

Työraportteja 118/2024 Working Papers

Tuija Koivunen

Arja Haapakorpi

Pasi Pyöriä

Heidi Lehtovaara

Eriikka Oinonen

Rekrytointiosaaminen ja työntekijöiden hakutaidot yhdenvertaisuuden perustana



Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 118/2024 Working Papers

Tuija Koivunen

Arja Haapakorpi

Pasi Pyöriä

Heidi Lehtovaara

Eriikka Oinonen

Rekrytointiosaaminen ja työntekijöiden hakutaidot yhdenvertaisuuden perustana

Tutkimus on valmistunut Työsuojelurahaston tuella.



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työelämän tutkimuskeskus

Toimitus ja taitto: Tekijät

© Tekijät, Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto

ISBN 978-952-03-3519-9 (verkkójulkaisu)

ISSN 2489-8902 (verkkosarja)

[Tampereen yliopiston avoin julkaisuarkisto Trepo](#)

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	1
HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS.....	2
Yhdenvertaisuus.....	2
Rekrytointi ja rekrytointisyrjintä.....	4
Tutkimusasetelma	5
Aineistot	7
Tulokset	8
Lopuksi.....	13
HYVÄT KÄYTÄNNÖT REKRYTOINNISSA	14
Hyvät käytännöt työnhakijalle.....	14
Hyvät käytännöt rekrytoijalle	15
LIITE: VERKKOKYSELY	16
HANKKEEN JULKAISUT	17
KIRJALLISUUS.....	19

TIIVISTELMÄ

Työsuojelurahaston rahoittama tutkimushanke #220081 ”Rekrytointiosaaminen ja työntekijöiden hakutaidot yhdenvertaisuuden perustana” toteutettiin Tampereen yliopistossa 1.9.2022–31.8.2024. Hankkeessa tarkasteltiin työntekijöiden ja organisaatioiden kokemuksia työnhausta ja työhaastatteluista yhdenvertaisuuden näkökulmasta sekä tuotettiin uutta tietoa rekrytinnin käytännöistä, organisaatioiden rekrytointiosaamisesta ja työntekijöiden hakutaidoista.

Hankkeessa tuotettiin ja analysoitiin kaksi empiiristä tutkimusaineistoa. Ensimmäinen aineisto koostuu verkkokyselyn avovastauksista, joissa vastaajat kuvaavat kohtaamiaan epäasiallisia kokemuksia rekrytinnissa. Toisen aineiston muodostavat seitsemän rekrytinnin asiantuntijan haastattelut. Aineistoja analysoitiin eri näkökulmista laadullisen tutkimuksen menetelmin, pääasiassa temaattista analyysiä hyödyntäen.

Hankkeen keskeinen tulos on, että työnhakijat kohtaavat epäasiallista käytöstä etenkin työnhaastatteluissa. Toisinaan kyse voi olla rekrytoijan osaamattomuudesta, mutta toisinaan epäasiallisia kysymyksiä esitetään tieteen tahtoen. Epäasiallisuudet jäävät lähes poikkeuksetta piiloon, sillä työtä hakeva työntekijä ei halua esimerkiksi ottaa yhteyttä viranomaisiin ja selvittää asiaa. Työntekijä ei koe voivansa voittaa yhteydenotolla mitään, etenkin jos hän ei halua enää työllistyä kyseiseen organisaatioon. Näin rekrytoivan tahon on mahdollista jatkaa epäasiallista toimintaansa.

Samaan aikaan etenkin maahanmuuttajataustaiset työntekijät nähdään työvoimapulan helpottajana, jotka ottavat vastaan mitä tahansa työtä ja jotka ovat vailla sosiaalista elämää ja tarpeita. Toisaalta myös muutoksen merkkejä on havaittavissa rekrytinnin ammattilaisten näkökulmissa. Joillakin työvoimapula-aloilla rekrytoijat käyttävät monipuolisia ja ennakkoluulottomiakin keinoja palkataksaan työntekijöitä, vaikka työntekijöiltä vaadittu suomen kielen taitotaso voi hankaloittaa sopivien työntekijöiden löytämistä.

Tutkimushankkeen johtopäätöksenä toteamme, että rekrytointi on edelleen työelämän sokea piste, joka jää helposti piiloon myös tutkimukselta. Rekrytointia pitäisi kehittää yhdenvertaisuuden näkökulmasta, sillä se edesauttaisi osaavan ja motivoituneen työvoiman saannin tulevaisuudessa.

Hankkeen käytännön johtopäätökset on laadittu hyvien käytäntöjen muotoon. Ne esitetään osana tätä loppuraporttia.

HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

Tutkimushankkeessa “Rekrytointiosaaminen ja työntekijöiden hakutaidot yhdenvertaisuuden perustana” tarkasteltiin sekä työntekijöiden että rekrytoinnista vastaavien asiantuntijoiden kokemuksia työnhausta ja työhaastattelutilanteista yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmista. Tutkimuksessa tuotettiin uutta tietoa rekrytoinnin käytännöistä, organisaatioiden rekrytointiosaamisesta ja työntekijöiden työnhakutaidoista.

Esittelemme tässä luvussa hankkeen lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja aineistot sekä keskeiset tulokset. Tulokset on raportoitu tieteellisissä ja yleistajuisissa julkaisuissa (lista julkaisuista löytyy tämän raportin lopusta).

Hankkeessa laadittiin siinä analysoitujen aineistojen perusteella myös “rekrytoinnin hyvät käytännöt” -muistilista, jota organisaatiot voivat hyödyntää edistääkseen rekrytoinnin yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Lisäksi laadimme hyvät käytännöt myös työpaikkaa hakeville työntekijöille. Ne löytyvät tämän raportin toisesta pääluvusta.

Yhdenvertaisuus

Hankkeen keskeinen käsite on yhdenvertaisuus. Tarkoitamme yhdenvertaisuudella kaikkien ihmisten samanarvoisuutta henkilöön liittyvistä tekijöistä riippumatta sekä yhdenvertaisuutta lain edessä (ks. yhdenvertaisuus.fi). Suomen perustuslain (731/1999) mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä, eikä ketään saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn, perusteella.

