

Esteettömyys yhdenvertaisuuden perustana rekrytoinnissa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2026

Sarianna Lund

Selvitys tekoälyn käytöstä

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja, Sarianna Lund, vastaa koko opinnäytetyön sisällön oikeellisuudesta, myös tekoälyllä tuotetun sisällön oikeellisuudesta. Tekoälyä (ChatGPT 5.3) on hyödynnetty osittain opinnäytetyön raportin rakenteen suunnittelussa, tekstin jäsentelyssä sekä kielenhuollossa. Lisäksi tekoälyä on käytetty apuna englanninkielisten tutkimusten kääntämisessä.

Tämän opinnäytetyön aitous on tarkastettu Turnitin-ohjelmalla.

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sarianna Lund	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 25	Valmistumisaika 2026
Työn nimi Esteettömyys yhdenvertaisuuden perustana rekrytoinnissa		
Tutkinto ja koulutusala Liiketalous (AMK), Yritysjuridiikka		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella esteettömän rekrytoinnin merkitystä osana yhdenvertaista henkilöstöhallintoa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten yhdenvertaisuus ilmenee rekrytointiprosessin eri vaiheissa, millaisia velvoitteita yhdenvertaisuuslaki asettaa työnantajille rekrytointitilanteissa sekä millainen merkitys henkilöstöhallinnolla on esteettömän rekrytoinnin edistämässä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kirjallisuuskatsauksena. Aineisto koostui tieteellisistä tutkimuksista, asiantuntija-artikkeleista, viranomaisaineistoista sekä keskeisestä lainsäädännöstä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva esteettömästä ja yhdenvertaisesta rekrytoinnista sekä siihen liittyvistä käytännöistä, velvoitteista ja kehittämistarpeista suomalaisessa työelämässä.</p> <p>Tulosten perusteella esteettömyys toimii keskeisenä edellytyksenä yhdenvertaiselle rekrytoinnille. Esteettömyys korostuu erityisesti rekrytointiprosessin alkuvaiheissa, kuten työpaikkailmoittelussa ja hakukanavien saavutettavuudessa, kun taas yhdenvertaisuus painottuu hakijoiden arviointi- ja valintavaiheissa. Tulokset osoittavat myös, että henkilöstöhallinnolla on merkittävä vastuu esteettömyyden edistämässä sekä yhdenvertaisten käytäntöjen kehittämisessä ja jalkauttamisessa organisaatioon.</p>		
Asiasanat rekrytointi, yhdenvertaisuus, esteettömyys, henkilöstöhallinto, yhdenvertaisuuslaki		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Sarianna Lund	Thesis, UAS	2026
	Number of Pages	
	25	
Title of Publication		
Accessibility as the Foundation of Equality in Recruitment		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration (UAS), Business Law		
Abstract		
<p>This thesis examines the role of accessible recruitment as part of equitable human resource management. In addition, it explores how equality is reflected in different stages of the recruitment process, what obligations the Non-Discrimination Act sets for employers in recruitment situations, and what role human resource management has in promoting accessibility in recruitment.</p> <p>The study was conducted as a research-oriented literature review. The material consisted of scientific studies, expert articles, official publications, and relevant legislation.</p> <p>The purpose of this thesis is to provide an overall understanding of accessible and equitable recruitment, as well as the related practices, obligations, and development needs in Finnish working life.</p> <p>The results indicate that accessibility is a key prerequisite for equitable recruitment. Accessibility is particularly emphasized in the early stages of the recruitment process, such as job advertisements and the accessibility of application channels. In contrast, equality is highlighted in the evaluation and selection stages of applicants. Furthermore, the findings show that human resource management has a significant responsibility in promoting accessibility and in developing and implementing equitable recruitment practices within organizations.</p>		
Keywords		
recruitment, equality, accessibility, human resource management, Non-Discrimination Act		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Tutkimuskysymykset	3
1.4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	3
2	Rekrytointi osana henkilöstöhallintoa	5
2.1	Merkitys organisaatiolle	5
2.2	Rekrytointiprosessin vaiheet	5
2.3	Henkilöstöhallinnon merkitys.....	6
3	Yhdenvertainen ja esteetön rekrytointi	8
3.1	Yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys.....	8
3.2	Esteetön ja yhdenvertainen rekrytointi nykypäivän työelämässä.....	8
3.3	Esteettömyyden toteutuminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa.....	9
3.4	Tekoälyn käyttö.....	10
3.5	Positiivinen erityiskohtelu	11
3.6	Anonyymi rekrytointi	12
4	Yhdenvertaisuuslaki rekrytoinnin näkökulmasta	13
4.1	Yhdenvertaisuuslain keskeinen sisältö ja syrjimättömyyden periaatteet.....	13
4.2	Työnantajan velvollisuudet ja vastuut	14
4.3	Esteettömyys osana yhdenvertaista rekrytointia	15
5	Esteettömyyden ja yhdenvertaisuuden tarkastelu rekrytoinnissa	16
5.1	Keskeiset havainnot yhdenvertaisuudesta rekrytoinnissa	16
5.2	Keskeiset havainnot esteettömyydestä rekrytoinnissa	17
5.3	Henkilöstöhallinnon merkitys esteettömän rekrytoinnin edistämisessä	20
5.4	Rekrytointiprosessin tarkastelu kokonaisuudessaan	21
6	Johtopäätökset ja pohdinta	22
6.1	Johtopäätökset suhteessa tutkimuskysymyksiin	22
6.2	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja merkitys	23
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet	24
	Lähteet.....	26

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Rekrytointi on yksi keskeisimpiä vaiheita työelämässä, sillä sen kautta työnhakijat pääsevät osaksi työmarkkinoita ja organisaatioita. Rekrytointikäytännöillä on merkittävä vaikutus siihen, miten syrjimättömyys ja yhdenvertaisuus toteutuvat käytännössä, sillä syrjintää voi ilmetä jo työhaun ja valintaprosessin aikana. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu.)

Rekrytoinnilla tarkoitetaan toimenpidettä, jossa haetaan ja palkataan organisaation tarpeita vastaava henkilö (Silfversten 2019, 19). Rekrytointiprosessi alkaa valmisteluvaiheella, jossa määritellään muun muassa rekrytoinnin aikataulu, valintakriteerit ja käytettävät hakukanavat. Tämän jälkeen prosessiin kuuluvat työpaikkailmoituksen laatiminen ja julkaiseminen, hakemusten esikarsinta sekä haastattelut. Prosessin viimeinen vaihe on hakijan valinta ja palkkaaminen. (Salli & Takatalo 2014, 10–11.)

Rekrytointiprosessin eri vaiheissa tehdyillä valinnoilla on keskeinen vaikutus työnhakijoiden yhdenvertaiseen kohteluun. Työnantaja ei saa syrjiä työnhakijoita henkilöön liittyvien ominaisuuksien perusteella, vaan rekrytointia koskevien ratkaisujen tulee perustua asiallisiin ja tehtävän kannalta olennaisiin perusteisiin. Yhdenvertaisuuden edistämisen velvoite koskee myös rekrytointitilanteita ja ulottuu koko rekrytointiprosessin ajalle. (Työsuojelu 2025a.)

Esteettömyys liittyy olennaisesti yhdenvertaisuuden toteutumiseen, sillä rekrytointiprosessiin liittyvät käytännöt ja toimintatavat voivat joko mahdollistaa tai estää työnhakijoiden tasa-vertaisen osallistumisen työnhakuun. Esteettömyyden huomioiminen rekrytoinnissa tarkoittaa käytännössä sitä, että rekrytointiprosessi suunnitellaan siten, ettei se aseta hakijoita eriarvoiseen asemaan heidän yksilöllisten ominaisuuksiensa vuoksi. (International Labour Organization 2019.)

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) säätelee yhdenvertaisuuden toteutumista työelämässä. Lain 1 § mukaan lain tarkoituksena on ehkäistä syrjintää ja edistää yhdenvertaisuutta. Lain 6 § säädetään työnantajan velvollisuudesta arvioida ja edistää yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla. Rekrytointiin liittyvää syrjimättömyyttä tarkastellaan työelämässä myös sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta tasa-arvolainsäädännön kautta (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986).

Tasa-arvolainsäädännön lähtökohtana on, että työnantajalla säilyy oikeus valita tehtävään tehtävän kannalta sopivin henkilö. Lainsäädännön tarkoituksena on kuitenkin ehkäistä perusteetonta sukupuoleen perustuvaa syrjintää rekrytointitilanteissa. Työnantaja ei saa asettaa hakijaa epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella eikä syrjäytä ansioiltaan

vahvempaa hakijaa ilman hyväksyttävää syytä. Rekrytointipäätösten tulee perustua etukäteen määriteltyihin, tehtävän hoitamisen kannalta olennaisiin ja objektiivisiin valintakriteereihin. (Tasa-arvovaltuutettu a.)

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella yhdenvertaisuuden toteutumista rekrytointiprosessissa. Työssä pyritään selvittämään, millä tavoin rekrytointikäytännöt voivat vaikuttaa työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun sekä millaisia velvoitteita yhdenvertaisuutta koskeva lainsäädäntö asettaa rekrytointiin liittyville menettelyille.

Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuvaa siitä, miten yhdenvertaisuus huomioidaan rekrytointin eri vaiheissa ja millaisia haasteita tai kehittämistarpeita tähän voi liittyä. Opinnäytetyössä lähestytään aihetta teoreettisesta ja yleisellä tasolla tarkastelevasta näkökulmasta, jotta ilmiötä voidaan hahmottaa laajasti osana suomalaista työelämää.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kirjallisuuskatsauksena, jossa hyödynnetään monipuolisesti aiheeseen liittyviä tieteellisiä tutkimuksia, alan kirjallisuutta, viranomaisaineistoja sekä keskeistä lainsäädäntöä. Tarkastelu kohdistuu ensisijaisesti rekrytointiprosessin rakenteisiin ja menettelytapoihin, eikä yksittäisten organisaatioiden arviointiin. Yksittäisiä tapauksia voidaan kuitenkin käyttää ilmiötä havainnollistavina esimerkkeinä.

Työ rajataan käsittelemään rekrytointia yleisellä tasolla suomalaisessa työelämässä erityisesti henkilöstöhallinnon ja rekrytointia toteuttavien toimijoiden näkökulmasta. Tarkastelun kohteena ovat rekrytointiprosessin vaiheet, käytännöt ja menettelytavat sekä niihin liittyvät yhdenvertaisuutta koskevat velvoitteet. Painopiste on yhdenvertaisuuden ja esteettömyyden huomioimisessa rekrytointiprosessin eri vaiheissa työnhakutilanteista aina valintaratkaisuihin saakka.

Työssä ei tarkastella yksittäisten organisaatioiden rekrytointikäytäntöjä empiirisesti, eikä tutkimus sisällä haastatteluja, kyselyjä tai oikeustapausten yksityiskohtaisia analyyseja. Lisäksi opinnäytetyössä ei käsitellä työsuhteen aikaista yhdenvertaisuutta, kuten palkkausta, uralla etenemistä tai työyhteisön sisäisiä käytäntöjä. Työ tulee käsittelemään vain rekrytointivaiheita ja työnhakutilanteita.

