


Monimuotoisuusbarometri 2020

FOKUKSESSA REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT JA
MONIKULTTUURISUUS



**Barbara Bergbom
Minna Toivanen
Ari Väänänen**

Työterveyslaitos

Monimuotoisuusbarometri 2020

FOKUKSESSA REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT JA MONIKULTTUURISUUS

Barbara Bergbom, Minna Toivanen, Ari Väänänen

Työterveyslaitos

Helsinki

Työterveyslaitos

PL 40

00251

Helsinki

www.ttl.fi

© 2020 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on tuotettu Euroopan sosiaalirahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-947-1 (PDF)

TIIVISTELMÄ

Suomalaisten työyhteisöjen monimuotoisuuden kirjo on laaja ja se tulee laajenemaan erityisesti kansainvälisen muuttoliikkeen ja monikulttuuristumisen myötä. Työyhteisöjen monimuotoisuus kattaa työntekijöiden erilaisuuden muun muassa iän, sukupuolen, etnisen taustan, sukupuolisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon ja vakaumuksen suhteen. Monimuotoisuusbarometri 2020 kuvaa henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta. Monimuotoisuusbarometri on toteutettu aikaisemmin vuosina 2007, 2011 ja 2016. Tällä kertaa barometrissa kohdistettiin erityistä huomiota organisaatioiden rekrytointikäytäntöihin. Barometriin sisällytettiin myös kysymyksiä, jotka mahdollistavat ajallisen vertailun aiempien barometrien kanssa. Lisäksi tietoa kerättiin avovastauksin. Määrällisen ja laadullisen aineiston rinnakkainen käyttö antoi syvällisempää tietoa henkilöstöalan näkemyksistä monimuotoisuudesta ja rekrytoinnista vuoden 2020 Suomessa. Monimuotoisuusbarometriin osallistui HENRY ry:n jäsenistöön ja KT Kuntatyönantajien jäsenorganisaatioihin kuuluvia henkilöstöasiantuntijoita, yhteensä 250 henkilöstöalan ammattilaista. Barometri toteutettiin verkkopohjaisena sähköisenä kyselynä alkuvuodesta 2020.

Monimuotoisuusbarometriin vastanneet henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat oman organisaationsa olevan hieman useammin monimuotoinen kuin homogeeninen. Moni vastaaja toi myös esiin toiveen lisätä henkilöstön monimuotoisuutta tulevaisuudessa. Henkilöstöalan ammattilaiset raportoivat henkilöstön monimuotoisuuteen liittyvän monia hyötyjä, joita tunnistettiin kaiken kaikkiaan enemmän kuin haasteita. Barometrin tulokset antavat viitteitä siitä, että suhtautumisessa monimuotoisuuteen on tapahtunut myönteistä kehitystä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat vuonna 2020, että omassa organisaatiossa hyväksytään monimuotoisuuden ilmenemismuodot ja kannustetaan työntekijöitä avoimuuteen merkittävästi useammin kuin vuonna 2011 arvioitiin. Henkilöstöalan ammattilaiset suhtautuivat nyt aiempaa myönteisemmin myös työperäisen maahanmuuton edistämiseen.

Monimuotoisuusbarometriin vastanneista joka kymmenes ilmoitti havainneensa omassa organisaatiossaan syrjintää rekrytoinnissa. Useimmiten havaittu syrjintä liittyi etniseen/ulkomaalaiseen taustaan tai sukupuoleen. Syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä oli kehitetty miltei joka kolmannen vastaajan organisaatiossa. Avovastaukset antoivat viitteitä, että useimmiten oli käytetty tai kokeiltu anonyymia rekrytointia, koulutettu rekrytoivia henkilöitä ja selkiytetty rekrytointiin

liittyvää ohjeistusta. Joka kymmenes kaikista vastaajista ilmoitti, että omassa organisaatiossa oli kokeiltu anonyymia rekrytointia. Useimmiten anonymisointi liittyi ikään ja/tai sukupuoleen, harvemmin etniseen tai kansalliseen taustaan. Niin anonyymien rekrytoinnin kuin muidenkin syrjimättömien rekrytointikäytäntöjen kehittämiseen vaikuttaa avovastausten perusteella olevan kiinnostusta monissa suomalaisissa työorganisaatioissa. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että monimuotoisuus huomioidaan suomalaisten organisaatioiden rekrytointikäytännöissä vaihtelevasti, vaikka myönteistä kehitystä on tapahtunut.

Sisällys

1 MONIMUOTOISUUSBAROMETRI 2020 JA SEN TOTEUTUS	7
1.1 Fokuksessa rekrytointikäytännöt.....	8
1.2 Kohdejoukko	8
2 MONIMUOTOISUUS TYÖPAIKOILLA.....	11
2.1 Monimuotoisuuden aste organisaatioissa.....	11
2.2 Monimuotoisuuden hyödyt ja haasteet.....	14
2.3 Erilaisuuden hyväksyminen työpaikalla.....	19
2.4 Voiko erilaisuus olla esteenä urakehitykselle?.....	21
2.5 Lopuksi.....	26
3 MONIMUOTOISUUS JA SEN HUOMIOIMINEN HENKILÖSTÖKÄYTÄNNÖISSÄ	28
3.1 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus organisaation suunnitelmissa	28
3.2 Monimuotoisuus ja henkilöstökäytännöt.....	31
3.3 Lopuksi.....	35
4 REKRYTOINTI.....	37
4.1 Millaisia rekrytointikanavia organisaatioissa on käytössä?	37
4.2 Millaisia työntekijöitä haetaan?.....	39
4.3 Työkyvyn ja henkisen kestävyuden arviointi	44
4.4 Onko ulkonäöllä merkitystä rekrytoinnissa?	46
4.5 Tunteiden merkitys rekrytointipäätöksessä.....	49
4.6 Rekrytointikäytännöt voivat vaihdella organisaation sisällä, eri toimialoilla ja eri aikoina.....	51
4.7 Lopuksi.....	52
5 MAAHANMUUTTAJATAUSTAISUUS JA SYRJINTÄ REKRYTOINNISSA.....	53
5.1 Täydellistä suomen kielen taitoa ei vaadita.....	53
5.2 Työvoimapula ja työperäinen maahanmuutto	55

5.3 Vierasperäinen nimi vaikeuttaa työnhakua	56
5.4 Syrjintä rekrytoinnissa.....	58
5.5 Lopuksi.....	61
6 SYRJIMÄTTÖMÄT JA YHDENVERTAISUUTTA SEKÄ MONIMUOTOISUUTTA EDISTÄVÄT REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT	63
6.1 Onko organisaatioissa kehitetty syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä?	63
6.2 Anonyymi rekrytointi.....	65
6.3 Kiintiöt ratkaisuna?.....	67
6.4 Asenteiden merkitys rekrytoinnissa.....	73
6.5 Monimuotoisuus rekrytoinnissa	74
6.6 Monimuotoisuuden esiin tuominen kuvallisessa viestinnässä.....	77
6.7 Lopuksi.....	79
7 YHTEENVETO JA POHDINTAA.....	80
LÄHTEET	84
LIITTEET	88

1 MONIMUOTOISUUSBAROMETRI 2020 JA SEN TOTEUTUS

Suomalaisten työyhteisöjen monimuotoisuuden kirjo on laaja. Se kattaa työntekijöiden erilaisuuden muun muassa iän, sukupuolen, etnisen taustan, sukupuolisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon ja vakaumuksen perusteella. Monimuotoisuusbarometri mittaa henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä ja asenteita suomalaisten työorganisaatioiden monimuotoisuudesta.

Monimuotoisuusbarometri 2020 on neljäs: aikaisemmin barometri on tehty vuosina 2007 (ks. Haapanen 2007), 2011 (ks. Toivanen ym. 2011) ja 2016 (ks. Bergbom ym. 2016). Tällä kertaa barometria uudistettiin kauttaaltaan varsin paljon, mutta siihen jätettiin joitakin samoja kysymyksiä, jotta voidaan joiltakin osin kuvata myös ajassa tapahtuneita muutoksia.

Barometri 2020 toteutettiin helmikuussa 2020 verkkopohjaisena kyselynä yhteistyössä Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry:n ja KT Kuntatyönantajien kanssa. Kyselyn kohderyhmänä olivat suomalaisten yritysten ja työorganisaatioiden henkilöstöpäälliköt ja -johtajat sekä henkilöstön kehittäjät ja asiantuntijat. Henry:n jäsenistöön kuuluu sekä julkisen että yksityisen sektorin yritysten ja organisaatioiden henkilöstöjohtoa ja HR-asiantuntijoita.

Henry:n osalta kysely välitettiin sähköpostitse kohdennetusti HR-ammattilaisille, yhteensä 2481 henkilölle. KT Kuntatyönantajien kautta kysely puolestaan välitettiin yhdyshenkilöiden kautta 416 kuntaan ja kuntayhtymään. Lisäksi KT Kuntatyönantajien HR-verkoston kuuluvat pystyivät vastaamaan kyselyyn HR-verkoston verkkosivuilla olevasta kyselyn linkistä. Yhdyshenkilöiden yleisimmät ammattinimikkeet olivat henkilöstöpäällikkö, hallintojohtaja, kunnanjohtaja, henkilöstöjohtaja ja talousjohtaja.

Monimuotoisuusbarometri 2020 toteutettiin osana ESR-rahoitteista Moninaisesti parempi -hanketta. Kysely suunniteltiin yhdessä KT Kuntatyönantajien ja Henry ry:n kanssa. Työterveyslaitos on vastannut kokonaisuudessaan Monimuotoisuusbarometrin toteuttamisesta: sen suunnittelusta, kyselyn toteuttamisesta, analyyseistä ja raportoinnista.

1.1 Fokuksessa rekrytointikäytännöt

Monimuotoisuusbarometri 2020:n erityisenä fokuksena oli rekrytointikäytännöt, joita kartoitettiin kolmella täysin uudella kysymyspatteristolla. Lisäksi kysymyksissä tällä kertaa painottui monikulttuurisuus työelämässä.

Kaikkiaan Monimuotoisuusbarometri 2020 oli jaettu kuuteen osioon:

- Näkemyksiä ja väittämiä monimuotoisuudesta
- Rekrytointikäytännöt omassa organisaatiossa
- Monikulttuurisuus suomalaisessa työelämässä
- Eteneminen esihenkilöasemaan
- Monimuotoisuuden huomioiminen HR-toiminnassa ja johtamisessa
- Taustatiedot

Kuten vuoden 2016, myös 2020 Barometri sisälsi kuhunkin osion teemaan fokusoituja tarkentavia ja syventäviä avokysymyksiä.

Raportin tulososuudessa Henry ry:n ja KT Kuntatyönantajien vastauksia käsitellään pääasiassa yhdessä. Taulukkomuotoiset yhteenvetoraportit on esitetty raportin liitteinä, ensin kaikkien vastanneiden tulokset, sitten erikseen Henry:n ja KT Kuntatyönantajien tulokset erikseen. Joidenkin kysymysten osalta tuloksia on esitetty erikseen pääkaupunkiseudulla ja muualla Suomessa toimivien henkilöstöalan ammattilaisten osalta. Kulttuurisetninen monimuotoisuus on pääkaupunkiseudulla suurempaa kuin muualla Suomessa, mikä heijastuu osin barometrin tuloksisiin. Tuloksia ei ole esitetty erikseen vastaajien sukupuolen tai iän mukaan. Otoksen pienuuden ja vinoutuneen sukupuolijakauman vuoksi vastausten tarkastelu näiden monimuotoisuusulottuvuuksien osalta ei olisi ollut luotettavaa.

1.2 Kohdejoukko

Barometrin verkkokyselyyn vastasi yhteensä 250 henkilöä, joista 128 oli HENRY ry:n jäseniä ja 122 kuntien HR-asiantuntijaa. Koska monimuotoisuusbarometri tavoitti näin vain kohtuullisen pienen osan henkilöstöalan ammattilaisista, tulee tulokset nähdä suuntaa-antavina.

Henry ry:n vastaajista 67 % toimi yksityisellä sektorilla, 10 % kuntapuolella, 9 % valtion tai valtion liikelaitoksen palveluksessa, 8 % järjestössä tai yhdistyksessä ja 6 % muualla.

Kaikista vastaajista 80 % oli naisia ja 17 % miehiä. Naisten osuus vastaajista on vuosi vuodelta kasvanut (2007 60 %; 2011 70 %; 2016 74 %). Vastaajista noin viidennes (22 %) oli 35–44 –vuotiaita, noin kolmannes (35 %) kuului ikäryhmään 45–54 vuotta, samoin kolmannes (34 %) sijoittui ikäryhmään yli 54 vuotta. Alle 35–vuotiaita oli vastaajien joukossa selvästi muita ikäryhmiä vähemmän.

Kyselyn vastaajat edustivat hyvin erikokoisia organisaatioita. Kuten aikaisemmissa barometreissa, myös vuonna 2020 valtaosa vastaajista (79 %) työskenteli organisaatiossa, jonka henkilöstömäärä oli vähintään 100.

Eniten vastaajia oli pääkaupunkiseudulta (39 %) ja vähiten Itä-Suomesta (10 %).

Vastaajien taustatiedot on esitetty kootusti taulukossa 1.

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot.

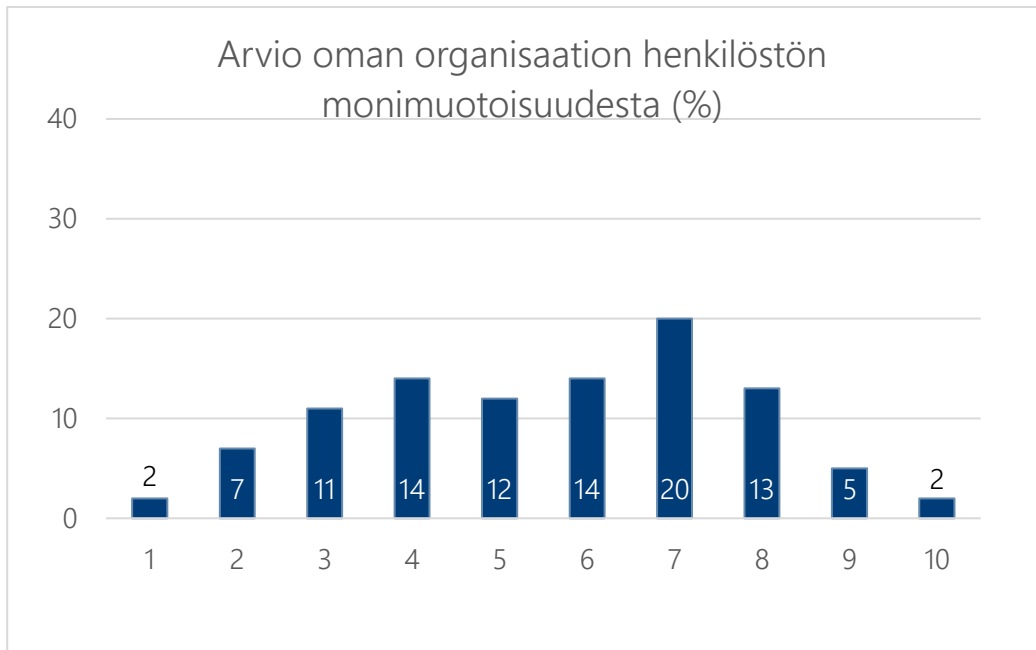
Kaikki (n=250)		
	n	%
Sukupuoli		
nainen	196	80
mies	42	17
muu	0	0
ei halua kertoa	7	3
Ikä		
25–34 vuotta	21	9
35–44 vuotta	54	22
45–54 vuotta	87	35
yli 54 vuotta	86	34
Organisaation koko		
alle 50	32	13
50–99	20	8
100–249	36	14
250–499	44	18
500–1000	41	17
yli 1000	76	30
Toimipisteen sijainti		
Pääkaupunkiseutu	96	39
Muu Etelä-Suomi	39	16
Itä-Suomi	24	10
Länsi-Suomi	51	21
Pohjois-Suomi	35	14
Taustaorganisaatio		
Henry ry	128	51
KT Kuntatyönantajat	122	49

2 MONIMUOTOISUUS TYÖPAIKOILLA

Vuonna 2015 voimaan astuneessa uudessa yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) mainittuja monimuotoisuuden ulottuvuuksia ovat ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai muu henkilöön liittyvä syy. Tässä luvussa tarkastelemme henkilöstöalan ammattilaisten arvioita organisaatioidensa monimuotoisuudesta sekä henkilöstön monimuotoisuuden arvioituja hyötyjä ja haasteita työpaikolla. Lisäksi selvitämme henkilöstöalan ammattilaisten arvioita siitä, miten monimuotoisuuteen suhtaudutaan työpaikoilla. Hyväksytäänkö työpaikolla monimuotoisuuden eri ilmenemismuodot ja kannustetaanko työntekijöitä avoimuuteen tämän suhteen vai ei? Onko suhtautuminen monimuotoisuuden ilmenemismuotoihin muuttunut vuosien varrella? Entä voivatko jotkut monimuotoisuuden ulottuvuudet olla este saavuttaa esihenkilöasema?

2.1 Monimuotoisuuden aste organisaatioissa

Henkilöstöalan ammattilaisia pyydettiin arvioimaan oman organisaationsa henkilöstön monimuotoisuuden astetta asteikoilla yhdestä kymmeneen (1= erittäin homogeeninen, 10= erittäin monimuotoinen). Arvioiden mediaani oli 6 (50 % vastauksista jäi alle tämän), joten oma organisaatio nähtiin hieman useammin monimuotoisena kuin homogeenisena (kuvio 1).



Kuvio 1. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio oman organisaationsa monimuotoisuudesta asteikoilla 1–10 (1 = erittäin homogeeninen, 10 = erittäin monimuotoinen, %).

Vastaajista joka viides (21 %) arvioi organisaationsa hyvinkin monimuotoiseksi (annettu arvio 8–10), kun taas vajaa viidennes (18 %) koki organisaationsa hyvin homogeeniseksi (arvio 1–3). Vastaajat Henry ry:stä arvoivat organisaationsa jonkin verran monimuotoisemmaksi (mediaani 6,5) kuin vastaajat KT Kuntatyönantajista (mediaani 5). Pääkaupunkiseudulla oman organisaation henkilöstö arvioitiin jonkin verran monimuotoisemmaksi (mediaani 7) kuin muualla Suomessa (mediaani 5).

Oman organisaationsa henkilöstön monimuotoiseksi arvioivat kuvasivat kysymyksen avovastausosuuksessa monimuotoisuutta useimmiten organisaationsa monipuolisella ikä- ja sukupuolijakaumalla sekä henkilöstön eri etnisillä tai kansallisilla taustoilla. Lisäksi monimuotoisuutta perusteltiin monimuotoisuuden muilla ulottuvuuksilla, kuten seksuaalisella suuntautumisella, perhetilanteella, vammaisuudella, osatyökykyisyydellä, uskonnolla, äidinkielellä, koulutustaustalla ja osaamisella.

Meillä on eri ikäryhmät hyvin edustettu, miehiä ja naisia on aika tasaisesti eri tehtävissä ja eri tasoilla, kuin myös seksuaaliselta suuntautumiseltaan erilaisia henkilöitä. Etniseltä taustaltaan tai alkuperältään erilaisia ihmisiä voisi olla enemmän.

Toimipaikassa työskentelee ihmisiä yli 20 eri kansallisuudesta. Ihmiset tulevat hyvin eri taustoista, seksuaalinen suuntautuminen ja sukupuoli ovat myös moninaisia ja niitä tuodaan esille myös viestinnän avulla.

Useassa vastauksessa tuotiin esiin, että organisaation monimuotoisuuteen on kiinnitetty huomiota, ja siihen suhtaudutaan tavoitteellisesti siten, että monimuotoisuutta pyritään lisäämään. Joitakin mainintoja oli myös siitä, että johto on asettanut monimuotoisuuden lisäämisen tavoitteeksi. Toisaalta muutamassa vastauksessa todettiin, että johdon asenteet ovat esteenä monimuotoisuuden lisäämiselle. Moni vastaaja katsoi, että henkilöstön tulisi edustaa mahdollisimman hyvin koko väestöä.

Organisaationsa henkilöstön homogeeniseksi (arvio 1–3) arvioivat kuvasivat homogeenisuutta erityisesti vinoutuneella sukupuolijakaumalla ja monimuotoisuuden puutteena kansallisen tai etnisen taustan osalta. Syynä vinoutuneeseen sukupuolijakautumaan nähtiin organisaation toimialan ja työtehtävien perinteisen kaltainen sukupuolittuminen ja etnisen/kulttuurisen taustan osalta organisaation sijaitseminen maaseudulla tai alueella, jossa ulkomaalaistaustaisen väestön osuus on alhainen, kuten vastaaja kuvaa oman kuntansa tilannetta seuraavassa sitaatissa.

Pienessä maaseutukunnassa ei juurikaan ole töissä muita kuin paikkakuntalaisia, kantasuomalaisia. Ei ole etnistä taustaa, ei erilaisia uskontoja, ei erilaisia seksuaalisia suuntauksia. Muutama ulkomaalainen on asettunut paikkakunnalle ja ne on otettu yhteisöön hyvin mukaan.

Homogeenisuutta perusteltiin myös muilla monimuotoisuuden ulottuvuuksilla kuten vinoutuneella ikäjakaumalla, henkilöstön homogeenisella koulutustaustalla ja seksuaalisten vähemmistöjen puutteena. Työpaikalla kuvattiin olevan esimerkiksi vain ”valkoihaisia heteroseksuaaleja”.

Monet organisaationsa henkilöstön homogeeniseksi arvioineet toivat esiin, että henkilöstön suurempi monimuotoisuus olisi toivottavaa. Erityisesti kannettiin huolta henkilöstön yksipuolisesta ikäjakaumasta, minkä nähtiin vaikeuttavan osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämistä eläköitymistä yhteydessä.

2.2 Monimuotoisuuden hyödyt ja haasteet

Työyhteisön monimuotoisuudella on tutkimuksissa todettu voivan olla niin myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia työyhteisön toimintaan ja tuloksellisuuteen (Roberge & Van Dick 2010). Verrattuna homogeenisempaan työyhteisöön, kielteiset vaikutukset liittyvät erityisesti vuorovaikutukseen ja sosiaaliin suhteisiin sekä hitaampaan keskinäisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden kehittymiseen. Monimuotoisuuden myönteisiksi vaikutuksiksi on todettu lisääntynyt innovatiivisuus ja luovuus (Herring 2009; Roberge & van Dick 2010). Lisäksi työyhteisöjen moninaisuuden, erityisesti etnisyyteen ja sukupuoleen liittyvän, on osoitettu olevan yhteydessä myös taloudelliseen tuloksellisuuteen, esimerkiksi suuremman asiakasmäärän ja markkinaosuuden sekä suhteellisesti suurempien voittojen kautta (Herring 2009).

Barometriin osallistuneita henkilöstöalan ammattilaisia pyydettiin kertomaan, onko monimuotoisuus tuonut jonkinlaisia hyötyjä tai haittoja/ongelmia omalle työpaikalle. Runsas puolet vastaajista raportoi hyödyistä, haittoja tai ongelmia koskevaan kysymykseen vastattiin harvemmin. Lisäksi joka neljäs mahdollisia haittoja/ongelmia koskevaan avokysymykseen vastanneista totesi, ettei haittoja ole ollut. Seuraavassa käsittelemme ensin avovastauksissa esiin tuodut hyödyt ja tämän jälkeen raportoidut haitat tai ongelmat.

Hyödyt

- Innovatiivisuuden lisääntyminen

Useimmiten mainittu monimuotoisuuden hyöty oli innovatiivisuuden lisääntyminen ja uudet sekä monipuolisemmat ideat ja näkemykset. Monissa innovatiivisuutta ja idearikkautta korostavissa avovastauksissa ei eritelty monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien kytköstä innovatiivisuuteen ja luovuuteen, vaan henkilöstön monimuotoisuudella arvioitiin yleisesti ottaen olevan myönteinen vaikutus näihin. Monimuotoisuuteen liitettiin muun muassa "valtavasti luovuutta, innovatiivisuutta ja uusia näkökulmia", "monipuolisempia ideoita" tai "paremmat ratkaisut", kuten seuraavassa sitaatissa.

Erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja ongelmiin, jotka auttavat löytämään parempia ratkaisuja. Ajattelun moninaisuus rikastuttaa kaikkea keskustelua.

Osassa innovatiivisuutta ja luovuutta koskevissa avovastauksissa nostettiin esiin myös niitä monimuotoisuuden ulottuvuuksia, joiden hyödyistä organisaatioissa oli erityisesti saatu kokemusta. Näitä olivat erityisesti monikulttuurisuus, eri-ikäisyys ja erilaiset koulutus- ja kokemustaustat. Monikulttuurisuuden mainittiin tuovan työyhteisöön erityisesti uusia näkökulmia ja rikastuttavan työyhteisöä ja sen toimintaa eri tavoin.

Ainakin ajattelun monipuolistuminen, näkyy jo eri-ikäisten tai eri koulutustaustaisten tehdessä töitä yhdessä.

Erilaiset koulutustaustat ja työkokemustaustat tuovat tarvittavaa monipuolisuutta ongelmanratkaisuun, uuden ideointiin jne.

- Osaamispääoman kasvu

Organisaation kehittymiskykyyn linkitettiin innovatiivisuuden lisäksi myös henkilöstön monimuotoisuuteen liittyvä osaamispääoman laajeneminen ja syveneminen sekä toinen toisiltaan oppiminen. Tässä yhteydessä useimmiten mainittu monimuotoisuuden ulottuvuus oli eri-ikäisyys ja eri-ikäisten erilaiset osaamiseen liittyvät vahvuudet. Nuorten kuvattiin tuovan uusia ideoita ja näkemyksiä toimintaan ja vanhempien tuovan työhön tarvittavaa syväosaamista ja kokemusta.

Organisaatiomme on hyötynyt erityisesti siitä, että meillä on eri-ikäisiä ihmisiä. Nuoremmilta olemme oppineet uusia toimintatapoja, vanhemmilla on paljon työssä tarvittavaa syväosaamista, kokemusta ja historian tuntemusta. Tieto kulkee hyvin asiantuntijoilta ja viestintä on avointa.

- Asiakaspalvelun parantuminen

Monet vastaajat kertoivat työyhteisön monimuotoisuuden parantavan asiakaspalvelua. Monimuotoisen työyhteisön mainittiin kykenevän palvelemaan paremmin monimuotoistuvaa väestöä ja asiakaskuntaa ja kykenevän paremmin ottamaan huomioon eri asiakassegmenttien tarpeet. Tässä yhteydessä monimuotoisuuden ulottuvuuksista mainittiin erityisesti kulttuuritaustat, työyhteisön monikielisyys ja eri kielten hallinta. Lisäksi tasainen sukupuolijakauma nähtiin etuna joissakin työtehtävissä, kuten kasvatustyössä.

Inom migrationsarbetet har personal med olika bakgrund och kulturer en viktig betydelse gällande flyktingars förståelse, inlärning och integration.

Eryteisesti asiakasrajapinnassa isoja hyötyä kyseisen maan kielen ja kulttuurin osaamisesta. Kulttuurin kehittyminen sallivammaksi ja kaikkia ryhmiä huomioivaksi. Monimuotoisuus on aina hyvä asia kaikessa toiminnassa ja keskusteluissa.

- Suvaitsevouden, erilaisuuden arvostamisen ja ymmärryksen lisääntyminen

Avovastauksien joukossa oli useita mainintoja siitä, että monimuotoisuus lisää erilaisuuden ymmärtämistä ja arvostamista ja parantaa näin työyhteisön vuorovaikutusta ja ilmapiiriä. Monimuotoisuuden kerrottiin haastavan työyhteisön jäseniä kohtaamaan ja tarkastelemaan sekä uudelleenarvioimaan omia ennakkoluulojaan, mikä vaikuttaa myönteisesti erilaisuuden arvostamiseen ja työyhteisön jäsenten yhdenvertaiseen ja reiluun kohteluun. Ymmärryksen ja erilaisuuden arvostamisen paranemisen myötä työyhteisön kulttuurin kerrottiin muokkautuvan sallivammaksi samalla kun suhtautuminen eriarvoiseen ja epäasialliseen kohteluun muuttuu ryhdikkäämmäksi. Lisäksi monimuotoisuuden arvioitiin syventävän ja avartavan ymmärrystä ihmisistä, maailmasta ja yhteiskunnasta ylipäättään ja vaikuttavan näin myönteisesti asiakaspalvelun lisäksi tehtävään työhön laajemmin.

Se on edistänyt suvaitsevaisuutta, toisten huomioon ottamista, aitoa kiinnostusta toisiin kulttuureihin, avartanut maailmankuvaa.

Se on tuonut keskustelua sallivuudesta, mutta myös nollatoleranssia kiusaamista kohtaan.

Suvaitsevaisuutta ja kykyä työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Tulkintojen kirjo on rikasta laaja-alaisuudessaan.

- Työvoiman ja tarvittavan osaamisen parempi saatavuus ja kansainvälistyminen

Muutama vastaaja toi esiin henkilöstön monikulttuuristumisen tarpeellisenä tai jopa välttämättömänä, jotta organisaatio saa riittävästi työvoimaa ja/tai tarvittavaa osaamista. Monikulttuuristumisen myötä organisaation kerrottiin myös saaneen maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä työhön hyvin sitoutuneita työntekijöitä.

Eri-ikäisyyden nähtiin puolestaan toisinaan helpottavan työn organisointia työpaikalla. Kun työyhteisössä on eri-ikäisiä, eri elämänvaiheisiin usein tyypillisesti kuuluvat vaiheet kuten vanhempainvapaat ja eläköityminen jakaantuvat ajallisesti

tasaisemmin, jolloin ne vaikuttavat toiminnan sujuvuuteen vähemmän kuin jos ikäjakauma on esimerkiksi hyvin vinoutunut.

Haasteet

- Kielitaitoon liittyvät ongelmat

Kielitaitoon liittyvät ongelmat nousivat avovastauksissa useimmin esiin monimuotoisuuteen liittyvänä ongelmana/haittana. Kielitaitoon liittyvien haasteiden kerrottiin aiheuttavan väärinymmärryksiä, erityisesti yhdistettynä kulttuurieroihin, ja edellyttävän suurempia panostuksia perehdytykseen, ohjeistukseen ja tiedottamiseen. Kielitaidon tason mainittiin ajoittain vaikuttavan myös työtehtävien jakoon. Kielitaidolla viitattiin useimmiten suomen tai ruotsin kielen taitoon. Vieraskielisten kotimaisten kielten puutteellisen hallinnan lisäksi eri murteiden ilmoitettiin toisinaan aiheuttavan haasteita, kuten myös englannin kielen puutteellinen hallinta – osassa työyhteisöjä yhteinen työkieli on esimerkiksi organisaation kansainvälisyyden vuoksi lähtökohtaisesti englanti. Puutteelliseen kielitaitoon liittyvät ongelmat eivät siis vastaajien mukaan aina liittyneet maahanmuuttajataustaisten suomen/ruotsin kielen puutteelliseen hallintaan, vaan joskus myös laajemmin henkilöstön kielen/kielten hallintaan.

Samoin puutteellinen kielitaito maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden ja myös ihan kantasuomalaisten esimiesten osalta aiheuttaa ongelmia.

Työohjeiden ja tiedotteiden käännöstarve, vaikka tarvitsijoita vain kourallinen. Huoli siitä, että työturvallisuus ja työn tulosten laatu vaarantuu, jos ei täyttä varmuutta, että ne on ymmärretty.

Ajoittain tulee kieliongelmia. Osataan käyttää kyllä englantia kaikissa tilanteissa, mutta se voidaan kokea hankalana tai vaivalloisempaa.

Vahvan yhteisen kielen puute koettiin haasteeksi erityisesti vaikeista asioista puhuttaessa. Tällaiset tilanteet voivat edellyttää vivahteikkaampaa kieltä; lisäksi kieleen liittyvät väärinkäsitykset hankaloittavat yhteisen ymmärryksen löytämistä. Lisäksi kommunikoinnin muulla kuin äidinkielellä koettiin voivan köyhdyttää ilmaisua. Lisäksi esimerkiksi sisäisessä viestinnässä käytetty kieli herätti keskustelua.

Yhteisen kielen löytäminen on tärkeää ja vaikeistakin asioista on pystyttävä puhumaan vieraalla kielellä. Haasteita voi syntyä, mikäli yhteisössä on jäseniä, joilla ei ole yhteistä kieltä.

