

ULKONÄKÖPERUSTEINEN EKSKLUUSIO ULKOISTE- TUSSA REKRYTOINNISSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2024

Tekijä: Netta Peltola
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Charlotta Niemistö



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Netta Peltola	
Työn nimi Ulkonäköperusteinen ekskluusio ulkoistetussa rekrytoinnissa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 17.5.2024	Sivumäärä 58
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Yksilöillä on perustavanlaatuinen tarve tuntea yhteenkuuluvuutta suhteessa muihin, ja useat toivottavat adaptiiviset käyttäytymistavat näyttävät murentuvan, kun yksilöitä suljetaan sosiaalisten ryhmien ulkopuolelle. Ihmisen osallisuutta yhteisöissä on perinteisesti tarkasteltu inkluusio- ja ekskluusio -vastinparien kautta. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on ulkonäköön perustuva ekskluusio ulkoistetun rekrytoinnin kontekstissa. Tutkimuksen avulla selvitetään, millaista ulkonäköön perustuvaa eksklusiota ulkoisessa rekrytoinnissa tapahtuu toimeksiantajien taholta, milloin sitä tapahtuu ja miten rekrytointi- ja henkilöstökonsultointialan yrityksissä työskentelevät rekrytoijat asemoivat itsensä ekskluusiotilanteissa.</p> <p>Tämän laadullisen tutkimuksen datana toimivat 11 rekrytoijan haastattelut. Tutkimukseen osallistui haastateltavia kymmenestä eri rekrytointi- ja henkilöstöpalvelualan yrityksestä. Tutkimusdata tulkittiin sisällönanalyysin avulla ja sisällön erittelyssä hyödynnettiin ATLAS.ti -ohjelmistoa.</p> <p>Tulosten perusteella ulkonäköperusteinen ekskluusio kytkeytyy tyypillisimmin sukupuoleen, ikään, hygienia-tekijöihin ja tyyliin. Aineiston valossa näyttää siltä, että naisten ulkonäköön kohdistuu enemmän ja korkeampia vaateita kuin miesten ulkonäköön. Tärkeäksi havainnoksi nousee se, että ulkonäön painoarvo näyttää vaihtelevan eri aloilla ja tehtävissä. Tulosten perusteella suurin riski ulkonäköön perustuvan eksklusion tapahtumiselle on rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Haastateltavien mukaan ulkonäköperusteisissa ekskluusiotilanteissa konsultin rooli on haastaa asiakkaita ja opastaa heitä kohti inklusiivisempaa rekrytointikäytäntöä. Asiakkaan haastaminen koetaan kuitenkin joissain tilanteissa vaikeaksi, koska liiketoiminnan kannalta hyvien asiakassuhteiden ylläpito on tärkeää.</p>	
Asiasanat ekskluusio, inkluusio, ulkonäkö, diversiteetti	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta	5
1.2 Tutkimuksen tavoite	6
1.3 Tutkielman rakenne ja rajaus	7
2 TEORIA.....	10
2.1 Ulkoistettu rekrytointi.....	10
2.1.1 Rekrytointia ohjaava lainsäädäntö	12
2.2 Diversiteetti työelämässä.....	14
2.3 Eksklusio ja inklusio työhönotossa	16
2.4 Ruumiillisuus ja ideaalityöntekijän olemus.....	17
2.5 Ulkonäköön perustuva inklusio ja eksklusio.....	20
2.5.1 Ennakkoluulot inklusion haasteena.....	20
2.5.2 Syrjintä ja ulkonäköön perustuva eksklusio.....	22
2.6 Haasteet syrjinnän ehkäisyssä	25
3 TUTKIMUSASETELMA.....	28
3.1 Tutkimusote.....	28
3.2 Aineisto ja menetelmä	29
3.3 Aineiston tulkinta ja lopputulos	31
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	33
4.1 Yleistä	33
4.2 Kokemukset ulkonäköön perustuvasta eksklusiosta.....	34
4.3 Riskialttiit rekrytointiprosessin vaiheet	39
4.4 Konsultin rooli eksklusiotilanteissa.....	40
5 POHDINTA JA ARVIOINTI	43
5.1 Johtopäätökset.....	43
5.2 Käytännön ehdotukset.....	46
5.3 Eettiset kysymykset	48
5.4 Tutkimuksen arviointi ja rajoittuneisuus	48
LÄHTEET	50
LIITE	58

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yhteiskuntatieteelliset teoriat ovat tarkastelleet ihmisten osallisuutta yhteisöissä inklusio- ja eksklusio -vastinparien kautta. Inklusio merkitsee yhteisöön liittymistä tai liittämistä sekä mukana olemista. Eksklusioilla taas viitataan poissulkemiseen ja syrjään joutumiseen. (Romakkaniemi & Rätty, 2017.) Tämän pro gradu -tutkielman erityisenä mielenkiinnon kohteena on ulkonäköön perustuva eksklusio ulkoistetun rekrytoinnin kontekstissa.

Ihmisellä on perustavanlaatuinen tarve tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta suhteessa muihin ihmisiin. Koska sosiaaliset ryhmät tyydyttävät yksilön yhteenkuuluvuuden tunnetta, torjunta ja eksklusio sosiaalisissa suhteissa voivat vaikuttaa kielteisesti niiden kohteisiin. Useat toivottavat ja adaptiiviset käyttäytymistavat näyttävät murentuvan, kun yksilöitä suljetaan sosiaalisten ryhmien ulkopuolelle. (Twenge & Baumeister, 2005, s. 27-42)

Sosiaalinen eksklusio ja inklusio ovat kiinteästi yhteydessä työyhteisöjen diversiteettiin, sillä perusolemukseltaan diversiteetissä on kysymys erilaisuuden ja inklusion kysymyksistä (Konrad, Prasad & Pringle, 2006, s. 1-22). Nykypäivänä organisaatioiden diversiteettiä koskevassa keskustelussa korostuu kaksi erilaista tulokulmaa. Aihetta tarkasteltaessa painopisteenä on monesti epäoikeudenmukaisuuden ja laittoman ennakkoluuloisuuden sekä syrjinnän vähentämistä tai poistamista koskevat teemat. Toisaalta tutkijat ovat myös korostaneet niitä etuja, joita yksilöt, ryhmät, organisaatiot ja yhteiskunta voivat diversiteetin avulla saavuttaa. (Ferdman & Deane, 2013, s. 5.) Monimuotoisuuden edistämiseksi ei siis ole kysymys ainoastaan eettisestä toiminnasta, vaan inklusion kautta pyritään myös vaikuttamaan organisaatioiden menestykseen.

Ihmisten erilaisuutta tarkasteltaessa, tutkimustieteessä on päädytty tyypillisesti erottamaan toisistaan pinnalliset ja suoraan näkyvät ominaisuudet sekä päältä päin näkymättömät ominaisuudet. (Beham, Straub & Schwalbach, 2012, s. 6.) Koska tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella ulkonäköperusteista eksklusioita, pro gradun näkökulma nojaa pinnallisiin ja

suoraan näkyviin ominaisuuksiin. Pinnallisten ja suoraan näkyvien ominaisuuksien merkityksen tarkastelu on mielekästä, sillä työnantajien on todettu suosivan ulkonäköihanteet täyttäviä ihmisiä ja syrjivän vääränlaisen ulkoisen habituksen omaavia henkilöitä (Warhurst, van den Broek, Hall & Nickson, 2009).

Tähän mennessä eksklusiota, inkuusiota ja työelämän diversiteettiä on tutkittu kohtuullisesti. Tutkimuskentällä olisi kuitenkin tarvetta sellaisille tutkimuksille, jotka keskittyvät ulkoistetussa rekrytoinnissa tapahtuvaan ulkonäköperusteiseen eksklusioon, sen ajureihin sekä konsultin rooliin eksklusiutilanteissa. Tähän tutkimusaukkoon tällä pro gradulla pyritään vastaamaan.

Ulkoistettujen rekrytointiprosessien tutkimus on kannattavaa, sillä ulkoistamispalveluita hyödynnetään maailmanlaajuisesti jatkuvasti enemmän (Landay & DeArmond, 2018). Nykytutkimuksen valossa rekrytoinnin ulkoistamispalvelut saattavat kuitenkin heikentää diversiteettipyrkimyksiä, sillä yritysten on todettu tarkoituksellisesti ulkoistavan rekrytointitoimintoja helpottaakseen tarkoituksellista syrjintää (Hennekam, Peterson, Tahssain-Gay & Dumazert, 2018).

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ulkonäköperusteista eksklusiota ulkoistetun rekrytoinnin kontekstissa. Erityisesti tarkoituksena on selvittää min-kälaista ulkonäköön perustuvaa eksklusiota ulkoistetussa rekrytoinnissa tapahtuu sekä missä vaiheessa rekrytointiprosessia tätä mahdollisesti ja/tai tyypillisesti esiintyy. Lisäksi tavoitteena on hahmottaa tapaa, jolla rekrytoijat positioivat itsensä eksklusiutilanteissa. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimusote valikoitui tutkielmaan, koska sen avulla pystytään kuvaamaan ja selventämään ihmiskokemuksia (Polkinghorne, 2005).

Tutkimusdatana toimivat rekrytointi- ja henkilöstöpalvelualan yrityksissä työskentelevien rekrytoijien haastattelut. Haastattelu katsottiin sopivaksi tutkimusmenetelmäksi, sillä sen kautta rekrytoijat pystyivät tehokkaasti jäsentämään ja määrittämään kokemuksiaan. Lisäksi haastattelut tarjosivat mahdollisuuden toistaa ja selventää kysymyksiä tarvittaessa.

Tässä tutkimuksessa rekrytoija -sanalla viitataan rekrytointi- ja henkilöstöalan palveluita tarjoavissa yrityksissä työskenteleviin henkilöihin, joiden toimenkuvaan kuuluu rekrytointiprosesseista vastaaminen. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat rekrytoijat, joilla on kokemusta toimihenkilö- ja/tai johtotason rekrytoinneista sekä konsultatiivisesta, asiakasvastuullisesta roolista. Mainittakoon, että tutkimuksessa kaikkiin haastateltaviin viitataan nimikkeellä rekrytoija, vaikka rekrytointi- ja henkilöstöalan yrityksissä nimikkeet voivatkin vaihdella. Muita mahdollisia nimikkeitä voisivat yrityksestä ja toimenkuvasta

riippuen olla esimerkiksi rekrytointikonsultti, suoramarkkinointikonsultti tai henkilöstökoordinaattori.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Minkälaista ulkonäköön perustuvaa eksklusiota ulkoistetussa rekrytoinnissa tapahtuu?
- Missä vaiheessa rekrytointiprosessia ulkonäköperusteista eksklusiota mahdollisesti ja/tai tyypillisesti esiintyy?
- Millaisena rekrytoijat näkevät oman roolinsa eksklusiotilanteissa?

Tutkimuksessa hyödynnetään abduktiivista tutkimusotetta. Abduktiivinen tutkimusote on luonteeltaan teoriasidonnainen. Siinä aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, joskin kytkennät siihen ovat läsnä. Abduktiivisessa tutkimuksessa aineiston löydöksille ja tehdyille tulkinnoille etsitään olemassa olevasta teoriasta vahvistuksia ja selityksiä. Lisäksi tutkijan on mahdollista tehdä havaintoja empirian vastaamattomuudesta aiempaan tutkimustietoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009.)

Abduktiiviseen tutkimusotteeseen on päädytty, koska teorialähtöisen eli deduktiivisen tutkimusotteen edellytyksenä olisi riittävä tutkimustieto ja teoria, joihin perustuen analyysimatriisi voitaisiin laatia (Elo ym. 2022). Koska tämän tutkimuksen aiheita on tutkittu varsin vähän, deduktiivisen tutkimusotteen hyödyntäminen olisi haastavaa. Abduktiivinen ote näyttäytyy toisaalta myös induktiivista eli aineistolähtöistä tutkimusotetta parempana vaihtoehtona. Tämä johtuu siitä, että tutkijan tavoitteena on nojata olemassa olevaan kansainväliseen tutkimukseen niiltä osin kuin sitä on.

Tutkimushaastatteluissa kerätty data tulkitaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi valikoitui, koska sitä voi käyttää haastattelujen analyysiin ja se mahdollistaa systemaattisen ja objektiivisen aineiston analyysin (Elo & Kyngäs, 2008). Johtopäätösten tekemisen yhteydessä tavoitteena on vastata kolmeen asetettuun tutkimuskysymykseen.

Kokonaisuudessaan pro gradu -tutkielman avulla pyritään vastaamaan siihen, millaista ulkonäköön perustuvaa eksklusiota ulkoisessa rekrytoinnissa tapahtuu toimeksiantajien taholta, milloin sitä tapahtuu ja miten konsultit asemoivat itsensä eksklusiotilanteissa. On hyvä huomioda, että tutkimuksen tarkoituksena ei ole esimerkiksi selvittää rekrytointikonsulttien omia ennakkoluuloja, vaan keskittyä heidän havaintoihinsa koskien toimeksiantajayritysten toiveita ja toimintatapoja.

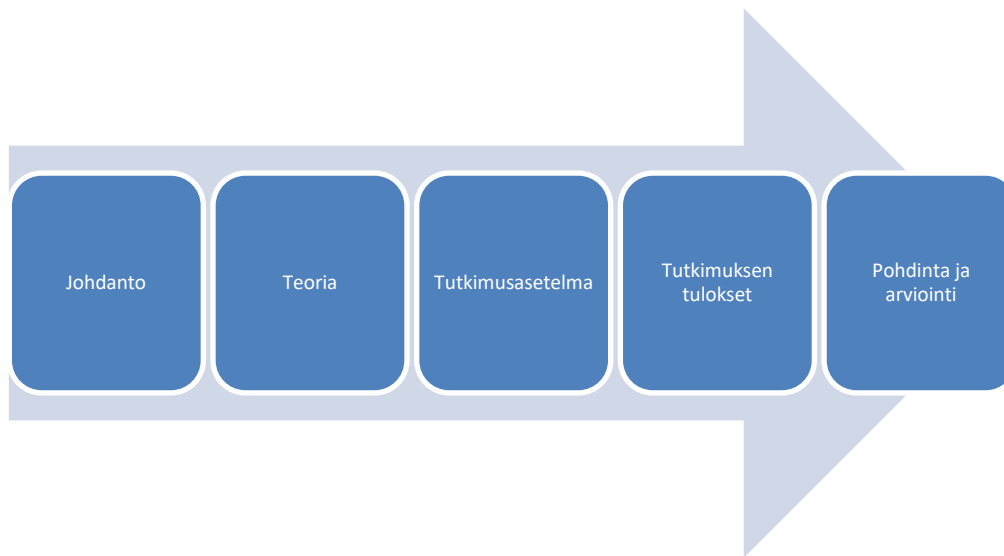
1.3 Tutkielman rakenne ja rajaus

Tämä pro gradu tutkielma pitää sisällään viisi eri vaihetta, jotka on havainnollistettu kuviossa 1. Tutkielman aloittaa johdantoluku. Johdannossa taustoitetaan tutkielman aihe sekä esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.

Siinä avataan tarkemmin perusteita tutkimuksen tekemisen taustalla, rajataan tutkimusaihetta ja esitellään keskeisimmät käsitteet tutkimuksen kannalta. Viimeisimpänä johdannossa käsitellään tutkimuksen rakenne, jotta lukijan olisi vaiatonta hahmottaa tutkielman kulku.

Toinen luku pitää sisällään pro gradu -tutkielman teoriaosuuden. Teoriaosuuden alussa käsitellään tarkemmin ulkoistettua rekrytointia sekä sitä koskevaa lainsäädäntöä. Tätä kautta lukija saa paremman ymmärryksen ulkoistetun rekrytoinnin merkityksestä, piirteistä ja siinä vallitsevista lainalaisuuksista. Tämän jälkeen teoriaosuudessa tarkastellaan eksklusiota, inklusiota, diversiteettiä sekä ulkonäköä ja syrjintää koskevia kysymyksiä. Tarkoituksena on näiden teemojen kautta avata sitä, mitä nykytutkimuksessa on todettu ulkonäön sekä inklusion ja eksklusion yhteydestä.

Luvussa kolme esitellään tutkimuksen aineisto ja käytetyt menetelmät. Se erittelee tarkemmin tutkimusasetelman sekä perustelut valitun metodologian taustalla. Neljännessä luvussa puolestaan avataan tutkimustulokset. Viidennessä luvussa paneudutaan niihin johtopäätöksiin, joita tutkimustulosten pohjalta voidaan tehdä. Siinä otetaan myös kantaa tutkimuksen eettisyyteen ja arvioidaan tutkimustulosten luotettavuutta.



KUVIO 1 Pro gradun rakenne

Jyväskylän yliopiston linjauksen mukaan pro gradu tutkielmassa on oltava mainittuna tutkielman tekemisessä hyödynnetyt tekoälyratkaisut. Tämän tutkielman osalta on hyödynnety ChatGPT kielimallia sekä ATLAS.ti:n tekoälytyökaluja. ChatGPT:tä on käytetty käännösten tekemiseen sekä tekstin rakenteen sujuvoittamiseen. ATLAS.ti:n tarjoamia tekoälypohjaisia työkaluja on puolestaan hyödynnety lähinnä haastatteluaineiston käsittelyssä.

Tutkielmassa keskeisiä käsitteitä ovat diversiteetti, inklusio ja eksklusio. Organisaatioiden diversiteettiä koskevan keskustelun painopisteenä on tyypillisesti epäreilun ja laittoman ennakkoluuloisuuden sekä syrjinnän vähentämistä

koskevat aiheet (Ferdman & Deane, 2013, s. 5). Myös tässä tutkielmassa tämä näkökulma on oleellinen ja ohjaa merkittävästi tutkielman sisältöä.

Konradin, Prasadin ja Pringlen (2006, s. 1-22) mukaan diversiteetin merkityksellisempi ymmärtäminen vaatii keskittymistä niihin ryhmiin, jotka ovat systemaattisesti kohdanneet syrjintää ja sortoa työelämässä. Myös tämän tutkielman teoriapohjassa nostetaan esille sellaisten ryhmien edustajia, jotka aikaisemman tutkimuksen valossa kohtaavat työnhaussa ulkonäköperusteista syrjintää. On kuitenkin huomionarvoista, että itse tutkimuksessa ei ole tarkoitus keskittyä pelkästään perinteisesti syrjittyihin ihmisryhmiin, vaan tunnistaa laajemmin eksklusiota aiheuttavia ulkonäkötekijöitä.

2 TEORIA

2.1 Ulkoistettu rekrytointi

Organisaation menestys on tiukasti sidoksissa siihen, millaisia yksilöitä se työllistää (Dineen & Soltis, 2011). Rekrytoinnin ensisijainen tavoite on potentiaalisten työntekijöiden tunnistaminen ja heidän houkuttelunsa organisaation palvelukseen. Rekrytointiprosessien aikana organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan tietyn määrän potentiaalisia työntekijöitä, joilla on tiettyjä ennalta määriteltyjä ominaisuuksia. Toisin sanoen työvoiman houkuttelemiseen liittyy sekä määrällinen että laadullinen ulottuvuus. (Barber, 1998, luku 1.)

Vaikka on olemassa paljon erilaisia rekrytointiin kytkeytyviä tutkimuksia ja aihealueita, selkeästi erottuvaa rekrytointitutkimuksen linjaa ei tähän mennessä ole ollut tunnistettavissa. Sen sijaan tutkijat ovat tarjonneet epätäydellisiä malleja rekrytointiprosessin kokonaisuudesta sekä malleja rekrytointiprosessin tietyistä irrallisista vaiheista. Se, että yhtenäistä rekrytointitutkimuksen linjaa ei ole onnistuttu luomaan, on johtanut tutkimuskirjallisuuden hajanaisuuteen. (Breaugh, 2013.) Ajan saatossa tutkimuskirjallisuudessa on kuitenkin käsitelty monipuolisesti muun muassa työtä, työllistymistä, valikoitumista, valintaa, osaamista, taitoja ja kvalifikaatioita. (Huilaja, 2019, s. 38-39.)

Rekrytoinnin tavoitteena on löytää riittävä määrä päteviä työnhakijoita, jotta organisaatio voi valita heistä sopivimmat täyttämään työntekijätarvettaan (Beardwell & Wright, 2022; Rynes & Barber, 1990). Määrällisesti rekrytointi on tehokkainta silloin, kun houkutelujen hakijoiden määrä ei ole liian pieni eikä liian suuri. Pienet hakijamäärät antavat työnantajalle vain vähän valinnan vaihtoehtoja. Erittäin suuret hakijamäärät taas ovat epätoivottuja, koska valtavat hakijamassat kuormittavat organisaation hallinnollisia järjestelmiä. Laadullisen ulottuvuuden osalta yritykset eroavat toisistaan sen suhteen, minkälaisia tai minkä tason ominaisuuksia ne etsivät. Näin ollen rekrytoinnin laadullisen ulottuvuuden onnistuneisuutta voidaan parhaiten arvioida sen pohjalta, millaisia ominaisuuksia organisaation tavoitteena on ollut löytää. (Barber, 1998, luku 1.)

Straussin (1978) mukaan inhimillinen toiminta koostuu sosiaalisen järjestyksen muokkaamisesta ja ylläpitämisestä. Näin ollen straussilaisen käsityksen mukaan myös rekrytointia voidaan pitää omanlaisenaan sosiaalisen järjestyksen ylläpitämiseen tai muuttamiseen tähtäävänä toimintana. Straussilaiseen ideologiaan nojaavassa väitöskirjatutkimuksessaan Huilaja (2019) toteaa, että rekrytointia voidaan pitää omanlaisena osaamisen ja sopivuuden arvioinnin sekä määrittelyn tapahtumana. Se on tilanteisesti jäsentyvä, toimijoiden tapauskohtaiseen ymmärrykseen perustuva vaiheittainen prosessi, jossa neuvoteltavana on työhön, elämään ja sosiaalisiin sitoumuksiin sekä seuraamuksiin liittyviä, osin

ristiriitaisiakin odotuksia. Rekrytointi valintoina ja valinnan mahdollisuuksina pitää yllä, hajottaa, uudistaa ja vahvistaa sosiaalista järjestystä. (Huilaja, 2019, s. 4.)

Rekrytoinnin ei kaiken kaikkiaan voida katsoa olevan selvärajainen, johdonmukainen ja suunnitelmallinen valitsemisen prosessi, joka voitaisiin standardoidusti toistaa samanlaisena. Se ei ole yksinkertainen työn vaatimusten ja työntekijöiden ominaisuuksien vertaamistilanne, jonka seurauksena pätevin ja sopivin tulisi poikkeuksetta valituksi. Rekrytointia ei myöskään voida pitää sellaisena neutraalina keskustelun tilanteena, jossa ei olisi läsnä ennakkokäsityksiä tai tulkintoja itse tilanteesta tai siihen osallistuvista osapuolista. (Huilaja, 2019, s. 13.)

Organisaatioiden henkilöstöhankinta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa jo työsuhhteessa oleva henkilö nimitetään avoimeen toimeen yrityksen sisältä. Ulkoisella rekrytoinnilla puolestaan viitataan yrityksen ulkopuolelta tulevan henkilön palkkaamiseen. Henkilöstöhankintatilanteessa yrityksessä joudutaankin pohtimaan, ryhdytäänkö potentiaalisia työntekijöitä hakemaan sisältä vai ulkoa. (Kauhanen, 2012, s. 70-73.)

