



# **Yhdenvertaisuuden edistäminen rekrytointiprosessissa vaikeasti työllistyvien näkökulmasta**

Sara Mankki

Otso Miettunen

Opinnäytetyö

AMK 3/2025

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Mankki, Sara & Miettunen, Otso**

**Yhdenvertaisuuden edistäminen rekrytointiprosessissa vaikeasti työllistyvien näkökulmasta.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2025, 56 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

## **Tiivistelmä**

Tulevaisuuden Suomessa työnhakijoiden monimuotoisuus ja kilpailu työntekijöistä nousee yhä enemmän esille. Nykypäivänä työnhakemisesta pyritään tekemään yhä enemmän nopeampaa, tehokkaampaa sekä resurssiviisasta. Hakuprosessin tulisi olla samalla jokaiselle hakijalle yhdenvertainen. Jokaisen työnhakijan taustat vaikuttavat työnhakuprosessin koettavuuteen ja lopuksi myös rekrytoinnin lopputulokseen. Opinnäytetyön toimeksiantajan Lassila & Tikanoja Siivous Oy työllistää noin 8000 henkilöä. L&T tekee yhteistyötä erilaisten tahojen kanssa, jotka tukevat vaikeasti työllistyviä henkilöitä työhaussa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vaikeasti työllistyvien näkökulmasta työnhakemisen haasteita sekä tuen tarvetta. Tämän näkökulman myötä toimeksiantajalle luotiin kehitysehdotuksia heidän rekrytointiprosessistaan. Samalla toimeksiantajalle tuotettiin tietoa yhteistyökumppaneiden näkökulmasta millaisia asioita rekrytoinnissa tulisi huomioida vaikeasti työllistyvien näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimi laadullinen tutkimus ja aineiston keräämisen muotona toteutettiin teemahaastatteluita. Haastatteluja toteutettiin toimeksiantajana toimineen yrityksen rekrytoijille sekä muutamalle yrityksen yhteistyökumppanille, jotka tukevat vaikeasti työllistyviä henkilöitä työhaussa.

Opinnäytetyön tuloksista saatiin käsitys vaikeasti työllistyvien henkilöiden haasteista ja vaikeuksista rekrytointiprosessin eri vaiheista. Tutkimuksessa nousi esiin suurimpana haasteena itseilmaisu sekä omasta osaamisestaan ja taidoistaan kertominen. Tutkimuksen myötä ilmeni, että rekrytoijien on tärkeää ymmärtää ihmisten erilaisuutta sekä osata ammattitaitoisesti toimia erilaisten ihmisten kanssa.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella jokainen työnhakija on yksilö, jolla voi olla erilaisia haasteita rekrytointiprosessin aikana. Hakuprosessin aikana monimuotoisuutta ja erilaisuutta huomioiden voidaan tavoittaa enemmän potentiaalisia työnhakijoita. Opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää yleisesti rekrytointiprosesseissa, sillä erilaisuuden huomioiminen ja yhdenvertaisuudesta huolehtiminen on tärkeää työnhakijoista ja työpaikasta riippumatta.

## **Avainsanat (asiasanat)**

Vaikeasti työllistettävät, yhdenvertaisuus, rekrytointi, rekrytointiprosessi, teemahaastattelut

## **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Mankki, Sara & Miettunen, Otso**

**Improving equality in the recruitment process from the perspective of the hard-to-employ.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2025, 56 pages

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

In the future Finland, the diversity of job seekers and competition for workers will increasingly come to the front. Nowadays, the aim is increasingly to make job search faster, more efficient and resource-wise. At the same time, the application process should be equal for every applicant. Each jobseeker's background affects the perceived quality of the job search process and ultimately the outcome of the recruitment process. Lassila & Tikanoja Siivous Oy, the client of the thesis, employs approximately 8,000 people. L&T cooperates with a variety of organizations that support people who are difficult to employ in their job search. Therefore, equality and diversity has been an important part of their recruitment process even before this thesis.

The aim of the thesis was to examine the challenges of job application and the need for support from the perspective of people with difficulties in finding a job. With this perspective, development proposals were created for the client to improve their recruitment process. At the same time, the commissioner was provided with information from the perspective of the partners on what kind of things should be considered in recruitment from the perspective of the hard-to-employ.

The research method of the thesis was qualitative research, and the data was collected through thematic interviews. The interviews were conducted with recruiters of the client company and other partners of the company, who support people who are difficult to employ in their job search.

The results of the thesis provided an insight into the challenges and difficulties faced in different stages of the recruitment process by people who are difficult to employ. The main challenges identified in the study were self-expression and sharing their skills and competences. The research showed that it is important for recruiters to understand the diversity of people and to be able to work professionally with different people.

Based on the results of the study, each jobseeker is an individual who may face different challenges during the recruitment process. Taking diversity and difference into account during the application process can help to attract more potential jobseekers. The results and conclusions of the thesis can be used in recruitment processes in general, as it is important to take diversity and equality into account, regardless of the jobseeker and the job.

### **Keywords/tags (subjects)**

Hard-to-employ, equality, recruitment, recruiting process, focused interviews

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Rekrytointiprosessi</b> .....	<b>10</b>
2.1	Rekrytointiprosessin perusrakenne .....	10
2.2	Rekrytointiprosessiin vaikuttavat lainsäädännöt.....	15
2.3	Yhdenvertaisuus rekrytointiprosessissa.....	18
<b>3</b>	<b>Vaikeasti työllistyvät työnhakijat</b> .....	<b>21</b>
3.1	Vaikeasti työllistyvien työnhakijoiden määritelmä .....	21
3.2	Syitä vaikeasti työllistymiselle.....	22
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen</b> .....	<b>25</b>
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu .....	25
4.2	Aineiston analyysi.....	27
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>30</b>
5.1	Vaikeasti työllistyvien kohtaamat haasteet rekrytointiprosessissa .....	31
5.2	Vaikeasti työllistyvien tukeminen rekrytointiprosessissa .....	34
5.3	Tavat ja käytännöt yhdenvertaisuuden toteuttamiseen rekrytointiprosessissa .....	37
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset ja pohdinta</b> .....	<b>39</b>
6.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	39
6.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	43
6.3	Pohdinta .....	45
	<b>Lähteet</b> .....	<b>48</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>55</b>
	Liite 1. Haastattelurunko – Rekrytoijat .....	55
	Liite 2. Haastattelurunko – Yhteistyökumppanit .....	56

## Kuviot

Kuvio 1.	Rekrytointiprosessin perusrakenne .....	11
Kuvio 2.	Muodollisen ja tosiasiallisen yhdenvertaisuuden ero .....	19
Kuvio 3. 1.	Tutkimuskysymyksen pääluokat .....	31
Kuvio 4. 2.	Tutkimuskysymyksen pääluokat .....	34
Kuvio 5. 3.	Tutkimuskysymyksen pääluokat .....	37

**Taulukot**

Taulukko 1. Mihin ensimmäisenä kiinnität huomiota työhakemuksessa? ..... 29

Taulukko 2. Esimerkki tutkijoiden suorittamasta koodaamisesta. .... 30

# 1 Johdanto

Opinnäytetyössä edistetään Lassila & Tikanoja Siivous Oy:n yhdenvertaisuutta rekrytointiprosessissa. Opinnäytetyössä paneudutaan teorian sekä haastatteluiden avulla tarkemmin Lassila & Tikanojan rekrytointiprosessiin, sen erilaisiin vaiheisiin sekä rooleihin sen sisällä. Opinnäytetyössä tarkastellaan rekrytointiprosessia vaikeasti työllistyvien henkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tuloksena syntyy kehitysehdotuksia, joiden myötä rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää yhdenvertaisemmaksi erilaisia hakijoita kohtaan.

Bergbomin, Lantton, Leino-Arjaksen, Ruokolaisen, Tarvaisen ja Varjeen (2020a) mukaan yhdenvertaisella ja syrjimättömällä rekrytointiprosessilla ja rekrytointiosaamisella luodaan pohja yrityksen monimuotoisuudelle. Tulevaisuuden työelämässä kotimaista osaamista etsitään jatkuvasti pienentyvästä työkykyisten lukumäärästä. On siis organisaatioille välttämätöntä laajentaa rekrytointia koskemaan mahdollisimman laajaa potentiaalisten työntekijöiden joukkoa. (Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020a). Dufvan, Solovjewin ja Vatajan (2021) mukaan tulevaisuudessa joudutaan pohtimaan, miten Suomessa saadaan riittämään työntekijät sekä osaaminen (Dufva, Solovjew-Wartiovaara & Vataja 2021).

Työelämän yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta löytyy Suomessa omat lakinsa. Näillä pyritään turvaamaan turvallinen ja syrjimätön työelämä kaikille henkilöstä ja hänen ominaisuuksistaan riippumatta (Mäkelä 2022). Kaikilla tulisi siis olla yhtenäinen mahdollisuus hakea työtä ja täten ottaa osaa rekrytointiprosessiin. Mäkelän (2022) artikkelissa Kytömaa huomauttaa, että kyseiset asiat ovatkin parantuneet vuosikymmenten aikana, mutta kehitettävää vielä löytyy. Yhdenvertaisuutta tuleekin tarkastella laajasta näkökulmasta. Yhdenvertaisuuden periaatteiden tulee olla läsnä läpi rekrytointiprosessin, näin varmistetaan, että sopivin työntekijä pääsee esille ja tulee valituksi taustoistaan huolimatta. (Mäkelä 2022.)

Yhdenvertaisuuden edistämiseen on erilaisia keinoja ja toimia rekrytointiprosessissa. Mäkelän (2022) artikkelissa Kytömaa mainitsee yhdenvertaisuuden edistämisen olevan esimerkiksi hakukriteerien huolellista suunnittelua, diversiteetin tavoitteiden asettamista, työpaikkailmoituksen muodon hiomista sekä tasavertaisen haastattelukokemuksen mahdollistamista (Mäkelä 2022). Tässä opinnäytetyössä paneudutaan rekrytoijien ja toimihenkilöiden haastatteluiden myötä etenkin haastattelukokemukseen, työhakemukseen sekä esiin nouseviin kompastuskiviin, joita vaikeasti

työllistyvä voi kohdata. Rajaamalla aihe käsittelemään pääosin edellä mainittuja rekrytointiprosessin vaiheita saadaan opinnäytetyö pidettyä ytimekkäänä ja toimeksiantajan toivoman rajauksen sisällä täten välttäen liian laajan sekä rikkonaisen tutkimuksen. Opinnäytetyön tekijät näkevät kyseisissä rekrytointiprosessin vaiheissa rekrytoijalla sekä rekrytointia tukevilla toimihenkilöillä olevan eniten roolia ja vaikutusta.

Aiheesta ja sen osista on tuotettu aiempia opinnäytetöitä. Tutkimuksissa on kuitenkin keskitytty enemmän pitkäaikaistyöttömiin, kuin vaikeasti työllistyviin työnhakijoihin. Tässä tutkimuksessa painudutaan rekrytointiprosessissa esiintyviin haasteisiin vaikeasti työllistyvän näkökulmasta ja vaikeasti työllistyviin työnhakijaryhmänä. Tämä näkökulma poikkeaa muista tutkimuksista, sillä niissä keskityttiin enemmän työllistymiseen yleisesti ja kokemuksiin työelämästä. Aiemmat tutkimukset aiheesta käsitelivät myös erilaisia työllistymistä edesauttavia hankkeita sekä yhteistöitä.

Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus sekä inklusiivisuus ovat olleet viime vuosina yritysmaailmassa paljon esillä. Ne toimivat vuorovaikutuksessa keskenään edesauttavan rehdin ja tasa-arvoisen työelämän syntymistä. (Barney 2023.) Nämä kolme ovat siis yhtä tärkeitä yrityksille, mutta opinnäytetyössä keskitytään eritoten yhdenvertaisuuteen johtuen sen hyödyistä ja vaikutuksesta yrityksen rekrytointiin, työkuultuuriin ja erilaisten yksilöiden edistymiseen työelämässä. Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen, sillä yhdenvertaisuuden huomioiminen on noussut tärkeäksi trendiksi ja keskustelunaiheeksi työelämässä. Mahdollisilla esiin tulevilla kehitysehdotuksilla voi olla konkreettista hyötyä niin toimeksiantajalle, kuin työelämään yleisesti.

### **Toimeksiantajan esittely**

Lassila & Tikanoja on perustettu vuonna 1905. Alkujaan yritys toimi tukkuliikkeenä. Tukkuliikkeenä toimiessaan tuotteina oli esimerkiksi saippua, silakka ja kangastavarat. 1923-vuonna alkoi vaatteen valmistus saavuttaen suurta jalansijaa Suomen markkinoilla. Osakkeiden noteerausten ja erilaisten yritysostojen jälkeen Lassila & Tikanoja laajensi toimintaansa esimerkiksi jätteiden kuljetukseen, kiinteistönhuoltoon sekä siivoukseen. 2000-luvulle siirryttäessä Lassila & Tikanojasta oli muodostunut monialainen konserni, joista yksi näistä on Lassila & Tikanoja Siivous Oy. Lassila & Tikanoja tarjoaa nykypäivänä materiaaleihin ja kiinteistöihin liittyviä ylläpitopalveluita sekä erilaisia

kiertotalouspalveluita. (Historia. n.d.) Lassila & Tikanoja (n.d.) kertovat sivustolla konsernin liikevaihdon olevan 802,1 miljoonaa euroa, josta liikevoittoa on 38,4 miljoonaa euroa. Henkilöstöä konsernilla on kokonaisuudessaan noin 8000 henkilöä. (L&T lyhyesti. n.d.)

Lassila & Tikanoja tuo omilla verkkosivuillaan esille yrityksen vastuullisuusperiaatteita, jotka ylettyvät heidän jokaiselle toimialalle. Heidän vastuullisuusohjelmansa painopisteinä ovat ympäristö, ihmiset ja hallinto. (Vastuullisuusohjelma n.d.) Lassila & Tikanoja korostaa sosiaalisen vastuun kantamisen tärkeyttä oman henkilöstönsä kannalta. Jokainen henkilö saa tulla työpaikalle omana itsenään. Lassila & Tikanojalle on tärkeää mahdollistaa eritaustaisille työntekijöille työllistyminen yritykseen sekä siellä viihtyminen. Monimuotoisuus, henkilöstön tyytyväisyys sekä heidän turvallisuutensa ovat tärkeitä asioita organisaatiossa. (Sosiaalinen vastuu n.d.)

Verkkosivuillaan Lassila & Tikanoja mainitsee tarjoavansa mahdollisuuden myös vaikeasti työllistyville (L&T lyhyesti n.d.). Tässä opinnäytetyössä keskityttiin tähän toimeen yhteistyökumppaneiden sekä Lassila & Tikanojan rekrytoijien avulla. Yhteistyökumppaneina tässä yhteydessä olivat erikoiset Suomessa sijaitsevat kaupungit. Yhteistyö heidän välillensä perustuu yrityksen vuoropuheluun vaikeasti työllistyviä tukevan henkilöstön kanssa. Vaikeasti työllistyville oli Lassila & Tikanojalla luotu oma kanava edesauttamaan rekrytointiprosessissa etenemistä sekä töiden hakua. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut automaattista työllistymistä, vaan tarkoituksena oli enemmänkin tämän helpottaminen. Loppujen lopuksi heidän tuli suoriutua rekrytointiprosessista muiden hakijoiden tavoin. Vaikeasti työllistyvien kanssa toimivan henkilöstön tehtävänä oli esimerkiksi valmentaa, ohjata ja tukea hakijoita kohti työllistymistä.

### **Tutkimusaihe ja -tavoitteet**

Opinnäytetyössä kartoitettiin ja luotiin kehitysehdotuksia L&T Siivous Oy:n rekrytointiprosessista yhdenvertaisuuden ja vaikeasti työllistyvien näkökulmasta. Opinnäytetyössä paneuduttiin yrityksen rekrytoijien osaamisesta huomioida erilaisia työnhakijoita ja heidän tarpeitaan. Näkökulmaa vaikeasti työllistyvien hakijoiden haasteista ja tuen tarpeesta saatiin toimeksiantajan yhteistyökumppaneilta. Bergbomin, Lantton, Leino-Arjaksen, Ruokolaisen, Tarvaisen ja Varjoksen (2020a) mukaan yhdenvertaisella ja syrjimättömällä rekrytointiprosessilla ja rekrytointiosaamisella luodaan pohja yrityksen monimuotoisuudelle. Tulevaisuuden työelämässä kotimaista osaamista etsitään

jatkuvasti pienentyvästä työkykyisten lukumäärästä. On siis organisaatioille välttämätöntä laajentaa rekrytointia koskemaan mahdollisimman laajaa potentiaalisten työntekijöiden joukkoa. (Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020a). Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda 2030:n (n.d.) mukaan sosiaalisen kestävän kehityksen tavoitteista nousee esiin tasa-arvoisuus. Toimintaohjelman tavoitteena on vähentää eriarvoisuutta maiden sisällä ja niiden välillä. Tämän tavoitteen edistämistä voidaan heijastaa työnhaussa ennakkoluulojen muodostumiseen ja syrjimiseen. (Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda 2030 n.d.) Opinnäytetyön tavoitteena on rekrytointiprosessin tasavertaistaminen, jotta työnhakeminen olisi saavutettavampi mahdollisimman monelle potentiaaliselle hakijalle. Näin opinnäytetyön tavoite tukee kestävän kehityksen sosiaalisia tavoitteita yrityksen osalta. Dufvan, Solovjewin ja Vatajan (2021) mukaan tulevaisuudessa joudutaan pohtimaan, miten Suomessa saadaan riittämään työntekijät ja osaaminen (Dufva, Solovjew-Wartiovaara & Vataja 2021).

