

MITEN EDISTÄÄ MONIMUOTOISUUTTA REKRYTOINNISSA?



Työterveyslaitos

Monimuotoisuutta edistäviä rekrytointikäytäntöjä

Työyhteisön monimuotoisuudella on osoitettu olevan useita hyötyjä. Tutkimusten mukaan se vaikuttaa myönteisesti muun muassa:

- organisaation innovatiivisuuteen ja luovuuteen
- asiakastyytyväisyyteen
- uusien asiakasryhmien tavoittamiseen
- taloudelliseen kannattavuuteen
- työpaikan houkuttelevuuteen
- henkilöstötyytyväisyyteen
- organisaation julkisuuskuvaan

Henkilöstön monimuotoisuus itsessään ei kuitenkaan vielä tuota hyötyjä. Monimuotoisuutta on johdettava niin, että sen hyödyt saadaan valjastettua käyttöön. Organisaation moninaisuuden edistäminen alkaa yhdenvertaisista ja syrjimättömistä rekrytointikäytännöistä.

Henkilöstön monimuotoisuus

Henkilöstön monimuotoisuudella tai diversiteetillä tarkoitetaan työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta muun muassa, iän, sukupuolen, etnisten taustan, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen ja koulutustaustan osalta.

1

Tarkastelkaa organisaationne monimuotoisuuden tilaa

Kun tavoitteena on lisätä organisaation monimuotoisuutta, kannattaa aloittaa sen nykytilan tarkastelemisesta.

- Miten monimuotoinen organisaationne on tällä hetkellä?
- Onko jonkun monimuotoisuuden osa-alueen suhteen kehitettävää? Hyötyisittekö esimerkiksi laajemmasta ikäjakaumasta tai siitä, että eri sukupuolta olevia olisi enemmän teknisen alan tehtävissä? Entä mikä on tilanne esimerkiksi eri kielten ja kulttuurien osaajien suhteen? Onko vamma, osatyökykyisyys tai perhetilanne este työllistyä organisaatioonne?

Organisaation yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma on hyödyllinen väline arvioida monimuotoisuuden ja tasa-arvon tilaa sekä laatia toimenpiteet monimuotoisuuden toteuttamiseksi.

Kaikkien ihmisten samanlainen kohtelu ei aina riitä tosiasiallisen yhdenvertaisuuden saavuttamiseen. Tosiasiallisen yhdenvertaisuuden toteutuminen voi edellyttää syrjinnälle erityisen alttiin ryhmän erityistarpeiden huomioon ottamista. Tällöin kyseeseen voi tulla positiivinen erityiskohtelu, jonka käyttö on hyvä määritellä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa. Positiivinen erityiskohtelu rekrytinnissa edellyttää aina suunnitelmallisuutta. Se on eri asia kuin suosinta, jossa on kyse etuoikeuksien antamisesta toisia syrjivällä tavalla.

Jos organisaationne on kovin homogeeninen, pysähtykää pohtimaan, miksi näin on ja miten rekrytointikäytäntöne voivat vaikuttaa siihen. Rekrytoitteko kulttuuriinne mahdollisimman yhteensopivia henkilöitä vai etsittekö kandidaatteja, jotka tuovat mukanaan jotakin uutta? Organisaation moninaisuuden tilan kartoittamisen avulla on tarkoitus osoittaa kehittämiskohteita ja myös paikantaa alueita, joihin laajemmän hakijajoukon parista voi löytyä osaajia.

2

Määritellä haettava tehtävä ja arviointikriteerit selkeästi ja syrjimättömästi

Tehtävänkuvauksen selkeys ja ymmärrettävyys on keskeinen osa yhdenvertaisuuden toteutumista rekrytointissa. Miettikää tehtävänkuvausta laadittaessa:

- Onko tehtävä ja siihen vaadittavat taidot ja osaaminen määritelty mahdollisimman selkeästi?
- Onko tehtävänkuvauksen helposti ymmärrettävä myös organisaationne ulkopuolisille?

Työpaikoilla ja eri toimialoilla käytetään usein juuri niille tyypillistä kieltä. Tehtävänkuvauksissa työpaikka- tai toimialakohtaista jargonia on syytä välttää. Näin varmistetaan, että eri taustaisilla hakijoilla on yhtäläiset mahdollisuudet ymmärtää tehtävän sisältö ja sen vaatimukset.

- Rekrytointissa käytettävät arviointikriteerit tulee määrittellä etukäteen mahdollisen selkeästi.

Arviointikriteerit perustuvat siihen, millaista osaamista, pätevyyttä ja kokemusta työtehtävistä suoriutuminen edellyttää. Hakijoiden arviointi ennalta määriteltyjen kriteereiden perusteella lisää rekrytointien objektiivisuutta ja vähentää epäoleellisten tekijöiden, kuten asenteiden ja ennakkoluulojen vaikutusta päätöksentekoon. Selkeät arviointikriteerit myös helpottavat rekrytoijien työtä.