Yksityiskohtaisemmin yhdenvertaisuudesta ja syrjimättömyydestä säädetään yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) sekä useissa muissa laeissa. Syrjintä on Suomessa kielletty paitsi perustuslain ja yhdenvertaisuuslain myös tasa-arvolain, rikoslain sekä useiden yksittäisten erityislakien nojalla (yhdenvertaisuus.fi).

Yhdenvertaisuuslaki ulottuu myös työelämään ja työnhakuun. Sen mukaan työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työnhakijoita eri asemaan henkilöön liittyvien syiden perusteella. Esimerkiksi perhe- tai parisuhteeseen, lapsiin ja mahdolliseen raskauteen liittyvät kysymykset voivat työnhakutilanteessa täyttää laissa kielletyn syrjinnän tunnusmerkit.

Vuoden 2015 alussa voimaan tulleen yhdenvertaisuuslain myötä syrjintäperusteet tasa-arvoistettiin ja myös perhesuhteet saatettiin nimenomaisesti kiellettyjen syrjintäperusteiden joukkoon (Vappula 2020). Yhdenvertaisuuslain mukaan syrjintä on kielletty niin uusien työntekijöiden rekrytoinnissa, työsuhteen aikana kuin työsuhteen päättämiseenkin liittyvissä tilanteissa. Työnantaja voi syyllistyä syrjintään myös ilmoittaessaan avoimista työpaikoista tai asettaessaan valintakriteerejä työnhakijoille.

Työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta. Syrjintäkiellon noudattamista valvoo työsuojeluviranomainen, ja yhdenvertaisuusvaltuutettu voi harkinnanvaraisesti avustaa syrjinnän kohteeksi joutuneita henkilöitä. Sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta ja sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisestä säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986), jota valvoo tasa-arvovaltuutettu.

Yhdenvertaisuuslain 8 §:n nojalla syrjinnän tunnusmerkit voivat täytyä, jos työnhakijoita asetetaan eri asemaan perhesuhteiden, iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, seksuaaliseen suuntautumisen, mielipiteen, vakaumuksen, uskonnon, poliittisen tai ammattiyhdistystoiminnan, terveydentilan, vammaisuuden tai muihin näihin rinnastettavissa olevien henkilökohtaisten syiden perusteella. Moniperustainen syrjintä tarkoittaa syrjinnän kohteeksi joutumista kahden tai useamman eri ominaisuuden perusteella (Oikeusministeriö 2019).

Työhönotossa ei ole asiallista kysyä yksityisyyden suojan piiriin kuuluvia arkaluonteisia seikkoja, kuten perhesuhteita tai lasten lukumäärää. Näihin kysymyksiin liittyvistä vastauksista saatu tieto ei saa lainsäädännön mukaan vaikuttaa rekrytointipäätöksiin. Työhönotossa varsinaisia laissa kiellettyjä kysymyksiä ei kuitenkaan ole (Koivunen ym. 2015, 10). Asiallista on kysyä työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen, työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin tai työtehtävien erityisluonteeseen kuuluvia asioita (Koskinen 2018).

Sanna Marinin hallituskaudella (2019–2023) yhdenvertaisuuslakia uudistettiin kattavammaksi ja yksityiskohtaisemmaksi (HE 148/2022). Eduskunta hyväksyi uudistuksen marraskuussa 2022 ja se tuli voimaan 1.6.2023. Uudistuksessa yhdenvertaisuuden edistäminen laajeni varhaiskasvatukseen (sekä järjestäjille että palveluntuottajille), yhdenvertaisuusvaltuutetun ja työsuojeluviranomaisen toimivaltaa laajennettiin ja työnantajan yhdenvertaisuuden edistämisvelvoitetta selkeytettiin.

Yhdenvertaisuuslain uudistuksen seurauksena työnantajalla on aikaisempaa tarkemmat velvoitteet arvioida työpaikan yhdenvertaisuustilannetta, mikä koskee muutoksen jälkeen myös rekrytointia. Uudistuksen seurauksena yhdenvertaisuusvaltuutettu valvoo yhdenvertaisuuslain noudattamista myös työelämässä ja voi tehdä ratkaisuja yksittäisissä syrjintätapauksissa.

Yhdenvertaisuuslain lisäksi laki naisten ja miesten tasa-arvosta (1986/609) kieltää sukupuoleen perustuvan syrjinnän sekä edistää tasa-arvoa ja helpottaa naisten ja miesten työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista. Tasa-arvolakia sovelletaan pääsääntöisesti kaikessa yhteiskunnallisessa toiminnassa ja kaikilla elämänalueilla yksityiselämää lukuun ottamatta.

[Rekrytointi ja rekrytointisyrjintä](#)

Rekrytointi on monivaiheinen prosessi, jonka tarkoituksena on täyttää työnantajan työvoimatarve tiettyyn avoimeen työpaikkaan sopivalla ja pätevällä henkilöllä. Se saattaa sisältää seuraavanlaisia vaiheita:

- työvoimatarpeen ja sen laadun tunnistaminen (osaamistarpeiden ja rekrytoinnin kriteerien määrittely)
- rekrytointiprosessin suunnittelu (resursointi, tietojärjestelmien käyttö, esim. anonymin rekrytoinnin käyttöominaisuuden hyödyntäminen)
- työpaikkailmoitusten julkaiseminen (avoimen rekrytoinnin tapauksessa) tai sopivien hakijoiden etsiminen sisäisellä tai suoralla haulla
- hakemusten vastaanottaminen
- hakijoiden seulonta

- haastattelut
- työntekijän valinta ja palkkaaminen.

Yhä tyypillisempää on, että työnantajat ulkoistavat kaikki tai osan henkilöstövalinnoistaan rekrytointipalveluihin erikoistuneille henkilöstöpalveluyrityksille (esim. Koivunen 2017). Myös sosiaalista mediaa, tekoälyä ja muita uusia digitaalisia työkaluja hyödynnetään rekrytoinnin tukena yhä enemmän (esim. Koivunen 2024).