Tulevaisuudessa työelämässä puhutaan paljon monimuotoisuudesta. Se myös haastaa työelämän rakenteita ja kannustaa kehittämään organisaatioita hyväksyvämpään suuntaan. (Dufva, Solovjew-Wartiovaara & Vataja 2021.) Bergbom, Toivanen ja Väänänen (2020b) pohtivat työyhteisöjen monimuotoisuuden laajenevan muuttoliikenteen ja monikulttuurisuuden myötä (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020b, 3–4). Opinnäytetyön aihe onkin näiden seikkojen puolesta hyvin ajankohtainen. Koska tulevaisuudessa monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden huomioiminen on noussut tärkeäksi trendiksi ja keskustelun aiheeksi, opinnäytetyössä halutaan kehittää näitä osioita organisaatitasolla työelämän kehittämiseksi. Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda 2030 (n.d.) nostetaan esiin kulttuurisen kestävän kehityksen näkökulmat. Opinnäytetyössä tarkastellaan ihmisten erilaisuutta sekä kaikkien kunnioitusta ja arvostusta, jotka ovat kulttuurisen kestävän kehityksen tavoitteita. Tavoitteiden kautta pyritään jokaiselle ihmiselle takaamaan hyvät työmahdollisuudet ja tasavertainen kohtelu yhteisössä taustoista ja kulttuurista riippumatta. Kulttuurinen kestävä kehitys kattaa myös työpaikkojen kulttuurisuuden kehityksen kuten kielten ja oikeuksien kunnioittamisen. (Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda 2030 n.d.) Opinnäytetyön tavoitteena on rekrytointiprosessin yhdenvertaistaminen, jolloin nämä tavoitteet tukevat kestävää kehitystä kulttuurin näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia haasteita vaikeasti työllistyvät työnhakijat kohtaavat rekrytointiprosessissa ja millaista tukea he voisivat tarvita. Tutkimuksessa tuotetaan tietoa toimekiantajalle, kuinka kehittää rekrytointiprosessia ja mitä siinä tulisi huomioida vaikeasti työllistyvien näkökulmasta. Tavoitteena on, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa muissakin rekrytointiprosesseissa ja lisätä tietoisuutta vaikeasti työllistyvistä työnhakijoista.

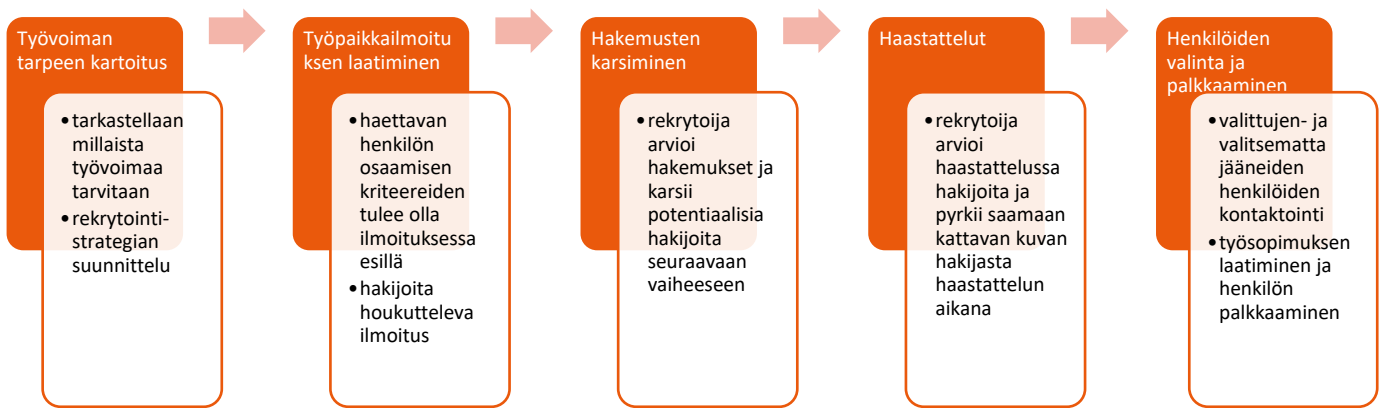
Opinnäytetyö on rajattu koskemaan L&T Siivous Oy:n rekrytoijia ja heidän osaamistaan rekrytointiprosessissa yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Opinnäytetyössä keskitytään rekrytoijien rooliin ja osaamiseen ja siihen, kuinka tällä voidaan vaikuttaa rekrytointiprosessi eri vaiheisiin. Koska rekrytointiprosessiin kuuluu paljon eri osa-alueita, niin opinnäytetyössä keskitytään työpaikkailmoitukseen ja haastattelutilanteeseen. Työpaikkailmoitusten laatimisessa ja haastattelujen pitämisessä rekrytoijalla on suuri rooli, jonka takia aihe on rajattu koskemaan näitä osa-alueita. Kehittämistyötä on rajattu yhdenvertaisuuden näkökulmasta ikään, kieleen, taustaan, kulttuuriin, sukupuoleen ja syrjimiseen. Rajaus on tehty siksi, että rekrytointiprosessin vaiheita on helpompi tarkastella tiettyjen osa-alueiden näkökulmasta, eikä yhdenvertaisuuden kaikkia ulottuvuuksia voida käsitellä opinnäytetyössä sen laajuuden vuoksi. Opinnäytetyön aiheen rajauksen myötä tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaisia haasteita rekrytointiprosessissa on havaittu vaikeasti työllistyvien kohtaamana?
2. Millaisin keinoin vaikeasti työllistyvää voitaisiin tukea rekrytointiprosessin haasteissa/hidasteissa?
3. Millä tavoin ja millaisilla käytännöillä yhdenvertaisuutta toteutetaan rekrytointiprosessissa?

## **2 Rekrytointiprosessi**

### **2.1 Rekrytointiprosessin perusrakenne**

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi Kuvion 1 mukaisesti rekrytointiprosessin perusrakennetta ja vaiheita avaten käsitteitä sekä näiden vaiheiden toimintoja. Eri vaiheissa rekrytoijalla on erilaisia rooleja ja tehtäviä, joilla on oleellinen merkitys rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Teoria-aineistosta esille nostettuja rekrytoijan rooliin liittyviä huomioita tarkastellaan opinnäytetyön kehitysehdotuksia toteuttaessa.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessin perusrakenne (Salli & Takatalo 2014, 15-61, muokattu)

### Työvoiman tarpeen kartoittaminen

Rekrytointi tarkoittaa avoimiin työpaikkoihin tai osaamisen puutteesta johtuvaan uusien työntekijöiden hakemista (Kaijala 2016). Niin kuin kuviosta 1 nähdään, rekrytointi sisältää erilaisia toimenpiteitä, joiden lopputuloksena on tarvittavien henkilöiden palkkaaminen. Viitalan (2021) mukaan rekrytoinnista muodostuu tällöin prosessi. Rekrytointiin johtaa yleensä entisten työntekijöiden poisjääminen tai tarve uudelle osaamiselle, jota organisaatiosta ei ennestään löydy. (Viitala 2021.)

Kuviosta 1 voidaan havaita, että rekrytointiprosessia käynnistettäessä on organisaation tarpeellista tehdä rekrytointistrategia. Viitala (2021) toteaa, kuinka rekrytointistrategian avulla voidaan muodostaa rekrytointiin yleisiä linjauksia ja sääntöjä, kuinka rekrytointia hoidetaan organisaatiossa. Liian tarkkoja ohjeita tai linjauksia ei voida tehdä, sillä rekrytointiprosessin osissa voidaan toimia eri lailla riippuen haettavasta työvoimasta. (Viitala 2021.) Salli ja Takatalo (2014) lisäävät, kuinka strategian tarkastelun jälkeen rekrytointiprosessi käynnistyy aikataulutamisella sekä työvoiman tarpeen ja laadun määrittelyllä. Kun tiedetään, millaista osaamista tarvitaan, valitaan hakukanava, josta kohderyhmää voidaan tavoittaa. (Salli & Takatalo 2014, 10-13.). Rekrytoijan tehtävänä on tuntee organisaation tarpeet ja strategia, jotta oikeita henkilöitä voidaan hakea eri työtehtäviin (Duunitori n.d.).

Kaijala (2016) kertoo työvoiman tarpeen määrittelyn olevan koko rekrytointiprosessin avain. Rekrytointiprosessi on resursseja hukkaavaa, jos tarvemäärittelyn aikana ei osata sanoa mitä rekrytointiprosessilla halutaan saavuttaa. Tarpeen määrittelyssä tulee huomioida pidemmältä ajalta

työvoiman tarve. Näin voidaan ennakoida tulevaisuuden puutoksia työvoiman kannalta. (Kaijala 2016, 22–23.) Yun ja Cablen (2014) mukaan määrittelyssä ja strategian laatimisessa rekrytoija voi olla mukana. Rekrytoijan työnkuvaan voi kuulua paljon erilaisia osa-alueita, riippuen siitä millainen tarve organisaatiolla on rekrytoijalle. Rekrytoija voi hoitaa potentiaalisten hakijoiden etsinnän lisäksi työhaastatteluita ja henkilöstön hallinnan tehtäviä. (Yu & Cable 2014, 22.)

### **Työpaikkailmoituksen laatiminen**

Sopivan hakukanavan löydyttyä laaditaan työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoituksen tulisi herättää huomiota ja kiinnostusta haettavaa työtä kohtaan. Tässä vaiheessa viestitään ja luodaan kuvaa yrityksestä työnhakijalle. (Mahjoub & Kruyen 2021.) Rekrytoijan ensisijainen tehtävä työpaikkailmoitusta laatiessa on tunnistaa potentiaaliset osaajat sekä kiinnostuksen herättäminen työpaikkaa ja organisaatiota kohtaan (Yu & Cable 2014, 22).

Työpaikkailmoituksen tulisi ytimekkäästi ja selkeästi kertoa millaiseen työhön työntekijää etsitään. Pitkät vaatimuslistat tulevaa työntekijää kohtaan karsivat hakijoita pois, sillä tällaisiin kuvauksiin ja vaatimuksiin ei yleensä löydy montaa henkilöä. Pitkät vaatimuslistat myös karsivat hyviä hakijoita pois, jos he kokevat työnantajan vaativan liikojia. Ilmoituksen sisältöä on hyvä muuttaa, jos vaatimuksia havaitaan paljon työpaikkailmoituksessa. (Salli & Takatalo 2014, 25-27.)

Työpaikkailmoituksen perusteella hakija muodostaa mielikuvan työnantajasta ja organisaatiosta. Työpaikkailmoituksen laatijan on oltava tarkka siitä, millaisen ilmoituksen hän rakentaa. (Huhta & Myllyntaus 2021.) Työpaikkailmoituksen tulisikin sisältää tietoa siitä, miten hakemuksen voi lähettää ja millaisia ominaisuuksia ja taitoja hakijalta odotetaan (Joki 2017, 71). Jos ilmoituksen rakenne tai ymmärrettävyys on laadittu epäselkeäksi, voi tämä lisätä virheellistä rekrytointia (Huhta & Myllyntaus 2021). Koivusen (2016) mukaan virherekrytoinnista voidaan puhua, kun henkilö on jo palkattu ja hänestä koituu haittaa työyhteisössä tai yrityksessä. Tällaisesta työntekijästä, joka ei sovi työpaikalle tai työtehtävään, koituu yritykselle taloudellista tappiota. (Koivunen 2016, 153,164.)

Työpaikkailmoituksen on myös tarkoitus ohjata hakijaa seuraaviin vaiheisiin, eli hakemuksen laatimiseen mahdollisimman helposti ja vaivattomasti (Hyvästit pitkille vaatimuslistoille! Hyvä työpaikkailmoitus syntyy näistä 6 asiasta 2023). Hyppäsen (2013) mukaan työnhakijat lähettävät yleisesti

työhakemukset hakuportaalien kautta sähköisessä muodossa. Tämän lisäksi hakemuksia voidaan lähettää esimerkiksi sähköpostitse. Sähköisten hakuportaalien avulla rekrytoijan on helppo määrittellä kriteereitä ja täytettäviä kohtia hakemuksiin. (Hyppänen 2013.) Nykypäivän rekrytointi edellyttää digitaitoja. Digitaidoilla tarkoitetaan digitaalisten laitteiden ja palveluiden käyttämisen hallintaa sekä ymmärrystä niiden toiminnasta. (Digitaidot ovat uusi kansalaistaito 2021.)

Rekrytoija tarkastelee ja arvioi hakemuksia, joiden myötä hän päättää keitä potentiaalisia hakijoita kutsutaan haastatteluun (Salli & Takatalo 2014, 49). Viitalan (2021) mukaan hakijoita voidaan arvioida monin tavoin hakuprosessin eri vaiheissa. Yleisimpiä tapoja hakemuksia käsiteltäessä ovat erilaiset kirjalliset hakemukset, joiden kautta rekrytoijat esikarsivat hakijoita. Tällaisia aineistoja ovat esimerkiksi ansioluettelo, itsearviointi, videosoitteily tai työnäytteet. (Viitala 2021.) Ansioluettelon avulla rekrytoija saa tietoja hakijan työhistoriasta ja koulutuksesta ja pystyy täten tekemään ensimmäisen karsinnan (Joki 2017, 71).

Työhakemukset voidaan ensin esitarkistaa, jos työhakemuksia on saatu paljon haettavaan tehtävään. Esitarkastuksessa voidaan karsia organisaation omien vaatimusten kautta osa hakijoista pois. Tämän vuoksi tulisi hakijan vastata hakemuksellaan työpaikkailmoitukseen ja sen vaatimuksiin. (Joki 2017, 72.)

### **Työhaastattelu**

Rekrytointiprosessissa työhaastattelulla on tärkeä rooli. Onnistuneiden haastattelujen myötä rekrytoijalla on käsitys siitä, kuka hakijoista on sopivin haettavaan tehtävään tai vastaako kukaan hakijoista osaamisen tarpeeseen. Haastattelun tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, sopiiko hakija yritykseen työntekijäksi. (Kaijala 2016, 27, 77–78.) Suoma (2022) artikkelissa kerrotaan, kuinka haastattelulla halutaan lisää tietoa hakijan pätevyydestä, motivaatiosta sekä asenteesta työtä kohtaan. Hakijasta halutaan haastattelun aikana saada myös esille omaa persoonaa ja sosiaalisia taitoja. (Suoma – suuntaa työnhakuun 2022.) Kaijalan (2016) mukaan rekrytoija odottaakin saavansa tällaisia tietoja hakijasta ja hänen ominaisuuksistaan. Hakija on avain asemassa siinä millaista tietoa, hän kertoo itsestään haastattelussa. Haastattelun aikana annetaan myös hakijalle enemmän tietoa kyseisestä työpaikasta ja työtehtävästä. Hakijalle kerrotaan mitä työ pitää sisällään sekä millaisia odotuksia työntekijältä odotetaan kyseisessä tehtävässä. (Kaijala 2016, 23–24.)

Koivunen (2017) toteaa rekrytoijan rooliin kuuluvan työnhakijan arvioiminen myös haastatteluvaiheessa. Rekrytoija voi arvioida hakijan toimintaa, ulosantia ja olemusta haastattelun aikana. Rekrytoijan on osattava arvioida henkilöä nopeallakin kohtaamisella, minkä vuoksi rekrytoijan osaaminen on suuressa roolissa valintaa tehdessä. Näiden lisäksi rekrytoija voi ennen haastattelua arvioida työnhakijan osaamista, koulutusta ja kokemusta täytetyn työhakemuksen kautta. (Koivunen 2017, 245–246, 250.) Kun rekrytoija tietää millaista osaamista ja ominaisuuksia uudelta työntekijältä vaaditaan, pystyy hän näiden pohjalta arvioimaan ja analysoimaan hakijoiden sopivuutta (Dessler 2017, 203). Haastattelutilanteen jännittävyys ja rekrytoijan asenne hakijaa kohtaan voivat vaikuttaa työnhakijan ulosantiin (Näin onnistut haastattelijana – viiden kohdan muistilista 2022).

Rekrytoijan tehtävänä on laatia työhaastatteluun kysymyksiä, joilla hän aikoo saada enemmän tietoa työnhakijasta. Haastattelua voi pitää useampi henkilö rekrytoijan kanssa, esimerkiksi henkilöstöasiantuntija. Haastattelu järjestetään yleensä strukturoituna haastatteluina, mutta kokeneemmat rekrytoijat voivat käyttää puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu on vapaamuotoinen, joten haastattelijan on oltava varma siitä, että hän saa tarvittavat tiedot hakijasta vapaammassakin keskustelussa. (Joki 2017, 74.) Hyvärinen, Suonisen sekä Vuoren (2021) mukaan Strukturoidussa haastattelussa kaikilta hakijoilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Näin haastattelussa saadaan varmasti vastaukset haluttuihin aiheisiin.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset eivät ole aina samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Kysymyksiä voidaan myös muotoilla tai tarkentaa puolistrukturoidussa haastattelussa. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.) Pietilä (2017) lisää, kuinka työhaastatteluja voidaan yksilöhaastattelujen lisäksi järjestää myös ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelut soveltuvat parhaiten aloille, jossa työskennellään pääsääntöisesti ryhmissä ja muiden ihmisten kanssa. Ryhmähaastattelun aikana rekrytoija voi havaita, ovatko hakijat vuorovaikutteisia muiden kanssa ja kuinka he käyttäytyvät ryhmässä. Ryhmähaastattelusta käytetään myös sanaa ryhmäkeskustelu, sillä tilannetta voidaan paremmin kuvata keskusteluksi kuin haastatteluksi. (Pietilä 2017.)

## **Henkilöiden palkkaaminen**

Henkilön palkkaaminen on iso investointi organisaatioille. Kaijala (2016) toteaa, että nykypäivänä henkilöiden palkkaamisesta päästään yleensä helpoimmalla palkattaessa tuttu henkilö tai vanha tuttava toiselta työpaikalta. Tämä ei kuitenkaan aina ole työtehtävään tuottavin tai pätevin henkilö

palkattavaksi. Näin ollen rekrytoinnin avoimuuteen ja tasavertaisuuteen on panostettava, jotta organisaatio voi tulevaisuudessa kehittyä osaavan henkilöstön avulla. (Kaijala 2016, 22.) Goldstein Pulakos, Semedo ja Passamore (2017) kertovat, kuinka palkattaessa uutta henkilöstöä tuottavuuden ja pätevyyden lisäksi organisaatiot voivat huomioida palkkauksessa henkilön sopivuuden ja suhautuvuuden työyhteisöön. Näin voidaan varmistaa, että henkilö sopii työyhteisöön persoonaltaan ja olemukseltaan, jotta henkilökemiat toimisivat hyvin yhteen yhteisön kesken. (Goldstein, Pulakos, Semedo & Passamore 2017, 4.) Näin ollen myös suoriutumiskyky ja tehokkuus säilyvät uudella työntekijällä, kun hän on sopiva haettavaan toimenkuvaan ja työyhteisöön (Dessler 2017, 203).

Rekrytoijan rooli palkattaessa uutta työntekijää on luonnostella työsopimus sekä allekirjoittaa työsopimus uuden työntekijän kanssa. Rekrytoijan tulee kiinnittää erityisesti huomiota työsuhteen keston, palkkaan ja koeaikaan. Uuden työntekijän kanssa tulee käydä sopimus läpi, jotta voidaan varmistaa, että molemmilla osapuolilla on oikea ymmärrys sopimuksen sisällöstä turvaten molempia osapuolia. (Hietala & Kaivanto 2021.)