Rajauksen avulla tarkastelu kohdistuu rekrytointiprosessiin ja siihen liittyviin yhdenvertaisuuskysymyksiin. Työssä pyritään hahmottamaan, miten yhdenvertaisuus voi toteutua rekrytointin eri vaiheissa sekä millainen vastuu henkilöstöhallinnolla ja rekrytointia toteuttavilla toimijoilla on.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset ohjaavat opinnäytetyön rakennetta ja rajaavat tarkastelua. Tutkimuskysymysten avulla jäsennetään yhdenvertaisuuden ja esteettömyyden toteutumista rekrytointiprosessissa erityisesti henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten esteetön rekrytointi liittyy yhdenvertaiseen henkilöstöhallintoon?
2. Millaisia velvoitteita yhdenvertaisuuslaki asettaa työnantajille rekrytointitilanteissa?
3. Millainen merkitys henkilöstöhallinnolla on esteettömän rekrytoinnin edistämässä?

Tutkimuskysymysten avulla tarkastelu kohdistuu rekrytointiprosessin eri vaiheisiin yhdenvertaisuuden ja esteettömyyden näkökulmasta. Huomio kiinnittyy erityisesti siihen, miten rekrytointikäytännöt, menettelytavat ja lainsäädännön asettamat velvoitteet voivat vaikuttaa työnhakijoiden tasapuoliseen kohteluun sekä siihen, millainen vastuu henkilöstöhallinnolla on yhdenvertaisuuden edistämässä. Tutkimuskysymykset muodostavat perustan opinnäytetyön teoreettiselle tarkastelulle ja ohjaavat työn käsittelyä koko ajan.

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehystä sekä työn loppuosasta. Johdannossa on esitelty tutkimuksen tausta, tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan rekrytointia osana henkilöstöhallintoa sekä yhdenvertaisuuden ja esteettömyyden merkitystä erityisesti rekrytointiprosesseissa. Tarkastelu etenee yleisestä rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnon viitekehystä kohti yhdenvertaisuutta ja esteettömyyttä koskevia kysymyksiä.

Työn loppuosassa kootaan yhteen opinnäytetyön keskeiset havainnot ja arvioidaan tutkimuksen merkitystä, rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimuksen suuntia. Rakenne tukee tutkimuskysymyksiin vastaamista ja jäsentää tarkastelua johdonmukaisesti.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kirjallisuuskatsauksena. Tarkastelu perustuu tieteellisiin tutkimuksiin, asiantuntija-artikkeleihin, viranomaisaineistoihin sekä keskeiseen lainsäädäntöön. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva esteettömyyden ja yhdenvertaisuuden ilmenemisestä rekrytointiprosessissa sekä siihen liittyvistä käytännöistä ja velvoitteista.

Aineisto koottiin useista eri lähteistä, kuten Theseus-tietokannasta, ResearchGate-palvelusta sekä viranomaisten verkkosivuilta. Lähteiden valinnassa huomioitiin niiden ajankohtaisuus, luotettavuus sekä soveltuvuus tutkimuksen aiheeseen. Hakusanoja käytettiin sekä suomeksi että englanniksi, ja ne liittyivät rekrytointiin, yhdenvertaisuuteen ja esteettömyyteen. Lisäksi aineistoon sisällytettiin ajankohtaisia asiantuntija- ja media-aineistoja, jotka täydensivät tutkimustietoa käytännön esimerkkien kautta.

Aineiston tarkastelussa hyödynnettiin dokumenttianalyysin periaatteita, joissa eri lähteitä analysoidaan systemaattisesti ja niiden sisältöä tulkitaan suhteessa tutkimuskysymyksiin. Aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysissä keskityttiin erityisesti siihen, miten esteettömyys ja yhdenvertaisuus ilmenevät rekrytointiprosessin eri vaiheissa sekä millaisia käytäntöjä niiden edistämiseen liittyy. Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston tarkastelua ja keskeisten teemojen muodostamista, ja analyysissä pyrittiin tunnistamaan sekä haasteita että kehittämismahdollisuuksia rekrytoinnin näkökulmasta.

2 Rekrytointi osana henkilöstöhallintoa

2.1 Merkitys organisaatiolle

Rekrytoinnin avulla organisaatio kykenee lisäämään ja uudistamaan työvoimaansa sekä vaikuttamaan työntekijöiden osaamisen tasoon. Rekrytointiprosessin kautta organisaatio voi parantaa ja mukauttaa henkilöstön ammattitaitoa vastaamaan toiminnan ja toimintaympäristön vaatimuksia. (Mihaila & Mura 2022.)

Avoimen tehtävän täyttämisen lisäksi rekrytoinnilla on merkittävä laadullinen vaikutus organisaation toimintaan ja menestykseen. Rekrytoinnin laatu heijastuu siihen, miten hyvin valittu henkilöstö tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista sekä sopeutuu organisaation toimintakulttuuriin ja arvoihin. Laadukkaan rekrytoinnin avulla voidaan varmistaa, että valittu henkilöstö vastaa sekä osaamiseltaan että arvoiltaan organisaation tarpeita. (Aarni Henkilöstö 2024.)

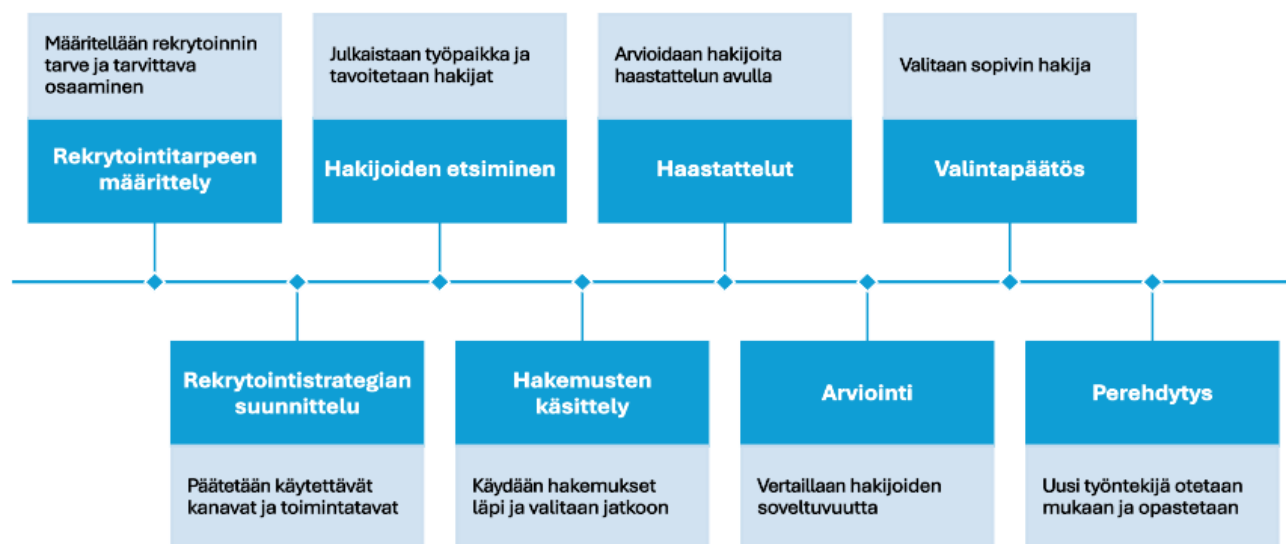
Rekrytoinnissa on keskeistä myös hakijoiden inhimillinen kohtaaminen. Inhimillisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan tapaa, jossa rekrytoija huomioi hakijaa empaattisesti ja oikeudenmukaisesti. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että hakijan kokemusta prosessissa arvostetaan, palautetta annetaan selkeästi ja kommunikointi on kunnioittavaa läpi prosessin. Ihmiskeskeinen rekrytointi ei hyödynnä ainoastaan hakijaa vaan se toimii myös etuna organisaatiolle. Hyvin kohdellut hakijat jäävät hakijoille positiiviseksi kokemukseksi organisaatiosta, mikä voi vahvistaa työnantajan kuvaa ja lisätä houkuttelevuutta tulevaisuudessa. (TalentAdore 2024.)

2.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointiprosessi koostuu useista eri vaiheista, joiden avulla organisaatiot pyrkivät löytämään avoimeen tehtävään sopivimman henkilön (Liiver 2023). Rekrytointiprosessin aikana organisaatio toimii työnantajan kasvoina, sillä rekrytoiva esihenkilö ja rekrytoija ovat usein hakijan ensimmäinen kontakti organisaatioon. Tämä ensikohtaaminen vaikuttaa merkittävästi syntyvään ensivaikutelmaan ja korostaa rekrytointiprosessin toteutuksen merkitystä. (Taloushallintoliitto.)

Prosessi alkaa yleensä rekrytointitarpeen määrittelystä, jossa tarkennetaan tulevan tehtävän sisältö, vastuut sekä hakijalta odotettava osaaminen. Tämän jälkeen suunnitellaan rekrytointistrategia ja valitaan kanavat, joiden kautta potentiaalisia hakijoita pyritään tavoittamaan. Seuraavaksi organisaatio siirtyy hakijoiden etsimiseen ja houkuttelemiseen. (Gaikwad & Vijendra 2022.)

Hakemusten vastaanottamisen jälkeen hakijoita arvioidaan suhteessa tehtävän vaatimuksiin. Tässä vaiheessa hakemuksia yleensä jo käsitellään ja osa hakijoista kutsutaan haastatteluihin. Haastatteluiden tavoitteena ja tarkoituksena on arvioida hakijan osaamista, motivaatiota ja soveltuvuutta tehtävään. Rekrytointiprosessi päättyy valintapäätökseen sekä uuden työntekijän perehdyttämiseen, mikä on esitetty kuviossa 1. (Gaikwad & Vijendra 2022.)



Kuvio 1. Rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet alkaen rekryointitarpeen määrittelystä ja päättyen perehdytykseen (mukailtu Gaikwad & Vijendra 2022)

Kuvio 1 kokoaa rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet ja havainnollistaa niiden loogista etenemistä tarpeen määrittelystä aina perehdytykseen saakka. Prosessin eri vaiheet muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, jossa jokainen vaihe vaikuttaa seuraavaan. Selkeästi jäsenneily prosessi tukee rekrytointin suunnitelmallisuutta ja auttaa varmistamaan, että hakijoita arvioidaan johdonmukaisesti koko prosessin ajan. (Gaikwad & Vijendra 2022.)

2.3 Henkilöstöhallinnon merkitys

Henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan organisaation tapaa johtaa ja organisoida työntekijöihin liittyviä toimintoja. Sen keskeinen tehtävä on huolehtia siitä, että organisaatiossa on toiminnan kannalta tarvittavaa osaamista oikeissa tehtävissä ja että tätä osaamista hyödynnetään mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. (Mepco 2025.)

Kun mietitään henkilöstöhallinnon merkitystä rekrytointinissa, korostuu sen vastuu rekrytointiprosessin suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa. Henkilöstöhallinto vastaa muun muassa työpaikkailmoitusten laatimisesta, rekrytointikanavien valinnasta, hakemusten

käsittelystä ja hakijaviestinnästä, joilla on merkittävä vaikutus työnantajakuvaan. (Leinonen, A. 2018.)

Rekrytointiprosessin aikana henkilöstöhallinto toimii usein esihenkilöiden tukena esimerkiksi hakijoiden esikarsinnassa ja valintapäätösten valmistelussa. Lisäksi henkilöstöhallinnon tehtävänä on huolehtia siitä, että rekrytointi toteutetaan työelämää koskevan lainsäädännön ja sovellettavien työehtojen mukaisesti. (Leinonen, A. 2018.)

