

# HENKILÖSTÖAMMATTILAISTEN NÄKEMYKSET MONIMUOTOISESTA REKRYTOINNISTA

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2023

Tekijä: Iida De Bie  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Elina Riivari



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Iida De Bie	
Työn nimi Henkilöstöammattilaisten näkemykset monimuotoisesta rekrytoinnista	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 31.5.2023	Sivumäärä 82 +liite
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin monimuotoisen henkilöstön rekrytointia. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, millaisia merkityksiä monimuotoisuus ja monimuotoisuuden johtaminen saavat henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata monimuotoisen henkilöstön rekrytointia sekä sitä, miten monimuotoisuus saadaan juurrutettua osaksi organisaation rekrytointikäytänteitä. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin kahdeksaa henkilöstöammattilaista kahdeksasta eri organisaatiosta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina tammi-helmikuussa 2023. Analyysimenetelmänä toimi sisällönanalyysi.</p> <p>Tutkimuksessa nousee esiin, että monimuotoisuus itsessään nähdään tärkeänä arvona, mutta sen hyötyjä perustellaan enimmäkseen organisaation liiketoiminnallisten hyötyjen kautta. Henkilöstöammattilaiset pitävät monimuotoista henkilöstöä välttämättömänä kilpailukykyisen toiminnan kannalta. Henkilöstöammattilaiset korostavat monimuotoisuuden johtamisen merkitystä monimuotoisuustyössä ja tutkimuksessa nouseekin esiin erilaisia käytännön keinoja monimuotoisuuden johtamiselle.</p> <p>Tutkimuksesta voidaan nostaa useita kehitysehdotuksia monimuotoiselle rekrytoinnille, joiden avulla monimuotoisuutta tukevia käytänteitä voidaan juurruttaa rekrytointiin. Erityisesti rekrytointi-ilmoitus sekä haastattelut nähdään keskeisinä, kun rekrytoinnista halutaan tehdä mahdollisimman tasaverstaista. Rekrytoijien ennakkoluulot nähtiin tutkimuksessa suurena haasteena. Koulutukset sekä omien ja muiden ajatusten haastaminen nähtiin tärkeänä, kun rekrytointisyrjintää halutaan vähentää. Neurodiversiteetin parempi huomioiminen rekrytoinnissa sekä rekrytoijien ja rekrytoivien esihenkilöiden monimuotoisuusosaamisen kehittäminen nähtiin merkittävinä kehityskohteina organisaatioissa. Tutkimus osoittaa, että monissa organisaatioissa ollaan vielä hyvin alkuvaiheissa monimuotoisuustyön suhteen. Ymmärryksen lisääminen sekä sisäinen työ organisaatioissa nähtiin yhtenä tärkeimmistä ensiaskeleista, kun monimuotoisuus halutaan juurruttaa osaksi rekrytointikäytänteitä.</p>	
Asiasanat Monimuotoisuus, inklusio, monimuotoisuuden johtaminen, rekrytointi, rekrytointikäytänteet, monimuotoisen henkilöstön rekrytointi	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ KUVIOT JA TAULUKOT SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja perustelut .....	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI .....	10
2.1	Monimuotoisuus ja inklusio .....	10
2.2	Monimuotoisuus organisaatioissa.....	12
2.2.1	Monimuotoisuuden hyödyt organisaatiolle ja työyhteisölle .....	13
2.2.2	Monimuotoisuuden haasteet organisaatioille ja työyhteisölle .....	15
2.2.3	Organisaation kulttuuri ja monimuotoisuus.....	16
2.3	Monimuotoisuuden johtaminen .....	18
2.4	Rekrytointi .....	21
2.4.1	Syrjintä rekrytoinnissa .....	23
2.4.2	Monimuotoisuutta tukevat rekrytointikäytännöt .....	27
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	30
3.1	Laadullinen tutkimus .....	30
3.2	Aineistonkeruu ja käsittely .....	31
3.3	Sisällönanalyysi .....	34
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	36
4.1	Henkilöstöammattilaisten näkemykset monimuotoisuudesta.....	36
4.1.1	Monimuotoisuus organisaation strategisena tekijänä .....	37
4.1.2	Monimuotoisuuden johtamisen edellytykset .....	38
4.1.3	Monimuotoisuuden tuomat hyödyt ja haasteet .....	43
4.1.4	Monimuotoisuus kehittyvänä ilmiönä organisaatioissa .....	45
4.2	Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi .....	48
4.2.1	Haasteet.....	49
4.3	Käytännöt monimuotoisuuden tukemiselle rekrytoinnin eri vaiheissa .....	53
4.3.1	Tarpeen tunnistaminen.....	55
4.3.2	Rekrytointi-ilmoitus .....	56
4.3.3	Työhaastattelu .....	62
4.3.4	Parhaan hakijan valinta ja perehdytys.....	64
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	66
5.1	Keskustelu ja johtopäätökset .....	66

5.1.1	Millaisia merkityksiä monimuotoisuus, sen johtaminen ja monimuotoinen rekrytointi saavat henkilöstöammattilaisten näkökulmasta? .....	66
5.1.2	Miten monimuotoisuus juurrutetaan osaksi organisaation rekrytointikäytänteitä? .....	68
5.1.3	Johtopäätökset .....	73
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet .....	75
LÄHTEET .....		78
LIITTEET .....		84

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja perustelut

Yhteiskuntamme muuttuu yhä monikulttuurisemmaksi, mikä heijastuu luonnollisesti myös työpaikoille. Kasvava maahanmuutto, globalisaatio, osaajapula ja ikääntyvä väestö haastavat organisaatioita mutta tuovat samalla myös uusia mahdollisuuksia. Nämä vallitsevat megatrendit ovat lisänneet keskustelua yhteiskunnassamme niin tasa-arvosta kuin erilaisuuden hyväksymisestä ja sen arvostamisesta. Globalisaatio ja muuttuvat markkinat pakottavat organisaatioita monimuotoistamaan työyhteisöään. (Bergbom, Toivanen & Väänänen, 2020, 3; Bezrukova, Jehn, Spell, 2012, 221.) Työyhteisöjen ollessa entistä monimuotoisempia täytyy organisaatioiden pystyä hyväksymään erilaisuus, panostamaan siihen ja myös hyödyntämään sitä entistä paremmin. Rekrytoimalla monimuotoisia osaajia eri taustoista, voi organisaatio saavuttaa kilpailuetua ja innovatiivisen työyhteisön. Henkilöstö ja erityisesti monimuotoinen henkilöstö on organisaatioiden yksi tärkeimmistä voimavaroista ja avaimista menestykseen (Viitala, 2021; Morley, 2018, 59).

Monimuotoisuudella tarkoitetaan ihmisten välistä eroavaisuutta ja usein monimuotoisuus saatetaankin nähdä yhteistyötä vaikeuttavana asiana, mikä näkyy myös työelämässä. (Frost & Kalman 2016, 24-26.) Aiemman tutkimuksen mukaan suomalaisessa työelämässä tasa-arvoisuuden ja monimuotoisuuden tärkeys tunnustetaan, mutta taustalla on kuitenkin edelleen ajatus siitä, että esimerkiksi eri kulttuurista tulevan henkilön palkkaaminen aiheuttaa lisätyötä ja hankaluuksia esimerkiksi puutteellisen kielitaidon takia. Monimuotoisen henkilöstön palkkaamisen haasteet saatetaan nähdä suurempina kuin hyödyt. (Minkkinen 2013, 143.) Bergbomin ym. (2020, 3) mukaan monimuotoisuuden arvostaminen ja asenteet monimuotoisen henkilöstön palkkaamiselle ovat kuitenkin

muuttuneet positiivisempaan suuntaan viimevuosina Suomessa, jonka vuoksi monimuotoisuutta tukevien toimintatapojen tutkiminen ja löytäminen onkin tärkeää.

Monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa suurena ongelmana nähdään ennakkoluulot ja syrjintä. Vaikka rekrytoinnin tasavertaisuutta on pyritty edistämään jo pitkään ja monimuotoisuuden tuomat hyödyt ovat tiedossa, siltikin syrjintää tapahtuu jatkuvasti. (Shen, Chanda, D’Netto & Monga, 2009, 239; Hennekam, Peterson, Tahssain-Gay, Dumazert, 2021, 2214; Okolie, 2020, 79; Yadav & Lenka, 2020, 901.) Rekrytointisyrjintä on maailmanlaajuinen ongelma. Suomen yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän kaikki muodot, mutta silti syrjintää pääsee tapahtumaan. Ympäri maailmaa asetetut syrjintää kieltävät lait ja syrjimättömyyttä tukevat käytänteet eivät valitettavasti toimi tarpeeksi tehokkaasti. (Hennekam ym., 2021, 2220; ILO, 2011.) Vaikka Suomessa on edistetty paljon sukupuolten välistä tasa-arvoa ja Suomi onkin sosiaalisesti yksi maailman tasa-arvoisimmista maista sukupuolen näkökulmasta, ei monimuotoisuuden edistäminen työelämässä tai johtoryhmissä vielä näy kovinkaan vahvasti (Uehigashi, Belt, Garland, Inovaara, Peterzens, 2022). Suomalaisilla organisaatioilla on siis vielä paljon tehtävää monimuotoisuuden tiimoilta. Rekrytointikäytänteiden sekä rekrytoijien osaamisen kehittämiseksi on tarvetta, jotta rekrytoinnin syrjimättömyyttä ja jokaisen tasavertaisia mahdollisuuksia pystytään edistämään (Kanninen & Virkola, 2021).

Henkilöstöjohtaminen on liitetty vahvasti monimuotoisuuden johtamiseen. Aiempien tutkimusten mukaan henkilöstöjohtamisen osa-alueista rekrytointi, koulutus ja kehittäminen, sekä palkitseminen ovat tärkeimpiä huomioon otettavia toimia puhuttaessa monimuotoisuuden johtamisesta. (D’Netto & Sohal, 1999; Kundu, Mor, Bansal & Kumur, 2019, 216.) Sisällyttämällä monimuotoisen johtamisen periaatteita näihin osa-alueisiin, voidaan henkilöstön monimuotoisuutta johtaa tehokkaasti. Erilaisilla henkilöstötoimilla voidaan ehkäistä syrjintää ja edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla. (D’Netto & Sohal, 1999; Leponiemi ym. 2008, 1.) Monimuotoisuuden johtamisen tulisi siis linkittyä vahvasti organisaation HR- käytänteisiin. Niin henkilöstöjohtaminen kuin monimuotoisuudenkin johtaminen liittyvät yksilöiden eroavaisuuksiin ja heidän hyvinvointinsa ja kehittymisensä varmistamiseen. Monimuotoisuuden johtamisen periaatteet pitäisi integroida organisaation HR-käytänteisiin, kuten esimerkiksi rekrytointiin ja valintaan, niin, että ne tukevat työntekijöiden tasavertaisuutta sekä syrjimättömyyttä. (Kundu, ym., 2019, 216.) Koska rekrytointiprosessia pidetään yhtenä tärkeimmistä henkilöstötoimista (Ahmad & Schroeder 2002, 5429), päädyin valitsemaan kyseisen henkilöstöjohtamisen osa-alueen tutkimukseeni. Lisäksi Kossekin, Lobelin ja Brownin (2006) mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöistä erityisesti monimuotoisuutta tukevat rekrytointikäytänteet, ovat vaikuttaneet positiivisesti organisaatioiden työyhteisöjen monimuotoisuuteen, jonka vuoksi monimuotoista rekrytointia onkin tärkeää tutkia ja kehittää myös jatkossa.

Jotta organisaatio voi menestyä, tarvitsee se parhaimmat osaajat käyttöönsä. Voidaankin sanoa, että rekrytointi ja sen onnistuminen on suuressa roolissa, kun puhutaan organisaation menestymisestä. (Okolie, 2020, 78-79.) Lisäksi rekrytoinnilla on suuri merkitys työyhteisön monimuotoistumisessa. Rekrytoinnin avulla voidaan saavuttaa muutosta diversiteetin saralla. On tärkeää, että

sopivin hakija saa työpaikan ja, että jokaisella työpaikkaa hakevalla olisi tasavertaiset mahdollisuudet rekrytoinnissa. Myös kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja organisaatioiden tulisikin panostaa rekrytointiprosesseihin yhä enemmän, jotta tavoitetaan mahdollisimman suuri kohdejoukko potentiaalisia työnhakijoita ja näin saadaan palkattua paras mahdollinen työntekijä. (Freeman, 2003, 68.)

Suomessa ja muualla maailmalla vallitsee pula osaajista (ManpowerGroup, 2023). Työntekijöitä eläköityy nopeammin kuin uusia saadaan työmarkkinoille, mikä aiheuttaa haastetta organisaatioille (Kapoor & Sherif, 2012). Osaajapulan tutkimuksen (ManpowerGroup, 2023) mukaan 81% työnantajista kertoo vaikeuksista löytää tarvitsemaansa osaamista ja osaajapulaa esiintyykin monilla eri aloilla. Osaajapulaa voidaankin pitää yhtenä suurimpana uhkana yritysten menestyvälle toiminnalle. Yritysten on aktiivisesti tarkasteltava uusia tapoja löytää tarvitsemaansa osaamista esimerkiksi jo eläköityneistä työntekijöistä tai ulkomailta. Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi nähdään yhtenä keinona helpottaa osaajapulaa, sillä sen avulla voidaan tavoittaa suurempi joukko hakijoita ja näin löytää sekä houkutella parhaita osaajia. (ManpowerGroup, 2023.)

Monimuotoisen henkilöstön rekrytointia on perusteltua ja tarpeellista tutkia, jotta rekrytointia voitaisiin kehittää aidosti tasa-arvoisempaan ja monimuotoisuutta arvostavampaan suuntaan ja jotta osaajapulasta kärsivät organisaatiot löytäisivät tarvitsemansa parhaimmat työntekijät. Onkin mielenkiintoista ja ajankohtaista tutkia, miten henkilöstöammattilaiset ymmärtävät monimuotoisuuden, sen johtamisen ja monimuotoisen rekrytoinnin. Sekä tutkia myös sitä, miten organisaatioiden rekrytointikäytänteissä otetaan huomioon monimuotoisuus.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia monimuotoisen henkilöstön rekrytointia henkilöstöalan kontekstissa. Keskityn erityisesti siihen, millaisia merkityksiä monimuotoisuus ja monimuotoinen rekrytointi saavat henkilöstöammattilaisten näkökulmasta ja pyrin lisäämään ymmärrystä monimuotoisesta rekrytoinnista. Keskiössä ovat henkilöstöammattilaisten näkemykset monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta sekä monimuotoisen rekrytoinnin käytänteistä. Tutkimukseni keskeisimmät käsitteet ovat monimuotoisuus (diversity), monimuotoisuuden johtaminen sekä monimuotoisen henkilöstön rekrytointi. Tulen käsittelemään teoriaosuudessa myös lyhyesti rekrytointia. Rekrytoinnin osalta keskiössä ovat erilaiset rekrytoinnin käytänteet.

Tutkimuksen tarkoituksena on siis ymmärtää, millaisia merkityksiä monimuotoisuus, sen johtaminen ja monimuotoisen henkilöstön rekrytointi saavat, sekä tuottaa tietoa siitä, miten monimuotoisuus voidaan juurruttaa osaksi organisaation rekrytointikäytänteitä.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata alla oleviin tutkimuskysymyksiin:

- **Millaisia merkityksiä monimuotoisuus, sen johtaminen ja monimuotoisen henkilöstön rekrytointi saavat henkilöstöammattilaisten näkökulmasta?**
- **Miten monimuotoisuus juurrutetaan osaksi organisaation rekrytointikäytänteitä?**

Tutkimuksessa nähdään tärkeänä se, että jokaisella olisi tasavertaiset mahdollisuudet rekrytoinnissa, jotta paras hakija, taustastaan riippumatta, saa työpaikan. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla organisaatioissa voidaan ymmärtää paremmin sitä, miten rekrytointiprosessia voidaan kehittää monimuotoisuutta paremmin huomioivaksi sekä tasavertaisemmaksi. Monimuotoisuus tuo mukanaan paljon tärkeitä etuja yritykselle, joiden ymmärtäminen, arvostaminen ja hyödyntäminen on tärkeää. (McMahon, 2010, 40.) Rekrytointi on avainasemassa uuden henkilöstön valitsemisessa ja näin myös monimuotoisen henkilöstön palkkaamisessa (Viitala, 2021). Rekrytointikäytänteitä onkin kehitettävä erityisesti monimuotoisuuden kannalta, jotta ne eivät palvelisi pelkkää enemmistöä, vaan ottaisivat paremmin huomioon myös vähemmistöt. Vallitsevat megatrendit ovat nostaneet monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden keskusteluihin, ja organisaatioilla on myös oma vastuunsa niiden lisäämisessä. Yhteiskunnan tasavertaisuuden kannalta on tärkeää, että ihmisten erilaisuus otetaan paremmin huomioon myös työelämässä. Monimuotoista rekrytointia tutkimalla, voidaan tuottaa tietoa, jonka avulla rekrytoinnin ja työelämän yhdenvertaisuutta voidaan lisätä.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen rakenne koostuu viidestä pääluvusta. Tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa, johdannossa, kerrotaan tutkimuksen taustasta sekä perusteista. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa keskitytään tutkimuksen kannalta merkittävään aiempaan kirjallisuuteen. Luvun alussa määritellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja tämän jälkeen keskitytään monimuotoisuuteen organisaation näkökulmasta sekä monimuotoisuuden johtamiseen. Lisäksi luvussa syvennytään rekrytointiin, erityisesti syrjintään rekrytoinnissa sekä monimuotoisuutta tukeviin



rekrytointikäytänteisiin. Tutkimusraportin kolmannessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologiaa. Luvussa kerrotaan tutkimuksen tutkimusmenetelmästä sekä aineistonkeruusta ja käsittelystä. Luvun lopussa avataan tutkimuksen analyysimenetelmää, sisällönanalyysiä. Neljännessä luvussa syvennyttään tutkimuksen tuloksiin. Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset ja arviointi. Luvussa peilataan tämän tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia aiempaan kirjallisuuteen sekä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet. Missään vaiheessa tämän tutkimuksen tekoa ei ole käytetty tekoälysovelluksia.

## 2 MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI

### 2.1 Monimuotoisuus ja inklusio

Monimuotoisuus käsitteenä on dynaaminen ja sen määritelmään vaikuttaa vahvasti konteksti (Ewijk, 2011). Henkilöstön monimuotoisuus voidaan siis ymmärtää monin eri tavoin, eikä sille ole yhtä universaalia määritelmää, vaikka se onkin ollut jo pitkään mukana akateemisessa keskustelussa ja tutkimuksen kohteena (D'Netto & Sohal, 1999, 530; Ewijk, 2011, 684). Monimuotoisen ryhmän jäsenillä on erilaisia uskomuksia, arvoja, asenteita, maailmankatsomuksia sekä ajatuksia ja ideoita, jotka ovat muokkaantuneet yksilön elämän aikana erilaisten kokemusten kautta (Shen, D'Netto & Monga, 2009). Bergbomin ym. (2016) ja Shenin ym. (2009) mukaan työyhteisön monimuotoisuus muodostuu yksilöiden välisistä eroista, jotka voivat olla niin näkyviä kuin näkymättömiäkin. Tällaisia eroavaisuuksia ovat muun muassa ikä, sukupuoli, etninen tausta, vammaisuus, uskonto, kulttuuri, persoonallisuus, seksuaalinen suuntautuminen, elämäntilanne, taloudellinen asema, terveydentila, työnteon tapa ja kieli. Demografiset, eli ulospäin näkyvät ominaisuudet, kuten ikä tai etninen tausta, ovat muuttumattomia ja ne on usein helppo havaita. Puolestaan näkymättömät ominaisuudet, kuten arvot tai elämäntilanne, eivät ole yhtä helposti ulospäin havaittavissa ja ne muokkaantuvatkin usein elämän aikana. (Jackson, Stone & Alvarez, 1993.) Neurodiversiteetti on myös yksi monimuotoisuuden muoto, jolla tarkoitetaan neurologista monimuotoisuutta. On ihmisiä, joiden aivot toimivat eri tavalla kuin useimpien, mikä voi johtua erilaisista neurologisista kehityshäiriöistä kuten keskittymishäiriöstä, autismista tai Touretten syndroomasta. (Fung, Ulrich, Fujimoto & Taheri, 2022, 3201.) Niin Abraham (2022, 3198) kuin Fung ym. (2022, 3201) mainitsevat

artikkeleissaan Judy Singerin (1998), jota pidetään neurodiversiteetti -käsitteen löytäjänä. Hänen mukaansa neurodiversiteettiä pitäisi arvostaa samalla tavalla kuin muitakin sosiaalisia luokkia, kuten etnisyyttä tai sukupuolta. Monimuotoisuudessa ei ole kyse pelkästään suvaitsevaisuudesta vaan erilaisten ihmisten ymmärtämisestä, kunnioittamisesta ja arvostamisesta. (Patrick & Kumar, 2012, 1; Morley, 2018, 58.)

Kansainvälisellä tasolla monimuotoisuutta tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Sukupuolten välinen epätasa-arvo voidaan nähdä kaikista yleisimpänä ja maailmanlaajuisimpana monimuotoisuushaasteena. Lisäksi suurena monimuotoisuusteemana esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Euroopassa on monikulttuurisuuden liittyvä monimuotoisuus. Intiassa ja Lähi-Idässä puolestaan uskonto nähdään suurena teemana monimuotoisuudesta puhuttaessa. (Shen ym., 2009.) Eri kulttuureissa ja maissa monimuotoisuuden määrittely ja keskeisimmät teemat vaihtelevatkin paljon, joka vaikuttaa myös monimuotoisuustutkimusten painotuksiin. (Shen ym., 2009; Okolie, 2020.) Konteksti on siis vahvasti sidoksissa siihen, miten monimuotoisuutta määritellään (Ewijk, 2011).

Inklusio on käsite, joka nousee usein esiin puhuttaessa monimuotoisuudesta. Inklusio ja monimuotoisuus eivät kuitenkaan tarkoita samaa asiaa, vaikka ne kulkevatkin usein käsi kädessä. Inklusiolla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita organisaatio tekee, jotta yksilöt tuntevat olonsa tervetulleiksi, kuuluviksi ja arvostetuiksi työyhteisössä. (Morley, 2018, 58.) Inklusioon liittyy vahvasti se, että työntekijät kokevat yhteenkuuluvuuden sekä tasavertaisuuden tunteita työyhteisössä. Lisäksi yksilö pystyy olemaan oma uniikki itsensä ja tuntee osallisuuden tunnetta. Monimuotoiselle henkilöstölle pitäisi tarjota mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua esimerkiksi päätöksentekoon, koska tällaisten vaikutusmahdollisuuksien kautta voidaan lisätä henkilöstön arvostuksen sekä osallisuuden tunteita. (Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean & Kedharnath, 2018, 190, 192.) Inklusio voidaan nähdä prosessina, jonka tarkoituksena on lisätä työntekijöiden osallistumista ja varmistaa, että monimuotoisen henkilöstön tuomia hyötyjä saavutetaan. Monimuotoinen henkilöstö ei itsestään tuo organisaatiolle etuja. Monimuotoisuuden hyötyjä voidaan saavuttaa henkilöstön inklusiokokemuksen sekä monimuotoisuuden johtamisen avulla. Inklusio edellyttää henkilöstön monimuotoisuutta, mutta monimuotoisuus ei takaa inklusiota. (Jonsen ym., 2021, 622.)

Monimuotoisuus siis kuvaa ihmisten välisiä eroavaisuuksia ja inklusio puolestaan sitä, miten erilaiset ihmiset otetaan huomioon sekä osaksi organisaation toimintaan. Tässä tutkimuksessa monimuotoisuus määritellään yksilöiden välisinä eroavaisuuksina, joihin kuuluvat niin näkyvät erot, kuten ulkonäkö, sukupuoli, etnisuus tai kieli, mutta myös näkymättömät erot, kuten persoonallisuus, seksuaalinen suuntautuminen, työn teon tapa tai elämäntilanne. Myös neurodiversiteetti nähdään tutkimuksessa tärkeänä osana monimuotoisuutta.

## 2.2 Monimuotoisuus organisaatioissa

Monimuotoisuus työpaikoilla on lisääntynyt voimakkaasti ja jatkaa lisääntymistään. Aiemman tutkimuksen mukaan asenteet monimuotoisuutta kohtaan organisaatioissa ovat muuttuneet positiivisempaan suuntaan 1990-luvun lopulta lähtien ja organisaatiojohtajat tunnustavat monimuotoisuuden hyötyjä ja myös arvostavat monimuotoisuutta yhä enemmän. (Fenwick, Costa, Sohal & D'Netto, 2011.) Kossekin, Lobelin ja Brownin (2006) mukaan monimuotoisuuden henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten monimuotoisuutta tukevat rekrytointikäytännöt, ovat vaikuttaneet positiivisesti organisaatioiden työyhteisöjen monimuotoisuuteen. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että työyhteisön monimuotoisuus on avain yrityksen menestymiseen sekä parempaan kilpailukykyyn ja siksi monimuotoisuuden lisääminen, tunnustaminen, arvostaminen, ymmärtäminen ja hyödyntäminen onkin erittäin tärkeää. (Roberge & van Dick, 2010, 295; Euroopan komissio, 2005.) Työntekijöiden väliset eroavaisuudet voivat edistää tai hankaloittaa organisaation menestymistä, riippuen siitä, miten monimuotoisuuden johtamisessa ja inklusiivisen ilmapiirin muodostamisessa onnistutaan (Jonsen ym., 2021, 622; Janssens & Zanoni, 2005).

Tasavertaisten mahdollisuuksien tarjoaminen työpaikalla on niin yhteiskunnan kuin organisaation kannalta tärkeää. Panostamalla monimuotoisuuteen organisaatio osoittaa kantavansa sosiaalista vastuuta ja tekevänsä oman osansa yhteiskunnan tasavertaistamiseksi sekä parantaa myös työnantajamielikuvaansa eri sidosryhmien silmissä. (Euroopan komissio, 2005, 13.) Jokaisen organisaation on kuitenkin tarpeellista pohtia sitä, kuinka suurissa määrin organisaation on tarpeellista ja mahdollista ottaa yksilöiden välisiä eroja huomioon ja kuinka paljon puolestaan keskitytään kaikkien tasavertaiseen kohteluun eroista huolimatta. Monimuotoisuuden johtamisessa tulisi pystyä tunnistamaan yksilöiden eroavaisuuksia sekä hyödyntämään niitä. (Bergbom ym., 2020, 31.)

Tasa-arvon edistäminen perustuu usein arvopohjaiseen toimintaan. Organisaatioiden monimuotoisuustyön motivoivana tekijänä toimivat kuitenkin ennen kaikkea liiketoiminnalliset syyt. (Louvrier, 2013, 18.) Organisaatioiden toimintaa ja valintoja monimuotoisuuteen liittyen ohjaavat usein monimuotoisuuden aineelliset hyödyt, joita ovat esimerkiksi tehokkuus ja parempi tuotto. Voittoa tavoittelevan yrityksen lähtökohdat monimuotoisuustoiminnalle ovat luonnollisesti myös taloudelliset. (Morley, 2018, 59.) Monimuotoisuutta ja inklusiota organisaatioissa voidaan kuitenkin organisaation strategisen näkökulman lisäksi tarkastella myös yksilön ja yhteiskunnan näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen työpaikalla lisää hyvinvointia, työmotivaatiota sekä arvostetuksi tulemisen tunnetta. (Veli Korkmaz, van Engen, Knappert & Schalk, 2022.) Lisäksi sillä on tärkeitä yhteiskunnallisia

vaikutuksia. Monimuotoisuutta edistämällä ja tasavertaisia mahdollisuuksia tarjoamalla organisaatio voi tehdä oman osansa yhteiskunnan eriarvoisuuden ja syrjinnän vähentämisessä sekä osallisuuden lisäämisessä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2022.) Monimuotoisuutta organisaatioissa voidaan siis tarkastella arvopohjaisena, mutta myös strategisena ilmiönä.

## 2.2.1 Monimuotoisuuden hyödyt organisaatiolle ja työyhteisölle

Monimuotoinen henkilöstö ja inklusio tuovat monia hyötyjä organisaatiolle ja työyhteisölle. Morleyn (2018, 59) mukaan hyödyt voivat olla rahallisesti mitattavia tai puolestaan subjektiivisia eli ei rahallisesti mitattavissa olevia. Aineelliset hyödyt liittyvät vahvasti organisaation liiketoiminnallisiin hyötyihin, kun taas aineettomat hyödyt korostavat vahvemmin työyhteisön ja yksilöiden etuja, joita monimuotoisuus tuo. Alla olevaan taulukkoon 1 ”monimuotoisuuden ja inklusion tuomat hyödyt” on listattu Morleyn (2018) jaottelun mukaan aineellisia ja aineettomia hyötyjä.