## **2.2 Rekrytointiprosessiin vaikuttavat lainsäädännöt**

Rekrytointiin vaikuttavia lakeja on useita ja ne täydentävät toisiansa. Ne vaikuttavat sekä työntekijöihin, työnantajaan kuin yleiseen työskentelyynkin. Tässä tutkimuksessa on listattu yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden kannalta merkittävimmät lait. Näillä laeilla pyritään vaikuttamaan organisaatioiden tasa-arvoisuuteen. Lakien avulla on myös luotu yhteisiä sääntöjä yrity maailmaan. Seuraavissa luvuissa käydään läpi rekrytointiin eniten vaikuttavat lakit.

### **Yhdenvertaisuuslaki**

Yhdenvertaisuuslaki on oleellinen osa työelämässä toteutuvaa yhdenvertaisuutta sekä monimuotoisuutta. Se velvoittaa työnantajan arvioimaan, kuinka hänen organisaatiossa yhdenvertaisuus toteutuu työhönotossa sekä työpaikalla. Työnantajan tulee myös kehittää työoloja ja toimintatapoja, joilla on vaikutusta henkilöstön valintaan tai heidän oloihinsa. Yhdenvertaisuuslain mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Laki huomioi myös välillisen ja välittömän syrjinnän, häirinnän, kohtuullisten mukautusten epäämisen kuin myös ohjeen

tai käskyn syrjiä. Syrjinnän rangaistavuudesta on määrätty Suomen rikoslaissa. On tärkeää huomata, että positiivinen erityiskohtelu, jolla edesautetaan kaikille mahdollisuus samaan lopputulokseen ei ole syrjintää. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7§-9§.)

Edistämistoimenpiteistä ei ole yhdenvertaisuuslaissa konkreettista määritelmää, mutta niitä ohjaa yrityksen voimavarat, tarpeet ja olosuhteet. Tarkoituksena on edistää tosiasiallista yhdenvertaisuutta. (Leppänen 2015, 14–15.) Yritysten on laadittava yhdenvertaisuussuunnitelma, jos heidän palveluksessaan on vähintään 30 työntekijää (Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä n.d.). Leppäsen (2015) mukaan yhdenvertaisuussuunnitelma on konkreettinen suunnitelma toimenpiteistä yhdenvertaisuuden eteen. Suunnitelmaa käsitellään henkilöstön ja sen edustajien kesken. Esimerkiksi yrityksessä voitaisiin edistämistoimenpiteenä käydä läpi työtehtävän valintakriteerit yhdenvertaisuuden näkökulmasta. (Leppänen 2015, 14–15.)

Yhdenvertaisuuslaki vaikuttaa rekrytointiin esimerkiksi siten, että työhaastattelutilanteessa rekrytoijan tulee tietää millaisia kysymyksiä haastattelun aikana ei tule esittää. Tällaisia ovat uskontoon, perhesuhteisiin, seksuaaliseen suuntautumiseen ja poliittisiin vakaumukseen liittyvät kysymykset. Haastattelussa tulee kysyä vain kysymyksiä, jotka ovat oleellisia työtehtävän kannalta. (Suoma – suuntaa työnhakuun 2022.)

Yhdenvertaisuuslaki kieltää myös syrjinnän. Työelämässä voidaan kohdata syrjimiselle myös termi työsyryntä. Työsyryntää voidaan nähdä työnhaussa, työsuhteissa tai työsuhteen päättämisessä. Syrjinnällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi haastatteluun kutsumatta jättämistä nimen tai iän perusteella, työpaikkailmoituksien vaatimuksissa tai vähemmistöön kuuluvan henkilön häirintätapauksissa. Tällaisia ovat yleisimmät häirinnän muodot, joita työpaikoilla voidaan kokea. Työnhakija ei saisi kohdata syrjintää missään valintaprosessin vaiheessa. Valintaprosessin tulee olla tasavertainen kaikille hakijoille. Työnantajalla on vastuu noudattaa lakeja ja täten varmistaa, etteivät rekrytoijat käytä syrjiviä toimintatapoja organisaation prosessissa. (Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä n.d.)

## **Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta**

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta on laadittu estämään sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää syrjintää. Se myös pyrkii edistämään naisten asemaa työelämässä sekä yleisesti naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Organisaatiossa lain vaikutus näytetään esimerkiksi yhtäläisinä mahdollisuuksina hakea ja tehdä työtä, edetä uralla, yhteensovittaa perhe-elämä ja työ sekä saada oikeansuuruista palkkaa sukupuolesta riippumatta. Laki myös velvoittaa työnantajaa laatimaan kahden vuoden välein tasa-arvosuunnitelman työpaikallensa työntekijämäärän ollessa vähintään 30 henkilöä. Kyseinen suunnitelma sisältää selvityksiä tehdyistä toimenpiteistä, palkkakartoituksen, tulevia toimenpiteitä sekä arvioita omasta onnistumisesta tasa-arvoon liittyen. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 1§, 6§, 6a§.)

Rekrytointiprosessissa hakijat voivat kokea syrjintää, jos tasa-arvoisuus ei toteudu hakijoiden välillä. Rekrytoinnin aikana voidaan välttää tai ennaltaehkäistä syrjintää määrittelemällä valintakriteerit rekrytoitavaan työtehtävään. Tämän jälkeen työnantajalla on oltava painavat syyt sille, jos valintakriteereistä halutaan poiketa. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivonen 2021.) Valintakriteereiden lisäksi tulee työnantajalla olla perustelut sille, miksi hakijaa ei ole palkattu. Tasa-arvolain tarkoituksena onkin varmistaa, ettei työntekijöitä valita perusteettomasti, esimerkiksi sukupuolen perusteella. Organisaatioiden johdon vastuulla on varmistaa, että valintaperusteet sekä valinnat tehdään asianmukaisesti ja tasa-arvoa huomioiden. (Syrjintä työntekijöiden valinnassa n.d.)

## **Työsopimuslaki**

Työsopimuslaissa painotetaan työnantajan velvoitetta kohdella työntekijöitään tasavertaisesti. Tästä voidaan poiketa esimerkiksi positiivisella erityiskohtelulla, jos työntekijän tehtävä tai asema sitä edellyttää. Kyseisessä laissa painotetaan myös työturvallisuutta, työnantajan velvollisuutta edistää työntekijöiden välisiä suhteita kuin myös omia suhteita työntekijöihinsä sekä raskauden turvasta työpaikalla ja työmarkkinoilla. Työnantajan tulee myös edesauttaa työntekijän edistymistä työurallaan hänen kykyjensä puitteissa. (Työsopimuslaki 55/2001, 1§-3§.)

Työsopimuksella on tarkoitus turvata työntekijän ja työnantajien oikeuksia ja etuja. Työsopimuksella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan keskinäistä sopimusta. Työnantajan velvollisuutena

on tarjota jokaiselle työntekijälle kuuluvat työsuhde-edut, eikä niistä saa poiketa mielivaltaisesti joidenkin henkilöiden kohdalla. Myös velvollisuuksien asettaminen jokaiselle työntekijälle tuo tasa-puolisuutta työyhteisöön. Näin työntekijäkin voi varmistua siitä, että työtehtävät jakautuvat tasaisesti. (Yhdenvertaisuuden edistäminen työelämässä n.d.)

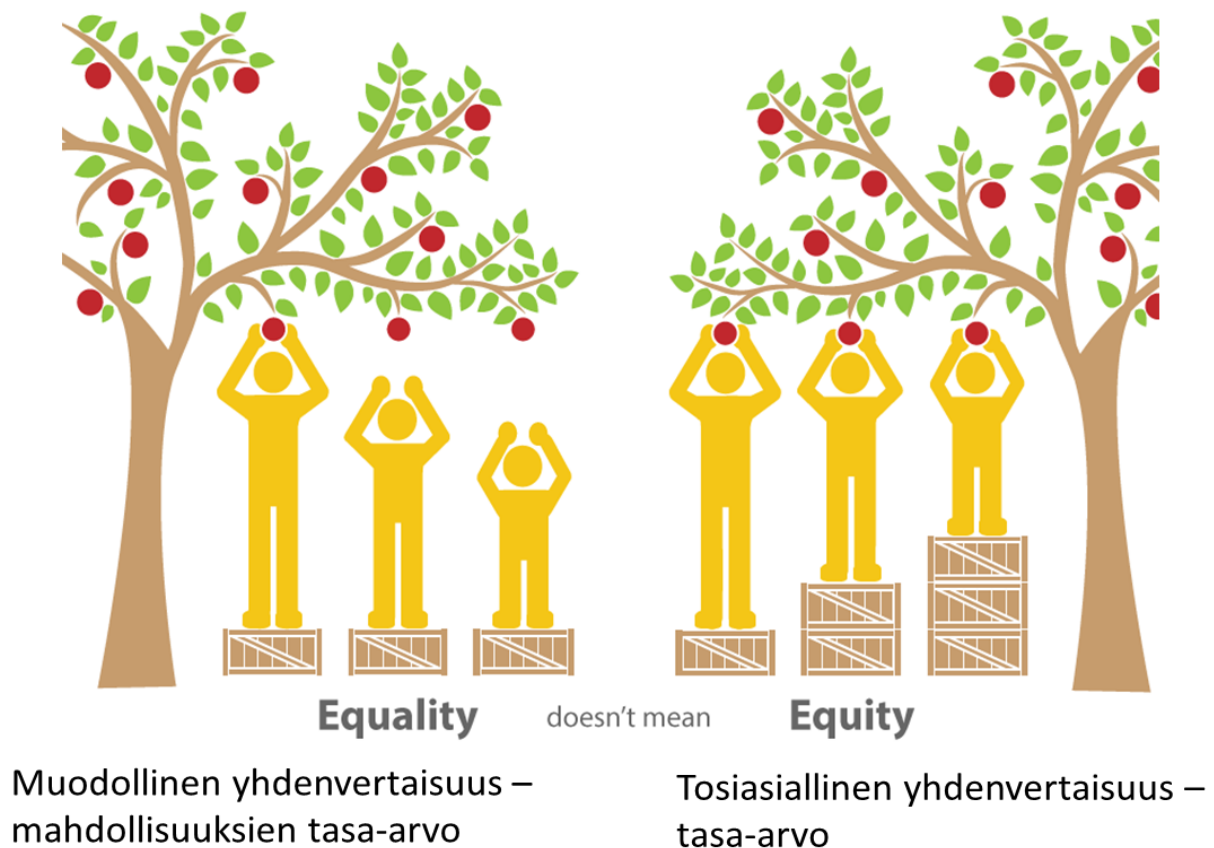
Työsopimuslaissa tasa-arvoa voidaan edistää myös sallitulla positiivisella erityiskohtelulla. Tällä tarkoitetaan jonkin ihmisryhmän tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden turvaamista. Positiivisella erityiskohtelulla otetaan huomioon ihmisten erilaisuutta ja pyritään tukemaan näitä ominaisuuksia. Positiivinen erityiskohtelu tulee olla hyvin suunniteltua rekrytoinnissa, jotta erityiskohtelua ei käytetä väärin. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivonen 2021.) Myös Työ- ja elinkeinoministeriö lisää, että samanarvoisesta kohtelusta voidaan poiketa ainoastaan niillä perusteilla, jolloin työtehtävään tai työntekijöiden asemaan nähden on perusteltu syy erityiskohteluun (Yhdenvertaisuuden edistäminen työelämässä n.d.).

### **2.3 Yhdenvertaisuus rekrytointiprosessissa**

Yhdenvertaisuuden tavoitteena on kaikkien samankaltainen kohtelu ja mahdollisuuksien luominen oikeudenmukaisessa yhteiskunnassa (Huhta & Myllyntaus 2023, 29–37). Barney'n (2023) mukaan sillä halutaan varmistaa ihmisten yhdenvertainen kohtelu, reilu kohtelu, oikeudenmukaisuus sekä pääsy ja mahdollisuudet edetä esimerkiksi urallansa. Se keskittyy huomaamaan ja poistamaan esteitä, jotka estävät joitakin ryhmiä osallistumasta yhdenvertaisesti joillekin aloille tai työtehtäviin. (Barney 2023.) Yhdenvertaisuus tarkoittaa siis samanarvoisuutta iästä, etnisestä tai kansallisesta alkuperästä, uskonnosta tai vakaumuksesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, sukupuolen ilmaisusta, sukupuoli-identiteetistä tai muusta henkilöön liittyvästä syystä huolimatta (Yhdenvertaisuus n.d.).

Yhdenvertaisuudessa tulee kuitenkin huomioida, että kaikilla ei ole samankaltaiset lähtökohdat ja kaikkien kohtelu samanarvoisesti voi johtaa epäyhtenäiseen asetelmaan. On siis tärkeää erottaa, pyritäänkö yhdenvertaisuudella samoihin mahdollisuuksiin vai samankaltaiseen lopputulokseen. Samankaltaiseen lopputulokseen keskityttäessä yhdenvertaisuutta edistetään esimerkiksi positiivisella erityiskohtelulla. (Huhta & Myllyntaus 2023, 29–37.) Positiivisen erityiskohtelun tulee kuitenkin olla aina suunnitelmallista, ajallisesti mitoitettua sekä arvioitua tilanne- ja tapauskohtai-

sesti. Tilanteen korjaututtua toimenpiteiden tulee loppua. Positiivista erityiskohtelua on esimerkiksi työelämään valmentavan sanaston kouluttaminen kielikurssien avulla maahanmuuttajille, ennen työnhakua. (Positiivinen erityiskohtelu n.d.) Alla oleva kuvio osoittaa eron samojen mahdollisuuksien ja samankaltaisen lopputuloksen tavoittelemisen välillä, joita nimetään myös muodolliseksi ja tosiasialliseksi yhdenvertaisuudeksi.



Kuvio 2. Muodollisen ja tosiasiallisen yhdenvertaisuuden ero (Linnanmäki 2019, muokattu).

Yhdenvertaisuutta voidaan edistää esimerkiksi anonyymillä rekrytoinnilla. Anonyymirekrytointi tarkoittaa kaikkien henkilöön ja hänen taustansa tietojen poistamista hakemuksesta. Tällaisia tietoja ovat ne, joilla ei ole merkitystä henkilön pätevyyden tai osaamisen kanssa, esimerkiksi nimi, sukupuoli, kansalaisuus, ikä tai kuva ovat tällaisia tietoja. Näin rekrytoinnissa keskitytään ainoas-

taan henkilön taitojen ja osaamisen arviointiin. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2021.) Monimuotoisuusbarometrissä teetetyin tutkimuksen mukaan henkilöstöalan ammattilaisista 39 % kokee esimerkiksi vierasperäinen nimen vaikuttavan työnhakuun. Barometrissä kuitenkin todetaan, että iän ja sukupuoli tietojen osalta anonymisointia on kokeiltu yrityksissä enemmän, mutta moni organisaatio ei ole ottaneet täysin anonymiärekrytointiprosessia vielä käyttöön. Anonymiärekrytointi vaatii myös rekrytointialustaltaan erilaista pohjaa, verrattuna niin sanottuun tavalliseen hakemus pohjaan. (Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020b.) Koivunen ja Lehtovaara (2022) toteavat, että anonymiärekrytointi ei sulje kuitenkaan pois esimerkiksi syrjimisestä mahdollisuutta rekrytoinnin myöhemmissä osioissa. Anonymillä rekrytoinnilla voidaan pienentää ennakkoluuloja ja asenteiden vaikutusta rekrytoinnissa. (Koivunen & Lehtovaara 2022, 278–279.)

Globaali rekrytointi on nykypäivänä yhä enemmän suositumpaa. Globaalilla rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation rekrytoinnissa huomioitavaa globaalisia mahdollisuuksia. Tällaisella rekrytoinnilla halutaan kehittää organisaation toimintaa kansainvälisempään suuntaan sekä saada esille kansainvälisyyden tuomia etuja. (Phillips & Gully 2017, 29.) Globaalisen rekrytoinnin myötä työpaikan hakemista mahdollistetaan useammalle henkilölle, jolloin työpaikan hakijat muodostavat laajemman hakijakunnan.

### **Yhdenvertaisuudesta koituvat hyödyt**

Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden hyödyt ovat nähtävissä luovuuden ja innovatiivisuuden lisääntymisenä, parantuneena asiakastyytyväisyytenä ja uusien asiakkaisen saamisena, taloudellisenä kannattavuutena, hyvänä työnantajakuvana ja maineena, työturvallisuutena sekä parantuneena työhyvinvointina- ja motivaationa. Työnantajalla ja organisaatioilla on lakisääteinen velvollisuus edistää sukupuolten tasa-arvoa sekä yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä työntekijöiden välillä työtapoja ja työoloja kehittämällä. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2022.) Monimuotoinen ja yhdenvertainen työyhteisö mahdollistaa organisaatiossa enemmän erilaisia ja uusia näkökulmia asioihin ja ajattelutapoihin. Omien näkökulmien tuominen esille vaatii kuitenkin avoimen ja turvallisen ilmapiirin, jotta jokainen uskaltaa olla esillä työyhteisössä. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

## **Yhdenvertaisuuden toteutumisen haasteet**

Rekrytoijien asenne haastatteluiden aikana voi vaikuttaa suuresti yhdenvertaiseen rekrytointiprosessiin. Hakijat, joilla on samanlainen persoona ja asenne, kuin rekrytoijalla tulee useimmiten valituksi haettavaan työtehtävään. Tällainen samankaltaisuuden veto voima voi vaikuttaa merkittävästi rekrytoinnin lopputulokseen, varsinkin jos rekrytointia hoitaa yksi ihminen. (Roebken 2010, 473.) Koska rekrytoijatkin ovat vain ihmisiä, voivat he muodostaa itselleen ennakkoluuloja ja muodostaa stereotyyppioita erilaisista hakijoista. Tällaisien mielikuvien luomista rekrytoijat eivät välttämättä itse edes havainnoi, eivätkä osaa tunnista mielikuvien vaikutusta rekrytoinnin lopputulokseen. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2021.) Rekrytointiasenteiden muuttaminen tulisikin aloittaa strategiselta tasolta, jotta koko organisaation käytänteet voidaan muuttaa kohti monimuotoisempaa ja yhdenvertaisempaa rekrytointia. Tämä voi koitua organisaatiolle haastavaksi, jos rekrytoijat eivät ole valmiita kehittämään omaa työtapaansa. (Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020b.)