Henkilöstöhallinnon merkitys rekrytoinnissa liittyy myös siihen, että rekrytointi toteutetaan lain edellyttämällä tavalla. Työnantajaa koskevat lakisääteiset velvollisuudet ulottuvat koko työsuhteen elinkaaren ajalle, joten henkilöstöhallinnon tehtävänä on varmistaa, että rekrytointiprosessin käytännöt vastaavat työelämää koskevaa lainsäädäntöä. Keskeistä on huolehtia muun muassa rekrytointiin liittyvien dokumenttien sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien asianmukaisesta huomioimisesta (Greenstep).

Selkeät menettelytavat ja johdonmukaiset käytännöt tukevat tasapuolista päätöksentekoa rekrytoinnissa. Tämän vuoksi henkilöstöhallinnolla on keskeinen merkitys siinä, miten yhdenvertaisuuden periaatteet toteutuvat käytännön rekrytointityössä ja millä tavoin esteettöytä rekrytointia voidaan edistää (Oyadiran & Ishaq 2023).

3 Yhdenvertainen ja esteetön rekrytointi

3.1 Yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan jokaisen ihmisen oikeutta tulla kohdelluksi samanarvoisesti muiden kanssa riippumatta esimerkiksi henkilön kansalaisuudesta, sukupuolesta, uskonnosta tai seksuaalisesta suuntautumisesta. Suomessa yhdenvertaisuus kuuluu perusoikeuksiin ja sen toteutumista turvataan perustuslaissa. (Yhdenvertaisuus.) Yhdenvertaisuus ei ole ainoastaan perusoikeus, vaan sillä on myös keskeinen vaikutus syrjimättömyyden edistämässä. Syrjinnällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi henkilön huonompaa kohtelua, vihapuhetta tai uhkailua. (THL 2024.)

Koska rekrytointi on usein ensimmäinen vaihe, jossa työnantaja kohtaa potentiaalisen työntekijän, korostuu siinä myös yhdenvertaisen kohtelun merkitys. Rekrytoinnissa on tärkeää arvioida hakijoita tehtävän kannalta olennaisten kriteerien perusteella sekä tarkastella rekrytointikäytäntöjä siten, ettei prosessissa esiinny syrjintää. (Työterveyslaitos.)

Kun organisaatiot huomioivat yhdenvertaisuuden jo rekrytointivaiheessa, voi sillä olla pitkällä aikavälillä vaikutusta myös organisaation toimintaan ja kehitykseen. Työntekijöiden erilaisuuden huomioiminen voi edistää työhyvinvointia sekä parantaa organisaation tuottavuutta. (Suomi.)

Yhdenvertaisuuden toteutuminen rekrytoinnissa ei kuitenkaan tapahdu pelkästään periaatteiden tasolla vaan se edellyttää käytännön toimia rekrytoinnin eri vaiheissa (JHL 2025). Organisaatiot voivat edistää yhdenvertaisuutta esimerkiksi kehittämällä rekrytointikäytäntöjään ja varmistamalla, että hakijoita arvioidaan yhdenvertaisin perustein. (Työsuojelu a.) Esteettömyys on keskeinen keino edistää yhdenvertaisuuden toteutumista, sillä rekrytointiprosessiin liittyvien esteiden poistaminen mahdollistaa laajemman osallistumisen työelämään (Valtiovarainministeriö 2025).

3.2 Esteetön ja yhdenvertainen rekrytointi nykypäivän työelämässä

Työelämän monimuotoistuminen on lisännyt tarvetta huomioida työnhakijoiden erilaiset lähtökohdat rekrytoinnissa. Työnhakijoiden taustat, osaaminen ja elämäntilanteet vaihtelevat entistä enemmän eikä työelämään osallistuminen enää perustu yhdenlaisiin koulutus- tai urapolkuihin. Monimuotoisuus voi ilmetä esimerkiksi erilaisina kulttuurisina taustoina, kielinä, toimintakyvyn eroina sekä yksilöllisinä tarpeina työnhakutilanteessa. (Intelligent Employment.) Työelämän monimuotoistuessa myös työnhakijoiden erilaiset tarpeet korostuvat entistä enemmän. Tämän myötä yhdenvertaisuuden merkitys kasvaa rekrytoinnissa, sillä

kaikkien hakijoiden tasapuolinen kohtelu edellyttää, että erilaiset lähtökohdat tunnistetaan ja huomioidaan rekrytointiprosessissa. (Suoraniemi 2022.)

Yhdenvertaisuuden merkityksen kasvaessa myös esteettömyys nousee keskeiseksi osaksi rekrytinnin kehittämistä. Esteettömyyden edistäminen liittyy kiinteästi syrjinnän kieltoon, sillä sen avulla pyritään varmistamaan, ettei ketään aseteta epäedulliseen asemaan henkilöön liittyvien tekijöiden vuoksi. Syrjinnän kieltö perustuu useisiin lakeihin, kuten yhdenvertaisuuslakiin ja tasa-arvolakiin, jotka velvoittavat työnantajaa edistämään yhdenvertaisuutta työelämässä. (Minilex a.) Pelkkä syrjinnän kieltö ei kuitenkaan riitä turvaamaan yhdenvertaisuuden toteutumista käytännössä, vaan se edellyttää aktiivisia toimia, sillä työnantajalla on velvollisuus arvioida ja edistää yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014).

Esteettömyys on keskeinen keino edistää yhdenvertaisuuden toteutumista, sillä rekrytointiprosessiin liittyvien esteiden poistaminen mahdollistaa laajemman osallistumisen työelämään (International Labour Organization 2019). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että rekrytointiin liittyvät käytännöt, viestintä ja toimintatavat suunnitellaan siten, etteivät ne muodostu esteeksi työnhakijoille. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi selkeän työpaikkailmoituksen laatimista, saavutettavien hakukanavien tarjoamista sekä mahdollisuutta erilaisiin mukautuksiin rekrytointiprosessin aikana. (atWork Australia 2025.)

3.3 Esteettömyyden toteutuminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa

Esteettömällä rekrytinnilla tarkoitetaan rekrytointia, joka on vastuullista, syrjimätöntä ja monimuotoisuutta tukevaa. Sen tavoitteena on varmistaa, ettei kukaan jäisi rekrytointiprosessin ulkopuolelle tehtävän kannalta epäolennaisten tekijöiden vuoksi. (Esteetön rekrytointi.) Esteetön rekrytointi voi myös auttaa organisaatioita tavoittamaan laajemman joukon potentiaalisia ja motivoituneita työntekijöitä sekä vahvistamaan organisaation yrityskulttuuria (Osaamisen paikka).

Esteettömyys tulee huomioida rekrytointiprosessin jokaisessa vaiheessa. Rekrytointiprosessin eri vaiheisiin voi joskus liittyä tekijöitä, jotka vaikeuttavat joidenkin hakijoiden osallistumista työnhakuun ja voivat siten muodostaa esteitä rekrytointiprosessiin osallistumiselle. (AbilityNet 2025.) Rekrytointiprosessin esteiden poistaminen voi edistää oikeudenmukaisen, kunnioittavien ja tehokkaiden rekrytointikäytäntöjen toteutumista (Tetra Logical 2025).

Työpaikkailmoitus on keskeinen osa rekrytointiprosessia, sillä se on usein ensimmäinen vaihe, jossa työnhakija kohtaa organisaation. Esteettömyyden näkökulmasta työpaikkailmoituksen tulisi olla rakenteeltaan selkeä ja helposti ymmärrettävä, jotta mahdollisimman moni työnhakija pystyy hahmottamaan sen sisällön. (Make Things Accessible 2024.) Lisäksi

työnantajan tulisi varmistaa, että työnhakijoilla on mahdollisuus hakea tehtävää eri tavoin esimerkiksi sähköisen hakujärjestelmän, sähköpostin, kirjallisen postin tai puhelimen kautta (Employers for Change).

Hakemuksen jättäminen on rekrytointiprosessin keskeinen vaihe, jossa esteettömyyden merkitys korostuu entisestään. Hakuprosessin tulisi olla rakenteeltaan selkeä ja helppokäyttöinen, jotta se ei muodostaisi esteitä työnhauulle. Erityisesti sähköisten hakujärjestelmien ja hakemuslomakkeiden saavutettavuus on keskeistä, jotta kaikki työnhakijat voivat käyttää niitä yhdenvertaisesti. (Wide Framework.) Hakujärjestelmien suunnittelussa voidaan hyödyntää esimerkiksi Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) -ohjeistusta, joka on kansainvälinen verkkosisältöjen saavutettavuutta koskeva standardi (Saavutettavuusvaatimukset 2025).

Hakuajan päätyttyä organisaatio valitsee hakijoiden joukosta tehtävän kannalta soveltuvimmat henkilöt työhaastatteluun (RTK-henkilöstöpalvelut 2024). Tässä vaiheessa on tärkeää varmistaa, että myös haastatteluun siirtyminen tapahtuu esteettömästi. Työhaastattelussa esteettömyys usein liittyy haastattelutilaan, kommunikoinnin selkeyteen sekä haastattelun rakenteeseen. Työnantajan tulisi tarjota hakijoille riittävästi tietoa haastattelun kulusta etukäteen sekä mahdollisuuden tuoda esiin mahdolliset esteettömyyteen liittyvät tarpeet. (The University of British Columbia.)

Esteettömyyden huomioiminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa edellyttää käytännön toimia, joilla voidaan varmistaa hakijoiden yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua rekrytointiin (Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat). Esteettömyyttä voidaan edistää esimerkiksi selkeällä viestinnällä, saavutettavilla digitaalisilla ratkaisuilla sekä tarjoamalla hakijoille mahdollisuus erilaisiin mukautuksiin rekrytointiprosessin aikana. Näin voidaan tavoittaa laajempi joukko hakijoita ja edistää yhdenvertaisuutta rekrytointinnissa. (Job Access 2025.)

3.4 Tekoälyn käyttö

Digitalisaation myötä tekoälyn hyödyntäminen on lisääntynyt myös työelämässä, ja sen käyttö näkyy yhä useammin erilaisissa rekrytointiin liittyvissä toiminnoissa. Tekoälyn käyttö voi tuoda rekrytointiin uusia mahdollisuuksia ja vähentää kustannuksia, mutta samalla se herättää kysymyksiä yhdenvertaisuuden toteutumisesta. Erityisesti on pohdittu sitä, miten tekoälyn perustuvat järjestelmät voivat vaikuttaa hakijoiden tasapuoliseen kohteluun. Tämän vuoksi tekoälyn käyttö rekrytointinnissa edellyttää kriittistä tarkastelua ja vastuullista hyödyntämistä, jotta yhdenvertaisuus voidaan huomioida rekrytointiprosessissa. (Työsuojelu 2025b.)

Tekoälyn hyödyntäminen rekryointiprosessissa ei rajoitu ainoastaan hakemusten seulontaan, vaan sitä käytetään erityisesti valinnan tukena (Seppälä, P. & Maleckam M.). Tekoälyä voidaan hyödyntää esimerkiksi ansioluetteloiden analysoinnissa, hakijoiden vertailussa suhteessa tehtävän vaatimuksiin sekä rekryointiin liittyvässä viestinnässä. Lisäksi tekoälyä voidaan käyttää työpaikkailmoitusten kohdentamisessa ja joissakin tapauksissa myös videohaastattelujen tukena. (Meshram 2023.)