<b>Aineelliset hyödyt:</b>	<b>Aineettomat hyödyt:</b>
-Parempi innovatiivisuus & tuottavuus	-Parempi maine & työnantajakuva
-Suurempi markkinaosuus	-Parempi työtyytyväisyys
-Parempi työntekijöiden houkuttelevuus & sitoutuminen	-Positiivinen työilmapiiri
	-Mahdollisuuksia työntekijöiden kasvuun ja kehittymiseen

TAULUKKO 1 Monimuotoisuuden ja inklusion hyödyt (mukailtu Morley, 2018, 59)

Monimuotoisen työpaikan hyötyjä ovat siis muun muassa parempi kilpailukyky, innovatiivisuus, joustavuus, parempi tuotto, luovuus, monipuolisempi osaaminen ja sen jakaminen, tehokkuus ja markkinoiden parempi ymmärtäminen. Monimuotoiset tiimit ovat usein idearikkaampia, tehokkaampia ongelmanratkaisussa ja osaavat myös vastata monimuotoisen asiakaskunnan tarpeisiin paremmin. Monimuotoinen työyhteisö pystyy sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja toteuttamaan rohkeasti erilaisia ideoita. (Euroopan komissio, 2005; Morley, 2018, 59; Irabor & Okolie, 2020, 69.) Monimuotoisuus vaikuttaa myös positiivisesti

tiimin suorituskykyyn. Jotta tiimi pystyy toimimaan tehokkaasti, on ymmärrettävä ja osattava hyödyntää monimuotoisen tiimin potentiaali. Erilaiset näkökulmat ja kokemukset ovat arvokkaita kilpailukykyisen ja tehokkaan toiminnan kannalta. (Kearney, Gebert & Voelpel, 2009, 593; Veli Korkmaz ym., 2022, 3.) Markkinoiden parempi ymmärtäminen johtaa usein esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin parantumiseen. Monimuotoinen henkilöstö pystyy markkinoimaan tehokkaammin ja monipuolisemmin sekä viestimään paremmin eri taustoja omaavien asiakkaiden kanssa, mikä puolestaan voi johtaa myynnin kasvuun ja näin vaikuttaa organisaation tulokseen. (Tripper, 2004, 159; Morley, 2018, 59.) Monimuotoinen henkilöstö heijastaa asiakkaiden tarpeita ja näin myös esimerkiksi myyntiin tulevia tuotteita ja palveluita osataan muokata asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. Lisäksi monimuotoinen organisaatio houkuttelee ja sitouttaa niin työntekijöitä kuin asiakkaitakin. (Tipper, 2004, 159.) Kun organisaatio rekrytoi työntekijöitä laajasti monimuotoisesta joukosta, lisääntyy todennäköisyys parhaimman työntekijän löytämiselle. Kun organisaatiossa arvostetaan ja tuetaan erilaisia työntekijöitä, ovat työntekijät myös todennäköisemmin halukkaita sitoutumaan yritykseen. Onnistuneella rekrytoinnilla ja sitouttamisella organisaatio pystyy vähentämään rekrytointiin kuluja, sillä esimerkiksi uudelleen rekrytointi on organisaatioille kallista. (Morley, 2018, 59.)

Monimuotoinen henkilöstö ja monimuotoisuuden sekä inklusion tukeminen vaikuttavat myös positiivisesti organisaation maineeseen. Monimuotoinen työyhteisö voi houkuttaa uusia työntekijöitä ja asiakkaita. (Euroopan komissio, 2005, 14.) Kundun ym. (2019, 217) mukaan ne organisaatiot, jotka toteuttavat tarkoituksenmukaista ja tehokasta monimuotoisuuden johtamista rekrytoinnissa, houkuttelevat erityisesti naisia ja vähemmistöryhmiä hakemaan työpaikkaa. Hyvän työnantajakuvan avulla organisaatio voi löytää ja saada parhaimmat osaajat mukaan toimintaansa. (Euroopan komissio, 2005, 14; Morley, 2018, 59.)

Lisäksi monimuotoisuus ja inklusio lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja vaikuttavat positiivisesti työilmapiiriin (Morley, 2018, 59; Veli Korkmaz ym., 2022). Kun työyhteisön jäsenet kokevat olevansa arvostettuja omina itsenään ja jokainen kokee voivansa jakaa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan avoimesti, lisääntyvät myös mahdollisuudet oppimiselle ja kehittymiselle sekä toimivalle yhteistyölle (Morley, 2018, 59).

Organisaatioiden kärsiessä osaajapulasta, on niiden tärkeää tukea monimuotoisuutta sekä inklusiota. Monimuotoisuuden, inklusion sekä monimuotoisen rekrytoinnin voidaankin nähdä tuovan hyötyjä organisaatioille myös kilpailussa työntekijämarkkinassa. Organisaatioiden tulisi pyrkiä tavoittamaan rekrytoinneissa mahdollisimman laajasti monimuotoisia hakijoita. Näin tarvittavaa osaamista voidaan löytää helpommin, kun rekrytointia ei tehdä kapeasti, huomioiden vain tietyn ryhmän hakijoita. Organisaatiot voivatkin saavuttaa

etumatkaa osaajakilpailussa monimuotoisen rekrytoinnin avulla. (Kapoor & Sherif, 233, 2012.)

UN Womenin ja Boston Consulting Groupin (BCG) tutkimuksessa haasteltiin 10 suuren suomalaisyrityksen johtoa sekä 1480:tä työntekijää monimuotoisuudesta työelämässä. Tutkimuksen tulosten mukaan 20% työntekijöistä on jättänyt hakematta työpaikkaa, koska yritys ei ole osoittanut tukevansa monimuotoisuutta ja inklusiota riittävästi. (UN Women Suomi, 2022.) Parhaiden osaajien löytämisessä ja houkuttelussa monimuotoisuus ja inklusio ovat siis tärkeässä roolissa. Monimuotoisuus ja inklusio lisäävät usein myös työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä vähentävät kiusaamista ja syrjintää ja näin vaikuttavat positiivisesti työpaikan ilmapiiriin. Monimuotoisessa ja inklusiivisessa työympäristössä työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja kuultuja. Monimuotoisten tiimien jäsenet pystyvät haastamaan toistensa ajatuksia ja saavuttamaan laajempaa ymmärrystä. Työntekijät saavat näin mahdollisuuksia kasvaa, kehittyä ja oppia. (Euroopan komissio, 2005, 10; Morley, 2018, 59.) Ilman monimuotoisuuden toimivaa ja strategista johtamista sekä inklusiota näitä monimuotoisuuden tuomia hyötyjä on kuitenkin vaikeaa saavuttaa (Mc Mahon, 2010, 41; Jonsen ym., 2021, 622).

## **2.2.2 Monimuotoisuuden haasteet organisaatioille ja työyhteisölle**

Monimuotoinen henkilöstö voi tuoda myös haasteita organisaatiolle, erityisesti silloin, kun sen johtamiseen ei ole panostettu tarpeeksi. (Mc Mahon, 2010, 41.) Väärinymmärryksiä ja ongelmia voi esiintyä, jos työyhteisössä ei ole ymmärrystä esimerkiksi erilaisista kulttuureista tai kommunikaatio ei ole toimivaa. Jos tällaisiin ongelmatilanteisiin ei puututa tarpeeksi ajoissa, voivat ne paisua isommiksi konflikteiksi. Kommunikaation puute ja väärinkäsitykset voivat johtaa usein myös hitaampaan ja tehottomampaan työskentelyyn sekä ajan tuhlaamiseen. (Okolie, 2020, 71.) Ristiriitatilanteet ja konfliktit työpaikalla luovat negatiivista ilmapiiriä ja voivat heikentää työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota (Roberge & van Dick, 2010, 295).

Monimuotoinen rekrytointi kuluttaa myös resursseja. Koulutukset vievät aikaa ja rahaa ja uusien toimintatapojen käyttöönotto ja opettelu vaatii panostusta organisaatiolta. (Frost & Kalman, 2016, 41.) Myös johtajilta vaaditaan paljon monimuotoisuuden ja inklusion edistämistä, mikä voi aiheuttaa johtajien kuormittumista. Johtajien täytyy pystyä johtamaan eri tavoin erilaisia ihmisiä ja heiltä vaaditaan myös oman toimintansa jatkuvaa mukauttamista. Erilaiset konfliktit- ja ristiriitatilanteet voivat olla myös stressaavia ja kuormittavia johtajalle. (Okolie, 2020.) Euroopan komissio (2005) listaa niitä syitä, miksi organisaatiot eivät ole panostaneet monimuotoisuuteen. Näitä syitä ovat muun muassa se, että

monimuotoisuuden hyötyjä ei ymmärretä ja sitä tukevia käytänteitä ei nähdä tarpeellisena organisaatiolle. Lisäksi esiin nousi se, ettei kukaan vaadi näiden monimuotoisuutta tukevien toimenpiteiden käyttöönottoa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että monimuotoisuuden tuomat hyödyt ovat suurempia kuin haasteet. Kun monimuotoisuutta osataan johtaa oikein, erilaisuuden tuomia hyötyjä ymmärretään ja arvostetaan sekä erilaisten ihmisten potentiaalia osataan hyödyntää, voidaan saavuttaa monimuotoisuuden tuomia lukuisia hyötyjä (Jonsen ym., 2021, 622). Liiketoiminnan kannalta keskeisiä hyötyjä ovat muun muassa markkinoiden parempi ymmärtäminen, innovatiivisuus, tehokkuus ja näiden kautta myös parempi tuotto sekä hyvä työnantajakuva, joka houkuttelee parhaimpia osaajia. (Morley, 2018; Veli Korkmaz ym., 2022, 3; Tripper, 2004, 159.) Lisäksi monimuotoisuus voi lisätä työntekijöiden työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja luoda mahdollisuuksia oppimiselle ja kehittymiselle (Morley, 2018). Kun monimuotoisuuteen ja sen johtamiseen ei puolestaan panosteta riittävästi tai työyhteisössä ei ole riittävästi ymmärrystä erilaisista kulttuureista, taustoista tai toimintatavoista voivat sen hyödyt jäädä saavuttamatta (Mc Mahon, 2010, 41). Tällaisissa tilanteissa monimuotoisuus voi tuoda mukanaan muun muassa ristiriitatilanteita, väärinkäsityksiä ja tehottomampaa työskentelyä työpaikalle (Okolie, 2020, 7).

### **2.2.3 Organisaation kulttuuri ja monimuotoisuus**

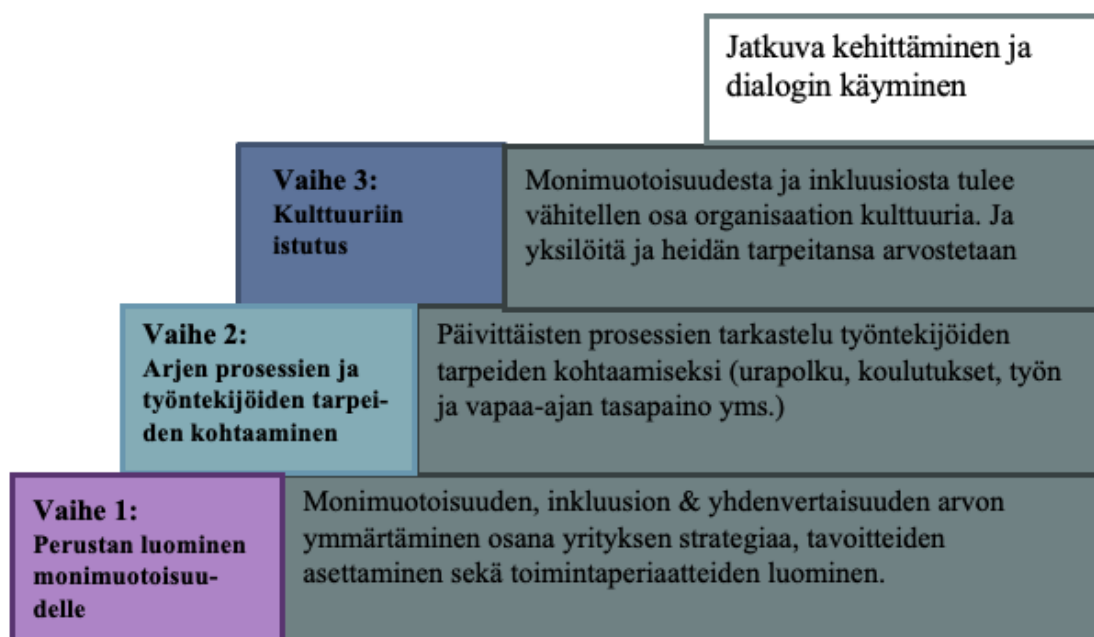
Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan jaettuja arvoja ja uskomuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten työyhteisön jäsenet toimivat ja ajattelevat (Sethi, Vito & Ongbanouekeni, 2021, 75). Kulttuuri on pysyvä osa organisaatiota, mutta se voi myös muuttua ja kehittyä (Schein & Schein, 2016, 10). Johtajan käytös ja arvot vaikuttavat kulttuurin muodostumiseen (Sethi ym., 2021, 75; Schein & Schein, 2016, 205). Johtajat voivat omalla toiminnallaan juurruttaa organisaation kulttuuriin uskomuksia ja arvoja esimerkiksi huomioimalla ja palkitsemalla tiettyjä asioita sekä omalla esimerkillään. Tällaiset toimet osoittavat erityisesti uusille työntekijöille, millainen kulttuuri työpaikalla on ja millaisia asioita arvostetaan. (Schein & Schein, 2016, 205.) Johtajan asenne monimuotoisuutta sekä inklusiota kohtaan on keskeinen, kun halutaan rakentaa inklusiivista työpaikkaa ja kulttuuria, jossa jokainen ihminen tuntee olevansa arvostettu omana itsenään (Sethi ym., 2021, 75). Lisäksi organisaation kulttuurilla on vaikutus muodostuvaan työilmapiiriin. Organisaation ilmapiirillä tarkoitetaan yhteistä ymmärrystä muun muassa toimintatavoista sekä käytänteistä. Ilmapiiri muodostuu työyhteisön arjen normeista sekä odotetusta käytöksestä. (Sethi ym., 2021, 75.)

Organisaation ilmapiirillä ja kulttuurilla on suuri vaikutus, kun halutaan saavuttaa monimuotoisen henkilöstön mukanaan tuomia etuja.



Monimuotoisuuden vaikutukset organisaatioon riippuvat pitkälti siitä, kuinka työntekijät näkevät organisaation kulttuurin. Monimuotoisuutta arvostava kulttuuri sekä ilmapiiri, jossa kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti ovat tärkeitä inklusion kannalta. (Mor Barak, Luria & Brimhall, 2022.) Inklusiota tukeva ilmapiiri puolestaan rohkaisee työntekijöitä jakamaan omia näkemyksiään ja kannustaa innovatiivisuuteen, jolla on puolestaan positiivinen vaikutus organisaation tulokseen. (Sethi ym., 2021, 80.)

Kuviossa 1 ”Monimuotoisuuden ja inklusion sisällyttäminen osaksi organisaation kulttuuria” on esitetty porrasmaisesti kolme eri vaihetta, jotka kuvaavat monimuotoisuuden ja inklusion juurruttamista organisaation toimintatavoihin, strategiaan ja lopulta kulttuuriin. Uehigashi, Belt, Garland, Inovaara & Peterzens (2022) esittävät, että mallin avulla organisaatiot pystyvät ymmärtämään paremmin organisaation monimuotoisuustyön eri vaiheita ja tarvittavia toimenpiteitä. Heidän mukaansa organisaatiolla tuleekin ensin olla vahva perusta, jonka päälle aletaan rakentamaan porrasmaisesti monimuotoisuutta ja inklusiota arvostavaa kulttuuria ja toimintatapoja. Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden sekä inklusion toteutuminen vaatii yrityksiltä jatkuvia toimenpiteitä. (Uehigashi ym., 2022.)



KUVIO 1 Monimuotoisuuden ja inklusion sisällyttäminen osaksi organisaation kulttuuria (mukailtu Uehigashi ym., 2022)

Ensimmäisessä vaiheessa keskiössä on vahvan perustan luominen monimuotoisuudelle. Ylimmän johdon tulee Uehigashin ym. (2022) mukaan sisällyttää monimuotoisuus ja inklusio osaksi organisaation strategiaa, asettaa tavoitteet sen edistämiseksi ja luoda erilaisia toimintaperiaatteita. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatio pystyy tunnistamaan ja ymmärtämään omia kehityskohteitaan aiheen tiimoilta sekä seuraamaan edistystä. Seuraavassa vaiheessa organisaation täytyy tarkastella omia prosessejaan ja pyrkiä muokkaamaan niitä niin, että ne vastaavat työntekijöiden toiminnallisia tarpeita. Tässä vaiheessa organisaatio voi tarkastella esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainoa, koulutuksia, uralla etenemistä sekä tarjottavia etuja. Toisessa vaiheessa organisaatio pystyy luomaan konkreettisia toimia edistääkseen monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta sekä inklusiota. Kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen organisaatio pystyy sisällyttämään monimuotoisuuden ja inklusion sekä niitä tukevat toimintatavat osaksi kulttuuria. Työntekijöitä ja heidän toiminnallisia sekä emotionaalisia tarpeitaan arvostetaan. Työntekijät kokevat siis olevansa arvostettuja sekä osa työyhteisöä. Näiden kolmen vaiheen jälkeen monimuotoisuus- ja inklusiotyön on jatkuttava. Organisaation tuleekin jatkuvasti pyrkiä kehittymään ja käymään keskustelua aiheesta. (Uehigashin ym., 2022.)

### **2.3 Monimuotoisuuden johtaminen**

Niin kuin monimuotoisuudelle, myös monimuotoisuuden johtamiselle on useita erilaisia määritelmiä. Mor Barakin (2005, 209) mukaan monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa organisaation vapaaehtoisia toimia, joiden avulla monimuotoinen henkilöstö tuntee olevansa osana tasavertaista yhteisöä. Monimuotoisuuden johtamisen yksi pääperiaatteista organisaatioissa tulisikin olla tasa-arvon saavuttaminen (Kundu ym., 2019, 216). Louvrierin (2013, 18) mukaan organisaation monimuotoisuustoimia motivoi kuitenkin usein sen mukanaan tuomat liiketoiminnan kannalta tärkeät hyödyt. Oleellista on, että monimuotoisuuden johtamisella pyritään luomaan käytänteitä, jotka edistävät syrjimättömyyttä, tasa-arvoa ja inklusiota sekä monimuotoisen henkilöstön potentiaalın hyödyntämistä (Bergbom & Hanhike, 2018, 36).

Monimuotoisuuden johtamisessa keskeisiä asioita ovat strateginen ja ihmiskeskeinen ajattelu sekä toimintatavat. Monimuotoisuuden johtamisen täytyy siis olla strategiaan pohjautuvaa, mutta myös ihmisiin keskittyvää. (Okolie, 2020, 78.) Monimuotoisuuden johtaminen kytkeytyykin organisaation henkilöstöjohtamiseen ja HR-käytäntöihin. Monimuotoisen johtamisen periaatteiden tulisikin näkyä yrityksen keskeisissä henkilöstötoimissa kuten rekrytoinnissa ja valinnassa, koulutuksessa, suorituksen arvioimisessa sekä palkitsemisessa. (Kundu

ym., 2019, 216.) Tehokas monimuotoisuuden johtaminen perustuu erilaisuuden tunnistamiseen, tiedostamiseen ja arvostamiseen. Monimuotoinen henkilöstö nähdään tärkeänä voimavarana ja edellytyksenä menestyvälle toiminnalle. (Mc Mahon, 2010, 40.) Onnistuneella monimuotoisuuden johtamisella voidaan saada työntekijöistä koko potentiaali ja osaaminen käyttöön ja näin vaikuttaa myös yrityksen houkuttelevuuteen ja tulokseen (Mc Mahon, 2010, 41; D'Netto ja Sohal, 1999, 2; Patrick & Kumar, 2012, 1). Bergbomin ja Hanhiken (2018) mukaan monimuotoisuuden tunnistaminen sekä monimuotoisen henkilöstön potentiaalin hyödyntäminen ja sen johtaminen vaatii organisaatioilta tietoisien päätöksen niiden panostamiseen sekä päätöksen mukaista konkreettista toimintaa.

Niin Mc Mahon (2010, 41), Okolie (2020, 78) kuin Randel ym. (2018, 190) korostavat tutkimuksissaan, että monimuotoisuuden johtamiselle on tärkeää kehittää strategia, jonka avulla voidaan saavuttaa monimuotoisuuden hyötyjä. Monimuotoinen henkilöstö ei automaattisesti takaa organisaation menestystä, mutta oikein johdettuna se voi luoda merkittäviä etuja. (Mc Mahon, 2010, 41; Randel ym., 2018, 190.) Monimuotoisen työyhteisön tuomia etuja ovat muun muassa parempi kilpailukyky, innovatiivisuus, luovuus ja parempi tuotto sekä oppiminen toinen toiselta. (Bergbom ym. 2016, 4; Euroopan komissio, 2005, 10; Mc Mahon, 2010, 40.) Monimuotoiset työyhteisöt luovat usein parempaa tulosta kuin homogeeniset työyhteisöt ja monimuotoinen henkilöstö pystyy myös vastaamaan paremmin monimuotoisen asiakaskunnan tarpeisiin. (Konrad, Prasad & Pringle., 2006, 60-61.) Erilaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla voidaan monimuotoisuusstrategia tuoda osaksi organisaation arkea ja varmistaa, että se ei jää vain puheen tasolle. (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer & van der Zee, 2013, 161.) Esimerkiksi syrjinnän vastaiset käytänteet ja joustavat työajat, ovat monimuotoisuutta tukevia henkilöstötoimia (Cavanagh, Bartram, Meacham, Bigby, Oakman & Fossey, 2017, 20). Erilaisia monimuotoisuutta tukevia toimenpiteitä voidaan sisällyttää myös esimerkiksi rekrytointikäytänteisiin. Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa rekrytointiprosessin läpinäkyvyys ja avoimuus. (Podsiadlowski ym., 2013, 161.) Jotta yksilöt voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa työpaikalla ja tuntevat olevansa työyhteisön tasavertaisia jäseniä, on organisaatioissa johdettava monimuotoisuutta ja työntekijöiden inklusioita. (Randel ym., 2018, 191.)

Monimuotoisuuden johtamisessa johtajalla on merkittävä rooli niin esimerkin näyttäjänä kuin asenteiden muuttajana. Johtaja voi vaikuttaa muiden asenteisiin sekä strategiaan ja luoda toimintatapoja, joiden avulla monimuotoisuutta ja inklusioita tuetaan organisaatiossa. (Okolie, 2020, 76; Frost & Kalman 2016, 237; Mc Mahon, 2010, 4.) Johtajan tulisi osoittaa arvostusta erilaisia kulttuureita, uskomuksia ja tarpeita kohtaan, tunnistaa työntekijöiden vahvuudet sekä tukea ja kommunikoida tehokkaasti kaikkien työntekijöiden kanssa. Tärkeää on, että johtaja ymmärtää monimuotoisuutta, syrjintää ja sen seurauksia. Johtajan

tehtävänä on herätellä ja auttaa työntekijöitä tunnistamaan omia ennakkoluulojaan. Monimuotoisuuden johtamisessa voidaan hyödyntää koulutuksia, joiden avulla voidaan lisätä henkilöstön monimuotoisuusosaamista. (Okolie, 2020, 70, 76.) Lisäksi, kun uusia työntekijöitä rekrytoidaan organisaatioon, on tärkeää, että heti työsuhteen alussa työntekijälle kerrotaan organisaation toimintatavoista ja arvoista monimuotoisuuteen sekä inklusioon liittyen. (Okolie, 2020, 76.)

Monimuotoisuuden tehokkaan johtamisen hyödyt eivät ole pelkästään taloudellisia vaan vaikuttavat laajemmin koko työyhteisöön, esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen, tasa-arvoon ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Monimuotoisuutta voidaan johtaa tehokkaasti esimerkiksi sitouttamalla johtoa monimuotoisuuden edistämiseen ja arvioimalla työntekijöiden tarpeita ja monimuotoisuuden tasoa organisaatiossa. Esimerkiksi monimuotoisuuteen liittyviä haasteita tai sen johtamiseen liittyviä puutteita voidaan selvittää kyselyiden avulla. Selkeän strategian ja tavoitteiden avulla voidaan saavuttaa monimuotoisuuden hyötyjä. (Mc Mahon, 2010, 41.) Lisäksi johtajien tulisi kannustaa työntekijöiden tutustumaan toisiinsa yksilöinä, jotta työntekijät voivat irrottautua omista ennakkoluuloistaan ja stereotyyppioistaan toisiaan kohtaan. (Mc Mahon, 2010, 40.) Ei riitä, että pelkästään johtajat pyrkivät edistämään monimuotoisten työntekijöiden inklusiota, vaan koko työyhteisön pitää tehdä töitä asian eteen. Koko työyhteisön tulee hyväksyä erilaisuus ja arvostaa sitä.

Monimuotoisuutta voidaan johtaa Elyn ja Thomasin (2001) mukaan kolmesta eri näkökulmasta. Integraation ja oppimisen lähestymistavassa keskiössä on erilaisen taustan omaavien työntekijöiden osaamisen ja erilaisuuden arvostaminen. Siinä painotetaan sitä, kuinka erilaisten työntekijöiden tiedot ja taidot ovat arvokkaita organisaatiolle ja sen tehokkuudelle. Lisäksi lähestymistavassa tuodaan esiin erilaisten lähestymistapojen sekä mielipiteiden tärkeys esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa ja innovaatioissa. Monimuotoisen henkilöstön avulla organisaatio ja työyhteisö voivat oppia, kehittyä ja näin myös menestyä paremmin. Oppimisen ja integraation lähestymistavassa edistetään avointa keskustelua monimuotoisuudesta sekä kannustetaan aktiiviseen osallistumiseen, kuten oman osaamisen jakamiseen, kehitysehdotusten tekemiseen ja ideoimiseen. (Rabl, del Carmem Triana, Byun, 2018.) Oppimisen ja integraation lähestymistavassa tärkeitä arvoja toiminnalle ovat: luotettavuus, turvallisen ilmapiirin luominen, jossa jokainen voi olla oma itsensä, erilaisuuden kunnioitus, yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tunnistaminen ja niistä oppiminen, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus sekä koko työyhteisön aktiivinen osallistuminen monimuotoisuutta tukevien käytänteiden edistämiseksi. Monimuotoisuuden johtaminen ei liity ainoastaan organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin vaan se on myös osa eettistä ja sosiaalista vastuuta. (Lämsä, Mattila, Lähdesmäki, Suutari, 2019, 5-6; Rabl ym., 2018.)

Oppimis- ja integraationäkökulman lisäksi monimuotoisuutta voidaan johtaa myös keskittymällä siihen, miten monimuotoisen henkilöstön avulla voidaan vastata paremmin markkinoiden ja monimuotoisen asiakaskunnan tarpeisiin. Kolmas näkökulma monimuotoisuuden johtamiselle keskittyy siihen, että tasa-arvon edistäminen on jokaisen organisaation velvollisuus. Näistä kolmesta lähestymistavoista oppimis- ja integraationäkökulma nähdään kaikista parhaimpana tapana johtaa monimuotoisuutta ja saavuttaa kestäviä tuloksia monimuotoisuuden saralla. (Lämsä ym., 2019, 6.)

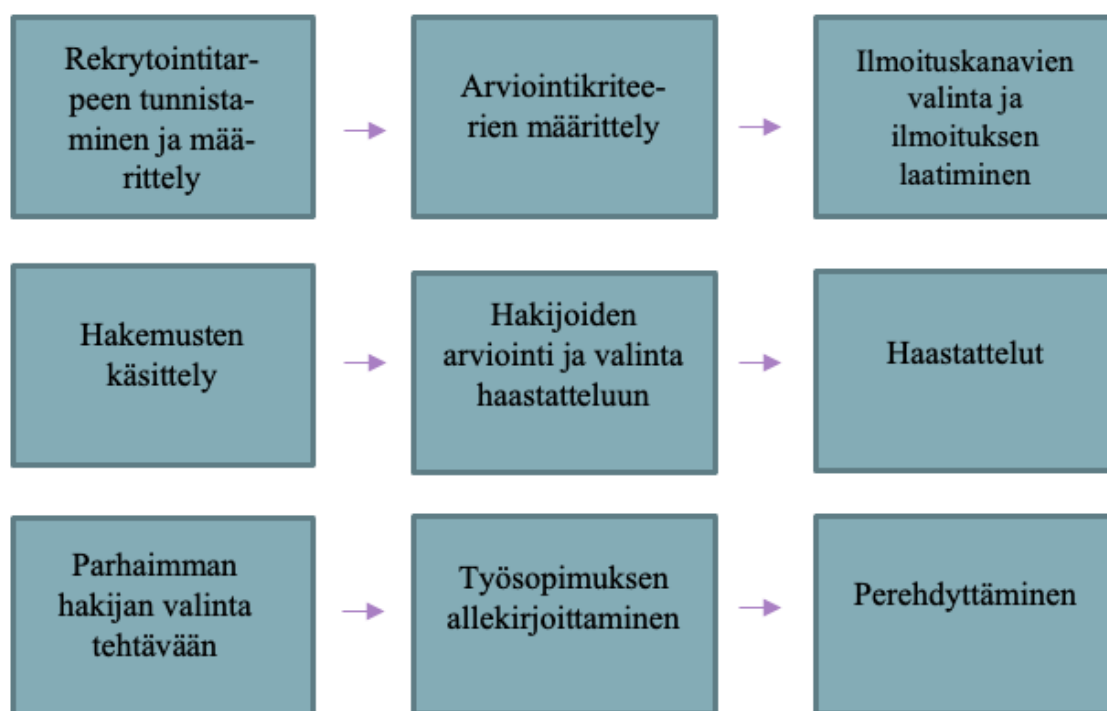
## 2.4 Rekrytointi

Rekrytointi nähdään yhtenä tärkeimmistä henkilöstötoimista (Ahmad & Schroeder 2012, 5429). Jotta organisaatio voi menestyä, tarvitsee se parhaat mahdolliset työntekijät käyttöönsä, jonka vuoksi rekrytointi voidaankin nähdä erittäin tärkeänä, kun puhutaan organisaation kilpailukyvyistä, menestymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta (Okolie, 2020, 78-79). Viitalan (2021) mukaan rekrytointi on henkilöstöhankintaa, jonka avulla useimmiten paikataan lähtevä työntekijä tai hankitaan uutta osaamista. Rekrytointi onkin merkittävässä roolissa, kun etsitään parasta työntekijää (Okolie, 2020, 78). Rekrytointiprosessi sisältää erilaisia käytänteitä, eli toimintatapoja, joiden avulla organisaatio palkkaa tarvitsemansa henkilöt (Viitala, 2021). Tällaisia rekrytointikäytänteitä voivat olla muun muassa työpaikkailmoituksen laatimiseen liittyvät käytänteet, työsimulaatiot, useamman haastattelijan käyttö, hakijoiden tasavertainen kohtelu ja perehdytys (Junnila & Honkaniemi, 2010, 32, 34).