## **3 Vaikeasti työllistyvät työnhakijat**

Opinnäytetyössä on avattu vaikeasti työllistyvien haasteiksi ikä, osaaminen ja kannustinloukku. Tietoperusta on rajattu näihin tekijöihin vaikeasti työllistymisen taustalla, sillä näihin seikkoihin kiinnitetään huomiota rekrytointiprosessin aikana. Ikää, osaamista ja kannustinloukkaa käsitellessä rekrytoinnissa voidaan prosessista tehdä yhdenvertaisempi jokaiselle hakijalle.

### **3.1 Vaikeasti työllistyvien työnhakijoiden määritelmä**

Laki julkisesta työvoimapalvelusta määrittelee vaikeasti työllistyvien työnhakijoiden tarkoittavan työttömiä työnhakijoita, jotka ovat saaneet vähintään 500 päivältä tai 500 päivää työttömyyspäivärahaa (Terävä, Virtanen, Uusikylä & Köppä 2011, 5). Vaikeasti työllistyvät käsittävät pitkäaikaisyöttömät, rinnasteiset pitkäaikaistyöttömät, palveluilta työttömäksi jääneet ja palveluilta palveluille siirtyneet. Vaikeasti työllistyville tyyppillistä on esimerkiksi lyhyet työsuhteet sekä vaikea työllistyminen avoimilla työmarkkinoilla. Syynä tähän voivat olla esimerkiksi seuraavat; työelämän kehittyminen ja täten ammatillisen osaamisen vanhentuminen, ikä, kielitaito, terveydelliset ja psykososiaaliset ongelmat tai osaamisen heikko esilletuominen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.)

Vaikeasti työllistyvien prosenttiosuutta 15–64-vuotiaasta väestöstä seurataan indikaattorilla. Indikaattoria nimitetään rakennetyöttömyydeksi. Rakenteellinen työttömyys on siis työttömyyttä, mikä ei vähene työllisyysasteen muuten ollessa korkealla ja joillain aloilla koetaan samanaikaisesti työvoimapulaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.)

### **3.2 Syitä vaikeasti työllistymiselle**

#### **Ikä**

Ikääntyminen ja ikä voivat vaikuttaa työttömyyteen. Vanhemmat ihmiset eivät palaa tai hae takaisin työelämään niin helposti, kuin nuorempi väestö. (Bauknecht & Cebulla 2016.) Työkyky koostuu fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä terveydentilasta. Tällä tarkoitetaan henkilön toimintakykyä sekä kykyä selviytyä työstään. Jonkin osa-alueen heikkeneminen voi johtaa työkyvyn huononemiseen. (Työkyky ja sen merkitys, n.d.) Parpolan (2007) teettämien haastattelujen mukaan yli puolet haastateltavista kokivat iän vaikuttavan vahvasti työllistymiseen. Haastateltavat kokivat näin ollen, että heitä syrjitään iän vuoksi työmarkkinoilla. (Parpola 2007, 51-21.)

Eläketurvakeskuksen (2022) tutkimuksessa selvitettiin, olisivatko työnantajat valmiita palkkaamaan yli 55-vuotiaan henkilön töihin. Tulosten mukaan 78 % vastasi olevan täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. (Järnefelt, Riekhoff, Laaksonen & Liukko 2022, 38–39.) Kohtaanto-ongelmasta puhutaan silloin, kun avoimia työpaikkoja ja työnhakijoita on, mutta työpaikkoja ei täytetä kyseisillä hakijoilla. Tällöin jokin estää työnantajaa palkkaamasta hakijoita (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Yksi kohtaanto-ongelman syistä voi olla hakijoiden ikä ja ikäluokkien työllistämisaasteet (Pehkonen, Huuskonen & Tornberg 2018, 3, 12).

## Osaaminen

Tuomen & Sumkin (2012) mukaan ammattitaito muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistämisestä. Viitala (2005) lisää ammattitaidon koostuvan myös valmiuksista ja asenteista. Motivaatiolla ja asenteella viitataan henkilön haluun kehittää itseään, jolloin osaamista voidaan ylläpitää ajan tasalla. Osaaminen koostuu taidosta, tiedosta ja kokemuksesta. (Viitala 2005, 113–115.) Ammatti-osaamiseen voidaan myös lukea viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä työyhteisötaidot. Tällaisella työelämän taitojen osaamisella tavoitellaan vuorovaikutteista ja ajan tasalla olevaa työyhteisöä. Tulevaisuudessa työelämän taitoihin halutaan panostaa enemmän. (Tulevaisuuden työelämätaidot, n.d.)

Ammatillisen osaamisen puute hankaloittaa ja vaikuttaa henkilön palkkaamiseen paljon. PIAAC-tutkimuksessa kävi ilmi, että Suomessa korkeaa ammattitaitoa vaadittavia ammatteja on paljon. Tämä hankaloittaa varsinkin nuorten työllistymistä, sillä työmarkkinoilla on tarve kokeneille osaajille. (Farchy & Immervol n.d., 12–13.) Jos henkilön koulutus tai osaaminen koetaan alhaiseksi tai vajaaksi, niin usein työnantajan mielenkiinto loppuu tällaista työnhakijaa kohtaan (Parpola 2007, 54). Henkilö voi hyvällä koulutautumisella ennaltaehkäistä työttömyyttä, mutta tämä ei kuitenkaan takaa työllistymistä (Gould & Polvinen 2010).

Työ- ja elinkeinoministeriö arvion mukaan tulevaisuudessa koko maassa vallitsee kohtaanto-ongelma osaamisen saralla. Työnhakijoilla ei ole tarpeeksi osaamista työmarkkinoille. (Pylkkänen & Savolainen 2023.) Tämän vuoksi osaamisen esille tuominen työnhaussa on hakijalle tärkeää. Osaamisen esille tuomisella voidaan tarkoittaa sanallista tai näkyvää toimintaa, jolla henkilö tuo osaamisensa näkyville. (Työikäisten osaamisen tunnistaminen, n.d.) SAK:in (2023) mukaan iäkkäämpien ja kokemattomien henkilöiden on vaikeampi sanoittaa omaa osaamistaan. Ihmiset kykenevät erilaisin keinoin tuomaan oman osaamisensa esille, esimerkiksi täyttämällä kyselyn tai sanallisesti kuvaillen ja kertoen. Omaa osaamistaan on helppo vähätellä varsinkin, jos oma ammatti-identiteetti ei ole vahva. (SAK 2023, 10–11.) Ammatti-identiteetillä tarkoitetaan henkilön omaa käsitystä itsestään ammatillisesta näkökulmasta. Ammatti-identiteetti koostuu henkilön omista arvoista, tavoitteistaan, näkemyksistään ja uskomuksistaan. Ammatillisen identiteetin avulla henkilö kokee helpommin kuuluvansa johonkin joukkoon. (Beijaard, Meijer & Verloop 2003, 121.) Vahvan ammatti-

identiteetin omaavat henkilöt arvostavat omaa osaamistaan, sekä osaavat tuoda sen paremmin ilmi (SAK 2023, 10).

### **Kannustinloukku**

Vaikka työttömyyteen liittyvien tukien tarkoituksena on taata kohtuullinen tulo- ja elintaso sekä turvata perustarpeet, ei tuet määrällisesti ole korkeat. Tästä huolimatta Suomessa puhutaan kannustinloukusta, jota työttömien parissa esiintyy. Yksinkertaisuudessaan kannustinloukulla tarkoitetaan tilannetta, jossa työttömän ei ole taloudellisesti järkevää työllistyä tai hankkia lisätuloja. Ilmiö voidaan jakaa alateemoihin, joita ovat tuloloukku, työttömyysloukku sekä byrokraatialoukku. Suomalaisista vuonna 2022 n. 450 000 oli tilanteessa, jolloin työllistymisestä tai lisätienestistä alle 25 % näkyisi pankkitilillä. (Kannustinloukut ovat luultua isompi ongelma 2022; Viikon kysymys: Mitä ovat kannustin-loukut? 2016.)

Työttömyysloukuksi sanotaan tilannetta, jolloin henkilö sosiaalietuuksilla eläessään tekee lähes yhtä paljon rahaa kuin kokopäivätyössä (Viikon kysymys: Mitä ovat kannustin-loukut? 2016). Vapaa-ajan väheneminen ja työarki, eivät tällöin toimi työllistymisen eduksi. Byrokraatialoukulla taas tarkoitetaan tilannetta, jolloin lisätulojen tavoittelu lyhytaikaisestikin katkaisee tai viivästyttää tuen saannin lupa- ja anomusprosessien myötä (Viikon kysymys: Mitä ovat kannustin-loukut? 2016). Tällöin edes lyhyessä työsuhteessa ja hetkellisessä tulotason kasvattamisessa ei ole taloudellista järkeä, vaikkakin tämä yksilön uran ja valtion kannalta järkevää olisikin. Tuloloukulla tarkoitetaan tilannetta, jolloin osa-aikatyössä olevan ei kannata vaihtaa kokopäivätyöhön. Lisätienestin tai palkankorotuksen saanti ei juurikaan näkyisi pankkitilillä, niiden myötä kiristyneen verotuksen, tulonsiirtojen sekä päivähoitomaksujen seurauksena. (Kannustinloukut ovat luultua isompi ongelma 2022; Viikon kysymys: Mitä ovat kannustin-loukut? 2016.)

Vaikeasti työllistyvä voi siis olla tilanteessa, jossa vuosien työttömyys olisi katkaistavissa. Hänen osaamisensa sopisi avoinna olevaan työhön, ikä ei vaikeuttaisi työnsaantia ja työpaikka sijaitsisi hänen asuinpaikallaan, mutta tukien varassa eläminen on taloudellisesti kannattavampaa. Vaikeasti työllistyvän tulisi löytää motivaatio työllistymiseen siis muualta kuin tulotasosta. Tämä asettaa entisestään merkitystä sille, millaisena rekrytointiprosessi koetaan hakijan näkökulmasta. Jos työn-

hakijan motivaationa ei ole taloudellisen tilanteen kohentaminen ja jopa työllistymisen seurauksena on tulotason aleneminen, tulee rekrytointiprosessin olla ammattimainen, tasa-arvoinen, väkivaton sekä kaikkien edun mukainen. Muuten vaikeasti työllistyvän on tarpeettoman vastoinkäymisen koettuaan helppo keskeyttää rekrytointiprosessi.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä tutkijat päätyivät valitsemaan tutkimusmenetelmäkseen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Kallisen & Kinnusen (2021) mukaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään yleensä silloin, kun aineistot ovat empiirisiä eli esimerkiksi tekstejä, keskusteluita ja haastatteluita (Kallinen & Kinnunen, 2021.) Tutkimuksessa voidaan havaita kehittämistutkimuksen piirteitä, sillä opinnäytetyön lopputuotoksena laaditut kehitysehdotukset ovat osa kehittämistutkimuksen prosessia (Hautamäki 2015).

Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat muodostettu niin, että määrällisen tutkimusmenetelmän tapaan aineistojen muokkaaminen numeeriseen muotoon ei olisi palvellut tutkimuksen tuloksia. Tutkijat eivät etsineet aineistoista toistuvuutta tai määriä, vaan kokemuksia ja näkemyksiä. Vilka (2007) mainitseekin, että jos aineisto on ihmisten itse kokemaa ja käsittämää sen pukeminen numeroiksi tai luvuiksi on mahdotonta (Vilka 2007). Numeroiksi ja luvuiksi pukeminen olisi ollut tarpeetonta opinnäytetyön tutkimuskysymysten kannalta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia toimeksiantajan ja yhteistyökumppaneiden kokemusten, käsitysten, ajatusten ja asiantuntijuuden kautta. Vilkan (2021) mukaan juuri ihmisten käsitysten ja kokemusten avulla on mahdollista löytää vihjeitä, joiden avulla voidaan tehdä ratkaisuksi muodostuvia tulkintoja (Vilka 2021). Tutkijat pyrkivät opinnäytetyöllään tarkastelemaan yhdenvertaisuutta rekrytointiprosessissa vaikeasti työllistyvien näkökulmasta, joten laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät palvelivat tähän tarkoitukseen parhaiten. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät antoivat tutkijoille enemmän liikkumavaraa ja mahdollisuuksia kerätä tietoa mahdollisimman paljon ja monipuolisesti jokaisen haastateltavan kohdalla.

Opinnäytetyön aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Tuomen (2018) mukaan teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa tutkija on etukäteen valinnut tutkimuksen kannalta tärkeät ja keskeiset teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. Etukäteen valittuja teemoja käsitellään niihin liittyvien syventävien kysymysten avulla.

Aineistoa olisi voinut kerätä myös avoimella haastattelulla, jolloin kysymykset olisivat teemahaastattelua avoimemmat ja haastattelu keskittyisi enemmän ilmiöön. (Tuomi 2018.) Tutkijat näkivät kuitenkin teemahaastattelun soveltuvan paremmin, sillä sen avulla haastattelusta saatiin keskitemmin aineistoa liittyen tutkijoiden rajaamiin rekrytointiprosessin vaiheisiin. Teemahaastattelun puolesta puhui myös se, että haastateltavat ovat ammattilaisia ja heidän tietämykseensä asiasta voitiin etukäteen luottaa.

Opinnäytetyön haastatteluihin osallistuvien henkilöiden valinnassa toteutui harkinnanvarainen otanta. Tällä tarkoitetaan sitä, että havaintoyksilöiden valinnan todennäköisyyttä ei tiedetä. (Tietoarkisto, n.d.) Opinnäytetyön toimeksiantaja valitsi rekrytoijista sekä yhteistyökumppaneista henkilöt, joita tutkimuksessa haastateltiin. Näytteet, eli haastateltavat ovat valittu toimeksiantajan rekrytointitiimistä. Jokainen tiimiläinen olisi ollut potentiaalinen haastateltava toimenkuvaltaan sekä pätevyydeltään. Lopullinen valinta haastatteluihin osallistuvista tapahtui toimeksiantajan ehdottamien henkilöiden sekä toteutuneiden haastatteluiden myötä. Tutkimuksessa haastatelluilla yhteistyökumppaneilla on näkemystä vaikeasti työllistyvien henkilöiden tilanteesta. Toimeksiantaja valitsi yhteistyökumppaneistaan sellaiset henkilöt haastatteluun, jotka ovat olleet heidän välisesssänsä yhteistyökumppanuudessa mukana sekä heiltä löytyy kokemusta vaikeasti työllistyvien henkilöiden kanssa työskentelystä. Toimeksiantajalla oli paras ammatillinen näkökulma siitä, ketkä olivat sopivimpia henkilöitä haastateltaviksi tutkimukseen toimenkuvaltaan. Toimeksiantaja jakoi valinnan jälkeen haastatteluihin osallistuneiden yhteystiedot opinnäytetyön tekijöille. Tämän jälkeen haastateltavat henkilöt kontaktoitiin sähköpostitse ja haastatteluille sopivat ajankohdat sovittiin vuoden 2024 kevään ajalle. Toimeksiantaja varmisti yhteistyökumppaneiden halukkuuden osallistua tutkimukseen, jonka jälkeen opinnäytetyön tekijät olivat yhteydessä heihin.

Haastatteluja toteutettiin kolmelle rekrytoijalle ja neljälle yhteistyökumppanien yhteyshenkilöille. Rekrytoijille ja yhteyshenkilöille tuotettiin omat haastattelurunkonsa. Molempien osapuolien haastattelurungot ovat rakennettu täydentämään toisiaan sekä tutkimuksen tarkoitusta tuottaen aineistoa ilmiössä mukana olevien näkökulmista. Kaikille haastatteluihin osallistuneille toimitettiin

sähköpostitse haastattelun kysymykset etukäteen, jotta haastateltavat kykenivät pohtia vastauksiin ennakkoon. Jokaisen haastateltavan henkilön kanssa kysymykset käytiin läpi teemoittain. Rekrytoijien haastatteluiden teemat olivat: *Haastattelutilanne, hakuportaali ja yhdenvertaisuus*. Yhteistyökumppaneiden haastatteluissa teemat olivat: *Asiakkaat ja yhteistyö, hakuprosessi ja yhdenvertaisuus*. Haastattelujen aikana haastattelijat saattoivat tarkentaa kysymyksiä, jos he kokivat sen olevan tarpeellista vastausten kannalta. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta haastattelussa esiintyviin kysymyksiin, jos he kokivat sen tarpeelliseksi. Tätä mahdollisuutta ei haastateltavista yksikään hyödyntänyt, vaan he vastasivat kaikkiin kysymyksiin.

## 4.2 Aineiston analyysi

Analyysillä pyritään kuvaamaan saatuja materiaaleja hyvin tiivistetysti ja selkeässä muodossa. Aineistoa analysoimalla tutkimusmateriaalista halutaan saada esille tärkeimmät asiat. Laadullisten tutkimusten analysoimiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.) Tässä tutkimuksessa on käytetty Elon, Kajulan, Tohmolan ja Kääriäisen (2022) havainnollistavaa mallia aineistolähtöiselle sisällönanalyysille. Tämän mallin mukaisesti aineistoanalyysi on tehty erillisissä vaiheissa. Vaiheita on yhteensä kolme; aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely sekä viimeisenä aineiston luokittelu. (Elo ym. 2022, 219.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä analysoinnissa käsitteitä yhdistellään ja luokitellaan yhteen. Näin analysoinnin jälkeen voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta tehdään päätelmiä ja tulkintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Elon ja muiden (2022) mukaan sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa kahdesta eri näkökulmasta; deduktiivisesti eli teorialähtöisesti tai induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Olennaisesti nämä eroavat luokittelurungoltaan. Aineistolähtöisessä analyysissä luokittelurungon luovat tutkijat itse. Teorialähtöinen analyysi edellyttäisi aiheesta enemmän aiempia tutkimuksia ja tuotettua teoriaa, jotta analyysi voitaisiin toteuttaa, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä analyysi toteutetaan tutkijoiden keräämästä aineistosta. (Elo ym. 2022, 218.) Tämän tutkimuksen aiheesta löytyy aiempia tutkimuksia, mutta aihetta on käsitelty erillisesti. Aineistolähtöinen analyysi oli täten soveltuvampi tutkimukselle.