Tehtävässä tarvittava kielitaito ja sen taso kannattaa määrittellä etukäteen. Mikäli työtehtävä edellyttää suomen/ruotsin tai esimerkiksi englannin kielen taitoa, on hyvä miettiä:

- Mikä on riittävä taso, jolla tehtävässä pärjää?
- Kuinka merkityksellistä esimerkiksi hyvä suomen kielen taito lopulta on tehtävän suorittamisen kannalta?
- On hyvä ottaa kantaa myös siihen, miten kielitaidon taso arvioidaan. Edellytetäänkö esimerkiksi, että hakija on suorittanut ja läpäissyt määrätyn kielitason testin vai arvioidaanko kielitaito muilla keinoin?

Silloin kun työyhteisössä pääasiallisesti käytettävä kieli on jokin muu kuin työntekijän äidinkieli, on kieli sekä työn tekemisen väline että oppimisen kohde. Kieli on myös osa ammattitaitoa. Kielitietoisilla työpaikoilla kielen moninaiset merkitykset tunnustetaan ja sujuvaa vuorovaikutusta tuetaan. Samalla pyritään varmistamaan, että kielitaito ei ole este työntekijän osaamisen täydelle hyödyntämiselle. Työpaikasta ja tehtävästä riippuen se saattaa tarkoittaa esimerkiksi:

- Tukea työyhteisössä käytettävien kielten opiskeluun.
- Kannustamista jonkin muun yhteisen kielen käyttöön.
- Kannustamista eri kielten käyttöön rinnakkain.

Myös yllämainittuja keinoja ja niiden toteuttamista on syytä pohtia tehtävässä tarvittavaa kielitaitoa määriteltäessä.

3

Miettikää kielitaitoon liittyvät kysymykset etukäteen

Työpaikkailmoitus voi viestiä monin tavoin – sanoin ja kuvin – siitä, millaisia hakijoita paikkaan tavoitellaan.

Työpaikkailmoituksen suhteen kannattaa pohtia:

- Millä kielellä ilmoitus laaditaan? Työpaikkailmoituksen laatiminen suomen/ruotsin lisäksi englanniksi tavoittaa paremmin myös ne, jotka eivät osaa hyvin suomea/ruotsia. Lisäksi englanninkielisellä ilmoituksella viestitetään siitä, että hakijoiksi toivotaan myös muita kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvia.
- Minkälaista kieltä ilmoituksessa käytetään? Ovatko sanavalinnat esimerkiksi sellaisia, että ne kannustavat vain tiettyä sukupuolta hakemaan avointa paikkaa?
- Jos ilmoituksessa käytetään kuvitusta, viestiikö se monimuotoisuudesta vai homogeenisuudesta ja ylläpitääkö se esimerkiksi sukupuolistereotyyppioita?
- Monimuotoisuuslausekkeen käyttöä kannattaa harkita. Sen avulla organisaatio osoittaa arvostavansa monimuotoisuutta ja kannustaa eri vähemmistö- tai aliedustettujen ryhmien edustajia hakemaan tehtävää.

4

**Laatkaa
työpaikkailmoitus
huolella**

Monimuotoisuuslauseke

Monimuotoisuuslausekkeella työpaikkailmoituksessa organisaatio voi ilmaista arvostavansa henkilöstönsä monimuotoisuutta, ja kannustavansa eri aliedustettuihin ryhmiin kuuluvia hakemaan avoinna olevaan työtehtävään. Tämä lisää aliedustettuihin ryhmiin kuuluvien uskoa siihen, että heillä on mahdollisuus tulla valituksi tehtävään ja lisää näin heidän motivaatiotaan hakea tehtävää. Lisäksi monimuotoisuuden arvostamisen esiin nostaminen tekee organisaation houkuttelevaksi heille, jotka arvostavat monimuotoisuutta. Monimuotoisuuslausekkeessa voidaan erikseen mainita ne aliedustetut ryhmät, joista toivotaan hakijoita.

Esimerkki monimuotoisuuslausekkeesta:

[Organisaation nimi] arvostaa yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta työyhteisössä. Toivomme hakijoiksi eritaustaisia henkilöitä, kuten eri-ikäisiä, eri sukupuolta olevia ja eri kieli-, kulttuuri- tai vähemmistöryhmiin kuuluvia.

5

Käyttäkää monipuolisia rekryointikanavia ja verkostoja

Mitä rekryointikanavia käytätte? Miten varmistatte, että työpaikkailmoitus saavuttaa eri taustoista tulevat hakijat?

