



## **Ennakkoluulot esteenä onnistuneelle rekrytoinnille**

Antton Mönkäre, Eemil Välimäki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

## Tiivistelmä

**Tekijät**

Antton Mönkäre, Eemil Välimäki

**Tutkinto**

Tradenomi

**Opinnäytetyön nimi**

Ennakkoluulot esteenä onnistuneelle rekrytoinnille

**Sivu- ja liitesivumäärä**

71 + 1

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ennakkoluuloja rekrytoinnissa. Tutkimuksen pääongelmana on millaisia uhkia ennakkoluulot tuovat rekrytoinnin onnistumiselle rekrytoijan näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyritään myös kartoittamaan keinoja ennakkoluulojen vähentämiseksi. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluyritys Academic Work Oy:lle. Opinnäytetyö toteutettiin parityönä.

Tietoperustassa käsitellään ennakkoluulojen taustoja, tiedostamattomia ennakkoluuloja, keinoja ennakkoluulojen vähentämiseksi, sekä perehdytään rekrytointiprosessiin henkilöstöpalvelualalla. Tietoperustassa perehdytään myös rekrytoijan tyypillisimpiin ennakkoluuloihin ja ennakkoluulottomuuden hyötyihin yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyö tehtiin syys-marraskuussa vuonna 2021. Opinnäytetyö toteutettiin käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Tutkimukseen haastateltiin kymmentä rekrytoijaa, joista kuusi työskenteli toimeksiantajayrityksessä. Haastattelut toteutettiin videoyhteydellä ja ne nauhoitettiin. Tutkimustuloksia käsitellään anonyymisti, sillä aihe on sensitiivinen. Anonymiteetilla mahdollistettiin turvallinen haastatteluympäristö. Tutkimustuloksia analysoitiin käyttämällä teorialähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimustuloksien mukaan ennakkoluulot luovat erilaisia uhkia rekrytoinnin onnistumiselle. Ennakkoluulot voivat johtaa virherekrytointeihin, joista koituu yrityksille kustannuksia. Ennakkoluulot lisäävät perusteettomien hylkäyspäätösten riskiä. Tutkimustuloksien mukaan erityisesti hakijan samaistumisen kautta syntyvät positiiviset ennakkoluulot luovat uhkaa rekrytoinnin onnistumiselle. Tutkimustulosten pohjalta on muodostettu kuvio, jossa kuvataan millaisia uhkia ennakkoluulot luovat toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessiin. Tietoperustan ja tutkimustulosten mukaan, ennakkoluulojen vähentäminen edellyttää niiden tiedostamista ja oman toiminnan kriittistä tarkastelua.

Opinnäytetyön johtopäätösten pohjalta on laadittu kehittämissuhteita havainnollistava kuvio, jossa ehdotetaan millaisilla toimenpiteillä toimeksiantajayritys voisi pienentää ennakkoluuloja rekrytoijien toiminnassa. Toimenpiteet pohjautuvat tietoisuuden lisäämiseen ennakkoluuloista ja niiden vaikutuksista. Ennakkoluulojen aktiivinen käsittely ja vähentäminen edesauttaa monimuotoisen työyhteisön muodostamista.

**Asiasanat**

Rekrytointi, rekrytoija, ennakkoluulo, tiedostamaton ennakkoluulo, monimuotoisuus,

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset .....	2
1.2	Keskeiset käsitteet .....	3
1.3	Toimeksiantajayrityksen esittely .....	4
2	Ennakkoluulojen käsittely .....	6
2.1	Ennakkoluulojen synty .....	6
2.2	Tiedostamattomat ennakkoluulot .....	10
2.3	Rekrytoijan harhat ja ennakkoluulot .....	12
2.4	Rekrytoijan ennakkoluulojen vähentäminen .....	16
2.5	Yrityksen työkalut ennakkoluulojen vähentämiseksi .....	18
3	Rekrytointi henkilöstöpalvelualalla .....	21
3.1	Onnistuneen rekrytointiprosessin taustat .....	21
3.2	Työpaikkailmoitus ja hakemusten käsittely .....	25
3.3	Työhaastattelu henkilövalinnan keinona .....	27
3.4	Henkilöstöpalveluala ja rekrytointikonsultin rooli .....	29
3.5	Ennakkoluulottomuuden hyödyt yrityksille .....	31
4	Empiirinen tutkimus .....	34
4.1	Tutkimusotteen kuvaus .....	34
4.2	Tutkimusmenetelmän ja haastateltavien valinta .....	35
4.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi .....	37
5	Tutkimustulokset .....	39
5.1	Rekrytoijien ennakkoluulojen taustat .....	39
5.2	Ennakkoluulojen tuomat uhat rekrytointiin .....	40
5.3	Organisaation tuen tarve rekrytoijien näkökulmasta .....	43
5.4	Rekrytoijien keinot ennakkoluulojen vähentämiseksi .....	45
5.5	Rekrytoijien esimerkkejä ennakkoluulojen vaikutuksesta rekrytointiin .....	47
6	Pohdinta .....	50
6.1	Johtopäätökset .....	50
6.2	Tutkimuksen arviointi .....	58
6.3	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	60
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	62
	Lähteet .....	65
	Liitteet .....	72
	Liite 1. Haastattelupohja .....	72

## 1 Johdanto

Kirjanpitäjä, insinööri, urheilija ja puhelinmyyjä: mitä sinulla tulee näistä ammattiryhmien edustajista ensimmäisenä mieleen? Jokaisella on oletuksia, ja jopa ennakkoluuloja tietystä ammattiryhmistä. Ennakkoluuloja on erilaisia, ja osa niistä on tiedostamattomia. Globalisaatio on pienentänyt maailmaa ja tieto sekä tavarat leviävät nopeasti ympäri maailman, mutta ennakkoluulot eri ryhmien välillä eivät ole vähentyneet yhtä nopeasti (Viitala 2021, luku 5.5). Ennakkoluulo on käsitys, joka muodostetaan ennen asiaan tai henkilöön tutustumista (Mannerheimin Lastensuojeluliitto s.a.). Ennakkoluulot ovat pelkoa erilaisuutta tai tuntematonta asiaa kohtaan (Hecht 1998, 3).

Suomen työmarkkinoilla vallitsee selvä ongelma, sillä työnhakijoiden osaaminen ja avoimiin työpaikkoihin vaadittava osaaminen eivät kohtaa. Työelämä on myös murroksessa ja se moninaistuu jatkuvasti. Velkaantuvan yhteiskunnan tulisi löytää tähän ratkaisu, eikä ennakkoluulojen tuomiin ongelmiin rekrytointiin ole varaa. Myös politiikassa aihe on ollut viime aikoina esillä. Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmassa on asetettu tavoite ehkäistä rekrytointisyrjintää (TEM 2021). Myös Presidentti Sauli Niinistö nosti ennakkoluulojen ajankohtaisuuden esiin kirjoituksessaan koronapandemian alkutaipaleella keväällä 2020: ”Ennakkoluulo ihmisryhmää kohtaa syttyy salakavalasti, aletaan ensiksi epäillä, sitten karttaa ja vieroksua. Vaikeuksien aikana on ennakkoluuloihin vähiten varaa” (Niinistö 2020).

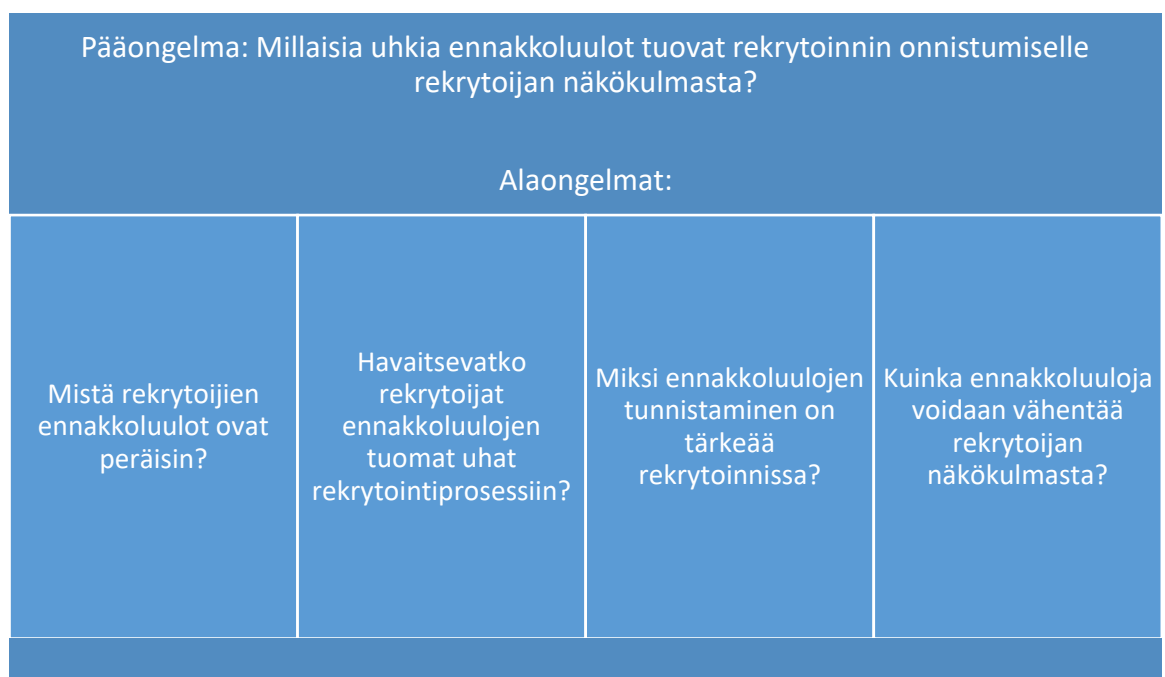
Globaaleilla ja Suomen työmarkkinoilla on selkeitä ennakkoluuloja, mitkä jarruttavat talouden kehitystä sekä työhyvinvointia. Bergbomin (Työterveyslaitos 2020) mukaan monimuotoisuuden edistäminen alkaa syrjimättömistä rekrytointikäytännöistä. Rekrytoijat usein arvioivat, miten paljon omat ennakkoluulot ja stereotypiat vaikuttavat arvioon työnhakijasta. Työhaussa tapahtuvaa syrjintää voidaan ehkäistä konkreettisilla keinoilla. Norhoomaa (Ernst Young 2019) kuvaa yritystä orkesteriksi, jossa HR:n, rekrytoijien ja johdon on löydettävä yhteinen sävel eri soittimien suhteen, jotta lopputuloksena on kuulijoita miellyttävä ratkaisu. Kuten orkesterissa, myös työelämässä tarvitaan erilaisia soittimia ja muusikoita, jotta orkesterin sävel on mahdollisimman hyvä. Monimuotoiset työyhteisöt ovat 35 % todennäköisemmin tuottavampia, joten organisaatioiden on tärkeää puuttua rekrytointiin ennakkoluuloihin. Tutkimuksen mukaan 56 % yrityksistä on jo ottanut, tai tulee lähitulevaisuudessa ottamaan käyttöön menetelmiä ennakkoluulojen vähentämiseksi rekrytointineissa ja ylennyksissä. (LinkedIn Talent Solutions 2020; McKinsey & Company 2018.)

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin ennakkoluulojen vaikutus rekrytointiprosessiin. Kumpikin opinnäytetyöntekijä kokee aiheen itselleen merkitykselliseksi. Aihe on hyvin merkittävä, koska se koskettaa vahvasti niin työnhakijoita kuin rekrytoijia. Ennakkoluulot voivat johtaa

virherekrytointeihin sekä perusteettomiin hylkäyspäätöksiin. Aiheen vaikutukset voidaan havaita yhteiskuntatasolla. Toinen tekijöistä työskentelee toimeksiantajayrityksessä rekrytoijana ja pystyy hyödyntämään opinnäytetyössä oppimiaan asioita suoraan työssään. Toinen tekijä aikoo myös työllistyä rekrytoinnin pariin ja näkee opinnäytetyön hyvänä oppimismahdollisuutena tulevaisuutta varten. Kumpikin opinnäytetyöntekijöistä on kiinnostunut psykologiasta ja ihmisen käyttäytymisen tutkimisesta. Tämä aihe on valittu omien kiinnostuksenkohteidemme pohjalta.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ennakkoluulojen vaikutusta rekrytointiin. Tarkoituksena on löytää keinoja rekrytoijille ja toimeksiantajayritykselle ennakkoluulojen tuomien uhkien vähentämiseksi. Tutkimuksen pääongelma on millaisia uhkia ennakkoluulot tuovat rekrytoinnin onnistumiselle rekrytoijan näkökulmasta. Kuvion 1 avulla havainnollistetaan pääongelmien tueksi muodostetut neljä alaongelmaa. Alaongelmien avulla pyritään saamaan käsitys ennakkoluulojen muodostumisesta, niiden tuomista uhista sekä keinoista ennakkoluulojen vähentämiseksi. Tutkimustuloksia käsitellään luvussa viisi.



Kuvio 1. Tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat.

Työ rajataan koskemaan rekrytoijien näkemyksiä, kokemuksia ja havaintoja ennakkoluulojen tuomista uhista rekrytoinnin onnistumiselle. Työ ei käsittele rasismia, vaikka ennakkoluulojen voidaan nähdä toimivan rasismin pohjana. Työ paneutuu ennakkoluuloihin ja niiden tuomiin uhkiin erityisesti toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin näkökulmasta. Opinnäytetyö on suunnattu toimeksiantajayritykselle, mutta havaintoja ja tuloksia voi hyödyntää kaikki rekrytoinnin parissa toimivat.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Tietoperusta	Tulokset	Haastattelukysymykset
Mistä rekrytoijien ennakkoluulot ovat peräisin?	2.1, 2.2	5.1	K1, K2
Havaitsevatko rekrytoijat ennakkoluulojen tuomat uhat rekrytointiprosessiin?	2.3	5.5, 5.2	K5, K7, K8
Miksi ennakkoluulojen tunnistaminen on tärkeää rekrytoinnissa?	3.5	5.2, 5.5	K3, K6, K12
Kuinka ennakkoluuloja voidaan vähentää rekrytoijan näkökulmasta?	2.4, 2.5	5.4, 5.3	K4, K9, K10, K11

Yläpuolella esitetyssä peittomatriisissa (taulukko 1) esitellään tutkimuksen alaongelmat ja niihin liittyvät osiot tekstissä. Matriisista selviää, mitkä tietoperustan ja tulosten analysoinnin kappaleet liittyvät mihinkin ongelmaan. Matriisiin on myös jaoteltu haastatteluissa käytetyt kysymykset sen mukaan mihin alaongelmaan ne vastaavat. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Ennakkoluulo määritellään asenteena, tunteena tai käytöksenä jonkin ryhmän edustajia kohtaan. Ennakkoluulot ovat usein negatiivisia oletuksia tuntemattomaa kohtaan. (Brown 2010, 24.) Ennakkoluuloa voidaan nimittää ennakkoratkaisuksi, itselle tuntemattomasta henkilöstä tai asiasta (Hecht 1998, 3). Ennakkoluulo voidaan määritellä toisesta ikävästi ajattelemiseksi ilman perusteltua syytä (Allport 1979, 6). Fishbeinin (2002, 34) mukaan ennakkoluulot luovat stigmoja erilaisia henkilöitä ja ryhmiä kohtaan. Ennakkoluulossa yksilö rinnastetaan usein osaksi tiettyä ryhmää, jota kohtaan on olemassa olettamuksia. Ennakkoluulot muodostuvat ajatuksista, maailmankatsomuksestamme, kasvatuksestamme ja ympäröivästä maailmasta keräämistämme näkemyksistä ja tavoista. (Tienari 31.10.2018, 5-20min)

Rekrytoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla hankitaan lisää henkilöstöä ja osaamista organisaatioon. Rekrytointi aloitetaan, kun yritys tarvitsee lisää työvoimaa. Työvoiman tarve voi johtua työmäärän lisääntymisestä tai työnlaadun muutoksesta. Mikäli työnlaatu on muuttunut, yritys tarvitsee uudenlaista osaamista. Tätä osaamista hankitaan rekrytoimalla uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Syy rekrytoinnille on tarve palkata lisää työvoimaa, sillä nykyisen henkilöstön kapasiteetti ei riitä tarvittavien tehtävien tekemiseen tai tarvitaan taitoja, joita yrityksestä ei vielä löydy. (Rötkin 2015, 44-46.) Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla yritykseen saadaan sen tarvitsemat työntekijät.

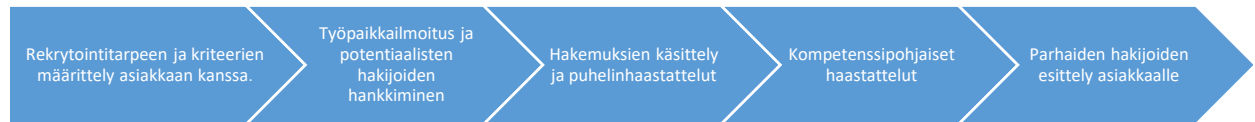
Rekrytoija vastaa yrityksen rekrytointiprosesseista aina työpaikkailmoituksen kirjoittamisesta palkkauspäätökseen. Rekrytoijan työ on kokonaisvaltaista ja vastuullista. (Rossi 2020, luku 1.) Rekrytoijalta edellytetään ihmistuntemusta ja kykyä ymmärtää yrityksen sekä työnhakija tarpeita. Rekrytoijan työ on kiireistä ja vaihtelevaa, joka edellyttää rekrytoijalta joustavuutta, erinomaisia kommunikaatiotaitoja sekä luotettavuutta. (Kangas 22.12.2020.)

Monimuotoisuudella tarkoitetaan työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua ja heidän erilaisuutensa ymmärtämistä, hyväksymistä ja arvostusta. Monimuotoisuutta määrittäviä yksilöön liittyviä tekijöitä ovat ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, seksuaalinen suuntautuminen, persoonallisuus ja arvot. Jotta työpaikalla voisi syntyä erilaisuutta hyväksyvä ja sitä hyödyntävä kulttuuri täytyy kaikkien siellä työskentelevien ottaa vastuu kyseisen ajatusmaailman edistämisestä. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

### **1.3 Toimeksiantajayrityksen esittely**

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluyritys Academic Work Oy:lle. Academic Work on perustettu Ruotsissa 1998 ja Suomessa yritys on toiminut vuodesta 2008 lähtien. Yrityksellä on toimintaa Ruotsin ja Suomen lisäksi, myös Tanskassa, Norjassa, Saksassa sekä Sveitsissä. Suomessa Academic Work:llä on kolme toimipistettä. Kaksi toimistoista sijaitsee Espoossa ja syksyllä 2021 yritys avasi uuden toimiston Tampereelle. Academic Workin liiketoiminta on keskittynyt kolmeen toimialaan, jotka ovat IT, bisnes sekä tekniikka. Yritys keskittyy erityisesti, uransa alkuvaiheessa olevien ammattilaisten ja vastavalmistuneiden työllistämiseen. Yrityksen

Suomen toimintojen liikevaihto oli vuonna 2020 noin 51 miljoonaa ja Suomessa yrityksessä työskentelee noin 150 henkilöä. (Academic Work 2021) Academic Workistä käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä toimeksiantajayritys.



Kuvio 2. Toimeksiantajayrityksen rekryointiprosessin vaiheet

Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta perustuu henkilöstövuokraukseen ja suorarekryointeihin. Yrityksen ulkoiset rekryointiprosessit ovat hyvin samanlaiset haettavasta roolista tai maasta riippumatta. Yllä oleva kuvio (kuvio 2) kuvaa toimeksiantajayrityksen rekryointiprosessia. Yrityksen rekryointiprosessit lähtevät liikkeelle tarpeen ja haettavan työntekijän profiilin määrittelyllä yhdessä asiakasyrityksen kanssa. Tämän jälkeen luodaan työpaikkailmoitus, joka julkaistaan yrityksen verkkosivuilla ja ulkoisissa työnhakuportaaleissa. Työnhakijoiden karsinta alkaa ansioluetteloiden ja hakemuskirjeiden läpikäymiselle, jonka jälkeen potentiaalisimmille hakijoille soitetään puhelinhaastattelu. Puhelinhaastattelussa kartoitetaan hakijan taustaa ja motivaatiota tehtävää kohtaan. Puhelinhaastatteluiden päätteeksi edetään soveltuvimpien hakijoiden kanssa haastatteluun, joka toteutetaan kompetenssipohjaisena haastatteluna. Haastatteluja toteutetaan niin kasvotusten kuin etäyhteyden välityksellä. Haastatteluiden jälkeen, tehtävään soveltuvimmat kandidaatit esitellään asiakasyritykselle. Asiakasyritys tyypillisesti haastattelee soveltuvimmat kandidaatit vielä kertaalleen, ja tekee lopullisen palkkauspäätöksen. (Academic Work 2021). Toimeksiantajayrityksen ulkoiset rekryointiprosessit ovat samanlaiset toimipisteestä tai maasta riippumatta, joten yritys voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia globaalisti kaikissa toimipisteissä.

Toimeksiantajayrityksessä työskentelevien rekryointikonsulttien työnkuva koostuu kolmesta osasta, rekryoinnista, vuokratyöntekijöiden hallinnollisena esihenkilönä toimimisesta ja asiakasyhteistyöstä. Hallinnollisiin tehtäviin kuuluu esimerkiksi vuokratyöntekijöiden palkanmaksu. Asiakasyhteistyö koostuu asiakasyritysten tarpeiden määrittämisestä ja asiakkaiden palvelemisesta henkilöstöratkaisuissa. Rekryointikonsultit vastaavat toimeksiantajayrityksen rekryointiprosessista kokonaisuudessaan. Rekryointiassistentit avustavat rekryointikonsultteja työssä, erityisesti rekryoinnin osalta. (Academic Work 2021.)



## 2 Ennakkoluulojen käsittely

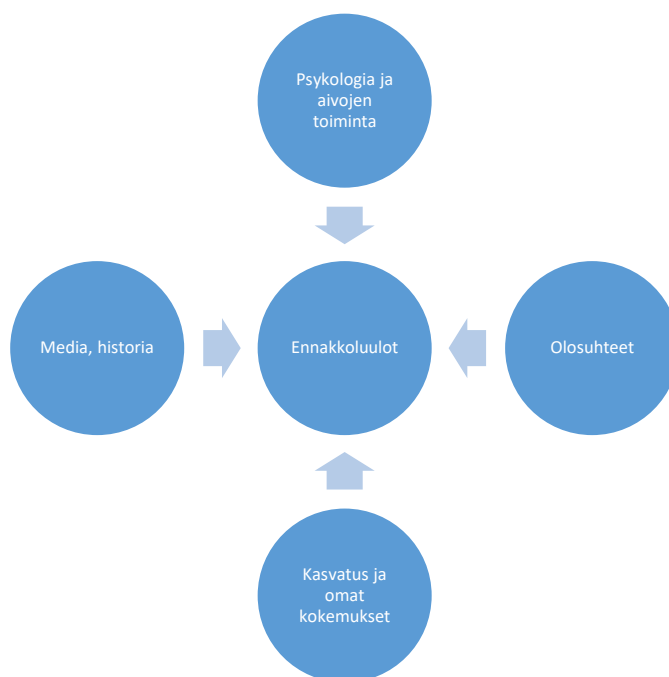
Ennakkoluulot pohjautuvat vahvasti tietämättömyyteen. Rajallisen tiedon vuoksi, syntyy oletuksia ja yleistyksiä. Ennakkoluulot voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Ennakkoluulot ilmenevät ajatusten ja tunteiden tasolla, josta ne siirtyvät käytökseen ja toimintaan. (Mikkola 2013.) Ennakkoluulot pohjautuvat erilaisuuden pelkoon ja erilaisuuden nähdään luovan kilpailua rajallisista resursseista. (Hecht 1998, 3.) Ennakkoluulot ilmenevät eri tavoin eri kulttuureissa. Yksi tapa ymmärtää ennakkoluuloja, on pyytää henkilöitä määrittelemään ennakkoluulo sanaa ja sen merkitystä juuri hänelle (Hecht 1998, 25).

Tiedostamalla ennakkoluuloja ja niiden syitä, päästään käsiksi niiden vaikutukseen käytöksessä. Ennakkoluulojen tiedostaminen edellyttää ennakkoluuloja synnyttävien tekijöiden ymmärtämistä (Brown 2010, 28). Ennakkoluulojen vaikutusta aktiivisesti hillitsemällä, voidaan ennakkoluulot saada kuriin. Toisaalta tulee muistaa, että ennakkoluulojen poistaminen kokonaan ei ole mahdollista, mutta harjoittelun avulla voidaan tiedostaa ja hallita niiden vaikutuksia. (Agarwal 2020, 220.)

### 2.1 Ennakkoluulojen synty

Ennakkoluuloja ymmärtääkseen on otettava huomioon sekoitus niiden syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) kuvataan ennakkoluulojen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä, joita on Agarwalin (2020) mukaan neljä. Allport (1979, 206-207) esittää kuusi eri teoriaa ennakkoluulojen syntymiselle. Nämä teoriat ovat psykodynaaminen, olosuhteellinen, sosiokulttuurinen, historiallinen, kokemuspohjainen ja maineeseen pohjautuva teoria. Psykodynaamisen teorian mukaan ennakkoluulojen nähdään syntyvän turhautumisen johdosta. Ihmisen persoonallisuus määrittää turhautumisen kohteet. Ennakkoluulot syntyvät näiden turhautumista aiheuttavien teemojen ympärille. Olosuhteellinen teoria selittää ennakkoluulojen syntyä menneiden tapahtumien perusteella. Aikaisempien tapahtumien muodostamat tavat toimia, vaikuttavat toimintaan nykytilanteessa. Monet myöhemmin kehitetyistä teorioista ennakkoluulojen synnylle pohjautuvat olosuhdeteoriaan. Sosiokulttuurillinen teoria pyrkii löytämään ne sosiaaliset kontekstit, joissa ennakkoluulot muodostuvat. Historiallinen teoria keskittyy ymmärtämään miten historialliset tapahtumat ovat synnyttäneet ennakkoluuloja. Teoriassa pyritään ymmärtämään ennakkoluuloja synnyttäneiden tapahtumien taustoja ja syy-seuraussuhteita. Kokemuspohjaisen teorian mukaan yksilön ennakkoluulot syntyvät hänen oman maailmankatsomuksensa kautta. Vahva näkemys siitä millainen maailman tulisi olla, herättää ennakkoluuloja näkemyksestä poikkeavia asioita kohtaan. Viimeinen teoria esittää, että jokin ryhmä on ansainnut ennakkoluulot omalla käytöksellään. Tällöin koko ryhmää kohtaan syntyy ennakkoluuloja, vaikka

vain osa ryhmän edustajista toimisi ennakkoluulon mukaisesti. Nämä teoriat lisäävät ymmärrystä ennakkoluulojen synnystä, mutta ne eivät yksinään pysty selittämään ilmiötä. Parhaan kuvan ennakkoluulon syntyyn johtaneista tekijöistä saa yhdistämällä eri näkökulmia keskenään. (Allport 1979, 207-218)



Kuvio 3. Ennakkoluulojen syntyyn vaikuttavat tekijät. (Mukaiillen Agarwal 2020)

Elinympäristö ja kulttuuri vaikuttavat ennakkoluulojen muodostumiseen. Tyypillisestä saksalaisesta saa kuvan ahkerana, mutta tylsänä persoonana ja italialaisesta muodostuu kuva dramaattisena ja tunteellisena persoonana. Yhteiskunta, lehdet, tv sekä kirjat luovat mieliin ennakkoluuloja jo pienestä pitäen. (Freeman & Jana 2016, 12.) Ennakkoluuloja käytetään usein oikopolkuina täyttämään vajavaisia tietoja tietystä ryhmästä tai henkilöstä. (Brown 2010, 101) Eagly ja Wood (1982) osoittivat, kuinka yleinen näkemys naisista miehiä sopuisempina ja kiltimpinä, johtui siitä käsityksestä, että naiset olivat tyypillisesti matalatasoisemmissa rooleissa työelämässä. Ihmiset luovat ryhmistä stereotyyppioita ja ennakkoluuloja tarkkailemalla heitä tyypillisissä rooleissa. Tämä johtaa erilaisten standardien käyttöön palkkauksessa, ylentämispäätöksissä sekä työn arvioinnissa. Jos miehiä ei näe lastentarhaopettajina tai naisia insinööreinä, heitä ei luontaisesti yhdistä kyseisiin työtehtäviin (Knight 12.6.2017).