Kun yhteisenä kielenä on englanti, eikä suomi, joka on suurimmalle osalle äidinkieli, jotain jää kommunikoinnista helposti puuttumaan. Toisaalta englannin käyttäminen unohtuu helposti, jolloin väkisin joku jää keskustelun ulkopuolelle.

Avovastausten perusteella vaikuttaa siltä, että organisaatioiden kielitietoisuus on viime vuosina vahvistunut. Joissakin vastauksissa tuli esiin, että eri tilanteissa käytettävän kielen valinnasta keskustellaan ja pohditaan eri vaihtoehtoja sekä eri- ja monikielisyyden vaikutuksia laajemmin. Lisäksi yksittäiset vastaajat kertoivat yhteisen kielen puutteen aiheuttavan ulkopuolisuuden tunnetta niille, jotka eivät hallitse yhteistä kieltä. Eräs vastaaja kertoi, että vieraskielisiä oli jouduttu kieltämään äidinkielen käyttö keskinäisissä keskusteluissa, jotta runsas äidinkielen käyttö ei vaikuttaisi kielteisesti suomen kielen kehittymiseen ja jopa aiheuttaisi sen taantumista.

- Kulttuurierot haasteena

Kulttuurierojen koettiin tuottavan haasteita erityisesti, kun ne yhdistyvät vahvan yhteisen kielen puutteeseen, jolloin väärinymmärryksiä voi syntyä erityisen helposti ja asioiden ja sääntöjen selittäminen vie tavallista enemmän aikaa. Lisäksi työntekotapojen erojen kerrottiin voivan aiheuttaa haasteita ja toisinaan myös väärinymmärryksiä, yhteentörmäyksiä ja ristiriitoja. Kulttuurieroista haasteina mainittiin kyseenalaistava suhtautuminen naispuolisiin johtajiin, suomalaisittain liian suurpiirteinen suhtautuminen työaikoihin erilaiset työskentelytavat. (Vrt. Toivanen ym. 2018.) Osassa vastauksissa tuotiin kuitenkin esiin, etteivät kulttuurieroihin liittyvät haasteet ole aiheuttaneet suurempia ongelmia, vaan niistä on selvitty.

Kulttuurierot näkyvät kyllä päivittäisessä työssä. Naispuolisia johtajia kyseenalaistetaan ja työajoista voidaan liukua tunti sinne toinen tänne.

Joskus ehkä syntyy jotain kulttuurisia väärinymmärryksiä mutta usein niistä selvittää huumorilla ja kommunikaatiolla.

- Ennakkoluulot, kielteiset asenteet ja suvaitsemattomuus

Osa vastaajista mainitsi työyhteisön ennakkoluulojen ja suvaitsemattomuuden olevan haaste erityisesti työyhteisön monimuotoistumisen alkuvaiheessa.

Suvaitsemattomuus ilmeni ristiriitoina ja muina ongelmina, joihin oli työnjohdollisesti jouduttu puuttumaan. Mainintoja oli myös rasistisesta, eriarvoistavasta ja väheksyvistä käyttäytymisestä ja nimittelystä, johon oli puututtu. Rasistisen ja väheksyvän kohtelun osalta kyse oli vastaajien mukaan yksittäistapauksista, eikä tällaista käyttäytymistä kuvattu esiintyneen laajemmin työyhteisöissä.

Ihmisten ennakkoluulot eivät muutu nopeasti, työyhteisöissä ei olla kaikin osin valmiita ottamaan vastaan uusia ihmisiä, joka aiheuttaa ongelmia työyhteisön dynamiikassa.

- Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden haasteeksi koettiin myös monimuotoisuuden johtaminen ja hallinta, minkä kuvattiin edellyttävän resursseja ja erityistä johtamisosaamista. Monikielisyyden huomioimisen kuvattiin olevan työlästä ja hidastavan esimerkiksi ohjeiden laatimista ja käänntöstyön tuovan lisäkustannuksia. Asioiden käsittelemisen useammalla kielellä ja/tai eri keinoilla kuvattiin vievän myös enemmän aikaa. Kulttuurien erilaisuutta otettiin huomioon myös varsinaiseen työhön liittymättömissä asioissa, kuten esimerkiksi ruokatarjoiluissa ja juhlaohjelmissä.

Vastausten perusteella moninaisuuden huomioimista ei kuitenkaan pidetty liian hankalana tai liian suurena rasitteena, koska monimuotoisuudessa koettiin olevan kuitenkin niin paljon myönteisiä puolia, kuten eräs vastaajista ilmaisi: "Homogeenisempi henkilöstö olisi varmaankin helpompi ja edullisempi "hallinnoida", kun ei tarvitse räätälöidä niin paljon, mutta en silti vaihtaisi :)."

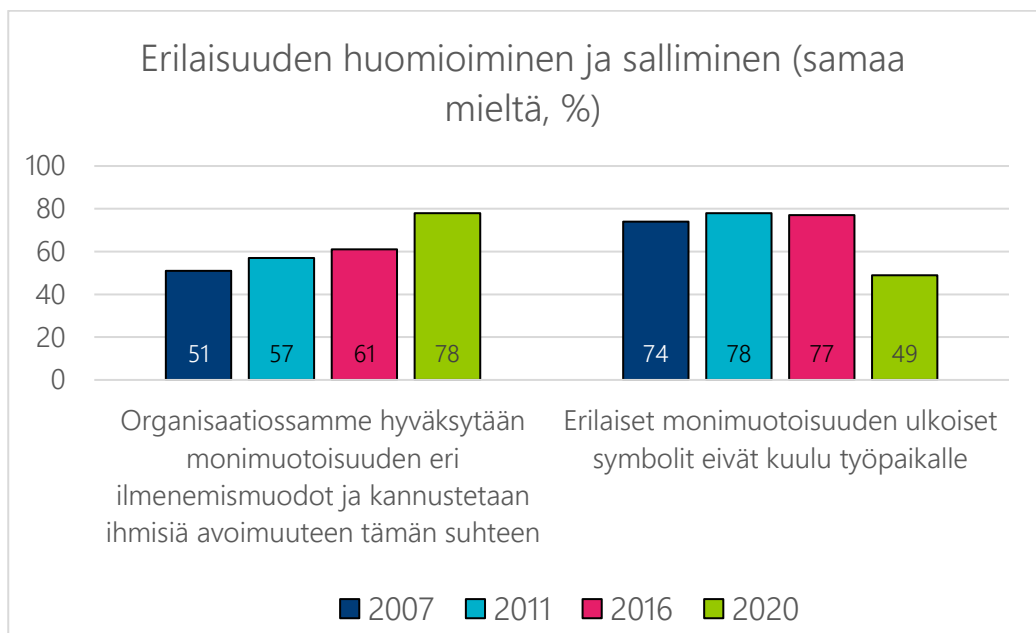
2.3 Erilaisuuden hyväksyminen työpaikalla

Monimuotoisuusbarometrissa selvitettiin vastaajien näkemyksiä organisaation suhtautumisesta monimuotoisuuteen kahden väittämän kautta: toisessa kartoitettiin erilaisuuden hyväksymistä ja toisessa suhtautumista ulkoisten symbolien käyttöön työpaikalla. Samat kysymykset on esitetty aikaisemmissa monimuotoisuusbarometreissa, mikä mahdollistaa ajallisen vertailun.

Valtaosa (78 %) vastaajista oli sitä mieltä, että omassa organisaatiossa hyväksytään monimuotoisuuden erilaiset ilmenemismuodot ja kannustetaan avoimuuteen asian suhteen (kuvio 2). Suhtautuminen on kehittynyt selvästi myönteisempään ja

avoimuuteen kannustavampaan suuntaan vuodesta 2016, jolloin 61 % vastaajista oli samaa mieltä. Myönteinen kehitystrendi oli havaittavissa myös kahdessa edellisessä Monimuotoisuusbarometrissa (2011 ja 2016). Vuonna 2020 havaittu muutos asennoitumisessa on kuitenkin selkeästi aiempia muutoksia suurempi. Vuonna 2020 monimuotoisuuden hyväksyminen ja avoimuuteen kannustaminen oli 27 prosenttiyksikköä yleisempää kuin vuonna 2007, jolloin barometri toteutettiin ensimmäistä kertaa.

Vuosien saatossa käsitys oman työpaikan suhtautumisesta monimuotoisuuteen on myös selkiytynyt. Vuonna 2020 ainoastaan 10 % vastaajista ei osannut sanoa, hyväksytäänkö omassa organisaatiossa monimuotoisuuden ilmenemismuodot, kun vastaavat luvut olivat vuonna 2016 24 % ja 31 % vuonna 2007. Aiempina vuosina Henry ry:n vastaajat ovat nähneet oman organisaationsa selvästi KT Kuntatyönantajien vastaajia useammin monimuotoisuutta hyväksyvänä. Nyt ero oli kaventunut viiteen prosenttiyksikköön. Ero oli vielä vuonna 2016 16 %.



Kuvio 2. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys monimuotoisuuden hyväksymisestä omassa organisaatiossa vuosina 2007, 2011, 2016 ja 2020 (%).

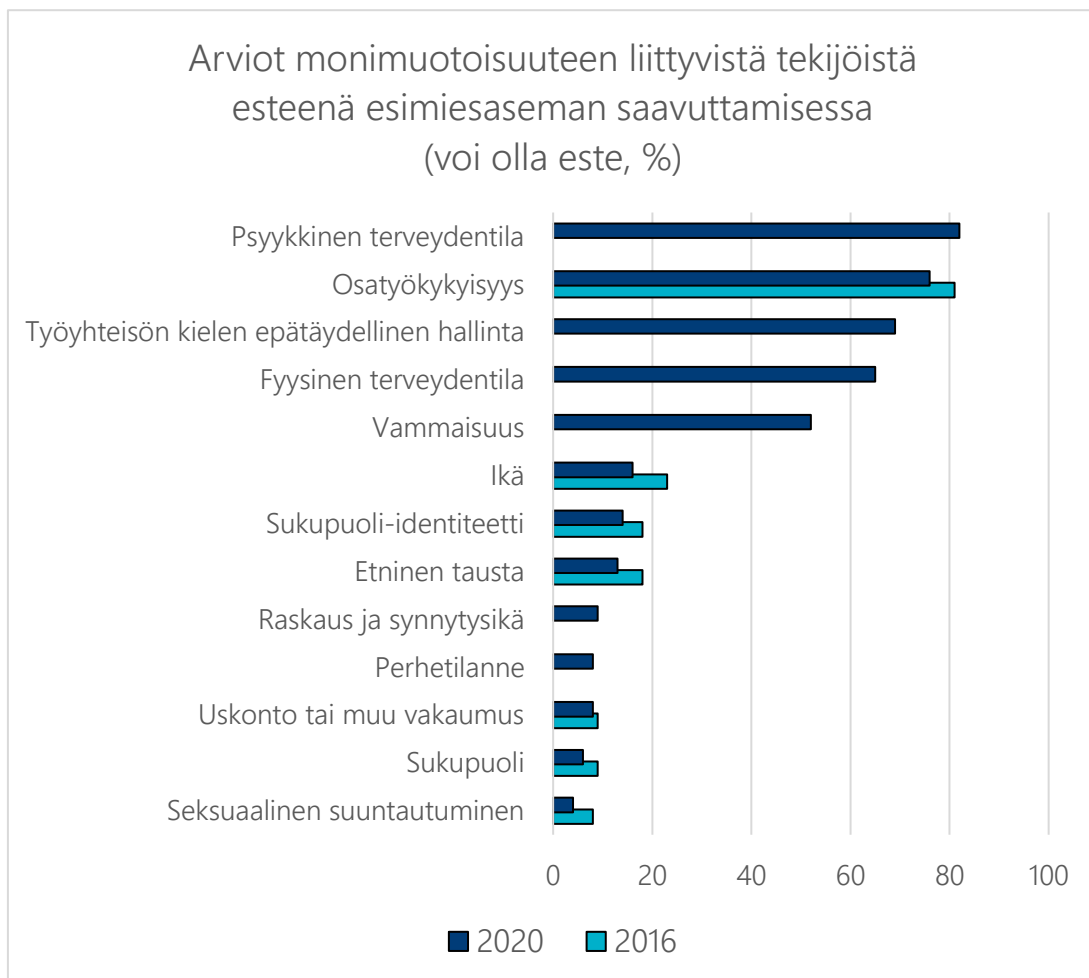
Vaikka monimuotoisuuden ilmentymiin yleisellä tasolla suhtauduttiin varsin myönteisesti, monimuotoisuuteen liittyvien ulkoisten symbolien käyttöön työpaikalla suhtauduttiin useammin varauksellisesti kuin hyväksyvästi (kuvio 2). Miltei joka toinen vastaajista (49 %) oli sitä mieltä, monimuotoisuuteen liittyvät ulkoiset symbolit, kuten uskontoon ja vakaumukseen liittyvät, eivät kuulu työpaikalle vaan yksityiselämään. Vastaajista 28 % taas katsoi, että näitä ulkoisia symboleja voi käyttää myös työpaikalla. Varauksellisuus voi liittyä esimerkiksi siihen, että joissakin ammateissa ja tehtävissä käytetään tarkasti määriteltyjä työasuja, joista ei katsota soveliaaksi poiketa. Lisäksi joihinkin ammatteihin ja työtehtäviin voi kohdistua neutraalisuuden vaade, jolloin henkilön uskontoa tai vakaumusta korostavien ulkoisten merkkien katsotaan olevan ristiriidassa tämän vaateen kanssa. Tästä huolimatta suhtautumisessa erilaisten monimuotoisuuteen liittyvien ulkoisten symbolien käyttöön työpaikalla on tapahtunut selvä muutos hyväksyvämpään suuntaan verrattuna aikaisempaan. Vuonna 2016 peräti 77 % arvioi ulkoisten symbolien käytön työpaikalla sopimattomaksi.

2.4 Voiko erilaisuus olla esteenä urakehitykselle?

Barometrissä selvitettiin näkemyksiä siitä, onko työntekijöillä taustastaan riippumatta yhtäläiset mahdollisuudet edetä vaativampiin tehtäviin ja/tai saavuttaa esihenkilöasema? Entä liittyykö joihinkin monimuotoisuuden ulottuvuuksiin tekijöitä, jotka saattavat haitata työstä suoriutumista ja ovat sen vuoksi esteitä uralla etenemisessä?

Henkilöstöalan ammattilaisia pyydettiin arvioimaan, voivatko 13 eri monimuotoisuuden ulottuvuuden osatekijää vaikuttaa esihenkilöaseman saavuttamiseen omassa organisaatiossa (vastausvaihtoehdot: ei ole este; voi olla este; en osaa sanoa). Seitsemän osatekijän – sukupuoli, ikä, osatyökykyisyys, etninen tausta, uskonto tai vakaumus, seksuaalinen suuntautuminen ja sukupuoli-identiteetti – osalta samaa kysyttiin edellisessä, vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometrissa. Tällä kertaa monimuotoisuuden ulottuvuuksien osatekijöiden merkitystä kartoitettiin siis kattavammin kuin aikaisemmin. Vuonna 2020 kysyttiin myös perhetilanteen, raskaus- ja synnytysiän, vammaisuuden, fyysisen terveydentilan, psyykkisen terveydentilan ja työyhteisön kielen epätäydellisen hallinnan merkitystä esihenkilöaseman saavuttamisessa. Vastaajia pyydettiin avovastauksin kommentoimaan monimuotoisuuden osatekijöitä mahdollisina esteinä.

Valtaosa (81 %) vastaajista arvioi psyykkisen terveydentilan ja osatyökykyisyyden (76 %) voivan olla esteenä esihenkilöaseman saavuttamiseen omassa organisaatiossa (kuvio 3). Seuraavaksi useimmiten mahdollisiksi esteiksi arvoitiin työyhteisön kielen epätäydellinen hallinta, jonka 69 % vastaajista arvioi voivan olla esteenä, ja fyysinen terveys, jonka 65 % arvioi mahdolliseksi esteeksi.



Kuvio 3. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio monimuotoisuuteen liittyvistä tekijöistä esteenä esihenkilöaseman saavuttamisessa vuosina 2020 ja 2016 (voi olla este, %).

- Terveys, kunto ja osatyökyisyys

Avovastauksissa tuotin esiin esihenkilötyön haastavuus ja kuormittavuus, minkä vuoksi psyykkiseen terveyteen liittyvien ongelmien koettiin voivan haitata esimiestyöstä selviytymistä. Esihenkilötyön yhdeksi edellytykseksi nostettiin useammassa vastauksessa juuri stressin- ja paineensietokyky sekä henkinen tasapainoisuus.

Psyykkisen terveydentilan ongelmat voivat vaikeuttaa huomattavasti esimiehen toimintaa, joten se voi olla este. Esimiehen työ on kuormittavaa, joten ainakin pysyvät työkyvyn ongelmat voivat olla ongelma.

Stressin kestävyys osalta painotettiin psyykkisen terveyden lisäksi myös fyysistä terveyttä ja kuntoa. Lisäksi fyysiseen terveyteen liittyvien ongelmien kerrottiin voivan muodostaa esteen esihenkilötyölle lähinnä sellaisissa töissä ja tehtävissä, jotka edellyttävät hyvää fyysistä terveyttä ja kuntoa myös esihenkilöiltä.

Esimiehen tehtäviin voi kuulua esim. sotepuolella klinisiä tehtäviä, jotka edellyttävät hyvää fyysistä kuntoa.

Runsaat sairauspoissaolot mainittiin myös mahdolliseksi esteeksi esihenkilöaseman saavuttamiseen. Ne nähtiin myös laajemmin mahdolliseksi uralla etenemisen esteeksi, mikäli todennäköisyys uusiin runsaisiin tai pitkiin sairauspoissaoloihin katsottiin suureksi. Vastauksissa korostui terveydentilan vaikutus työkykyyn ja se, että riittävän terveydentilan arviointi on tapauskohtaista riippuen tehtävän vaatimuksista. Esiin tuotiin myös lääkärin arvio rekrytoitavan riittävästä työkyvystä.

Terveydentila voi olla haitta lähinnä silloin, jos se pitkäaikaisesti tai pysyvästi estää riittävän osallistumisen työyhteisön toimintaan: on vaikeaa johtaa ihmisiä, jos esim. on pitkillä sairauspoissaoloilla. Kehon tai mielen sairaus yhdistyneenä riittävään työkykyyn ei ole este.

Osatyökykyisyys liitettiin vastauksissa pitkälti osa-aikaiseen työskentelyyn ja terveyteen ja erityisesti jaksamiseen liittyviin ongelmiin, ja sen arvioitiin tästä näkökulmasta voivan muodostaa esteen esihenkilötyölle.

Osa-työkykyisyys voi olla este, jos työ vaatii enemmän työaikaa, mitä työntekijä pystyy tekemään.

Esimiestyössä vaaditaan useimmiten paljon läsnäoloa, tämä saattaa olla vaikeaa osa-aikatyössä olevalle. Ei kuitenkaan mahdotonta.

- Työyhteisön kielen epätäydellinen hallinta

Vastauksissa korostettiin riittävän yhteisen kielen hallinnan olevan oleellinen tekijä esihenkilötyössä, koska onnistunut vuorovaikutus on esihenkilötehtävässä keskeistä. Samalla useammassa vastauksessa tuotiin esiin, ettei täydellinen kielen hallinta ole välttämätöntä, joskin työyhteisön kielen riittävän hallinnan katsottiin olevan edellytys esihenkilön tehtävistä suoriutumisessa.

Esimiestyö on myös suuressa määrin vuorovaikutusta, joten kielellinen hallinta on hyvä olla kunnossa. Ei tarvitse osata mitään kieltä täydellisesti tai äidinkielenomaisesti, mutta jonkin verran tavanomaista enemmän kielellisiä valmiuksia tarvitaan esimiestyön menestykselliseen hoitamiseen.

Kielitaidon osalta tuotiin myös esiin, että alaisten kanssa käytävän vuorovaikutuksen lisäksi riittävää kielen hallintaa tarvitaan vuorovaikutuksessa sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Työyhteisössä käytettävä kieli ei välttämättä ole suomi/ruotsi, vaan se voi olla englanti tai jokin muu kieli, kuten alla olevista avovastauksista ilmenee. Lisäksi organisaation ulkopuolisten kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa käytettävä kieli voi olla toinen kuin työyhteisön yhteinen kieli.

Osa työtiimeistä kansainvälistä työtä tekeviä ja tiimien kielitaito vahva. Silloin yhteinen työkieli ei ole kenenkään äidinkieli. Osa taas tekee vahvasti paikallisten kanssa työtä ja sen heikko hallinta voi olla este.

Varustamoalalla laivahenkilökunnan on osattava laivan työ- ja turvallisuuskieltä (joka on englanti) riittävän hyvin turvallisuussyistä.

Kielen hallinnan merkityksen yhteydessä tuotiin myös esiin tehtäväkohtaisuus ja se, että joissakin tehtävissä, erityisesti julkisissa viroissa, tehtäviin sisältyy lähtökohtaisesti kielivaatimuksia, jotka määrittelevät tarvittavan kielitaidon tason.

Yhteistä edellä mainittujen monimuotoisuuden osatekijöiden, psyykkisen ja fyysisen terveyden sekä osatyökykyisyyden osalta oli, että ne nähtiin vahvasti työkykyyn liittyvinä tekijöinä. Myös riittävä kielitaito nähtiin osin työkykynekulmasta siten, että kielen hallinta vaikuttaa kykyyn selviytyä vuorovaikutuksellisista esihenkilötehtävistä. Myös vammaisuuden, jonka joka toinen vastaajista (52 %) arvioi

voivan olla este esihenkilötehtäviin, arvioitiin olevan osin työkykyyn vaikuttava tekijä. Vammaisuuden osalta tuotiin esiin myös työympäristön puutteet esteettömyydessä, kuten alla olevassa avovastauksessa ilmenee.

Organisaatiossa, jossa pääosa työtehtävistä on fyysisiä, on haastavaa löytää määräänsä enempää osatyökykyisille tai vammaisille soveltuvia työtehtäviä, samalla huolehtien yrityksen liiketoiminnan kannattavuudesta. Fyysinen työympäristö on rakennettu siten, että se myös estää joitakin asioita toteutumasta.

Muita kartoitettuja monimuotoisuuden osatekijöitä taas arvioitiin muista kuin työkykyyn liittyvistä näkökulmista, ja ne nähtiin selvästi harvemmin esteinä. Näitä muita tekijöitä myös kommentoitiin avovastauksissa työkykyyn liitettyjä tekijöitä harvemmin. Joka kuudes vastaajista (16 %) arvioi kuitenkin iän voivan muodostaa esteen. Avovastausten perusteella sekä alhainen että korkea ikä nähtiin mahdollisina esteinä. Nuoruuden katsottiin voivan olla este lähinnä riittämättömän työkokemuksen vuoksi.

Esimiestyö edellyttää meillä alan syvällisempää hallintaa ja tämä ei kovin vähäisellä työkokemuksella ole mahdollista. Työkokemus karttuu vain työvuosien myötä, mikä yleensä tarkoittaa myös korkeampaa ikää, joten kovin nuori henkilö ei voi em. syystä olla meillä esimiesasemassa.

Avovastausten perusteella eläkeiän lähestyminen on este esihenkilöasemaan etenemisessä, mikäli henkilöllä ei ole aiempaa kokemusta esihenkilötehtävistä. Yksittäisissä maininnoissa tuotiin esiin myös työyhteisön näkökulma ja jatkuvuuden tarve, eli näkemys, ettei esihenkilön tulisi vaihtua liian tiuhaan.

Esimiehen perehdyttäminen on vuosien työ, joten eläkeikää lähestyvää on turha perehdyttää, mikäli hän ei ole tehtävää ennen hoitanut. Eläkeikää lähestyviä on siirretty esimiesasemaan, mikäli heillä on valmis osaaminen tehtävään.

Ikä nähtiin vuoden 2020 monimuotoisuusbarometrissa hieman harvemmin esteenä esihenkilöaseman saavuttamiselle (16 %), kuin vuonna 2016, jolloin miltei joka neljäs (23 %) arvioi sen mahdolliseksi esteeksi. Toisaalta vuoden 2020 Monimuotoisuusbarometrissa monimuotoisuuden ulottuvuuksia kartoitettiin suurempi määrä kuin vuonna 2016. On mahdollista, että barometrin uudet, työkykyyn vahvemmin liitetyt, tekijät ovat saaneet vastaajat arvioimaan muita tekijöitä eri valossa kuin vuonna 2016.

län lisäksi myös muut vuonna 2016 kartoitetut monimuotoisuuden osatekijät (sukupuolinen identiteetti, etninen tausta, uskonto/vakaumus) nähtiin vuonna 2020 jonkin verran harvemmin esteenä esihenkilöasemaan pääsemisessä kuin vuonna 2016. Harvimmin esteeksi arvioitiin seksuaalinen suuntautuminen (4 %), joskin vajaa kymmenes (8 %) ei osannut ottaa kantaa väittämään. Vastaajista 6 % arvioi sukupuolen mahdolliseksi esteeksi.

Vajaa kymmenes vastaajista arvioi perhetilanteen sekä raskauden ja synnytysien voivan olla esteinä esihenkilöasemaan etenemisessä omassa organisaatiossa. Yksittäisenä kommenttina tuotiin esiin, että pienten lasten äiteihin kohdistuu valitettavasti yhä ennakkoluuloja.

Mielestäni yhteiskunnassamme on vielä paljon ennakkoluuloja liittyen lapsiperheisiin / pienten lasten äiteihin ja näitä harhaluuloja pitäisi aktiivisesti pystyä rikkomaan.

Avovastauksissa kommentoitiin jonkin verran ennakkoluuloja, syrjintää ja pyrkimystä yhdenvertaisuuteen myös laajemmin. Asiaa kommentoineet tiedostivat omassa organisaatiossa olevan ennakkoluuloja, ja niihin pyrittiin vaikuttamaan esimerkiksi koulutuksen ja suunnittelun keinoin.

2.5 Lopuksi

Henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat organisaationsa jonkin verran useammin heterogeeniseksi kuin homogeeniseksi, näin varsinkin pääkaupunkiseudulla. Henkilöstönsä monimuotoiseksi arvioineet perustelivat vastaustaan useimmiten henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumalla sekä henkilöstön jäsenten eri etnisillä taustoilla tai kansallisuuksilla. Monet vastaajat, niin heterogeenisemmista kuin homogeenisemmistä organisaatiosta, kertoivat että henkilöstön monimuotoisuuden lisääntymistä pidettiin organisaatiossa toivottavana. Osa perusteli tätä toivetta sillä, että henkilöstön olisi hyvä vastata väestön monimuotoisuutta.

Monimuotoisuuteen liittyviä hyötyjä raportoitiin selvästi enemmän kuin haittoja. Henkilöstöalan ammattilaisten arviot hyödyistä ja haitoista ovat kutakuinkin yhteneväisiä tutkimustiedon kanssa (esim. Herring 2009; Roberge & van Dick 2010), joskaan vastaajat eivät maininneet hyötyjä paremman taloudellisen tuloksellisuuden muodossa, joista on myös saatu näyttöä (esim. Herring 2009). Vastaajien raportoimia

hyötyjä olivat erityisesti innovatiivisuus ja luovuus, osaamispääoman kasvu, asiakaspalvelun parantuminen sekä suvaitsevuuuden lisääntyminen ja erilaisuuden arvostamisen paraneminen. Useimmiten raportoitu haitta oli kielitaitoon liittyvät ongelmat. Samalla vieraskielisten kielipääoma katsottiin merkittäväksi hyödyksi palveltaessa moninaistuvaa asiakaskuntaa. Lisäksi kulttuurierojen koettiin aiheuttavan jonkin verran haasteita niin vuorovaikutuksessa kuin työn organisoinnissa ja johtamisessa (vrt. Toivanen ym. 2018).

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että organisaatioissa suhtaudutaan varsin myönteisesti monimuotoisuuteen. On kuitenkin syytä pitää mielessä, että vastaajajoukko on suhteellisen pieni. Vastaajajoukko voi olla myös valikoitunut siten, että ne henkilöstöalan ammattilaiset, jotka suhtautuvat muita myönteisemmin monimuotoisuuteen ja/tai edustavat organisaatioita, jossa monimuotoisuutta arvostetaan ovat muita herkemmin vastanneet Monimuotoisuusbarometriin. Toisaalta, barometrin tulokset antavat viitteitä siitä, että suhtautumisessa monimuotoisuuteen on tapahtunut myönteistä kehitystä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat vuonna 2020, että omassa organisaatiossa hyväksytään monimuotoisuuden ilmenemismuodot ja kannustetaan ihmisiä avoimuuteen tämän suhteen merkittävästi useammin kuin vuonna 2011.

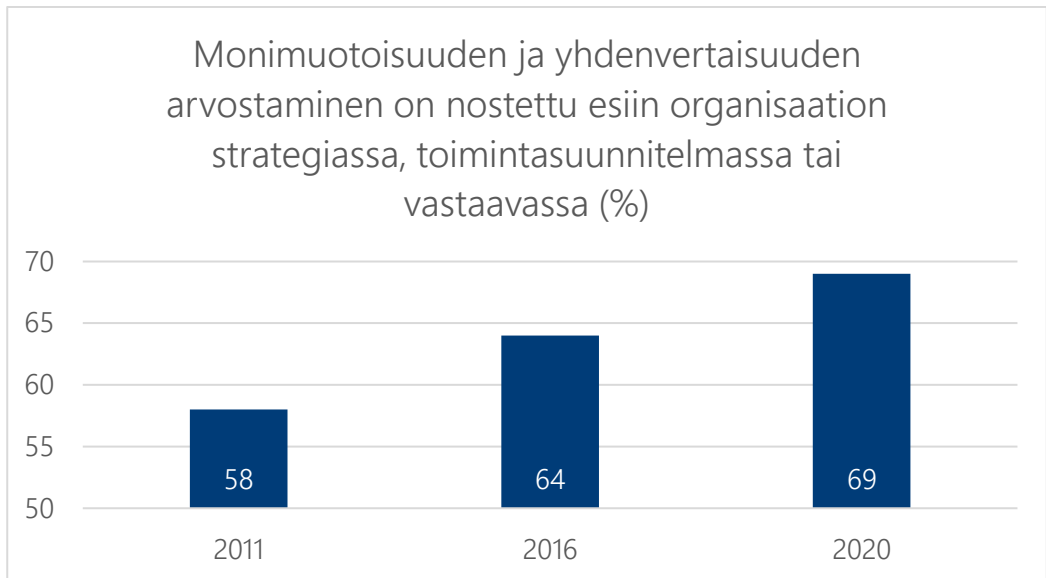
3 MONIMUOTOISUUS JA SEN HUOMIOIMINEN HENKILÖSTÖKÄYTÄNNÖISSÄ

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, onko monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus nostettu esiin organisaatioiden strategiassa ja/tai toimintasuunnitelmissa, sekä sitä, onko organisaatioissa laadittu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat. Lisäksi tarkastellaan henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä siitä, miten henkilöstön monimuotoisuus tulisi huomioida henkilöstökäytännöissä.

3.1 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus organisaation suunnitelmissa

Yhdenvertaisuus tarkoittaa sitä, että ihmisiä kohdellaan samanarvoisesti taustasta riippumatta. Jokaista tulee työpaikalla kohdella yksilöinä, ei tietyn ryhmän edustajina. Tämä ei aina tarkoita samanlaista kohtelua, vaan toisinaan myös esimerkiksi sitä, että huomioidaan erityistarpeet ja luodaan samanlaiset mahdollisuudet työntekoon ottaen huomioon yksilöiden erilaisuus (ks. Yhdenvertaisuuslaki 135/2014, 9 § Positiivinen erityiskohtelu). Yhdenvertaisuutta on tärkeää edistää organisaatioiden kaikilla tasoilla, niin arjen pienissä teoissa kuin virallisissa organisaation toimintapolitiikkaa kuvaavissa asiakirjoissa. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat siis myös organisaation johdon asia.

Vuoden 2020 barometrissa 69 % henkilöstöalan ammattilaisista arvioi, että monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus on nostettu esiin organisaation strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa. Vuonna 2016 vastaava osuus oli 64 % ja vuonna 2011 58 %, joten monimuotoisuuden huomioiminen organisaatioiden toiminnan suunnittelussa on tältä osin lisääntynyt pikkuhiljaa vuosi vuodelta. (Kuvio 4.)