Rekrytointiprosessin vaiheisiin sisältyy tyypillisesti ainakin rekrytointisuunnitelman laatiminen, sopivien ehdokkaiden kerääminen, hakemusten läpikäynti ja karsinta, hakijoiden haastattelu ja arviointi sekä työtarjouksen tekeminen (Viitala, 2021, luku 3.3). Jotta rekrytointi päättyy haluttuun lopputulokseen, potentiaalisen työntekijän on ensin päätettävä hakea organisaatioon, sitten osallistuttava valintaprosessin eri vaiheisiin ja lopulta hyväksyttävä tarjottu työpaikka. Työvoiman houkuttelu ei siis pääty työhakemuksen saamiseen, vaan sopivia henkilöitä on houkuteltava yritykseen koko rekrytointiprosessin ajan. (Barber, 1998, luku 1.)

Koska työvoiman puute saattaa aiheuttaa kustannuksia ja estää organisaation kehitystä, avoinna olevan työpaikan täyttämiseen liittyy usein aikapainetta. Kun tavoitteena on saada rekrytointiprojekti päätökseen mahdollisimman nopeasti, voivat mahdollisuudet sopivan kandidaatin palkkaukseen kuitenkin vähentyä. Epäsopivan hakijan palkkauksella voi olla kielteisiä seurauksia, jotka saattavat olla alkuperäistä avointa paikkaa kalliimpia. Väärän henkilön palkkaaminen voi vaikuttaa negatiivisesti tiimin muihin jäseniin, alentaa tehtävien suorituskykyä ja heikentää organisaation brändiä. Epäsopivat rekrytointipäätökset johtavat myös lisäkustannuksiin, joiden arvioidaan olevan noin 30% yrityksen vuotuisesta budjetista. Vääräksi osoittautunut rekrytointipäätös johtaa myös siihen, että aikaa vievä rekrytointiprosessi on aloitettava uudestaan. (Sobocka-Szczapa, 2021.)

Yritysten välisen kilpailun kiristyessä organisaatioiden on yhä tärkeämpää löytää sopivat työntekijät kustannustehokkaalla tavalla. Monella yrityksellä on kuitenkin rajalliset osaajaverkostot ja myös tehottomien rekrytointiprosessien myötä käytetään liikaa aikaa väärin ihmisten palkkaamiseen. Rekrytointiprosessien ulkoistuspalveluita myyvät toimijat kykenevätkin auttamaan yrityksiä rekrytointiprosessien hallinnoinnissa tarjoamalla rekrytointitietouttaan ja -taitojaan asiakkaidensa käyttöön. (Liu, Huang Chua & Hu, 2021.)

Rekrytointiprosessin ulkoistamisesta on kyse silloin, kun mikä tahansa rekrytointiin liittyvä toimenpide - esimerkiksi ehdokkaiden esikarsinta tai haastattelut - ulkoistetaan. Ajan saatossa rekrytoinnin ulkoistaminen on yleistynyt. Esimerkiksi vuoden 2015 aikana rekrytoinnin ulkoistus lisääntyi globaalisti 17 %:lla. Vaikka ulkoistamispalvelujen käyttö on maailmanlaajuisessa kasvussa, rekrytoinnin ulkoistamisen vaikutuksista hakijoihin on kuitenkin saatavilla vain rajoitetusti tutkimustuloksia, jotka ovat myös keskenään ristiriitaisia. (Landay & DeArmond, 2018.)

Tietyt rekrytoinnin ulkoistuksesta toimeksiantajalle koituvat edut ovat ilmeisiä. Näitä etuja ovat esimerkiksi pääsy laajempaan osaajaverkostoon, työntekijöiden ajan säästyminen, rekrytointitehokkuuden kasvaminen sekä asiantuntijanäkökulman saaminen rekrytoinnin haasteisiin. (Liu ym., 2021; Cole, 2017.) Toisaalta yritysten on huomioitava rekrytoinnin ulkoistuksesta aiheutuvat mahdolliset negatiiviset seuraamukset, kuten standardoidut palvelut yksilöllisen tarjonnan sijaan sekä vähäisemmät vaikutusmahdollisuudet ulkoistettuihin prosesseihin. Lisäksi rekrytoinnin ulkoistamisella on suoria taloudellisia kustannuksia, joiden arvioiminen tärkeää ennen ulkoistuspäätöksen tekemistä. Johtajien tulisi tähdätä kustannustehokkaisiin sopimuksiin, jotka samanaikaisesti antavat palveluntarjoajalle riittävät kannustimet hyvän palvelutason ylläpitoon. Tällaisen tasapainon saavuttaminen auttaa välttämään mahdollisia eturistiriitoja toimeksiantajan ja ulkoisen palveluntarjoajan välillä. (Cole, 2017.)

Joidenkin tutkimusten mukaan ulkoistuksen riskejä ja kustannuksia voidaan lieventää rakentamalla kumppanuus rekrytointipalvelujen tarjoajan kanssa. Kumppanuus nimittäin lisää osapuolten panostusta ja sitoutumista yhteistyöhön sekä vähentää tarpeetonta toiminnallista kitkaa. Ylimmän johdon tuen ja tiedonjakamisen on myös todettu parantavan kumppanuutta sekä johtavan parempiin henkilö-tehtäväsovituksiin. (Liu ym., 2021.)

Tutkimustulokset ovat lisäksi osoittaneet, että jos asiakasyritykset tekevät strategisempaa yhteistyötä rekrytointikumppanin kanssa rekrytointiprosessin alusta lähtien, rekrytointikonsultit voivat ymmärtää paremmin sen profiilin, jota toimeksiantaja on etsimässä. Asiakkaiden tulisi siis hyödyntää maltillista lähestymistapaa odotuksissaan rekrytointikumppaneitaan kohtaan sekä tarjota jatkuvaa palautetta, jotta valitut yhteistyökumppanit pystyvät hienosäätämään ehdokkaiden hankintaprosessia. (Rajasekhar, Banerjee & Ponnamp, 2017.)

2.1.1 Rekrytointia ohjaava lainsäädäntö

EU on luonut pohjan suomalaisille työelämän tasa-arvoa ja syrjintäsuojaa koskeville säännöksille. EU:n keskeinen tavoite on ollut huolehtia työntekijöiden vapaasta liikkuvuudesta, mikä ei voi toteutua, jos EU:n kansalaisilla ei ole toisessa EU-maassa yhtäläisiä oikeuksia kuin kyseisen maan muillakin työntekijöillä. Kansalaisuuden perusteella tapahtuvan syrjinnän kieltämisessä on siis kysymys siitä, että muualta muuttaville työntekijöille halutaan taata sama oikeus työpaikkaan, yhdenvertaiseen palkkaan ja muihin työsuhteen ehtoihin, jotka maan omia kansalaisia koskevat. EU:ssa on pyritty myös takaamaan eri sukupuolten yhdenvertainen kohtelu työelämässä. (Bruun, 2022, s. 237.)

EU:n perusoikeuskirjassa (art. 20-26) vahvistetaan syrjintäkiellot eri perusteiden ja EU-sopimukseen on 1990-luvulla otettu myös artikla koskien toimenpiteitä, joihin neuvosto voi ryhtyä estääkseen sukupuoleen, rotuun, etniseen alkuperään, uskontoon, vakaumukseen, vammaisuuteen, ikään tai sukupuoliseen suuntautumiseen liittyvää syrjintää. Edellisen artiklan perusteella EU:ssa on hyväksytty myös useita tasa-arvosäännöksiä, kuten direktiivit 2000/43/EY ja 2000/78/EY. (Bruun, 2022, s. 237-240.)

Suomalaisilla työmarkkinoilla rekrytoinnissa on huomioitava työsopimuslaki ja perustuslakiin pohjaavat säännökset yhdenvertaisuuslaista sekä miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. Perustuslain 6.2 §:n mukaan ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Suomen perustuslaki, 731/1999). Syrjinnän kiellosta säädetään perustuslain lisäksi yhdenvertaisuuslain 8 §:ssä (Yhdenvertaisuuslaki, 1325/2014). Työsopimuslain 2:2 §:ssä on viittaus yhdenvertaisuuslakiin (Työsopimuslaki, 55/2001).

Suomalaisessa työsopimuslaissa ei suoraan ole määritelty, mitä työhönotolla oikeastaan tarkoitetaan. Oikeuskirjallisuuden mukaan työhönotto kuitenkin alkaa työpaikkailmoittelulla ja päättyy, kun lopullinen valintapäätös on tehty. (Koskinen, Nieminen & Valkonen, 2008, s. 30.)

Työelämässä lähtökohtana pidetään tyypillisesti sitä, että työnantajalla on lähes rajoittamaton vapaus valita omat työntekijänsä. Julkisella sektorilla käytäntö ei kuitenkaan ole aivan kuvatus kaltainen. Siellä lainsäädännön avulla on turvattu avoin ja julkinen menettely, jotta tehtäviin valittaisiin paras mahdollinen henkilö. Julkista sektoria koskevat säännökset voivat myös estää rekrytoinnin esimerkiksi sillä perusteella, ettei hakija täytä viran hoidolle asetettuja edellytyksiä. Yksityisen sektorin puolella työnantaja saa vapaasti asettaa avoimen tehtävän yleiset kelpoisuusehdot. Yksityisoikeudellisessa työsuhteessa tehtävään voidaan myös vapaammin valita työnantajan mielestä sopivin henkilö. Yksityisen sektorin puolella rajoitteita työntekijävalintoihin aiheuttavat lähinnä nykyisten ja entisten työntekijöiden oikeudet sekä työntekijän valinnalle lainsäädännössä asetetut rajoitukset. (Koskinen ym., 2008, s. 50.)

On huomioitava, että työntekijän valinta ei saa koskaan pohjata syrjiviin perusteisiin (Koskinen ym., 2008, s. 130). Rekrytointisyrjinnästä on kyse silloin, kun työnhakijaa kohdellaan huonommin kuin toisia jonkin yhdenvertaisuuslaissa tarkoitetun ominaisuuden perusteella (Työsuojeluhallinto, 2024). Vaikkei syrjivin perustein tehty valinta johdakaan valintapäätöksen pätemättömyyteen, se kuitenkin antaa valinnassa syrjäytetyille oikeuden vaatia hyvityksiä tai korvauksia (Koskinen ym. 2008, s. 130). Seuraamuksena työelämän syrjinnästä on sakko tai yleensä korkeintaan kuuden kuukauden vankeusrangaistus (Bruun, 2022, s. 240).

Syrjintä voi olla luonteeltaan välitöntä, jolloin työnhakijaa kohdellaan syrjivän syyn perusteella epäsuotuisammin kuin toista henkilöä vastaavassa tilanteessa. Välitöntä syrjintää on esimerkiksi se, kun työnantaja kieltäytyy palkkaamasta henkilön etnisen alkuperän vuoksi. Syrjintä voi kuitenkin olla myös

välillistä. Tällöin on kyse tilanteesta, jossa näennäisesti tasapuoliselta vaikuttava säännös, peruste tai käytäntö aiheuttaa sen, että työnhakija joutuu syrjivän syyn perusteella muita epäedullisempaan asemaan. Välillisestä syrjinnästä on kyse esimerkiksi silloin, kun työnhakijoilta edellytetään täydellistä suomen kieltä, vaikka se ole työn tekemisen kannalta välttämätön taito. (Työsuojeluhallinto, 2024.)

Silloin, kun työnhakijaan ei liity mikään lain tarkoittama syrjintäperuste tai syrjintäperuste ei ole vaikuttanut työnantajan toimintaan, ei kyseessä ole syrjintätilanne. On huomioitava, että syrjintäperusteeseenkin liittyvä erilainen kohtelu voi kuitenkin olla oikeutettua silloin, kun se perustuu työtehtävän todellisiin vaatimuksiin. Syrjintänä ei myöskään pidetä sellaista erilaista kohtelua, minkä tosiasiallisena tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta sekä ehkäistä ja poistaa syrjinnän haittoja. Sallittua on muun muassa sellaisten työnhakijoiden positiivinen erityiskohtelu, joiden katsotaan olevan erityisen suojelun tarpeessa esimerkiksi ikänsä, alkuperänsä tai osatyökykyisyyden takia. (Työsuojeluhallinto, 2024.)

Mikäli työnantaja katsoo, ettei yksikään työnhakijoista ole pätevä tai sopiva haettavaan positioon, ketään ei ole pakko avoimeen toimeen valita. Tilannetta arvioidaan kuitenkin syrjintää ja tasa-arvoa koskevien säännösten pohjalta, mikäli valitsematta jättäminen perustuu syrjivään syyhyn. Syrjivästä syystä voi olla kysymys esimerkiksi silloin, kun työnantaja on asettanut haettavalle positiolle sellaisia kelpoisuusehtoja, joita siinä ei tarvita. Muun muassa ajokortin vaatiminen tehtävässä, jossa sitä ei tarvita, estää vammaisten mahdollisuutta työllistyä. (Koskinen ym., 2008, s. 138.)

2.2 Diversiteetti työelämässä

Diversiteetin merkitystä työyhteisöissä on mahdollista tarkastella kahdesta erilaisesta näkökulmasta. Organisaatioiden diversiteettiin liittyvässä keskustelussa painopisteenä on monesti epäreilun ja laittoman ennakkoluuloisuuden sekä syrjinnän vähentämiseen tai poistamiseen liittyvät aiheet. Toisaalta useat tutkijat ovat korostaneet myös niitä etuja, joita yksilöt, ryhmät, organisaatiot ja yhteiskunta voivat saavuttaa diversiteetin avulla. (Ferdman & Deane, 2013, s. 5.)

Käsitteen ympärillä siis ilmenee erilaisia diskursseja, jotka vaihtelevat riippuen siitä, mistä näkökulmasta ilmiötä tarkastellaan. Tämä johtaa myös erilaisiin tulkintoihin ja näkemyksiin koskien sitä, miten diversiteetin käsitettä tulisi määrittellä ja ymmärtää. Perusolemukseltaan diversiteetissä on kysymys erilaisuuden ja inklusion kysymyksistä. Ei kuitenkaan ole olemassa yksimielisyyttä siitä, millaisia erilaisuuden muotoja tulisi huomioida tai millaisia inklusiotoimenpiteitä tulisi harjoittaa. (Konrad ym., 2006, s. 1–22.)

Yksi mahdollinen näkökulma on se, että diversiteetin merkityksellisempi ymmärtäminen vaatisi keskittymistä niihin ryhmiin, jotka ovat systemaattisesti kohdanneet syrjintää ja sortoa työelämässä. Näihin ryhmiin katsotaan tyypillisesti kuuluvan esimerkiksi naiset, uskonnolliset ja etniset vähemmistöt, vammaiset, ikääntyneet työntekijät, seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt sekä muut kuin

valkoihaiset. Monissa taloudellisesti kehittyneissä maista nämä ryhmät nauttivat myös jonkinlaista syrjinnän vastaista suojelua paikallisen lainsäädännön nojalla. (Konrad ym., 2006, s. 1–22.)

Erään ääripään mukaan diversiteetti puolestaan pitää sisällään kaiken mahdollisen erilaisuuden, mukaan lukien esimerkiksi johtamistyyliä, fyysiset ominaisuudet, persoonallisuuden piirteet sekä demograafiset tekijät. On selvää, että on monia ominaisuuksia, joiden suhteen ihmiset voivat erota toisistaan. Kaikki nämä ominaisuudet eivät kuitenkaan ole yhtä merkityksellisiä organisaatioille. (Beham, Straub & Schwalbach, 2012, s. 6.) On myös huomionarvoista, että jotkin erot saattavat asettaa ihmiset epäedullisempaan asemaan kuin toiset erot (Konrad ym., 2006, s. 1–22).

Useimmat tutkimukset käsittelevät pääasiassa eroja, jotka keskittyvät suoraan työhön liittyviin ominaisuuksiin - kuten koulutukseen ja työkokemukseen - sekä työhön liittymättömiin demografisiin ominaisuuksiin, kuten ikään, sukupuoleen ja kansallisuuteen tai kulttuuristaan. Usein tutkimustieteessä erotetaan toisistaan myös pinnalliset ja suoraan näkyvät ominaisuudet (kuten sukupuoli ja ikä) sekä päältä päin näkymättömät ominaisuudet (kuten persoonallisuus ja arvot). Valtaosa tutkimuksesta on keskittynyt helposti mitattaviin ominaisuuksiin, kuten sukupuoleen, ikään, kansallisuuteen tai koulutustaustaan. Jotkin mahdollisesti tärkeät ominaisuudet, kuten uskonto ja seksuaalinen suuntautuminen, ovat kuitenkin saaneet vähemmän huomiota, koska niitä on vaikea tutkia ja niiden tutkiminen voidaan tulkita yksityisyyttä loukkaavaksi. (Beham ym., 2012, s. 6.)

Erilaisista taustoista tulevat henkilöt tuovat työyhteisönsä mukanaan erilaisia näkökulmia, joista organisaatiot voivat hyötyä esimerkiksi taloudellisessa kasvussa ja tuotekehityksessä (Thibault, Daniel, Salmani, Boopathi & Taimela, 2022). Enemmistö tutkimuksista on tullut siihen lopputulokseen, että diversiteetti parantaa yritysten suorituskäytännöitä. Työyhteisön diversiteetti on tutkimuksissa yhdistetty korkeampiin liikevoittoihin sekä useisiin muihin taloudellisiin hyötyihin, kuten uusiin innovaatioihin, tuottavuuden kasvuun ja tarkempiin riskiarvioihin. Jopa ne harvat tutkimukset, jotka eivät ole pystyneet todentamaan diversiteetin tuomia taloudellisia etuja, eivät ole havainneet diversiteetin aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia yritysten suoriutumiseen. Diversiteetin tuomat taloudelliset hyödyt on tutkimuksissa linkitetty yksilön tuottavuuden kasvuun, tiimin keskinäisen viestinnän paranemiseen ja henkilöstön vaihtuvuuden pieneneeseen. (Gomez & Bernet, 2019.)

Hyötynäkökulman ohella monimuotoisuuteen liittyy myös eettinen näkökulma. Yhdenvertaisessa yhteiskunnassa huolehditaan siitä, että eri väestöryhmät ovat edustettuina eri organisaatioissa ja työtehtävissä. (Työterveyslaitos, 2024.) Yhdenvertaisten mahdollisuuksien puute koulutuksessa ja työelämässä on este yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden toteutumiselle. Väestötasolla syrjintä voi aiheuttaa tiettyjen väestöryhmien aseman heikkenemistä. (Artemjeff & Sheikh, 2023.) Monimuotoisuuteen tähtäävää rekrytointia pidetään strategiana, jonka avulla on mahdollista lisätä tasa-arvoa ja inklusiota, poistaa ammatillisia

stereotypioita sekä puuttua naisten ja vähemmistöryhmien syrjintään (Wieslander, 2018).

2.3 Ekskluusio ja inkluusio työhönotossa

Sosiaalinen ekskluusio ja inkluusio ovat moniulotteisia käsitteitä (van Berkel & Hornemann Møller, 2002, s. 11). Termit ovat kiinteässä suhteessa toisiinsa, ovathan ekskluusio ja inkluusio toistensa vastakohdat. Inklusiolla viitataan mukana olemiseen ja yhteisöön liittämiseen tai liittymiseen. Ekskluusio puolestaan merkitsee syrjään joutumista tai poissulkemista. Osallisuutta on yhteiskuntatieteellisissä teorioissa tarkasteltu inkluusio- ja ekskluusio -vastinparien kautta. (Romakaniemi & Rätty, 2017.) Ihmisiä voidaan ottaa osaksi tai ulossulkea lukuisista erilaisista systeemeistä sekä yhteiskunnan osa-alueista (van Berkel & Hornemann Møller, 2002, s. 11). Rekrytoinnin kontekstissa inkluusio ja ekskluusio jäsentyvät sen kautta, keitä osallistetaan rekrytointiprosesseihin ja ketkä tulevat valituksi avoimiin työpaikkoihin.

Tutkimusten mukaan yksilöillä on tarve tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta suhteessa muihin ihmisiin. Koska sosiaaliset ryhmät tyydyttävät tätä perustavanlaatuaista tarvetta, torjunta ja ekskluusio sosiaalisissa suhteissa voivat vaikuttaa kielteisesti niiden kohteisiin aiheuttaen esimerkiksi yksilötason ahdistusta ja alentunutta itsetuntoa. (Pickett & Brewer, 2005, 107.)

Sosiaalipsykologisen tutkimuksen alalla on tarkasteltu eksklusiota ja inklusiota ryhmärakenteen hallintaan liittyvänä tekijänä. Levinen, Morelandin ja Hausmannin (2005) mukaan sekä ekskluusio että inkluusio ovat ryhmien kannalta tärkeitä toimintoja. Inklusiivisuuteen perustuvien muutosten kautta ryhmän on mahdollista löytää uusia jäseniä ja sekä hyväksyä heidät ryhmän täysivaltaisiksi jäseniksi. Eksklusiivisissa ryhmän rakenteen muutoksissa puolestaan on kyse siitä, että ryhmän jäsenet menettävät asemaansa siirtyen ryhmän reunamarginaaliin tai jopa menettävät paikkansa ryhmässä. (Levine, Moreland & Hausmann, 2005, s. 137-156.)

Koska ryhmän kokoonpano vaikuttaa sen kykyyn saavuttaa tavoitteita, ja ajoittain jopa sen olemassaoloon, on ainoastaan luonnollista, että ryhmissä käytetään aikaa ja energiaa ryhmärakenteen hallintaan. Yksi selkeimpiä ryhmän rakenteen hallinnan muotoja on sen rajojen vartiointi. Rajojen vartioinnissa on kyse siitä, että ryhmään sisällytetään yksilöitä, jotka todennäköisimmin hyödyttävät ryhmää. Toisaalta ryhmän ulkopuolelle suljetaan ne, jotka todennäköisesti ovat sille haitaksi. Ryhmän jäsenet siis arvioivat mahdollisen uuden jäsenen kykyä osallistua ryhmän yhteisten etujen saavuttamiseen. Toisaalta myös yksilöt arvioivat ryhmän kykyä täyttää heidän henkilökohtaisia tarpeitaan. Silloin kun ryhmän ja yksilön väliset tarpeet kohtaavat, yksilön on mahdollista päästä osaksi ryhmää. (Levine, Moreland & Hausmann, 2005, s. 137-139.)

Reaktioilla ryhmästä poikkeavia ihmisiä kohtaan ylläpidetään sekä ryhmän sosiaalista identiteettiä että ryhmää koskevia positiivisia stereotypioita. Ryhmän

sosiaalisesta identiteetistä poikkeava henkilö voi näyttäytyä uhkana ryhmän sosiaaliselle identiteetille. (Abrams, Randsley de Moura, Hutchison & Viki, 2005, s. 161.) Näin ollen ei liene ihme, että ryhmät saattavat väheksyä ja syrjiä yksilöitä, jotka eivät sovi sen yleiseen muottiin. On kuitenkin huomattava, että inklusio ja eksklusio eivät aina perustu siihen, miten samanlaisia yksilöt ovat ryhmään verraten. Joissakin ryhmissä yksilöiden erilaisuutta ja ryhmän sisäistä kritiikkiä arvostetaan. Tällöin ryhmästä poikkeavat ja erimieliset henkilöt eivät yhtä todennäköisesti joudu hylätyiksi, vaan heidät saatetaan ottaa avosylin vastaan. (Hogg, Fielding & Darley, 2005, s. 193.)

Vaikka sosiaalisella eksklusiolla on todistetusti useita kielteisiä vaikutuksia kohteisiinsa, sillä on myös positiivisia vaikutuksia ryhmän jäsenten keskinäisiin suhteisiin. Sellaiset ryhmät, jotka sulkevat muita ulkopuolelle, koetaan nimittäin yhtenäisempinä ja läheisempinä kuin ryhmät, joissa eksklusiota ei tapahdu. Onkin ehdotettu, että ihmiset käyttävät sosiaalista eksklusiota strategisesti rakentaakseen vahvempaa ryhmän sisäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Wyer & Schenke, 2016.)