Ihmisen selviytyminen lajina on ollut vahvasti riippuvainen kyvystä välttää vaaraa. Ennakkoluulot ovat luontainen osa ihmisen aivojen toimintaa. Jos ihmisen aivot eivät olisi osan-

neet kertoa sekunnin murto-osassa eroa vihaisen leijonan ja antiloopin välillä, ihminen lajina ei olisi selvinnyt kovin pitkään (Freeman & Jana 2016, 8). Nykyään harvat ihmiset kokevat päivittäisessä elämässä hengenvaaraa, mutta ihmiset edelleen joutuvat tilanteisiin, jotka herättävät negatiivisia ajatuksia, erilaisuuden tuntua tai pelkoa. Ihmiset ovat lähtökohtaisesti epäileväisiä tuntemattomia asioita kohtaan (Hecht 1998, 28). Kohdatessaan tuntemattoman ihmisen, aivoissa muodostuu helposti tunne uhasta. Näin ollen aivot ovat luoneet systeemin, jonka avulla ihmisen on huomattava ja pyrittävä välttämään vaaraa. Halu välttää vaaroja sekä negatiivisia asioita, on vahvasti sidottu tarpeeseen pysyä turvassa ja selviytyä. (Agarwal 2020, 26)

Ennakkoluulot eivät synny pelkästään aivojen toiminnasta. Sosiaalinen ympäristö, aiemmat kokemukset ja ympäröivä kulttuuri vaikuttavat ennakkoluulojen muodostumiseen (Mikkola 2013). Sosiaaliset normit alustavat ihmisten ennakkoluuloja toisista ihmisistä. Henkilö tai tapahtuma, joka ei täytä sosiaalisia normeja, mitkä ovat yhteiskunnassa standardisoituja, herättävät ennakkoluuloisia ajatuksia (Brown 2010, 144). Pukeutuminen on yksi esimerkki sosiaalisesta normista. Valtaväestöstä eriävä pukeutuminen herättää huomioita. Toisaalta kahdelle eri yksilölle syntyvät ennakkoluulot voivat olla täysin erilaiset, vaikka heidät asettaisi samaan tilanteeseen sosiaalisten ja ympäristötekijöiden osalta. Heidän psykologiset ajatusmallinsa ovat pohjimmiltaan erilaiset ja heidän käyttäytymisensä pohjautuu kaikkeen elämän aikana opittuun ja koettuun. Olosuhteet, kasvatus ja henkilön omat kokemukset luovat jokaiselle yksilölle oman tavan ajatella (Agarwal 2020, 19). Sosiaaliset normit vaikuttavat ennakkoluulojen muodostumiseen, mutta yksilöllisten kokemusten ja ajatustapojen vaikutus on huomioitava. (Agarwal 2020, 19)

Tavallisesta poikkeaviin asioihin kiinnitetään helpommin huomiota, eli harvinaiset tapahtumat erottuvat helpommin ja jäävät mieliin, ja tätä voidaan pitää perustana ennakkoluulojen syntymiselle. Merkillepantavaa kyseisessä asiassa on myös se, että negatiiviset asiat ja tapahtumat muistetaan usein paremmin (Nelson 2009, 2). Tällaisesta tilanteesta voidaan käyttää esimerkkinä sellaista tapahtumaa, jossa homogeenisessä etnisessä ryhmässä toista etnistä ryhmää edustava jäsen tekee jonkin negatiivisen teon. Tällainen negatiivinen teko muistetaan helpommin, kun sen on tehnyt enemmistöön kuulumaton henkilö. Tämä ajatusmalli edistää sitä, että vähemmistöihin mielletään helpommin negatiivisia ennakkoluuloja. (Agarwal 2020, 21.)

Ihmisten on helpompi synnyttää ennakkoluuloja juuri ryhmiä kohtaan, sillä ainoastaan yhtä erilaista ihmistä kohtaan harvoin syntyy kovin suurta ennakkoluuloa. Ennakkoluulojen syynä on usein se, että toinen ryhmä on jollakin tavalla erilainen. Ryhmät voidaan jakaa sisäryhmään ja ulkoryhmään. Sisäryhmään voivat kuulua esimerkiksi henkilöt, jotka ovat

käyneet saman yliopiston, asuvat samalla paikkakunnalla tai työskentelevät samassa tiimissä. Ulkoryhmään kuuluvat taas henkilöt, joiden kanssa ei nähdä samanlaisuuksia. (Fishbein 2002, 5.) Pelkästään eroavaisuuksilla ei voida perustella ennakkoluuloja, koska sisäryhmän sisällä voi olla paljon erilaisuutta, mutta heitä kohtaan ei synny ennakkoluuloja. Ennakkoluulot liioittelevat ryhmän sisäistä samanlaisuutta sekä eri ryhmien välisiä eroja. Näin syntyy sisäryhmän puolueellisuutta, jossa samanlaiset yksilöt edustavat yhtä ryhmää ja pitävät omaa ryhmäänsä keskipisteenä. (Allport 1979, 41–43, 153)

Ennakkoluulot eivät periydy, vaan ne siirtyvät nimenomaan kasvatuksen ja opettamisen mukana lapsille. Vanhemmat voivat siirtää omia ennakkoluulojaan lapsilleen. Näin ennakkoluulot pysyvät esillä yhteiskuntatasolla. Ennakkoluulojen kohteena oleva lapsi oppii näihin ennakkoluuloihin ja alkaa toimimaan niiden mukaisesti. Lapsi voi omaksua ennakkoluulon, tai ennakkoluulo voi kehittyä hänelle. Lapsen omaksuessa ennakkoluuloja, hän muodostaa niitä perheensä toimintatavoista tai ympäristöstään. Lapsen eläessä ympäristössä, jossa hän itse kehittää ennakkoluuloja, on kyse ennakkoluulojen kehittymisestä. Tällöin ennakkoluulot eivät siirry suoraan vanhemmilta lapsille, vaan vanhemmat luovat ympäristön, jossa ennakkoluuloja voi alkaa kehittymään. (Allport 1979, 297–310.) Tutkimukset ovat todistaneet, että jo noin kuusivuotiaat lapset alkavat muodostaa ennakkoluuloja toisistaan rodun ja sukupuolen mukaan. Vain yhdeksän kuukauden ikäiset vauvat muodostivat mieltymyksiä sen mukaan minkä ihonvärin omaavia ihmisiä he olivat nähneet eniten ensimmäisten elin kuukausiensa aikana. (Agarwal 2020, 39.)

Ennakkoluulot vaikuttavat intuitiiviseen toimintaan. Ihmisen aivot kykenevät tutkimuksien mukaan käsittelemään 11 miljoonaa bittiä informaatiota sekunnissa, mutta tietoinen ajattelu kykenee käsittelemään vain 40–50 bittiä tietoa sekunnissa. Tiedostamaton ajattelu ja asioiden tiedostamaton kategorisointi on selkeästi nopeampaa kuin tiedostettu ajattelu. (Agarwal 2020, 10–11.) Evoluutio suosii asioiden tehokkaampaa ja nopeampaa käsittelyä, ja tästä syystä tiedostamattomalla toiminnalla on suuri vaikutus ihmisten ajatteluun. Aivot yhdistävät vaistot kognitiivisiin malleihin, jotka pohjautuvat aikaisempiin kokemuksiin ja havaintoihin. Tätä aivojen ennakoititapaa kutsutaan intuitioksi. (Agarwal 2020, 17–18.) Intuitioon ja omiin vaistoihin pohjautuvat päätökset kehittyvät sitä mukaa, kun asioita koetaan. Intuitio on muovautunut aistituista asioista, kuten ilmeistä, äänensävyistä tai nähdystä tavoista toimia, mitä ei välttämättä edes tiedosta. Ennakkoluulot tulevat näkyviin ihmisen toiminnassa usein intuitiivisten päätösten kautta. (Agarwal 2020, 17)

Päätöksentekoprosessi on jaettu kahteen erilaiseen tapaan muodostaa päätös. Ensimmäisessä tavassa käytetään intuitiota, kun tehdään nopeita valintoja. Tilanteissa, jotka edellyttävät nopeaa päätöksentekoa, aivoille annetaan lupa arvottaa nopeus tarkkuuden edelle. Tunteet ja aiemmat kokemukset vaikuttavat vahvasti näihin intuitiivisiin päätöksiin.

Tällaiseen tapaan ajatella, vaikuttaa vahvasti aivoissa sijaitseva manteliumake. Aivojen saadessa informaatiota ympäristöstä, manteliumake on se aivojen osa, joka kategorioi tämän tiedon ja luo mielikuvan siitä onko asia negatiivinen vai positiivinen. Manteliumake on aivojen emotionaalinen keskus, joka käsittelee vahvoja tuntemuksia, kuten esimerkiksi onnellisuutta, uhan tunnetta sekä pelkoa (Mohlenbergs 2013, 1530-1536). Toisessa päätöksenteonprosessissa muutkin aivojen osat, kun vain manteliumake, ovat myös ehtineet prosessoida tietoa. Tämä prosessi pohjautuu rationaalisempaan ja loogisempaan ajatteluun. Päätös muodostuu objektiivisemmän pohdinnan tuloksena. Näin muodostuneet päätökset vievät kauemmin aikaa, mutta ovat paremmin perusteltuja. (Agarwal 2020, 18, 39-42.)

Ennakkoluulot luovat eriarvoisuutta ja negatiivisia ajatusmalleja ihmisten elämään. Toisaalta ne ovat myös välttämättömiä ihmisen tehokkaalle toiminnalle. Pohjois-Carolinan yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin aivovaurion takia intuiionsa menettäneiden potilaiden kykyä tehdä päätöksiä. Potilaat pohjasivat päätöksentekonsa siis täysin rationaaliin ja loogiin ajatuksiin. Potilaiden tekemät analyysit osoittautuivat niin vaikeiksi, että heillä kesti useita tunteja päättää kahdesta aamiaismurosta se, kumpaa tulisi syödä. Ennakkoluulot ja intuitio antavat keinon nopeuttaa kyseisiä prosesseja, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. (Agarwal 2020, 18.)

## 2.2 Tiedostamattomat ennakkoluulot

Tiedostamattomat ennakkoluulot ovat alitajuntaisia asenteita, jotka vaikuttavat yksilöiden ajatus- ja toimintatapoihin. Alitajuntaiset asenteet eivät ole muodostuneet johdonmukaisesti, mutta ne ovat hyvin juurtuneita ajatusmalleja. Tiedostamattomien ennakkoluulojen muotoutumiseen vaikuttavat niin yksilön lähimmäisten ajatustavat, kuin ympäröivän yhteiskunnan toimintatavat. (Reiners 14.10.2021.) Tiedostamattomia ennakkoluuloja voidaan kutsua aivojen kognitiivisiksi oikopoluiksi. Ympäristön luomille uskomuksille altistumisen seurauksena aivot ovat kehittäneet toimintamalleja, joiden avulla muodostuu mielikuvia ryhmistä. Näitä opittuja kaavoja käytetään silloin, kun ajatuksiin ja tekoihin ei tietoisesti keskitytä. Tällainen kaavoihin pohjautuva tiedostamaton ajattelu ilmenee todennäköisimmin korkean stressin ympäristöissä ja tilanteissa, joissa yksilöt tuntevat painetta tehdä päätöksiä. Tiedostamattomat ennakkoluulot vaikuttavat myös siihen, miten yksilöt arvioivat muita. (Allen & Garg 2016.)

Ajatusprosessissa muodostetaan johtopäätöksiä olemassa olevasta tiedosta. Tätä tietoa täydennetään tiedostamattomasti aikaisempien kokemusten pohjalta syntyneillä oletuksilla. Näin tiedostamattomat ennakkoluulot ovat vahvasti mukana päätöksenteossa.

Nämä menneisyyden muovaamat asenteet ja oletukset ovat esimerkkejä vääristymistä, jotka muovaavat ajattelua. Tiedostamattomat ennakkoluulot nopeuttavat ajattelua, mutta niillä voi olla myös negatiivisia seuraamuksia. Nopeammin tehdyt päätökset pohjautuvat enemmän ennakkoluuloihin eivätkä faktoihin. Tiedostamattomia ennakkoluuloja on kuitenkin vaikea jättää huomioimatta, koska ne ovat osa ajatusprosessia. (Lehmacher & Thuraisingham 2013, 8-10.)

Tiedostamattomat ennakkoluulot ovat monimutkainen ilmiö, jonka käsittelyä vaikeuttaa juuri tiedostamattomuus. Tiedostamattomat ennakkoluulot muotoutuvat aiempien kokemusten ja kasvatuksen myötä. Kaikilta löytyy tiedostamattomia ennakkoluuloja. (Tienari 31.10.2018, 5-20min.) Esimerkiksi se, mitkä ammatit koetaan enemmän naisille tai miehille soveltuviksi, pohjautuu tiedostamattomiin ennakkoluuloihin. Hyvistä pyrkimyksistä huolimatta, ihmiset yleistävät ja pyrkivät löytämään nopeampia tapoja ajatella (Freeman & Jana 2016, 12). Tiedostamattomat ennakkoluulot ovat yleisempiä kuin tiedostetut ennakkoluulot. Tiedostamattomat ennakkoluulot muuttavat tapaa, jolla vaistot reagoivat tietyissä tilanteissa. Tiedostamattomat ennakkoluulot vaikuttavat tapaan kohdella toisia ihmisiä, sekä päätöksentekoon ihmisten ja asioiden osalta. Tiukan aikapaineen alla työskennellessä tukeudutaan helpommin vaistojen varaiseen toimintaan. (Agarwal 2020, 21,23,29)

Tiedostamattomat ennakkoluulot nousevat esiin erityisesti tilanteissa, joissa tietty tapahtuma tai henkilö herättää huomion. Tilanne voi herättää huomion erikoislaatuisuudellaan tai esimerkiksi, koska se herättää tutun muiston mielessä. (Agarwal 2020, 40.) Yksilö luo jo kolmenkymmenen sekunnin kuluessa mielikuvan toisesta ihmisestä hänen äänensä perusteella. Äänenpainon ja aksentin perusteella muodostetaan ennakkoluuloja puhuvan henkilön etnisestä taustasta, sosioekonomisesta luokasta sekä taustasta. Nämä ääneen perustuvat ennakkoluulot ovat hyvin usein tiedostamattomia, ne pohjautuvat ennakkoluuloihin erilaisista kulttuuritaustoista. (Agarwal 2020, 181.) Eräs esimerkki tiedostamattomasta ennakkoluulosta on se, että omasta nimestä löytyvistä kirjaimista pidetään enemmän, kuin muista aakkosten kirjaimista. Erityisesti etunimen ensimmäinen kirjain herättää tiedostamatta positiivisia ennakkoluuloja. Tämä johtuu siitä, että yksilö arvioi itseään automaattisesti positiivisesti, tämä siirtyy muihin ominaisuuksiin, jotka yksilö yhdistää itsensä kanssa samanlaisiksi. (Agarwal 2020, 44.)

Tiedostamattomat ennakkoluulot heikentävät yritysten mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteitaan monimuotoisuuden osalta. Sukupuolten väliset stereotyyppit ovat levinneet laajalle tiedostamattomien ennakkoluulojen vuoksi, ja ne voivat esimerkiksi estää naisia saamasta johtotehtäviä yrityksessä. Tiedostamattomat ennakkoluulot johtavat erilaisten ryhmien, kuten esimerkiksi ikääntyneiden tai nuorten, arviointiin erilaisilla kriteereillä. Tämä voi aiheut-

taa kyseisten ryhmien jäsenten osaamisen väheksymistä ja luoda epätasa-arvoa työyhteisössä. (Keller & Sander 28.4.2021.) Aiemmat kokemukset, ympäristö sekä media muodostavat stereotyyppioita ja ennakkoluuloja mieliin, suuri osa niistä muodostuu tiedostamatta. Ennakkoluulot muuttuvat ja mukautuvat elämän aikana, eivätkä ole vakaita ja pysyviä. Ympäristöä ja mediaa olisi helppo syyttää ennakkoluuloista ja väistää henkilön omaa vastuuta niistä, mutta ihmisten täytyy ottaa vastuuta myös tiedostamattomista ennakkoluuloistaan ja alkaa kontrolloida niitä ja niiden vaikutuksia. (Agarwal 2020, 11.)

### **2.3 Rekrytoijan harhat ja ennakkoluulot**

Ennakkoluulot vaikuttavat rekrytointiprosessiin monin tavoin rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Tiedostetut ja tiedostamattomat ennakkoluulot vaikuttavat rekrytoijan päätöksiin työpaikkailmoituksen kirjoittamisesta aina palkkauspäätökseen saakka (Keller & Sander 28.4.2021). Ennakkoluulot voivat johtaa myös syrjintään, mutta ongelmallisia niistä tekee se, että ne poistavat osan inhimillisyyttä sosiaalisista kanssakäymisistä (Hecht 1998, 289). Ennakkoluulot aiheuttavat kognitiivisia harhoja rekrytoijille, mitkä vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen. Ennakkoluuloista johtuen rekrytoijat voivat yli- tai aliarvioida työnhakijaa kokonaisuudessaan (Knight 12.6.2017).

Ennakkoluulot ja kognitiiviset harhat vaikuttavat rekrytoijien sanavalintoihin työpaikkailmoituksissa. Työpaikkailmoituksissa kuvaillaan erilaisten adjektiivien avulla, millaista henkilöä tehtävään etsitään ja tietyt adjektiivit mielletään tiettyyn sukupuoleen. Adjektiivit, kuten kilpailuhenkinen ja määrätietoinen vähentävät naishakijoiden määrää, sillä ne assosioidaan vahvasti miehiin liittyviksi sanoiksi. Toisaalta useassa tehtävässä toivotaan yhteistyökykyisyyttä, joka sanana houkuttelee selvästi enemmän nais- kuin mieshakijoita. (Knight 12.6.2017.) Työpaikkailmoitusta tehdessä on tärkeää miettiä mahdollisimman neutraaleja sanavalintoja, jotka eivät rajaa hakijoita sukupuolen tai kulttuurin perusteella. Sanavalintoihin vaikuttavat niin rekrytoijan omat, kuin ympäristön ennakkoluulot. (Gaucher, Frieser & Kay 2011.)

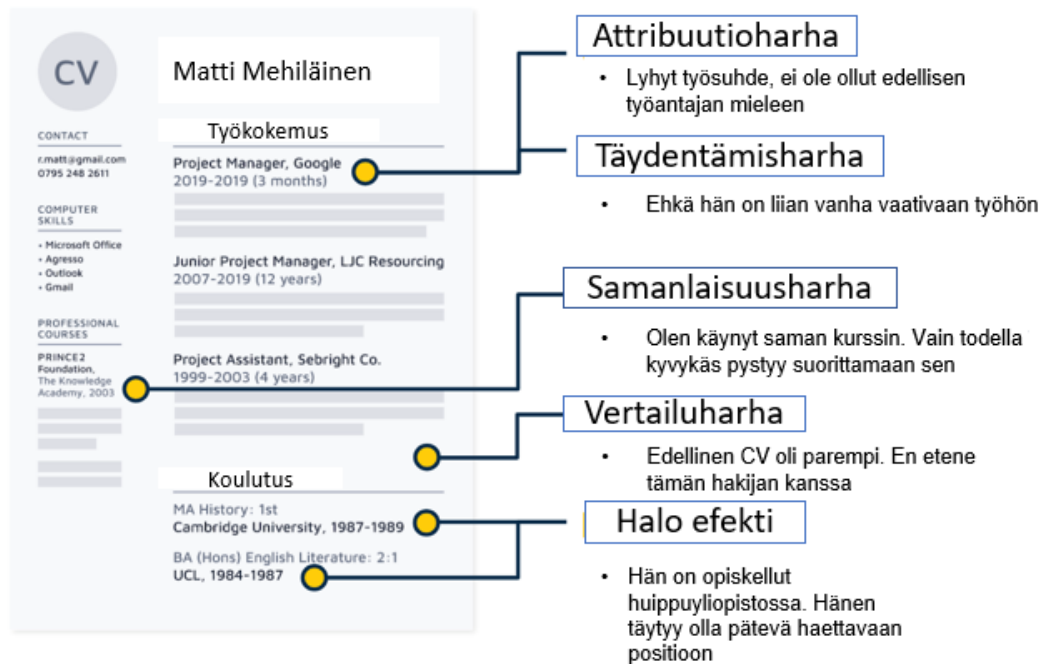
Hakemusten läpikäynnissä ennakkoluulojen luomat harhat vaikuttavat vahvasti rekrytoijien päätöksiin. Rekrytoijille, kuten muille ihmisille, on psykologisista perustarpeista johtuen tärkeää kokea kuuluvansa johonkin. Rekrytoijan havaitessa työnhakijassa samankaltaisia ominaisuuksia kuin itsellensä, on rekrytoijan helpompi samaistua häneen. Työnhakijan työhistoria, koulutustausta, elämäntilanne, harrastukset tai jopa pukeutumistyyli voivat luoda hakijasta rekrytoijalle helpommin samaistuttavan kuvan. Samaistuessaan työnhakijaan, rekrytoija voi tiedostamattaan suosia kyseisestä työnhakijaa. Samanlaisuusharhan johdosta rekrytoija voi yhdistää työnhakijan samankaltaiseksi jonkun rekrytoijan tunteman henkilön kanssa. Tämä voi vaikuttaa hakijan tilanteeseen myös negatiivisesti, esimerkiksi

tilanteessa, jossa rekrytoija yhdistää työnhakijan käytöksen tai taustan henkilöön, josta rekrytoijalla on huonoja kokemuksia. (Salli & Takatalo 2014, 72.) Kinnusen ja Parviaisen tutkimuksessa (2016) haastateltava, jolla oli pitkä ura armeijan rekrytointien parissa, kertoi, kuinka hänen taustansa armeijan parissa vaikuttaa edelleen hänen toimintaansa rekrytoinneissa. Kohdatessaan työnhakijan, joka on valmistunut kadettikoulusta, hän olettaa välittömästi, että henkilö on suoraselkäinen ja tehtävään sopiva.

Rekrytoijilla, jotka ajattelevat olevansa immuuneja arvioinnin harhoille, on itse asiassa pisin matka objektiiviseen työnhakijoiden arviointiin (Salli & Takatalo 2014, 70). Itsetuntemus on haastattelijalle äärimmäisen tärkeä työkalu. Rekrytoijan on tärkeää pyrkiä analysoimaan työnhakijan rekrytoijassa herättämiä tuntemuksia ja reaktioita. Rekrytoija pitää toisesta työnhakijasta enemmän kuin toisesta, ja rekrytoijan on tärkeä tiedostaa mistä syystä hänessä herää kyseinen tuntemus työnhakijasta (Salli & Takatalo 2014, 70). Rekrytoijat saattavat muodostaa työnhakijasta jo ulkonäön tai nimen perusteella subjektiivisia päätelmiä ilman tarkempaa tietoa henkilöstä. Esimerkiksi atleettinen vartalo yhdistetään usein kurinalaisuuteen ja kestävyYTEEN, kun toisaalta ylipainoisten henkilöiden oletetaan olevan sairaana useammin. Kulttuurilla ja sosiaalisilla normeilla on iso vaikutus siihen, mitä ulkoisia ominaisuuksia pidetään ihailtavina ja miellyttävänä. Ulkonäön tuomista ennakkoluuloista ollaan haluttomia puhumaan ja aihe on hyvin sensitiivinen. (Kinnunen & Parviainen 2016.)

Työhaastattelutilanteet ovat alttiita erilaisille sosiaalisille tekijöille, jotka vaikuttavat rekrytoijien päätöksiin tiedostamatta. Ensivaikutelman tuomat ennakkoluulot ovat yksi merkittävimmistä syistä virherekrytointeihin. Ensivaikutelman muodostuessa ennakkoluulon ympärille rekrytoija etsii tiedostamattaan tietoa, joka tukee tätä ennakkoluuloa. Tällöin hän jättää huomioimatta ennakkoluulon vastaiset ominaisuudet (Whysall 2016, 224). Ensivaikutelman ollessa hyvä rekrytoijilla on tapana kysyä helpompia kysymyksiä haastattelussa työnhakijalta. Ensivaikutelman ollessa huono, on haastattelijalla tapana kysyä vaikeampia kysymyksiä. Ensivaikutelman luomaa ennakkoluuloa pyritään usein tiedostamattakin vahvistamaan työhaastattelun aikana. (Adler 13.05.2021.)





Kuva 1. Ennakkoluulojen aiheuttamat harhat CV:n tarkastelussa. (mukaillen Keller & Sander 28.4.2021; Salli & Takatalo 2014.)

Rekrytoijat kohtaavat ennakkoluulojen muodostamia harhoja CV:n tarkastelussa. Kuvassa (kuva 1) tuodaan esimerkin avulla esiin tyypillisiä harhoja. Harhat vaikuttavat rekrytoijan päätöksiin, arvioitaessa hakijoita. Niiden johdosta rekrytointiprosessi ei ole kaikille tasa-vertainen. Alitajuisia toimintoja tiedostamalla ja karsimalla rekrytoija pystyy toteuttamaan rekrytointin tasavertaisemmin. Yritykset menettävät potentiaalisia työntekijöitä ennakkoluulojen aiheuttamien harhojen takia. (Keller & Sander 28.4.2021.)

Työnhakijoiden keskinäinen vertailu on oikein tehtynä tarpeellista, mutta se voi mahdollistaa ennakkoluulojen vaikutuksen päätöksentekoon. Jos työtehtävään etsitään useampaa työntekijää, voi vertailun kautta syntyä harha hakijoiden soveltuvuudesta tehtävään. Erinomaisten hakijoiden haastatteluiden jälkeen, hyväkään hakija ei välttämättä herätä rekrytoijassa riittävän positiivista vaikutelmaa. Kyseinen hakija voisi olla soveltuva tehtävään, mutta vertailu toiseen hakijaan, saa hänet näyttämään huonommalta. Rekrytointiprosessissa rekrytoijan on tiedostettava myös omien aiempien kokemusten vaikutus, jotta hän pystyy arvioimaan työnhakijaa yksilöllisesti, objektiivisesti ja laadukkaasti. (Salli & Takatalo 2014, 75-76.)

Haloefekti on tyypillinen rekrytointiin vaikuttava harha. Haloefekti tarkoittaa, että rekrytoija olettaa yksittäisen työnhakijan ominaisuuden tai kokemuksen perusteella, että hakija täyttää myös muut rekrytointin kriteerit. (Salli & Takatalo 2014, 76.) Yksi työnhakijan ominai-

suus luo rekrytoijalle vahvan positiivisen mielikuvan, jolloin rekrytoija jättää muiden kriteerien arvioinnin vähemmälle. Ihmismielelle on luontaista yleistää yksittäinen vahva ominaisuus kuvaamaan yksilön muita ominaisuuksia. Tämä haloefektin vastakohta on niin kutsuttu sarviefekti, jossa yksi negatiivinen kokemus tai ominaisuus muovaa rekrytoijan kokemuksen hakijasta. Työnhakijalle voi olla taustalla lyhytkestoisia työsuhteita, jolloin rekrytoija saattaa ajatella, että hakijalla on vaikeuksia sitoutua tehtävään pitkäksi aikaa. (Markkanen 2009, 209,210; Salli & Takatalo 2014. 76)

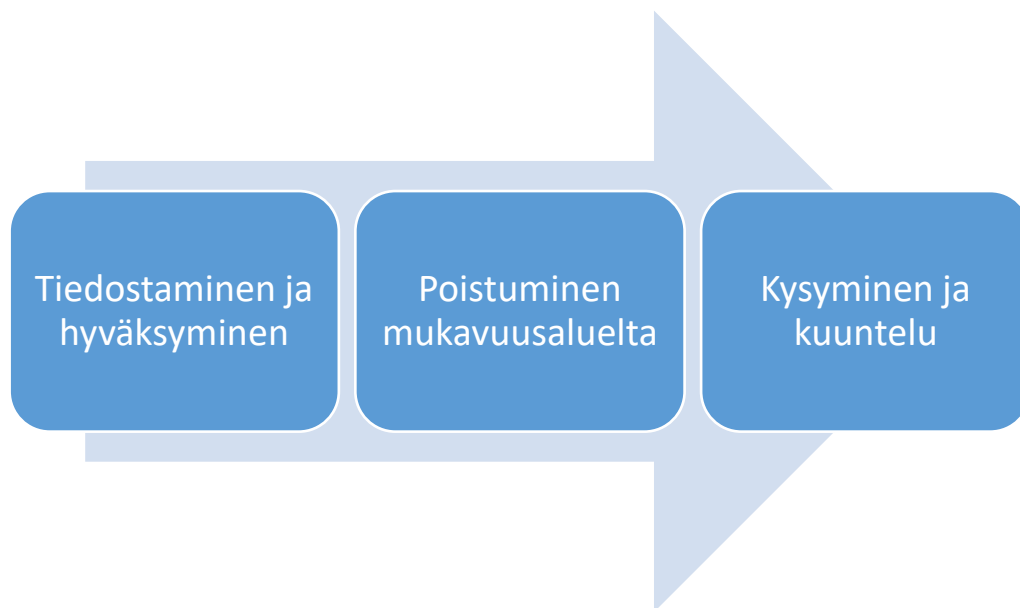
Sallin ja Takatalon (2014, 77) mukaan attribuutioharha on yleisin rekrytoinnissa tapahtuva virhe. Ihmisillä on tapana pohtia oman tai muiden käytöksen syitä. Tyypillisesti henkilön onnistuessa jossain, näkee hän sen omana ansionaan, kun taas epäonnistumiseen etsitään syitä ulkopuolelta. Muiden henkilöiden kohdalla asia nähdään toisinpäin. Ympäristön ja olosuhteiden oletetaan vaikuttaneen henkilön onnistumiseen ja henkilön omaa toimintaa painotetaan taas epäonnistumisissa. Rekrytoijan on tärkeää huomioida työnhakijan tilanteeseen vaikuttavat tekijät. Työnhakija saattaa olla esimerkiksi nukkunut haastattelupäivänä erittäin huonosti, jonka johdosta rekrytoija tekee hakijasta oletuksen epäsosiaalisena henkilönä. Rekrytoijan on tärkeää kysyä tarkentavia kysymyksiä hakijalta tilannetekijöiden vaikutuksesta, olettamisen sijaan. (Salli & Takatalo 2014. 77; Social Talent 2021.)

Täydentämisharhan avulla rekrytoijat täydentävät intuiutionsa ja ennakkoluulojen tuomia vaikutelmia työnhakijasta. Rekrytoija esimerkiksi olettaa työnhakijan osaavan tehtävään vaadittavia taitoja, koska tämä on toiminut aikaisemmin vastaavassa tehtävässä. Hakijalta ei haeta riittävästi todisteita tarvittavista taidoista tai kompetensseista, vaan rekrytoija tekee oletuksen työnhakijan kyvyistä täydentäen mielessään hakijan kertomaa. (Salli & Takatalo 2014, 74.)