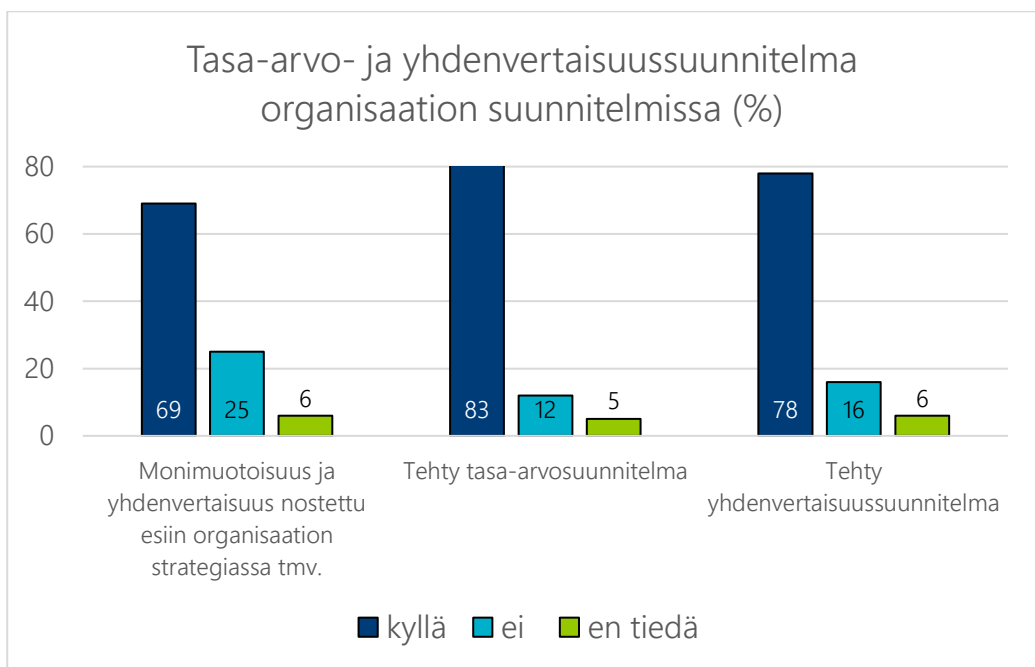
Kuvio 4. Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus organisaatioiden strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa (%).

Tasa-arvolaki velvoittaa kaikkia yli 30 työntekijän työpaikkoja laatimaan tasa-arvosuunnitelman ja vastaavasti Yhdenvertaisuuslaki edellyttää yhdenvertaisuussuunnitelman laatimista omalle työpaikalle. Vuoden 2018 Työolotutkimuksessa 31 % palkansaajista ilmoitti, että omalla työpaikalla oli laadittu tasa-arvosuunnitelma. Vuonna 2013 osuus oli 25 %, vuonna 2008 26 % ja vuonna 2003 vain 12 %. (Sutela ym. 2019.) Vaikka osuudet ovat vuosien varrella kasvaneet, voidaan niitä edelleen pitää hyvin alhaisina. Vaikuttaa siis siltä, että tietoisuus tasa-arvosuunnitelmista ei ole levinnyt työntekijöiden keskuuteen toivotulla tavalla.

Henkilöstöhallinnon ammattilaisten näkemys tasa-arvo- tai yhdenvertaisuussuunnitelmien olemassaolosta on Monimuotoisuusbarometrien mukaan selvästi valoisampi. Henkilöstöalan ammattilaisista noin neljä viidestä ilmoitti, että omalle työpaikalle oli tehty tasa-arvosuunnitelma (83 %). Lähes yhtä moni arvioi, että työpaikalle oli laadittu yhdenvertaisuussuunnitelma (78 %). (Kuvio 5.) Nämä tulokset viittaavatkin siihen, että palkansaajien keskuudessa oman työorganisaation virallista tasa-arvotoimintaa ei tunneta kovin hyvin, kun taas henkilöstöhallinto on lähempänä tätä toimintaa.

Vuoden 2011 barometrissa 84 % ja vuoden 2007 barometrissa 69 % arvioi, että omassa organisaatiossa oli tehty tasa-arvo- tai yhdenvertaisuussuunnitelma.

Aikaisemmissa barometreissa suunnitelmien olemassaoloa tiedusteltiin yhdellä kysymyksellä, joten tältä osin tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia. Karkeasti voitaneen kuitenkin arvioida, että vuosien 2011-2020 välillä suuria muutoksia ei ole tapahtunut tasa-arvosuunnitelmien laatimisen osalta. Yhdenvertaisuussuunnitelmien laatiminen tuli työorganisaatioille lakisääteiseksi veloitteeksi vasta uuden yhdenvertaisuuslain myötä vuonna 2015. On siis todennäköistä, että yhdenvertaisuussuunnitelmia on tämän jälkeen laadittu enemmän, joko osana yhdistettyä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa tai erillisinä yhdenvertaisuussuunnitelmina.



Kuvio 5. Henkilöstöalan ammattilaisten ilmoitus organisaationsa tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmien laatimisesta omassa organisaatiossa (%).

Työolotutkimukset sen sijaan kertovat sukupuolten tasa-arvon myönteisestä kehityssuunnasta. Vuonna 1997 25 % palkansaajista arvioi, että sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut omalla työpaikalla erittäin hyvin, kun vastaava osuus oli vuonna 2018 46 %.

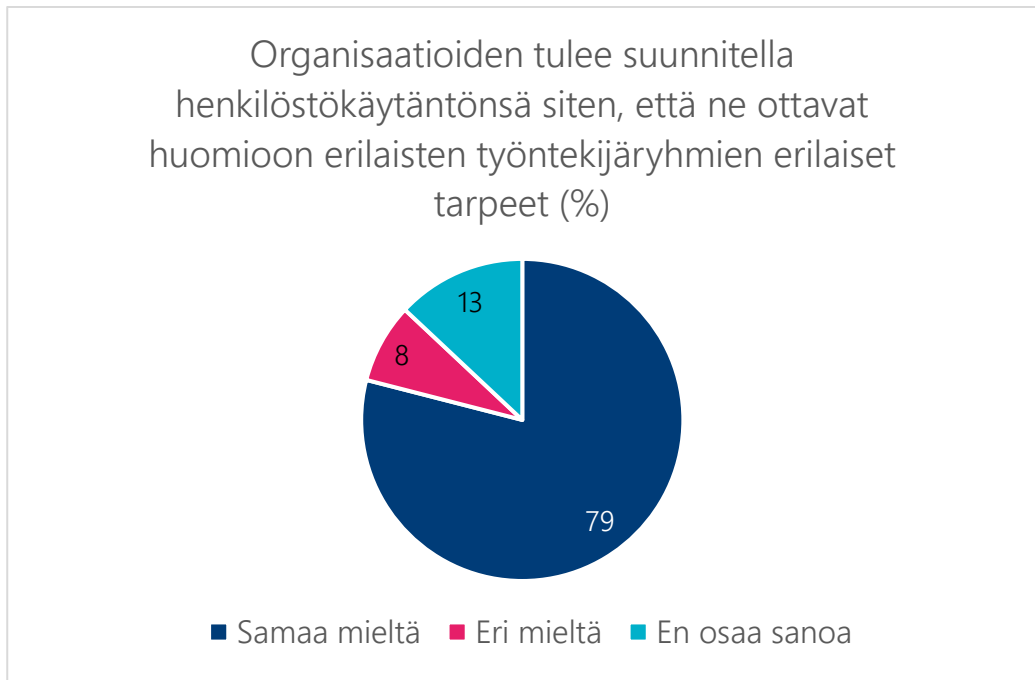
Miesten arvio sukupuolten välisen tasa-arvon tilasta oli hieman myönteisempi kuin naisten (miehet 50 %; naiset 43 %). (Sutela ym. 2019.). Sukupuolten välisen tasa-arvon koetaan toteutuvan työelämässä siis yhä paremmin ja oletettavasti organisaatioiden tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat ovat edistäneet tätä muutosta.

3.2 Monimuotoisuus ja henkilöstökäytännöt

Organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen kenttä on nykypäivänä laaja. Usein sen tehtäviin kuuluvat palkkaus- ja sopimusasioiden hoitamisen lisäksi osaamisen hallinta, hyödyntäminen ja kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin turvaaminen ja edistäminen. Henkilöstöalan asiantuntijat ovat näin myös avainhenkilöitä organisaation monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden johtamisessa.

Kun organisaatiossa pohditaan monimuotoisuutta ja sen hyödyntämistä, joudutaan väistämättä samalla arvioimaan missä määrin organisaatiotasolla on tarpeen ja mahdollista huomioida työntekijöiden yksilöllisiä piirteitä ja missä määrin taas tavoitellaan henkilöstön tasavertaista ja samanlaista kohtelua. Lähtökohtaisesti, monimuotoisuuden johtamisessa hyväksytään yksilöllisten erojen olemassaolo ja pyritään myös hyödyntämään tätä erilaisuutta.

Vuoden 2020 barometrissa henkilöstöalan ammattilaisista 79 % oli sitä mieltä, että organisaatioiden tulee suunnitella henkilöstökäytäntönsä siten, että ne ottavat huomioon erilaisten työntekijäryhmien erilaiset tarpeet (kuvio 6). Henry ry:n vastaajista peräti 87 % oli tätä mieltä. Kuntapuolella osuus oli matalampi (71 %). Erilaisten tarpeiden huomioiminen henkilöstökäytännöissä korostui pääkaupunkiseudulla (89 %) verrattuna muuhun Suomeen (73 %).

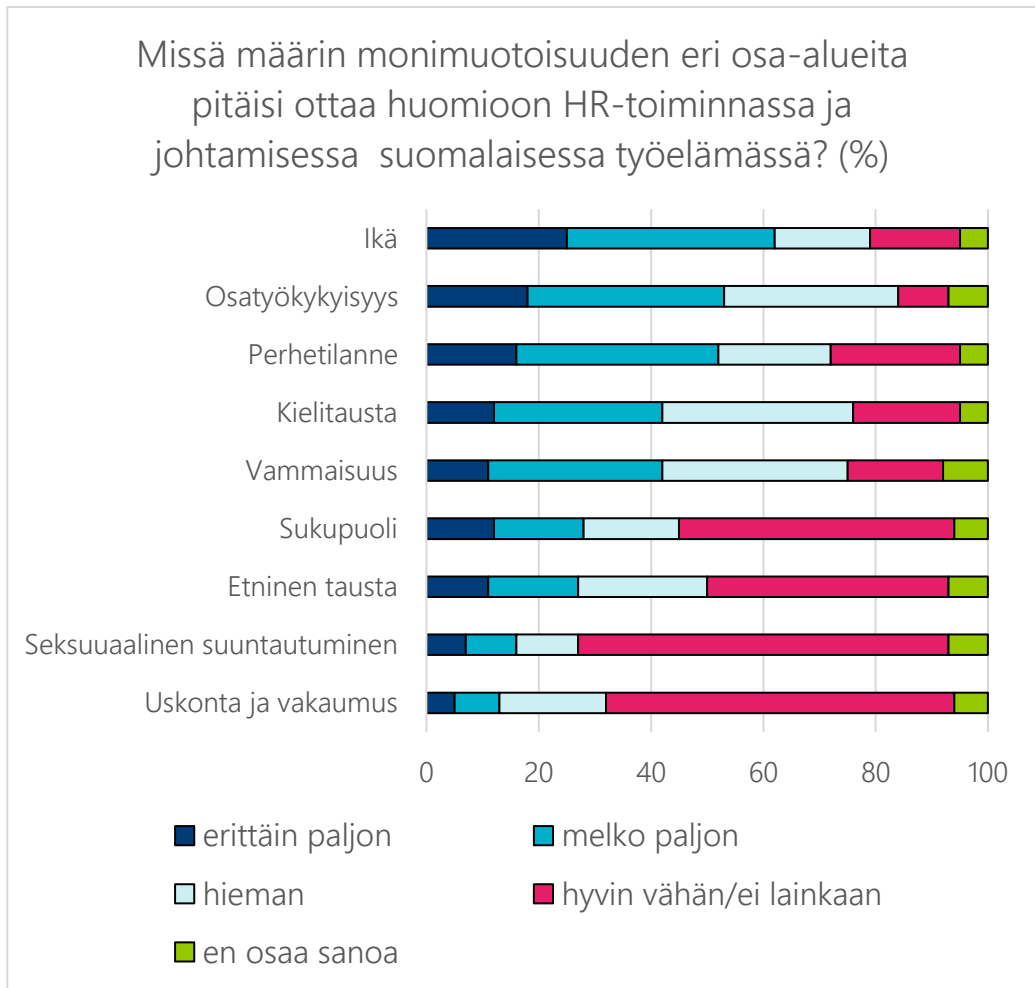


Kuvio 6. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys tarpeesta ottaa huomioon eri työntekijäryhmien erilaiset tarpeet henkilöstökäytännöissä (%).

Käytännössä erilaisten tarpeiden huomioiminen HR-toiminnoissa voi tarkoittaa esimerkiksi erilaisten elämäntilanteiden ja työkykyrajoitteiden huomioimista kuten seuraavassa sitaatissa kuvataan.

Mielestäni pitäisi pyrkiä huomioimaan johtamisessa ja HR-toiminnoissa ihmisten yksilöllisiä tarpeita ja sallia ja antaa tilaa sille. Etenkin suuret organisaatiot pystyvät mukauttamaan työtä erilaisiin tarpeisiin huomioiden henkilökohtainen elämäntilanne, fyysinen vamma tai osatyökykyisyys.

Barometrissa selvitettiin myös, missä määrin monimuotoisuuden eri ulottuvuuksia olisi syytä huomioida HR-toiminnassa ja johtamisessa. Kuten kuviosta 7. voidaan havaita, yli puolet vastaajista arvioi, että ikä (62 %), osatyökykyisyys (53 %) ja perhetilanne (52 %) olisi selkeästi syytä ottaa henkilöstökäytännöissä huomioon. Eri ulottuvuuksien huomioimisen painottaminen oli yleisempää pääkaupunkiseudun vastaajien keskuudessa.



Kuvio 7. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys tarpeesta ottaa huomioon eri monimuotoisuuden ulottuvuuksia HR-toiminnassa ja johtamisessa (%).

Avovastauksissa painotettiin muun muassa ikäjohtamisen tärkeyttä sekä sitä, että ikä tulee huomioida niin nuorten kuin vanhempienkin ikäluokkien osalta.

Ikäjohtaminen niin, että eri ikäisten johtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen tulisi huomioida arjessa paremmin (positiivinen huomioiminen, joustot, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, seniorituki työlle)

Ikäkysymys on tärkeä molemmista ääripäistä; on syytä mahdollistaa nuorten työllistyminen mahdollisimman varhain, mutta myös antaa mahdollisuuksia

tutustua työelämän tarjontaan ja vaihtoehtoihin riittävän aikaisin (esim. TET-harjoittelut, yritysvierailut, OPOjen yhteistyö työnantajien kanssa).

Osatyökykyisten ja vammaisten osalta taas avovastauksissa tuotiin esiin tarve pohtia uusia työjärjestelyjä, jotka mahdollistavat näiden ryhmien työelämään osallistumisen. Ratkaisuksi tarjottiin muun muassa joustavuutta työajoissa ja työjärjestelyissä.

Perhevaiheen osalta useissa avovastauksissa tuotiin esiin, että organisaatiossa on pyritty rakentamaan erilaisia perheystävällisiä käytäntöjä, esimerkiksi tarjotaan joustomahdollisuuksia pienten lasten vanhemmille. Pienten lasten vanhempien lisäksi tuotiin esiin iäkkäiden vanhempien hoitamisen järjestämisen helpottaminen.

Perheystävällisyys, ei vain pienten lasten vanhemmat vaan myös iäkkäiden vanhempien mahdolliseen hoitamiseen/ asioiden hoitamista tulisi helpottaa ja ottaa huomioon osana perheystävällisyyttä.

Avovastauksissa oltiin myös huolissaan osa-aikatyön käytöstä yksilöllisenä joustokeinona. Lyhennetty työaika nähtiin myös riskinä, mikäli osa-aikaiselle työlle oli varattu liikaa työtehtäviä ja odotuksia. Siten nähtiin tärkeäksi huomioida oikeudenmukaisuus ja kohtuus räätelöitäessä työtä elämäntilanteen ja työntekijän resurssien pohjalta. Tässä myös esihenkilöiden vastuu korostuu.

Kiinnostava havainto on myös se, että varsin suuri osa vastaajista katsoi, että seksuaalinen suuntautuminen (66 %), uskonto ja vakaumus (62 %), sukupuoli (49 %) ja etninen tausta (43 %) ovat tekijöitä, joita ei tarvitse ottaa lainkaan tai korkeintaan vain vähän huomioon HR-toiminnassa ja johtamisessa (kuvio 7). Jotkut vastaajista katsoivat, että nämä ulottuvuudet eivät liity työntekoon lainkaan, vaan ihmisen yksityisyyteen. Avovastauksissa tuotiin esiin, että nämä tekijät pitäisi ottaa huomioon vain silloin, jos taustan takia työntekijöitä kohdeltaisiin eriarvoisesti tai syrjivästi, tai mikäli työpaikalla esiintyy näihin liittyvää suvaitsemattomuutta.

..seksuaalinen suuntautuminen ei tulisi näkyä mitenkään eri tavoin arjessa. Mutta toisaalta jos syrjintää sen takia esiintyisi tulisi siihen heti puuttua.

Seksuaalinen suuntautuminen ja uskonto: näillä ei pitäisi olla mitään merkitystä, mutta tulee huomioida lähinnä suvaitsevaisuusnäkökulmasta.

Avovastauksissa korostettiin, että HR-toimessa on tarpeen huomioida lähinnä työn tekemiseen ja työstä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Usein tätä suoriutumista arvioitiin jaksamisen, työkykyisyyden tai työhön osallistumisen näkökulmasta.

Millään osa-alueella, jotka eivät aiheuta fyysistä tai psyykkistä estettä työn tekemiselle, ei pitäisi olla mitään väliä työn tekemisen kannalta. Se mihin ihminen uskoo tai minkä sukupuolinen puoliso hänellä on kotona, ei vaikuta mitenkään hänen osaamiseensa eikä sillä näin ollen pitäisi olla mitään tekemistä minkään kanssa työyhteisössä.

Monimuotoisuuden hallinta kiinnittyy systemaattiseen organisaatiokulttuurin kehittämiseen, jossa otetaan tietoisesti eritaustaisten työntekijöiden osaaminen ja resurssit huomioon. Tällöin monimuotoisuudesta syntyy voimavara. Tämä voi tutkimusten mukaan voimistaa organisaatioiden innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta, vaikkakin se voi tuoda mukanaan haasteita esimerkiksi taustoiltaan erilaisten työntekijöiden johtamisen ja moninaisten tarpeiden huomioon ottamisen muodossa. Olennaista on tunnistaa, että onnistuneella moninaisuuden johtamisella voidaan edesauttaa monien myönteisten organisaatiopiirteiden kehittymistä, jotka liittyvät esimerkiksi vuorovaikutukseen, ilmapiiriin ja uskallukseen ilmaista omia ideoitaan (Milliken & Martins 1996).

3.3 Lopuksi

Barometrin tulokset antavat viitteitä siitä, että eri monimuotoisuuden ulottuvuuksiin suhtaudutaan varsin eri tavoin. Esimerkiksi ikä, sukupuoli ja etnisyys nähdään usein eriarvoisuuden vähentämisen viitekehuksesta, kun taas esimerkiksi sukupuolinen suuntautuminen tai uskonto nähdään pääasiassa yksityisyyden kehuksesta. Tämä merkitsee sitä, että monimuotoisuudella on työelämässä toimimisen kannalta julkisempia ja yksityisempiä ulottuvuuksia. Tämä jako vaikuttaa siihen, miten vastaajat arvioivat tarvetta puuttua näihin ulottuvuuksiin. Monen mielestä yksityisyyteen kuuluvat asiat on syytä jättää henkilökohtaisen alueelle, eivätkä ne saa vaikuttaa työntekijään suhtautumiseen työpaikalla. Sen sijaan työn kannalta julkisemmat monimuotoisuuden ulottuvuudet herättävät karrikoiden kahden tyyppisiä kannanottoja. Ensinnäkin enemmistö näkee, ettei tausta saa olla erilaisen kohtelun peruste. Toisissa kannanotoissa taas kehoitetaan huomioimaan ja näkemään monimuotoisuudessa piileviä potentiaaleja. Suomalaisten henkilöstöalan

ammattilaisten huomiot monimuotoisuuden ulottuvuuksien johtamisesta painottavat riskien hallintaa ja nostavat esiin jossain määrin mahdollisten hyötyjen näkökulmia.

Jos jatkossa halutaan kehittää monimuotoisuuden systemaattisempaa johtamista ja ottaa esimerkiksi etnisyys paremmin huomioon, on tärkeää huolehtia hyvästä johtamisesta. Aiemman tutkimuksen mukaan monimuotoisuuden hyödyt nousevat parhaiten esiin, kun pystytään luomaan kollektiivisen luottamuksen ja tasavertaisuuden ilmapiiri oikeudenmukaisen kohtelun ja yhdenvertaisen kannustamisen kautta (Brooke & Tyler 2011). Yhä tärkeämpänä moninaisuuden hyvässä johtamisessa nähdään myös organisaation ja työympäristön kehittäminen inklusiivisemmaksi. Usein syrjityimmät väestöryhmät joutuvat marginaaliseen asemaan myös työpaikoilla, joten olisi tärkeää varmistaa, että heillä tosiallisesti on samat mahdollisuudet kuin muilla edetä työssään ja osallistua päätöksentekoon, ja että heillä on samat resurssit käytössään kuin muilla (Shore, Cleveland & Sanchez 2018). Inklusiivinen työkulttuuri on psykologisesti turvallinen: siellä arvostetaan jokaista sellaisena kuin hän on ja jokainen voi kokea olevansa oma itsensä.

4 REKRYTOINTI

Organisaation tarpeita vastaavan työvoiman hankkiminen on yksi keskeinen edellytys toimivalle ja menestyksekkäälle toiminnalle. Rekrytointi eli henkilöstöhankinta kuuluu henkilöstöressurssien johtamisen alaan ja se pitää sisällään ne prosessit, joilla tarvittava osaaminen ja työvoima pyritään saamaan organisaatioon. (Ks. esim. Viitala 2014.)

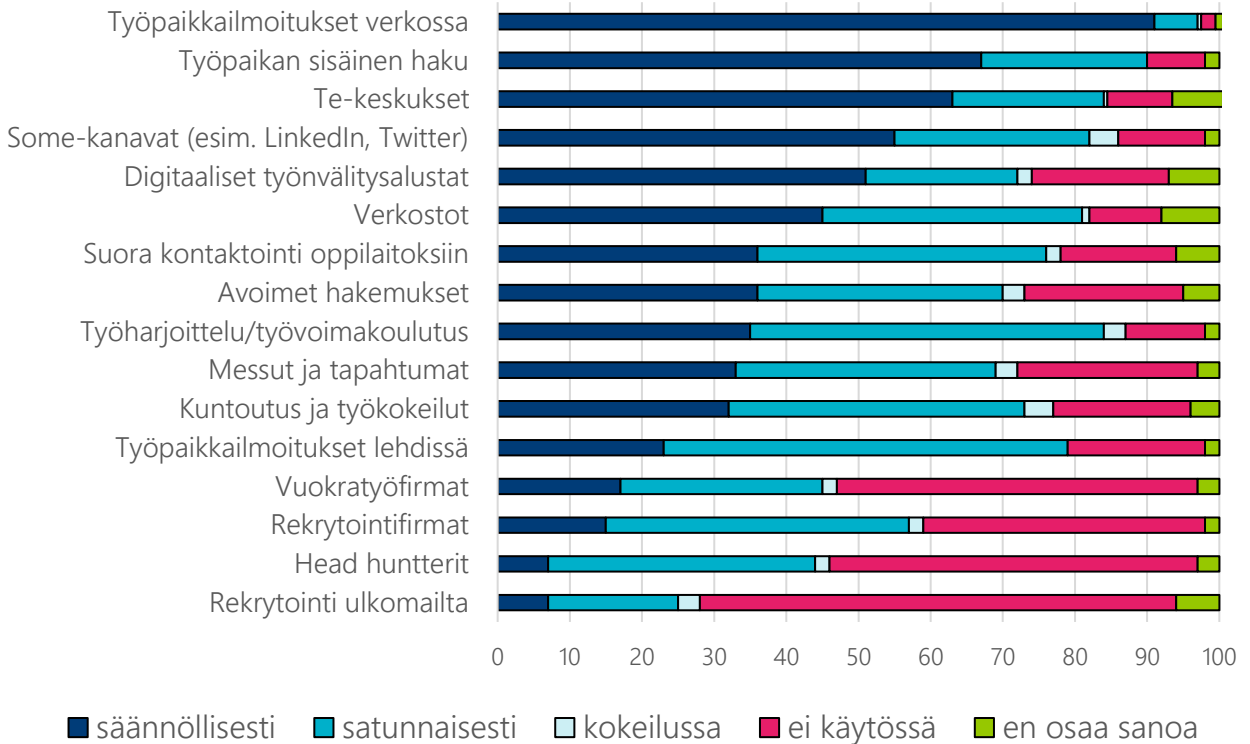
Henkilöstöalan asiantuntijat ovat keskeisiä henkilöitä organisaation henkilöstön määrän ja tarvittavan osaamisen laadun hallinnassa. Kahden viimeisimmän vuosikymmenen aikana rekrytointikanavat ovat olleet muutoksessa, kun internet ja sosiaalinen media ovat nousseet yhä keskeisempään rooliin (Sinha ym. 2013). Työpaikkoja täytetään sekä julkisilla hauilla että epämuodollisesti, esimerkiksi verkostoja hyödyntäen. SITRAN toteuttaman tutkimuksen mukaan ainoastaan 27 % työntekijöistä ilmoitti hakeutuneensa nykyiseen työtehtäväänsä hakemalla oma-aloitteisesti avoimena olevaa työpaikkaa (SITRA 2017). Lähes yhtä usein (25 %) nykyisen työtehtävään oli päädytty siten, että työnantaja oli lähestynyt tulevaa työntekijäänsä, tai työtä oli suoraan tarjottu tehtävään halutulle tekijälle. Kolmanneksi useimmiten (24 %) nykyinen työtehtävä oli saatu sen seurauksena, että oli itse lähestynyt työnantajaa. Vuoden 2020 barometrissa kartoitettiin henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä oman organisaationsa rekrytointikanavista ja -käytännöistä, sekä sitä millaisia ominaisuuksia organisaatiossa arvostetaan rekrytointitilanteessa.

4.1 Millaisia rekrytointikanavia organisaatioissa on käytössä?

Rekrytointi voi tapahtua organisaation sisäisesti tai ulkopuolelta. Noin kaksi kolmesta (67 %) henkilöstöalan ammattilaisesta arvioi, että omassa organisaatiossa on säännöllisesti käytössä työpaikan sisäinen haku. Lähes kaikilla työpaikoilla työpaikkailmoituksia julkaistiin verkossa (91 %). Puhtaasti ulkoisista hakukanavista säännöllisesti käytettiin varsin yleisesti Te-keskuksia (63 %) ja erilaisia sosiaalisen median kanavia kuten LinkedIn ja Twitter (55 %).

Myös verkostojen kautta rekrytoitiin säännöllisesti varsin monella työpaikalla (45 %). Vuokratyö (17 %) - ja rekrytointifirmojen (15 %) ja head huntareiden (7 %) säännöllinen käyttö oli varsin vähäistä, samoin ulkomailta rekrytointi (7 %). (Kuvio 8.)

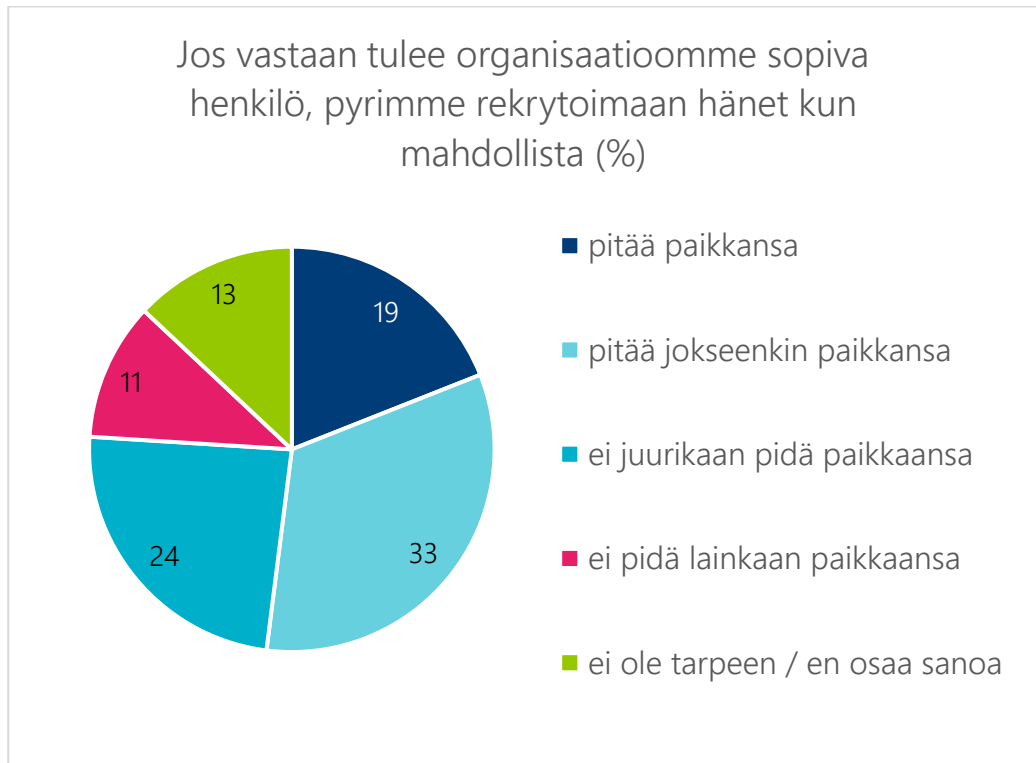
Käytössä olevat rekrytointikanavat (%)



Kuvio 8. Omassa organisaatiossa käytössä olevat rekrytointikanavat (%).

Toimialat erosivat jossain määrin erilaisten rekrytointikanavien käytössä toisistaan. Henry ry:n jäsenistön keskuudessa sisäinen haku (Henry 82 %, KT 51 %), somekanavien käyttö (Henry 70 %, KT 40 %), verkostojen hyödyntäminen (Henry 54 %, KT 35 %), avoimet hakemukset (Henry 44 %, KT 28 %), rekrytointifirmojen käyttö (Henry 23 %, KT 7 %), vuokrafirmojen käyttö (Henry 21 %, KT 12 %), head hunterit (Henry 12 %, KT 1 %) sekä rekrytointi ulkomailta (Henry 13 %, KT 1 %) olivat selkeästi yleisempiä rekrytointikanavia kuin kuntapuolella. Kunta-alalla taas käytettiin selvästi enemmän TE-keskuksia (KT 83 %, Henry 44 %), perinteisiä lehti-ilmoituksia (KT 36 %, Henry 10 %) sekä kuntoutusta ja työkokeiluja (KT 46 %, Henry 18 %).

Aina uusia työntekijöitä ei rekrytoida varsinaisen hakuprosessin kautta, vaan toisinaan organisaatiot pyrkivät rekrytoimaan spontaanisti, jos vastaan sattuu tulemaan omaan organisaatioon sopiva henkilö. Peräti joka toinen (52 %) henkilöstöalan asiantuntijoista arvioi omalla työpaikalla toimittavan näin ainakin jossain määrin (kuvio 9). Spontaani rekrytointi oli Henry ry:n jäsenten keskuudessa tavallisempaa kuin kuntapuolella (Henry ry 61 %, KT 43 %).