Työnhakijan näkökulmasta rekrytoinnissa on kyse työpaikan etsimisestä, saamisesta tai vaihtamisesta. Myös työnhakija valitsee ja arvioi hakemaansa työpaikkaa, ja mitä halutumpaa osaamista työnhakijalla on, sitä parempi on hänen asemansa työnhaussa.

Riippumatta siitä, miten rekrytointi käytännössä toteutetaan, siinä on aina kyse vallankäytöstä ja neuvottelusta. Rekrytointi on valikoitumisen prosessi, jossa valinnan valtasapaino vaihtelee eri vaiheissa ja erilaisissa tilanteissa (Huilaja 2019). Erityisesti työhaastattelu on sensitiivinen tilanne, joka voi huonosti sujuessaan tuottaa työnhakijalle paitsi pettymyksen ja epäonnistumisen tunteita myös kokemuksia epäasiallisesta kohtelusta tai syrjinnästä (Hennekam ym. 2021). Työnantaja tai rekrytoija työnantajan edustajana voi myös syyllistyä laissa kiellettyyn syrjintään, jos työnhakijaa kohdellaan epäoikeudenmukaisesti hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa mukaan tai jos tehtävään valitaan hakijoista vähemmän ansioitunut (Kanninen & Virkola 2021; Kanninen ym. 2022).

Tutkimusasetelma

Tutkimuksellamme on kolme tavoitetta, joiden keskiössä on työnhakijan kokemus rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuudesta:

1. Selvittää, miten työnantajat voisivat toimia rekrytointiprosessin eri vaiheissa niin, että työtä hakevalle työntekijälle jää prosessista myönteinen mielikuva riippumatta siitä, tuleeko hän valituksi avoinna olevaan tehtävään vai ei.
2. Selvittää, millaisia seurauksia rekrytoivien organisaatioiden rekrytointiosaamisella ja työtä hakevien työntekijöiden hakutaidoilla on yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen toteutumiseen työnhaussa.

3. Arvioida ja kehittää hankkeen empiirisen aineiston pohjalta rekrytoivien työnantajien rekrytointiosaamista sekä työtä hakevien työntekijöiden hakutaitoja.

Rekrytoivan organisaation toiminta on keskeistä sille, millaiseksi työnhakijat kokevat työnhakuprosessin kulun ja lopputuloksen. Rekrytoinnin lopputuloksesta huolimatta työnhakijat voivat kokea hakuprosessin joko oikeudenmukaiseksi tai epäoikeudenmukaiseksi. Suuri merkitys tässä on muun muassa tiedottamisella prosessin eri vaiheissa sekä rekrytoinnin kriteerien avoimuudella. Kaikkein sensitiivisin osa työnhakuprosessia on työhaastattelu. Haastattelun ilmapiiri ja haastattelukysymysten asettelu ovat ratkaisevia työnhakijan kokemukselle oikeudenmukaisesta rekrytointiprosessista. Työnantajan näkökulmasta asiallisesti ja oikeudenmukaisesti hoidettu rekrytointi puolestaan on paras tae osaavien työntekijöiden palkkaamiseksi sekä myönteisen yrityskuvan ylläpitämiseksi.

Tutkimuksemme nojaa vahvasti käytäntöjen ja kokemusten tutkimuksen perinteisiin. Kyseessä on osallistujien kokemuksiin ja asiantuntijuuteen perustuva tutkimus, jossa osallistujat saavat itse kertoa omista kokemuksistaan haluamallaan tavalla. Näin ollen he itse määrittävät, mikä heidän kokemuksissaan on keskeistä ja miten he eri asiat nimeävät ja sanallistavat. Tutkijoiden sijaan he ovat itse oman kokemuksensa asiantuntijoita.

Työnhakijoiden ja rekrytointialan ammattilaisten kokemuksia analysoiden kysymme tutkimuksessamme:

1. Millaisia kokemuksia työtä hakevilla työntekijöillä on ollut työnhakuprosessin eri vaiheista ja miten se on muovannut heidän mielikuvaansa sekä rekrytointiprosessista että rekrytoivasta organisaatiosta?
2. Millä eri tavoin vastaajien työhaun kokemukset edistävät tai estävät yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumista rekrytoinnissa?
3. Miten rekrytoivat organisaatiot voivat lisätä rekrytointiosaamistaan ja miten työtä hakevat työntekijät voivat kehittää omia hakutaitojaan?

Aineistot

Vastaamme tutkimuksemme tavoitteisiin ja kysymyksiin kahteen laadulliseen aineistoon tukeutuen. Ensimmäinen aineisto koostuu anonyymeistä verkkolomakkeella kerätyistä kirjoituksista. Verkkokyselyn tarkoituksena oli saada tietoa erilaisista rekrytoinnissa, etenkin työhaastatteluissa koetuista tilanteista, jotka työnhakija oli tulkinut epäasiallisiksi tai asiaan kuulumattomiksi.

Verkkolomake julkaistiin sekä suomeksi että englanniksi. Linkkiä lomakkeeseen levitettiin tutkimusryhmän henkilökohtaisten verkostojen ja useiden sosiaalisen median (esim. Twitter / X, LinkedIn, Facebook) ryhmien kautta. Vastaajia informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä sekä henkilötietojen käsittelyperusteista EU:n tietosuojasetuksen mukaisesti. Kysely avattiin lokakuussa 2022 ja suljettiin kesäkuussa 2024. Siihen mennessä kirjoituksia oli saapunut 107. (Kirjoitusten lisäksi lomakkeen avauksia ja vastausten hyödyntämisen kannalta liian vaillinaisia vastauksia saimme runsaasti, yhteensä 209.)