Yritysympäristössä uuden työntekijän rekrytoiminen voi vaikuttaa tiimin dynamiikkaan, työntekijöiden yhteistyöhalukkuuteen sekä heidän asenteisiinsa rekrytoivaa esihenkilöä kohtaan. Tiimiläisten reaktiot riippuvat siitä, noudattaako esihenkilö heidän toivomuksiaan ryhmän kokoonpanosta tehdessään työntekijävalintoja. Koska yhden työntekijän sisällyttäminen tiimiin voi muuttaa koko ryhmän rakennetta, lähtökohtaisesti ennakkoluulottomilla johtajilla saattaa olla syitä syrjiä sellaisia työnhakijoita, jotka eivät ole suosittuja työntekijöiden keskuudessa. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että yksilöitä suljetaan systemaattisesti ulkopuolelle, riippumatta heidän pätevyydestään tai palkkaavan esihenkilön mielipiteistä heitä koskien. Arvaten, Lenzin ja Mittlaenderin (2023) tutkimuksessa on todettu, että selkeä enemmistö valintapäätöksiä tekevästä henkilöstä pyrkii toteuttamaan ryhmän jäsenten toiveita valittavista henkilöistä sekä altruistisista että strategisista syistä. (Arvate ym., 2023.) Erityisen ongelmallisena tätä ilmiötä voidaan pitää silloin, kun tiimin jäsenten toiveet pohjaavat ennakkoluuloisiin tai syrjiviin asenteisiin.

2.4 Ruumiillisuus ja ideaalityöntekijän olemus

Yritykset ovat taipuvaisia rekrytoimaan yhä uudelleen samankaltaisia työntekijöitä. Kun tietty henkilö tekee hyvää työtä ja istuu organisaatioon, on helppo vetää se johtopäätös, että yritykseen kannattaa palkata lisää hänen kaltaisiaan ihmisiä. Tämä ajatustapa johtaa kuitenkin siihen, että yrityksissä päädytään rekrytoimaan työntekijöitä, jotka vastaavat identtisesti olemassa olevaa henkilöstöä. Näin ollen käy huomaamatta niin, että koko henkilöstö myös näyttää samalta. (Thibault ym., 2022, s. 38.)

Työyhteisöissä vallitsee piileviä, yhteisesti jaettuja käsityksiä ihannetyöntekijän olemuksesta (Tienari, Quack & Theobald, 2002). Näitä käsityksiä värittävät

ihmisen ulkonäköön liittyvät tekijät, kuten sukupuoli, ikä ja etninen alkuperä (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015). Ihannetyöntekijä käsitettä ei kuitenkaan tulisi pitää universaalina tai staattisena terminä. Käsitteet ihannetyöntekijän ominaisuuksista nimittäin vaihtelevat organisaatioista ja yhteiskunnallisista konteksteista riippuen. (Tienari ym., 2002.)

Tutkimuksissa on todennettu, että ruumiillisilla piirteillä on olennainen merkitys rekrytoinnissa, ja julkisuudessa onkin keskusteltu muun muassa painon, pituuden ja iän vaikutuksesta rekrytointiin. Esimerkiksi työnhakijan ikä, sukupuoli, tyyli, etnisyys sekä hienovaraiset eleet toimivat palkkausperusteina, vaikka sitä ei aina tahdottaisikaan sanoa ääneen (Parviainen ym., 2016, luku 2.). Työnantajat suosivat ihmisiä, joilla katsotaan olevan hyvä, ulkonäköihanteiden mukainen, olemus. He, jotka ovat fyysisesti epäviehättävämpiä tai omaavat niin sanotusti vääränlaisen ulkonäön, puolestaan kohtaavat asian vuoksi negatiivisia seuraamuksia. (Warhurst ym., 2009.)

Ulkonäköä koskevat ihanteet vaihtelevat kulttuurisesti ja historiallisesti. Ulkonäköihanteet sanelevat sen, millainen ulkonäkö katsotaan toivottavaksi ja millainen torjuttavaksi. (Hämäläinen, Rissanen & Hujala, 2016, s. 44.) Nykypäivän länsimaisina ulkonäköihanteina pidetään esimerkiksi nuorekkuutta, hoikkuutta, rypyttömyyttä ja urheilullisuutta (Hemminki, 2004, s. 9; Kinnunen, 2008, s. 87–92).

Suorituskeskeisessä taloudessamme oman aikansa ja ajatuksensa omistamista ei katsota enää yksinään riittävänä, vaan myös fyysisen ulkomuodon on oltava sopiva yrityksen imagoon. Organisaatiot pystyvät vaikuttamaan työntekijöiden näkemyksiin oikeanlaisesta ruumiillisuudesta saaden heidät sisäistämään yrityskulttuurin säännöt. (Karjalainen, Niemistö & Hearn, 2016, s. 1–2.) Työntekijöiden työpanokseen sisältyy näin ollen myös esteettinen työskentely, jonka puitteissa heidän odotetaan noudattavan tiettyjä normeja oman ulkonäkönsä rakentamisessa ja pukeutumisessa (Caven, Lawley & Baker, 2013).

Fyysisistä viehättävyyttä on jo pitkään pidetty yksilön vahvuutena ja sen on todettu vaikuttavan ihmisistä muodostuviin ensivaikutelmiin (Henderson, Grappendorf & Burton, 2009). Tutkimuksissa on havaittu esimerkiksi se, että fyysisellä viehättävyydellä on positiivisia vaikutuksia vaikutuksia ihmisen koulutustasoon, ammatilliseen asemaan, uskottavuuteen, sosiaaliseen pääomaan sekä palkkaan ja varallisuuteen (Monk, Esposito & Lee, 2021, s. 195). Ulkonäöllä on merkitystä myös työn haussa, sillä fyysisesti viehättävät henkilöt saavat attraktiivisuudestaan etua työympäristöissä. Tutkimusten mukaan heidän ansioluetteloidaan arvioidaan suotuisammin, heille tarjotaan korkeampia aloituspalkkoja, heidät arvioidaan sosiaalisesti taitavammiksi ja heihin yhdistetään helpommin positiivisia ominaisuuksia sekä persoonallisuuspiirteitä. (Henderson ym., 2009.) Lisäksi tutkimusten perusteella attraktiivinen ulkonäkö saattaa helpottaa sekä työhaastatteluun pääsemistä (Ruffle & Shtudiner, 2014) että haetun työpaikan saamista (Kwan & Trautner, 2009, s. 13).

Tutkimuksissa on saatu viitteitä siitä, että suomalaisten asenteet ovat ajan saatossa ulkonäkökeskeistyneet, toisin sanoen viehättävyyden merkitys on kasvanut. Ulkonäön tärkeyden korostamista ei kuitenkaan välttämättä pidetä

sosiaalisesti hyväksyttävänä. (Sarpila, Pajunen, Kekäläinen & Åberg, 2017.) Taloustieteilijät ovat ulkonäöstä koituvia taloudellisia hyötyjä tutkittuaan tulkinneet, että ihmisillä on yksinkertaisesti mieltymys attraktiivisuuteen. Evoluutio-psykologit puolestaan ovat todenneet, että syy hyvännäköisten yksilöiden suosimiseen liittyy lisääntymiseen. Kantavana ajatuksena on tuolloin se, että tietyt ulkonäköpiirteet yhdistetään terveyteen ja tätä kautta hedelmällisyyteen. Sukupuolentutkimuksen piirissä sen sijaan on pohdittu, kuinka etenkin naisia sortava luonnotonta ja epäreilua patriarkaalista järjestystä pidetään yllä nimenomaan ulkonäön avulla. Sosiaalipsykologit taas perustelleet kauniiden ihmisten suosimista sillä, että kauneus yhdistetään myös muihin positiivisiin piirteisiin stereotyyppien kautta. Sosiologian kentällä attraktiivisuuden on puolestaan katsottu viestivän yhteiskunnallisesta asemasta. (Kukkonen, Pajunen, Sarpila & Åberg, 2019, s. 8.) Valistuneita ajatuksia ulkonäöstä koituvan hyödyn syntymekanismista on siis esitetty, mutta yksimielisyyttä aiheesta ei ole saavutettu.

Karjalainen ym. (2016) ovat todenneet, että konsultointiorganisaatioiden kaltaisissa työympäristöissä ruumiin hyväkuntoisuutta, ulkonäköä ja kestävyttä ylläpidetään työn ajalle, tilalle ja selviytymiselle asettamissa raameissa. Esimerkiksi fyysinen treenaaminen ja hyväkuntoisuus katsotaan edellytyksiksi tehokkaalle työskentelylle ja ne nähdään keinona maksimoida työpanosta. Koska epävirallisesti yksilön hyvinvointia mitataan organisaatiossa ulkomuodon perusteella, ulkonäköstandardeista poikkeavia piirteitä, kuten painonnousua ja huonontunutta ulkonäköä, saatetaan pyrkiä korjaamaan ja ulkonäkönormeja pyritään täyttämään sopivalla ulkomuodolla sekä ulkonäön huolittelulla. (Karjalainen ym., 2016.)

Työhaastattelutilanteissa työnantajat tarkkailevat tutkimusten mukaan esimerkiksi työnhakijan painoa, kuntoa ja merkkejä tupakoimisesta. Toivottuna piirteenä on terve ulkonäkö, johon liitetään positiivisiksi katsottavia ominaisuuksia, kuten energisyys, tahdonvoima ja itsekuri. Ei-toivotut piirteet työnhakijassa edustavat työnantajalle riskiä mahdollisista sairauspoissaoloista ja ne yhdistetään negatiivisiin piirteisiin kuten välinpitämättömyyteen ja itsekurin puutteeseen. (Huzell & Larsson 2012, s. 119.)

Ulkonäön merkitystä on tutkittu myös ulkoistettua rekrytointia koskevan päätöksenteon näkökulmasta. Kinnusen ja Parviaisen (2016) tutkimuksen mukaan, pyrkiessään tunnistamaan potentiaalisimmat kandidaatit asiakkailleen, rekrytointikonsultit kiinnittävät huomiota ehdokkaiden ulkonäön sisältämiin riskeihin. Tutkimuksessa kerättyjen haastattelujen perusteella rekrytointikonsulttia haittaavia yksityiskohtia kandidaatin ulkonäössä voivat olla esimerkiksi ylipaino, lävistykset, kaljuus, pahat ihosairaudet sekä naisilla liian paljastavat vaatteet. Sen sijaan haettavan position kanssa linjassa oleva ulkonäkö, esimerkiksi vaatteiden, hiustyylin, meikin ja korujen osalta, koettiin luottamusta herättävänä tekijänä. Ulkonäön lisäksi moninaisten eleiden havaittiin vaikuttavan rekrytointikonsulttien päätöksentekoon. Esimerkiksi kättelytyylin, asentojen, hymyn ja katsekontaktin merkitystä nostettiin esille. Rekrytointikonsulttien taipumusta riskien välttämiseen puolestaan selitettiin sillä, että korvausrekrytoinnit

tehdään tyypillisesti ilmaiseksi tai puoleen hintaan. (Kinnunen & Parviainen, 2016.) Ihanteellinen työruumis näyttäytyykin siis rekrytointikonsultoinnin kontekstissa riskittömänä valintana.

Vaikka aiemmat organisaatioiden päätöksentekoa koskevat tutkimukset ovatkin osoittaneet runsaasti viehättäviä yksilöitä suosivia positiivisia vinoumia, on todettu, että hyvällä ulkonäöllä voi olla myös negatiivisia seuraamuksia. Esimerkiksi Kaplanin (1978) tutkimuksen mukaan attraktiivisuudesta on enemmän haittaa kuin hyötyä, jos yksilöä arvioi samaa sukupuolta oleva henkilö. Tätä ilmiötä selitettiin sillä, että ihmiset kokevat hyvän näköiset samaa sukupuolta edustavat henkilöt uhkana itselleen. Mielenkiintoinen tutkimuksessa tehty havainto oli myös se, että korkean itsetunnon omaavat ihmiset eivät kuitenkaan ole yhtä huolissaan viehättävän henkilön aiheuttamasta uhasta. (Kaplan, 1978.)

Tutkimuksissa on toisaalta päädytty myös siihen lopputulemaan, että ulkonäön sosioekonomiset vaikutukset ovat jossain määrin sukupuolittuneet. Esimerkiksi suomalaistutkimuksessa havaittiin, että ainoastaan naisille koituu sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia viehättävästä olemuksesta (Kukkonen, Pajunen, Sarpila & Åberg, 2023). Yhdysvaltalais tutkimuksen perusteella viehättävä ulkonäkö voi olla naisille haitaksi erityisesti silloin, kun he hakevat perinteisesti maskuliinisiksi katsottaviin työtehtäviin, joissa ulkonäköä ei pidetä tärkeänä. (Johnson, Podratz, Dipboye & Gibbons, 2010.) Edelliset tutkimukset tukevat sitä ajatusta, että erityisesti naisten kohdalla kontekstuaaliset tekijät ovat olennaisia viehättävyyteen kytkeytyvien seurausten kannalta.

2.5 Ulkonäköön perustuva inklusio ja eksklusio

2.5.1 Ennakkoluulot inklusion haasteena

Yrityksen menestykseen vaikuttaa olennaisesti sen tekemien päätösten laatu. Keskeinen ongelma on kuitenkin se, että päätöksenteko on äärimmäisen epätarkkaa. Vaikka tavanomaisesti ajattelempa organisaatioiden toiminnan perustuvan pitkälti rationaalisuuden varaan, ne itseasiassa toimivat irratiionaalilla tavoilla, koska niiden toiminnasta vastaavat ihmiset. Kuitenkin, jopa silloin kun ihmiset vaikuttavat toimivan irratiionaalilla tavoilla, he ovat yleensä irratiionaalisia systemaattisella tavalla, mikä perustuu heidän tapaansa ajatella. Päätökset tarjoavatkin otollisen maaperän monille virheille: ihmisen omat ennakkoluulot, mieltymykset, arvot ja uskomukset saattavat tulla tielle ja johtaa päätöksiin, jotka eivät välttämättä ole niin hyviä kuin ne voisivat olla. (Thuraisingham & Lehmacher, 2013, s. 7.)

Tiedostamattomilla ennakkoluuloilla viitataan niihin oletuksiin, joita ihmiset muodostavat epätietoisesti yksilöistä ja ryhmistä tehdäkseen heitä koskevia päätöksiä. Tämän tyyppinen kognitio tapahtuu tahattomasti, automaattisesti sekä tietoisuuden ulottumattomissa. Tiedostamattomat ennakkoluulot aktivoituvat silloin, kun arvioimme nopeasti ihmisiä ja tilanteita. (Allen & Garg, 2016, s. 3.) Aivomme ovat taipuvaisia ryhmittelemään tietoa erilaisiin kategorioihin ja

varustamaan ne yleisillä kuvauksilla. Ennakkoluulo syntyy, kun aivomme merkitsevät nämä kategoriat hyväksi tai huonoiksi ja soveltavat näitä yleistyksiä harmitsematta. Ihmisen muodostamiin tiedostamattomiin ennakkoluuloihin vaikuttavat hänen taustansa ja aikaisemmat kokemuksensa sekä yhteiskunnallinen ympäristö. Tiedostamattomien ennakkoluulojen voitaisiin itseasiassa katsoa olevan eräänlaisia oikoteitä, jotka perustuvat ajan saatossa kehittyneisiin asenteisiin ja stereotypioihin. (Oberai & Anand, 2018.)

Tiedostamattomat ennakkoluulot voivat liittyä moniin asioihin, kuten ihonväriin, sukupuoleen, siviilisäätyyn, ikään ja pituuteen (Oberai & Anand, 2018). Tiedostamattomilla ennakkoluuloilla voi olla haitallisia seurauksia, kun oletuksiin ja stereotypioihin luotetaan muodostettaessa yhteyksiä ihmisten ja heidän negatiivisten tai positiivisten ominaisuuksiensa välille (Allen & Garg, 2016, s. 3). Tiedostamattomat ennakkoluulot voivat esimerkiksi vaikuttaa työyhteisön diversiteettiin sekä heikentää organisaatiokulttuuria ja eettisten periaatteiden toteutumista (Oberai & Anand, 2018). Tiedostamattomat ennakkoluulot ovat kuitenkin luonnollisia ja arvokkaitakin, sillä ne auttavat meitä olemaan tehokkaampia (Allen & Garg, 2016, s. 3).

On huomionarvoista, ettei tutkijoiden kesken ole täyttä konsensusta siitä, kuinka tiedostamattomia tiedostamattomat ennakkoluulot lopulta ovat. Sekä käsite että sille tyypillisesti annettu määritelmä saattavatkin olla osittain harhaanjohtavat. Useat tutkimuslöydökset nimittäin viittaavat siihen suuntaan, että ihmiset ovat kykeneviä tunnistamaan omia tiedostamattomia ennakkoluulojaan. Tutkimusten perusteella yksilöt kertovat helpommin vaistonvaraisesti ilmenevistä ennakkoluuloisista asenteistaan, mikäli he saavat tilaisuuden selittää, etteivät nämä ennakkoluulot kuvasta heidän todellisia näkemyksiään. Lisäksi on todettu, että ihmiset kertovat herkemmin ennakkoluuloistaan, mikäli he luulevat, että ne väistämättä paljastuvat esimerkiksi tiedostamattomia ennakkoluuloja mittaavan IAT-testin lopputuloksena. Itseasiassa erään tutkimuksen mukaan ihmiset jopa pystyvät ennakoimaan IAT-testituloksensa yllättävän tarkasti, jopa silloin, kun heille ei kerrota, mitä tiedostamattomat ennakkoluulot ovat tai miten niitä mitataan. (Madva, 2018, s. 56.)

Näin ollen näyttääkin siltä, että yksilöiden niin sanonut tiedostamattomat ennakkoluulot eivät välttämättä sittenkään ole sanan mukaisesti täysin tietoisuuden ulottumattomissa. Voikin olla pikemmin niin, että tiedostamattomat ennakkoluulot ovat tietoisuutemme saavutettavissa ja tunnistettavissa, vaikka niitä ei usein tiedostettaisikaan. (Madva, 2018, s. 60.) Mikäli hyväksytään ajatus siitä, että tietoiset ennakkoluulot ovat tietoisuudemme saavutettavissa, nousee omien ennakkoluulojen tunnistaminen ja niistä eroon pyrkiminen tärkeään asemaan syrjinnän vastaisessa kamppailussa.

Ennakkoluuloihin liittyvistä tunteista on vaikea päästä kokonaan eroon, sillä ne opitaan hyvin varhain. Ennakkoluulojen tunnepohja syntyy jo lapsuudessa, vaikka uskomukset niitä oikeuttamaan opitaan vasta myöhemmin. Ennakkoluuloja vahvistavat kaavamaiset käsitykset juontuvat osittain ihmisen valikoivasta muistista, joka voimistaa ennalta olemassaolevia käsityksiä. Ihmisillä on taipumus muistaa hyvin heidän ennakkokäsityksiään tukevat tapahtumat, mutta

sen sijaan ennakkokäsityksiä vastaan sotivat havainnot jäivät vähemmälle huomiolle. (Goleman, 1997, s. 197.)

Vaikka ihmisten ennakkoluuloja ei saisikaan muutettua, on kuitenkin mahdollista vaikuttaa siihen, miten he toimivat ennakkoluulojensa pohjalta. Antamalla syrjinnälle hiljaisen hyväksynnän ja olemalla puuttumatta sen aiheuttamiin ongelmiin, työnantaja tarjoaa syrjinnälle kasvualustan. Näin ollen on tärkeää panostaa ryhmän sisäisten sääntöjen muuttamiseen puuttumalla kaikkiin syrjintätapauksiin organisaation jokaisella tasolla. Vaikka ihmisten ennakkoluulot pysyisivätkin ennallaan, niiden ilmentymiä voidaan estää. (Goleman, 1997, s. 198–200.)

2.5.2 Syrjintä ja ulkonäköön perustuva eksklusio

Yhdenvertaisuuslain (2014/1325) mukaan, ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Lisäksi laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609) kieltää välittömän ja välillisen syrjinnän sukupuolen perusteella. Rekrytoinnissa tapahtuva ulkonäköön perustuva eksklusio on käytännössä usein syrjintää, koska se perustuu henkilön fyysisiin piirteisiin eikä liity hänen kykyihinsä tai pätevyyteensä.

Vaikka lainsäädännön avulla onkin pyritty turvaamaan yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys, työnhaussa syrjintää ilmenee edelleen laajasti eri syrjintäperusteittain. Työhönottosyrjintä on tällä hetkellä toiseksi yleisin syy tasa-arvovaltuutetulle tulleissa työsyryntään liittyvissä yhteydenotoissa. (Kanninen, Virkola, Lilja & Rask, 2022). Kun suomalainen työvoima on muuttumassa yhä monimuotoisemmaksi, myös syrjinnän potentiaaliset yhteiskunnalliset kustannukset ovat jatkuvassa kasvussa (Virkola, 2022). Tutkimusten mukaan erityisesti vähemmistöt kohtaavat rekrytoinnissa ja työelämässä paljon syrjintää, vaikka vähemmistöihin kuuluvat ihmiset eivät usein viekään asiaa työsuojeluviranomaisen tutkittavaksi (Yhdenvertaisuusvaltuutettu, 2022).

On havaittu, että tarkoitukselliseen rekrytointisyrjintään hyödynnetään kahta erilaista strategiaa. Ensimmäinen strategia keskittyy rekrytointitoimintojen ulkoistamiseen. Kyseisen strategian avulla organisaatiot voivat tehokkaasti siirtää vastuun syrjimättömyyttä koskevien sääntöjen ja määräysten noudattamisesta ulkopuoliselle taholle. Rekrytointitoimintojen ulkoistamisen myötä organisaatio pystyy painostamaan rekrytointikumppania noudattamaan yrityksen omia toiveita lain sijasta. Suoran painostuksen lisäksi tässä strategiassa hyödynnetään myös implisiittisiä keinoja ja ”koodikieltä”, jotta rekrytointikonsultti ymmärtää, minkälaista henkilöä tehtävään haetaan. (Hennekam, Peterson, Tahsain-Gay & Dumazer, 2018.)

Toinen tarkoituksellisen syrjinnän strategia liittyy in-house rekrytointiprosessiin vaikuttamiseen. Tällöin kyse on siitä, että päätöksentekovaltaa omaavat työntekijät käyttävät legitiimiä valtaansa estääkseen kandidaatin palkkaamisen. Syrjiviä käytäntöjä oikeutetaan tällöin korostamalla oikeudellisen kehyksen epä-määräisyyttä ja lakia myös tulkitaan itselle parhaiten sopivalla tavalla.

Työkavereille puolestaan korostetaan esimerkiksi korkeita kustannuksia sekä hallinnollisiin menettelyihin liittyviä tekijöitä perusteina valita vähemmistöön kuulumaton kandidaatti. Rekrytointisyrjinnässä siis käytetään erilaisia strategioita, jotka perustuvat vallan väärinkäyttöön. (Hennekam ym., 2018.)

Tuoreessa Työterveyslaitoksen monimuotoisuusbarometrissa kävi ilmi, että kyselyyn vastanneista henkilöstöalan ammattilaisista joka kymmenes oli havainnut organisaatiossaan rekrytointisyrjintää. Kyseisessä aineistossa yleisimmin havaittu syrjintä kytkeytyi etniseen ja ulkomaalaiseen taustaan tai sukupuoleen. Barometrin perusteella vaikutti myös siltä, että monimuotoisuus huomioidaan suomalaisorganisaatioiden rekrytointiprosesseissa varsin vaihtelevasti, vaikka myönteistä kehitystä onkin nähtävissä. (Bergbom, Toivanen & Väänänen, 2020.)