Analysointiprosessi alkoi tutkimuksen haastatteluosiossa, jossa käytimme Microsoft Teams-soveluksen litterointi työkalua. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston auki kirjoittamista sekä pelkistämistä tekstin muotoon (Elo ym. 2022, 219). Työkalu muuntaa puheen tekstiksi, samalla erotellen kunkin henkilön puheenvuorot (Tallenteiden litterointi, n.d). Haastattelujen jälkeen litteroitu teksti tallennettiin Microsoft Word-tiedostona. Tämän jälkeen tarkastimme Word tekstitiedostot kuuntelemalla haastatteluista tallennetut videotallenteet. Näin varmistaen Teamsin litterointi työkalun oikein toimimisen sekä varmistaen analyysin jatkuvan luotettavasti. Samalla litterointia läpikäydessä tekstit pelkistettiin helposti ymmärrettävään muotoon, eli redusointiin poistaen täytesanat, sekä tutkimukselle epäolennaiset kohdat (Tuomi 2018).

Litteroinnin jälkeen aineistoihin perehdyttiin tarkasti ja huolellisesti. Vastauksia tarkastellessa käytiin läpi tutkimuskysymykset. Näin ollen voidaan varmistua siitä, että haastatteluiden vastaukset vastasivat tutkimuskysymyksiin (Elo ym. 2022, 219).

Vastausten sisällönanalyysi aloitettiin muodostamalla Word-tiedostoon taulukko, johon koottiin jokaisen kysymyksen vastaukset. Kysymykset taulukoitiin järjestyksessä teemoittain. Jokainen vastaus eroteltiin anonyymisti nimimerkeillä, esimerkiksi 1. Rekrytoija, 2. Rekrytoija ja 3. Rekrytoija. Haastatteluiden vastauksista korostettiin Wordin korostusominaisuudella keltaisella sävyllä vastauksen ydinsanomaa, jotka vastasivat kyseiseen kysymykseen. Alla esimerkki tehdystä taulukosta.

1. Rekrytoija	Kiinnitän ensimmäisenä huomion työhakemuksen yleisilmeeseen ja siihen täyttääkö se työtehtävän vaatimukset.	Yleisilme  Täyttääkö vaatimukset
---------------	---	--

2. Rekrytoija	Mulle tärkeätä hakemuksessa on se, että miten se hakija on <b>kertonut osaamisesta</b> ja <b>vastaako se sitä tehtävää</b> mihin me ollaan sitten työntekijää hakemassa.	Osaamisesta kertominen  Täyttääkö vaatimukset
3. Rekrytoija	Mä kiinnitän ensimmäisenä hakemuksessa huomiota <b>rakenteeseen</b> ja siihen miten se hakija on <b>kirjoittanut itsestänsä</b> ja onko se silleen niinku <b>motivoitunut.</b>	Hakemuksen rakenne  Osaamisesta kertominen  Motivaatio

Taulukko 1. Mihin ensimmäisenä kiinnität huomiota työhakemuksessa?

Litteroinnin ja tekstin ydinasioiden värikynällä korostamisen jälkeen taulukon oikealla puolella olevat aiheet jaoteltiin alaluokkiin. Tämän jälkeen alaluokkia yhdisteltiin teemoittain suuremmiksi yläluokiksi. Elon ja muiden (2022) esimerkin mukaisesti pääluokista muodostettiin pääotsikot, jotka jaettiin tutkimuskysymysten alle. Lajitellessa pääotsikoita tutkimuskysymysten alle on oltava varma pääotsikon alaluokista, jotta tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin. (Elo ym. 2022, 222.)

Juhilan (2021) mukaan tätä menetelmää kutsutaan koodaamiseksi. Koodaamista käytetään menetelmänä laadullisen tutkimuksen aineistojen analysointiin. Tämän tutkimuksen tapauksessa menetelmää käytettiin litteroitujen ja redusoitujen haastatteluiden analysoinnissa. Aineistoa koodatessa aineiston samankaltaisia osia luokitellaan yhteen. Tämä samankaltaisuutta sisältävä luokka nimitään yhtenäisyyksien mukaan. Koodaamisen myötä aineisto saa uusia näkökulmia tutkijan näkökulmien ja tutkimuskysymysten myötä. Luokkien nimeäminen on täysin tutkijan oman analysoinnin tulosta eikä luokkia sellaisenaan löydy suoraan aineistosta. (Juhila 2021.) Alla olevasta taulukosta on nähtävissä tämän tutkimuksen tutkijoiden suorittama koodaaminen alaluokkia, yläluokkia sekä pääotsikoita muodostaessaan.

Pääotsikko	Yläluokka	Alaluokka
Hakemusta parantavat tekijät	Työhakemus räätälöity työpaikkailmoitusta varten	Hakemus vastaa ilmoituksen vaatimuksia ja erityispiirteitä
		Kertoo koulutustaustastaan ja työkokemuksestaan
		Sisältää hakijan perustiedot
		Henkilö on perehtynyt työpaikkailmoitukseen
	Oman osaamisen ja/tai sopivuuden ilmaiseminen työtehtävää kohtaan kirjallisesti	Oma motivaatio työtehtävää kohtaan
		Tuo esiin oman osaamisensa
		Aukaisee omien ominaisuuksien soveltuvuutta tehtävään, jos työkokemus puutteellinen

Taulukko 2. Esimerkki tutkijoiden suorittamasta koodaamisesta.

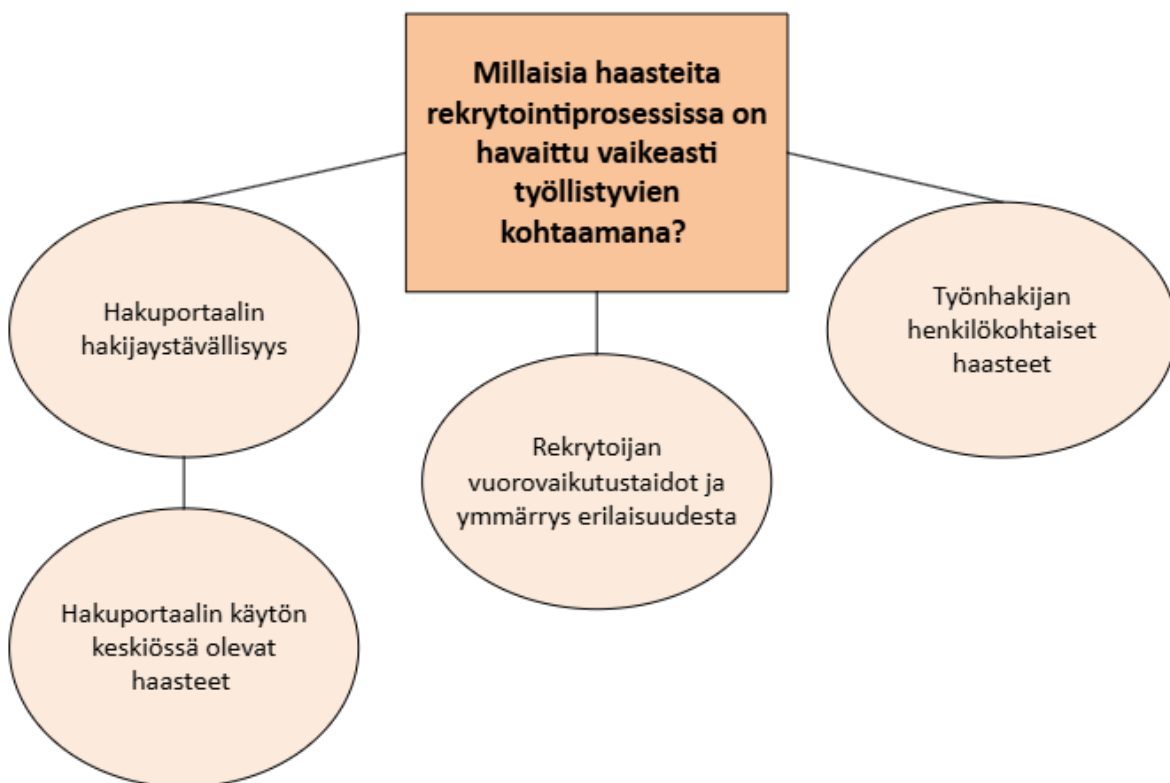
## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuskysymyksen analysointivaiheessa tehdyistä alaluokista on koodattu eli yksinkertaistettu niitä yhdistävät alaluokat sekä pääotsikot, jotta vastausten ja tutkimuksen tuloksia voitaisiin kuvata johdonmukaisesti. Yhteistyökumppaneiden ja rekrytoijien haastattelujen tuloksista tehdyt luokittelut ovat jaettu niiden tutkimuskysymysten alle, joihin haastatteluiden vastaukset ovat vastanneet. Jokaisen tutkimuskysymyksen alle on otettu vastauksia yhteistyökumppaneilta sekä rekrytoijilta. Näin molempien ryhmien haastatteluiden tulokset ovat täydentäneet ja tukeneet toisiinsa.

Tutkimuksen tuloksissa on käytetty haastatteluista suoria lainauksia. Tässä luvussa esitetyt lainaukset ovat muutettu kirjakiellelle, jotta haastateltavia ei voida tunnistaa murteen tai muun puhetyylinsä vuoksi. Näin varmistamme haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden anonymiteetin.

## 5.1 Vaikeasti työllistyvien kohtaamat haasteet rekrytointiprosessissa

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, millaisia haasteita vaikeasti työllistyvillä henkilöillä on rekrytointiprosessin aikana. Teeman alla käsiteltiin, miten rekrytoija voi vaikuttaa positiivisesti vaikeasti työllistyvien hakuprosessissa. Aineistoanalyysissä tutkimuskysymykseen liitettiin kolme teemaa: *Hakuportaalin hakijaystävällisyys, rekrytoijan vuorovaikutustaidot ja ymmärrys erilaisuudesta sekä työnhakijan henkilökohtaiset haasteet*. *Hakuportaalin hakijaystävällisyys* aiheeseen on liitetty mukaan *Hakuportaalin käytön keskiössä olevat haasteet* -pääluokka. Näillä tuloksilla tutkimuksessa vastattiin toiseen tutkimuskysymykseen. Seuraavassa kuviossa 2 on esitetty ensimmäinen tutkimuskysymys ja sen pääluokat.



Kuvio 3. 1. Tutkimuskysymyksen pääluokat

### Hakuportaalin hakijaystävällisyys

Tämän tutkimuksen tuloksena vaikeasti työllistyvien yhtenä työnhakemisen haasteena on hakuportaalin hakijaystävällisyys. Jos hakuportaali on epäselkeä ja vaikeakäyttöinen, se voi karsia useimpia hakijoita pois jo alkuvaiheessa. Hakuportaalien tulisi palvella myös monimuotoisia hakijakuntia, jotta se sopisi kaikille.

Tutkimuksessa haastateltuna olleet rekrytoijat kokivat hakuportaalin vaativan kärsivällisyyttä ja digitaitoja, jotta työnhakeminen onnistuu. Digitaitojen omaaminen on lähes välttämätöntä sähköisten hakuportaalien täyttämisen kannalta. Tutkimuksessa havaittiin vaikeasti työllistyvillä olevan toisinaan puutteita digitaidoissa, jonka takia työnhakeminen voi olla haastavampaa. Yksi rekrytoijista kuvaili asian näin:

- *Monella hakijalla voi työnhakeminen jäädä kiinni siitä, että työnhakemisen tekniset puolet pelottavat niin paljon, että he eivät uskalla täyttää hakemusta tai tuoda itseään esille.*  
(Rekrytoija 2)

Jokaisessa rekrytoijille tuotetussa haastattelussa nousi esille toive mobiilioptimoidusta hakuportaalista, jolloin työnhakeminen puhelimella olisi helpompaa. Yksittäisiksi haasteiksi nousi haastatteluista salasanan nollaaminen sekä profiilin luominen hakuportaaliin. Rekrytoijat toivat esille haastatteluissa, että heidän kohdallaan tällaisia haasteita on tullut vastaan vain muutamia kertoja. Näitä haasteita ei voida kuitenkaan yleistää vain vaikeasti työllistyviin henkilöihin.

### **Rekrytoijan vuorovaikutustaidot ja ymmärrys hakijoiden erilaisuudesta**

Tutkimuksessa yhteistyökumppaneiden haastatteluista paljastui rekrytoijien vuorovaikutustaitojen tärkeys rekrytointiprosessin aikana. Haastatteluissa nostettiin useampaan kertaan esille, kuinka rekrytoijien tulisi ymmärtää ihmisten erilaisuutta. Vaikeasti työllistyville työhaastattelutilanteet voivat olla uusia ja jännittäviä, jos henkilö ei ole ollut työelämässä pitkään aikaan. Rekrytoijan olisi tärkeä luoda haastattelutilanteessa turvallinen ilmapiiri jokaiselle työnhakijalle. Eräs yhteistyökumppani totesi haastattelussa seuraavasti:

- *Tietynlainen ymmärrys ja tieto erilaisuudesta, sekä sen hyväksymisestä. Ihmiset ovat yksilöitä, jotka käyttäytyvät eri tavoin eri tilanteissa. Lisäksi on syytä pohtia, millaista jännitystä työnhakuprosessi voi aiheuttaa työnhakijassa.* (Yhteistyökumppani 1)

Jännittämistä ja ujoutta ei voida kuitenkaan suoraan yhdistää vaikeasti työllistyvien henkilöiden luonteenpiirteiksi. Useimmat hakijat jännittävät haastattelutilannetta, jolloin yleistäminen yhteen ihmisryhmään ei ole validia. Näin yksi rekrytoija totesi haastattelussaan:

- *Olen huomannut vaikeasti työllistyvien henkilöiden olemuksen olevan hyvin jännittynyt, mutta tämä on normaalia jokaiselle työnhakijalle. (Rekrytoija 3)*

### **Työnhakijan henkilökohtaiset haasteet**

Haastatteluissa kävi ilmi ihmisten moninaiset vaikeudet työnhakutaidoissa. Yhteistyökumppanit ja rekrytoijat toivat esille hakijoiden suurimmaksi haastavuudeksi itsensä ja osaamisensa sanoittamisen. Toisille oman osaamisen sanoittaminen on helpompaa kuin toisille. Henkilöt eivät välttämättä osaa ajatella omia taitojaan laajemmasta näkökulmasta, kuin vain työelämässä. Yksi yhteistyökumppani sekä yksi rekrytoija kertoivat haastatteluissaan työnhakijoiden henkilökohtaisista haasteista seuraavasti:

- *Itsestä kertominen ja kirjoittaminen on joillekin työnhakijoille hankalaa. Ihmiset voivat vastata helposti kysymysten vierestä, jos työelämästä on kulunut jo pidemmän aikaa. (Yhteistyökumppani 2)*
- *Työnhakijat ovat hyvin erilaisia keskenään. Osa työnhakijoista osaa kertoa hyvin omasta työkokemuksestaan ja motivaatiostaan, mutta osalle tämä tuottaa haasteita. Näiden haasteiden ja vaikeasti työllistyvien välille ei voida laittaa yhtäläismerkkiä. (Rekrytoija 1)*

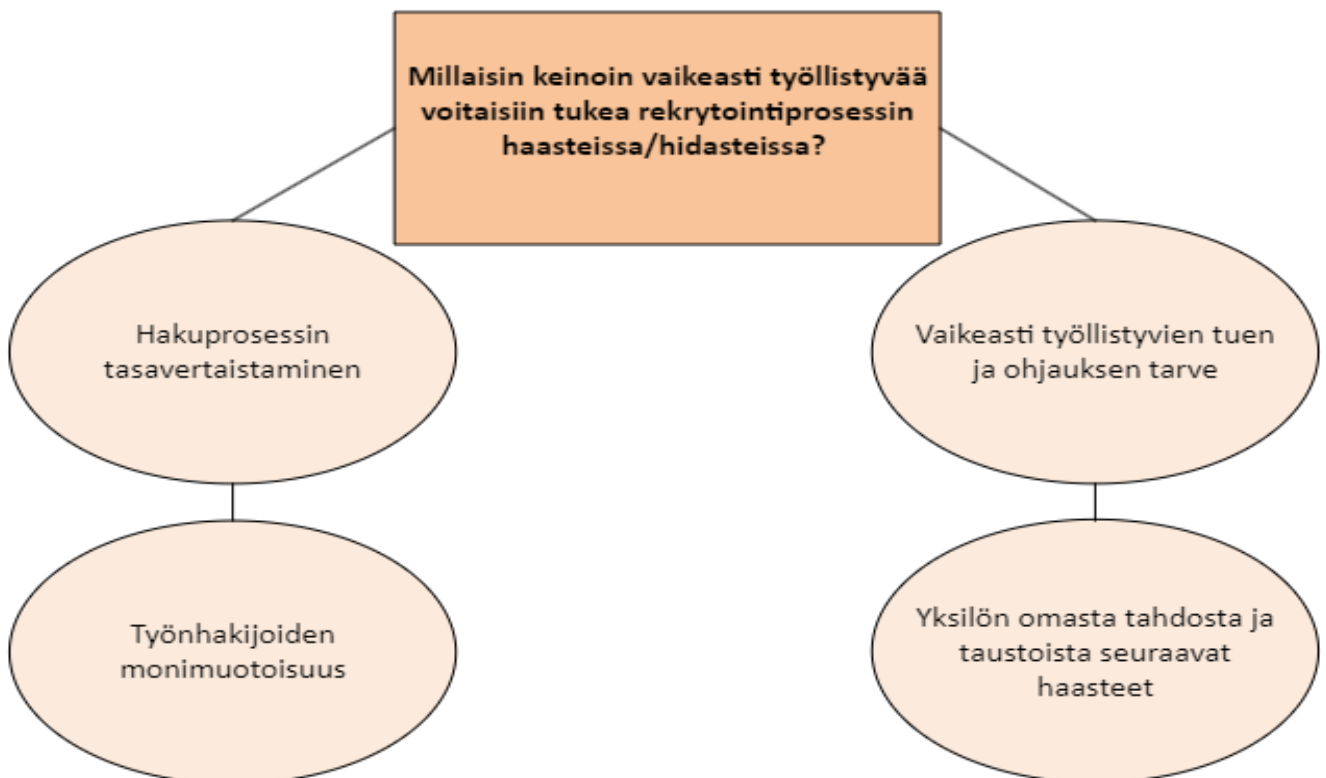
Tutkimuksessa nousi esille hakijoiden henkinen jaksaminen rekrytointiprosessin aikana. Työnhakeminen voi olla henkisesti kuormittavaa, varsinkin jos työttömyyttä on takana pidemmältäkin ajankaksolta. Kuormittavuuden tunteeseen hakijat ovat toivoneet tukea, niin yhteistyökumppaneilta, kuin rekrytoijiltakin. Hakuprosessin alkuvaiheessa tukea kaivattaisiin hakemusten täyttämässä sekä työpaikkojen löytämisessä. Muutama haastateltava koki, että työnantajan tarjoamaa tukea kaivattiin erityisesti niissä tilanteissa, joissa henkilöä ei valittu hakemaansa työtehtävään. Tällaisessa tilanteessa hakijat ovat rekrytointiprosessin päätyttyä kaivanneet palautetta omasta hakuprosessistaan.