Verkkolomakkeella oli kolme avokysymystä, joissa vastaajia pyydettiin kuvaamaan kokemuksiaan epäasiallisesta tulkitsemistaan työnhakutilanteista, täsmentämään miksi tilanne oli koettu epäasialliseksi ja kertomaan miten tilanteessa olisi voitu toimia toisin (Liite 1). Lisäksi lomakkeella kysyttiin vastaajan ikä, sukupuoli sekä työmarkkina-asema (työssä, työtön, muu) ja kansalaisuus (Suomi, EU, ei-EU/ETA) tapahtumahetkellä. Lähes kaikki vastanneet ilmoittivat sukupuolekseen naisen. Suurin osa vastaajista oli iältään nuoria tai varhaiskeski-ikäisiä aikuisia ja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta Suomen kansalaisia. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista oli kuvailemansa tilanteen tapahtumahetkellä työssä.

Hankkeen toisen aineistokokonaisuuden muodostivat henkilöstöä rekrytoivien yritysten ja henkilöstöpalveluita (HR-palvelut) tarjoavien yritysten seitsemän asiantuntijan haastattelut. Haastateltavat olivat kaupan alalta (1 henkilö), henkilökuljetuksen alalta (3 henkilöä) ja HR-palveluita tarjoavista yrityksistä (3 henkilöä). Haastateltavista viisi oli naisia ja kaksi miehiä. Haastattelut kestivät kukin 1–1,5 tuntia ja ne tehtiin Teams-yhteyden välityksellä verkossa. Puolistrukturoidut haastattelut tallennettiin äänitiedostoiksi, jotka ulkopuolinen ostopalveluyritys translitteroi tekstiksi. HR-palveluita tarjoavien yritysten haastateltavat

vastasivat yritysten rekryointipalvelusta ja TE-toimistojen toimeksiannosta työnhakijoiden työhaun valmennuksista. Haastatteluteemat olivat seuraavat:

- rekrytoinnin tavat, menetelmät ja käytännöt
- muutokset rekrytoinnissa ja rekrytointi tulevaisuudessa
- rekrytoinnin kohderyhmät
- hyvä työnhakija ja työnhakutaitojen parantaminen
- virherekrytoinnit ja niiden korjaaminen
- rekrytoinnin haasteet ja vaikeudet
- rekrytoinnin kohderyhmien laajentaminen.

Koska haastateltavat työskentelevät työvoimapula-alojen haasteiden parissa, keskustelu ulottui yleensä edellisten teemojen ohella myös maahanmuuttajataustaisten rekrytointiin.

Tulokset

Verkkokyselynä keräämästämme aineistosta tunnistimme useita työnhakuun liittyviä tilanteita, jotka vastaajat olivat kokeneet syrjiviksi tai epäasiallisiksi. Koska kyse on anonyymeistä kertomuksista, emme voi tietää täyttävätkö kuvailemamme tilanteet laissa määritellyn syrjinnän tunnusmerkit. Tutkimme työnhakuun ja rekrytointiin liittyviä tilanteita, jotka työnhakijat itse olivat kokeneet syrjiviksi, mutta emme esitä, että aineistomme työnhakijoiden kokemuksissa välttämättä olisi kysymys laissa määritellystä syrjinnästä.

Yhteenveto aineistomme luokittelusta työnhakutilanteissa koetun syrjintäperusteen tai epäasialliseksi koetun käytöksen mukaan on esitetty taulukossa 1. Aineistostamme löytyi kaikkiin laissa määriteltyihin syrjintäperusteisiin viittaavia kokemuksia paitsi vammaisuuteen ja ableismiin liittyviä kuvauksia. Aineistossamme oli myös runsaasti esimerkkejä epäasialliseksi koetusta käytöksestä, kuten työnhakijan ulkonäön kommentoinnista.

Taulukko 1. Verkkolomakkeella kerätyn aineiston luokittelu työnhakutilanteissa koetun syrjintäperusteiden tai epäasiallisesti koetun käytöksen mukaan.

Koettu syrjintäperuste / kokemus epäasiallisesta käytöksestä	Esimerkki
Perhesuhteet	Työhaastattelussa esitetyt lainvastaiset kysymykset parisuhteesta, lapsista, lastenhoidosta, raskaudesta ja lasten hankinnasta tai sukulaissuhteista
Alkuperä / kansalaisuus	Rekrytoijan tekemä oletus työnhakijan alkuperästä / synnyinmaasta nimen perusteella
Seksuaalinen häirintä	Sukupuolisesti vihjailevat eleet tai ilmeet; vihjailu työpaikkaromansseista
Meriittien ohittaminen / kyseenalaistaminen	Työnhakijan ansioiden vähättely; vähemmän ansioituneen hakijan valinta
Poliittinen, yhdistys- / ay-toiminta	Kysymykset työnhakijan ay-toiminnasta tai poliittisesta vakaumuksesta
Sitoutuminen työhön	Työnhakijan halua sitoutua haettavana olevaan tehtävään on epäilty
Ulkonäkö	Työnhakijan ulkonäön kommentointi: lävistykset, tatuoinnit, irokeesi, hiustyyli; ylipaino; ulkonäön ”kehuminen”; pituus; CV:n kuva
Terveystila	Työnhakijan terveystilaa koskevat kysymykset
Seksuaalinen suuntautuminen	Työnhakijan seksuaalisen suuntautumisen tiedustelu tai siihen liittyvä kommentointi
Ikä	Ikärasismi, ”tytöttely”, nuorten työnhakijoiden kokemuksen vähättely
Sukupuoli	Sovinismi, naisten osaamisen ja ansioiden vähättely
Muu henkilöön liittyvä syy	Työhaastattelussa on kysytty hakijan asuinpaikkaa, sotilasarvoa, puolison tai vanhempien ammattia
Muut työsuhteen kannalta epäolennaiset kysymykset	Työhaastattelussa on esitetty kysymyksiä työpaikan muista työntekijöistä tai aiempaan työhön liittyviä epäasiallisia kysymyksiä
Ideoiden varastaminen työnhakijalta	Työnhakutilanteessa on annettu ideointi/suunnittelutehtävä, jota työnantaja on hyödyntänyt ilman lupaa
Suosittelusten kysyminen tai tietojen etsiminen ilman työnhakijan lupaa	Tietojen etsiminen työnhakijasta sosiaalisesta mediasta; ystävien mielipiteen kysyminen hakijasta

Aineistossamme sekä määrällisesti että sisällöllisesti merkittävimmän kokonaisuuden muodostivat perhesuhteisiin liittyvät syrjintäkokemukset, kuten työnhakutilanteissa esitetyt kysymykset koskien lasten hankkimista, perhe- ja parisuhdetilannetta sekä lasten hoivavastuuta. Kirjoituksissa korostui syrjintäkokemusten sukupuolittuneisuus. Tyypillisimpiä olivat nuorten ja varhaiskeski-ikäisten naisten kohtaamat työnhakutilanteet, joissa heille oli esitetty perhesuhteisiin liittyviä mahdollisesti syrjinnän tunnusmerkit täyttäviä kysymyksiä.