Haastatteliijoista 60 prosenttia tekee päätöksen puolen tunnin työhaastatteluissa jo ennen viidentoista minuutin kulumista (Harver 2020). Rekrytoijat saattavat myös kysyä turhia täydentäviä kysymyksiä tietylle hakijalle, saadakseen tukea omalle olettamukselleen. Suurikin tulkintavirhe voi syntyä esimerkiksi työnhakijan puhetyylistä, elekielestä tai muusta ilmaisutyylisiin liittyvästä seikasta, jolla ei ole yhteyttä hakijan työssä suoriutumiseen. Täydentämisharhan vaara on olemassa niin positiivisessa kuin negatiivisessa valossa, ja kummassakin tapauksessa on riskinä, että rekrytoijalla jää huomioimatta olennaista tietoa. (Markkanen 2009. 207.)

## 2.4 Rekrytoijan ennakkoluulojen vähentäminen

Tietoisuus ennakkoluuloista on pakollinen ensimmäinen askel rekrytoijille ennakkoluulojen vähentämiseksi. Ennakkoluuloja voi hallita vain tiedostamalla ne ja ymmärtämällä niiden vaikutukset päätöksentekoprosessiin sekä ihmissuhteisiin. (Agarwal 2020, 8.) Freeman ja Jana (2016, 2) kuvaavat ennakkoluuloja samantyyppisenä pahana tapana kuin tupakointi tai liiallinen makeisten syöminen. Oppiakseen hallitsemaan näitä tottumuksiaan, tulee itse-tietoisuutta omasta käytöksestä sekä paheisiin laukaisevista tekijöistä lisätä (Freeman & Jana 2016, 8).



Kuvio 4. Rekrytoijan keinot ennakkoluuloja vastaan. (Mukaillen Freeman & Jana 2016)

Yksi vaikeimmista asioista ennakkoluulojen vähentämiseksi ja vaikutuksien hillitsemiseksi on omien ennakkoluulojen myöntäminen. Kun suuri osa ennakkoluuloista pohjautuu aivojen tiedostamattomaan toimintaan, ei ennakkoluuloista voi kokonaisuudessaan päästä eroon (Freeman & Jana 2016, 21). Yllä oleva kuvio (kuvio 4) esittää prosessia rekrytoijan ennakkoluulojen vähentämiseksi. Ennakkoluulojen vähentäminen lähtee liikkeelle niiden tiedostamisesta ja huomioimisesta toiminnassa. On huomioitava, että ajatusmallien ja toimintatapojen muuttaminen vie aikaa, eikä ennakkoluulojen myöntäminen ole helppoa. Ennakkoluulojen vaikutusta voi ehkäistä omien ajatusmallien ja näkemysten taustalla vaikuttavia itsestäänselvyyksiä kyseenalaistamalla. (Freeman & Jana 2016, 22-24.) Uteliaisuus ja avoin suhtautuminen omaan ajattelutapaan eivät useinkaan helpota rekrytoijan päätöksentekoprosessia, mutta ne ovat edellytyksiä oman ajattelun tietoiselle kehittämiselle (Markkanen 2009, 206).

Kontaktiteorian mukaan henkilön ennakkoluuloja voi vähentää multikulttuurisilla kokemuksilla ja kohtaamisilla. Brownin (2010, 348) mukaan ennakkoluulot pohjautuvat vahvasti tietämättömyyteen ja erilaisten kokemusten puutteeseen. Eri taustoista tulevien ihmisten kanssa toimiminen vähentää ennakkoluuloja kontaktiteorian mukaan. Tutkimukset osoittavat kontaktiteorian toimivuuden ja tutkimuksien mukaan kontaktit erilaisten ihmisten välillä vähentävät ennakkoluuloja, kun taas kääntäen ennakkoluulot vähentävät kontakteja erilaisten ihmisten ja ihmisryhmien välillä. (Freeman & Jana 2016, 31.) Empaattisuus lisääntyy niin kutsuttua ulkoryhmää kohtaa, kun informaation määrä heistä kasvaa. Mitä enemmän tiedetään toisesta, sitä vähemmän heitä pelätään. Tämä johtaa ennakkoluulojen vähentymiseen (Agarwal 2020, 43.)

Ansioluetteloiden käsittely ryhmissä vähentää epäolennaisiin asioihin keskittymistä, verrattuna niiden käsittelyyn yksitellen. Yksittäistä ansioluetteloa ja hakemuskirjettä käsitellessä, ennakkoluulot vaikuttavat enemmän rekrytoijaan, ja ne voivat johtaa myös tiedostamattomaan syrjintään. Ennakkoluuloja voidaan vähentää myös käsittelemällä ansioluetteleita sokkona peittämällä niistä kaiken haettavaan työhön liittymättömän informaation. Esimerkiksi nimi, ikä, sukupuoli sekä valokuva voivat helposti johtaa ennakkoluulojen syntymiseen rekrytoijassa. (Whysall 2016, 231-232.)

Haastatteluiden aikana rekrytoija prosessoi tietoa montaa aistikanavaa pitkin. Kaikkea tietoa ei pysty käsittelemään tietoisesti, vaan intuitio herättää rekrytoijassa huomioita, joita ei ole ehtinyt tietoisesti käsitellä. (Salli & Takatalo 2014, 67.) Toisaalta haastatteluissa on tärkeää, että rekrytoija pystyy objektiivisesti havainnoimaan tietoa haastattelun aikana, eikä anna ensivaikutelman tehdä liian suuria johtopäätöksiä (Chamberlain 2016). Haastatteluissa kannattaa kysyä suoraan työnhakijalta tekemiään havaintoja esimerkiksi työnhakijan kehonkielestä ja sanattomasta viestinnästä. Avoimesti asioista keskustelemalla rekrytoija voi välttää väärin tulkintojen ja oletusten tekemisen (Salli & Takatalo 2014, 67).

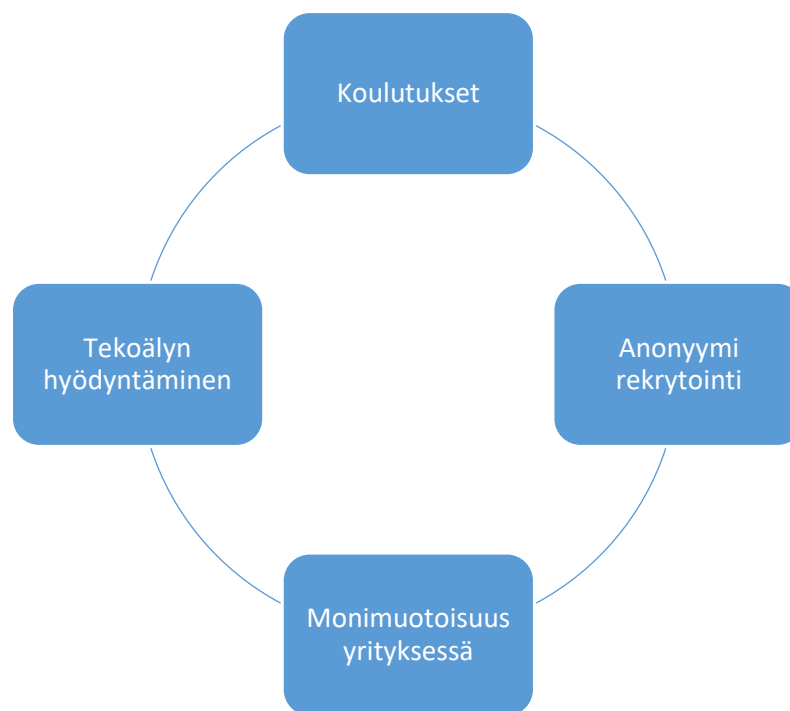
Asioista kysyminen johtaa kuuntelemiseen. Avoin ja empaattinen kuuntelu auttavat ymmärtämään toisen henkilön kokemuksia ja näkökulmia. Ne poistavat olettamisen tarvetta ja toimivat näin avaimena ennakkoluulottomaan toimintaan (Freeman & Jana 2016, 101). Haastattelun jälkeen rekrytoijan on tärkeää pohtia ja reflektoida, miksi työnhakijasta jäi kyseinen vaikutelma, ja kuinka rekrytoijan omat odotukset ja oletukset ovat vaikuttaneet tähän vaikutelmaan. Rekrytoijan tulisi kuunnella omaa intuitiotaan työnhakijasta, mutta etsiä aktiivisesti lisää informaatiota intuitiivisen tunteensa tueksi ja pyytää hakija esimerkiksi vielä uuteen haastatteluun (Salli & Takatalo 2014, 86).

Harvardin yliopisto kehitti kokeen erilaisten tiedostamattomien ennakkoluulojen huomaimiseksi. Tämä testi (Implicit Association Test) kartoittaa tiedostamattomia ennakkoluuloja

esimerkiksi erilaisia rotuja, ruumiinrakenteita ja ikäryhmiä kohtaan. IAT-testi mittaa millisekuntien eroja, joita syntyy henkilön yhdistäessä positiivisia ja negatiivisia sanoja erilaisten kuvien kanssa. Testituloksista on ilmennyt, että rotuun liittyviä tiedostamattomia ennakkoluuloja löytyy useimmilta ihmisistä. (Freeman & Jana 2016, 12, 23)

## 2.5 Yrityksen työkalut ennakkoluulojen vähentämiseksi

Työnantajat ovat tunnustaneet tiedostamattomien ennakkoluulojen ongelmallisen vaikutuksen, mutta ratkaisujen kehittäminen niiden vaikutusten vähentämiseksi on vasta alussa. Suurin este näyttää olevan ennakkoluulojen vaikea havaittavuus, koska ne toimivat automaattisesti tiedostamattomalla tasolla, eikä niiden olemassaolosta olla tietoisia (Whysall 2016, 226). Tästä huolimatta tutkimuksen mukaan 56 % yrityksistä pyrkii jo nyt, tai tulee lähitulevaisuudessa poistamaan tietoisesti ennakkoluuloja rekrytoinneista ja ylentämisspäätöksistä (LinkedIn Talent Solutions 2020).



Kuvio 5. Yrityksien työkalut ennakkoluulojen hallitsemiseksi. (Mukaillen Ferguson 13.12.2019; Whysall 2016)

Yrityksien tyypillisimpiä työkaluja ennakkoluulojen vähentämiseksi esitetään kuviossa 5. Anonyymi rekrytointi ja tekoälyn hyödyntäminen rekrytointiprosessissa ovat yritysten uusia työkaluja ennakkoluulojen vaikutuksen vähentämisessä. Monimuotoisuuden yritykseen paneudutaan tarkemmin kappaleessa 3.5. Ennakkoluulojen tiedostamisen harjoittaminen on ensimmäinen askel tiedostamattomien ennakkoluulojen purussa myös yrityksen tasolla. Yritys voi mahdollistaa ennakkoluulojen tiedostamista luomalla yritystasolla kes-

kustelua aiheesta. Yrityksen sisäisissä keskusteluissa työntekijät voivat tuoda omia esimerkkejään ennakkoluuloista ja synnyttää keinoja niiden peittoamiseen. Tiedostamisen avulla työntekijät voivat huomata, että ennakkoluuloja löytyy kaikilta ja he tunnistavat omat tiedostamattomat ennakkoluulonsa. (Knight 12.06.2017.)

Koulutukset ennakkoluuloista ovat alkaneet yleistyä yrityksissä. Suuret kansainväliset yritykset kuten Google, KPMG ja Starbucks tarjoavat koulutuksia ennakkoluuloista työntekijöilleen (Ro 29.3.2021). Koulutusten tarkoituksena on opettaa työntekijöitä havaitsemaan tiedostamattomia tai tiedostettuja ennakkoluulojaan. Tällä tavoin yritys pystyy lisäämään keskustelua ja tietoisuutta aiheen ympärillä, sekä kannustaa työntekijöitään perehtymään asiaan. Aktiivisesti kouluttamalla henkilöstöä tiedostamattomien ennakkoluulojen vähentämiseksi, voidaan saada aikaan muutos ihmisten käyttäytymisessä ja vähentää ennakkoluuloja työpaikalla. (Agarwal 2020, 13, 220.)

Toisaalta tutkimukset ovat osoittaneet, että koulutukset eivät ole välttämättä tehokkain tapa edistää monimuotoisuutta. Koulutukset voivat auttaa lyhyellä aikavälillä, mutta kun tarkastellaan yrityksen pitkän aikavälin näkymiä, eivät vaikutukset ole kovinkaan suuret. Työntekijät saattavat olla tietoisempia ennakkoluuloistaan, mutta loppujen lopuksi, heidän tehdessä nopeita päätöksiä, eivät koulutuksen vaikutukset ajatteluprosessissa näy yhden tai kahden koulutuksen jälkeen. Hyvä käytäntö koulutuksissa on vapaaehtoinen koulutus pakollisen koulutuksen sijasta. Pakollisissa koulutuksissa työntekijöiden sisäinen motivaatio aiheeseen laskee. Negatiiviset ja vaatimuksiin keskittyvät viestit voivat tuntua epäai-doilta, ja saada työntekijät puolustautumaan sekä vastustamaan ajatusta. (Ferguson 13.12.2019)

Anonyymissä rekrytoinnissa työhakemuksista poistetaan yleensä nimi, ikä, sukupuoli ja mahdollisesti maa, jossa hakija on hankkinut aiemman työkokemuksen ja koulutuksen. Tällaisella rekrytointitavalla keskitytään enemmän hakijan taitoihin, eivätkä rekrytoijan ennakkoluulot hakijan ominaisuuksista vaikuta valintaan (Juupaluoma 9.2.2021). Hyötynä anonyymissä rekrytoinnissa on se, että silloin mietitään tarkemmin minkälaisia kykyjä uudelta työntekijältä vaaditaan, ja saadaan rekrytoitua tarvittua osaamista. Rekrytointiprosessissa anonyymiys pätee vain hakudokumentteihin: haastattelut toteutetaan kasvotusten tai etäyhteyden avulla. Anonyymissä rekrytoinnissa etuna on hakijoiden tasa-arvoisempi kohtelu. Hakijoihin liittyviä tiedostettuja tai tiedostamattomia ennakkoluuloja ei ilmene yhtä paljon, eivätkä ne näin vaikuta rekrytointipäätökseen hakemusvaiheessa. Tunnetietojen puuttuessa rekrytoija ei pysty myöskään suosimaan tai suoraan hylkäämään hakijoita aikaisemman mielikuvan perusteella. (Salminen 10.12.2020.) Erinomainen esimerkki anonyymistä rekrytoinnista on orkesterien järjestämät sokkotestit. Osa orkestereista järjesti jo 1970-luvulla koesoitot verhon takaa. Näin pystyttiin arvioimaan pelkästään

soittajan taitoja ja jättämään pois kaikki epäolennaiset seikat. Tuloksena sokkotesteistä naisten osuus orkestereissa nousi välittömästi. (Salmesvuori 2018.)

Anonyymiä rekrytointia voidaan tehostaa käyttämällä tekoälyä. Tekoälyn avulla voidaan käydä hakemuskirjeet läpi ilman ihmisen luomia ennako-olettamuksia, ja näin saadaan tehtyä täysin puolueeton karsinta keskittymällä vain työtehtävän kannalta olennaisiin asioihin. Esimerkiksi Yhdysvalloissa 20 suurinta yritystä hyödyntää tekoälyä hakemusten läpikäynnissä. Tekoäly seuloo parhaat hakemukset ihmissilmän arvioitavaksi. Tekoäly voi tietää myös haettavan alan termistöä rekrytoijaa paremmin ja saada näin paremman kuvan hakijan todellisista kyvyistä. (Nurmilaakso 7.10.2017.) Toisaalta tekoälyä opetetaan aiempien onnistuneiden rekrytointiprosessien kautta. Mikäli työtehtäviin on valittu aiemmin tietyn etnisen taustan omaavia hakijoita, toimii tekoäly tämän vanhan mallin mukaisesti. Tekoälyn oppimisen lisäksi sen toimintaan vaikuttaa siihen kirjoitetut algoritmit. Algoritmien tekijän ennakkoluulot siirtyvät algoritmiin. Näin tekoälyyn koodatut algoritmit peileinä heijastavat yhteiskunnan stereotypioita ja ennakkoluuloja. (Haka 12.01.2018.)

### 3 Rekrytointi henkilöstöpalvelualalla

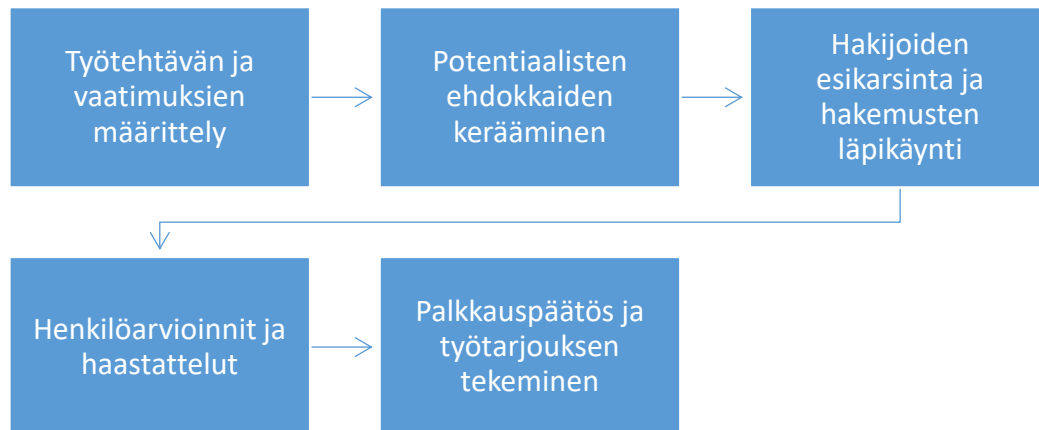
Rekrytointi on vallankäyttöä. Rekrytoija päättää kuka saa työpaikan ja kuka ei, ja tämä valta tuo vastuuta. Rekrytoinnissa ollaan suurien henkilökohtaisten asioiden äärellä. Se koskettaa työnhakijan omaa merkityksellisyyttä, hyväksyntää ja hylkäämistä, onnistumista ja epäonnistumista, ja lopulta työnhakijan ja hänen perheensä toimeentuloa ja elintasoja. Työn saaminen voi muuttaa kokonaiselämiä, mutta työn menettäminen voi tehdä saman. Rekrytoinnissa ollaan myös yrityksen liiketoiminnan keskiössä, ja organisaatiotasolla rekrytointi on äärimmäisen kokonaisvaltaista toimintaa. Rekrytoijan tulee tuntee yrityksen prosessit, toimintatavat ja kulttuuri läpikohtaisesti. (Rossi 2020, luku 1.)

#### 3.1 Onnistuneen rekrytointiprosessin taustat

Rekrytointi on usein yritykselle merkittävä ja pitkäkestoinen investointi. Onnistuessaan se lisää niin yrityksen toiminnan tehokkuutta kuin laatua, mutta epäonnistuessaan, siitä kärsii niin palkkaava organisaatio, sen asiakkaat, kuin myös työntekijä itse. Rekrytointiin päädytään useimmiten, kun joku vanhoista työntekijöistä lähtee tehtävästään tai yrityksen toiminta on kasvanut ja nykyisten työntekijöiden voimavarat eivät riitä tehtävistä selviytymiseen. (Viitala 2021, luku 3.3.) Rekrytointiin osallistuvat tahot määräytyvät yrityksen koon ja tilanteen mukaan. Pienessä yrityksessä yksittäinen esihenkilö voi vastata yksin rekrytoinnista, mutta suuressa yrityksessä rekrytointiin voi osallistua useita henkilöitä niin HR-osastolta kuin esihenkilötasolta. Rekrytoinnin tärkein tehtävä on löytää paras henkilö avoimena olevaan tehtävään. (Kaijala 2016, 18.)

Rekrytointistrategia tarkoittaa yleisiä linjauksia ja periaatteita, joiden avulla yrityksessä tehdään rekrytointeja. Se voidaan laatia tarkoituksellisesti tai se voi muotoutua yritykseen ajan myötä. Rekrytointistrategian avulla määritetään millaisia henkilöitä yritykseen tarvitaan ja kuinka heidät tavoitetaan. Strategiassa voidaan linjata yrityksen sisäistä urakiertoa ja ulkoisten rekrytointikumppaneiden käyttämistä. Rekrytointistrategia toimii ohjeena jokaiselle yksittäiselle rekrytointiprosessille. Jokainen rekrytointiprosessi on kuitenkin yksilöllinen, joten rekrytointistrategian ei tule olla ehdottoman tarkka. (Viitala 2021, luku 3.3.)





Kuvio 6. Tyypillisen rekrytointiprosessin päävaiheet. (Mukaiillen Viitala 2021, luku 3.3)

Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan rekrytointiprosessi koostuu viidestä päävaiheesta. Päävaiheet (kuviokuva 6) lähtee liikkeelle työtehtävän ja sen vaatimuksien määrittelyllä. Tämän jälkeen edetään potentiaalisten ehdokkaiden keräämiseen, esimerkiksi työpaikkailmoituksen avulla. Potentiaalisia ehdokkaita karsitaan hakemuksia läpikäymällä, jonka jälkeen edetään haastatteluiden, ja muiden henkilöarvioitien kautta palkkauspäätökseen. Sallin ja Takatalon (2014, 10) mukaan rekrytointiprosessi koostuu kahdeksasta eri vaiheesta. Prosessin alkuvaiheisiin kuuluvat aikatauluttaminen, rekrytointikriteerien määrittely ja hakukanavien määrittely. Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen tapahtuu työpaikkailmoituksen laadinta ja julkaisu, hakemusten karsinta, haastattelut, soveltuvuusarviointi ja lopuksi palkkauspäätöksen tekeminen.

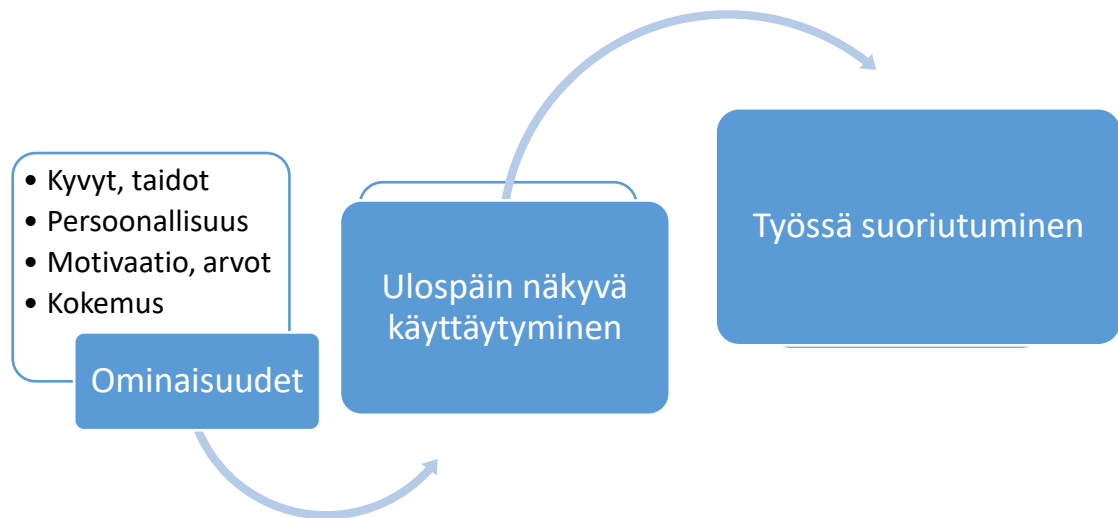
Rekrytointiprosessin työstäminen vie aikaa, ja on tärkeää, että aikataulu huomioidaan jo rekrytointiprosessin suunnitteluvaiheessa. Rekrytointiprosessin kesto riippuu haettavasta työtehtävästä. Keskimääräinen rekrytointiprosessi vie aikaa noin 23 päivää (Chamberlain 9.8.2017). Rekrytointiprosessissa tehokkuus ja nopeus ovat tärkeitä. Hakijat ovat rekrytoijan tärkeimpiä asiakkaita ja heille tulee varata riittävästi aikaa prosessissa. Hakijat tarvitsevat tietoa rekrytointiprosessin aikataulusta. Hakijan motivaatio työtehtävää ja organisaatiota kohtaan laskee, jos rekrytointiprosessi venyy. Hakijaviestintä aikataulun ja prosessin etenemisen kannalta on tärkeää rekrytointiprosessissa, sillä avoin ja tiivis viestintä pitää hakijan motivaation korkealla rekrytointiprosessin ajan. (Salli & Takatalo, 10.)

Lisääntyneet työtehtävät tai työntekijän poistuminen yrityksestä ovat yleisiä syitä rekrytoinnille. Yritys selvittää, onko mahdollista jakaa työtehtävät nykyisille työntekijöille vai onko tarpeellista rekrytoida uusi työntekijä. Rekrytointiprosessi käynnistyy, kun määritellään työ-

tehtävä sekä tarve uudelle työntekijälle. Tämän jälkeen edetään uuden työntekijän valintakriteereihin selvittämällä, minkälaista osaamista yritys tarvitsee. Kriteerien määrittelyssä keskitytään kyseisen työtehtävän edellyttämiin taitoihin sekä siihen, minkälainen persoona työtehtävään ja työyhteisöön sopii. (Viitala 2021, luku 3.3.) Rekrytoinnin kriteerit ovat kuin talon perustukset (Salli & Takatalo 2014, 15). Kriteerit ohjaavat ja jäməkōittävät koko rekrytointiprosessia. Selkeät kriteerit varmistavat myös hakuprosessin objektiivisuuden ja oikeudenmukaisuuden hakijoiden näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta, on kriteerejä miettiessä tärkeää pohtia, mitkä ominaisuudet ovat tehtävässä menestymisen kannalta välttämättömiä. Toisaalta on tärkeää miettiä, mitkä ovat sellaisia kompetensseja ja taitoja, jotka voi oppia työn tai koulutuksen kautta. (Salli & Takatalo 2014, 15.)

Rekrytointitarpeen ja tavoitteen huolimaton määrittely ovat rekrytoinnin epäonnistumisen suurimpia syyllisiä (Joki 2021, 66). Kaijalan (2016, 26) mukaan, jos yrityksellä ei ole riittävästi aikaa ja panostusta kriteerien määrittelyyn rekrytointiprosessissa, on rekrytointi parempi unohtaa tai ulkoistaa toisen yrityksen hoidettavaksi. Rekrytointitilanne ja haettavan henkilön kriteerien määrittely on oivallinen hetki miettiä myös työyhteisön kokonaisuutta. Aina ei välttämättä ole tarpeellista rekrytoida samanlaisia kompetensseja ja taitoja omaavaa henkilöä, kuin roolissa on aikaisemmin työskennellyt. Kriteerien määrittelyn painopistettä tulisi suunnata myös ennakointiin siitä, miten tehtävän vaatimukset ja toisaalta miten koko työyhteisön toimintaympäristö tulee muuttumaan tulevaisuudessa (Kaijala 2016, 27).

Niukkuus työntekijöistä aiheuttaa yrityksille vakavia rekrytointihaasteita ja pula osaavasta työvoimasta on muodostanut esteen kasvulle jo monella toimialalla (Keskuskauppakamari 2019). Suomen haaste kansainvälisessä kilpailussa on korkea kustannustaso ja alhainen tuottavuus, joka johtaa pulaan osaajista. Käynnissä on yritysten välinen kilpailu parhaista ja kehittymiskykyisimmistä työntekijöistä (Kaijala 2016, 15). Tämä haasteellinen rekrytointitilanne ajaa yritykset miettimään enemmän minkälaisia persoonia yrityksen kannattaa palkata, jotta heihin investointi koulutuksen muodossa on järkevää. Haettavan työntekijän taidot eivät välttämättä ole enää tärkein kriteeri, vaan on äärimmäisen tärkeää löytää persoonaltaan ja sosiaalisilta taidoiltaan sopivia ihmisiä. Persoonallisten kriteerien, kuten oppimiskyvykkyyden merkitys korostuu tulevaisuudessa. (Salli & Takatalo 2014, 19.)



Kuvio 7. Kompetenssin elementit ja vaikutus. (Mukaillen Salli & Takatalo 2014, 18)

Rekrytointiprosessin alussa määritetään hakijan ominaisuudet (kuvio 7), jotka heijastuvat hakijan käyttäytymiseen ja työssä suoriutumiseen. Rekrytointiprosessin aikana pyritään löytämään ominaisuuksiltaan eli kompetensseiltaan näitä kriteerejä vastaava henkilö. Oikeiden kompetenssien täytyessä uuden työntekijän uskotaan suoriutuvan työssä hyvin. (Salli & Takatalo 2014, 18.) Ennustettavuus on tärkeää rekrytointiprosessissa ja rekrytoija pyrkii prosessin aikana keräämään tietoa hakijasta, jotta hakijan suoriutumista tehtävässä voidaan ennakoida. Toisaalta on muistettava, että rekrytointiin liittyy aina erilaisia muuttujia ja riskitekijöitä, joiden toteutumisen todennäköisyyttä on mahdoton ennakoida ja selvittää rekrytointiprosessin aikana. (Markkanen 2009, 165–169.) Rekrytointiprosessin seuraaviin vaiheisiin paneudutaan kappaleissa 3.2 ja 3.3.

Rekrytointiprosessissa tulee ottaa huomioon lainsäädäntö. Lain yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) 3 § mukaan työnhakijoista voidaan kerätä vain työtehtävän kannalta olennaisia tietoja. Työnantaja ei lain mukaan saa kerätä työnhakijasta tietoja netistä tai hänen entisiltä työnantajiltaan ilman hänen suostumustansa. Rekrytoijan tulee ottaa huomioon myös EU:n tietosuojasetus (679/2016), joka edellyttää erityistä huolellisuutta henkilötietoja käsitellessä. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 8 § määrittää selkeästi, että ketään ei saa syrjä esimerkiksi iän, sukupuolen, kansalaisuuden tai uskonnon perusteella. Syrjintä voi olla välitöntä tai välillistä. Välitön syrjintä tarkoittaa henkilön syrjimistä henkilöön kohdistuvan syyn perusteella (Yhdenvertaisuuslaki § 10.) Välillinen syrjintä taas tarkoittaa näennäisesti yhdenvertaista perustetta, sääntöä tai käytäntöä, joka asettaa henkilön muita epäedullisempaan asemaan henkilöön liittyvän syyn perusteella (Yhdenvertaisuuslaki § 13.) Toisaalta työnhakuprosesseissa tapahtuu paljon tiedostamatonta syrjintää.

