaan kuin asian esittämistapaankin (Bazerman & Moore 2017; Thaler & Sunstein 2009; Kahneman 2011). Käyttäytymistaloustiede auttaa suunnittelemaan toimenpiteitä sen mukaisesti, miten ihmiset käytännössä tekevät päätöksiä ja toisaalta tunnistamaan, mitkä asiat estävät päätöksen muuttumisen sen mukaiseksi käyttäytymiseksi (Datta & Mullainathan 2014, 11-12).



Ihmisen päätöksentekoon sekä päätöksentekoa muokkaaviin heuristiikkoihin ja niistä syntyviin vinoumiin vaikuttaa ajattelun duaalimalli. Duaalimallin avulla voidaan abstraktion tasolla kuvata ihmisen kognitiivista toimintaa. Duaalimalli muodostuu nimensä mukaisesti kahdesta systeemistä. Systeemi 1 on vastuussa automaattisista, nopeista, vaivattomista, tunneperäisistä ja tiedostamattomista ajatteluprosesseista sekä toiminnoista. Sen avulla toimimme tapojemme mukaan eli kuten ennenkin olemme toimineet. Ihminen ei kiinnitä huomiota Systeemi 1:n toimintaan, sillä yleensä se ei ole tahdonalaista eikä siitä myöskään jää muistijälkeä. (Bazerman & Moore 2017, 3-4; Kahneman 2011, 20-22; Thaler & Sunstein 2009, 21-25.) Tähän liittyen monet autoilijat tunnistavat esimerkin, jossa ovat ajaneet tutun reitin ilman mitään muistikuvia (Thaler & Sunstein 2009, 43).

Systeemi 1:n tuottama ajattelu onkin nopeaa ja alitajuista. Myös assosiaatiot, jotka toimivat käyttäytymisemme taustalla, aktivoituvat esimerkiksi näkemästämme tai lukemastamme, emmekä pysty estämään niitä (Kahneman 2011, 50-51). Lukemamme sana saattaa alitajuisesti ja salamannopeasti herättää muistoja, sitä kautta tunteita ja sitä kautta taas toimintaa, kuten kasvonilmeitä tai kehon jännittymisen tai rentoutumisen. Kaikkea tätä emme useinkaan edes huomaa. Siitä huolimatta reagoimme assosiaatioiden perusteella asioihin eri tavoin, usein myönteisesti tai kielteisesti. Esimerkiksi rekrytointitilanteissa on tärkeää tunnistaa, että mieli tekee huomaamattamme johtopäätöksiä hakijasta erilaisten assosiaatioiden perusteella. Assosiaatioiden ja Systeemi 1:n mukaisen ajattelun vuoksi käytämme erilaisia heuristiikkoja eli niin sanottuja peukalosääntöjä päätöksenteon nopeuttamiseksi (Kahneman 2011, 50-51; Thaler & Sunstein 2009, 22.) Esimerkkejä heuristiikoista käsitellään tämän luvun myöhemmissä kappaleissa sekä kehittämistehtävän yhteydessä.

Systeemi 2 -ajattelu vaatii ihmiseltä ponnistelua. Se suorittaa tehtävänsä työläämmin, kontrolloidummin ja hitaammin, mutta tietoisesti ja perustellummin (Bazerman & Moore 2017, 3-4; Kahneman 2011, 22-23; Thaler & Sunstein 2009, 21-25). Jotta alitajuiset ja tiedostamattomat tekijät eivät pääsisi vaikuttamaan toimintaan liikaa, tulisikin tärkeissä ja isommissa päätöksentekotilanteissa pyrkiä tietoisesti hidastamaan ja siirtämään ajattelu Systeemi 2 -ajattelun puolelle. Systeemi 1:een liittyvät heuristiikat voivat olla käteviä arjen pienissä asioissa, jolloin päätös on tehtävä nopeasti ja erilaisten vaihtoehtojen puntaroiminen olisi lopputuloksen kannalta yhdentekevää. Isommissa päätöksissä, kuten vaikka asuntoa ostettaessa, tulisi kuitenkin pyrkiä minimoimaan esimerkiksi tunteiden vaikutus päätöksentekoon. (Bazerman & Moore 2017, 31, 208). Koska ihmisellä ei koskaan ole käytettävissään kaikkea mahdollista tietoa eikä hän pysty huomioimaan kaikkea asiaan liittyvää päätöksentekonsa tueksi rajoittuneen tietoisuuden (engl. bounded awareness) vuoksi, ovat tietoiset päätökset lopulta aina jossain määrin yhdistelmä duaalimallin systeemeistä (Bazerman & Moore 2017, 4; Kahneman 2011, 24). Tällöin siis Systeemit 1 ja 2 ovat vuorovaikutuksessa eli molemmat vaikuttavat lopputulokseen. Onkin hyvä huomata, että usein juuri Systeemi 1:n automaattisista havainnoista käynnistyy Systeemi 2:n tietoinen ajattelutyö (Hansen & Jespersen 2013, 14).

Rekrytointiprosessissa ovat läsnä myös motivaatioon liittyvät tekijät. Systeemit 1 ja 2 vaikuttavat nimittäin tapaamme motivoitua. Päätöksentekotilanteita ennakoiva suunnitelmallinen Systeemi 2 tekee etukäteen päätöksen hoitaa jokin asia, kun taas tapahtumahetkellä päätöksen tekevä Systeemi 1 seuraa mielihaluja ja toimii niiden mukaisesti, mikä usein tarkoittaa tekemisen lykkäämistä tulevaisuuteen. Usein ihmiselle on selvää, mikä olisi paras, oikea tai terveellinen ratkaisu, mutta päätöksentekohetkellä nopeat palkinnot houkuttavat pitkäaikaisia hyötyjä enemmän. Tästä ilmiöstä puhutaan nykyhetken yliarvottamisena (engl. present bias). (Bazerman & Moore 2017, 107-109.) Rekrytointiprosessissa tämä voi näkyä asioiden lykkäämisinä tai haluttomuutena tehdä muutoksia totuttuihin toimintatapoihin nykyhetkessä.

Ihminen onkin yleensä sitoutunut nykyhetkeen ja asioiden ennallaan pysymiseen. Tätä kutsutaan status quo -viinoksi. Asioiden nykytilaa kohtaan koettu tyytyväisyys ja asioiden helpous tai vaivattomuus estävät yksilöitä muuttamasta käyttäytymistään. Jotta muutos kuitenkin olisi mahdollista, on nykytilasta ja muutostarpeesta tultava tietoiseksi. Tietoisuuden kautta voidaan muuttaa käyttäytymistä ja lukita uusi toimintamalli uudeksi status quo'ksi eli nykytilaksi. (Bazerman & Moore 2013, 217-219.) Muutostilanteessa hidas ajattelu (Systeemi 2) aktivoituu, mikä tekee muutoksesta työlästä ja siksi se koetaan usein epämieluisana. Onhan ihminen tyypillisesti tyytyväinen siihen, minkä hän tietää ja osaa. Muutosvastaisuuden sanotaankin kulkevan geneissämme jäänteinä miljoonien vuosien takaa, jolloin yllättävät muutokset saattoivat olla kohtalokkaita ja liittyä eloonjäämiseen (Murray 2016). Muutoksessa opittava uusi toimintamalli lukittuu kuitenkin ajan mittaan uudeksi nykytilaksi, jolloin ajattelu siirtyy taas takaisin nopean ja vaivattoman (Systeemi 1) ajattelun puolelle (Bazerman & Moore 2013, 217-219; Thaler & Sunstein 2009, 34-35).

Rekrytointiprosessin tarkastelun yhteydessä on oleellista huomioida myös valintamuotoilun periaatteet ja mahdollisuudet. Valintamuotoilussa (engl. choice architecture) pyritään vaikuttamaan päätöksentekotilanteisiin siten, että yksilö tekisi esimerkiksi terveytensä tai elämänsä kannalta mahdollisimman hyviä päätöksiä (Thaler 2009, 5). Valintamuotoilu perustuu käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen soveltamiseen, jossa tarkoituksena on ymmärtää ihmisen käyttäytymistä, psykologiaa ja päätöksentekotilanteiden konteksteja sekä suunnitella niiden avulla tehokkaita ja käyttäjäystävällisiä toimintaympäristöjä, jotka myös tukevat ihmisten luontaisia käyttäytymismalleja (Thaler & Sunstein 2009, 11-13; Hytönen ja Kanerva 2021, 6-8). Yksi tapa muotoilla valintatilanteita on tuuppaaminen (engl. nudge). Tuupauksissa asioita kehystetään uudella tavalla ja tavoitteena on kevyesti ohjata eli tuupata yksilöitä heille edukkaiden valintojen suuntaan ilman kieltoja, toimintamahdollisuuksien rajoittamista tai taloudellisilla kannustimilla ohjaamista, hyödyntämällä Systeemi 1 automaattista ajattelua (Thaler & Sunstein 2009).

Tuupaukset ovat usein yksinkertaisia ja pieniä muutoksia valintaympäristöön, mutta niiden löytämiseksi vaaditaan perehtymistä nykytilaan ja nykytilan taustalla vaikuttaviin, usein

automaattisiin käyttäytymismalleihin (Thaler, Sunstein & Balz 2012, 429). Mainittakoon esimerkkinä tuuppauksesta erilaiset muistutukset, joilla ihmisiä muistutetaan esimerkiksi maksujen eräpäivistä ja ajanvarauksista (Service ym. 2014; Ly, Mažar, Zhao & Soman 2013) tai tartuntatautien testaamisesta (Datta & Mullainathan 2014, 28). Rekrytointin viitekehyksessä työpaikkailmoituksen jakaminen kohdennetuissa viestintäkanavissa, joissa se tavoittaa myös ali-edustetut ryhmät, voisi tuupata tällaiset henkilöt hakemaan tehtävää. Kehystämällä lisäksi ilmoitusteksti ja haettava tehtävä tavalla, joka huomioi monimuotoisuuden, saattaa se houkuttaa erilaisia hakijoita hakemaan tehtävää. (O’Meara, Culpepper & Templeton 2020, 8, 11.) Tuuppauksen periaatteita käsitellään tarkemmin vielä myöhemmin tässä työssä kehittämisedotuksen yhteydessä.

## 2.2 Rakenteellisen rasismien ilmenemismuotoja

### 2.2.1 Nimellä on väliä

Rekrytointiprosessien syrjimättömyyttä tarkasteltaessa on tärkeä kartoittaa ajankohtaista yhteiskunnallista toimintaympäristöä. Suomi on EU:n Perusoikeusviraston selvitysten (2023; 2019) mukaan Euroopan rasisimpia maita. Myös Ahmadin (2020) tutkimus etnisestä rekrytointisyrjinnästä antaa vastaavan kuvan työelämän tilanteesta Suomessa. Ahmadin (2020) tutkimuksessa lähetettiin 5000 keskenään vertailukelpoista hakemusta, joiden erottelevana tekijänä käytettiin henkilön etnistä taustaa, joka oli pääteltävissä hakijan nimestä. Puolet hakemuksista oli naisten ja puolet miesten nimillä. Nimiksi oli valittu tyypillisiä suomalaisia, englantilaisia, venäläisiä, irakilaisia ja somalinimiä. Kaikissa hakemuksissa hakijoiden koko koulutustausta ja työhistoria oli Suomesta, josta työnantaja olisi voinut päätellä henkilön joko syntyneen Suomessa tai muuttaneen Suomeen varhaislapsuudessa. Tällä pyrittiin eliminoimaan epäily esimerkiksi riittävästä kielitaidosta. Arabi- ja somalitaustaiset nimet johtivat kaikkein vähiten haastattelukutsuihin. (Ahmad 2020, 6-7.) Kun suomalaisella nimellä haastattelukutsuja tuli tuhannella työhakemuksella 390, irakilaisella nimellä niitä tuli 134 ja somalinimellä vain 99. Kun vertailtiin miehiä ja naisia erikseen, suhde muuttui vielä huonommaksi, kun hakija oli mies. (Ahmad 2020, 19.)

Vastaavia työhakemusten lähettämiseen ja haastattelukutsujen saamiseen perustuvia tutkimuksia on tehty paljon samankaltaisin tuloksin. Esimerkiksi Bertrand ja Mullainathan (2004) havaitsivat yhdysvaltalais tutkimuksessaan, että valkoisiksi mielletyt nimet saivat 50 prosenttia enemmän kutsuja haastatteluihin kuin mustiksi mielletyt. Quillianin, Pagerin, Hexelin ja Midtbøenin (2017) meta-analyysissä vertailtiin vuosien 1990-2015 välillä Yhdysvalloissa tehtyjä kenttätutkimuksia. Osa kenttätutkimuksista oli tehty identtisillä hakemuksilla, joissa muuttujana oli valkoiselta tai ei-valkoiselta kuulostava nimi. Loput kenttätutkimuksista oli toteutettu eri taustaisilla näyttelijöillä haastatteluvaiheessa. Tutkijat eivät havainneet tutkitulla aikavälillä mustien hakijoiden kohtaaman syrjinnän vähenneen lainkaan (Quillian ym. 2017).

Kugelmassin (2016) tutkimuksessa puolestaan testattiin, miten ääni ja nimi vaikuttivat mahdollisuuteen saada ajanvaraus psykoterapeutille. Vähiten ajanvarauksia saivat ihmiset, joilla oli työväenluokkaiseksi koettu puhetapa ja mustaan ihmiseen viittaava nimi. Edellä mainitut ja myös muut vastaavat tutkimukset kertovat syvällä olevista rasisista ja osin tiedostamattomista asenteista, jotka aiheuttavat syrjintää.

Yhden näkökulman rakenteelliseen syrjintään tuovat epäsuorat assosiaatiot. Verkossa avoimen Implicit Association Test (IAT) -testin avulla on tutkittu noin kahdenkymmenen vuoden ajan ihmisten implisiittisiä eli epäsuoria assosiaatioita muun muassa eri näköisiin ihmisiin (Harvard University 2023). Testissä mitataan vastaajan assosiaatioita kahden eri kategorian kuvaparien välillä. Kuvaparit voivat olla esimerkiksi valkoinen/musta ja hyvä/paha. On kuitenkin huomattava, että IAT-testi mittaa nimenomaan tiedostamattomia assosiaatioita, ei esimerkiksi henkilön tietoisia ennakkoluuloja tai rasismia. Testistä on kuitenkin hyötyä alitajusten ajatusmallien tunnistamisessa, mitä voidaan hyödyntää esimerkiksi rakenteellisen syrjinnän tunnistamisessa yhteiskunnassa. On tärkeää tunnistaa, että tiedostamattomat assosiaatiot voivat olla vahvasti ristiriidassa tietoisien ajatusten ja aikomusten kanssa (Bazerman & Moore 2017, 150), mikä voi hankaloittaa syrjivien rakenteiden tunnistamista ja korjaamista.

Implisiittiset asenteet aktivoituvat tiedostamattomasti ja automaattisesti stereotyyppioina myös, kun esimerkiksi tapaamme uuden ihmisen (Bazerman & Moore 2017, 147-148). Implisiittisten vinoumien tunnistaminen itsessä mahdollistaa sen, että aivoille voi tietoisesti opettaa uusia assosiaatioita. Esimerkiksi, kun ihminen on vuorovaikutuksessa kaikenlaisten ihmisten kanssa, muodostuu ajan mittaan myös uusia assosiaatioita ja stereotyyppioita eri näköisistä ihmisistä. (Greenwald & Banaji 2017, 866; Harvard University 2023.) IAT-testin datasta näkee, että erityisesti seksuaalisen suuntautumiseen sekä etnisyyteen liittyvät stereotyyppiat ovat vähentyneet noin kahdessakymmenessä vuodessa, kun taas lihavuuteen ja ikään liittyvät stereotyyppiat eivät sen sijaan ole laskeneet juuri lainkaan (Harvard University 2023).

Tässä yhteydessä on hyödyllistä huomioida myös, että rakenteellinen rasismi kietoutuu läheisesti valkoisuusnormiin. Ihonvärin sijaan valkoisuusnormilla viitataan siihen, että yhteiskunnallisten rakenteiden taustalla vaikuttavat länsimaalaisuus ja eurooppalaisuus, mikä puolestaan tuottaa näkymättömiä sosiaalisia hierarkioita. Tällaiset normit tulevat näkyviksi yleensä vasta silloin, kun niistä poiketaan. (Jäske, Niemi-Sampan & Waenthongkham 2022, 41; Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023b.) Valkonormatiivisuus voi näkyä yhteiskunnassa esimerkiksi siinä, tunnistetaanko historianopetuksessa muita kuin eurooppalainen valloittajanäkökulma (Jäske, Niemi-Sampan & Waenthongkham 2022, 82-83). Rakenteellista syrjintää tapahtuu myös silloin, kun ei-suomalaiselta kuulostavalla nimellä ei saa vuokrattua asuntoa tai kun maahanmuuttajataustaisiksi oletettuja nuoria ohjataan opiskelemaan kategorisesti työvoimapulasta kärsivälle, mutta samalla usein matalasti palkatulle hoitoalalle riippumatta nuoren omasta kiinnostuksesta tai lahjakkuudesta. Rakenteellisen rasismien eri ilmentymismuodot voivat olla

kauaskantoisia. Mahdollisuus valita omistusasuminen myöhemmin elämässä ei välttämättä ole koskaan mahdollista matalapalkka-alalle ohjatulle nuorelle. Peruskoulussa suomen kielen opiskelu niin sanotussa S2- eli suomi toisena kielenä opetuksessa, voi taas vaikeuttaa myöhemmin oman kiinnostuksen mukaiselle opintopolulle hakeutumista. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023a.)

Myös työhakemusten valkopesua ja sen vaikutusta haastattelukutsun saamiseen on tutkittu. Kang, DeCelles, Tilcsik ja Jun (2016) tutkivat Pohjois-Amerikassa mustia ja aasialaistaustaisia opiskelijoita ja sitä, mikä vaikutus oli, jos henkilö muutti tai jätti kokonaan pois etniseen taustaansa viittaavat tiedot hakemuksesta. Tällaisia tietoja olivat nimen lisäksi esimerkiksi työ- tai vapaaehtoistyöhistoria ja -kokemus, opiskelija- tai ammattiyhdistystoiminta tai jopa harrastukset silloin, kun niistä oli pääteltävissä viitteitä ei-valkoisuudesta (Kang, DeCelles, Tilcsik & Jun 2016, 476). Valkopestyillä hakemuksilla saatiin enemmän kutsuja työhaastatteluihin. Mustat hakijat saivat kutsun työhaastatteluun valkaistulla hakemuksella 25 prosentissa tarkastelluissa tapauksissa ja ilman käsittelyä puolestaan vain 10 prosenttia. Aasialaistaustaisilla henkilöillä luvut olivat 21 prosenttia ja 11,5 prosenttia (Kang, DeCelles, Tilcsik & Jun 2016, 491). Myös Suomessa näkyvään vähemmistöön kuuluvat saattavat ”suomalaista” itseään esimerkiksi haastattelutilanteita varten suoristamalla hiuksensa tai valitsemalla korostetun neutraalin asukokonaisuuden. Näillä toimilla pyritään vaikuttamaan rekrytoijan positiivisiin assosiaatioihin hakijasta. (Jäske, Niemi-Sampan & Waenthongkham 2022, 286.) Affektiheuristiikalla viitataan ajatusmalliin, jossa ihminen saattaa tehdä tiedostamattomasti ensiarvion asiasta tai henkilöstä hänen ulkonäkönsä tai eleidensä perusteella tai jos kyseinen henkilö muistuttaa häntä itseään (Bazerman & Moore 2017, 212).

Myös tilanteeseen liittymätön tunne saattaa vaikuttaa päätöksentekoon affektiheuristiikan takia. Tutkimuksissa on havaittu esimerkiksi, että aurinkoisina päivinä osakekurssit nousevat tai palkankorotukset annetaan henkilöille, joista tulee positiivisia assosiaatioita. (Bazerman & Moore 2017, 10.) Usein ihminen tukeutuu tiedostamattaan affektiheuristiikkaan, kun aikaa on vähän tai kun kysymys on vaikea.

### 2.2.2 Tekoälyn tuottama syrjintä

Suomessa tutkitaan parhaillaan erilaisten tilastojen ja selvitysten valossa, esiintyykö pankkien lainapäätöksissä tiedostamatonta syrjintää. Rasismikeskustelun vaikeudesta Suomessa kertoo se, että suomalaisia pankkeja ei saatu osallistumaan tutkimukseen. (Luotonen 2022.) Viimeaikaisissa yhdysvaltalais tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu syrjintää luotonannossa. Esimerkiksi valkoisten lainavirkailijoiden todettiin veloittavan korkeampia lainakuluja vähemmistöjen edustajilta kuin toisilta valkoisilta (Ambrose, Conklin & Lopez 2021). Toisessa tutkimuksessa taas lainapäätösten yhteydessä käytetyt syrjivät algoritmit määrittivät vähemmistöille huomattavasti korkeampia korkoja kuin valkoisille lainansaajille, joilla oli sama

luottokelpoisuus (Bartlett, Morse, Stanton & Wallace 2022). Ahmadin (2020) tutkimus etnisestä rekrytointisyrjinnästä sekä Suomen sijoittuminen Euroopan rasisisimpien maiden joukkoon (EU:n perusoikeusvirasto 2023; 2019) antavat myös olettaa, että niin tiedostettuja kuin tiedostamattomiakin ennakkoluuloja on kaikissa yhteiskunnan toiminnoissa myös Suomessa.

Myös Suomessa tehdyissä lainapäätöksissä on todettu tapahtuneen syrjintää. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta päätti vuonna 2018 uhkasakosta eräälle Suomessa toimivalle rahoituslaitokselle syrjinnän perusteella. Luotonantajan toiminta oli perustunut automatisoituun päätöksentekojärjestelmään, jossa luotonhakijat pisteytettiin muun muassa asuinpaikan, sukupuolen, äidinkielen ja iän perusteella (Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta, 2018). Kun yksilö joutuu syrjityksi usean ominaisuutensa vuoksi, puhutaan moniperusteisesta syrjinnästä. Tutkimusten mukaan vähemmistöön kuuluva on erityisen altis moniperusteiselle syrjinnälle. (Oikeusministeriö 2019.) Esimerkkitapauksessa muuta kuin ruotsia äidinkielenään puhuvat henkilöt ja miehet saivat algoritmin mukaan automaattisesti huonommat pisteet, mikä johti hylättyihin lainapäätöksiin. Finanssivalvonta (2020) ohjeistikin vuonna 2020 kaikkia pankkeja luottopäätöksenteon syrjimättömyydestä, koska myös sen valvontahavaintojen perusteella saatettiin arvioida, että syrjintää voi esiintyä muillakin rahoitusalan toimijoilla.

Syrjimättömän tekoälyn systemaattista arviointia ei saa unohtaa, koska usein syrjivät tai eriarvoistavat vaikutukset tulevat esiin vasta pidemmän ajan kuluttua (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023a). Yhdenvertaisuusvaltuutettu (2023a) on nostanut esiin tekoälyyn perustuvan syrjivän profiloinnin pankkien lisäksi myös esimerkiksi vakuutus- ja turvallisuusalalla sekä rekrytoinneissa. Teknologiaa tuodaan jo mukaan rekrytointeihin eri tavoin. Esimerkiksi erilaisilla ennustemalleilla voi ennustaa hakijoiden sopivuutta tehtävään. On kuitenkin syytä olla tarkkana, miten malli rakennetaan. Aikaisemmista rekrytoinneista kerätyllä datalla saatetaan päätyä opettamaan algoritmilta menneisyydessä esiintyneitä syrjintään johtavia vinoumia. (Kanninen ym. 2022, 95.) Tekoälylle syötetty data saattaa ylläpitää myös sukupuoleen liittyviä vinoumia esimerkiksi sukupuolittamalla ammatteja (Bolukbasi, Chang, Zou, Saligrama & Kalai 2016).

Tekoälysovellusten suunnittelusta alkaen onkin tärkeää olla mukana erilaisista taustoista ja sukupuolista olevia ihmisiä, jotta voidaan huomioida mahdollisimman laajasti erilaisia näkökulmia ja tarpeita sekä toteuttaa syrjimättömiä rakenteita (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023a). Ristiriitaisista tutkimustuloksista huolimatta tekoälyteknologian hyödyntämisessä nähdään myös mahdollisuuksia vähentää mieltymyksiin tai asenteisiin perustuvaa syrjintää (Kanninen ym. 2022, 96). Yhteenvetona voidaan todeta, että rekrytointiprosessin syrjimättömyyden varmistamisessa onkin tiedostettava tekoälyn hyödyntämiseen liittyvät haasteet ja pyrittävä minimoimaan niiden haitalliset vaikutukset samalla, kun tekoälyn tarjoamat hyödyt saadaan käyttöön.

### 2.2.3 Suomen kielen osaamistason merkitys

Työnhakijan todellisuudessa ovat läsnä myös kieleen liittyvät kysymykset sekä tähän mahdollisesti liittyvä syrjintä. Tilastokeskuksen vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan puutteelliseen kotimaisen kielen taitoon perustuva syrjintä on noussut aikaisempaan tutkimukseen verrattuna, mikä kertoo osaltaan myös monikulttuuristen työpaikkojen lisääntymisestä (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019). Yhdeksän prosenttia niistä palkansaajista, joiden työpaikalla oli ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, kertoi havainneensa kielitaitoon perustuvaa syrjintää. Myös niistä palkansaajista, joiden työpaikalla ulkomaalaistaustaisia ei ollut, neljä prosenttia vastasi kuitenkin työpaikalla esiintyvän syrjintää kieleen liittyen. Tämä saattaa yhtäältä kertoa esimerkiksi vieraskielisten asiakkaiden kohtelusta, ja toisaalta haluttomuudesta rekrytoida työpaikalle ylipäätään muita kuin äidinkielenään suomea tai ruotsia puhuvia. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 202.)