Työnhakijoiden henkilökohtaisia haasteita voi olla paljon erilaisia, sillä jokaisella yksilöllä on omat haasteensa. Henkilöiden taustat, terveys, ikä, kielitaito tai itseilmaisuu voivat tuottaa haasteita

työhaussa. Haasteita ei voida yleistää tiettyyn ihmisjoukkoon, mutta tutkimuksessa ilmeni näiden haasteiden olevan yleisiä vaikeasti työllistyvillä henkilöillä.

## 5.2 Vaikeasti työllistyvien tukeminen rekrytointiprosessissa

Tutkimuksen aiheena korostui vaikeasti työllistyvien tukeminen rekrytointiprosessissa. Tällä osiolla vastattiin kolmanteen tutkimuskysymykseen. Teeman alle nousi kaksi eri pääluokkaa: *Hakuprosessin tasavertaistaminen* sekä *Tuen ja ohjauksen tarve*. *Hakuprosessin tasavertaistamisen* alla käsiteltiin työnhakijoiden monimuotoisuutta, jolloin hakuprosessia on helpompi tarkastella ihmisten erilaisuuden ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta. *Tuen ja ohjauksen tarpeen* otsikon alla nostettiin esille yksilöiden taustoista tai tahdosta seuraavia haasteita, joita rekrytointiprosessissa kyettäisiin tukemaan. Osiossa on nostettu esiin tarpeita, joissa vaikeasti työllistyvät henkilöt kaipaivat vielä enemmän tukea hakuprosessin aikana. Kuviossa 4 on havainnollistettu toinen tutkimuskysymys ja sen pääluokat.



Kuvio 4. 2. Tutkimuskysymyksen pääluokat

## Hakuprosessin tasavertaistaminen

Tutkimuksessa yhteistyökumppaneiden haastatteluissa tuotiin esiin hakulomakkeen tasavertaistaminen jokaiselle hakijalle. Hakuprosessin tasavertaistamiseksi hakulomakkeen tulisi olla selkeä ja helposti käytettävä. Hakulomakkeen kysymykset ja tekstiosuudet tulisi lukea selkeällä suomen- tai englannin kielellä, riippuen haettavan työn kielellisistä vaatimuksista. Yksi yhteistyökumppaneista kuvasi hakulomakkeen vaatimuksia näin:

- *Hakulomakkeen tulisi olla kirjoitettuna selkokielellä, jotta jokainen hakija ymmärtää hakulomakkeen täytön vaatimukset. Esimerkiksi vaatimukset kirjautumisesta tai käyttäjätilin luomisen tulisi lukea ymmärrettävästi. (Yhteistyökumppani 3)*

Joissakin haastatteluissa nostettiin esille vaikeasti työllistyvien positiivinen erityiskohtelu hakuprosessin tukena. Yhteistyökumppanit toivovat rekrytoijien ymmärtävän ihmisten erilaisuutta. Rekrytoijien ymmärrys vaikeasti työllistyvistä asiakasryhmänä on tärkeää. Henkilöiden persoonallisuudet ja toimintatavat ovat erilaisia, jolloin rekrytoijan olisi hyvä tietää, kuinka erilaisten henkilöiden kanssa tulisi toimia rekrytointiprosessin aikana. Positiivisena erityiskohteluna katsottiin vaikeasti työllistyvien eduksi oma hakemisenkaista rekrytointiprosessin aikana, jossa ainoastaan rekrytoija on tietoinen, kun työnhakija hakee yhteistyökumppaneiden kautta. Oman hakukaistan avulla vaikeasti työllistyvät voivat saada paremman mahdollisuuden tulla valituksi haastatteluun. Haastateltava kuvaili omaa hakukaistaa seuraavasti:

- *Hakuprosessissa positiivinen erityiskohtelu nousee esille vaikeasti työllistyvien omana kaiskana, mitä pitkin hakijat voivat työtehtävään hakea. (Yhteistyökumppani 1)*

Yhteistyökumppaneiden haastatteluista ilmeni, kuinka tärkeää työhaastatteluihin pääseminen vaikeasti työllistyville on. Tutkimuksessa nostettiin esille, kuinka haastatteluun pääsyä tälle ihmisryhmälle tulisi helpottaa jollakin tavoin. Kuitenkin rekrytoijien ja yhteistyökumppaneiden haastatteluissa tuotiin esille, ettei voittoa tavoitteleva yritys voi resurssienkaan vuoksi mahdollistaa haastatteluja kaikille hakijoille.

## Tuen ja ohjauksen tarve

Tutkimuksessa selvisi vaikeasti työllistyvien tuen ja ohjauksen tarve. Monella työnhakijalla on vahva halu selviytyä itsenäisesti rekrytointiprosessista, vaikka henkilölle tarjotaan tukea yhteistyökumppaneiden toimesta työnhakuprosessissa. Osa haastateltavista nosti esille hakijoiden haluavan normaaliuden tunteen työnhakijan roolissa. Tällä tarkoitetaan tunnetta, kun henkilö ei koe saavansa erityiskohtelua. Tätä asiaa yksi haastateltavista kuvasi haastattelussa seuraavalla tavalla:

- *Hyvin harvoin henkilöt haluavat meidän (yhteistyökumppanin) läsnäoloa työhaastattelutilanteisiin. Tämä on ymmärrettävää, sillä hakijat eivät halua erottautua joukosta. (yhteistyökumppani 1)*

Tutkimuksen haastatteluissa ilmeni kielelliset ja työkuulttuuriset tuen tarpeet. Suomen kielen haasteet voivat helposti johtaa väärinymmärryksiin rekrytoinnin aikana. Osa yhteistyökumppaneista pystyy tarjoamaan vaikeasti työllistyville tukea suomen kielen työelämän sanaston parantamiseen, jos kielitaidon takia työnhakeminen on vaikeaa. Osa yhteistyökumppaneista on huomannut työnhakijoilla olevan erilaisia käsityksiä työelämän pelisäännöistä. Tämä haaste vaatisi tukea myös työnantajan puolelta.

Tutkimuksessa nousi esille, kuinka yhteistyökumppanit pystyvät tukemaan vaikeasti työllistyviä työnhakuprosesseissaan. Yhteistyökumppanit tarjoavat apua ansioluetteloiden laatimiseen sekä työhakemusten täyttämiseen. Hakijoille voidaan tarjota keskustelu- ja pohdinta-apua tarpeiden sekä

osaamisen ilmaisemiseen.

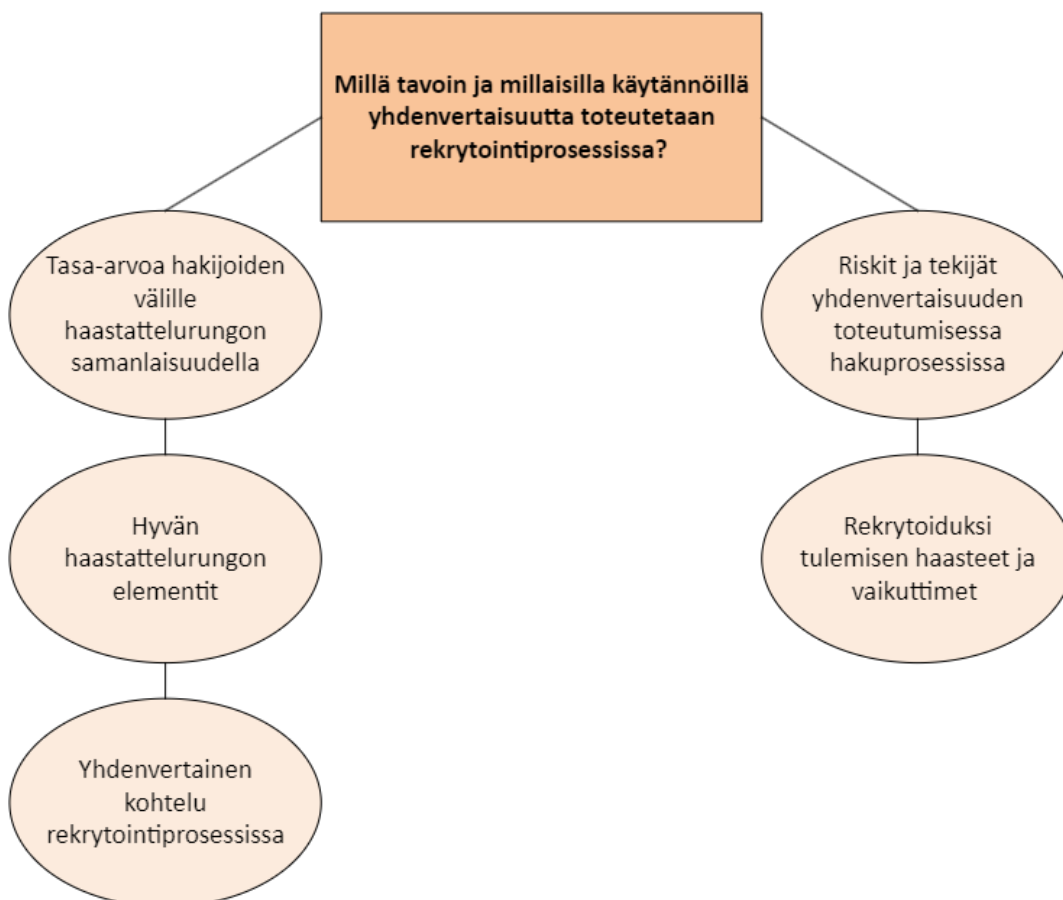
Tutkimuksesta kävi ilmi vaikeasti työllistyvien henkilöiden kaipaavan palautetta rekrytoijilta haastattelun jälkeen ja sen aikana. Myös hakemuksesta toivotaan usein palautetta, jotta hakija pystyy kehittämään omaa työnhakuaan. Yksi yhteistyökumppaneista esitti asian seuraavasti:

- *Ihmiset käyttäytyvät eritavoin haastattelutilanteissa, varsinkin jännittyneinä. Voi olla, että rekrytoija on saanut aivan erilaisen kuvan henkilöstä, mikä meillä (yhteistyökumppanilla)*

on. Tällöin palautteen antaminen haastattelusta on tärkeää ja kehittävää työnhakijalle.  
(Yhteistyökumppani 3)

### 5.3 Tavat ja käytännöt yhdenvertaisuuden toteuttamiseen rekrytointiprosessissa

Tutkimuksen myötä aineistosta nousi esille tapoja ja käytäntöjä, jolla yhdenvertaisuus toteutuu rekrytointiprosessissa. Teemoittelun myötä tutkimuskysymyksen alle nousi kaksi pääluokkaa: *Tasa-arvoiset toimintatavat ja rakenne sekä Yhdenvertaisuuden toteutumisen haasteet*. Ensimmäisen pääluokan alla käsiteltiin tasa-arvoisuutta haastattelurungon samankaltaisuudella hakijoiden välillä sekä hakijoiden yhdenvertaista kohtelua rekrytointiprosessin aikana. Toisen pääluokan alla nostettiin tutkimuksessa tulleita seikkoja riskitekijöistä yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta. Osiossa käsiteltiin haasteita ja vaikuttimia, joilla voi olla merkitystä rekrytointin lopputulokseen. Tällä teemalla ja pääluokilla vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kuviossa 4 on kuvattu kolmas tutkimuskysymys ja sen pääluokat.



Kuvio 5. 3. Tutkimuskysymyksen pääluokat

## Tasa-arvoiset toimintatavat ja rakenne

Tasa-arvoisena toimintatapana yrityksessä käytetään samanlaisia haastattelurunkoja yhteistyökumppaneiden kautta hakeville, kuin normaalia hakuväylää tuleville hakijoille. Tällä varmistetaan tasavertaisuus hakijoiden kesken haastattelutilanteessa. Rekrytoija voi muotoilla haastattelurungon kysymyksiä hänen saamansa haastateltavan ennakkotietojen perusteella. Tutkimuksessa todettiin, että jos hakijalla ei ole paljoa työkokemusta, on haastattelussa hyvä keskittyä esimerkiksi arkisempiin taitoihin ja vahvuuksiin. Tällöin on hyvä myös keskittyä hakijoita erotteleviin kysymyksiin. Haastattelussa rekrytoija kertoi seuraavasti:

- *Rekrytoijan on hyvä pohtia mitä asioita pystyy haastattelutilanteessa keskustelemaan ja mitkä asiat voi jättää keskustelematta. Jos rekrytoija on saanut etukäteen hakijasta tietoja esimerkiksi hakijan työkokemuksesta, niin voidaan haastattelussa keskittyä enemmän muihin tietoihin. (Rekrytoija 2)*

Tutkimuksessa nostettiin esille yhdenvertaisen kohtelun tärkeys rekrytointiprosessissa. Muutamassa haastattelussa ilmeni, kuinka rekrytointiprosessissa voidaan kohdata ennakkoluuloja. Yhteistyökumppanit nostivat esille esimerkiksi nimen, kansallisuuden tai iän tuomia ennakkoluuloja rekrytointiprosesseissa. Haastatteluissa ei ilmennyt vaikuttavatko ennakkoluulot ja millä tavalla L&T:n rekrytointiprosessissa, sillä niistä puhuttiin haastatteluissa yleisellä tasolla.

Yrityksen yhdenvertaisuutta saavutetaan jo strategisella ja operatiivisella tasolla. Rekrytoijat kykenevät parhaiten varmistamaan yhdenvertaisuuden toteutumisen rekrytointiprosessissa. Riski ennakkoluulojen haittavaikutuksille rekrytoinnissa kasvaa, jos rekrytointia hoitavalla henkilöllä ei ole alan vaatimaa ammattitaitoa.

## Yhdenvertaisuuden toteutumisen haasteet

Tutkimuksessa paljastui hakuprosessin sisältämiä riskejä sekä tekijöitä tasa-arvoisuuden toteutumiselle. Yhteistyökumppaneiden haastatteluista nousi esille riskitekijänä rekrytoijien kyky nähdä, kuulla ja lukea hakijoiden todellinen osaaminen ja motivaatio. Joskus rekrytoijat voivat keskittyä liikaa pitkäaikaistyöttömyyteen hakuprosessin aikana, jolloin riittävän osaaminen ja kokemus jää

hakijasta huomioimatta ja arvioimatta. Haastattelun tuloksista ei ilmene L&T:n omien rekrytoijien tilaa, sillä haastattelussa keskusteltiin yleisellä tasolla riskitekijöistä hakuprosessin aikana. Yhteistyökumppani kertoi yhdenvertaisen kohtelun ongelmasta näin:

- *Yleisesti rekrytoinnissa on ongelmallista, jos pitkäaikaistyöttömyys vaikuttaa enemmän kuin hakijan todellinen osaamisen taso. Tällöin yhdenvertainen kohtelu ei toteudu hakijoiden välillä.* (Yhteistyökumppani 1)

Tutkimuksen haastatteluissa käsiteltiin anonymisyyttä pitkäaikaistyöttömien näkökulmasta.

Vaikka henkilön hakemus olisi anonymisoitu, pitkäaikaistyöttömyys näkyy silti hakemuksesta työkokemuksen kautta. Tällöin pitkäaikaistyöttömät henkilöt voivat poiketa tavanomaisista hakijoista negatiivisella tavalla. Yhteistyökumppaneiden haastatteluiden tuloksissa nousi esille kielitaidolliset haasteet, joista esimerkkinä kirjoitusvirheet, jotka voivat asettaa hakijat eri asemiin. Kuitenkin tutkimuksessa haastateltavat rekrytoijat totesivat, ettei hakemuksen tarvitse aina olla virheetön kirjoitustaidon tai digitaitojen osalta. Yksi yhteistyökumppani sekä yksi rekrytoija kuvailivat aihetta seuraavasti:

- *Yleisesti joskus rekrytoinneissa voidaan jättää kirjoitusvirheiden tai kielitaidollisten haasteiden vuoksi hakemus suoraan käsittelemättä.* (Yhteistyökumppani 3)
- *En kiinnitä työhakemuksissa huomiota kirjoitusvirheisiin tai yhdyssanoihin. Hakemukselta toivon enemmän johdonmukaisuutta ja selkeää yleiskuvaa.* (Rekrytoija 3)

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tässä tutkimuksessa nostettiin esille vaikeasti työllistyvien henkilöiden erilaisia haasteita työnhakuprosessin aikana. Tutkimuksessa todettiin, että vaikeasti työllistyvillä henkilöillä voi usein olla hankaluuksia kuvata omaa osaamistaan sanallisesti niin työhakemuksissa kuin haastattelutilanteisakin. Omasta osaamisesta kertominen voi olla haastavaa esimerkiksi silloin, kun hakija on ollut kauan työttömänä tai jos ei koe omaavansa minkäänlaista ammattiosaamista (SAK 2023, 10–11).

Jos hakijan on vaikea sanoittaa omaa osaamistaan, rekrytoija voi esimerkiksi kiinnittää haastattelutilanteessa huomiotaan enemmän hakijan arkiaskareiden ja elämäkokemuksen kautta omaaviin vahvuuksiin. Tässä tutkimuksessa ja Suoma- suuntaa työnhakuun (2022) artikkelissa nostettiin esiin rekrytoijan roolin tärkeys haastattelutilanteessa. Rekrytoijan on tärkeää luoda hakijasta harvituilla kysymyksillä kokonaiskuva persoonan ja osaamisen kautta. (Suoma- suuntaa työnhakuun 2022). Tätä kautta omien vahvuuksien pohtiminen hakijalle voi olla helpompaa, jos työkokemusta ei ole paljoa tai viimeisimmästä työkokemuksesta on paljon aikaa. Vaikeasti työllistyvillä henkilöillä voi myös olla erilaisia henkilökohtaisia haasteita työhaussa. Tutkimuksessa nousi esille henkilökohtaisina haasteina mielenterveysongelmat, henkilön taustat, hyvinvointi, ikä ja kielitaito. Tämän tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, että kaikkia edellä mainittuja haasteita on havaittu vaikeasti työllistyvien henkilöiden työllistymisen esteenä tai haasteena.