Rekrytointi on organisaatiolle investointi, jonka avulla voidaan vaikuttaa tehokkuuteen ja tuottavuuteen, mutta myös esimerkiksi organisaation ilmapiiriin ja luovuuteen. Epäonnistunut rekrytointi on kallis virhe organisaatiolle. Yrityksen onkin tärkeää pohtia, mitä rekrytoinnilla halutaan saavuttaa. Jos rekrytoinnilla halutaan esimerkiksi lisätä innovaatiota organisaatiossa, voi olla hyödyllistä miettiä sellaisen henkilön palkkaamista, jolla on erilainen tausta ja näin hän voi tuoda uutta innovaatiota yritykseen. Monien tutkimusten mukaan monimuotoinen henkilöstö lisää luovuutta sekä innovatiivisuutta. Ei kuitenkaan riitä, että palkataan monimuotoinen työntekijä ja oletetaan sen automaattisesti tuovan lisää innovaatiota. Keskeistä on johtaa monimuotoisuutta oikein. Onnistuneella monimuotoisuuden johtamisella voidaan hyödyntää työntekijän koko potentiaali ja osaaminen. (Mc Mahon, 2010, 41; D'Netto ja Sohal, 1999, 2.)

Yksinkertaisesti määriteltynä rekrytointiprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta: 1) osaamisen tarpeen arviointi 2) toimintatapojen valinta, joiden avulla työnhakijoita lähdetään tavoittelemaan 3) työnhakijoiden osaamisen ja

ominaisuuksien arviointi ja parhaimman hakijan valitseminen työhön. (Huilaja, 2019, 12.) Kuviossa 2 on esitetty laajemmin rekrytointiprosessin eri vaiheita. Rekrytointiprosessi alkaa rekrytointitarpeen tunnistamisesta sekä arviointikriteerien määrittelystä ja päättyy parhaimman hakijan valintaan sekä työntekijän perehdyttämiseen. (Stofkova & Hraskova, 2020, 3; Kauhanen, 2010, 74.)



KUVIO 2 Rekrytointiprosessin vaiheet (mukailten Stofkova & Hraskova, 2020, 3; Kauhanen, 2010, 74.)

Rekrytointi ei kuitenkaan aina ole samanlainen, objektiivinen prosessi. Rekrytointiprosessissa myös hakijalla on valtaa ja se voidaankin nähdä neuvottelutilanteena, jossa molemmilla osapuolilla on omat odotuksensa. (Huilaja, 2019, 13-14.) Organisaatioiden tulisi luoda rekrytointistrategia, jonka avulla määritetään yleiset periaatteet ja käytänteet rekrytoinnille. Rekrytointistrategiaan voi esimerkiksi kuulua se, millaisia työntekijöitä haetaan ja mitä kanavia rekrytoinnissa käytetään. Erityisesti, kun halutaan panostaa tai kehittää monimuotoisen henkilöstön rekrytointia, on strategian luominen keskeistä. On tärkeää miettiä esimerkiksi, millaisia rekrytointikanavia kannattaa hyödyntää, jos halutaan houkuttaa monimuotoisia osaajia. (Bergbom, Yli-Kaitala, Toivanen, 2021, 5.)

### 2.4.1 Syrjintä rekrytoinnissa

Rekrytoinnissa voidaan tietoisesti tai tiedostamatta syyllistyä syrjintään. Syrjintää tapahtuu silloin, kun työnhakijaa kohdellaan epäoikeudenmukaisesti vähemmistöryhmään kuulumisen takia. Haastatteluiden perusteella tehtyihin päätöksiin vaikuttaa valitettavan usein haastattelijan stereotypiat, mikä johtaa syrjintään ja usein myös tilanteeseen, jossa työyhteisö jää hyvin homogeeniseksi. (Konrad ym., 2006, 36.) Stereotypiat ja syrjintä työelämässä kumpuavat usein työelämän ulkopuolelta ja stereotypiat muodostuvatkin yleensä työn ulkopuolisten kokemusten sekä sosiaalisen ympäristön vaikutuksesta.

Tiedostamattomat ennakkoluulot ja stereotypiat vaikuttavat usein rekrytoinneissa haastattelijan päätöksiin ja aiheuttavat näin syrjintää rekrytointitilanteissa. (Frost & Kalman 2016, 27.) Ennakkoluulojen vaikutus rekrytoinnissa johtaa usein vinoutuneeseen päätöksentekoon. Kun ennakkoluuloihin perustuvaa syrjintää halutaan vähentää, on tärkeää, että ennakkoluulot tunnistetaan ja tiedostetaan. Erityisesti rekrytoinnissa on tärkeää, että stereotypioita ja ennakkoluuloja pyritään hallitsemaan, jotta kaikille voidaan tarjota tasavertaiset mahdollisuudet. (Frost & Kalman 2016, 27.)

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että syrjintää tapahtuu rekrytointiprosessien aikana useista eri syistä. Maailmalla ja Suomessa on tehty tutkimuksia, joissa on tutkittu tiettyihin ryhmiin kohdistuvaa syrjintää rekrytointitilanteissa. Tällainen tiettyyn ryhmään kohdistuva syrjintä voi liittyä esimerkiksi henkilön sukupuoleen (Krzeminska, Austin, Bruyère & Hedley, 2019), vammaisuuteen (Østerud, 2022), uskontoon (Leckcivilize & Straub, 2018) tai etniseen taustaan (Ahmad, 2019; McGinnity & Lunn, 2011). Kyseisessä syrjinnän muodossa tiettyyn sosiaaliseen ryhmään liitetään usein jokin negatiivinen piirre. Esimerkiksi neuroepätyypilliset ihmiset pystyvät työskentelemään tuottavasti, mutta usein rekrytoinneissa ajatus lahjakkaasta ja sopivasta työntekijästä voi olla liian suppea, jolloin haastattelutilanteissa saattaa tapahtua syrjintää ihmisiä kohtaan, joiden vuorovaikutus on epätyypillistä. Tällaisessa tilanteessa neurodiversiteetti tai monimuotoisuus itsessään saatetaankin nähdä ongelmana, joka johtaa puolueelliseen päätöksentekoon. (Krzeminska, Austin, Bruyère & Hedley, 2019, 453.)

Yksi syrjinnän muoto on tiedostamaton syrjintä, jossa henkilö tiedostamatta antaa omien ennakkoluulojen vaikuttaa päätöksentekoon. Tällaista syrjintää tapahtuu erityisesti silloin, kun päätöksiä joudutaan tekemään nopeasti. Usein haastattelutilanteissa rekrytoija joutuukin arvioimaan työnhakijaa hyvin lyhyen tapaamisen perusteella. (Hennekam ym., 2021, 2219.) Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 2 on kuvattu erilaisia tiedostamattomia ennakkoluuloja, jotka vaikuttavat usein organisaatioissa, esimerkiksi rekrytointipäätöksiä tehdessä. (Oberai & Anand, 2018, 15.)

Ennakkoluulo		Esimerkki
”Vahvistus-ennakkoluulo”	Tapahtuu, kun meillä on tietty mielipide jostakin asiasta ja alamme etsimään alitajuntaisesti todisteita oman mielipiteemme vahvistamiseksi.	Ajattelemme miesten olevan ahkerampia työntekijöitä kuin naisten. Keskitymme löytämään todisteita tälle väitteelle esimerkiksi haastattelutilanteessa, jolloin hakijan keskeiset ominaisuudet saattavat jäädä vähemmälle huomiolle.
”Kuin minä-ennakkoluulo”	Tapahtuu, kun näemme itseämme jollain tapaa muistuttavan henkilön, jonka kanssa tunnemme yhteenkuuluvuuden tunnetta.	Palkkaamme henkilön, koska hän muistuttaa luonteeltaan itseämme tai hänellä on esimerkiksi samanlaisia kiinnostuksen kohteet kuin itsellämme.
”Halo-efekti”	Tapahtuu, kun arvioimme henkilöä yhden positiivisen ominaisuuden perusteella ja rinnastamme yhden positiivisen ominaisuuden muihinkin taitoihin.	Liitämme hakijan hyvät keskustelutaidot automaattisesti siihen, että hän on varmasti myös hyvä johtaja.
”Yhdenmukaisuus- ennakkoluulo”	Tapahtuu, kun teemme päätöksemme ryhmän mielipiteen perusteella.	Jos esimerkiksi rekrytoinnissa, muut haastattelijat kannattavat tiettyä ehdokasta, muuttaa henkilö oman ajattelunsa enemmistön mukaiseksi.
”Kauneus- ennakkoluulo”	Ajatus, että ulkonäöllisesti viehättävät henkilöt ovat menestyvämpiä työelämässä.	Kauniista henkilöstä muodostetaan automaattisesti kuva haastattelussa, että hän on pätevä työtehtävään.
”Cloven hoof” -ennakkoluulo	Kun henkilön yksi negatiivinen ominaisuus yleistetään muillekin osa-alueille.	Jos haastateltava on epäsiististi pukeutunut, voi se johtaa ennakkoluuloiseen ajatukseen siitä, että hakija on huono tai laiska työntekijä.

TAULUKKO 2 Erilaisia ennakkoluuloja (Mukailtu Oberai & Anand, 2018, 15)



Syrjinnän ja ennakkoluulojen kitkeminen rekrytoinnista on tärkeää niin eettisistä, yhteiskunnallisista kuin taloudellisistakin syistä. Syrjintä rekrytoinnissa vähentää organisaation monimuotoisuutta ja näin estää organisaatiota saavuttamasta monimuotoisuuden tuomia hyötyjä. Syrjintä aiheuttaa negatiivisia seurauksia niin syrjitylle yksilölle, yhteiskunnalle kuin organisaatiolle. (Hennekam ym., 2021, 2214.) Syrjintää pääsee tapahtumaan ja ennakkoluulot ottavat vallan useimmiten silloin, kun rekrytoijalla ei ole tarpeeksi tietoa hakijasta tai päätös pitää tehdä nopealla aikataululla. Tällaisissa tilanteissa rekrytoija alkaa helposti arvioidaan hakijaa esimerkiksi ulkoisesti näkyvien ominaisuuksien kuten iän tai etnisyyden perusteella. Rekrytoija saattaa tiedostamattaan tehdä valintansa stereotyyppioihin tai ennakkoluuloihin pohjaten, kun päätös tulee tehdä nopeasti lyhyen tapaamisen perusteella. (Hennekam ym., 2021, 2219.)

Maailmalla on tehty paljon kenttäkokeita, jotka todistavat, että rekrytoinnissa esiintyy edelleen hakijan ominaisuuksiin perustuvaa syrjintää. Suomessa tehdyssä tutkimuksessa testattiin työmarkkinoilla tapahtuvaa etnisyyteen liittyvää syrjintää. Tutkimuksessa avoimiin työpaikkoihin lähetettiin tuhansia hakemuksia, joissa oli näkyvillä hakijan kansalaisuus. Esimerkiksi somali- ja irakilais-taustaiset hakijoiden syrjimisasteet suhteessa suomalaistaustaisten hakemuksiin olivat hyvinkin korkeita. (Ahmad, 2019.) Puolestaan Ranskassa vuonna 2017 tehdyssä kokeilussa verrattiin eri uskontoryhmiin kuuluvien fiktiivisten hakijoiden pärjäämistä rekrytoinnissa. Kaikki hakijat olivat uskontoa lukuun ottamatta taustaltaan samanlaisia. Katolilaisuutta harjoittavat hakijat saivat huomattavasti enemmän haastattelukutsuja verrattuna hakijoihin, jotka olivat esimerkiksi muslimia. (Leckcivilize & Straub, 2018, 2.) Niin Suomessa kuin muuallakin maailmalla tapahtuu siis edelleen paljon rekrytointisyryntää, jonka vuoksi aiheutta onkin tärkeää tutkia.

Monimuotoisuuden johtamisessa tasavertaisuuden edistäminen on avainasemassa (Bergbom & Hanhike, 2018, 36). Organisaatioiden tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen ei ole pelkästään vapaaehtoista, sillä Suomessa on myös sitä koskevia lakeja. Yhdenvertaisuuslain mukaan organisaatioilla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta. Yhdenvertaisuuslaki ottaa kantaa myös rekrytointitilanteiden yhdenvertaisuuteen (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 2. luku, 7 §). Esimerkiksi työpaikkailmoituksessa ei voida vaatia ilman perusteluita tiettyjä ominaisuuksia, jotka ovat syrjiviä. Ilman perustetta ei voida esimerkiksi vaatia Suomen kansalaisuutta hakijalta. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 3. luku, 17 §; Okolie, 2020, 79.) Vaikka organisaatioiden tasavertaisuutta pyritään edistämään lakien avulla ja organisaatioiden täytyy sitoutua tasavertaisten mahdollisuuksien tarjoamiseen ja kaikkien tasa-arvoiseen kohteluun, esiintyy rekrytoinnissa edelleen syrjintää (Okolie, 2020, 79; Kanninen & Virkola, 2021, 18; Hennekam ym., 2021, 2218). Tämän vuoksi onkin tärkeää, että organisaatioiden rekrytointikäytäntöjä tarkasteltaisiin yhä useammin myös vähemmistöjen

näkökulmasta, jotta syrjintää ja epätasa-arvoisuutta voitaisiin vähentää. Organisaation monimuotoistumisen ja parhaimman työntekijän löytämisen kannalta on keskeistä, että jokaisella olisi tasavertaiset mahdollisuudet jo rekrytointivaiheessa.

Ennakkoluulojen tunnistamiseen ja hallitsemiseen työpaikalla on kuitenkin monia tapoja. Johdon tehtävänä onkin tarjota erilaisia mahdollisuuksia muokata toiminnasta tasavertaisempaa sekä monimuotoisuutta tukevampaa ja arvostavampaa. Yksi tapa auttaa työntekijöitä tunnistamaan omat ennakkoluulonsa, on järjestää tietoisuuskoulutuksia. Tällaisen koulutuksen tavoitteena on herätellä henkilöitä pohtimaan omia tiedostamattomia ennakkoluulojaan. Organisaatio voi esimerkiksi tarjota erilaisia työpajoja, jotka tukevat ennakkoluulojen tunnistamista ja kohtaamista. (Oberai & Anand, 2018, 16.) Myös avoin keskustelu nostetaan aiemmassa tutkimuksessa tärkeäksi välineeksi ennakkoluulojen poistamisessa. Avoimen keskustelun kautta työntekijät voivat jakaa omia kokemuksiaan ennakkoluulojen vaikutuksista ja siitä, miten he ovat pystyneet tietoisesti voittamaan omia ennakkoluulojaan ja näin toimimaan tasa-arvoisemmin. Organisaatiot voivat myös pohtia omien järjestelmien ja käytänteiden toimivuutta. Esimerkiksi rekrytointikäytänteiden kehittäminen, voi edistää syrjimättömyyttä ja tukea monimuotoisuutta. (Oberai & Anand, 2018, 16.)

Organisaatiot voivat pyrkiä vähentämään rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää esimerkiksi anonyymin rekrytoinnin avulla. Anonyymissa rekrytoinnissa hakemuksessa ja ansioluettelossa ei tuoda esiin esimerkiksi hakijan ikää, kansallisuutta, tai sukupuolta. Hakemuksesta jätetään siis pois henkilökohtaisia tietoja, jotka voisivat mahdollisesti aiheuttaa syrjintää rekrytoinnissa. (Krause, Rinne & Zimmermann, 2012.) Haastattelutilanteessa anonyymiteetti kuitenkin poistuu ja syrjintää voi näin päästä tapahtumaan rekrytoinnin myöhemmissä vaiheissa. Anonyymin rekrytoinnin tarkoituksena on, että rekrytoinnissa keskitytään hakijan osaamiseen ja sopivuuteen ja näin saadaan valittua sopivin työntekijä tehtävään. Anonyymi rekrytointi on melko yksinkertainen toimenpide, jolla voidaan tehdä rekrytointiprosessin alkuvaiheesta tasavertaisempi hakijoille. Se ei kuitenkaan tarjoa ratkaisua syrjintään rekrytointiprosessin muissa vaiheissa, kuten haastatteluissa tai päätöksenteossa. Anonyymi rekrytointi voi myös olla haitaksi joillekin vähemmistöryhmille. Vähemmistöryhmiin kuuluvat henkilöt ovat esimerkiksi saattaneet kohdata syrjintää aiemmin työelämässä, jonka vuoksi työnhakija on saattanut olla työttömänä. Tällaisissa tilanteissa voi olla hyödyllistä, että rekrytoija tietää hakijan taustan ja näin ymmärtää paremmin esimerkiksi hakijan työhistoriaa. Anonyymi poistaa mahdollisuuden positiiviselle erityiskohtelulle. (Kanninen & Virkola, 2021, 23-24.) Suomessa tehty anonyymin rekrytoinnin kokeilu kuitenkin osoittaa, että rekrytoijat pystyivät anonyymin rekrytoinnin avulla keskittymään paremmin työnhakijan osaamisen ja soveltuvuuteen ja se herätteli heitä myös pohtimaan omia ennakkoluulojaan ja asenteitaan. Myös

työnhakijat kokivat olevansa tasavertaisemmassa asemassa anonyymi rekrytoinnin ansiosta. (Helsingin kaupunki, 18-19, 2020.)

#### **2.4.2 Monimuotoisuutta tukevat rekrytointikäytännöt**

Yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä tukevat rekrytointikäytännöt edistävät organisaation monimuotoisuutta. Organisaatiot voivat tukea monimuotoisia hakijoita erilaisien toimien avulla rekrytoinnissa. Kun rekrytointikäytännöitä halutaan kehittää monimuotoisuuden näkökulmasta, täytyy organisaation ensin varmistaa, että sen sisällä tuetaan ja arvostetaan monimuotoisuutta. Tärkeää on luoda suunnitelma niin monimuotoisuuden johtamiselle kuin sille, miten rekrytointia lähdetään kehittämään. Sen sijaan, että keskitytään pelkästään esimerkiksi siihen, kuinka paljon monimuotoista henkilöstöä on palkattu, olisi tärkeää varmistaa, että työpaikan ilmapiiri on sellainen, jossa jokaisen on hyvä olla, ja jossa arvostetaan, hyödynnetään ja tuetaan erilaisuutta. Pelkästään monimuotoisen henkilöstön palkkaaminen ei siis riitä, vaan on keskeistä johtaa ja tukea monimuotoisuutta myös organisaation arjessa. (Mc Mahon, 2010, 40; Okolie, 2020, 80.)

Kossekin ja Pichlerin (2008) mukaan yksi tapa kehittää rekrytointiprosessia tasa-arvoisemmaksi kaikille hakijoille on tehdä prosessin eri vaiheiden käytännöistä mahdollisimman läpinäkyviä ja avoimia. Esimerkiksi rekrytoinnin edessä on tärkeää pitää hakijat ajan tasalla ja myös tehtyjä valintoja on tärkeää perustella. Monimuotoisessa rekrytointiprosessissa on keskeistä viestiä hakijoille, että monimuotoisuutta arvostetaan, ja sen johtamiseen sitoudutaan organisaatiossa ja näin rohkaista erilaisen taustan omaavia henkilöitä hakemaan työpaikkaa. (Kossekin & Pichler, 2008, 22.) Tasavertaisuuslausekkeiden käyttäminen esimerkiksi työpaikkailmoituksissa, voi vaikuttaa positiivisesti organisaation työnantajamielikuvaan, brändiin sekä myös houkuttaa monimuotoisia osajia (Kanninen & Virkola, 2021, 31). Onkin keskeistä, että organisaatio viestii potentiaalisille hakijoille, miksi he tukevat monimuotoisuutta ja haluavat tavoittaa mahdollisimman laajasti erilaisia ihmisiä työpaikkailmoituksellaan. (Tipper, 2004, 160.) Organisaatiot tuovat usein esiin omaa vastuullisuuttaan esimerkiksi monimuotoisuuden tiimoilta julkisuudessa, sosiaalisessa mediassa, nettisivuillaan sekä työpaikkailmoituksissa. Tällainen viestintä ei kuitenkaan takaa aina sitä, että organisaatiossa panostetaan näihin teemoihin aktiivisesti. Organisaatioiden onkin aidosti keskityttävä tekemään rekrytointiprosessista tasavertaisempi ja monimuotoisuutta tukevampi, eikä antaa tyhjiä lupauksia, jotka vain kuulostavat hyvältä. (Kanninen & Virkola, 2021, 36.)

Yksi tehokkaimmista tavoista kehittää monimuotoista työyhteisöä ja inklusiota on Kossekin ja Pichlerin (2008, 22) sekä Thakurin ja Dahrin (2022, 1665) mukaan monimuotoisuuskoulutus. Thakuri ja Dahri (2022, 1667) tiivistävät, että

monimuotoisuuskoulutuksen tarkoitus on 1) lisätä tietoisuutta monimuotoisuudesta, 2) vähentää ennakkoluuloja korostamalla esimerkiksi mahdollisia stereotyyppioita, 3) edistää inklusion johtavaa käyttäytymistä. Koulutusten avulla pyritään muuttamaan asenteita ja käyttäytymistä. (Thakuri & Dahr, 2022, 1667; Kossek & Picler, 2008, 22.) Kun henkilöstöammattilaiset ovat tietoisia monimuotoisuuden tuomista hyödyistä, arvostavat he myös todennäköisemmin sitä paremmin rekrytointitilanteessa. Monimuotoisuuskoulutusten avulla voidaan myös herätellä rekrytoijia pohtimaan omia ennakkoluulojaan, jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi rekrytointipäätöksiä tehtäessä. Erityisesti rekrytoijien ja johtajien on tärkeää tiedostaa oma vaikutusvalta ja ymmärtää, että syrjintä voi olla myös tiedostamatonta. (Kossek & Picler, 2008, 22.) Myös Bergbomin, Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021, 7) mukaan syrjintään ja ennakkoluuloihin liittyvät koulutukset rekrytoijille ovat tärkeitä, kun halutaan tehdä prosessista mahdollisimman tasavertainen.

Päätöksentekoprosessiin pitää kiinnittää huomiota, jotta ennakkoluuloja ja epätasa-arvoista kohtelua voidaan lähteä poistamaan. On myös keskeistä, että ymmärretään, mitkä (usein ympäristölliset tai kulttuuriset) tekijät aiheuttavat ennakkoluuloja ja syrjintää. (Whysall, 2018, 217.) Monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnin ympärille täytyy rakentaa strategia. Erityisesti se, mitä hyötyjä monimuotoinen rekrytointi tuo yritykselle, on tärkeää ymmärtää. Usein monimuotoisen henkilöstön rekrytointi nähdään eettisesti oikeana asiana tehdä. Toisaalta monimuotoiseen rekrytointiin liittyy myös paljon liiketoiminnalle oleellisia hyötyjä, jotka voivatkin kannustaa organisaatioita monimuotoisuuden ja inklusion tukemiseen henkilöstötoimissaan. Monimuotoisen henkilöstön palkkaamisen kiinnostavuutta lisää muun muassa vaikutus monimuotoisten markkinoiden ymmärtämiseen, luovuuteen sekä tulokseen. Ymmärtämällä sen tärkeyden organisaation kilpailukykyisen toiminnan kannalta, voidaan monimuotoinen rekrytointi juurruttaa osaksi organisaation strategiaa ja arkipäivää. (Tripper, 2004, 159.) Monimuotoinen rekrytointi vie resursseja organisaatiolta, mutta, kun se on sisällytettyä organisaation strategiaan, ovat Morleyn (2018, 58) mukaan monimuotoisen henkilöstön tuomat edut organisaatiolle arvokkaampia kuin sen vievät resurssit.

Monimuotoisen henkilöstön integrointi osaksi työyhteisöä on tärkeää. Erityisesti johdon täytyy varmistaa, että työyhteisössä arvostetaan monimuotoisuutta ja ymmärretään sen tärkeys. On oleellista, että organisaatiossa ymmärretään erilaisten työntekijöiden tarpeet sekä motivaatiotekijät. (Tripper, 20024, 160.) Lisäksi organisaatioiden on tarpeellista luoda suunnitelma niin monimuotoisuuden johtamiselle kuin lisäämisellekin. Rekrytointikäytänteitä on kehitettävä, jotta ne tukevat myös monimuotoisia työnhakijoita. Esimerkiksi yrityksen sisäinen rekrytointi voi tuntua usein helpolta vaihtoehdolta, mutta se ei aina välttämättä lisää organisaation innovatiivisuutta. Ulkoisten rekrytointien myötä

voidaan tuoda organisaatioon uutta osaamista, erilaisia ajattelutapoja ja moninaisempaa henkilöstöä. (Carbery & Cross, 2019, 43.)

Kun rekrytointikäytänteitä tarkastellaan monimuotoisuuden näkökulmasta, on keskeisessä roolissa työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoituksen tulee olla kaikille selkeä ja ymmärrettävissä ja se määrittääkin, millaista osaamista hakijalta toivotaan. Organisaation kannattaakin pohtia työn vaatimuksia, kuten kielitaitoa. Onko suomen kielen taito välttämätön tehtävässä, vai voitaisiinko poistamalla suomen kielen tai hyvän suomen kielen taito työnkuvauksesta, houkutella laajemmin monimuotoisempia ja mahdollisesti myös osaavampia ja sopivampia hakijoita? Jos suomen kielen osaaminen nähdään tärkeänä asiana organisaatioissa, voitaisiin myös pohtia kielikoulutusten tarjoamista työntekijöille, joilla on kielen kanssa haasteita. (Bergbom ym., 2021, 3.) On keskeistä, että esimerkiksi kielitaitoon liittyvistä asioista viestitään selkeästi jo rekrytointiprosessin alkuvaiheissa, jotta kukaan ei jätä hakemusta jättämättä epäselvien vaatimusten takia. Myös erilaisia rekrytointikanavia ja verkostoja tulisi käyttää, jotta työpaikkailmoitukset tavoittavat mahdollisimman paljon erilaisia ihmisiä. Jos organisaatio on homogeeninen, eivät sen verkostotkaan ole yleisesti kovin monimuotoisia. Tällaisissa tilanteissa verkostojen kautta tapahtuvaa rekrytointia kannattaisi välttää. Perinteisten rekrytointikanavien lisäksi, esimerkiksi sosiaalista mediaa hyödyntämällä voidaan tavoittaa monimuotoisia hakijoita. (Bergbom ym., 2021, 5.) Kun työpaikkailmoitukset tavoittavat laajan joukon erilaisia hakijoita, kasvaa organisaation mahdollisuus löytää paras mahdollinen työntekijä tehtävään (Morley, 2018, 59).

Haastatteluissa tulisi myös ottaa huomioon hakijan kielitaito ja tarjota esimerkiksi mahdollisuuksia suorittaa haastattelu jollain muulla kuin suomen kielellä. Myös rekrytointitiimin tulisi olla monimuotoinen, jotta päätöksentekoon saadaan erilaisia näkökulmia ja puolueettomuutta. (Frost & Kalman, 2016, 133.) Kossekin & Pichlerin (2008, 22) mukaan strukturoitu haastattelu on hyvä vaihtoehto, kun haastattelutilanteesta halutaan luoda mahdollisimman tasa-arvoinen kaikille hakijoille. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat kaikille ja ne esitetään sekä arvioidaan samalla tavalla kaikkien hakijoiden kohdalla. Tällainen haastattelutapa jättää vähemmän tilaa ennakkoluuloille ja syrjinnälle. Haastattelijoiden olisi myös hyvä pohtia omia ennakkoluulojaan ja niiden vaikutuksia ennen rekrytointiprosessin alkamista. On keskeistä määritellä ennalta, mitkä ovat valintakriteerit ja rekrytointipäätökset täytyy myös pystyä perustelemaan näiden kriteerien pohjalta. Jotta rekrytointiprosessi on kaikille mahdollisimman reilu ja läpinäkyvä, on tärkeää viestiä muillekin hakijoille perustelut valinnalle. (Bergbom ym., 2021, 7.)

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tässä tutkimuksessa laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä, sen laatua ja ominaisuuksia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009; Alasuutari, 2012.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta ja kuvata todellista elämää. (Kananen, 2017, 33.) Siinä tutkittavien omia näkemyksiä ja kokemuksia pyritään tuomaan esiin ja ne vaikuttavatkin tutkimuksen tuloksiin. Kohdejoukko laadullisessa tutkimuksessa on yleisesti melko pieni, mutta sitä pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Pienen otannan takia laadullisen tutkimuksen tulokset ovat heikosti yleistettävissä. (Alasuutari, 2012; Eskola & Suoranta, 2014.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kerätä aineistoa esimerkiksi haastatteluilla, kyselyillä tai havainnoimalla (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Laadullisessa tutkimuksessa haastavaa on se, miten tutkija ymmärtää tutkittavaa ja toisaalta myös se, miten tutkittava ymmärtää tutkijaa ja esitettyjä kysymyksiä. Esimerkiksi haastattelussa jokainen haastateltava tulkitsee tutkijaa ja esitettyjä kysymyksiä omalla tavallaan ja tutkija puolestaan tulkitsee haastateltavan vastauksia. On keskeistä ymmärtää, että tutkija pystyy tulkitsemaan vain sitä, mitä haastatteli kertoo ja puhuu, eikä tutkija pysty tietämään haastateltavan vastausten taustalla olevia ajatuksia. Tutkijan läsnäolo voi myös vaikuttaa jossain määrin haastateltavaan ja hänen vastauksiinsa. Tutkija ei siis pysty varmasti tietämään, kuinka totuudenmukaisia vastaukset ovat. Hän pystyy vain tulkitsemaan sitä, mitä haastateltavat päättävät hänelle kertoa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruulla ja analyysillä on suuri vaikutus siihen, millainen tutkimuksesta lopulta tulee. (Kallinen & Kinnunen, 2021.) Laadullisessa

tutkimuksessa tutkijan on pyrittävä olemaan mahdollisimman neutraali ja objektiivinen. Tutkijan omat uskomukset ja asenteet eivät saisi vaikuttaa ja sekoittaa tutkimuskohteeseen. (Eskola & Suoranta, 1998.) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkijan objektiivisuus syntyy, kun tutkija tunnistaa ja tiedostaa oman subjektiivisuutensa.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksessa kuvataan monimuotoista rekrytointia ja pyritään tuomaan esiin henkilötyöammattilaisten näkemyksiä siitä mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti.