Samassa tutkimuksessa joka kymmenes palkansaaja, jonka äidinkieli oli jokin muu kuin suomi tai ruotsi, oli joutunut syrjityksi puutteellisen suomen tai ruotsin kielen taitonsa vuoksi. Ulkomaalaistaustaisista tai etniseen vähemmistöön identifioituvista palkansaajista 3-7 prosenttia koki tulleen syrjityksi kansallisuutensa tai ihonväriensä perusteella. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 202.) Myös työsuojeluviranomaisen tilastoissa vuosina 2018-2020 näkyy huomattavaa nousua asiakasaloitteisissa tarkastuksissa, joiden syyksi on luokiteltu alkuperä, kieli, kansalaisuus tai muu henkilöön liittyvä syy -kategoria (Kanninen ym. 2022, 66-67, 118). Näiden tutkimusten tuloksia tukee myös aikaisemmin mainittu Ahmadin (2020) tutkimus rekrytointisyrjinnästä, jossa ilmeni syrjintää hakijan nimen perusteella. Nimen perusteella työnantaja on mahdollisesti tehnyt oletuksia myös henkilön kielitaidosta, vaikka tutkittavien hakijoiden tiedoista pystyi päättelemään, että he olivat joko syntyneet Suomessa tai muuttaneet Suomeen hyvin varhaisessa iässä (Ahmad 2020).

Yhdenvertaisuuslaki (1192/2022) kieltää syrjinnän kieleen liittyvän syyn perusteella. Lisäksi siinä kielletään välillinen syrjintä. Välillisellä syrjinnällä voidaan viitata rakenteellisen syrjinnän muotoihin, joissa näennäisesti yhdenvertainen sääntö, peruste tai käytäntö saattaa jonkun muita epäedullisempaan asemaan. Kielitaitovaatimusta voikin rekrytoinnin yhteydessä tarkastella ja tapauskohtaisesti arvioida, milloin suomen kielen taidon tasoa voitaisiin alentaa. Kielitaitotason arvioinnissa on tärkeää erottaa toisistaan kielitaito ja asiantuntijuus. Kielitaidon määrittely ei madalla tehtävän vaativuutta tai siinä tarvittavaa asiantuntijuutta. (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021.)

Rask, Nykänen ja Teräsaho (2021, 16) muistuttavat, että organisaation tavanomaista tasoa matalammalle asetettu suomen kielen osaaminen edellyttää koko työyhteisön käytäntöjen tarkastelua kokonaisuudessaan aina rekrytoinnista työympäristössä toimimiseen saakka. Toisin sanoen kyseessä on koko työyhteisöön vaikuttava asia. Ratkaistavia asioita ovat esimerkiksi

sisäisen viestinnän käännostarpeet tai työntekijän tuottamien kirjoitusten kääntäminen tarvittaessa suomeksi. Myös kokouskäytännöistä on tärkeää sopia niin sisäisten kuin ulkoisten tapoimisten osalta. Hybridimalli, jossa puhutaan sekä suomea että englantia kunkin valinnan mukaan sekä tehdään yhteiset muistiinpanot, tukee myös suomen kieltä opettelevan henkilön kielitaidon kehittymistä (Rask ym. 2021, 15-17). Yhdessä työnantajan tarjoaman kielikoulutuksen kanssa kielitietoinen lähestymistapa hyödyttää koko työyhteisöä. Kielitietoisella työskentelyllä tarkoitetaan toimintatapaa, jonka avulla voidaan huomioida työyhteisössä henkilöt, joilla on muu kuin äidinkielen tasoinen suomen osaaminen. Tavoitteena on löytää keinoja, joilla ymmärtämisen ja osallistumisen esteihin voidaan puuttua sekä tehdä työskentely mahdolliseksi osana työyhteisöä myös kehittyvällä kielitaidolla. (Rask ym. 2021; Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2023.)

Suomen Pankin virkakielestä ja hallintoasioiden käsittelykielestä säädetään laissa Suomen Pankista (214/1998). Kielilaisa (423/2003) puolestaan säädetään kaksikielisen virka-alueen virkakielestä. Henkilöstön kielitaidosta säädetään laissa julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta (424/2003). Näitä lakeja sovelletaan itsenäisiin julkisoikeudellisiin laitoksiin, kuten Suomen Pankki.

Valtionhallinnossa puolestaan joidenkin virkojen kielitaidosta säädetään laissa tarkemmin. Oppaassa valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin (Laine & Äijälä 2020) mainitaan kuitenkin, ettei valtionhallinnon kielitaitoa koskevien säännösten tarkoituksena ole asettaa ylimääräisiä rajoituksia Suomen kansalliskieliä taitamattomien rekrytoinnille valtionhallintoon. On siis arvioitava, millaista kielitaitoa tehtävät tosiasiallisesti edellyttävät, jotta vaatimukset voidaan asettaa rekrytoinnissa sopiviksi (Laine & Äijälä 2020, 28-29). Vähemmistövaltuutetun (2011, 6) julkaisussa todetaan, että yksi suurimmista julkishallintoon työllistymisen esteistä ulkomaalaisilla ja maahanmuuttajilla Suomessa on molempien kotimaisten kielten kielitaitovaatimukset. Tavallisempaa on, että osaamista on vain toisesta kielestä eikä molemmista. Virkaan pääsyn este ei kuitenkaan saa olla kielitaito, ellei sille ole tehtävien hoitoon liittyvää perusteltua syytä (Vähemmistövaltuutettu 2011, 6). Tällainen syy voi olla tehtävään laissa säädetty kielitaito (Kielilaki 423/2003). Kuitenkin, jos suomea tai ruotsia ei tarvita työtehtävissä eikä sillä ole vaikutusta viranomaisen kaksikieliseen toimintaan, voi julkishallinnon virkaan päästä (Vähemmistövaltuutettu 2011, 6). Laki ei siis edellytä kaikilta virkahenkilöiltäkään molempien kotimaisten kielten taitoa, vaan päämääränä on, että kielitaitoa on niillä henkilöillä, jotka sitä tehtävissään tarvitsevat (Tallroth 2004, 538). Tämä pätee myös Suomen Pankkiin kaksikielisenä itsenäisenä julkisoikeudellisena laitoksena (Kielilaki 423/2003; Laki julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta 424/2003). Kielitaitovaatimuksia olisi siis mahdollista tarkastella tapauskohtaisesti.



#### 2.2.4 Verkostoilla ja suhteilla kiinni työpaikkaan

Kanninen, Virkola, Lilja ja Rask (2022) kokoavat raportissaan ”Tavoitteena syrjimätön työelämä” erilaisia syrjinnän näkökulmia yhdistämällä tietoja kyselytutkimuksista ja viranomaisaineistoista sekä kokoamalla meta-analyysia viime vuosien tutkimuksista. Rekrytointisyrjinnästä nostetaan esiin niin kutsuttu institutionaalinen syrjintä, jossa organisaatioiden normit voivat tuottaa syrjiviä lopputuloksia, vaikka organisaatiossa toimivat yksilöt eivät olisikaan syrjiviä. Esimerkkinä mainitaan sosiaalisten verkostojen merkitys, jos tieto työpaikoista kulkee suosittelijoiden kautta (Kanninen ym. 2022, 86).

FinMonik-tutkimuksessa ulkomaalaistaustaiset vastaajat nostivatkin yhdeksi yleisimmäksi työllistymisen esteeksi juuri vähäiset suhteet kantasuomalaisiin, jotka voisivat auttaa työn saamisessa (Kuusio, Seppänen, Jokela, Somersalo & Lilja 2020, 58). Myös Jousilahti ja muut (2022) nostavat esiin verkostojen merkityksen selvityksessään, jossa käsitellään sukupuolten tasa-arvoa ja etnistä tasa-arvoa korkeakoulujen opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa. Korkeakoulujen projektityyppiset työsuhteet ja ulkopuolisen rahoituksen paikat välittyvät Suomessa usein epämuodollisesti verkostoissa toisin kuin viralliset akateemiset haut (Jousilahti ym. 2022, 41). Verkostot voivat olla sukupuolittuneita ja rajata ulos muunmaalaisia tutkijoita. Tutkimuksessa nousikin esiin huomio, ettei ilmoitusteksti riitä lisäämään tasa-arvoa ja korkeakouluyhteisön moninaisuutta, mikäli hakemusta ei kuitenkaan levitetä aktiivisesti verkostoissa, joissa aliedustettuja ryhmiä on (Jousilahti ym. 2022, 51).

Rekrytoinneissa käytettävien verkostojen yksipuolisuus liittyy rekrytoinneissa mukana olevien henkilöiden verkostoihin. Julkisen sektorin työyhteisöt ovat kansainvälisesti tarkasteltuina edelleen hyvin homogeenisiä (Seidemann & Weißmüller 2022). Homogeenisen henkilöstörakenteen vuoksi myös organisaation verkostot ovat usein homogeenisiä eikä niiden kautta tavoiteta aliedustettuja ryhmiä (O’Meara, Culpepper & Templeton 2020, 11-12; Työterveyslaitos 2023a). Monimuotoisen rekrytoinnin huomioivassa organisaatiossa olisikin tarpeen kartoittaa myös sopivia oppilaitoksia, järjestöjä ja yhdistyksiä, joiden avulla työpaikkailmoitukset tavoittavat aikaisempaa heterogeenisemmän hakijajoukon (Työterveyslaitos 2023a). Esimerkiksi ilmoitusta voisi jakaa kohdennetusti yliopiston Students of Color (SOCO) -opiskelijajärjestön kautta. SOCO-opiskelijajärjestöt ovat etniseen ja näkyvään vähemmistöön kuuluville opiskelijoille (Helsingin yliopisto 2020) ja niitä on esimerkiksi Helsingissä (SOCO Helsinki 2023), Jyväskylässä (SOCO Jyväskylä 2023) ja Tampereella (SOCO Tampere 2023). Tällaisten verkostojen kautta eri taustoista tulevat hakijat voivat saada tiedon avoimesta paikasta. Kun ilmoitusta jaetaan eteenpäin taas näiden henkilöiden verkostoissa, tavoitetaan taas uusia potentiaalisia hakijoita. Voidaankin todeta, että monimuotoiset verkostot myös tukevat viestiä siitä, että eri taustoista tulevat hakijat ovat tervetulleita työyhteisöön.

Rivien väleissä välittyvät viestit voivatkin vaikuttaa eri tavoin. Husu (2021) on tutkinut piilo-syrjintää akateemisen henkilöstön urapoluilla ja akateemisten urien sukupuolittumista Suomessa tapahtumatta jääneiden asioiden (engl. non-events) kautta. Niiden oletetaan vaikuttavan intersektionaalisesti myös vähemmistöihin. Esimerkkejä syrjivistä tapahtumatta jääneistä asioista voivat olla tuen ja kannustuksen puute, tehdyn työn ja henkilön sivuuttaminen tai huomioimatta jättäminen, kutsumatta jättäminen erilaisiin tapahtumiin, projekteihin tai verkostoihin, erilaisten suosituskirjeiden kirjoittamatta jättäminen, naisten tai etnisten vähemmistöjen näkymättömyys konferensseissa tai yksinäisyyden tunne akatemiassa (Husu 2021). Tuen ja kannustuksen puute jo peruskoulun opinto-ohjauksessa on mainittu usein syyksi siihen, että akateemisissa opiskelijoissa on kansalliselta tai etniseltä taustalta tarkasteltuna vähän monimuotoisuutta. Ne vähemmistöihin kuuluvat nuoret, jotka jatkavat korkeakouluopintoihin, eivät välttämättä kuitenkaan löydä paikkaansa akateemisissa verkostoissa tai eivät ylipäätään pääse niihin osallisiksi yhtä luontevasti kuin valtaväestöön kuuluvat. (Jäske, Niemi-Sampan & Waenthongkham 2022, 93-95; Keskinen, Mkwesha & Seikkula 2021, 57.)

Jo ystävyysuhteiden tasolla näkyy se, että maahanmuuttajilla ei ole välttämättä suhteita valtaväestöön, vaikka olisi asunut Suomessa pidempäänkin. Tämä ei voi olla vaikuttamatta ainakin jossain määrin myös rekrytointeihin ja työelämään. Esimerkiksi Pitkänen, Saukkonen ja Westinen (2019) havaitsivat, että 43 prosenttia somalitaustaisista maahanmuuttajista samais-tuvat suomalaisiksi, mutta jopa 45 prosentilla vastaajista ei ollut yhtään kantaväestöön kuulu-vaa ystävää. Arabiankielisillä luku oli 32 prosenttia. Englannin-, viron- ja venäjänkielisillä puolestaan oli joitain kantaväestöön kuuluvia ystäviä tai tuttavuuksia. (Pitkänen, Saukkonen & Westinen 2019, 5.)

Ihmisellä onkin usein automaattinen taipumus olla tekemisissä vain kaltaistensa kanssa (engl. in-group favoritism). Oman ryhmän viitekehys voi muodostua niin koulutuksen kuin työpaikan, mutta myös äidinkielen tai etnisen taustan mukaan. Oman sisäryhmän suosiminen selittää osaltaan sitä, että homogeeniset verkostot lisäävät samanlaisuutta, koska verkostoissa olevat henkilöt ovat jollakin perusteella kaikki samanlaisia. Oman ryhmänsä sisällä ihmiset ovat usein myös halukkaita tekemään toisilleen palveluksia. Työelämässä tämä näkyy esimerkiksi suosituksina (Bazerman & Moore 2017, 146-148). Monimuotoisuuden lisäämisen näkökulmasta olisi kuitenkin tärkeää tunnistaa, että kun enemmistöön kuuluvat suosittelevat vain toisiaan, se samalla syrjii niitä, jotka eivät kuulu enemmistöön.

### 2.3 Monimuotoisuuden huomioivia rekrytointikäytäntöjä

Tässä yhteydessä on hyvä nostaa esiin se, että työpaikoilla tehdään jo toimia, joilla pyritään estämään rekrytointisyrjintää. Monimuotoisuuslausekkeen ja anonyymin rekrytointin lisäksi tällaisia ovat esimerkiksi strukturoidut työhaastattelut, monimuotoisuusjohtaminen ja pakollinen yhdenvertaisuussuunnitelma sekä työpaikkailmoituksen tekstin esittäminen neutraalissa

muodossa (Kanninen ym. 2022, 120). Julkisen sektorin työpaikoilla tarkastellaan kuitenkin monimuotoisuutta usein kapeasti vain iän ja sukupuolen mukaan ja unohdetaan kokonaan etninen monimuotoisuus (Wise & Tschirhart 2000).

Kielellisillä valinnoilla voidaan vaikuttaa työpaikkailmoitusten muotoutumiseen ja sitä kautta henkilöstön monimuotoisuuteen. Tutkimusten (esim. Gaucher, Friesen & Key 2011; Mihaljević, Müller, Dill & Yollu-Tok 2022) perusteella tiedetään, että feminiinisiä sanoja sisältävät työpaikkailmoitukset erityisesti maskuliinisilla aloilla vetoavat naisiin enemmän kuin ilmoitukset maskuliinisilla sanavalinnoilla. Korvaamalla maskuliiniset sanat feminiinisiksi miellettyillä sanoilla, naisia voidaan houkutella hakemaan työpaikkoja myös miesvaltaisiksi miellettyiltä aloilta. Suomessa TietoEVRY (2021) on pyrkinyt saamaan enemmän naishakijoita teknologia-alan tehtäviin. Pitkällä aikavälillä representaation lisääntymisellä erilaisissa tehtävissä voikin olla vaikutusta myös koulutusvalintojen tasoittumiseen sukupuolten välillä. Suomessa yhteiskunnan perustoiminnot, kuten koulutus, työmarkkinat, talouselämän ylin johto sekä yksityinen ja julkinen hoiva jakautuvat edelleen voimakkaasti sukupuolen mukaan (Valtioneuvosto 2022, 8). TietoEVRY (2021) on saanut naispuolisten hakijoiden määrän nousemaan vaihtamalla sukupuolittuneet ilmaisut työpaikkailmoituksissa neutraaleihin. Maskuliinisiksi ilmaisuiksi mielletään usein voimaan ja niin sanotusti koviin arvoihin liittyvät ilmaisut, kuten vahva ja itsenäinen (Gaucher, Friesen & Key 2011, 126-128; Mihaljević, Müller, Dill & Yollu-Tok 2022, 21).

Tehtävään pätevät hakijat voivat jättää hakematta myös työpaikkailmoituksen ilmaisutapojen perusteella. Wille ja Deros (2017, 538) huomasivat, että vähemmistöihin kuuluvat hakijat jättivät hakematta, kun työnhakijan toivotut ominaisuudet oli kirjoitettu dispositiosta käsin eli adjektiiveina (olet luotettava) sen sijaan, että ne olisi kirjoitettu toivottuna käyttäytymisenä eli verbeinä (esim. osaat käsitellä luottamuksellista tietoa sen vaatimalla tavalla). Wille ja Deros (2017, 537) havaitsivat myös, että etnisten vähemmistöjen edustajat jättivät helpommin hakematta työtä, jos työpaikkailmoituksessa käytettiin henkilökohtaisista ominaisuuksista ilmaisuja, joihin he liittävät negatiivisia metastereotypioita eli stereotypioita stereotypioista. Stereotypiat vaihtelevat riippuen henkilön etnisestä taustasta. Esimerkiksi maahanmuuttaja saattaa ajatella, että enemmistöön kuuluvat ajattelevat maahanmuuttajien olevan yleisesti epäluotettavia. Silloin hän ei välttämättä hae paikkaa, jossa yhdeksi ominaisuudeksi on määritelty ”luotettava”. Kysymys ei ole siitä, että henkilö olisi tai ajattelisi olevansa epäluotettava vaan siitä, että hän ei usko omaavansa mahdollisuuksia työnhaussa, koska uskoo rekrytoijan luokittelevan hänet epäluotettavaksi. (Wille & Deros 2017, 536-537.) Metastereotypiat voivat myös vaikuttaa enemmistö- ja vähemmistöryhmien halukkuuteen olla toistensa kanssa tekemisissä (Finchilescu 2005). Oletetut negatiiviset arviot siis voivat vaikuttaa hakijan päätökseen olla hakematta paikkaa. Tällaiset hakijat eivät siten näy lainkaan työpaikan hakijapoolissa.

Anonyymin tai osittain anonyymin rekrytoinnin tavoitteena on vähentää piilevien ennakkoluulojen vaikutusta rekrytointiprosessissa. Anonyymissä rekrytoinnissa hakijan tunnistetiedot peitetään hakemusten käsittelijältä. Tarkoitus on, että hakijan nimellä tai oletetulla sukupuolella ei ole tiedostamattomia vaikutuksia haastatteluvalintoihin. (Kanninen ym. 2022, 97; Rask, Nykänen & Teräsaho 2021, 18.) Nopean ajattelun eli systeemi 1 tuottama edustusheuristiikka (engl. representativeness heuristic) saattaa ilmetä hakemuksia käsiteltäessä. Vieraalta vaikuttava nimi saattaa alitajuisesti vaikuttaa siihen, että hakemusta käsittelevä henkilö ei yhdistä nimeä ja siitä syntyviä mielikuvia työntekijältä haluttuihin ominaisuuksiin, jolloin hakija ei etene rekrytoinnissa. Toisin sanoen, jos käsittelijä ei näe hakijan tietoja, hän ei myöskään pysty luomaan alitajuisesti tiedostamattomia stereotypioita, jotka haittaavat hakijan etenemistä rekrytoinnissa. Ajattelu siirtyy hitaan ajattelun eli systeemi 2 puolelle, kun tarjolla ei ole epärelevantteja taustatietoja, joiden perusteella mieli voisi tehdä tiedostamattomia assosiaatioita (Bazerman & Moore 2017, 9, 150; Kahneman 2011, 159).

Toisaalta anonyymin hakutavan on epäilty siirtävän syrjinnän kokemuksen rekrytoinnin seuraavaan vaiheeseen (Kanninen ym. 2022, 97) eli tavallisimmin haastatteluun. Toisaalta voidaan ajatella, että vaikka näin olisikin, johtaa se jossain tapauksissa myös rekrytointeihin, joita ei muuten välttämättä tapahtuisi. Sillä voi mahdollisesti olla osaltaan vaikutusta aikaisemmin mainittujen tapahtumatta jääneiden tilanteiden (non-events) (Husu 2021) vähenemiseen ajan mittaan. Helsingin kaupungin anonyymin rekrytoinnin kokeilun yhteydessä tehdyssä tutkimuksessa saatiinkin kannustavia tuloksia. Siinä hakijoiden, joilla oli vieraskielinen nimi, rekrytointitodennäköisyys nousi 3,6 prosenttiyksikköä (Kanninen ym. 2022, 113-114).

Kanninen ja muut (2022, 98-102) vertailevat raportissaan kuutta läpinäkyvään tutkimusasetelmaan perustuvaa tutkimusta anonyymin työnhaun vaikutuksista rekrytointiprosessiin. Tutkimustulokset olivat ristiriitaisia, joten johtopäätöksiä suositusten tueksi oli vaikea tehdä. Jos esimerkiksi organisaatiossa oli jo käytössä positiivinen erityiskohtelu sukupuolen tai etnisen taustan mukaan, anonyymi rekrytointi eliminoi sen vaikutuksen eli haastatteluun pääsi entistä vähemmän näillä ominaisuuksilla tai vaikutusta ei ollut lainkaan. Onkin tärkeää tunnistaa, että eri toimenpiteiden yhdistämisellä voi olla toisiaan kumoavia vaikutuksia, ja perehtyä tarkkaan työpaikalle tai yksittäiseen rekrytointiprosessiin valittaviin keinoihin. (Kanninen ym. 2022, 98-102.)

Osittain anonyymillä rekrytoinnilla puolestaan tarkoitetaan, että osa rekrytointiprosessista tapahtuu ilman hakijan taustatietoja. Tällainen voi olla esimerkiksi anonyymi osaamisnäyte, jonka perusteella hakijoita valitaan jatkoon. Esimerkiksi Goldin ja Rouse (2000) tutkivat yhdysvaltalaisen orkestereiden rekrytointikäytäntöjä 1940-luvulta 1990-luvulle. He todensivat anonyymien koe-esiintymisten ja valitsijaraadin käyttämisen lisänneen tutkitulla aikavälillä merkittävästi naisten osuutta ammattiorkestereissa verrattuna aikaisempaan käytäntöön, jossa kapellimestari valitsi soittajat yksitellen ja henkilökohtaisesti. Lisäksi tutkijat arvelivat,

että anonyymi osaamisnäyte oli ajan mittaan avannut ovia myös ei-tunnetuissa oppilaitoksissa opiskelleille opiskelijoille sekä vähemmistöille (Goldin & Rouse 2000, 716).

Myös tieteellisten julkaisujen saralla on viime vuosina kiinnitetty huomiota anonyymeihin vertaisarviointiprosesseihin. Jotkut tieteelliset julkaisut ovat ottaneet käyttöön systemaattisesti täysin anonyymien vertaisarviointiprosessin tai sitten kirjoittajille mahdollistetaan anonyymien käsittelytavan valinta (esim. Shmidt & Jacobson, 2022). Osittain anonyymissä vertaisarvioinnissa arvioijan tiedossa on kirjoittajien henkilöllisyys, mutta kirjoittajat eivät tiedä arvioijaa. Täysin anonyymissä kumpikaan ei tiedä toisistaan mitään. Täysin anonyymien tavan on todettu vähentävän vinoumia, jotka liittyvät ennakkokäsityksiin, joita syntyy kirjoittajista, heidän edustamastaan instituutiosta, tutkimusalastaan, sukupuolesta, etnisestä taustasta tai kansallisuudesta (esim. Shmidt & Jacobson, 2022; Cássia-Silva, Silva Rocha, Liévano-Latorre, Sobreiro & Diele-Viegas, 2023). On hyvä huomata, että miesvaltaisilla aloilla, kuten talouden tutkimuksessa, naispuolisilla tutkijoilla vaikuttaa yhä olevan joitain esteitä saada tutkimusartikkeli julkaistavaksi tieteelliseen julkaisuun, vaikka vertaisarvioinnissa sukupuolesta johtuvaa vinoumaa ei olisikaan todennettu (Card, DellaVigna, Funk & Iriberry, 2020). Tähän on ehdotettu avuksi kolminkertaista anonymisointia, jolloin myöskään editori ei näe kirjoittajien tietoja ennen julkaisupäätöksen tekemistä (esim. Brodie ym. 2021; Cássia-Silva ym. 2023). Voidaankin päätellä, että yhden muutoksen tekeminen saattaa siten tehdä rakenteita näkyväksi tavalla, joka johtaa seuraavaan muutokseen ja taas seuraavaan muutokseen. Toisin sanoen, muutosten vaikutusten seurannan kautta voi löytyä jatkokehityskohteita, kun rakenteellinen muutos paljastaa esimerkiksi heijastevaikutuksia, joita ei ole osattu aikaisemmin tunnistaa.