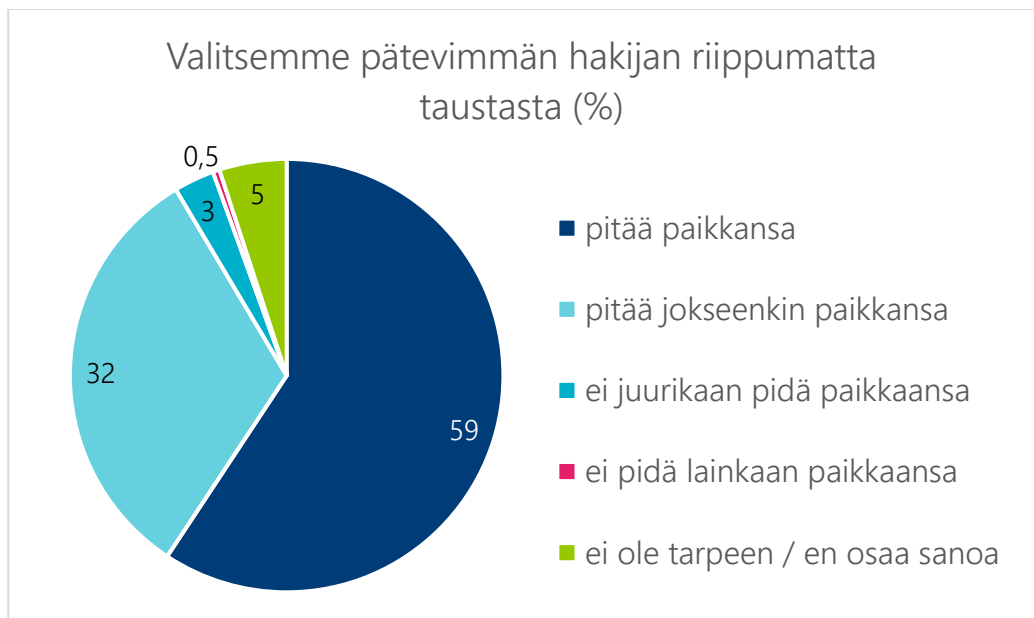


Kuvio 9. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio spontaanista rekrytoinnista omassa organisaatiossa (%).

4.2 Millaisia työntekijöitä haetaan?

Rekrytointiprosessin yksi tärkeä osa on sen pohtiminen, millaista työvoimaa organisaatioon toivotaan. Perinteisesti ideaalityöntekijänä on pidetty henkilöä, joka pystyy tuottamaan tehokkaasti tulosta (esim. Crompton 2006). Suomalaisen

tutkimuksen mukaan, työntekijäideaalit ovat muuttuneet voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Pätevyyttä arvioidaan tänä päivänä työelämän muuttuneiden osaamis- ja kykyvaatimusten mukaisesti. Usein tarvitaan monipuolista, teknisesti osaavaa ja psyykkisiltä ominaisuuksiltaan mukautuvaa ja aktiivista työntekijää (Väänänen & Turtiainen 2014). Usein kuitenkin todetaan, että valitaan pätevin riippumatta taustasta. Henkilöstöalan ammattilaisista näin arvioi 59 % (kuvio 10).



Kuvio 10. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio pätevyyden ja taustan merkityksestä rekrytoinnissa omassa organisaatiossa (%).

Monella työpaikalla lait, säädökset ym. saattavat määritellä hyvinkin tarkkaan millaisia tekijöitä rekrytoinnissa painotetaan ja millaisin kriteerein valinta täytyy tehdä. Barometrissa erityisesti julkisella puolella toimivat henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat rekrytoinnin olevan hyvinkin säädeltyä.

Julkisella sektorilla on valittava pätevin.

Kuntapuolella avointen paikkojen pitää olla julkisessa haussa, mikä rajoittaa vaihtoehtoja.

Julkisiin virkoihin liittyvien suomen ja ruotsin kielen taitojen vaatimusten vuoksi monet ulkomailla syntyneet ja aikuisiässä Suomeen muuttaneet harvoin pystyvät täyttämään vaadittuja kriteereitä.

Valtiolla meitä sitoo virkojen täytössä vaatimus suomen sekä ruotsin kielen osaamisessa.

Avovastauksissa tuotiin myös esiin, että toisinaan säädellyt pätevyysvaatimukset saattavat johtaa siihen, että valittu ei ole hakijoista kaikkein sopivin tehtävään.

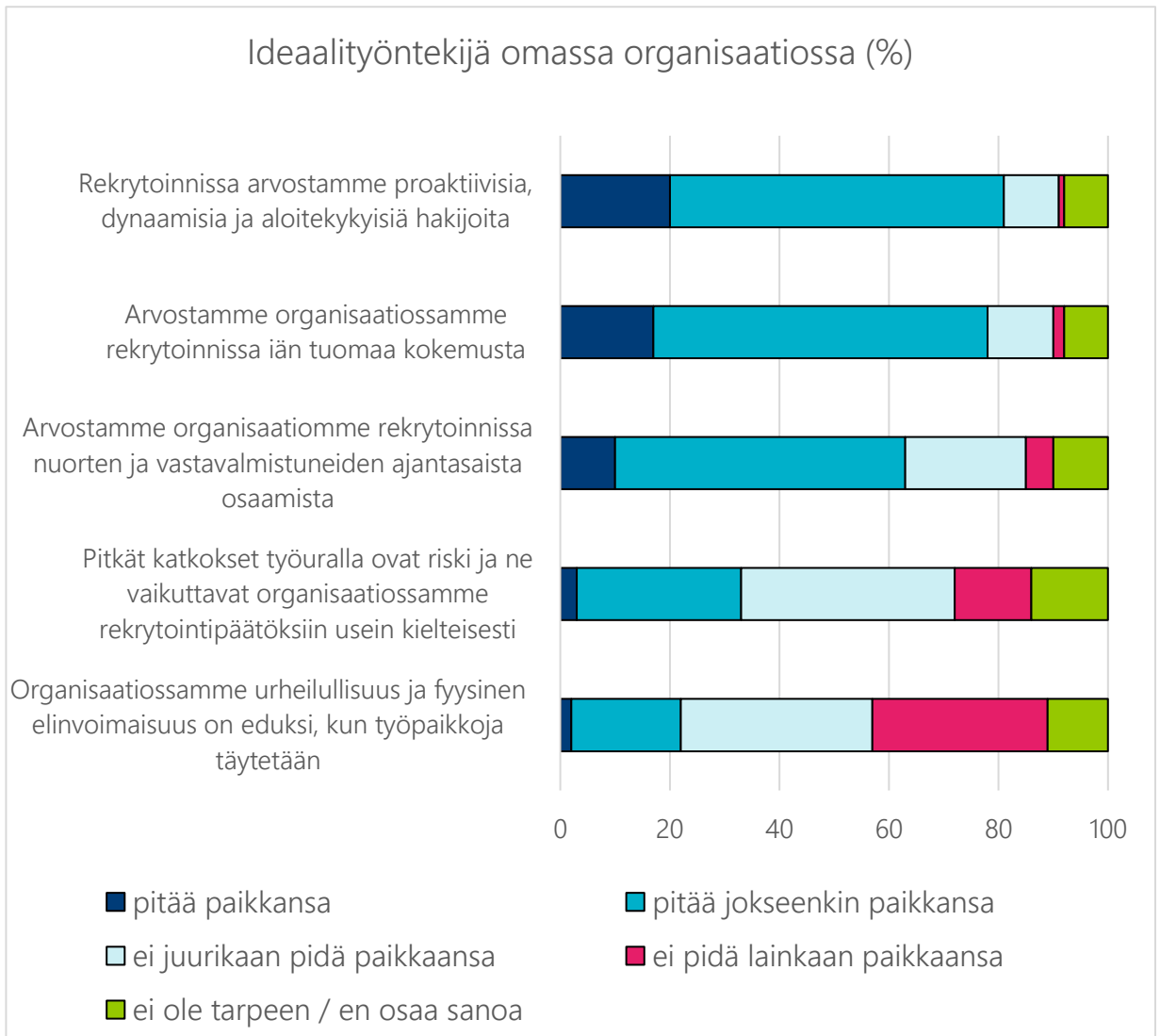
Alalla tarkkaan säädelty kelpoisuusehdot, joten vaikuttavat valintoihin ja joustamismahdollisuuksiin sopiva vs pätevä - valitaan pätevä, joka ei välttämättä ole sopivin tehtävään.

Meillä yritetään rekrytoida oikealla asenteella oleva. Se ei aina tarkoita pätevintä.

Sopivuudella viitataan usein tehtävässä tarvittaviin psyykkisiin, sosiaalisiin ja muihin vaikeasti määritettäviin ominaisuuksiin, joita tehtävän muodolliset pätevyysvaatimukset eivät tavoita. Pätevyys ei ole siten sama kuin sopivuus. On havaittu, että esimerkiksi työpaikkailmoituksissa erilaisiin pehmeisiin taitoihin liittyvät kriteerit, kuten tiimityötaidot tai ”hyvä tyyppi” ovat lisääntyneet viime vuosikymmeninä. Osaltaan tämä voi kertoa siitä, että työt itsessään ovat muuttuneet tällaisia ominaisuuksia yhä enemmän korostaviksi. (Varje 2018.)

Vuoden 2020 barometrissa kartoitettiin neljän työntekijän ominaisuutta kuvaavan väittämän kautta, millaista työntekijää omassa organisaatiossa arvostetaan. Valtaosa henkilöstöalan ammattilaisista ilmoitti arvostavansa proaktiivisia, dynaamisia ja aloitekykyisiä hakijoita. Myös iän tuomaa kokemusta ja nuorten vastavalmistuneiden ajantasaisista osaamista arvostettiin varsin laajasti, mikä tuotiin esiin myös avovastauksissa. (Kuvio 11.)

Arvostamme organisaatiossamme yhtä lailla iän tuomaa kokemusta, kun nuorten ja vastavalmistuneiden tuoreita tietoja.



Kuvio 11. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio työntekijän arvostettavista ominaisuuksista omassa organisaatiossa (%).

Avovastauksissa moni toi kuitenkin esille, että työpaikalla arvostetaan nimenomaan työkokemusta, joka on yleensä vahvasti ikään sidoksissa.

Arvostamme toki nuorten ajantasaista koulutusta, mutta jos hakijajoukossa on vanhempi, jo alan kokemusta omaava henkilö, niin hän kiillaa usein nuoren edelle. Alamme on sellainen, että siinä kokemuksen mukana tuleva hyöty on merkittävä.

län tuoma kokemus - ikä itsessään tuo toki jonkun verran kokemusta, mutta lähinnä iän mahdollistama pidempi työkokemus on se kiinnostava.

Nämä ammattilaisten havainnot sotivat jossain määrin sitä julkista keskustelua vastaan, jossa korostetaan erityisesti nuorilla olevan nykytyöelämän vaatimia taitoja (esim. digitaalisten sovellusten hallinta). Voikin olla, että 2020-luvun taitteessa tilanne on monissa työorganisaatioissa muuttunut ja kokeneemmalle työvoimalle on enemmän kysyntää.

Barometrin avovastauksissa moni toi esiin, että riippuu täysin työtehtävästä, mitkä ominaisuudet katsotaan tärkeiksi. Organisaatiossa esimerkiksi arvostettiin "hakijoiden erilaisia ominaisuuksia riippuen työtehtävästä". Se mikä sopii yhteen ei välttämättä sovi toiseen tehtävään.

..jossakin fysiikka on erityisesti tarpeen, jossakin asiantuntijatehtävässä kokemuksella on vahva painoarvo, toisinaan haemme juurikin dynaamisuutta, joskus se ei millään tavalla tehtävässä esillä eli tehtävän sisällön, luonteen ja tiimin tarpeet määrittävät kulloinkin sitä mihin kiinnitetään huomioita.

Eri tehtävissä painottuvat erilaiset asiat. Ei voida suoraan sanoa, että jotkut väittämät ovat oikein tai väärin. Jokainen rekrytointitilanne on erilainen ja eri tehtäviin tarvitaan erilaista/eri ikäistä osaajaa.

Yleensä ottaen tehtävään pyrittiin valitsemaan hakukriteerit parhaiten täyttävä henkilö.

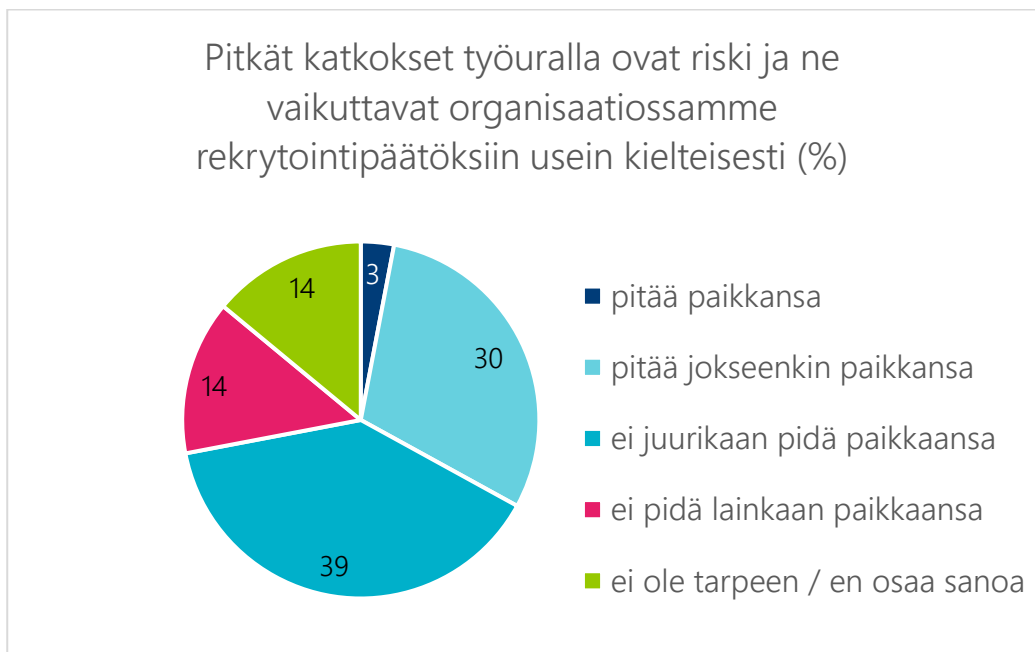
Avovastauksissa tuotiin esiin myös muita rekrytointipäätöksiin vaikuttavia seikkoja. Esimerkiksi julkisella puolella päätökset saattoivat olla osin poliittisia, tai korostettiin sopivaa arvomaailmaa. Ehkä hieman yllättäenkin, eräiden henkilöstöalan ammattilaisten mielestä, henkilövalintaan vaikutti kaikkein keskeisimmin juuri rekrytoitavan ihmiskuva tai ylipäättään henkilön viestimä toimintamalli.

Meillä suurin vaikuttava tekijä on se, että arvot sopii henkilön maailmaan ja asenne on oikea.

Näiden objektiivisesti vaikeasti mitattavien tekijöiden roolia ei olekaan syytä aliarvioida rekrytointia tutkittaessa. Tämä "kontekstiin sopivuuden viitekehys" haastaa myös kapeammat pätevyys näkökulmat, joissa painotetaan konkreettisia osaamisen ulottuvuuksia, kuten kielitaitoa tai teknisten sovellusten hallintaa.

4.3 Työkyvyn ja henkisen kestävyuden arviointi

Rekrytointitilanteessa saatetaan arvioida myös henkilön työkyvyn taustaa ja mahdollisia tulevia työkykyyn ja jaksamiseen liittyviä asioita. Esimerkiksi menneen työuran katkokset voidaan tulkita uhkana tulevan työssä suoriutumisen kannalta. Henkilöstöalan ammattilaisista kolmannes (33 %) oli sitä mieltä, että pitkät katkokset työuralla ovat vähintään jossain määrin riski ja ne vaikuttavat usein rekrytointipäätöksiin kielteisesti. Vastaavasti yli puolet arvioi, että pitkät työurakatkokset eivät vaikuta heidän organisaatiossaan rekrytointipäätöksiin kielteisesti. (Kuvio 12.)

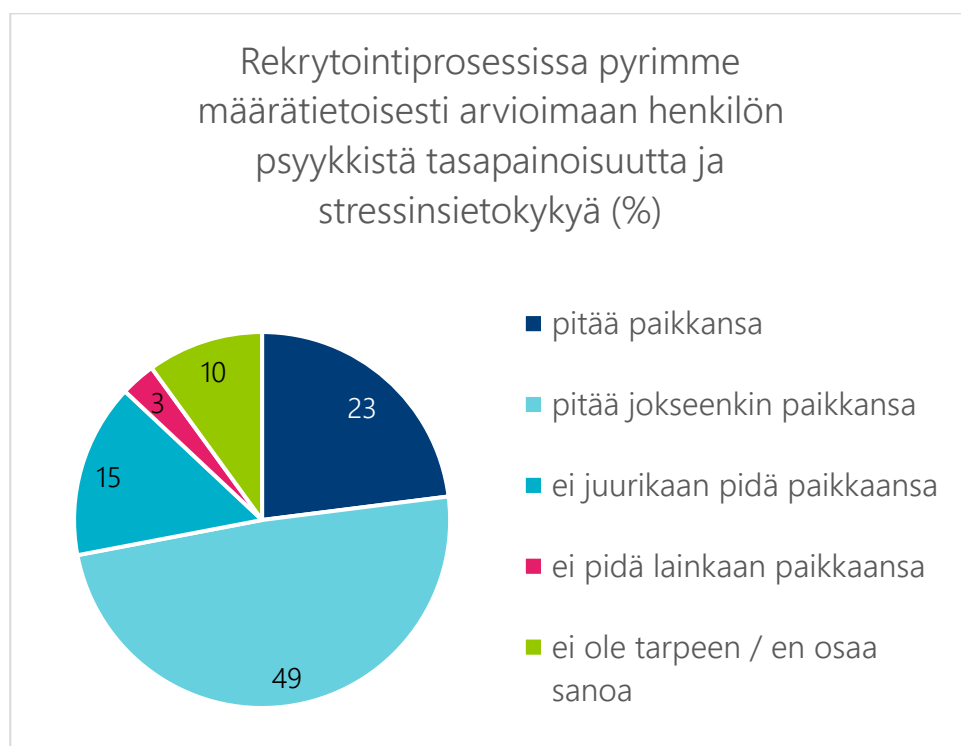


Kuvio 12. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio pitkien työurakatkokosten kielteisestä vaikutuksesta rekrytointipäätöksiin (%).

Henkilöstöalan ammattilaisten näkemykset jakautuvat siis varsin paljon työurakatkoksia koskevan kysymyksen osalta. Tämä voi johtua osaltaan erilaisista

toimialoista ja organisaatioiden asemasta työmarkkinoilla. Toisilla aloilla tehtäviin kaivataan kipeästi työvoimaa, kun taas toisilla aloilla voidaan pohtia valintoja tarkemmin erilaisten riskien valossa. Vastaajan edustaman alan vetovoimaisuuden lisäksi, rekrytointiin liittyvät taloudelliset riskit voivat vaihdella paljon ja näkyä työurakatkoksiin liittyvissä arvioissa.

Aikaisemman työuran arvioinnin lisäksi rekrytointiprosessissa voidaan arvioida suuremmin hakijoiden työ- ja toimintakykyä tai henkistä kestävyyttä. Enemmistö vastaajista (72 %) ilmoitti, että rekrytoinnissa pyritään määrätietoisesti arvioimaan henkilön psyykkistä tasapainoisuutta ja stressinsietokykyä (kuvio 13).



Kuvio 13. Psyykkisen tasapainoisuuden ja stressinsietokyvyn arvioiminen rekrytoinnissa (%).

Havainto siitä, että psyykkistä kestävyyttä arvioidaan laajasti, ei ole sinällään yllättävä. Arviointi on monissa töissä suoriutumisen kannalta paikallaan tai jopa kriittistä (esim. lennonjohto). Kaikkiin tehtäviin ei toisaalta tarvita vahvaa stressinsietokykyä. Siten laajamittainen psyykkiseen hyvinvointiin liittyvä selvittely voi sisältää ulottuvuuden,

jossa piilee terveyteen liittyvän syrjinnän vaara. On oleellista ymmärtää, milloin on kyse psykologisesta arvioinnista ja milloin taas mielenterveyteen kohdistuvasta päättelystä ja syrjinnästä. Lainmukainen rekrytointi rajautuu psykologisten tekijöiden arviointiin.

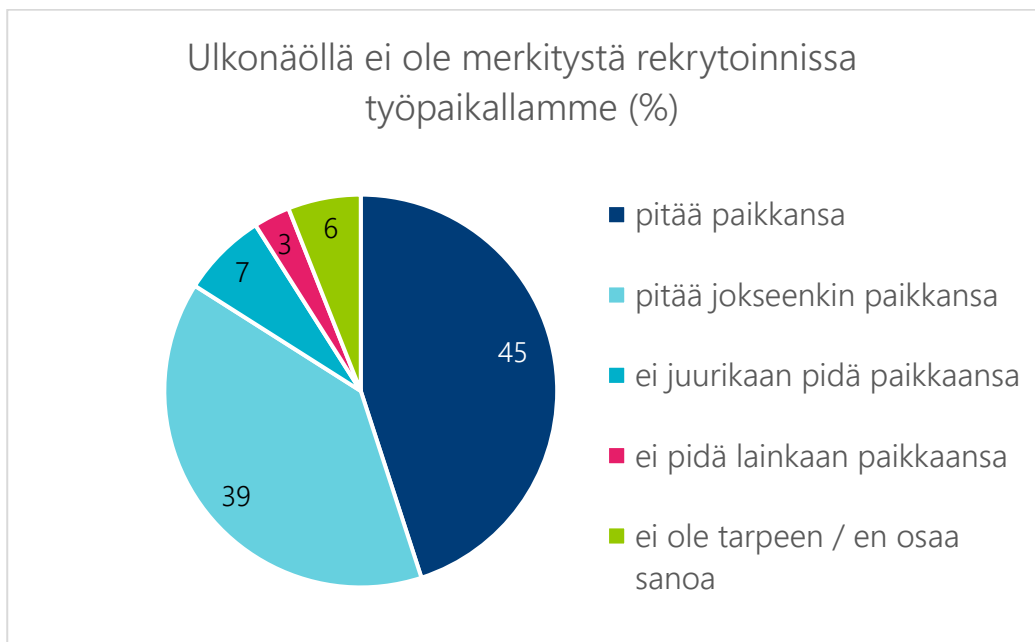
4.4 Onko ulkonäöllä merkitystä rekrytoinnissa?

Moneen ammattiin ja työtehtävään liittyy ulkonäkövaatimuksia ja oletuksia, mutta ne vaihtelevat huomattavasti ammatista toiseen. Esimerkiksi mallin ja lentoemännän ammattiin on perinteisesti liittynyt kapeat ulkonäkönormit ja kovat esteettisen työn vaatimukset. Samoin esteettisyys, huoliteltu ulkonäkö ja habitus korostuvat monissa muissakin palveluammateissa. Asiantuntijatyössä taas esimerkiksi siisti pukeutuminen voi lisätä uskottavuutta asiakaskontakteissa ja ruokaa ei välttämättä haluta ostaa epäsiistiltä myyjältä. (Kukkonen, Pajunen, Sarpila & Åberg 2019.) Vaatetuksella ja tyyliillä voidaan myös haluta tuoda esiin organisaation arvoja tai brändiä. Mitä enemmän työtehtävään liittyy ulkonäkövaatimuksia, sitä todennäköisemmin ulkonäköön kiinnitetään rekrytoinnissa huomioita.

Henkilön ulkoinen olemus ja ulkonäkö voivat toisinaan sekoittua tahattomastikin arvioon henkilön sisäisestä olemuksesta. Siitä, miltä henkilö näyttää, saatetaan tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi henkilön kyvykkyydestä tai muista ominaisuuksista, mikä pahimmillaan voi johtaa tahattomaan syrjintään työhönottotilanteessa. Esimerkiksi laihaus voidaan tulkita kulttuurissamme osoituksena kontrollista, elämänhallinnasta ja tasapainosta, ja vastaavasti lihavuus saatetaan liittää elämänhallinnan ongelmiin (Kukkonen ym. 2019). Aikaisemmassa kansainvälisessä tutkimuksessa on havaittu lihavuuteen kohdistuvien stereotyyppien rekrytoinnissa johtavan syrjintään siten, että lihavat saivat epätodennäköisemmin kutsun rekrytointihaastatteluun, kun lihavuuden pystyi päättelemään ansioluettelossa olevasta valokuvasta (Agerström & Rooth 2011). Tutkimuksessa on myös saatu viitteitä, että lihavuudella voi olla erilaisia seurauksia eri sukupuolille: ansioluettelon valokuvasta ilmenevä lihavuus johti naisten, muttei miesten syrjintään rekrytointihaastatteluvalinnoissa (CamposVazques & Gonzales 2020). Painon lisäksi myös muu fyysinen olemus, kuten kauneus, tyyli ja pukeutuminen voivat vaikuttaa työnhakijasta tehtyihin arvioihin ja tulkintoihin. Ulkonäköä onkin pidetty rekrytoinnin ”vaiettuna valintaperusteena”, vaikka se todellisuudessa vaikuttaa vain hyvin harvoin työstä suoriutumiseen (Kukkonen ym. 2019).

Ulkonäkö voidaan nähdä esteettisenä pääomana, joka vaikuttaa tuloihin, sekä muutenkin työnhaussa ja uralla menestymiseen (Kukkonen ym. 2019). Tutkimukset ovat myös antaneet viitteitä siitä, että ulkonäkö vaikuttaa erityisesti naisten työmarkkina-arvoon (esim. Campos-Vazques & Gonzales 2020).

Vuoden 2020 Monimuotoisuusbarometrissa valtaosa henkilöstöalan ammattilaisista (84 %) arvioi, ettei ulkonäöllä ole rekrytoinnissa merkitystä omalla työpaikalla, joka kymmenes (10 %) arvioi ulkonäöllä olevan merkitystä (kuvio 14). Henry ry:n ja KT Kuntatyönantajien vastaajien arviot ulkonäön merkityksestä eivät merkittävästi eronneet toisistaan.



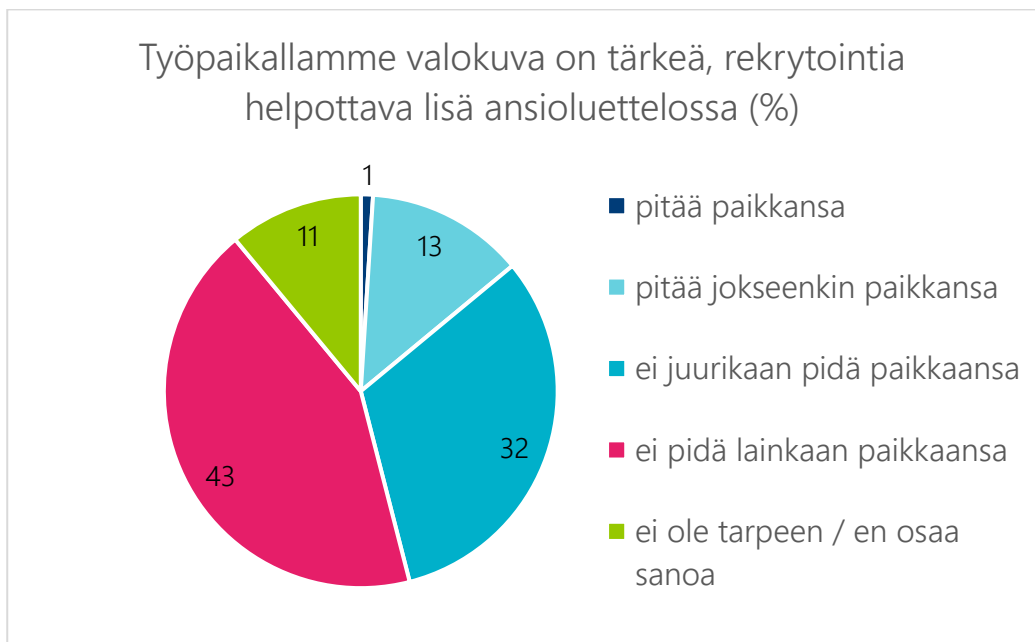
Kuvio 14. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio ulkonäön merkityksestä rekrytoinnissa (%).

Avovastauksissa ulkonäön osalta tuotiin esiin, ettei ulkonäkö itsessään ole merkityksellistä, mutta siisteys, hyvä hygienia ja asiallinen pukeutuminen ovat oleellisia ulkoiseen olemukseen liittyviä tekijöitä varsinkin asiakaspalvelutyössä. Osassa tehtäviä, kuten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien tuotteiden myynnissä ulkonäön merkitys nähtiin uskottavuutta tuovana tekijänä.

Meidän tehtävät ovat asiakaspalvelutehtäviä, joissa ollaan tekemisissä ruuan kanssa, siksi siisti ulkonäkö on tärkeä. Ei siis ole merkitystä näkykö maahanmuuttajataustaisuus ulkonäössä vaan kaiken kaikkiaan kaikkien hakijoiden siisteys.

Osa tehtävistä terveys- ja hyvinvointituotteiden myyntiä, jossa ulkonäöllä on uskottavuuden vuoksi merkitystä. Siten osassa tehtäviä näillä on merkitystä, suurimmassa osassa ei.

Toisinaan työnhaussa käytetään esimerkiksi ansioluettelon liitteenä valokuvaa. Valtaosa henkilöstöalan ammattilaisista (75 %) arvioi, ettei valokuva ansioluettelossa helpota rekrytointiprosessia omassa organisaatiossa (kuvio 15). Eräs vastaaja kiteytti valokuvan helpottavan rekrytointia ainoastaan erityisesti ulkonäköön perustuviin tehtäviin seuraavasti: "Kuvat sopii vain missikisoihin...". Runsas kymmenes (14 %) vastanneista kuitenkin arvioi, että valokuvalla on lisäarvoa rekrytoinnissa. Henry ry:n vastaajat arvioivat valokuvan hyödylliseksi merkitsevästi useammin (22 %) kuin KT Kuntatyönantajien vastaajat (5 %).



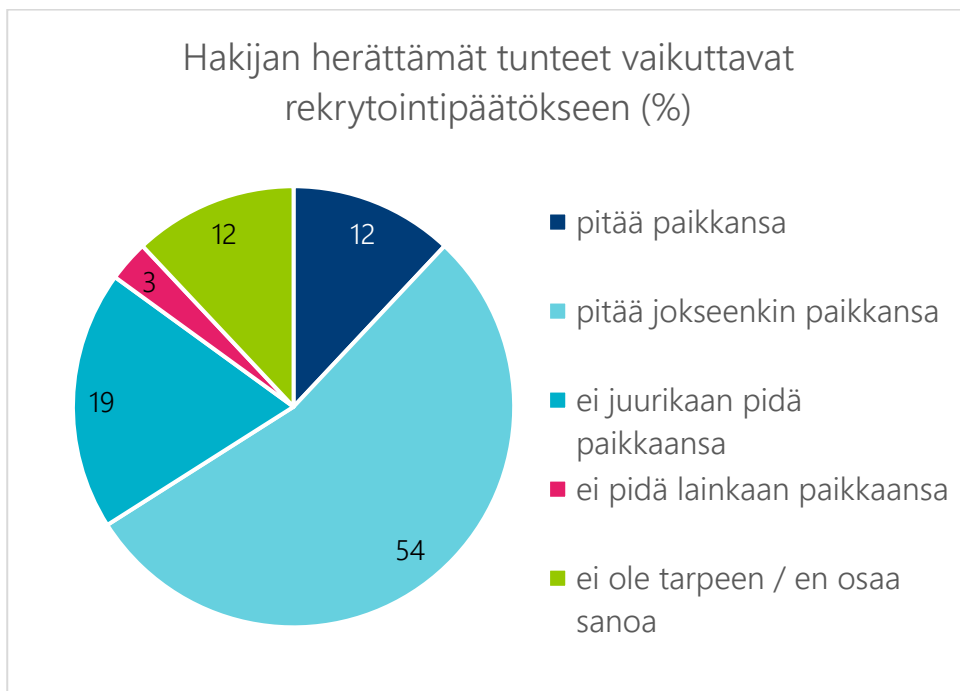
Kuvio 15. Helpottaako valokuva ansioluettelossa rekrytointia? (%)

Monimuotoisuusbarometrin tulokset antavat viitteitä siltä, ettei ulkonäkö ole Suomessa keskeisessä asemassa työntekijöitä rekrytoitaessa, joskin joissakin tehtävissä työntekijöiden ulkonäöllä on merkitystä. Hakijan ulkonäkö, kuten lihavuus tai ulkoinen viehättävyys voi kuitenkin tiedostamatta vaikuttaa rekrytointiin ja rekrytointipäätöksiin.

4.5 Tunteiden merkitys rekrytointipäätöksessä

Rekrytointihaastattelu on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa hakijan rekrytoijassa herättämällä tunteilla on enemmän tai vähemmän merkitystä rekrytointipäätöstä tehdessä. Joku hakijoista voi täyttää ylivertaisesti kaikki palkattavalle asetut kriteerit, mutta ei ehkä tunnu oikealta tai sopivalta henkilöltä tehtävään. Joku toinen hakija taas voi herättää haastattelutilanteessa innostuksen tunteen ja aavistuksen siitä, että henkilö on juuri oikea tehtävään ja tarpeellinen lisä organisaatioon.