Sosiaalisen median kanavat (esim. Twitter, LinkedIn ja Facebook) sekä eri järjestöjen, yhteisöjen ja oppilaitosten sosiaalisen median verkostot, ryhmät ja sähköpostilistat ovat väyliä lisätä työpaikkailmoituksen näkyvyyttä. Näitä kannattaa hyödyntää tavanomaisten kanavien lisäksi.

Rekryoinnissa hyödynnetään laajasti verkostoja. Mikäli organisaation henkilöstö ei ole kovin monimuotoinen, on todennäköistä, että myös sen verkostot ovat homogeenisia. Tällaisissa tilanteissa rekryointi verkostojen kautta useimmiten ylläpitää henkilöstön homogeenisuutta. Kuinka monimuotoisia ovat omat rekryointiverkostonne?

Verkostoja kannattaa pyrkiä laajentamaan siten, että ne sisältävät kontaktipintaa organisaatiossa aliedustettuihin ryhmiin. Esimerkiksi yhteydet oppilaitoksiin, järjestöihin ja yhdistyksiin lisäävät mahdollisuuksia tavoittaa aliedustettujen ryhmien edustajia. Muistakaa myös omien työntekijöidenne verkostot! Mikäli käytätte rekryointipalveluja, varmistakaa, että palveluntuottajat tiedostavat ja ymmärtävät, että arvostatte henkilöstön monimuotoisuutta.

Yhdenvertaisuuden toteutuminen rekryoinnissa edellyttää myös organisaatiossa käytettyjen rekryointijärjestelmien tarkastelua.

- Kuinka helppoja ja ymmärrettäviä hakemuksen jättämiseen liittyvät vaiheet ovat eri taustoista tuleville hakijoille? Ovatko esimerkiksi eri lomakkeissa käytettävä kieli ja ohjeet mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä?
- Ovatko järjestelmien saavutettavuuteen liittyvät seikat huomioitu?

6

Varmistakaa rekryoinnissa käytettävien järjestelmien saavutettavuus

Positiivinen erityiskohtelu

Positiivisen erityiskohtelun tavoitteena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen (ks. Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 9 § Positiivinen erityiskohtelu). Positiivisen erityiskohtelun kohteena voivat olla henkilöt, jotka ovat muita heikommassa tai epäedullisemmassa asemassa. Rekrytoinnissa positiivisen erityiskohtelun tulee olla suunnitelmallista ja sen käytöstä tulisi päättää ennen rekrytointia. Sen käyttö ilman suunnitelmallisuutta voidaan tulkita mielivaltaiseksi. Hyvänä käytäntönä on kertoa jo työpaikkailmoituksessa positiivisen erityiskohtelun mahdollisuudesta. Sen käyttö voi tulla kyseeseen, kun hakijoiden välillä on tehty tasapuolinen vertailu ja valinta tehdään suurin piirtein tasavertaisten hakijoiden kesken. Positiivisen erityiskohtelun tulee olla väliaikaista, niin että se lopetetaan, kun tilanne on korjaantunut.

7

Harkitkaa
anonyymien tai
osittaisen
anonyymien
rekrytoinnin
käyttöä

Anonyymien rekrytoinnin tarkoituksena on ehkäistä syrjintää rekrytoinnissa ja kiinnittää rekrytoijien huomio ennen kaikkea hakijan osaamiseen ja kyvykkyyteen.

Anonyymissa rekrytoinnissa hakemuksesta poistetaan kaikki henkilöön ja hänen taustaansa liittyvät tiedot, jotka eivät liity hakijan osaamiseen tai tehtävän kelpoisuusvaatimukseen (kuten nimi, sukupuoli, osoite, ikä, kansalaisuus, oppilaitos, valmistumisvuosi ja hakijan kuva). Anonymisoinnilla ehkäistään sitä, että esimerkiksi stereotyyppit ja ennakkoluulot tai -käsitykset vaikuttaisivat siihen, keitä kutsutaan työhaastatteluun. Hakijoita kannattaa ohjeistaa olemaan mainitsematta itsestään seikkoja, joiden ei haluta anonymiteetin suojelemiseksi tulevan esille.

Jos käytössä ei ole anonymisoinnin mahdollistavaa rekrytointijärjestelmää, hakemusten anonymisoinnin tekevät eri henkilöt kuin ne, jotka valitsevat hakijoista haastatteluun kutsuttavat.

Myös työhaastattelu voidaan toteuttaa anonyymisti, esimerkiksi toimittamalla hakijoille kysymykset, joihin he vastaavat kirjallisesti. Kun myös haastattelu toteutuu anonyymisti, on kyseessä täysin **anonyymi rekrytointi**. Työhaastattelutilanteessa tapahtuvaa vuorovaikutusta pidetään kuitenkin rekrytointipäätökseen oleellisesti vaikuttavana tekijänä ja haastattelu halutaan siksi usein toteuttaa kasvotusten. Jos haastattelu toteutuu kasvotusten, mutta rekrytointiprosessi on muuten ollut anonyymi, on kyseessä **osittainen anonyymi rekrytointi**.