Suomessa THL:n Moninaisesti parempi -hankkeen rekrytointikokeilussa anonyymi osaamisnäyte toimi karsintavaiheena ennen haastattelukutsuja (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021). Haku toteutettiin sekä suomeksi että englanniksi ja hakijat saattoivat hakea tehtävää kummalla kielellä tahansa. Työnantajan näkökulmasta anonyymi osaamisnäyte oli keino lisätä tasavertaista kohtelua hakemusten käsittelyvaiheessa, kun huomio kiinnittyi vain osaamisnäytteeseen. Osaamisnäytteet arvioitiin ennakkoon päätettyjen arviointikriteereiden perusteella. Ennakoon päätettyjen arviointikriteereiden avulla voinee myös vähentää ajatusvinoumia, jotka saattavat syntyä sen perusteella, onko osaamisnäyte kirjoitettu suomeksi vai englanniksi. Toisessa vaiheessa hakemukset ja motivaatiokirje yhdistettiin osaamisnäytteeseen, ja muodollisuudet sopivan koulutuksen ja työkokemuksen suhteen tarkistettiin. Tämän jälkeen päätettiin haastatteluun kutsuttavat hakijat. On merkittävää huomata, että tässä rekrytointikokeilussa tutkijan paikkoja haki 95 henkilöä, joista noin neljänneksellä oli tutkijakoulutus (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021, 12, 18-20).

Anonyymien osaamisnäytteen käyttäminen vaatii sekä työnantajalta että työnhakijalta tavalista suuremman aikainvestoinnin. Toisaalta voidaan ajatella, että osaamisnäyte karsii hausta pois muut kuin erittäin motivoituneet hakijat ja säästää aikaa puolestaan toisessa kohtaa

prosessia. Yksittäiset muutokset on hyvä suhteuttaa kokonaiskuvaan, jotta voidaan tunnistaa esimerkiksi ajankäytöllisesti ne kohdat, joissa uusi toimintatapa mahdollisesti säästää aikaa. (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021.)

Positiivisesta erityiskohtelusta säädetään Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014). Tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen esimerkiksi suosimalla rekrytoinnissa henkilöä, joka on heikommassa tai epäedullisemmassa asemassa. Tämän lisäksi on myös perusteltava, mitä vaikutuksia valinnalla on monipuolisen henkilöstörakenteen edistämiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 1192/2022.) Monimuotoisuuslausekkeella tarkoitetaan sitä, kun työpaikkailmoituksessa kerrotaan työnantajan arvoista ja myönteisestä suhtautumisesta monimuotoisuuden edistämiseen sekä kannustetaan vähemmistöihin kuuluvia hakemaan avoimena olevia tehtäviä (Työterveyslaitos 2023a). Positiivisen erityiskohtelun mahdollisuuden mainitseminen monimuotoisuuslausekkeessa voi olla rohkaisu hakijoille, joita se koskettaa. Samalla se mahdollistaa tarvittaessa aliedustettuun ryhmään kuuluvan henkilön valitsemisen suunnilleen yhtä pätevien hakijoiden joukosta. (Työterveyslaitos 2023a; Rask, Nykänen & Teräsaho 2021.)

Monimuotoisuuslausekkeella voidaan vahvistaa viestiä siitä, että kaikenlaiset hakijat ovat toivottuja ja sillä voi olla vaikutusta aliedustettuina olevien työnhakijoiden hakemusten lisääntymiseen ja siten myös todennäköisyyteen, että tällainen henkilö valitaan tehtävään (Wille & Derous 2017, 535; Kanninen ym. 2022, 104-105; Rask, Nykänen & Teräsaho 2021, 13). Myös vastakkaisia näkemyksiä on esitetty. Joissain tutkimuksissa on nimittäin huomattu, että työpaikkailmoituksessa ollut monimuotoisuuslauseke itse asiassa vähensi erilaisista taustoista tulevia hakijoita eli niillä ei lopulta ollut syrjäntäkokemuksia pienentävää vaikutusta (Kang, DeCelles, Tilcsik & Jun 2016, 491). Sen on arveltu selittyvän sillä, että osa hakijoista jätti hakematta, koska eivät halunneet kokea päässeensä eteenpäin haussa vain etnisen taustansa vuoksi tai mahdollistaa työnantajalle parempaa mainetta palkkaamalla syrjittyyn ryhmään kuuluvaa edustajaa. (Kanninen ym. 2022, 105.) On myös hyvä tunnistaa, että pelkkä monimuotoisuuslausekkeen lisääminen ilmoituksiin ei auta, jos taustalla ei ole suunnitelmallisuutta, henkilökunnan koulutusta ja tavoitteita, joita monimuotoisuustyöllä pyritään saavuttamaan (Gerdeman 2017).

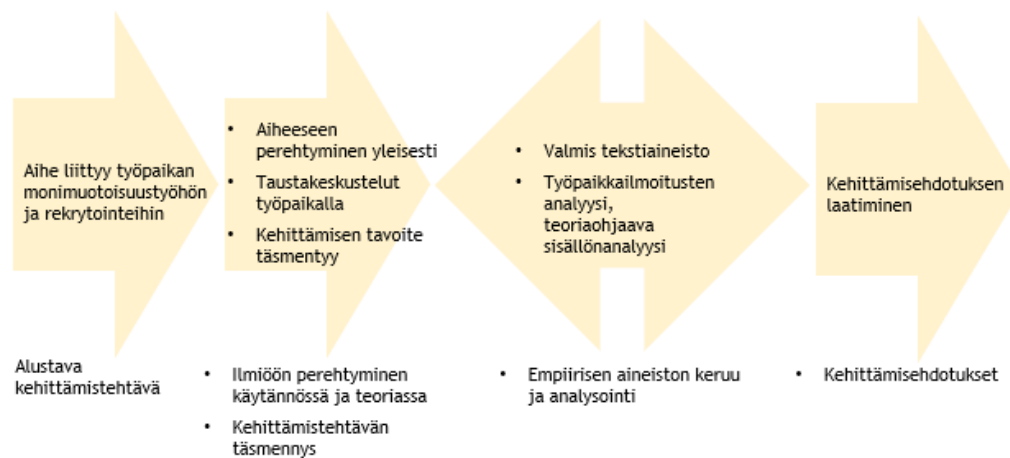
Rekrytointikäytännöllä voidaan sanoa olevan merkittävä vaikutus monimuotoisen työyhteisön muodostumisessa. Käytäntöihin tulee kuitenkin perehtyä huolellisesti ja huomioida myös ristiriitaiset tutkimustulokset aiheen ympärillä.

### 3 Kehittämistyön asetelma

Tämä opinnäytetyö asettuu osaksi tutkittavan organisaation laajempaa monimuotoisuuteen liittyvää kehittämistyötä. Opinnäytetyön kehittämishaasteena oli tunnistaa, millaisia

inkluusiivisuutta tukevia muutoksia Suomen Pankin työpaikkailmoituksiin voisi tehdä, jotta niillä tavoitettaisiin paremmin erilaista etnisistä taustoista tulevia työnhakijoita. Toisena kehittämishaasteena oli lisätä rekrytointiin osallistuvien henkilöiden tieto- ja osaamistasoa liittyen tiedostamattomiin ennakkoluuluihin, rakenteelliseen rasismiin sekä omiin vaikutusmahdollisuuksiin syrjimättömän työelämän kontekstissa. Jälkimmäinen haaste on pyritty huomioimaan tietoperustan kokoamisessa ja pyrkimyksenä tiiviiseen esitystapaan.

Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella voidaan tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta sekä tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 52-54). Tapaustutkimuksen avulla oli mahdollisuus tarkastella opinnäytetyön aihetta myös hyvin käytännönläheisellä tavalla, mikä sopi hyvin työn tavoitteisiin. Seuraavaan kuvioon on sovellettu Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2021, 54) tapaustutkimuksen vaiheita kuvaamaan tämän opinnäytetyön viitekehyksessä toteutettua kehittämisprosessia. Kuvan tarkoitus on kuitenkin pikemminkin havainnollistaa prosessin vaiheita eikä kuvata sellaisenaan toteutunutta prosessia. Käytännössä vaiheet vuorottelivat ja olivat toisinaan myös päällekkäisiä, ja siten kehittämistyön etenemistä voidaankin kuvata enemmän iteroivaksi kuin alla olevan kuvion kaltaiseksi lineaariseksi jatkumoksi.



Kuvio 1: Kehittämistyön ja tapaustutkimuksen prosessin kuvaus (mukailten Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 54)

Menetelmänä käytettiin dokumenttianalyysiä, jota voidaan käyttää myös sellaisten valmiiden aineistojen analysointiin, joita ei alun perin ole tarkoitettu tutkimusta varten (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2021, 136). Tutkimusaineistona oli tekstiaineisto, joka koostui Suomen Pankin ekonomistipaikkojen työpaikkailmoituksista. Kehittämispohjaisessa oppimisessa kehittämistyön tavoitteena korostuu uudistavuus, eli työllä pyritään löytämään uusia ratkaisuja, sekä tutkimuksellisuus, jolloin kehittämiseen sovelletaan tutkimustietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 15-16). Henkilökunnalle järjestetyn piileviin ennakkoluuluihin liittyvän koulutustilaisuuden myötä heräsi kiinnostus tunnistaa työpaikkailmoituksista mahdollisia

tiedostamattomia viestejä eri etnisestä taustasta tuleville työnhakijoille. Opinnäytetyön avulla voitiin kartoittaa paitsi työpaikkailmoituksiin, myös niiden kautta rekrytointikäytäntöihin liittyviä kehityskohteita monimuotoisuuden näkökulmasta. Kartoituksen havainnot voi siten hyödyntää laajemminkin monimuotoisuustyötä ja siihen liittyviä toimenpiteitä suunniteltaessa.

Kehittämistehtävässä käsiteltiin vain ekonomistipaikkojen työpaikkailmoituksia, mutta havainnot voi soveltaa myös muiden tehtävien ilmoitusten tarkasteluun. Nimikekohtaista rajausta tässä opinnäytetyössä puolsi kuitenkin se, että ekonomistin tehtävien kautta on tavallista suurempi mahdollisuus lisätä monimuotoisuutta nimenomaan päätöksenteossa. Tällöin monimuotoisuuden lisäämisen tarve asettuu myös yhteiskunnalliseen kontekstiin. Ekonomistin tehtävissä Suomen Pankissa osallistutaan muun muassa raha- ja makrovakauseräpolitiikan sekä maksujärjestelmiin liittyvien päätösten valmistelu-, analyysi-, toimeenpano- ja tutkimustyöhön. Kun ekonomisteina toimii riittävästi erilaisista taustoista tulevia henkilöitä, voidaan vahvistaa sitä, että päätöksissä, analyysityössä ja suosituksissa pystytään laajasti hyödyntämään erilaisia näkökulmia. Laajempaa kokonaisuutta tarkasteltaessa erilaisilla taustoilla tarkoitetaan esimerkiksi eri sukupuolia, erilaisia kansallisia ja etnisiä taustoja, erilaista koulutustaustaa, työkokemusta sekä ikäpolvia.

### 3.1 Tutkimuksellisenä lähestymistapana laadullisen tutkimuksen periaatteet

Työpaikkailmoituksia tutkittiin tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen keinoin ja menetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Laadullisen tutkimustavan avulla pyrittiin löytämään työpaikkailmoitustekstien ei-ilmeisiä merkityksiä ja tekemään niistä tulkintoja tietoperustaan kootun tiedon valossa.

Aineistosta pyrittiin kartoittamaan kielellisten valintojen mahdollisia syrjiviä merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen kentällä ollaankin kiinnostuneita esimerkiksi kielen piirteistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 165). Puusan ja Juutin (2018, 77) mukaan puolestaan laadullisella tutkimusotteella tutkitaan ilmiöitä, joiden perusta on tajunnassa, ihmisten vuorovaikutuksessa ja sitä jäsentävässä kielessä. Tekstianalyysin näkökulmasta on tärkeää analysoida monitasoisia merkityksiä eli jos tekstissä kuvataan todellisuutta tietyllä tavalla, se oletettavasti kertoo myös perustavista yhteisöllisistä olettamuksista, käytänteistä, asenteista ja arvoista (Heikkinen 2020, 14). Tekstianalyysissä olennaista on avoimuus: esiin nostetaan eri tulkintavaihtoehtoja, tehdyt tulkinnat perustellaan ja kiinnitetään teksteissä näkyviin valintoihin (Heikkinen 2020, 18).

Laadullisen tutkimustavan lähtökohtana sanotaan olevan todellisen elämän tutkiminen, jossa kiinnostuksen kohteena on ihmisten antamat merkitykset tutkimuksen kohteelle. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään muodostamaan yksittäisistä havainnoista tutkittavan aiheen kokonaiskuva. Hirsjärven ja muiden (2014, 161-165) sekä Puusan ja Juutin (2018, 146-148) mukaan



tämä tarkoittaa sitä, että aluksi kerätty aineisto pilkotaan osiin valitun menetelmän mukaisesti, jonka jälkeen aineiston pohjalta tehdään synteesejä teoreettisen viitekehyksen perusteella. Kun aineisto lopulta kootaan uudelleen, on siitä mahdollista tehdä tutkimustiedosta kumpuavia johtopäätöksiä, ja tutkimuskohde voidaan esittää uudesta näkökulmasta. Tekijän valinnat analyysityön eri vaiheissa onkin kuvailtava riittävällä tarkkuudella, jotta lukijalle on selvää, miten työ on toteutettu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161-165; Puusa & Juuti 2018, 146-148.)

Tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valittu sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, joka on paitsi yksittäinen metodi, myös väljä teoreettinen kehys (mm. Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 4; Puusa & Juuti 2018, 149). Teoreettisena kehyksenä väljästi tulkittuna se tarkoittaa kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä. Sisällönanalyysi sopii aikaisemmin mainittuun dokumenttianalyysiin, kun tarkoitus on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 136-137). Menetelmänä sisällönanalyysi mahdollistaakin aineiston monipuolisen tarkastelun.

Tutkimuskysymyksenä oli ”Miten Systeemi 1 -ajattelu ilmenee Suomen Pankin ekonomistipaikojen työpaikkailmoituksissa tutkimusajankohtana?”. Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi työpaikkailmoitusten sisällönanalyysissä pyrittiin tunnistamana mahdollisia syrjintää tuottavia asioita sekä pohtimaan, mitä Systeemi 1 -ajattelun tuottamia heuristiikkoja ne ilmentävät. Tämän saavuttamiseksi analyysi tehtiin teoriaohjaavan analyysin keinoin, jota voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. Sillä tarkoitetaan, että analyysin loppuvaiheessa tulkintaan otetaan mukaan teoriasta nousevia ohjaavia elementtejä. Analyysin tekoon liittyy siten jokin teoriasta kumpuava johtoajatus, tässä tapauksessa tiedostamattomasti muotoutuneet syrjivät rakenteet, mutta tulkinnassa ei noudateta tiukasti tiettyä teoriaa eikä teoriaa ole tarkoitus testata analyysin kautta. Teoriaohjaavan analyysin tarkoitus on tuottaa yleistettävyyttä johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 4.2; Puusa & Juuti 2018, 148-151.)

### 3.2 Tutkittavien työpaikkailmoitusten rakenne

Aineiston työpaikkailmoitukset oli julkaistu Suomen Pankin verkkosivuilla aikavälillä 1.1.-30.11.2022. Tarkastelun ulkopuolelle jätettiin hallinnollisesti Suomen Pankkiin kuuluvan Finanssivalvonnan ilmoitukset, koska tarkasteluun haluttiin vain ekonomistitehtävät. Aikavälillä julkaistiin yhteensä 83 työpaikkailmoitusta Suomen Pankissa. Näistä ilmoituksista poistettiin kesätyö- ja harjoittelupaikat sekä muut kuin ekonomistin tehtävät. Näistä karsittiin vielä myös ekonomistipohjaiset esihenkilö-, prosessipäällikkö- ja neuvonantajatehtävät. Lisäksi karsittiin anonyymien rekrytoinnin kokeiluun liittynyt ilmoitus. Aineiston työpaikkailmoitukset saatiin organisaation henkilöstötoimistosta sähköisessä muodossa eli Word-tiedostona, jossa ilmoitukset olivat peräkkäin. Lopullinen tutkimusaineisto muodostui 25 työpaikkailmoituksesta,

joissa kyse oli ekonomistin tehtävästä Suomen Pankissa ja joissa kaikkien tehtävien nimike oli ekonomisti, tai sana ”ekonomisti” oli osa tehtävänimikettä.

Kyseisten työpaikkailmoitusten runko rakentuu erilaisista moduuleista. Analyysin aluksi hakuilmoitus jaettiin yhdeksäksi moduuliksi, minkä jälkeen niistä vain tutkimuskysymyksen kannalta relevantit valittiin lähempään tarkasteluun.

Ensimmäisessä moduulissa kerrotaan vakiomuotoisesti ja yleisesti organisaation kulttuurista ja mistä organisaatio on tunnettu. Toisessa moduulissa kerrotaan haettavana olevasta tehtävästä, sen luonteesta, virkanimikkeestä, viran vakinaisuudesta tai mahdollisen määräaikaisuuden kestosta, tiimistä ja sidosryhmistä. Kolmannessa moduulissa listataan, mitä hakija voi odottaa työnantajalta tai tehtävältä sekä kerrotaan henkilöstöeduista. Tähän listaukseen esihenkilö valitsee henkilöstötoimiston ylläpitämästä listasta väittämiä, kuten [Voit odottaa meiltä] ”yksilöä arvostavaa johtamista” tai ”avointa keskustelua”. Tähän voi lisäksi kirjata muita asioita, joita esihenkilö haluaa tuoda esiin. Neljännessä moduulissa kerrotaan palkkaukseen ja tehtävän vaativuusluokitteluun liittyvät asiat.

Viidennessä moduulissa kerrotaan puolestaan viralliset valintakriteerit eli mitä hakijalta odotetaan. Kriteereihin sisältyvät vaadittava koulutus, kokemus, tiedot ja taidot. Lisäksi tähän listaan kirjataan muut hakijalta vaadittavat ominaisuudet, kuten esimerkiksi ”vuorovaikutustaidot” tai ”oma-aloitteisuus”. Tässä kerrotaan myös, mitä osaamista valinnassa voidaan katsoa hakijan eduksi. Virallisten valintakriteereiden ja haastattelujen perusteella tehdään hakuajan jälkeen hakemusten vertailu ja vertailun pohjalta nimityspäätös. Nimityspäätös on virallinen asiakirja, joka lähetetään kaikille tehtävää hakeneille, ja päätöksestä on hallintolain (434/2003) perusteella mahdollisuus valittaa hallinto-oikeuteen. Hallintolaissa (434/2003) säädetään lain soveltamisesta hallintosopimuksiin, joilla tarkoitetaan viranomaisen toimivaltaan kuuluvaa sopimusta julkisen hallintotehtävän hoitamisesta tai sopimusta, joka liittyy julkisen vallan käyttöön. Siten hakuilmoitukseen kirjattavat kriteerit on tärkeää valita huolellisesti, jotta hakijoiden ensivaiheen vertaileminen ja niiden kautta haastatteluvalintojen tekeminen sekä lopulta palkkauspäätöksen perustelevuus ovat yhdenmukaisia ja luotettavia.

Kuudes moduuli koostuu sitaatista liittyen organisaatiokulttuuriin. Sitaatteja on kerätty henkilöstötutkimuksen yhteydessä ja henkilöstötoimisto on koostanut hakuilmoituksiin sopivista lauseista sitaattipankin, josta esihenkilö voi valita omaan ilmoitukseensa sopivan. Sitaateista on tarkoitus välittää hakijalle tietoa esimerkiksi työyhteisöstä tai työn merkityksellisyydestä työntekijöiden kokemuksista lähtöisin. Seitsemännessä moduulissa on tehtävästä lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot. Kahdeksannessa moduulissa on puolestaan jokin yllättävämpi yksityiskohta tai knoppitieto organisaatiosta. Myös tämä on valittavissa omasta sitaattipankista. Moduulit kuusi ja kahdeksan ovat sellaisia, jotka esihenkilöt saattavat myös jättää ilmoituksesta kokonaan pois. Viimeisenä yhdeksännessä moduulissa kuvataan määrämuotoisesti

organisaation toimintaa ja toimialaa yleisesti. Tutkittavan ajanjakson jälkeen ilmoitus pohjaan on lisätty vakiomuotoinen monimuotoisuuslauseke. Se ei kuitenkaan näkynyt vielä tämän tutkimusaineiston ilmoituksissa.

Analyysiin valittiin tarkasteltavaksi moduulit kaksi, kolme ja viisi. Moduulit kaksi ja kolme kertovat, mitä organisaatiolla on tarjota hakijalle. Moduulissa viisi taas kerrotaan, mitä hakijalta odotetaan. Näiden moduulien tekstien arvioitiin eniten vaikuttavan haettavana olevan paikan houkuttelevuuteen ja siten olevan hakijalle keskeisimmät työpaikkailmoituksen kohdat, joiden perusteella päätös hakea avoinna olevaa tehtävää syntyy. Lisäksi asiat, joita hakijalta odotetaan, ovat virallisia hakukriteereitä eli rekrytointiprosessin etenemisen näkökulmasta ne ovat avainasemassa.

### 3.3 Aineiston järjestämisen kuvaus tulosten raportointia varten

Ilmoituksista valittiin siis tarkasteluun moduulit kaksi, kolme ja viisi, jonka jälkeen niiden sisältämät tekstit vietiin Excel-tiedostoon. Excelissä ilmoitukset saivat myös ilmoituskohtaisen järjestysnumeron, joka toimi myöhemmissä vaiheissa niiden tunnisteina. Tekstit aseteltiin siten, että yhdellä rivillä oli yhden ilmoituksen tiedot eri sarakkeissa. Tarkoituksena oli, että tekstejä pystyi silmäilemällä vertailemaan tässä muodossa paremmin. Kun ilmoitustekstejä oli luettu hermeneuttisen kehän idean mukaisesti useampaan kertaan, alkoi hahmottua käsitys siitä, millä tiedoilla on merkitystä tutkimuskysymykseen vastaamisessa. Hermeneuttinen kehä tarkoittaa aineistoon palaamista dialogimaisesti useamman kerran tarkoituksena jalostaa aineistosta muodostuvaa tulkintaa (Puusa & Juuti 2018, 73).

Jatkotyöstämisessä tekstit vietiin vielä erilliseen tiedostoon, jossa ne pilkottiin lausetasolla omiin soluihinsa. Tässä yhteydessä joitain lauseita päätettiin poistaa, koska niistä ei saatu lisäinformaatiota tutkittavaan aiheeseen. Tällaisia olivat esimerkiksi työsuhde-edut, työpaikan sijainti ja etätömahdollisuuksista kertominen. Lisäksi rekrytoinnin yhteyshenkilöiden tiedot poistettiin.

Tässä vaiheessa lauseiden tarkastelun yhteydessä vahvistui käsitys eri teemoista, joiden alle ilmaisut kuuluivat. Tuomen ja Sarajärven (2018, kappale 4.1) mukaan teemoittelussa painotuu, mitä mistäkin teemasta sanotaan. Tunnistettuja pääteemoja olivat ilmoitusten samanlaisuus, hakijoilta odotettu aikaisempi alan työkokemus sekä suomen kielen osaamistaso.

Tässä kohdassa analyysiä palattiin myös tarkentamaan tutkimuskysymystä sekä kartoitettiin, millä asioilla tietoperustaa tulisi vielä täydentää ja syventää. Puusan ja Juutin (2018, 73) mukaan hermeneuttisen kehän avulla onkin mahdollista jalostaa myös kirjoittajan ymmärrystä aiheesta eli mitä enemmän aineistoon ja tutkittavaan aihepiiriin perehtyy vuoropuhelunomaisesti, sitä monipuolisempia tulkintoja aineistosta on mahdollista muodostaa.

Aineisto oli varsin suppea, joka vaikeutti analyysityön käynnistymistä. Erityisesti analyysin alkuvaiheessa korostuikin kehämäinen dialogi aineiston, tietoperustan ja opinnäytetyön tekijän esiyttämisväylän välillä. Esiyttämisväylällä viitataan tutkijan alkuvaiheen tietoihin, näkemyksiin tai kokemuksiin, jotka jalostuvat aiheeseen perehtymisen kuluessa (Puusa & Juuti 2018, 73). Vasta, kun samanlaisuus havaittiin yhdeksi aineiston keskeiseksi löydökseksi, muodostui siitä samalla myös analyysityön lähtökohta, jonka kautta yleistäisiä aiheen ympärillä olisi mahdollista pyrkiä tekemään.

Sanoja ja ilmaisuja ryhmiteltiin sekä koodattiin, jotta tekstejä saatiin valmisteltua analyysia varten jäseneltyyn muotoon. Koodaamalla tekstiä jäseneltyään samalla sitä, miten tutkittava aihepiiri näkyy aineistossa. Tutkimusongelmalle olennaiset aiheet tunnistettiin, koostettiin ja pelkistettiin työstettävään ja tutkittavaan muotoon. Kerättyjä ilmaisuja luokiteltiin, ryhmiteltiin ja kategorisointiin tutkimuskysymystä tukevien teemojen mukaisesti, koko ajan pelkistäen ja yhdistäen tietoa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, kappale 4.1.) Ryhmittelyn yhteydessä tietoja myös kvantifioitiin analyysin tueksi. Puusa ja Juuti (2018, 152) neuvovat, että kvantifioinnin kautta voidaan pyrkiä esimerkiksi tunnistamaan teemoja eli toisaalta myös varmistumaan, että varsinaiseen analyysiin otetaan mukaan asioita, joita aineistosta on mahdollista löytää. Kvantifioimalla ilmaisuja pystyttiin tunnistamaan eniten toistuvia sanoja tai ilmaisuja. Tämän avulla myös eniten esiintyneet ilmaisut otettiin analyysin kohteeksi.