Rekryointia varten on kehitetty myös erityisiä tekoälypohjaisia rekryointijärjestelmiä, joita kutsutaan AI-Recruitment Systems -järjestelmiksi (AIRS). Hollström-Mikkonen (2025) tuo esiin, että rekryoinnissa voi olla tarkoituksenmukaisempaa hyödyntää juuri tähän tarkoitukseen kehitettyjä järjestelmiä kuin yleisiä generatiivisia tekoälymalleja.

Generatiivisen tekoälyn epäluotettavuuteen viittaa myös Koivunen (2025). Koivusen mukaan generatiivinen tekoäly voi olla toiminnaltaan arvaamaton, mikä ei sovi rekryointiprosessin luonteeseen. Rekryoinnin tulee olla johdonmukaista, läpinäkyvää ja perustua selkeisiin arviointikriteereihin.

Epäluotettavuuteen liittyy myös se, että tekoälyjärjestelmät voivat sisältää ennakkoluuloja ja syrjiviä algoritmeja, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti tiettyihin hakijaryhmiin. Näiden riskien vähentämiseksi Euroopan unionissa on laadittu tekoälysäädös, jonka tavoitteena on ehkäistä syrjintää ja edistää tekoälyn vastuullista käyttöä. (Ammattiliitto Pro 2025.) Tekoälyn käyttö edellyttää lisäksi, että sen toimintaa ymmärretään riittävästi ja että sen käyttöä valvotaan asianmukaisesti, jotta sitä voidaan hyödyntää vastuullisesti rekryoinnissa (European Commission 2021).

3.5 Positiivinen erityiskohtelu

Positiivisella erityiskohtelulla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla pyritään parantamaan sellaisten henkilöiden tai ryhmien asemaa, jotka ovat työelämässä heikommassa asemassa tai kohtaavat syrjintää. Rekryoinnin yhteydessä positiivinen erityiskohtelu voi tarkoittaa esimerkiksi toimia, joilla pyritään parantamaan aliedustettujen ryhmien mahdollisuuksia työllistyä. Yhdenvertaisuuslain mukaan tällainen erityiskohtelu on sallittua, jos sen tavoitteena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen eikä se ole suhteetonta. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 9 §.)

Positiivinen erityiskohtelu saatetaan joskus sekoittaa suosintaan, minkä vuoksi sen toteuttaminen edellyttää selkeitä ja suunnitelmallisia toimintatapoja. Jotta erityiskohtelu olisi oikeudenmukaista ja lain mukaista, sen tulee olla tarkasti rajattua ja perustua etukäteen määriteltyihin periaatteisiin. Positiivisten erityistoimien tulee myös olla väliaikaisia, ja niiden kesto sekä laajuus on mitoitettava huolellisesti. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu.)

Esimerkkinä positiivisesta erityiskohtelusta rekrytoinnin yhteydessä voidaan mainita Kansaneläkelaitoksen kesätyörekrytointi 2026. Rekrytoinnissa mieshakijoille oli annettu positiivista erityiskohtelua tilanteessa, jossa mies- ja naishakija ovat pätevyydeltään suunnilleen yhtä vahvoja. Menettelyä on perusteltu sillä, että asiakaspalvelutehtävissä työskentelee huomattavasti enemmän naisia kuin miehiä ja sukupuolijakaumaa pyritään tasapainottamaan. (Helsingin Sanomat 2026.)

3.6 Anonyymi rekrytointi

Yksi tapa edistää yhdenvertaisuutta rekrytoinnissa on anonyymi rekrytointi. Anonyymilla rekrytoinnilla tarkoitetaan hakemusten käsittelyä ilman työnhakijan tunnistetietoja. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi nimi, syntymäaika, sukupuoli, yhteystiedot, osoitetiedot, äidinkieli tai kuva. Rekrytointia hoitavalle henkilölle nämä tiedot tulevat yleensä näkyviin vasta siinä vaiheessa, kun hakijoita aletaan kutsua haastatteluun. (Valtiolle.)

Anonyymien rekrytoinnin tavoitteena on vähentää rekrytointitilanteissa esiintyvien ennakkoluulojen vaikutusta hakijoiden arviointiin (Tekniikan akateemiset TEK 2021). Kun työnhakijoiden tunnistetiedot poistetaan hakemuksista, arviointi kohdistuu ensisijaisesti hakijan osaamiseen, koulutukseen ja työkokemukseen. (Taloustaito 2024.)

Tutkimusten mukaan anonymisointi voi parantaa erityisesti sellaisten hakijoiden asemaa, joiden nimi tai tausta saattaa herättää ennakkoluuloja. Esimerkiksi Akhlaq Ahmadin toteuttamassa tutkimuksessa lähetettiin 5 000 työhakemusta identtisillä ansioluetteloilla, mutta eri nimillä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että suomalaiseksi mielletty nimi johti huomattavasti useammin haastattelukutsuun kuin ulkomaalaistaustaiseksi mielletty nimi. (Martti, E & Pietarinen E. 2019.) Saman suuntaisia havaintoja saatiin myös Helsingin kaupungissa toteutetussa anonyymien rekrytoinnin pilotissa, jossa anonymisoinnin havaittiin lisäävän joidenkin hakijaryhmien todennäköisyyttä tulla valituksi tehtävään (Valtion taloudellinen tutkimuskeskus 2023).

Anonyymi rekrytointi ei kuitenkaan yksin takaa syrjimätöntä rekrytointia. Hakijan tausta tulee usein näkyväksi viimeistään työhaastatteluvaiheessa, jolloin ennakkoluulot voivat edelleen vaikuttaa rekrytointipäätöksiin. Lisäksi menetelmän käytännön toteuttaminen voi olla organisaatioille haastavaa esimerkiksi rekrytointijärjestelmien teknisten rajoitteiden vuoksi, mikä voi vaikuttaa yhdenvertaisuuden toteutumiseen rekrytoinnissa. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2020.)

4 Yhdenvertaisuuslaki rekrytoinnin näkökulmasta

4.1 Yhdenvertaisuuslain keskeinen sisältö ja syrjimättömyyden periaatteet

Yhdenvertaisuuden toteutuminen rekrytoinnissa ei perustu pelkästään organisaatioiden omiin käytäntöihin, vaan sitä ohjaavat myös lainsäädännön asettamat velvoitteet. Näistä keskeisin on yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), joka määrittää työnantajan toimintaa myös rekrytointitilanteissa. Yhdenvertaisuuslain keskeisenä tavoitteena on edistää yhdenvertaisuuden toteutumista työelämässä sekä ehkäistä syrjintää. Samalla laki pyrkii vahvistamaan syrjinnän kohteeksi joutuneiden henkilöiden oikeusturvaa. Yhdenvertaisuuslain lisäksi syrjinnän torjumista tukevat myös muut säädökset, kuten tasa-arvolaki sekä työelämää koskeva lainsäädäntö. (Ihmisoikeudet.)

Yhdenvertaisuuslain 1325/2014 keskeisiin periaatteisiin kuuluu syrjinnän kieltö. Lain 3 luvun 8 §:n mukaan ketään ei saa syrjiä muun muassa iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielien, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella. Syrjinnän kieltö koskee myös rekrytointitilanteita, joissa työnhakijoita tulee arvioida tehtävän kannalta olennaisten ja asiallisten kriteerien perusteella. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu.) Yhdenvertaisuuslaissa syrjintä ei kuitenkaan rajoitu pelkästään suoraan eriarvoiseen kohteluun, vaan se voi ilmetä useissa eri muodoissa. Syrjinnän muotoja ovat muun muassa välitön ja välillinen syrjintä, häirintä sekä ohje tai käsky syrjiä. (Minilex b.)

Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilöä kohdellaan epäsuotuisammin kuin toista vastaavassa tilanteessa henkilöön liittyvän syyn perusteella (THL 2024). Syrjintä voi perustua esimerkiksi henkilön alkuperään, ikään tai muuhun henkilökohtaiseen ominaisuuteen. Rekrytoinnissa välitön syrjintä voi ilmetä esimerkiksi siten, että työnantaja ei kutsu hakijaa työhaastatteluun tämän ulkomaalaiselta kuulostavan nimen perusteella (Syrjintäasiamies).

Syrjintä ei kuitenkaan aina ole suoraa, vaan se voi ilmetä myös epäsuoremmin. Tätä kutsutaan välilliseksi syrjinnäksi. Välillisellä syrjinnällä tarkoitetaan tilannetta, jossa sääntö tai käytäntö näyttää ulkoapäin kohtelevan kaikkia samalla tavalla, mutta käytännössä asettaa jotkut ihmiset muita epäedullisempaan asemaan. (Tasa-arvovaltuutettu b.) Rekrytoinnissa välillinen syrjintä voi ilmetä esimerkiksi siten, että työnantaja asettaa tehtävään vaatimuksen, joka ei ole työn kannalta välttämätön. Tällainen voi olla esimerkiksi ajokorttivaatimus, joka saattaa asettaa kortittoman henkilön epäedulliseen asemaan. (Syrjintäasiamies.)

Yhdenvertaisuuslain mukaan myös häirintä on yksi syrjinnän muodoista. Häirinnällä tarkoitetaan käyttäytymistä, joka liittyy kiellettyyn syrjintäperusteeseen ja luo halventavan,

uhkaavan tai vihamielisen ilmapiirin. Häirintä voi kohdistua yksilön lisäksi myös ihmisryhmään. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu.) Rekrytointitilanteessa häirintä voi ilmetä esimerkiksi epäasiallisina kommentteina, vitseinä tai eleinä, jotka kohdistuvat hakijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (Arbetsgivarverket).

Ohjeella tai käskyllä syrjiä tarkoitetaan syrjintään liittyvää opastusta, toimintaohjetta tai velvollisuutta (Yhdenvertaisuus a). Työnantaja voi esimerkiksi kieltää alaisiaan palkkaamasta tiettyihin etsinisiin ryhmiin kuuluvia henkilöitä (Työsuojelu a). Syrjintä on kiellettyä myös työpaikkailmoituksissa, eikä työnantaja saa asettaa hakijoille perusteettomia vaatimuksia tai rajoituksia, jotka liittyvät henkilöön eikä tehtävään (Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat).

4.2 Työnantajan velvollisuudet ja vastuut

Työmarkkinatori (2025) korostaa työnantajan keskeistä merkitystä yhdenvertaisuuden edistämässä työelämässä. Lainsäädäntö velvoittaa työnantajia toimimaan aktiivisesti yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Tämä ulottuu myös rekrytointiin, jossa hakijoita tulee kohdella tasapuolisesti.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että rekrytoinnin tulee perustua tehtävän kannalta olennaisiin ja ennalta määriteltyihin kriteereihin. Hakijoita on arvioitava yhdenmukaisin perustein, jotta rekrytointiprosessi ei johda eriarvoiseen kohteluun. Myös kansainvälisissä suosituksissa painotetaan oikeudenmukaisten ja syrjimättömien rekrytointikäytäntöjen merkitystä. (International Labour Organization 2019.)

Rekrytointiprosessin yhdenvertaisuus alkaa jo ennen hakijoiden arviointia, rekrytointitarpeen määrittelyvaiheessa, mikä korostaa varhaisten rekrytointivaiheiden merkitystä yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta. Tässä vaiheessa työnantajan on tärkeää tarkastella, millaista osaamista tehtävässä todella tarvitaan ja miten tehtävä määritellään käytännössä. Rekrytointitarpeen huolellinen määrittely luo perustan koko prosessille, sillä se vaikuttaa suoraan siihen, millaisia hakijoita tehtävään hakeutuu. (Duunitori 2023.)