Etniseen taustaan perustuvan syrjinnän vaikutusta työllistymiseen on tutkittu varsin laajasti. Esimerkiksi eräässä kotimaisessa tutkimuksessa päädyttiin siihen, että etnisten taustojen edustajat asettuvat rekrytoinnissa selkeään arvojärjestykseen: ensin palkataan suomalaiset, sitten länsimaalaiset ja viimeiseksi ne, joiden nimi kielii euroopan ulkopuolisista juurista. (Ahmad, 2020.) Vuodelta 2020 peräisin olevassa italialaistutkimuksessa puolestaan havaittiin, että vertailtaessa sukupuolta, kehon painoa ja etnistä alkuperää, vahvin syrjintä liittyy työnhakijoiden alkuperään. Lisäksi painoon perustuvan syrjinnän havaittiin olevan vahvempaa maahanmuuttajataustaisia kohtaan. (Busetta, Campolo & Panarello, 2020.)

Aikaisemmat kontaktit etnisten ryhmien edustajien kanssa vaikuttavat yksilön todennäköisyyteen syrjiä etnisiin ryhmiin kuuluvia työnhakijoita. Olennainen tekijä ei kuitenkaan ole kontaktien määrä, vaan niiden laatu. Ne, joilla on enemmän myönteisiä kontakteja etnisten vähemmistöjen kanssa, syrjivät epätodennäköisemmin. (Blommaert, Coenders & van Tubergen, 2014). Tutkimuksissa on myös todettu, että työnhakijan kanssa samaa etnistä ryhmää edustavat henkilöt kutsuvat hänet todennäköisemmin haastatteluun (Edo, Jacquemet & Yannelis, 2019; Oreopoulos, 2011). Ilmiö saattaisi perustua Oberain ja Anandin (2018, s. 15) kuvaamaan samanlaisuusharhaan, joka aiheuttaa ihmiselle taipumuksen pitää itsensä kaltaisista henkilöistä.

Belgialaistutkimus vuodelta 2015 antoi viitteitä siitä, että työvoiman saatavuuden ongelmat voivat ehkäistä rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää. Tulosten perusteella ulkomaalaisilta kuulostavilla nimillä varustetut hakijat kutsutaan yhtä usein työhaastatteluun kuin natiivit hakijat, jos he hakevat ammatteihin, joissa avoimia työpaikkoja on vaikea täyttää. Sen sijaan heidän on lähetettävä kaksinkertainen määrä hakemuksia sellaisiin ammatteihin, joissa työvoiman saatavuus ei ole heikkoa. (Baert, Cockx, Gheyle & Vandamme, 2015.) Näin ollen vähemmistöt saattavatkin olla tasavertaisemmassa asemassa hakiessaan vaikeasti täytettäviin työtehtäviin.

Myös merkittävä osa vammaisista kohtaa vammaisuuteensa perustuvaa syrjintää työelämässä. Yhdenvertaisuusvaltuutetun vuoden 2022 vuosikertomuksesta ilmenee, että suurin osa yhdenvertaisuusvaltuutetulle tulleista yhteydenotoista koski nimenomaan vammaisuuden perusteella tapahtunutta syrjintää.

(Yhdenvertaisuusvaltuutettu, 2022, s. 12.) Vuonna 2016 tehdyn selvityksen mukaan nuorilla on syrjintäkokemuksia enemmän, mikä viestii erityisesti ensimmäisen työpaikan löytämisen ja työuran aloittamisen haasteellisuudesta. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu, 2016, s. 72). Vammaisfoorumien tutkimuksen perusteella eniten syrjintää vaikuttaa tapahtuvan työnhakuvaiheessa, jolloin vammaisuus saattaa muodostaa esteen esimerkiksi työhaastatteluun pääsemiselle tai eivammainen hakija asetetaan hakuprosessissa etusijalle. (Vesala, 2019).

Rasismin ja ableismin ohella ageismi on tutkitusti merkittävä syrjinnän muoto rekrytoinnin kontekstissa. Eniten ikäsyrjintää työelämässä kohtaavat yli 55-vuotiaat naispalkansaajat (Viitasalo, 2019). Carlssonin ja Erikssonin (2019) tutkimuksen perusteella varttuneiden ikäsyrjintään vaikuttavat uusien asioiden oppimiseen, joustavuuteen ja kunnianhimoisuuteen liittyvät negatiiviset stereotyyppit. Ei kuitenkaan ole täyttä konsensusa siitä, milloin ikääntymiseen perustuva syrjintä alkaa. Espanjalaistutkimuksessa vuodelta 2011 on esitetty näyttöä siitä, että ikääntymiseen perustuva syrjintä alkaisi jo 38 ikävuoden tienoilla (Albert, Escot & Fernandez-Cornejo, 2011). Ruotsalaistutkimuksessa sen sijaan on päädytty siihen, että ikääntymiseen perustuva syrjintä alkaa 40–49 ikävuoden välillä lisääntyen vanhenemisen myötä (Batinovic, Howe, Sinclair & Carlsson, 2013). Richardson, Webb, Webber ja Smith (2013) puolestaan arvioivat tutkimuksessaan, että työnhakijoiden työllistymismahdollisuudet heikkenevät noin 48 ikävuoden jälkeen. Vaikka näkemys eroja löytyykin, yleinen linja tutkimuksissa näyttää kuitenkin olevan se, että ainakin yli viisikymppiset työnhakijat kohtaavat ageismia työhaussa.

Rekrytoinnissa ilmenee syrjintää myös sukupuoleen perustuen. Kupiainen (2019) on tutkimuksessaan todennut, että ihmiset nostavat herkästi esiin sukupuolen merkityksettömyyden työssä. Hänen mukaansa sukupuolen merkityksettömyyttä koskeva diskurssi on kuitenkin lähinnä ihanteisiin ja toiveisiin perustuvaa puhetta. Kupiainen mukaan sukupuolen merkityksettömyyden korostaminen onkin omiaan peittämään sukupuolistavia käytäntöjä, jotka kaventavat asiantuntijana työskentelyn edellytyksiä. Toisin sanoen sukupuolen merkityksettömyyden diskurssiin osallistuminen johtaa tiedostamattomaan sukupuoliin liitettyjen merkitysten uusintamiseen. Kupiainen toteaa puhettavan olevan teko. Kun tietynlaista osaamista sidotaan tietynlaiseen sukupuoleen toistuvasti, tuotetaan myös osaamisen sukupuoli. Tämän myötä eri sukupuolille muodostuu myös erilaiset mahdollisuudet ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen sekä asiantuntijana toimimiseen. (Kupiainen, 2019.)

Eniten haittaa sukupuolestaan kokevat naiset, jotka työskentelevät miesenemmistöisillä aloilla (Kauhanen & Riukula, 2019). Esimerkiksi tekniikan alalla naisiin kohdistuva syrjintä on merkittävä ongelma ja naiset raportoivatkin kokemuksia liittyen osaamisen kyseenalaistamiseen, vähättelyyn, epäasialliseen kommentointiin, seksuaaliseen häirintään ja uralla etenemisen haasteisiin (Bairoh & Putila, 2021). Kaiken kaikkiaan naiset ovat aliedustettuina johto- ja esimiestehtävissä. Tämä on johtanut sukupuolten välisiin eroihin esimerkiksi auktoriteetin, statuksen ja palkan osalta. (Alvesson & Billing, 2009, s. 144.) Yhteiskunnassamme vallitsevat vahvat binääriset sukupuolistereotyyppit ja syrjintä vaikuttavat

negatiivisesti myös sukupuolivähemmistöjen työllistymiseen. Esimerkiksi Euroopan perusoikeusviraston tutkimuksesta käy ilmi, että 35 % transihmisistä oli kokenut syrjintää työhaussa tutkimusta edeltäneen vuoden aikana (FRA, 2020, s. 11).

Tavanomaisesti syrjintää tarkastellaan vain yksittäisten syrjintäperusteiden näkökulmasta, mutta ihmisen on mahdollista kohdata myös moniperusteista syrjintää. Moniperusteisessa syrjinnässä on kyse tilanteesta, jossa henkilö joutuu syrjityksi usean eri ominaisuuden vuoksi. (Thibault ym., 2022, s. 45.) Syrjintäkokemuksissa muun muassa uskonto ja alkuperä kietoutuvat usein yhteen. Myös alkuperä ja kieli sekä vammaisuus ja ikä ovat sellaisia syrjintäperusteita, jotka monesti liittyvät toisiinsa. Etenkin useampiin vähemmistöryhmiin kuuluvilla on suuri riski kohdata moniperusteista syrjintää. Yksilön näkökulmasta moniperusteinen syrjintä saattaa olla pitkäkestoisempaa ja raskaampaa, kasautuvathan syrjintäkokemukset samalle henkilölle usein perustein. Moniperusteista syrjintää ei nykyisin useinkaan vielä tunnisteta, joten se saattaa olla ajateltua yleisempää. (Oikeusministeriö, 2019.)

2.6 Haasteet syrjinnän ehkäisyssä

Jotta syrjintää saataisiin vähennettyä ja kaikki tuottavat resurssit tulisivat tehokkaasti hyödynnetyksi, on päätöksiä tekevien pyrittävä arvioimaan työelämän syrjinnän laajuutta sekä keinoja sen vähentämiseen (Virkola, 2022). Valitettavasti yksittäistä systemaattisesti rekrytointisyrjinnän vähentämiseen toimivaa työkalua ei tutkimuksissa ole vielä löydetty (Kanninen & Virkola, 2021). Yleisesti käytettyjen syrjinnänvastaisten menetelmien potentiaalisen tehokkuuden on todettu vaihtelevan suuresti syrjinnän syyn ja kohderyhmän mukaan. Syrjinnän vastaisen toimenpiteiden suunnittelussa tulisi siis ottaa huomioon syrjinnän syy sekä noudattaa varovaisuutta, kun samoja syrjinnän vastaisia toimenpiteitä siirretään eri kohderyhmään. (Hajnal & Scharle, 2023.)

Yksittäisistä syrjinnän vastaisista toimenpiteistä laajimmin on tutkittu anonyymien rekrytoinnin vaikutuksia (Kanninen & Virkola, 2021). Anonyymien rekrytoinnin ideana on estää tietoisten tai tiedostamattomien stereotyyppien varaan rakentuvat valinnat anonymisoimalla työhakemukset. Tähän mennessä anonyymien rekrytoinnin vaikutuksista on tutkimuksissa saatu varsin ristiriitaisia tuloksia. (Foley & Williamson, 2018; Kanninen & Virkola, 2021.) Joissakin tutkimuksissa on päädytty siihen, että anonyymi rekrytointi lisää perinteisesti syrjittyjen ryhmien työllistymismahdollisuuksia. Toisissa tutkimuksissa johtopäätelmänä on ollut se, että anonymisointi heikentää naisten ja vähemmistöjen työllistymismahdollisuuksia (Foley & Williamson, 2018.)

Anonyymien rekrytoinnin negatiivisia vaikutuksia selittämään on kehitetty erilaisia hypoteeseja. On katsottu, että anonyymi rekrytointi voi olla tehottomampi toimintatapa ympäristössä, jossa syrjintä on vähäistä tai jossa esimiehet suhtautuvat myönteisesti organisaation tasa-arvo- ja monimuotoisuustavoitteisiin. Lisäksi on arvioitu, että anonyymius estää esimiehiä kontekstoimasta

hakemusten sisältämää tietoa. Esimerkiksi perhevapaat voidaan tällöin helpommin tulkita alityöllistymiseksi. Anonyymi rekrytointi voi myös rajoittaa rekrytoijien kykyä huomioida rakenteelliset tekijät, jotka saattavat vaikuttaa eri demografisten ryhmien edustajien kykyyn kerryttää osaamista samassa tahdissa. Näin ollen anonymisointi voi antaa hienoisen edun niille ryhmille, jotka ovat jo valmiiksi etulyöntiasemassa työmarkkinoilla. (Foley & Williamson, 2018.)

On huomionarvoista, että ansioluettelotutkimukset tunnistavat syrjinnän ainoastaan rekrytointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa. Tulevaisuuden henkilöstöhallinnon tutkimuksessa olisikin tärkeää pyrkiä seuraamaan hakijoita työhaastatteluiden ja palkkaneuvotteluiden aikana. Se antaisi tietoa siitä, jatkuuko syrjintä rekrytointiprosessin aikana myös ansioluetteloiden läpikäynnin jälkeen. Tämän tyyppisen tutkimuksen tekemiseen vaadittaisiin näyttelijöitä, jotka osallistuvat työhaastatteluihin. Myös interventiotutkimuksia on esitetty keinoksi vähentää rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää. Tässä tutkimusmallissa tutkijat suorittavat ensin perinteisen ansioluettelotutkimuksen, jonka jälkeen he lähettävät kohdennetut sähköpostit yritysten henkilöstöhallintoon tiedottaakseen syrjinnän läsnäolosta rekrytoinnissa. Tieto saattaisi motivoida organisaatioiden henkilöstöhallintoa kehittämään rekrytointiprosessia ja arviointimenetelmiä. (Adamovic, 2022.)

Tutkijat ovat myös väittäneet, että syrjintää tapahtuu, koska rekrytoijilla ei ole tarpeeksi tietoa ehdokkaista ja sen vuoksi he päätyvät tekemään ehdokkaista yleistyksiä ryhmän jäsenyyden perusteella. Videohakemukset saattaisivat auttaa vähentämään ennakkoluuloja ja taipumusta stereotypioihin. Videohakemusten avulla esimerkiksi ulkomaalaistaustaisilla nimillä varustetut hakijat saavat mahdollisuuden esitellä kieli- ja vuorovaikutustaitojaan. Toisaalta hakijoiden ulkonäkö saattaa myös vahvistaa olemassa olevia negatiivisia uskomuksia lisäten etnistä syrjintää. (Adamovic, 2022.)

Syrjintään voi pyrkiä vaikuttamaan myös muokkaamalla rekrytoijien käytämiä rekrytointitapoja. Osman ja Thunborg (2019) ovat tutkimuksissaan tunnistaneeet neljä organisaatioissa vallitsevaa rekrytointikäytäntöä, jotka ovat standardoitu, strateginen, epämuodollinen ja pragmaattinen käytäntö. Standardoidussa käytännössä hyödynnetään objektiivisilta vaikuttavia mittareita, jotta pätevin hakija tulisi valituksi taustastaan riippumatta. (Osman & Thunborg, 2019). Tutkimuksissa on saatu lupaavia tuloksia standardoidulle käytännölle ominaisen strukturaation hyödyntämisestä. Esimerkiksi Wolgast, Bäckström ja Björklund (2017) testasivat tutkimuksessaan tietoteknistä työkalua, joka auttoi osallistujia pisteyttämään ja vertailemaan työnhakijoita keskenään. Tulosten perusteella strukturointi auttaa rekrytoijia valitsemaan pätevämpiä hakijoita sekä vähentää etniseen alkuperään perustuvaa syrjintää. (Wolgast, Bäckström & Björklund, 2017.) Standardoitua prosessia pidetäänkin yleisesti hyvänä tapana vastustaa syrjintää. Henkilöstöalan asiantuntijoiden näkökulmasta näyttää kuitenkin siltä, että tässä prosessissa voi olla riski rekrytoida "standardoituja" henkilöitä ja näin itseasiassa estää monimuotoisuutta. (Osman & Thunborg, 2019.)

Epämuodollinen rekrytointikäytäntö perustuu henkilökohtaisiin kontakteihin sekä verkostoihin ja voikin tästä syystä olla erittäin syrjivä suhteessa

vähemmistöihin. Tämä kuitenkin riippuu pitkälti niistä sosiaalisista verkostoista, joita yrityksellä ja sen työntekijöillä on käytettävissä. Strateginen rekrytointikäytäntö puolestaan on radikaali lähestymistapa monimuotoisuuden edistämiseen ja siinä tähdätään monimuotoisten ehdokkaiden rekrytointiin. Riskitekijänä tässä käytännössä on se, että haun kohdistaminen tiettyihin ryhmiin voi johtaa konflikteihin toimijoiden välillä. Kyseisen rekrytointikäytännön onnistunut toteutus vaatii kaiken kaikkiaan laajaa strategista työtä ja monimuotoisuuden johtamista. (Osman & Thunborg, 2019.)

Pragmaattinen rekrytointikäytäntö on haastava tasapainottelutilanne, jossa henkilöstöalan asiantuntija tekee arvion siitä, voiko potentiaalinen ehdokas sopia organisaatiokulttuuriin ja tulla hyväksytyksi työkavereidensa keskuudessa. Hankaluutena on se, että normista poikkeavan työnhakijan palkkaamista täytyy mahdollisesti tällöin perustella enemmän, jotta vallitsevista ennakkoluuloista päästään yli. Toisaalta yhden erilaisen työnhakijan palkkaaminenkin on ongelmallista, koska hänestä saattaa muiden silmistä tulla oman ryhmänsä edustaja. Jos tällainen yksilö epäonnistuu tehtävässään, se saattaa luoda negatiivista leimaa koko ryhmää kohtaan ja näin haitata yrityksen diversiteettipyrkimyksiä. (Osman & Thunborg, 2019.)

Osmanin ja Thunborgin (2019) johtopäätöksen mukaan syrjinnän ehkäisemisen ja monimuotoisuuden lisäämisen välillä onkin eräänlainen paradoksi. Syrjintää ehkäisevät rekrytointikäytännöt eivät välttämättä edistä monimuotoisuutta ja toisaalta rekrytointikäytännöt, jotka pyrkivät lisäämään monimuotoisuutta, saattavat näyttäytyä syrjivinä.

3 TUTKIMUSASETELMA

3.1 Tutkimusote

Tämän pro gradu tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaista ulkonäköön perustuvaa eksklusiota ulkoistetussa rekrytointissa tapahtuu?
- Missä vaiheessa rekrytointiprosessia ulkonäköperusteista eksklusiota mahdollisesti ja/tai tyypillisesti esiintyy?
- Millaisena rekrytoijat näkevät oman roolinsa eksklusiotilanteissa?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin haetaan empiirisen tutkimuksen kautta. Tutkimuksen toivotaan tuottavan tietoa, jota voidaan hyödyntää diversiteetin ja inklusion tukemisessa ulkoistetun rekrytointin kontekstissa.

Empiirinen tutkimus on useita toisistaan riippuvaisia osavaiheita sisältävä kokonaisuus. Empiirisen tutkimuksen kokonaisluonnetta on vaikeaa kuvata yleispeitevästi. On kuitenkin mahdollista nimetä vaiheita, jotka sisältyvät lähes kaikkiin tutkimuksiin. Tyypillisesti tutkimusprosessin vaiheisiin sisältyvät ainakin alustavan tutkimusongelman määrittely, aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmennys, aineiston keruu ja analysointi sekä johtopäätökset ja raportointi. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2.1). Nämä vaiheet ottavat paikkansa myös tässä pro gradu -tutkielmassa.

Empiirisen tutkimusaineiston hankintaa ohjaavat tutkimusongelmat tai tutkimustehtävä, joiden pohjalta valitaan sopivat menetelmät aineiston keräämiseen. Toisinaan tavoitteena on myös etsiä jo olemassa olevalle aineistolle tutkimusongelmaa tai uutta näkökulmaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009.) Tässä pro gradu tutkimuksessa on päädytty keräämään aineisto tutkimusongelman ohjaamana.

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusote voi olla luonteeltaan kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus määrittävät sen, kumpi lähestymistapa on sopivampi. Joissain tapauksissa molemmilla tutkimusotteilla voidaan myös täydentää toisiaan. (Heikkilä, 2014, s. 14–15.)

Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää edustavaa ja riittävän suurta otosta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kuvataan numeeristen suureiden keinoin ja tulokset on mahdollista havainnollistaa esimerkiksi taulukoin tai kuvioin. Tutkimusaineiston tuloksia pyritään myös yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn avulla. Kvantitatiivisen tutkimusotteen avulla pystytään tyypillisesti kartoittamaan olemassa olevaa tilannetta, mutta ei kyetä selvittämään riittävästi asioiden syitä. (Heikkilä, 2014, s. 15.)

Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta sekä selittämään syitä sen päätösten ja käyttäytymisen taustalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin ja tutkimus rajoittuu tyyppillisesti pieneen määrään tapauksia, jotka analysoidaan huolellisesti. (Heikkilä, 2014, s. 15.) Koska kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään nimenomaan kuvaamaan ja selvittämään ihmiskokemuksia (Polkinghorne, 2005), on se valikoitunut tutkimusotteeksi tähän pro gradu -tutkielmaan.

3.2 Aineisto ja menetelmä

Kvalitatiivinen data kerätään pääasiassa puheen tai kirjoitetun tekstin muodossa. Mahdollisia tietolähteitä voivat tällöin olla esimerkiksi haastattelut, havainnointi ja asiakirjat. (Polkinghorne, 2005.) Tässä tutkimuksessa tietolähteinä toimivat rekrytointi- ja henkilöstökonsultointiyrityksissä työskentelevien rekrytoijien haastattelut.

Ihmisten haastattelemiseen tukeutuva empiriikka sai jalansijan suomalaisessa sosiaalitutkimuksessa 1930-luvulla Esko Aaltosen julkaistua Forssan elämää kuvailevan sosiaalihistoriallisen, pitkälti suulliseen muistitietoon nojaavan tutkimuksensa. Myös Heikki Waris on toiminut haastattelututkimuksen metodipioneerina yhdistettyään 30-luvulla väitöskirjatutkimuksessaan virallisiin tietoihin ja ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin perustuvaa dataa. (Jyrinki, 1974, s. 3.)

Tutkimusmenetelmänä haastattelu on toimiva sellaisiin tilanteisiin, joissa ollaan kiinnostuneita ihmisten elämää ja toimintaa koskevista asioista sekä ihmisten tavasta jäsentää ja määrittää kokemuksiaan (Moisio, Silvasti & Kauppinen, 2015, s. 85). Haastattelumenetelmän etuna voidaan pitää sen joustavuutta. Haastattelijalla on haastattelun aikana esimerkiksi mahdollisuus toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä selvittää kysymysten sanamuotoja vastaamattomuuden vähentämiseksi. Haastattelijasta pystyy myös toimimaan havainnoijana ja tutkimustilanteen kontrolloijana. Haastattelun kääntöpuolena on kuitenkin se, että haastattelijasta saattaa itse vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja tätä kautta myös tutkimustuloksiin. Hän saattaa myös tulkita puutteelliset ilmaukset vastaamaan omia odotuksiaan ja arvojansa. (Jyrinki, 1974, s. 11–13.)

Haastattelunimikkeiden valikoimaa voidaan pitää varsin sekavana, sillä samoilla nimillä saatetaan puhua erilaisista menetelmistä ja samantapaisista menetelmistä voidaan myös käyttää erilaisia nimiä. Nimityksiä tarkasteltaessa päädytään kuitenkin siihen, että oman luokkansa muodostavat strukturoitu, standardoitu ja lomakehaastattelu ja muut haastattelut puolestaan oman luokkansa. Edellisenä mainittuun luokkaan lukeutuvat esimerkiksi strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2)

Standardoidulla ja strukturoiduilla haastatteluilla viitataan sellaisiin haastattelumenetelmiin, joissa haastattelijasta esittää haastateltavalle valmiiksi muotoiltuja yksityiskohtaisia kysymyksiä. Strukturoimattomat eli vapaamuotoiset haastattelut puolestaan tarkoittavat tilanteita, joissa kysymyksiä ei ole ennalta

täsmällisesti muotoiltu, vaan haastattelu tapahtuu luontevasti tilanteisesti jäsen-tyen. (Jyrinki, 1974, s. 8.) Käytännön tasolla haastattelutilanne ei kuitenkaan voi olla täydellisen avoin, koska se sisältää tiettyjä institutionaalisia piirteitä, joiden on täytyttävä, jotta tilanne on tutkimushaastatteluksi tunnistettavissa (Moisio ym. 2015, s. 87).