Aineiston järjestäminen jatkui läpi analyysityön uusien havaintojen myötä. Välillä työpaikkailmoituksia palattiin lukemaan niiden alkuperäisessä muodossa, jotta varmistuttiin siitä, että analyysiin oli valittu tutkimuskysymyksen näkökulmasta oikeita asioita eikä oleellisia asioita jäänyt puuttumaan.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa raportoidaan aineiston analyysin tulokset, jotka yhdistetään tietoperustasta kumpuaviin sisältöihin teoriaohjaavan analyysitavan mukaisesti. Päähavainnoiksi nousivat ilmoitusten samanlaisuus, hakijoilta odotettu aikaisempi alan työkokemus sekä suomen kielen osaamistaso. Luvussa on raportoitu myös pienempiä havaintoja.

### 4.1 Työpaikkailmoitusten samankaltaisuus

Kun analyysissä huomataan, että suurempi määrä aineistoa ei perustellusti tuo tutkimusongelman näkökulmasta olennaista lisäarvoa analyysiin, puhutaan aineiston saturaatiosta eli kyläntymispisteestä (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 3.4.1). Ensimmäinen havainto oli, että aineiston saturaatio tuli täyteen nopeasti, sillä ilmoitukset olivat keskenään niin samankaltaisia. Tarkemman tarkastelun johdosta samanlaisuuden taustalta tunnistettiin kuitenkin status quo -vinouma eli nykytilaa kohtaan tunnettu tyytyväisyys. Kaikki ilmoitukset siis päätettiin

pitää analyysissä mukana, jotta voitiin todentaa havaittua status quo -vinoumaa. Ilmoitusten tekstejä alettiin vertailla samanlaisuuden näkökulmasta tulkinnan tueksi.

Suomen Pankin rekrytointiohjeissa määritellään työpaikkailmoituksen tiettyjen osioiden tekstimuotoja, joten ne olivat otoksessakin luonnollisesti samankaltaisia keskenään. Osastoille ja toimistoille on luotu geneerisiä kuvauksia niiden toiminnasta, joita hyödynnetään myös työpaikkailmoituksissa. Työnantajalupaus-osioon puolestaan on esihenkilöille tarjolla valmis patteristo, josta voi valita sopivia ilmaisuja omaan ilmoitukseen. ”Mitä odotamme sinulta” -osioon sen sijaan ei ole olemassa valmiita listauksia. Sen vuoksi huomiota herättikin ilmoitusten samanlaisuus, joten tässä osiossa käytetyt ilmaisut otettiin tarkempaan tarkasteluun samanlaisuuden näkökulmasta.

Toimistoittain lajiteltuna ilmoituksista saattoi päätellä, että esihenkilöt käyttävät vanhoja ilmoituksia uusien pohjina. Tämän tulkittiin viestivän status quo -vinoumasta eli tyytyväisyydestä nykytilaan eli tässä tapauksessa olemassa oleviin tekstimuotoihin. Status quo -vinoumassa korostuu Systeemi 1 mukainen ajattelu ja erilaisten heuristiikkojen käyttäminen päätöksenteossa. Esimerkiksi, kun ajattelussa hyödynnetään saatavuusheuristiikkaa (engl. availability heuristic), pidetään ensimmäisenä mieleen tulevia asioita luotettavampina kuin ne välttämättä ovat (Kahneman 2011, 7; Bazerman & Moore 2017, 7-8). Tavoitteena olisikin siis siirtää työpaikkailmoituksen kirjoittamista enemmän Systeemi 2:n hitaan ja harkitsevan ajattelun puolelle, jossa päätöksiä tehdään tarkastelemalla asiaa useammasta näkökulmasta ja tietoisesti haetaan myös intuitiivista näkemystä vastakkaisia näkökulmia. Muutostilanteessa, kun haastetaan status quo, tärkeintä onkin tulla tietoiseksi nykytilasta. Tietoiseksi tulemisen jälkeen ihminen voi joko aloittaa tietoisin muutoksen tai palata takaisin vanhaan. (Bazerman & Moore 2013, 217-218.) On siis hyvä havahtua huomaamaan, millaisia ei-toivottuja asioita saman pohjan käyttäminen saattaa aiheuttaa inklusiivisuuden ja monimuotoisuuden teemojen näkökulmista.

Aineistossa oli ilmoituksia yhteensä kahdeksalta eri toiminnolta. Seuraavaan tarkasteluun otettiin mukaan vain ne, joista oli enemmän kuin yksi ilmoitus. Neljällä toiminnolla oli vain yksi ilmoitus, joten ne jätettiin toimintokohtaisen tarkastelun ulkopuolelle. Seuraavaan taulukkoon on koottu toistuvat ilmaisut saman toimiston ilmoituksissa osiossa ”Mitä odotamme sinulta”.

Toimisto	Ilmoituksia kpl	Ilmaisuuden lukumäärä	Ilmaisu tapa
Toimisto 1	3	<b>Koulutus</b>	
		XX	tehtävään soveltuvaa ylempää korkeakoulututkintoa (esimerkiksi KTM tai VTM)
		<b>Kielitaito</b>	
		XXX	erinomaista suullista ja kirjallista suomen ja englannin kielen taitoa
		<b>Hakijan ominaisuudet</b>	
		XX	oma-aloitteista, joustavaa ja kantaa ottavaa lähestymistapaa työhön
		XX	kykyä työskennellä vaihtelevien ja nopeitempoisten työtehtävien parissa
		XX	valmiutta yhteistyöhön kotimaassa ja kansainvälisesti
Toimisto 2	6	<b>Koulutus</b>	
		XXXXX	Soveltuvaa akateemista loppututkintoa (taloustiede, rahoitus), tutkijakoulutus katsotaan eduksi
		<b>Kielitaito</b>	
		XXXXXX	Erinomaista suullista ja kirjallista ilmaisu taitoa suomeksi ja englanniksi
		<b>Hakijan ominaisuudet</b>	
		XXXXX	Oma-aloitteisuutta ja paineensietokykyä
		XXXXX	Yhteistyökykyä, vuorovaikutustaitoja ja joustavuutta
Toimisto 3	8	<b>Koulutus</b>	
		XXXX	soveltuvaa ylempää akateemista korkeakoulututkintoa
		XXX	Soveltuvaa ylempää akateemista loppututkintoa
		<b>Kielitaito</b>	
		XXXXXX	hyvää suomen ja englannin kielten kirjallista ja suullista taitoa.
		XX	erinomaista suullista ja kirjallista suomen ja englannin kielen taitoa
		<b>Hakijan ominaisuudet</b>	
		XXXXXX	kykyä itsenäiseen työskentelyyn, oma-aloitteisuutta sekä paineensietokykyä
		XXXXX	organisointikykyä sekä vuorovaikutus-, yhteistyö- ja ryhmätöitä
		XXXXXX	kiinnostusta sekä innovatiivista otetta työprosessien, tietojärjestelmien ja laadunvalvonnan kehittämiseen
Toimisto 4	4	<b>Koulutus</b>	
		XXX	Soveltuvaa ylempää akateemista loppututkintoa
		<b>Kielitaito</b>	
		XXX	Hyvää suullista ja kirjallista esitystaitoa suomeksi ja englanniksi
		<b>Hakijan ominaisuudet</b>	
		XXX	Kykyä itsenäiseen työskentelyyn, oma-aloitteisuutta ja ryhmätöitä
		XXX	Kiinnostusta sekä innovatiivista otetta työprosessien ja analyysityökalujen hyödyntämisen kehittämiseen

Taulukko 1: Toimistokohtaisesti toistuvat ilmaiset

Analyysissä havaittiin lisäksi, että kun saman toimiston ilmoituksissa toistuivat tietyt samat ilmaiset, ne myös esiintyivät ilmoituksessa samassa järjestyksessä. Kopioiminen saattaa johtaa siihen, että kyseisten asioiden merkitystä ei välttämättä ajatuksella käydä läpi jokaisen avoimen paikan kohdalla. Ylitarkkuusvinouma (engl. overprecision) on liiallista varmuutta omasta päätöksenteostaan. Henkilö saattaa ajatella, että osaa valita ilmoitukseen oikeat asiat ja on turhaa käyttää siihen liian paljon aikaa. Sen vuoksi hän ottaa käyttöön aikaisemman ilmoituksen, joka vahvistaa hänen omaa käsitystään siitä, että aikaisemmin käytetyt

ilmaisut ovat olleet hyviä. (Bazerman & Moore 2013, 20-22.) Tällöin ilmoitusta ei välttämättä tule tarkasteltua eheänä kokonaisuutena, kun aikaisemmin hyväksi todettuja ilmaisia pidetään oletusarvoisesti hyvinä.

#### 4.1.1 Stereotyyppien vahvistaminen

Kun ilmoituksia tarkasteltiin koko tekstin osalta, löytyi myös mainitsemisen arvoinen yhtäläisyys. Yleisesti adjektiiveja ei juurikaan käytetty, mutta kun käytettiin, oli se useimmin ”vahva”. Se esiintyi ilmoituksissa yhteensä 44 kertaa. Sitä oli käytetty esimerkiksi tietoteknistä osaamista (11) sekä asiantuntijuutta (32) kuvaavissa yhteyksissä. Vahvana kuvattiin yhtä monta kertaa niin työyhteisön tarjoamaa (16) kuin hakijaltakin odotettavaa (16) asiantuntijuutta.

Sanaa ”vahva” käytetään usein esimerkkinä maskuliinisesta ilmaisusta työpaikkailmoituksessa (Gaucher, Friesen & Key 2011, 126-128; TietoEvry 2021). Suomen kielessä se on lyhyt ja tehokas ilmaisu. Jos se kuitenkin on lähes ainoa käytetty adjektiivi, voisi olla hyvä tunnistaa sille vaihtoehtoja. Adjektiivien käyttöön liittyen kannattaa yleisesti miettiä, ovatko ne tarpeen lainkaan ja miten esimerkiksi kriteerissä ollut määre todennetaan hakuasiakirjoista tai haastattelussa. Kielitieteilijä Vesa Heikkinen (2020, 97) muistuttaa, että suuri osa adjektiiveista ilmaisee suhteellisia ominaisuuksia. Hän nostaa esiin myös, että osa suhteellisista adjektiiveista ovat arvottavia asenneadjektiiveja, jolla tarkoitetaan, että ne eivät ole kiistattomasti todennettavissa olevia tosiasioita. Kun siis haetaan vahvaa kokemusta tai osaamista, olisi hyvä miettiä, mitä sillä tarkoitetaan. Käyttökelpoisia synonyymejä voisivat olla syvälinen, monipuolinen tai laaja asiayhteyden mukaan. Joissain ilmoituksissa oli käytetty ”tehtävään soveltuvaa kokemusta”, jolloin hakijan pitää perustella tuo soveltuva kokemus hakemuksessaan.

Maskuliininen ilmaisu ”vahva” saattaa jopa vahvistaa maskuliinisia stereotyyppioita, joita liitetään talouteen, finanssialaan, pankkeihin ja rahoitukseen. On hyvä myös tunnistaa, että yleiset mielikuvat taloudesta ja finanssialasta (Amzil 2022) ja kansainvälisistä instituutioista, kuten EKP:sta ja IMF:sta voivat olla hyvin valkoisia ja eurosentrisiä. Vaikka nämä stereotyyppiat ovat läsnä ilmoituksissa väkisinkin toimialasta johtuen, mielikuvia voi tasapainottaa neutraaleilla tai pehmeillä ilmaisuilla ja välttää maskuliiniseksi miellettyjä sanoja. On hyvä kuitenkin todeta, että aineistosta oli tässä vaiheessa karsittu osioita, joissa esiintyi tällaisia pehmeämpiä ilmaisia, joita oli esimerkiksi työpaikkaa kuvailevissa sitaateissa. Myös tarkasteltavista tekstiaineistoista löytyi esimerkkejä, mutta ne eivät toistuneet laajemmin.

*”Arvostamme myös rohkeaa ja ennakkoluulotonta työtettä sekä intoa uusien ratkaisujen etsimiseen.” (X13)*

*”kykyä innostaa ja kannustaa muita asiantuntijoita.” (X13)*

Yleisesti todettakoon, että kun työpaikkailmoituksissa käytettyjä ilmaisuja on muutettu feminiinisempään muotoon (Gaucher, Friesen & Key 2011, 119) tai sopivammiksi myös ikääntyneemmille työnhakijoille (Centre for Ageing Better ja Behavioral Insights Team 2021, 6), se ei ole tutkimusten mukaan vähentänyt enemmistöön kuuluvien henkilöiden hakemista. Tästä voidaan päätellä, että inklusiiviset ilmaiset palvelevat kaikenlaisia hakijaryhmiä eivätkä sulje toisia ryhmiä ulkopuolelle.

#### 4.1.2 Hakijan ominaisuudet

Ilmoituksissa oli listattu haettavana olevaan tehtävään liittyviä tarvittavia taitoja, kykyjä ja osaamisia, jotka olivat pääsääntöisesti ilmoituskohtaisia. Kun vertailtiin kaikkia ilmoituksia yhdessä, saatettiin huomata tiettyjen hakijoilta toivottujen ominaisuuksien toistuvan laajalti aineistossa. Toistuvat ilmaiset olivat yleisesti hyvin geneerisiä työelämä- tai työyhteisötaitoja, kuten oma-aloitteisuus (21) yhteistyötaitot (19), paineensietokyky (13), vuorovaikutus- (12) ja tiimityötaitot (12) innovatiivisuus (12), itsenäisyys (11) ja joustavuus (10).



Kuvio 2: Sanapilvi toistuvista hakijalta toivotuista ominaisuuksista

Jo aikaisemminkin mainittu saatavuusheuristiikka (engl. availability heuristic) tarkoittaa oikopolkua, jolla mieli hakee vastauksia sen mukaan, mikä helpoimmin ja nopeimmin tulee mieleen (Kahneman 2011, 7; Bazerman & Moore 2017, 7-8). Saatavuusheuristiikka saattaa selittää osittain, miksi hakijoilta toivotut ominaisuudet ovat niin samankaltaisia. Kopioimalla kuitenkin ominaisuudet aina yhdestä ilmoituksesta toiseen, saattaa jäädä tunnistamatta, jääkö ilmoituksessa joitain oleellisia hakukriteereitä mainitsematta.

Kuten myöhemmin tulosten käsittelyssä todetaan, analyysiin liittyvät tehtävät korostuivat tyypillisimpinä ekonomistin tehtävinä. Kuitenkin, kun vertailtiin tyypillisiä tehtäviä ja hakijalta toivottuja ominaisuuksia, huomio kiinnittyi siihen, että hakijan toivotuissa ominaisuuksissa puolestaan analyttinen ajattelu tai toimintatapa eivät korostuneet. Esimerkiksi vain



kaksi kertaa mainittiin kokonaisuuksien hahmottamiseen liittyviä piirteitä. Nämä voivat toisaalta olla ikään kuin automaattisia oletuksia, joita ei koeta tarpeellisiksi sanoittaa. Toisaalta ne eivät myöskään tule mieleen, jos teksti kopioidaan aikaisemmasta pohjasta. Silloin kopioituja valintoja voidaan pitää tiedostamatta oletusarvoina (engl. default), jolloin ne saattavat rajoittaa ajattelua kyseisen tehtävän kontekstissa. Oletusarvoja käytetään valintamuotoilussa juuri sellaisissa valintatilanteissa, joissa ihminen halutaan ohjata valitsemaan hänelle edullisin, terveellisin tai taloudellisin vaihtoehto ja joista tiedetään, että ihminen turvautuu niissä Systemi 1 mukaiseen nopeaan ajatteluun (Bazerman & Moore 2013, 168).

Vaikka kyseessä on samalla tittelillä haettavia tehtäviä, eivät itse tehtävät ole samanlaisia. Sen vuoksi samoilla ominaisuuksilla ei välttämättä myöskään tarkoiteta samoja asioita jokaisessa ilmoituksessa. Kun useimmissa ilmoituksissa hakijalta toivotaan esimerkiksi paineensietokykyä, voisi olla hyvä täsmentää, miten sen tarve tehtävässä ilmenee. Tarvitaanko työssä toimintakykyä kiiretilanteessa vai täytyykö sietää työn tulosten näkymistä vasta pitkän ajan kuluttua tai vaaditaanko tehtävässä korkeaa tarkkuustasoa ja ensisijaisesti virheiden välttämistä? Eri ihmiset sietävät kuvattuja tilanteita eri tavoin. Toki tarkempi kuvaus tehtävästä käydään läpi haastattelussa, mutta ideaalitulanteessa tehtävää hakevat jo lähtökohtaisesti henkilöt, joilla on ainakin jossain määrin realistinen ymmärrys tehtävän luonteesta ja omien ominaisuuksien yhteensopivuudesta siihen. Toisaalta, kun tehtävissä vaadittiin hakijoilta aikaisempaa soveltuvaa työkokemusta, on saatettu sen vuoksi olettaa hakijoiden tietävän, että esimerkiksi tilastojulkaisuprosessi tarkoittaa tarkkoja määräaikoja. Jos kokemusta taas ei ole, saattaa henkilö arvioida eri tavalla, mitä esimerkiksi paineensietokyvyllä tarkoitetaan kyseisessä kontekstissa.

Tässä yhteydessä on tärkeää muistaa, että ilmoitukseen merkattujen valintakriteereiden avulla tehdään hakijoiden välinen vertailu, joka johtaa haastatteluihin. Haastatteluiden jälkeen vertailua täydennetään ja siitä johdetaan hallintolain (434/2003) mukainen valituskelpoinen rekrytointipäätös, joka toimitetaan myös tehtävää hakeneille. Hakijoiden yhdenvertaisen vertailtavuuden vuoksi voisikin olla parempi, että toivottuja ominaisuuksia täydennetään myös suoraan tehtävän perusluonteesta johdetuilla taidoilla. Tällaiset työtehtävien luonteeseen selkeämmin sidotut taidot saattavat myös lieventää stereotyyppisiä tyypillisistä hyvästä työntekijästä, jolla voidaan ehkä vähentää rekrytoijan tukeutumista edustavuusheuristiikkaan (engl. representativeness heuristic). Edustavuusheuristiikan vuoksi rekrytoija saattaa tiedostamattaan luoda stereotyyppisen mielikuvan (Bazerman & Moore 2017, 8, 45-46) sopivasta hakijasta, mikä puolestaan voi karsia hausta hakijat, jotka eivät vastaa tätä stereotyyppiä.

#### 4.1.3 Koulutustausta

Saatavuusheuristiikka, jossa päätöksenteon tukena käytetään ensimmäisenä mieleen tulevaa asiaa (Kahneman 2011, 7; Bazerman & Moore 2017, 7-8), saattaa vaikuttaa myös esihenkilön

tapaan käsitellä eri koulutustaustojakin. Tällöin valitaan helposti usein käytetty tuttu ilmaisu. Affektiheuristiikasta johtuen ilmoituksen laatija saattaa taas käyttää koulutuksen viitekehystenä omaa koulutustaan ja hakemuksia käsiteltäessä hakijat, joilla on sama koulutus kuin rekrytoijalla, herättävät hänessä positiivisia tunteita (Bazerman & Moore 2017, 212). Sisäryhmän suosimiseen (engl. in-group favoritism) liittyvän vinouman perusteella taas saman koulutustaustan omaavat henkilöt saattavat kuulua tiedostamattomasti rekrytoijan sisäryhmään ja muut taas ulkoryhmään (engl. out-group). Tämä vinouma kannattaakin tunnistaa, jotta sisäryhmään kuuluvia ei tiedostamattomasti suosita muiden pätevien hakijoiden kustannuksella. (Bazerman & Moore 2017, 146).

Joissain tapauksissa koulutus ilmaistiin esimerkiksi muodossa ”soveltuvaa ylempää akateemista loppututkintoa (esim. KTM, VTM, FM)”. Olisi hyvä pohtia, onko tarpeen mainita koulutusta tarkentavaa tutkintonimikettä, sillä ajatukset helposti ankkuroituvat siihen niin hakijalla kuin hakemusten käsittelijällä. Vaikka se olisi kirjoitettu esimerkkinä, voi se silti ohjata niin hakijan kuin rekrytointivalintaakin tekevän esihenkilön ajattelua, koska mieli ankkuroituu aikaisemmin mainittuun tietoon (Kahneman 2011, 122). Sen vuoksi parempi voisi olla systemaattisesti mainita koulutuksen kohdalla kriteerinä esimerkiksi ”soveltuva ylempi akateeminen loppututkinto”, jota monissa ilmoituksissa olikin käytetty. Tällöin myös ulkomaisessa korkeakoulussa tutkinnon suorittanut henkilö kokee, että muut kuin suomalaisten korkeakoulujen tutkinnot ovat yhdenvertaisia.

Erilaiset koulutustaustat tuovat organisaatioon monimuotoisuutta, erilaista ajattelua ja osaamista. Ekonomistin tehtävissä vaaditaan akateemista koulutusta, mutta on syytä kiinnittää huomiota, että akateemista tutkintoa ei vaadita sellaisissa muissa tehtävissä, joissa esimerkiksi ammattikorkeakoulusta valmistuneella voisi olla yhtä hyvät mahdollisuudet suoriutua tehtävästä. Onkin hyvä tunnistaa, että koulutusta arvioitaessa hakemuksia käsiteltäessä, ei ajatella automaattisesti tiettyjä tutkintoja sopivampana kuin muita. Yleinen ilmaisu ”soveltuva korkeakoulututkinto” tai ”soveltuva ylempi korkeakoulututkinto” voisi saavuttaa laajemman hakijakunnan ja täydentävää osaamista työyhteisöön.

#### 4.2 Aikaisempi alan työkokemus

Yksi oletusarvo ilmoituksissa oli aikaisempi alan työkokemus. Yhdenvertaisen rekrytointiprosessin näkökulmasta on hyvä muistaa, että maahanmuuttajataustaisilla henkilöillä tai henkilöillä, joilla on suomalaisesta normista poikkeava nimi, on tutkimusten mukaan enemmän vaikeuksia työllistymisessä (Ahmad 2020). Vaikka opiskelut olisi suoritettu Suomessa, aikaisempaa oman alan työkokemusta voi olla ollut vaikea saada opintojen aikana.

Aikaisempaa työkokemusta odotettiin implisiittisesti lähes kaikissa aineiston ilmoituksissa ja eksplisiittisesti 19 ilmoituksessa. Vain yhdessä ilmoituksessa (X23) ei ollut kumpaankaan

luokkaan laskettavaa ilmaisua liittyen työkokemukseen. Eksplisiittisesti ilmaistuna puhuttiin esimerkiksi ”useamman vuoden työkokemuksesta”. Implisiittiseen työkokemukseen laskettiin mukaan sellaiset ilmaisut, kuten esimerkiksi ”kokemus”, ”näyttö” ja ”tuntemus”, joilla viitattiin yleensä kokemukseen tietynlaisista tehtävistä tai asiakokonaisuuksista, vaikka sitä ei suoraan mainittu.

#### 4.2.1 Alempien vaativuusluokkien ilmoitusten tarkastelu

Tehtävät organisaatiossa luokitellaan tehtävän vaativuuden mukaisesti vaativuusluokkiin. Tässä aineistossa korkein eli vaativin vaativuusluokka oli 17 ja sellaisia ilmoituksia oli 18. Vaativuusluokan 16 paikkoja oli auki kymmenen ja vaativuusluokan 15 paikkoja yksi. Aikaisemman työkokemuksen hakukriteereiden tarkastelussa päätettiin keskittyä alempien vaativuusluokkien analyysiin. Korkeamman vaativuusluokan tehtävissä on luonnollista, että niissä hakukriteerinä on syvälinen osaaminen, joka muodostuu osaltaan myös aikaisemmasta työkokemuksesta. Alemmissa vaativuusluokissa sen sijaan voisi ajatella, että tehtäviin olisi edes toisinaan mahdollista hakea vastavalmistunut tai jopa loppuvaiheen opiskelija. Relevanttia työkokemusta saa kartutettua vain pääsemällä työelämään ja kaikilla ei ole mahdollisuutta saavuttaa sitä jo opintojen aikana heistä itsestään riippumattomista syistä.

Vaativuusluokan 16 paikkoja, joissa edellytettiin vähintään muutaman vuoden työkokemusta, oli yhdeksän kymmenestä. Myös vaativuusluokan 15 paikassa edellytettiin aikaisempaa käytännön kokemusta tietynlaisista työtehtävistä. Ilmoituksissa ei ollut eroa siinä, oliko tehtävä määräaikainen vai vakituinen. Tässä alempien vaativuusluokkien otoksessa vakituisia paikkoja oli yhteensä kuusi ja määräaikaisia viisi. Lisäksi analyysissä vertailtiin vain virallisia hakukriteereitä. Jos siis kokemus tai osaaminen oli ilmaistu ”katsomme eduksi” tai ”arvostamme”, sitä ei laskettu mukaan analyysiin. Tämä johtuu siitä, että hakukriteereillä on suurempi painoarvo hakijavertailussa. Eduksi laskettavat ominaisuudet ovat tarkoitettu enemmänkin eroavaisuuksien löytämiseksi niiden kesken, joilla hakukriteerit ensin täytyvät.