### **3.2 Aineistonkeruu ja käsittely**

Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin haastatteluiden avulla. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava. Haastatteluissa voidaan muun muassa toistaa ja tarkentaa kysymyksiä ja näin voidaan välttää esimerkiksi väärinkäsitykset. Haastatteluiden tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastateltaville voidaan antaa haastattelukysymykset tai -teemat jo ennakoon, jotta haastateltava pystyy orientoitumaan aiheeseen. Näin voidaan varmistaa, että haastatteluissa saadaan mahdollisimman kattavia vastauksia. (Sarajarvi & Hurme, 2018; Tuomi & Sarajarvi, 2009.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä haastatteluiden avulla saadaan kerättyä syvällistä ja monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen haastattelututkimuksen avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään henkilöiden näkemyksiä ja ymmärrystä jostakin aiheesta, mikä on myös tämän tutkimuksen tarkoituksena. (Alasuutari, 2011.)

Tämän tutkimuksen haastatteluissa oli mukana kahdeksan eri henkilöstöammattilaista. Kaikki haastateltavat työskentelevät eri yrityksissä, jotka toimivat eri toimialoilla. Haastateltaville annettiin haastattelun pääteemat etukäteen tutustuttaviksi. Tutkimukseen valittiin sellaisia organisaatioita, joiden verkkosivuilta löytyi maininta monimuotoisuuden ja inklusion tukemisesta. Kyseisten organisaatioiden verkkosivujen mukaan monimuotoisuus nähdään tärkeänä arvona ja se otetaan huomioon organisaation toiminnassa. Verkkosivuilta nousi myös esiin, että monimuotoisuutta sekä inklusiota pyritään edistämään organisaatioissa. Olin yhteydessä siis sellaisiin yrityksiin, joille monimuotoisuus ja inklusio ovat tuttuja sekä tärkeitä aiheita ja joilta voisi saada arvokasta tietoa tutkimusta ajatellen. Kyseisten organisaatioiden verkkosivut viestivät, että monimuotoisuus otetaan yrityksessä huomioon, joten oli mielenkiintoista saada tietää, millaisia käytännön asioita organisaatioissa tehdään rekrytoinnin tiimoilta.

Organisaatioista haastateltaviksi valikoituivat sellaiset henkilöt, joilla on tietämystä yrityksen henkilöstötoimista, erityisesti rekrytoinnista sekä monimuotoisuudesta. Taulukkoon 3 on tiivistetty tietoja haastateltavista sekä kohdeorganisaatiosta. Tutkimuksen tulososiossa olevien sitaattien eteen on merkitty haastateltavan tunnus.

<b>Haastateltava:</b>	<b>Haastateltavan koulutustausta:</b>	<b>Yrityksen päätoimiala:</b>	<b>Yrityksen henkilöstön lukumäärä:</b>
H1	Kasvatustieteiden maisteri	Tilintarkastus	999+
H2	Tradenomi	Rakennusliike	999+
H3	Teologian ja filosofian maisteri	Kaupanala	999+
H4	Tradenomi	Pankkitoiminta	500-999
H5	Tradenomi	Elintarviketeollisuus	100-249
H6	Oikeustieteen maisteri	Kiinteistöpalvelut	500-999
H7	Kauppätieteiden kandidaatti	Informaatiojärjestelmät	250-499
H8	Filosofian maisteri ja tradenomi	Mainostoimisto	50-99

TAULUKKO 3 Haastateltavien tiedot kootusti

Haastattelumenetelmänä toimi teemahaastattelu. Teemahaastattelussa käydään kaikkien haastateltavien kanssa samat teemat läpi, mutta haastattelu voi edetä muuten melko vapaamuotoisesti ja teemojen laajuus saattaa vaihdella haastateltavien välillä. Teemahaastattelu jättää tilaa luovuudelle ja vastauksista voi tulla esiin myös uusia näkökulmia tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.) Teemahaastattelussa voidaan syventyä eri teemoihin eri tavoilla kunkin haastateltavan kohdalla. Etuna onkin, että haastateltaville voidaan esittää tarkentavia lisäkysymyksiä heidän vastaustensa perusteella ja näin voidaan saavuttaa syvempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Sarajärvi & Hurme, 2018.)

Haastattelut toteutettiin Zoomin tai Microsoft Teamsin välityksellä vuoden 2023 tammi- ja helmikuun aikana. Haastatteluiden ajankohdat sovittiin haastateltavien kanssa sähköpostitse. Ennen haastattelua kaikille haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tietoa tutkimuksesta ja haastattelun teemoista, tietosuojailmoitus sekä kutsulinkki etätapaamista varten. Haastattelut nauhoitettiin



haastateltavien luvalla ja ensimmäisten nauhoitusten litterointi aloitettiin tammi-kuun lopussa. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat 40 minuutin ja 65 minuutin välillä.

Litterointi toimii aineiston analyysin ensimmäisenä vaiheena, jossa tutkija pääsee tekemään ensimmäisiä havaintoja ja tulkintoja aineistosta. Litteroin haastattelut sanasta sanaan, kuitenkin niin, että jätin turhat toistot sekä esimerkiksi tauot, intonaation tai haastateltavan äänensävyyn kirjaamatta, sillä ne eivät olleet oleellisia tutkimukselle. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 87 sivua. Joitakin vahvasti puhekielisiä sanoja on muutettu ymmärrettävämpään muotoon ja joitakin haastateltavien käyttämiä englanninkielisiä sanoja käännetty suomenkieliseksi. Tutkimuksen tulososio sisältää suoria sitaatteja haastatteluista, jotka havainnollistavat ja perustelevat tehtyjä johtopäätöksiä. Suorissa sitaateista on poistettu tai muutettu sellaiset tiedot, jotka voisivat heikentää haastateltavan anonymitteettiä. Esimerkiksi organisaation nimi on usein muutettu sanaksi "me".

Haastattelurunko muodostui ennalta määritellyistä teemoista ja kysymyksistä. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin kaikki teemat läpi, mutta painotus teemojen välillä vaihteli haastateltavasta riippuen. Haastateltavilta kysyttiin myös vaihtelevasti tarkentavia lisäkysymyksiä vastausten pohjalta ja kysymyksiä toistettiin tarvittaessa. Lisäkysymykset koettiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiksi ja niiden avulla saatiin syvempää tietoa aiheesta. Haastattelurungosta poikettiin, teemahaastattelulle tyypillisesti, jokaisen haastateltavan kohdalla, johtuen esimerkiksi esitettyjen kysymysten järjestyksestä, lisäkysymyksistä sekä haastateltavien vastauksista. Näin saatiin paremmin esiin haastateltavien omia näkemyksiä aiheesta ja myös haastatteluteemoista poikkeavia, mutta tutkimukselle hyödyllisiä näkökulmia pääsi nousemaan esiin.

Haastatteluiden teemat muodostuivat tutkimuskysymysten pohjalta. Ensimmäinen haastatteluteema koski monimuotoisuutta yleisesti. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstöammattilaiset näkevät monimuotoisuuden ja sen johtamisen, miten monimuotoisuus näkyy heidän organisaationsa arjessa sekä millaisia hyötyjä ja haasteita se voi tuoda organisaatiolle. Toisena teemana oli monimuotoisen henkilöstön rekrytointi. Teeman alla oli kysymyksiä muun muassa monimuotoisen rekrytoinnin johtamisesta, käytänteistä, haasteista ja hyödyistä sekä monimuotoisen rekrytoinnin kehittämisestä. Kolmantena teemana oli rekrytointiprosessin tasavertaisuus, jonka kohdalla kysymykset liittyivät erityisesti syrjintään, ennakkoluuloihin ja tasavertaisiin mahdollisuuksiin. Tutkimuksen tutkimuskysymykset muokkaantuivat prosessin aikana useampaan otteeseen. Tutkimuskysymykset löysivät lopullisen muotonsa vasta tutkimuksen loppupuolella. Laadullisessa sisällönanalyysissä on yleistä, että alkupe-  
räiset tutkimuskysymykset muokkaantuvat tutkimusprosessin aikana, sillä aineiston keruussa sekä analyysissä tutkimukselle voi löytyä uusia näkökulmia. (White & Marsh, 2006.) Tässä tutkimuksessa aineistosta nousi esiin uusia

teemoja ja näkökulmia, joita ei ennalta ollut määritelty. Myös teemojen painotus vaihtui alkuperäisestä suunnitelmasta. Tutkimuskysymyksiä muokattiin, jotta ne vastaisivat tutkimuksen tuloksia ja niiden painotuksia paremmin.

### 3.3 Sisällönanalyysi

Tutkimuksen analyysimenetelmänä toimi laadullinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on joustava analyysimenetelmänä, jota voidaan hyödyntää monenlaisissa laadullisissa tutkimuksissa (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020; White & Marsh, 2006). Sisällönanalyysissa keskeistä on löytää aineistosta yhteneväisiä ja toistuvia teemoja sekä sisältöjä. Sisällönanalyysissa tutkija analysoi tekstiä ja tekee johtopäätöksiä, jotka antavat vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Laadullisessa sisällönanalyysissa voi löytyä myös uusia tutkimukselle merkityksellisiä teemoja, joita ei osattu ennakoita esiintyvän. Tutkija voi tällaisessa tilanteessa vielä muokata omia tutkimuskysymyksiään, jotta ne vastaavat löydettyä sisältöä. (White & Marsh, 2006.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä muokattiin useampaan otteeseen ja teoriaosuutta laajennettiin löytyneiden teemojen mukaisiksi.

Tutkimuksessa sisällönanalyysi on teoriaohjaava. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria ohjaa analyysiä ja tulokset muodostetaan aineiston sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kerätty hajanainen aineisto pyritään tiivistämään sisällönanalyysissä pelkistettyyn muotoon niin, että sen sisältämä informaatio ei katoa. Tiivistämisen tarkoituksena on tehdä aineistosta selkeää ja nostaa esiin tutkimuksen kannalta tärkeitä havaintoja. (Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajarvi, 2018.) Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto siis pelkistetään eli redusoidaan, johon kuuluu aineiston purkaminen, siihen tutustuminen ja sen järjestely; tarkoituksena on löytää aineistosta tutkimukselle keskeisimmät sisällöt. Aineistosta pyritään poimimaan esimerkkejä, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Tämän jälkeen, sisällönanalyysin toisessa vaiheessa, aineistoa ryhmitellään eli klusteroidaan. Kyseisessä vaiheessa on keskeistä verrata, yhdistää sekä erotella aineistosta löytyviä sisältöjä ja näin luoda alaluokkia. Viimeisessä vaiheessa aineistoa käsitteellistetään ja teoria otetaan mukaan analyysiin. Tätä sisällönanalyysin viimeistä vaihetta, jossa alaluokista muodostetaan yläluokkia, voidaan kutsua myös abrahoinniksi. Viimeisenä muodostetaan johtopäätöksiä, tehtyjä havaintoja selitetään sekä perustellaan ja tuloksia peilataan aiempiin tutkimuksiin. (Alasuutari, 2012; Tuomi & Sarajarvi, 2018; Puusa ym., 2020.)

Sisällönanalyysin aikana pyrin etenemään yllä mainitun prosessin mukaisesti. Litteroinnin jälkeen tutustuin huolellisesti vielä tarkemmin aineistoon

lukemalla litteroitua tekstiä läpi. Tämän jälkeen erottelin litteroidusta tekstistä niitä kohtia, jotka liittyivät erityisesti tutkimukseeni ja näin pelkistin aineistoa. Näin sain nostettua esiin aineistosta ne kohdat, jotka ovat tutkimukseni sekä tutkimuskysymysteni kannalta oleellisia. Tässä kohtaa aineistosta rajautuivat pois ne asiat, jotka eivät olleet tämän tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä. Tämän jälkeen ryhmittelin ja vertailin aineistosta poimituja sisältöjä ja merkitsin värikoodein samaan ryhmään kuuluvat sisällöt. Värikoodien käyttö helpotti alaluokkien muodostamista ja kokonaisuuden hahmottamista. Ne sisällöt, jotka kuvasivat samaa asiaa, ryhmiteltiin samoihin alaluokkiin ja nimettiin luokkaa kuvaavalla otsikolla. Aineistosta löytyi esimerkiksi erilaisia sisältöjä, joissa nousi esiin monimuotoisuuden olevan vielä melko uusi teema organisaatioille. Nämä sisällöt koottiin alateeman ”monimuotoisuus kehittyvänä ilmiönä” alle. Tämän jälkeen, sisällönanalyysin viimeisessä vaiheessa, yhdistelin alaluokkia ja muodostin niiden perusteella yläluokat. Tässä tutkimuksessa aineistosta löytyneistä alateemoista pystyttiin muodostamaan kaksi pääteemaa, joiden alle tulokset ryhmittäytyivät. Tutkimuksen ensimmäinen pääteema on henkilöstöammattilaisten näkemykset monimuotoisuudesta, jonka alle ryhmittyy kolme alateemaa. Toinen pääteema on puolestaan monimuotoisen henkilöstön rekrytointi, jonka alle ryhmittyy kaksi alateemaa. Taulukkoon 4 on kirjattu tutkimuksen pää- sekä alateemat. Sisällönanalyysin lopussa yhdistin aineistosta löytyneitä sisältöjä aiempaan kirjallisuuteen sekä peilasin löytyneitä teemoja teoriaan. Aiemman kirjallisuuden avulla pyrin myös selittämään ja perustelemaan aineistosta tehtyjä päätelmiä.

<b>Aineiston pää- ja alateemat:</b>
<b>Henkilöstöammattilaisten näkemykset monimuotoisuudesta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Annetut merkitykset monimuotoisuudelle ja sen johtamiselle</li> <li>- Monimuotoisuuden hyödyt ja haasteet</li> <li>- Monimuotoisuus kehittyvänä ilmiönä</li> </ul>
<b>Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monimuotoisen rekrytoinnin haasteet ja kehitysehdotukset</li> <li>- Käytänteet monimuotoisuuden tukemiselle rekrytoinnin eri vaiheissa</li> </ul>

TAULUKKO 4 Aineistosta löytyneet pää- ja alateemat

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tulososuus perustuu haastatteluilla kerättyyn aineistoon. Aineistosta muodostui kaksi pääteemaa, jotka on esitelty aikaisemmin luvussa ”tutkimuksen toteutus”. Tutkimustulokset etenevät teemojen mukaisesti. Ensimmäinen teema antaa yleiskäsityksen siitä, miten haastateltavat ymmärtävät monimuotoisuuden ja sen johtamisen. Lisäksi esiin nousee, millaisia merkityksiä monimuotoisuus saa niin yksilön ja kulttuurin kuin organisaation strategian näkökulmasta. Ensimmäisessä teemassa syvennyttään myös pohtimaan monimuotoisuutta kehittyvänä ilmiönä organisaatioissa. Toinen teema puolestaan syventyy monimuotoisen henkilöstön rekrytointiin ja sen johtamiseen sekä kehittämiseen. Teemassa nousee esiin monimuotoisen rekrytoinnin haasteita sekä henkilöstöammattilaisten antamia konkreettisia kehitysehdotuksia monimuotoiselle rekrytoinnille.

### 4.1 Henkilöstöammattilaisten näkemykset monimuotoisuudesta

Tutkimuksen henkilöstöammattilaiset tarkastelevat monimuotoisuutta niin yhteiskunnallisesta kuin strategisestakin näkökulmasta. Käsitteelle nousikin erilaisia merkityksiä eri näkökulmista. Toisaalta monimuotoisuus nähtiin tärkeänä arvona ja kulttuurin sekä yksilön kannalta merkityksellisenä, mutta myös organisaation liiketoiminnan ja strategian kannalta keskeisenä. Aineistossa korostuu henkilöstöammattilaisten ajatus siitä, että monimuotoisuus on tärkeä asia ja se myös nähdään organisaation toiminnan kannalta merkittävänä. Aineiston perusteella monimuotoisuuden laajuus ymmärretään ja se nähdäänkin niin näkyvinä eroina, kuten sukupuoli, kielitaito tai etnisyys kuin näkymättöminäkin eroina, kuten työnteontavan erilaisuutena. Myös neurodiversiteetti nousi aineistossa esiin monimuotoisuuden yhtenä muotona.

#### 4.1.1 Monimuotoisuus organisaation strategisena tekijänä

Aineistosta nousi esiin, että monimuotoisuus nähdään strategisena ja välineellisesti tärkeänä, mutta myös arvopohjaisena ilmiönä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat pitivät monimuotoisuutta tärkeänä arvona, mutta sen hyödyllisyyttä perusteltiin enimmäkseen organisaation liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Esitetyt hyödyt painottuvat vahvasti aiemmin esitellyn taulukon 1 (Morley, 2018, 59) jaottelun perusteella aineellisiin hyötyihin. Monimuotoisuus itsessään nähtiin kuitenkin tärkeänä arvona ja henkilöstöammattilaiset toivatkin esiin toivomuksen siitä, ettei monimuotoisuuden tärkeyttä tarvitsisi aina perustella rahallisen arvon kautta. Monimuotoisuus nähtiin myös yhteiskunnan kannalta tärkeänä ja haastatteluissa nousikin esiin monimuotoisuuden olevan tärkeä osa yritysten sosiaalista vastuullisuutta.

H7: "Eli tosi vahvasti meidän kulttuuriin kuuluu se, että me ei yritetä laittaa ihmisiä mihinkään bokseihin ja me ollaan kaikki erilaisia ja se on vahvuus."

H3: "Mä ajattelen myös, että monimuotoisuus on arvo itsessään, että mä itse toivoisin, että sitä ei tarvis jotenkin välinearvon tai rahallisen arvon kautta perustella."

H6: "Monimuotoisuus on meidän strategiatasolla erittäin vahvasti läsnä. Me nähdään monimuotoisuus myös yhtenä sosiaalisen vastuullisuuden erittäin tärkeänä arvona."

Haastateltavat näkivät monimuotoisuuden olevan myös tärkeä osa yrityksen strategiaa ja kun haastateltavilta kysyttiin, mitä monimuotoisuus tarkoittaa heidän yritykselleen, nousi esiin monimuotoisuuden strateginen puoli. Monimuotoisuutta pohdittiinkin haastatteluissa siltä kannalta, miten erilaisen monimuotoisuuden avulla voidaan kehittää sekä työyhteisöä ja heidän hyvinvointiaan, että saavuttaa organisaation tavoitteita. Uehigashi ym. (2022) mukaan, kun monimuotoisuudelle halutaan luoda perustaa, täytyy ensin ymmärtää monimuotoisuuden, inklusion ja yhdenvertaisuuden arvo organisaation strategiselle toiminnalle. Ymmärtämällä monimuotoisuuden tuoma arvo, voidaan sen avulla saavuttaa asetettuja tavoitteita ja luoda kilpailuetua.

H7: "Mä väitän, että ne yritykset, jotka pystyy palkkaamaan erilaisista taustoista tulevia, on niitä menestyneimpiä yrityksiä."

H8: ”Sitten se on toisaalta myös strategian kautta miettimistä, että minkälaista osaamista me tullaan jatkossa tarviimaan ja minkälaiset poikkeavuudet voisi rikastuttaa sitä meidän porukkaa.”

H5: ”Siinä on kyllä ihan taloudellisiakin hyötyjä yritykselle mitä paremmin nää jutut on. Niin varmasti se on se iso hyöty yrityksille. Mutta tietysti sitten yksilölle itsellensä. Niin se, että asiat toimii yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti ja osallistaen, niin harvalle siitä on kai haittaa ollut.”

#### 4.1.2 Monimuotoisuuden johtamisen edellytykset

##### **Kulttuuri**

Aineistosta nousee esiin erilaisia henkilöstötoimia, jotka nähdään tärkeinä monimuotoisuuden tukemisen kannalta. Monimuotoisuuden johtamiseen, tarkemmin monimuotoisuutta tukeviin henkilöstötoimiin, linkittyy tämän tutkimuksen mukaan kulttuurin kehittäminen. Henkilöstöammattilaisten puheissa korostuu vahvasti organisaation kulttuuriin kehittäminen, kun monimuotoisuutta ja inklusiota halutaan tukea. Myös UN Women Suomen ja Boston Consulting Groupin raportin mukaan monimuotoisen henkilöstön palkkaaminen ei yksin riitä. Johtajien täytyy ensin varmistaa, että inklusio työpaikalla toteutuu ja yrityksen kulttuuri tukee erilaisia ihmisiä, jotta jokainen pystyy hyödyntämään täyttä potentiaaliaan ja tuntee kuuluvansa työyhteisöön. (Uehigashi, Belt, Garland, Inovaara, Peterzens, 2022.)

H3: ”Yleisesti ottaen, tää liittyy enemmän työyhteisöön ja kulttuurin, että kunnioitettais sitä erilaisuutta.”

H7: ”Tosi paljon lähtee siitä kulttuurista ja sen rakentamisesta.”

Monimuotoisuuden haasteet nähtiin pääasiassa johtamisen haasteina, mutta henkilöstöammattilaisten puheissa nousi esiin myös työkuultuuriin liittyviä haasteita. Aineistossa nousi esiin johtamistaitojen tärkeys. Johtajien tulee osata vastata työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin, heiltä vaaditaan uudenlaista ymmärrystä erilaisista taustoista ja myös oman johtamistyylin muokkaamista tarpeen mukaan. Erilaiset yksilöt ja tiimit voivat tarvita hyvinkin erilaista

johtamista ja henkilöstöammattilaisten mukaan johtajan onkin osattava tukea työntekijöitä eri tavoin, jotta he pystyvät parhaimpaansa. Sen lisäksi, että johtajilta vaaditaan uudenlaista ymmärrystä, painottuivat haastatteluissa myös muun työyhteisön taidot ymmärtää erilaisia ihmisiä ja kulttuureita. Tehokas monimuotoisuuden johtaminen perustuukin erilaisuuden tunnistamiseen, tiedostamiseen ja arvostamiseen (Mc Mahon, 2010, 40).

H1: "Mutta siis kyllähän se monimuotoisuus tuo johtamiselle niin ihan uudenlaisia haasteita, että mitä monimuotoisempi, vaikka tiimi on, niin niistä enemmän vaaditaan niinku ymmärrystä erilaisista taustoista ja persoonallisuuksista."

H8: "Haasteet liittyy tietysti siihen, että yksilöllisyyden vaatimus johtamisessa on tosi paljon isompi, mikä vaatii lähijohtajalta tietoa, ymmärrystä ja osaamista, että osaat näitä erilaisia ihmisiä johtaa. Miten osataan tietyllä tavalla tukea erilaisia ihmisiä ja saadaan heistä se paras puoli esiin."

H5: "Mä oon sitä mieltä, että ne ei johdu siitä monimuotoisuudesta ne haasteet vaan ne johtuu jostain ihan muusta. Esimerkiks johtamistaidoista"

## **Organisaation tuki**

Aineiston perusteella henkilöstöammattilaiset tiedostavat sen, että erilaisuuden tukeminen vaatii ensin sen hyväksymistä ja kunnioitusta sekä avoimuutta. Avoin keskustelu sekä muiden kuunteleminen ja näin toisilta oppiminen nähdään tärkeänä. Elyn ja Thomasin (2001) ja Lämsän ym. (2019) mukaan monimuotoisuuden johtamiselle paras lähestymistapa on oppimisen ja integraation näkökulma. Lähestymistavassa pyritään edistämään avointa keskustelua, rohkeaa osallistumista ja oman osaamisen jakamista. Lähestymistavassa painotetaan myös erilaisuuden kunnioittamista ja erilaisuudesta oppimista. (Lämsä ym., 2019, 5-6; Rabl ym., 2018.) Haastatteluiden perusteella oppimis- ja integraatiolähestymistapa on läsnä organisaatioiden toiminnassa. Suurimmassa osassa organisaatioita pyritään luomaan erilaisia tilaisuuksia keskustelulle ja avointa ilmapiiriä, jossa jokainen voi oppia toisiltaan. Monimuotoisuuden arvostaminen, siitä oppiminen ja sitä tukevan ilmapiirin kehittäminen nähtiin tärkeinä monimuotoisuuden johtamisessa.

H7: " Ja se keskustelu on tosi arvokasta, koska se tuo mahdollisuuden kehittää, kehittyä ja tuoda niitä epäkohtia esiin."

H1: "Pitää tehdä töitä sen eteen, että aidosti ihmiset kokisivat kuuluvansa työyhteisöön."

H4: " Puhutaan esimerkiksi avoimesti toisten kohtaamistaidoista ja erilaisuudesta. Me voidaan oppia myös toisiltamme paljon."

## **Tiedon kerääminen ja koulutus**

Tiedon kerääminen henkilöstöltä sekä koulutus ovat henkilöstöammattilaisten mukaan tärkeitä toimia monimuotoisuuden johtamisessa. Haastatteluiden perusteella organisaatioissa pyritään tunnistamaan niitä esteitä, jotka voivat vaikuttaa inklusion toteutumiseen ja luomaan kulttuuria, jossa esimerkiksi syrjinnästä tai muista ongelmista uskalletaan puhua avoimesti. Okolie (2020, 78) nostaa esiin, että organisaation toimia tulisikin jatkuvasti arvioida monimuotoisuuden näkökulmasta. Näitä toimia ovat esimerkiksi rekrytointiprosessin eri vaiheet. Kun organisaatiossa halutaan tukea ja lisätä monimuotoisuutta on tärkeää ensin arvioida monimuotoisuuden sen hetkistä tilaa organisaatiossa sekä tunnistaa kehityskohteet esimerkiksi keräämällä tietoa henkilöstöltä. (Bergbom ym., 2021.) Monimuotoisuuden tilaa ja organisaation toimia voidaan arvioida myös aiemmin esitetyn kuvion 1 portaiden avulla. Uehigashin ym. (2022) portaavat kuvastavat myös hyvin monimuotoisuuden kehittämisen olevan jatkuva prosessi. Portaiden ensimmäisessä vaiheessa on keskeistä tunnistaa omat kehityskohteet (Uehigashi ym., 2022). Useampi henkilöstöammattilainen nosti haastatteluissa esiin, että he ovat vielä hyvin alkuvaiheessa monimuotoisuusasioiden kanssa ja monilla onkin aloitettu työ siitä, että monimuotoisuuden tilaa ja kehityskohteita arvioidaan esimerkiksi erilaisten kyselyiden avulla.

H1: "Me ollaan kerätty aika paljon ja nyt säännöllisesti parin kolmen vuoden ajan tietoa meidän henkilöstöstä ja juurikin niinkun eri henkilöstöryhmiltä ja vähemmistöiltä siitä, että minkälaisia toimenpiteitä he toivovat."

H5: "Ensin varmaan pitäisi tunnistaa ne esteet ja tehdä niille jotain."

H6: "Monimuotoisuutta pitää tukea ensinnäkin vahvalla koulutuksella, että meillä on esimerkiksi tällainen monimuotoisuuskoulutus, joka on pakollinen kaikille esihenkilöille."



Haastatteluissa kävi ilmi, että osassa organisaatioissa pidetään hyvinkin kattavia monimuotoisuuskoulutuksia säännöllisin väliajoin. Kuitenkaan monessa organisaatiossa ei tarjota aiheeseen liittyen rekrytoijille tai rekrytoiville esihenkilöille erillistä koulutusta tai koulutuksia on järjestetty hyvin vähän ja harvoin. Huomio tukee tämän tutkimuksen perusteella tehtyä havaintoa siitä, että monet organisaatiot ovat vielä alkuvaiheessa monimuotoisuuden tukemisessa, eikä sitä tukevia käytänteitä, kuten monimuotoisuuskoulutuksia ole vielä vakiinnutettu osaksi organisaation säännöllisiä toimia, vaikka koulutukset nähdäänkin tärkeinä.

H3: "Meillä on ollut kerran puhuja aiheesta. Ja se ei ollut mitenkään rekrytoijille tai HR-ihmisille suunnattu tai mitään, että oli ihan yleisesti ottaen koko meidän henkilöstölle."

H4: "Ja näitä koulutuksia, kun ajatellaan, niin ne painottuvat sinne esihenkilö puolelle."

H2: " Ei ole ehkä sellaista suoranaista koulutusta ollut monimuotoisuuteen liittyen, mutta pyritään se aihe pitämään koko ajan pinnalla ja ajantasalla nää asiat. Meillä on kyllä tarkoitus, että tätä tiedostamatonta syrjintää nostettaisiin enemmän esille ja, että tarjottaisiin koulutusta siihen liittyen. Mutta miten se koulutus tarjotaan, niin se on sitten eri asia."

H3: "Meillä ei hirveästi mitään muodollista koulutusta aiheeseen liittyen ole, mutta koulutukset olisivat kyllä ihan hyviä."

## **Käytännön keinot**

Aineistosta nousi esiin erilaisia käytännön keinoja monimuotoisuuden johtamiselle, jotka tukevat erityisesti monimuotoista rekrytointia. Aiemman kirjallisuuden mukaan monimuotoisuuden johtamisen tulisi näkyä vahvasti yrityksen henkilöstötoimissa, kuten rekrytoinnissa ja valinnassa (Kundu ym., 2019, 216). Aineiston perusteella toimivina monimuotoisuutta tukevinä henkilöstötoiminoina pidettiin muun muassa henkilöstökyselyitä, monimuotoisuustyöryhmiä sekä erilaisia arviointityökaluja, kuten henkilöarviointien käyttöä rekrytoinnissa. Henkilöstökyselyiden avulla organisaatioissa kerättiin tietoa monimuotoisuuden ja inklusion senhetkisestä

tilasta organisaatiossa sekä pyrittiin löytämään kehityskohteita ja näin muokata organisaation kulttuuria monimuotoisuutta tukevaksi. Monimuotoisuustyöryhmät puolestaan edistivät monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyviä asioita ja järjestivät koulutuksia aiheisiin liittyen. Monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa käytännön työkaluina hyödynnettiin muun muassa henkilöarviointeja sekä työnäytteitä, joiden avulla koettiin, että arviointi ja päätöksenteko on objektiivisempää.

H8: "Mä teen kerran vuodessa henkilöstölle monimuotoisuuteen liittyvän kyselyn ja sieltä me nostaan kehitysteemat."

H1: "Meillä on olemassa sisäinen tällöinen ohjausryhmä, missä on johdon ja henkilöstön edustajia, mitkä tekee sitten ihan näitä aiheeseen liittyviä päätöksiä."