Yleinen haastattelumuoto on puolistrukturoitu haastattelu, jossa on kyse lo-makehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodosta. On huomi-onarvoista, että puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole yhtä selkeää määritel-mää, vaan ajan saatossa tutkijat ovat määritelleet käsitettä hiukan eri tavoin. Ylei-sellä tasolla voidaan kuitenkin sanoa puolistrukturoiduille menetelmille olevan ominaista se, että jokin haastattelun näkökohta on päätetty ennalta, mutta ei kaik-kia. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Tässä pro gradu -tutkimuksessa hyödynnetään puolistrukturoitua menetel-mää. Kaikille haastatteluihin osallistuville esitetään tietyt samat kysymykset, mutta haastattelut jäsenyivät tilanteisesti, niin että tarkentavat lisäkysymykset muodostetaan haastateltavien vastausten pohjalta. Liitteessä 1 on eritelty ne haastattelukysymykset, jotka on esitetty kaikille haastateltaville.

Analyttistä käyttöä varten haastatteluissa kerätyt tiedot on yleensä tar-peen muuttaa kirjalliseksi tekstiksi (Polkinghorne, 2005). Olennaisia litteroinnin tarkkuustasoa määrittäviä tekijöitä ovat tutkimuskysymys ja analyysitapa. Koska sisällönanalyysissa analysoidaan haastattelussa puhuttuja sisältöjä, on ta-vanomaista tällöin litteroida sanatarkasti kaikki puhuttu, mukaan lukien ”niinku” ja ”tuota” kaltaiset tilkesanat. Tarkoituksenmukaista on litteroida kaikki sellaiset puheen piirteet, joita pidetään keskeisinä analysoitavan ongel-man kannalta. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori, Aho & Granfelt, 2017, s. 367.) Tämän vuoksi myös tässä tutkimuksessa tilkesanat litteroidaan. Litteroinneista on kuitenkin päädytty poistamaan haastatteluissa esiintynyttä toisteisuutta, esi-merkiksi niissä tilanteissa, kun tiettyä sanaa on toistettu useasti peräkkäin. Myös epäselkeät ja keskeytyneet sanat on litteroinneista karsittu. Lisäksi litteroinneissa minimipalautteet, kuten ”mm” ja ”hmm” -äänteet sekä äänensävyt ja tauot jäte-tään merkitsemättä. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen tavoitteena ei ole tarkas-tella kielenkäyttöön liittyviä yksityiskohtia, vaan keskittyä puheen pääsisältöön. Olennaisinta tutkimuksessa on siis se, mistä puhutaan, eikä niinkään se, kuinka puhutaan.

Koska yksikin yksilöhaastattelu voi tuottaa esimerkiksi 30 litteroitua teksti-sivua, ei usein ole järkevää tai edes resurssien puitteissa mahdollista tehdä niin paljon haastatteluja, että yksilöiden väliset erot olisivat tilastollisesti merkitseviä (Alasuutari, 2011, s. 30). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hyvyyden mittari-na ei kuitenkaan voida pitää määrää vaan laatua, eli aineiston kattavuutta. Ai-neiston kattavuudesta puhuttaessa viitataan aineiston koon, analyysin ja tulkin-nan onnistuneisuuden sekä tutkimustekstin kirjoittamisen muodostamaan koko-naisuuteen. Aineiston määrä laadullisessa tutkimuksessa on tutkimuskohtainen, toisin sanoen vastauksia tarvitaan sen verran kuin aiheen kannalta on välttämä-töntä. Tässä pro gradu tutkimuksessa haastatteluja tehdään aineiston kyllänty-miseen asti. Kylläntymisessä on kyse siitä, että aineistoa katsotaan olevan

riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tutkimusongelman kannalta tuota enää uutta tietoa. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 45–47.) Tässä aineistossa ensimmäisiä merkkejä kylläntymisestä alkoi esiintymään yhdeksännen haastateltavan kohdalla. 11. haastattelun kohdalla tutkimuskysymysten kannalta relevanttia uutta tietoa ei enää ilmennyt.

3.3 Aineiston tulkinta ja lopputulos

Tutkimuksessa kerätty data tulkitaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen käytetyin analyysimenetelmä. Kyseessä on kolmivaiheinen prosessi, joka koostuu valmistelu-, analysointi- ja raportointivaiheesta. Valmisteluvaiheeseen sisältyvät analyysiyksikön valinta, aineistoon perehtyminen ja litterointi. Analyysivaiheessa toteutetaan joko aineistolähtöinen ryhmitely tai poimitaan teorialähtöisesti pelkistyksiä analyysimatriisiin. Raportointivaiheessa tulokset puolestaan kuvataan sekä tekstuaalisesti että visualisoiden ja peilataan tutkimustuloksia aiempien tutkimusten johtopäätelmiin. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen, 2022.)

Tutkimuksessa analyysivaiheen etenemistavan määrittää se, onko tarkoituksena toteuttaa teorialähtöinen vai aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Keskeinen ero niiden välillä on se, että teorialähtöisessä analyysissä luokittelumatriisi on etukäteen laadittu ja se ohjaa analyysin etenemistä. Edellytyksenä on tuolloin luonnollisesti se, että aiheesta on riittävästi tutkimustietoa tai teorioita, joihin perustuen analyysimatriisi on mahdollista laatia. Aineistolähtöisessä analyysissä vastaavaa luokittelurunkoa ei ole, vaan tutkija tuottaa luokittelun aineiston pohjalta. (Elo ym., 2022.) Tässä tutkielmassa hyödynnetään abduktiivista tutkimusotetta. Näin ollen luokittelu suoritetaan ilman valmista matriisia.

Sisällönanalyysistä puhuttaessa voidaan tarkoittaa sekä sisällön erittelyä että sisällönanalyysia. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan sellaista dokumenttien analyysia, jossa kuvataan tekstin sisältöä kvantitatiivisesti. Sisällönanalyysilla puolestaan viitataan pyrkimykseen kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 4.4.1.)

Tässä tutkimuksessa sisällön erittelyssä käytetään apuna ATLAS.ti -ohjelmistoa. Ohjelmiston avulla analysoitiin haastattelujen litterointeja. ATLAS.ti valikoitui käyttöön, koska sen avulla on mahdollista tehokkaasti tyypitellä, luokitella ja suorittaa hakuja litteroidusta haastatteluaineistosta. ATLAS.ti:n käyttö mahdollistaa suurten datamäärien käsittelyn ja tukee syvällisempää analyysitasoa manuaaliseen työskentelyyn verraten (Paulus & Lester, 2016). Atlas.ti tarjoaa hyödyllisiä työkaluja akateemiseen tutkimukseen, varsinkin sosiaalitieteellisen tutkimuksen saralla. Ohjelmiston käytöstä aiheutuvia käytännön hyötyjä ovat aineiston hallinnan helpottuminen ja ajan säästyminen. Empiiriseksi hyödyksi voidaan katsoa se, että ohjelmiston käyttö kasvattaa tutkimuksen uskottavuutta tekemällä tutkimusprosessit läpinäkyvämmiksi ja toistettavammiksi. (Hwang, 2008).

Aineistosta tehtyjen havaintojen pohjalta pro gradussa vastataan aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätelmien tekemisen yhteydessä esitellään useita lainauksia litteroidusta haastatteluaineistosta, jotta lukijan on mahdollista havaita, miten tehtyihin tulkintoihin on päädytty. Aineistoa ja tuloksia havainnollistetaan myös visuaalisessa muodossa. Johtopäätelmiin perustuen tutkielmassa esitetään myös käytännön ehdotuksia, joiden avulla inklusiota voitaisiin ulkoistetun rekrytoinnin kentällä tukea.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Yleistä

Tutkimuksessa selvitettiin rekrytointi- ja henkilöstöpalveluyrityksissä työskentelevien rekrytoijien kokemuksia ulkoistetuissa rekrytointiprosesseissa esiintyvistä ulkonäköperusteisesta eksklusiosta sekä siitä, missä vaiheessa rekrytointiprosessia tätä mahdollisesti ja/tai tyypillisesti esiintyy. Lisäksi selvitettiin, miten rekrytoijat positioivat itsensä eksklusiotilanteissa. Tietolähteinä tutkimuksessa toimivat rekrytointi- ja henkilöstöpalvelualan yrityksissä työskentelevien rekrytoijien haastattelut. Yhteistä kaikille haastateltaville on se, että he vastaavat toimihenkilö ja / tai johtotason rekrytoinneista. Haastateltavien taustatietoja on eritelty taulukossa 1.

Tutkija hyödynsi useita keinoja sopivien haastateltavien tavoittamiseksi. Neljä haastateltavaa tutkija tunsu ennalta. Loput haastateltavat hän kontaktoi oman selvitystyön sekä saamiensa vinkkausten ja suositusten pohjalta. Kokonaisuudessaan tutkija kontaktoi sähköpostitse ja LinkedInin kautta 17 rekrytoijaa, joista 11 kanssa haastattelu pidettiin. Tutkimukseen valikoitui haastateltavia kymmenestä eri rekrytointi- ja henkilöstöpalvelualan yrityksestä.

Haastatteluihin osallistuneiden ikähaitari oli 26-60 vuotta. Haastateltujen henkilöiden joukossa oli seitsemän naista ja neljä miestä. Edustettuina oli rekrytoijia sekä Suomen suurimmista rekrytointialan yrityksistä että pienemmistä, alle 10 henkilöä työllistävistä yrityksistä. Tutkimukseen osallistui rekrytoijia kolmesta maakunnasta: Uudenmaan, Pirkanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan alueelta. Taulukossa 1 on eritelty jokaisen haastateltavan sukupuoli sekä kokemus konsultatiivisissa rekrytoinnin tehtävissä toimimisesta.

TAULUKKO 1 Haastateltavien taustatietoja eriteltyinä

Haastateltava	Sukupuoli	Kokemus konsultoinnin tehtävistä
H1	nainen	noin 2,5 vuotta
H2	mies	noin 6 vuotta
H3	nainen	noin 1 vuosi
H4	mies	noin 4 vuotta
H5	nainen	noin 3 vuotta
H6	nainen	noin 8 vuotta
H7	nainen	noin 2,5 vuotta
H8	nainen	noin 5 vuotta
H9	mies	noin 1,5 vuotta
H10	mies	noin 20 vuotta
H11	nainen	noin 2 vuotta

Tutkimukseen osallistuneilla rekrytoijilla on monipuolista kokemusta eri asiakasyrityksiin suuntautuvien rekrytointiprosessien läpiviennistä. Moni haastateltavista vastaa osajahankinnan lisäksi myös muista osa-alueista, kuten sisäisestä kouluttamisesta ja osaamisen kehittamisestä, henkilöarvioinneista sekä ura- ja työnhakuvalmennuksista. Usealla haastateltavalla on asiakasyrityksiin kohdistuvien rekrytointien ohella kokemusta inhouse rekrytoinneista joko nykyisen työtehtävän tai edellisten työnkuvien kautta. Konsultatiivisesta työstä haastateltavilla on kokemusta noin yhdestä vuodesta aina 20 vuoteen asti.

Osa haastateltavista on vahvasti erikoistunut tietylle toimialalle kohdistuviin rekrytointeihin, kun taas osa vastaa rekrytointiprosesseista useille eri toimialoille. Aineistossa edustetut toimialat ovat kaupallinen toimiala, lääketiede, IT ja tekniset alat. Aineistossa ei siis ole edustettuina rekrytoijia, jotka nykyisin vastaisivat suorittavan, eli niin kutsutun työntekijätason, rekrytoinneista.

4.2 Kokemukset ulkonäköön perustuvasta eksklusiosta

Kaikki haastateltavat tunnustavat sen, että kandidaattien ulkonäöllä todennäköisesti on yleisellä tasolla jonkin asteisia vaikutuksia ulkoistettuihin rekrytointiprosesseihin. Tyypillisimmät kokemukset ulkonäköön perustuvasta eksklusiosta eivät ole törkeitä syrjintätilanteita, vaikka joukosta toki löytyy niitäkin. Yleisimmin toimeksiantajat kuitenkin puhuvat ulkonäköteemasta hiukan kierrellen.

Suurin osa haastateltavista kykenee tunnistamaan uransa varrelta joitakin tilanteita, joissa ulkonäköön perustuvaa eksklusiota voitaisiin katsoa tapahtuneen. Haastateltavien kesken on kuitenkin melko vahva konsensus siitä, että yleisellä tasolla ulkonäön merkitys toimihenkilö- ja johtotason rekrytoinneissa on pieni ja ulkonäköperusteinen eksklusio on verrattain harvinaista. On täysin mahdollista, että rekrytoijien kuvaukset vastaavat hyvin sitä todellisuutta, jossa elämme. On kuitenkin huomioitava myös se mahdollisuus, että haastateltavat saattavat tuottaa samoja näkemyksiä pyrkiäkseen vastaamaan kysymyksiin yleisten odotusten mukaisesti tai ulkoistaakseen itsensä osavastuusta.

Kyl mä oon sitä mieltä, että kyllä niinku ulkonäkö, etnisyys, taustat, kaikki tämmöiset niinku ulkoisetkin tekijät vaikuttaa vaikuttaa siihen rekrytointitulokseen, etenemiseen ja näin poispäin. H5

Varmasti on valitettavasti maailmassa on vääryyttä muutenkin. Että maailmassa on sitä, että niinkun tehdään just tämmöistä ulkonäön perusteella vaikka sitä karsintaa. H9

Varmasti Suomessakin tapahtuu sitä. Että sitä en epäile hetkeäkään. H4

Nää asiat kuitenkin jollain tasolla vaikuttaa, vaikka ei haluais. H7

Mutta että siis niinku enemmän ne on tuollaisia vähäisiä tuollaisia niin kuin toiveita siitä, että mikä se olemus on tai niin kun että vähän kierrellään sen aiheen aiheen niin kun ympäri. H3

Aineistosta nousi esille se, että ulkonäön painoarvon merkitykseen vaikuttaa se, millaiselle alalle ja minkälaiseen tehtävään rekrytoidaan. Aineiston perusteella asiakasrajapinnassa työskenteleisiin kohdistuu keskimääräistä korkeampia ulkonäkövaatimuksia. Sen sijaan työvoimapulasta kärsivillä aloilla ulkonäön merkitys vaikuttaa olevan keskimääräistä pienempi.

Että mä tuossa ehkä painottaisin kanssa sitä, että kun tekee tosi IT ja tech painotteisia hommia, missä valmiiksi on halutusta työvoimasta lähtökohtaisesti on pulaa. Ja roolit, mitä mä autan täyttämään on lähtökohtaisesti semmoisia, mihin hakemuksia ei saada. Niin niissä meidän asiakkailla on myös se tilanne, että niissä luultavasti ei ole varaakaan nirsoilla eikä jättää sitten ihmisiä sen takia pois, että joku ei vaikka ole omaa silmää tai ajatusta välttämättä miellytä. H4

Mä sanoisin, että varmaan lääkärien rekrytoinnissa ei oo. Koska se ehkä myös johtuu siitä, että lääkäreistä on niin valtava pula. Et siinä ei myöskään niinku pystytä samalla tavalla antamaan niinku painoarvoa sitten tämmöisille, niinku sivuseikoille, joilla ei ole mitään merkitystä sen työtehtävän kannalta. Niin mä en usko, et tässä on niinku sitä niinku vaikutusta. H5

Et vaikka niinku kun meilläkin tehdään niitä business puolen rekrytointeja, niin kyllä siellä mun mielestä on enemmän vaik väliä sillä kuvalla. Kun sitten, ehkä ite ku tekee paljon niitä insinöörirekrytointeja, niin siellä kuitenkin se osaaminen on monesti se kaikista kriittisin, ja monista muista asioista voidaan olla valmiita sitten joustamaan. H11

No tyypillisesti niissä tilanteissa, kun ollaan etsitty myyntiin tai johonkin muuhun tämmöiseen, missä henkilö tulee toimimaan asiakasrajapinnassa, niin sieltä on saattanut asiakkaalta tulla tarkkojakin toiveita siitä, että miltä näyttää heidän näköinen myyjä esimerkiksi. Mutta sitten on ollut ihan tällaisia, mitkä tulee sivulausahduksina. Että ei sitten mitään nutturapäitä.. Jotain niinku, että tulee vähän sillä niinku vitsinä siinä sivussa. Niin semmoisia heittoja on tullut sitten vähän kaikissa rooleissa. Tai kaikenlaisissa! H8

Tämän aineiston perusteella rekrytoiva henkilö saattaisi epäsuorasti vaikuttaa ulkonäköperusteisen eksklusion esiintymiseen. Haastateltavat arvioivat, että ainakin rekrytoijan oma ulkonäkö ja maine vaikuttavat siihen, millaisia kandidaattien ulkonäköön liittyviä toiveita rekrytointiprosessien yhteydessä uskalletaan esittää.

Mä luulen että mun kohdalla kun mulla on itselläni aika erilainen ulkonäkö kun sitten, jos miettii suomalaisia yleisesti. Ja sitten kun mä oon vielä nuori ja nainen niin musta tuntuu, että ne tavallaan ne rekrytoivat esihenkilöt, jotka tekee mun kanssa yhteistyötä, niin he on tosi varovaisia. H1

Tietysti mä oon ehkä vähän se portinvartija myös ja mun maine ei ole ehkä kaikkein semmoisina niinku huumorintajuisin tässä syrjintä asiassa. H6

Tyypillisimmin ulkonäköperusteinen eksklusio kytkeytyy haastateltavien mukaan sukupuoleen, ikään, hygieniatekijöihin ja henkilökohtaiseen tyyliin. Henkilökohtaisen tyylin osalta eniten mainintoja saivat vaatetukseen, hiusväriin sekä kehon muokkaukseen, kuten lävistyksiin ja tatuointeihin liittyvät asiat. Hygieniatekijöiden osalta painotettiin erityisesti yleisten siisteyskäsitusten mukaisen ulkonäön merkitystä.

Ja sitten on ollut siis sukupuoleen liittyvää tai ikään liittyvää toivetta, mutta sitten nekin on vähän silleen, että toki ne on yleensä niinku pelkästään mun havainnoinnin niin kun perusteella pääteltäviä asioita, koska yleensä mulla ei ole sitä tietoa että mikä sukupuoli sillä henkilöllä on tai minkä ikäinen se henkilö on. H3

Niin ehkä tämmöisiä ikäkysymyksiä on kyllä välillä noussut pintaan, että koetaan vaikka, et joku hakija olisi sitten liian iäkäs tähän tehtävään. Tai ehkä liian nuori. Ja mä luulen, että näissä tilanteissa on sitten saattanut myös se vähän niinku kuva, miltä siinä näyttää, niin myös vaikuttaa siihen. Että eihän siellä välttämättä edes ole ollut mitään syntymäaikaa. H11

Se oli ikään liittyvä. Se oli että minkäköhän ikäinen tää on. Koska siinä ei niinku ikää ollut ollut kirjoitettu, mutta kuva antoi niin kun ymmärtää, että oli ikääntyneempi henkilö että siinä.. Ehkä niinku ulkonäköön sitten kumminkin liittyi. H7

Mä muistan ehkä yhen kerran, että olisi ollut tällainen tilanne, että joku ehdokas on sit mennyt asiakastapaamisen ja sit se on ollut vähän epäsiisti. Ja hänen niinkun olemuksensa, niin siitä on sitten niin kun keskusteltu. Mutta sit siinä oli taustalla niinku muitakin asioita, et ei se ollut niinku ainoa syy, minkä takii se mielti sitä. H11

Se oli yhden rahoitusalan yrityksen, jossa on nimenomaan kuluttaja-asiakkaita. Niin tota että ja tämmöinen niin kun konttoripäällikkö tai vastaava että.. Että kun on asiakkaiden kanssa tekemisissä niin täytyy olla puhdas, kun tulee töihin. Eli tarkoitti sitä, et täytyy pitää huolta hygieniasta. Et niin se on itseasiassa ainoa kerta kahdenkymmenen vuoden aikana kun jotain viitattu tähän. H10

Vaikka tatuoinnit tai jotenkin pukeutumistyyli, että jos vaikka naisella on tosi paljastavat vaatteet tai shokkiväri hiuksissa tai vaikka lävistyksiä, tällaisia. Niin mä oletan että sellainen voi niin kun vaikuttaa ja sitten vähentää sitä niinku uskottavuutta asi-
antuntijatyössä. H1

Haastatteluissa pienemmän määrän mainintoja keräsivät myös ruumiin rakenteeseen ja etniseen taustaan liittyvät tekijät. Ruumiin rakenteen osalta esille nousi kuitenkin myös se, että suorittavan työn rekrytoinneissa ruumiinrakenteen on enemmän arvioinnin kohteena kuin asiantuntijatasen tehtävissä. Etniseen taustaan liittyen useampi haastateltava nosti esille sen, että vaatimukset erinomaisesta suomen kielen taidosta rajaavat työntekijävalintojen ulkopuolelle etnisiä vähemmistöjä. Kielivaateessa on lähtökohtaisesti kyse kompetenssista, mutta se toisaalta tarjoaa väärin käytettynä mahdollisuuden myös ulkonäköperusteiselle eksklusiolle.

Sitten myös semmoinen niinku, ihan selkee niinku, ylipainoarvostelu. Että niinkun ei haluta silleen paikalle ihmistä.. Vaikka siis, jos mieltii, että tota.. Tai tulee vähän semmoinen, että ne pitää sitten laittaa ainakin siihen alkuterveystarkastukseen. Niin niinku tämmöistä, tehdään niinku tämmöisiä terveysolettamuksia sitten siitä ulkonäöstä. H6

Silloin kun mä en tehnyt rekrytoitei, ne oli nimenomaan sitten taas tommosii vuokratuotantoja kun puhuttiin tosi raskaista siis fyysisesti raskaista työtehtävistä, niin silloin, siis silloin vähän annettiin ymmärtää, että vaaditaan tietyn tyyppistä.. Sanoaan, että ei ehkä vaadita tietyn tyyppistä ruumiinrakennetta, mutta että ehkä niin kun nimenomaan niin päin, että joko suoraan tai epäsuoraan saatettiin sanoa ja ilmaista nimenomaan epäsuorasti, että tässä pitää olla kohtuullisen hyvässä fyysisessä kunnossa, mikä silloin rajaa joko sitten tietyn tyyppiset ihmiset. H2

Mutta on ollut siis se, että kun on paljastunut niinku asiakkaalle, joka on pistänyt sen rekrytointitoimeksiannon, niin tämä etninen, työnhakijan etninen tausta. Niin sit se on vähän silleen ollutkin, että jaa. No et sit pistettiin niinku jarrut tota niin pohjaan, että ei sitten. H5

Mutta että sitten etenevässä, niin valitettavasti ihonväri on ollut yksi semmoinen mikä yllät.. Tai siis nyt kun mä sanon useasti, mä en tarkoita sitä, että rekrytoinneista useasti, mutta silloin kun se tapahtuu niin se on ollut useasti ihonväriin liittyvä. H8

Toinen on se, että tota romanitaustaisia nuoria on niin kun heitetty.. Ei ole otettu haastatteluun. Sain itse siitä palautetta, kun olin pistänyt tota romanitaustaisia nuoria niinku mun asiakkaalle haastatteluun. H6

Aikaisemmissa ulkonäköä koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että ulkonäön sosioekonomiset vaikutukset ovat jossain määrin sukupuolittuneet (esim. Kukkonen ym., 2023; Johnson ym., 2010). Tämän tutkimuksen aineisto tukee ajatusta ulkonäön sosioekonomisten vaikutusten sukupuolittuneisuudesta. Moni tutkimukseen osallistunut katsoi, että naisten ulkonäköön kohdistuu korkeampia vaatimuksia tai määrällisesti enemmän vaatimuksia kuin miesten ulkonäköön. Toisaalta esille nousi myös se, että erityisesti naisten kohdalla kontekstuaaliset tekijät määrittävät ulkonäöstä koituvia seurauksia.