Ilmoituksissa käytettiin erilaisia tapoja indikoida työkokemusta joko suoraan tai rivien välistä. Implisiittinen työkokemus kuvattiin kokemuksena tietynlaisista tehtävistä tai kokonaisuuksista. Yleisesti ajateltuna joidenkin tehtävien kohdalla saattaa olla mahdollista kehittää osaamista itsenäisesti, mutta näissä ilmoituksissa mainittu kokemuskriteeri arvioitiin sellaiseksi, josta laaja-alaisimmin kokemusta saa työelämässä. Yksi tällainen esimerkki oli esimerkiksi seuraavanlainen:

*”rahoitusmarkkinoiden ja -instrumenttien sekä maksuliikkeen ja -välineiden tuntemusta” (X10).*

Myös ”näyttö” tulkittiin implisiittiseksi työkokemukseksi, jolla käytännössä tarkoitettiin työelämässä saatuja näyttöjä. Tässä otoksessa näyttöjä pyydettiin viidessä ilmoituksessa ja ne

kaikki liittyivät datan käsittely- ja analyysitehtäviin. Näyttöjen osoittaminen voi yleisesti olla mahdollista esimerkiksi opintojen, hyväntekeväisyyden, harrastuksen tai lyhyiden projektien kautta. Tässä kokonaisuudessa näytöt luokiteltiin kuitenkin työkokemukseen liittyväksi ilmaisuksi, koska työkokemusta edellytettiin myös eksplisiittisesti. Seuraavassa taulukossa on kuvattu analyysin eteneminen aikaisemman työkokemuksen osalta alemmissa vaativuusluokissa.

Esimerkki alkuperäisilmauksesta		Pelkistetyt ilmaukset
”työkokemusta ekonomisti-, analytikko- tai vastaavista asiantuntijatehtävistä” (X02)		Työkokemus tietynlaisista tehtävistä tai alasta
”Kokemusta rahoitusmarkkinoiden ja pankkisektorin toiminnasta” (X14)		
”näyttöä suurten aineistojen käsittelystä ja analysoinnista” (X09)		Implisiittisesti ilmaistu työkokemus
”rahoitusmarkkinoiden ja -instrumenttien sekä tilastoluokitusten tuntemusta” (X11)		Teoriaosaaminen tehtävään liittyen
”vahvaa tietoteknistä osaamista” (X08)		Tehtävässä tarvittavat taidot
”kiinnostusta sijoitustoiminnan järjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen” (X23)		Kiinnostus tietynlaisiin tehtäviin
<b>Pelkistetyt ilmaukset</b>		
<b>Alaluokka</b>	<b>Pääluokka</b>	
Työkokemus tietynlaisista tehtävistä tai alasta Implisiittisesti ilmaistu työkokemus	Alan työkokemus	Aikaisempi relevantti työkokemus alalta
Teoriaosaaminen tehtävään liittyen Tehtävässä tarvittava taidot	Relevantti osaaminen	Osaaminen ja kiinnostus tehtäväkokonaisuuteen
Kiinnostus tietynlaisiin tehtäviin	Kiinnostus keskeisiin aihealueisiin	
<b>Pääluokka</b>		
<b>Yhdistävä luokka</b>		
Aikaisempi relevantti työkokemus alalta		Osaamiselle määritelty lähtötaso tehtävässä
Osaaminen ja kiinnostus tehtäväkokonaisuuteen		

Taulukko 2: Analyysin kuvaus työkokemuksen ilmaisemisesta alemmissa vaativuusluokissa

Analyysissä tunnistettiin kolme alaluokkaa, jotka olivat ”alan työkokemus”, ”relevantti osaaminen” ja ”kiinnostus keskeisiin aihealueisiin”. Ensimmäiseen laskettiin mukaan kaikki ilmaisut, joissa joko suoraan tai implisiittisesti viitattiin aikaisempaan työkokemukseen tai erilaisiin näyttöihin. Se muodosti pääluokan ”aikaisempi relevantti työkokemus alalta”. Kahteen jälkimmäiseen alaluokkaan laskettiin mukaan ilmaisut, joissa oli määritelty tarvittavaa

osaamista tai tehtävän kannalta sopivia kiinnostuksen kohteita, mutta jotka eivät liittyneet aikaisempaan työkokemukseen vaan olivat saavutettavissa hakijalle myös joko opiskelujen kautta tai muun kuin alan työkokemuksen kautta. Nämä saivat pääluokan ”osaaminen ja kiinnostus tehtäväkokonaisuuteen”. Yhdistävä luokka, jossa yhdistyy sekä aikaisempi työkokemus että muu osaaminen, nimettiin ”osaamiselle määritelty lähtötaso tehtävässä”.

Hakukriteereissä esiintyi lähes yhtä paljon odotuksia aikaisemmasta työkokemuksesta kuin ilman työkokemusta saavutettavasta osaamisesta. Koska kaikki olivat kuitenkin hakukriteereitä, vaikuttavat molemmat kriteerit yhdenmukaisesti haastatteluvalintoihin. Kymmenessä ilmoituksessa, eli kaikissa paitsi yhdessä, odotettiin työkokemusta hakijalta. Seitsemässä ilmoituksessa oli tämän lisäksi vielä erikseen määritelty hakijan eduksi tietynlainen työkokemus, jolloin voidaan tulkita sen olevan tärkeä peruste rekrytoinnissa etenemiselle. Alla olevaan taulukkoon on eritelty otoksen ilmoitukset vaativuusluokan ja työsuhteen muodon mukaisesti sekä työkokemuksen ilmaiseminen hakukriteerinä ja hakijan etuna.

Vaativuusluokka	Ilmoitus	Aikaisempi työkokemus hakukriteerinä	Aikaisempi työkokemus eduksi
VL16 vakituinen	X01, X05, X06, X07, X09, X23	X01, X05, X06, X07, X09	X05, X06, X07, X09
VL16 määräaikainen	X02, X08, X11, X14	X02, X08, X11, X14	X11, X14
VL15 määräaikainen	X10	X10	X10

Taulukko 3: Aikaisemman työkokemuksen kvantifiointi

Osittain ristiriitainen havainto oli, että samanaikaisesti, kun kahdeksassa ilmoituksessa oli hakukriteerinä aikaisempi alaan liittyvä työkokemus, kerrottiin näistä seitsemässä myös ”Mitä voit odottaa meiltä” -osiossa, että osaamista on mahdollisuus kehittää tehtävässä. Osaamisen kehittäminen on toki yleinen olettaus useimmissa työtehtävissä, mutta tämän tarkastelun yhteydessä heräsi ajatus, voisiko toisinaan alemmissa vaativuusluokissa aikaisemman alan työkokemuksen jättää sekä hakukriteereistä että hakijan eduksi katsottavista elementeistä kokonaan pois. Tällöin työkokemuksen sijaan hakukriteerinä voisi olla esimerkiksi ”kiinnostus kehittyä alan asiantuntijaksi”, jonka hakija voi hakemuksessaan perustella.

Havaitun ristiriidan taustalla nähtiin toisaalta myös ilmoitustekstien kopioiminen. Aikaisemmasta ilmoituksesta kopioituihin tietoihin tai niiden sisältämiin ristiriitaisuuksiin ei välttämättä tule kiinnitettyä huomiota tarkemmin. Rajoittunut huomiointikyky (engl. bounded awareness) rajoittaa ihmisen kykyä tarkastella kaikkea oleellista informaatiota yhtäaikaisesti päätöksentekotilanteessa. Samalla kun sokeudumme jollekin tiedolle, saattaa jokin epärelevantti tieto taas kiinnittää liiaksi huomiotamme. (Bazerman & Moore 2017, 60-61, 65.) Tämä alitajuinen toimintamalli on hyvä tunnistaa ja pyrkiä käymään teksti ajatuksella läpi. Tätä tukee myös, että tekstin lukee ainakin yksi toinen henkilö, joka lisäksi lukee tekstiä hieman eri näkökulmasta.

Alempien vaativuusluokkien ilmoituksissa, mutta myös koko aineiston osalta hakijoilta odotettiin siis aikaisempaa työkokemusta vastaavista tehtävistä tai toimialalta. Tämän tarkastelun perusteella Suomen Pankista voi olla vaikea saada ihan ensimmäistä alan työpaikkaa. Toisaalta organisaatio tarjoaa vuosittain kymmeniä kesätyöpaikkoja, jotka mahdollistavat yleisesti opintojensa loppusuoralla oleville opiskelijoille työkokemuksen omalta alalta (Suomen Pankki 2023a). Lisäksi vuosina 2018-2020 sekä 2021-2023 on toteutettu Young Professionals -ohjelma (YP) vastavalmistuneille korkeakouluopiskelijoille tai jo muutaman vuoden työelämässä olleille. Ohjelmaan valitut henkilöt perehtyvät puolentoista vuoden aikana Suomen Pankin ja Finanssivalvonnan eri toimintoihin kuuden kuukauden jaksoissa kolmessa eri tehtävässä (Suomen Pankki 2023b). Kesätyön tai YP-ohjelman kautta saatu merkintä ansioluetteloon voi helpottaa seuraavien työpaikkojen saamista. Työpaikka tarjoaakin ainutlaatuisen verkostointimahdollisuuden. Kuten aikaisemmin jo todettiin, erityisesti maahanmuuttajilla on todettu olevan Suomessa hyvin vähän kontakteja kantaväestöön, minkä vuoksi heidän verkostonsa, joista voisi olla hyötyä myös työmarkkinoilla, ovat usein suppeat (Kuusio, Seppänen, Jokela, Somersalo & Lilja 2020; Jousilahti ym. 2022). Tämän vuoksi niin kesätyöhaun kuin YP-ohjelmankin rekrytointiprosesseissa tulisi kiinnittää korostetusti huomiota monimuotoisuuden toteutumiseen ja yhdenvertaisuuteen. Myös alemman vaativuusluokan ekonomistipaikoissa voisi yleisesti pohtia enemmän, milloin aikaisempi alan työkokemus on välttämättömyys tehtävän kannalta ja milloin taas työssä kehittyminen riittäisi tehtävässä.

#### 4.3 Tehtävänkuvauksen ja kielitaidon suhde

Tässä osassa analyysiä pyrittiin tunnistamaan kielitaitovaatimusten ja tehtävänkuvauksen kautta, millaisissa tehtävissä suomea ja englantia käytetään työssä. Ilmoituksissa ei erikseen määritely, millaisissa työtehtävissä suomen ja englannin kieltä tarvittaisiin. Implisiittisesti ilmoituksista voitiin tulkita, että englannin kieli on tarkoitettu työyhteisön ulkopuoliseen kanssakäymiseen ja viestintään, esimerkiksi kansainvälisissä sidosryhmissä tai työryhmissä toimimisessa. Tämä kävi ilmi esimerkiksi erilaisten kansainvälisten instituutioiden nimeämisellä yhteistyötahoiksi, kansainvälisen talouskeskustelun seurannassa tai siihen osallistumisessa sekä kansainvälisiin vaikutusmahdollisuuksiin tai aineistoihin viittaamalla.

Analyysin aluksi käsiteltiin siis kielitaitoon liittyvät ilmaisut ja sen jälkeen tehtävänkuvauksiin liitettävät asiat. Lopuksi tunnistetut luokat yhdistettiin tekstistä löytyneiden vihjeiden sekä organisaatiosta olevien taustatietojen avulla kolmeen kokonaisuuteen, joita olivat 1) Työpaikan sisäinen työ suomen kielellä, 2) Työpaikan ulkopuolella oleva työ suomen kielellä sekä 3) Työpaikan ulkopuolella oleva työ englannin kielellä.

Kielitaitoa tarkasteltaessa taustatietona organisaatiosta oli, että työpaikalla käytettävä kieli on lähtökohtaisesti suomi. Tämä ilmenee esimerkiksi sisäisen viestinnän, kokousten ja pöytäkirjojen kielestä. Intranetin englanninkielinen sisältö on huomattavasti suppeampaa kuin

suomenkielisen intranetin. Englanninkielinen sisältö muodostuu pääsääntöisesti tiivistetyistä tärkeimmistä työsuhteasioista ja niihin liittyvistä käytännöistä, asiakirjahallinto- ja IT-ohjeista sekä turvallisuusasioista (Suomen Pankki 2023c).

Suomenkielisestä normista poikkeaa yksi osasto, johon kuuluu tutkimustoiminta. Eri taustaisia tutkijoita on eri pituisissa virka- ja työsuhteissa tai tutkimusprojekteissa eri määrä eri aikoina, jonka vuoksi osaston yhteisenä kielenä yhteisissä asioissa (esimerkiksi osastokokoukset ja koko osastolle kohdennettu sisäinen viestintä) käytetään englantia. Tästä opinnäytetyöstä on kuitenkin rajattu ulkopuolelle tutkijoiden rekrytointi, joka poikkeaa hieman muusta rekrytoinnista. Aineistossa oli mukana yksi ekonomistin työpaikkailmoitus tutkimustoiminnosta, mutta se ei kuitenkaan eronnut muista aineiston ilmoituksista esimerkiksi kielitaidon tai kansainvälisyyden ilmaisevien suhteen. Ainut ero muihin ilmoituksiin oli suomen ja englannin lisäksi muun kielitaidon mainitseminen etuna. Edellä mainitun osaston lisäksi Finanssivalvonnan puolella on yksi toimisto, jossa työkielenä on englanti. Suomen Pankissa on lisäksi kokemusta lyhytaikaisemmista englanninkielisistä harjoitteluohjelmista, kuten esimerkiksi Euroopan keskuspankin Schuman-harjoittelijaohjelmasta sekä Saksan keskuspankin yliopiston harjoittelijavaihtoista. Työyhteisön monimuotoisuuden kehittämisen näkökulmasta haasteena on kuitenkin miettiä erilaisia suomen kielen osaamisen tasoja, joilla työtä voisi organisaatiossa tehdä.

#### 4.3.1 Kielitaitovaatimukset

Tämän opinnäytetyön kontekstissa kielitaidosta puhuttaessa on hyvä tunnistaa, että erilaisista etnisistä taustoista tulevat työnhakijat voivat olla sekä suomalaisia että maahan muuttaneita tai ulkomaalaisia, jotka hakevat Suomesta töitä. Kielitaitoa ei voi siis tulkita siitä näkökulmasta, etteikö se eri taustoista tulevilla henkilöillä voisi olla myös äidinkielen tasoista. Toisaalta maahanmuuttajilla suomen kielen osaamistaso voi vaihdella kielen perusteiden ja äidinkielen tason osaamisen välillä. Myös ulkomaalaisissa työnhakijoissa voi olla hakijoita, joilla ei ole vielä lainkaan suomen kielen osaamista tai, joilla on jonkin henkilökohtaisen sitteen kautta jonkin verran kielitaitoa valmiiksi. Onkin kuitenkin hyvä tunnistaa, että kielitaito on taito, joka kehittyy käyttämällä sitä aktiivisesti.

Työpaikkailmoituksista tunnistettiin kahdenlaisia kielitaitoon liittyviä ilmaisuja: suulliseen ja kirjalliseen kielitaitoon liittyvät ilmaisut sekä esitys- ja esiintymistaidot. Hakijalta odotettiin 12 ilmoituksessa erinomaista ja seitsemässä hyvää suomen ja englannin kielen suullista ja kirjallista osaamista. Yhdessä ilmoituksessa kielitaitotasoksi ilmoitettiin sujuva suomen ja englannin kielen taito.

Jos ilmoituksessa vaaditaan erinomaista suomen kieltä, saattaa muuta kuin suomea äidinkielenään puhuva henkilö mieltää sen samaksi kuin äidinkielenä suomen kielen. Lisäksi muulla kuin perinteisellä suomalaisella nimellä hakeva työnhakija saattaa ajatella metasteoreotyyppisesti (Wille & Derous 2017, 537), että hänen nimensä estää rekrytoijaa mieltämästä hänen kielitaitoaan riittävän hyväksi, jonka vuoksi hän karsiutuu kärkihakijoiden joukosta eikä hän tästä syystä lopulta hae tehtävää lainkaan.

Kielitaitoon viitattiin useimmin taitona (12), mutta siitä käytettiin myös sanaa ”ilmaisu” (7). Nämä laskettiin kielitaitovaatimuksiksi. Lisäksi kielitaidon yhteydessä käytettiin sanoja ”esitystaito” (4) tai ”esiintymistaito” (1). Esitys- ja esiintymistaidoilla saatetaan viitata varsinaisen kielitaidon lisäksi myös erilaisten ekonomistin tehtäviin kuuluvien esiintymistilanteiden sujuvaan hoitamiseen. Näitä voivat olla esimerkiksi esiintyminen erilaisissa konferensseissa, seminaareissa, työryhmien kokouksissa, muuten yleisön edessä tai mediassa. Toisaalta voidaan kritisoida, että myös sanalla ”ilmaisu” voidaan viitata ilmaisutaitoon, joka sisältää varsinaisen kielitaidon lisäksi myös kyvyn tuottaa tekstiä tai puhetta, jota on esimerkiksi miellyttävä lukea tai kuunnella ja joka noudattaa selkeää rakennetta. Tässä analyysissä tehtiin kuitenkin valinta laskea ”ilmaisu” mukaan kielen osaamiseksi, koska sitä käytettiin toiseksi eniten ”taidon” jälkeen. Lisäksi näistä ilmoituksista saattoi tulkita, että ilmaisulla tarkoitettiin käytännössä monipuolista kielen osaamista esimerkiksi työryhmätyöskentelyssä, analyysin tuottamisessa tai politiikkatyössä.

Yleisesti kielitaito oli ilmaistu yhdenmukaisesti läpi aineiston. Suomen ja englannin kielten osaaminen oli poikkeuksetta mainittu ilmoituksissa samassa lauseessa ja samoilla määreillä. Kuten seuraavasta taulukosta ja analyysin edetessä ilmenee, kielet erotettiin analyysissä toisistaan, koska ilmoituksista välittyi implisiittisesti jako suomenkielisten ja englanninkielisten kokonaisuuksien välillä. Analyysin lopputulemana päädyttiinkin kahteen pääluokkaan: suomen kielellä tehtävä työ sekä englannin kielellä tehtävä työ.



Esimerkki alkuperäisilmauksesta		Pelkistetyt ilmaukset	
”Hyvää suomen ja englannin kielen kirjallista ja suullista taitoa.”		Suomen kielen kirjallinen taito Suomen kielen suullinen taito Englannin kielen kirjallinen taito Englannin kielen suullinen taito	
”Hyvää suullista ja kirjallista esitystaitoa suomeksi ja englanniksi”		Esitystilanteissa pärjääminen suomen kielellä Esitystilanteissa pärjääminen englannin kielellä Esiintymistaidot	
Pelkistetyt ilmaukset		Alaluokka	Yläluokka
Suomen kielen kirjallinen taito Suomen kielen suullinen taito	Suomen kielen suullinen ja kirjallinen osaamistaso	Kielitaito suomeksi	Suomen kielellä tehtävä työ
Esitystilanteissa pärjääminen suomen kielellä Esiintymistaidot	Esitystilanteiden hoitaminen suomeksi	Esitystaidot suomeksi	
Englannin kielen kirjallinen taito Englannin kielen suullinen taito	Englannin kielen suullinen ja kirjallinen osaamistaso	Kielitaito englanniksi	Englannin kielellä tehtävä työ
Esitystilanteissa pärjääminen englannin kielellä Esiintymistaidot	Esitystilanteiden hoitaminen englanniksi	Esitystaidot englanniksi	

Taulukko 4: Kielitaidon analyysi

Kaikissa ilmoituksissa mainittiin hakukriteereissä kielitaitona suomi ja englantia. Yhdessä ilmoituksessa (X22) mainittiin näiden lisäksi ruotsin osaamisen olevan etu ja yhdessä etuna oli yleisesti muu kielitaito (X24). Ilmoituksista ei tarkemmin käynyt ilmi, miten ne ovat eduksi työtehtävissä. Muun kielitaidon tunnistaminen etuna voisi olla hyödyksi myös työyhteisölle. Monikielisydellä on tutkimusten mukaan vaikutusta ihmisen persoonallisuuteen ja psyykeeseen. Dewaelen ja Botesin (2020) mukaan monikieliset ihmiset oppivat jo varhain, että kaikki eivät puhu samaa kieltä. Tällöin ihminen todennäköisemmin oppii hyväksymään jo lähtökohtaisesti sen, että ihmiset ovat erilaisia ja heillä voi olla erilaisia arvoja tai toimintatapoja kuin itsellä. Monikielisydestä onkin tutkimuksissa löydetty yhteys suvaitsevaisuuteen (Luo & Wei 2021), joustavuuteen ja avoimuuteen (Dewaele & Botes 2020) verrattuna yhtä kieltä äidinkielenään puhuviin ihmisiin. Monikielisydellä on todettu olevan yhteys myös ongelmanratkaisutaitoihin ja uuden luomiseen (Fürst & Grin 2018). Monikielisessä ympäristössä ihminen tottuu usein löytämään erilaisia keinoja ilmaista itseään, tulla ymmärretyksi ja ymmärtää muita. Tilanteessa, jossa ihmisillä ei ole yhteistä kieltä tai yhteistä kieltä osataan hyvin eri tasoisesti, syntyy yhteistyötä, kun asioita yritetään luovasti ratkaista. (Fürst & Grin 2018.) Samalla muun kielitaidon eduksi katsominen voi viestiä implisiittisesti myös siitä, että tunnustetaan, että hakijalla voi esimerkiksi olla useampi äidinkieli tai ilmaisukieli sekä erilaista kulttuuriosaamista. Sillä taas voi viestiä työpaikkailmoituksissa implisiittisesti eritaustaisten hakijoiden hyväksymisestä.

#### 4.3.2 Ekonomistin tyypillinen tehtäväkuva

Kielitaidon merkityksen analyysiä jatkettiin tarkastelemalla ilmoituksista välittyvää ekonomistin toimenkuvaa. Tehtäväkuvausten analyysissä pyrittiin siis tunnistamaan yleisimmät ekonomistin toimenkuvaan kuuluvat tehtävät. Tyypillisimmiksi nousivat analyysi, tilastotyö, kehittäminen, seuranta sekä politiikkatyö. Seuraavassa taulukossa on havainnollistettu erilaisten tehtävätyyppien esiintymiskertoja.

Alaluokka	Esiintyminen/kertaa	Ilmoitukset/kpl	Ilmoitukset
analyysi	57	22	X01, X02, X04, X05, X06, X07, X08, X09, X10, X11, X12, X13, X14, X15, X16, X17, X18, X19, X20, X22, X23, X24
seuranta	11	7	X01, X02, X04, X17, X19, X22, X24
tilastotyö	45	13	X05, X06, X07, X08, X09, X10, X11, X12, X13, X14, X15, X16, X18
kehittäminen	45	19	X03, X04, X05, X06, X07, X08, X09, X10, X11, X12, X13, X14, X15, X16, X17, X18, X19, X20, X23
politiikkatyö	20	14	X01, X03, X05, X06, X07, X08, X09, X10, X11, X12, X13, X16, X21, X22

Taulukko 5: Yleisimmät ekonomistitehtävät työpaikkailmoitusten perusteella

Ekonomistin tehtäviin kuuluu ilmoitusten mukaan laajasti erilaiset analyysitehtävät. Erilaiset analyysiin liittyvät tehtävät mainittiin otoksessa yhteensä 57 kertaa. Mukaan laskettiin myös ilmaisut, joissa hakijalta odotettiin näyttöä esimerkiksi datan analyysitehtävistä. Tällöin tulokittiin, että myös haettava tehtävä sisältää analyysitehtäviä. Analyysitehtäviin liittyi usein myös erilaiset seurantatehtävät esimerkiksi talouskeskustelun, tietyn sektorin tapahtumien, riskien ja ilmiöiden seuranta. Seurantaan liittyviä tehtäviä mainittiin 11 kertaa. Seuraavassa taulukossa on esimerkkejä alkuperäisistä ilmauksista, joiden avulla on kuvattu sisällönanalyysin etenemistä.

Esimerkkejä alkuperäisistä ilmaisuista		Pelkistetyt ilmaukset	
”Pääset kehittämään osastomme digitaalisen rahoituksen ja rahoituspalveluiden seuranta- ja analyysikehikkoa ja analysoimaan rahoitusalan digitalisoitumiseen liittyviä ilmiöitä rahoitusvakauskokulmasta.” (X04)		kehittämistehtävät seurantatehtävät analyysitehtävät	
”Tehtävässäsi osallistut ja vastaat omalta osaltasi tilastojen, tuotantoprosessien ja tietojärjestelmien kehittämisestä.” (X09)		tilastotehtävät kehittämistehtävät	
”Lisäksi osallistut arvopaperimarkkinan infrastruktuuria, käytäntöjä ja sääntelyä koskevaan analyysi- ja politiikkatyöhön.” (X22)		analyysitehtävät politiikkatyöhön liittyvät tehtävät	
Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
analyysitehtävät	analyysi	Perustehtävät	Tehtäväkuvan ydinalueisiin liittyvät työtehtävät
seurantatehtävät	seuranta		
tilastotehtävät	tilastotyö		
politiikkatyöhön liittyvät tehtävät	politiikkatyö		
kehittämistehtävät	kehittäminen	Kehittämistyö	

Taulukko 6: Ekonomistin tyypillisimmät tehtäväalueet

Tarkasteltavan ajanjakson aikana oli useita tilastoekonomistin paikkoja auki, joten otoksessa korostuivat erilaiset tilastointityöhön liittyvät tehtävät. Tällaisia tehtäviä mainittiin yhteensä 45 kertaa. Tästä luvusta on puhdistettu ilmaisut, joissa viitataan toimiston nimeen eikä varsinaisen toimenkuvan tehtäviin. Tilastotehtäviin laskettiin mukaan sellaiset ilmaisut, kuten esimerkiksi tiedonkeruu, tiedonkeruupalvelu, raportointi, tilastojärjestelmä sekä näihin liittyvät ylläpitotyöt.