Aineiston kirjoituksissa kuvattiin tilanteita, joissa rekrytoinnista vastaavat henkilöt eivät peitelleet vahvoja käsityksiään perinteisestä äitiydestä sekä hoivan ja kotitöiden sukupuolittuneisuudesta, kuten seuraavat esimerkit havainnollistavat:

Juuri opintojeni päätyttyä vastasin usein kysymyksiin suunnitellusta äitiydestä (Oletko ajatellut hankkia lapsia? Jos, niin koska?), ja äidiksi tultuani, tämänhetkisissä hakuprosesseissa kyseenalaistetaan toistuvasti valmiuttani esimerkiksi matkustamiseen (Sinullahan on kouluikäinen lapsi, ja tämä tehtävä vaatii matkustuskyvykkyyttä. Mitä teet lapsesi kanssa, kun sinun pitäisi matkustaa?), pitkiin työpäiviin (Organisaatiossamme sitoudumme työhön ja katsomme, että hommat tulevat tehdyiksi vaikka sitten ylitöinä. Miten tämä onnistuu kouluikäisen lapsen kanssa?).

Haastattelussa minulta kysyttiin esimerkiksi seuraavia asioita: "CV:ssäsi ei ole mitään mainintaa perheestäsi. Kerro siitä." Hölmö ja hämmentynyt kun olin, vastasin että minulla on puoliso ja 2-vuotias lapsi. Seuraavaksi sitten kysyttiin "No kukas lasta hoitaa, kun sinä käyt töissä?" Tuli vähän hölmö olo, ja kerroin lapsen olevan päiväkodissa, koska etsin työpaikkaa...

Perhesuhteista ja etenkin lasten hankinnasta tiedusteleminen työhaastattelussa on aineistomme kertomuksissa tyypillistä, vaikka laki kieltää tämänkaltaisen tiedon käyttämisen rekrytointipäätöksen tukena. Työnhakutilanteissa perheen perustamiseen, lasten hankintaan ja raskauteen liittyvät kysymykset koettiin myös epäoikeudenmukaisiksi ja yksityisyyttä loukkaaviksi. Rärkeimmillään työtehtävien ja työn luonteen kannalta epäolennaisia työnhakijoiden henkilökohtaiseen elämään kuuluvia asioita kysyttiin suoraan, joskus epäsuorasti johdatellen. Haastattelija saattoi esimerkiksi kysellä, mitä työnhakija tekee vapaa-ajallaan tarkoituksenaan saada tietoa henkilön perhetilanteesta:

Huomasin, että hän yritti usealla eri tavalla vihjaillen saada tietoon perhetilanteen ja sen, onko minulla lapsia. Väistin nämä vihjailut asiallisesti enkä kertonut perhetilanteestani. Lopulta haastattelija kysyi suoraan, että onko minulla lapsia. Vastasin rehellisesti kieltävästi, koska menin lukkoon tilanteessa, vaikka tiesin, ettei asiaa saisi kysyä. Haastattelija jatkoi vielä kysymällä, että onko suunnitelmassani hankkia lapsia. Olin tyrmistynyt näistä kysymyksistä.

Perhesuhteiden ohella aineistomme vastaajat kuvailivat moniin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten oletettuun kansalaisuuteen, ikään, sukupuoleen ja ulkonäköön liittyviä syrjintäkokemuksia työnhakutilanteissa. Esimerkiksi itsekkin kansainvälisen rekrytoinnin parissa työskentelevä asiantuntija kertoi työnhakuprosessista, joka ei ollut edennyt edes työhaastatteluun saakka, koska hänen työhakemuksensa oli automaattisesti ohitettu ulkomaalaiseen sukunimeen perustuen:

Syinä hylkäyskirjeessä oli mainittu: suomen kielen osaamattomuus, ei pääsyä Helsingin toimistolle viikoittain – vaikka olen äidinkieleltäni suomenkielinen (puhun kyllä myös 9 muuta kieltä eri taitotasoilla) ja asun Länsi-Helsingissä. Palasin asiaan sujuvalla suomen kielellä ja varovaisesti ehdotin, josko hylkäyskirjeessä on tapahtunut jokin virhe. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan perusteluksi lueteltiin, että hakemuskannassa näkyy vain nimeni, puhelinnumeroni ja sähköpostiosoitteeni – aikaa CV:n lukemiseen ei kuulemma ole. Huomiona tähän vielä se, että etunimeni on täysin suomalainen ja sukunimeni kaksoisnimi, missä jälkimmäinen osa on tunnistettavasti eri kansallisuutta edustava nimi.

Aineistossamme kuvailtiin myös ikäsyryntään liittyviä kokemuksia ja epäasiallista ulkonäön kommentointia:

Hain sosiaalialan yksityiselle puolelle järjestöpuolelle, kun työhaastattelija ja tuleva esihenkilöni naureskellen totesi kerrottuani ikäni, etten vaikuta tai näytä yhtään ikäiseltäni. Lopun haastatteluajasta hän työtteli minua. Olen 37-vuotias.