Vastaajista kaksi kolmesta (66 %) arvioi, että hakijan herättämät tunteet vaikuttavat rekrytoinnissa tehtävään päätökseen, 22 % arvioi, ettei tunteilla ole juurikaan tai lainkaan merkitystä (kuvio 16).



Kuvio 16. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio hakijan herättämien tunteiden vaikutuksesta rekryointipäätökseen (%).

Avovastauksista ilmeni, että henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat varsin realistisesti tunteiden vaikutusta rekryointitilanteessa. Samalla tuotiin myös esiin, että riippuu rekrytoivasta esihenkilöstä tai rekrytoijasta, missä määrin tunteet ohjaavat päätöstä. Tunteiden suurta roolia ei pidetty sopivana, vaan pätevyydelle ja tehtävälle asetetut kriteerit tulisivat olla kirkkaana mielessä valintaa tehtäessä.

Tunteet luonnollisesti vaikuttavat haastattelutilanteen myötä, silti pyrimme valitsemaan aina pätevimmän hakija, mikäli tämä on valmis tulemaan tarjoamillamme ehdoilla.

Jokainen rekryointi on oma tilanne ja riippuu valitettavasti haastattelijasta, miten tunteet vaikuttavat, ohjeet on kuitenkin kaikilla samat ja jos poikkeamia tulee tietoon niihin puututaan.

Julkisissa viroissa valintakriteerit voivat usein olla niin tarkkaan määriteltyjä, ettei tunteille ole paljoa sijaa päätöksenteossa, jos kriteereitä noudatetaan sääntillisesti eikä tasavahvoja kärkisijalla olevia hakijoita ole.

Viran täytöt ovat valituskelpoisia ja siksi täytetään ilmoitettujen kriteerien perusteella. - Tunteilulle jää hyvin vähän liikkumavaraa.

Rekryointihaastattelussa syntynyt subjektiivinen arvio haastateltavasta ei läheskään aina vastaa hakijan kvalifikaatioita tai esimerkiksi kyvykkyyttä (Rivera 2015). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö tunteilla saisi olla sijaa rekryoinnissa. Tunteet voivat antaa tarvittavaa osviittaa siitä, sopiiko henkilö organisaatioon ja työyhteisöön (Rivera 2015). Avovastauksissa ilmenikin heränneiden tunteiden käyttö rekryointia helpottavana informaationa rekryoitavan vuorovaikutustaidoista ja -tavasta, jolla on merkitystä työyhteisön ja työn suorittamisen kannalta.

[...] hakija herättää aina tunteita, mutta meillä fokuksessa on löytää tehtävän suoriutumisen kannalta soveltuvin hakija. Esim. vuorovaikutustaidot ovat melkein aina oleellinen osa kokonaisarviointia, työn näkökulmasta. Niiden arviointi herättää minimissään "soveltuu työyhteisöömme / tehtäväkokonaisuutta hoitamaan" tai "ei sovellu tarpeeksi hyvin työyhteisöömme / tehtäväkokonaisuutta hoitamaan" -tyyppisiä tunteita.

Vaikka rekrytointitilanteessa henkilön herättämät tunteet voivat olla arvokasta informaatiota, tunteet voivat myös perustua rekrytoijan ennakkoluuloihin ja perusteettomiin oletuksiin. Tunnetason ennakkoluulojen on osoitettu olevan voimakkaammin yhteydessä etniseen tai rodulliseen syrjintään kuin kognitiivisten uskomusten ja stereotyyppien (Talaska, Fiske & Chaiken 2008). Onnistuneen rekrytoinnin osalta on oleellista, että rekrytoijalla on itsetuntemusta ja kykyä reflektoida itsessään heränneiden tunteiden syitä. Eräissä avovastauksissa, korostuikin heränneiden tunteiden syiden tiedostamisen tarve päätöksenteossa.

Kyllä tunteitakin saa herätä, kunhan tietää mistä ne johtuvat (esim luonteenpiirre versus kulttuuritausta). Kuitenkin rekrytoitavan henkilön pitää sopia tiimiin.

4.6 Rekrytointikäytännöt voivat vaihdella organisaation sisällä, eri toimialoilla ja eri aikoina

Moni kyselyn vastaajista toi esiin, että työpaikalla rekrytointi on hajautettu ja rekrytointiin osallistuu esihenkilöitä eri puolilta organisaatiota, joten rekrytointikäytännöt ja arvostukset saattoivat vaihdella organisaation sisällä.

[...] rekrytoijia on lukuisia (keskijohto, ylin johto) jolloin jokaisen asenteista tai vaikuttimista ei voi mennä takuuseen. Varmasti vaihtelua on.

Onkin varsin yleistä, että yksiköt tai osastot voivat itse päättää henkilöstövalinnoistaan ja käytännöt ja ideaalit näin vaihdella hyvinkin paljon organisaation sisällä – siitä huolimatta, että organisaatiossa on luotu selkeät kriteerit ja pelisäännöt rekrytointiprosessista. On myös huomattava, että organisaation koko vaikuttaa osaltaan henkilöstöasioiden hoitamisen organisointiin: Pienessä yrityksessä henkilöstöasioista vastaa usein toimitusjohtaja, suuressa yrityksessä henkilöstöosasto ja sen johtaja.

Aina organisaatio ei pääse valitsemaan toivotunlaista työntekijää useiden hakijoiden joukosta, vaan joudutaan ottamaan se, kenet satutaan saamaan, kuten vastaajat kuvaavat alla olevissa sitaateissa.

Aina ei ole mahdollisuutta edes valita työntekijää, kun työvoimapula, vaan otettava kaikki töihin, joiden arvellaan jotenkuten edes selviytyvän työtehtävistä.

Osaan avoimia paikkoja on haasteellista saada päteviä hakijoita, saati että olisi varaa valita.

Yleinen työmarkkinatilanne vaikuttaa näin huomattavasti rekrytointiin, samoin rekrytointihaasteet ovat hyvin erilaisia eri aloilla ja alueilla. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla työntekijöitä on paljon tarjolla, mikä luo osaltaan kilpailua työpaikoista tietyillä toimialoilla. Joillakin alueilla on puolestaan huutava pula tiettyjen alojen osajista.

4.7 Lopuksi

Vaikka lainsäädäntö ja erilaiset hyvät käytännöt ohjaavat rekrytointia Suomessa, sekä tämän barometrin että muissa tutkimuksissa tehtyjen havaintojen mukaan rekrytointiin sisältyy paljon epäformaalia arviointia ja julkilausumattomia kriteeristöjä. Tämä kertoo toisaalta siitä, että soveltuvuutta on vaikea yksiselitteisesti määrittää etukäteen ja rekrytoijat haluavat säilyttää tietyn pelivaran valitessaan uusia työntekijöitä. Kuitenkin tähän sisältyy myös riskejä, jotka liittyvät muun muassa tietynlaisen taustan omaavien työntekijöiden suosimiseen henkilöstövalinnoissa, ja ylipäättään epäreilujen epävirallisten rekrytointimallien muodostumiseen (Koivunen ym. 2015). Tällaiset käytännöt voivat suosia esimerkiksi joitakin ikäryhmiä tai kantaväestöön kuuluvia. Monimuotoisuuden suotuisan edistämisen kannalta on tärkeää, että epävirallisen rekrytointikulttuurin vaikutus tiedostetaan ja pyritään kehittämään rekrytointia siten, että taustaltaan erilaiset ryhmät tulevat yhdenvertaisesti kohdelluksi rekrytointiprosessin aikana. Tämä tarkoittaa rekrytoinnin asettamista laajempaan yhdenvertaisuuden ja syrjimättömän organisaatiokulttuurin viitekehykseen.

Organisaatiossa rekrytointikäytäntöjä tulisi kehittää yhdessä esihenkilöiden kanssa, jolloin yhteiset käytännöt siirtyvät paremmin arjen toimintaan läpi organisaation. Näin voidaan viime kädessä helpottaa ihmisten tasa-arvoista pääsyä työmarkkinoille ja vähentää erilaisuuden tai ennakoasenteiden vaikutusta rekrytointiprosesseissa. Rekrytointikäytäntöjen yhtenäistämässä ja rekrytoinnin strategisessa suunnittelussa on ylipäättään syytä huolehtia siitä, että monimuotoisuuden ja syrjimättömyyden teemat ovat mukana rekrytointiperiaatteiden suunnittelussa, ja että ne myös ovat kaikkien rekrytointiin osallistuvien tiedossa. Oleellista yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden edistämässä on myös se, että rekrytoijat tiedostavat seikat, jotka sumentavat arvioiden objektiivisuutta, kuten ihmisten taipumus arvioida itseään muistuttavia

henkilöitä muita myönteisemmin. Lisäksi jatkossa tulisi kohdistaa tietoisesti huomioita eri vähemmistöihin liittyviin ennakkoluuloihin ja stereotypioihin, jotka voivat osaltaan vaikuttaa rekrytointitilanteessa tehtäviin arvioihin.

5 MAAHANMUUTTAJATAUSTAISUUS JA SYRJINTÄ REKRYTOINNISSA

Maahanmuuttajataustaisilla työnhakijoilla on usein ongelmia työmarkkinoille pääsyssä ja heillä on todettu olevan muuta väestöä useammin huonoja kokemuksia työhönottotilanteista. Työllistymistä voivat vaikeuttaa muun muassa kotimaisten kielten puutteellinen hallinta, ulkomailla hankitun koulutuksen vähäisempi arvostus ja työkokemuksen puute Suomesta. Maahanmuuttajataustaiset henkilöt itse arvioivat ensisijaiseksi työn saannin esteeksi puutteellisen suomen/ruotsin kielitaidon (Martelin ym. 2020). Tuoreen selvityksen mukaan rekrytoijat pitävät kielitaitoa erittäin tärkeänä, ja alle neljännes on valmis palkkaamaan maahanmuuttajataustaisten henkilön, jonka suomen kieli ei ole sujuvaa (Kotona Suomessa 2020). Maahanmuuttajataustaisen väestön työllistymisvaikeudet voivat myös liittyä syrjintään tai rekrytoijien ennakkoluuloihin.

Tarkastelemme tässä luvussa henkilöstöalan ammattilaisten arvioita suomen/ruotsin kielen täydellisen hallinnan merkityksestä rekrytoinnissa sekä näkemyksiä tulevaisuuden työvoimapulasta ja työperäisen maahanmuuton edistämisestä. Lisäksi selvitämme heidän näkemyksiään vierasperäisen nimen vaikutuksesta työpaikkahaastatteluun pääsyssä. Lopuksi kuvaamme henkilöstöalan ammattilaisten havaintoja rekrytoinneissa tapahtuneesta syrjinnästä ja syrjinnän taustoista.

5.1 Täydellistä suomen kielen taitoa ei vaadita

Monimuotoisuusbarometrissa selvitettiin vastaajien näkemyksiä suomen/ruotsin kielen täydellisen hallinnan merkityksestä. Valtaosa vastaajista (88 %) uskoi, ettei suomen/ruotsin kielen täydellistä hallintaa edellytetä, ellei työtehtävien luonne sitä erityisesti vaadi (ks. kuvio 17). Näin arvioivien osuus on pysynyt miltei samana vuoteen 2016 verrattuna, mutta hieman kasvanut vuosista 2007 ja 2011. KT Kuntatyöntantajien vastaajat arvioivat (91 %) hieman Henry ry:n vastaajia useammin (84 %), ettei jommankumman kotimaisen kielen taidon täydellistä hallintaa

edellytetä. Vastaajat pääkaupunkiseudulta ja muualta Suomessa eivät juurikaan eronneet arvioissaan suomen/ruotsin kielen täydellisen hallinnan vaatimusten osalta. Kaikista vastaajista kuitenkin joka kymmenes katsoi, että täydellisellä suomen/ruotsin kielen hallinnalla on rekrytoinnissa merkitystä myös silloin kun työtehtävä ei tätä edellytä.



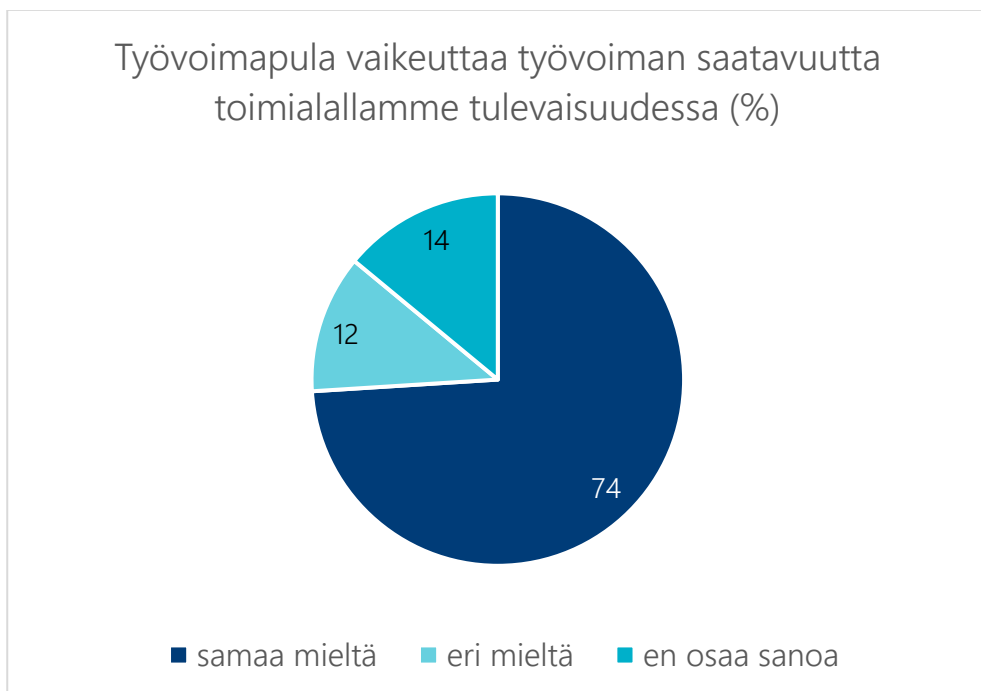
Kuvio 17. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys suomen/ruotsin kielen hallinnan merkityksestä rekrytoinnissa vuosina 2007, 2011, 2016 ja 2020 (%).

Ne vastaajat, jotka ilmoittivat, että heidän organisaatiossaan on maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, olivat jonkin verran useammin sitä mieltä, ettei täydellisellä suomen/ruotsin kielen hallinnalla ole merkitystä (91 %) kuin ne, jotka ilmoittivat, ettei heidän organisaatiossaan ole maahanmuuttajataustaisia henkilöitä (81 %). Monikulttuurisilla työpaikoilla on kenties havaittu, että täydellinen suomen/ruotsin kielen hallinta ei ole välttämätöntä työstä suoriutumisen kannalta. Näissä organisaatioissa on myös saatettu kehittää uusia, monikielisen työyhteisön sujuvuutta tukevia käytäntöjä, kuten kielitaustan huomioivia perehdytysmateriaaleja.

Lisäksi on mahdollista, että maahanmuuttajataustaisia on palkattu erityisesti työpaikkoihin, joissa tehtävä työ on sen luonteista, ettei siitä suoriutuminen edellytä täydellistä suomen/ruotsin kielen hallintaa.

5.2 Työvoimapula ja työperäinen maahanmuutto

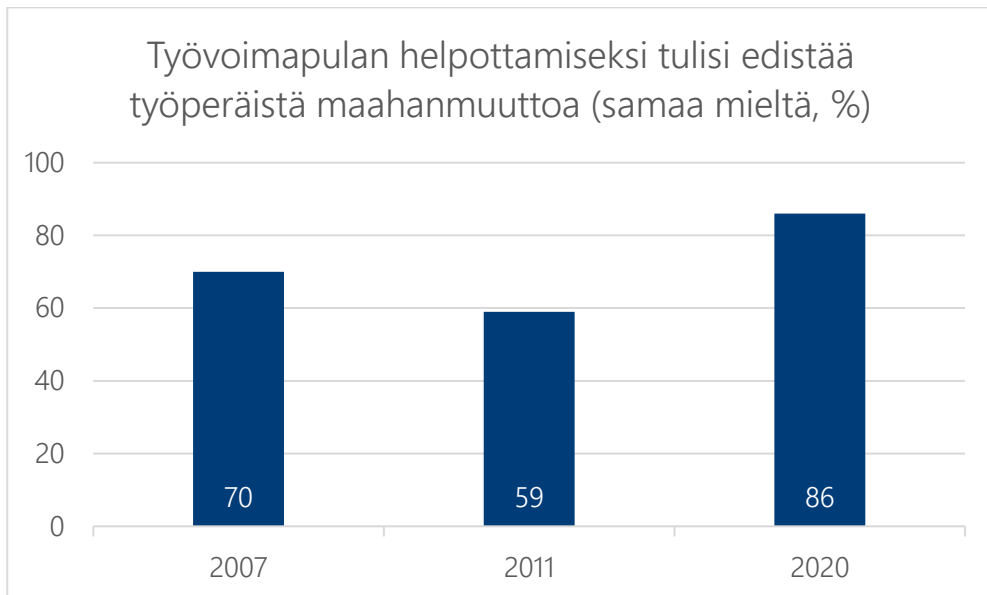
Tulevaisuuden työvoimapulaan omalla toimialallaan uskoi 74 % kyselyyn vastanneista (kuvio 18). Arviot tulevaisuuden työvoimapulasta ovat pysyneet varsin samankaltaisena verrattuna vuosiin 2007 ja 2011, jolloin 75 % ja 71 % uskoi työvoimapulan vaikeuttavan työvoiman saatavuutta tulevaisuudessa. KT Kuntatyöntantajien vastaajien keskuudessa työvoimapulaa ennakoitiin useammin (80 %) kuin Henry ry:n jäsenistössä (69 %). Pääkaupunkiseudun ulkopuolella työvoimapulan uskottiin vaivaavan omaa toimialaa hieman useammin (77 %) kuin pääkaupunkiseudulla (71 %).



Kuvio 18. Henkilöstöalan ammattilaisten arvio tulevaisuuden työvoimapulasta omalla toimialalla (%).

Valtaosa (86 %) vastaajista oli sitä mieltä, että työperäistä maahanmuuttoa tulisi edistää työvoimapulan helpottamiseksi (kuvio 19). KT Kuntatyönantajien ja Henry ry:n vastaajat olivat samaa mieltä työperäisen maahanmuuton edistämisen suhteen (86 % vs. 85 %). Pääkaupunkiseudulla työperäistä maahanmuuttoa kannatettiin (91 %) jonkin verran useammin kuin pääkaupunkiseudun ulkopuolella (83 %), vaikka pääkaupunkiseudulla uskottiin tulevaan työvoimapulaan muuta Suomea harvemmin.

Työperäiseen maahanmuuttoon suhtautumisessa on tapahtunut selvä muutos vuosiin 2007 ja 2011 verrattuna. Vuonna 2007 70 % ja vuonna 2011 59 % vastaajista oli valmis helpottamaan työperäistä maahanmuuttoa. Muutos on erityisen merkittävä vuoteen 2011 verrattuna, jolloin elettiin edellisen taantuman loppupuolta.

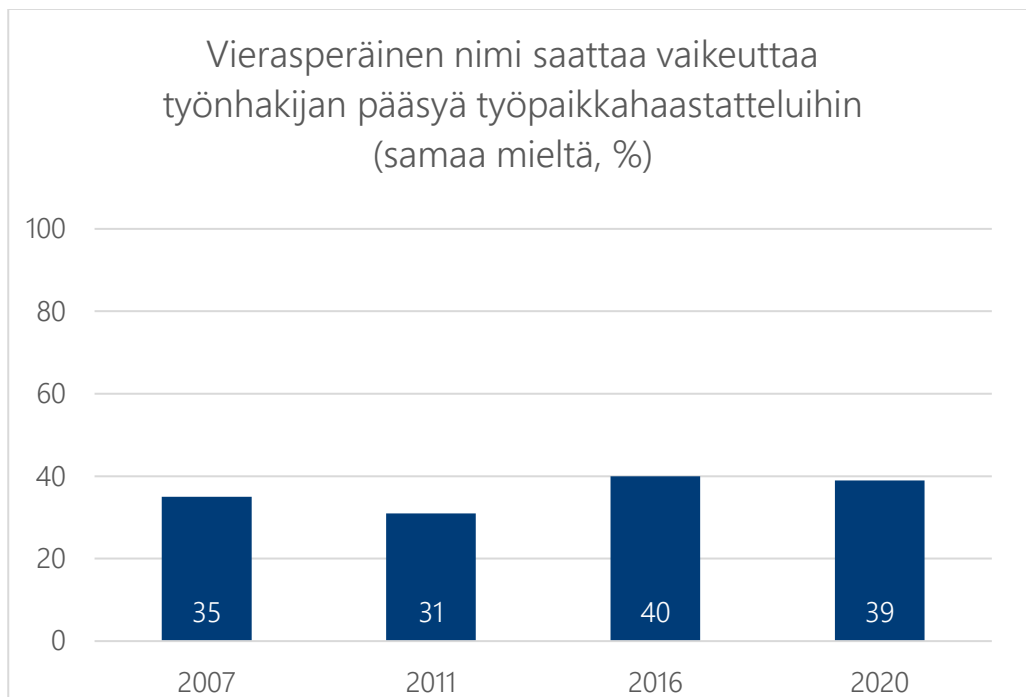


Kuvio 19. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys työperäisen maahanmuuton edistämisestä vuosina 2007, 2011 ja 2020 (%).

5.3 Vierasperäinen nimi vaikeuttaa työnhakua

Suomessa toteutetut tutkimukset osoittavat, että vierasperäinen nimi voi vaikuttaa kielteisesti työnhaussa menestymiseen (Ahmad 2019: Larja ym. 2012), vaikka suomen kielen taito vastaisi äidinkielen tasoa, ja koulutus ja työkokemus olisi hankittu

Suomessa (Ahmad 2019). Maahanmuuttajataustaiset henkilöt kohtaavat siis syrjintää rekrytoinnissa. Henkilöstöalan ammattilaisista 39 % arvioi, että vierasperäinen nimi vaikeuttaa työpaikkahaastatteluun pääsemistä (kuvio 20). Henry ry:n vastaajat arvioivat (44 %) KT Kuntatyönantajien vastaajia (33 %) useammin, että vierasperäinen nimi vähentää todennäköisyyttä päästä työpaikkahaasteluun. Arvio vierasperäisen nimen vaikutuksesta ei juurikaan ole muuttunut vuodesta 2016, jolloin 40 % arvioi vierasperäisen nimen hankaloittavan työpaikkahaastatteluun pääsyä (kuvio 20).



Kuvio 20. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys vierasperäisen nimen vaikutuksesta rekrytointiin vuosina 2007, 2011, 2016 ja 2020 (samaa mieltä, %).

Pääkaupunkiseudun vastaajat arvioivat (47 %) muita (35 %) useammin vieraskielisestä nimestä olevan haittaa työnhaussa. Kiinnostavaa tulostemme kannalta on se, että Ahmadin (2019) tutkimuksen mukaan vieraskielisen nimen perusteella tapahtuvassa työhönottosyrjinnässä ei ollut havaittavassa Suomessa alueellisia eroja; toisin sanoen vieraskielisen työnhakijan oli yhtä todennäköistä päästä työhaastatteluun pääkaupunkiseudulla kuin muualla Suomessa. Tällä hetkellä noin puolet kaikista ulkomaalaistaustaisista asuu pääkaupunkiseudulla

(Tilastokeskus 2020). Tämän johdosta voi ajatella, että henkilöstöalan ammattilaiset pääkaupunkiseudulla kohtaavat myös monikulttuurisuuteen liittyviä syrjintätilanteita muualla asuvia enemmän. Pääkaupunkiseudun henkilöstöalan ammattilaisilla on oletettavasti myös tarkempi käsitys maahanmuuttajataustaisten tilanteesta ja omakohtaisempaa tietoa vieraskielisen nimen vaikutuksista rekrytoinnissa kuin muualla Suomessa asuvilla.

5.4 Syrjintä rekrytoinnissa

Työolotutkimuksessa on kartoitettu palkansaajien työhön liittyviä syrjintäkokemuksia vuodesta 1990 lähtien (Pietiläinen ym. 2018). Kaikkiaan syrjintähavainnot työpaikalla ovat hieman vähentyneet parin viimeisen vuosikymmenen aikana (Sutela, Pärnäinen & Keyriläinen 2019). Vuonna 2018 palkansaajista 6 % raportoi kokeneensa itse syrjintää rekrytointi- tai nimitystilanteessa viimeisen viiden vuoden aikana (Sutela ym. 2018). Palkansaajia koskevasta tutkimuksesta uupuvat luonnollisesti ne, jotka ovat tutkimusajankohtana olleet ilman työtä ja mahdollisesti kohdanneet syrjintää rekrytoinnissa. Henkilöstöalan ammattilaiset taas voivat arvioida rekrytoinnissa tapahtunutta syrjintää myös tällaisten henkilöiden osalta. Monimuotoisuusbarometrissa vastaajilta kysyttiin, ovatko he havainneet rekrytointiin liittyvää tahallista tai tahatonta syrjintää omassa organisaatiossaan. Vastaajista joka kymmenes (11 %) ilmoitti havainneensa syrjintää, ja runsas kymmenes (13 %) arvioi, ettei osannut ottaa kantaa kysymykseen. Henry ry:n vastaajat (13 %) raportoivat havainneensa syrjintää jonkin verran useammin kuin KT Kuntatyönantajien vastaajat (8 %). (Ks. Kuvio 21.)



Kuvio 21. Henkilöstöalan ammattilaisten havainnot syrjinnästä rekrytoinnissa (%).

Heitä, jotka olivat havainneet omissa organisaatioissaan syrjintää rekrytoinnissa pyydettiin kertomaan, millaista syrjintää oli ollut. Useimmiten havaittu syrjintää liittyi maahanmuuttajataustaisuuteen tai naisukupuoleen. Muita mainittuja syrjintäperusteita olivat ikä, osatyökykyisyys, poikkeavuus ja sisäisissä rekrytoinneissa "henkilökemia".

Maahanmuuttajataustaisuuteen ja tiettyihin kansalaisuuksiin liittyvän syrjinnän arvioitiin perustuvan ennakkoluuloihin ja stereotypioihin. Joskus ulkomaalaistaustaisuus voi heikentää mahdollisuutta tulla valituksi, vaikka osaamisen ja tehtävän vastaavuudesta olisikin näyttöä, kuten alla olevasta haastattelusitaatista ilmenee.

Harvinaista, mutta olen nähnyt. Maahanmuuttajataustaisten hakemusten syrjään laittamista, vaikka osaaminen vastasi täysin vaatimuksia. Esimies kyllä antoi ymmärtää kiinnostuksensa ko. hakijoita kohtaan kasvotusten, mutta lopullinen valinta kohdistui suomalaisiin.

Sukupuoleen liittyvä syrjintä liitettiin esimerkiksi raskauteen ja pelkoon nopeasta perhevapaalle jäämisestä. Sukupuoleen kohdistuvan syrjinnän kerrottiin voivan olla myös miesten suosimista valintatilanteissa. Jokunen maininta oli myös siitä, että jotkut esihenkilöt voivat rekryointilanteissa syrjiä miehiä, vaikka syrjintä yleisemmin kohdistuu naisiin.

Sukupuoleen – kuten muihinkin syrjintäperusteisiin – liittyvän syrjinnän arvioitiin olevan useimmiten tahatonta eli tiedostamatonta.

Kun miesvaltaisella alalla rekrytoiva esimies on mies, on riski, että hän hakee kaltaistaan. Rima on joskus korkeampi naisen pätevyyttä arvioitaessa. Tämä on onneksi jo paljon muuttunut, mutta vieläkin siihen voi törmätä (henkilö ei sitä useinkaan itse tunnista).

Tahatonta syrjintää iän tai osatyökykyisyyden vuoksi. Kuvitellaan jo etukäteen henkilön puolesta, ettei hän pärjää/jaksa.

Jokunen maininta oli myös työnhakijan erilaisuuteen tai poikkeavuuteen liittyvästä syrjinnästä tilanteissa, joissa poikkeavuudella ei arvioitu olevan vaikutusta työtehtävästä suoriutumiseen.

Yhdessä rekrytoinnissa rekrytoiva esimies piti puutteena sitä, että henkilö änkytti. Puheen sujuvuus ei ollut tehtävän kannalta oleellinen tekijä, eikä sen siten tulisi vaikuttaa kielteisesti valintaan (asia korjattiin).

Esimiehet organisaatiossamme kommentoivat negatiivisesti poikkeavan näköistä hakijaa, joka muuten oli täysin pätevä eikä tehtävässä ole fyysistä asiakaskontaktia.

Jo mainittujen syrjintäperusteiden lisäksi mainintoja oli omaisten, läheisten, tuttujen, paikkakuntalaisten ja poliittisin perustein tehtävästä suosimisesta rekryointitilanteissa osaamisen kustannuksella. Varsinaisten rekryointitilanteiden lisäksi työsuhteeseen liittyvää syrjintää mainittiin tapahtuvan määräaikaisten työsuhteiden jatkamisen osalta siten, että raskaana olevien työsuhdetta ei jatkettu raskauden takia.

5.5 Lopuksi

Monimuotoisuusbarometrin tulokset osoittavat, että valtaosa henkilöstöalan ammattilaisista katsoo, ettei suomen/ruotsin kielen täydellinen hallinta ole välttämätöntä, mikäli työtehtävä ei tätä vaadi. Kotona Suomessa -hankkeessa tehdyn rekrytointiselvityksen mukaan kuitenkin liki puolet rekrytoinneista vastaavista henkilöistä arvioi, että maahanmuuttajataustaisen henkilön suomen kielen taidon tulisi olla lähes äidinkielen tasoa, jotta työssä pärjäisi (Kotona Suomessa, 2020). On kiinnostavaa, että rekrytoijien ja henkilöstöalan ammattilaisten arviot äidinkieltä vastaavan suomen kielen taidon tarpeellisuudesta eroavat näin paljon toisistaan.

Aikaisemmissa kansallisissa tutkimuksissa on havaittu suomen/ruotsin kielen taidon olevan yhteydessä työllistymiseen ainoastaan maahanmuuttajataustaisilla naisilla. Miehillä yhteyttä ei ole havaittu. (Larja 2019a; Larja & Lukko 2018). Tämä sukupuoliero ilmentänee Suomen työelämän vahvaa sukupuolenmukaista eriytymistä: naiset ja miehet työskentelevät pitkälti eri aloilla ja eri ammateissa. Esimerkiksi naisvaltaisella sosiaali- ja terveysalalla työn sisältämä vuorovaikutus edellyttää hyvää suomen/ruotsin kielen hallintaa. Riittävä työyhteisön yhteinen kieli on tosin välttämätöntä myös esimerkiksi turvallisuuskriittisissä töissä, kuten esimerkiksi rakennusalalla, mutta yhteinen kieli voi olla myös jokin muu kuin suomi/ruotsi. Monista työtehtävistä on mahdollista kuitenkin suoriutua hyvin, vaikka suomen/ruotsin kielen taito ei olisi täydellistä (vrt. Toivanen ym. 2018).

Valtaosa henkilöstöalan ammattilaisista katsoi, että työvoimapulan helpottamiseksi tulisi edistää työperäistä maahanmuuttoa. Työperäisen maahanmuuton edistämisen kannalla oli nyt merkittävästi suurempi osuus vastaajista kuin aiemmin. Kiinnostavaa tässä yhteydessä on, ettei usko tulevaisuuden työvoimapulaan omalla toimialalla ollut merkittävästi muuttunut. Työ- ja elinkeinoministeriön työvoiman hankintaa koskevassa selvityksessä (Larja 2019b) työpaikkojen täyttämiseen liittyvät rekrytointiongelmien nousivat ennätystasolle Suomessa vuonna 2018. Kyse voi myös olla siitä, että asennoituminen työperäiseen maahanmuuttoon on muuttunut myönteisemmäksi. On kuitenkin huomattava, että Monimuotoisuusbarometrin 2020 toteutuksen jälkeen Covid-19 -pandemia on voimakkaasti vaikuttanut kansainväliseen talouteen ja työllisyyteen. Onkin tarve seurata tilannetta lähitulevaisuudessa myös maahanmuuttajataustaisen väestön perspektiivistä ja kehittää mahdollisuuksia työelämään pääsyn helpottamiseksi.