Mutta kyllä mä niinku koen myös sen, että naisille asetetaan niinku enemmän sitä niinku vaatimusta ulkoiseen olemukseen, mitä sit miehille. Et kyllä mä niinku näen tässä myös semmoisen niinku tasa-arvokysymyksen. H5

Että tota, jos on tosi nuori nainen, joka näyttää nuorelta.. Et ei välttämättä ees oo nuori. Et niin kun vaalee, söpö, pieni, tyttö.. Näin kauniisti sanottuna. Niin saatetaan pitää niin kun että.. Tai siis mutta usein kysytään, että voitko varmistaa, että se sitten pystyy kanssa sanomaan, et pitää puoliaan ja tämmöstä. Ja sitten kun tekee soveltuvuusarvioinnin niin, sehän ei mitään muuta osaakaan, kun se on joutunut koko elämänsä sitä tekemään. H6

No joo, tuossa oli yksi tämmöinen niin kun logistiikka-alan yritys joka pisti liian.. Mielestään liian kauniit naiset pois jatkosta. Että pitää olla kuitenkin tämmöinen rujo äijä meininki. Et siis tämmöisiä tällaisia asioita, mikä sitten on just, on sekä ulkonäkö että sukupuoli. H8

Mielenkiintoinen havainto on se, että aineiston perusteella ulkonäköperusteisen eksklusion ilmiö ei kytkeydy pelkästään ulkonäköihanteiden noudattamiseen. Näyttää siltä, että rekrytointiprosessien toimeksiantajat tekevät ulkonäön perusteella oletuksia työnhakijan sopivuudesta yrityskulttuuriin ja työyhteisöön. Tällöin kandidaattien ulkonäköä verrataan olemassa olevan työyhteisön ulkoiseen olemukseen. Tämä johtaa herkästi siihen, että palkkaavat esimiehet päätyvät valitsemaan ehdokkaita, joiden ulkoinen olemus ei merkittävästi poikkea heidän omasta tai työyhteisön ulkoisesta habituksesta.

Se on kuitenkin haastavaa myös siinä mielessä, että sitten niinkun työilmapiiri ja niin kun tää tota niinku kulttuuriyhteensopivuus nähdään yleensä tosi yhdistettynä siihen, minkälaisesta taustasta henkilö tulee tai näin. H8

Esimerkiksi yksi tosi yleinen harha on siinä, että rekrytoiva esihenkilö rekrytoi itsensä näköisiä ihmisiä. Eli jos sä oot ite niin kun semmoinen urheilijamies, niinku vaikka neli-viisikymppinen, ja koet olevasi nuorekas, niin sit sä rekrytoit semmoisia urheili-

jajäbiä, vaikka niinku olisi ihan täysin pätevä vähän vanhempi naispuolinen henkilö, joka vois olla vielä parempi siihen työhön. Mut he ottaa niinku oman näköisiä ihmisiä. H6

Ihan siis tästäkin tämmöinen esimerkkitapaus yhestä asiakkuudesta.. Että siellä niinku rekrytoiva esihenkilö oli itse semmoinen rockabillyhenkinen ja hän sanoi, että hän ei sitten mitään maalaistyttöä tänne voi ottaa. Että hän tarvitsee toisen yhtä räväkän. H8

Mut se saattaa olla pieni juttu. Että meillä on muutenkin tiimi, joka on tuommoista nuorta dynaamista ja siellä on niin kun siellä on rakennekynttä, siellä on punaista tukkaa ja siellä on tatuointia ja muuta. Että nyt sitten yksi näistä hakijoista, että sil on kanssa täydet hihat ranteesta olkapäähän, niin ja geelillä tukka pystyssä. Tää nyt istuu meidän porukkaan parhaiten. Silloinhan se ei ole silloin se rekrytointipäätös ei ole niinku nää ulkonäköseikat siinä kohtaa, vaan se siellä on, se kova substanssi-osaaminen on. Mutta että siinä kohtaa tällaiset, koska se vaikuttaa sitten siihen tiimihenkeen, tiimikoheesioon. H2

Yleinen ajatus haastateltavien keskuudessa vaikuttaa kuitenkin olevan se, että kaiken kaikkiaan ulkonäköön perustuva eksklusio on ajan myötä vähentynyt. Moni kokee, että ulkoistettu rekrytointi näyttäytyy tätänykyä reilumpana ja tasa-arvoisempana kontekstina kuin menneinä vuosikymmeninä.

Että olen kuullut tarinoita tietenkin vanhemmilta konsulteilta, mitä on niinku takavuosina sanottu. Tota ja silloinhan se takavuosina, puhutaan niinkun kymmeniä vuosia taaksepäin pitää mennä. Ja valitettavasti aika usein sitten se on liittynyt siihen niin kun rekrytoidaan johonkin tehtävään, esimerkiksi sihteerin tehtävään. Ja preferenssi on, että mieluummin naisehdokas. Niin sitten tulee. Mutta nää on mennyttä aikaa. En osaa kuvitellakaan, että tänä päivänä olis enää mitään semmoista. H10

Koska, jos miettii rekrytointia ja mitä kuulee näistä menneistä vuosikymmenistä, mitä se on ollut sitten pahimmillaan.. Niin sehän on todella tylyäkin toimintaa sitten ollut. Niinku sitä kuulee vaan tarinoita. H9

Mut yleisesti mun mielestä suomalaisessa työmarkkinassa, elinkeinoelämässä ei enää tällaista selkeätä niinku normistoa / koodistoa ei ole ollut, että esimerkiksi, että se liittyisi siihen, että saako hiuksissa olla railakkaan väriä tai lävistyksset, tatuoinnit. Pitääkö olla jakkupuku tai liituraitapuku tai mitään muutakaan tän tyyppistä.. niin niinku yleisesti ottaen ei ei tällaista ole, vaan ne on, niinku mä sanoin, enemmän toimiala ja yrityskohtaisia asioita missä sitten saattaa olla tiettyjä juttuja. H2

Yhteenvetona ulkonäköperusteisen eksklusion ilmiöstä tämän aineiston pohjalta voidaan todeta se, että vaikka haastateltavien mukaan ulkonäköön perustuva syrjintä on ajan myötä vähentynyt, se ei ole kadonnut. Kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat siihen, millä tavoin ilmiö rekrytoijien arjessa näkyy. Niillä aloilla, joissa osajia on vähän tarjolla, ulkonäköperusteinen eksklusio ei näyttäydy merkittävänä ongelmana. Sen sijaan kaupallisella alalla, varsinkin asiakasrajapintaan kohdentuvissa rekrytoinneissa, ulkonäköön perustuvaa eksklusiota tapahtuu systemaattisemmin.

4.3 Riskialttiit rekrytointiprosessin vaiheet

Haastateltavien mukaan todennäköisimmin ulkonäköön perustuvaa ekskluusiota esiintyy, kun asiakasyritykset valikoivat haastatteluihin kutsuttavia henkilöitä. Toiseksi vaaran paikaksi rekrytoijat tunnistavat varsinkin ensimmäisen asiakashaastattelun. Erityisen riskialttiiksi katsottiin tilanteet, joissa asiakkaalle toimitetaan niin sanottu ”long list” tai he saavat selville kandidaatin nimen ja ulkonäön ennen kuin tietoja hänen kompetensistaan on kerätty.

Ajattelen sen sillä tavalla, että tota niin, jo siinä vaiheessa kun sä haet sitä tehtävää, niin jos sulla on valinnanvaraa niin kyllä se varmasti tulee jo siinä vaiheessa niinku vastaan. Et jos joku, se kuka on siinä rekrytoivana niinku henkilönä tai tekemässä niitä päätöksiä, niin jos hän antaa sen asian vaikuttaa, niin sitten se tulee kyllä siinä niinku ihan hakuprosessin alussa. H5

No siis se CV karsintahan on helpoin, että tota että siinä niinku.. Kun tulee vaikka niinku 20, jotka on yhtä päteviä paperilla, niin siinä helposti käy niin, että tota että tulee se ensimmäinen.. Että jos on kuva joka ei ole tarpeeksi hyvä kuva tai että ei jotenkin niinku silleen.. Niin se voi niinku vaikuttaa. Myös sekin voi vaikuttaa että ei oo kuvaa. Et sit ajatellaan jotenkin, että se nyt ei ainakaan halua tulla tänne. Ja sit se seuraava on se ensimmäinen haastattelu. Että niinku, sitähan sanotaan, että se on niinku muutamassa sekunnissa kun se päätös tulee, että jatketaanks tän kanssa keskustelua. H6

No kyllähän se ihan ekaksi tulee mieleen, että siinä niin kun hakuvaiheessa, jos on vaikka CV:ssä kuva. Niin se saattaa jollekin tuoda jonkun, niinkun stereotypian mieleen. Et kylhän se siinä niinkun, ennen kun.. Koska se tieto on rajallinen siitä henkilöstä ja hänen osaamisestaan, niin sitten tavallaan kaikki tieto mikä tulee niin vaikuttaa siihen arviointiin. Ja silloinhan jos on valokuva, niin se on aika näkyvä ja sit semmonen hallitseva osa sitä CV:tä. H7

No nykyisessä roolissa me ei enää esitellä ihmisiä ennen kun mä olen heidän kanssaan jutellut ja todennut että se tausta on sopiva. Mutta aiemmassa meillä oli tapana esitellä se niin sanotusti long lista. Niin siinä kohtaa oli silloin kaikkein eniten sitä tiiputtamista. Et sieltä saattoi tulla profiilikuvan perusteella hyvinkin mielenkiintoisia kommentteja. Et se voi olla, että mitkä vaatteet oli ihmisellä päällä tai.. Ihan mikä tahansa saattoi olla se syy. Et silloin niinku.. Silloin se oli niinku se kaikkein eniten rajaava vaihe. H8

Jos meillä ei ole ehdokkaan CV:tä. Et nimi tulee esiin joko researchin kautta tai verkostojen kautta. Niin ensimmäinen paikkahan, mistä nykyisin katsotaan, varmaan arvaat mikä. Se on LinkedIn. Et, jos ihmisellä on LinkedIn profiilissa kuva, joka on niinku tosi huonosti valittu, niinku hyvin erikoinen. Niin siinä voi niinku tulla semmoinen vaihe. H10

Ne on tullut sen jälkeen kun asiakas on itse tavannut sen kandin ja nähnyt livenä tai Teamsin välityksellä, niin sen jälkeen sieltä on saattanut tulla kysymyksiä, huomioita, jotain. H2

Että kyllä mä sanoisin, että se isoin riski on aina siinä, kun se asiakas tapaa sen kandidaatin. Että siinä on toki monia tekijöitä, mitkä silloin tavallaan vasta selkeytyy. Mutta että se on niinku ehkä eniten se, että mistä sitten, jos nousee jotain, niin se nousee sieltä kun nähdään se livenä tai teamsin välityksellä. H3

Aineistossa oli myös viitteitä siitä, että rekrytoijat arvioivat haastattelun jälkeistä ulkonäköperusteista eksklusiota tapahtuvan enemmän kasvokkain pidettävien haastattelujen yhteydessä kuin Teamsin kautta pidettävien haastattelujen jälkeen. Tätä haastateltavat perustelivat esimerkiksi sillä, että Teamsin kautta ihmisestä näkyy vähemmän ja tiettyjä ulkonäkötekijöitä on mahdollista piilotella.

Mä sanoisin, että haastattelussa. Ja varmaan jos mietitään, et nykyään on tosi paljon niin kuin etähaastatteluita ja sitten on live haastatteluita, niin varmasti livehaastattelussa kun sä näet sen koko henkilön niinku päästä varpaisiin. Sä näet niinku ne mikroilmeet ja tavallaan sen koko olemuksen. Niin siinä sitten helposti muodostuu jonkinlaisia näkemyksiä kuin versus jos sä istut tälleen Teamsin tai Google Meetin kautta, niin sitten sä näet vaan sen tietyn osan. Ja tota henkilö voi vaikka peittää myöskin silleen hiuksillaan tai vaatteillaan semmoisia asioita, mitkä.. Vaikka tatuointeja ja ynnä muita, niin ne ei tule niin vahvasti esiin. H1

Kyllä mä koen, siinä on selkeä ero, että jos se jatkokäsittely käydään Teamsillä versus livenä, niin kyllä livenä on aina suurempi riski sitten sille, että nousee jotain sieltä toimeksiantajan puolelta. H2

Yhteenvetona voidaan todeta, että ulkonäköön perustuvaa eksklusiota tapahtuu erityisesti rekrytointiprosessin alkuvaiheissa. Ulkonäkö näyttää osin menettävän painoarvoaan sen myötä, kun toimeksiantajat saavat riittävät tiedot kandidaattien kompetenssista. Vaikuttaa myös siltä, että haastattelumenetelmillä saataisi olla mahdollista vaikuttaa ulkonäköperusteisen eksklusion esiintymiseen.

4.4 Konsultin rooli eksklusiotilanteissa

Entä millaisena näyttäytyy konsultin rooli ulkonäköön perustuvissa eksklusiotilanteissa? Haastateltavien mukaan ulkoistetuissa rekrytointiprosesseissa konsultin rooli on ennen kaikkea esittää kysymyksiä, haastaa, kyseenalaistaa ja opastaa asiakasta tilanteissa, joissa ulkonäköön perustuvaa eksklusiota tapahtuu. Haastateltavat korostavat sitä, että varsinkin selkeisiin syrjintätapauksiin tulee ehdottomasti puuttua.

Niin siihen niinku tavallaan konsultaatioon ei kuulu pelkästään siitä, että tullaan tekemään sitä työtä hieman puolesta, vaan haastetaan sitä hieman ajattelutapaa, jotta he ymmärtää oikeasti, että miten kuuluu tehdä rekrytointia niin kuin oikealla, hyvien käytäntöjen tapaisesti. H1

No kyl ehdottomasti niinku tuoda esiin, että se ei ole missään nimessä niinku se tapa, millä sitä rekrytointia tehdään. Ja että ne sellaiset ulkoiset seikat ei oo millään tavalla niinku siihen rekrytointiin liitännäisiä. Ja muistuttaa siitä, että minkälaista osaamista nyt haettiin ja oliko henkilöllä sitä osaamista. Ja tavallaan palauttaa se keskustelu siihen oikeesti sen rekrytointin kannalta relevantteihin asioihin. H11

No sekin on varmasti vähän työskentelytyylillinen asia, mutta mulle luontasin ois pistää jalkaa maahan ja nostaa kissa pöydälle. Että tätä asiaa käydään läpi nyt, että me ei näin voida toimia. Tämä ei niin kun meidän firman arvoihin ja toimintatapoihin sovi. H4

Niin tota niin kyllähän se mun mielestä siinä mielessä, jos sä haluat semmoista hyvää asiakkuuden hoitoa tehdä, niin sun pitää pystyy myös kertomaan näistä inklusiivisuus teemoista. H6

Konsultin tehtävä myös avata suuntaan siinä vaiheessa, että okei, että ehkä nyt ei tähän seikkaan pitäisi kiinnittää huomiota, vaan tähän näin niinku raakaan dataan. Että, onko tää henkilö pätevä tähän tehtävään. H9

Konsulttihan on semmoisessa tilanteessa, että se, mistä toimeksiantaja meille maksaa ja mitä toimeksiantaja odottaa.. Niin konsultin pitää olla analyttinen, objektiivinen. Ja tuota, kuitenkin se palautuu se meidän työ aina siihen. H10

Lähtökohtaisesti aina kun asiakas yrittää tarjota mulle jotain hylkyperustetta.. Koska yleensä sitten puhutaan siitä, että se on hylky, tavallaan tilanne.. Eli mun pitää ilmoittaa kandille, että hän ei jatka prosessissa. Niin yleensä aina kun mä kysyn asiakkaalt palautetta, että miksi ei ja jos sieltä nousee nousee sellaisia syitä, mitä mä en pysty kandille itse kertomaan, koska ne olisi niinku syrjiviä syitä tai ne olisi jotenkin tosi niinku epärelevantteja syitä, niin sitten mä sanon asiakkaalle, että hei, että tää ei niinku kelpaa hylkyperusteeksi. H3

Enemmistö haastateltavista nosti esille sen, että asiakkaan haastaminen ja kyseenalaistaminen voi kuitenkin olla yllättävän haastavaa. Tämä johtuu siitä, että rekrytoijien tavoitteena on säilyttää asiakkaisiin hyvät välit ja huolehtia myös liiketoiminnan jatkuvuudesta. Aineiston perusteella ainakin asiakassuhteen laatu, ulkoistuspalvelua tarjoavan yrityksen arvopohja ja toimintakulttuuri vaikuttavat siihen, miten helppoa konsultin on puuttua tilanteisiin, joissa ulkonäköön perustuvaa eksklusiota tapahtuu.

No siis kun lähtökohtaisesti mähän haluaisin ilmaista sen asiakkaille hyvin suoraan ja olla silleen, että tää ei käy. Koska niinku mulla on hirveästi empatiaa kandeja kohtaan ja se on mun mielestä ihan hirveätä. Mutta sitten fakta on se, että me tehdään bisnestä. Meille on tärkeätä ylläpitää meidän hyviä asiakassuhteita ja meille on tärkeätä kasvattaa asiakassuhteita, olla asiakkaille mahdollisimman mukava ja helppo kumppani ja tehdä heille laadukasta rekrytointia. H3

Minä oon tästä niinku saanut väitellä mejän omienkin myyjien kanssa. Et jos asiakas sanoo, että otetaan hyvännäkösii mimmei nii, että kyllä joku sinne ne hakee aina. Että miksi me ei otettaisi niitä rahoja? H6

Että kyllähän siinä niinku saattaa nousta sellaista, että hmmm.. Tää on nyt meidän asiakas, että suuttuukohan se? Tai jopa niin kun voi olla, että se asiakas ei enää palaa meidän asiakkaaksi, jos mä niin kun.. Jos nostaa esiin jotain tämmöisiä epäkohtia. H7

Tällä hetkellä onnekseni työskentelen todella arvopohjaisessa konsulttiyrityksessä ja meillä on hyvin vahvana niinku se omissa arvoissa tällaisten asioiden välttäminen. Eli me ei nyt ei olla oltu sellaisen asiakkaiden kanssa tekemisissäkaan. Että se on niinku myös meille arvo, että meillä ei niinku syrjitä. Mutta sitten aiemmassa roolissa, missä sitten oli vähän enemmän se raha edellä ja asiakas määrää niin silloin se oli sitä että "no ei sitten". H8

Yritykset profiloituu eri tavalla ja sitten on pienempi isompia ja muuta. Ja sitten on ihan siis niin kun yksittäisiä henkilöitä, jotka toimivat rekrytointikonsultteina ja myyvät palveluitaan. Niin siinäkin on eroja, että joillakin esimerkiksi saattaa olla silleen, että meidän maine on se, ja se on tietoinen valinta, että asiakkaan saa suututtaa, jos se on niinku moraalisesti / eettisesti oikean tyyppinen. Ja sitten taas saattaa olla jossain yrityksissä taas nimenomaan on just se, että on niin kova paine tulee ylhäältä, että me ei voida sotkea tätä bisnestä. H2

Ja sitten tietysti, että mitä parempi se pohja on, niin sitä helpompi on käydä myös niitä haastavia keskusteluja. Mutta jos on vaikka ihan ekaa kertaa joku asiakas niin sit se voi olla silleen, että no katsotaan tää jos täältä nousee tän kaltaisia asioita, niin sitten me ei vaan tehdä jatkossa tän asiakkaan kaa yhteistyötä. H3

kyllähän sä eri tavalla pystyt niinku puhumaan niinku suoraan ja ehkä jyrkemmin, jos sulla on jo hyvä suhde siellä niinku asiakkaaseen. Et te tunnette toisenne ja vähän uskaltaa puhuakin eri tavalla ja pystyykin puhumaan eri tavalla ilman, et sitten niinku pilaa tai hankaloittaa sitä asiakassuhdetta. H5

Tässä mennään ihan minusta niinku ihmisyyteen. Että mitä tutumpi asiakas sitä helpompi totta kai on kommunikoiija. H9

Haastateltavat korostavat vastauksissaan myös sitä, että ulkoistetuissa rekrytointiprosesseissa konsulttina ei voi sanella asiakkaan tekemää rekrytointipäätöstä. Aineiston perusteella rekrytoijat katsovat, että tärkein asia, mitä konsultti voi diversiteetin eteen tehdä, on toimia puolueettomasti, objektiivisesti ja tasa-arvoisesti siinä prosessin osassa, josta hän on itse vastuussa.

Mä toivoisin, että ihmiset ymmärtäisi, että siinä ollaan vähän niinku silleen välissä. Et me voidaan tehdä parhaamme ja me voidaan omalta osalta pyrkiä poistaan tietynlaisia, niin kun, että tavallaan tietynlaisia esteitä tai sellaisia että niin kun.. Miten sen voisi sanoa.. Tavallaan, että niin kun, että me voidaan tehdä meidän roolissa parhaamme, mutta me ei voida korjata yrityksen omien työntekijöiden syrjiviä käytänteitä. Ja me ei voida niinku pakottaa yrityksiä toimimaan lain mukaisesti tai hyvän tavan mukaisesti. Että me niinku voidaan vaan neuvoa, me voidaan ohjata. Me voidaan tarjota vaihtoehtoja, mutta me ei voida niin kun pakottaa. H3

Mä ajattelen sen ehkä sillä tavalla, että se ei ole ainakaan sen niinku konsultin tehtävä rajata sitä. Että nimenomaan, että hänen pitäisi olla niinku täysin puolueeton niinku henkilö siinä, joka käsittelee ne CV:t kautta hakemukset kautta yhteydenotot. Niin sen ihmisen täytyisi olla niinku täysin puolueeton ihminen. Ja kyetä toimimaan ammattimaisesti ja kyetä tunnistamaan ne osaamiset sieltä hakijoitten joukosta, mitä se niinku asiakasyritys on kertonut. H5

Ja mä haluaisin tuoda esiin sitä, yleiseen tietoon, että ainahan se on kuitenkin se esihenkilö, joka sen päätöksen tekee siitä valinnasta. Et toki, riippuen minkälainen näköinen se niin kun rekrytointiprosessi on, mutta et konsultilla saattaa olla niin kun vaikutusvaltaa erityisesti siellä hakuprosessin alkupäässä enemmänkin. H7

Ihan niinku realiteetti on se, että mikäli asiakas on päättänyt, että heidän tota firman lookki on tällainen, niin sitten se on. Et sinne voi ehdottaa. Sinne voi kannustaa erilaisia ihmisiä. Mäkään en niin kun, siis jos mä niinku teen suorahakua, niin mikään profiilikuva ei ole sillai ratkaiseva tekijä, mutta sitten mä en voi kuitenkaan sinne ketään väkisin palkata. Et mä voin vaan ehdottaa. Et kyllä se pitää lähteä asiakkaasta sitten kuitenkin se sen diversiteetin kehittäminen tai tuominen sinne. H8

Haastattelujen perusteella piirtyy sellainen kuva, että haastateltavat ovat varsin tietoisia diversiteetin ja inklusion merkityksestä. Heistä suuri osa kokee tärkeäksi sen, että toimeksiantajia tuetaan inklusiivisen rekrytointiprosessin rakentamisessa. Moni kuitenkin katsoo, että asiakkaalla on oltava tahtotila inklusiivisempien prosessien rakentamiseen, jotta systemaattista työtä diversiteetin eteen on konsultin mahdollista tehdä.