Työpaikkailmoituksen laadinnassa työnantajan tulee varmistaa, että ilmoitus on syrjimätön eikä sisällä perusteettomia vaatimuksia tai rajoituksia, jotka liittyvät hakijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ilmoituksen tulee perustua tehtävän kannalta olennaisiin vaatimuksiin, jotta kaikilla hakijoilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet hakea tehtävää. (Työsuojelu a.)

Hakemusten käsittelyvaiheessa työnantajan velvollisuutena on arvioida hakijoita yhdenmukaisin ja ennalta määritellyin kriteerein. Hakijoiden vertailun tulee perustua heidän osaamiseensa ja soveltuvuuteensa tehtävään, eikä arvioinnissa saa käyttää syrjiviä perusteita.

Lisäksi työnantajan tulee huolehtia siitä, että rekrytointiprosessi on johdonmukainen ja läpinäkyvä. (Työterveyslaitos.)

Työhaastattelussa työnantajan tulee kohdella kaikkia hakijoita tasapuolisesti ja keskittyä tehtävän kannalta olennaisiin seikkoihin. Haastattelussa ei tule esittää kysymyksiä, jotka liittyvät hakijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, elleivät ne ole tehtävän kannalta perusteltuja. Näin voidaan varmistaa, että arviointi perustuu hakijan osaamiseen eikä epäolennaisiin tekijöihin. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu.)

4.3 Esteettömyys osana yhdenvertaista rekrytointia

Esteettömyys on keskeinen osa yhdenvertaisen rekrytoinnin toteutumista. Pelkkä muodollinen yhdenvertaisuus ei riitä vaan työnantajan tulee huolehtia siitä, että kaikilla hakijoilla on tosiasialliset mahdollisuudet osallistua rekrytointiprosessiin. Tämä edellyttää myös esteettömyyden huomioimista rekrytoinnin eri vaiheissa. (International Labour Organization 2019.)

Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus tehdä kohtuullisia mukautuksia, jotta vammaisilla henkilöillä on yhdenvertaiset mahdollisuudet hakea työtä ja osallistua rekrytointiprosessiin (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Mukautukset voivat liittyä esimerkiksi hakuprosessiin, viestintään tai työhaastatteluun. Kohtuullisilla mukautuksilla pyritään poistamaan esteitä, jotka voivat estää hakijan osallistumisen rekrytointiin, ja siten varmistamaan tosiasiallinen yhdenvertaisuus. Rekrytointikäytännöt voivat kuitenkin sisältää esteitä, minkä vuoksi niiden kehittäminen esteettömämmiksi on keskeistä yhdenvertaisten osallistumismahdollisuuksien turvaamiseksi (JobAccess 2025).

Esteettömyyden huomioiminen rekrytoinnissa on keskeinen keino varmistaa, että yhdenvertaisuus toteutuu käytännössä eikä jää pelkästään muodolliseksi periaatteeksi. Rekrytointikäytäntöjen kehittäminen joustavammiksi ja saavutettavammiksi voi vahvistaa hakijoiden tosiasiallisia mahdollisuuksia osallistua rekrytointiprosessiin ja tuoda osaamistaan esiin. (Työterveyslaitos.)

Yhdenvertaisuutta tarkasteltaessa on tärkeää erottaa muodollinen ja tosiasiallinen yhdenvertaisuus. Muodollinen yhdenvertaisuus tarkoittaa, että kaikkia hakijoita kohdellaan samojen sääntöjen mukaan. Tosiasiallinen yhdenvertaisuus puolestaan huomioi hakijoiden erilaiset tilanteet, jotta kaikilla olisi aidosti yhtäläiset mahdollisuudet osallistua rekrytointiin. (Yhdenvertaisuus b.)

5 Esteettömyyden ja yhdenvertaisuuden tarkastelu rekrytoinnissa

5.1 Keskeiset havainnot yhdenvertaisuudesta rekrytoinnissa

Tarkastellun aineiston perusteella voidaan todeta, että yhdenvertaisuus ei näydy rekrytoinnissa ainoastaan yksittäisenä periaatteena vaan konkreettisina käytäntöinä, jotka ohjaavat rekrytointiprosessin eri vaiheita. Yhdenvertaisuus rakentuu erityisesti tilanteissa, joissa hakijoita arvioidaan, vertaillaan ja valitaan tehtävään. Näin ollen keskeiseksi kysymykseksi nousee se, millä perusteilla hakijoita arvioidaan.

Aineiston perusteella rekrytointikäytäntöjen suunnittelulla on merkittävä vaikutus siihen, toteutuuko yhdenvertaisuus käytännössä. Erityisesti ennalta määritellyt arviointikriteerit korostuvat keskeisenä tekijänä. Kun arviointikriteerit on määritelty selkeästi ennen hakijoiden tarkastelua, voidaan varmistaa, että arviointi kohdistuu tehtävän kannalta olennaisiin tekijöihin eikä esimerkiksi hakijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Käytännössä tämä voi ilmetä esimerkiksi tilanteessa, jossa organisaatio määrittelee etukäteen, millaista osaamista tehtävä edellyttää ja millä painoarvolla eri osa-alueita arvioidaan. Tällöin hakijoiden vertailu perustuu samoihin lähtökohtiin, mikä tukee tasapuolista kohtelua. Vastaavasti tilanteessa, jossa arviointikriteerit ovat epäselviä tai niitä ei ole määritelty lainkaan, päätöksenteko voi perustua osittain syntyviin mielikuviin, mikä lisää riskiä epäyhdenvertaisesta kohtelusta.

Yhdenvertaisuus korostuu myös hakemusten käsittelyvaiheessa. Aineiston perusteella hakemusten esikarsinta on yksi rekrytointiprosessin kriittisimmistä vaiheista, sillä siinä tehdään ensimmäiset valinnat siitä, ketkä etenevät prosessissa eteenpäin. Tässä vaiheessa pienilläkin valinnoilla voi olla merkittäviä vaikutuksia lopputulokseen.

Esimerkiksi tilanteessa, jossa hakemuksia käsitellään ilman selkeitä kriteereitä, hakijan nimi, tausta tai viestintätyyli voivat vaikuttaa arviointiin, vaikka ne eivät olisi tehtävän kannalta olennaisia. Tällaiset tilanteet eivät välttämättä ole tietoisia, mutta ne voivat silti heikentää yhdenvertaisuuden toteutumista.

Haastatteluvaiheessa yhdenvertaisuus liittyy sekä vuorovaikutukseen että tilanteen rakenteeseen. Aineiston perusteella hyvin jäsennelty haastattelu, jossa kaikille hakijoille esitetään samat kysymykset, tukee yhdenvertaista arviointia.

Organisaatiot voivat edistää tätä esimerkiksi hyödyntämällä haastatteluissa arviointitaulukkoa tai pisteytystä, jota sovelletaan yhdenmukaisesti kaikkiin hakijoihin. Tällaiset käytännöt tukevat arvioinnin johdonmukaisuutta ja vähentävät riskiä, että hakijoita arvioitaisiin eri perustein. Tätä on havainnollistettu taulukossa 1.

Arvioitava osa-alue	Kuvaus	Pisteytys
Osaaminen	Tehtävän kannalta olennainen osaaminen ja kokemus	1-5
Ongelmanratkaisukyky	Kyky käsitellä ja ratkaista erilaisia työtilanteita	1-5
Motivaatio	Kiinnostus ja sitoutuminen haettavaan tehtävään	1-5
Oppimiskyky	Valmius omaksua uusia asioita ja kehittyä	1-5
Työskentelytapa	Omatoiminen työskentely, ajanhallinta, paineensieto ja järjestelmällisyys	1-5

Taulukko 1. Esimerkki jäsennellystä haastattelurungosta ja arvioinnista

Taulukossa 1 esitetään, kuinka yhtenäinen haastattelurunko ja arviointikriteerit voivat tukea hakijoiden tasapuolista arviointia. Vastaavasti vapaamuotoinen haastattelu voi johtaa tilanteeseen, jossa hakijoita arvioidaan eri perustein. Esimerkiksi osa hakijoista voi saada enemmän tilaa kertoa osaamisestaan, kun toiset jäävät vähemmälle huomiolle. Tämä voi vaikuttaa siihen, millainen kuva hakijasta muodostuu, vaikka hakijoiden osaaminen olisi todellisuudessa samankaltaista.

Rekrytointiprosessin loppuvaiheessa yhdenvertaisuus ilmenee päätöksenteon perusteltavuudessa. Aineiston perusteella valintapäätösten tulisi perustua selkeästi osoitettaviin tekijöihin, kuten hakijan osaamiseen ja soveltuvuuteen tehtävään. Tämä ei ainoastaan tue tasapuolista kohtelua vaan myös lisää rekrytointiprosessin läpinäkyvyyttä.

Kokonaisuutena tarkasteltuna voidaan todeta, että yhdenvertaisuus rekrytinnissa ei synny yksittäisistä toimenpiteistä vaan useiden käytäntöjen yhteisvaikutuksesta. Yhdenvertaisuuden toteutuminen edellyttää, että rekrytointiprosessin eri vaiheissa tehtävät ratkaisut ovat johdonmukaisia ja perustuvat ennalta määriteltyihin periaatteisiin.

5.2 Keskeiset havainnot esteettömyydestä rekrytinnissa

Tarkastelun perusteella esteettömyys rekrytinnissa liittyy erityisesti siihen, millä tavoin työnhakijat voivat osallistua rekrytointiprosessiin ja onko osallistuminen ylipäätään mahdollista. Toisin kuin yhdenvertaisuus, joka korostuu hakijoiden arvioinnissa ja valintatilanteissa, esteettömyys ilmenee jo rekrytointiprosessin alkuvaiheissa ja vaikuttaa siihen ketkä pääsevät mukaan prosessin eri vaiheisiin.

Aineiston perusteella esteettömyys rakentuu useista tekijöistä, jotka liittyvät rekrytointiprosessin eri vaiheisiin. Näitä tekijöitä voidaan tarkastella muun muassa viestinnän,

digitaalisten ratkaisujen sekä rekrytointitilanteiden kautta. Yhteistä näille on se, että ne vaikuttavat hakijan mahdollisuuteen ymmärtää ja osallistua rekrytointiprosessiin.

Esteettömyys korostuu erityisesti rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, jossa työnhakija kohtaa ensimmäisen kerran organisaation. Aineiston perusteella työpaikkailmoituksen selkeys ja ymmärrettävyys ovat keskeisiä tekijöitä osallistumisen kannalta. Jos ilmoitus on rakenteeltaan tai kieliasultaan epäselvä, hakijan voi olla vaikea hahmottaa tehtävän sisältöä ja arvioida omaa soveltuvuuttaan.

Tätä voidaan havainnollistaa tilanteella, jossa työpaikkailmoitus on rakenteeltaan epäselvä ja jäsentymätön (kuva 1). Tällöin keskeiset tiedot, kuten tehtävän vaatimukset, palkkaus tai aloitusajankohta, voivat jäädä epäselviksi. Vastaavasti selkeästi jäsennelty ilmoitus, jossa tieto on esitetty loogisina kokonaisuuksina, tukee ymmärrettävyyttä ja madaltaa osallistumisen kynnyksiä.

TYÖPAIKKAILMOITUS

Tehtävänkuva:
Haemme reipasta ja oma-aloitteista henkilöä monipuolisiin työtehtäviin. Työ sisältää erilaisia toimistotehtäviä ja asiakaspalvelua tarpeen mukaan. Työtehtävät voivat vaihdella tilanteen mukaan.