Ekonomistin tehtäviin kuului usein yhteiskunnallisiin asioihin vaikuttaminen ja erilaisten politiikkatoimien valmisteluihin osallistuminen. Sisällönanalysissä tällaiset toimet saivat alaluokan ”politiikkatyö”. Poliitiikkatyöksi laskettiin mukaan sellaiset ilmaisut, kuten kantojen muodostaminen, päätöksenteon valmistelu, politiikkavälineiden ja -toimien valmistelu sekä niihin osallistuminen tai niissä auttaminen. Tällaisia ilmaisuja oli yhteensä 21 kappaletta.

Kehittäminen oli myös olennainen osa ekonomistien toimenkuvaa. Erilaisia kehittämiseen liittyviä tehtäviä mainittiin 22 kertaa. Kehittämisalueita olivat esimerkiksi analyysivälineet ja -

menetelmät, seuranta- ja analyysikehikot, tilastot, rekisterit, prosessit, raportointi, järjestelmät sekä palvelut.

#### 4.3.3 Tehtävän lähimmät sidosryhmät

Työpaikkailmoituksista kävi ilmi, että ekonomistit työskentelevät laajasti erilaisissa sidosryhmissä niin työpaikan sisällä, kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Ilmoituksissa kuvattiin monin tavoin työskentelyä työpaikalla yli organisaatorajojen eli voidaan tulkita, että ekonomistin työ sisältää yhteistyötä organisaation eri toimintojen välillä. Ilmaisut, joissa mainittiin suoraan, että tehtävä sisältää sisäistä yhteistyötä tai oli nimetty organisaation muita toimintoja tai yhteistyötahoja, laskettiin mukaan tähän luokkaan. Mukaan laskettiin lisäksi ilmaisut, joissa kerrottiin työntekijän ”osallistuvan”, ”kouluttavan” tai olevan ”tiivisti mukana” jossaakin. Myös projekti- tai hanketyön mainitsemisesta tehtiin olettamus, että siinä on mukana työntekijöitä eri puolilta organisaatiota. Seuraavassa taulukossa on kvantifioitu erilaisia sidosryhmiin ja kansainvälisyyteen liittyviä ilmaisia.

Alaluokka	Esiintyminen/ker- taa	Ilmoituk- set/kpl	Ilmoitukset
sisäiset sidosryhmät	67	24	X01-X24
kotimaiset sidosryhmät	39	17	X01, X02, X04, X05, X06, X07, X08, X09, X10, X11, X12, X14, X15, X16, X21, X22, X24
kansainväliset sidosryhmät	48	18	X01, X02, X03, X04, X05, X06, X07, X08, X09, X10, X11, X12, X14, X15, X16, X21, X22, X24
kansainvälinen työryhmätyöskentely	14	13	X01, X02, X03, X04, X05, X06, X07, X08, X09, X10, X11, X12, X24
kansainväliset vaikutusmahdollisuudet	20	18	X01, X02, X03, X04, X05, X06, X07, X08, X09, X10, X11, X12, X14, X15, X16, X21, X22, X24
”kansainvälinen toimintaympäristö”	23	23	X01, X02, X03, X04, X05, X06, X07, X08, X09, X10, X11, X12, X14, X15, X16, X17, X18, X19, X20, X21, X22, X23, X24

Taulukko 7: Sidosryhmien ja kansainvälisyyden välittyminen työpaikkailmoituksissa

Kansainväliseen toimintaympäristöön ja sidosryhmiin viitattiin työpaikkailmoituksissa hyvin laajasti. Yhtä ilmoitusta (X13) lukuun ottamatta kaikissa ilmoituksissa luvattiin hakijalle ”kansainvälinen toimintaympäristö” käyttämällä juuri tätä eksplisiittistä ilmaisua. Lisäksi kansainvälisiksi ulottuvuuksiksi laskettiin ilmoitustekstien maininnat, joissa viitattiin erilaisiin kansainvälisiin instituutioihin, joihin tehtävät liittyvät, kansainväliseen talouskeskusteluun osallistumiseen ja kansainvälisiin vaikutusmahdollisuuksiin sekä kansainvälisissä työryhmissä toimimiseen.

Seuraavassa taulukossa kuvataan aineiston analyysin eteneminen alkuperäisistä ilmauksista pelkistämisen kautta erilaisiin luokkiin, joiden avulla oli tarkoitus löytää sidosryhmiä kuvaavat yläkäsitteet.

Esimerkkejä alkuperäisistä ilmaisuista		Pelkistetyt ilmaukset
”Toimit tehtävässasi yhteistyössä muiden arvopaperimarkkinaviranomaisten, arvopaperikeskusten sekä eurojärjestelmän keskuspankkien kanssa.”		kotimaiset sidosryhmät ja yhteistyö kansainväliset sidosryhmät ja yhteistyö
”Tiimisi työskentelee läheisesti muiden Suomen Pankin asiantuntijoiden, EKP:n ja Tilastokeskuksen kanssa ja palvelee laajalti myös yleisöä ja mediaa rahoitussektorin tilastojen osalta.”		työpaikan sisäinen yhteistyö kansainvälinen työryhmätyöskentely kotimaiset sidosryhmät ja yhteistyö yhteiskunnallinen vaikuttaminen
”Olemme osa eurojärjestelmän kansainvälistä työyhteisöä ja analyysimme avulla vaikutamme aktiivisesti sen sisällä.”		kansainvälinen työryhmätyöskentely kansainväliset vaikuttamismahdollisuudet kansainvälinen toimintaympäristö
”kansainvälistä toimintaympäristöä”		kansainvälinen toimintaympäristö
”Työskentelet useiden eri asiantuntijaryhmien kanssa, joihin kuuluu tilastojen, rahoitusvakauden, sääntelyn, pankkivalvonnan, keskuspankkipolitiikan ja tietotekniikan syväosaajia.”		työpaikan sisäinen yhteistyö
Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Pääloukka
työpaikan sisäinen yhteistyö	sisäinen yhteistyö	Sisäiset verkostot
kotimaiset sidosryhmät ja yhteistyö	kotimainen yhteistyö	Tehtävään liittyvät verkostot kotimaassa
kansainväliset sidosryhmät ja yhteistyö  kansainvälinen toimintaympäristö  kansainvälinen työryhmätyöskentely  kansainväliset vaikuttamismahdollisuudet	kansainvälinen yhteistyö	Tehtävään liittyvät kansainväliset verkostot

Taulukko 8: Sidosryhmätyön kuvaaminen

Eri yhteistyömuodot haluttiin pitää erillään analyysin loppuun saattamista varten, joten niistä jätettiin muodostamatta yläluokka. Sen sijaan aineistosta muodostui kolme pääloukkaa, joita hyödynnettiin luokkien yhdistämisessä.

#### 4.3.4 Pääluokkien yhdistäminen ja tehtävässä tarvittavan kielitaidon analyysi

Tehtäväkuviin liittyvien työtehtävien ja eri sidosryhmien sekä kielitaitovaatimusten luokkia yhdistelemällä tunnistettiin kolme yhdistävää luokkaa: 1) Työpaikan sisäinen työ suomen kielellä, 2) Työpaikan ulkopuolella oleva työ suomen kielellä sekä 3) Työpaikan ulkopuolella oleva työ englannin kielellä.

Taustatietojen perusteella oli tiedossa, että organisaation työkieli on suomi. Tätä tietoa tuki myös se, että kaikki ilmoitukset olivat saatavilla vain suomen kielellä. Yhdistävä luokka ”Työpaikan sisäinen työ suomen kielellä” syntyi, kun siihen yhdistettiin tehtäväkuvasta yläluokat ”tehtäväkuvan ydinalueisiin liittyvät työtehtävät” ja ”sisäiset sidosryhmät”. Vaikka ydinalueisiin liittyviin tehtäviin kuuluu eittämättä myös esimerkiksi kansainvälisen talouden analyysiä ja seuranta, tehtiin oletamus, että näitä tietoja kuitenkin käsitellään työpaikalla ensisijaisesti suomen kielellä.

Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Perustehtävät Kehittämistyö	Tehtäväkuvan ydinalueisiin liittyvät työtehtävät	1. Työpaikan sisäinen työ suomen kielellä
(Alaluokka: sisäinen yhteistyö)	Sisäiset verkostot	
Kielitaito suomeksi Esitystaidot suomeksi	Suomen kielellä tehtävä työ	
(Alaluokka: kotimainen yhteistyö)	Tehtävään liittyvät verkostot kotimaassa	2. Työpaikan ulkopuolella oleva työ suomen kielellä
Kielitaito suomeksi Esitystaidot suomeksi	Suomen kielellä tehtävä työ	
(Alaluokka: kansainvälinen yhteistyö)	Tehtävään liittyvät kansainväliset verkostot	3. Työpaikan ulkopuolella oleva työ englannin kielellä
Kielitaito englanniksi Esitystaidot englanniksi	Englannin kielellä tehtävä työ	

Taulukko 9: Kielitaidon ja tehtäväkuvien pääluokkien yhdistäminen

Toinen yhdistävä luokka oli ”Työpaikan ulkopuolella oleva työ suomen kielellä”. Tähän luokkaan yhdistettiin yläluokat ”Tehtävään liittyvät verkostot kotimaassa” sekä ”suomen kielellä tehtävä työ”. Sidosryhmiksi mainittiin eri viranomaiset, finanssialan toimijat, media, yhteiskunta sekä palveluntarjoajat. Yleisesti voidaan ajatella, että kyseiset sidosryhmät Suomessa ovat suomenkielisiä tahoja. Näiden perusteella tehtiin päätelmä, että kotimaan kontekstissa yhteistyön kieli on pääasiassa suomi.

Kolmas yhdistävä luokka oli ”Työpaikan ulkopuolella oleva työ englannin kielellä”, jossa yhdistyvät pääluokat ”Tehtävään liittyvät kansainväliset verkostot” ja ”Englannin kielellä tehtävä työ”. Näihin sidosryhmiin kuuluvat muiden maiden keskuspankit, Euroopan keskuspankki, kansainvälisen talouden eri toimijat ja järjestöt sekä näihin liittyvät erilaiset työryhmät. Työnteon kieli näissä konteksteissa on englantia.

Kielitaidon ilmaisemisessa tulisi murtaa status quo ja miettiä uusi tapa kielitaidon ilmaisemiseksi ja ohjeistaa esihenkilöitä siinä. Jokaisen työtehtävän kohdalla tulisi miettiä erikseen, millaisella kielitaidolla siinä voi tosiasiallisesti menestyä. Tehtäväkohtaisesti tulisi miettiä, millaisissa työtehtävissä erilaista kielitaitoa tarvitaan, mutta myös, miten työnantaja voi tukea kehittyvää suomen kielen taitoa (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021). Työpaikkailmoituksessa kielitaidosta tulisi lopulta viestiä siten, että se ei sulje osavia hakijoita haun ulkopuolelle. Ahlfors ja Saarela (2022) neuvovat tarkastelemaan kielitaidon merkitystä työtehtävässä ohjattujen kysymysten avulla. Kysymykset liittyvät esimerkiksi sen arvioimiseen, kuinka paljon tehtävässä ja millaisissa työtehtävissä vaaditaan äidinkielenä suomea, vaativatko sidosryhmät pelkän suomen kielen käyttämistä tai miten työyhteisössä on joustavuutta suomen ja englannin rinnakkaiselle käyttämiselle.

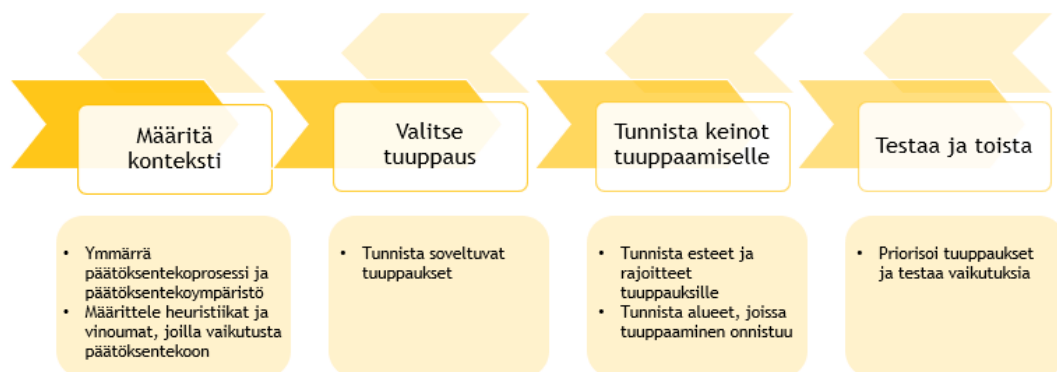
#### 4.4 Kehittämisehdotus Systeemi 2 -ajattelun vahvistamiseksi

Tulosten pohjalta HR-asiantuntijoiden käyttöön suunniteltiin tuupaus (engl. nudge), jonka avulla esihenkilöitä voidaan kannustaa inklusiivisuuden lisäämiseen työpaikkailmoituksissa. Kehittämisehdotuksessa tavoitteena on, että työpaikkailmoituksissa madalletaan suomen kielen osaamisen tasoa totutusta tasosta. Toimenpiteen tavoitteena on, että myös muilla kuin suomea erittäin hyvin tai äidinkielenään puhuvilla olisi tosiasiallinen mahdollisuus tulla valituksi tehtävään. Kehittämisehdotuksen testaamisen rinnalla suositellaan, että organisaatiossa perehdytään tarkemmin kielitietoiseen asiantuntijatyöhön (Ahlfors & Saarela 2022; Rask, Teräsaho & Nykänen 2021) ja siitä seuraaviin työyhteisön käytäntöihin ja periaatteisiin. Silloin voidaan paremmin arvioida ja ennakoita, millaisia käytännön asioita tulee huomioitavaksi työyhteisössä, jossa työskentelee asiantuntijoita erilaisilla suomen kielen taidoilla. Vaikka tämän opinnäytetyön tarkastelussa olivat ekonomistipaikat, kokeilun ei ole välttämätöntä kohdistua juuri ekonomistipaikkoihin vaan soveltuvia tehtäviä voi arvioida irrallaan tästä työstä.

Vanhojen ilmoitusten kopioimisen tunnistettiin olevan yksi keskeinen tekijä, johon kehittämisen tulisi kohdistua. Keskeiset havainnot aineiston mahdollisista syrjivistä rakenteista olivat korkea suomen kielen taidon vaatimus sekä aikaisempi alan työkokemus hakukriteerinä myös alemman vaativuusluokan tehtävissä. Ilmoitustekstien kopioimisella näiden rakenteiden myös havaittiin siirtyvän eteenpäin. Ilmoitustekstin laatimisessa tulisikin siten vahvistaa tietoista ja hidasta Systeemi 2 -ajattelua tekemällä muutoksia toimintaympäristöön, jossa tiedostamaton ja automaattinen Systeemi 1 -ajattelu operoi. Kehittämisehdotuksessa pyritään tuuppauksen keinoin vahvistamaan Systeemi 2 -ajattelua rekrytointiprosessissa ja työpaikkailmoitusten laatimisessa. Tarkoituksena on tehdä muutoksia nykytilaan ja vaikuttaa status quo -vinoumaan, joka on seurausta erityisesti saatavuusheuristiikasta, jonka vuoksi työpaikkailmoituksiin tulee valittua aikaisemmin käytettyjä hakukriteereitä ja muita ilmaisuja.

#### 4.4.1 Tuuppauksen suunnittelun periaatteet

Kuten tämän opinnäytetyön tietoperustassa jo mainittiin, päätöksentekoympäristön muokkaukseen kutsutaan valintamuotoiluksi (engl. choice architecture). Tällöin kehittämisehdotusten soveltamisessa tulee pelkän tiedon lisäämisen sijaan huomioida päätöksenteon hetket ja kohdistaa toimenpiteet siihen. Toimenpidettä puolestaan kutsutaan tuuppaukseksi (engl. nudge), kun tarkoitus on kannustaa toivottuun käyttäytymiseen rajoittamatta kohteena olevan henkilön valinnanmahdollisuuksia. (Thaler & Sunstein 2009, 4-6.) Kehittämisehdotuksessa on sovellettu Lyn, Mazarin, Zhaon ja Somanin (2013) tuuppauksen suunnittelun periaatteita, jotka on kuvattu kuviossa 3. Itse ehdotuksen käytännön suunnittelussa sovellettiin myöhemmin esiteltävää EAST-kehikkoa.



Kuvio 3: Tuuppauksen suunnitteluprosessi (mukaillen Ly, Mazar, Zhao ja Soman 2013, 15)

Kun toimenpiteitä aletaan suunnitella, on tärkeää aloittaa tunnistamalla päätöksentekotilan- teet ja päätöksentekoympäristö sekä asiat, jotka vaikuttavat niihin (Ly, Mazar, Zhao ja Soman 2013, 15). Etukäteen tulee määritellä myös haluttu lopputulos eli mitä käyttäytymistä pyri- tään muuttamaan sekä miten muutosta on mahdollista mitata ja millä aikajänteellä. Eri näkö- kulmien ja käytännön toimintatapojen ymmärtäminen auttaa intervention suunnittelussa,



koska myös pienillä yksityiskohdilla voi olla käyttäytymiseen suuri vaikutus. (Service ym. 2014, 45; Thaler, Sunstein & Balz 2012, 428-429.) Tämän tuuppauksen suunnittelussa päätöksentekoa tarkasteltiin työpaikkailmoituksista välittyvän tiedon valossa. Paremman päätöksentekokartan ja siihen liittyvät pullonkaulat olisi saanut muodostettua esihenkilöitä haastatteleamalla, mutta aikataulusyistä sellaista ei ehditty toteuttaa. Toisaalta suurin pullonkaula heti prosessin alussa oli selkeä, joten myös valittu toteutustapa on kehittämistyölle hyvä aloituspiste.

Ilmoitustekstien kopioimisen perusteella pystyttiin siis päättelemään, että toimenpide tulisi kohdistaa heti rekrytointiprosessin alkuvaiheeseen ennen kuin ilmoituksen laatijan mieli olisi ankkuroitunut tiettyihin pohjassa oleviin hakukriteereihin. Ankkuroinnissa mieli kiinnittyy aikaisemmin mainittuun tietoon ja ihminen tekee päätöksiä vertaamalla tietoa tuohon lähtösuon riippumatta siitä, liittyykö se itse asiaan mitenkään (Kahneman 2011, 122). Ankkuria voi kuitenkin hyödyntää myös tietoisesti tuuppauksena (Thaler & Sunstein 2009, 23-24). Tällöin ankkuri suunnitellaan siten, että se ohjaa ihmistä toivottuun käyttäytymiseen.

Ilmoitustekstien analyysissä tunnistettiin päätöksentekoon vaikuttavia heuristiikkoja ja vinoumia. Keskeisimmät olivat status quo -vinouma sekä siihen liittyvä saatavuusheuristiikka. Status quo -vinoumassa muutosta ei tapahdu, koska tehdään valinta toimia, kuten siihenkin asti (Samuelson & Zeckhauser 1988, 33) ja nykytilasta halutaan pitää kiinni, vaikka muutos voisi tarjota parempia vaihtoehtoja (Ly, Mazar, Zhao ja Soman 2013, 17). Tässä tapauksessa muutos ja parempi vaihtoehto työnantajalle olisi monimuotoisempi joukko tehtävään hakijoita, joka taas pitkällä aikavälillä edesauttaisi monimuotoisemman työyhteisön kehittymistä. Yleisesti ottaen muutos ei välttämättä kuitenkaan ole esihenkilölle tavoittelemisen arvoinen, koska se vaatii tavalliseen prosessiin verrattuna enemmän työtä ja ajankäyttöä. Sen vuoksi aikaisempaan päätökseen eli hakukriteereihin tai ilmoitustekstiin sitoutuminen perustellaan rationaalisuudella (Samuelson ja Zeckhauser 1988, 34). Esihenkilöitä haastatteleamalla olisi voinut olla mahdollista todentaa tätä ajattelumallia ja löytää lisäksi motivointikeinoja, jotka auttaisivat muutokseen ryhtymisessä.

Tuuppausprosessin toisessa vaiheessa soveltuvaksi tuuppaukseksi valittiin sähköpostimuistutus. Sähköpostimuistutuksen avulla voitaisiin ankkuroida uutta tietoa rekrytoijan mieleen ennen ilmoituksen kirjoittamisen aloittamista. Kun ilmoituksen laatiminen alkaa, voisi mieleen tulla myös muita kuin aikaisempien ilmoitusten tekstejä tukevia näkökulmia. Kyseenalaistamalla ensimmäisenä mieleen tulevat tutut asiat, voi yrittää lieventää ajattelun vinoumia (Bazerman & Moore 2017, 219).

Kolmas vaihe tuuppausta kehittäessä on tunnistaa erilaiset toteuttamistavat ja mahdolliset rajoitteet. Esimerkiksi käytettävissä olevat resurssit voivat rajoittaa tuuppausten toteuttamista (Ly, Mazar, Zhao ja Soman 2013, 19). Tässä yhteydessä mahdolliseksi esteeksi tai

vähintäänkin haasteeksi tunnistettiin käytettävissä olevat henkilöstöresurssit sekä kaikkien osapuolien motivaatio kirjoittaa uudenlaisia ilmoituksia tai halu perehtyä monimuotoisuuden teemoihin. Tuuppausta suunniteltaessa onkin hyvä selvittää, olisivatko seuraavat laajasti toimiviksi havaitut keinot, tai osa niistä, sovellettavissa kehittämisessä: automaattinen ilmoittautumistapa, oletusarvon muutos tai sellaisen luominen, nykyisten vaihtoehtojen muokkaaminen sopivammiksi, prosessin yksinkertaistaminen tai teknologian hyödyntäminen kustannusten pienentämiseksi tai skaalautumisen parantamiseksi (Ly, Mazar, Zhao ja Soman 2013, 19).

Prosessin yksinkertaistaminen nähtiin yhtenä potentiaalisena keinona, erityisesti ohjeistuksen ja mallipohjien löydettävyyden parantamisena ja yksinkertaistamisena. Ohjeita on tällä hetkellä useassa tiedostossa aihekohtaisesti, mutta toisaalta yksi hyvin rakennettu ohjedokumentti voisi auttaa kokonaiskuvan muodostumisessa ja kaiken oleellisen tiedon huomioimisessa. Oletusarvot ovat toimivia ohjauskeinoja erityisesti silloin, kun kyseessä on kompleksinen päätös (Thaler, Sunstein & Balz 2012, 430). Oletusarvoksi voidaan käytännössä tällä hetkellä tunnistaa aikaisempien ilmoitusten tekstit, jonka tilalle tulisi pystyä muodostamaan uusi oletusarvo. Pitkällä aikavälillä suomen kielen taidon tehtäväkohtaisesta määrittämisestä voisi syntyä uusi oletusarvo kielitaitokriteerin kohdalla.

Tuuppauksen kehittämisen viimeinen vaihe on tuuppausvaihtoehtojen priorisointi sekä intervention testaaminen. Jos vaihtoehtoja on useita, kannattaa aloittaa sellaisista, jotka sijoittuvat päätöksentekoprosessin alkuvaiheeseen (Ly, Mazar, Zhao ja Soman 2013, 19). Intervention testaamisella puolestaan saadaan käytännön tietoa, onko suunnitelluilla toimenpiteillä ollut haluttu vaikutus. Parhaiten testaaminen onnistuu satunnaistetun kontrolloidun kenttäkokeen avulla (Ly, Mazar, Zhao ja Soman 2013, 20; Service ym. 2014, 47-48). Siinä käsittelyryhmällä testataan toimenpidettä tai toimenpiteitä samalla, kun verrokkiryhmään ei kohdisteta mitään toimenpiteitä. Tällöin verrokkiryhmä edustaa sitä, mitä olisi tapahtunut, jos ei olisi tehty mitään. (Service ym. 2014.)