5 POHDINTA JA ARVIOINTI

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisenä tarkoituksena oli selvittää, minkälaista ulkonäköön perustuvaa eksklusiota ulkoistetussa rekrytoinnissa tapahtuu. Tämä tutkimus osoittaa, että vaikka ulkonäköön perustuvan eksklusion ilmiö on olemassa ja tunnistettavissa, se ilmenee asiantuntija- ja johtotason rekrytoinneissa usein hienovaraisesti eikä aina selkeänä syrjintänä. Tutkimuksessa haastateltavat tunnustavat ulkonäön vaikuttavan rekrytointiprosesseissa, mutta korostavat, että yleisellä tasolla ulkonäön merkitys toimihenkilö- ja johtotason rekrytoinneissa on pieni. Aineiston valossa näyttää kuitenkin siltä, että ulkonäköperusteinen eksklusio muodostaa jonkin asteisen uhan yritysten diversiteetille.

Tutkimus antaa tukea Warhurstin ja tutkimuskumppaneiden (2009) havainnoille koskien sitä, että vääränlaisen ulkonäön omaavat henkilöt kohtaavat ulkonäkönsä vuoksi negatiivisia seuraamuksia. Sen sijaan Sarpilan ja tutkimuskumppaneiden (2017) esittämät tutkimustulokset suomalaisten asenteiden ulkonäkökeskeistymisestä eivät saaneet vahvistusta tämän tutkimuksen kautta. Tässä tutkimusaineistossa haastateltavien kokemus on ollut se, että ulkonäköperusteinen eksklusio olisi ajan myötä vähentynyt. On kuitenkin huomioitava, että eksklusion väheneminen ei välttämättä merkitse sitä, että olisimme vähemmän ulkonäkökeskeisiä kuin ennen. Ja toisaalta näkemykset ulkonäön merkityksen vähenemisestä voivat liittyä Sarpilan ja tutkimuskumppaneidenkin tunnistamaan ilmiöön: ulkonäön tärkeyden korostaminen ei välttämättä ole sosiaalisesti hyväksyttävää.

Tyypillisimmin ulkonäköperusteinen eksklusio liittyy aineiston valossa sukupuoleen, ikään, hygieniatekijöihin ja tyyliin. Jonkin verran näyttäisi tapahtuvan myös ruumiin rakenteeseen ja etniseen taustaan kytkeytyvää eksklusiota. Ulkonäköperusteinen eksklusio ei aineiston valossa kytkeydy ainoastaan perinteisten ulkonäköihanteiden noudattamiseen, vaan toimeksiantajien edustajat peilaavat kandidaattien ulkonäköä myös suhteessa itseensä ja omaan työyhteisönsä. Tämä johtuu siitä, että toimeksiantajat tekevät ulkonäön perusteella oletuksia työnhakijan sopivuudesta yrityskulttuuriin ja työyhteisöön. Perinteisiä ulkonäköihanteita rikkova ulkonäkö voi siis näyttäytyä myös positiivisessa valossa, mikäli hakijan ulkoinen olemus on saman suuntainen kuin palkkaavalla esihenkilöllä tai muilla tiimin jäsenillä.

Tämän tutkimuksen havainnot ovat monilta osin linjassa Kinnusen ja Parviaisen (2016) tutkimustulosten kanssa. Heidän tutkimuksessaan rekrytointikonsulttien havaittiin kiinnittävän huomiota kandidaattien ulkonäön sisältämiin riskeihin. Kyseisessä tutkimuksessa riskitekijöiksi paljastuivat esimerkiksi ylipaino, lävistykset ja naisilla liian paljastavat vaatteet. Myös tässä tutkimuksessa konsultit arvelivat esimerkiksi edellisten tekijöiden vaikuttavan jossain määrin

kandidaattien uskottavuuteen ja etenemiseen rekrytointiprosesseissa. Keskeinen ero tutkimusasetelmassa oli se, että tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia nimenomaan toimeksiantajayritysten ennakkoluuloja, ei niinkään konsulttien omia ennakkoluuloja.

On kuitenkin huomioitava se mahdollisuus, että rekrytoijien omat tiedostamattomat ennakkoluulot ovat saattaneet värittää tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia. Useammasta haastattelusta välittyi se, että rekrytoijat pyrkivät analysoimaan sitä, minkälainen ulkonäkö asiakkaalla ”menee läpi”, vaikka asiakas itse ei olisi esittänytkaan toiveita kandidaattien ulkonäön suhteen. Rekrytoijat jakoivat esimerkiksi ajatuksia siitä, kuinka joskus kandidaattien esitteleminen arveluttaa, jos uskomuksena on, ettei asiakas pidä hänen ulkoisesta olemuksestaan. Aito riski saattaa piilläkin siinä, että rekrytoija peilaa omia ennakkoluulojaan koskemaan myös asiakastaan ja jättää tämän takia kandidaatteja esittelemättä.

Tämän tutkimuksen tulokset toisintavat havainnot myös ulkonäön sosioekonomisten vaikutusten sukupuolittuneisuudesta (esim. Kukkonen ym., 2023; Johnson ym., 2010). Aineiston perusteella naisten ulkonäköön kohdistuu enemmän ja korkeampia vaateita kuin miesten ulkonäköön. Toisaalta aineistossa nousi esille myös se, että erityisesti naisten kohdalla kontekstuaaliset tekijät ovat olennaisia viehättävyyteen kytkeytyvien seurausten kannalta.

Tutkimuksessa tärkeäksi havainnoksi nousee se, että rekrytoijien mukaan ulkonäön painoarvo vaihtelee eri aloilla ja tehtävissä. Aineiston perusteella asiakasrajapinnassa toimivissa rooleissa on usein korkeammat ulkonäkövaatimukset kuin toimi- ja johtohenkilötason tehtävissä keskimäärin. Toisaalta työvoimapolusta kärsivillä aloilla ulkonäön merkitys näyttää olevan keskimääräistä vähäisempi.

Tämän perusteella näyttää siis siltä, että inklusiota tapahtuu enemmän työvoimapolu-aloilla. Ulkonäköperusteista eksklusiota puolestaan tapahtuu erityisesti kaupallisissa asiakasrajapintaan kohdistuvissa rekrytoinneissa. Tällöin esimerkiksi ikä, sukupuoli, hygieniatekijät, tyyli, etninen tausta ja ruumiinrakenne vaikuttavat enemmän työntekijävalintoihin. Haastateltavat selittivät asiakasrajapinnan rooleihin kohdistuvia ulkonäkövaatimuksia muun muassa sillä, että kyseisissä tehtävissä työntekijä toimii yrityksen kasvoina edustaen työnantajaa. Eräs haastateltavista arvioi, että tietyissä rooleissa jo oikealla asenteella ja työskentelyotteella pääsee pitkälle. Vaikuttaisi siltä, että varsinkin tällaisissa tilanteissa ulkonäöstä saatetaan tehdä pitkälle meneviä oletuksia henkilön työssä suoriutumiseen liittyen.

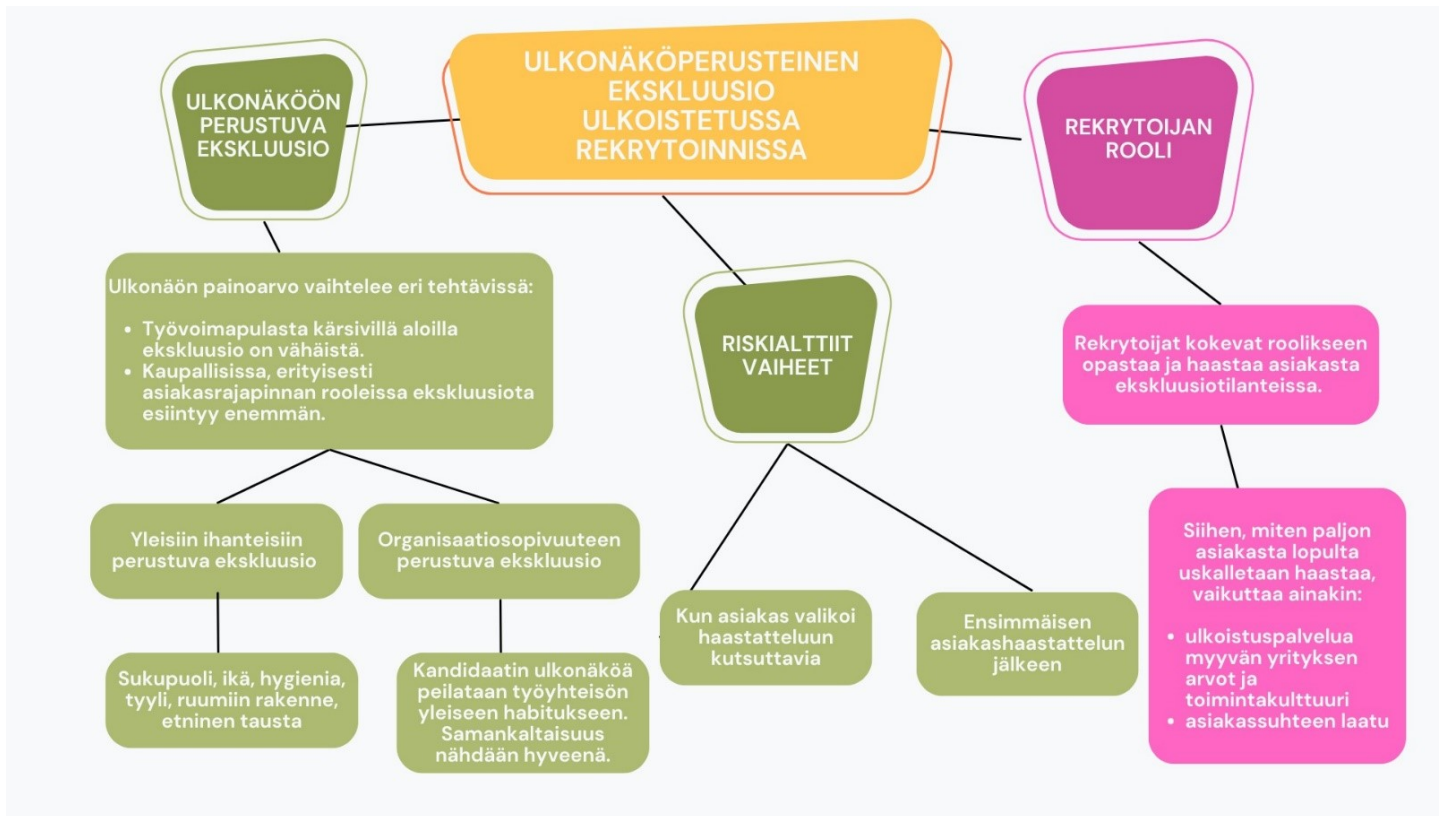
Tämä tutkimus antaa tukea Baertin ja tutkimuskumppaneiden (2015) tulokinnalle, jonka mukaan työvoiman saatavuuden ongelmat voivat ehkäistä rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää. Ulkonäkö näyttää menettävän merkitystään, kun työnantajilla on vähemmän valinnan varaa. Tämän tutkimuksen perusteella inklusioon ja diversiteetin lisäämiseen olisikin kannattavaa panostaa erityisesti sellaisilla aloilla, joissa tekijöistä on ylitarjontaa.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, missä vaiheessa rekrytointiprosessia ulkonäköperusteista eksklusiota mahdollisesti ja/tai tyypillisesti esiintyy. Tämän tutkimuksen perusteella ulkoistetussa rekrytointiprosessissa suurin riski

ulkonäköön perustuvan eksklusion tapahtumiselle on rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Rekrytoijat arvioivat, että eksklusiota ilmenee varsinkin silloin, kun asiakasyritykset valikoivat haastatteluihin kutsuttavia henkilöitä, sekä ensimmäisen asiakashaastattelun jälkeen. Rekrytoijat katsovat erityisen riskialttiiksi tilanteet, joissa asiakas saa tiedot kandidaattien ulkonäöstä ja nimestä ennen kuin kompetenssia on ehditty selvittämään. Haastateltavien lausuntojen perusteella näyttää myös siltä, että kasvokkain pidettävien haastattelujen yhteydessä saattaisi tapahtua enemmän ulkonäköperusteista eksklusiota kuin verkon välityksellä pidettävien asiakashaastatteluiden yhteydessä.

Kolmas tutkimuskysymys oli, millaisena rekrytoijat näkevät oman roolinsa eksklusiotilanteissa. Haastatellut rekrytoijat kokevat, että ulkonäköperusteisissa eksklusiotilanteissa konsultin rooli on haastaa asiakkaita ja opastaa heitä kohti inklusiivisempaa rekrytointikäytäntöä. Asiakkaan haastaminen saatetaan kuitenkin joissain tilanteissa kokea vaikeaksi, koska liiketoiminnan kannalta hyvien asiakassuhteiden ylläpito on tärkeää. Vaikka asiakkaiden haastaminen koetaankin ajoittain vaikeaksi, rekrytoijat korostavat erityisesti selkeisiin syrjintätapauksiin puuttumisen tärkeyttä. Tämän tutkimuksen perusteella erityisesti asiakassuhteen laatu sekä ulkoistuspalvelua myyvän yrityksen toimintakulttuuri ja arvopohja vaikuttavat siihen, miten helppoa rekrytoijien on käytännön tasolla haastaa asiakkaitaan.

Tutkimustulokset tukevat jossain määrin Koivusen ja tutkijakumppaneiden (2015) havaintoa siitä, että rekrytoijat siirtävät tasa-arvoisen kohtelun vastuuta asiakkaalle. Syy on kuitenkin varsin ymmärrettävä. Onhan totta, etteivät konsultit voi valita asiakkaansa puolesta palkattavaa henkilöä. Koivusen ym. (2015) tutkimuksen perusteella rekrytoijat ovat myös taipuvaisia noudattamaan lakia lähinnä välttääkseen ongelmat ja oikeusjutut, eivät niinkään tasa-arvoa edistääkseen. Tässä tutkimuksessa tätä havaintoa ei kyetty todistamaan. Aineiston valossa rekrytoijat pääasiallisesti tahtovat nostaa diversiteetin etuja asiakkaidensa tietoisuuteen ja ohjata työyhteisöjä monimuotoisempaan suuntaan. Realiteetti näyttäisi olevan kuitenkin se, että käytännön tasolla konsultin keskeisin rooli on lähinnä puuttua syrjintätilanteisiin. Vähemmistö rekrytoijista kertoi haastatelussa esimerkiksi keskustelewansa diversiteetistä asiakkaan kanssa, ellei ilmene selkeää syytä nostaa aihetta esiin. Tällaisen selkeän syyn muodostaa tyypillisimmin toiveet tai kommentit kandidaattien ulkoista olemusta koskien.



KUVIO 2 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Kuviossa 2 on eritelty tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ajatuskartan avulla. Jokainen tutkimuskysymys muodostaa ajatuskartassa oman osuutensa. Vihreällä värillä merkityt laatikot käsittelevät eksklusiota, sen piirteitä ja ilmenemistä. Vaaleanpunaisella taustalla olevat laatikot puolestaan keskittyvät siihen, miten rekrytoijat positioivat itsensä ulkonäköön perustuvissa eksklusiotilanteissa.

5.2 Käytännön ehdotukset

Tämä tutkimus on antanut vastauksia siihen, minkälaista ulkonäköön perustuvaa eksklusiota ulkoistetussa rekrytoinnissa tapahtuu sekä missä vaiheessa rekrytointiprosessia ulkonäköperusteista eksklusiota esiintyy. Lisäksi onnistuttiin hahmottamaan tapaa, jolla rekrytoijat positioivat itsensä eksklusiotilanteissa. Tutkimuksen tuloksiin pohjaten, tässä luvussa esitellään keinoja, joiden avulla inklusiota voitaisiin ulkoistetun rekrytoinnin kentällä tukea.

Koska ulkonäköön perustuva eksklusio on usein luonteeltaan hienovaraista, tulisi rekrytoijien huomioida, että sen tunnistaminen voi välillä olla haastavaa. Ulkonäköperusteisen eksklusion tunnistamista voidaan tukea esimerkiksi keskustelemalla asiakkaan kanssa niistä syistä, joiden pohjalta päätöksiä rekrytointiprosessissa tehdään. Inklusiivisuuden näkökulmasta on siis tärkeää,

että esimerkiksi syyt kandidaattien tiputtamiselle prosessista selvitetään toimeksiantajalta.

Rekrytoijien on tärkeää ymmärtää myös se, että ulkonäköperusteinen ekskluusio ei välttämättä kytkeydy perinteisiin kauneusihanteisiin. Aineiston valossa toimeksiantajat tekevät ulkonäön pohjalta oletuksia henkilön sopivuudesta yrityskulttuuriin ja työyhteisöön. Näin ollen erityisesti tilanteissa, joissa toimeksiantajan edustaja peilaa kandidaattien ulkoista olemusta työyhteisön yleiseen habitukseen, rekrytoijan tulisi olla varsin tarkkana.

Huomioiden sen, että ulkonäköperusteinen ekskluusio näyttäisi kohdistuvan ulkoistetuissa prosesseissa erityisesti rekrytointiprosessin alkuun, voisi jatkotutkimuksen näkökulmasta olla kannattavaa selvittää laajemmin anonyymien rekrytoinnin vaikutuksia rekrytointitoimeksiantoihin. Kandidaattien esittely anonyymisti estäisi mahdollisuutta ulkonäköperusteiseen eksklusioon, kun valitaan haastatteluihin eteneviä. Tämän tutkimuksen perusteella ulkoistettujen rekrytointipalveluiden kentällä olisi kuitenkin tärkeää huolehtia vähintään siitä, että toimeksiantajat saavat esittelyt työnhakijoista vasta, kun tiedot heidän kompetensistaan on ehditty keräämään. Esimerkiksi long listien lähettäminen näytetään inklusioon osalta riskinä.

Jatkotutkimuksissa voisi olla hedelmällistä vertailla ulkonäköperusteisen eksklusioon eroja kasvokkain ja verkon välityksellä tapahtuvissa haastatteluissa. Mikäli saadaan lisää vahvistusta sille, että verkon välityksellä tapahtuvat haastattelut tukevat inklusiota, rekrytointipalveluita myyvien yritysten olisi hyvä kannustaa toimeksiantajia haastattelemaan kandidaatteja verkon välityksellä.

Tutkimustulosten perusteella ulkoistuspalveluita myyvien yritysten olisi tärkeää huomioida inklusiota ja eksklusiota koskevat teemat arvoissaan sekä toimintaohjeistuksissaan. Haastatteluaineistosta välittyi se, että rekrytoijien on helpompi haastaa asiakasta eksklusiotilanteissa, kun he kokevat yrityksen valtuuttaneen toiminnan arvoillaan ja ohjeistuksillaan. Liikevoittoa ja toimeksiantojen täyttämisen tärkeyttä korostavissa yrityskulttuureissa voi olla suurempi riski sille, etteivät rekrytoijat puutu edes suoriin syrjäntilanteisiin.

Ulkoistuspalveluita myyvät tahot voisivat lisätä systemaattista työtä inklusioon hyväksi ohjeistamalla rekrytoijia ottamaan diversiteettiin liittyvät tekijät puheeksi asiakkaiden kanssa jo toimeksiannon alussa. Diversiteetin teemoja on helppo nostaa puheeksi esimerkiksi keskustelemalla asiakkaiden kanssa yrityksen työntekijärakenteesta. Koska toimeksiantajat ovat taipuvaisia korostamaan kandidaattien sopivuutta yrityskulttuuriin ja työyhteisöön, olisi kannattavaa keskustella myös siitä näkökulmasta, minkälaista kulttuurista lisäystä ja arvoa erilaiset ihmiset voisivat tuoda yritykseen.

Diversiteettiä ja inklusiota arvostavien toimeksiantajayritysten puolestaan kannattaa panostaa siihen, että ulkoistuspalveluita myyvien yritysten kanssa rakennetaan pitkäaikaisia yhteistyösuhteita. Jo aikaisemmissa tutkimuksissa on todennettu, että kumppanuuden rakentaminen rekrytointipalvelujen tarjoajan kanssa vähentää esimerkiksi tarpeetonta toiminnallista kitkaa (Liu ym., 2021). Tässä tutkimuksessa puolestaan havaittiin, että pidemmät yhteistyösuhteet helpottavat konsultin ja toimeksiantajayrityksen edustajien keskinäistä

kommunikaatiota. Systemaattinen kumppanuuksien rakentaminen saattaisikin osaltaan estää ulkonäköperusteista eksklusiota ja tukea tätä kautta yrityksen diversiteettiä.

Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimuksia ulkonäköperusteisesta eksklusiosta olisi mielekästä suorittaa erityisesti kaupallisella alalla, varsinkin asiakasrajapinnassa toimiviin rooleihin keskittyen. Viitteitä saatiin myös siitä, että jatkotutkimusta olisi kannattavaa tehdä suorittavien työntekijätason tehtävien parissa. Jatkotutkimukseen olisi hyvä panostaa erityisesti niillä aloilla, joissa työntekijöistä on ylitarjontaa.

5.3 Eettiset kysymykset

Tieteellistä tutkimusta voidaan pitää eettisesti hyväksyttävänä, luotettavana ja sen tuloksia uskottavina, silloin, kun tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön vaatimalla tavalla. Hyvä tieteellinen käytäntö rakentuu menettelyta-voista, joiden avulla huolehditaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta läpi koko tieteellisen toiminnan ajan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.)

Peruseriaatteet hyvässä tieteellisessä käytännössä ovat luotettavuus, rehellisyys, avoimuus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Näitä peruseriaatteita on noudatettu myös tässä pro gradu -tutkielmassa. Tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa on tähdätty kokonaisvaltaiseen läpinäkyvyyteen, rehellisyyteen ja laadukkuuteen.

Tutkimuksen toteutuksessa on noudatettu Jyväskylän Yliopiston Kauppa-
korkeakoulun ohjeistuksia. Jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle on toimitettu tutkimustiedote, tietosuojailmoitus sekä osallistumissuostumuslomake. Haastateltavat kykenivät tutustumaan dokumentteihin ennen haastattelua ja saivat pitää ne itsellään myös haastattelujen jälkeen. Dokumenteissa oli mainittuna tutkijan sekä työn ohjaajan yhteystiedot mahdollisia lisäkysymyksiä varten.

Tutkimustulokset raportoidaan anonymisti, niin että haastateltavat ja heidän työnantajansa eivät ole tuloksista tunnistettavissa. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen alkuperäinen aineisto hävitetään haastateltavien henkilötietojen suojaamiseksi. Aineisto hävitetään viimeistään syyskuussa 2024. Siihen asti tutkimusrekisteri on tallennettu tietoturvallisesti sekä suojattu käyttäjätunnuksella ja salasanalla.