H1: "Henkilöarviointi on kans tapa arvioida kaikkia samoja kriteerejä vasten rekrytoinnissa."

Kolmen eri haastateltavan organisaatioissa toimii monimuotoisuus-/inklusiotyöryhmät. Näissä organisaatioissa työryhmät tekevät kehitysehdotuksia, suunnitelmia ja toimia aiheeseen liittyen ja järjestävät esimerkiksi paljon monimuotoisuuteen liittyviä tapahtumia. Tapahtumia ja koulutuksia järjestetään niin koko työyhteisölle kuin rekrytoijille ja esihenkilöillekin. Tapahtumien ja työpajojen avulla pyritään lisäämään esimerkiksi rekrytoijien ja esihenkilöiden tietoisuutta monimuotoisuudesta rekrytoinneissa ja herättämään keskustelua. Lisäksi näissä organisaatioissa on haastatteluiden perusteella useasti monimuotoisuuteen liittyviä teemoja esillä. Haastateltavien mukaan koulutuksia ja keskusteluita järjestetään säännöllisin väliajoin. Muissa organisaatioissa esimerkiksi koulutusten arvo ymmärretään, mutta koulutuksia ei siltikään järjestetä kovinkaan aktiivisesti. Tämän tutkimuksen mukaan organisaatiot ovat aktiivisempia tekemään konkreettisia toimia monimuotoisuuden tukemiseksi, kun erillinen työryhmä hoitaa asiaa.

H1: "Meillä on ollut tapahtumia tosi paljon. Ne on sellaisia, missä jaetaan sitä tietoa esimerkiksi monimuotoisuudesta, että ne on ollut ehkä sellanen ensimmäinen steppi sille, että tietoisuus lisääntyi ja sitten, että saataisiin ihmiset osallistumaan keskusteluun. Esihenkilölle niin meillä on kvartaaleittain tällöisiä niinku ajan-kohtaiskeskusteluja ja semmoista säännöllistä yhteydenpitoa niin niissä yhteyksissä ollaan käyty näitä asioita useempaan otteeseen läpi, esimerkiks just monimuotoisuuteen ja syrjintään liittyviä asioita."

H7: "Nää meidän työpajat, mihin itse oon osallistunut, niin on ollu rekrytointiin liittyviä, niin niihin on sit osallistuneet ne, jotka jotenkin siinä rekryprosessissa on mukana. Et ne on ollut esihenkilöille ja rekrytiimille suunnattuja. Meillä on DEI -ryhmä, joka draivaa näitä asioita. Ja siihen kuka tahansa saa liittyä ja ne sit pyrkii nostamaan epäkohtia esille."

H8: "Meillä on sellainen työntekijöistä koostuva monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuustyöryhmä. Tää työryhmä kokoontuu neljästi vuodessa. Käytännössä tän työryhmän kanssa valitaan näitä eri painotuksia ja sitten haetaan tietoa näihin asioihin liittyen ja tehdään materiaaleja, joiden avulla viedään tietoa muualle organisaatioon"

### 4.1.3 Monimuotoisuuden tuomat hyödyt ja haasteet

Monimuotoisuus nähtiin aineiston perusteella hyödyllisenä asiana organisaatiolle ja sen mukanaan tuomat haasteet huomattavasti pienempänä kuin hyödyt. Hyödyt vastasivat pitkälti niitä hyötyjä, joita myös aiemmassa kirjallisuudessa on nostettu esiin. Henkilöstöammattilaisten mukaan monimuotoisuuden tuomia hyötyjä ovat muun muassa innovatiivisuuden lisääntyminen, asiakkaan parempi ymmärrys, tehokkuus, "rikkaammat" lopputulokset, parempi työnantajamielikuva ja maine sekä toisilta oppiminen. Kaikki haastateltavat mainitsivat, erilaisen näkökulmien sekä ajattelutapojen tärkeyden. Myös aiemmat tutkimukset korostavat haastatteluissa mainittuja hyötyjä organisaatiolle (Okolie, 2020; Morley, 2018; Euroopan komissio, 2005). Lisäksi Euroopan komission (2005) ja Morleyn (2018) mukaan monimuotoisuus vaikuttaa positiivisesti työpaikan ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Ilmapiirin ja työhyvinvoinnin näkökulmat eivät nousseet aineistossa esiin. Vastauksissa painottui erityisesti organisaation näkökulma ja hyödyt, jotka ovat organisaation tuloksen ja tehokkuuden kannalta merkityksellisiä. Yksilön näkökulma jäi vastauksissa pienemmälle huomiolle.

H6: "Monimuotoisuuden kautta meidän kollektiivinen ymmärrys laajenee, osaaaminen kasvaa, ymmärrys asiakkaan suuntaan kasvaa. Varmasti pystymme palvelemaan asiakkaita paremmin"

H2: "Ja voi löytyä tehokkaampia ja parempia tapoja tehdä asioita, kun on erilaisia lähtökohtia ja kun on erilaisia ihmisiä niin kaikki voi oppia toisiltaan paljon."

H7: "Mitä monimuotoisempi tiimi, niin sitä rikkaampia lopputuloksia me saadaan. Se auttaa ongelman ratkaisussa. Sit se, että kun on erilaisia ihmisiä niin on erilaisia vahvuuksia, joita me päästään hyödyntämään ja opettamaan myös muille. Mä väitän, että ne yritykset, jotka pystyy palkkaamaan erilaisista taustoista tulevia, on niitä menestyneimpiä yrityksiä."

H1: "Meidän monimuotoisten tiimien toimesta meillä on syntynyt ihan valtavasti uudenlaisia ideoita ja työkaluja, mitä me ollaan voitu tarjota asiakkaille ympäri maailmaa"

H6: "Olemme monimuotoisuuden myötä houkuttelevampi työnantaja ja yhteistyökumppani"

Monimuotoisen työyhteisön yhtenä hyötynä voidaan nähdä parempi työnantajamielikuva. Hyvän työnantajamielikuvan avulla voidaan houkuttaa työntekijöitä ja se auttaa yrityksiä rekrytointikilpailussa. Tärkeää onkin, että yritys nähdään sellaisena, jossa jokainen voi olla oma itsensä, erilaisuutta arvostetaan ja tasavertaisuus toteutuu. (Hennekam ym., 2021, 2215.) Aineistosta voidaan nostaa esiin yhtenä tärkeänä teemana alakohtainen osaajapula. Osaajapula tulee kasvamaan ja olemaan suuri haaste suomalaisille yrityksille myös jatkossa (Askehave, 2010, 313). Monimuotoisuustyön avulla organisaatio voi vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaansa ja näin houkuttaa parhaita työntekijöitä. Monimuotoisuutta tukeva työpaikka houkuttelee laajempaa osaajakuntaa. (Hennekam ym., 2021, 2215.) Haastatteluissa nousi esiin se, kuinka parhaiden tekijöiden löytäminen on vaikeaa, jos rekrytointia tehdään hyvin kapeakatseisesti, eikä kaikkia hakijoita huomioida. Kasvavan osaajapulan ja kilpaillun työntekijämarkkinan kannalta monimuotoisen henkilöstön palkkaaminen ja houkuttelevuus nousi esiin aineistossa keskeisenä. Monimuotoisuus ja sen tukeminen nähtiin siis houkuttelukeinona ja se voikin olla henkilöstöammattilaisten mukaan tapa löytää tarvittavaa osaamista, jota ei rajatulla rekrytoinnilla löydettäisi.

H1: "Työntekijämarkkina on tosi kilpailtu tällä hetkellä, että jos me nyt tosi kapeat lasit silmillä tuolla noin rekrytoitaisiin niin se olis tosi vaikeata. Me halutaan olla houkutteleva työnantaja kaikenlaisille ihmisille"

H3: "Me nähdään, että monimuotoisuus ja inklusio on isoja tekijöitä, kun puhutaan kilpaillusta työntekijämarkkinasta. Varsinkin, kun tekee niin kilpaillun talent-markkinan kanssa hommia, niin se, että profiloituu sellaisena työpaikkana, missä on monenlaisia ihmisiä töissä niin on varmasti tärkeä asia."

Kielitaito nousi esiin monimuotoisuuden tuomana haasteena useammassa haastattelussa. Työkielen ja materiaalien muuttaminen englanniksi nähtiin osassa organisaatioissa haasteellisena. Suurin haaste nähtiin muiden työntekijöiden kohdalla, joille englannin kielen käyttö ei ole luontaista. Okolien (2020, 71) mukaan monimuotoisuus voi tuoda mukanaan väärinkäsityksiä ja tehottomampaa työs-kentelyä, jos kommunikaatio tai ymmärrys on puutteellista. Haastatteluissa painottui myös vahvasti se, että johtajien, työntekijöiden ja koko organisaation täytyy omata ymmärrystä monimuotoisuudesta ja usein sen mukanaan tuomat haasteet johtuvatkin ymmärtämättömyydestä tai tietämättömyydestä.

H2: "Se, että onkin erilaisia tarpeita, niin se vaatii organisaatiolta myös muutoksia. Jos vaikka kaikki ohjeet, ohjelmat, järjestelmät ja muut on suomenkielisiä niin se on kans haaste."

H3: "Ja tää kieliasia on ollut meillä suurin kipupiste tässä. Että, jos on tottunut työskentelemään vaan suomen kielellä ja sit tiimiin tulee englanninkielinen ja nyt meidän kaikkien pitää vaihtaa työkieleksi englanti. Niin kyllä mä ymmärrän, että se voi olla jollekin ihmisille hankalaa, kun sä et oo tottunut siihen."

#### **4.1.4 Monimuotoisuus kehittyvänä ilmiönä organisaatioissa**

Lähes kaikkien haastateltavien kohdalla nousi esiin, että monimuotoisuus on vielä melko uusi tema organisaatiolle. Tätä voidaankin pitää tärkeänä havaintona, sillä se voi heijastaa suomalaisten organisaatioiden tämänhetkistä vaihetta monimuotoisuus- ja inklusiotyön suhteen. Monimuotoisuus voidaankin nähdä siis vielä kehittyvänä ilmiönä organisaatioissa. Kun monimuotoisuuden tukeminen halutaan juurruttaa osaksi organisaation käytänteitä, on tärkeää ymmärtää, missä vaiheessa monimuotoisuuden kanssa ollaan (Uehigashi ym. 2022). Haastatteluissa nousi esiin, että monimuotoisuuteen panostetaan tällä hetkellä paljon ja se onkin monella organisaatiolla tärkeänä kehittämisteemana. Bergbomin (2020, 3) mukaan asenteet monimuotoisuuden tukemista ja lisäämistä kohtaan ovat lähivuosina muuttuneet positiivisempaan suuntaan Suomessa. Myös tämän tutkimuksen tulokset heijastavat havaintoa. Suurin osa kohdeorganisaatioista on aloittanut viimevuosina kehitystyön monimuotoisuus- ja inklusioteemojen parissa. Monimuotoisuuden tuomat hyödyt yhteiskunnalle, organisaatioille ja työyhteisöille ovat olleet tiedossa ja tutkimusten kohteina jo pitkään. Tämän tutkimuksen mukaan herääminen näihin aiheisiin on kuitenkin monen organisaation kohdalla tapahtunut vasta

viime aikoina. Myös FIBSin (2022) tuore tutkimus, jossa kohderyhmänä oli 1000 Suomen liikevaihdoltaan suurinta yritystä, osoittaa, että organisaatiot pitävät monimuotoisuutta tärkeänä ja yksittäisiä toimia sen tukemiseksi tehdään. Monimuotoisuus ja sen johtaminen ei ole kuitenkaan vielä täysin suunnitelmallista ja onkin monella yrityksillä vielä alkutekijöissä.

H6: "Tää asia on kyllä suurennuslasin alla tällä hetkellä."

H5: "Tämmöisenä yhtenä tekemisen kärkenä tänä vuonna se monimuotoisuustyö ja inklusiivisuusajattelun niin kun ymmärtäminen ja lisääminen. Meillä ei semmoista työtä näihin liittyen varsinaisesti ole oikeastaan vielä tehty."

H8: "Uuden teeman äärellä ollaan."

H2: "Tänä vuonna on tarkoitus luoda niitä strategioita ja mittareita monimuotoisuuteen liittyen."

H1: "Ollaan tosiaan aika alkuvaiheessa näiden monimuotoisuus ja inklusiivisuus asioiden kanssa."

Aineiston perusteella kohdeorganisaatioiden strategioissa on otettu huomioon jollain tasolla monimuotoisuus. Henkilöstöammattilaisten näkemyksissä korostuu kuitenkin organisaation kulttuurin merkitys puhuttaessa strategiasta. Monimuotoisuuden ja inklusion tukemiseksi luotu strategia tulee juurruttaa osaksi organisaation kulttuuria ja arkipäivää. Useassa kohdeorganisaatiossa on henkilöstökyselyitä, joiden kautta monimuotoisuuteen liittyviä teemoja on nostettu esille. Kahdella organisaatiolla on myös monimuotoisuustyöryhmä, joka työskentelee monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyvien aiheiden parissa ja lisää työyhteisön tietoisuutta niistä. Haastatteluissa painottui se, että on tärkeää, että monimuotoisuus ja sen tukeminen eivät ole pelkästään niin sanottua sanahelinää, vaan niiden tulee aidosti näkyä organisaation toiminnassa. Aineiston mukaan henkilöstöammattilaiset pitävät tärkeänä, ettei ulospäin esimerkiksi potentiaalisille työnhakijoille luvata mitään sellaista, joka ei aidosti kuvaa organisaation toimintaa.

H7: "Me ollaan lähdetty ehkä ensin siitä, että miten me voidaan tukea sitä monimuotoisuutta ensin kulttuurissa meidän yrityksen sisällä, koska me ei voida luvata myöskään ulospäin mitään, mikä ei oo totta."

H2: "Mut et tänä vuonna on tarkoitus luoda niitä strategioita ja mittareita monimuotoisuuteen liittyen. Että varmistetaan, että tehdään asiat paremmin."

H8: "Meillä on oma toimintasuunnitelma monimuotoisuudelle, jota sitten tää monimuotoisuustyöryhmä koko ajan seuraa ja raportoi siitä johtoryhmälle. Elikkä käytännössä tän työryhmän kanssa valitaan näitä eri painotuksia ja sitten haetaan tietoa näihin asioihin liittyen"

Haastatteluissa nousi myös esiin, että organisaatioissa ymmärretään monimuotoisuuden tärkeys työyhteisölle ja yrityksen liiketoiminnalle. Sen tärkeyden ymmärtäminen onkin tärkeää, kun strategia halutaan saada näkymään organisaation arjessa (Tripper, 2004, 59). Onkin keskeistä, että niin henkilöstö kuin ylin johto saadaan sitoutumaan monimuotoisuuden ja inklusion tukemiseen (FIBS, 2022). Aiemman tutkimuksen mukaan monimuotoisen henkilöstön rekrytointi nähdään usein moraalisesti oikeana asiana tehdä (Tripper, 2004,59). Tämän tutkimuksen aineistossa nousee esiin, että erityisesti henkilöstöammattilaiset näkevät asian tärkeänä, mutta ymmärrys monimuotoisuudesta ja monimuotoisesta rekrytoinnista tulisi saada vietyä myös laajemmin koko organisaation ja johtoryhmään. Kun esimerkiksi johtoryhmässä ymmärretään monimuotoisen henkilöstön hyötyjä liiketoiminnalle, työyhteisölle ja yksilöille, voidaan monimuotoisuustoimia helpommin laajentaa ja juurruttaa osaksi käytänteitä.

H5: "Että tässä pitää ihan ensin aloittaa siitä johdosta, että saadaan kaikki arvon johtoryhmä kollegani sitten niin kuin tässä asiassa samaan suuntaan katsomaan."

Vastaukset osoittavat, että monissa organisaatioissa ei olla vielä sillä tasolla, että monimuotoisuutta olisi yrityksissä läpi linjan, joka tukee havaintoa siitä, että monimuotoisuustyö on vielä hyvin alussa organisaatioissa. Haastateltavien mukaan tie esimerkiksi johtoryhmään on pitkä, eikä ylemmillä tasoilla tämän vuoksi ole vielä monimuotoisuutta tarpeeksi. Osa henkilöstöammattilaisista painotti sitä, että olisi tärkeää, että monimuotoisia henkilöitä palkataan enemmän ensin alemmille tasoille, jotta he voivat sieltä edetä kohti korkeampia tehtäviä.

H6: "Ensin me rekrytoimme työntekijöiksi ulkomaalaistaustaisia tai muutoin erilaisilla taustoilla olevia henkilöitä, joista kokemuksen myötä kehittyi esihenkilöitä, joista kehittyi päälliköitä ja edelleen aluejohtajia"

H7: "Koulutustaustoissa meillä on aika vahvaa diversiteettiä rekrytointitiimissä. Virallinen johtoryhmä ei oo ehkä niin monimuotoinen, että siellä sitä diversiteettiä ei välttämättä niin paljoa. Mutta, kun mietitään sitä johtoporrasta, niin se urapolku on aika pitkä, että se tulee aika viiveellä näkyviin siellä."

## 4.2 Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi

Aiemmasta kirjallisuudesta ei löydy suoranaista määrittystä käsitteelle monimuotoisen henkilöstön rekrytointi, jonka vuoksi haastateltavia pyydettiin määrittämään käsite. Vastauksissa painottui syrjimättömyys ja tasavertaisuus sekä osaamisen arviointi. Rekrytointia tulisi tehdä osaaminen edellä ja myös asetettuja vaatimuksia ja arviointikriteerejä tulisi pohtia tarkkaan. Monimuotoinen rekrytointi nähtiin avoimena ja tarkastelun kestäväenä. Myös esimerkiksi Kossekin & Pichlerin (2008) mukaan monimuotoisen rekrytoinnin tulisi olla läpinäkyvää ja avointa. Monimuotoisen rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeänä nähtiin päätösten reflektointi ja oman sekä muiden ajattelun haastaminen. Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi johtaa erilaisten ihmisten palkkaamiseen ja siihen, että paikkaan valitaan paras hakija. Henkilöstöammattilaiset määrittelivät käsitettä muun muassa näin:

H8: "Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi on onnistunut, kun se ei syrji ketään, tietysti lähetään ihan siitä. Ennakkoluulot ohjaa mahdollisimman vähän sitä valintaa. Ei oo liian kapea se rekrytoijan oma ennakkoajatus siitä paikasta. Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi johtaa siihen rikkaaseen ja monipuoliseen henkilöiden valintaan, mutta myös siihen, että työhön löytyy se paras ja soveltuvin ihminen."

H3: "Avointa, läpinäkyvää, tarkastelun kestävää. Ja tiedostavaa siinä mielessä, että tiedostaa ne omat ajatusvinoumat ja mahdolliset ennakkoluulot. Ja semmoinen omien ajattelumallien kyseenalaistaminen."

H1: "Meille se rekrytoinnin monimuotoisuus on tarkoittanut sitä, että me ollaan pyritty keräämään niin sanotusti relevantimpaa tietoa. Ja ollaan yritetty haastaa esihenkilöitä ja kouluttaa heitä ihan valtavasti siinä, että he ymmärtää, että minäkalaiset asiat rekrytointiin ei saa vaikuttaa ja uudistaa rekrytointitapoja. Ollaan pyritty siihen, että me ei rakennettais jotain tiettyä muuttia mihin ihmisen pitää sopia. Että yritetään löytää niitä ihmisen vahvuuksia ilman, että me ruvetaan rekrytoimaan vaan samankaltaisia henkilöitä. Karsitaan pois ja yritetään ettei sitä potentiaalia, eikä enää haeta niitä rasteja ruutuun, että tällä pitää olla kaikki nämä asiat."



Aineiston perusteella monimuotoisen henkilöstön rekrytointi tarkoittaa henkilöstöammattilaisille avointa, syrjimätöntä, tiedostavaa ja tarkastelunkestävää rekrytointia, jonka avulla löydetään paras työntekijä tehtävään ja laajennetaan työyhteisön monimuotoisuutta. Monimuotoisessa rekrytoinnissa otetaan henkilöstöammattilaisten mukaan erilaisia käytänteitä hyödyntäen erilaisuus ja erilaiset tarpeet huomioon sekä keskustellaan aktiivisesti ennakkoluulojen vaikutuksista ja kyseenalaistetaan myös tehtyjen valintojen tasavertaisuutta.

#### 4.2.1 Haasteet

##### Ennakkoluulot

Haastateltavat kuvailivat erilaisia haasteita, joita rekrytoinnissa voi esiintyä, kun hakijat ovat monimuotoisia. Suurimpana haasteena nähtiin rekrytoijien ennakkoluulot ja ne nousivatkin useampaan otteeseen esiin aineistossa. Ennakkoluulot voivat tämän tutkimuksen mukaan vaikuttaa esimerkiksi niin, että ajatellaan jollakin tapaa erilaisen henkilön, esimerkiksi osatyökykyisen, hoitavan työnsä jotenkin huonommin. Myös kielitaito nähtiin haasteena monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa, mutta haastatteluissa nousi esiin, että se voi olla myös asia, jonka taakse rekrytoija voi helposti piiloutua. Osa haastateltavista korostikin riittävää kielitaitoa ja sitä, että monessa tehtävässä pärjää, vaikka ei puhuisikaan äidinkielenään suomea. Tärkeää olisikin, että myös kielitaitovaatimuksia pohdittaisiin etukäteen ja mietittäisiin, kuinka oleellista esimerkiksi suomen kielen taito on työtehtävien suorittamisen kannalta. (Bergbom ym., 2021, 3.)

H8: "Se on tietysti haaste, että miten ne omat ennakkoluulot voi siellä tiedostamattakin vaikuttaa."

H5: "Mä oon tosi paljon rekrytointia tehnyt elämässäni ja nimenomaan eri organisaatioissa ja eri esihenkilöiden kanssa, niin kyllä siinä on huomannut, että ihmisillä ne omat semmoiset tiedostamattomat jutut vaikuttavat tosi paljon. Et oli sitten, vaikka se, että millainen ajatus ihmisillä on vaikka siitä, että on työtön työnhakija tai johonkin ilmansuuntaan viittaava nimi tai tietty sukupuoli tai on joku vamma tai näin. Niin ne vaikuttavat kyllä yllättävän paljon siellä rekrytoinnissa ja päätöksissä."

H6: "Haaste on rekrytoijien ennakkoluulot, kun hakijat on monimuotoisia. Esimerkiksi vaikka osatyökykyisten kohdalla, saatetaan usein kuvitella, että joku henkilö ei selviä jostain työtehtävästä. Että meillä voi olla vääristynyt ajatus siitä, että jollakin tapaa erilainen ihminen suorittaisi työnsä jotenkin heikommin."

H5: "Kielitaito voi olla kanssa yksi este. Ja se on kyllä semmoinen asia, minkä taakse monet rekrytoivat esihenkilöt piiloutuu. Ja sekin on varmasti vähän semmoista tiedostamatonta. Mutta mä oon siis vuosikausia ollut tällaisen riittävän kielitaidon puolesta puhuja, että on olemassa riittävä kielitaito."

Henkilöstöammattilaiset toivat esiin erilaisia ratkaisukeinoja, joiden avulla ennakkoluuloja voitaisiin vähentää ja näin kehittää monimuotoista rekrytointia. Aineistosta voidaan nostaa erilaisia keinoja, joiden avulla henkilöstöammattilaisten mukaan rekrytoijien ennakkoluulot saataisiin minimoitua. Myös aiemmassa tutkimuksessa nousee vahvasti esiin ennakkoluulojen vaikutus rekrytoinneissa. Ennakkoluulot voivat aiheuttaa syrjintää rekrytointitilanteessa ja vaikuttaa negatiivisesti monimuotoisten hakijoiden pärjäämiseen. (Konrd, Prasad & Pringle, 2006, 36.) Aiemmat tutkimukset osoittavat, että monimuotoisuuskoulutus on erittäin tärkeässä roolissa, kun halutaan vaikuttaa rekrytoijien ennakkoluuloihin ja tehdä rekrytointiprosessista mahdollisimman tasavertainen (Bergbom ym., 2021; Kossek & Pichler, 2008). Monimuotoisuuskoulutusten avulla voidaan herätellä rekrytoijia puntaroimaan omia ennakkoluulojaan sekä nostaa yleistä tietoisuutta rekrytointisyrjinnästä, monimuotoisuuden tukemisesta ja sen tärkeydestä. Koulutukset tai työpajat voivat myös nostattaa avointa keskustelua tärkeistä aiheista ja näin rekrytoijat voivat myös oppia toisiltaan. (Oberai & Anand, 2018.) Koulutukset sekä avoin keskustelu nousivat esiin tärkeinä teemoina aineistosta ennakkoluulojen herättelyn ja tiedostamisen kannalta. Itsereflektiota, ennakkoluulojen tunnistamista ja ennakkoluulojen aktiivista poissulkemista rekrytointiprosessin aikana pidettiin myös keskeisenä. Myös Whysallin (2018, 217) mukaan päätöksentekoprosessiin on tärkeää kiinnittää huomiota, kun halutaan vähentää ennakkoluulojen vaikutuksia rekrytoinnissa.

H7: "Kaikkien niiden kanssa, ketkä meillä osallistuu rekrytointiin, niin me käydään läpi heidän kanssaan näitä mahdollisia ennakkoluuloja. Ja käydään sitä reflektiota, että onko ennakkoluulot vaikuttaneet joihinkin päätöksiin. Keskustellaan, että tiedostettaisiin näitä asioita paremmin ja sitä kautta saatais vähennettyä niiden ennakkoluulojen vaikutuksia."

H6: "Nimenomaan tää tapahtuu monimuotoisuuskoulutusten kautta. Niin siellä on erityishuomio näille vääristymille. Meidän koulutuspaketissa tää ennakkoluulojen ja vääristymien herättely ja oivalluttaminen on keskiössä. Ja tätä herättelyä näihin asioihin ja oivalluttamista tehdään näissä koulutuksissa sellaisten käytännön harjoitusten avulla. Ja näin koulutettavia myös osallistetaan näiden pienten ryhmätöiden kautta."

H3: "Mutta se, että tavallaan, että pitää niitä mahdollisia ajatusvinoimia aktiivisesti mielessä, kun tekee rekrytointia. Niin tietoisesti ajattelee sitä, että suhtaudunhan mä tähän henkilöön samalla tavalla kuin muihin. Ja aktiivisesti pyrkii sulkemaan niitä omia ennakkoluuloja pois, ihan siinä rekrytointiprosessinkin aikana. Mutta mä nään, että se lähtee nimenomaan siitä itsetuntemuksesta ja itsereflektiosta."

Lisäksi rekrytoijien herättely ja oivalluttaminen aiheeseen nousivat useasti esiin aineistossa ratkaisukeinona ennakkoluulojen vähentämiseksi. Kun monimuotoisen henkilöstön rekrytointia kehitetään, täytyy niin haastateltavien kuin aiempien tutkimustenkin mukaan, jatkuvasti kouluttaa ja auttaa rekrytoijia ymmärtämään monimuotoisuutta paremmin. Frostin ja Kalmanin (2016, 24) mukaan ihmiset usein vetävät puoleensa itsensä kaltaisia ihmisiä. Myös tämä havainto nousi aineistossa esiin. Rekrytoijien täytyy olla tietoisia asiasta ja pyrkiä aktiivisesti arvioimaan omaa suhtautumistaan hakijoihin. Yksi haastateltava nostikin esiin, että usein itsensä kaltaisten henkilöiden palkkaaminen tai suosiminen rekrytointiprosessissa on tiedostamatonta. Tällainen syrjintä perustuu Oberain ja Anandin (2018,15) mukaan "kuin minä" -ennakkoluuloon, jossa tunnemme yhteenkuuluvuuden tunnetta samankaltaiseen henkilöön. Tällaisessa tilanteessa rekrytoija saattaa palkata henkilön vääristä syistä. Yksi haastateltava korosti myös perehdytyksen ja vastaanoton tärkeyttä. Myös näissä rekrytointiprosessin loppupään vaiheissa on tärkeää huomioida monimuotoisuus.

H2: "Siinä tulee helposti semmoinen, että valitsee tiedostamattaan sellaisen tyyppin, kestä tykkää eniten tai on samankaltainen kuin itse. Ja että tiedostamattaan antaa hänelle samoista vastauksissa ns. paremmat pisteet. Mutta mun mielestä se tärkein herätellään ja lisätään tietoisuutta siitä, että meillä kaikilla on ennakkoluuloja."

H5: "Rekrytointijärjestelmän lähestyttävyyys kaikin puolin. Rekrytoijien kouluttaminen ja oivalluttaminen näihin aiheisiin on tärkeitä, että erilaiset hakijat voidaan paremmin ottaa huomioon."

## **Vähäinen monimuotoisuus rekrytointitiimeissä ja johtoryhmissä**

Henkilöstöammattilaisten mukaan rekrytoijien sekä johtoryhmän homogeenisyys voi olla haaste monimuotoisessa rekrytoinnissa. Henkilöstöammattilaisten puheissa korostuu niin rekrytoijien kuin johtajien monimuotoisuuden vähäisyys. Rekrytointitiimeissä monimuotoisuutta on osassa organisaatioita erityisesti koulutustaustojen osalta, mutta esimerkiksi etnistä monimuotoisuutta ei haastateltavien mukaan ole. Yksi haastateltavista

nostikin esiin, että hänen organisaatiossaan monimuotoisen rekrytoinnin kannalta tärkeänä kehitystoimena olisi saada myös rekrytointitiimistä monimuotoisempi. Myös muiden henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella rekrytoijat eivät ole kovinkaan monimuotoisia kyseisissä organisaatioissa. Aiemmassa kirjallisuudessa muun muassa Frost ja Kalman (2016, 133) nostavat esiin, kuinka olisi tärkeää, että myös rekrytointitiimi on monimuotoinen. Monimuotoinen rekrytointitiimi pystyy arvioimaan hakijoita eri näkökulmista ja näin voidaan välttyä esimerkiksi ennakkoluuloilta ja syrjinnältä. Erilaiset rekrytoijat pystyvät myös haastamaan toistensa ajattelua helpommin. (Frost & Kalman, 2016, 133.) Monet haastateltavat toteavat, että asian kanssa on tekemistä ja monimuotoisuuden heikohko taso tunnustetaan. Myöskin johtoryhmiä kuvaillaan melko homogeenisiksi. Rekrytointitiimin sekä johtoryhmän monimuotoisuuden vähäisyys voidaankin nähdä haasteena organisaatioissa niin monimuotoisuustyön kuin monimuotoisen rekrytoinnin kannalta.