Tutkimuksen haastatteluista nousi esiin, kuinka työnhakijoiden jännitys sekä ujous näkyy haastattelutilanteissa. Näin onnistut haastattelijana (2022) artikkelin mukaan jännittämisen tai ujuden vuoksi työnhakijat voivat jättää rekrytoijalle hyvin erilaisen kuvan itsestään, jos haastattelusta ei saada turvallista ja avointa tilannetta. Työnhakijoiden voi olla jännittävässä tilanteessa haastavaa kysyä haastattelussa selventäviä kysymyksiä työnantajalta. (Näin onnistut haastattelijana – viiden kohdan muistilista 2022). Kysymysten esittämisen tueksi haastateltavalla voisi olla kysymyslista. Kysymyslista voisi sisältää esimerkiksi kysymyksiä organisaatiosta ja haettavasta työstä kuin myös apukysymyksiä oman osaamisen sanoittamiseksi ja oman sopivuuden ilmaisemiseksi. Rekrytoija voi samalla havainnoida hakijan motivaatiota haettavaa työtä kohtaan sekä hakijan vuorovaikutustaitoja. Tämä voisi helpottaa hakijoita, jotka jännittävät työhaastattelutilanteita. Yhdenvertaisuuden näkökulmasta jokaiselle hakijalle tulisi kuitenkin tarjota kysymyslista, jotta jokaiselle luotaisiin yhdenvertainen haastattelutilanne. Jännitystä ja ujutta ei voida kohdentaa vain vaikeasti työllistyviin työnhakijoihin, sillä ne koskevat jokaista ihmistä. Tämän seurauksena jännitystä helpottavia keinoja tulisi tarjota jokaiselle hakijalle. Kysymyslistasta saattaa kuitenkin olla eniten apua juuri kyseiselle vaikeasti työllistyvälle. Tämä johtopäätös on linjassa Huhtan ja Myllyntauksen (2023) toteamusten mukaan, jossa samanlainen kohtelu ja mahdollisuuksien luominen varmistaisi jokaiselle hakijalle yhdenvertaisen haastattelutilanteen. (Huhta & Myllyntaus 2023, 29–37.)

Tämä tutkimus osoittaa rekrytoijan roolin tärkeyden rekrytointiprosessissa. Rekrytoijan ammatti-osaaminen on yhdenvertaisuuden kannalta tärkeää, sillä jo laissa määritellään sääntöjä yhdenvertaiselle toiminnalle. Niin kuin Yhdenvertaisuuslaissakin 1325/2014 sanotaan, rekrytoijien tulisi varmistaa rekrytointiprosesseissa, ettei ketään hakijaa syrjitä tai kohdella epäasiallisesti missään prosessin vaiheissa. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7§-9§.) Tutkimuksessa todettiin, että vaikeasti työllistyvät henkilöt kohtaavat välillä syrjintää työhaussa. Vaikeasti työllistyvien henkilöiden osaamista tai sopivuutta haettavaan työhön ei huomata pitkien työttömyysjaksojen ylitse. Tällaisesta syrjinnän muodosta keskusteltiin tutkimuksen haastatteluissa yleisellä tasolla, eikä näit kohdennettu toimeksiantajaan. Tutkimuksen myötä voidaan todeta, että rekrytoijan on kohdattava jokainen työnhakija yksilönä ja välttää ennakkoluulojen muodostumista, jotta rekrytointia voidaan toteuttaa yhdenvertaisesti.

Tutkimuksessa toimeksiantaja halusi saada selville, kuinka he voivat olla tukena vaikeasti työllistyvien rekrytointiprosessissa. Yhteistyökumppaneiden haastatteluista sekä Bergbomin, Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021) teoksesta selvisi, että tärkeintä on rekrytoijan ymmärrys ihmisten erilaisuudesta ja ammattitaidosta tukea haastattelutilanteissa hakijaa ennakkoluulottomasti (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2021). Tutkimuksessa käsiteltiin erilaisuuden ymmärtämistä yleisellä tasolla, eikä tutkimuksessa käynyt ilmi toimeksiantajan tämänhetkistä rekrytoijien erilaisuuden ymmärtämisen tilaa. Ihmisten erilaisuuden lisäksi hakijoilla voi olla erilaisia haasteita työhaussa, joita rekrytoijien olisi hyvä ymmärtää ja osata auttaa hakijoita näiden kanssa. Kuitenkin hakijan tai yhteistyökumppanin tulisi tuoda ilmi esimerkiksi haasteet, joita heidän asiakkaansa kohtaavat. Tällöin rekrytoija voi paremmin valmistautua yhteistyökumppanin kautta tulevaan haastatteluun.

Hakuportaalin selkeydellä ja helppokäyttöisyydellä voidaan tehdä hakuportaalista jokaiselle saavutettavampi. Tutkimuksessa koettiin hakuportaalin mobiilikäyttöisyys tärkeäksi kehittämisen kohteeksi, jotta mobiililaitteella on helpompi hakea työpaikkoja. Digitaidot ovat uusi kansalaistaito (2021) artikkelissa todetaan nykypäivän työhaussa digitaitojen hallitsemisen olevan tärkeä taito (Digitaidot ovat uusi kansalaistaito 2021). Tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikeasti työllistyvillä voi olla vähäistä digiosaamista, jolloin selkeä ja helppokäyttöinen työnhakuportaali on tärkeä työnhakuprosessin kannalta. Vaikeasti työllistyvillä voi olla vaikeuksia kertoa omasta osaamisesta, joka voi näkyä hakuportaalissa täytetyistä hakemuksista. Hakuportaaliin voitaisiin tulevaisuudessa liittää esimerkkejä oman osaamisen kertomiseen. Esimerkkeihin voidaan liittää jo aiemmin käsiteltyjä

arkielämän osaamisen esimerkkejä, kuten aikatauluista kiinni pitäminen tai järjestelmällisyys. Tämä voisi auttaa myös muita työnhakijoita, jotka eivät tule toimeksiantajan yhteistyökumppaneiden kautta. Lisäksi tutkimuksessa mainittiin vaikeasti työllistyvien henkilöiden yhdeksi haasteeksi kielelliset taidot. Sallin ja Takatalon (2014) ja haastatteluiden mukaan hakuportaalin ja työpaikkailmoituksen on tärkeää olla selkokielellä kirjoitettua, jotta jokainen ymmärtäisi tekstin sisällön. Tekstin vaikea ymmärrettävyys voi jo itsessään karsia potentiaalisia työnhakijoita. (Salli & Takatalo 2014, 25-27.)

Ihmiset, jotka tulevat yhteistyökumppaneiden kautta toimeksiantajan työhaastatteluihin, eivät halua erottautua työnhakijajoukosta millään tavoin. Tämä hankaloittaa toimeksiantajan ja joskus myös yhteistyökumppaneiden tuen tarjoamista, sillä tahto selvitä yksin on vahva. Normaaliuden tunteen saavuttaminen rekrytointiprosessissa jokaiselle hakijalle on tärkeää. Yhteistyökumppanit kokivat, että suurimman tuen ja ohjauksen tarve heidän asiakkaillaan on työhakemuksen täyttämisen vaiheessa sekä haastatteluun valmistautumisessa.

Tutkimuksen toimeksiantajan yhteistyökumppanit kokivat palautteen antamisen tärkeänä työnhakijasta riippumatta. Varsinkin vaikeasti työllistyvien henkilöiden olisi tärkeää saada palautetta, jos heidän työnhakunsa ei ole tuottanut tulosta. Tutkimuksen haastattelun tulokset ja Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) ovat linjassa siitä, että positiivinen erityiskohtelu mahdollistaa tällaisen toiminnan, jos se yhdenvertaistaa vaikeasti työllistyvien henkilöiden työnhakua. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7§-9§.) Tutkimuksen haastatteluista ilmeni, että yhteistyökumppanit toivoisivat hakijoilleen palautetta haastattelun loppuun tai kirjallisesti haastattelun jälkeen. Rekrytoijat voisivat antaa pienen palautteen yksittäisten haastatteluiden jälkeen, jolloin henkilöä voitaisiin auttaa kehittymään työnhakijana. Palaute voi olla haastattelutilanteeseen tai hakemukseen liittyvää. Yhdenvertaisuuden valossa palautetta olisi hyvä antaa jokaisen henkilön yksilöhaastattelun jälkeen. Näin voitaisiin varmistaa toimeksiantajan linjaus yhdenvertaisesta rekrytointiprosessista. Resurssien näkökulmasta palautteen antamiselle on laadittava myös taloudellisesti kannattava tapa, jotta rekrytoijien työaika ei mene esimerkiksi kirjallisten palautteiden kirjoittamiseen. Tällöin tehokkain tapa on haastattelun yhteydessä antaa sekä pyytää palautetta.

## 6.2 Eettisyys ja luotettavuus

### Eettisyys

Tämä tutkimus toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöjä mukaillen sekä jokaista osapuolta kunnioittaen. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimustyötä tehdessä (Kuula 2011). Ennen tutkimustyön aloittamista toimeksiantajan kanssa on laadittu sopimus, jossa on kirjallisesti sovittu opinnäytetyön aihe ja tavoite. Näin molemmat osapuolet ovat varmasti tietoisia työn tavoitteista.

Tutkimuksessa on tärkeää informoida haastateltavaksi osallistuvia henkilöitä siitä mihin, miten ja millaisenaan tietoja käytetään tutkimustyössä. Jokainen vastaaja suostuu tutkimukseen asianmukaiseen informaatioon perustuvilla tiedoilla. Tämän vuoksi haastateltaville annettiin mahdollisuus olla vastaamatta haastattelussa esitettyihin kysymyksiin, jos he kokivat sen omalta kannaltaan mieluisemmaksi. Tällä tavoin tutkimuksessa varmistettiin haastateltavien vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistuessaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20.) Myös tutkimustyötä tallennettaessa sekä arvioitaessa on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä (Kuula 2011). Ennen haastatteluiden nauhoittamisen aloitusta haastateltavien kanssa käytiin läpi haastattelun kulku sekä, kuinka haastattelun nauhoitteita käytetään ja säilötään. Haastatteluiden nauhoitteet sekä litterointitiedostot säilytettiin tietoturvallisesti Jyväskylän ammattikorkeakoululle lisensoidun OneDrive -pilvipalvelun takana, joka edellyttää kaksivaiheista tunnistautumista kirjaututtaessa sisään. Koko tutkimuksen ajan tiedostoihin on päässyt käsiksi vain tutkimuksen tekijät. Opinnäytetyön sekä arvioinnin valmistuttua kaikki tutkimukseen kuuluva materiaali hävitetään.

Tutkimuksen tulokset anonymisoimalla turvataan haastateltavina olleet henkilöt. Anonymisoinnilla tarkoitetaan henkilön tunnistetietojen salaamista, jolloin henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa tai yhdistää tutkimustuloksista. (Tunnisteellisuus ja anonymisointi n.d.) Tässä tutkimuksessa jokaisen haastatteluun osallistuvan henkilön nimi anonymisoitiin, jotta vastauksia ei voida yhdistää haastattaviin. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa joko rekrytoijana tai yhteistyökumppanina. Tulosten esittämisen selkeyden vuoksi nimikkeiden lisäksi on numero, jonka avulla haastateltavat voidaan eritellä toisistaan. Anonymisoinnin varmistamiseksi haastatteluiden suorat lainaukset ovat tutkimuksessa ilmaistu kirjakielellä, jolloin esimerkiksi henkilön tunnistettava murre ei näy tuloksissa. Tutkimuksen tekijöillä on tiedossa haastateltavina olleiden henkilöllisyydet.

## **Luotettavuus**

Tutkijoiden käydessä läpi litteroituja haastattelumateriaaleja huomattiin haastateltujen henkilöiden vastanneen välillä aiheen vierestä. Teemahaastatteluissa sekä puolistrukturoiduissa haastatteluissa vastaukset muodostuvat haastateltavan olettamuksesta millainen vastaus kysymyksen kannalta olisi olennaisinta (Alasuutari 2011.) Ennen haastatteluita osallistujat saivat tutustua haastattelun kysymyksiin, jotta heillä oli aikaa pohtia vastauksiaan. Kriittisesti tarkasteltuna tutkimuksen haastattelijoiden olisi pitänyt selkeyttää haastateltavalle ennen haastatteluiden aloittamista, mistä näkökulmasta kysymyksiin haluttaisiin vastattavan. Näin kerätty aineisto olisi voinut olla sisällöllisesti antoisampaa ja olisi voitu välttyä kysymyksien ohi vastaamisesta.

Tutkimuksen edetessä haastatteluvaiheeseen tutkijat pohtivat luotettavuuden kannalta haastateltavien henkilöiden määrän riittävyyttä. Tutkimuksen edetessä haastateltavien määrä väheni kahdeksasta kuuteen. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää kerätä aineistoa riittävästi, jotta tuloksia voidaan esittää luotettavassa valossa. Riittävää määrää haastatteluille ei ole kuitenkaan suoraan määritelty. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuvata aineiston koon riittävyyttä kylläntymisellä eli saturaatiolla. Kun tutkimuksen aineistoa on kerätty tarpeeksi, eikä seuraavista aineistoista nouse esille uutta tarpeellista tietoa tutkimuskysymyksen näkökulmasta, voidaan puhua aineiston kylläntymisestä. (Eskola & Suoranta 1998, 60–62.) Tutkimuksen aineistoa analysoidessa ilmeni samojen aiheiden ja teemojen toistumista. Tarkasteltaessa tutkimusta luotettavuuden ja kriittisyyden näkökulmasta, haastateltavien suurempi määrä olisi tuonut tutkimuksen tuloksille kattavamman ja monipuolisemman näkökulman. Määrä oli kuitenkin riittävä, jotta aineistossa esiintyi saturaatiota.

## **Tietoperustan luotettavuus**

Opinnäytetyön tietoperustan tulisi olla relevantti, jotta tutkimuksen kokonaisuutta voidaan pitää luotettavana (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18). Relevanttiuden ja luotettavuuden varmistamiseksi tässä opinnäytetyössä on pyritty käyttämään luotettavia, ajankohtaisia, akateemisia- sekä vertaisarvioituja lähteitä. Lähteet ovat olleet kotimaisia sekä englanninkielisiä. Lähteiden alkuperä on

tarkastettu, jotta varmuus luotettavista aineistoista pysyy. Lähteitä on kerätty sekä sähköisistä arkistoista että kirjoista. Tiedonkeruuta on suoritettu Google Scholarin, Jamk Finnan, Journal.fi:n sekä Google-hakukoneen avulla.

### **Menetelmän valinnan luotettavuus**

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään laadullista tutkimusmenetelmää. Tämän ansiosta tutkimuksesta saatiin kerättyä sanallista aineistoa toimeksiantajalle. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi tämän opinnäytetyön menetelmäksi parhaiten, sillä tutkimuskysymykset vastasivat miten ja millainen ilmiö oli. Nämä yksityiskohdat tekevät opinnäytetyöstä laadullisen tutkimuksen. (Eskola & Suoranta 1998, 13.) Opinnäytetyön haastateltavien osallistujamäärä ei olisi riittänyt tai antanut luotettavaa tulosta määrälliseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavat asiat on oltava mitattavissa muodoissa (Vilka 2021). Numeraalisessa muodossa esitetyt tulokset eivät olisi antaneet tutkimuskysymyksiä kannalta oleellisia vastauksia.

### **6.3 Pohdinta**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuoda toimeksiantajalle lisää tietoa siitä millaisia haasteita vaikeasti työllistyvillä henkilöillä työnhaussa voi olla. Tähän tukena tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantajan yhteistyökumppaneita, jotka auttavat vaikeasti työllistyviä henkilöitä rekrytointiprosesseissa. Tämän lisäksi tutkimustyöllä haluttiin tuottaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia, joilla he voisivat tulevaisuudessa kehittää omaa rekrytointiprosessiaan palvelemaan kaikkia työnhakijoita yhdenvertaisesti. Tutkimuksessa saavutettiin jokainen tavoite.

Tutkimuksen tuloksilla päästiin vastaamaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa saatiin selville millä tavoin ja millaisilla käytännöillä yhdenvertaisuutta toteutetaan toimeksiantajan yrityksessä. Rekrytoijien haastattelut auttoivat ymmärtämään L&T:n tavat yhdenvertaiseen toimintaan sekä yleisesti yhdenvertaisuudesta rekrytoinnissa. Tutkimuksessa myös syvennyttiin vaikeasti työllistyvien haasteisiin rekrytointiprosessin aikana. Tutkimuksen haastattelut nostivat esille tapoja, joilla vaikeasti työllistyviä voitaisiin tukea rekrytointiprosessin aikana. Rekrytoijien sekä yhteistyökumppaneiden haastatteluiden tulokset tukivat toisiaan, jolloin tutkimuksen tuloksista muodostuu luotettavampia.

Tutkimuksessa teetetyissä haastatteluissa ilmeni joitain vastauksia, jotka tuloksia analysoitaessa koettiin epäoleellisiksi tutkimuskysymysten kannalta. Vastaukset eivät kuitenkaan olleet täysin epäoleellisia, sillä ne selvensivät tutkijoille, joko organisaatioiden välistä yhteistyötä tai vaikeasti työllistyvien tilannetta. Haastatteluiden vastauksia pohdittiin kriittisesti siitä näkökulmasta, vastaavatko ne tutkimuskysymyksiin tai onko niillä merkitystä tutkimuksen lopputuloksiin. Tämä osoitti tutkijoiden käyttävän kriittistä ajattelua tutkimustyötä tehdessä.

Opinnäytetyön tekijät onnistuivat saamaan luotettavia tuloksia kehittämistyölle. Vaikka tutkimustyössä haastatteluihin osallistuvien määrä ei vastannut suunniteltua, aineistossa esiintynyt saturation osoitti määrän olevan riittävä (Eskola & Suoranta 1998, 13). Analysointivaiheessa vastausten pääkohtien huolellinen luokittelu ja teemoitus auttoi tuottamaan tulokset ja johtopäätökset. Huolellisella analysoinnilla tuettiin tutkimuksen tulosten luotettavuutta.