Valitsemattomuuttani perusteltiin sillä, että olen vielä liian nuori ja pehmeä. Kuitenkin yhtä aikaa saan juuri kehuja selviytymisestäni varsin haastavista tilanteista. Tehtävään valittiin täysin talon ulkopuolinen eri toimialalta. Ikä suunnilleen sama, mutta sukupuoli toinen. Koin että en saanut asiallista kohtelua ja tekaistut perustelut tuntuivat kyllä kurjilta. Kun kuulin ketä valittiin, oli lähes selvää, että osaamisella ja iällä ei ollut merkitystä. Osaaminen oli puolellani. Mutta sukupuoli ratkaisi.

Rekrytoija jatkoi epämukavaa kangertelua ja lopulta kertoi, että CV:ni kuva oli herättänyt epäluottamusta taidoistani. Järkytyin, kysyin miksi. Rekrytoija töksäytti, että kuva oli "honeybunnymainen". Menin niin sanottomaksi, että puhelu päättyi nopeasti. Aloin epäroimään, että kannattaako kyseiseen yritykseen edes lähteä töihin, jos suhtautuminen on noin seksististä. CV kuva oli täysin normaali kuva itsestäni. Aloitin kuitenkin työt yrityksessä ja toimitusjohtaja jatkoi törkeää käytöstä kohtaan koko 2 vuotta, jotka pakon edestä yrityksessä olin töissä.

Keräämissämme kertomuksissa paljon mainintoja saivat työnhakutilanteet, joissa vastaaja kertoi, että rekrytoinnin lopputulos oli koettu epäoikeudenmukaiseksi. Tyypillisesti nämä tilanteet liittyivät hakijan meriittien ohittamiseen tai kyseenalaistamiseen:

Hakukuulutuksessa pyydettiin tutkimussuunnitelma, julkaisuluettelo, opetusportfolio, motivaatiokirje, kehittämisideat ja cv. Sitten haastattelussa juteltiin mukavia. En tullut valituksi, joten soitin ja kysyin mistä mahtoi olla kyse. Kertoivat, että profiilini, tutkimusideani, cv, kehittämisideat ja kaikki olivat erinomaisia, mutta sitten päärekrytoija, eli vanhempi miesproffa sanoi, että niillä ei oikeastaan ole mitään merkitystä. He olivat päättäneet valita tehtävään henkilön, jolla oli enemmän "koordinoinnista" kokemusta. Eli painottivat jotain, mistä ei ollut mitään puhetta hakukuulutuksessa, siis ihan hatusta viime metreillä vedetystä tekijästä. Valitsivat tehtävään

henkilön, joka oli hoitanut samankaltaista tehtävää samassa yksikössä jo aiemmin. Akateemisilla meriiteillä, tai millään muullakaan ei ollut mitään virkaa haussa.

Hain päivittäistavarakaupan alalla suuren toimijan toimipisteeseen, jossa oli palvelulinjastossa vastaavan paikka haussa, ja myös tavallisen myyjän paikka. Olin hakenut vastaavan paikkaa, sillä minulla oli laaja-alaisesti kokemusta kyseisen yrityksen eri osuuskaupasta 10 vuoden ajalta ja vielä kilpailevalta kaupan alan yritykseltä 6 vuoden ajalta. Haastattelun alkaessa minulle sanottiin, että minua ei haastatella vastaavan tehtävään (johon olin hakenut) vaan myyjän tehtävään. Jos en tähän suostu, haastattelu ei jatku. Pyysin perusteluja, ja vastaus oli sanasta sanaan. "Et ole näyttänyt kynsiäsi meidän osuuskaupassamme". 10 vuoden kokemus toisen osuuskaupan myymälässä työskentelystä mitätöitiin täysin, eikä sitä huomioitu työkokemuksena. [...] En tullut valituksi edes myyjän paikkaan.

Rekrytoinnissa tulisi pitäytyä niissä hakukriteereissä, jotka on työnhakuilmoituksessa määritelty (Bergbom ym. 2020). Edellä kuvatuissa tilanteissa työnhakijat kokivat, ettei heidän osaamistaan noteerattu vaan heidät sivuutettiin työnhaussa heidän pätevydestään huolimatta.

Samaan aikaan rekrytoinnin ammattilaiset näkevät etenkin maahanmuuttajataustaiset työnhakijat lähinnä työvoimapulan helpottajana, vailla inhimillistä ja sosiaalista elämää sekä tarpeita, vaikka myös muutoksen merkkejä on havaittavissa suhtautumisessa maahanmuuttajataustaisiin työnhakijoihin. Haastatteluaineistomme mukaan joillakin työvoimapula-aloilla rekrytoijat käyttävät monipuolisia ja ennakkoluulottomiakin keinoja palkataksaan työntekijöitä, vaikka työntekijöiltä vaadittu suomen kielen taitotaso voi hankaloittaa sopivien työntekijöiden löytämistä.

Haastattelemiemme asiantuntijoiden mukaan rekrytoinnin käytännöt suosivat suomalaistaustaisia, ja osa haastatelluista piti rekrytoinnin kriteerejä jopa kohtuuttomina maahanmuuttajataustaisten kannalta. Aiemman tutkimuksen perusteella myös tiedetään, että maahanmuuttajataustaisten sijoittuminen työtehtäviin ei useinkaan vastaa heidän osaamistasoaan (Ahmad 2019), ja maahanmuuttajataustaiset ovat yliedustettuina joustavissa ja epävarmoissa työsuhteissa (Ojala ym. 2024).

Lopuksi

Rekrytointi on edelleen työelämän sokea piste, joka jää helposti piiloon myös tutkimukselta. Rekrytointia pitäisi kehittää yhdenvertaisuuden näkökulmasta, sillä se edesauttaa osaavan ja motivoituneen työvoiman saantia tulevaisuudessa ja näin turvaa organisaatioiden toiminnan. Yhdenvertaisuus on myös suomalaisen yhteiskunnan keskeinen arvo, jota on syytä vaalia ja edistää myös työelämässä.

Syrjintää ehkäisevien menetelmien arviointia ja kehittämistä tarvitaan työelämässä paitsi eettisistä myös käytännön syistä. Yhteiskunnallinen tasa-arvo on kirjattu perustuslakiin, ja työelämän tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukevien käytäntöjen kehittäminen on yksi keskeisistä tavoista edetä tähän tavoitteeseen. Käytännön tasolla tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen työelämässä on kulmakivi työn tuloksellisuudelle ja työhyvinvoinnille sekä työvoiman veto- ja pitovoimalle.