H6: "Meidän johtoryhmä ei ole kovin monimuotoinen ja tää on ihan tunnustettu asia. Sama juttu rekrytoijissa, eli ei ole esimerkiksi etnografisesti eri taustoista olevia ihmisiä, eli sielläkin olisi kovin toivottavaa, että sinne saataisiin monimuotoisempaa porukkaa."

H3: "Tärkeätä olisi, että rekrytointiprosesseissa olis mukana erilaisia ihmisiä rekrytoijina, mahdollisesti erilaisilla demografisilla taustoilla ja toisaalta niitä erilaisia kompetensseja, että tulee valotettua sitä ihmistä monesta suunnasta. Et se on hyvä esimerkiksi sen tasavertaisuuden takia, että on useammat silmäparit ja näkemykset ja kokemukset."

H5: " Iso osa meidän työntekijöistä menee aika samanlaiseen muottiin, jos rehellisiä ollaan."

H2: " No siellä johtoryhmässä on kyllä haasteita tän tiimoilta tällä hetkellä."

H1: " Meillä rekrytointitiimi ei myönnettäköön ole ehkä monimuotoisin kuten myöskin meidän koko koko HR-osasto"

## **Rekrytoivien esihenkilöiden monimuotoisuusosaaminen**

Lähes kaikissa kohdeorganisaatioissa rekrytointiin osallistuu rekrytoijan lisäksi rekrytoiva esihenkilö ja joissakin yrityksissä tilanteesta ja positioista riippuen

rekrytointia saattaa hoitaa pelkästään esihenkilö. Haastatteluissa nousi esiin asian ongelmallisuus. Usein esihenkilöt ovat mukana rekrytoinneissa työn substanssilähtöisyyden takia, mutta heidän rekrytointiosaamisensa saattaa olla vähäistä. Tämä nähtiin ongelmallisena monimuotoisuuden tukemisen kannalta. Haastateltavien mukaan esihenkilöillä ei aina ole tarvittavaa osaamista monimuotoisuuden huomioimiseen rekrytoinneissa. Niin rekrytoijien kuin esihenkilöiden rekrytointiosaamisesta on pidettävä huolta, jotta jokainen rekrytointija hoitava pystyy huomioimaan monimuotoisuuden. Monimuotoisuuden tukeminen ja huomioiminen rekrytoinnissa vaatii rekrytoijilta erilaista osaamista. Rekrytoijien täytyy olla hereillä omista mahdollisista ennakkoluuloistaan, osata huomioida erilaisia asioita rekrytointiprosessin aikana ja edistää hakijoiden tasavertaisia mahdollisuuksia. (Frost & Kalman, 2016, 27.)

H6: ”Meidän esihenkilöiden joukkohan on hyvin laaja, että toinen puoli, miten mä sanoisin, on hyvin pitkällä näissä asioissa. Sitten meillä on toinen joukko esihenkilöitä, jotka tarvitsevat paljonkin tukea ja apua ja sitä monimuotoisuusymmärryksen lisäämistä. Välillä se menee niin, että rekrytointitiimi tarjoaa vain konsultointiapua ja esihenkilöt pääasiassa hoitaa sen rekrytoinnin. Silloin yleensä monimuotoisuudelle on vaaran paikkansa.”

H1: ”Meillä on niin paljon kuitenkin sitä, että meillä osallistetaan meidän liiketoiminnan ihmisiä rekrytointeihin, kun meillä on niin substanssilähtöistä tää tekeminen. Ihmisillä on kyllä niin erilaiset valmiudet siihen rekrytointiin.”

### **4.3 Käytänteet monimuotoisuuden tukemiselle rekrytoinnin eri vaiheissa**

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 5 on tiivistetty haastattelujen pohjalta keskeisimmät asiat, jotka henkilöstöammattilaisten mukaan tulee huomioida monimuotoisuuden näkökulmasta rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Huomioimalla taulukkoon listattuja asioita rekrytointiprosessin aikana, voidaan monimuotoisen henkilöstön rekrytointia tämän tutkimuksen mukaan kehittää.

Monimuotoisen rekrytoinnin vaiheet:	Monimuotoisen rekrytoinnin käytänteet:
Tarpeen tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei lähdetä etsimään tiettyyn muottiin menevää henkilöä -&gt; tunnistetaan, millaista osaamista aidosti tarvitaan</li> <li>• Pohditaan, onko esimerkiksi anonyymiä rekrytointia tai positiivista erityiskohtelua tarpeellista hyödyntää</li> </ul>
Rekrytointi-ilmoitus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etukäteen määritetyt vaatimukset -&gt; poistetaan työn kannalta epärelevantit</li> <li>• Käytetään monipuolisia ilmoituskanavia</li> <li>• Käytetään neutraalia kieliasua sekä monimuotoista kuvastoa</li> <li>• Käytetään mahdollista monimuotoisuuslauseketta ja viestitään monimuotoisuudesta sekä inklusiosta organisaation arjessa</li> <li>• Houkutellaan hakijoita esimerkiksi erilaisilla uratarinoilla ja videoilla, jotka viestivät organisaation kulttuurista</li> </ul>
Haastattelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etukäteen määritellyt arviointikriteerit</li> <li>• Kerrotaan haastateltavalle etukäteen, mitä odottaa haastattelutilanteelta</li> <li>• Haastatteluita tekemässä enemmän kuin yksi henkilö</li> <li>• Pelkät esihenkilöt eivät haastattele -&gt; myös rekrytoijia mukana</li> <li>• Monimuotoinen rekrytointitiimi</li> <li>• Pyritään luomaan haastattelutilanne, jossa jokainen pystyy olemaan parhaimmillaan</li> <li>• Tehdään haastattelusta tarpeen mukaan vähemmän sosiaalisesti paineistettu -&gt; otetaan neurodiversiteetti paremmin huomioon</li> <li>• Käytetään objektiivisia henkilöarviointeja, työnäytteitä tms.</li> </ul>
Parhaan hakijan valinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikkien hakijoiden tasavertainen huomioiminen</li> <li>• Omien ja muiden ajatusten haastaminen -&gt; perustellaan valinnat aidosti osaamisen pohjalta</li> <li>• Ennakkoluulojen vaikutusten tiedostaminen</li> </ul>
Perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otetaan ihmisten erilaisuus ja erilaiset tarpeet huomioon</li> <li>• Huolehditaan uusien työntekijöiden avoimesta vastaanotosta</li> <li>• Luodaan aktiivisesti inklusiota tukevaa ilmapiiriä</li> </ul>

TAULUKKO 5 Käytänteet monimuotoisuuden tukemiselle rekrytoinnin eri vaiheissa henkilöstöammattilaisten mukaan

### 4.3.1 Tarpeen tunnistaminen

Rekrytointitarpeen tunnistamisessa on tämän tutkimuksen mukaan tärkeää pohdita, millaista osaamista aidosti tarvitaan. Rekrytointiprosessin alussa nähtiin myös tärkeänä, että arviointikriteerit määritellään etukäteen sekä vaatimuksia pohditaan. Aineistossa korostuu henkilöstöammattilaisten näkemys siitä, että tasavertaisten mahdollisuuksien tarjoaminen rekrytoinnissa on tärkeää. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan maininnut, että organisaatioissa käytettäisiin esimerkiksi anonyymia rekrytointia tai suoranaista positiivista erityiskohtelua tasa-vertaisuuden saavuttamiseksi. Rekrytointitarvetta tunnistettaessa voidaan pohdita olisiko tarvetta esimerkiksi anonyymin rekrytoinnin hyödyntämiselle.

H8: "Lähetään siitä roolin määrittelystä, määritellään kriteerit ja osaamiset ja myös kyseenalaistetaan onko kaikki vaatimukset tarpeellisia.

H3: "Ehkä se suurin asia siellä alussa tapahtuu sen profiilin hahmottelussa, että mitä me lähdetään etsimään."

Tarpeen tunnistamisessa nähtiin tässä tutkimuksessa tärkeänä se, että organisaatioissa pyritään aidosti tunnistamaan, minkälaista osaamista tai monimuotoisuutta tarvitaan. Yksi haastateltava nosti esimerkiksi esiin sen, että helposti organisaatiossa lähdetään etsimään tietynlaista tyyppiä tehtävään, jonka ajatellaan tuovan menestystä. Myös lähtevää työntekijää lähdetään herkästi paikkaamaan samankaltaisella henkilöllä. Tämän tutkimuksen mukaan helposti kuvitellaan, että vain tietynlaiset ihmiset tuovat mukanaan menestystä ja tietynlaiset ominaisuudet saatetaan yhdistää herkästi hyvään työntekijään, joka voi aiheuttaa syrjintää. Monimuotoisuuden tuomat hyödyt voivat jäädä saavuttamatta organisaatiolta, jos sen toimintaan pyritään aina löytämään samankaltaisia henkilöitä, joilla on tietynlaiset ominaisuudet.

H1: "Ja mä kuulen edelleen tosi usein sitä, että nyt tarvitaan, vaikka uusi Henkka taloon tai, että no onko tää nyt oikeasti niin kuin uusi Marja. Että selkeästi tietyt ihmiset ja tietynlaiset ominaisuudet alkaa jäämään sinne ihmistä päähän, että mitkä mukamas tois menestystä tän tyyppisissä ammateissa ja se ei ole se, mitä me halutaan."

Henkilöstöammattilaisten vastauksissa nousi esiin se, että monimuotoisuuden tuomien hyötyjen ymmärtäminen on tärkeää, jotta sen tukeminen juurtuu osaksi rekrytointikäytänteitä. Myös Tripper (2004, 159) korostaa, että erityisesti liiketoiminnallisten hyötyjen ymmärtäminen on avainasemassa, kun halutaan saada

monimuotoinen rekrytointi osaksi organisaation arkipäivää. Rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa on tärkeää, että ymmärrys monimuotoisen henkilöstön tuomista hyödyistä on läsnä. Kun monimuotoisuuden tärkeys ja hyödyt ymmärretään rekrytointitarvetta tunnistettaessa, pystytään todennäköisemmin määrittelemään myös tarvetta monimuotoisuudelle paremmin. Tarvetta tunnistettaessa onkin keskeistä pohtia monimuotoisuuden tilaa ja tarvetta erilaisille työntekijöille. Monimuotoisuuden arvon ymmärtäminen on keskeistä, kun monimuotoisuus halutaan osaksi päivittäisiä prosesseja, kuten rekrytointia. (Uehigashi ym., 2022.) Ymmärrys siitä, mitä hyötyjä monimuotoinen henkilöstö tuo, voi kannustaa monimuotoistamaan työyhteisöä.

H8: "Tiedostetaan enemmän ja ymmärretään niitä monimuotoisuuden tuomia hyötyjä."

H1: "Meille on tullut nyt työntekijöitä ihan tosi erityyppisillä taustoilla. Meillä on hyviä esimerkkejä siitä, että miten me ollaan rohkeasti uskallettu rekrytoida verrattuna siihen, mitä aikaisemmin tehtiin, että oli aina samat koulut samat tutkinnot ja näin, että siinä on ollut kyllä hyvää tai valtavaa potentiaalia, että ollaan rohkeasti alettu rekrytoimaan erilaisia ihmisiä ja ymmärretty ne monimuotoisuuden tuomat edut, joita on valtavasti."

#### 4.3.2 Rekrytointi-ilmoitus

Rekrytointi-ilmoitukseen liittyviä kehitysehdotuksia on löydettävissä aineistosta runsaasti. Havainnon perusteella voidaan sanoa, että henkilöstöammattilaiset näkevät rekrytointi-ilmoituksen laatimisen olevan yksi keskeisimmistä vaiheista monimuotoisessa rekrytoinnissa. Henkilöstöammattilaiset nostivat esiin useita erilaisia keinoja, joiden avulla monimuotoisuus voitaisiin huomioida paremmin rekrytointi-ilmoituksessa. Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa painottui arviointikriteerien määrittely etukäteen sekä vaatimusten pohtiminen. Etukäteen määritellyt kriteerit lisäävät hakijoiden tasavertaista kohtelua. Niiden avulla rekrytoijien objektiivisuutta voidaan lisätä ja kun arviointi tapahtuu ennalta määritellyjen kriteerien mukaisesti, vähentää se myös ennakkoluulojen vaikutusta päätöksentekoon. (Bergbom ym., 2021, 3.) Haastateltavat nostivat esiin, että myös vaatimuksia on hyvä pohtia kriittisesti, jotta ilmoitukseen ei laiteta sellaisia vaatimuksia, jotka eivät oikeasti ole työn kannalta välttämättömiä. Liian tarkat vaatimukset saattavat ajaa potentiaalisia hakijoita pois, jotka eivät koe täyttävänsä asetettuja kriteerejä täysin. Maininta siitä, ettei kaikkea tarvitse osata ollakseen relevantti hakija, voi laajentaa hakijakuntaa. Rekrytointi-ilmoituksen selkeyteen ja ymmärrettävyyteen kiinnitetään organisaatioissa myös huomiota.



H1: "Meillä on etukäteen määritelty kriteerit ja arviointiperusteet, joita käytetään kaikkien hakijoiden kohdalla"

H3: "Ilmoitustekstiä tehtäessä on tärkeää, että se, mitä me lähdetään etsimään sanotetaan oikein ja se ylipäättään, että millaista kieltä käytetään ilmoituksessa"

H8: "Ei laiteta ilmoitukseen sellaisia vaatimuksia, jotka ei ole oikeasti tärkeitä ja välttämättömiä roolille."

H2: "Ainakin niin, että työpaikkailmoitukset kirjoitettaisiin niin, että ne on selkeitä kaikille ja poistetaan kaikki sellaiset ikään kuin vaatimukset ja ehdot, jotka ei oo relevantteja."

Yksi aineistosta nostettavissa oleva teema on monimuotoisen hakijoiden houkuttelemisen ja rohkaiseminen. Yhtenä keinona rohkaista hakijoita hakemaan työpaikkaa nähtiin monimuotoisuuslausekkeen käyttö rekrytointi-ilmoituksessa. Sen toimivuutta kuitenkin osittain epäiltiin. Haastateltavien mukaan monimuotoisuuslauseke voi vaikuttaa siltä, että sitä käytetään pakosta tai koska niin kuuluu tehdä. Tärkeämpänä nähtiin, että ilmoituksessa avoimesti kerrottaisiin, kuinka organisaatio tukee monimuotoisuutta sekä tasavertaisuutta. Toisaalta haastatteluissa nousi myös esiin, ettei haluta antaa tyhjiä lupauksia hakijoille. Niin monimuotoisuuslausekkeen käytön kuin muiden työpaikkailmoitukseen nostettujen monimuotoisuusasioiden täytyy olla aitoja ja totuutta vastaavia. Myös Kannisen ja Virkolan (2021, 36) mukaan organisaatioiden on aidosti keskityttävä tekemään rekrytointiprosessista tasavertaisempi ja monimuotoisuutta tukevampi, eikä antaa tyhjiä lupauksia. Myös Jonsen ym. (2021, 620) tuovat esiin, että työnantajamielikuva voi heikentyä nopeasti, jos lupauksista ei pidetä kiinni, joka voi puolestaan vaikuttaa negatiivisesti potentiaalisiin hakijoihin. Monimuotoisuuden mainitseminen rekrytointi-ilmoituksessa tavalla tai toisella nähtiin haastatteluissa kuitenkin tärkeänä, kun halutaan houkuttaa erilaisia hakijoita ja rohkaista heitä hakemaan työpaikkaa. Monimuotoisuuslausekkeen käyttöä pidetään useamman haastateltavan mukaan hyvänä silloin, kun se on todenmukainen. Mutta tärkeänä pidettiin, että ilmoituksessa on muutakin sisältöä aiheeseen liittyen eikä pelkkä lauseke. Lausekkeen sisältö ja käyttö täytyy pystyä perustelemaan. Jonsen ym. (2021, 617) mukaan monimuotoisuus- ja inklusiolausunnot voivat viestiä, että organisaatio on hyvä työnantaja, joka panostaa kyseisiin teemoihin vahvasti.

H8: ”Kyllä sellainen monimuotoisuuslauseke kertoo siitä, että yrityksessä ollaan ylipäättään näiden asioiden pariin herätty. Mä en oikeasti tiedä, että miten paljon se kannustaa. Ennen kaikkea olis tärkeää, että yritykset läpinäkyvästi kertois, että miten ne vaikka arjessa monimuotoisuutta ja näitä teemoja edistää. Se statement tuntuu vähän sellaiselta, että se nyt on lätkästy tähän, kun se pitää siellä olla tyyppisesti. Että kyllä se kertominen siitä, että miten sitä monimuotoisuutta tuetaan kertoo paljon enemmän kuin joku tällainen statement lause.”

H5: ”Mä tykkäisin käyttää näitä moninaisuuslausekkeita, mitä rekryilmoituksissa näkee, mutta meillä ei olla vielä aivan siihen valmiita, mutta kyllä työ on tosiaan aloitettu. Mutta mun mielestä tällaisia lausekkeita ei pidä mennä käyttämään, jos se ei ole niin kuin totta. ”

H1: ”Mutta meillä on tarkoituksena, että tulee vielä sitten erikseen niihin rekryilmoituksiin niin tähän liittyvä monimuotoisuuslauseke tai sen tyyppinen. Mutta pyritään just siihen, että se on aitoa, eikä sitten niinkään päälle liimattu.”

H6: ”Kaikki lähtee siitä, että rekrytointi-ilmoituksissa tuodaan avoimemmin esiin sitä, että toivotaan monimuotoisia hakijoita ja hakijoita erilaisilla taustoilla. Elikkä proaktiivisesti jo siinä viestinnässä tuodaan esiin se, että olemme monimuotoinen työyhteisö ja tuemme sitä.”

Vastauksissa korostui, että jo rekrytointi-ilmoituksessa tulee tehdä hakijalle selväksi, että organisaatio toivoo erilaisia hakijoita ja arvostaa niitä. Viestintä on myös hyvin tärkeässä roolissa, kun halutaan tuoda esiin, miten organisaation arjessa näkyy monimuotoisuus. Potentiaalinen työntekijä voi jättää hakematta työpaikkaa, jos hän kokee, että organisaation panostus monimuotoisuuteen ja inklusiioon on riittämätöntä. (Uehigashi, Belt, Garland, Inovaara, Peterzens, 2022.) Organisaatio pystyy houkuttelemaan erilaisia osaajia, ja näin laajentamaan osaajakuntaansa, viestimällä hakijoille monimuotoisuudesta ja inklusiosta (Jonsen ym., 2021, 616). Jos monimuotoisuuden tukemisesta ei viestitä työpaikkailmoituksessa, voi hakija pahimmassa tapauksessa jättää hakematta tehtävään.

H4: ”Yrityksen pitää osata viestiä oikealla tavalla monimuotoisuudesta ja inklusiosta. Viestinnän onnistuminen niin, että se näkyy myös ulospäin, että monimuotoisuus on normaalia ja osa kulttuuria ja ihmiset saa olla omia itsejään.”

H3: "Vois sanoa rekrytoinnissa ääneen sen, että sun ei tarvitse olla näiden kaikkien asioiden syvä asiantuntija. Rekrytoijan työ on miettiä sitä, että, mitkä on sellaisia ehdottomia asioita, mistä ei voi tinkiä ja, mitkä taas on sellaista nice to have -osastoa. Ja se nice to have- osasto mun mielestä vaan kokonaan pois sieltä ilmoituksista. Koska se voi rajoittaa erilaisia ihmisiä hakemasta, kun ajatellaan, että pitää sopia siihen tiettyyn muottiin.

H5: "Että kyllä sitä monimuotoisuutta pitäisi osata nostaa sopivissa kohdissa esille ja sanoa ne asiat ääneen, eikä vaan sisällyttää siihen vastuullisuuteen sitä, vaan oikeasti mainita niistä erikseen rekrytoinneissa."

Viestintä on haastateltavien mukaan tärkeää, kun halutaan rohkaista monimuotoisia hakijoita hakemaan työpaikkaa. Rekrytointi-ilmoituksen kieliasuun, käytettyyn kuvastoon ja muotoiluun tulee haastateltavien mukaan kiinnittää huomiota. Neutraali kielenkäyttö sekä monimuotoinen kuvasto nousivat aineistosta esiin. Tämän tutkimuksen mukaan tietyt sanavalinnat ja ilmoituksen muotoilu voivat vaikuttaa siihen, kuinka monimuotoisia hakijoita tavoitetaan. Aineistossa nousi esiin, että erilaiset työpajat, joissa käydään työpaikkailmoitustekstejä läpi ja pyritään tunnistamaan, voidaanko esimerkiksi tietynlaiset vaatimukset liittää tietynlaiseen henkilöön tai voidaanko jokin rooli tulkita virheellisesti olevan esimerkiksi tietylle sukupuolelle kohdistettu, ovat hyviä ilmoituksen muotoilun ja kieliasun tarkisteluun.

H8: "Rekrytointi-ilmoitusta laadittaessa, on tärkeää, että huolehditaan monimuotoisesta kuvastosta, neutraalista kielenkäytöstä, joka ei erityisesti esimerkiksi tiettyä sukupuolta vedä puoleensa."

H7: "Kieliasun pitää olla sukupuolineutraali ja sen työpaikkailmoituksen muotoilun kanssa pitää olla tarkkana, jos halutaan saavuttaa mahdollisimman suurta diversiteettiä. Ne asiat mitä toivotaan uudelta työntekijältä ja kollegalta, niin niiden muotoilulla on tosi iso vaikutus siihen, että miten laaja hakijakunta saadaan."

H3: "Ja me ollaan itseasiassa pidetty ihan rekrytoijien kesken työpajoja silleen, että jokainen on tuonut vaikka kaksi omaa ilmoitustekstiään ja sit me ollaan luettu niitä ja katotta yhdessä, että onks täällä jotain tai, että voisiko täältä vaikka tulkita jotenkin, että mille sukupuolelle tää on kohdistettu. Ja koska kukaan meistä ei varmastikaan ole rekrytointia aloittaessaan ajatellut, että nyt me halutaan palkata tähän mies tai nainen, mutta että se kieli voi välillä viestittää muuta."

Myös esimerkkien kautta pystytään haastateltavien mukaan houkuttelemaan hakijoita. Aineistosta voidaan nostaa erilaisia käytännön keinoja esimerkkien hyödyntämiselle rekrytointi-ilmoituksissa. Rekrytointi-ilmoituksessa voidaan esimerkiksi videoiden avulla viestiä hakijoille, millainen kulttuuri organisaatiossa on ja miten siellä otetaan arjessa esimerkiksi monimuotoisuus huomioon. Erilaisen uratarinoiden ja taustojen esiin nostaminen rekrytointi-ilmoituksessa, nähtiin myös hyvänä tapana rohkaista monimuotoisia hakijoita hakemaan työpaikkaa.

H4: "Esimerkiksi videoklipin kautta voidaan kuvata ja kertoa näistä asioista rekrytointi-ilmoituksessa, että vaikka joku vertaiskollega siihen kertomaan, miten meillä esimerkiksi otetaan erilaisuus huomioon ja näin rohkaistaan ihmisiä hakemaan. Että siinä rekrytointiviestinnässä pitää jo se kynnyksen madaltaa, että ihminen rohkaistuu hakemaan ja mahdollinen hakija pääsis kontaktiin sen yrityksen ja kulttuurin kanssa."

H7: "Tuodaan uratarinoita julki, tuodaan sitä ilmi, että on ihmisiä, jotka lähtee eritaustoista. Mä uskon vahvasti siihen, että houkutellessaan esimerkin kautta."

Henkilöstöammattilaisilta kysyttiin, mitkä kanavat heidän mielestään ovat tärkeimpiä, kun halutaan tavoittaa mahdollisimman paljon monimuotoisia hakijoita. Moni haastateltava sanoi kysymyksen olevan hyvä ja vastauksissa näkyi, ettei aihetta kaikissa organisaatioissa ollut vielä mietitty, eivätkä kaikki haastateltavat osanneet vastata kysymykseen. Monet organisaatiot käyttävät ilmoituksen jakamiseen hyvin perinteisiä kanavia, kuten nettisivuja ja Duunitoria. Myös LinkedIn nousi esiin paljon käytettynä kanavana. LinkedInin kautta tulee kuitenkin usein hakijoita työyhteisön omien verkostojen kautta. Tällainen omien verkostojen kautta tapahtuva rekrytointi voi helposti johtaa siihen, että hakijat ovat taustoiltaan hyvin samanlaisia. Begbomin ym. (2021, 5) omien verkostojen kautta tapahtuvaa rekrytointia tulisi välttää, jos halutaan saada monimuotoisempia hakijoita. Rekrytointikanavista monimuotoisuuden näkökulmasta puhuttiin muun muassa näin:

H6: "Hyvä kysymys, tätä kovasti meillä pohditaan."

H1: "No meillä on aika perinteiset kanavat tällä hetkellä käytössä ja niitäkin nyt niin pyritään vähän laajentamaan. Ja se LinkedIn se on nyt meillä varmaan se isoin ja sieltä me niitä ihmisiä saadaan, mutta sekin on vähän nyt sellanen, että ei kaikki sielläkään välttämättä sitten taas ole."

H1: "Mutta huomaan, että esimerkiksi LinkedInissä meillä tulee omien verkostojen kautta ihmisiä paljon. Että esimerkiksi meidän työntekijöiden entisiä opiskelukavereita ja muita tällaisia. Tietenkään ei ole tarkoitus näitä toimiviikaan kanavia pois jättää, mutta jos halutaan monimuotoisuutta lisätä niin tällaiset omien verkostojen kautta tulevat ei aina sitä tee"

Sosiaalisen median avulla voidaan saavuttaa erilaisia hakijoita ja laajentaa hakijakuntaa (Bergom ym., 2021, 5). Aineistosta nousikin esiin sosiaalisen median hyödyntäminen monimuotoisessa rekrytoinnissa. Muutama haastateltava mainitsi, että organisaatiossa hyödynnetään sosiaalista mediaa rekrytointi-ilmoitusten jakamiseen. Haastatteluissa painotettiin sitä, että mahdollisimman monikanavaisen rekrytoinnin avulla voidaan saavuttaa kaikista laajin hakijajoukko. Kaikki organisaatiot jakavat omia ilmoituksiaan useammassa kanavassa. Myös ala- ja roolikohtaisuus painottui haastatteluissa. Erilaiset ryhmät seuraavat eri kanavia, joten rekrytointikanavia tulee myös miettiä haettavan roolin mukaan. Yksi haastateltava kertoi yhteistyötoiminnasta, jonka avulla tavoitetaan erilaisia hakijoita. Kyseisessä yrityksessä tehtiin yhteistyötä erilaisten tahojen kanssa. Esimerkiksi ukrainalaisia auttavan tukijärjestön kautta rekrytoitiin yritykseen ukrainalaisia töihin.

H6: "TikTok on esimerkiksi sellainen, että se ehkä tavoittaa vähän nuorempaa kohdeyleisöä. Ja on hyvä kysymys pohtia, että mitkä alustat voisivat tavoittaa vielä paremmin taustoiltaan erilaisia henkilöitä. Nyt olemme luottaneet aika tällaisiin perinteisiin alustoihin."

H8: "Käytetään sosiaalista mediaa ja se maksettu mainonta eri somealustoilla on se tärkein.

H2: "Mutta me tehdään kuitenkin sitä hakua mahdollisimman monikanavaisesti, että kaikilla olisi mahdollisuus löytää ja hakea niitä meidän paikkoja."

H1: " Enemmän vois vaikka miettiä sitä, että minkä tyyliisissä tapahtumissa vois rekrytoida tai minkälaista yhteistyötä vois tehdä, kun halutaan saavuttaa monimuotoisia hakijoita. Me esimerkiksi jossain vaiheessa tehtiin yhteistyötä eri tahojen kanssa, että esimerkiksi no nyt vaikka ajankohtaisena niin Ukrainaan liittyen tukijärjestöjen kautta rekrytoitiin sieltä Suomeen siirtyneitä muutamia. Mut tää yhtenä esimerkkinä, että tällaiset erilaiset toimijat, jotka tavoittavat ihmisiä paremmin niin niiden kanssa tällaiset yhteistyökuviot olis mun mielestä hyviä ja just ne kanavat heidän kauttaan, niin niitä vois hyödyntää rekrytoinnissa enemmän."

### 4.3.3 Työhaastattelu

Henkilöstöammattilaisten mukaan myös työhaastattelussa on paljon monimuotoisuuden kannalta keskeisiä asioita. Henkilöstöammattilaiset toivatkin esiin erilaisia keinoja, joiden avulla monimuotoiset hakijat voitaisiin huomioida paremmin työhaastattelussa. Esiin tuotiin myös haasteita, joita olisi tärkeää pohtia. Työhaastatteluiden objektiivisuutta on pyritty lisäämään erilaisilla työnäytteillä ja kykyteisteillä. Henkilöstöammattilaisten mukaan tällaisia työkaluja käyttämällä voidaan keskittyä aidosti hakijan osaamiseen. Myös tässä kohtaa rekrytointiprosessia nähtiin tärkeänä, että jatkoon valittavien henkilöiden valinnassa käytetään etukäteen määriteltyjä kriteerejä. Itse haastatteluissa täytyy myös huomioida ja muistaa, mitkä asiat kuuluvat haastatteluun ja mitkä puolestaan eivät. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolain mukaan työhaastattelussa ei saa esimerkiksi kysyä kysymyksiä hakijan uskontoon tai seksuaaliseen suuntautumiseen liittyen (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 3. luku, 17 §).