Tehtävät:
Asiakaspalvelu, toimistotyöt muut tehtävät

Vaatimukset:
Hyvät vuorovaikutustaidot, soveltuva koulutus, joustavuus, kokemus katsotaan eduksi, ajokortti katsotaan eduksi

Työsuhteen aloitus:
Sopimuksen mukaan

Palkkaus:
sovitaan erikseen

Hakuaika:
Hakuaika voimassa toistaiseksi
Työ alkaa mahdollisimman pian tilanteen mukaan

Lisätiedot:
Lisätietoja tarvittaessa

Tarjoamme:
Mukavan työympäristön

Hakeminen:
Lähetä hakemus järjestelmän kautta ohjeiden mukaisesti

Kuva 1. Esimerkki epäselvästä työpaikkailmoituksesta

Kuvassa 1 esitetty esimerkki konkretisoi, kuinka puutteellinen jäsentely ja keskeisten tietojen epämääräisyys vaikuttavat työpaikkailmoituksen ymmärrettävyyteen. Ilmoituksesta puuttuu tietoja esimerkiksi palkkauksesta, sijainnista ja yhteyshenkilöstä, mikä vaikeuttaa hakijan mahdollisuuksia arvioida omaa soveltuvuuttaan ja tehdä päätös hakemisesta.

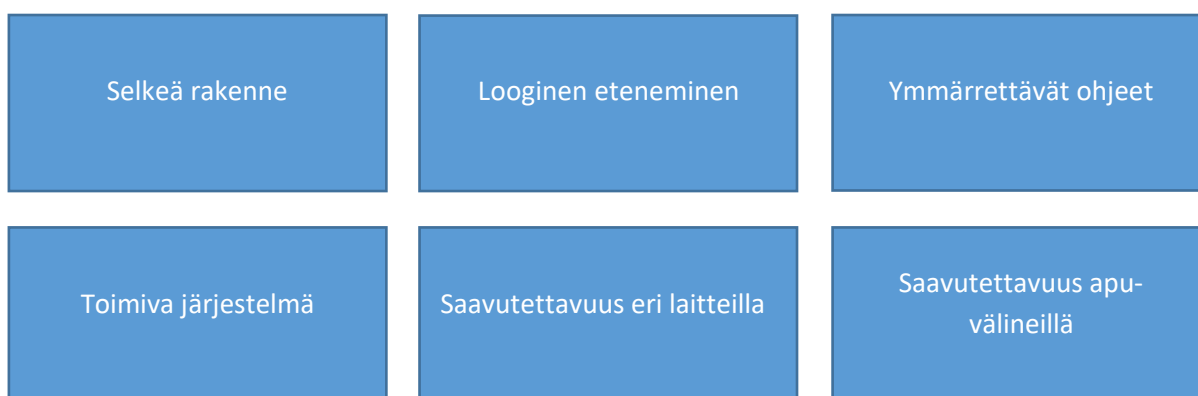
Lisäksi tehtävänkuva ja vaatimukset on esitetty yleisellä tasolla, jolloin tehtävän sisältö jää epäselväksi.

Ilmoituksessa esiintyy myös tehtävän kannalta epäolennaisia vaatimuksia, kuten ajokorttia koskeva maininta, joka voi rajata hakijajoukkoa ilman selkeää perustetta. Epäselvä rakenne ja puutteellinen tieto voivat vaikeuttaa ilmoituksen ymmärtämistä ja paikan hakemista, erityisesti tilanteissa, joissa hakijalla on kielellisiä tai hahmottamiseen liittyviä haasteita. Näin ollen tällaiset puutteet voivat muodostaa esteitä ja heikentää rekrytoinnin esteettömyyttä.

Digitaalinen esteettömyys muodostaa keskeisen osan rekrytointiprosessia, sillä suuri osa työnhausta tapahtuu sähköisten järjestelmien kautta. Aineiston perusteella rekrytointijärjestelmien käytettävyyden ja saavutettavuuden vaikutukset suoraan siihen, kuinka sujuvasti hakijat voivat edetä prosessissa.

Tässä yhteydessä saavutettavuusvaatimukset, kuten WCAG-ohjeistus, tarjoavat viitekehysten digitaalisten palveluiden suunnitteluun. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palvelu on loogisesti jäsenneilty, helposti navigoitavissa ja käytettävissä erilaisilla apuvälineillä.

Digitaalisen esteettömyyden puutteet voivat ilmetä tilanteissa, joissa hakujärjestelmä on vaikeakäyttöinen, lomake on epäselvä tai järjestelmä ei toimi odotetulla tavalla. Tällöin hakija voi keskeyttää hakuprosessin, vaikka hänen osaamisensa vastaisi tehtävän vaatimuksia. Näin ollen tekniset ja rakenteelliset ratkaisut voivat vaikuttaa suoraan siihen, ketkä etenevät rekrytointiprosessissa, kuten kuviossa 2 havainnollistetaan.



Kuvio 2. Digitaalisen hakuprosessin keskeiset esteettömyystekijät

Kuvio 2 kokoaa keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat digitaalisen hakuprosessin esteettömyyteen. Selkeä rakenne, looginen eteneminen ja ymmärrettävät ohjeet tukevat hakijan mahdollisuutta hahmottaa prosessin kulkua, kun taas toimiva järjestelmä ja saavutettavuus eri laitteilla sekä apuvälineillä mahdollistavat osallistumisen erilaisista lähtökohdista.

Esteettömyys ei kuitenkaan rajoitu pelkästään digitaalisiin ratkaisuihin, vaan se ulottuu myös rekrytointitilanteisiin, kuten haastatteluihin. Aineiston perusteella haastattelutilanteiden toteutustavat vaikuttavat siihen, kuinka hyvin hakija pystyy osallistumaan tilanteeseen ja tuomaan osaamistaan esiin.

Esteettömyys voi ilmetä esimerkiksi tilojen saavutettavuutena, haastattelun selkeänä rakenteena sekä tarjottuina osallistumismuotoina. Esimerkiksi etähaastattelumahdollisuus voi madaltaa osallistumisen kynnyksiä, kun taas fyysisen tilan esteellisyys voi rajoittaa joidenkin hakijoiden mahdollisuuksia osallistua.

Lisäksi ennakkotiedon merkitys korostuu. Riittävä tieto haastattelun kulusta, sisällöstä ja kestosta voi vähentää epävarmuutta ja tukea hakijan valmistautumista, mikä parantaa mahdollisuuksia tuoda oma osaaminen esiin.

Kokonaisuutena tarkasteltuna esteettömyys muodostaa keskeisen edellytyksen rekrytointiprosessiin osallistumiselle. Mikäli esteettömyyttä ei huomioida, osa hakijoista voi jäädä prosessin ulkopuolelle jo ennen arviointivaihetta. Tällöin rekrytointiprosessi ei tavoita kaikkia potentiaalisia hakijoita, mikä voi heikentää sekä yhdenvertaisuuden toteutumista että organisaation mahdollisuuksia löytää sopivin työntekijä.

5.3 Henkilöstöhallinnon merkitys esteettömän rekrytoinnin edistämiseksi

Tarkastellun aineiston perusteella henkilöstöhallinnolla on keskeinen merkitys siinä, miten esteettömyys ja yhdenvertaisuus konkretisoituvat rekrytointiprosessissa. Rekrytointikäytäntöjen taustalla vaikuttavat organisaation arvot, jotka ohjaavat sitä, miten yhdenvertaisuus ja esteettömyys toteutuvat käytännössä.

Aiemmin tarkastellut käytännöt, kuten ennalta määritellyt arviointikriteerit, saavutettavat hakukanavat ja jäsennellyt haastattelut, heijastavat organisaation toimintakulttuuria ja arvopohjaa. Aineiston perusteella lainsäädäntö asettaa yhdenvertaisuudelle vähimmäisvaatimukset, mutta sen toteutuminen käytännössä riippuu siitä, miten organisaatio soveltaa näitä velvoitteita omassa toiminnassaan.

Jos yhdenvertaisuus ja esteettömyys ovat organisaation keskeisiä arvoja, niiden tulisi näkyä rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa johdonmukaisina käytäntöinä. Arvojen merkitys korostuu erityisesti rekrytoinnin suunnittelussa, jossa voidaan tietoisesti huomioida erilaisten hakijoiden osallistumismahdollisuudet sekä tunnistaa ja poistaa prosessiin liittyviä esteitä jo ennalta.

Toisaalta aineiston perusteella voidaan todeta, että arvojen kirjaaminen ei yksin riitä takaamaan niiden toteutumista käytännössä. Jos yhdenvertaisuus ja esteettömyys jäävät

ainoastaan periaatteen tasolle, rekrytoinnissa voi esiintyä ennakkoluuloja ja rakenteellisia esteitä.

Henkilöstöhallinnon tehtävänä on varmistaa, että organisaation arvot näkyvät myös käytännön toiminnassa. Tämä voi ilmetä esimerkiksi yhdenvertaisten käytäntöjen kehittämisenä, rekrytoijien ohjeistamisena sekä rekrytointiprosessien arviointina ja kehittämisenä.

Kokonaisuutena tarkasteltuna henkilöstöhallinto toimii keskeisenä toimijana siinä, miten esteettömyys ja yhdenvertaisuus toteutuvat rekrytoinnissa, sillä sen kautta määritellään ja ohjataan rekrytointiprosessin käytännön toteutusta.

5.4 Rekrytointiprosessin tarkastelu kokonaisuudessaan

Aineiston perusteella esteettömyys ja yhdenvertaisuus kytkeytyvät rekrytointiprosessin eri vaiheisiin eri tavoin. Esteettömyys korostuu erityisesti prosessin alkuvaiheissa, joissa työnhakijan osallistumismahdollisuudet rakentuvat, kun taas yhdenvertaisuus näyttäytyy keskeisesti arviointi- ja valintatilanteissa.

Rekrytointiprosessi muodostaa kokonaisuuden, jossa eri vaiheet täydentävät toisiaan yhdenvertaisuuden toteutumisen näkökulmasta. Mikäli esteettömyys ei toteudu prosessin alkuvaiheissa, osa hakijoista voi jäädä tarkastelun ulkopuolelle jo ennen arviointia. Vastavasti, vaikka osallistuminen olisi mahdollista, yhdenvertaisuuden toteutuminen voi vaarantua, mikäli arviointikäytännöt eivät ole johdonmukaisia.

Tarkastelun perusteella rekrytointiprosessin eri vaiheet muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, jossa sekä esteettömyys että yhdenvertaisuus vaikuttavat lopputulokseen. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus määrittää sen, kuinka tasapuolisesti hakijoita voidaan arvioida ja valita tehtävään.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Johtopäätökset suhteessa tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella esteettömän rekrytoinnin merkitystä osana yhdenvertaista henkilöstöhallintoa. Johtopäätökset rakentuvat asetettujen tutkimuskysymysten ympärille, joiden avulla tarkasteltiin esteettömän rekrytoinnin ja yhdenvertaisuuden välistä yhteyttä, yhdenvertaisuuslain asettamia velvoitteita sekä henkilöstöhallinnon merkitystä rekrytointiprosessin kehittämisessä.