5.4 Tutkimuksen arviointi ja rajoittuneisuus

Tämän tutkimuksen ansiona voidaan pitää sitä, että aineistossa on edustettuna monen eri kokoisen ja eri aloille erikoistuvien rekrytointi- ja henkilöstöalan yritysten rekrytoijia. Näin ollen aineiston voi katsoa muodostavan hyvän läpileikkauksen ulkonäköperusteisen eksklusion ilmiöstä toimihenkilö- ja johtotason

rooleissa. Myös tutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma oli laaja ja aineistossa oli edustettuna varsin eri ikäisiä ja erilaisen kokemustason omaavia rekrytoijia.

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sitä, että haastateltuja rekrytoijia oli kolmesta eri maakunnasta. Laajempi maantieteellinen kattavuus olisi voinut lisätä tulosten uskottavuutta. Toisena tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sen hiukan vinoa sukupuolijakaumaa. Tutkimuksessa haastateltiin 7 naista ja 4 miestä, joten naiset olivat aineistossa lievästi yliedustettuna.

On mainitsemisen arvoista, että tutkimustulokset ovat harvoin yksiselitteisiä. Tutkija tulkitsee aineistoaan, sillä raakadatan julkaisu ei yleensä ole tieteellisesti perusteltua. (Clarkeburn & Mustajoki, 2007, s. 71.) Näin ollen on huomioitava sekin mahdollisuus, että tutkijan tulkintatapa saattaa vaikuttaa itse tuloksiin. Tässä tutkimuksessa Atlas.ti ohjelmiston käytöllä on pyritty parantamaan tutkimuksen uskottavuutta ja toistettavuutta.

On hyvä pitää mielessä se mahdollisuus, että aineistosta olisi voinut nousta esille useampia teemoja, jos tutkimukseen olisi osallistunut enemmän haastateltavia. Tämän tutkimuksen toteutuksen kannalta 11 haastateltavan katsottiin kuitenkin olevan riittävä määrä luotettavien tuloksien aikaansaamiseksi. Tämä johtuu siitä, että aineistossa alettiin havaitsemaan kylläntymistä yhdeksännen haastattelun kohdalla. 11. haastattelussa uusia tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja ei enää noussut esille.

Tämän ohella on olennaista ymmärtää myös se, että laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää koko populaatioon. Tyypillisen eri menetelmien vahvuuksia ja heikkouksia koskevan näkemyksen mukaan kvantitatiivisten menetelmien avulla on mahdollista saada pinnallista mutta luotettavaa tietoa ja kvalitatiivisten menetelmien avulla syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa (Alasuutari, 2011, s. 180). Tutkimusaiheen kannalta kvalitatiivinen menetelmä oli selkeä valinta, mutta tutkimuksellisesti se tuo siis omat rajoitteensa.

Tutkimuksen aihe oli tutkijalleen merkityksellinen, sillä hänellä itsellään on taustaa rekrytointikonsultoinnin työtehtävistä sekä kokemuksia ulkonäköön perustuvasta eksklusiosta osana rekrytointitoimeksiantoja. On huomioitava, että tutkijan oma asema voi yleisellä tasolla vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki reflektiivisyyteen, eli tietoisuuteen omista tutkittavaan asiaan liittyvistä ennakkokäsityksistään. Haastattelukysymykset myös pyrittiin muotoilemaan niin, etteivät ne ohjaisi haastateltavien vastauksia tiettyyn suuntaan. Aineistojen tulkinnassa pyrittiin objektiivisuuteen. Tulokset eivät olleet täysin linjassa tutkijan omien ennakkokäsitysten kanssa, mikä osaltaan kertoo siitä, että aineistoa ei ole tulkittu pelkästään tutkijan omien skeemojen ohjaamana.

Tutkittavilta saatiin kattavia ja monipuolisia vastauksia. Tämän perusteella voidaan olettaa, että he kokivat haastattelutilanteet turvallisina. Koska tutkija ei ollut osa haastateltaviensa organisaatioita, on mahdollista, että eksklusiotilanteista keskusteleminen oli helpompaa kuin organisaatioon kuuluvan henkilön kanssa. Todennäköisesti haastateltavat ovat kyenneet vastaamaan haastattelukysymyksiin ilman pelkoja vastaustensa mahdollisista seurauksista tai haastattelijan reaktiosta. Myös tämä tekijä tukee aineiston luotettavuutta.

LÄHTEET

- Abrams, D., Randsley de Moura, G., Hutchison, P., Viki, T. (2005). Teoksessa: Abrams, D., Hogg, M. A., Marques, J. M. (2005). *Social Psychology of Inclusion and Exclusion*. Psychology Press.
- Adamovic, M. (2022). When ethnic discrimination in recruitment is likely to occur and how to reduce it: Applying a contingency perspective to review resume studies. *Human resource management review*, 32(2), 100832. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100832>
- Ahmad, A. (2020). When the Name Matters: An Experimental Investigation of Ethnic Discrimination in the Finnish Labor Market. *Sociological inquiry*, 90(3), 468-496. <https://doi.org/10.1111/soin.12276>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino*.
- Albert, R., Escot, L., & Fernández-Cornejo, J. A. (2011). A field experiment to study sex and age discrimination in the Madrid labour market. *International journal of human resource management*, 22(2), 351-375. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540160>
- Allen, B. J., & Garg, K., MD. (2016). Diversity Matters in Academic Radiology: Acknowledging and Addressing Unconscious Bias. *Journal of the American College of Radiology*, 13(12), 1426-1432. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2016.08.016>
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations* (2nd ed.). SAGE.
- Artemjeff, P., Sheikh, L. (2023). Esiselvitys rakenteellisesta syrjinnästä. Oikeusministeriön julkaisuja, Selvityksiä ja ohjeita 2023:27. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165023/OM_2023_27_SO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arvate, P., Lenz, L., & Mittlaender, S. (2023). Strategic discrimination and the emergence of systematic exclusion. *Empirical economics*, 66(3), 1383-1401. <https://doi.org/10.1007/s00181-023-02487-7t>
- Baert, S., Cockx, B., Gheyle, N., & Vandamme, C. (2015). Is there less discrimination in occupations where recruitment is difficult? *Industrial & labor relations review*, 68(3), 467-500. <https://doi.org/10.1177/0019793915570873>
- Bairoh, S., Putila, S. (2021). Pätevät naiset eivät etene" vai "naisia suositaan"? Sukupuoleen perustuvan syrjinnän ristiriitaiset kokemukset tekniikan korkeakoulutettujen työpaikoilla. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 19(4), 595-619. <https://doi.org/10.37455/tt.112502>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781452243351>
- Batinovic, L., Howe, M., Sinclair, S., & Carlsson, R. (2013). Ageism in Hiring: A Systematic Review and Meta-analysis of Age Discrimination. *Collabra. Psychology*, 9(1), . <https://doi.org/10.1525/collabra.82194>

- Beardwell, J., Wright, M. (2022). Recruitment and selection. Teoksessa Beardwell, I. & Holden (Eds.), *Human resource management: A contemporary approach*. 189-229. Harlow, England: Prentice Hall.
- Beham, B., Straub, C. & Schwalbach, J. (2012). *Managing Diversity in Organizations*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3869-5>
- Bergbom, B., Toivanen M., Väänänen, A. (2020). *Monimuotoisuusbarometri. Työterveyslaitos*.
- Breugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual review of psychology*, 64(1), 389-416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Bruun, N. (2022). *Työoikeuden perusteet (3., uudistettu painos)*. Alma Talent.
- Busetta, G., Campolo, M. G., & Panarello, D. (2020). Weight-Based Discrimination in the Italian Labor Market: An Analysis of the Interaction with Gender and Ethnicity. *Journal of economic inequality*, 18(4), 617-637. <https://doi.org/10.1007/s10888-020-09456-5>
- Carlsson, M., Eriksson, S. (2019). Age discrimination in hiring decisions: Evidence from a field experiment in the labor market. *Labour economics*, 59, 173-183. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.03.002>
- Caven, V., Lawley, S. & Baker, J. (2013). Performance, Gender and Sexualised work. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 32:5, 475-490.
- Cole, G. (2017). Recruitment process outsourcing. *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 34-36. doi:<https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2017-0013>
- Dineen B. R., Soltis S. M. (2011). Recruitment: a review of research and emerging directions. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. S Zedeck, Vol. 2, pp. 43-66. Washington, DC: Am. Psychol. Assoc.
- Edo, A., Jacquemet, N., & Yannelis, C. (2019). Language skills and homophilous hiring discrimination: Evidence from gender and racially differentiated applications. *Review of Economics of the Household*, 17, 349-376.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215-225. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/laadullisen-sisällönanalyysin-vaiheet-ja/docview/2767488302/se-2>
- Elo S. & Kyngäs H. (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107-115.
- Eskola, J., Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Ferdman, B. M., Deane, B. R. (2013). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. Jossey-Bass.
- Foley, M., Williamson, S. (2018). Does anonymising job applications reduce gender bias?: Understanding managers' perspectives. *Gender in Management*, 33(8), 623-635. doi:<https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0037>
- FRA. (2020). A long way to go for LGBTI equality. https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2020-lgbti-equality-1_en.pdf

- Goleman, D. (1997). Tunneäly, Lahjakkuuden koko kuva. Otavan kirjapaino Oy.
- Gomez, L. E., Bernet, P. (2019). Diversity improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association*, 111(4), 383-392. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jnma.2019.01.006>
- Hajnal, Á., Scharle, Á. (2023). What works for whom? What theories may predict about the effectiveness of measures against employment discrimination. *International journal of sociology and social policy*, 43(11/12), 1098-1113. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-12-2022-0318>
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus ([9. uudistettu painos].). Edita.
- Hemminki, E. (2004). Terveysthuolto ja kauneus. Raportissa Toiviainen, H., Väänänen, T. & Hemminki, E. Ulkonäkö, työelämä, terveys. Raportti naistenpäivän seminaarista 8.3.2004. Aiheita 20/2004. Stakesin monistamo. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204194264>
- Henderson, A. C., Grappendorf, H., & Burton, L. J. (2009). Investigating attractiveness in the hiring process of female athletes. *Gender in management*, 24(3), 156-177. <https://doi.org/10.1108/17542410910950859>
- Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L., & Dumazert, J. (2018). Recruitment discrimination: How organizations use social power to circumvent laws and regulations. *International journal of human resource management*, 32(10), 2213-2241. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579251>
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hogg, M. A., Fielding, K. S., Darley, J. (2005). Teoksessa: Abrams, D., Hogg, M. A., Marques, J. M. (2005). *Social Psychology of Inclusion and Exclusion*. Psychology Press.
- Huilaja, H. (2019). Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys - tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista. Lapin yliopisto.
- Huzell, H., Larsson, P. (2012). Aesthetic and athletic employees: The negative outcome of employers assuming responsibility for sickness benefits. *Economic and Industrial Democracy* 33(1), 103-123.
- Hwang, S. (2008). Utilizing Qualitative Data Analysis Software: A Review of Atlas.ti. *Social Science Computer Review*, 26(4), 519-527. <https://doi.org/10.1177/0894439307312485>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., Aho, A. L., & Granfelt, R. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino.
- Hämäläinen, S., Rissanen, S., Hujala, A. (2016). Ulkonäkö, ikääntyminen ja työelämä. *Työelämäntutkimus - Arbetslivsforskning*. 14 (1) 2016.
- Johnson, S. K., Podratz, K. E., Dipboye, R. L., & Gibbons, E. (2010). Physical Attractiveness Biases in Ratings of Employment Suitability: Tracking Down the "Beauty is Beastly" Effect. *The Journal of social psychology*, 150(3), 301-318. <https://doi.org/10.1080/00224540903365414>.
- Jyrinki, E. (1974). Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Oy Gaudeamus Ab.
- Kanninen, O., Virkola, T. (2021). Rekrytointisyrjintä ja sen vastaiset keinot. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:27.

- Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E., & Rask, S. (2022). Tavoitteena syrjimätön työelämä: Työsyöjinnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163880/VN TEAS_2022_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163880/VN_TEAS_2022_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kaplan, R. M. (1978). Is beauty talent? Sex interaction in the attractiveness halo effect. *Sex roles*, 4(2), 195-204. <https://doi.org/10.1007/BF00287500>
- Karjalainen, M., Niemistö, C. ja Hearn, J. (2016). Tietotyöalan voittajan tyyli. Teoksessa J. Parviainen, T. Kinnunen and I. Kortelainen (eds.), *Ruumiillisuus ja työelämä: Työruumis jälkiteollisessa taloudessa*. Vastapaino: Tampere, pp. 165-181.
- Kauhanen, A., Riukula, K. (2019). Teoksessa: Teräsaho, M. & Närvi, J. (toim.). *Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon - analyyseja tasa-arvobarometrista 2017*. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (THL). Raportti 6/2019. ISBN 978-952-343-314-4
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. p.). Sanoma Pro.
- Kinnunen, T. (2008). *Lihaan leikattu kauneus: Kosmeettisen kirurgian ruumiillistuneet merkitykset*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kinnunen, T., & Parviainen, J. (2016). Feeling the Right Personality. Recruitment Consultants' Affective Decision Making in Interviews With Employee Candidates. *Nordic journal of working life studies*, 6(3), . <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i3.5525>
- Koivunen, T., Ylöstalo, H., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2015). Informal Practices of Inequality in Recruitment in Finland. *Nordic journal of working life studies*, 5(3), 3-21. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i3.4804>
- Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. K. (2006). *Handbook of workplace diversity*. SAGE.
- Koskinen, S., Nieminen, K., & Valkonen, M. (2008). *Työhönnotto ja työsopimuksen ehdot*. Talentum Media.
- Kukkonen, I., Pajunen, T., Sarpila, O., & Åberg, E. (2019). *Ulkonäköyhteiskunta: Ulkoinen olemus pääomana 2000-luvun Suomessa*. Into.
- Kukkonen, I., Pajunen, T., Sarpila, O., & Åberg, E. (2023). Is beauty-based inequality gendered? A systematic review of gender differences in socioeconomic outcomes of physical attractiveness in labor markets. *European societies, ahead-of-print(ahead-of-print)*, 1-32. <https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2210202>
- Kupiainen, M. (2019). *Osaamisen sukupuoli: Miten asiantuntijuus rakentuu sukupuolta ja osaamista koskevissa diskursseissa*. Turun yliopisto.
- Kwan, S., Trautner, M. N. (2009) Beauty work: Individual and institutional rewards, the reproduction of gender, and questions of agency. *Sociology Compass*, 3(1), 49-71.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 8.8.1986/609. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

- Landay, K., & DeArmond, S. (2018). Recruitment Process Outsourcing and Recruiter and Hiring Firm Characteristics: A Two Study Investigation. *Journal of personnel psychology*, 17(4), 183-192. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000206>
- Levine, J., Moreland, R., & Hausmann, L. (2005). Managing Group Composition: Inclusive and exclusive role transitions. Teoksessa Dominic Abrams, Michael Hogg & José Marques (toim.) *The Social Psychology of Inclusion and Exclusion*. Psychology Press, New York.
- Liu, G. H. W., Huang Chua, C. E., & Hu, Y. (2021). Partnership in Recruitment Process Outsourcing Projects: The Outsourcing Firm Perspective. *Project Management Journal*, 52(4), 354-366. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/87569728211014370>
- Madva, A. (2018). Implicit Bias, Moods, and Moral Responsibility. *Pacific philosophical quarterly*, 99(S1), 53-78. <https://doi.org/10.1111/papq.12212>
- Moisio, O., Silvasti, T., & Kauppinen, I. (2015). Polkuja yhteiskuntatieteisiin. Jyväskylän yliopisto.
- Monk, E. P., Esposito, M. H., & Lee, H. (2021). Beholding Inequality: Race, Gender, and Returns to Physical Attractiveness in the United States¹. *The American journal of sociology*, 127(1), 194-241. <https://doi.org/10.1086/715141>
- 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>
- Oikeusministeriö. (2019). Policy Brief 2, Syrjintä Suomessa, Ajankohtaista tietoa syrjinnästä ja yhdenvertaisuudesta. <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Policy+Brief+moniperusteinen+syrjint%C3%A4/22d8951f-aefc-691c-a551-6bc0318882d9/Policy+Brief+moniperusteinen+syrjint%C3%A4.pdf>
- Oreopoulos, P. (2011). Why Do Skilled Immigrants Struggle in the Labor Market? A Field Experiment with Thirteen Thousand Resumes. *American Economic Journal: Economic Policy*, 3 (4): 148-71.
- Osman, A., & Thunborg, C. (2019). The Challenge of Recruiting Underrepresented Groups - Exploring Organizational Recruitment Practices in Sweden. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(1), 3-18. <https://doi.org/10.18291/njwls.v9i1.113085>
- Parviainen, J., Kinnunen, T., Kortelainen, I., Harni, E., Hearn, J., Karjalainen, M., . . . Saari, A. (2016). Ruumiillisuus ja työelämä: Työruumis jälkiteollisessa taloudessa. Vastapaino.
- Paulus, T. M., & Lester, J. N. (2016). ATLAS.ti for conversation and discourse analysis studies. *International journal of social research methodology*, 19(4), 405-428. <https://doi.org/10.1080/13645579.2015.1021949>
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research.
- Pickett, C. & Brewer, M. (2005). The role of Exclusion in Maintaining Ingroup Inclusion. Teoksessa Dominic Abrams, Michael Hogg & José Marques

- (toim.) The Social Psychology of Inclusion and Exclusion. Psychology Press, New York.
- Rajasekhar, D., Banerjee, P., & Ponnampalani, A. (2017). Risks perceived regarding recruitment process outsourcing: Stakeholder concerns. *Journal of Global Operations and Strategic Outsourcing*, 10(1), 112-136. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-07-2016-0023>
- Richardson, B., Webb, J., Webber, L., & Smith, K. (2013). Age Discrimination in the Evaluation of Job Applicants. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(1), 35-44. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00979.x>
- Romakkaniemi, M., & Rätty, R. (2017). Sosiaalinen osallisuus käsitteenä ja käytäntönä. Teoksessa Pietiläinen, Rauno & Rätty, Rauni (toim.): Lappilaisen nuoren tulevaisuutta tukemassa. Soku-hankkeessa tehtyä, koettua ja uusia visioita. Verkkojulkaisu. Lapin ammattikorkeakoulu. Rovaniemi, 23-26.
- Ruffle, B. J., & Shtudiner, Z. E. (2014). Are goodlooking people more employable? URL:<http://ssrn.com/abstract=1705244>.
- Rynes, S. L. & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja (Toinen vedos.). Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto.
- Sarpila, O., Pajunen, T., Kekäläinen, S., Åberg, E. (2017). Onko ulkonäön arvostus nousussa Suomessa? *Yhteiskuntapolitiikka* 82 (2017):1.
- Sobocka-Szczapa, H. (2021). Recruitment of employees: Assumptions of the risk model. *Risks (Basel)*, 9(3), 1-15. <https://doi.org/10.3390/risks9030055>
- Strauss, A. (1978). *Negotiations: Varieties, contexts, processes, and social order*. Jossey-Bass.
- Suomen perustuslaki. 11.6.1999/731. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Thibault C., Daniel S., Salmani S., Boopathi S. N., Taimela I. (2022). Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle. TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1 FI. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM_oppaat_2022_1_04042022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Thuraisingham, M., & Lehman, W. (2013). *The Secret Life of Decisions: How Unconscious Bias Subverts Your Judgment*. Routledge.
- Tienari, J., Quack, S. and Theobald, H. (2002). Organizational Reforms, 'Ideal Workers' and Gender Orders: A Cross-Societal Comparison. *Organization Studies* 23(2): 249-279.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.

- https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Luettu 29.4.2024.
- Twenge, J. M., Bauemeister R. F. (2005). Teoksessa: Abrams, D., Hogg, M. A., Marques, J. M. (2005). *Social Psychology of Inclusion and Exclusion*. Psychology Press.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työsuojeluhallinto (2024). Syrjintä työelämässä. <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/syrjinta>. Luettu 2.11.2023.
- Työterveyslaitos. (2024). Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>
- van Berkel, R., & Hornemann Møller, I. (2002). *Active social policies in the EU: Inclusion through participation?*. Policy Press.
- Vesala, H. T. (2019). Vammaisten ihmisten työelämäosallisuus ja työssä koettu syrjintä: Vammaisfoorumien kyselyn 2018 tuloksia. *Kuntoutus*, 42(4), 39-44.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitasalo, N. (2019). Varttuneet ja ikäsyrjintä työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 14(2).
- Virkola, T. (2022). Tavoitteena syrjimätön työelämä: tutkittua tietoa nykytilasta ja keinoja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. <https://vatt.fi/-/tavoitteena-syrjimaton-tyoelama-tutkittua-tietoa-nykytilasta-ja-keinoja-yhdenvertaisuuden-edistamiseksi>.
- Warhurst, C., van den Broek, D., Hall, R., & Nickson, D. (2009). Lookism: The New Frontier of Employment Discrimination? *Journal of industrial relations*, 51(1), 131-136. <https://doi.org/10.1177/0022185608096808>
- Wieslander, M. (2018). Marginalised voices in the inclusive recruitment discourse: A dilemma of inclusion/exclusion in the (Swedish) police. *European journal for research on the education and learning of adults*, 9(1), 61-77. <https://doi.org/10.3384/rela.2000-7426.rela9106>
- Wolgast, S., Bäckström, M., & Björklund, F. (2017). Tools for fairness: Increased structure in the selection process reduces discrimination. *PLoS One*, 12(12) doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0189512>
- Wyer, N. A., & Schenke, K. C. (2016). Just you and I: The role of social exclusion in the formation of interpersonal relationships. *Journal of experimental social psychology*, 65, 20-25. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.02.007>
- Yhdenvertaisuuslaki. 1325/2014.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>
- Yhdenvertaisuusvaltuutettu. (2016). Selvitys vammaisten syrjintäkokemuksista arjessa. <https://syrjinta.fi/documents/25249352/34268331/%E2%80%9DVammaisena+olen+toisen+luokan+kansalainen>. Luettu 18.12.2023.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu. (2022). Yhdenvertaisuusvaltuutetun vuosikertomus 2022. <https://syrjinta.fi/julkaisut>. Luettu 18.12.2023

LIITE

Haastattelurunko

Taustatiedot

- Sukupuoli?
- Ikä?
- Asuinpaikka?
- Kokemusvuodet konsultatiivisessa tehtävässä?
- Työtehtävät, vastualueet?

Kokemukset ulkonäköperusteisesta eksklusiosta

- Oletko joskus ollut työssäsi sellaisessa tilanteessa, jossa rekrytointiprosessin toimeksiantaja olisi esittänyt toiveita joko suorasti tai epäsuoraan koskien kandidaattien ulkonäköä?
- Peilaten kokemuksiasi ja tietouttasi rekrytoinnista, koetko, että on olemassa sellaisia ihmisen ulkonäköä koskevia seikkoja, jotka yleisellä tasolla heikentävät kandidaattien mahdollisuuksia edetä rekrytointiprosessissa?

Riskialttiit rekrytointiprosessin vaiheet

- Missä rekrytointiprosessin vaiheissa uskot olevan suurin riski sille, että asiakas pyrkii rajaamaan tai tiputtamaan kandidaatteja prosessista ulkonäköön kytkeytyvin perustein?

Rekrytointikonsultin rooli

- Miten rekrytointikonsultin tulisi sinusta toimia sellaisessa rekrytointiprosessissa, jossa hän huomaa, että asiakasyrityksen edustajan päätösten tekoon vaikuttaa ehdokkaiden ulkonäkö?
- Tuleeko sinulle mieleen mitä tahansa muuta, mitä toivoisit ihmisten ymmärtävän kun puhutaan konsultin roolista asiakasyritysten monimuotoisissa työntekijävalinnoissa?