Tämän opinnäytetyön aikataulusta johtuen kehittämis ehdotusta ei ehditty testata. Testaamisen voisi kuitenkin toteuttaa esimerkiksi siten, että vain osa HR-asiantuntijoista kokeilee sähköpostimuistutusta omilla vastuuosastoillaan samalla, kun muut eivät tee mitään muutoksia prosesseihin. Tällöin näissä rekrytoinneissa voisi seurata, muuttuuko yleinen hakijaprofiili. Tätä voisi mitata esimerkiksi tarkastelemalla hakijoiden ilmoittamaa suomen kielen taidon tasoa. Seurata voisi myös sitä, etenevätkö tällaiset hakijat rekrytoinneissa, jos suomen kielen taidon tasoa oli madallettu ilmoituksessa. Samalla saataisiin tietoa esihenkilöiden toimintavoista tuuppauksen kehittämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

#### 4.4.2 EAST-kehikon soveltaminen tuuppauksessa

Muistutuksena käytettävän sähköpostiviestin laatimisessa hyödynnettiin niin kutsuttua EAST-kehikkoa (Service ym. 2014), joka on yksi käytännön työkalu tuuppaustoimenpiteiden

suunnitteluun. EAST-malli on alun perin suunniteltu erityisesti julkisen sektorin käyttöön tukemaan erilaisten politiikkojen implementointia. Sitä voidaan käyttää suunniteltaessa tuuppauksia, joilla pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen muokkaamalla päätöksentekoympäristöä. (Service ym. 2014.) Lyhenteen kirjaimet tulevat sanoista easy (helppo), attractive (kiinnostava), social (sosiaalinen, yhteisöllinen) sekä timely (oikea-aikainen) (Service ym. 2014). Ajatuksena on, että jonkin kirjaimen tai joidenkin kirjainten yhdistelmän edustama tausta-ajatus toteutuu kehittämistoimenpiteessä.



Kuvio 4: EAST-kehikko (mukaillen Service ym. 2014)

HR-asiantuntijoiden käyttöön suunniteltiin siis tuupaus (engl. nudge), jonka avulla esihenkilöitä voidaan kannustaa inklusiivisuuden lisäämiseen työpaikkailmoituksissa. Käytännön esimerkkinä on käytetty kielitaidon määrittelemistä työpaikkailmoituksessa. Tarkoituksena on saada aikaan muutosta nykytilaan ja jollain aikavälillä muodostaa uusi nykytila. Seuraavassa kuviossa on esitelty luonnos sähköpostiviestistä, jonka HR-asiantuntija lähettää rekrytoivalle esihenkilölle rekrytoinnin alkaessa. Tuupaus on suunniteltu EAST-kehikon mukaisesti ja sen soveltamista avataan seuraavaksi tarkemmin.

Hei [Nimi]  
 Sinulla on alkamassa [tehtävän nimi] rekrytointi. Muistutan, että erityisesti suomen kielen taitoon liittyen on hyvä miettiä tarkkaan työtehtävissä tarvittavaa kielitaitoa, jotta tehtävää voivat hakea monipuolisesti eri taustoista tulevat henkilöt. Kuvassa pikaohje kielitietoisesta hakuilmoituksesta. Alhaalla olevista linkeistä saat lisätietoja. Sparraan mielelläni ilmoitustekstiä kanssasi!  
 Terveisin, [HR Partner]

**Kielitietoinen hakuilmoitus**

**Tehtävänkuvaus**  
 Kerro, miten kielitaitoa tarvitaan tehtävissä.

**Esimerkiksi**  
 Tehtävässä laaditaan analyysia [toimiston tai tehtävän vastuualueelta] suomeksi tai englanniksi

**Odotamme sinulta (hakukriteeri)**  
 Tehtävään soveltuvaa suomen ja englannin kielen taitoa  
 Vähintään suomen kielen perusteita ja hyvää englannin kielen taitoa  
 Sujuvaa suomen ja hyvää englannin kielen taitoa

**Tiesitkö, että**  
 Pyrimme olemaan kielitietoinen työyhteisö: toimimme työyhteisön sisällä yleensä suomen kielellä, mutta tuemme tarvittaessa kehittyvää suomen kielen taitoa.

Lue lisää: [linkki ohjeeseen], [linkki muiden tekemiin ilmoituksiin]  
 ja [linkki rekrytinnin työtilaan]

Kuvio 5: Tuuppausehdotuksen sähköpostiviesti

EAST-mallissa helppouden tunnetta edistävät oletusarvot, ylimääräisen säätämisen minimoiminen sekä sanoman yksinkertaistaminen (Service ym. 2014, 9). Ehdotuksessa helppoutta (easy) edustaa lyhyt viesti, jossa teksti tarjoaa kuvan siitä, mitä lukijalta odotetaan. Tavoitteena on, että kun esihenkilö alkaa laatia työpaikkailmoitusta, hän kiinnittää huomiota tehtävän kannalta riittävään suomen kielen taidon tasoon. Esimerkkien kautta kerrotaan, miten kielitaitoa voisi ilmaista työpaikkailmoituksessa. Esimerkit linkittyvät työpaikkailmoituksen rakenteeseen eli aikaisemmin mainittuihin moduuleihin kaksi, viisi ja kahdeksan. Nämä olivat siis tehtävänkuvaus, hakukriteerit sekä hakijalle kerrottava työyhteisöön liittyvä yksityiskohta tai knoppitieto. Esimerkit toimivat samalla ankkureina, joihin mieli voi palata, kun esihenkilö työstää ilmoitustekstiä. Viestin lopussa olevat linkit ohjeisiin helpottavat oikeiden ohjeiden löytymistä ja parantavat myös niiden käytettävyyttä.

Tuuppauksen toteuttamisvaiheessa olisi hyvä olla olemassa myös ohjeistus ja tukikysymykset kielitaidon määrittämiseen esimerkiksi Ahlforsin ja Saarelan (2022) opasta mukaillen, jolloin esihenkilö voi halutessaan heti ryhtyä toimiin tai sitoutua toimimaan suunnitelman mukaan. Tuuppauksessa tärkeää on poistaa niin fyysisiä kuin mentaalisiakin esteitä eli pullonkauloja toivotun käyttäytymisen tieltä tekemällä asian loppuun saattaminen mahdollisimman helpoksi (Ly, Mazar, Zhao ja Soman 2013, 15; Service ym. 2014, 9).

Kiinnostavuutta (attractive) voi lisätä huomiota herättävillä elementeillä sekä palkkioilla tai sanktioilla (Service ym. 2014, 19). Tässä ehdotuksessa tätä kategoriaa edustavat niin viestin ulkoasu kuin alun henkilökohtainen tervehdys sekä tiettyyn rekrytointiin viittaaminen. Nämä

auttavat lukijaa tunnistamaan viestin hyödyt itselle, jolloin hän sitoutuu paremmin viestin asiaan. Myös HR-asiantuntijan tarjous auttaa ilmoituksen kanssa sparrailemalla, voi luoda vastavuoroisuuden tunnetta lukijassa, mikä myös edesauttaa sitoutumista (Service ym. 2014, 22).

Sosiaalinen tai yhteisöllinen, sosiaaliin normeihin vetoava näkökulma toteutuu viestin lopussa olevan linkin avulla. Linkki vie muiden esihenkilöiden tekemiin työpaikkailmoituksiin, joissa suomen kielen taitotasoa on madallettu. Tämä on kuitenkin tieto, jonka voi lisätä viestiin vasta, kun tällaisia ilmoituksia on oikeasti olemassa. Muuten se antaa viestin, että muutkaan eivät toimi näin, joten lukijankaan ei kannata ryhtyä siihen. Sosiaalisilla normeilla voidaan vaikuttaa laumakäyttäytymiseen eli ihmisen taipumukseen käyttäytyä samalla tavalla, kuten muutkin omassa viiteryhmissä. Myös muille tehty sitoumus on usein vahvempi kuin vain itselle tehty lupaus. (Service ym. 2014, 29, 33.) Lisäksi suositukset kulkevat verkostoissa eli yhden henkilön hyvät kokemukset kannustavat muita toimimaan samoin ja päinvastoin, jolloin sosiaaliset normit kannattaa tehdä näkyväksi (Datta & Mullainathan 2014, 30).

Viimeisenä näkökulmana on oikea-aikaisuus (timely), joka kehittämissuhteissa toteutetaan lähettämällä viesti juuri silloin, kun esihenkilöllä on alkamassa rekrytointi. Oikea-aikaisuudessa oleellista onkin ajoittaa toimenpiteet juuri siihen hetkeen, kun henkilö on vastaanottavaisimmillaan. Tässä auttaa päätöksentekokartan tekeminen. Haasteena on tuoda esiin heti saavutettavat hyödyt esihenkilölle (Service ym. 2014, 37). Yhden ilmoituksen tekstin muuttaminen on osa isompaa prosessia, jonka tulokset ovat nähtävissä vasta pitkän ajan päästä. Epävarmuus ja vasta myöhemmin saatavat hyödyt voivat vaikeuttaa esihenkilöiden sitoutumista laatia monimuotoisuuden paremmin huomioivia työpaikkailmoituksia. Myös hitaampi ja työläämpi tapa kirjoittaa ilmoituksia kopioimatta tietoja saatetaan kokea liian aikaa vieväksi nykyhetkessä.

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä tarkasteltiin 25 Suomen Pankin ekonomistipaikkojen työpaikkailmoitusta, joista oli tarkoitus tunnistaa, esiintyykö niiden teksteissä tiedostamattomasti syrjiviä rakenteita. Tavoitteena oli tehdä tällaiset ilmaisut näkyväksi, mikäli sellaisia löytyisi. Opinnäytetyössä syrjinnän teemoja tarkasteltiin hakijan etnisestä taustasta lähtöisin. Työpaikkailmoituksista tunnistettiin analyysissä kaksi rakennetta hakukriteereissä, jotka voivat tuottaa syrjiviä rakenteita etnisen taustan näkökulmasta. Nämä rakenteet olivat korkea suomen kielen osaamistaso ja aikaisempi alan työkokemus. Lisäksi työpaikkailmoitusten samanlaisuus nousi esiin kolmantena päähavaintona.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli ”Miten Systeemi 1 -ajattelu ilmenee Suomen Pankin ekonomistipaikkojen työpaikkailmoituksissa tutkimusajankohtana?”. Tutkimuskysymyksen

vastaaminen tapahtui vertailemalla tutkimusaineiston työpaikkailmoituksia toisiinsa ja havainnoimalla niiden samanlaisuutta. Työpaikkailmoitusten samanlaisuus viesti Systeemi 1 -ajattelun käyttämisestä rekrytointiprosessissa työpaikkailmoitusten laatimisessa. Käytännössä tämä tarkoitti vanhojen ilmoitusten käyttämistä uusien pohjana. Samanlaisuuden arvioitiin viestivän status quo -vinoumasta, jossa ollaan tyytyväisiä nykytilaan. Tutussa nykytilassa kaikki toimii helposti ja vaivattomasti, jolloin samalla kartetaan muutosta, koska se koetaan työlääksi. Samuelsonin ja Zeckhauserin (1988, 33) mukaan status quo -vinoumassa tukeudutaan jo aikaisemmin tehtyihin päätöksiin ja ollaan tyytyväisiä niihin. Muutos saattaisi indikoida, että aikaisempi päätös on ollut väärä, joten aikaisemmassa päätöksessä halutaan pysyä senkin vuoksi (Bazerman & Moore 2017, 217-218).

Pysymistä nykytilassa perustellaankin rationaalisuudella sen perusteella, että aikaisemmin tehty vastaava päätös on tehty samalla tavalla ja päätöksen muuttamiseen puolestaan liittyy epävarmuuksia. Nykytilassa pysyminen koetaan rationaalisena päätöksenä myös, koska muutos pitäisi sisällään kustannuksia tai epävarmuutta. (Samuelson & Zeckhauser 1988, 33-34.) Tässä tapauksessa aikaisempaan päätökseen tai valintaan voidaan ajatella työpaikkailmoitusta, jonka esihenkilö kokee hyväksi pohjaksi myös tuleviin avoimiin työpaikkoihin. Kustannuksina puolestaan voidaan ajatella ilmoituksen tekemisestä alusta asti aiheutuvaa aikainvestointia sekä työläämpää prosessia. Jos esihenkilö kokee kustannukset suuremmaksi kuin nykyisen ilmoituspohjan käyttämisestä saatavat hyödyt, hän pysyy nykytilassa eli jatkaa aikaisemman työpaikkailmoituksen käyttämistä pohjana.

Systeemi 1 -ajattelussa tunnistettiin erityisesti saatavuusheuristiikka, jota käytetään tyypillisesti silloin, kun otetaan luotettavana tietona käyttöön ensimmäisenä mieleen tullut asia päätöksenteon hetkellä. Tyytyväisyyden taustalla vaikuttaa usein vaivattomuus, kun on mahdollisuus toimia monissa tilanteissa automaattisen ajattelun varassa. Saatavuusheuristiikka ja status quo -vinouma nojaavat vahvasti automaattiseen Systeemi 1 -ajatteluun, jonka toimintaan emme juurikaan kiinnitä huomiota.

Samanlaisuus ilmeni työpaikkailmoituksissa kielitaidossa, aikaisemmassa työkokemuksessa, hakijalta odotettavissa ominaisuuksissa, koulutustaustassa sekä vahva-adjektiivin käyttämisessä, johon liittyy maskuliiniseksi miellettyjä stereotyyppioita. Lisäksi saman toiminnon ilmoituksia verratessa huomattiin samanlaisuutta myös hakukriteereiden järjestyksessä. Rajoittunut huomiointikyky rajoittaa ihmisen kykyä tarkastella kaikkea oleellista informaatiota yhtäaikaaisesti päätöksentekotilanteessa, jolloin ihminen rajoittaa tiedon etsimistä yksinkertaistaakseen prosessia, mutta samalla sokaistuu jollekin tiedolle (Bazerman & Moore 2017, 60). Jos tiedot kopioidaan aikaisemmasta ilmoituksesta, niitä ei välttämättä lueta ajatuksella enää uudessa kontekstissa. Samojen hakukriteereiden käyttö voi myös vahvistaa työyhteisön homogeenisuutta, jos aina haetaan työntekijöitä samalla profiililla.

## 5.1 Suomen kielen korkea osaamistaso ja aikaisempi alan työkokemus

Syrjivien rakenteiden näkökulmasta kaksi päähavaintoa olivat suomen kielen korkea osaamistaso ja aikaisempi alan työkokemus. Kaikissa paitsi yhdessä ilmoituksessa odotettiin hyvää tai erinomaista suomen kielen osaamista. Erityisesti Suomessa työelämässä odotetaan yleisesti korkeaa suomen kielen osaamisen tasoa (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021). Samalla se on yksi tyypillinen tilastoissakin näkyvä syrjintäperuste (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019) ja sitä kautta myös työllistymisen este.

Analyysissä tarkasteltiin kielitaidon ja tehtäväkuvauksen yhteyttä toisiinsa. Analyysin tuloksena tunnistettiin kolme kielitaitoon liittyvää kokonaisuutta ekonomistin tehtävässä. Ensimmäinen kokonaisuus oli työpaikalla tehtävä työ suomen kielellä. Toinen kokonaisuus oli työpaikan ulkopuolella tehtävä työ suomen kielellä ja kolmas puolestaan työpaikan ulkopuolella tehtävä työ englannin kielellä. Erityisesti ensimmäisen kokonaisuuden osalta olisi tärkeää miettiä, mikä on kulloisessakin tehtävässä tosiasiallisesti tarvittava kielitaito. Ensimmäisen ja toisen kokonaisuuden osalta tulee myös arvioida, onko syitä olettaa, että työyhteisön sisällä ja kotimaisten sidosryhmien kanssa yhteistyö ei sujuisi myös hybridimallilla, jossa voidaan sopia yhteiseksi kieleksi suomi, mutta jota voi täydentää englannilla tarpeen mukaan. Kielitietoisuuden työyhteisön periaatteissa löytyy myös muita käytännön ehdotuksia esimerkiksi kokousmuistiinpanojen tärkeyteen liittyen (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021), ja näihin periaatteisiin ehdotetaan tutustumista tarkemmin.

Kansainvälisten tai muiden kuin suomea erittäin hyvin osaavien tai äidinkielenään sitä puhuvien asiantuntijoiden mahdollisuus menestyä näiden ilmoitusten kaltaisissa rekrytoinneissa vaikuttaa vaikealta. Toisaalta, jos ilmoitukset näyttävät siltä, että niihin haetaan vain äidinkielenäsoisesti puhuvia osaajia (Ahlfors & Saarela 2022,13), ei paikkoja toisaalta edes hae erilaisista taustoista tulevat henkilöt. Erinomaisen tai edes hyvän suomen kielen taidon saavuttaminen ilman, että pääsee suomenkieliseen työyhteisöön, jossa kieltä pääsee käyttämään, voi arvioida olevan erittäin vaikeaa. Kuten tietoperustassa todettiin, suomen kielen taidon vaatimuksen madaltaminen alemmalle tasolle ei tarkoita hakijan asiantuntijuuden tai muun osaamisen vaatavuuden madaltamista (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021). Sen sijaan se auttaa valitsemaan tehtävään parhaan tekijän laajemmasta hakijajoukosta samalla, kun se tarjoaa käytännön keinon työyhteisön monimuotoisuuden lisäämiseksi ja päätöksenteon laadun varmistamiseksi.

Toinen mahdollinen syrjivä rakenne työpaikkailmoituksissa oli aikaisempi alan työkokemus. Aikaisempaa alan työkokemusta odotettiin yhtä lukuun ottamatta kaikkien työpaikkailmoitusten hakukriteereissä. Tietoperustassa nostettiin esiin, että maahanmuuttajilla ja henkilöillä, joilla on muuhun kuin suomalaisen taustaan viittaava nimi, on enemmän vaikeuksia työllistyä kuin suomalaisiksi miellettyillä nimillä (Ahmad 2020). Myös kansainvälinen tutkimustieto tuki

sitä, että vähemmistöryhmien edustajia syrjitään rekrytoinneissa. Syrjintä voi olla tietoista tai tiedostamatonta, mutta niiden taustalla vaikuttavat usein stereotyyppiat, mutta myös tiedostamattomat toimintatavat. Aikaisemman työkokemuksen systemaattinen käyttäminen hakukriteereissä saattaa siis muodostaa korostetusti esteitä työnhakijoille, joilla on eri etniseen taustaan viittaava nimi.

Analyysissä ehdotettiin, että aikaisemman alan työkokemuksen käyttämisestä hakukriteerinä voitaisiin joissain tapauksissa luopua esimerkiksi matalamman vaativuusluokan paikoissa. Aineiston perusteella vaikutti siltä, että kenen tahansa ekonomistin voi olla vaikea saada ensimmäistä alan työpaikkaa Suomen Pankista. Jos jo aikaisemmin on ollut vaikeuksia työllistymisessä vierasperäisen nimen tai heikomman suomen kielen taidon vuoksi, vaikuttaa epätodennäköiseltä edetä myöskään näissä rekrytoinneissa.

## 5.2 Kehittämistyön arviointi

Tässä opinnäytetyössä esiin tuodut havainnot mahdollistavat rekrytointiprosessin ja työpaikkailmoitusten kirjoittamisen uudenlaisen tarkastelun. Opinnäytetyössä esitellään mahdollisuuksia Suomen Pankin rekrytointikäytänteiden kehittämiseen monimuotoisuustyön näkökulmasta. Opinnäytetyön havaintoja hyödynnetäänkin organisaatiossa monimuotoisten rekrytointikäytäntöjen kehittämisessä, HR:n työssä sekä esihenkilötyön tukena.

Kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja siihen liittyvän tutkimusaineiston analyysi teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tämän kehittämistyön viitekehyksessä haasteena oli osittain näkymättömän ilmiön käsitteleminen. Löfström (2015, 134) puhuukin hiljaisuuden todentamisesta aineistossa sellaisissa kohdissa, joissa olisi perusteltua odottaa löytävänsä tietyn asian. Tutkimusaineiston analyysi tuotti kuitenkin muutaman havainnon, joiden avulla opinnäytetyöhön valittuja näkökulmia pystyttiin käsittelemään. Analyysin johtopäätöksiä olisi voinut rikastaa haastatteleamalla lopuksi vielä muutamaa esihenkilöä ja varmistua siten kehittämisehdotukseen liittyvistä valinnoista. Tulososiossa esitelty valintamuotoiluun ja tuuppaukseen perustuva kehittämis ehdotus voi kuitenkin toimia toimenpiteiden suunnittelun pohjana myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Tämän opinnäytetyön tekemisessä on hyvä tunnistaa tekijöitä, jotka ovat saattaneet aiheuttaa vinoumia tekijän tulkintoihin ja analyysiin. Opinnäytetyön tekijä on osa tutkittavaa työyhteisöä ja työtehtäviensä kautta hänellä on kokemusta organisaation rekrytointiprosessista käytännössä. Siten kirjoittajalla oli ennakkokäsityksiä aihealueeseen liittyen. Opinnäytetyöntekijä on perillä organisaation rekrytointitapojen lisäksi myös organisaatiokulttuurista sekä organisaation sisällä käytävistä keskusteluista opinnäytetyön teemojen osalta. Näillä asioilla saattaa olla vaikutusta tekstien analyysiin. Kuitenkin on syytä todeta, että opinnäytetyöntekijä ei ollut esteellinen käsittelemään opinnäytetyön aihepiiriä.



Henkilökohtaisesti opinnäytetyön aihe on myös lähellä opinnäytetyön tekijää. Välilliset käytännön kokemukset rekrytoinneista silloin, kun henkilöllä on esimerkiksi toiseen etniseen taustaan viittaava nimi tai suomi ei ole henkilön äidinkieli, saattavat myös vaikuttaa tässä työssä tehtyihin valintoihin. Lisäksi koko opinnäytetyöprosessin ajan pyrittiin pitämään mielessä, että opinnäytetyön tekijä teki tulkintoja omista valkoisista ja monin tavoin etuoikeutetuista lähtökohdista käsin, jonka vuoksi ymmärrys teemasta voi olla myös vinoutunutta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimuspäällikkö Shadia Raskin mukaan kuitenkin valtaväestöä tarvitaan käymään keskustelua, koska yhtäkään vähemmistön asemaa parantavaa muutosta ei ole tehty ilman enemmistön tukea (Moisio 2023b). Tietoperustaan pyrittiinkin valitsemaan sopivia asioita aiheen luotettavan käsittelyn mahdollistamiseksi, jotta siihen olisi myös mahdollista tukeutua tutkimusaineistosta tehtävien tulkintojen kohdalla. Siitä huolimatta on syytä todeta, että tulkinnoista saattaa puuttua sellaisia näkökulmia, joita toisesta etnisestä taustasta tuleva henkilö osaisi täydentää esimerkiksi tietoperustan rakenteeseen. Tekijällä oli kuitenkin vilpittön halu ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja oppia siitä lisää.

### 5.3 Luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyössä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) hyvän tieteellisen käytännön ohjeita. Hyvän käytännön mukaisesti tutkimusprosessin luotettavuuden arvioimisessa on tärkeää, että tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 232-233). Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa pyrittiinkin mahdollisimman objektiiviseen sekä aineistosta ja tutkimustiedosta nousevaan tulkitaan. Esimerkiksi työpaikkailmoituksen rungon kuvauksen yhteydessä pyrittiin kertomaan mahdollisimman tarkasti organisaation rekrytointiprosessi ilmoitustekstien muodostamisen osalta sekä lain muodostamat reunaehdot. Luotettavuuden varmistamiseksi, aiheen ajankohtauus ja konteksti organisaatiossa pyrittiin välittämään lukijalle myös riittävällä tarkkuudella, samoin analyysin tekemisen vaiheet. Lähteissä pyrittiin käyttämään luotettavia tutkimuksia, selvityksiä ja raportteja. Lähdeviitteet pyrittiin merkitsemään mahdollisimman selkeästi, jotta tiedon alkuperä säilyy.

Aineisto mahdollistaa tutkimuksen toisintamisen siten kuin se on mahdollista laadullisessa tapaustutkimuksessa, joka on usein sidottu tiettyyn ajanhetkeen ja kontekstiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 232). Valmiin dokumenttiaineiston kohdalla tilanne on aineiston osalta staattinen, mutta sitä voi lähestyä myös toisenlaisesta näkökulmasta kuin, mikä tässä opinnäytetyössä valittiin.

Kyseessä on julkinen aineisto, joka on saatu tutkittavan organisaation henkilöstöhallinnosta eikä se sisältänyt salassa pidettäviä henkilötietoja. Ainoat henkilötiedoiksi laskettavat tiedot olivat työpaikkailmoituksissa rekrytoivien esihenkilöiden nimet, sähköpostiosoitteet ja työpuhelinnumerot. Näitä tietoja ei julkaista opinnäytetyön yhteydessä, mutta niihin ei myöskään

liity korostunutta tietosuojaa ja salassapitoa, kuten esimerkiksi haastateltujen henkilöiden kohdalla olisi. Tästä huolimatta tietoja on käsitelty huolellisesti koko prosessin ajan. Saadun aineiston säilytyspaikka on analyysin ajan opinnäytetyön tekijän käytössä olevan työnantajan tietokoneen verkkolevyllä, jonne on pääsy ainoastaan analyysin tekijällä. Kun opinnäytetyö on julkaistu, aineisto poistetaan. Myöhemmin mahdollisesti tehtävää tutkimusta varten vastaava aineisto on saatavissa tietopyynnöllä organisaation arkistosta arkistosäännön mukaisesti.

#### 5.4 Jatkokehittäminen

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin ekonomistin tehtävien työpaikkailmoituksia. Olisi mielenkiintoista selvittää, toistuvatko samanlaiset ilmaisut myös muiden tehtävien ilmoituksissa. Jatkokehittämisen kohteena olisi kuitenkin tärkeää selvittää, miten esihenkilöt saataisiin käyttämään työpaikkailmoituksen pohjana varsinaisia ohjeita eikä aikaisempaa ilmoitusta. Myös tämän opinnäytetyön kehittämissuositusten toteuttamista ajatellen päätöksentekokartta sekä pullonkaula-analyysi voisivat tuoda yleisemminkin työkaluja ohjeiden ja prosessien kehittämiseen.