Syrjintä on aina laitonta, vaikka se olisikin tahatonta. Yksi esimerkki tahattomasta syrjinnästä on perusteettomat kielivaatimukset, joilla ei ole itse työtehtävän kannalta merkitystä. Tiedostamattoman syrjinnän taustalla vaikuttavat usein rekrytoijien ennakkoluulot sekä ajatusvinoumat (Työterveyslaitos 2021).

Rekrytointiprosessin päätteeksi tehdään päätös rekrytoitavasta henkilöstä tai palkkaamatta jättämisestä. Päätöksessä on pyrittävä järjestelmällisyyteen ja objektivisuuteen siten, että hakijoiden ominaisuuksia ja soveltuvuutta työtehtävään voidaan arvioida yksiselitteisesti rekrytointikriteereihin nähden (Kauhanen 2012, 88). Rekrytointiprosessin loppuvaiheessa on usein aikataulullisia paineita ja tämä saattaa johtaa huonosti harkittuihin päätöksiin. Ketään ei ole pakko rekrytoida, jos tarvittavia kriteerejä täyttävää henkilöä ei löytynyt. (Salli & Takatalo 2016, 86.)

### **3.2 Työpaikkailmoitus ja hakemusten käsittely**

Uuden työntekijän tarpeen ja kriteerien määrittelyn jälkeen luodaan useimmiten työpaikkailmoitus, jonka on tärkeää olla houkutteleva ja yritystä markkinoiva. Valitettavan usein työpaikkailmoitukset ovat vain ilmoituksia avoimesta työpaikasta, eivätkä ne tällöin houkuttele osaavia tekijöitä kovassa kilpailutilanteessa. Myös kliseet, kuten näköalapaikka, dynaaminen työympäristö ja alan johtava yritys, ovat yleisiä. (Kaijala 2016, 59.) Ilmoituksesta tulee käydä selkeästi ilmi työtehtävän olennaiset seikat ja myös mitä yrityksellä on uudelle työntekijälle tarjota (Viitala 2021, luku 3.3). Työpaikkailmoituksen tehtävä on houkutella mahdollisimman usean hakijan huomio, joilla on tehtävään vaaditut taidot ja kokemus (Enckell 3.8.2021). Valintakriteerien tulee tulla selkeästi esiin ilmoituksesta ja hyvässä työpaikkailmoituksessa kriteerilistat eivät ole liian pitkiä. Kriteerilista ei myöskään saa olla liian lyhyt, jotta ilmoitus ajaa tarkoituksensa ja houkuttelee tehtävään potentiaalisia työnhakijoita (Rossi 2020, luku 3).

Työpaikkailmoituksessa käytetyt sanavalinnat voivat tahattomasti viestiä hakijalle, ettei kyseinen työpaikka ole häntä varten. Sanavalinnat voivat synnyttää hakijalle ennakkoluuloja, että ilmoitus on kirjoitettu tietyille kohderyhmälle, esimerkiksi tietyille sukupuolelle. Työpaikkailmoituksessa tulisi ottaa kattavasti huomioon mahdollisimman neutraalit sanavalinnat. (Enckell 3.8.2021).

Erilaiset verkossa toimivat rekrytointikanavat, kuten Oikotie, Duunitori ja Monster ovat kustannustehokkaita kanavia tavoittaa työnhakijoita (Salli & Takatalo, 26). Yritykset käyttävät Duunitorin rekrytointitutkimuksen mukaan hyvin vaihtelevia summia työpaikkailmoitusten julkaisukanaviin. Vastanneista 28 % käyttää yli 500 euroa yhtä rekrytointia kohden (Duuni-

tori 2020). Työnantajilla on lakisääteinen velvoite ilmoittaa avoin työpaikka työvoimatoimistoon. Yrityksen on tärkeää hyödyntää haettavalla työtehtävälle olennaisiin rekrytointikanaviin esimerkiksi, jos yritys hakee tehtävään nuorta osaajaa, ovat eri koulujen tarjoamat rekrytointikanavat hyvä tapa löytää potentiaalisia ehdokkaita (Salli & Takatalo, 26).

Nykyaikana yrityksillä on erilaisia tapoja toteuttaa työnhakijoiden esikarsintaa, esimerkiksi ennakkotehtävien tai esittelyvideoiden muodossa, mutta hakemusten huolellinen läpikäynti on esikarsinnan tunnetuin vaihe. Hakemuksien käsittelyssä kiinnitetään huomiota siihen, kuinka hyvin tehtävään määritellyt kriteerit täyttyvät hakemuksen pohjalta ja kuinka hakijan työhistoria ja koulutustausta tukevat tehtävässä menestymistä. (Salli & Takatalo 2014, 48.) Hakemuksien käsittelyssä on tärkeää kiinnittää huomiota CV:n ja hakemuskirjeen sujuvuuteen ja johdonmukaisuuteen. Kyseiseen työtehtävään räätälöity hakemuskirje on yksi motivaation ja hakijan persoonan mittari. Rekrytoija tulkitsee hakijan motivaatiota sen perusteella, mitä hakija tuo itse hakemuskirjeessään esille. Huomio kiinnittyy siihen, onko hakemuskirje personoitu kyseiseen tehtävään ja yritykseen vai korostuuko siinä geneerinen työnhakumotivaatio. Kyseistä työtehtävää varten tehty hakemuskirje keskustelee työpaikkailmoituksen kanssa. (Suolanko 29.1.2019.)

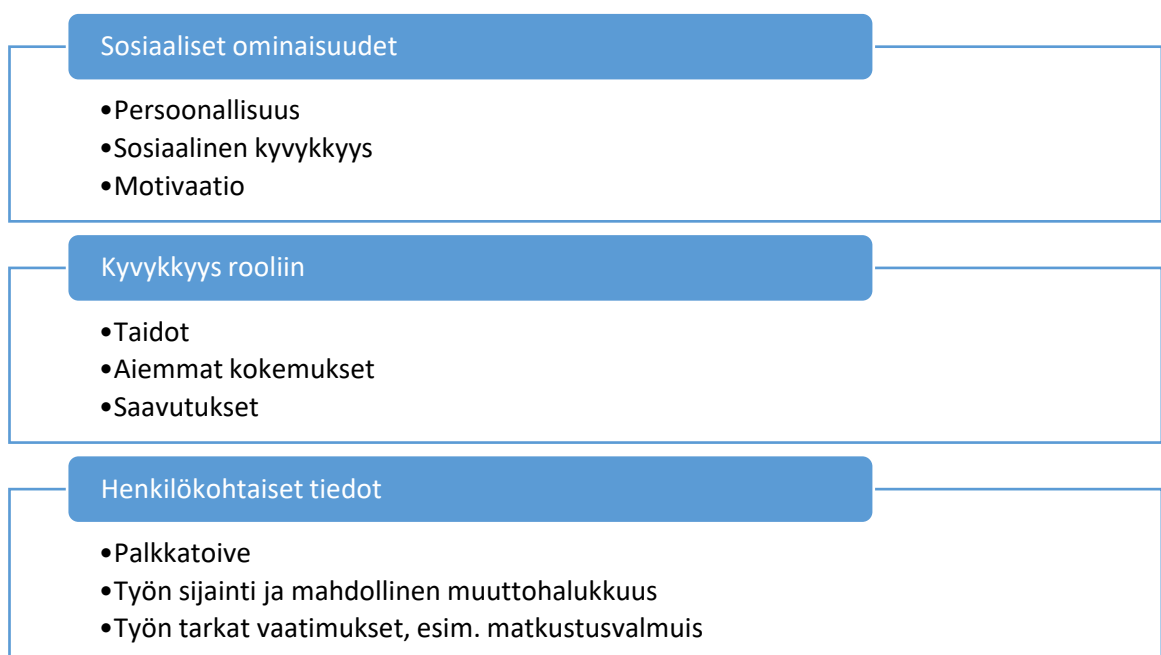
Rekrytointiprosesseissa soveltuvia hakijoita voi olla hyvin paljon, jolloin hakemusten kategorisointia tulee tehdä hyvin tarkasti. Toisaalta osassa rekrytointiprosesseista kaikkia kriteereitä täyttäviä hakijoita ei ole ja rekrytoijien tulee hakemuskirjeiden perusteella arvioida myös hakijan potentiaalia tehtävään. Hakemukset yleensä kategorisoidaan potentiaalisten ja hylättävien ryhmiin. Potentiaalisten kanssa edetään prosessin seuraavaan vaiheeseen. Hylättävillä lähetetään hylkäyssähköposti, jossa perustellaan, miksi tällä kertaa hänen kanssaan ei rekrytointiprosessissa edetty. Hylättävien hakijoiden joukossa on usein potentiaalisia osaajia toisiin työtehtäviin, joten hylkäyssähköposti tai puhelu on myös mahdollisuus ohjata hakijaa sopivaan tehtävään. (Newell-Brown & Swain 2009, 102-105.)

Tulevaisuudessa on kuitenkin entistä hankalampi löytää taitojen ja osaamisen puolesta täysin sovittuihin kriteereihin sopivaa hakijaa. Niinpä hakemuksien käsittelyssä on kiinnitettävä huomiota hakijoiden motivaatioon, oppimiskykyyn ja asenteeseen. Rekrytoijien on tärkeää valita uteliaita ja oppimiskykyisiä henkilöitä (Kaijala 2016, 35). Nämä ovat kuitenkin tekijöitä, jotka eivät välttämättä tule selvästi esiin hakemuksissa. Liian tarkka hakemusten läpikäynti voi johtaa tilanteeseen, jossa jätetään valitsematta jatkoon henkilöitä, joiden tausta ei täysin täytä tehtävän kriteerejä, mutta joissa voisi olla potentiaalia kehittyä tehtävän huippuosaajaksi ja merkittäväksi voimavaraksi organisaatiossa. (Salli & Takatalo 2014, 49).

### 3.3 Työhaastattelu henkilövalinnan keinona

Henkilövalinnassa voidaan käyttää monia erilaisia keinoja puhelinhaastatteluista, psykologisiin testeihin ja työnäytteisiin. Perinteisin henkilöarvioinnin tapa on kasvokkain haastattelu (Viitala 2021 luku 3.3). Ennen varsinaista haastattelua toteutetaan usein puhelinhaastattelu, joka on hyvä tapa kartoittaa hakijoiden motivaatioita ja sopivuutta tehtävään. Lyhyt puhelinhaastattelu voi säästää niin työnhakijan kuin rekrytoijan aikaa, sillä puhelinhaastattelun aikana yritykselle voi selvitä esimerkiksi se, että työnhakijan palkkatoive on selkeästi yli palkanmaksukyvyyn tai hakijalla on väärää tietoa työnkuvasta. Puhelinhaastatteluiden jälkeen edetään tyypillisesti haastatteluun valittujen työnhakijoiden kanssa. (Salli & Takatalo 2014, 51.)

Haastattelut ovat hyvin keskeinen osa rekrytointiprosessia. Haastatteluiden tärkein tavoite on arvioida hakijan soveltuvuutta taitojen ja toimintatapojen osalta haettavaan tehtävään (Newell-Brown & Swain 2009, 108). Duunitorin (2020) toteuttaman rekrytointitutkimuksen mukaan työnhakijoiden haastattelu kasvotusten oli toiseksi merkittävin vaihe onnistuneen rekrytointin kannalta. Kaijala (2016, 78) kuvailee haastatteluiden merkitystä yhtä tärkeänä rekrytointiprosessissa kuin maalin tekemistä jalkapallossa. Haastatteluvaiheessa ollaan lähellä onnistunutta rekrytointiprosessia, mutta silti on helppoa tehdä väärä ratkaisu ja laukoa ohi maalista. Haastattelussa on tärkeää luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jossa hakijan on helppo kertoa aiemmista kokemuksistaan ja ajatuksista tulevasta työtehtävästä. Keskeistä on, että hakija kokee tulevansa kuulluksi ja arvioiduksi objektiivisesti, ilman pelkoa tuomitsemisesta (Salli & Takatalo 2014, 53).



Kuvio 8. Haastattelussa selvittettävät asiat. Mukailten Newell-Brown & Swain 2009, 109.

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 8) kuvataan kompetenssit, jotka pyritään haastattelun aikana selvittämään. Kompetenssit voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäiseen osaan kuuluvat hakijan sosiaaliset ominaisuudet, kuten persoonallisuus ja motivaatio. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä hakijan tehtävään soveltuvuuden kannalta. Toisessa osassa selvitetään hakijan omaavat taidot, jotka tukevat tehtävässä menestymisessä. Viimeisessä osassa kartoitetaan palkkatoive, sijainti sekä muut työn vaatimukset. (Newell-Brown & Swain 2009, 109.)

Haastattelutapoja- ja tekniikoita on useita erilaisia. Haastattelu voi keskittyä esimerkiksi työnhakijan aikaisempiin työkokemuksiin tai tulevan tehtävän sisältöön ja hakijan näkemyksiin tehtävästä. Haastattelun voi suorittaa yksi tai useampi henkilö tai joskus jopa koko tiimi, johon uutta työntekijää etsitään. Strukturoidussa haastattelussa haastattelija kysyy järjestelmällisesti aihealueeseen liittyviä ennalta päätettyjä samoja kysymyksiä kaikilta kandidaateilta. Strukturoitu haastattelu on yhdenmukainen kaikilla hakijoille, mikä helpottaa hakijoiden vastausten vertailua. (Salli & Takatalo 2014, 62-65). Toisaalta vapaamuotoisessa haastattelussa, jossa kysymykset voivat poiketa hakijoiden välillä, jää enemmän tilaa hakijan persoonallisten ominaisuuksien tulkinnalle. Vapaamuotoisessa haastattelussa rekrytoijalle jää enemmän tilaa itsereflektiolle, mikä on tärkeää ennakkoluulojen ja rekrytoinnin harhojen välttämiseksi. Useimmiten haastattelut ovat sekoitus strukturoitua ja vapaamuotoista haastattelutyyliä. (Markkanen 2009, 104-107.)

Yleinen syy epäonnistuneissa rekrytoineissa on se, että uuden työntekijän persoonallisuus tai asenne eivät ole yhdenmukaiset organisaation kulttuurin ja toimintatapojen kanssa (Joki 2021, 81). Kompetenssipohjainen haastattelu, josta käytetään joskus myös nimitystä käyttäytymispohjainen haastattelu, on tekniikka, jolla hakijasta saa tietoa monipuolisesti ja kattavasti. Kompetenssipohjaisen haastattelun avulla selvitetään, kuinka hakija on käyttäytynyt aikaisemmin tietyssä tilanteessa. Kompetenssipohjaista haastattelua voi kuvata STAR-mallilla ja se pureutuu hakijan toimintatapoihin ja käytökseen. Haastateltavaa pyydetään kertomaan yksityiskohtaisesti aidosta työelämän tilanteesta ja kuinka hän on niissä toiminut. Ensiksi hakijaa pyydetään kuvailemaan kyseinen tilanne (Situation), jonka jälkeen hänen tehtävänsä tilanteessa (Task) ja hänen omaa toimintaansa (Action) kyseisessä tilanteessa. Lopuksi hakijaa pyydetään kuvailemaan lopputulosta (Result). (Newell-Brown & Swain 2009, 113.)

Kompetenssipohjaisiin kysymyksiin hakijoiden on vaikeampi miettiä rationaalisesti, mitä heidän kannattaisi vastata. Haastattelutekniikan avulla saadaan esimerkkejä siitä, mitä hakijat ovat oikeasti tehneet ja kuinka he ovat toimineet tietyssä tilanteessa. Kompetenssipohjainen haastattelu on strukturoitu haastattelutapa, mutta haastattelijan on tärkeää kysyä tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastauksista, mikä tuo kompetenssipohjaiseen

haastatteluun myös piirteitä vapaamuotoisesta haastattelusta. (Salli & Takatalo 2014, 62-65.)

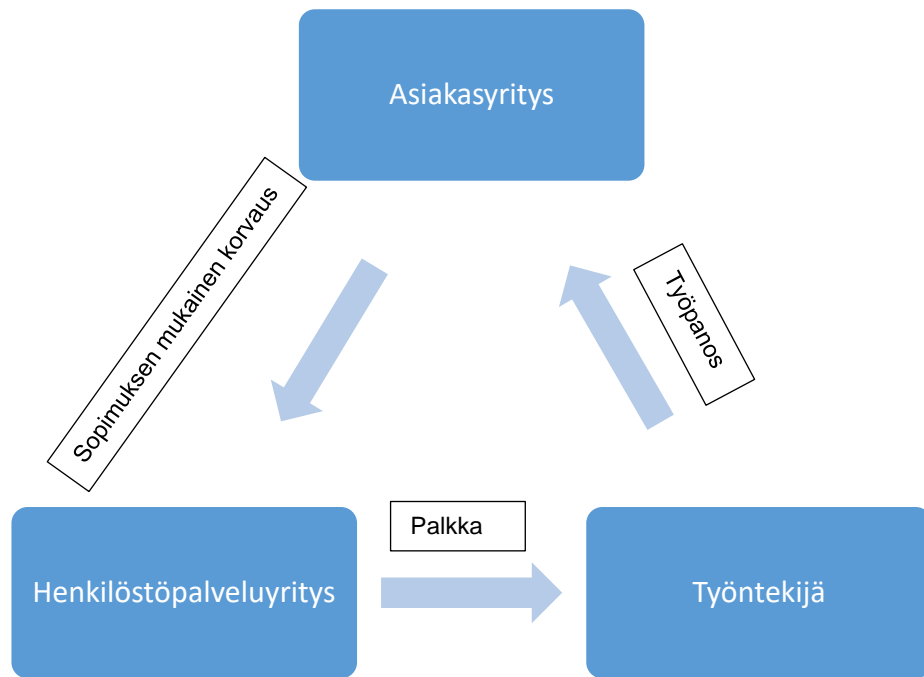
### **3.4 Henkilöstöpalveluala ja rekrytointikonsultin rooli**

Henkilöstöpalvelualan yritykset ovat rekrytinnin asiantuntijoita. Alan yritykset auttavat asiakasyrityksiään keskittymään oman liiketoimintansa ydintoimintoihin. Henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat esimerkiksi rekrytointipalveluja, henkilöstövuokrausta, suorahakuja sekä soveltuvuusarviointeja. Henkilöstöpalvelualan yritykset työllistävät vuosittain Suomessa noin 150 000 työntekijää. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto s.a.) Kansainvälisesti henkilöstöpalvelualan liikevaihto vuonna 2019 oli noin 495 miljardia euroa ja yli 60 miljoonaa henkilöä työllistyi henkilöstöpalvelualan yritysten kautta kyseisenä vuotena (World Employment Confederation 2021).

Yhdysvalloissa perinteisiä, toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia on enää 49 prosenttia työn tekemiseen liittyvistä sopimuksista. Suomessa, toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia on selkeästi suurempi osa 75 prosenttia, mutta tämä trendi on selvästi muuttumassa (Kaijala 2016, 47). Henkilöstöpalveluyritysten tarjoama henkilöstövuokraus on palvelu, jossa työntekijää tarvitseva yritys tekee sopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa työntekijän vuokraamisesta. Henkilöstöpalveluyritys etsii työntekijän asiakasyritykseltä saamansa toimeksiannon perusteella tai vuokraa jo palveluksessa olevan työntekijän asiakasyritykselle (Huotari & Pitkänen 2013, 9). Tyypillisesti henkilöstöpalveluyrityksen kautta asiakasyrityksessä työskentelevä henkilö on määräaikaisessa työsuhteessa. Määräaikainen työsopimus edellyttää perusteltua syytä myös henkilöstövuokrauksessa. Pätevä syy voi olla esimerkiksi sijaisuus, työtehtävän luonne tai työvoiman kysynnän vakiintumattomuus (Huotari & Pitkänen, 10).

Henkilöstövuokrauksessa henkilöstöpalveluyritys maksaa työntekijän palkan ja toimii hallinnollisena esihenkilönä. Työ tapahtuu asiakasyrityksessä ja työnjohto-oikeus on pääosin siirretty asiakasyritykselle. Henkilöstöpalveluyritys saa asiakasyritykseltä sopimuksessa määritellyn korvauksen (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 14). Kuviossa 9 havainnollistetaan vuokratyön rakenne. Asiakasyrityksellä on usein mahdollisuus rekrytoida vuokratyötä tekevä henkilö toimeksiannon aikana tai sen jälkeen. Tämä on yleinen tapa, sillä vuokraajan aikana asiakasyritys näkee, sopiiko henkilön toimintapa ja osaaminen yritykseen. (Kaijala 2016, 47.)





Kuvio 9. Henkilöstövuokrauksen rakenne. Mukailleen Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 14.

Asiakasyritykset käyttävät henkilöstövuokrausta rekrytointikanavana, mutta monet yritykset käyttävät henkilöstöpalveluyrityksiä etsiessään työntekijöitä myös pidempiaikaisiin tarpeisiin. Henkilöstöpalveluyritysten rekrytointipalveluita käytetään usein siksi, että asiakasyritys haluaa vapautua työläästä rekrytointiprosessista. Toinen yleinen syy on henkilöstöpalveluyritysten asiantuntemus rekrytoinnista. Henkilöstöpalveluyritykset pystyvät löytämään osaavia työntekijöitä nopeasti ja tehokkaasti. Tavallisesti henkilöstöpalveluyritys houkuttelee soveltuvat kandidaatit, käsittelee hakemukset ja suorittaa haastattelut. Asiakasyritys kuitenkin tekee yleensä viimeisen päätöksen rekrytoitavasta henkilöstä. (Korhonen & Pauni 2011, 23.)

Henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevää rekrytoijaa kutsutaan rekrytointikonsultiksi. Rekrytointikonsultin toiminnan lähtökohtana on halu palvella asiakasyritystä. Tämä edellyttää asiakkaan toiminnan ja tarpeiden ymmärtämistä. Henkilöstöpalveluyritykset toimivat usein erilaisilla aloilla toimivien asiakasyritysten kanssa. Rekrytointikonsultilta edellytetään eri toimialojen ja niiden sanastojen tuntemista (Academic Work 2021). Parviainen ja Kinnunen (2016) kuvaavat rekrytointikonsultteja työvoiman portinvartijoiksi. Rekrytointikonsultit pyrkivät löytämään tiettyyn yrityskulttuuriin, arvoihin ja toimintatapoihin sopivaa työntekijää. Rekrytointikonsultin toiminnan rekrytointiprosessissa tekee haasteelliseksi usein se, että asiakasyritykseltä saatu toimeksianto on puutteellinen. Asiakasyritys olettaa rekrytointikonsultin tietävän asioita, joita hän ei voi tietää yrityksestä ja sen toimintatavoista. Rekrytointikonsultti saattaa luoda myös omia oletuksia haettavasta työntekijästä, joka uhkaa rekrytoinnin onnistumista. (Kaijala 2016, 78.)

Rekrytointikonsultti toimii ammattilaisena myös työnhakijoiden suuntaan. Rekrytointikonsultin tulee ymmärtää hakijan tausta, tulevaisuuden suunnitelmat ja tarpeet. Hyvä rekrytointikonsultti pystyy arvioimaan hakijan ja asiakasyrityksen yhteensopivuutta. Rekrytointitilanteessa rekrytointikonsultin on tärkeää hahmottaa hakijan ja asiakasyrityksen tilanne tulevaisuudessa. Rekrytointikonsultin on tärkeää tutkia ja arvioida asiakasyritystä sekä hakijoita, mutta samalla muistaa oma rajallisuutensa. Hakijaa pyritään myös auttamaan ja ohjaamaan kohti työympäristöä, jossa hän pääsee kukoistamaan. Rekrytointikonsultin rooli edellyttää sekä asiakasyritysten ja hakijoiden palvelemista, ja tämä vaatii rekrytointikonsultilta työtä, aikaa ja paneutumista. (Kaijala 2016, 79).

### 3.5 Ennakkoluulottomuuden hyödyt yrityksille

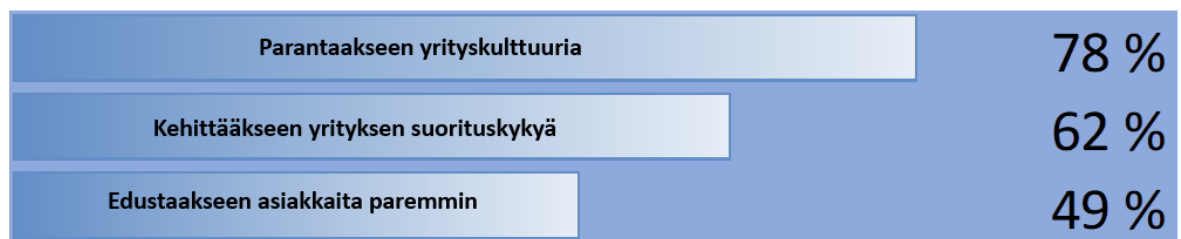
Globalisaatio ja teknologian kehitys ovat pienentäneet maailmaa ja tuonut ihmisiä lähemmäksi toisiaan. Tieto, tavarat ja vaikutukset leviävät median avulla nopeasti ympäri maailman, mutta ennakkoluulot eri kulttuurien ja kansalaisuuksien välillä eivät ole vähentyneet samassa määrin. Työpaikoilla saatetaan edelleen vieroksua eri kulttuurista tulevaa henkilöä ja pahimmillaan se saattaa ilmetä syrjintänä. (Viitala 2021, luku 5.5.)

Työyhteisön muodostuessa monimuotoisesta ryhmästä tekijöitä, ryhmän tehokkuus kasvaa merkittävästi. Tutkimuksessa (Deloitte 2018) on havaittu ryhmän yhteistyökyvyn kasvaneen 29 %, päätöksenteon laadun kasvaneen 20 % ja ryhmän yleisen suoriutumisen parantuneen 17 %. Monimuotoiset ryhmät yhdistävät erilaiset toiminta- ja ajattelutapansa, ja keksivät näin luovempia ja innovatiivisempia ratkaisuja. Yritystasolla monimuotoisten työyhteisöjen edut näkyvät parantuneina tuloksina ja kirkkaampina tulevaisuuden näkyminä. Monimuotoinen työyhteisö saavuttaa 8- kertaa parempia tuloksia ja ne ovat 2 kertaa todennäköisempiä saavuttamaan ja ylittämään taloudellisia tavoitteita. Työyhteisön kyky olla innovatiivisempi ja ketterämpi on myös 6 kertainen verrattuna homogeenisiin työyhteisöihin. (Deloitte 2018.)

Työyhteisön monimuotoisuutta voi edistää rekrytoimalla sinne eri taustan omaavia ihmisiä. Erilaisuutta tuovat iältään, sukupuoleltaan, etniseltä taustaltaan tai koulutukseltaan erilaiset henkilöt. Erilaiset työntekijät tuovat mukanaan erilaisia asenteita ja arvoja (Viitala 2021, luku 5.5). Rekrytoijien ja esihenkilöiden tärkeä tiedostaa omat asenteensa ja ennakkoluulonsa, jotta he pystyvät tekemään monimuotoisuutta lisääviä päätöksiä (Chamberlain 2016). Tiedostamattomat ennakkoluulot saavat rekrytoijat hylkäämään hakijoita joihin he eivät samaistu ja suosimaan samaistuttavia hakijoita. Tämän takia rekrytointipäätöstä tulisi olla tekemässä pieni ryhmä ihmisiä yhden henkilön sijaan. Kun ryhmä jo itsessään sisältäisi iältään, sukupuoleltaan, taustaltaan ja asenteiltaan erilaisia ihmisiä olisivat sen tekemät päätöksetkin oikeudenmukaisempia erilaisia hakijoita kohtaan. (Cooper & Stern

2017, 34-35.) Monimuotoisen työyhteisön selkeänä etuna on myös sen kyky houkutella laajemmin potentiaalisia työntekijöitä. Nykyään ihmisille on entistä tärkeämpää, että he työskentelevät sellaisessa työpaikassa, jossa hyväksytään ihmiset taustasta riippumatta (Duunitori 2017). Tällainen monimuotoinen työyhteisö edistää työnantajamielikuvaa. Etenkin millenniaalit priorisoivat monimuotoisuutta tehdessään valintoja työpaikkojen välillä (Duunitori 2017).

Nykyisessä globaalissa markkinassa, jossa kilpailu osaavista tekijöistä on äärimmäisen kovaa, yritysten on tärkeää tunnistaa toimintatapansa, jotka heikentävät monimuotoisen työyhteisön muodostumista (Chamberlain 2016). Yrityksen monimuotoisuutta tutkittaessa, monimuotoisuuden johtaminen on vahvasti vaikuttava tekijä. Johtamisella voidaan vaikuttaa tehokkaasti yrityksen rekrytointiin, jotta se tukisi monimuotoisuutta. Johtajien vastuulla olisikin selvittää, mitkä tekijät lisäävät eriarvoisuutta työympäristössä ja mitä kaikkia tarpeita työntekijöillä on. Monimuotoisuuden johtamista voidaan siis pitää tärkeänä osana yrityksen asenteiden muuttumista ja ennakkoluulottoman ympäristön luomista. Toisaalta monimuotoisuuden käsite on kuitenkin sidottu siihen sosiaaliseen kontekstiin, jossa sillä hetkellä toimitaan. Etniseltä taustaltaan poikkeava yksilö omaa erilaisia piirteitä länsimaalaisessa kulttuurissa verrattuna esimerkiksi aasialaiseen kulttuuriin. Keinotekoisesti määritellyssä monimuotoisuudessa on vaarana, että korostetaan jo olemassa olevia stereotyyppiä. (Danowitz, Hanappi-Egger & Mensi-Klarbach 2012, 19–22.)