Ahmadin (2019) tutkimus osoitti, että äidinkielen tasoisesta suomen kielen taidosta huolimatta vierasperäinen nimi voi vaikeuttaa työnsaantia. Henkilöstöalan ammattilaisista ainoastaan kaksi viidestä arvioi vierasperäisen nimen voivan vaikeuttaa työpaikkahaastatteluihin pääsyä. Vaikuttaa siis siltä, että henkilöstöalan ammattilaiset aliarvioivat jonkin verran vierasperäisen nimen vaikutusta työhaastatteluun pääsemisessä. Vierasperäisen nimen nähtiin olevan haitaksi rekrytoinnissa useammin pääkaupunkiseudulla, jossa väestöstä suurempi osa on maahanmuuttajataustaisia kuin muualla Suomessa.

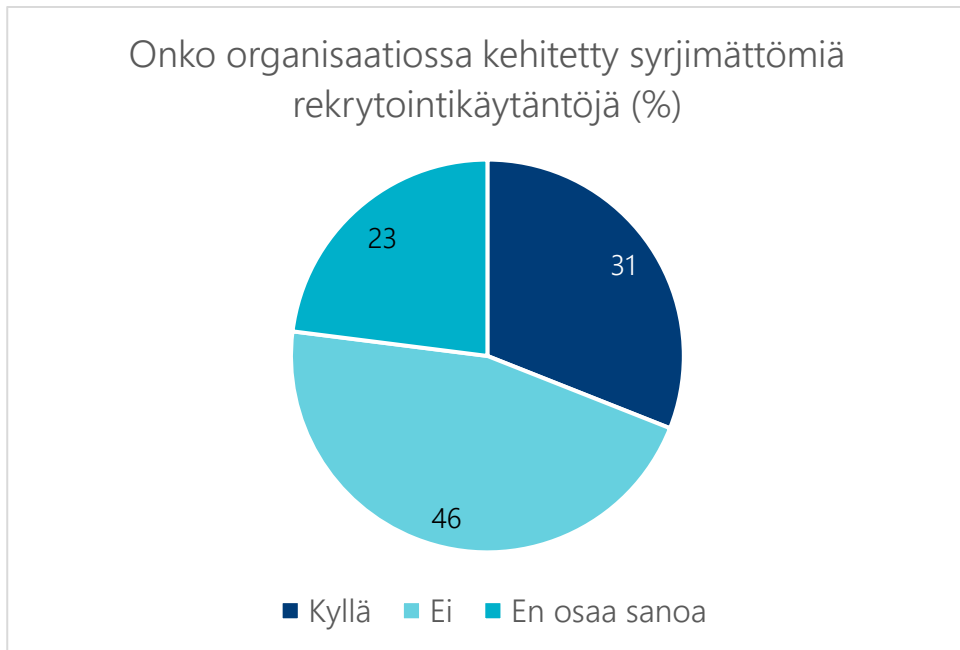
Monimuotoisuusbarometrin vastaajista joka kymmenes ilmoitti havainneensa omassa organisaatiossaan syrjintää rekrytointilanteissa. Useimmiten mainitut syrjintäperusteet olivat kansallinen tai etninen tausta ja sukupuoli. Syrjinnän arvioitiin olevan useimmiten rekrytoijan osalta tahatonta tai tiedostamatonta. Osa kyselyyn vastanneista henkilöstöalan ammattilaisista kertoi avovastauksissaan, että omassa organisaatiossa on puututtu niihin tilanteisiin, joissa rekrytointilanteessa oli havaittu ennakkoluuloihin liittyvää syrjintää. Henkilöstöalan ammattilaiset ovat avainasemassa sen varmistamisessa, että rekrytoivat esihenkilöt saavat tarvitsemaansa valmennusta tai ohjausta onnistuneiden ja oikeudenmukaisten rekrytointien tekoon. Tärkeää on pitää huolta myös siitä, että rekrytoivat henkilöt tuntevat työpaikkojen yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvät säädökset ja velvoitteet. Seuraavassa luvussa tarkastelemme syrjimättömien ja yhdenvertaisuutta edistävien rekrytointikäytäntöjen kehittämistä.

6 SYRJIMÄTTÖMÄT JA YHDENVERTAISUUTTA SEKÄ MONIMUOTOISUUTTA EDISTÄVÄT REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT

Työorganisaatioilla on monia keinoja kehittää rekrytointikäytännöistään yhdenvertaisuutta tukevia. Tässä luvussa tarkastelemme, onko organisaatioissa kehitetty syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä tai kokeiltu esimerkiksi anonyymia rekrytointia. Lisäksi luvussa kuvataan, miten henkilöstöalan ammattilaiset suhtautuvat erilaisiin kiintiöihin. Luvussa tarkastellaan rekrytointikäytäntöjä myös henkilöstön monimuotoisuuden lisäämisen näkökulmasta. Laaditaanko esimerkiksi työpaikkailmoitukset suomen lisäksi myös englanniksi ja esitetäänkö organisaatio niissä monimuotoisuutta arvostavana? Varsinaisten rekrytointikäytäntöjen lisäksi organisaatiot voivat viestittää myönteistä suhtautumistaan monimuotoisuuteen henkilöstölleen, asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja työnhakijoille eri tavoin. Pyritäänkö monimuotoisuutta tuomaan esiin esimerkiksi organisaation kuvallisessa viestinnässä?

6.1 Onko organisaatioissa kehitetty syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä?

Henkilöstöalan ammattilaisista lähes kolmannes (31 %) ilmoitti, että omassa organisaatiossa on kehitetty syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä (kuvio 22). Miltei puolet (46 %) kertoi, ettei syrjimättömiä käytäntöjä ole kehitetty ja lähes neljännes (23 %) ei osannut sanoa, onko näitä käytäntöjä kehitetty.



Kuvio 22. Organisaatiossa kehitetty syrjimättömiä rekryointikäytäntöjä (%).

Syrjimättömiä rekryointikäytäntöjä oli kehitetty jonkin verran useammin Henry ry:n (38 %) kuin KT Kuntatyönantajien vastaajien edustamissa organisaatioissa (25 %). Samoin pääkaupunkiseudulla rekryointikäytäntöjä oli useammin kehitetty syrjimättömiksi (42 %) kuin muualla Suomessa (25 %).

Vastaajia, joiden organisaatiossa oli kehitetty syrjimättömiä rekryointikäytäntöjä, pyydettiin kuvaamaan käytäntöjään. Yleisimmin kuvauksissa mainittiin anonyymien tai sen kaltaisen rekrytoinnin käyttö tai anonyymien rekrytoinnin kokeilemisen suunnittelu, koulutus sekä ohjeistus. Anonyymien rekrytointia on käsitelty tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Rekrytoiville esihenkilöille oli annettu koulutusta muun muassa tiedostamattomien ennakkoluulojen ja asenteiden tunnistamisesta, syrjimättömästä rekrytoinnista, hyvästä hakijakokemuksesta, strukturoidusta haastattelusta ja moninaisuuden lisäämisestä työpaikalla. Koulutusta oli esihenkilöiden lisäksi järjestetty heille, jotka tekevät rekrytoinnin esivalintoja eli karsivat pois hakijoita tai valitsevat hakijoista mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat.

Rekrytointiin osallistuvia on koulutettu tiedostamattomien ennakkoluulojen tunnistamiseen. Diversity on kiinteä osa yhtiön arvoja, joista puhutaan säännöllisesti.

Rekrytoijia eli henkilöitä, jotka esivalitsevat hakijat, saavat koulutusta ennakkokäsitysten tunnistamisesta ja monimuotoisuudesta.

Ohjeiden kehittämisen osalta mainittiin rekrytointiohjeiden tarkennus, hakijoita ja erilaisten haastattelijoiden määrää koskevien linjausten sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusohjeiden sisällyttäminen rekrytointiohjeisiin.

Muita esiintuotuja käytäntöjä olivat:

- syrjimättömyyden huomioiminen työpaikkailmoituksissa
- rekrytointiasiantuntijoiden rekrytointiprosessissa antama tuki rekrytoiville esihenkilöille
- rekrytointiprosessin eri vaiheiden tarkastelu ja arviointi syrjimättömyyden näkökulmasta sekä
- rekrytointiprosessin ja -päätösten läpinäkyväksi tekeminen.

Muita henkilöstöalan ammattilaisten esiintuomia käytäntöjä olivat esimerkiksi tietoisuuden lisääminen positiivisesta erityiskohtelusta organisaatiossa.

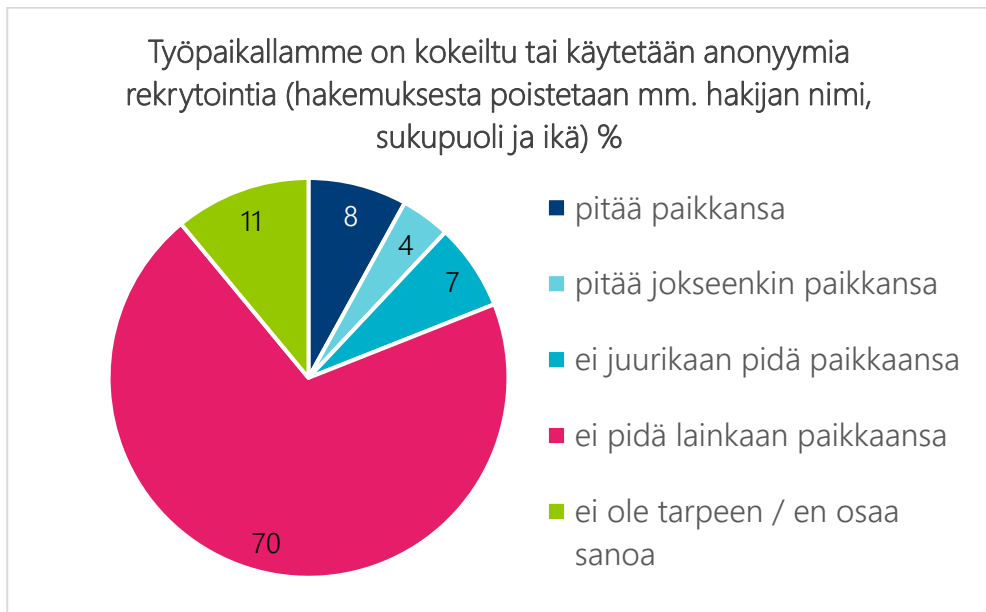
Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että suhteellisen harvoissa organisaatioissa syrjimättömien rekrytointikäytäntöjen kehittämiseen oli kohdistettu laajasti huomiota. Useammin niissä organisaatioissa, joissa syrjimättömien rekrytointikäytäntöjen aikaansaaminen on agendalla, oltiin kehitystyössä vasta alkutaipaleella, kuten alla olevassa sitaatissa kuvataan.

Ohjeistuksessamme tätä [viittaa syrjimättömyyteen] ehdottomasti mukana. Käytännön käytäntöjä pohdimme tänä vuonna lisää. Työ vasta alussa.

6.2 Anonyymi rekrytointi

Anonyymi rekrytointi on eräs keino vähentää syrjintää tai epätasapuolista kohtelua rekrytoinnissa. Anonyymissä rekrytoinnissa hakemuksesta poistetaan kaikki henkilöön ja hänen taustaansa liittyvät tiedot, jotka eivät liity sinänsä osaamiseen ja

kelpoisuusvaatimuksiin, kuten nimi, sukupuoli, ikä, kansalaisuus tai kuva. Tavoitteena on arvioida hakijoita puhtaasti osaamisen ja työkokemuksen pohjalta. Anonyymi vaihe kestää rekryointiprosessissa haastatteluvaiheeseen saakka. Henkilöstöalan ammattilaisista 12 % ilmoitti, että omalla työpaikalla oli kokeiltu tai käytetään ainakin jossain määrin anonyymia rekryointia (kuvio 23).



Kuvio 23. Missä määrin organisaatioissa on käytössä tai on kokeiltu anonyymia rekryointia (%).

Avovastausten perusteella vaikuttaa siltä, että hyvin harvassa organisaatiossa oli kuitenkaan vielä otettu käyttöön täysin anonyymia rekryointia, vaan anonyymiteetti koski esimerkiksi ikää tai/ja sukupuolta, muttei nimeä.

Anonyymi rekryointi ja sen kehittäminen vaikuttavat kuitenkin vastausten perusteella olevan tällä hetkellä joissakin organisaatioissa agendalla ja sitä on myös kokeiltu, tai kokeilemisesta on päätetty tai sitä harkitaan. Täysin anonyymi rekryointi voi kuitenkin tuottaa haasteita esimerkiksi mikäli käytössä olevat rekryointijärjestelmät eivät ole yhteensopivia anonyymien rekryoinnin kanssa, kuten alla olevasta avovastauksesta ilmenee.

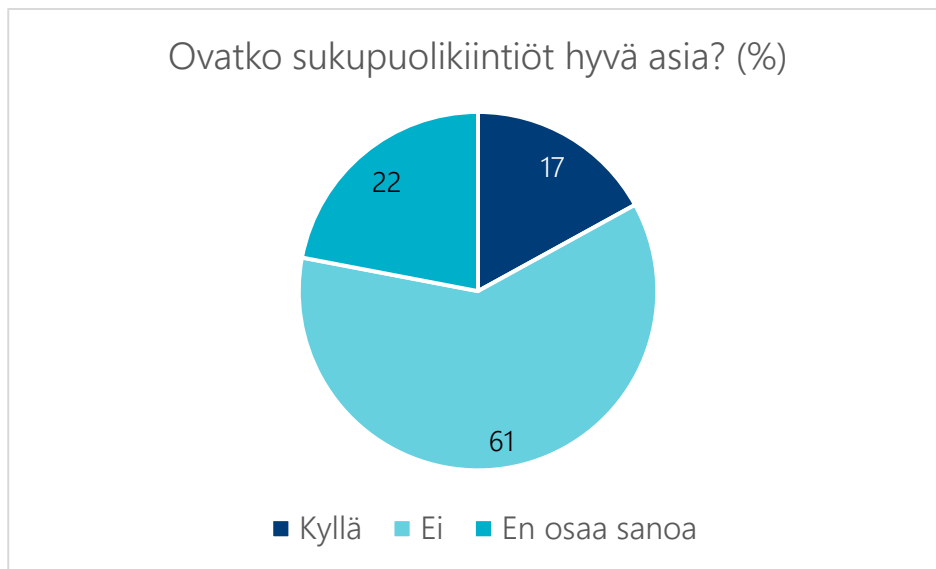
Olemme pilotoineet anonyymia rekryointia, jolloin huomasimme, että HR-järjestelmät eivät tue tällaista (vanhat järjestelmät) ja tekeminen meni käsityöksi.

Henkilöstöstrategian toimenpide - ohjelmassa on kuitenkin tavoitteena jatkaa ja kehittää edelleen anonyymiä rekrytointia.

Anonyymien rekrytoinnin laajempi käyttöönotto edellyttää panostuksia rekrytointijärjestelmien ja/tai rekrytointiprosessien kehittämiseen organisaatioissa. Mikäli rekrytointijärjestelmät eivät tue anonyymien rekrytoinnin käyttöä, vaihtoehtona voi olla organisaatioissa tehtävä hakemusten anonymisointi ennen kuin hakijoista valitaan työpaikkahaastatteluun kutsuttavat. Pitkällä tähtäimellä rekrytointijärjestelmien kehittäminen anonyymien rekrytoinnin mahdollistamiseksi lienee kustannustehokkainta, mikäli organisaatioissa tehdään paljon rekrytointeja.

6.3 Kiintiöt ratkaisuna?

Erilaisia kiintiöitä on esitetty ratkaisuksi parantamaan vähemmistöjen tai heikommassa asemassa olevien henkilöiden asemaa ja osallisuutta työelämässä. Henkilöstöalan ammattilaisista enemmistö (61 %) suhtautui sukupuolikiintiöihin kielteisesti (kuvio 24). Pääkaupunkiseudulla kiintiöihin suhtauduttiin myönteisemmin kuin muualla Suomessa (kyllä-vastaukset: pääkaupunkiseutu 24 %, muu Suomi 12 %). Henry ry:n jäsenet suhtautuivat jonkin verran myönteisemmin sukupuolikiintiöihin kuin KT Kuntantyyntöantajan vastaajat (Henry ry 20 %, KT 14 %).



Kuvio 24. Henkilöstöalan ammattilaisten asennoituminen sukupuoli kiintiöihin (%).

Monimuotoisuusbarometrin avovastauksista ilmeni, että monella on sangen vahvoja kielteisiä mielipiteitä kiintiöitä kohtaan. Useimmin vastauksissa painottui näkemys, että pätevyys ratkaisee, ei sukupuoli.

Osaaminen ratkaisee ja monimuotoisuus pitää tulla muuten kuin kiintiöillä.

Työnantajalla pitää olla oikeus palkata pätevin hakija riippumatta sukupuolesta.

Ammattitaito ei katso sukupuolta. Sopivin ja pätevin valitaan.

Moni vastaaja toi myös esille, että sukupuoli ei liity mitenkään työhön ja työtehtäviin, joten kiintiöt eivät heidän mielestään ole tarpeellisia.

Sukupuolikiintiöitä ei tarvita, koska työmme ovat täysin sukupuoliriippumattomia.

Sukupuolella ei ole itselleni mitään merkitystä, joten en oikein ymmärrä kiintiöajattelua. Soveltuvuus tehtävään ratkaisee sukupuolen sijaan.

Jotkut vastaajat näkivät kiintiöistä olevan jopa suoranaista haittaa, esimerkiksi tehtävään pätevin voi jäädä kiintiöiden vuoksi valitsematta. Lisäksi ne nähtiin syrjivinä ja eriarvoisuutta lisäävinä. Vastauksissa tuotiin myös esiin se, että harva haluaa tulla valituksi kiintiönaisena tai -miehenä.

Kiintiöt ovat aina huono asia, jos joku pätevä jää rekrytoimatta sen vuoksi, että olisi "väärää" sukupuolta.

Asioita ei saada muutettua kiintiöiden avulla. Mielestäni kiintiöt vain lisäävät eriarvoisuutta.

Eivätkö sukupuolikiintiöt edusta pahimman laatuista sukupuolisyrijntää!

Muutama vastaaja toi myös esiin, että kiintiöt jäykistävät rekrytointia ja luovat pakkoja. Pakkojen sijaan esitettiin suosituksia tai kannustusta. Muutama vastaaja toi esiin, että on paikallaan valita tasavahvojen hakijoiden joukosta vähemmistösukupuolen edustaja, vaikka kiintiöitä vastustettiinkin.

Itsessään ne [kiintiöt] ovat liian kaavamaisia. Ne voivat vääristää pahasti valintatilanteita.

Mekaaninen tapa vaikuttaa - ei tuo hyvää lopputulosta työn tavoitteiden näkökulmasta.

Positiivista erityiskohtelua kyllä kohdistetaan vähemmistöihin, mikä tarkoittaa esim. rekrytointitilanteessa sitä, että kahdesta yhtä pätevästä hakijasta valitaan vähemmistön edustaja.

Kahdesta yhtä hyvästä palkataan ehdottomasti aina se joka voi tuoda jotain uutta työyhteisöön, oli se sitten sukupuoli, tausta, ikä, vakaumus.

Osa henkilöstöalan ammattilaisista arvioi, että joissakin tilanteissa sukupuolikiintiöt saattavat olla paikallaan. Ne voivat toimia esimerkiksi välivaiheessa, ennen kuin sukupuolten tasa-arvo on saavutettu. Jos toimitaan puhtaasti vapaaehtoisuuden pohjalta, muutoksen arvioitiin olevan hyvin hidasta tai sitä ei välttämättä tapahdu lainkaan.

Matkalla tasa-arvoon kiintiöt voivat olla tarpeellisia, jotta päästään tilanteeseen, jossa niitä ei enää tarvita. Kokemukset erilaisista ihmisistä, vaikka kiintiönkin kautta tulleista, rohkaisevat ja avartavat työyhteisöä.

Toisinaan monimuotoisuuden lisääminen tarvitsee alkusysäyksen. Kun hyödyt on kiintiön kautta huomattu, ei kiintiötä enää edes muisteta.

Niillä aloilla, jolla epätasa-arvoisuutta on, ne kiintiöiden kautta ajan myötä tasa-arvoistuvat.

Jos muulla tavalla ei saada asiaan muutosta, niin viime kädessä sukupuolikiintiöt voivat olla ratkaisu.

Vastaajilta kysyttiin myös, mitä mieltä he ovat mahdollisista muista kiintiöistä, kuten maahanmuuttajakiintiöistä. Kuten sukupuolikiintiöiden osalta, valtaosa vastaajista suhtautui kielteisesti tai vähintään suurella varauksella muihin kiintiöihin, joskin avovastausten perusteella suhtautuminen maahanmuuttaja- tai etnisiin kiintiöihin vaikuttaa jonkin verran myönteisemmältä kuin sukupuoleen perustuviin kiintiöihin. Kielteistä kantaa perusteltiin hyvin samankaltaisilla argumenteilla kuin sukupuolikiintiöiden vastustamista.

Etnisellä taustalla ei tulisi olla merkitystä, ainoastaan pätevyydellä ja osaamisella.

En kannata kiintiöitä. Kuntalain mukaan on valittava kokonaisuutena arvioiden paras hakija.

Kiintiöt ei tuo tasa-arvoa, päinvastoin: se on syrjintää.

En kannata. Tehtävään tulisi palkita ansioitunein, mutta miettiä myös tiimin/organisaation monimuotoisuutta.

En kannata tällaista eriarvoistamista ja joillekin annettavaa etuoikeutta.

Kuten sukupuolikiintiöiden kohdalla, osa vastaajista näki muilla kiintiöillä, kuten etniseen taustaan liittyvillä kiintiöillä, voivan olla myönteinen vaikutus organisaatioiden monimuotoistumiseen. Kiintiöt nähtiin kuitenkin väliaikaisina ratkaisuuina. Myönteinen suhtautuminen kiintiöihin vaihteli varovaisen myönteisestä suhtautumisesta selkeästi kiintiöitä kannattavaan suhtautumiseen. Lisäksi vastaajat reflektoivat vastauksissaan sitä, että kiintiöt voivat sopia joillekin aloille, mutta huonommin toisille. Näin arvioitava työelämäkonteksti vaikutti ainakin jossain määrin kiintiöitä koskeviin näkemyksiin.

Periaatteessa olen samaa mieltä kuin yllä [kielteinen suhtautuminen sukupuolikiintiöihin], mutta toisaalta maahanmuuttajien osalta olemme vielä niin lapsen kengissä, että jonkinlainen kiintiö saattaisi olla tarpeen asenteiden muuttamiseksi.

Väestön monimuotoistuksessa, voisi olla aiheellista miettiä tätäkin jossain vaiheessa.

Pääsääntöisesti emme tarvitse kiintiöitä mutta ulkomaalaisuuskiintiölle voisi olla käyttöä.

Mielestäni kiintiöt on vain yksi työkalu, jolla pyritään vaikuttamaan ennakkoluulojen purkamiseen. Jos asenne on kohdillaan, niitä ei tarvita. Jos taas ei ole, niistä voi olla hyötyä.

Samaa mieltä kuin sukupuolikiintiöistä: toisaalta pakottavat ottamaan huomioon ja valitsemaan vähemmistön edustajan (ensimmäiset avaavat latua seuraaville),

mutta toisaalta saattaa aiheuttaa erilaista kohtelua "kiintiöedustajana" valittua kohtaan.

Alasta riippuen voisi olla hyvä. Omalla alalla ei tarvetta, koska rekrytoiminen paljon ulkomailta.

Voisi olla hyvä ratkaisu paitsi kotouttamisen kannalta myös luovuuden ja innovatiivisuuden kannalta. Uudet näkökulmat ovat aina tervetulleita. Se veisi myös pohjan pois abstraktilta ja niputtavalta käsitteeltä maahanmuuttaja - huomattaisiin, että kysymys on työkaverista siinä missä muutkin.

Jonkinlainen kiintiö voisi olla käytössä myös esim. vammaisten ja maahanmuuttajien kohdalla. Tärkeä on, että kiintiö ei tarkoita, että henkilö olisi huono/osaamaton vaan tietysti edelleen rekrytoidaan päteviä tekijä.

Näitäkin tarvitaan, esim päiväkoteihin ja kouluihin.

Oikein toteutettuna erittäin kannatettava asia edelliseen vastaukseen viitaten.

Oikein tervetullut. Asiantuntija-aloilla tämä toki tarkoittaa myös muita toimia esim. maahantulon sujuvuuden edistämisessä.

Mielestäni lain tasolla on sanoitettava, että kunnissa/kaupungeissa asukkaiden ja työntekijöiden monimuotoisuus pitää olla sama!

Vastaajat, jotka suhtautuivat myönteisesti tai varovaisen myönteisesti sukupuolikiintiöihin suhtautuivat myönteisesti myös muihin kiintiöihin, kuten maahanmuuttajakiintiöihin. Vastaajien joukossa oli myös heitä, jotka suhtautuivat kielteisesti sukupuolikiintiöihin, mutta katsoivat että kiintiöt voisivat mahdollisesti olla tarpeellisia joidenkin vähemmistöryhmien, kuten maahan muuttaneiden kohdalla. Lisäksi tuotiin esiin, ettei omalla paikkakunnalla riittäisi hakijoita täyttämään kiintiöitä. Mahdollisen maahanmuuttaja- tai etnisen kiintiön osalta todettiin eri syistä Suomeen tulleiden hyvin erilainen tilanne ja että olisi epäoikeudenmukaista niputtaa heidät kaikki saman kiintiön alle. Lisäksi esiin tuotiin, että mikäli kiintiöt otetaan käyttöön, niitä tulisi tasapuolisuuden vuoksi olla kaikkien vähemmistöjen osalta.

Tuntuu absurdilta niputtaa työn perässä Suomeen tulleet korkeasti koulutettu intialainen koodari ja/tai kouluttamaton vaimon perässä Suomeen muuttanut amerikkalainen ja/tai turvapaikkaa Suomesta hakeneet henkilöt vain siksi, että he ovat maahanmuuttajia.

Poikkeustilanteissa lyhyen aikaa voivat olla perusteltuja, pääasiassa ei. Lisäksi, jos jollekin ryhmälle kiintiö, eikö silloin "kaikille": naisille, maahanmuuttajille, vammaisille, homoille, transsukupuolisille, kullekin eri etniselle taustalle, jne. jne.

Kiintiöiden sijaan vastaajat ehdottivat muita ratkaisuja monimuotoisuuden lisäämiseksi ja yhdenvertaisuuden toteutumisen edistämiseksi. Ehdotettuja ratkaisuja olivat

- maahanmuuttajien työllistymiseen liittyvän byrokratian helpottaminen
- panostukset koulutukseen ja viestintään
- asenteiden muokkaus
- hyvien esimerkkien esiin nostaminen
- organisaation käytäntöjen, kuten kielipolitiikkaan liittyvien käytäntöjen, kehittäminen.

Lisäksi pidettiin tärkeänä huomion kohdistamista siihen, miksi organisaatiot eivät saa riittävästi maahanmuuttajataustaisia työnhakijoita. Muita esitettyjä ratkaisuja olivat maahanmuuttajien erityistarpeiden parempi huomioiminen, esimerkiksi suomen/ruotsin kielitaidon kehittymisen tukeminen, maahanmuuttajataustaisille työnhakijoille suunnattu aktiivinen tuki työllistymistä helpottavien verkostojen luomiseen, palkkatuen käyttöönotto, oppisopimukset, harjoitteluohjelmat ja parempi yhteistyö oppilaitosten kanssa.

En usko, että kiintiöt ovat oikea lähestymistapa. Maahanmuuttajien työllistymisen byrokratiaa pitäisi kaiken kaikkiaan helpottaa. Työpaikkoja kyllä löytyy heille.

En usko mustavalkoisesti kiintiöihin. Uskon enemmän koulutuksen ja viestinnän voimaan.

Sama asia, en usko että kiintiöillä muutetaan asenteita vaan näytöillä ja esimerkeillä.

Mieluummin panostetaan kotouttamiseen/kouluttautumiseen ja sitä kautta annetaan maahanmuuttajille mahdollisuus työllistyä. Keskusteluissa pitää myös erottaa toisistaan maahanmuuttajat ja turvapaikanhakijat.

Vaikka suhtautuminen kiintiöihin, erityisesti sukupuolikiintiöihin, oli pääosin kielteinen, voidaan kuitenkin todeta, että vastaajien näkemyksistä löytyi yllättävän myönteistäkin asennoitumista kiintiöitä kohtaan, ainakin väliaikaisina työkaluina. Muutama vastaaja reflektoi myös positiivisen erityiskohtelun nykyistä laajempaa käyttöä.

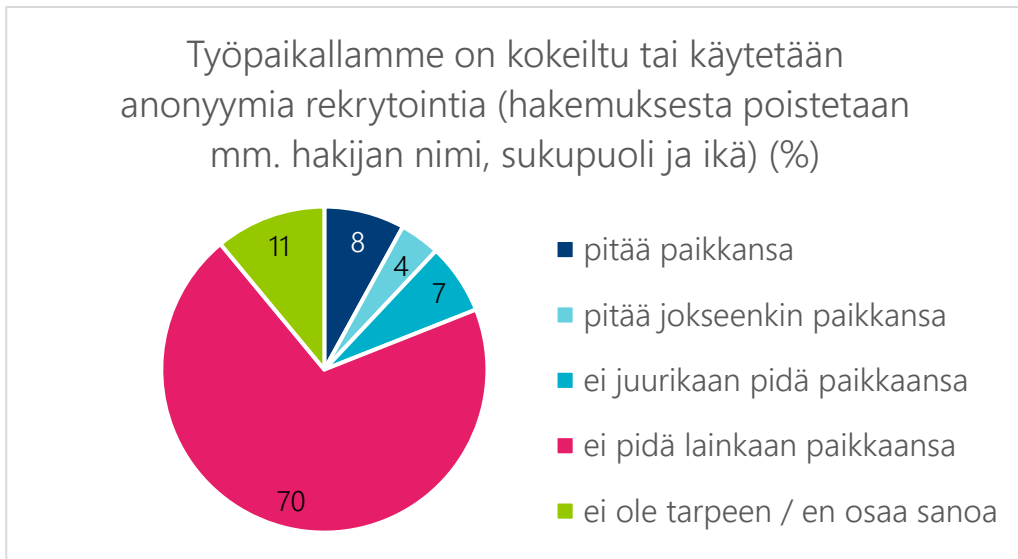
6.4 Asenteiden merkitys rekrytoinnissa

Rekrytointikäytäntöjen lisäksi rekrytoijien asenteilla on suuri merkitys siihen, kenet lopulta rekrytoidaan. Rekrytoijien on todettu rekrytointitilanteissa arvioivan niitä hakijoita myönteisemmin, joiden he kokevat muistuttavan itseään (Roebken 2010, ks. myös Byrne 1971; 1997 samankaltaisuus vetää puoleensa -hypoteesista). Näin erilaisiksi koetuilla on vähäisemmät mahdollisuudet tulla valituksi, koska heihin lähtökohtaisesti suhtaudutaan kielteisemmin. Lisäksi rekrytoijan ennakkoluulot ja stereotypiat vaikuttavat rekrytoijan arvioihin hakijoista ja tehtäviin rekrytointipäätöksin. Myös asennoituminen esimerkiksi syrjintään vaikuttaa rekrytointiin. On saatu viiteitä siitä, että ne, jotka uskovat, ettei syrjintää jonkun monimuotoisuuden ulottuvuuden osalta tapahdu, tekevät syrjivämpiä ratkaisuja kuin ne, jotka uskovat syrjintää tapahtuvan (esim. Begeny ym. 2020).

Henkilöstöammattilaisilta kysyttiin, pohditaanko heidän organisaatioissaan säännöllisesti rekrytointiasenteita. Vastaajista joka kuudes (17 %) ilmoitti, että näin tehdään säännöllisesti ja miltei joka toinen (47 %) ilmoitti, että tämä pitää jokseenkin paikkansa (kuvio 25). Joka neljäs (25 %) taas ilmoitti, ettei tämä juuri ollenkaan tai lainkaan pidä paikkaansa. Vastaajista noin joka kymmenes (12 %) katsoi, ettei tällainen pohdinta ollut tarpeen omassa organisaatiossa tai ei osannut sanoa. Mikäli organisaatioissa tehdään vain hyvin harvoin rekrytointeja, säännöllinen rekrytointiasenteiden pohdinta on tuskin tarpeellista.