Tarkastelun perusteella esteettömyys ja yhdenvertaisuus kytkeytyvät rekrytointiprosessissa tiiviisti toisiinsa, mutta ne painottuvat eri vaiheissa. Esteettömyys liittyy erityisesti siihen, millä tavoin työnhakijat voivat osallistua rekrytointiprosessiin ja pääsevätkö he mukaan prosessiin. Yhdenvertaisuus puolestaan korostuu tilanteissa, joissa hakijoita arvioidaan, vertaillaan ja valitaan tehtävään.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta voidaan todeta, että esteetön rekrytointi muodostaa perustan yhdenvertaisuuden toteutumiselle henkilöstöhallinnon rekrytointiprosesseissa. Jos rekrytointiprosessi sisältää osallistumista rajoittavia tekijöitä, osa hakijoista voi jäädä prosessin ulkopuolelle jo ennen arviointivaihetta. Tällöin yhdenvertaisuuden toteutumista ei voida tarkastella täysimääräisesti, koska kaikki potentiaaliset hakijat eivät ole mukana vertailussa.

Esteettömyys ei näin ollen ole vain yksi osa yhdenvertaisuutta, vaan se mahdollistaa sen toteutumista. Esteettömyys luo perustan, jonka päälle yhdenvertaisuus rakentuu. Rekrytointikäytäntöjen kehittämisessä ei riitä pelkästään tasapuolisen arvioinnin varmistaminen, vaan huomiota tulee kiinnittää myös siihen, millä tavoin rekrytointiprosessi mahdollistaa erilaisten hakijoiden osallistumisen.

Toisen tutkimuskysymyksen näkökulmasta keskeiseksi nousee yhdenvertaisuuslain merkitys rekrytointia ohjaavana sääntelynä. Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnantajia edistämään yhdenvertaisuutta sekä ehkäisemään syrjintää. Rekrytoinnissa tämä tarkoittaa, että hakijoita tulee arvioida tehtävän kannalta olennaisten, objektiivisten ja yhdenmukaisten kriteerien perusteella. Näin voidaan vahvistaa hakijoiden tasapuolista kohtelua ja vähentää syrjivien käytäntöjen riskiä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta voidaan todeta, että henkilöstöhallinnolla on keskeinen merkitys esteettömän ja yhdenvertaisen rekrytoinnin edistämisessä. Henkilöstöhallinto vaikuttaa rekrytointiprosessin suunnitteluun, ohjeistukseen ja kehittämiseen sekä siihen, millaisia arviointikriteereitä, rekrytointikanavia ja menettelytapoja organisaatiossa

käytetään. Näillä valinnoilla on suora vaikutus siihen, millaiseksi rekryointiprosessi muodostuu työnhakijan näkökulmasta.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että esteettömyys ja yhdenvertaisuus eivät toteudu yksittäisten toimenpiteiden avulla, vaan ne edellyttävät johdonmukaisia käytäntöjä rekryointiprosessin kaikissa vaiheissa. Henkilöstöhallinnon merkitys korostuu erityisesti siinä, miten nämä käytännöt suunnitellaan, otetaan käyttöön ja arvioidaan osana organisaation toimintaa. Keskeiset päätelmät ja niiden käytännön merkitys on koottu taulukkoon 2.

Teema	Mitä havaittiin?	Merkitys käytännössä
Esteettömyys	Vaikuttaa osallistumiseen	Mahdollistaa yhdenvertaisemman rekryoinnin
Yhdenvertaisuus	Ei toteudu itsestään	Vaatii suunnitelmallisia toimintoja
Rekryointiviestintä	Vaikuttaa hakijajoukkoon	Selkeys lisää saavutettavuutta
Hakuprosessi	Voi muodostaa esteitä	Tarvitaan joustavampia ratkaisuja
Henkilöstöhallinnon rooli	Keskeinen	Vastuu käytäntöjen kehittämisestä

Taulukko 2. Keskeiset päätelmät ja niiden merkitys käytännössä

Taulukon 2 perusteella voidaan todeta, että esteettömyys toimii rekryoinnissa osallistumisen edellytyksenä, kun taas yhdenvertaisuus konkretisoituu erityisesti arviointi- ja valintavaiheissa. Näiden toteutuminen edellyttää selkeää viestintää, joustavia prosesseja sekä henkilöstöhallinnon aktiivista vastuunkantoa käytäntöjen kehittämisessä.

6.2 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja merkitys

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan pitää havaintoa siitä, että esteettömyys on yhdenvertaisen rekryoinnin edellytys. Esteetön rekryointiprosessi mahdollistaa sen, että erilaisista lähtökohdista tulevat hakijat voivat osallistua työnhakuun ja tuoda osaamisensa esiin. Jos prosessi ei ole saavutettava tai ymmärrettävä, yhdenvertaisuus voi heikentyä jo ennen varsinaista arviointi- ja valintavaihetta.

Tulokset osoittavat myös, että yhdenvertaisuuden toteutuminen edellyttää suunnitelmallisia ja johdonmukaisia rekryointikäytäntöjä. Ennalta määritellyt arviointikriteerit, selkeä hakijaviestintä, saavutettavat hakukanavat ja jäsennelty haastatteluprosessi tukevat hakijoiden tasapuolista kohtelua. Samalla ne lisäävät rekryointiprosessin läpinäkyvyyttä ja voivat vähentää ennakkoluulojen vaikutusta päätöksentekoon.

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta tutkimuksen merkitys liittyy erityisesti siihen, että rekrytoinnin esteettömyys ja yhdenvertaisuus eivät toteudu itsestään. Ne edellyttävät käytäntöjen suunnittelua, ohjeistamista ja jatkuvaa arviointia. Henkilöstöhallinto voi vaikuttaa siihen, millaiset rakenteet ja toimintatavat rekrytointiprosessissa muodostuvat, ja miten organisaation arvot näkyvät käytännön rekrytointityössä.

Työelämän kannalta tutkimus korostaa sitä, että esteettömät ja yhdenvertaiset rekrytointikäytännöt voivat tukea sekä työnhakijoiden tasapuolista kohtelua että organisaation mahdollisuuksia tavoittaa laajempi joukko osaajia. Rekrytoinnin kehittäminen ei siis ole ainoastaan lain laatimien velvoitteiden tottelemista, vaan myös osa vastuullista ja laadukasta henkilöstöhallintoa.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida suhteessa käytettyyn tutkimusmenetelmään ja työn rajauksiin. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, joten sen vahvuutena voidaan pitää mahdollisuutta tarkastella aihetta laaja-alaisesti eri näkökulmista. Tämä mahdollisti kokonaiskuvan muodostamisen rekrytoinnin esteettömyydestä ja yhdenvertaisuudesta ilman, että tarkastelu rajoittui yksittäiseen organisaatioon.

Laaja-alainen tarkastelu vähentää yksipuolisen tulkinnan riskiä ja tukee tasapainoisen kokonaiskuvan muodostumista. Samalla on kuitenkin huomioitava, että eri lähteet voivat painottaa aihetta eri tavoin. Tämän vuoksi lähteiden arvioinnissa korostui kriittisyys, ajankohtauus ja soveltuvuus opinnäytetyön aiheeseen.

Tutkimuksen rajoitukset liittyvät erityisesti siihen, että tarkastelu kohdistui rekrytointiprosessiin. Työssä ei käsitelty esteettömyyttä tai yhdenvertaisuutta työsuhteen aikana, joten esimerkiksi palkkaus, uralla eteneminen ja työyhteisön sisäiset käytännöt rajautuivat tarkastelun ulkopuolelle.

Lisäksi kirjallisuuskatsaukseen ja dokumenttianalyysiin perustuva lähestymistapa tarkoittaa, että tutkimus ei tuonut esiin yksittäisten työnhakijoiden tai rekrytoijien henkilökohtaisia kokemuksia. Tarkastelu keskittyi ilmiön yleisiin piirteisiin, mikä on huomioitava tuloksia tulkitessa.

Jatkossa aihetta olisi hyödyllistä tutkia empiirisesti. Esimerkiksi yksittäisten organisaatioiden rekrytointiprosessien tarkastelu voisi tuoda esiin konkreettisia käytäntöjä, haasteita ja kehittämistarpeita, joita kirjallisuuteen perustuvassa tarkastelussa ei välttämättä havaita. Lisäksi olisi perusteltua tutkia, kuinka hyvin rekrytoinnin parissa työskentelevät henkilöt tuntevat saavutettavuusvaatimukset, kuten WCAG-ohjeistuksen.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi hyödyllistä tarkastella, millainen vaikutus organisaation arvoilla on esteettömyyden toteutumiseen rekrytoinnissa. Monissa organisaatioissa yhdenvertaisuus, monimuotoisuus ja vastuullisuus on kirjattu strategioihin ja arvoihin, mutta on epäselvää, näkyvätkö nämä periaatteet käytännön rekrytointiprosesseissa vai jäävätkö ne lähinnä periaatteelliselle tasolle. Tätä voitaisiin tarkastella empiirisesti esimerkiksi analysoimalla ja selvittämällä yksittäisen organisaation rekrytointikäytäntöjä.

Lisäksi olisi tärkeää selvittää, mitkä tekijät edistävät tai estävät arvojen muuttumista konkreettisiksi toimintatavoiksi. Tätä voitaisiin tutkia sekä työnhakijoiden kokemusten että rekrytoijien näkökulmien kautta. Jatkotutkimus voisi näin tuottaa tietoa siitä, miten esteettömyyttä tukevat arvot toteutuvat rekrytoinnin arjessa ja millä edellytyksillä niiden toteutumista voidaan arvioida luotettavasti.

Lähteet

- Asikainen, A. 2024. Miksi rekrytointi on tärkeä osa organisaatiota? Aarni Henkilöstö. Viitattu 2.2.2026. Saatavissa <https://www.aarnihenkilosto.fi/miksi-rekrytointi-on-tarkea-osa-organisaatiota/>
- Arbetsgivarguiden. Trakasserier. Arbetsgivarverket. Viitattu 22.3.2026. Saatavissa <https://www.arbetsgivarverket.se/arbetsgivarguiden/trakasserier>
- AtWork Australia. 2025. How to Build an Inclusive & Accessible Recruitment Process. Viitattu 7.4.2026. Saatavissa <https://www.atworkaustralia.com.au/how-to-build-an-inclusive-accessible-recruitment-process/>
- Bergbom, B. & Yli-Kaitala K. 2021. Onnistu rekrytinnissa – 10 suositusta edistämään yhdenvertaisuutta työhaussa. Työterveyslaitos. Viitattu 9.3.2026. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/onnistu-rekrytinnissa-10-suositusta-edistamaan-yhdenvertaisuutta-tyonhaussa>
- Comerford, M. 2025. Three ways to do accessible, inclusive recruitment. Ability Net. Viitattu 16.3.2026. Saatavissa <https://abilitynet.org.uk/news-blogs/three-ways-do-accessible-inclusive-recruitment>
- Employers Change. Guide to Ensuring Accessible and Inclusive Recruitment Processes for Individuals with Disabilities. Viitattu 16.3.2026. Saatavissa https://employersforchange.ie/userfiles/files/EFC_GuideToAccessibleInclusiveRecruitment.pdf
- Esteetön rekrytointi. Esteetön rekrytointi on sujuvaa kaikille. Viitattu 16.3.2026. Saatavissa <https://esteetonrekrytointi.fi/>
- European Commission. 2021. Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL (Artificial Intelligence Act). Viitattu 21.4.2026. Saatavissa <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52021PC0206>
- Hollström-Mikkonen, F. 2025. Tekoäly mullistaa rekrytinnin. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 8.3.2025. Saatavissa: <https://www.jyu.fi/fi/blogikirjoitus/tekoaly-mullistaa-rekrytinnin>
- Ihmisoikeudet. Yhdenvertaisuuslaki. Viitattu 19.3.2026. Saatavissa <https://ihmisoikeudet.net/ihmisoikeudet-suomessa/yhdenvertaisuuslaki/>
- Intelligent Employment. Miten varmistaa monimuotoisuus rekrytinnissa? Viitattu 7.4.2026. Saatavissa <https://intelligentemployment.com/miten-varmistaa-monimuotoisuus-rekrytinnissa/>

International Labour Organization. 2019. General principles and operational guidelines for fair recruitment and Definition of recruitment fees and related costs. Viitattu 25.3.2026.