Kuvio 10. Miksi yritykset panostavat monimuotoisuuteen. (mukaillen LinkedIn Talent Solutions 2018)

Yritykset panostavat monimuotoisuuteen erityisesti kolmesta eri syystä, jotka esitetään kuviossa 10. Tutkimuksen (LinkedIn Talent Solutions 2018) mukaan 78 % yrityksistä kokee kulttuurinsa parantamisen olevan tärkeä syy monimuotoisuuden lisäämiseksi. Yrityskulttuuri muodostuu tavoista toimia yrityksessä. Ennakkoluulot vaikuttavat organisaation kulttuurin muovautumiseen ja toisaalta kulttuuri vaikuttaa tapaan käsitellä ennakkoluuloja yrityksessä. (Kariwala 8.10.2020.) Noin puolet yrityksistä näkee monimuotoisen työyhteisön edustavan asiakaskuntaansa paremmin. Yrityksistä 62 % uskoo monimuotoisen työyhteisön parantavan yrityksen suorituskykyä. (LinkedIn Talent Solutions 2018.)

Yritysten rekrytoidessa ennakkoluulottomasti uusia työntekijöitä, syntyy ryhmiä, joissa yksilöiden erilaisuus luo kilpailuetua. Monimuotoiset ryhmät yhdistävät erilaiset toiminta- ja ajattelutapansa. Näin keksitään luovempia ja innovatiivisempia ratkaisuja. Samanlaisista työntekijöistä muodostuva työyhteisö, ratkaisee ongelmansa samalla tavalla kuin ennenkin, kun taas monimuotoinen työyhteisö löytää uusia ongelmanratkaisutapoja. (Morris, C. 17.12.2020.) Ennakkoluulojen tutkiminen ja tunnistaminen on tarpeellista, kun pyrkimyksenä on rakentaa monimuotoinen ja inklusiivinen työyhteisö (Whysall 2016, 232.)

## 4 Empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus sisältää konkreettisen tutkimusaineiston, joka on tutkimuksen tekemisen lähtökohta. Empiirinen tutkimus perustuu aineiston keräämiseen ja havaintojen tekemiseen tutkittavasta aineistosta. Tutkimusaineisto toimii koko tutkimuksen keskeisenä osana. Tutkimustulokset saadaan tekemällä havaintoja tutkittavasta ilmiöstä ja analysoimalla näitä havaintoja. (Alasuutari 2011.) Tutkimusosiossa tarkastellaan tutkimusotetta, aineistonkeruumenetelmää ja sen valintaa sekä tutkimusaineiston analysointia. Tutkimuksen tulokset tuodaan esiin analysoimalla tuloksia valitun analysointimenetelmän avulla.

### 4.1 Tutkimusotteen kuvaus

Tutkimusmenetelmän valintaa määrittää se, minkälaisia tuloksia tutkimuksella halutaan saavuttaa. Tutkimusmenetelmiä on kaksi, kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen. Kvalitatiivisella menetelmällä pyritään saavuttamaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, joita ei entuudestaan tunneta. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii ilmiön tuntemista ja sillä pyritään saavuttamaan määrällisiä tuloksia, jotka yleistävät jo tunnettua ilmiötä. (Kananen 2017, 35, 39) Tämän opinnäytetyön aiheen ollessa ilmiö, jolle ei vielä ole määritetty selkeitä raameja, on perusteltua valita tutkimusotteeksi kvalitatiivinen menetelmä. Näin pystytiin keräämään tietoa ilmiöstä ja muodostamaan siitä selkeä näkemys rekrytoijien kertomien näkemysten pohjalta.

Empiirisessä tutkimuksessa kerätään aineistoa tutkittavasta ilmiöstä, ja analysoidaan sitä valitussa asiayhteydessä. Tutkimus ei siis perustu teoriaan, vaan tutkimuksen aikana syntyneeseen aineistoon. Jako empiirisen ja teoreettisen välillä ei kuitenkaan ole näin selkeä. Saavuttaakseen tutkimuksen statuksen, tutkimus ei voi olla sisältämättä teoriaa. Tarkastelu tuo tutkimukseen teoreettisen näkemyksen. Näin voidaan sanoa empiirisen tutkimuksen sisältävän teoreettisia piirteitä. Teoreettisen tutkimuksen voidaan nähdä tulevan empiiriseksi tutkimusaineiston keräämisen ja muokkaamisen kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä opinnäytetyössä on toteutettu empiirinen tutkimus tutkittavan ilmiön (ennakkoluulojen) selittämiseksi valitussa asiayhteydessä (rekrytointi). Tutkimusaineiston analysoinnissa tukeudutaan myös opinnäytetyön viitekehityksessä olevaan teoriaan, joka selittää kumpaakin tarkasteltavaa rajausta. Empiirisen ja teoreettisen tutkimuksen yhtäläisyydet näkyvät siis selkeästi.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa vastausten tutkimisen kvantitatiivista menetelmää paremmin ilmiössä, jota ei entuudestaan tunneta. Kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi voidaan nähdä kaikki tutkimukset, joissa ei käytetä numeroaineistoja tai tilastollisia menetelmiä (Töttö 2000, 16). Kvantitatiivisessa menetelmässä pyritään luomaan

matemaattisia tilastoja jo tunnetusta ilmiöstä, mikä ei olisi ollut mahdollista kyseisen tutkimusongelman suhteen. Kvalitatiivisella menetelmällä saadaan syvällisempiä vastauksia. Vastauksissa esille tulleiden näkökulmien samankaltaisuuksia ja eroja analysoimalla saadaan kattavampi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on näin muodostaa teorioita ja malleja, joilla voidaan tulkita reaali maailmassa esiintyviä ilmiöitä. (Kananen 2017, 35, 39.)

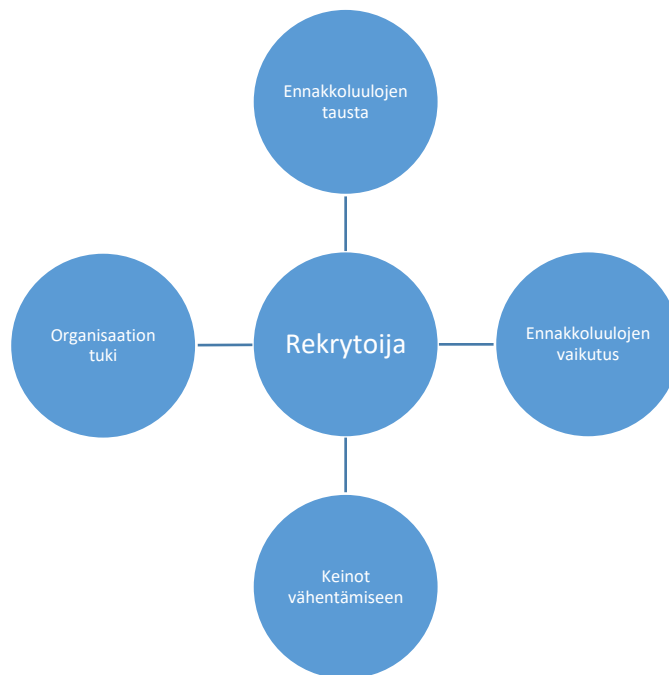
Tämän opinnäytetyön ilmiönä toimi ennakkoluulojen vaikutus rekrytointiin. Ennakkoluulojen vaikutuksesta rekrytointiin on vielä todella vähän tietoa. Tutkimuksen tavoitteet määrittivät valittua tutkimusmenetelmää. Tavoitteena oli saavuttaa kattavampi kuva ennakkoluulojen vaikutuksesta rekrytointiin, sekä ennakkoluulojen tuomista uhista ja tavoista vähentää ennakkoluuloja. Kananen (2017, 39) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään nimenomaan selvittämään syvemmin ilmiötä. Näin kyseisen menetelmän valinta oli perusteltua tässä tutkimuksessa.

#### **4.2 Tutkimusmenetelmän ja haastateltavien valinta**

Aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa korostetaan haastateltavien tulkintoja, asioille antamia merkityksiä ja sitä miten nämä syntyvät vuorovaikutuksen ansiosta. (Kananen 2017, 35, 39) Teemahaastatteluiden toteutustapa voi vaihdella lähes avoimen haastattelun tyyppisestä aina vahvasti strukturoituun haastatteluun. Haastatteluun valitut teemat pohjautuvat viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65) Tästä syystä tämä haastattelutyyli sopii erinomaisesti tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi.

Puolistrukturoitu haastattelu pyrkii selvittämään ihmisten tulkintoja tutkittavasta asiasta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset auttavat ohjaamaan keskustelua. Puolistrukturoidun haastattelussa voidaan esittää tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. Kaikille haastateltaville ei ole pakko esittää kaikkia kysymyksiä, jos heidän vastauksensa ja yleinen keskustelu riittää kattamaan kaikki tutkitut teemat. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on mahdollisuus toteuttaa haastattelu yksilöllisesti jokaisen haastateltavan kanssa. Kysymysten avulla saadaan haastateltava keskustelemaan valituista teemoista, ja tarkentavilla kysymyksillä varmistetaan vastausten laajuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Alla oleva kuvio (kuvio 9) havainnollistaa teemoja, joita haastatteluissa käytiin läpi. Teemoja olivat ennakkoluulojen taustat, ennakkoluulojen vaikutus rekrytointiin, keinot ennakkoluulojen vähentämiseen sekä organisaation tuen tarve. Rekrytoijilta kysyttiin jokaiseen teemaan liittyen 2-3 kysymystä.

Haastatteluita varten oli muodostettu haastattelupohja, joka sisälsi 11 kysymystä, mutta pohjan lisäksi rekrytoijille voitiin esittää syventäviä ja tarkentavia kysymyksiä. Haastattelukysymysten muodostamisessa hyödynnettiin tietoperustasta esiin nousseita seikkoja. Hechtin (1998, 25) mukaan, yksi tapa ymmärtää ennakkoluuloja, on pyytää henkilöitä määrittelemään ennakkoluulo sanaa ja sen merkitystä juuri hänelle. Tästä muotoutui ensimmäinen haastattelukysymys. Haastattelukysymykset muotoiltiin tukemaan tutkimuksen pää- ja alaongelmia. Haastatteluissa käytetyt kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteet osiosta.



Kuvio 11. Haastatteluissa käsiteltävät teemat

Haastateltaviksi valittiin rekrytoijia ja rekrytointiprosesseissa keskeisesti mukana olevia henkilöitä. Kaikkia haastateltavia kutsutaan tutkimuksessa rekrytoijiksi. Rekrytoijat valittiin haastateltaviksi, sillä he osaavat tuoda parhaiten oman ammattitaitoisensa näkemyksensä ennakkoluulojen vaikutuksesta rekrytointiin sekä käytännön tason näkemyksen toimeksiantajan prosesseista ja toimintamalleista ennakkoluulojen suhteen. Toimeksiantajayrityksestä haastateltujen rekrytointikokemus vaihteli hieman alle vuodesta aina noin viiteen vuoteen. Tutkimuksen monipuolistamiseksi ja erilaisten näkökulmien saamiseksi, haastatelimme myös neljää toimeksiantajayrityksen ulkopuolella työskentelevää rekrytoinnin ammattilaista. Kyseiset haastateltavat työskentelevät kahdessa suuressa suomalaisessa pörssiyrityksessä ja heidän rekrytointikokemuksensa vaihteli viiden ja viidentoista vuoden välillä.

### 4.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tässä tutkimuksessa haastateltiin 10 rekrytoijaa. Haastattelut toteutettiin 20–31.10.2021 yksilöhaastatteluina siten, että rekrytoijaa haastatteli vain toinen tutkimuksen tekijöistä. Kysymykset lähetettiin rekrytoijille ennen haastatteluja, aiheen laajuuden ja haastavuuden takia. Näin varmistettiin, että haastateltavalla oli mahdollisimman turvallinen haastattelu-ympäristö. Ryhmähaastattelussa ryhmän luoma paine olisi voinut vaikuttaa haastateltavan vastauksiin ei toivotulla tavalla. Haastattelujen kesto vaihteli 30–45 minuutin välillä, riippuen haastateltavan perehtyneisyydestä ja mielenkiinnosta aiheita kohtaan. Haastatelluille oli varattu aikaa 60 minuuttia, jotta ajan tuoma paine ei vaikuttaisi haastateltavien vastausten laajuuteen. Haastattelut tallennettiin videotallenteina tai äänitteinä. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun tallentamiseen. Rekrytoijilta saaduista vastauksista muodostettiin muistiinpanot tallenteiden pohjalta.

Haastattelun teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten määrä ja esitystapa vaihteli haastateltavasta riippuen. Näin puolistrukturoitu teemahaastattelu tuo vapautta haastatella eri asemassa olevia haastateltavia hiukan eri tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Haastattelun lopuksi haastateltavilta kysyttiin, heräsikö heille aiheesta jotain ajatuksia ja niistä keskusteltiin vielä haastattelun päätteeksi. Näin saatiin kerättyä keskustelun aikana haastatelluille syntyneitä mielipiteitä kattavasti. Rekrytoijilla nousi mielipiteitä ja näkemyksiä aiempiin kysymyksiin liittyen, ja näillä vastauksilla saatiin täydennettyä haastatteluiden sisältöä.

Teemahaastattelussa käydään avoimemmin keskustelua teemaan liittyen, jolloin voidaan saada tietoa, mikä ei selvinnyt suoraan kysymyksiä avulla ja pystytään syventämään ymmärrystä haastateltavan ajatuksista aiheeseen liittyen (Kananen 2017, 39). Kumpikin tutkijoista katsoi toisen tekemät haastattelut tallenteelta, jolloin haastatteluista nousi esiin uusia havaintoja. Haastatteluiden tallenteista kirjoitettiin puhtaaksi muistiinpanot analysoinnin helpottamiseksi. Muistiinpanot lähetettiin luettavaksi haastatelluille. Näin haastatellut vahvistivat, että heidän antamansa lausunnot oli tulkittu oikein. Haastatellut saivat myös korjata muistiinpanoja ja tarkentaa sanomisiaan, mikäli he kokivat tutkijoiden tulkinneen niitä väärin.

Puolistrukturoidusta haastatteluista kerätty aineisto käsitellään vaiheittain ja siitä pyritään löytämään tutkimusaiheen kannalta merkittävimmät tiedot. Aineiston käsittelyvaiheita ovat litterointi, aineiston yhteismitallistaminen, aineiston lukeminen, aineiston luokittelu ja aineiston tulkitseminen. (Kananen 2017, 131-132.) Haastattelut pidettiin etäyhteyden välityksellä ja tallennettiin, haastateltavan tähän suostuessa. Haastatteluiden aikana haastat-



telija kirjoittivat itselleen muistiinpanoja haastattelun tallentamisen lisäksi. Näin vähennettiin mahdollisten teknisten ongelmien vaikutusta. Haastatteluiden jälkeen, vastaukset muutettiin kirjalliseen muotoon ja jaettiin ryhmiin kysymysten teemojen mukaan. Vastauksia oli näin helpompi alkaa käymään läpi ja vertailemaan. Samalla muodostui alustava runko tutkimustulosten läpikäyntiä varten. Vastausten jaottelun jälkeen oli helpompi yhdistää ja tiivistää vastauksia ja selvittää, mitkä asiat rekrytoijat olivat kokeneet samalla tavalla, ja mitkä eri tavalla.

Tutkimuksen aihe on sensitiivinen. Tästä johtuen tutkimusta tehtäessä on kiinnitetty huomiota yksityisyyden kunnioittamiseen, turvalliseen haastatteluympäristöön, tietosuojaan sekä tunnistettavuuden salaamiseen. Tutkimusta tehdessä ymmärrettiin, että haastattelukysymykset herättivät haastateltavissa monenlaisia tunteita. Rekrytoijille kerrottiin tutkimuksen anonyymistä luonteesta ja heille korostettiin sitä, että he saivat päättää mihin kysymyksiin halusivat antaa vastauksen. Kaikki haastatteluissa kerätty aineisto ja nauhoitteet hävitettiin tulosten analysoinnin jälkeen. Rekrytoijille kerrottiin myös, että heitä tullaan konsultoimaan, mikäli opinnäytetyössä tullaan käyttämään suoria lainauksia heidän mielipiteitään. Päätös lainauksen käyttämisestä oli kiinni siitä, antoiko haastateltavan luvansa käyttöön. Näin pyrittiin luomaan mahdollisimman turvallinen haastatteluympäristö, jolla saavutettaisiin mahdollisimman totuudenmukaisia ja kattavia vastauksia. Rekrytoijat pystyivät avoimesti kertomaan omia mielipiteitään ilman, että heille aiheutuisi minkäänlaisia vahinkoja tutkimuksesta. Rekrytoijien anonymiteetin turvaamiseksi heidän taustojaan ei avata, eikä heitä yksilöidä tutkimuksessa.

Sisällön analysointi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan analysointimenetelmään. Analyysin avulla pyritään luomaan tutkittua aihetta selkeyttävä sanallinen kuvaus. Analysoitaessa laadullista aineistoa pyritään lisäämään tutkimuksen tuomaa informaatiota keräämällä aineiston osista kokonaisuus, joka selittää tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teoriaohjaavaa sisältöanalyysiä tässä tutkimuksessa, koska näin pystyttiin käsittelemään aineistossa esiin nousseita asioita, käyttäen teoriapohjaa tukena. Teoriaohjaavalle analysointimenetelmälle on tyypillistä, että teoreettiset käsitteet ovat jo valmiina, ja näihin liitetään tutkimuksen tulokset (Tuomi & Sarajärvi 2009, 119). Teoria auttoi havainnollistamaan joitain tutkimusaineistossa nousseita asioita selkeämmin ja näin tuki ilmiön kuvaamisen selkeyttä. Tämän tutkimuksen taustalla on teoriaa tutkimuksen aiheista. Tutkimuksen tulosten analysoinnin seurauksena syntyi jo olemassa olevaan teoriaan linkittyviä näkemyksiä. Aineiston analysointitavaksi valikoitunut teoriaohjaava analysointimenetelmä täydensi hyvin tutkimusta ja tehosti analyysiä.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset on järjestelty tutkimuksen teemojen mukaisesti. Tutkimustuloksien teemat ovat ennakkoluulojen taustat, ennakkoluulojen tuomat uhat rekrytoinnin onnistumiseen, keinot ennakkoluulojen vähentämiseksi. Keinoja ennakkoluulojen vähentämiseksi käsitellään niin rekrytoijien oman toiminnan kuin heidän organisaatioltaan toivoman tuen kautta. Rekrytoijien vastauksia täydentää myös haastateltavien suorat lainaukset sekä heidän esiintuomansa konkreettiset esimerkit ennakkoluuloista rekrytoinnissa.

### 5.1 Rekrytoijien ennakkoluulojen taustat

Rekrytoijat saivat ennakkoluulo – sanasta erilaisia mielikuvia ja rekrytoijat määrittivät ennakkoluulot hieman eri tavoin. Kaikki rekrytoijat näkivät ennakkoluulojen olevan erittäin ajankohtainen ja tärkeä aihe rekrytoinnissa. Toisaalta moni rekrytoijista koki aiheen samaan aikaan laajana ja hankalana kokonaisuutena. Rekrytoijat kokivat ennakkoluulojen olevan subjektiivisia näkemyksiä. Ihminen muodostaa näitä näkemyksiä jo tietyistä toisen henkilön perustiedoista kuten työpaikka, ikä tai asuinpaikka. Ennakkoluuloa kuvailtiin luokittelevana tietona, jonka ihminen muodostaa ennen tarkempaa henkilöön tutustumista. Useat rekrytoijat kuvailivat ennakkoluuloilla olevan lähtökohtaisesti negatiivinen kaiku. Ennakkoluulojen koettiin korostavan vastakkainasettelua henkilön omien ajatusten ja toisen henkilön olemuksen ja käytöksen välillä.

"Ennakkoluulot voivat mielestäni olla sekä positiivisia, että negatiivisia. Positiivisia ennakkoluuloja on vaikeampi havaita, ja niihin olisi tärkeä kiinnittää enemmän huomiota rekrytoinnissa."

"Uskon omien ennakkoluulojeni pohjautuvan pitkälti vanhempieni ja tuttavapiirini asenteisiin ja käsityksiin. Olen viime vuosina herännyt miettimään mistä tietyt ennakkoluuloni johtuvat ja olen havainnut usean niistä johtuvan vanhempieni toiminta- ja ajatustavoista."



Kuvio 12. Ennakkoluuloihin vaikuttavat tekijät haastateltavien mukaan.

Rekrytoijat näkivät ennakkoluulojen synnylle ja taustoille moninaisia ja kompleksisia syitä. Kuviossa 12 havainnollistetaan yleisimmät rekrytoijien esiin nostamat syyt. Haastatelluissa ennakkoluulojen syntytekijöiksi nousivat vahvimmin aiemmat kokemukset, käsitykset sekä mielipiteet. Moni rekrytoijista nosti myös esiin ympäristön merkityksen. Median, populaarikulttuurin sekä tunnettujen tarinoiden nähtiin vaikuttavan suuresti ennakkoluulojen ja stereotyyppien muodostumiseen. Myös kasvatuksen koettiin vaikuttavan ennakkoluulojen syntymiseen ja niiden käsittelyyn huomattavasti. Lapsuudessa ja nuoruudessa saadut kokemukset vaikuttavat vahvasti aikuisiän ennakkoluuloihin. Rekrytoijien mukaan vanhempien ennakkoluulot siirtyvät tiedostamatta lapsien ajatustoimintaan. Rekrytoijien mukaan ihmismieli pyrkii luomaan mahdollisimman turvallisen olotilan toiminnalleen. Ennakkoluulot suojaavat rekrytoijien mukaan ihmismielen luontaista toimintaa.

## 5.2 Ennakkoluulojen tuomat uhat rekrytointiin

Rekrytoijien mukaan rekrytoijan omat ennakkoluulot voivat pahimmillaan johtaa virherekrytointiin ja tehtävään soveltuvien henkilöiden hylkäämiseen. Rekrytoijat toivat esiin, että ennakkoluulot luovat epätasa-arvoisuutta rekrytointiprosessiin ja ne saattavat asettaa tietyt työnhakijat perusteetta huonompaan asemaan. Rekrytoijat olivat yhtä mieltä teeman tärkeydestä ja siitä, että ennakkoluuloilla on vaikutusta rekrytointiprosessiin. Ennakkoluulot voivat tuottaa yrityksille myös selkeitä lisäkustannuksia ja useat rekrytoijat nostivatkin esiin virherekrytointien suuret kustannukset yrityksille.

Rekrytoijat nostivat esiin, että rekrytointiin vaikuttavat ennakkoluulot voivat olla positiivisia tai negatiivisia, joista kummatkin voivat vaikuttaa rekrytoijan toimintaan siten, että hän ohittaa olennaiset ja mitattavat asiat työnhakijasta. Rekrytoijien mukaan ennakkoluulot näkyvät erityisesti siinä, millaisia odotuksia määrittelee tietyn taustan ja tyylin omaaville henkilöille. Rekrytoijien mukaan, tähän vaikuttavat esimerkiksi henkilön omat sekä yhteiskunnan yleiset ennakkoluulot tietyn ikäryhmän tai ammattiryhmän edustajista. Rekrytoijien mukaan iso osa näistä ennakkoluuloista on tiedostamattomia.

”Yleinen ennakkoluulo kokeneemmista työnhakijoista on, että he eivät hallitsisi itaitoja ja esimerkiksi sosiaalista mediaa yhtä hyvin kuin nuoremmat. Tämä huvittaa minua, sillä kaikki ovat yksilöllisiä, enkä ole kokenut tällaiselle ennako-oletukselle minkäänlaista todellisuuspohjaa”

Ennakkoluulojen nähtiin vaikuttavan rekrytointiin jo työpaikkailmoituksen kirjoittamisvaiheessa. Rekrytoijilla on usein jo valmiiksi tietynlainen kuva haettavasta työntekijästä, joka perustuu vahvasti ennakkoluuloihin ja stereotypioihin. Rekrytoijat uskoivat ennakkoluulojen vaikuttavan räikeimmin hakemusten käsittelyvaiheessa. Lainsäädännön sekä yrityksen toimintatapojen nähtiin luovan raamit rekrytoijien toiminnalle hakemusten käsittelyssä, mutta rekrytoijat olivat silti yhtä mieltä siitä, että ennakkoluulot voivat vahvasti vaikuttaa hakemusten käsittelyyn. Rekrytoijien mukaan hakijan nimi, asuinpaikka, entiset tai nykyiset työpaikat voivat luoda tietynlaisia ennakkoluuloja rekrytoijan mieleen, vaikka ne eivät johtaisi lain mukaiseen syrjintään. Myös hakijan valokuvan nähtiin tietyissä tapauksissa luovan ennakkoluuloja hakijasta, esimerkiksi liian vapaamuotoinen kuva olutlasi kädessä, saa rekrytoijan pohtimaan hakijan motivaatiota ja soveltuvuutta tehtävään. Osa rekrytoijista kertoi työnhakijan cv:n ulkoasun sekä kirjoitusvirheiden luovan myös ennakkoluuloja. Toimeksiantajayrityksen rekrytoinnit keskittyvät usein korkeakoulutettuihin. Eräs rekrytoija kertoi muodostavansa negatiivisia ennakkoluuloja, jos työnhakija on kirjoittanut hakemuskirjeeseen nimensä pienillä alkukirjaimilla tai kokonaan isoilla kirjaimilla. Hän kertoi näissä tapauksissa epäilevänsä hakijan kykyä tuottaa korkeakoulutetun tasolle ominaista tekstiä. Negatiiviset ennakkoluulot heikensivät niitä herättäneiden hakijoiden mahdollisuuksia rekrytointiprosessissa.

Haastatteluvaiheeseen ennakkoluuloja luo rekrytointiprosessin edelliset vaiheet. Rekrytoijat nostivat esiin, että he ovat luoneet jo valmiiksi kuvan haastatteluun saapuvasta hakijasta. Kyseiseen kuvaan vaikuttavat hakijan hakemusdokumentit ja ennen haastattelua suoritettu puhelinhaastattelu. Toimeksiantajayrityksessä samat rekrytoijat eivät aina suorita saman työnhakijan kanssa puhelinhaastattelua sekä kompetenssipohjaista haastattelua. Näissä tilanteissa kompetenssipohjaisen haastattelun suorittavan rekrytoijan ennak-

koluuloihin vaikuttaa, toisen rekrytoijan antama kuvaelma työnhakijasta puhelinhaastattelun perusteella. Rekrytoijilla oli erilaisia näkemyksiä työhaastattelun aikana saadun ensivaikutelman vaikutuksesta rekrytointiprosessiin ja ennakkoluuloihin. Useat rekrytoijat kertoivat pandemia-ajan myötä yleistyneiden etähaastatteluiden vähentäneen ensivaikutelman painoarvoa. Useat rekrytoijat kokivat ensivaikutelman olevan tärkeää, mutta he kokivat, että rekrytoijan tulee osata ottaa huomioon kokonaiskuva ja antaa koko haastattelulle tasainen painoarvo. Toisaalta eräs rekrytoija koki, että ensivaikutelmalla ei olisi ollenkaan vaikutusta päätöksentekoon.

Monet rekrytoijat olivat tietoisia erilaisista ennakkoluuloistaan, mutta totesivat omaavansa varmasti myös monia tiedostamattomia ennakkoluuloja. Tiedostamattomien ennakkoluulojen ongelmallisuus nousi esiin usean rekrytoijan kanssa. Aivojen automatisoidun toiminnan nähtiin luovan alitajuisia oletuksia, joihin rekrytoijien on vaikea päästä käsiksi. Eräs rekrytoija ei usko, että rekrytoijat tiedostavat omia ennakkoluulojaan. Hänen mukaansa ennakkoluuloja ja niiden vaikutuksia rekrytointiprosessiin tulisi varmasti paljon esiin, jos yrityksessä suoritettaisiin ulkopuolisen tahon tekemä auditointi. Ennakkoluulojen tiedostamattomuuden nähtiin johtuvan rutiininomaisista ajatustavoista sekä aivojen luontaisesta toiminnasta.

Kaksi rekrytoijaa nosti myös esiin, että useissa rekrytoinneissa etsitään niin kutsuttua hyvää tyyppiä, mutta kaikkien omatessa henkilökohtaiset ennakkoluulonsa tästä ”hyvästä tyyplistä”. Rekrytoijat pohtivat, että hyvä tyyppi yhdistetään usein alitajuntaisesti tuttavapiiristä löytyvään henkilöön. Rekrytoijat muistuttivat, että myöskään se, että työnhakija on hyvä tyyppi, ei kerro hänen kyvyistään suoriutua kyseisessä työtehtävässä.

”Hyvä tyyppi tai mukava persoona, jotka ovat yleisiä rekrytoinnissa ilmeneviä toiveita haettavasta henkilöstä, tarkoittavat eri ihmisille erilaisia ominaisuuksia, eikä erittäin mukava ja sosiaalinen henkilö välttämättä suoriudu työstä sen paremmin kuin introvertti tuppisuu.”

Toimeksiantajayrityksen rekrytoijat nostivat esiin yrityksen bisnesmallin vaikutuksen ennakkoluulojen syntymiseen. Toimeksiantajayrityksessä työskentelevät rekrytoijat toimivat asiakasyritysten rekrytointipartnerina, ja pyrkivät täyttämään asiakkaan toiveet rekrytointiprosessissa. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta perustuu asiakkaiden palvelemiseen ja asiakas saattaa luoda rekrytoijalla hyvin tarkan kuvan toivotusta työntekijästä, joka helposti vaikuttaa rekrytoijan mielikuviin. Tämä saattaa vaikuttaa rekrytoijan toimintaan siten, että hän alitajuisesti pyrkii löytämään asiakkaan kuvaileman henkilön, eikä kyseiseen työtehtävään soveltuvinta henkilöä.