H8: "Objektiivisuutta ja objektiivista arviota ollaan pyritty lisäämään. Vaikka niinkun työnäytteiden, työpöersonallisuustestien tai kykytestien avulla. Se on tietysti tärkeää, että muistetaan haastatteluissa huomioida, että minkälaiset kysymykset ja teemat siihen kuuluu"

H8: "Esivalinnassa on mietitty etukäteen kriteerit, joiden perusteella henkilö valitaan jatkoon.

Ennakkoluulojen vaikutusten minimoiminen nähtiin keskeisenä, kun puhutaan rekrytoinnin tasavertaisuudesta. Haastattelutilanteen tasavertaisuuden näkökulmasta pidettiin tärkeänä, että haastattelijoina on useampi kuin yksi. Suurimmassa osassa organisaatioita haastatteluissa ja päätöksiä tekemässä onkin vähintään kaksi henkilöä. Niin henkilöstöammattilaisten kuin aiempienkin tutkimusten mukaan, kun rekrytointia hoitaa useampi henkilö, pystyvät he tarkastelemaan hakijaa monesta eri näkökulmasta ja haastamaan toistensa ajatuksia (Frost & Kalman, 2016, 133).

H7: "Tärkeätä on, että se prosessi olis tasalaatuinen kaikille, eliikä, että ihmiset kävis tavallaan ne samat stepit ja kysymykset läpi. Isompi joukko tekis sen valinnan ja niitä päätöksiä, jotta siinä pystytään ottaa huomioon yksittäisten ihmisten mahdolliset ennakkoluulot siinä päätöksenteossa."

H4: "Meillä on aina kahdet silmäparit mukana näissä rekrytoinneissa ja pyritään katsomaan näitä asioita monipuolisesti ja laajasti."

Neurodiversiteetin parempi huomioon ottaminen, erityisesti haastattelutilanteessa, sekä sosiaalisen paineen vähentäminen nousivat yhtenä teemana esiin aineistossa. Haastateltavien mukaan se, että rekrytointiprosessiin osallistuville kerrotaan, mitä prosessilta voi odottaa ja, miten se etenee, tukee monimuotoisia ja erityisesti neurodiversiteettiä omaavia hakijoita. Esimerkiksi henkilöt, joilla on autismitietäminen (ASD), kokevat muita herkemmin stressiä tilanteissa, joissa on epävarmuutta. Erilaiset hakijat voivatkin hyötyä siis siitä, että heille kerrotaan rekrytointiprosessista ja sen eri vaiheista avoimesti sekä tarkasti. (Hwang, Arnold, Srasuebkul & Trollor, 2020.) Erityisesti sellaisissa työtehtävissä, joissa vuorovaikutus ei ole suuressa roolissa, on henkilöstöammattilaisten mukaan hyvä pohtia erilaisia vaihtoehtoja haastatteluille, jotta sosiaalista painetta saataisiin vähennettyä. Esimerkiksi työnäytteet tai -simulaatiot nousivat esiin keinoina painottaa työn kannalta keskeistä osaamista vuorovaikutustaitojen sijaan.

H7: "Yksi juttu on se, että otettaisiin neurodiversiteettiä enemmän huomioon ja tarjottaisiin rekrytoinnissa erilaisia väyliä kommunikointiin. Ja, että kerrotaan etukäteen, että mitä odottaa tältä keskustelulta, niin jokainen voi valmistautua itselleen parhaalla tavalla etukäteen. Se on tärkeää, että otettaisiin huomioon se, että erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaisia asioita ollakseen parhaimmillaan ja myös siihen valmistautumiseen."

H3: "No just ehkä tää neuroepätyypillisuus, että miten se rekrytointiprosessi voisi olla sellainen, että se ei olisi niin puheeseen ja verbaaliseen vuorovaikutukseen perustuva. Miten sitä sosiaalista painetta voisi vähentää. Mä esimerkiksi ajattelen, että työsimulaatiot on hyviä tässä. Että jos työ on vaikka hyvin etätyöpainoiteista, niin tarviiks siinä rekrytointiprosessissa sitten painottaa sitä verbaalista kommunikointia"

Työhaastattelun sosiaalinen painotus nähtiin siis tässä tutkimuksessa ongelmallisena tilanteissa, joissa itse työ ei vaadi erityistä sosiaalista osaamista. Kaikki eivät välttämättä ole parhaimmillaan sosiaalisesti paineistetussa haastattelutilanteessa, joka pohjautuu usein vahvasti vuorovaikutukseen. Kaikkien töiden kannalta hakijan vuorovaikutustaidot eivät ole oleellisimmassa osassa. Haasteena nähtiin se, miten tällaisille ihmisille rekrytointiprosessista saataisiin tehtyä sellainen, että he pystyvät olemaan siinä parhaimmillaan. Yhtenä sosiaalista painetta helpottavana tekijänä nähtiin etähaastattelut sekä se, että etähaastattelussa ei tarvitsisi laittaa videotointia päälle.

H7: "Annettais hakijalle mahdollisuus osallistua siellä missä hän kokee, että pystyy olemaan parhaimmillaan. Sit, että yritetään etsiä ihmisten vahvuuksia, eikä heikkouksia."

H3: "Työhaastattelutilanne perustuu kuitenkin hyvin paljon siihen kommunikointoon ja vuorovaikutukseen, että tavallaan, miten me voitais mahdollistaa se, että se tilanne ei olis sosiaalisesti niin paineistettu. Haastatteluissa vois ottaa huomioon vaikka neuroepätyypillisyyden paremmin ja sen, että kaikille ihmisille se vuorovaikutus ei ole niin helppoa ja silloin he ei oo parhaimmillaan sellaisessa tyypillisessä suullisessa haastattelussa."

H8: "Ei käytetä etähaastatteluissa videota semmoisessa roolissa, jossa sosiaalisuus tai esiintymistaito ei ole oleellinen."

#### **4.3.4 Parhaan hakijan valinta ja perehdytys**

Tutkimuksen aineistosta voidaan nostaa esiin erilaisia sisältöjä, jotka liittyvät parhaimman hakijan valintaan rekrytoinnissa monimuotoisuuden näkökulmasta. Henkilöstöammattilaisten mukaan on tärkeää, että päätöstä tehdessä jokainen hakija huomioidaan tasavertaisesti. Aineistosta nousee esiin ennakkoluulojen vaikutus myös tässä kohtaa rekrytointiprosessia. Valintaa tehdessä pidetään tärkeänä, että omia ajatuksia ja mielipiteitä haastetaan niin itsensä kuin muiden toimesta. Omien ennakkoluulojen tiedostaminen sekä valintojen perustelevminen erityisesti tässä kohtaa rekrytointia nähtiin tärkeänä monimuotoisten hakijoiden kannalta. Henkilöstöammattilaisten puheissa nousee ennakkoluulojen tiedostamisen kohdalla esiin koulutuksen tärkeys.

H3: "On tärkeää, että kaikki saa tasavertaisen mahdollisuuden ja tulee huomioituksi."

H2: "Avataan sitä keskustelua siitä, että voisko tässä huomioida jotain muuta ja vähän silleen haastetaan toisiamme ja itteemme."

H3: "Pitää olla alerttina näille asioilla ja tietoinen ja herkillä omista ajatusviinoumista. Ja kun sitten keskustellaan näistä kandidaateista rekrytoivien esihenkilöiden ja muiden rekrytointiin osallistuneiden kanssa, niin sitten miettii sitä, että jos joku kandidaatti ollaan sulkemassa pois, niin mitkä ne on ne aidot syyt siellä taustalla, että onko jotain ajatusviinoumia tai ennakkoluuloja."



H5: "Rekrytoijien kouluttaminen ja oivalluttaminen näihin aiheisiin on tärkeää, että erilaiset hakijat voidaan paremmin ottaa huomioon ja ei vääristä syistä tiputeta ketään pois rekrytointiprosessista."

Perehdytyksen kohdalla monimuotoisuuden näkökulmasta oli tämän tutkimuksen mukaan tärkeää ottaa ihmisten erilaisuus ja erilaiset tarpeet huomioon. Myös uusien työntekijöiden avoin vastaanotto nähtiin tärkeänä. Uuden työntekijän palkkaamisen jälkeen on tärkeää, että aktiivinen inklusiivisen ilmapiirin vahvistaminen jatkuu. Myös Tripper (2004, 160) mainitsee tutkimuksessaan monimuotoisen henkilöstön integroinnin osaksi työyhteisöä olevan tärkeää. Tässä tutkimuksessa perehdytykseen sekä monimuotoisen henkilöstön integrointiin liittyvät näkemykset jäivät henkilöstöammattilaisten puheissa kuitenkin pienemmälle huomiolle.

H4: "Että ei voida ajatella, että homma on tehty, kun on saatu nimet työsopimukseen, että siitähän se työ vasta alkaa. Että just se perehdytys ja vastaanotto olis hyvä niin se on tärkeää."

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 5.1 Keskustelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää henkilöstöammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta, monimuotoisuuden johtamisesta sekä erityisesti monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnista ja tutkia, miten monimuotoisuus saadaan juurrutettua osaksi organisaation rekrytointikäytänteitä. Tutkimus toimii täydentävänä tutkimuksena aikaisemmille tutkimuksille.

#### 5.1.1 Millaisia merkityksiä monimuotoisuus, sen johtaminen ja monimuotoinen rekrytointi saavat henkilöstöammattilaisten näkökulmasta?

Monimuotoisuus saa erilaisia merkityksiä henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Monimuotoisuus nähdään ihmisten välisinä eroavaisuuksina ja henkilöstöammattilaisten kuvailut monimuotoisuudesta vastaavat hyvin pitkälti tämän tutkimuksen sekä aiemman kirjallisuuden määritelmiä käsitteestä. Esimerkiksi Bergbomin ym. (2016) mukaan monimuotoisuus muodostuu yksilöiden välisistä eroavaisuuksista, jotka voivat olla niin ulos päin näkyviä kuin näkymättömiä. Myös tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaiset tuovat esiin, että eroavaisuuksia voi olla monenlaisia, eivätkä ne aina näy ulospäin. Henkilöstöammattilaiset puhuivat monimuotoisuudesta hyvin positiiviseen sävyyn. Se nähtiin tärkeänä asiana niin työyhteisön kuin liiketoiminnan kannalta. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että jokainen voi olla oma itsensä ja monimuotoisuus nähdään vastausten perusteella arvokkaana sekä vahvuutena organisaatioille. Tässä tutkimuksessa monimuotoisuus nähdään siis itsessään tärkeänä arvona ja osana

yrityksen sosiaalista vastuuta, mutta enimmäkseen sen hyötyjä perustellaan kuitenkin taloudellisten ja liiketoiminnallisten hyötyjen kautta. Louvrierin (2013, 18) mukaan monimuotoisuuden tukemisen taustalla organisaatioissa on usein liiketoiminnalliset syyt, vaikka sitä pidetäänkin arvoihin nojautuvana toimintana.

Samalla monimuotoisuudesta puhuttaessa korostui, että se nähdään kasvavana ja lisääntyvänä asiana. Moni henkilöstöammattilainen toteaa, että asian tiimoilta on vielä paljon opittavaa ja, että monimuotoisuustyön kanssa ollaan vielä alkutaipaleella. Monimuotoisuuden ja monimuotoisuuden johtamisen haasteet nähtiin yleisesti suhteellisen pieninä, vaikka organisaatiot sanovatkin olevansa vielä alkuvaiheessa kyseisten teemojen kanssa. Isoimmat haasteet ovat tämän tutkimuksen mukaan johtamisessa. Kun henkilöstö on monimuotoista, tulee organisaation pystyä vastaamaan erilaisiin tarpeisiin paremmin. Haasteena nähtiin myös johtajien osaaminen. Heiltä vaaditaan ymmärrystä ja taitoja johtaa ja tukea erilaisia ihmisiä, jotta heistä saadaan kaikki potentiaali esiin ja käyttöön. Myös aiemmissa tutkimuksissa korostetaan sitä, että johtajien täytyy tiedostaa, arvostaa ja ymmärtää monimuotoisuutta, jotta työntekijöiden koko osaaminen saadaan käyttöön (Mc Mahon, 2010, 40-41; D'Netto ja Sohal, 1999, 2; Patrick & Kumar, 2012, 1). Minkkisen (2013, 143) tutkimuksessa tuodaan esiin, että monet Suomessa toimivat yritykset saattavat nähdä monimuotoisen henkilöstön palkkaamisen haasteet suurempina kuin hyödyt. Tässä tutkimuksessa puolestaan monimuotoisuuden hyödyt nähdään suurempina kuin haasteet ja monimuotoista henkilöstöä pidetään tärkeänä voimavarana ja arvokkaana asiana työyhteisölle sekä organisaatiolle. Myös Bergbomin ym. (2020) tutkimus on linjassa tämän tutkimustuloksen kanssa. He tuovat esille, että asenteet monimuotoisuutta ja monimuotoista rekrytointia kohtaan ovat muuttuneet positiivisempaan suuntaan Suomessa. On kuitenkin huomioitava, että kyseinen tutkimustulos voi johtua siitä, että haastateltavina oli joukko henkilöstöammattilaisia ja tulos heijastaakin henkilöstöammattilaisten positiivista suhtautumista monimuotoisuuteen. Jos haastateltavina olisi ollut esimerkiksi joukko esihenkilöitä, olisi tulos saattanut olla erilainen.

Monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnille ei löytynyt suoranaista määrittelyä aiemmista tutkimuksista. Tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaiset kuvasivat monimuotoista rekrytointia muun muassa osaamiseen keskittyvänä, läpinäkyvänä, tarkastelun kestäväenä sekä syrjimättömänä. Rekrytointipäätösten substanssilähtöisyyttä pidettiin keskeisenä ja sitä, että rekrytoinneissa kerätään aidosti relevanttia tietoa osaamisen ja työn suorittamisen kannalta. Monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa nähtiin hyvin tärkeänä se, että ennakkoluulot eivät pääsisi vaikuttamaan päätöksentekoon. Ennakkoluulojen tiedostaminen, niistä puhuminen ja kouluttaminen nähtiin keskeisenä. Myös itsereflektio ja aktiivinen omien ajatusten kyseenalaistaminen nousivat henkilöstöammattilaisten puheissa esiin. Monimuotoiseen rekrytointiin liitettiin myös se, että ei palkattaisi

aina ihmisiä, jotka menevät samaan muotiin vaan pyrittäisiin rikkaaseen ja monipuoliseen henkilöiden valintaan, kuitenkin niin, että paikkaan valitaan paras ja soveltuvin henkilö.

Tutkimuksen aineiston perusteella voidaan todeta, että henkilöstöammattilaisten mukaan monimuotoisuuden johtaminen on tärkeässä roolissa, kun halutaan kehittää organisaation monimuotoista rekrytointia. Tutkimusaineisto osoittaa erilaisia käytännön keinoja johtamiselle. Henkilöstöammattilaiset nostivat esiin muun muassa erilaiset henkilöstökyselyt, joiden avulla voidaan selvittää ja ymmärtää paremmin monimuotoisuuden tilaa sekä kehityskohteita. Myös erilaiset monimuotoisuustyöryhmät nousivat henkilöstöammattilaisten haastattelussa esiin. Työryhmien avulla voidaan aktiivisesti, suunnitelmallisesti ja säännöllisesti vaikuttaa esimerkiksi monimuotoisuuskoulutuksien järjestämiseen, esiin nostettaviin teemoihin sekä aktiiviseen keskusteluun esimerkiksi syrjinnästä tai ennakkoluuloista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatioiden on hyödyllistä luoda työryhmä, joka pitää aktiivisesti huolta monimuotoisuuden edistämisestä ja käytänteiden viemisestä käytäntöön. Henkilöstöammattilaisten näkemysten mukaan myös erilaiset työnäytteet tai henkilöarvioinnit voivat olla toimivia ja objektiivisia työkaluja monimuotoisessa rekrytoinnissa. Tämä tutkimus heijastaa aiempia tutkimustuloksia siitä, että monimuotoisuuden johtamisen tulee näkyä organisaation HR-käytännöissä, kuten rekrytoinnissa (Kundu ym., 2019, 216). Kun rekrytoinnista halutaan tehdä aidosti tasavertaisempaa, monimuotoisia hakijoita houkuttelevampaa sekä erilaisuuden paremmin huomioon ottavaa, tulee tämän tutkimuksen tulosten mukaan rekrytointiin sisällyttää monimuotoisuuden johtamisen periaatteita, kuten erilaisuuden arvostamista ja ymmärtämistä sekä ennakkoluulojen ja syrjinnän vähentämistä. Tehokas monimuotoisuuden johtaminen perustuukin niin tämän tutkimuksen kuin aiemman kirjallisuuden (esim. Mc Mahon, 2010, 40) mukaan monimuotoisuuden tunnistamiseen, tiedostamiseen sekä arvostamiseen.

### **5.1.2 Miten monimuotoisuus juurrutetaan osaksi organisaation rekrytointikäytänteitä?**

Tämän tutkimuksen aineistossa keskeisenä asiana korostui, että monet organisaatiot ovat vielä hyvin alkutekijöissä monimuotoisuustyön suhteen. Useampi kohdeyritys on Uehigashi ym. (2022) monimuotoisuusportaissa vaiheessa yksi tai kaksi. Organisaatioissa monimuotoisuudelle luodaan perustaa, suunnitelmia monimuotoisuuden ja inklusion tukemiselle on luotu ja niiden arvo ymmärretään. Kehityskohteita aiheen tiimoilta pyritään tunnistamaan ja onkin jo tunnistettu. Myös erilaisia toimia on jo aloitettu monimuotoisuuden ja inklusion kehittämiseksi. Niin Uehigashin ym. (2020) tutkimuksen kuin tämän tutkimuksen

mukaan, kun monimuotoisuus halutaan juurruttaa osaksi organisaation rekrytointikäytänteitä, on ensin ymmärrettävä, missä vaiheessa organisaatio on monimuotoisuusustyön suhteen ja mitkä ovat kehityskohteet. Monimuotoisuusustyön pitäisi tämän tutkimuksen mukaan alkaa siitä, että luodaan monimuotoisuutta ja inklusiota tukevaa ilmapiiriä, jossa jokaisella on hyvä olla. Monet haastateltavat toivat esiin, että ensin on pidettävä huoli nykyisistä työntekijöistä ja kulttuurista. Myös Mor Barak ym. (2022) tuovat tutkimuksessaan esiin, että monimuotoisuutta tukevan ilmapiirin luominen on tärkeää, kun halutaan lähteä edistämään työpaikan yhdenvertaisuutta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan niin ylimmän johdon, esihenkilöiden, rekrytoijien kuin muidenkin työntekijöiden tietämystä monimuotoisuuden tuomista hyödyistä tulisi lisätä. On tärkeää, että erityisesti johtajat, esihenkilöt ja rekrytoijat ymmärtävät, miten monimuotoisuutta voidaan lisätä, arvostaa sekä hyödyntää. Myös aiempien tutkimusten (Okolie, 2020, 76; Mc Mahon, 2010) mukaan johtajien osaamisella, esimerkillä ja toimilla on suuri merkitys monimuotoisuusustyössä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ymmärryksen lisääminen on yksi tärkeistä ensiaskeleista monimuotoisuus- ja inklusiotyössä, jota voidaan tehdä esimerkiksi koulutusten avulla. Tutkimus osoittaa, että organisaatioissa on ensin tehtävä sisäistä työtä esimerkiksi ymmärryksen lisäämisen kanssa, jonka jälkeen voidaan siirtyä tekemään käytännön toimia, kuten monimuotoista rekrytointia. Henkilöstöammattilaisten puheissa korostuu, että ulos päin, eri sidosryhmille, ei voida luvata asioita, jotka eivät aidosti ole osana organisaation kulttuuria, ilmapiiriä ja strategiaa. Myös Uehigashin ym. (2022) mukaan organisaation monimuotoisuusustyön ensimmäisen vaiheen tulee sisältää organisaation sisäistä työtä, johon liittyy esimerkiksi monimuotoisuuden ja inklusion arvon ymmärtämisen lisääminen sekä tavoitteiden asettamiseen.

Rekrytoijien ja rekrytoivien esihenkilöiden ennakoluulot ja syrjivät asenteet nähdään tämän tutkimuksen mukaan yhtenä isoimmista haasteista, kun hakijat ovat monimuotoisia. Ennakoluulot voivat tämän tutkimuksen mukaan hankaloittaa monimuotoisuutta tukevien toimien juurruttamista rekrytointikäytänteisiin. Ennakoluulojen minimoimisessa tärkeimpinä asioina tutkimusaineistosta nousivat esiin koulutukset, työpajat sekä aktiivinen omien asenteiden ja ajatusmallien haastaminen sekä pohdinta. Avoin keskustelu ja esihenkilöiden sekä rekrytoijien oivalluttaminen olivat myös organisaatioissa jo käytössä olevia keskeisiä toimenpiteitä ennakoluulojen vähentämiseksi. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa kirjallisuutta siinä, että ennakoluulojen vähentäminen ja ymmärtäminen on keskeistä, kun halutaan tarjota kaikille yhdenvertaiset mahdollisuudet rekrytoinneissa. (Frost & Kalman 2016, 27.) Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstöammattilaiset ymmärtävät koulutuksen merkityksen, kun halutaan tukea monimuotoisuutta, mutta koulutuksia järjestetään silti suhteellisen vähän ja harvoin. Tässä tutkimuksessa nähdään tärkeänä, että organisaatiot tarjoavat niin rekrytoijille kuin esihenkilöille säännöllisempää koulutusta

monimuotoisuuteen ja monimuotoisen henkilöstön rekrytointiin liittyen. Koulutusten avulla voidaan tämän tutkimuksen mukaan pyrkiä hallitsemaan ennakkoluuloja ja stereotyyppioita, jonka nähdään aiemman tutkimuksen mukaan olevan keskeistä, kun halutaan tarjota tasavertaisia mahdollisuuksia rekrytoinnissa (Frost & Kalman, 2016, 27). Ahmadin (2019) tutkimuksen mukaan rekrytointisyrjintää ja ennakkoluuloihin perustuvaa päätöksentekoa tapahtuu vielä paljon Suomessa. Koulutusten avulla voidaan esimerkiksi auttaa rekrytointiin osallistuvia pohtimaan omia ennakkoluulojaan sekä lisätä tietoisuutta monimuotoisuudesta ja sen huomioimisesta rekrytoinnissa. Lisäämällä rekrytoijien tietoisuutta monimuotoisuudesta ja sen tuomista hyödyistä, osaavat he myös todennäköisemmin arvostaa monimuotoisia hakijoita rekrytoinnissa paremmin. (Oberai & Anand, 2018, 16; Kossek & Pichler, 2008, 22.)

Useissa organisaatioissa myös esihenkilöt osallistuvat rekrytointiprosessiin. Haastatteluissa nousi esiin, että tämä nähdään osittain haasteellisena monimuotoisen rekrytoinnin näkökulmasta, sillä kaikilla esihenkilöillä ei välttämättä ole riittävää rekrytointiosaamista. Haastateltavat kokivat, että esihenkilöiden on kuitenkin tarpeellista osallistua rekrytointeihin, sillä rekrytoijat eivät välttämättä ymmärrä työn substanssipuolta tarpeeksi hyvin osaamisen arvioimiseksi. Kuitenkin esihenkilöiden rekrytointitaidot ovat hyvin vaihtelevia. Aineistossa nousi esiin, että on tärkeää, että myös esihenkilöiden rekrytointiosaamiseen kiinnitetään huomiota. Tutkimuksen yhtenä kehitysehdotuksena onkin, että monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnin koulutuksia lisättäisiin niin rekrytoijille kuin esihenkilöillekin, jotta monimuotoisuuden tukeminen saadaan juurrutettua osaksi organisaation rekrytointikäytänteitä. Lisäksi monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnin onnistumisen kannalta tässä tutkimuksessa nähdään oleellisena, että rekrytointiprosessiin osallistuu mahdollisuuksien mukaan aina rekrytointiosaaja mahdollisen rekrytoivan esihenkilön lisäksi. Niin aiemman kirjallisuuden, esimerkiksi Frostin ja Kalmanin (2016, 133), kuin tämän tutkimuksen mukaan rekrytointiin olisi tarpeellista osallistua useampi kuin yksi henkilö, jotta päätöksentekoon saadaan erilaisia näkemyksiä ja näin voidaan vähentää esimerkiksi ennakkoluulojen vaikutuksia.

Kun organisaation rekrytointikäytänteitä halutaan kehittää monimuotoisuuden näkökulmasta, nähdään tämän tutkimuksen mukaan tärkeänä se, ettei pyritä palkkaamaan aina samaan muottiin meneviä henkilöitä. Työpaikkailmoituksen vaatimuksia on mietittävä tarkkaan, jotta erilaiset hakijat eivät jätä hake-matta liian tarkkojen vaatimusten takia. Vaatimusten tulee olla oleellisia työn kannalta ja kehitysehdotuksena nousikin tässä tutkimuksessa esiin se, että ylimääräiset vaatimukset tulisikin jättää kokonaan pois rekrytointi-ilmoituksista. Myös sen mainitseminen, että hakijan ei tarvitse osata kaikkea, nähtiin tärkeänä, kun halutaan houkuttaa erilaisia hakijoita. Myös aiemmassa kirjallisuudessa

esimerkiksi Bergbom ym. (2021, 3) pitävät vaatimusten määrittelyä ja kyseenalaistamista tärkeänä.

Oikeanlainen viestintä rekrytointi-ilmoituksessa nousi tutkimuksen aineistossa useasti esiin. Myös aiemman tutkimuksen mukaan työpaikkailmoituksen sisältöön ja viestintään on kiinnitettävä huomiota, kun halutaan houkutella monimuotoisia hakijoita (esim. Bergbom ym., 2021, 3). Tämä tutkimus antaa käytännön ehdotuksia siihen, miten monimuotoisuus voidaan huomioida rekrytointi-ilmoituksessa ja millaisin keinoin erilaisia hakijoita voidaan houkutella. Henkilöstöammattilaiset painottavat, että käytettyyn kieleen ja kuvastoon sekä ilmoituksen selkeyteen ja ymmärrettävyyteen on kiinnitettävä huomiota, kun halutaan houkutella monimuotoisia hakijoita ja erilaisia osajia. Tämän tutkimuksen mukaan rekrytointi-ilmoituksen tulee sisältää tietoa siitä, miten organisaatiossa tuetaan monimuotoisuutta sekä inklusiota. Esimerkiksi Kannisen ja Virkolan (2021, 31) sekä Jonsenin ym. (2021, 616) mukaan monimuotoisuuslausekkeiden avulla voidaan viestiä organisaation monimuotoisuustoimista ja näin houkutella hakijoita ja parantaa työnantajamielikuvaa. Tässä tutkimuksessa monimuotoisuuslausekkeiden käyttöä pohdittiin aiemmasta kirjallisuudesta poiketen erityisesti sen kannalta, että onko pelkkä lauseke työpaikkailmoituksessa itsessään houkutteleva. Tämän tutkimuksen mukaan monimuotoisuuslausekkeen lisäksi on tärkeää viestiä myös muilla tavoin monimuotoisuuden tukemisesta, kun halutaan viestiä aidosti ja houkuttelevasti monimuotoisuudesta työpaikkailmoituksessa. Videot, uratarinat ja esimerkit nähtiin myöskin hyvinä tapoina viestiä hakijoille organisaation kulttuurista ja monimuotoisuudesta.

Eryityisesti neuroepätyypillisyyden parempi huomioiminen rekrytoinneissa nousi tutkimuksen aineistossa esiin kehitysehdotuksena. Haastattelutilanne perustuu usein sosiaaliseen kanssakäymiseen ja sosiaalinen paine voi olla hakijalle stressaava. Henkilöstöammattilaisten mukaan onkin tärkeää, että organisaatio pystyisi luomaan tilanteesta sellaisen, että hakija pystyy olemaan parhaimmillaan. Myös aiemmissa tutkimuksissa esimerkiksi Kundu ym. (2019, 217.) korostavat, että organisaatioiden tulisi hyödyntää erilaisia haastattelutekniikoita, jotka auttavat erilaisia ihmisiä olemaan parhaimmillaan haastattelutilanteessa. Neuroepätyypillisten hakijoiden kannalta henkilöstöammattilaiset näkivät tärkeänä, että hakijoille viestitään etukäteen, mitä haastattelutilanteelta ja rekrytointiprosessilta voi odottaa. Jos työ ei vaadi vahvoja sosiaalisia taitoja, nousi tämän tutkimuksen aineistossa esiin, että haastattelun muotoa voitaisiin muokata niin, että painotus ei olisi haastattelussa niin vahvasti ominaisuuden varassa, jolla ei ole suurta merkitystä työn kannalta. Myös työnäytteet nähtiin hyvänä tapana painottaa hakijan käytännön osaamista.