HYVÄT KÄYTÄNNÖT REKRYTOINNISSA

Hyvät käytännöt työnhakijalle

1. Suuntaa katse tulevaisuuteen ja kerro, mitä hyvää näet työnantajassa, jonka työpaikkaa haet. Edellisten ja nykyisen työnantajan arvosteleminen ei anna hyvää kuvaa työnhakijasta eikä perustele halua vaihtaa työpaikkaa.

2. Kerro työhakemuksessa muutakin kuin nimesi ja yhteystietosi, vaikka kerrottavaa ei juuri olisi. Liitä mukaan CV, jossa kerrot jotakin itsestäsi sekä sen, miksi haluaisit kyseiseen paikkaan töihin. CV:hen ei tarvitse listata kaikkia tekemiäsi asioita, vaan kiteytys omasta osaamisesta riittää.

3. Asiantuntijatehtäviin hakevien kannattaa tutustua ja hakeutua oman alansa ammatillisiin verkostoihin tai rakentaa sellaisia. Hyvät verkostot voivat auttaa työpaikan löytymisessä.

4. Valmistaudu työhaastatteluun tutkimalla työnantajan nettisivut ja somekanavat sekä muut tietoa tarjoavat tahot. Valmistaudu myös kysymään sinulle tärkeitä asioita. Olet valitsemassa uutta työnantajaa ihan samoin kuin työnantaja on valitsemassa uutta työntekijää. On tunnettava oma osaaminen ja vahvuudet, sekä mahdollisimman hyvin tehtävä, jota on hakemassa, jotta tietää vastaavatko ne toisiaan. Täysin sokkona ei työpaikkoja kannata hakea.

5. Puhu totta, sillä liioittelemisen tai valehtelemisen ei edistä asiaasi. Työhakemuksessa ja työhaastattelussa valehtelemisellä on lyhyet jäljet. Muunnellun totuuden puhumisesta jää kiinni, eikä se lisää mahdollisuuksia menestyä työnhaussa.

6. Kirjoita työhakemus itse, vaikka suomen kielen taitosi ei olisi erityisen hyvä. Hakemus kuitenkin kertoo heti työnantajalle kirjallisesta kielitaidostasi, eikä sitä tarvitse erikseen selvittää.

Hyvät käytännöt rekrytoijalle

1. Kysy työnhakijalta vain sellaisia kysymyksiä, jotka liittyvät tehtävään. Esimerkiksi yksityiselämään ja perheeseen liittyviä tietoja ei saa käyttää perusteena rekrytoinnissa. Tällaisten tietojen kysyminen antaa epäasiallisen kuvan koko rekrytointiprosessista, eikä työnhakija välttämättä halua sellaiseen työpaikkaan, jonka rekrytoinnissa kysytään epäasiallisia ja työhön liittymättömiä kysymyksiä.

2. Ole ystävällinen ja asiallinen työnhakijoita kohtaan. Epäystävällisyys, asioiden tivaaminen, työnhakijan epäileminen tai asiaton kyseenalaistaminen eivät edesauta sopivan työntekijän valintaa. Hakuprosessi on työnantajalle yksi tapa esitellä itsensä, eikä valittu työnhakija välttämättä halua työskennellä sellaiselle työnantajalle, josta hän sai hakuprosessissa huonon kuvan.

3. On hyvä kertoa työnhakijoille mahdollisimman pian, jos haettavan tehtävän sisältö, nimike, kesto tai muu oleellinen seikka muuttuu prosessin aikana. Näin kaikilla osapuolilla on yhtenäinen käsitys asiasta. Muutokset eivät ole harvinaisia ja avoin tiedottaminen asiasta hyvä toimintatapa.

4. Teetä hakuprosessin aikana vain sellaisia tehtäviä ja pyydä sellaisia tietoja ja dokumentteja, jotka ovat haettavan tehtävän kannalta tarpeellisia. Erityisen huono idea on kopioida työnhakijoiden ideoita myöhempään käyttöön, sillä se ei jää työnhakijalta huomaamatta ja vaikuttaa kuvaan, jonka työnantaja antaa itsestään. Ylimääräiset tehtävät, toimitettavat dokumentit ja rekrytoinnin vaiheet voi karsia, kun määritellään etukäteen selvästi se, mitä ollaan hakemassa.

5. Ota työnhakijoiden erilaisuus rikkautena, joka rikastuttaa myös työpaikkaa. Älä oleta, että kaikki ovat samanlaisia ja elävät samoin kuin muut. Älä kuitenkaan kysy yksityisasiota, jotka eivät liity työhön.

LIITE: VERKKOKYSELY

– Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä tutkimuskäyttöön tietoa erilaisista rekrytoinnissa, etenkin työpaikkahaastattelussa, koetuista tilanteista, jotka työnhakija on kokenut epäasiallisiksi tai asiaan kuulumattomiksi. Onko sinulla ollut tällaisia kokemuksia?

– Jos on, kerro kokemuksistasi. Mitä tapahtui, milloin ja minkälaisessa tilanteessa? Keitä oli läsnä, miten asiat etenivät? Toivomme mahdollisimman yksityiskohtaista kuvausta, mutta voit toki kertoa kokemuksestasi vain lyhyesti. Nimiä tai muita tunnistettavia tietoja ei ole tarpeellista kertoa.

– Kerrotko vielä, mikä tilanteessa oli sinusta epäasiallista ja miksi? Koitko, että epäasiallisessa tilanteessa vaikutti esimerkiksi ikä, kansalaisuus, kieli, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai jokin muu henkilöön liittyvä syy?

– Miten rekrytoiva osapuoli olisi mielestäsi voinut toimia paremmin kokemassasi tilanteessa? Miten epäasiallisuus olisi voitu välttää tai korjata? Miten itse toimit tilanteessa?’