Henry ry:n vastaajien edustamissa organisaatioissa säännöllinen rekrytointiasenteiden pohtiminen oli yleisempää kuin KT Kuntatyönantajien edustamissa organisaatioissa (pitää täysin tai jokseenkin paikkansa: Henry ry 70 %, KT 56 %).

Rekrytointiasenteiden pohtiminen ja pohtimisen tuloksena mahdollisesti tehtävien rekrytointikäytäntöjen muuttaminen tai kehittäminen ei ole tarpeellista pelkästään syrjinnän kitkemiseksi ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden lisäämiseksi. Rekrytointiasenteita ja -käytäntöjä voi olla syytä pohtia, mikäli organisaatiota halutaan strategisesti kehittää esimerkiksi monimuotoisempaan suuntaan.

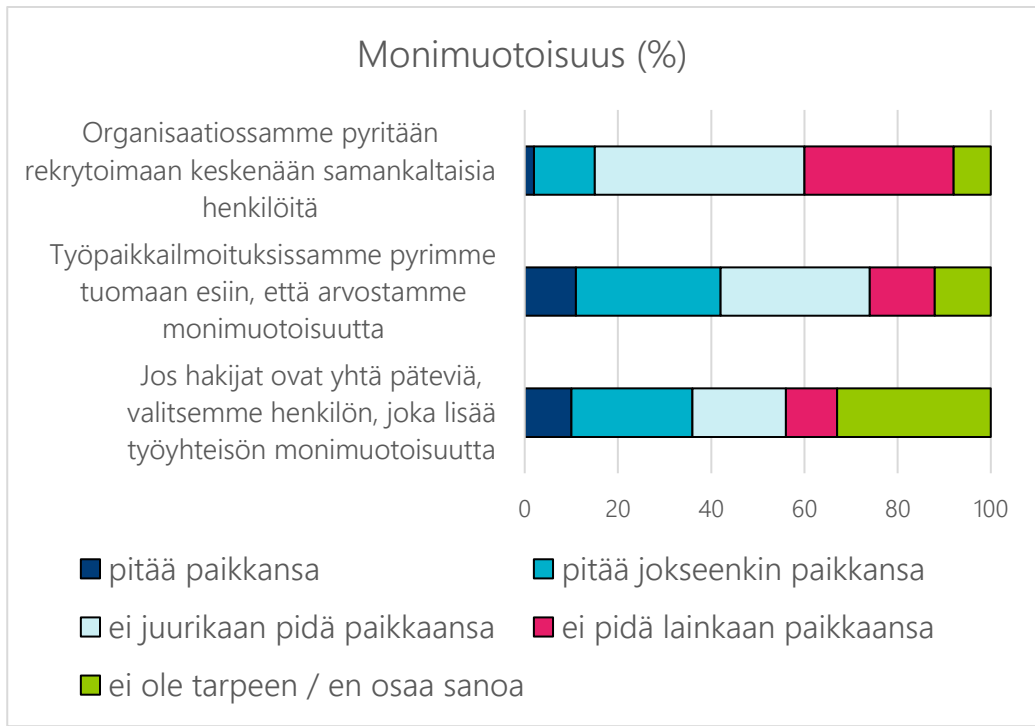


Kuvio 25. Rekrytointiasenteiden säännöllinen pohtiminen organisaatioissa (%).

6.5 Monimuotoisuus rekrytoinnissa

Organisaatioiden monimuotoisuuden lisäämiseen on monen henkilöstöalan ammattilaisen mukaan kiinnitetty Suomessa viime vuosina aiempaa enemmän huomiota, erityisesti siitä syystä että organisaation henkilöstön monimuotoisuus vastaisi paremmin väestön monimuotoisuutta (ks. luku 2). Saattaa kuitenkin olla, että vaikka henkilöstön monimuotoisuutta halutaan lisätä, rekrytoinneissa huomioidaan erityisesti organisaation kulttuuriin mahdollisimman hyvin yhteensopivat henkilöt tai muita työyhteisön jäseniä muistuttavat henkilöt. Rekrytoijien on myös havaittu arvioivan itsensä kanssa samankaltaisiksi koettuja hakijoita muita myönteisemmin monen täytettävään tehtävään liittymättömän samankaltaisuustekijän osalta (Barragán Díaz, Ramírez Marín & Medina Díaz 2019; von Helvesen, Herzog & Rieskamp 2014; Roebken 2010; Roth ym. 2020). Näin on erityisesti haluttujen ja arvostettujen tehtävien osalta, kun taas vähemmän arvostettujen tehtävien kohdalla valinta voi osua todennäköisemmin heihin, joiden ei koeta muistuttavan itseä (Barragán Díaz ym. 2019).

Monimuotoisuusbarometrin vastaajista valtaosa (77 %) oli sitä mieltä, ettei omalla työpaikalla pyritä rekrytoimaan keskenään samankaltaisia ihmisiä (kuvio 26). Vastaajista 15 % arvioi, että omassa organisaatiossa pyritään ainakin jossain määrin rekrytoimaan keskenään samankaltaisia henkilöitä. Henry ry:n vastaajat arvioivat jonkin verran useammin, että organisaatiossa pyritään rekrytoimaan keskenään samankaltaisia työntekijöitä (18 %) kuin KT Kuntatyönantajien vastaajat (10 %). Pyrkimyksessä voi olla kyse siitä, että organisaatiossa tai rekrytoijalla on halu vaalia henkilöstön samankaltaisuutta oletuksena, että työyhteisön muita jäseniä muistuttava henkilö on etu ryhmän tai työyhteisön toimivuudelle. Edellistä muistuttaa myös kulttuurisen yhteensopivuuden ("cultural fit" / "cultural match") painottaminen rekrytoinnissa, eli sitä että rekrytoitavan arvot ja toimintatavat ovat sopuissa organisaation kulttuurin kanssa. Tällöin lähtökohtaisesti työyhteisöstä poikkeavan henkilön rekrytoiminen on epätodennäköisempää. Tämän tutkimuksen syrjintää koskeneissa kommentteissa olikin joitakin mainintoja siitä, että rekrytoijat tiedostamattomasti valitsevat itsensä kaltaisia henkilöitä. Kyse voi olla siis samankaltaiseksi koettujen tiedostamattomasta suosimisesta ilman varsinaista strategista ajatusta yhteensopivuudesta organisaation kulttuurin tai työyhteisön kanssa. Samankaltaisuuden painottamisen kielteisenä seurauksena voi olla, että organisaatio ei uudistu: aikaisempia työntekijöitä muistuttava henkilö ei todennäköisesti tuo samassa määrin uusia näkökulmia ja täydentävää osaamista organisaatioon kuin hyvin erilainen henkilö toisi.



Kuvio 26. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys monimuotoisuuden huomioon ottamisesta rekrytoinnissa (%).

Eri vähemmistöihin kuuluvien potentiaalisten työntekijöiden halukkuutta hakea vapaita työpaikkoja voidaan pyrkiä lisäämään esittämällä organisaatio kiinnostavana ja hyvänä työpaikkana vähemmistöön kuuluville, esimerkiksi työpaikkailmoituksissa. Organisaation etnisen monimuotoisuuden myönteisen esiin tuomisen esimerkiksi työpaikkailmoituksissa tai verkossa, on osoitettu voivan lisätä etnisiin vähemmistöihin kuuluvien kiinnostusta organisaatiota kohtaan (Avery 2003; Walker, Feild, Giles, Armenakis & Bernerth 2009). Organisaation etnistä, ja muunlaista monimuotoisuutta voidaan tuoda esiin eri keinoin, kuten kuvin, monimuotoisuuslausekkeilla ja videoin.

Monimuotoisuusbarometrissa kysyttiin yleisellä tasolla, missä määrin monimuotoisuuden arvostaminen pyritään tuomaan esiin organisaation työpaikkailmoituksissa. Vastaajista 41 % ilmoitti, että organisaation työpaikkailmoituksissa monimuotoisuuden arvostus pyritään tuomaan esiin ainakin jossain määrin (kuvio 26). Hieman useampi (46 %) vastasi, ettei tämä juurikaan tai

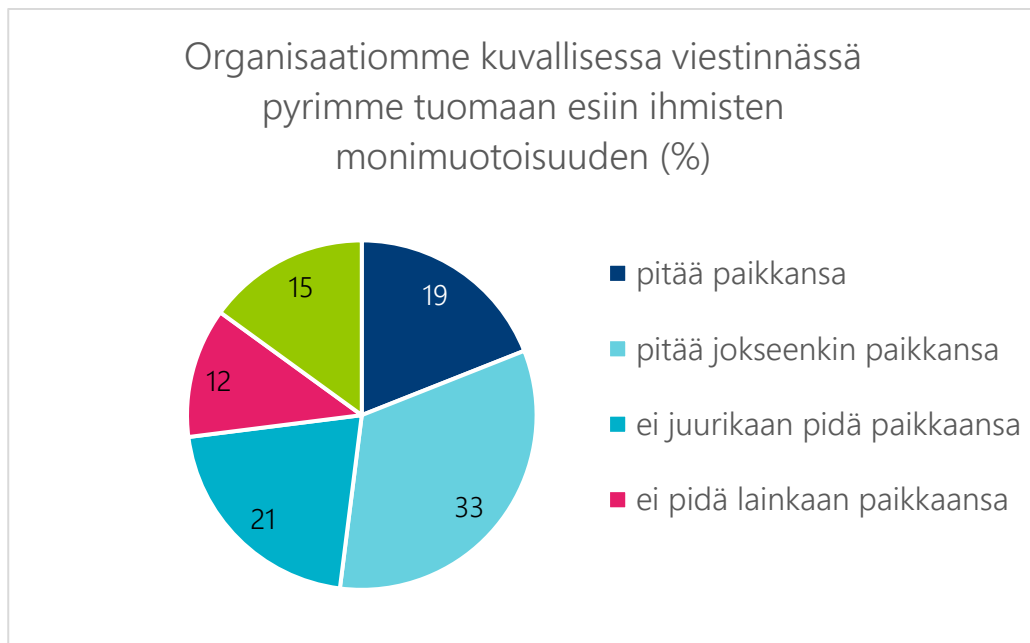
lainkaan pidä paikkansa oman organisaation kohdalla. Henry ry:n vastaajat ilmoittivat selvästi useammin monimuotoisuuden arvostamisen esille tuomisesta työpaikkailmoituksissa (58 %) kuin KT Kuntatyönantajien vastaajat (27 %). Pääkaupunkiseudulla monimuotoisuuden esiin tuominen työpaikkailmoituksissa oli jo varsin yleistä (63 %), muualla Suomessa harvinaisempaa (30 %).

Kyselyssä selvitettiin lisäksi, missä määrin organisaation monimuotoisuutta pyritään rekrytoitaessa tavoitteellisesti lisäämään siten, että hakijoiden ollessa yhtä päteviä valitaan henkilö, joka lisää työyhteisön monimuotoisuutta. Vastaajista runsas kolmannes (36 %) katsoi tämän pitävän ainakin jokseenkin paikkansa, kun vajaa kolmannes (31 %) katsoi, ettei tämä omassa organisaatiossa pidä juurikaan tai lainkaan paikkaansa (kuvio 26). Henry ry:n vastaajista merkittävästi useampi (47 %) kuin KT Kuntatyönantajien vastaajista (24 %) arvioi, että omassa organisaatiossa tasaväkisessä rekrytointitilanteessa valinta kohdistuu työyhteisön monimuotoisuutta lisäävän hakijaan. Monimuotoisuutta lisääviä rekrytointeja tehtiin pääkaupunkiseudulla (46 %) muuta Suomea yleisemmin (30 %).

6.6 Monimuotoisuuden esiin tuominen kuvallisessa viestinnässä

Kuva on vahva väline. Kuvan kautta organisaatio voi ilmentää, millaisista ihmisistä se koostuu ja millaisia ihmisiä organisaatioon toivotaan. Ilmentääkö organisaation kuvallinen viestintä moninaisuutta vai kenties vahvistaa stereotyyppioita?

Henkilöstöalan ammattilaisista hieman yli puolet (52 %) ilmoitti, että oman organisaation kuvallisessa viestinnässä pyritään tuomaan esiin ihmisten monimuotoisuutta ainakin jossain määrin (kuvio 27). Monimuotoisuuden edistäminen kuvallisin keinoin viestinnässä oli Henry ry:n jäsenten keskuudessa yleisempää kuin KT Kuntatyönantajien (ainakin jossain määrin: Henry ry 61%, KT 42 %).



Kuvio 27. Monimuotoisuuden esiin tuominen organisaation kuvallisessa viestinnässä (%).

Barometrin avovastauksissa ilmeni, että kaikissa organisaatioissa kuvallista viestintää ei oltu pohdittu monimuotoisuuden näkökulmasta, vaan kuvasto on ollut varsin homogeeninen.

Kuvalliseen viestintään liittyen - meillä on käytössämme aika vähän kuvallista materiaalia, ja kieltämättä kuvissa on ollut aika homogeeninen kattaus henkilöitä.

Emme pysty tuomaan viestinnällisesti esiin ihmisten monimuotoisuutta, koska se toistaiseksi on niin vähäistä. Rekrytoinnissa voisimme jatkossa enemmän panostaa siihen, että viestimme monimuotoisuuden puolesta.

Mikäli monimuotoisuutta ei ole pohdittu organisaatioiden käyttämissä kuvallisissa viesteissä ja materiaaleissa, todennäköistä on, että käytetty kuvasto viestii homogeenisuudesta esimerkiksi iän ja ihon värin osalta. Kuvapankeista otetut kuvat voivat myös välittää stereotyyppisiä näkemyksiä eri ryhmien edustajista. Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseen kuvallisin keinoin kannattaa organisaatioissa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, mikäli organisaatioissa halutaan edistää monimuotoisuutta.

6.7 Lopuksi

Toistaiseksi vain osassa organisaatioita on kehitetty syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä, vaikka monilla organisaatioilla avovastausten perusteella on toiveena lisätä oman organisaationsa monimuotoisuutta (käsitelty luvussa 2. Organisaatioiden monimuotoisuus). Tämä voi kertoa siitä, että organisaatioissa ei ole ehditty vielä kehittää käytäntöjä, jotka veisivät aktiivisesti kohti monimuotoista työyhteisöä tai työpaikkaa. Tämä kehittämistyö olisikin nyt otettava tietoisesti ja määrätietoisesti fokuksena organisaatioiden toiminnan suunnittelussa. Hyviä käytäntöjä ja malleja on jo saatavilla, esimerkiksi anonyymia rekrytointia on jo kokeiltu monilla työpaikoilla Suomessa. Rohkaisevaa on, että anonyymin rekrytointiin kokeiluun ja käyttöönottoon vaikuttaa Monimuotoisuusbarometrin avovastausten perusteella olevan laajemminkin kiinnostusta.

Vähemmistöihin tai johonkin monimuotoisuuden ulottuvuuteen kohdistuvan syrjinnän tiedostaminen voi vähentää syrjintää rekrytointissa. On saatu viitteitä esimerkiksi siitä, että ne jotka uskovat, ettei sukupuoli ole toteutunut työelämässä, tekevät harvemmin naisia syrjiviä ratkaisuja kuin ne, jotka uskovat ettei syrjintää tapahdu (Begeny, Ryan, Moss-Racusin & Ravetz 2020). Koulutuksella voidaan edistää rekrytoivien henkilöiden valmiuksia tunnistaa ja tiedostaa stereotyyppien vaikutus rekrytointitilanteissa, ja näin vähentää tahatonta syrjintää. Tällaista koulutusta olikin Monimuotoisuusbarometrin avovastausten perusteella jo järjestetty joissakin organisaatioissa tai sellaista suunniteltiin. Tärkeää on pitää huolta myös siitä, että rekrytoivat henkilöt tuntevat työpaikkojen yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvät säädökset ja velvoitteet. Organisaatioissa, joissa tavoitteena on henkilöstön monimuotoisuuden lisääminen, kannattaisi pohtia mahdollisuutta ottaa rekrytointivalinnoissa nykyistä laajemmin käyttöön positiivinen erityiskohtelu, siltä osin, kun tämä on lakien ja säädösten kanssa sovitettavissa yhteen.

Mikäli organisaatioissa halutaan lisätä henkilöstön monimuotoisuutta, tarvitaan yleensä ulkoista rekrytointia ja mahdollisesti aivan uusien erilaisten rekrytointikanavien käyttöä. Työpaikkailmoitukset tulisi siis julkaista eri kanavia hyödyntäen niin, että ne tavoittavat hyvin erilaisia potentiaalisia työntekijäryhmiä. Sisäinen rekrytointi ja tuttujen verkostojen hyödyntäminen rajaavat usein uudet, monimuotoisuutta lisäävät ryhmät ulkopuolelle. Eri vähemmistöryhmiin kuuluvien kiinnostusta organisaatioita ja avoimena olevia työpaikkoja kohtaan voidaan lisätä myös viestimällä organisaation arvostavan monimuotoisuutta, esimerkiksi monimuotoisuuslausekkeilla ja kuvallisessa viestinnässä.

7 YHTEENVETO JA POHDINTAA

Monimuotoisuus suomalaisessa työelämässä:

Monimuotoisuusbarometri on toteutettu vuodesta 2007 alkaen. Tänä aikana suomalainen työelämä on monella tavalla muuttunut: työvoimaan on tullut suuri määrä työntekijöitä ulkomailta ja monet työpaikat ovat aikaisempaa monikulttuurisempia. Lisäksi monet muut monimuotoisuuteen liittyvät teemat ovat nousseet vahvasti esille, esimerkiksi sukupuoleen liittyvä syrjintä ja epäasiallinen kohtelu sekä mielenterveyden heijastuminen työkykyisyyteen.

Henkilöstöalan ammattilaiset näkivät organisaationsa hieman useammin monimuotoisena kuin homogeenisena. Barometrin avovastausten perusteella vaikuttaa siltä, että suuri osa haluaa myös lisätä henkilöstönsä monimuotoisuutta. Pienellä osalla organisaatioista tämä olikin jo strategisena tavoitteena. Kaikkiaan barometrin tulokset antavat viitteitä siitä, että suhtautumisessa monimuotoisuuteen on tapahtunut myönteistä kehitystä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat vuonna 2020, että omassa organisaatiossa hyväksytään monimuotoisuuden ilmenemismuodot ja kannustetaan ihmisiä avoimuuteen tämän suhteen merkittävästi useammin kuin vuonna 2011.

Monimuotoisuuden koetut hyödyt ja haasteet:

Henkilöstöalan ammattilaiset näkivät yleisimmin innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntymisen monimuotoisuuden hyödyksi omassa organisaatiossaan. Muiksi monimuotoisuuden hyödyiksi nostettiin esiin osaamispääoman kasvaminen, asiakaspalvelun paraneminen sekä suvaitsevaisuuden ja erilaisuuden arvostamisen lisääntyminen organisaatiossa. Osa vastaajista näki lisäksi organisaation monimuotoistumisen välttämättömänä riittävän työvoiman ja osaamisen saamiseksi sekä organisaation kansainvälistymisen tukemisessa.

Barometrin vastaajat raportoivat monimuotoisuuden haittoja tai ongelmia harvemmin kuin hyötyjä. Selvästi yleisimmäksi haitaksi tai ongelmaksi mainittiin kielitaitoon liittyvät ongelmat, joita kuvattiin hyvin nyansoidusti esittämällä muun muassa työyhteisön toimintaan ja työnjakoon, sosiaalisiin suhteisiin, asiakaspalveluun, vaikeiden ongelmien käsittelemiseen, perehdytykseen ja viestintään liittyviä kielteisiä vaikutuksia. Puutteelliseen kielitaitoon tai vahvan yhteisen kielen puutteeseen liittyviä ongelmia ei liitetty pelkästään

ulkomaalaistaustaisten suomen/ruotsin kielen hallintaan. Ongelmana nähtiin esimerkiksi suomalaistaustaisten esihenkilöiden puutteellinen englannin kielen taito. Lisäksi kulttuurierot, työyhteisössä olevat ennakkoluulot ja suvaitsemattomuus sekä monimuotoisuuden johtaminen ja hallinta tuotiin esiin monimuotoisuuteen liittyvinä haasteina. Samalla kun puutteellisen kielitaidon ongelmat liitettiin yleensä ulkomaalaistaustaisten riittämättömään kotimaisten kielten taitoon, ulkomaalaistaustaisten vieraiden kielten hallinta nähtiin merkittäväksi hyödyksi erityisesti asiakaspalvelussa. Suomessa keskustelu ulkomaalaistaustaisten kielitaidon osalta on keskittynyt pitkälti puutteelliseen suomen/ruotsin kielen taitoon. Kiinnostava havainto on, että yli puolet ulkomaalaistaustaisista osaa sujuvasti vähintään kolmea kieltä, kun valtaväestöön kuuluvilla vastaava osuus on merkittävästi pienempi (Larja 2020).

Monimuotoisuuden huomioiminen henkilöstökäytännöissä:

Valtaosa henkilöstöalan ammattilaisista katsoi, että organisaatioiden tulisi suunnitella henkilöstökäytäntönsä siten, että ne ottavat huomioon erilaisten työntekijäryhmien erilaiset tarpeet. HR-ammattilaiset katsoivat tarpeelliseksi kiinnittää huomiota monimuotoisuuden ulottuvuuksista erityisesti ikään, osatyökykyisyyteen, perhetilanteeseen ja kielitaustaan. Sen sijaan uskonto ja seksuaalinen suuntautuminen nähtiin varsin yleisesti työntekijöiden henkilökohtaiselle alueelle kuuluvina monimuotoisuuden ulottuvuuksina, joihin on tarpeellista kiinnittää huomioita ainoastaan silloin, kun työntekijää taustansa perusteella kohdellaan syrjivästi tai ennakkoluuloisesti. Tästä näkökulmasta onkin kiinnostavaa, että Suomea monikulttuurisemmissä maissa uskonto on yksi neljästä yleisimmistä syistä työn muokkaukseen (ILO 2016). Tulevaisuudessa väestömme monimuotoisuudessa kulttuurisetnisesti, työntekijöiden uskontoon tarvinnee kiinnittää työpaikoilla nykyistä enemmän huomiota.

Käytössä olevat rekrytointikanavat:

Työpaikkailmoitukset verkossa, työpaikan sisäinen haku, te-keskukset, some-kanavat ja verkostojen hyödyntäminen olivat selvästi yleisimmät käytössä olevat rekrytointikanavat vastaajien organisaatioissa. SITRA:n selvityksen mukaan ainoastaan noin neljännes palkansaajista on päätenyt nykyiseen työpaikkaansa hakemalla avoinna olevaa työpaikkaa (SITRA 2017). Joka toinen työntekijä on saanut nykyisen työpaikkansa sen seurauksena, että työnantaja on lähestynyt työntekijää tai työntekijä on itse lähestynyt työnantajaa.

Edellä kuvatut havainnot viittaavat verkostojen oleelliseen merkitykseen rekrytoinnissa. Niin sanotut piilotyöpaikat, jotka eivät ole avoimessa haussa, löytyvät usein juuri verkostojen avulla. Tuoreen Suomessa toteutetun tutkimuksen mukaan kansainväliset opiskelijat työllistyvät ensisijaisesti verkostojensa kautta (Alho 2020). Valtaosassa organisaatioista verkostot tarkoittavat ensisijaisesti kontakteja valtaväestöön. Mikäli organisaatioissa halutaan lisätä kulttuurista monimuotoisuutta, olisi tärkeää laajentaa verkostoja siten, että ne sisältäisivät myös ulkomaalaistaustaisia henkilöitä ja heidän keskeisiä sidosryhmiään ja niiden avainhenkilöitä.

Jotta organisaatiot pystyisivät lisäämään henkilöstönsä monimuotoisuutta, tulisi niiden käyttää laajasti erilaisia rekrytointifoorumeita. Näin organisaatiot pystyisivät tavoittamaan nykyistä laajemmin ulkomaalaistaustaisia ja muita vähemmistöryhmiä. Toinen tehokas tapa lisätä ulkomaalaistaustaisten ja muiden vähemmistöryhmiin kuuluvien kiinnostusta organisaatiota ja avoinna olevia työpaikkoja kohtaan, on esittää organisaatio monimuotoisuutta arvostavana työpaikkana työpaikkailmoituksissa. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi työpaikkailmoituksessa ja/tai organisaation verkkosivuilla olevalla monimuotoisuuslausekkeella ja/tai kuvallisen viestinnän avulla.

Syrjintä rekrytoinnissa ja syrjimättömien rekrytointikäytäntöjen kehittäminen:

Organisaatioiden monimuotoisuuden, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi on keskeistä kohdistaa huomiota rekrytoinnissa tapahtuvan syrjinnän, myös rakenteellisen syrjinnän, kitkemiseen. Rakenteellinen syrjintä viittaa organisaatioiden tai yhteiskunnan käytäntöihin, jotka vaikuttavat syrjivästi. Sitä on usein vaikea suoraan havaita. Esimerkki rekrytoinnissa tapahtuvasta rakenteellisesta syrjinnästä on vierasperäisen nimen kielteinen vaikutus työnsaantiin. Henkilöstöalan ammattilaisista joka kymmenes ilmoitti havainneensa omassa organisaatiossaan syrjintää rekrytoinnissa, useimmiten havaittu syrjintä liittyi etniseen tai ulkomaalaiseen taustaan tai sukupuoleen. Syrjintä voi olla niin tahallista kuin tahatontakin.

Yksi yhdenvertaisuuden edistämisen ja syrjinnän kitkemisen kannalta tärkeä kehityskohde on rekrytoijien tietoisuus omista ennakkoluuloistaan ja asenteistaan sekä niiden vaikutuksesta omiin arvioihin rekrytoitavista. Tutkimusten perusteella tiedetään, että ihmiset arvioivat itseään muistuttavia henkilöitä muita myönteisemmässä valossa – myös useimpien työtehtävien kannalta täysin irrelevanttien ominaisuuksien osalta (esim. von Helversen ym. 2014). Jos omiin

arvioihin vaikuttavia tekijöitä ei tiedosteta, saatetaan rekrytointivalinnoissa helposti suosia samankaltaisuutta, eikä siten edistetä organisaatioiden monimuotoisuutta tai yhdenvertaisuuden toteutumista. Omiin arvioihin vaikuttavien tekijöiden parempi tiedostaminen vähentää siis niiden vinouttavaa vaikutusta arvioihin. Oleellista on tarjota rekrytoiville esihenkilöille riittävästi valmennusta ja ohjeistusta siitä, miten omat arvot ja asenteet voivat vaikuttaa rekrytointitilanteessa.

Barometrin tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että työorganisaatioissa on kiinnostusta omien rekrytointikäytäntöjen kehittämiseen vastaamaan 2020-luvun monimuotoistuvaa työelämää ja väestön monimuotoisuutta. Vajaa kolmannes henkilöstöalan ammattilaisista ilmoitti, että heidän organisaatioissaan on kehitetty syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä. Useimmin mainittuja kehittämistapoja olivat anonyymien rekrytointien käyttö tai kokeilu, rekrytoivien henkilöiden koulutus ja jossain määrin rekrytointiohjeistusten ja -linjausten selkiyttäminen. Anonymisointi on vastausten perusteella useimmiten koskenut ikää ja/tai sukupuolta ja muutamassa harvassa organisaatiossa myös etnistä tai kansallista taustaa. Anonyymia rekrytointia kokeilleet raportoivat kokemuksensa perusteella huomanneensa, etteivät organisaation rekrytointijärjestelmät tukeneet anonyymien rekrytointien toteuttamista. Täysin anonyymi rekrytointi edellyttäne monissa organisaatioissa rekrytointijärjestelmien kehittämistä. Organisaatiot tarvitsevat myös tukea, malleja ja esimerkkejä hyvistä käytänteistä organisaationsa monimuotoisuuden lisäämiseksi sekä uusia toimintamalleja inklusiivisen ja monimuotoisuutta hyödyntävän työyhteisön rakentamiseen.

LÄHTEET

- Agerström, J. & Rooth, D.-O. (2011). The role of automatic stereotypes in real hiring discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 790-805.
- Ahmad, A. (2019). When the name matters: An experimental investigation of ethnic discrimination in the Finnish labor market. *Sociological Inquiry*. <https://doi.org/10.1111/soin.12276> (käytetty 15.6.2020)
- Alho, R. (2020). You need to know someone who knows someone: International students' job search experiences. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10, 2. (käytetty 18.6.2020)
- Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising – are differences Black and White? *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 672-679.
- Barragán Díaz, A., Ramírez Marín, J. Y. & Medina Díaz, F. J. (2019). The irony of choice in recruitment: when similarity turns recruiters to other candidates. *M@na@gment*, 22(3), 466-486.
- Begeny, C. T., Ryan, M. K., Moss-Racusin, C. A. & Ravetz, G. (2020). In some professions, women have become well represented, yet gender bias persists – Perpetuated by those who think it is not happening. *Science Advances*, 6, eabaa7814. (käytetty 24.8.2020)
- Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A. & Väänänen, A. (2016). *Monimuotoisuusbarometri 2016. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Brooke, J. & Tyler, T. R. (2011). Diversity and corporate performance: A review of the psychological literature. *North Carolina Law Review*, 89, 715-789.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14, 417-431.
- Campos-Vasquez, R. M. & Gonzales, E. (2020). Obesity and hiring discrimination. *Economics and Human Biology*, 37. <http://dx.doi.org/10.10016/j.ehb.2020.100850>. (käytetty 28.8.2020)
- Crompton, R. (2006). *Employment and the Family. The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Haapanen, A. (2007). Monimuotoisuusbarometri 2007. Ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja voimavarana. Helsinki: ESR, MONIKKO-projekti, Työterveyslaitos.

Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity.

American Sociological Review, 74, 208–224.

ILO (2016). Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments. Geneva: ILO.

Koivunen, T., Ylöstalo, H. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2015). Informal practices of inequality in recruitment in Finland. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5, 3-21.

Kotona Suomessa (2020). Selvitys maahanmuuttajien rekrytoimisesta. Tutkimusraportti. Taloustutkimus Oy. 15.5.2020 <http://www.elykeskus.fi/documents/10191/40158036/Selvitys+maahanmuuttajien+rekrytoimisesta/471b0885-695a-4c79-bcb3-e122f2b3ca48> (käytetty 20.5.2020)

Kukkonen, I, Pajunen, T, Sarpila, O. & Åberg, E. (2019) Ulkonäköyhteiskunta. Ulkoinen olemus pääomana 2000-luvun Suomessa. Helsinki: Into Kustannus.

Laki miesten ja naisten tasa-arvosta (1986/609). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609> (käytetty 18.6.2020)

Larja, L. (2019a). Maahanmuuttajanaiset työmarkkinoilla ja työmarkkinoiden ulkopuolella. Teoksessa V. Kazi, A. Alitolppa-Niitamo, & A. Kaihovaara (toim.) Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019: Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta. TEM oppaat ja muut julkaisut 2019:10 (s. 28–42). Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Larja, L. (2019b). Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2018. TEM-analyyseja. 94/2019. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Larja, L. (2020). Koulutus ja kielitaito. Teoksessa H. Kuusio, A. Seppänen, S. Jokela, L. Somersalo, L., & E. Lilja (toim.). Ulkomaalaistaustaisten terveys ja hyvinvointi Suomessa. FinMonik-tutkimus 2018-2019. THL – Raportti 1/2020. Helsinki: TEM & THL.

Larja, L. & Lukko, J. (2018). Koulutuksen ja työn vastaavuus. Teoksessa M. Toivanen, A. Väänänen, A-L. Kurki, B. Bergbom, & A. Airila. (toim.) Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla (s. 23–45). Helsinki: Työterveyslaitos.

Larja, L., Warius, J., Sundbäck, L., Liebkind, K., Kandolin, I. & Jasinskaja-Lahti, I. (2012). Discrimination in the Finnish Labor Market. An overview and a field experiment on

recruitment. *Employment and Entrepreneurship* 16/2012. Helsinki: Ministry of Employment and the Economy.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2019). *Työolobarometri 2018*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, 2019:51. Helsinki: Työ ja elinkeinoministeriö.

Martelin, T., Nieminen, T., Väänänen, A. & Toivanen, M. (2020). Työ ja työllistymisen esteet. Teoksessa H. Kuusio, A. Seppänen, S. Jokela, L. Somersalo & E. Lilja (toim.) *Ulkomaalaistaustaisten terveys ja hyvinvointi Suomessa*. FinMonik-tutkimus 2018-2019. THL-Raportti 1/2020. Helsinki: TEM & THL.

Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21, 402-433.