Monella alalla kasvava osaajapula ja kilpailu parhaista työntekijöistä haastavat organisaatioita (Askehave, 2010, 313). Monimuotoisen rekrytoinnin avulla organisaatio voi houkutella hakijoita ja löytää parhaimmat tekijät. Onkin tärkeää,

että organisaatiot ottavat jatkossa yhä enemmän huomioon erilaisia hakijoita, jotta yritykseen saadaan parhaimmat työntekijät sekä monimuotoisuutta työyhteisöön, joka oikein johdettuna luo merkittäviä etuja organisaatioille. (ManpowerGroup, 2023.) Tämän tutkimuksen mukaan monimuotoisuus nähdään välttämättömyytenä organisaation kilpailukykyisen toiminnan kannalta. Rekrytointi on avainasemassa, kun työyhteisön monimuotoisuutta halutaan lisätä, jonka takia siihen onkin panostettava. Suomessa vallitsevan osaajapulankeskellä, voidaan tärkeänä ja ajankohtaisena tutkimustuloksena pitää monimuotoisuuden merkitystä osaajapulankeskellä helpottamiseen. Aineistossa nousi esiin, ettei kapeakatseinen rekrytointi ole varsinkaan osaajapulasta kärsivillä aloilla järkevää. Suurin osa haastatelluista henkilöstöammattilaisista näkee monimuotoisen rekrytoinnin tärkeänä myös silloin, kun sopivaa osaamista on vaikeaa löytää. Tämän tutkimuksen mukaan, kun monimuotoisuuden ja inklusion tärkeys ymmärretään organisaation eri tasoilla, pystytään saavuttamaan monimuotoisuuden hyötyjä ja juurruttamaan monimuotoisuus osaksi organisaation käytänteitä, kuten rekrytointia.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan organisaatioissa ymmärretään, että monimuotoisuus ja inklusio ovat tärkeitä teemoja. Aineistosta löytyi kuitenkin viitteitä siitä, ettei ymmärrys monimuotoisuudesta jokaisessa organisaatioissa ole välttämättä vielä yltänyt organisaation kaikille tasoille. Henkilöstöammattilaisten mukaan monimuotoisuustyön kehittämisen ja juurruttamisen kannalta on tärkeää, että myös esimerkiksi johtoryhmässä ymmärretään, arvostetaan ja edistetään monimuotoisuutta. Monimuotoisuuden tuomaa potentiaalia ei täysin vielä kaikissa organisaatioissa ymmärretä eikä osata hyödyntää, mutta työkyseisten asioiden eteen on aloitettu. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa monimuotoisuus- sekä inklusiotyö on aloitettu viime vuosina, ja monet kuvaavatkin työn olevan vielä hyvin alkuvaiheissa. Monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnin kehittäminen ja juurruttaminen osaksi rekrytointikäytänteitä on lähtenyt yrityksillä ensin sisäisestä työstä, kuten henkilöstökyselyistä, kehityskohteiden ymmärtämisestä sekä aidosti inklusiivisen ilmapiirin luomisesta. Rekrytoinneissa isoimpina haasteina nähtiin aiemman kirjallisuuden (esim. Shen ym., 2009; Yadav & Lenka, 2020) tapaan ennakkoluulot sekä tietämättömyys monimuotoisuuden hyödyistä. Lisäksi esiin nousi aiemmasta kirjallisuudesta poiketen rekrytoivien esihenkilöiden puutteelliset taidot monimuotoisen henkilöstön rekrytointiin liittyen. Kannisen ja Virkolan (2021) mukaan rekrytointikäytänteiden sekä rekrytoijien osaamisen kehittämiseksi on tarvetta, kun rekrytoinnista halutaan tehdä tasavertaisempaa. Myös tämän tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulee kiinnittää tarkemmin huomiota niin monimuotoisuutta tukeviin rekrytointikäytänteisiin kuin rekrytointeja hoitaviin henkilöihin ja heidän osaamisensa, jotta monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta voidaan aidosti tukea rekrytoinnissa.



### 5.1.3 Johtopäätökset

Yhteenvedon voidaan todeta, että henkilöstöammattilaiset näkevät monimuotoisuuden, sen johtamisen ja monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnin tärkeänä organisaation kilpailukyvyn ja menestymisen kannalta. Monimuotoisuutta pidetään itsessään tärkeänä arvona ja sen hyödyt ymmärretään. Tässä tutkimuksessa hyötyjä perusteltiin pääasiassa organisaation liiketoiminnallisten hyötyjen kautta. Henkilöstöammattilaisten näkemykset monimuotoisuudesta ovat samassa linjassa aiempien tutkimusten (esim. Bergbom ym., 2016; D'Netto & Sohal, 1999) kanssa. Monimuotoisuuden laajuus ymmärretään ja sen tarkoituksenmukainen johtaminen nähdään erittäin tärkeänä erityisesti hyötyjen saavuttamisen kannalta. Myös Kundu ym. (2019) tuovat tutkimuksessaan esiin, että monimuotoisuuden tarkoituksenmukaisella johtamisella voidaan saavuttaa monimuotoisuuden hyötyjä ja houkutella monimuotoisia työntekijöitä. Haastatteluissa henkilöstöammattilaiset nostivat esiin erilaisia käytännön keinoja monimuotoisen rekrytoinnin johtamiselle. Esimerkiksi monimuotoisuustyöryhmän perustaminen sekä koulutusten aktiivinen järjestäminen nähtiin hyödyllisinä toimina. Tässä tutkimuksessa monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnin käsite määriteltiin, sillä aiemmat tutkimukset eivät tarjoa suoranaista määritelmää käsitteelle. Tämän tutkimuksen mukaan monimuotoisen henkilöstön rekrytointi tarkoittaa avointa, syrjimätöntä, tiedostavaa ja tarkastelunkestävää rekrytointia, jonka avulla löydetään paras työntekijä tehtävään ja laajennetaan työyhteisön monimuotoisuutta. Monimuotoisessa rekrytoinnissa otetaan henkilöstöammattilaisten mukaan, erilaisia käytänteitä hyödyntäen, erilaisuus ja erilaiset tarpeet huomioon sekä keskustellaan aktiivisesti ennakkoluulojen vaikutuksista ja kyseenalaistetaan myös tehtyjen valintojen tasavertaisuutta.

Monimuotoisuuden juurruttaminen osaksi organisaation rekrytointikäytänteitä lähtee tämän tutkimuksen mukaan ensin organisaation sisäisestä työstä. Ymmärrystä ja arvostusta monimuotoisuutta sekä inklusiota kohtaan on lisättävä organisaatioiden kaikilla tasoilla. Lisäksi monimuotoisuuden ja inklusion arvo niin yksilölle, organisaatiolle kuin yhteiskunnalle on tärkeää ymmärtää tämän tutkimuksen mukaan. Monimuotoisuus tulee liittää osaksi organisaation strategiaa sekä tavoitteita ja kehityskohteet sekä haasteet aiheen tiimoilta on tunnistettava. Aiempi kirjallisuus (McMahon, 2010) osoittaa, että selkeän strategian ja tavoitteiden avulla voidaan kehittää organisaation monimuotoisuutta sekä saavuttaa sen hyötyjä. Ymmärrystä ja osaamista monimuotoisuudesta voidaan henkilöstöammattilaisten mukaan kehittää organisaatiossa esimerkiksi erilaisten koulutusten ja työpajojen sekä monimuotoisuustyöryhmien avulla. Monimuotoisuustyöryhmän avulla voidaan tämän tutkimuksen mukaan aktiivisemmin sekä

tavoitteellisemmin edistää monimuotoisuutta ja inklusiota työpaikalla. Tällaisten erilaisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden, kuten koulutusten, avulla voidaan Podsiadlowskin ym. (2013) mukaan tuoda monimuotoisuusstrategiaa osaksi organisaation arkea ja jokapäiväisiä käytänteitä.

Tämä tutkimus osoittaa, että suurin osa kohdeorganisaatioista on vielä melko alkuvaiheissa monimuotoisuustyön suhteen. Henkilöstöammattilaisilla on tämän tutkimuksen mukaan paljon tietoa monimuotoisuudesta ja se, missä vaiheessa monimuotoisuustyön kanssa ollaan, tiedostetaan. Monet organisaatiot eivät ole kuitenkaan vielä siinä vaiheessa, että monimuotoista rekrytointia voidaan täysin toteuttaa. Henkilöstöammattilaisten puheissa korostuukin, että ensin on tehtävä paljon sisäistä työtä monimuotoisuustyön kehittämisen suhteen. Vasta kattavan sisäisen työn jälkeen voidaan lähteä viemään monimuotoisuuskäytänteitä rekrytointiin.

Monimuotoisuuden näkökulmasta suurimmat haasteet rekrytointiprosessissa ovat rekrytointi-ilmoituksen laatimisessa, haastatteluissa sekä rekrytointipäätösten tekemisessä. Organisaatioiden on tehtävä jatkuvasti töitä sen, eteen, että rekrytoinnista saadaan syrjimätöntä ja tasavertaista. Kouluttamalla rekrytoijia ja rekrytoivia esihenkilöitä säännöllisesti sekä rekrytoijien itsereflektion ja omien sekä muiden näkökulmien haastamisen avulla, voidaan tämän tutkimuksen mukaan ennakkoluuloja ja syrjintää vähentää. Henkilöstöammattilaisten mukaan niin rekrytointi-ilmoituksessa kuin haastatteluissa on panostettava arviointikriteerien luomiseen sekä vaatimusten pohtimiseen ja kyseenalaistamiseen. Rekrytointi-ilmoituksessa on huolehdittava siitä, että kieli ja muotoilu on monimuotoisuutta tukevaa ja sisältö aitoa, sekä monimuotoisia hakijoita houkuttelevaa ja rohkaisevaa. Haastatteluiden isoimpana haasteena monimuotoisen rekrytoinnin näkökulmasta nähtiin rekrytointitiimin homogeenisyys sekä haastatteluiden perustuminen pitkälti suulliselle vuorovaikutukselle, vaikka työtehtävät eivät vaatisikaan erityisiä vuorovaikutustaitoja. Neurodiversiteetin ja erilaisten tarpeiden parempi huomioon ottaminen työhaastatteluissa nousivat henkilöstöammattilaisten puheissa esiin tärkeänä asiana. Objektivisen arvioinnin lisäämiseksi haastatteluissa, voidaan tämän tutkimuksen mukaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia työnäytteitä tai -simulaatioita.

Suhteessa aikaisempaan tutkimukseen tässä tutkimuksessa nousee vahvemmin esiin alakohdaisen osaajapulan helpottaminen monimuotoisen rekrytoinnin avulla. Niiden organisaatioiden, jotka kärsivät osaajapulasta, tulisi hyödyntää aktiivisemmin monimuotoista rekrytointia, jotta tavoitetaan mahdollisimman suuri hakijajoukko ja parhaimmat tekijät. Tämä tutkimus kiteyttääkin keskeisiä keinoja organisaatioille, joiden avulla monimuotoisen henkilöstön rekrytointia voidaan toteuttaa.

Tämä tutkimus on aiheeltaan ajankohtainen ja täydentää aikaisempia tutkimuksia monimuotoisesta rekrytoinnista. Tutkimus luo kuvaa siitä, millaisia

merkityksiä monimuotoisuus ja sen johtaminen sekä monimuotoinen rekrytointi saavat henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Tutkimus lisää tietoa siitä, miten monimuotoisuus voidaan juurruttaa osaksi organisaation rekrytointikäytänteitä ja tuloksia on mahdollista hyödyntää, kun monimuotoista rekrytointia halutaan kehittää organisaatioissa.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessin luotettavuutta arvioidaan. Niin valitut menetelmät, tutkimuksen tulokset kuin tutkija itse ovat arvioinnin kohteena luotettavuutta tarkasteltaessa. (Eskola & Suoranta, 2014.) Polkinghornen (2005) mukaan kertahaastattelut eivät useimmiten riitä tuottamaan tarpeeksi kattavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Polkinghornen (2005) artikkelissa esitetään, että yhtä haastateltavaa tulisi haastatella kolmesti, jotta saadaan riittävän monipuolista ja syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Tässä tutkimuksessa aikaa oli vain yhden haastattelukierroksen järjestämiseen. Pro-gradu tutkielman ollessa rajatun laajuinen, ei useammalle haastattelulle yhtä osallistujaa kohti ollut resursseja. Haastatteluiden määrän voidaan siis kuitenkin nähdä vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksessa on haastateltu kahdeksaa henkilöstöammattilaista kahdeksasta eri organisaatiosta, joten tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon, että niitä ei voida suoraan yleistää kaikkiin Suomessa toimiviin organisaatioihin pienen otannan vuoksi. Kasvattamalla haastateltavien määrää tai tutkimalla aihetta määrällisellä tutkimusotteella voitaisiin saada paremmin yleistettävissä olevaa tietoa tutkimusaiheesta. Lisäksi tutkimukseen valittiin sellaisia organisaatioita, joiden verkkosivuilta tai arvoista löytyi maininta monimuotoisuuden ja inklusion tukemisesta. Jos tutkimukseen olisi valittu esimerkiksi satunnaisotannalla organisaatioita, olisi tutkimus saattanut maalata erilaisen kuvan ilmiöstä.

Tutkijan roolia ja hänen puolueettomuuttaan tulee arvioida, kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Pyrin antamaan haastattelussa mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja kysytyt kysymykset olivat myös mahdollisimman objektiivisia. Esittäessäni haastattelurungon mukaisia kysymyksiä sekä lisäkysymyksiä, pyrin siihen, etten ohjaisi haastateltavien vastauksia tai ajatuksia. Ennen ensimmäistä haastattelua tein myös testihaastattelun, jonka avulla sain varmuutta siitä, että kysymykset ovat ymmärrettäviä, sekä tuottavat mahdollisimman laajoja vastauksia. Analyysivaiheessa pyrin tiedostamaan omat ennakkokäsitykseni aiheesta, jotta ne eivät ohjaisi tutkimuksen tulosten tulkintaa.

Olen itse myös melko kokematon tutkijana, joka tulee myös huomioida tutkimuksen ja erityisesti analyysin luotettavuudessa. Omaan tietämystäni ja osaamistani pyrin kehittämään tutustumalla kirjallisuuteen sekä pyytämällä apua ohjaajaltani tutkimusprosessin aikana. Pyrin tulkitsemaan tuloksia ja kirjoittamaan niistä johtopäätöksissä aidosti ja totuudenmukaisesti. Tutkijaa ei voida kuitenkaan pitää täysin objektiivisena tulkitsijana, sillä tulosten tulkintaan vaikuttavat aina tutkijan omat näkemykset. Oman subjektiivisuuden ymmärtäminen tutkijana onkin siis tärkeää. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Tutkimuksen luotettavuuteen sisältyy myös tutkimuksen eettisyys. Tutkijan täytyy noudattaa eettisiä periaatteita läpi tutkimusprosessin. (Puusa ym., 2020.) Tutkittavien informointi on osa tutkimuksen eettisyyttä. Tutkittaville lähetettiin tiedote tutkimuksesta sekä tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin muun muassa aineiston sekä henkilötietojen käsittelystä. Haastatteluiden alussa tutkittaville kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta, haastattelun etenemisestä sekä haastatteluiden nauhoittamisesta. Tutkittavien tunnistettavuus on tutkimuksen oleellinen eettinen kysymys. Anonymisoimalla aineistoa, voidaan poistaa tutkittavien tunnistettavuus. (Kuula, 2011.) Tässä tutkimuksessa niin haastateltavat kuin heidän edustamansa organisaatiot pysyivät anonymimeinä ja tutkittaville kerrottiin asiasta niin tietosuojatiedotteessa kuin suullisestikin. Haastateltavista ja organisaatioista pyrittiin antamaan tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa, kuitenkin niin, että tutkittavien tai organisaatioiden anonymiteetti ei vaarannu. Litteroinnin aikana aineistosta on poistettu tunnistetietoja tai niitä on korvattu esimerkiksi käyttämällä organisaation nimen kohdalla sanaa "me". Anonymiteetillä pyrittiin mahdollistamaan se, etteivät haastateltavat koe painetta vastata tietyllä tavalla ja, että vastukset pysyisivät mahdollisimman aitoina ja avoimina. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on kuitenkin otettava huomioon se, että haastateltavat saattavat anonymiteetistä huolimatta kokea tarvetta vastata kysymyksiin tietyllä tavalla ja tuoda organisaatiota esiin positiivisessa valossa. Myös tutkittavien ennakoajatukset ja tietämys aiheesta voivat vaikuttaa vastauksiin ja näin tutkimustulosten luotettavuuteen.

Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin esimerkiksi haastatella kohdeorganisaatioiden työntekijöitä tai työnhakijoita. Näin saataisiin myös työntekijöiden tai hakijoiden näkemyksiä siitä, millaisilla toimenpiteillä monimuotoisen henkilöstön rekrytointia voitaisiin kehittää sekä juurruttaa osaksi organisaation päivittäisi käytänteitä ja miten he kokevat esimerkiksi erilaisten houkuttelukeinojen toimivuuden. Työntekijöiden tai -hakijoiden näkökulma voisi tuoda hedelmällisen lisän tälle tutkimukselle. Tässä tutkimuksessa keskityttiin monimuotoiseen rekrytointiin. Organisaatioiden muuttuessa yhä monimuotoisemmiksi, voisi jatkotutkimuksissa olla mielenkiintoista tutkia myös organisaatioiden muita henkilöstötoimia monimuotoisuuden näkökulmasta. Myös eri rekrytointikanavien roolia monimuotoisten hakijoiden tavoittamisessa sivuttiin tässä tutkimuksessa.

Jatkotutkimuksessa voisi keskittyä tarkemmin erilaisiin rekryointikanaviin ja niiden toimivuuteen monimuotoisten hakijoiden näkökulmasta. Toinen pienemmälle tarkastelulle jäänyt aihe tässä tutkimuksessa oli monimuotoisten työntekijöiden perehdyttäminen. Monimuotoisen henkilöstön perehdytykseen paneutuminen voisi olla myös mielenkiintoinen näkökulma jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että rekrytoivien esihenkilöiden rekryointiosaaminen erityisesti monimuotoisen rekrytoinnin näkökulmasta on hyvin vaihtelevaa ja osittain puutteellista. Rekrytoivien esihenkilöiden näkemyksiä monimuotoisesta rekrytoinnista voitaisiinkin siis tarkastella laajemmin jatkotutkimuksissa. Myös monimuotoisen henkilöstön rekrytointia ja monimuotoisuutta tietyillä aloilla voisi olla mielekäästä tutkia jatkotutkimuksissa. Kiinnostavaa voisi olla esimerkiksi osaajapulasta kärsivien alojen tarkempi tutkiminen. Koska asenteet monimuotoisuutta, inklusiota ja monimuotoisen henkilöstön rekrytointia kohtaan ovat muuttuneet positiivisempaan suuntaan Suomessa, on tärkeää, että erilaisia toimintatapoja niiden tukemiseksi tutkitaan ja löydetään (Bergbom, 2020, 3).

## LÄHTEET

- Abraham, G. (2022). Neurodiversity in Materials Science. *JOM (1989)*, 74(9), 3197-3199. <https://doi.org/10.1007/s11837-022-05455-1>
- Ahmad Sohel & Roger G. Schroeder (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management". *International Journal of Quality & Reliability Management* 19(5), 540–550.
- Alasuutari, Pertti (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Askehave, I. (2010). Communicating Leadership: a Discourse Analytical Perspective on the Job Advertisement. *The Journal of Business Communication*, 47(3), 313–345. <https://doi.org/10.1177/0021943610365310>
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänen, A. (2020). *Monimuotoisuusbarometri 2020*. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänen, A. (2016). *Monimuotoisuusbarometri 2016*. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. (2021) *Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa?* Työterveyslaitos. ISBN 978-952-391-005-8
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go. *Academy of Management learning & education*, 11(2), 207-227. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.0090>
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: A scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 6–43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12111>
- Carbery, R., & Cross, C. (Eds.). (2018). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: An empirical assessment. *International journal of manpower*, 20(8), 530-547. <https://doi.org/10.1108/01437729910302723>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- European commission (2005). *The costs and benefits of diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*.
- Van Ewijk, A. R. (2011). Diversity and Diversity Policy: Diving into Fundamental Differences. *Journal of Organizational Change Management*, 24, 680-694. <https://doi.org/10.1108/09534811111158921>

- Fenwick, M., Costa, C., Sohal, A. S. & D'Netto, B. (2011). Cultural diversity management in Australian manufacturing organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49 (4), 494-507.
- FIBS (2022) Monimuotoisuus ja inkluusio yrityksissä 2022 -tiivistelmä. [https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/11/Tiivistelma\\_Monimuotoisuus-ja-inkluisio-yrityksissa\\_FIBS\\_Final.pdf](https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/11/Tiivistelma_Monimuotoisuus-ja-inkluisio-yrityksissa_FIBS_Final.pdf)
- Freeman, C. (2003). Recruiting for diversity. *Women in Management Review*, 18, 68-76.
- Frost, S. & Kalman D. (2016). *Inclusive Talent Management: How Business Can Thrive in an Age of Diversity*. Kogan Page Limited. London; Philadelphia.
- Fung, L. K., Ulrich, T. L., Fujimoto, K. T., & Taheri, M. (2022). Neurodiversity: An Invisible Strength? *JOM* (1989), 74(9), 3200-3202. <https://doi.org/10.1007/s11837-022-05454-2>
- Helsingin Kaupunki. Anonyymin rekrytoinnin pilotti 2020. Loppuraportti. <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/f5/f5d12d1dcc8ecfd1b389449406800b9374a5904a.pdf>
- Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L. & Dumazert, J.P. (2021) Recruitment discrimination: how organizations use social power to circumvent laws and regulations, *The International Journal of Human Resource Management*, 32:10, 2213-2241. 10.1080/09585192.2019.1579251
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2018) :Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita* (15.-16. uud. p.) Tammi.
- Huilaja, H., tiedekunta, Y., & Sciences, F. o. S. (2019). *Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys - tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista*. Lapin yliopisto.
- Hwang, Y. I. (Jane), Arnold, S., Srasuebkul, P., & Trollor, J. (2020). Understanding anxiety in adults on the autism spectrum: An investigation of its relationship with intolerance of uncertainty, sensory sensitivities and repetitive behaviours. *Autism*, 24(2), 411-422. <https://doi.org/10.1177/1362361319868907>
- International Labour Organization (ILO). (2011). *Equality at work: The continuing challenge*. Geneva: Author.
- Jackson, S. E., Stone, V. K. & Alvarez, E. B. (1993). Socialization amidst diversity: the impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. *Research in Organizational Behavior*, 15, 45-109.
- Janssens, M. & Zanoni, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58 (3), 311-340.
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebel, A. (2021). Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>

- Junnila, K., & Honkaniemi, L. (2010) Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.02.2023.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanninen, O., & Virkola, T. (2021). Rekrytointisyrjintä ja sen vastaiset keinot. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki.
- Kapoor, B., & Sherif, J. (2012). Global human resources (HR) information systems. *Kybernetes*, 41(1/2), 229-238. <https://doi.org/10.1108/03684921211213052>
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro. Helsinki.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition. *Academy of Management journal*, 52(3), 581-598. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331431>
- Konrad, A., Prasad, P., & Pringle, J. (2006) Handbook of Workplace diversity. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608092>
- Kossek, E. E., Lobel, S. A. & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity: Examining “the business case”. In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity*, 53-74. London: SAGE
- Kossek, E., & Pichler, S. (2008) EEO and the management of diversity. The Oxford Handbook of Human Resource Management.
- Krause, A., Rinne, U. & Zimmermann K. F. (2012). Anonymous job applications in Europe. *IZA Journal of European Labor Studies*, 1(5), 1-20.
- Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of management & organization*, 25(4), 453-463. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.58>
- Kundu, S. C., Mor, A., Bansal, J., & Kumar, S. (2019). Diversity-focused HR practices and perceived firm performance: Mediating role of procedural justice. *Journal of Asia business studies*, 13(2), 214-239. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2018-003>
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Leckcivilize, A., & Straub, A. (2018). Headscarf and job recruitment – lifting the veil of labour market discrimination. *IZA journal of labor economics*, 7(1), 1-32. <https://doi.org/10.1186/s40172-018-0071-x>
- Louvrier, J. (2013). *Diversity, difference and diversity management: A contextual and interview study of managers and ethnic minority employees in Finland and France*. Hanken School of Economics.



- Lämsä, A., Mattila, M., Lähdesmäki, M., Suutari, T., Kauppakorkeakoulu & Economics, S. o. B. a. (2019). *Company values guiding the recruitment of employees with a foreign background*. Emerald.
- ManpowerGroup (2023). Osaajapulatutkimus. <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00167/b01dfb0d-eba3-4261-a74c-927e64dd5336.pdf>
- McGinnity, F. & Lunn, P. D. (2011). Measuring discrimination facing ethnic minority job applicants: an Irish experiment. *Work, employment and society*, 25(4), 693-708.
- McMahon, A. (2010). Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity And Firm Performance. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 37-48.
- Minkkinen, E. (2013). PK-yritysten henkilöstöhallinnon edustajien suhtautuminen ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin. *Työelämän tutkimus*. 11(2), 143-156.
- Morley, T. (2018). "Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR", *Strategic HR Review*, 17(2), 58-60. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/SHR-10-2017-0068>
- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2022). What Leaders Say versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion. *Group & organization management*, 47(4), 840-871. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>
- Oberai, H., & Anand, I. M. (2018). Unconscious bias: Thinking without thinking. *Human resource management international digest*, 26(6), 14-17. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2018-0102>
- Okolie, U. C. (2020). Effect of diversity management on human resource management: recruitment and selection in focus. *Annals of "Spiru Haret" University. Economic Series (English ed.)*, 20(2), 63-86.
- Rabl, T., del Carmen Triana, M., Byun, SY. (2020) Diversity Management Efforts as an Ethical Responsibility: How Employees' Perceptions of an Organizational Integration and Learning Approach to Diversity Affect Employee Behavior. *J Bus Ethics* 161, 531-550. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1007/s10551-018-3849-7>
- Østerud, K. L. (2022). Disability Discrimination: Employer Considerations of Disabled Jobseekers in Light of the Ideal Worker. *Work, employment and society*, 95001702110413. <https://doi.org/10.1177/09500170211041303>
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open*, 2(2). <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Polkinghorne, D. E. (2005) Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Rabl, T., del Carmen Triana, M., Byun, S., & Bosch, L. (2020). Diversity Management Efforts as an Ethical Responsibility: How Employees' Perceptions of an Organizational Integration and Learning Approach to Diversity Affect Employee Behavior. *Journal of business ethics*, 161(3), 531-550. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3849-7>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human resource management review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Roberge, M., & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human resource management review*, 20(4), 295-308. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.002>
- Sethi, B., Vito, R., & Ongbanouekeni, V. (2021). Organizational culture, diversity, and employees' health in social/human services: A systematic review. *International Health Trends and Perspectives*, 1(1), 74-95. <https://doi.org/10.32920/ihtp.v1i1.1418>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership, 5th Edition*.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *International journal of human resource management*, 20(2), 235-251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Stofkova, Z., & Hraskova, D. (2020). Company personnel policy as part of new management approaches in globalization. *SHS Web of Conferences*, 74, 4028. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207404028>
- Thakur, P., & Dhar, R. L. (2022). Impact of diversity training on employees and consumers: A review and research agenda. *International journal of consumer studies*, 46(5), 1665-1690. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12823>
- Tipper, J. (2004). How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial and commercial training*, 36(4), 158-161. <https://doi.org/10.1108/00197850410542392>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos). Tammi.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2022) Miksi edistää tasa-arvoa. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/miksi-edistaa-tasa-arvoa>
- Uehigashi, K., Belt, A., Garland, O., Inovaara, S. & Peterzens, E. (2022) Time to run, Finland! The business imperative of diversity and inclusion in Finland. <https://www.bcg.com/publications/2022/diversity-in-finland>
- UN Women Suomi & Boston Consulting Group. (2022) Monimuotoisuus suomalaisessa työelämässä. <https://unwomen.fi/yleinen/un-women-suomen-ja-boston-consulting-groupin-tuore-raportti-monimuotoisuuden-edistaminen-sakkaa-suomalaisessa-liike-elamassa/>

- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.
- White, M. & Marsh, E. (2006) Content Analysis: A Flexible Methodology LIBRARY TRENDS, 55( 1)
- Whysall, Z. (2018). Cognitive Biases in Recruitment, Selection, and Promotion: The Risk of Subconscious Discrimination. In: Caven, V., Nachmias, S. (eds) *Hidden Inequalities in the Workplace*. Palgrave Explorations in Workplace Stigma. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-59686-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-59686-0_9)
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>
- Yhdenvertaisuuslaki 2014. 1325/30.12.2014. Viitattu 20.4.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelurunko

Perustiedot:

Titteli:

Koulutus:

Ikä:

Työvuoden organisaatiossa:

Monimuotoisuus organisaatiossa:

1. Kerro omasta työnkuvastasi ja työtehtävistäsi, miten monimuotoisuus näkyy omassa työssäsi?
2. Mitä monimuotoisuus tarkoittaa teidän yrityksellenne? Miten monimuotoisuus näkyy teidän yrityksessänne?  
→ Kuinka monimuotoisia rekrytoijat ovat, entä johtoryhmä?
3. Onko monimuotoisuuden ja inklusion johtamiselle, tukemiselle ja lisäämiselle luotu strategia?  
→ Miten monimuotoisuus ja inklusio näkyvät strategiassa?
4. Mitkä henkilöstötoimet ovat mielestäsi tärkeimpiä, kun halutaan tukea organisaation monimuotoisuutta? Esimerkkejä? Onnistuneita kokeiluja tai toimia?
5. Mitä hyötyjä ja haasteita monimuotoisuus mielestäsi tuo organisaatiolle?

Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi:

6. Miten määrittelisit käsitteen monimuotoisen henkilöstön rekrytointi? Millaista se on, kun se on onnistunut?
7. Oletko saanut koulutusta monimuotoisuuteen liittyen työpaikallasi? Millaista?
8. Missä kanavissa jaatte työpaikkailmoituksia?  
→ Mitkä kanavat mielestäsi parhaita, kun halutaan saavuttaa mahdollisimman paljon erilaisia potentiaalisia hakijoita?
9. Millaisia haasteita rekrytoinnissa voi esiintyä, kun hakijat ovat monimuotoisia? Kerro esimerkkejä.
10. Tehdäänkö organisaatiossasi konkreettisia asioita rekrytointiprosessin aikana, jotka tukevat nimenomaan monimuotoisten hakijoiden pärjäämistä?  
→ Mitä nämä toimenpiteet ovat?

11. Miten rekrytointia voitaisiin mielestäsi kehittää niin, että se ottaisi huomioon esimerkiksi vähemmistöön kuuluvat hakijat paremmin?

Rekrytointiprosessin tasavertaisuus:

12. Miten teidän organisaatiossanne huomioidaan tasavertaisuus rekrytoinnissa?
13. Miten rekrytointiprosessi voisi olla mahdollisimman tasavertainen kaikille? Kerro esimerkkejä.
14. Mitkä asiat organisaation puolelta voivat vaikuttaa negatiivisesti monimuotoisten hakijoiden pärjäämiseen rekrytointiprosessissa?
15. Keskustellaanko teidän yrityksessänne esim. tasa-arvosta tai syrjinnästä rekrytoinnissa?
16. Tehdäänkö teidän yrityksessänne jotain sen eteen, että rekrytoijien ennakkoluulojen vaikutukset saataisiin minimoitua rekrytointiprosessissa? Mitä?
17. Miten monimuotoisuus vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan ja maineeseen?