”Eräs asiakas aloittaa haettavan työntekijän kriteerienmäärityskeskustelun usein sanomalla viattomasti: Tätä työtä voi tehdä myös nainen.”

”On tärkeää käydä asiakkaan kanssa keskustelua, miksi asiakas haluaa tietyn taustan omaavan henkilön. Koen, että pystymme toiminnallemme auttamaan myös asiakkaitamme vähentämään ennakkoluuloja.”

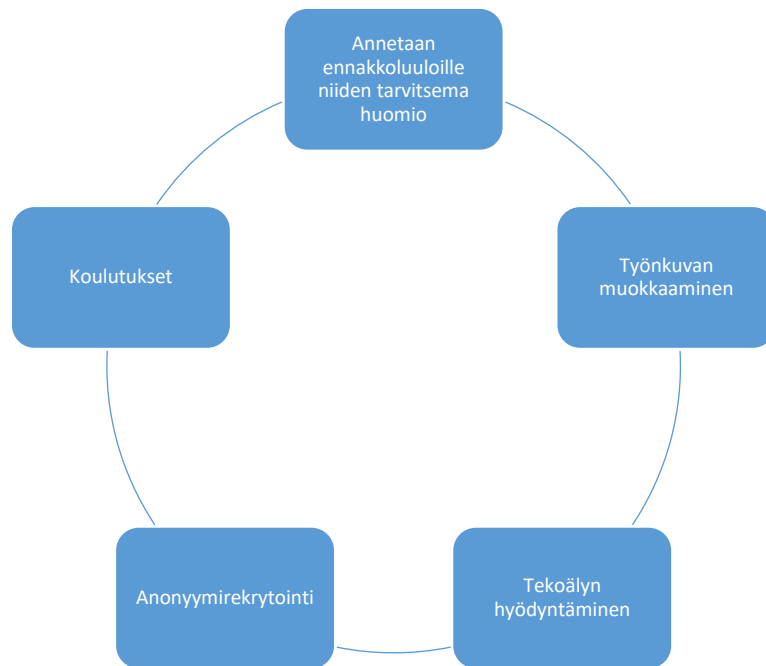
Rekrytoijat nostivat esiin myös, kuinka he ovat huomanneet asiakkaiden ennakkoluuloja. Asiakkaiden ennakkoluulot voivat olla hyvinkin erikoisia, ja ne herättävät rekrytoijat pohtimaan myös omia ennakkoluulojaan. Toisaalta erään rekrytoijan mukaan asiakasyritysten ennakkoluulot ovat vähentyneet merkittävästi viime vuosina, ja tietoisuus ennakkoluulojen vaikutuksesta on lisääntynyt.

### 5.3 Organisaation tuen tarve rekrytoijien näkökulmasta

Rekrytoijat toivoivat organisaatioiltaan enemmän tukea ennakkoluulojen käsittelyssä. Rekrytoijat eivät koe yrityksen muuten tukevan rekrytoijia ennakkoluulojen suhteen, kuin luoduilla rekrytointikäytänteillä. Kyseiset käytänteet luovat raamit rekrytoijan toiminnalle, mutta haastateltavat toivoisivat yritykseltä aktiivisempaa roolia ennakkoluulojen vähentämiseksi. Strukturoidun kompetenssipohjaisen haastattelun nähtiin tuovan tasa-arvoa rekrytointiprosessiin ja vähentävän ennakkoluulojen vaikutusta.

”Organisaation tulisi tukea yksilöä tiedostamaan ennakkoluulonsa, mutta minusta on tärkeää, että yksilö ei kuitenkaan koe painostusta muuttaa yksityiselämänsä mielipiteitä.”

Useat rekrytoijat toivoivat työnantajaltaan enemmän työkaluja ennakkoluulojen käsittelyn tueksi. Kuviossa 13 tuodaan esiin haastatteluissa useimmin nousseet työkalut, joita rekrytoijat toivoivat työnantajiltaan ennakkoluulojen vähentämisen tueksi. Rekrytoijat näkivät tekoälyn avulla automatisoitujen prosessien olevan yritykselle yksi tapa vähentää ennakkoluulojen vaikutusta toimintaan. Automatisoitujen prosessien nähtiin tuovan apua ennakkoluulojen vähentämiseksi erityisesti rekrytointiprosessin hakemuksien käsittelyvaiheessa. Tämän nähtiin myös vapauttavan aikaa rekrytoijille ennakkoluulojen käsittelyyn kiireisessä arjessa. Eräs rekrytoija kertoi, että hän tiedostaa riskit, joita tekoälyssä tällä hetkellä on. Esimerkiksi ohjelmoijan ennakkoluulot saattavat siirtyä tekoälyyn. Toisaalta rekrytoija uskoo vahvasti, että tulevaisuudessa tekoälyllä tulee olemaan suuri rooli rekrytoinnissa ja ennakkoluulojen vähentämisessä. Erilaisten henkilöarviointien ja soveltuvuustestien nähtiin auttavan rekrytoijaa muodostamaan objektiivisemmän kuvan hakijan kyvyistä ja soveltuvuudesta tehtävään. Niiden nähtiin myös auttavan rekrytoijia refleктоimaan omia ennakkoluulojaan ja oletuksiaan työnhakijasta.



Kuvio 13. Yritykseltä toivotaan tukea ennakkoluulojen vähentämiseen monin eri tavoin.

Yhtenä keinona ennakkoluulojen hallintaan rekrytoijat esittivät anonymia rekrytointia ja henkilön tunnistetietojen peittämistä. Anonymirekrytointi on ollut vahvasti esillä myös mediassa ja poliittisessa keskustelussa, jonka rekrytoijat nostivat esille. Rekrytoijat uskoivat anonymin hakemusten käsittelyn rajoittavan ennakkoluulojen tuomia uhkia rekrytointiprosessiin ja näin mahdollistavan entistä tasa-arvoisempaa rekrytointiprosessia. Toisaalta rekrytoijat eivät usko anonymin rekrytoinnin täysin ratkaisevan ongelmaa, koska ennakkoluulot vaikuttavat myös myöhemässä vaiheessa rekrytointiprosessia. Esimerkiksi hakemusten seulonnan jälkeen tulevilla haastatteluilla.

Useat rekrytoijat pitivät tärkeänä ennakkoluulojen huomioimista yrityksen yleisessä keskustelussa. Rekrytoijat, jotka toimivat myös tiiminsä esimiehinä kokivat, että he esihenkilöinä, voisivat itse nostaa aihetta aktiivisesti esille ja näin kehittää myös alaisiaan. Ennakkoluulojen tiedostaminen herättää ajattelemaan ja haastamaan oman ajattelun prosesseja. Useat rekrytoijat näkivät tiimien sisäisten palaverien olevan hyvä tapa käsitellä ennakkoluuloja ja niiden vaikutuksia. Muutama rekrytoija nosti esiin eräänlaisen Business Hour -tapahtuman mahdollisuuden, jossa tiimiläiset voisivat avoimesti keskustella omista ennakkoluuloistaan ja tuoda omia esimerkkejään. Tämän nähtiin olevan hyvin tehokas keino, mutta toisaalta sen nähtiin edellyttävän äärimmäistä luottamusta omiin tiiminjäsentiin, jotta omia ennakkoluulojaan uskallettaisiin avata. Tämä edellyttää myös hyvin avointa yrityskulttuuria. Yrityskulttuurin vaikutus nousi vahvasti esiin kaikissa haastatteluissa.

”Ennakkoluulottomuuden tulisi näkyä vahvasti yrityskulttuurissa, jotta tietoisuus ennakkoluulojen vaikutuksesta lisääntyisi.”

Rekrytoijat nostivat esiin rekrytointikonsultin roolin toimeksiantajaorganisaatiossa. Rooli on hyvin nopeampainen ja jopa liukuhihnainen rekrytointien kannalta, jolloin automatisoidulle ajattelulle ja tätä kautta ennakkoluuloille jää valitettavasti tilaa. Yrityksen liiketoiminta perustuu nopeasti ja tehokkaasti hoidettuihin rekrytointiprosesseihin, joka johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin ja rahavirtoihin yritykselle. Yhtenä vaihtoehtona ennakkoluulojen vähentämiseksi eräs rekrytoija esitti roolin uudelleen määrittelyn organisaatiossa.

Rekrytoijien mukaan erilaiset koulutukset ennakkoluuloihin liittyen olisivat erinomainen tapa käsitellä asiaa. Rekrytoijat toivoivat organisaation järjestävän koulutuksia esimerkiksi ulkopuolisen kouluttajan voimin. Koulutukset lisääisivät rekrytoijien ammattitaitoa ja haastateltavat näkevät koulutusten olevan tärkeitä, erityisesti uransa alkuvaiheilla oleville rekrytoijille. Koulutuksissa toivottiin esiteltävän tyypillisimpiä ennakkoluuloja rekrytoinnissa ja keinoja ennakkoluulojen vähentämiseksi. Eräs kokeneemmista rekrytoijista kertoi osallistuneensa yrityksen järjestämään koulutukseen ennakkoluuloista. Rekrytoijan mukaan kyseinen koulutus oli paras yrityksen järjestämä koulutus. Kyseisessä koulutuksessa käsiteltiin myös ensivaikutelman vaikutusta ja haastateltavan mukaan koulutus herätti hänet tähän ennakkoluulojen ja oletusten raadolliseen teemaan.

Rekrytoija kertoi saamastaan koulutuksesta ennakkoluuloihin liittyen. Hänen mielestään näiden koulutusten käyminen oli todella tärkeää heti uran alkuvaiheessa, jotta ennakkoluulojen huomioimisesta tulee tapa heti rekrytoijan uran alussa. Hän koki tämän vaikuttaneen positiivisella tavalla omaan toimintaansa ja hän tiedostaa koulutusten vaikutuksen edelleenkin. Samassa organisaatiossa on myös tapana kerätä infopaketteja tilanteista, joissa on ollut kehitettävää hakijan hylkäämisen suhteen. Näiden esimerkkien avulla tuodaan esille tilanteita, joihin rekrytoijien tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tällä tavoin aihe pysyy tasaisesti rekrytoijien mielessä ja haastateltava koki tällaisen tuen erittäin tärkeäksi.

#### **5.4 Rekrytoijien keinot ennakkoluulojen vähentämiseksi**

Rekrytoijat kokivat tärkeimpinä keinoina ennakkoluulojen vähentämiseksi ennakkoluulojen tiedostamisen sekä niiden aktiivisen käsittelyn ja huomioinnin. Kuviossa 14 havainnollistetaan rekrytoijien esiin nostamia keinoja ennakkoluulojen vähentämiseen. Ensimmäisenä askeleena nähtiin omien ennakkoluulojen myöntäminen itselleen. Oman toiminnan objektiivinen tarkasteleminen nousi esiin keinona ennakkoluulojen tiedostamiselle. Useat rekrytoijat kokivat ennakkoluulojen tiedostamisen ja itselleen myöntämisen, edellyttävän sekä



itsetuntemusta, että itseluottamusta. Ennakkoluulojen koettiin olevan hyvin sensitiivinen ja arka aihe, jolloin niiden myöntäminen saatetaan kokea heikkoutena ja omaa ammattitaitoa heikentävänä asiana. Toisaalta rekrytoijat olivat yhtä mieltä siitä, että ennakkoluuloja löytyy jokaiselta, niin rekrytoijilta kuin kaikilta muiltakin ihmisiltä, joten niiden tiedostamista ja myöntämistä ei pitäisi hävetä.

”Vaikka ennakkoluulojen poisto kokonaisuudessaan ei ole mahdollista, mutta kun ennakkoluulonsa tiedostaa ja tunnistaa, niitä voi pystyä hallitsemaan.”

Rekrytoijat niin toimeksiantajayrityksessä, kuin sen ulkopuolella kokivat yhtenä tärkeimmistä keinoista ennakkoluulojen vaikutuksen vähentämiseksi, huolellisten perustelujen tärkeiden jokaisessa rekrytointiprosessin osassa. Keskittyminen haettavan työtehtävän kannalta olennaisiin kompetensseihin ja epäolennaisuuksien sivuttaminen nähtiin tärkeänä toimintatapana. Rekrytoijan tulee haastateltujen mukaan pystyä perustelemaan päätökset erityisesti itselleen. Hylkäyspäätöksien perustelemisen työnhakijoille nähtiin tukevan tätä toimintaa, ja yrityksen toimintatapojen nähtiin tätä kautta vaikuttavan myös päätösten perusteluun. Rekrytoijat nostivat esiin, että rekrytoijien esihenkilöiden tulee erityisesti painottaa huolellisia perusteluja, sillä tällöin ennakkoluulojen vaikutukselle jää vähemmän tilaa.

Useat rekrytoijat käyttävät kollegoiden kanssa ajatusten sparrailua keinona omien ennakkoluulojen havaitsemiseksi. Rekrytoijat ovat kokeneet haastattelun suorittamisen kollegan kanssa auttavan oman toiminnan ja ajatusten objektiivisessa reflektoinnissa. Kollega voi tuoda esiin omia havaintojaan haastattelun jälkeen, joita rekrytoija itse ei välttämättä ole huomannut. Kahdestaan suoritettussa haastattelussa rekrytoijalle jää enemmän aikaa reflektoida omia havaintojaan ja ennakkoluulojaan jo haastattelun aikana. Erilaiset mielipiteet ja monimuotoiset näkökulmat rikastuttavat haastateltavien mukaan heidän tapaansa ajatella. Rekrytoija nosti esiin myös työn ulkopuolisen tuttavapiirin vaikuttavan joko ennakkoluuloja lisäävästi tai vähentävästi. Hänen mukaansa erilaisten ihmisten kohtaaminen arjessa vähentää ennakkoluuloja.

Omien päivittäisten rutiinien ja toimintatapojen tarkastelu koettiin tärkeäksi keinoksi ennakkoluulojen tuomien uhkien vähentämiseksi. Rekrytoijien mukaan, tiedostamattomat ennakkoluulot ovat vaikuttaneet omien toimintatapojen muovautumiseen, jolloin prosessien perusteellinen tarkastelu voi avata rekrytoijien silmiä päivittäisistä ennakkoluuloista. Tämä edellyttää rekrytoijien mukaan myös omalta mukavuusalueelta poistumista ja uusien toimintamallien omaksumista. Rekrytoija kertoi avatessaan hakijan cv:n, tietoisesti ohittavansa mahdollisen kuvan sekä profiilitekstin, välttääkseen ennakkoluulojen muodostumista sekä tehostaakseen omaa ajan käyttöönsä.

”Vastuullisuus omasta työstä ja rehellisyys omaa toimintaa kohtaan toimivat kulmaki-  
vinä ennakkoluulojen tiedostamisessa.”

”On tärkeää tunnistaa omat ennakkoluulonsa ja mennä rohkeasti niitä kohti.”



Kuvio 14. Rekrytoijien keinoja ennakkoluulojen vähentämiseksi.

Yhdeksi keinoksi vähentää ennakkoluuloja eräs kokenut rekrytoija ehdotti nelikenttämene-  
telmää, jossa käytäisiin läpi asiat, joita rekrytoija tietää tietävänsä, tietää että ei tiedä, ei  
tiedä tietävänsä ja ei tiedä että ei tiedä. Näitä kohtia käytäisiin läpi toisen rekrytoijan  
kanssa ja näin saataisiin luotua kattavampi ymmärrys siitä, mitä ennakkoluuloja rekrytoija  
on jo tunnistanut ja minkä asioiden kanssa hänen tulisi tehdä lisää töitä. Näin päästäisiin  
käsittelemään tiedostamattomia ennakkoluuloja paremmin, joita on yksin lähes mahdo-  
tonta työstää. Kumpikin keskustelussa mukana olevan osapuoli oppisi omista haasteis-  
taan ja kokemuksistaan, mutta varmasti myös toisen haasteista ja pystyisi peilaamaan joi-  
tain tilanteita omaan toimintaansaakin.

### 5.5 Rekrytoijien esimerkkejä ennakkoluulojen vaikutuksesta rekrytointiin

Rekrytoijat toivat haastatteluissa avoimesti esiin omia kokemuksiaan ja esimerkkejä en-  
nakkoluulojen vaikutuksesta rekrytointiin. Konkreettiset esimerkit avaavat erilaisia ennak-  
koluuloja ja niiden vaikutusta rekrytointiin monipuolisesti. Suorat esimerkit tuovat syvyyttä

tutkimustuloksiin ja avaavat ennakkoluulojen tuomia uhkia onnistuneeseen rekrytointiprosessiin. Rekrytoijat avasivat esimerkkien avulla omaa tapaansa käsitellä ja tiedostaa omia ennakkoluulojaan.

Eräs rekrytoija nosti esiin konkreettisen esimerkin ennakkoluulosta hakijan ikään kohtaan, hän saattaa kokeneemman henkilön hakiessa juniortason tehtävää, kyseenalaistaa kokeneemman hakijan motivaatiota tehtävään ja arvioida kokeneemman hakijan motivaatiota eri valossa nuorempiin hakijoihin. Toisaalta rekrytoija oli tiedostanut tämän ennakkoluulon, joka mahdollistaa hänen objektiivisemmän toimintansa rekrytointiprosesseissa. Hän on huomannut tämän ennakkoluulon vaikuttavan itsessään eniten juuri hakemusten käsittelyvaiheessa. Ratkaisuksi tällaiseen tilanteeseen eräs haastateltava kertoi kysyvänsä haastattelutilanteissa avoimesti näissä tilanteissa hakijan motivaatiosta ja haastavansa erityisesti hakijan motivaatiota työtehtävää kohtaa. Tällä tavoin saadaan pienennettyä syntyneen ennakkoluulon vaikutusta, koska hakijalla voi olla hyvinkin pätevä syy hakea koulutustasoonsa tai kokemuspohjaansa nähden helpompaa työtä.

"Herään pohtimaan omia ennakkoluulojani erityisesti tilanteissa, joissa hakija toimii ennakkoluuloni vastaisesti. Esimerkiksi insinööri, joka on ollut puhelinhaastattelussa hyvin vähä sanainen, onkin haastattelutilanteessa hyvä kommunikoimaan. Tilanteessa olin jo kategorisoinut hakijan "tyypilliseksi insinööriksi".

Erään rekrytoijan mielestä ensivaikutelma työnhakijasta kertoo enemmän siitä, kuinka hän itse suhtautuu hakijaan ihmisenä, kuin siitä onko tämä hyvä työntekijä. Hän tavallaan muodostaa käsityksen ja ennakkoluulon siitä, olisiko hakijan kanssa itse mukava tehdä töitä. Kyseinen rekrytoija kertoi kuvaavan esimerkin ensivaikutelmasta ja siitä, kuinka hän käsitteli asiaa. Eräessä työhaastattelussa työnhakija oli ärsyttänyt rekrytointikonsulttia, eikä rekrytoija pystynyt käsittämään mistä ärsyyntyminen johtui. Heidän henkilökemiansa eivät kohdanneet ja rekrytoija oli varma, ettei itse palkkaisi kyseistä henkilöä. Haastattelun jälkeen rekrytoija pysähtyi miettimään haastateltavan vastauksia ja huomasi niiden olevan sisällöltään erinomaisia. Rekrytoija esitteli hakijan asiakkaalle ja lopulta asiakas päätyi usean työnhakijan joukosta valitsemaan juuri tämän "ärsyttävän" hakijan. Kyseinen rekrytointikonsultti nosti haastattelussa esiin, että jokaisen rekrytoijan tulisi miettiä minkälaisista ihmisistä itse pitää ja toisaalta minkälainen käytös laukaisee itsessään negatiivisia tunteita ja ennakkoluuloja.

Moni rekrytoija nosti esiin urheilutaustan tuoman haloefektin. He ovat usein saaneet itsensä kiinni positiivisista ennakkoluuloista entisiä urheilijoita kohtaan, vaikka tiedostavat ettei kilpaurheilusta korreloi työssä suoriutumisen kanssa. Rekrytoija nosti esiin kuvitteellisen esimerkin, jossa sekä rekrytoija, että työnhakija molemmat pelaavat vesipalloa.

Tämä johtaa siihen, että rekrytoija ajattelee kyseisen työnhakijan olevan persoonaltaan ja taidoiltaan parempi työntekijä kuin objektiivisesti tarkasteltuna olisi. Kyseiset rekrytoijat omaavat itse urheilutaustan. Toinen rekrytoija toi esiin tunnistamansa ennakkoluulon henkilöstä, joka on suorittanut opintojensa aikana vaihtovuoden ulkomailla. Rekrytoija olettaa, että vaihdossa ollut opiskelija on sosiaalinen ja rohkea, kun on uskaltanut lähteä uuteen ympäristöön. Näissä tapauksissa rekrytoijalle oli syntynyt haloefekti hakijasta. Rekrytoija olettaa hakijan olevan sosiaalinen ja rohkea pelkästään sen tiedon pohjalta, että hakija on käynyt opiskelijavaihdossa. Näin yksi hakijan ominaisuus herättää rekrytoijassa muitakin positiivisia ajatuksia hakijasta ja vääristää hänen mielikuvaansa.

Eräs rekrytoija kertoi tiedostaneensa, että hänellä on positiivisia ennakkoluuloja hänen kanssaan samasta korkeakoulusta valmistuneiden hakijoiden kanssa. Rekrytoija tietää tarkalleen kyseisen korkeakoulun opintojen sisällön ja mitä taitoja opiskelussa menestymiseen kyseisessä korkeakoulussa tarvitaan. Rekrytoijan mukaan jo se, että hän on tiedostanut tämän oman ennakkoluulonsa, auttaa häntä tarkkailemaan omaa toimintaansa ja ennakkoluulojaan objektiivisemmin. Rekrytoija uskoo ennakkoluulojensa vaikuttavan itseensä eniten siten, että hän ajattelee tietyistä hakijoista liian positiivisesti.

Eräs rekrytoija työskentelee tällä hetkellä ryhmässä, jossa työyhteisön edustajat ovat taustoiltaan homogeenisiä. Hän uskoo jo sen muokkaavan mielikuvaa siitä, millainen ihminen tulisi toimeen kyseisessä tiimissä. Tällaisessa tilanteessa näkee hyvin sisäryhmä ajattelun tuoman olettamuksen siitä, ettei ryhmän ulkopuolinen edustaja välttämättä sopisi ryhmään. Tälle oletukselle ei kuitenkaan ole mitään faktaan pohjautuvia perusteluja. Toisaalta eräs rekrytoija kertoi tarinan, kuinka oli päätynyt rekrytoimaan ulkomaalaistaustaisen hakijan muuten täysin suomalaisten hakijoiden joukosta. Hän oli tällöin tunnistanut ennakkoluulonsa kulttuurieroja kohtaan. Rekrytoija oli kysymällä selvittänyt itselleen tuntemattomampia asioita ja huomannut kuinka kulttuurieroista ei ollut mitään haittaa. Päinvastoin rekrytoija näki kulttuurierojen rikastuttavan tiiminsä kokonaisuutta. Samalla rekrytoijan ennakkoluulot toiseen kulttuuriin olivat vähentyneet.

## 6 Pohdinta

Laadullisen tutkimuksen pohdinta koostuu tutkimuksen tulosten tarkastelusta suhteessa aikaisempaan tietoon ja tutkimuksen luotettavuuden sekä eettisyyden tarkastelusta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137). Pohdimme kriittisesti omaa toimintaamme ja valintojamme prosessin eri vaiheissa. Arvioimme opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan, sen haasteita sekä onnistumisia. Laadimme myös kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle sekä jatkotutkimusehdotuksia tutkimuksellemme.

### 6.1 Johtopäätökset

Rekrytoinnissa tehdään rajallisella tiedolla isoja päätöksiä. Rekrytoijat täydentävät helposti rajallista tietoa olettamuksilla, jotka pohjautuvat heidän omiin ennakkoluuloihinsa tai ympäristön tuomiin stereotypioihin. Ennakkoluuloja löytyy kaikilta ihmisiltä, niin myös rekrytoijilta. Ennakkoluulojen yleisyyttä suomalaisessa yhteiskunnassa kuvaa vuoden 2012 Eurobarometri, jonka mukaan yli puolet suomalaisista pitävät yli 55-vuoden ikää potentiaalisena hättänä työllistymisessä (Kiesiläinen 16.10.2015). Ennakkoluulojen vaikutus rekrytoijan päätöksiin on samaan aikaan inhimillistä, mutta myös huolestuttavaa. Rekrytointipäätökset vaikuttavat yksilöiden tulevaisuuteen ja ne voivat määrittää ihmisen elämän suuntaa merkittävästi.

Rekrytoijien mukaan ihmismieli heijastaa itselleen tuttuja asioita ja pyrkii luomaan itselleen turvallisen ja tutun olosuhteen, joten ennakkoluulot toimivat ikään kuin mielen luontaisena suojelumekanismina. Freeman ja Jana nostivat asian esiin lähes täsmälleen samalla tavalla. Heidän mukaansa ennakkoluulot johtuvat pelkästään siitä, että ne ovat ohjelmoitu ihmismieleen selviytymismekanismina. (Freeman & Jana 2016, 8). Ennakkoluulot ovat osa ihmisaivojen luontaista toimintaa. Tietoperustassa sekä haastatteluissa nousi esiin evoluution ja kognitiivisten mallien vaikutus ennakkoluulojen syntyyn. Nämä eivät kuitenkaan vaikuta ennakkoluulojen syntyyn yhtä vahvasti, kuin ulkoiset tekijät. Ennakkoluulot ovat kuitenkin juurtuneet syväälle ihmisten ajatuksiin, koska ne ovat muodostuneet aivoihin ihmislajin kehittyessä.

Rekrytoijien esiin nostamat syyt ennakkoluuloille olivat hyvin monipuolisia, ja erittäin yhteisiä tietoperustan lähteiden kanssa. Ennakkoluulojen syntyyn eniten vaikuttaviksi tekijöiksi tutkimuksessa nousivat yksilöstä riippumattomat tekijät. Näitä tekijöitä olivat kasvatusta, kokemukset, populaarikulttuuri sekä media. Median ja yhteiskunnan yleisten asenteiden vaikutus nousi vahvemmin esiin haastatteluissa. Yksilö sisäistää ennakkoluuloja ympäristöstään. Rekrytoijat mainitsivat myös kasvatuksen merkityksen ennakkoluulojen muo-

dostumiseen. Agarwalin (2020, 39) mukaan jo yhdeksän kuukautta vanhat lapset omaksuvat vanhempiensa ennakkoluuloja, joten kasvatuksella on hyvin merkittävä rooli ennakkoluulojen muodostumisessa. Ulkoisten tekijöiden vaikutusta on hyvin vaikea vähentää, koska se vaatisi maailmanlaajuisia muutosta ihmisten asenteissa. Ennakkoluulojen poistaminen voidaan nähdä lähes mahdottomana, ainakin lyhyellä aikavälillä.

Toimeksiantajayrityksen ulkopuoliset rekrytoijat työskentelevät organisaatioiden sisäisessä rekrytoinnissa. He nostivat esiin, kuinka sisäisissä rekrytoinneissa kollegoiden kertomukset sisäisestä työnhakijasta vaikuttavat vahvasti rekrytoijan ennakkoluuloihin hakijan kyvyistä ja persoonasta. Rekrytoijat kertoivat keskustelewansa usein sisäisen työnhakijan nykyisen esihenkilön kanssa jo ennen ensimmäistä haastattelua. Esihenkilön kertoma kuvaelma hakijasta loi haastateltavien mukaan hyvin vahvan ennakkokäsityksen hakijan persoonasta ja ominaisuuksista. Henkilöstöpalvelualan yrityksissä, hakijat eivät yleensä ole entuudestaan tuttuja. Sisäisissä rekrytoinneissa aiempien esihenkilöiden mielipiteet ja näkemykset luovat enemmän ennakkoluuloja.

Toisaalta toimeksiantajayrityksessä, asiakasyritysten toiveet ja kriteerit muodostavat ennakkoluuloja. Haastatellut rekrytoijat nostivat tämän vahvasti esiin. Ottaen huomioon toimeksiantajayrityksen liiketoimintamallin, tämä on hyvin ymmärrettävää. Toimeksiantajayrityksen rekrytoijat pyrkivät palvelemaan asiakasyritystä mahdollisimman hyvin, tällöin rekrytoijat harvoin kyseenalaistavat asiakasyritykseltä saatuja kriteereitä ja toiveita. Tämä siirtää asiakasyrityksen ennakkoluulot rekrytoijalle ja sitä kautta ne vaikuttavat koko prosessiin.