Työnantajilla on mahdollisuus osallistua rakenteellisen syrjinnän kitkemiseen tarkastelemalla rekrytointikäytäntöjä ennakkoluulottomasti, pyrkimällä tunnistamaan piilossa olevia syrjiviä rakenteita ja poistamalla työllistymisen esteitä niiltä, joihin syrjivät rakenteet osuvat. Parhaimmillaan Suomen Pankilla on julkisen sektorin työnantajana ja julkisen vallan käyttäjänä mahdollisuus toimia kehityksen moottorina (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 13) ja edistää omalla esimerkillään yhdenvertaista työelämää Suomessa monimuotoisen rekrytoinnin ja siihen liittyvien toimintatapojen kehittämisen kautta.

## Lähteet

## Julkaistut

Ahlfors, G. & Saarela, I. 2022. Kielitietoinen rekrytointi ja työyhteisö - työkaluja työnantajalle kielitietoiseen ja inklusiiviseen työyhteisöön. Opas työnantajalle tunnistamaan kansainvälistä osaamista ja vahvistamaan kielitietoisia valintoja. Julkaisija: Väestöliitto ry.

<https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2022/12/5d814e06-vaestoliitto-kielitietoinen-rekrytointi-ja-tyoyhteiso.pdf>

Ahmad, A. 2020. When the Name Matters: An Experimental Investigation of Ethnic Discrimination in the Finnish Labor Market. *Sociological Inquiry*. 90(3). 468-496.

<https://doi.org/10.1111/soin.12276>

Ambrose, B. W., Conklin, J. N. & Lopez, L. A. 2021. Does Borrower and Broker Race Affect the Cost of Mortgage Credit? *The Review of Financial Studies*, Vol 34 (2), 790-826.

<https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa087>

Bartlett, R., Morse, A., Stanton, R. & Wallace, N. 2022. Consumer-lending discrimination in the FinTech Era. *Journal of Financial Economics*, Vol 143 (1), 30-56.

<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.05.047>

Bazerman, M. & Moore, D. 2017. *Judgment in Managerial Decision Making*. 8. painos. Hoboken, New Jersey. Wiley Custom.

Bertrand, M. & Mullainathan, S. 2004. Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination. *The American Economic Review*, 94 (4), 991-1013.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/are-emily-greg-more-employable-than-lakisha-jamal/docview/233023724/se-2>

Bilimoria, D. & Buch, K. 2010. The Search is On: Engendering Faculty Diversity Through More Effective Search and Recruitment. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 42, 27-32.

<http://dx.doi.org/10.1080/00091383.2010.489022>

Brodie, S., Frainer, A., Grazia Pennino, M., Jiang, S., Kaikkonen, L., Lopez, J., Ortega-Cisneros, K., Peters, C. A., Selim, S. A. & Văidianu, N. 2021. Equity in science: advocating for a triple-blind review system. *Trends in Ecology & Evolution*, Vol. 36 (11), 957-959.

<https://doi.org/10.1016/j.tree.2021.07.011>

Card, D., DellaVigna, S., Funk, P. & Iriberry, N. 2020. Are Referees and Editors in Economics Gender Neutral? *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 135 (1), 269-327.

<https://doi.org/10.1093/qje/qjz035>

- Cássia-Silva, C., Silva Rocha, B., Liévano-Latorre, L. F., Sobreiro, M. B. & Diele-Viegas, L.M. 2023. Overcoming the gender bias in ecology and evolution: is the double-anonymized peer review an effective pathway over time? *PeerJ*, 11: e15186.  
<https://doi.org/10.7717/peerj.15186>
- Datta, S. & Mullainathan, S. 2014. Behavioral Design: A New Approach to Development Policy. *Review of Income and Wealth*, 60: 7-35. <https://doi.org/10.1111/roiw.12093>
- Dewaele, Jean-Marc & Botes, E. 2020. Does multilingualism shape personality? An exploratory investigation. *International Journal of Bilingualism*, 24 (4). 811-823.  
<https://doi.org/10.1177/1367006919888581>
- Finchilescu, G. 2005. Meta-Stereotypes May Hinder Inter-Racial Contact. *South African Journal of Psychology*, 35 (3), 460-472. <https://doi.org/10.1177/008124630503500305>
- Fürst, G. & Grin, F. 2018. Multilingualism and creativity: A multivariate approach. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 39 (4), 341-355.  
<http://dx.doi.org/10.1080/01434632.2017.1389948>
- Gaucher, D., Friesen, J., & Key, A. C. 2011. Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128. <https://doi.org/10.1037/a0022530>
- Goldin, C., & Rouse, C. 2000. Orchestrating impartiality: The impact of “blind” auditions on female musicians. *American Economic Review*, 90 (4), 715-741.  
<http://dx.doi.org/10.1257/aer.90.4.715>
- Greenwald, A. G. & Banaji, M. R. 2017. The implicit revolution: Reconceiving the relation between conscious and unconscious. *American Psychologist*, 72 (9), 861-871.  
<https://doi.org/10.1037/amp0000238>
- Hansen P. & Jespersen A. 2013. Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. *European Journal of Risk Regulation*, 4(1), 3-28. <https://doi.org/10.1017/S1867299X00002762>
- Heikkinen, V. 2020. *Tekstianalyysi. Miksi kielellisillä valinnoilla on merkitystä?* Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2014. *Tutki ja kirjoita. 19. painos.* Porvoo: Bookwell.
- Husu, L. 2020. What does not happen. Interrogating a tool for building a gender-sensitive university. Kirjassa “The Gender-Sensitive University”, 166-176. [https://www.researchgate.net/publication/342684376\\_What\\_does\\_not\\_happen](https://www.researchgate.net/publication/342684376_What_does_not_happen)

Hytönen, K. ja Kanerva, M. 2021. Valintamuotoilu I: Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmaa kansalaisten terveysturvallisuuden edistämiseen. Laurea-julkaisut 174. e-julkaisu.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-623-5>

Jäske, A., Niemi-Sampan, P. & Waenthongkham, J. 2022. Mixed. Suomalaista elämää kulttuurien risteyssä. EU: Kosmos.

Kang, S. K., DeCelles, K. A., Tilcsik, A. & Jun, S. 2016. Whitened Résumés: Race and Self-Presentation in the Labor Market. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 469-

502. <https://doi.org/10.1177/0001839216639577>

Keskinen S., Mkwesha, F. & Seikkula, M. 2021. Teoreettisen keskustelun avaimet - rasismi, valkoisuus ja koloniaalisuuden purkaminen. Teoksessa (toim.) Keskinen S., Seikkula, M. & Mkwesha, F. 2021. Rasismi, valta ja vastarinta. *Rodullistaminen, valkoisuus ja koloniaalisuus Suomessa*. Tallinna: Printon Trükikoda. 45-68.

Keskinen S., Seikkula, M. & Mkwesha, F. 2021. Rasismi, valta ja vastarinta. *Rodullistaminen, valkoisuus ja koloniaalisuus Suomessa*. Tallinna: Printon Trükikoda.

Kugelmass, H. 2016. "Sorry, I'm Not Accepting New Patients": An Audit Study of Access to Mental Health Care. *Journal of Health and Social Behavior*, 57(2), 168-183.

<https://doi.org/10.1177/0022146516647098>

Luo, X. & Wei, R. 2021. Is multilingualism linked to a higher tolerance of homosexuality? Evidence from a national survey. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 1-13.

<http://dx.doi.org/10.1080/01434632.2021.1874002>

Ly, K., Mazar, N., Zhao, M. & Soman, D. 2013. A practitioner's guide to nudging. Rotman School of Management Working Paper, (2609347). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2609347](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2609347)

Löfström, J. 2015. Miten päätellä, onko hiljaisuus vaikenemista. - "Homoseksuaalisuus" agrariikulttuurin perinneaineistoissa. Teoksessa Häkkinen, A. ja Salasuo, M. (toim.) *Salattu, hävetty, vaiettu. Miten tutkia piilossa olevia ilmiöitä*. Tampere: Vastapaino, 121-135.

Mihaljević, H., Müller, I., Dill, K. & Yollu-Tok A. 2022. Towards gender-inclusive job postings: A data-driven comparison of augmented writing technologies. *PLoS ONE*, 17(9): e0274312.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274312>

Murray B. 2016. The unconscious bias trap: How misconceptions about unconscious bias can trip up any business. *Effective Executive*, 19 (4), 20-26.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/unconscious-bias-trap-how-misconceptions-about/docview/1865383439/se-2>

O'Meara, K., Culpepper, D. & Templeton, L. L. 2020. Nudging Toward Diversity: Applying Behavioral Design to Faculty Hiring. *Review of Educational Research*, 90 (3), 311-348.

<https://doi.org/10.3102/0034654320914742>

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trükikoda.

Quillian, L., Pager, D., Hexel, O. & Midtbøen, A.H. 2017. Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114 (41): 201706255. <https://doi.org/10.1073/pnas.1706255114>

Samuelson, W. & Zeckhauser, R. 1988. Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59. <http://www.jstor.org/stable/41760530>

Seidemann, I. & Weißmüller, K. S. 2022. Conceptual Foundations of Workforce Homogeneity in the Public Sector. Insights from a Systematic Review on Causes, Consequences, and Blind Spots. *Public Management Review*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2084770>

Shmidt E. & Jacobson B. C. 2022. Double-Blind Reviews: A Step Toward Eliminating Unconscious Bias. *Clinical and Translational Gastroenterology*, 13 (1), e00443.

<https://doi.org/10.14309%2Fctg.0000000000000443>

Souto, A-M., Honkasalo, V. ja Suurpää L. 2015. Kuuntelemista, sanoittamista ja näkyväksi tekemistä. Tutkijat kiistellyn rasismien äärellä. Teoksessa Häkkinen, A. ja Salasuo, M. (toim.) *Salattu, hävetty, vaiettu. Miten tutkia piilossa olevia ilmiöitä*. Tampere: Vastapaino, 136-162.

Thaler, R. H. 2016. Behavioral Economics: Past, Present, and Future. *American Economic Review*, 106 (7), 1577-1600. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>

Thaler, R. H. & Sunstein C. R. 2009. *Nudge*. Great Britain. Penguin Books.

Thaler, R. H., Sunstein, C. & Balz, J. 2012. *Choice Architecture*.

<http://dx.doi.org/10.13140/2.1.4195.2321>

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

Tversky, A. & Kahneman, D. 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185, 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Wille, L. & Derous, E. 2017. Getting the Words Right: When Wording of Job Ads Affects Ethnic Minorities' Application Decisions. *Management Communication Quarterly*, 31(4), 533-558. <https://doi.org/10.1177/0893318917699885>

Wise, L. R. & Tschirhart, M. 2000. Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful Is Diversity Research for Public-Sector Managers? *Public Administration Review* 60 (5), 386-394. <http://www.jstor.org/stable/3110227>

#### Sähköiset

Amzil, J. 2022. Kaikki näyttää omistajaltaan. Pääkirjoitus. *Ruskeat Tytöt*, 1/2022. Viitattu 20.3.2023. <https://www.ruskeattytot.fi/paakirjoitus-oma>

Centre for Ageing Better & Behavioral Insights Team 2021. Ads for all ages. How age-biased are job adverts in the UK, and what can we do about it? Viitattu 29.11.2023. <https://ageing-better.org.uk/sites/default/files/2021-04/Ads-for-All-Ages.pdf>

EU:n Perusoikeusvirasto 2019. Tummaihoisena EU:ssa. Toinen Euroopan unionin vähemmistöjä ja syrjintää koskeva tutkimus. Viitattu 12.11.2023. [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/fra-2019-being-black-in-the-eu-summary\\_fi.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2019-being-black-in-the-eu-summary_fi.pdf)

EU:n Perusoikeusvirasto 2023. Being Black in the EU - Experiences of people of African descent. Viitattu 12.11.2023. <https://fra.europa.eu/en/publication/2023/being-black-eu>

Finanssivalvonta 2020. Finanssivalvonta kiinnittää pankkien huomiota asiakkaiden syrjimättömän kohtelun vaatimukseen luotonmyönnössä. *Valvottavatiedote* 19.10.2020 65/2020. Viitattu 28.9.2023. <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2020/finanssivalvonta-kiinnittaa-pankkien-huomiota-asiakkaiden-syrjimattoman-kohtelun-vaatimukseen-luotonmyonnossa/>

Gerdeman, D. 2017. Minorities Who 'Whiten' Job Resumes Get More Interviews. Harvard Business School. *Working Knowledge* -artikkeli. 17.5.2017. Viitattu 21.3.2023. <https://hbswk.hbs.edu/item/minorities-who-whiten-job-resumes-get-more-interviews>

Euroopan keskuspankki 2022. EKP sitoutuu edistämään tasa-arvoa, monimuotoisuutta ja osallisuutta. *Lehdistötiedote* 26.7.2022. Viitattu 5.11.2022. [https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ecb.pr220726\\_1-ccfe9fa207.fi.html](https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ecb.pr220726_1-ccfe9fa207.fi.html)

Hallintolaki 434/2003. Viitattu 24.9.2023.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2003/20030434>

Harvard University 2023. Outsmarting Implicit Bias education (OIB). Viitattu 26.9.2023.

<https://outsmartingimplicitbias.org/>

Helsingin yliopisto 2020. Opiskelijajärjestö soco edistää yhdenvertaisuutta yliopistolla. Uutinen. Viitattu 11.11.2023. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/korkeakoulupolitiikka/opiskelijajarjesto-soco-edistaa-yhdenvertaisuutta-yliopistolla>

Jännäri, J. 2023. Shadia Rask ravistelee näkemään työelämän rakenteellisen rasismin - ”Sillä on merkitystä, että ruskeita ja mustia suomalaisia on näkyvissä paikoissa”. 15.7.2023. Viitattu 27.11.2023. <https://www.kauppa-lehti.fi/uutiset/kl/138c8e6e-ae8-4a89-9975-4aa33efb28b6>

Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E. & Rask, S. 2022. Tavoitteena syrjimätön työelämä: Työsyrynnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-362-3>

Kielilaki 423/2003. Viitattu 12.11.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2003/20030423>

Kuokkanen, K. 2023. Espoolainen Nagendra Singh paljastaa, miksi moni korkeakoulutettu maahanmuuttajakin pelkää puhua suomea. Helsingin Sanomat 19.6.2023. Viitattu 27.11.2023. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009645860.html>

Kuusio, H., Seppänen, A., Jokela, S., Somersalo, L. & Lilja, E. 2020. Ulkomaalaistaustaisten terveys ja hyvinvointi Suomessa. FinMonik-tutkimus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisuja. Raportti 1/2020. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-034-1>

Körkkö, H. 2023. Kun kesän rasismi-keskustelu kävi kuumimmillaan, turvaton olo sai Jani Toivolan pohtimaan jopa maastamuuttoa. Helsingin Sanomat 21.9.2023. Viitattu 27.11.2023. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000009849673.html>

Laine, K. & Äijälä, K. 2020. Valitse oikein. Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Valtiovarainministeriö. Mainostoimisto Visuviestintä Oy. <https://vm.fi/documents/10623/20807210/Valitse+oikein+++Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf/953edd77-2a36-f6f7-78d5-af6fd4a21961/Valitse+oikein++Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf?t=1607000775840>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Viitattu 21.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>



Laki Suomen Pankista 214/1998. Viitattu 12.11.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980214>

Laki yhdenvertaisuuslain muuttamisesta 1192/2022. Viitattu 21.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20221192>

Lehto, M. 2023. Näin rasismi häviää parhaiten. Helsingin Sanomat 6.7.2020. Viitattu 27.11.2023. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000009700455.html>

Luotonen, N. 2022. Pankkialaisuus: Esiintyykö Suomen asuntolainamarkkinoilla syrjintää? Ruskeat Tytöt. Ruskeat Tytöt. 1/2022. Viitattu 20.3.2023. <https://www.ruskeattytot.fi/pankkialaisuus>

Meriläinen, R. 2023. Rasismi on Suomen kasvun este. Meidän on kyettävä avaamaan työmarkkinamme kaikille. Se on paitsi inhimillisesti oikein, myös Suomen talouden kannalta välttämättömyyksiä. Helsingin Sanomat 18.4.2023. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000009524421.html>

Moisio, H. 2023a. Vasta teot ovat antirasismia. Lasten kokemaa rasismia Suomessa on raadollista. Sen kitkeminen on aikuisten vastuulla. Helsingin Sanomat 5.12.2023. Viitattu 7.12.2023. <https://www.hs.fi/perhe/art-2000010018800.html>

Moisio, H. 2023b. Olisin toivonut, että teet jotain. Helsingin Sanomat 5.12.2023. Viitattu 7.12.2023. <https://www.hs.fi/perhe/art-2000009799878.html>

Oikeusministeriö 2019. Moniperusteinen ja intersektionaalinen syrjintä. Syrjintä Suomessa - Policy Brief. 1/2019. <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Policy+Brief+moniperusteinen+syrjint%C3%A4/22d8951f-aefc-691c-a551-6bc0318882d9/Policy+Brief+moniperusteinen+syrjint%C3%A4.pdf>

Palkoaho, M. 2023. Nimetön työnhaku paljasti syrjinnän Helsingissä: Ulkomaalaisen kuuloiset pääsivät harvemmin haastatteluun. Helsingin Sanomat 12.9.2023. Viitattu 27.11.2023. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009848380.html>

Pitkänen, V., Saukkonen, P. & Westinen J. 2019. Ollako vai eikö olla? Tutkimus viiden kieliryhmän kiinnittymisestä Suomeen. Suomen Kulttuurirahasto ja e2 Tutkimus. Kirjapaino Öhring. <https://skr.fi/serve/identiteettitutkimus-kielivahemmistot>

Rask, S., Nykänen, S. & Teräsaho, M. 2021. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi: Moninaisesti parempi -hankkeen rekrytointikokeilun tuloksia. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-636-7>

Rask, S., Teräsaho, M. & Nykänen, S. 2021. Kielitietoinen asiantuntijatyö ja sukupuolitietoinen viestintä keinoina edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työelämässä. *Kieli, koulutus ja yhteiskunta*, 12(2). <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-maaliskuu-2021/kielitietoinen-asiantuntijatyo-ja-sukupuolitietoinen-viestinta-keinoina-edistaa-tasa-arvoa-ja-yhdenvertaisuutta-tyoelamassa>

Rikoslaki 39/1889. Viitattu 21.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1889/18890039001>

Saarikoski, L. 2023. Huono englantia avaa ovet maailmaan, huono suomi sulkee tien Suomeen. *Helsingin Sanomat* 19.3.2023. Viitattu 27.11.2023. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000009459818.html>

Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J. & Kirkman, E. EAST. 2014. Four simple ways to apply behavioural insights. The Behavioural Insights Team. [https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf)

Sinkko-Westerholm, P. 2023. Afrikkalaistaustainen maisteri haki satoja työpaikkoja tuloksetta - te-toimisto kehotti jättämään valokuvan pois. *Helsingin Sanomat* 15.11.2023. Viitattu 27.11.2023. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000009980305.html>

SOCO Helsinki. 2023. Students of Color Helsinki. <https://linktr.ee/socohelsinki>

SOCO Jyväskylä. 2023. Students of Color Jyväskylä. <https://www.instagram.com/socojyvaskyla>

SOCO Tampere. 2023. Students of Color Tampere. <https://linktr.ee/SocoTampere>

Suomen Pankki. 2023a. Kesätyöpaikat ja opiskelijat. Viitattu 11.11.2023. <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomen-pankki/ura/kesatyopaikat-ja-opiskelijat/>

Suomen Pankki. 2023b. Young Professionals -ohjelma. Viitattu 11.11.2023. <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomen-pankki/ura/young-professionals--ohjelma/>

Suomen perustuslaki 731/1999. Viitattu 21.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1999/19990731>

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-634-3>

Tallroth, P. 2004. Kielelliset oikeudet osana perusoikeusjärjestelmää - uusi kielilaki perustuslain näkökulmasta. *Oikeustiede. Jurisprudentia XXXVII*. 511-545. <https://www.edilex.fi/oikeustiede/83470008.pdf>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) 2023. Kielitietoinen työskentely. Viitattu 27.9.2023. <https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/tyon-tueksi/hyvia-kaytan-toja/kielitietoinen-tyoskentely>

TietoEVRY 2021. Sanavalinnoilla on merkitystä: Yksinkertainen muutos rekrytointi-ilmoituksissa kasvatti merkittävästi naishakijoiden määrää teknologia-alalla. Lehistötiedote 22.6.2021. Viitattu 18.3.2023. <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/tiedotteet/2021/06/sanavalinnoilla-on-merkitysta-yksinkertainen-muutos-rekrytointi-ilmoituksissa-kasvatti-merkittavasti-naishakijoiden-maa/>

Tiira, J. 2023. Tällaista on ”tasa-arvo” suomalais-urheilun ylimmillä tasoilla. ”Jossakin mätää”, sanoo urheilupomo. Helsingin Sanomat 15.7.2023. Viitattu 27.11.2023. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000009709895.html>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 5.11.2022. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työterveyslaitos 2023a. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Viitattu 19.3.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa>

Työterveyslaitos 2023b. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa. Opas. Viitattu 28.11.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa>

Valtioneuvosto 2022. Valtioneuvoston tasa-arvopoliittinen selonteko. Valtioneuvoston julkaisu 2022:49. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164219/VN\\_2022\\_49.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164219/VN_2022_49.pdf)

Vähemmistövaltuutettu 2011. Maahanmuuttajien ja etnisten vähemmistöjen työllistäminen julkishallinnossa. Jyväskylä: Kirjapaino Kopijyvä Oy. <https://syrjinta.fi/documents/25249352/34271292/Maahanmuuttajien+ja+etnisten+v%C3%A4hemmist%C3%B6jen+ty%C3%B6llist%C3%A4minen+julkishallinnossa.pdf/e0346518-d7b0-462b-afb8-e37344c981dd/Maahanmuuttajien+ja+etnisten+v%C3%A4hemmist%C3%B6jen+ty%C3%B6llist%C3%A4minen+julkishallinnossa.pdf>

Zaki, S. 2023. Sanansaattaja. Rikoskomisario Kalle da Silva Gonçalves vastaa Helsingin poliisin ulkomaalaisvalvonnan uudistuksesta. Hän kouluttaa poliiseja välttämään etnistä profilointia. Helsingin Sanomat 30.4.2023. Viitattu 27.11.2023. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009511353.html>

Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta. 2018. Luottokelpoisuuden arviointimenettely. Tapausseleste asiassa 216/2017. Viitattu 28.9.2023. [https://www.yvtltk.fi/material/attachments/ytalk/tapausselesteet/2SVkNzOWF/YVTltk-tapausseleste-\\_21.3.2018-luotto-moni-perusteinen\\_syrjinta-S.\\_L.pdf](https://www.yvtltk.fi/material/attachments/ytalk/tapausselesteet/2SVkNzOWF/YVTltk-tapausseleste-_21.3.2018-luotto-moni-perusteinen_syrjinta-S._L.pdf)

Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023a. Yhdenvertaisuusvaltuutetun vuosikertomus 2022. [https://syrjinta.fi/documents/25249352/157476116/Yhdenvertaisuusvaltuutetun+vuosikertomus+2022+\(pdf\).pdf/bd9295aa-e49b-9977-fe85-c909c52a8d70/Yhdenvertaisuusvaltuutetun+vuosikertomus+2022+\(pdf\).pdf](https://syrjinta.fi/documents/25249352/157476116/Yhdenvertaisuusvaltuutetun+vuosikertomus+2022+(pdf).pdf/bd9295aa-e49b-9977-fe85-c909c52a8d70/Yhdenvertaisuusvaltuutetun+vuosikertomus+2022+(pdf).pdf)

Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023b. Rasismi. Viitattu 20.3.2023. <https://syrjinta.fi/rasismi>

Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023c. Syrjintä. Viitattu 7.12.2023. <https://syrjinta.fi/syrjinta>

Julkaisemattomat

Suomen Pankki 2023c. Englanninkielinen intranet. Viitattu 13.11.2023.

## Kuviot

Kuvio 1: Kehittämistyön ja tapaustutkimuksen prosessin kuvaus (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 54) .....	23
Kuvio 2: Sanapilvi toistuvista hakijalta toivotuista ominaisuuksista .....	32
Kuvio 3: Tuuppauksen suunnitteluprosessi (mukaillen Ly, Mazar, Zhao ja Soman 2013, 15) ..	48
Kuvio 4: EAST-kehikko (mukaillen Service ym. 2014).....	51
Kuvio 5: Tuuppausehdotuksen sähköpostiviesti .....	52

## Taulukot

Taulukko 1: Toimistokohtaisesti toistuvat ilmaisut .....	30
Taulukko 2: Analyysin kuvaus työkokemuksen ilmaisemisesta alemmissa vaativuusluokissa ..	36
Taulukko 3: Aikaisemman työkokemuksen kvantifiointi.....	37
Taulukko 4: Kielitaidon analyysi.....	41
Taulukko 5: Yleisimmät ekonomistitehtävät työpaikkailmoitusten perusteella .....	42
Taulukko 6: Ekonomistin tyypillisimmät tehtäväalueet .....	43
Taulukko 7: Sidosryhmien ja kansainvälisyyden välittyminen työpaikkailmoituksissa .....	44
Taulukko 8: Sidosryhmätyön kuvaaminen .....	45
Taulukko 9: Kielitaidon ja tehtäväkuvien pääluokkien yhdistäminen.....	46