Tutkimustyön alussa tiedonkeruun menetelmänä pohdittiin lomakehaastattelua, jossa vastaajat olisivat saaneet vastata avoimiin kysymyksiin omalla ajallaan. Tekijöiden pohdittua tätä menetelmää vaihtoehtona, todettiin se suppeaksi tiedonkeruumenetelmäksi. Vastauksista ei todennäköisimmin olisi saatu puolistrukturoidulla lomakkeella tarpeeksi laajoja ja yksityiskohtaisia.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yleisesti jokaisessa rekrytointiprosessissa eikä kohdentaa vain toimeksiantajan organisaatioon. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan saada parempaa ymmärrystä siitä, millaisia haasteita työnhakuprosesseissa ihmiset voivat kohdata. Koska työnhakijajoukot muuttuvat jatkuvasti, voidaan tämän tutkimuksen avulla ymmärtää paremmin yhden työnhakijakunnan rekrytointiprosessin haasteita paremmin. Kun työnhakijoiden vaikeuksista ja tuen tarpeesta tiedetään enemmän, voidaan rekrytointiprosessista tehdä yhdenvertaisempi ja jokaiselle hakijalle saavutettavampi.

### **Jatkotutkimukset**

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aiheen jatkoksi voitaisiin tulevaisuudessa tehdä jatkotutkimuksia. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia vaikeasti työllistyvien omia kokemuksia työnhakemisen näkökulmasta. Uuden tutkimuksen tuloksia voitaisiin verrata tässä tutkimuksessa saatujen tulok-

sien kanssa. Näin tulevaisuudessa voitaisiin saada kattavampi kuva vaikeasti työllistyvien työnhakemisen haastavuuksista ja vaikeuksista. Tämä voisi auttaa tulevaisuudessa työnantajia helpommin näkemään työnhakijoiden erilaisuuden ja haasteet, joita hakijat voivat kohdata rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin kehittää vaikeasti työllistyvien omaa hakukaistaa. Hakukaistoja voitaisiin kehittää yhteistyössä erilaisten yhteistyökumppaneiden sekä asiantuntijoiden kanssa, jotka auttavat vaikeasti työllistyviä henkilöitä työnhaussa. Omaa hakukaistaa voitaisiin myös kehittää niin, että sitä voitaisiin käyttää yleisemmin useamman eri yrityksen hakuportaaleissa. Työ hakuportaalien kehittämiseen ei mene hukkaan, sillä yhdenvertaisuutta tulisi tavoitella koko rekrytointiprosessissa.

## Lähteet

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

Barney, N. 2023. Diversity, equity and inclusion (DEI). Artikkelit Tech target-verkkosivuilla. Viitattu 5.2.2024. <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/diversity-equity-and-inclusion-DEI>.

Bauknecht, J. & Cebulla, A. 2016. Extending Working Lives – Sticks and Carrots to Get the Older Unemployed Back into Employment. Viitattu 22.3.2024. <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2016/number/3/article/extending-working-lives-sticks-and-carrots-to-get-the-older-unemployed-back-into-employment.html>.

Beijaard, D., Meijer, P. & Verloop, N. 2003. Reconsidering research on teachers' professional identity. 31.7.2003. Viitattu 8.4.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X04000034>.

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. ja Pekka Varje, P. 2020a. Kokoelmajulkaisu Julkari WWW-sivulla. Viitattu 8.12.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvintointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020b. Monimuotoisuusbarometri 2020 – Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 5.2.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>.

Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Työterveyslaitos. Viitattu 25.4.2024. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/Miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>.

Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2022. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatioissa. Opas Työterveyslaitoksen verkkosivuilla. Viitattu 5.2.2024. <https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa>.

Dessler, G. 2017. Human Resource Management, Global Edition. Viitattu 26.2.2024. [https://web-p-ebshost-com.ezproxy.jamk.fi:2443/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE0MTk2ODI0fX0FOO?sid=1c7cbdfd-78ac-40b1-8f54-0400e4dc1737@redis&vid=0&format=EB&lpid=lp\\_29&rid=0](https://web-p-ebshost-com.ezproxy.jamk.fi:2443/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE0MTk2ODI0fX0FOO?sid=1c7cbdfd-78ac-40b1-8f54-0400e4dc1737@redis&vid=0&format=EB&lpid=lp_29&rid=0).

Digitaidot ovat uusi kansalaistaito. 2021. Tieturin blogi. 4.5.2021. Viitattu 6.1.2024. <https://www.tieturi.fi/blogi/digitaidot-ovat-uusi-kansalaistaito/>.

Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Artikkelit. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. 02.09.2021. Viitattu 5.2.2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34, 4, 215-225.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Farchy, E. & Immervoll, H. N.d. *Faces Of Joblessness In Finland*. Viitattu 26.3.2024.

<https://www.oecd.org/els/soc/OECD-2020-FoJ-Finland.pdf>.

Goldstein, H., Pulakos, E., Semedo, C. & Passmore, J. 2017. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. E-kirja. 24.07.2017. Viitattu 22.2.2024. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=4860506>.

Gould, R. & Polvinen, A. 2010. *Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa*. Raportti. Helsinki: Yliopistopaino. 11/2010. Viitattu 25.3.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80299/346e246c-991f-4ca3-a7f7-3813415facf3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhlia, K. 2021. *Johdanto: Analyysi ja tutkinta*. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.8.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Hautamäki, J. 2025. *Kehittämistutkimusta ja ongelmanratkaisua YAMK-opinnäytetöissä*. Viitattu 20.12.2024. <https://centriaamk.wordpress.com/2015/12/18/kehittamistutkimusta-ja-ongelmanratkaisua-yamk-opinnaytetoissa/>.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2021. *Työsopimus ja johtajasopimus*. 7. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 16.5.2024. [https://verkkokirjahyll-y-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EACBFXETEB#kohta:Ty\(\(f6\)sopimus\(\(20\)ja\(\(20\)johtajasopimus/piste:t2F](https://verkkokirjahyll-y-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EACBFXETEB#kohta:Ty((f6)sopimus((20)ja((20)johtajasopimus/piste:t2F).

Historia. N.d. Artikkelit L&T:n kotisivuilla, Viitattu 21.5.2024. <https://www.lt.fi/yrittys/historia>.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. *Monimuotoisuus työelämässä - 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa*. Helsinki: Alma talent. Viitattu 5.2.2024. [https://jamk.alma.exlibris-group.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=2648806990006251&institutionId=6251&customerId=6245](https://jamk.alma.exlibris-group.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=2648806990006251&institutionId=6251&customerId=6245).

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. *Haastattelut*. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.4.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Hyvästit pitkille vaatimuslistoille! Hyvä työpaikkailmoitus syntyy näistä 6 asiasta. 31.10.2023. Artikkelin Duunitori.fi- verkkosivustolta. Viitattu 23.2.2024. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekryointi-pas-tyopaikkailmoitus>.

Järnefelt, N., Riekhoff, A.-J., Laaksonen, M. & Liukko, J. 2022. Verkkojulkaisu: Eläketurvakeskuksen tutkimuksia. Työnantajien näkemyksiä eläkeiän ja työurien pidentämisestä – Työnantajatutkimusten tuloksia vuosilta 2004, 2011 ja 2021. 01/2022. Viitattu 5.4.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144033/tyonantajien-nakemyksia-elakeiasta-ja-tyourien-pidentamisesta.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsingin Kamari.

Juhila, K. 2021. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 5.12.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>.

Kaijala, M. 2016. Rekryointi – Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma talent. Viitattu 23.2.2024. <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:Rekryointi/piste:tKq>.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 3.9.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.

Kannustinloukut ovat luultua isompi ongelma. 2022. Blogi-julkaisu EK:n kotisivuilla. Julkaistu 10.2.2022. Viitattu 2.6.2024. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/kannustinloukut-ovat-luultua-isompi-ongelma/>.

Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030. N.d. Toimintaohjelma. Viitattu 6.1.2025. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>.

- Koivunen, S. & Lehtovaara, H. 2022. Algoritmit työnhaussa ja rekrytoinnissa. Artikkel: Työelämän tutkimus. Viitattu 30.5.2024. <https://janet.finna.fi/Record/journalfi.article119770?sid=4722800718>.
- Koivunen, T. 2016. Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. Artikkel: Työelämän tutkimus julkaisu. Viitattu 13.5.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87009/45908?acceptCookies=1>.
- Koivunen, T. 2017. Ideaalityöntekijän ruumiillinen pääoma ja ammatillinen habitus rekrytoijan silmin. Artikkel: 04/2017. Viitattu 2.4.2024. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98423/56248>.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- L&T Lyhyesti. N.d. Viitattu 21.5.2024. <https://www.lt.fi/yritys/lt-lyhyesti>.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Annettu 8.8.1986. Viim. muutos 19.1.2023. Viitattu 28.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.
- Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Helsinki: Alma Talent.
- Linnanmäki, E. 2019. Tavoitteeksi aito yhdenvertaisuus. THL Blogi-julkaisu. Viitattu 10.12.2024. <https://blogi.thl.fi/tavoitteeksi-aito-yhdenvertaisuus/>.
- Mahjoub, A. & Krueger, P. 2021. Efficient recruitment with effective job advertisement: an exploratory literature review and research agenda. Artikkel: Emerald Insight – verkkosivustolta. 04.03.2021. Viitattu 23.2.2024. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOTB-04-2020-0052/full/pdf?title=efficient-recruitment-with-effective-job-advertisement-an-exploratory-literature-review-and-research-agenda>.
- Matuska E., Sałek–imińska A. 2014. Diversity management as employer branding strategy – theory and practice. Artikkel: human resources management & ergonomics lehdessä. Viitattu 12.01.2024. [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014\\_2\\_06.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014_2_06.pdf).
- Mäkelä, A. 2022. Kestääkö rekrytointisi lähempää tarkastelua? Asiantuntija listaa 5 askelta reiluun rekrytointiin. Artikkel: Duunitori www-sivuilla 4.5.2022. Viitattu 10.1.2025. <https://duunitori.fi/tyoelama/yhdenvertaisuus-rekrytointi>
- Näin onnistut haastattelijana – viiden kohdan muistilista. 2022. Atalent artikkel: Viitattu 6.1.2025. <https://atalent.fi/fi/blog/nain-onnistut-haastattelijana-viiden-kohdan-muistilista>.
- Parpo, A. 2007. Työllistymisen esteet. Stakes raportteja 11/2007. Helsinki: Valopaino. Viitattu 3.4.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77021/R11-2007-VERKKO.pdf>
- Patrick, H. & Kumar, V. 2012. Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. Sage Journals 25.04.2012. Viitattu 5.2.2024. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244012444615>.

Pehkonen, J., Huuskonen, J. & Tornberg, K. 2018. Kohtaanto työmarkkinoilla – havaintoja ja politiikkajohtopäätöksiä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 15/2018. 5.3.2018. Viitattu 5.4.2024. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57405/koh-taanto%20tyomarkkinoillahavaintoja%20ja%20politiikkajohtopaatoksia.pdf?sequence=1&isAllo-wed=y>.

Phillips M. & Gully, S. 2017. Global recruiting. Kirjassa The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention. 24.07.2017. Viitattu 16.5.2024. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=4860506>.

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Kirjassa Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 14.4.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112>.

Positiivinen erityiskohtelu. N.d. Julkaisu Yhdenvertaisuusvaltuutettu-verkkosivuilla. Viitattu 10.12.2024. <https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/positiivinen-erityiskohtelu>.

Pylkkänen, E. & Savolainen, R. 2023. Työ- ja elinkeinoministeriö: Työvoimabarometrin julkistamistilaisuus. Powerpoin-esitys. 29.11.2023. Viitattu 5.4.2024. <https://tem.fi/documents/1410877/153287519/Ty%C3%B6voimabarometri+2023.pdf/4ea7d4e1-390c-2c0c-51ba-6037892def06/Ty%C3%B6voimabarometri+2023.pdf?t=1701242619623>.

Roebken, H. 2010. Similarity Attracts: An Analysis of Recruitment Decisions in Academia. Artikkelijulkaisussa: Educational Management Administration & Leadership. Julkaistu 07/2010. Viitattu 20.5.2024. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/1741143210368264>.

SAK (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry). 2023. Työpaikka osaamisen ohjausympäristönä – laadullinen haastattelututkimus. 2/2023. Viitattu 8.4.2024. <https://www.sak.fi/serve/ty-opaikka-osaamisen-ohjausymparistona>.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppamari.

Sosiaalinen vastuu. N.d. Viitattu 21.5.2024. <https://www.lt.fi/vastuullisuus/vastuullisuusohjelma/sosiaalinen-vastuu>.

Suoma – suuntaa työnhakuun. 2022. Julkaisu TE-palvelut-verkkosivustolta. 27.01.2022. Viitattu 23.2.2024. <https://toimistot.te-palvelut.fi/web/suoma/haastattelu>.

Syrjintä työntekijöiden valinnassa. N.d. Verkojulkaisu: Tasa-arvo-valtuutettu -sivustolla. Viitattu 6.5.2024. <https://tasa-arvo.fi/syrjinta-tyontekijoiden-valinnassa>.

Tallenteiden litterointi. N.d. Microsoft-Support -sivustolta. Viitattu 2.9.2024. <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/tallenteiden-litterointi-7fc2efec-245e-45f0-b053-2a97531ecf57>.

Terävä, E., Virtanen, P., Uusikylä, P. & Köppä L. 2011. Vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita selvittävä tutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Helsinki: Edita. Viitattu 7.3.2024.

<https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Vaikeasti+ty%C3%B6llistyvien+tilannetta+ja+palveluita+selvitt%C3%A4v%C3%A4+tutkimus+19052011.pdf>.

Tietoa monimuotoisuudesta. N.d. Artikkelit monimuotoisuusarviointi-verkkosivuilla. Viitattu 5.2.2024. <https://monimuotoisuusarviointi.fi/tietoa/>.

Tietoarkisto. N.d. Otos ja otantamenetelmät. Viitattu 4.1.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/>.

Toivonen L. 2010. Alueellisen työttömyyden pysyvyys suomessa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Viitattu 5.4.2024. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22997/URN:NBN:fi:jyu-201002271291.pdf>.

Tulevaisuuden työelämätaidot – Henkilöstön kehittämisen tueksi. Helsingin yliopisto - Koulutus ja kehittämispalvelut. Viitattu 2.4.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/Tulevaisuuden-tyoelamataidot.pdf>.

Tunnisteellisuus ja anonymisointi. N.d. Viitattu 18.11.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). 2023. Työvoimabarometri: suurin osa Suomesta kärsii kohtaanto-ongelmasta. Tiedote. 29.11.2023. Viitattu 5.4.2024. <https://tem.fi/-/tyovoimabarometri-suurin-osa-suomesta-karsii-kohtaanto-ongelmasta>.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). 2024. Vaikeasti työllistyvät (rakennetyöttömyys), % 15 - 64-vuotiaista (ind. 3071). Terveys- ja hyvinvointilaitoksen Sotkanet.fi, Tilasto- ja indikaattoripankki. Viitattu 7.3.2024. <https://sotkanet.fi/sotkanet/fi/metadata/indicators/3071#description>.

Työikäisten osaamisen tunnistaminen. N.d. Julkaisu Työ- ja elinkeinoministeriö -sivustolla. Viitattu 2.4.2024. <https://tem.fi/tyoikaisten-osaamisen-tunnistaminen>.

Työkyky ja sen merkitys. N.d. Julkaisu Työeläkejärjestö-sivustolla. Viitattu 22.3.2024. <https://www.tela.fi/tyoelakejarjestelma/tyokyky-ja-sen-merkitys/>.

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu 26.1.2001. Viimeksi muutettu 23.2.2023. Viitattu 29.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Vastuullisuusohjelma. N.d. Viitattu 21.5.2024. <https://www.lt.fi/vastuullisuus/vastuullisuusohjelma>.

Viikon kysymys: Mitä ovat kannustin-loukut? 2016. Blogi-julkaisu EK-kotisivuilla. Julkaistu 24.08.2016. Viitattu 2.6.2024. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-mita-ovat-kannus-tinloukut/>.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 29.7.2024. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yhdenvertaisuuden edistäminen työelämässä. N.d. Verkojulkaisu: Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) -sivustolla. Viitattu 12.5.2024. <https://tem.fi/yhdenvertaisuuden-edistaminen-tyoelamassa>.

Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä. N.d. Verkojulkaisu: Yhdenvertaisuus valtuutettu -sivustolla. Viitattu 6.5.2024. <https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/tyoelama>.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Laki yhdenvertaisuudesta. Annettu 30.12.2014. Viim. muutos 20.12.2022. Viitattu 28.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuus>.

Yu, K. & Cable, D. 2014. The Oxford Handbook of Recruitment. United States of America: Oxford University Press. Viitattu 6.2.2024. <https://academic.oup.com/edited-volume/34488>.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko – Rekrytoijat

Kysymykset rekrytoijille

#### Hakeminen

- Millaisia tietoja hyvä työhakemus sisältäisi rekrytoijan näkökulmasta?
- Mihin kiinnität eniten huomiota työhakemuksissa?
- Millaiseksi koet hakijaportaalin hakijaystävällisyyden hakijasta riippumatta?
  - Millaisia haasteita on noussut hakijoiden näkökulmasta?

#### Haastattelutilanne

- Kuinka rakennat haastattelurungon?
- Eroaako haastattelurunko hakijoiden välillä samaan tehtävään haettaessa?
  - yhteiskumppaneiden kautta tulevat vs. suoraan hakeneet
- Millaisia haasteita olet huomannut pitkään työttömänä olleiden haastattelutilanteessa?

#### Yhdenvertaisuus

- Miten rekrytointiprosessissanne toteutuu yhdenvertaisuus teidän mielestänne?
  - Kertoisitko tilanteesta, jossa yhdenvertaisuus ei toteudu?

## Liite 2. Haastattelurunko – Yhteistyökumppanit

### Asiakkaat ja yhteistyö

- Selventäisikö minulle, millainen yhteistyönne L&T:n kanssa on? Mitä pitää sisällään?
- Kuvailisitteko tyypillisen asiakkaanne? Millaisista lähtötilanteista he hakeutuvat/ohjautuvat tuen ja ohjauksen piiriin?

### Hakuprosessi

- Millaisia ovat teidän asiakkaanne tyypillisimmät haasteet ja hidasteet työnhakuprosessissa?
- Millaista tukea pystytte tarjoamaan asiakkaillenne näihin haasteisiin?
  - Onko joitakin haasteita, mihin ette pysty vastaamaan?
- Kuinka yhteistyökumppanit voisivat tukea näissä haasteissa?
  - Miten rekrytoijat voivat tukea hakijoita?

### Yhdenvertaisuus

- Miten näette asiakkaidenne näkökulmasta yhdenvertaisuuden toteutuvan hakutilanteessa suhteessa muihin samaa tehtävää hakeviin?
- Millaisia riskejä näet yhdenvertaisuuden toteutumisessa työnhakijoidenne osalta hakuprosessissa yleisesti?