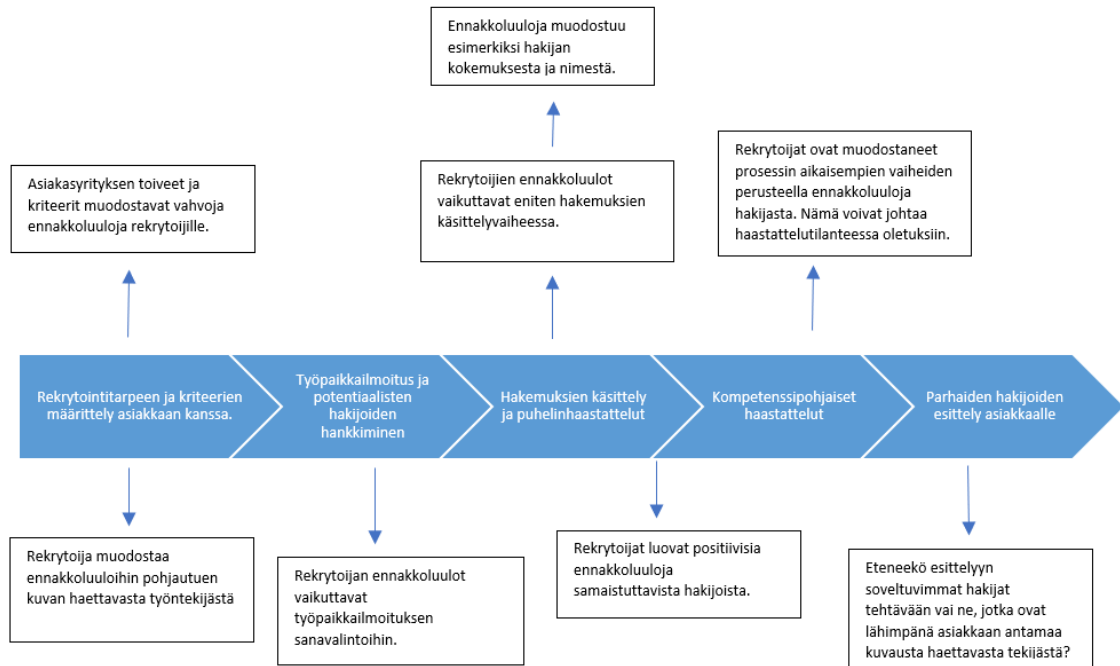
Rekrytoijat näkivät positiivisten ennakkoluulojen tuovan suuremman uhan rekrytoinnin onnistumiselle. Tietoperusta taas korosti vahvasti negatiivisten oletusten ja ennakkoluulojen vaikutusta rekrytointiin. Brownin (2010, 24) mukaan ennakkoluulot ovat jo käsitteenä negatiivisia oletuksia tuntemattomasta. Tämä oli mielenkiintoinen eroavuus, ja se voi selittyä hyvin sillä, että tietoperustamme lähteiden kirjoittajista iso osa on kotoisin Yhdysvalloista tai Isosta-Britanniasta. Kulttuuri ja sosiaalinen konteksti vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka ennakkoluulot koetaan ja kuinka ne ilmenevät. Rekrytoijat nostivat haastatteluissa esiin rekrytointiprosessin aikaisempien vaiheiden tuomat ennakkoluulot hakijasta. Rekrytoija muodostaa hakudokumenttien perusteella hakijasta tietynlaisen kuvan. Haastatteluvaiheessa rekrytoijalla on oletus hakijasta, jonka mukaan rekrytoija toimii haastattelutilanteessa. Tietoperustan lähteissä kyseistä asiaa ei ilmennyt.

Rekrytoijien omat sekä lähipiirin aiemmat kokemukset vaikuttavat merkittävästi ennakkoluulojen muodostumiseen. Rekrytoijien kokemukset tietyn vähemmistön edustajista, muo-

dostavat ennakkoluuloja koko ryhmästä. Rekrytoijat kertoivat aiempien kokemusten tietynlaisista hakijoista vaikuttavan heidän toimintaansa rekrytointiprosessissa. Rekrytoijien omien kokemusten nähtiin altistavan myös rekrytinnin harhoille, kuten haloefektille. Omat kokemukset muokkaavat jokaisen yksilön ajatustapaa. Rekrytoijat eivät ole tässä poikkeus. Vankka itsetuntemus ja omien ajatteluprosessien tutkiminen toimivat keinona huomata omista aiemmista kokemuksista muodostuneita ennakkoluuloja. Freemanin ja Janan (2016, 8) mukaan ennakkoluuloja hallitakseen, tulee omaa toimintaa tarkkailla kriittisesti ja lisätä itsetietoisuutta omasta käytöksestään.

Sallin ja Takatalon (2014, 77) mukaan attribuutioharha on yleisin rekrytinnissa tapahtuva harha. Tutkimustuloksista voidaan taas vetää johtopäätös, että positiivinen samaistuminen oli rekrytoijien yleisin ennakkoluuloja synnyttävä tekijä. Samaistuttavat hakijat pääsevät rekrytinnissa pidemmälle kuin samat ominaisuudet omaava ei-samaistuttava hakija. Tämä omalta osaltaan vaikuttaa myös siihen, että rekrytoijat näkivät positiivisten ennakkoluulojen vaikuttavan omaan toimintaansa enemmän kuin negatiivisten. Jaetut kokemukset yhdistivät rekrytoijaa ja hakijaa, näin luoden positiivisia ennakkoluuloja hakijan kyvyistä (Salli & Takatalo 2014, 72). Useassa tutkimustulosten esimerkeissä rekrytoijat ovat tukeutuneet sisäryhmä ajatteluun. Yhdistävät ominaisuudet tekevät rekrytoijasta ja hakijasta saman ryhmän edustajia ja näin rekrytoijalle syntyy positiivisempi kuva hakijasta. Rekrytoijat omaavat positiivisia ennakkoluuloja työnhakijoita kohtaan, jotka omaavat samankaltaisia kokemuksia, tapoja tai käyttäytymismalleja (Whysall 2016, 232).

Rekrytoijat tiedostivat ennakkoluulojen olevan osa toimintaansa, tiedostetulla ja tiedostamattomalla tasolla. Agarwalin (2020, 42) mukaan tiedostamattomia ennakkoluuloja voi olla esimerkiksi ikää, sukupuolta, rotua tai henkilön puhetapaa kohtaan. Erityisesti ikään ja kokemukseen kohdistuvat tiedostamattomat ennakkoluulot nousivat esille haastatteluissa. Tietoperustassa esitellyt harhat olivat rekrytoijille tuttuja, mutta moni uskoi olevansa näiden harhojen uhri tiedostamattaan. Tiedostamattomuus onkin ehkä tärkein yksittäinen este ennakkoluulojen vähentämisessä (Whysall 2016, 226). Ihminen ei pysty vaikuttamaan tiedostamattomiin tapoihinsa ja näiden tapojen tiedostaminen vaatii syvää itsetutkimusta tai ulkopuolista apua. Kun tarkastellaan yksittäistä rekrytointia, voidaan huomata, ettei prosessin aikana rekrytoijalle jää juurikaan aikaa pohtia omaa toimintaansa. Miksi jostakin hakijasta ei tullut hyvää tunnetta tai toinen hakija tuntui täydelliseltä. Oman toiminnan tarkastelun tärkeyttä ei selvästi tiedosteta rekrytinnissa. Aikataululliset paineet ajavat rekrytoijat käyttämään enemmän intuitiopohjaista ajattelua, jolloin ennakkoluulot nousevat enemmän esiin.



Kuvio 15. Ennakkoluulojen tuomat uhat toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Kuviossa 15 kootaan haastatteluissa esiin nousseita huomioita, kuinka ennakkoluulot vaikuttavat toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessiin. Ennakkoluulojen nähtiin vaikuttavan rekrytoijan toimintaan jokaisessa prosessin osassa, mutta rekrytoijat nostivat eniten esiin ennakkoluulojen vaikutusta haettavan työntekijän kriteerien määrittelyssä asiakkaan kanssa sekä hakemusten käsittelyssä. Toimeksiantajayrityksen kannalta on tärkeää keskittyä huomioimaan ennakkoluulojen vaikutusta erityisesti näissä rekrytointiprosessin osissa.

Rekrytoijat nostivat haastatteluissa esiin yrityksen toimintatavat tärkeimpänä tämänhetkenä ennakkoluulojen vaikutusta hillitsevänä tekijänä. Rekrytoijien mukaan rekrytointiprosessin rakenne ja päätöksentekoprosessien tulee jättää mahdollisimman vähän tilaa ennakkoluuloiselle ratkaisulle. Sallin ja Takatalon (2014, 78) mukaan strukturoitu, huolellisesti suunniteltu haastattelurunko on yksi tärkeimmistä keinoista rekrytoijan ennakkoluulojen hallitsemiseksi. Strukturoitu haastattelu keskittää rekrytoijan huomion olennaisiin seikoihin. Whysall (2016, 230) nosti esiin hyvin samankaltaisia keinoja ennakkoluulojen vähentämiseksi rekrytoinnissa. Hänen mukaansa ilmeisin asia ennakkoluulojen vähentämiseksi rekrytoinnista olisi ihmisten poistaminen päätöksenteosta. Tämän ollessa haastavaa, hän esittää keinoiksi itse päätöksentekoprosessiin paneutumista. Rekrytoijien oli vaikea haastatteluissa nostaa esiin keinoja, joilla toimeksiantajayritys tällä hetkellä tukee heitä ennakkoluulojen käsittelyssä. Tämä kertoo rekrytoijien mukaan siitä, että yrityksessä ennakkoluulojen vaikutukselle rekrytointiin ei kiinnitetä paljon huomiota.



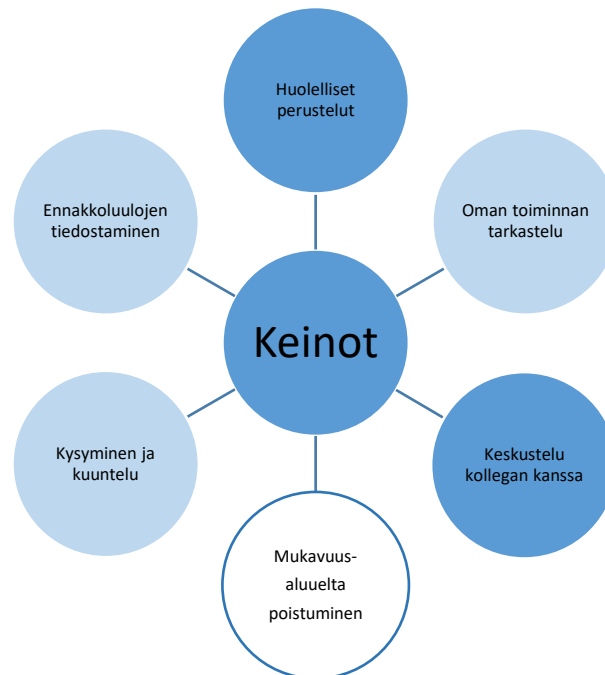
Koulutuksien nähtiin toimivan avaimena ennakkoluulojen käsittelylle. Koulutuksien merkitys nousi vahvasti esiin niin haastatteluissa kuin tietoperustassa. 56 % yrityksistä pyrkii nyt tai lähitulevaisuudessa aktiivisesti vähentämään ennakkoluuloja rekrytinnissa (LinkedIn Talent Solutions 2020). Koulutukset ovat yksi harvoista konkreettisista keinoista vähentää ennakkoluuloja ja suuret kansainväliset yritykset ovat alkaneet hyödyntämään koulutuksia (Ro 29.3.2021). Rekrytoijat näkivät koulutuksien toimivan tärkeimpänä keinona ennakkoluulojen käsittelyyn ja vähentämiseksi. Koulutuksien tulisi olla monipuolisia ja niitä tulisi olla tasaisin väliajoin. Osa koulutuksista voitaisiin pitää kahden kesken rekrytoijan ja ulkopuolisen kouluttajan kanssa, jotta pystyttäisiin keskittymään myös yksilöllisiin tarpeisiin ennakkoluulojen käsittelyssä. Asian käsittely ulkopuolisen kouluttajan kanssa lisäisi rekrytoijien turvallisuuden tunnetta aran aiheen käsittelyssä.

Tietoperusta nosti toisaalta esiin koulutuksien ongelmallisuuden. Yksittäisten koulutusten vaikutus on hyvin lyhytkestoinen, eikä näin synny kestäväää muutosta (Ferguson 13.12.2019). Haastatteluissa nousi vahvasti esille, että rekrytoijat toivovat organisaatioitaan ennakkoluulojen parempaa huomioimista arjessa ja yleisissä keskusteluissa. Näkemyksemme mukaan, tämä on yksi tärkeimmistä seikoista myös sisäisen motivaation kasvattamisessa, jolloin myös koulutuksien vaikutus olisi suurempi. Ennakkoluulojen käsittely on laaja sekä monivaiheinen prosessi, johon ei ole yksilön tai organisaation näkökulmasta oikotietä. Toimeksiantajayritykselle olisi tärkeää toimia pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti ennakkoluulojen vähentämiseksi.

Rekrytoijat toivat esiin myös anonyymin rekrytinnin ja tekoälyn hyödyntämisen mahdollisuudet. Anonyymin rekrytinnin hyödyt korostuvat Rossin (2020, 258) mukaan rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Anonyymi rekrytointi ei poista kokonaan ennakkoluulojen tuomaa uhkaa rekrytinnin onnistumiselle, mutta tasapuolisuuden lisääminen prosessin alkuvaiheisiin on jo riittävä peruste sen kokeilemiselle (Rossi 2020, 258). Rekrytoijat tiedostivat myös anonyyminrekrytinnin haasteet. Anonyymi rekrytointi on keino vähentää ennakkoluulojen vaikutusta rekrytointiprosessiin, mutta se ei vähennä itsessään ennakkoluuloja. Tästä huolimatta anonyymi rekrytointi on yksi keino, jota toimeksiantajayritys voisi koittaa tulevaisuudessa. Tekoälyn nähtiin toimivan myös keinona ennakkoluulojen vaikutuksien vähentämiseksi. Tekoälyä ei kuitenkaan koettu ajankohtaisena keinona, jonka syynä on tekoälyn tuomien mahdollisuuksien tuntemattomuus. Toimeksiantajayritys voi tulevaisuudessa hyödyntää tekoälyä rekrytinnissa, mutta näemme tekoälyohjelmistojen hinnan tuovan esteitä sen käyttöönololle.

Haastatteluissa nostettiin esiin keinoja, kuinka yritys voi tukea heitä ennakkoluulojen vähentämisessä. Rekrytoijat toivat selvästi suppeammin esiin keinoja, joilla he yksilöinä voi-

sivat vähentää ennakkoluuloja. Rekrytoijat nostivat runsaasti syitä ennakkoluulojen muodostumiselle sekä toivat esiin niiden vaikutuksia rekrytointiin. Ennakkoluuloja on helpompi tunnistaa, kuin löytää keinoja niiden välttämiseksi. Uskomme tämän johtuvan siitä, että iso osa ennakkoluuloista on tiedostamattomia, mikä tekee niiden käsittelystä ihmismielessä hankalaa. Tiedostamattomat ennakkoluulot ovat syvälle juurtuneita ajatusmalleja (Reiners 14.10.2021).



Kuvio 16. Keinot ennakkoluulojen vähentämiseen rekrytoijan toiminnassa.

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 16) kuvataan haastatteluissa ja tietoperustassa esiin nousseita keinoja ennakkoluulojen vähentämiseksi. Rekrytoijat nostivat esiin samoja työkaluja, joita tietoperustammekin, mutta rekrytoijat toivat esiin myös työkaluja, joita ei tietoperustasta löytynyt, kuten esimerkiksi päätösten tarkka perustelu. Kuviossa havainnollistetaan haastatteluissa nousseiden keinojen eroavaisuuksia tietoperustan keinojen kanssa. Tumma väri kuvaa keinoja, jotka nousivat esiin vain haastatteluissa. Vaaleampi väri kuvaa keinoja, jotka esiintyivät sekä haastatteluissa, että tietoperustassa. Valkoinen väri kuvaa keinoa, joka ilmeni vain tietoperustassa. Toisaalta tietoperustassa esiin nouseva omalta mukavuusalueelta poistuminen toteutuu oman toiminnan kriittisessä tarkastelussa sekä mahdollisesti keskusteluissa kollegoiden kanssa. Kysyminen olettamisen sijaan nousi vahvasti esiin haastatteluissa. Freeman ja Jana (2016, 100) nostavatkin tärkeäksi keinoksi ennakkoluulojen tuomien uhkien vähentämiseksi kysymisen, olettamisen sijaan. Kuulostaa teoriassa hyvin helpolta, mutta käytännössä se on vaikeampaa. Kysymällä rekrytoija saa enemmän konkreettista tietoa ja välttyy näin oletuksien luomilta ennakkoluuloilta.

Omien ennakkoluulojen tiedostaminen nousi vahvasti esiin niin tietoperustassa kuin haastatteluissa, ja sen nähtiin olevan tärkein askel ennakkoluulojen käsittelyssä. Ennakkoluuloja voi hallita vain tiedostamalla ne ja ymmärtämällä niiden vaikutukset päätöksentekoprosessiin (Agarwal 2020, 8). Asioiden tiedostaminen on vastaus ennakkoluulojen tuomien uhkien vähentämiseksi päätöksenteossa, jotta ne eivät sumentaishi päätöksentekoprosessia ja heikentäisi päätösten laatua (Lehmacher & Thuraisingham 2013). Rekrytoijien tiedostaessa omat ennakkoluulonsa, he samalla kehittävät omaa itsetuntemustaan huomattavasti. Mitä paremmin yksilö tuntee itsensä, sitä vähemmän ennakkoluuloja hänellä on. Henkilö, joka tiedostaa omat kykynsä ja puutteensa ei syytä muita epäonnistumisista. Vertailtaessa hyvän itsetuntemuksen omaavia henkilöitä ja henkilöitä, jotka eivät omaa hyvää itsetuntoa havaittiin, että itsetietoiset henkilöt, kykenivät käsittelemään omia puutteitaan paremmin. (Allport 1979, 436.) Hyvä itsetuntemus toimii kulmakivenä itseluottamukselle, joka taas johtaa parempaan työtulokseen. Toisaalta ennakkoluulojen tiedostaminen edellyttää itsetuntemusta, sekä oman ajatus- ja toimintatavan kriittinen tutkiminen edellyttää tervettä itseluottamusta.

Yrityksen sisäinen monimuotoisuus on tärkeä osa ennakkoluulojen vähentämistä. Monimuotoinen työyhteisö osaa nähdä asiat useammasta näkökulmasta ja tehdä näin luovempia ratkaisuja. Oman tiimin monimuotoisuus nousi esille erään rekrytoijan haastattelussa, ja hänen kertomuksensa ulkomaalaisen henkilön palkkaamisesta oli hyvin yhteneväinen tietoperustan kontaktiteorian kanssa. Agarwalin (2020, 36) mukaan säännölliset kanssakäymiset ulkoryhmään kuuluvan henkilön kanssa vähentävän ennakkoluuloja koko ulkoryhmää kohtaan. Suomalaiset työyhteisöt ovat monimuotoistuneet vauhdilla viime vuosikymmenien aikana, ja näemme monimuotoisuuden lisäämisen olevan erittäin tärkeää ennakkoluulojen vähentämisen kannalta. Haastattelussa toimeksiantajayrityksen rekrytoijan kanssa nousi esiin, että toimeksiantajayrityksen työyhteisö on suhteellisen homogeeninen. Yrityksessä roolit myyjien ja rekrytoijien välillä ovat suhteellisen sukupuolittuneet ja työntekijät ovat iältään hyvin samankaltaisia. Hän nosti esiin, että olisi tärkeää luoda myös toimeksiantajayrityksestä itsestään monimuotoisempi. Tämä auttaisi palvelemaan myös asiakkaita monimuotoisuuden lisäämiseksi ja vähentäisi yrityksen sisäisiä ennakkoluuloja.

Monimuotoista työyhteisöä voisi kuvata mosaiikiksi, jossa jokainen työntekijä tuo erinäköisen palasen yhteiseen kokonaisuuteen. Erilaisuutta tuovat niin erilaiset tausta, kokemukset kuin mielipiteetkin. Monimuotoisuus on ollut tiiviisti esillä opinnoissamme ja mediassa viime aikoina. Nykyinen länsimainen yhteiskunta suvaitsee ja jopa kannustaa erilaisuuteen. Jokaisen tulisi saada olla oma itsensä. Onkin paradoksaalista, että erilaisuus toimii suurimpana ennakkoluulojen luoja, ja ennakkoluulot johtavat erilaisuuden karttamiseen. Ilman erilaisuutta ei olisi ennakkoluuloja. Ennakkoluuloja ei voi hallita tiedostamatta, että

ihmiset näkevät maailman eri tavoin. On tärkeää ymmärtää, että yksi näkökulma ei ole ainoa ja tietty henkilö ei ole joka kerta oikeassa. Jokaisen rekrytoijan on tärkeää tarkistella omaa toimintaansa, näkökulmaansa ja lähtötilannettaan, alkaessa vähentämään ennakkoluulojaan (Freeman & Jana 2016, 53).

Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden ja yrityksen ulkopuolisten haastateltavien välillä nousi esiin erilainen tuen tarve. Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden työtahti oli asia mitä helpottamalla he uskoivat pystyvänsä laadukkaampiin päätöksiin. Toimeksiantajayrityksen ulkopuoliset rekrytoijat eivät nostaneet tahtia ongelmaksi vaan ennemminkin tarpeen toisellekin näkökulmalle tai keskusteluille päätöksiä tehtäessä. Tämä havainto kuvaa hyvin, kuinka toimeksiantajayrityksen tulisi jotenkin muokata rekrytoijien työnkuvaa, jotta he pystyisivät suoriutumaan entistä paremmalla tasolla. Agarwalin (2020, 39-42) mukaan kiireisessä ympäristössä nojaututaan intuitiopohjaiseen ajattelumalliin, jolloin ennakkoluulojen vaikutus ajatusprosessissa kasvaa.

Kulttuurin merkitys korostui haastatteluissa selvästi enemmän kuin asiaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Kariwalan (8.10.2020) mukaan kulttuuri vaikuttaa ennakkoluulojen käsittelyyn yrityksessä. Yrityskulttuurin suhteen tärkeimmäksi seikoiksi nousi avoimuus ja luottamus. Yrityksessä tulisi olla niin avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, ettei vaikeista asioista puhuminen aiheuta mitään negatiivisia tunteita. Toimeksiantajayrityksen kulttuuria keuhuttiin runsaasti haastatteluissa, eikä sen nähty luovan esteitä ennakkoluulojen käsittelylle. Tämä näkyi etenkin helppoutena puhua rekrytointiprosessien haasteista työkaverin kanssa. Avoin yrityskulttuuri toimii pohjana pitkäjänteiselle työlle ennakkoluulojen tuomien uhkien vähentämiseksi.

Lopuksi voidaan pohtia sitä, kuinka tärkeänä ennakkoluulojen poistamista pidetään yritystasolla. On olemassa lakeja ja eettisiä näkemyksiä siitä, kuinka rekrytoinnissa tulisi toimia. Asiakkaan ollessa tyytyväinen saamaansa työntekijään ja henkilöstövuokrausyrityksen saadessa haluamansa korvauksen hyvin onnistuneesta rekrytoinnista, ketään ei enää kiinnosta tekikö rekrytoija päätöksensä ennakkoluulojen pohjalta vai ei. Ongelmaa ei voida poistaa pureutumalla vain rekrytoijan toimintaan. Mikäli prosessista todella halutaan tasa-arvoinen, vaatisi se jokaisen osapuolen toiminnan muuttamista. Tällainen muutos olisi mahdollista vain suuremman kulttuurillisen muutoksen ansiosta. Ennakkoluulot vaikuttavat rekrytoijien toimintaan, mikä osaltaan vaikuttaa yritykseen palkkauspäätöksiin. Suomessa yritykset sekä valtion talous kärsivät työmarkkinoiden osajapulasta. Erilaisuuden hyväksymisellä sekä ennakkoluulojen murtamisella on suuri rooli tämän ongelman ratkaisemisessa.

## 6.2 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida yksiselitteisten ohjeiden avulla. Luotettavuuden määrittämisen apuna voidaan käyttää kysymyksiä koskien tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, tutkimusaineiston kokoamista sekä analysointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120-121.) Kerätyn haastatteluaineiston laatu vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tämän takia tutkijan tulee kiinnittää huomiota laadukkaaseen aineiston keruuseen ja käsittelyyn. Tietoperustaa muodostettaessa kiinnitettiin huomiota lähteiden ajankohtaisuuteen ja luotettavuuteen. Pyrimme löytämään mahdollisimman tuoreita tutkimustuloksia, artikkeleita ja teoksia, joista saimme nykypäivän tietoa ilmiöön liittyen. Ennakkoluulot ovat nouseva trendi työelämässä, joten niiden vaikutuksesta rekrytointiin liittyen ei ole vielä tehty kovin paljoa tutkimuksia. Onnistuimme kuitenkin löytämään hyviä lähteitä tutkimuksemme tueksi. Poimimme myös joitain vanhempia teoksia osaksi tietoperustaamme, koska niillä oli merkittävä asema tutkittavan ilmiön selvittämisessä. Ennakkoluuloihin liittyvät lähteet ovat lähes pelkästään kansainvälisiä, johtuen siitä, ettei aiheesta ole tehty juurikaan suomenkielisiä tutkimuksia. Haastattelukysymysten muodostamisessa, luotettavuus otettiin huomioon muodostamalla kysymyksiä, jotka eivät ole johdattelevia.

Triangulaatiolla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuuden varmistamista, tarkastelemalla sitä monesta eri näkökulmasta. (Kananen 2017, 154-156) Haastattelumateriaalista tehdyt tulkinnot käytiin yhdessä läpi ja tutkijat olivat tulkinnoista samaa mieltä. Tutkimuksen triangulaatiota ja reliabiliteettia pyrittiin lisäämään vahvistamalla haastateltavalta, että hänen sanomisiaan oli tulkittu oikein. Haastattelujen videotallenteista tehdyt muistiinpanot lähetettiin rekrytoijille luettavaksi ja rekrytoija vahvisti, että hänen mielipiteensä oli tulkittu oikein. Näin voitiin varmistaa tutkimuksen luotettavuus tutkittavan kannalta. Triangulaatiota lisäsi tietoperustan ja tutkimustulosten yhteneväisyys. Rekrytoijilta saadut vastaukset vahvistivat ja täydensivät tietoperustassa esille nousseita tietoja. Haastatteluissa nousi esille myös asioita, joita tietopohjassa ei käsitelty. Näiden tulosten luotettavuus pohjautuu olettamukseen siitä, että ne on tulkittu oikein. Rekrytoijat kertoivat hyvin konkreettisia esimerkkejä toiminnassaan havaitsemistaan ennakkoluuloista. Rekrytoijien avoimuus esimerkkien osalta oli jopa yllättävää, sillä olimme ajatelleet aiheen arkaluontoisuuden vaikeuttavan esimerkkien saamista. Rekrytoijien avoimuus haastattelutilanteissa kertoo onnistumisestamme turvallisen haastatteluympäristön luomisessa.

Yhtenä tutkimuksen luotettavuutta mittaavana tekijänä voidaan pitää saturaatiopistettä. Saturaatiopisteellä tarkoitetaan kohtaa, jossa tutkimusaineisto alkaa toistamaan itseään, eikä haastateltavat tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.) Tutkimuksessamme haastateltiin 10 henkilöä. Haastateltuamme 8 rekrytoijaa

huomasimme osan vastauksista jo toistavan itseään. Haastateltuamme kaikki 10 rekrytoijaa, totesimme haastateltavien määrän olleen riittävä, koska saturaatiopiste saavutettiin. Suuremman joukon haastattelemisen olisi ollut turhaa, koska nykyisessäkin otannassa tuli selkeästi muiden vastauksiin yhtyviä näkökulmia. Näin ollen haastatteluiden jatkaminen ei olisi todennäköisesti tuottanut enää uutta tietoa.

Kerätessämme materiaalia tietoperustaa varten, jouduimme rajaamaan käytettäviä lähteitä pois. Pois rajatut lähteet käsittelivät ennakkoluuloja keskittyen vain tiettyyn ennakkoluuloja synnyttävään ominaisuuteen. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kattava yleisnäkemys ennakkoluuloista, niiden synnystä ja vaikutuksista. Tämän takia vältimme esimerkiksi teoksia, jotka keskittyivät liian vahvasti esimerkiksi rasismiin. Rasismin pois jättäminen oli meille alusta lähtien selkeä rajaus, koska emme halunneet ottaa kantaa näin arkaluontoiseen asiaan. Vaikka ennakkoluulot ovat myös sensitiivinen aihe halusimme opinnäytetyön vain lisäävän ymmärrystä niiden synnystä ja vaikutuksista. Emme halunneet keskittyä liikaa mihinkään tiettyyn ennakkoluuloon. Näin pystyimme käsittelemään ennakkoluuloja kattavasti rekrytoinnin osalta. Rekrytoinnissa on monta vaihetta, joissa ennakkoluulot voivat tulla esille. Näiden vaiheiden tunnistaminen ja niissä mahdollisesti rekrytoijalle syntyvien ennakkoluulojen tutkiminen oli tutkimuksemme pääaasiallinen tarkoitus. Löysimme myös keinoja ennakkoluulojen vähentämiselle.

Tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa saadaan vastaus kysymykseen, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu. Tässä opinnäytetyössä haluttiin tutkia ennakkoluulojen vaikutusta rekrytointiin rekrytoijien näkökulmasta. Tietoperustaa kirjoittaessa näkemuksemme aiheesta tarkentui ja rajautui. Päätimme haastatella rekrytoijia heidän ennakkoluuloistaan, koska näin saisimme totuudenmukaisimman kuvan tilanteesta. Rekrytoijilla on paras mahdollinen käytännön näkemys aiheeseen. Olimme muodostaneen alaongelmia tutkimukseen liittyen ja nämä ongelmat toimivat myös haastatteluiden teemoina. Loimme haastattelukysymyksiä teemoihin liittyen. Rekrytoijat kertoivat avoimesti mielipiteitään ja antoivat esimerkkejä ennakkoluulojen ilmenemisestä työssään. Tutkimustulokset olivat hyvinkin samankaltaisia tietoperustassa esiin nousseiden huomioiden kanssa. Saimme kuitenkin tarkennettua, miten rekrytoijat kokevat työssään ennakkoluulojen vaikutuksen ja kuinka heitä tulisi tukea ennakkoluulojen vähentämisessä. Tulokset vastasivat prosessin alussa määritettyihin pää- ja alaongelmiin.