– Ikäsi tapahtumahetkellä

15–24 vuotta

25–34 vuotta

35–44 vuotta

45–54 vuotta

55–64 vuotta

65– vuotta

– Sukupuolesi

Nainen

Mies

Muu

En halua määritellä tai vastata

– Olitko tapahtumahetkellä

Työssä

Työtön

Muu, mikä

– Kansalaisuutesi tapahtumahetkellä

Suomen

EU

Ei-EU/ETA

HANKKEEN JULKAISUT

Tieteelliset artikkelit

- Haapakorpi, Arja & Lehtovaara, Heidi & Koivunen, Tuija & Pyöriä, Pasi (2024). Anonyymi ja kulttuurisensitiivinen rekrytointi maahanmuuttajataustaisten työllistymisen edistäjänä. *Työpoliittinen aikakauskirja* 67(2): 19–29. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165677>
- Pyöriä, Pasi & Koivunen, Tuija & Lehtovaara, Heidi (2024, tulossa). “Tätähän ei saa kysyä, mutta kysyn kuitenkin” – Perhesuhteisiin liittyvät sukupuolittuneet syrjintäkokemukset rekrytinnissa. *Aikuiskasvatus*.
- Haapakorpi, Arja & Koivunen, Tuija & Pyöriä, Pasi & Lehtovaara, Heidi (2024, käsikirjoitus arvioitavana). Rekrytointi työvoimapula-aloilla ja maahanmuuttajataustaiset työnhakijoina. *Janus – sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*.
- Haapakorpi, Arja & Koivunen, Tuija & Pyöriä, Pasi & Lehtovaara, Heidi (2024, käsikirjoitus arvioitavana). Educational credentials – how much do they matter? Experiences of discriminatory and inappropriate treatment in recruitment process. *Journal of Education and Work*.

Muut julkaisut

- Haapakorpi, Arja, Koivunen, Tuija, Lehtovaara, Heidi & Pyöriä, Pasi (2024, tulossa). Millaisia tietoja työnhakijasta saa kerätä ja miten? Työ, terveys, turvallisuus –kehden blogi. <https://tttlehti.fi/>
- Koivunen, Tuija & Haapakorpi, Arja & Lehtovaara, Heidi & Pyöriä, Pasi (2024, tulossa). Kuka on oikean ikäinen töihin? Ilmiö – sosiologinen media kaikille. <https://ilmiomedia.fi/mika-ilmio/>
- Koivunen, Tuija & Pyöriä, Pasi & Lehtovaara, Heidi & Haapakorpi, Arja (2024). Perhesuhteisiin ja lastenhankintaan liittyvät kysymykset eivät kuulu rekrytointiin. Amisäätiö, Pulssi-blogi 4.6.2024. <https://ami.fi/blogi/perhesuhteisiin-ja-lasten-hankintaan-liittyvat-kysymykset-eivat-kuulu-rekrytointiin/>

- Koivunen, Tuija & Haapakorpi, Arja & Lehtovaara, Heidi & Pyöriä, Pasi (2023). Tutkimusta työelämän muutosten ääreltä. *Tieteessä tapahtuu* 5/2023. <https://www.tieteessatapahtuu.fi/numerot/5-2023/tutkimusta-tyoelaman-muutosten-aarelda>
- Koivunen, Tuija & Pyöriä, Pasi (2023). Ylpeyttä ja häpeää omasta ammatista. Alusta! Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu 16.3.2023. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2023/03/16/ylpeytaa-ja-hapeaa-omasta-ammattista/>

KIRJALLISUUS

- Ahmad, A. (2020). When the name matters: An experimental investigation of ethnic discrimination in the Finnish labor market. *Sociological Inquiry* 90(3): 468–496.
- Bergbom, B. & Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hennekam, S. & Peterson, J. & Tahssain-Gay, L. & Dumazert, J-P. (2021). Recruitment discrimination: How organizations use social power to circumvent laws and regulations. *The International Journal of Human Resource Management* 32(10): 2213–2241.
- Huilaja, H. (2019). *Rekrytinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista*. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 260. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Kanninen, O. & Virkola, T. (2021). *Rekrytointisyrjintä ja sen vastaiset keinot*. Helsinki: Valtioneuvosto.
- Kanninen, O. & Virkola, T. & Lilja, E. & Rask, S. (2022). *Tavoitteena syrjimätön työelämä. Työsyöjinnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi*. Helsinki: Valtioneuvosto.
- Koivunen, S. (2024). *Digitalization of Talent Acquisition: Understanding Human Resource Management Professionals' Experiences and Practices*. Tampere University Dissertations 947. Tampere: Tampere University.
- Koivunen, T. (2016). Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytinnissa. *Työelämän tutkimus* 14(2): 153–166.
- Koivunen, T. (2017). Ideaalityöntekijän ruumiillinen pääoma ja ammatillinen habitus rekrytoijan silmin. *Hallinnon tutkimus* 36(4): 242–252.
- Koskinen, S. (2018). Henkilötietojen kysyminen työhaastattelussa ja työsyöjintä. *Edilex uutiset* 6.8.2018.
- Oikeusministeriö (2019). *Moniperusteinen syöjintä olisi tunnistettava paremmin. Policy Brief 2, Syöjintä Suomessa. Ajankohtaista tietoa syöjinnästä ja yhdenvertaisuudesta*. Helsinki: Oikeusministeriö.
- Ojala, S. & Pyöriä, P. & Jakonen, M. (2024). Maahanmuuttajat prekaarina työvoimana. Teoksessa T. A. Renvik & M. Säävälä (toim.) *Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2023: Näkökulmana väestösuhteet*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 41–54.
- Vappula, H. E. (2020). *Työsyöjintä perhesuhteen perusteella työhön otossa*. Oikeustieteen pro gradu -tutkielma. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

[Kaikki Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja -sarjan julkaisut](#)



Työelämän tutkimuskeskus

Postitusosoite:

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite:

Kalevantie 5 Tampere
Puh. 0294 5211 (vaihde)

ISBN 978-552-03-3519-9 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8902 (verkkosarja)