Saatavissa https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_pro-tect/@protrav/@migrant/documents/publication/wcms_703485.pdf

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry. Syrjintä ja yhdenvertaisuus työelämässä. Kirjallisuuskatsaus. Viitattu 9.3.2026. Saatavissa <https://www.jhl.fi/app/uploads/2025/11/Syrjinta-trendi-2025-kirjallisuuskatsaus-FINAL-nettisivuille.pdf>

Job Access. 2025. How to make your hiring process more accessible. Australian Government. Viitattu 17.3.2026. Saatavissa <https://jobaccess.gov.au/news/hiring-process-more-accessible>

Koivunen, S. 2025. Tekoäly yleistyy rekrytinnissa, mutta on myös riskialtista – lue työnantajan muistilista. Duunitori. Viitattu 8.3.2026. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/reilu-rekrytointi-tekoaly-eu>

Kunta- ja hyvinvointialuetyöntajat. 2020. Anonyymi rekrytointi on haaste, joka herättää kiinnostusta organisaatioissa. Viitattu 8.3.2026. Saatavissa <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2020/monimuotoisuusbarometri-anonyymi-rekrytointi>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.

Leinonen, A. 2018. Mitä kuuluu HR:n tehtäviin? JAMK. Viitattu 4.2.2026. Saatavissa <https://blogit.jamk.fi/liiketalous/2018/03/09/mita-kuuluu-hrn-tehtaviin/>

Leinonen, M. Ihmiskeskeinen rekrytointi – inhimillinen kohtaaminen sekä hakijalle että rekrytoijalle. TalentAdore. Viitattu 3.2.2026. Saatavissa <https://talentadore.com/fi/blogi/ihmiskeskeinen-rekrytointi>

Liiver, R. 2023. Rekrytinnin ohjeistus. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (AMK). Viitattu 7.2.2026. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/810935/Liiver_Reyo-Alander.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Martti, E & Pietarinen E. 2019. Suomalainen nimi on valtava etu Suomen työmarkkinoilla – tutkija lähetti tuhansia työhakemuksia eri nimillä ja tulokset hätkähdyttävät. Viitattu 8.3.2026. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-11023468>

Meshram, R. 2023. 322 THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) IN RECRUITMENT AND SELECTION OF EMPLOYEES IN THE ORGANISATION. ResearchGate. Viitattu 8.3.2026. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/371679038_THE_ROLE_OF_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_AI_IN_RECRUITMENT_AND_SELECTION_OF_EMPLOYEES_IN_THE_ORGANISATION

Mepco. Henkilöstöhallinto: yrityksen menestyksen perusta. Viitattu 4.2.2026. Saatavissa <https://mepco.fi/blogi/henkilostohallinto-yrityksen-menestyksen-perusta/>

Mihaila, S. & Mura, I. 2022. The importance of recruitment in the development of human resources strategy and planning. ResearchGate. Viitattu 3.2.2026. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/375143892_THE_IMPORTANCE_OF_RECRUITMENT_IN_THE_DEVELOPMENT_OF_HUMAN_RESOURCES_STRATEGY_AND_PLANNING

Miners-Jones, F. 2025. Accessible Recruitment. Tetra Logical. Viitattu 16.3.2026. Saatavissa <https://tetralogical.com/blog/2025/08/19/accessible-recruitment/>

Minilex a. Häirintä ja ahdistelu ovat syrjinnän muotoja. Viitattu 19.3.2026. Saatavissa <https://www.minilex.fi/a/h%C3%A4irint%C3%A4-ja-ahdistelu-ovat-syrjinn%C3%A4n-muotoja>

Minilex b. Syrjinnän kieltävä lainsäädäntö. Viitattu 7.4.2026. Saatavissa <https://www.minilex.fi/a/syrjinn%C3%A4n-kielt%C3%A4v%C3%A4-lains%C3%A4d%C3%A4nt%C3%B6>

Oyadiran, P. & Ishaq, M. & Kola, A. 2023. EFFECTS OF RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS ON PERFORMANCE IN ORGANISATIONS. Researchgate. Viitattu 15.4.2026. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/372992916_EFFECTS_OF_RECRUITMENT_AND_SELECTION_PROCESS_ON_PERFORMANCE_IN_ORGANISATIONS

Rask, S. 2024. Anonyymi rekrytointi yleistyy, mutta onko siitä hyötyä? Taloustaito. Viitattu 8.3.2026. Saatavissa <https://www.taloustaito.fi/blogit/shadia-rask/anonyymi-rekrytointi-yleistyy-mutta-onko-siita-hyotya/#e51b9187>

RTK-henkilöstöpalvelut. 2024. Miten rekrytointiprosessi etenee? Viitattu 17.3.2026. Saatavissa <https://rtkhenkilostopalvelu.fi/blogi/miten-rekrytointiprosessi-etenee/>

Rhodes, G. 2024. Accessible Recruitment. Make Things Accessible. Viitattu 16.3.2026. Saatavissa <https://www.makethingsaccessible.com/img/mta-light.webp>

Riiali, M. 2026. Kela haluaa palkata asiakas-palvelijoiksi miehiä. Helsingin Sanomat. Viitattu 8.3.2026. Saatavissa <https://www.hs.fi/suomi/art-2000011776966.html>

Saavutettavuusvaatimukset. 2025. WCAG 2.1: lain vaatimukset. Viitattu 17.3.2026. Saatavissa <https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/fi/digipalvelulain-vaatimukset/wcag-21-lain-vaatimukset>

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

Sanket, P. & Vijendra, B. Stages in Recruitment and its Importance: A Study. International Journal of Engineering Research & Technology. Viitattu 7.3.2026. Saatavissa <https://www.ijert.org/stages-in-recruitment-and-its-importance-a-study>

Seppälä, P. & Malecka, M. AI and discriminative decisions in recruitment: Challenging the core assumptions. SageJournals. Viitattu 4.5.2026. Saatavissa [AI and discriminative decisions in recruitment: Challenging the core assumptions - Päivi Seppälä, Magdalena Malecka, 2024](#)

Silfversten, N. 2019. Rekrytointi: Riskillä vai varman päälle? Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 27.1.2026. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201907012361>

Suoraniemi, U. 2022. Kohti monimuotoisempia työyhteisöjä – miten monimuotoisuus huomioidaan rekrytointi-ilmoituksissa? Haaga-Helia, Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma, Johtajuus ja henkilöstövoimavarat. Master-opinnäytetyö (AMK). Viitattu 7.4.2026. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202205026664>

Suomi. Yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys työpaikalla. Viitattu 9.3.2026. Saatavissa <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyoyhteison-hyvinvointi/opas/monimuotoinen-tyoyhteiso/yhdenvertaisuus-ja-syrjimattomyys-tyopaikalla>

Syrjintäasiamies. Syrjintäasiamies – DO. Viitattu 19.3.2026. Saatavissa <https://www.do.se/download/18.277ff225178022473141dee/1649311122481/om-do-finska.pdf>

Tasa-arvovaltuutettu a. Syrjintä työntekijöiden valinnassa. Viitattu 1.2.2026. Saatavissa <https://tasa-arvo.fi/syrjinta-tyontekijoiden-valinnassa>

Tasa-arvovaltuutettu b. Tasa-arvolaisissa kielletyt syrjinnän muodot. Viitattu 19.3.2026. Saatavissa <https://tasa-arvo.fi/tasa-arvolaisissa-kielleyt-syrjinnan-muodot>

Tekniikan akateemiset TEK. 2021. Anonyymi rekrytointi laskee pörstäkerrointa. Viitattu 29.4.2026. Saatavissa [Anonyymi rekrytointi laskee pörstäkerrointa | TEK](#)

Terveystieteiden tutkimuskeskus THL. 2024. Yhdenvertaisuus ja syrjintä. Viitattu 9.3.2026. Saatavissa <https://thl.fi/aiheet/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/kotoutuminen-ja-osallisuus/yhdenvertaisuus-ja-syrjinta>

The University of British Columbia. TIPS FOR ACCESSIBLE INTERVIEWS. Viitattu 17.3.2026. Saatavissa <https://hr.ubc.ca/sites/default/files/documents/CWA%20Tips%20for%20Accessible%20Interviews.pdf>

Tuovinen, K. Lakisääteinen HR. Greenstep. Viitattu 4.2.2026. Saatavissa <https://greenstep.fi/hr-palvelut/hr-kehitysprojektit/lakisaaiteinen-hr>

Työmarkkinatori. 2025. Näin rakennat työnantajana yhdenvertaisempaa työelämää. Viitattu 25.3.2026. Saatavissa <https://tyomarkkinatori.fi/uutiset/nain-rakennat-tyonantajana-yhdenvertaisempaa-tyoelamaa>

Työsuojelu. 2025a. Yhdenvertaisuus ja syrjintä. Viitattu 30.1.2026. Saatavissa <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>

Työsuojelu. 2025b. Tekoäly rekrytoinnissa – pohdintaa yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Viitattu 7.3.2026. Saatavissa <https://tyosuojelu.fi/-/tekoaly-rekrytoinnissa-pohdintaa-yhdenvertaisuuden-nakokulmasta>

Työterveyslaitos. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Viitattu 6.4.2026. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa>

Valtiolle. Mitä tarkoittaa, kun työpaikkailmoituksella on Anonyymi rekrytointi -merkintä? Viitattu 8.3.2026. Saatavissa <https://valtiolle.fi/fi/anonyymi-ty%C3%B6nhaku/>

Valtionvarainministeriö. Saavutettavuus. Viitattu 7.4.2026. Saatavissa <https://vm.fi/-/saavutettavuusdirektiivi>

Viljamaa, L. 2023. Älä oikaise rekrytoinnissa – näin määrittelet rekrytointitarpeen. Viitattu 25.3.2026. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitarpeen-maarittely>

Virkola, T. 2023. Anonyymi rekrytointi on mahdollinen työkalu syrjinnän vähentämiseksi. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Viitattu 8.3.2026. Saatavissa <https://vatt.fi/-/anonyymi-rekrytointi-on-mahdollinen-tyokaluu-syrjinnan-vahentamiseksi>

Wide Framework. Action 4.1C Design flexible and accessible application processes, offering equity of opportunity for all to showcase their skills and experience. Viitattu 17.3.2026. Saatavissa <https://wide.employersforchange.ie/action/4-1c-design-an-accessible-application-process/>

Yhdenvertaisuus a. Mitä yhdenvertaisuus on? Viitattu 9.3.2026. Saatavissa <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-yhdenvertaisuus-on>

Yhdenvertaisuus b. Yhdenvertaisuuslaki. Viitattu 23.3.2026. Saatavissa <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/1410853/5002649/Yhdenvertaisuuslaki-suomi.pdf/1bcdda18-5318-4dcf-9c17-1566c1530012/Yhdenvertaisuuslaki-suomi.pdf>

Yhdenvertaisuusvaltuutettu. Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä. Viitattu 28.1.2026. Saatavissa <https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/tyoelama>