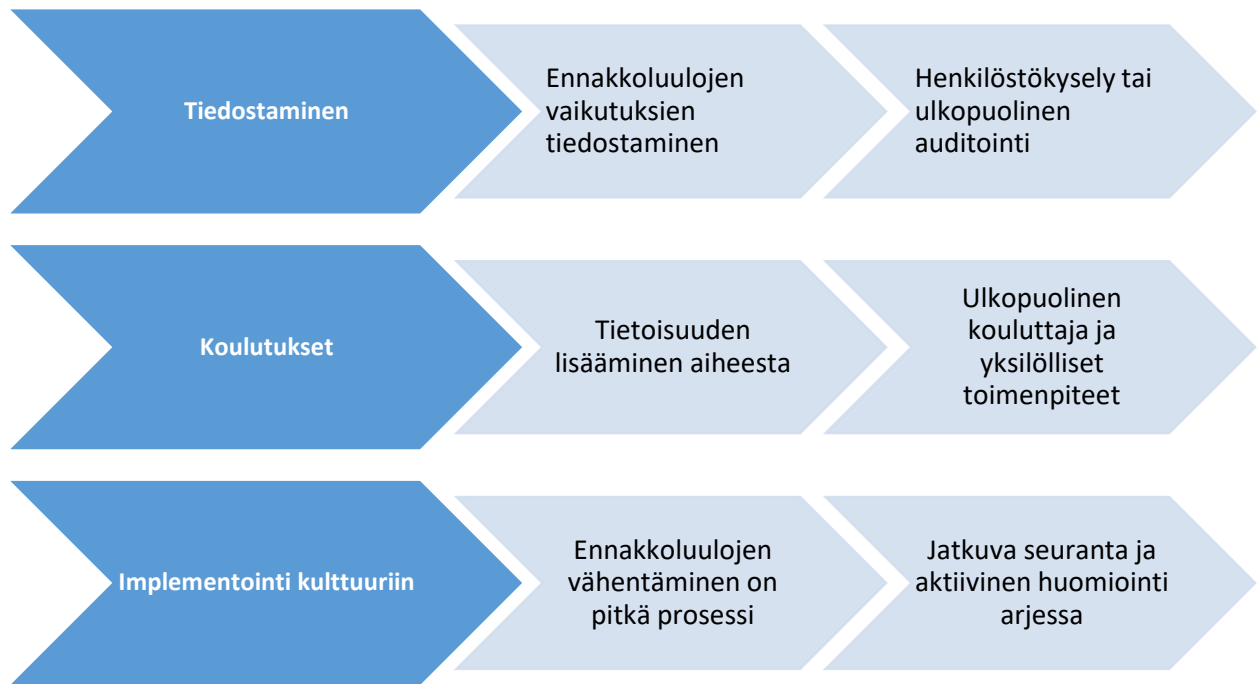
Reliabiliteetti on kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä syntynyt käsite ja vastaa huonosti kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin. Reliabiliteetti kysyy, ovatko tutkimustulokset toistettavissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus voidaan toistaa uudelleen, mutta sen tulokset eivät todennäköisesti vastaa täysin aikaisempia tuloksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa voi käydä samoin, mutta ero edellisiin tuloksiin ei ole yhtä suuri. Kvalitatiivisen

tutkimuksen toistaminen voi johtaa täysin erilaisiin löydöksiin huomattavasti suuremmalla todennäköisyydellä, koska tutkimuksessa saadut tulokset on sidottu kyseiseen tutkimuksen toteutushetkeen. Vaikka samoja ihmisiä haastateltaisiin uudestaan kuukauden kuluttua, eivät heidän näkemyksensä asiasta olisi välttämättä samanlaisia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121.) Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 186) mukaan reliabelius voidaan todeta myös kahden arvioitsijan päätyessä samaan lopputulokseen. Tällä opinnäytetyöllä ollessa kaksi tekijää ja tämä osaltaan vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi parantunut aiheen tarkempi rajaus. Ennakkoluulot ovat hyvin moninainen käsite, joten halusimme luoda yleiskatsauksen ennakkoluulojen vaikutuksesta rekrytointiin. Tarkemmalla rajauksella, olisimme voineet saada syvällisempää tietoa. Tietoperustamme koostuu monesta lähteestä, mutta kirjoituksemme painottuu vahvasti muutamiin teoksiin. Toisaalta rajauksemme mukaisia lähteitä löytyy hyvin rajattu määrä. Haastateltavien diversiteetti olisi voinut olla laajempi, sillä haastatellut rekrytoijat edustivat demografisilta tekijöiltään melko samankaltaista joukkoa. Tiedostamme myös omaavamme ennakkoluuloja, jotka ovat muodostuneet omista oletuksistamme aiheesta. Tiedostamattomat ennakkoluulot ovat muokanneet tietoperustan ja haastattelukysymysten luomista. Pyrimme tulosten analysoinnissa objektiivisuuteen, mutta kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 119) mainitsevat, tutkija tarkastelee ja tulkitsee tuloksia oman perspektiivinsä kautta.

### **6.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Kuviossa 17 on tiivistetysti esitetty kehittämis ehdotukset toimeksiantajayritykselle. Kuviossa ilmenee vastaukset kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Pohjaten tutkimustuloksiin ja omaan pohdintaamme suosittelisimme, että toimeksiantajayritys toteuttaisi henkilöstökyselyn. Kyselyllä kartoitettaisiin miten työntekijät yleisesti ennakkoluulojen vaikutuksen ja todellinen tuen tarve. Näin saataisiin tietoa koko henkilöstöltä ja voidaan muodostaa selkeä näkemys tarvittavista toimenpiteistä. Henkilöstökyselyn tulisi kartoittaa tarkemmin minkälaista apua rekrytoijat haluavat. Aiheen ollessa todella sensitiivinen kaikki eivät todennäköisesti halua samanlaista tukea eivätkä ole yhtä valmiita keskustelemaan asiasta. Henkilöstökysely kuvaa hyvin myös omaa mielipidettämme siitä, miten aihetta tulisi lähestyä. Henkilöstön omien mielipiteiden ja näkemyksen kautta. Tätä osa-aluetta ei voi kehittää kertomalla mitä henkilöstön tulisi tehdä, vaan sitä tulisi kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tietoisuutta nykytilasta lisäisi myös ulkopuolisen tahon suorittama auditointi, joka nousi esille myös rekrytoijien haastatteluissa.



Kuvio 17. Kehittämisehdotukset toimeksiantajayritykselle

Nykytilanteen selvittämisen jälkeen, koulutuksien avulla tietoisuuden lisääminen aiheesta on seuraava looginen vaihe. Koulutuksissa rekrytoijat saisivat tärkeää lisätietoa siitä, millaisia ovat yleisimmät ennakkoluulot rekrytoinneissa ja kuinka ne vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen. Mielestämme koulutukset olisivat tehokkaimpia, kun ne pitäisi ulkopuolinen tahon. Myös yksilölliset keskustelut omista ennakkoluuloista toimisivat tärkeänä tietoisuuden lisääjänä. Koulutuksien jälkeen, niistä saadut opit tulee viedä käytäntöön ja implementoida yrityksen toimintakulttuuriin. Ennakkoluulojen käsittely ja vähentäminen on pitkä sekä monivaiheinen prosessi, joka edellyttää jatkuvaa seuranta. Ennakkoluulojen huomiointi arkisessa työskentelyssä on tärkeää niiden tuomien uhkien pienentämiseksi. Työntekijöiden kanssa yhdessä muodostetut tavat toimia ja kehittyä vievät mielestämme parhaaseen lopputulokseen.

Kvantitatiivinen kysely, jossa selvitetäisiin laajemmin rekrytoijien kokemuksia ja näkemyksiä ennakkoluuloista, toisi syvyyttä tässä tutkimuksessa esiin nousseisiin asioihin suuremmissa mittakaavassa. Näkisimme tekoälyn avulla suoritettavien tutkimusten tuovan lisäarvoa aiheeseen. Ennakkoluulojen ollessa hyvin arka aihe, tekoälyn tarkkaillessa tutkimushenkilöitä, ennakkoluuloja ja niiden vaikutuksia voisi nousta enemmän esille. Tutkijan omat ennakkoluulot voivat vaikeuttaa tutkittavien ennakkoluulojen havaitsemista, johon tekoäly voisi tuoda helpotusta. Tutkimus, jossa vertailtaisiin tehokkaimpia keinoja ennakkoluulojen vähentämiseksi rekrytoinnissa, olisi mielenkiintoinen tapa jatkaa tätä tehtyä tutkimusta.



#### 6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessimme lähti liikkeelle kunnolla syksyllä 2021. Olimme keskustelleet opinnäytetyön tekemisestä kahdestaan, ja mahdollisesta aiheesta. Olimme tehneet miltei kaikki ryhmätööt opintojemme aikana yhdessä ja havainneet ominaisuuksiemme täydentävän toisen ominaisuuksia. Tästä lähtökohdasta oli sekä loogista, että mielenkiintoista lähteä työstämään opinnäytetyötä parina. Opinnäytetyön aiheen valinnassa pyrimme ottamaan huomioon molempien mielenkiinnonkohteita. Psykologia on kiinnostanut molempia opinnäytetyöntekijöitä pitkään, sekä molemmat omaavat suuren mielenkiinnon henkilöstöjohtamiseen ja rekrytointiin. Aiheemme rajautui syksyn aikana entistä tarkemmaksi perehtyessämme aiheen pariin syvällisemmin. Ennakkoluulot ovat hyvin ajankohtainen aihe niin yhteiskunnassa, kuin erityisesti rekrytinnissa. Toinen opinnäytetyöntekijä oli myös keskustellut aiheesta työpaikallaan, ja aihe koettiin erittäin ajankohtaiseksi ja merkitykselliseksi. Tekijä työskentelee henkilöstövuokraus- ja rekrytointiyrityksessä, joka toimi mielellään opinnäytetyömme toimeksiantajana. Meille oli aiheen valinnassa äärimmäisen tärkeää, että koemme aiheen mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi, jotta mielenkiinto aiheeseen pysyy yllä koko prosessin ajan. Toimeksiantajayritys koki myös aiheen tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi.

Opinnäytetyöprosessimme käynnistyi syksyllä vauhdikkaasti ja saimme prosessin hyvin käyntiin. Loimme elokuussa aikataulun opinnäytetyöprosessille ja hieman jopa yllätykseksemme, pysyimme kyseisessä aikataulussa koko prosessin ajan. Ennakkoluulot ovat aiheena hyvin abstrakti ja monirakenteinen, joka tuotti prosessin aikana useita haasteellisia päätöksiä. Opinnäytetyön tarkempi rajaus tuotti meille haasteita, mutta keskustelut toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa antoi meille eväät tarkempaan rajaukseen. Emme olleet perehtyneet ennakkoluuloihin ennen prosessin aloittamista, joten kyseessä oli tietynlainen hyppy tuntemattomaan. Paneuduimme aiheeseen erityisesti kansainvälisen kirjallisuuden kautta, koska suomenkielisiä lähteitä aiheesta on hyvin rajallinen määrä. Tämä kattavan pohjatyön tekeminen oli selkeästi raskain vaihe prosessissa, sillä hyvin tieteellisten tekstien läpikäyminen vieraalla kielellä osoittautui ajoittain haastavaksi, vaikka molemmat tekijät omaavat erinomaisen englanninkielentaidon. Laadimme niin kirjallista, verkkolähteistä kuin tutkimuksista erittäin kattavat muistiinpanot aihealueittain, joka oli työläs prosessi, mutta osoittautui tietoperustaa kirjoittaessa hyvin hedelmälliseksi tavaksi toimia. Haasteita tuotti myös tietoperustaan valittavien aiheiden valinta. Kävimme aiheesta paljon keskusteluita ja muokkasimme tietoperustan rakennetta useaan otteeseen, ennen sen muotoilua lopulliseen muotoon.

Tämä opinnäytetyö tuo toimeksiantajayritys Academic Workille tietoa siitä, kuinka ennakkoluulot vaikuttavat yrityksen rekrytointiin. Opinnäytetyö tuo esiin myös keinoja niin yrityksen yksittäisille rekrytoijille ennakkoluulojen vähentämiseksi kuin toimeksiantajayritykselle alustavia toimenpiteitä, joita yrityksen edustajat toivovat ennakkoluulojen tuomien uhkien vähentämiseksi. Tutkimustulokset havainnollistavat konkreettisesti ennakkoluuloja, joiden kanssa yrityksen rekrytoijat toimivat ja minkälaisia uhkia ennakkoluulot tuovat yrityksen toimintaan. Työn tietoperusta tuo kattavan perehdytyksen aiheeseen ja yritys voi hyödyntää tietoperustaa myös jatkotutkimuksien osalta. Ennakkoluulot luovat uhkia rekrytointiprosesseiden onnistumiselle globaalisti ja toimeksiantajayrityksen toimintatapojen ollessa samankaltaiset toimipisteestä riippumatta, voi yritys hyödyntää tietoperustaa ja tutkimustuloksia myös koko konsernin tasolla.

Yhteistyömme sujui hyvin koko prosessin aikana. Olimme miltei päivittäin yhteydessä opinnäytetyöstä. Pallottelimme paljon ajatuksia erilaisista tavoista toimia tai kirjoittaa jokin tietty asia ja saimme muodostettua yhteisen ideointimme kautta monia isoja onnistumisia. Työskentelimme useimmiten etäyhteyden välityksellä Teams-sovelluksella, mutta tapasimme myös noin kerran viikossa kasvotusten. Teimme jokaiselle viikolle kummallekin tehtävälistan aina viikon alussa, jota lähdimme työstämään omilla tahoillamme. Jaoimme tietoperustan kappaleet puoliksi, mutta osallistuimme lopulta hyvin paljon myös toistemme kappaleiden kirjoittamiseen ja muokkaamiseen. Pyrimme yhteistyöskentelyssä korostamaan molempien vahvuuksia ja jakamaan työnvaiheita niiden mukaisesti. Olemme huomanneet vahvuksiemme olevan erilaisia ja niiden täydentävän toisiaan. Toisaalta erilaisuus on myös edellyttänyt kompromissien tekemistä prosessin aikana. Pandemia-aika on tuonut sekä haasteita, että mahdollisuuksia työskentelyymme. Olemme tavanneet kasvotusten huomattavasti vähemmän kuin ennen pandemiaa, mutta toisaalta etätyöskentely on mahdollistanut myös tehokkaampaa ajankäyttöä.

Opinnäytetyö on ollut kokonaisuudessa haastava ja stressaava kokonaisuus, joka on opettanut meille monia hyödyllisiä taitoja tulevaisuutta varten. Prosessi on opettanut ajanhallintaa, kehittänyt yhteistyö- ja delegointitaitoja sekä suunnitelmallisuutta. Opinnäytetyön kokonaisvaltaisuus yllätti hieman meidät, sillä emme odottaneet työn vievän kokonaisvaltaisesti näin paljon energiaamme. Työskentelimme molemmat opinnäytetyöprosessin aikana, joka toi myös aikataulullisia haasteita. Opinnäytetyöprosessi sujui kuitenkin aikataulun suhteen erinomaisesti. Etenimme prosessin alussa muodostamamme aikataulun mukaisesti.

Olemme oppineet todella paljon prosessin aikana aihealueesta ja voimme hyödyntää oppejamme monipuolisesti tulevaisuudessa työelämässä. Toinen kirjoittajista työskentelee rekrytoinnin parissa ja hän voi siirtää oppeja suoraan käytännön työhön ja myös jakaa

opittuja asioita kollegoille. Perehtyminen aiheeseen on avannut myös omat silmämme omille ennakkoluuloillemme ja herättänyt myös havainnoimaan ennakkoluulojen vaikutusta omaan toimintaamme. Opimme prosessin aikana haasteista, ja ne kasvattivat meitä, mutta osa haasteista olisi ollut myös vältettävissä tarkemmalla suunnittelulla. Toisaalta haasteet tämän prosessin aikana ovat olleet osaltaan muokkaamassa tämän opinnäytetyön lopullista muotoa, jonka takana seisomme ylpeinä.

## Lähteet

Academic Work. 2021 Academic Workin sisäinen tietokanta.

Adler, L. 13.05.2021. 5 Steps to Eliminate First Impression Bias and Hire the Right Candidate. LinkedIn Talent Blog. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/eliminate-first-impression-bias-and-hire-right-candidate>. Luettu: 31.10.2021

Agarwal, P. 2020. Sway: Unravelling Unconscious Bias. Bloomsbury Publishing Plc. E-kirja. Luettu: 22.09.2021

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. E-kirja. Luettu 16.11.2021

Allen B. & Garg K. 2016. Diversity Matters in Academic Radiology: Acknowledging and Addressing Unconscious Bias. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S154614401630792X>

Allport, G. 1979. The Nature Of Prejudice. Perseus Books Publishing. Cambridge.

Brown, R. 2010. Prejudice: Its Social Psychology. Wiley-Blackwell. E-Kirja. Luettu: 23.9.2021

Chamberlain, A. 9.8.2017. How Long Does it Take to Hire? Interview Duration in 25 Countries. Glassdoor Economic Research. Luettavissa: <https://www.glassdoor.com/research/time-to-hire-in-25-countries/>. Luettu: 10.11.2021

Chamberlain, R. 2016. Five steps toward recognizing and mitigating bias in the interview and hiring process. Strategic HR Review. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-07-2016-0064/full/html>

Coffman, K. & Gino, F. 19.11.2019. Yritykset käyttävät rahaa ja aikaa koulutuksiin, jotka jopa pahentavat niiden ongelmia – huippuasiantuntijat kertovat, mitä asialle voisi tehdä. Kauppalehti Fakta. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kl/7259a0b7-bf94-4eee-a9a4-5d63d76ec3ba>. Luettu: 20.11.2021

Cooper, C. & Stern, S. 2017. Myths of Management : What People Get Wrong about Being the Boss. Kogan Page, Limited. E-kirja. Luettu: 12.10.2021

- Danowitz, M., Hanappi-Egger, E. & Mensi-Klarbach, H. 2012. Diversity in Organizations: Concepts and Practices. Bloomsbury Publishing PLC. E-kirja. Luettu: 25.10.2021
- Deloitte 2018. Human capital trends 2019. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2019.html>
- Duunitori 2020. Kansallinen rekrytointitutkimus 2019. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/1BOI5ZDHTHXKT7OxkpRopxk7J52FQy0HW/view>. Luettu 3.10.2021.
- Enckell, L. 03.08.2021. Miten työpaikkailmoitus tehdään syrjimättömästi? Eilakaisla. Luettavissa: <https://www.eilakaisla.fi/blogi/miten-tyopaikkailmoitus-tehdaan-syrjimattomasti>. Luettu: 14.11.2021
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (679/2016). Luonnollisten henkilöiden suoje-  
lusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin  
95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuoja-asetus). Luettavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>
- Ernst Young 2019. Digitaalinen murros ja organisaatioiden muutosvalmius Pohjois-maissa  
Nordic HR Survey -tutkimus 2019. Luettavissa: <https://emeia.ey-vx.com/5479/135971/landing-pages/pohjoismaidenhrtutkimus-lyhennelma-10022020-final.pdf> Luettu: 18.10.2021.
- Ferguson, J. 13.12.2019. The Failures of Bias Training, and What You Should be Doing  
Instead. Trustradius. Luettavissa: <https://www.trustradius.com/buyer-blog/the-failures-of-bias-training-and-what-you-should-be-doing-instead>. Luettu: 12.10.2021
- Fishbein, H. 2002. Peer Prejudice and Discrimination : The Origins of Prejudice. Taylor &  
Francis Group. E-kirja. Luettu: 18.9.2021
- Morris, C. 17.12.2020. What Will Leaders Do Without Unconscious Bias Training? Forbes.  
Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/carmenmorris/2020/12/17/what-will-leaders-do-without-unconscious-bias-training/?sh=3ea42cef1cef>. Luettu:20.10.2021
- Freeman, M. & Jana, T. 2016. Overcoming Bias. Oakland Berrett-Koehler Publishers. E-  
kirja. Luettu: 12.9.2021
- Gaucher, D. Frieser, J. & Kay, A. 2011. Evidence That Gendered Wording in Job Adver-  
tisements Exists and Sustains Gender Inequality. American Psychological Association.

Luettavissa: <https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=gendered-wording-in-job-adverts.pdf&site=7>

Haka, T. 12.1.2018. OP Media. Tekoäly on modernin rekrytoijan oikea käsi. Luettavissa: <https://www.op-media.fi/yrittajyyss/tekoaly-on-modernin-rekrytoijan-oikea-kasi/>. Luettu: 10.10.2021

Hecht, M. 1998. Communicating Prejudice. SAGE Publications, Inc. E-kirja. Luettu: 13.09.2021

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Henkilöstöpalveluala. Luettavissa: <https://hpl.fi/tilastot-ja-tutkimukset/henkilostopalveluala-kansainvalisesti/>. Luettu: 11.11.2021

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Talentum Media. E-kirja. Luettu: 10.11.2021

Huotari, K. & Pitkänen, S. 2013. Selvitys määräaikaisten sopimusten yleisyydestä ja tiedottamisesta vuokratyössä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Selvitys+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4aikaisten+sopimusten+yleisyydest%C3%A4+ja+tiedottamisesta+vuokraty%C3%B6ss%C3%A4+24042013.pdf/ac6bea89-3399-459c-8837-dcddd4055e52/Selvitys+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4aikaisten+sopimusten+yleisyydest%C3%A4+ja+tiedottamisesta+vuokraty%C3%B6ss%C3%A4+24042013.pdf?version=1.0&t=1465465440000>. Luettu: 12.11.2021

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. E-kirja. Luettu: 22.09.2021

Juupaluoma, R. 9.2.2021. Miksi anonymia rekrytointia kannattaa hyödyntää. Eilakaisla. Luettavissa: <https://www.eilakaisla.fi/blogi/miksi-anonymia-rekrytointia-kannattaa-hyodyntaa>. Luettu 20.10.2021

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. E-kirja. Luettu: 13.11.2021

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen yliopistopaino Oy. E-kirja. Luettu: 16.11.2021

Kangas, H. 22.12.2020. 7 hyvän rekrytoijan piirrettä – tunnistatko itsesi? Talentech. Luettavissa: <https://blog.talentech.com/fi/7-hyvan-rekrytoijan-piirretta-tunnistatko-itsesi>. Luettu: 20.11.2021

Kariwala, D. 8.10.2020. LinkedIn. Biases: What are they and How they influence Organizational Culture. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/biases-what-how-influence-organizational-culture-dheeraj-kariwala>. Luettu: 23.11.2021

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. E-kirja. Luettu: 12.10.2021

Keller, N. & Sander, G. 28.4.2021. How to deal with unconscious biases in human resources decisions. Diversity & Inclusion Platform. Luettavissa: <https://www.diversity-inclusion-platform.ch/en/how-to-deal-with-unconscious-biases-in-human-resources-decisions/?noredirect=en-US>. Luettu 21.11.2021

Keskuskauppakamari. 2019. Lausunto hallituksen esityksestä valtion talousarvioksi vuodelle 2019: työvoiman kohtaanto-ongelma. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/lausunto/lausunto-hallituksen-esityksesta-valtioon-talousarvioksi-vuodelle-2019-tyovoiman-kohtaanto-ongelma/>. Luettu: 12.10.2021

Kiesiläinen, S. 16.10.2015. Työelämässä valinnan paikka: ennakkoluulot vai kilpailukyky? Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/tyoelamassa-valinnan-paikka-ennakkoluulot-vai-kilpailukyky/>. Luettu: 9.11.2021

Kinnunen, T. & Parviainen, J. 2016. Feeling the Right Personality. Recruitment Consultants' Affective Decision Making in Interviews With Employee Candidates. Luettavissa: <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/26672/23444>

Knight, R. 12.6.2017. 7 Practical Ways to Reduce Bias in Your Hiring Process. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/06/7-practical-ways-to-reduce-bias-in-your-hiring-process>. Luettu: 20.9.2021

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

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 13.8.2004/759.

Lehmacher, W. & Thuraingham, M. 2013. The Secret Life of Decisions : How Unconscious Bias Subverts Your Judgement. Taylor & Francis Group. E-kirja. Luettu: 9.9.2021

LinkedIn Talent Solutions 2020. Global Talent Trends. Luettavissa: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-strategy/global-talent-trends-2020-report>. Luettu 20.9.2021

Mannerheimin lastensuojeluliitto s.a. Stereotypiat ja ennakkoluulot. Luettavissa: <https://www.mll.fi/tehtavat/stereotypiat-ja-ennakkoluulot-rasismi-ja-vihapuhe/>. Luettu: 23.9.2021

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 16.10.2021

McKinsey & Company, 2018, Delivering through Diversity. Luettavissa: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx). Luettu: 10.2.2021.

Mohlenberghs P. 13.6.2013. The neuroscience of in-group bias. Teoksessa Neuroscience and Biobehavioural Reviews. Volume 37 Issue 8. s.1530-1536. The University of Queensland. Brisbane Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2013.06.002>.

Nelson T. 2009. Handbook of prejudice, stereotyping and discrimination. Psychology Press. E-kirja. Luettu: 19.10.2021

Nurmilaakso, T. 7.10.2017. YLE. Tekoäly valitsee jo Suomessakin parhaat työnhakijat – Tutkijat: “Lisää syrjintää, seksismiä ja rasismia”. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/10/07/tekoaly-valitsee-jo-suomessakin-parhaat-tyonhakijat-tutkijat-lisaa-syrjintaa>

Niinistö, S. 2020. Ennakkoluulo on salakavalaa. Presidentin kynästä. Luettavissa: <https://www.presidentti.fi/presidentin-kynasta/presidentin-kynasta-ennakkoluulo-on-salakavalaa/>

Rainers, B. 14.10.2021. Built In. 16 Unconscious Bias Examples and How to Avoid Them in the Workplace. Luettavissa: <https://builtin.com/diversity-inclusion/unconscious-bias-examples>. Luettu: 22.10.2021

Ro, C. 29.3.2021. BBC. The complicated battle over unconscious-bias training. Luettavissa: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210326-the-complicated-battle-over-unconscious-bias-training>. Luettu: 23.11.2021



Rossi, S. 2020. Rekrytoija. Basam Books. E-kirja. Luettu: 2.9.2021

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 13.10.2021

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyyllillä. Kauppakamari. E-kirja. Luettu: 12.9.2021

Salmesvuori, P. 2018. Kaikilla on tiedostamattomia ennakkoluuloja! Helsingin tutkijanaiset Ry. Luettavissa: <https://blogs.helsinki.fi/tutkijanaiset/2018/05/24/kaikilla-on-tiedostamattomia-ennakkoluuloja/>

Salminen, E. 10.12.2020. Hyvästit syrjinnälle? Anonyymi rekrytointi yleistyy – näin se toimii käytännössä. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/nimeton-rekrytointi>. Luettu 20.10.2021

Social Talent 2021. 9 types of unconscious bias and the shocking ways they affect your recruiting efforts. Luettavissa: <https://www.socialtalent.com/blog/diversity-and-inclusion/9-types-of-bias>

Suolanko, A. 29.01.2019. 5 vinkkiä tehokkaaseen työhakemusten käsittelyyn. Eilakaisla. Luettavissa: <https://www.eilakaisla.fi/blogi/5-vinkkia-tehokkaaseen-tyohakemusten-kasittelyyn>. Luettu: 14.11.2021

Tienari, J. 31.10.2018. PwC:n podcast. Sustiskahvit: Kuinka murtaa työelämän tiedostamattomia ennakkoluuloja? Podcast. Kuunneltavissa: <https://soundcloud.com/pwcf inland/kuinka-murtaa-tyoelaman-tiedostamattomia-ennakkoluuloja>. Kuunneltu 17.09.2021

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi. E-kirja. Luettu: 27.10.2021

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työelämän monimuotoisuusohjelma. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162933/TEM\\_2021\\_10.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162933/TEM_2021_10.pdf)

Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu: laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Vastapaino. Tampere

UCSF 2021. University of California, San Francisco s.a. Unconscious bias training. Luettavissa: <https://diversity.ucsf.edu/resources/unconscious-bias>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 2.10.2021

Whysall, Z. 2016. Cognitive Biases in Recruitment, Selection, and Promotion: The Risk of Subconscious Discrimination. Teoksessa Caven, V. & Nachmias, S. 2017. Hidden Inequalities in the Workplace: A Guide to the Current Challenges, Issues and Business Solutions. s.215-244. Palgrave Macmillan. E-kirja. Luettu: 2.10.2021

World Employment Confederation 2021. Economic Report 2021. Luettavissa: <https://weceurope.org/uploads/2021/02/WEC-Economic-Report-2021.pdf>. Luettu: 11.11.2021

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelupohja

Kuinka pitkään olet toiminut rekrytoinnin parissa?
Rooli ja tehtävät organisaatiossa:
1. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta ennakkoluulo?
2. Mistä uskoisit ennakkoluulojen ja stereotyyppien johtuvan?
3. Miten ennakkoluulot voivat mielestäsi näkyä rekrytoinnissa? Entä prosessin eri vaiheissa?
4. Miten ennakkoluuloja voitaisiin välttää rekrytointiprosessissa?
5. Mihin asioihin kiinnität huomioita hakijoiden CV:ssä ja hakemuskirjeessä ensimmäisenä? Miksi?
6. Kuinka tärkeänä pidät ensivaikutelmaa haastateltavan kanssa? Miksi?
7. Miten otat huomioon omia mahdollisia ennakkoluulojasi rekrytointiprosessissa?
8. Olisiko sinulla jotain esimerkkiä, jossa huomioit mahdollisten ennakkoluulojen vaikutusta toimintaasi?
9. Miten organisaatiosi tukee ennakkoluulojen vähentämistä tällä hetkellä?
10. Kuinka toivoisit organisaatiosi tukevan sinua ennakkoluulojen tunnistamisessa ja poistamisessa?
11. Minkälaisia työkaluja sinulla on ennakkoluulojen vähentämiseksi?
12. Lisättävää/ajatuksia aiheesta?