Pietiläinen, M., Viitasalo, N., Lipiäinen, L., Ojala, S., Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Jokinen, E., Korvajärvi, P. & Nätti, J. (2018). Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Loppuraportti. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015-2017. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto: Työraportteja 97/2018.

Rivera, L. A. (2015). Go with your gut: Emotion and evaluation in job interviews. *American Journal of Sociology*, 120 (5), 1339-89.

Roberge, M.-E. & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20, 295-308.

Roebken, H. (2010). Similarity attracts: An analysis of recruitment decisions in Academia. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(4), 472-486.

Roth, P. L., Thatcher, J. B., Bobko, P., Matthews, K. D., Ellingson, J. E. & Goldberg, C. B. (2020). Political affiliation and employment screening decisions: The role of similarity and identification processes. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 472-486.

Shore, M. L., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189.

Sinha, V. & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management*, 18, 141-156.

SITRA (2017). Työelämän tutkimus 2017. https://media.sitra.fi/2017/05/16144238/Sitra-Työelämän-tutkimus-2017-FINAL_sitrafi_PDF.pdf (käytetty 29.8.2020)

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019) Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki: Tilastokeskus.

Talaska, C. A., Fiske, S.T. & Chaiken, S. (2008). Legitimizing racial discrimination: Emotions, not beliefs, best predict discrimination in meta-analysis. *Social Justice Research*, 21, 263-296.

Tilastokeskus (2020). Väestörakenne.

http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/statfin_vaerak_pxt_11rl.px/ (käytetty 12.6.2020)

Toivanen, M., Haapanen, A., Väänänen, A., Bergbom, B. & Viluksela, M. (2012). Monimuotoisuusbarometri 2011. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Toivanen, M., Väänänen, A., Kurki, A.-L., Bergbom, B. & Airila A. (2018). Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Varje, P. (2018). Cracks in the mirror. The ideal worker and the labor process in Finnish working life after the Second World War. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

von Helversen, B., Herzog, S. M. & Rieskamp, J. (2014). Haunted by a Doppelgänger. Irrelevant facial similarity affects rule-based judgement. *Experimental Psychology*, 61(1), 12-22.

Väänänen, A. & Turtiainen, J. (2014, toim.). Suomalainen työntekijäyys 1945-2013. Tampere: Vastapaino.

Walker, H. J., Field, H. S., Bernerth, J. B. & Becton, J. B. (2012). Diversity cues on recruitment websites: Investigating the effects on job seekers' information processing. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 214-224.

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325> (käytetty 18.6.2020)

LIITTEET

Monimuotoisuusbarometri 2020, kaikki (N=250)

Organisaatiossamme hyväksytään monimuotoisuuden eri ilmenemismuodot ja kannustetaan ihmisiä avoimuuteen tämän suhteen.

	N	%
Samaa mieltä	194	78
Eri mieltä	28	11
En osaa sanoa	26	11
Yhteensä	248	100

Onko monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen nostettu esiin organisaatiosi strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa?

	N	%
Kyllä	172	69
Ei	62	25
En tiedä	16	6
Yhteensä	250	100

Organisaatiossamme on tehty tasa-arvosuunnitelma.

	N	%
Kyllä	205	83
Ei	30	12
En tiedä	12	5
Yhteensä	247	100

Organisaatiossamme on tehty yhdenvertaisuussuunnitelma.

	N	%
Kyllä	194	78
Ei	41	16
En tiedä	15	6
Yhteensä	250	100

Koetko, että organisaatiosi on henkilöstöltään monimuotoinen? Arvioi asteikolla 1-10, jossa 1 = hyvin homogeeninen ja 10 = erittäin monimuotoinen.

	N	%
1	4	2
2	16	7
3	26	11
4	35	14
5	30	12
6	35	14
7	50	20
8	33	13
8	13	5
10	6	2
Yhteensä	248	100

Työvoimapulan helpottamiseksi tulisi edistää työperäistä maahanmuuttoa.

	N	%
Samaa mieltä	214	85
Eri mieltä	4	2
En osaa sanoa	32	13

Yhteensä	250	100
----------	-----	-----

Työvoimapula vaikeuttaa työvoiman saatavuutta toimialallamme tulevaisuudessa.

	N	%
Samaa mieltä	185	74
Eri mieltä	30	12
En osaa sanoa	34	14
Yhteensä	249	100

Työntekijän rekrytoinnissa suomen kielen täydellisellä hallinnalla ei ole merkitystä, mikäli työtehtävän luonne ei sitä erityisesti vaadi.

	N	%
Samaa mieltä	219	88
Eri mieltä	25	10
En osaa sanoa	6	2
Yhteensä	250	100

Vierasperäinen nimi saattaa vaikeuttaa työnhakijan pääsyä työpaikkahaastatteluihin.

	N	%
Samaa mieltä	97	39
Eri mieltä	111	44
En osaa sanoa	42	17
Yhteensä	250	100

Erilaiset monimuotoisuuden ulkoiset symbolit (esim. uskontoon ja vakaumukseen liittyvät) kuuluvat ihmisen yksityiselämään, eivät työpaikalle.

	N	%
Samaa mieltä	122	49

Eri mieltä	69	28
En osaa sanoa	57	23
Yhteensä	248	100

Organisaatioiden tulee suunnitella toimintansa siten, että ne ottavat huomioon erilaisten työntekijäryhmien mahdolliset erilaiset tarpeet.

	N	%
Samaa mieltä	198	79
Eri mieltä	19	8
En osaa sanoa	33	13
Yhteensä	250	100

Rekrytointikäytännöt

Millaisia rekrytointikanavia organisaatiossasi on käytössä? (%)

	säännöllisesti	satunnaisesti	kokeilussa	ei käytössä	en osaa sanoa
Työpaikkailmoitukset verkossa	91	6	0,5	2	1
Työpaikkailmoitukset lehdissä	23	56	19	-	2
Työpaikan sisäinen haku	67	23	8	-	2
Some-kanavat (esim. LinkedIn, Twitter)	55	27	4	12	2
Digitaaliset työnvälitysalustat	51	21	2	19	7
Te-keskukset	63	21	-	9	7
Verkostot	45	36	1	10	8
Rekrytointifirmat	15	42	2	38	2
Vuokratyöfirmat	17	28	2	49	3
Head huntterit	6	37	2	51	3
Työharjoittelu/työvoimakoulutus	35	49	3	11	2
Kuntoutus ja työkokeilut	32	41	4	19	4
Suora kontaktointi oppilaitoksiin	36	40	2	16	6
Messut ja tapahtumat	33	36	2	25	3
Rekrytointi ulkomailta	7	18	3	66	6
Avoimet hakemukset	36	34	3	22	5

Millaiset ovat organisaatiosi rekryointikäytännöt? (%)

	pitää täysin paikkansa	pitää jokseenkin paikkansa	ei juurikaan pidä paikkaansa	ei lainkaan pidä paikkaansa	ei ole tarpeen/en osaa sanoa
Työpaikkailmoitukset kirjoitetaan suomen kielen lisäksi (tai sijaan) englanniksi	11	10	18	47	14
Työpaikallamme on kokeiltu tai käytetään anonyymia rekryointia (hakemuksesta poistetaan mm. hakijan nimi, sukupuoli ja ikä)	8	4	7	70	11
Jos hakijat ovat yhtä päteviä, valitsemme henkilön, joka lisää työyhteisön monimuotoisuutta	10	26	20	11	34
Jos vastaan tulee organisaatioomme sopiva henkilö, pyrimme rekrytoimaan hänet kun mahdollista	19	33	24	11	13
Rekryointiprosessissa pyrimme määrätietoisesti arvioimaan henkilön psyykkistä tasapainoisuutta ja stressinsietokykyä	23	49	15	3	10
Valitsemme pätevimmän hakijan riippumatta taustasta	59	32	3	-	5
Pohdimme omia rekryointiasenteitamme säännöllisesti	17	46	19	6	12
Hakijan herättämät tunteet vaikuttavat rekryointipäätökseen	12	54	19	3	13

Onko organisaatioissasi kehitetty syrjimättömiä rekryointikäytäntöjä?

	N	%
Kyllä	78	31

Ei	113	46
En osaa sanoa	57	23
Yhteensä	248	100

Jos ajattelet omaa organisaatiotasi, mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (%)

	pitää täysin paikkansa	pitää jokseenkin paikkansa	ei juurikaan pidä paikkaansa	ei lainkaan pidä paikkaansa	ei ole tarpeen/en osaa sanoa
Työpaikkailmoituksissamme pyrimme tuomaan esiin, että arvostamme monimuotoisuutta	11	31	32	14	12
Ulkonäöllä ei ole merkitystä rekrytoinnissa työpaikallamme	45	39	7	4	6
Työpaikallamme valokuva on tärkeä, rekrytointia helpottava lisä ansioluettelossa	1	13	32	43	11
Organisaatiossamme urheilullisuus ja fyysinen elinvoimaisuus on eduksi, kun työpaikkoja täytetään	2	20	35	32	11
Rekrytoinnissa arvostamme proaktiivisia, dynaamisia ja aloitekykyisiä hakijoita	20	61	9	1	8
Arvostamme organisaatiomme rekrytoinnissa nuorten ja vastavalmistuneiden ajantasaista osaamista	10	53	22	5	10
Organisaatiossamme pyritään rekrytoimaan keskenään samankaltaisia henkilöitä	2	13	45	32	8

Pitkät katkokset työuralla (esim. työttömyys, pitkät sairauslomat) ovat riski ja ne vaikuttavat organisaatiossamme rekryointipäätöksiin usein kielteisesti	3	30	39	14	14
Arvostamme organisaatiossamme rekryoinnissa iän tuomaa kokemusta	17	61	12	2	8
Organisaatiomme kuvallisessa viestinnässä pyrimme tuomaan esiin ihmisten monimuotoisuuden	19	32	21	12	15

Otako vielä kantaa seuraaviin työelämää ja maahanmuuttajia koskeviin väittämiin (%)

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	en samaa enkä eri mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
On helpompi rekrytoida henkilö, joka pukeutuu länsimaisesti kuin henkilö, joka käyttää valtakulttuuristamme poikkeavaa vaatetusta	8	33	28	14	4	13
Maahanmuuttajien työssä pärjäämistä on vaikeampi ennustaa rekryointitilanteen perusteella kuin kantasuomalaisten	2	25	29	19	10	15
Työ- ja oleskelulupiin liittyvään byrokratiaan ja pitkiin käsittelyaikoihin tulisi tarpeen tullen tehdä helpotuksia, jotta organisaatiot saavat tarvitsemaansa osaamista/työvoimaa.	48	32	8	-	-	12

Ovatko sukupuolikiintiöt sinusta hyvä asia?

	N	%
Kyllä	42	17
Ei	154	62

En osaa sanoa	54	21
Yhteensä	250	100

Uralla eteneminen

Mitkä seuraavista tekijöistä voivat olla este esimiesaseman saavuttamisessa organisaatiossasi? (%)

	ei ole este	voi olla este	en osaa sanoa
Sukupuoli	91	6	3
Perhetilanne (esim. pienet lapset)	89	8	3
Raskaus ja synnytysikä	86	9	5
Ikä	81	16	2
Osatyökykyisyys	16	76	8
Vammaisuus	30	52	18
Fyysinen terveydentila	26	65	9
Psyykinen terveydentila	10	82	8
Etninen tausta	79	13	8
Työyhteisön kielen epätäydellinen hallinta	23	69	8
Uskonto tai muu vakaumus	82	8	10
Seksuaalinen suuntautuminen	88	4	8
Sukupuoli-identiteetti tai sukupuolen ilmentymät (esim. transhenkilöt)	70	14	16

Oletko havainnut rekrytointiin liittyvää tahallista tai tahatonta syrjintää organisaatiossanne?

	N	%
Kyllä	27	11
Ei	1	76

En osaa sanoa	32	13
Yhteensä	248	100

Työyhteisön monimuotoisuus

Jos vielä lopuksi ajattelet monimuotoisuuden eri osa-alueita suomalaisessa työelämässä missä määrin näitä pitäisi ottaa huomioon HR-toiminnassa ja johtamisessa? (%)

	erittäin paljon	melko paljon	hieman	hyvin vähän / ei lainkaan	en osaa sanoa
Ikä	25	37	17	16	5
Sukupuoli	12	16	17	49	6
Perhetilanne	16	36	20	23	5
Etninen tausta	11	16	23	43	7
Kielitausta	12	30	34	19	5
Seksuaalinen suuntautuminen	7	9	11	66	7
Vammaisuus	11	31	33	17	8
Osatyökykyisyys	18	35	31	9	7
Uskonto ja vakaumus	5	8	19	62	6

Monimuotoisuusbarometri 2020, Henry ry (N= 128)

Organisaatiossamme hyväksytään monimuotoisuuden eri ilmenemismuodot ja kannustetaan ihmisiä avoimuuteen tämän suhteen.

	N	%
Samaa mieltä	102	80
Eri mieltä	15	12
En osaa sanoa	10	8
Yhteensä	127	100

Onko monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen nostettu esiin organisaatiosi strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa?

	N	%
Kyllä	94	73
Ei	24	19
En tiedä	10	8
Yhteensä	128	100

Organisaatiossamme on tehty tasa-arvosuunnitel

	N	%
Kyllä	101	80
Ei	21	16
En tiedä	5	4

Yhteensä	127	100
----------	-----	-----

Organisaatiossamme on tehty yhdenvertaisuussuunnitelma.

	N	%
Kyllä	96	75
Ei	23	18
En tiedä	9	7
Yhteensä	128	100

Koetko, että organisaatiosi on henkilöstöltään monimuotoinen? Arvioi asteikolla 1-10, jossa 1 = hyvin homogeeninen ja 10 = erittäin monimuotoinen.

	N	%
1	3	2
2	8	6
3	12	9
4	13	10
5	12	9
6	16	13
7	30	23
8	18	14
9	10	8
10	6	5
Yhteensä	128	99

Työvoimapulan helpottamiseksi tulisi edistää työperäistä maahanmuuttoa.

	N	%
Samaa mieltä	109	85

Eri mieltä	1	1
En osaa sanoa	18	14
Yhteensä	128	100

Työvoimapula vaikeuttaa työvoiman saatavuutta toimialallamme tulevaisuudessa.

	N	%
Samaa mieltä	88	69
Eri mieltä	20	16
En osaa sanoa	20	15
Yhteensä	128	100

Työntekijän rekrytoinnissa suomen kielen täydellisellä hallinnalla ei ole merkitystä, mikäli työtehtävän luonne ei sitä erityisesti vaadi.

	N	%
Samaa mieltä	108	84
Eri mieltä	18	14
En osaa sanoa	2	2
Yhteensä	128	100

Vierasperäinen nimi saattaa vaikeuttaa työnhakijan pääsyä työpaikkahaastatteluihin.

	N	%
Samaa mieltä	57	44
Eri mieltä	51	40
En osaa sanoa	20	16
Yhteensä	128	100

Erilaiset monimuotoisuuden ulkoiset symbolit (esim. uskontoon ja vakaumukseen liittyvät) kuuluvat ihmisen yksityiselämään, eivät työpaikalle.

	N	%
Samaa mieltä	59	47
Eri mieltä	41	32
En osaa sanoa	26	21
Yhteensä	126	100

Organisaatioiden tulee suunnitella toimintansa siten, että ne ottavat huomioon erilaisten työntekijäryhmien mahdolliset erilaiset tarpeet.

	N	%
Samaa mieltä	111	87
Eri mieltä	8	6
En osaa sanoa	9	7
Yhteensä	128	100

Rekrytointikäytännöt

Millaisia rekrytointikanavia organisaatiossasi on käytössä? (%)

	säännöllisesti	satunnaisesti	kokeilussa	ei käytössä	en osaa sanoa
Työpaikkailmoitukset verkossa	88	7	1	3	1
Työpaikkailmoitukset lehdissä	10	50	-	38	2
Työpaikan sisäinen haku	82	10	-	6	2
Some-kanavat (esim. LinkedIn, Twitter)	70	21	2	6	1
Digitaaliset työnvälitysalustat	49	26	2	14	9
Te-keskukset	44	28	1	16	11
Verkostot	54	32	2	5	7
Rekrytointifirmat	23	47	3	25	2
Vuokratyöfirmat	21	36	2	28	3
Head huntterit	12	53	2	28	5
Työharjoittelu/työvoimakoulutus	35	43	5	15	2
Kuntoutus ja työkokeilut	18	37	6	33	6
Suora kontaktointi oppilaitoksiin	36	35	4	20	5
Messut ja tapahtumat	32	39	2	24	3
Rekrytointi ulkomailta	13	26	3	51	6
Avoimet hakemukset	44	37	2	14	2

Millaiset ovat organisaatiosi rekryointikäytännöt? (%)

	pitää täysin paikkansa	pitää jokseenkin paikkansa	ei juurikaan pidä paikkaansa	ei pidä lainkaan paikkaansa	ei ole tarpeen/en osaa sanoa
Työpaikkailmoitukset kirjoitetaan suomen kielen lisäksi (tai sijaan) englanniksi	21	17	23	32	7
Työpaikallamme on kokeiltu tai käytetään anonyymia rekryointia (hakemuksesta poistetaan mm. hakijan nimi, sukupuoli ja ikä)	8	5	6	69	12
Jos hakijat ovat yhtä päteviä, valitsemme henkilön, joka lisää työyhteisön monimuotoisuutta	14	33	19	8	26
Jos vastaan tulee organisaatioomme sopiva henkilö, pyrimme rekrytoimaan hänet kun mahdollista	23	38	22	5	12
Rekryointiprosessissa pyrimme määrätietoisesti arvioimaan henkilön psyykkistä tasapainoisuutta ja stressinsietokykyä	26	47	14	4	9
Valitsemme pätevimmän hakijan riippumatta taustasta	59	29	5	1	6
Pohdimme omia rekryointiasenteitamme säännöllisesti	20	50	14	5	11
Hakijan herättämät tunteet vaikuttavat rekryointipäätökseen	17	53	18	3	9

Onko organisaatioissasi kehitetty syrjimättömiä rekryointikäytäntöjä?

	N	%
Kyllä	48	38

Ei	53	42
En osaa sanoa	25	20
Yhteensä	126	100

Jos ajattelet omaa organisaatiotasi, mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (%)

	pitää täysin paikkansa	pitää jokseenkin paikkansa	ei juurikaan pidä paikkaansa	ei pidä lainkaan paikkaansa	ei ole tarpeen/en osaa sanoa
Työpaikkailmoituksissamme pyrimme tuomaan esiin, että arvostamme monimuotoisuutta	16	42	24	8	10
Ulkonäöllä ei ole merkitystä rekrytinnissa työpaikallamme	39	43	7	5	6
Työpaikallamme valokuva on tärkeä, rekrytointia helpottava lisä ansioluettelossa	2	20	29	35	14
Organisaatiossamme urheilullisuus ja fyysinen elinvoimaisuus on eduksi, kun työpaikkoja täytetään	4	27	35	24	10
Rekrytinnissa arvostamme proaktiivisia, dynaamisia ja aloitekykyisiä hakijoita	25	61	6	2	6
Arvostamme organisaatiomme rekrytinnissa nuorten ja vastavalmistuneiden ajantasaista osaamista	14	51	21	4	10
Organisaatiossamme pyritään rekrytoimaan keskenään samankaltaisia henkilöitä	2	16	48	28	6

Pitkät katkokset työuralla (esim. työttömyys, pitkät sairauslomamat) ovat riski ja ne vaikuttavat organisaatiossamme rekrytointipäätöksiin usein kielteisesti	3	32	33	16	16
Arvostamme organisaatiossamme rekrytinnissa iän tuomaa kokemusta	19	57	12	3	9
Organisaatiomme kuvallisessa viestinnässä pyrimme tuomaan esiin ihmisten monimuotoisuuden	29	32	21	5	13

Otako vielä kantaa seuraaviin työelämää ja maahanmuuttajia koskeviin väittämiin (%)

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	en samaa enkä eri mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
On helpompi rekrytoida henkilö, joka pukeutuu länsimaisesti kuin henkilö, joka käyttää valtakulttuuristamme poikkeavaa vaatetusta	9	34	26	17	2	12
Maahanmuuttajien työssä pärjäämistä on vaikeampi ennustaa rekrytointitilanteen perusteella kuin kantasuomalaisten	2	24	27	19	11	17
Työ- ja oleskelulupiin liittyvään byrokraatiaan ja pitkiin käsittelyaikoihin tulisi tarpeen tullen tehdä helpotuksia, jotta organisaatiot saavat tarvitsemaansa osaamista/työvoimaa.	57	25	5	1	-	12

Ovatko sukupuolikiintiöt sinusta hyvä asia?

	N	%
--	---	---

Kyllä	25	20
Ei	71	55
En osaa sanoa	32	25
Yhteensä	128	100

Uralla eteneminen

Mitkä seuraavista tekijöistä voivat olla este esimiesaseman saavuttamisessa organisaatiossasi? (%)

	ei ole este	voi olla este	en osaa sanoa
Sukupuoli	87	10	3
Perhetilanne (esim. pienet lapset)	87	10	3
Raskaus ja synnytysikä	80	13	7
Ikä	81	16	3
Osatyökykyisyys	15	76	9
Vammaisuus	29	55	16
Fyysinen terveydentila	25	65	10
Psyykinen terveydentila	9	82	9
Etninen tausta	79	14	7
Työyhteisön kielen epätäydellinen hallinta	31	63	6
Uskonto tai muu vakaumus	79	12	9
Seksuaalinen suuntautuminen	87	7	6
Sukupuoli-identiteetti tai sukupuolen ilmentymät (esim. transhenkilöt)	66	18	16

Oletko havainnut rekrytointiin liittyvää tahallista tai tahatonta syrjintää organisaatiossanne?

	N	%
Kyllä	17	13
Ei	91	72
En osaa sanoa	19	15
Yhteensä	127	100

Työyhteisön monimuotoisuus

Jos vielä lopuksi ajattelet monimuotoisuuden eri osa-alueita suomalaisessa työelämässä missä määrin näitä pitäisi ottaa huomioon HR-toiminnassa ja johtamisessa? (%)

	erittäin paljon	melko paljon	hieman	hyvin vähän / ei lainkaan	en osaa sanoa
Ikä	34	37	12	11	6
Sukupuoli	17	21	21	35	6
Perhetilanne	19	40	19	17	5
Etninen tausta	17	15	29	33	6
Kielitausta	19	35	30	11	5
Seksuaalinen suuntautuminen	9	11	13	59	8
Vammaisuus	15	30	32	13	10
Osatyökykyisyys	19	38	28	6	9

Uskonto ja vakaumus	7	11	19	56	7
---------------------	---	----	----	----	---

Monimuotoisuusbarometri 2020, KT Kuntatyönantajat (N= 122)

Organisaatiossamme hyväksytään monimuotoisuuden eri ilmenemismuodot ja kannustetaan ihmisiä avoimuuteen tämän suhteen.

	N	%
Samaa mieltä	92	76
Eri mieltä	13	11
En osaa sanoa	16	13
Yhteensä	121	100

Onko monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen nostettu esiin organisaatiosi strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa?

	N	%
Kyllä	78	64
Ei	38	31
En tiedä	6	5
Yhteensä	122	100

Organisaatiossamme on tehty tasa-arvosuunnitelma

	N	%
Kyllä	104	87

Ei	9	7
En tiedä	7	6
Yhteensä	120	100

Organisaatiossamme on tehty yhdenvertaisuussuunnitelma.

	N	%
Kyllä	98	80
Ei	18	15
En tiedä	6	5
Yhteensä	122	100

Koetko, että organisaatiosi on henkilöstöltään monimuotoinen? Arvioi asteikolla 1-10, jossa 1 = hyvin homogeeninen ja 10 = erittäin monimuotoinen.

	N	%
1	1	1
2	8	7
3	14	12
4	22	18
5	18	15
6	19	16
7	20	17
8	15	12
9	3	2
10	-	-
Yhteensä	120	100

Työvoimapulan helpottamiseksi tulisi edistää työperäistä maahanmuuttoa.

	N	%
Samaa mieltä	105	86
Eri mieltä	3	2
En osaa sanoa	14	12
Yhteensä	122	100

Työvoimapula vaikeuttaa työvoiman saatavuutta toimialallamme tulevaisuudessa.

	N	%
Samaa mieltä	97	80
Eri mieltä	10	8
En osaa sanoa	14	12
Yhteensä	121	100

Työntekijän rekrytoinnissa suomen kielen täydellisellä hallinnalla ei ole merkitystä, mikäli työtehtävän luonne ei sitä erityisesti vaadi.

	N	%
Samaa mieltä	111	91
Eri mieltä	7	6
En osaa sanoa	4	3
Yhteensä	122	100

Vierasperäinen nimi saattaa vaikeuttaa työnhakijan pääsyä työpaikkahaastatteluihin.

	N	%
Samaa mieltä	40	33
Eri mieltä	60	49
En osaa sanoa	22	18

Yhteensä	122	100
----------	-----	-----

Erilaiset monimuotoisuuden ulkoiset symbolit (esim. uskontoon ja vakaumukseen liittyvät) kuuluvat ihmisen yksityiselämään, eivät työpaikalle.

	N	%
Samaa mieltä	63	52
Eri mieltä	28	23
En osaa sanoa	31	25
Yhteensä	122	100

Organisaatioiden tulee suunnitella toimintansa siten, että ne ottavat huomioon erilaisten työntekijäryhmien mahdolliset erilaiset tarpeet.

	N	%
Samaa mieltä	87	71
Eri mieltä	11	9
En osaa sanoa	24	20
Yhteensä	122	100

Rekrytointikäytännöt

Millaisia rekrytointikanavia organisaatiossasi on käytössä? (%)

	säännöllisesti	satunnaisesti	kokeilussa	ei käytössä	en osaa sanoa
Työpaikkailmoitukset verkossa	94	5	-	-	1
Työpaikkailmoitukset lehdissä	36	62	-	1	1
Työpaikan sisäinen haku	51	36	-	11	2
Some-kanavat (esim. LinkedIn, Twitter)	40	33	6	18	3
Digitaaliset työnvälitysalustat	53	16	2	23	6
Te-keskukset	83	12	-	2	3
Verkostot	35	40	-	15	9
Rekrytointifirmat	7	36	1	53	3
Vuokratyöfirmat	12	20	3	62	3
Head huntterit	1	20	2	75	2
Työharjoittelu/työvoimakoulutus	34	56	1	7	2
Kuntoutus ja työkokeilut	46	47	1	4	2
Suora kontaktointi oppilaitoksiin	35	44	1	13	7
Messut ja tapahtumat	34	34	2	27	3
Rekrytointi ulkomailta	1	8	2	83	6
Avoimet hakemukset	28	30	3	31	8

Millaiset ovat organisaatiosi rekryointikäytännöt? (%)

	pitää täysin paikkansa	pitää jokseenkin paikkansa	ei juurikaan pidä paikkaansa	ei lainkaan pidä paikkaansa	ei ole tarpeen/en osaa sanoa
Työpaikkailmoitukset kirjoitetaan suomen kielen lisäksi (tai sijaan) englanniksi	1	2	12	63	22
Työpaikallamme on kokeiltu tai käytetään anonyymia rekryointia (hakemuksesta poistetaan mm. hakijan nimi, sukupuoli ja ikä)	7	4	8	71	10
Jos hakijat ovat yhtä päteviä, valitsemme henkilön, joka lisää työyhteisön monimuotoisuutta	5	19	21	14	41
Jos vastaan tulee organisaatioomme sopiva henkilö, pyrimme rekrytoimaan hänet kun mahdollista	15	28	27	17	13
Rekryointiprosessissa pyrimme määrätietoisesti arvioimaan henkilön psyykkistä tasapainoisuutta ja stressinsietokykyä	20	50	17	2	11
Valitsemme pätevimmän hakijan riippumatta taustasta	59	35	2	-	4
Pohdimme omia rekryointiasenteitamme säännöllisesti	14	42	24	7	13
Hakijan herättämät tunteet vaikuttavat rekryointipäätökseen	7	55	20	3	16

Onko organisaatioissasi kehitetty syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä?

	N	%
Kyllä	30	25
Ei	60	49
En osaa sanoa	32	26
Yhteensä	122	100

Jos ajattelet omaa organisaatiotasi, mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (%)

	pitää täysin paikkansa	pitää jokseenkin paikkansa	ei juurikaan pidä paikkaansa	ei lainkaan pidä paikkaansa	ei ole tarpeen/en osaa sanoa
Työpaikkailmoituksissamme pyrimme tuomaan esiin, että arvostamme monimuotoisuutta	6	21	39	20	14
Ulkonäöllä ei ole merkitystä rekrytoinnissa työpaikallamme	51	34	7	2	6
Työpaikallamme valokuva on tärkeä, rekrytointia helpottava lisä ansioluettelossa	-	5	36	51	8
Organisaatiossamme urheilullisuus ja fyysinen elinvoimaisuus on eduksi, kun työpaikkoja täytetään	-	13	36	40	11
Rekrytoinnissa arvostamme proaktiivisia, dynaamisia ja aloitekykyisiä hakijoita	15	61	13	1	10
Arvostamme organisaatiomme rekrytoinnissa nuorten ja vastavalmistuneiden ajantasaista osaamista	6	55	24	6	9
Organisaatiossamme pyritään rekrytoimaan keskenään samankaltaisia henkilöitä	2	8	42	37	11

Pitkät katkokset tyouralla (esim. työttömyys, pitkät sairauslomat) ovat riski ja ne vaikuttavat organisaatiossamme rekryointipäätöksiin usein kielteisesti	3	29	44	13	11
Arvostamme organisaatiossamme rekryoinnissa iän tuomaa kokemusta	14	65	12	1	8
Organisaatiomme kuvallisessa viestinnässä pyrimme tuomaan esiin ihmisten monimuotoisuuden	9	33	22	18	18

Otako vielä kantaa seuraaviin työelämää ja maahanmuuttajia koskeviin väittämiin (%)

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	en samaa enkä eri mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
On helpompi rekrytoida henkilö, joka pukeutuu länsimaisesti kuin henkilö, joka käyttää valtakulttuuristamme poikkeavaa vaatetusta	7	33	29	10	6	15
Maahanmuuttajien työssä pärjäämistä on vaikeampi ennustaa rekryointitilanteen perusteella kuin kantasuomalaisten	3	26	30	20	9	12
Työ- ja oleskelulupiin liittyvään byrokratiaan ja pitkiin käsittelyaikoihin tulisi tarpeen tullen tehdä helpotuksia, jotta organisaatiot saavat tarvitsemaansa osaamista/työvoimaa.	38	39	10	-	1	12

Ovatko sukupuolikiintiöt sinusta hyvä asia?

	N	%
Kyllä	17	14
Ei	83	68
En osaa sanoa	22	18
Yhteensä	122	100

Uralla eteneminen

Mitkä seuraavista tekijöistä voivat olla este esimiesaseman saavuttamisessa organisaatiossasi? (%)

	ei ole este	voi olla este	en osaa sanoa
Sukupuoli	94	3	3
Perhetilanne (esim. pienet lapset)	92	6	2
Raskaus ja synnytysikä	92	5	3
Ikä	82	16	2
Osatyökykyisyys	18	75	7
Vammaisuus	31	49	20
Fyysinen terveydentila	28	65	7
Psyykinen terveydentila	11	82	7
Etninen tausta	78	12	10
Työyhteisön kielen epätäydellinen hallinta	15	75	10
Uskonto tai muu vakaumus	85	3	12
Seksuaalinen suuntautuminen	90	1	9
Sukupuoli-identiteetti tai sukupuolen ilmentymät (esim. transhenkilöt)	73	10	17

Oletko havainnut rekrytointiin liittyvää tahallista tai tahatonta syrjintää organisaatiossanne?

	N	%
Kyllä	10	8
Ei	98	81
En osaa sanoa	13	11
Yhteensä	121	100

Työyhteisön monimuotoisuus

Jos vielä lopuksi ajattelet monimuotoisuuden eri osa-alueita suomalaisessa työelämässä missä määrin näitä pitäisi ottaa huomioon HR-toiminnassa ja johtamisessa? (%)

	erittäin paljon	melko paljon	hieman	hyvin vähän / ei lainkaan	en osaa sanoa
Ikä	15	38	21	22	4
Sukupuoli	7	12	12	63	6
Perhetilanne	14	32	20	29	5
Etninen tausta	5	17	18	53	7
Kielitausta	5	24	38	27	6
Seksuaalinen suuntautuminen	4	6	10	74	6
Vammaisuus	7	32	34	21	6
Osatyökykyisyys	17	33	33	11	6
Uskonto ja vakaumus	3	5	19	67	6