Yhdenvertaisuuden toteutumista rekrytoinnissa voi edistää myös antamalla hakijoille tilaisuus näyttää osaamistaan muutoin kuin vain kirjallisella hakemuksella. Anonyymia osaamis- tai kykynäytettä voi hyödyntää tilanteissa, joissa sellaisen laatiminen sopii haettavan tehtävän luonteeseen. Useimmiten ennen haastattelukutsua suoritettava tehtävä myös pisteytetään ja arvioidaan anonyymisti.

8

Valmistautukaa huolellisesti haastattelu-tilanteeseen

Haastattelutilanne on haastava yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta. Rekrytoijilla, kuten kaikilla ihmisillä, on tiedostamattomia ennakkoluuloja ja stereotyyppioita, jotka aiheuttavat arviointivoutumia – tutkimusten mukaan ennakkoluulot vaikuttavat rekrytoijien arvioihin huomattavasti enemmän kuin he itse uskovat. Tietoisuus työelämässä tapahtuvasta syrjinnästä ja omien ennakkoluulojen tiedostaminen vähentävät vinoutuneita arviointeja. Rekrytointeja tekeville henkilöille tulisikin suunnata koulutusta stereotyyppioiden haastamisesta ja syrjinnästä työhönottotilanteissa.

Haastattelussa käytettävän kielen käyttöä kannattaa myös pohtia etukäteen yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Voiko haastattelun toteuttaa esimerkiksi monikielisesti, niin että käytetään rinnakkain esimerkiksi suomea/ruotsia ja englantia? Muuta kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvan voi olla tällöin helpompaa ilmaista itseään ja tuoda haastattelussa esiin osaamistaan.

Lisäksi haastattelutilanteen huolellinen valmistelu edistää yhdenvertaisuutta haastattelussa ja päätöksenteossa:

- Laatikaa haastattelukysymykset huolellisesti etukäteen niin, että ne kartoittavat mahdollisimman hyvin hakijan tehtävään vaadittavaa osaamista ja taitoja ja ovat verrattavissa ennalta laadittuihin arviointikriteereihin.
- Työnhakijalta voi kysyä vain valinnan kannalta tarpeellisia tietoja ja heitä voi arvioida vain sellaisten tietojen perusteella, joilla voi olla merkitystä työtehtävien hoidossa. Edes työnhakijan suostumus ei oikeuta työnantajan keräämään työnhakijalta henkilötietoja, jotka eivät ole tarpeellisia valintaprosessin kannalta.
- Varmistakaa, että haastattelukysymykset ovat selkeitä ja ymmärrettävissä eri taustoista tuleville. Välttäkää työpaikka- tai toimialakohtaista jargonia.
- Tehkää haastatteluista hyvät ja kattavat muistiinpanot arviointien ja valintojen pohjaksi.

- Haastattelihoita olisi hyvä olla useampi kuin yksi ja heidän tulisi mahdollisuuksien mukaan erota taustoiltaan ja ominaisuuksiltaan. Näin ehkäistään vain yhden haastattelijan mahdollisista ennakkoluuloista johtuvien arviointivoutumien merkitystä rekryointipäätöksissä.
- Haastattelutilanteessa kannattaa keskittyä vain haastatteluun. Arviointien aika on haastattelun jälkeen. Pyrkimys haastatella ja arvioida yhtä aikaa kuormittaa ajattelua. Tällöin on todennäköisempää, että stereotyyppiat ja ennakkoluulot vaikuttavat arviointeihin.

Kun teette rekryointipäätöstä, haastakaa vielä ajatelluanne ja ennakkoluulojanne – mitkä kaikki tekijät vaikuttavat päätökseenne ja mitkä niistä ovat tehtävän suorittamisen kannalta oleellisia? Rekrytoitteen kulttuurinne helposti solahdavia hakijoita vai sinne uutta tuovia?

Rekryointipäätösten läpinäkyvyyden kannalta on tärkeää, että:

- Tehdyt henkilövalinnat perustellaan selkeästi ennalta asetettujen kriteereiden pohjalta
- Mikäli valinta perustuu positiiviseen erityiskohteluun, tulee myös perustella mitä vaikutuksia valinnalla on henkilöstön monimuotoisuuteen.

Valinnan objektiivisuutta lisää, jos kaksi (tai useampi) arvioitsija tarkastelee valintakriteerien täyttymistä hakijoiden osalta. Hyvä käytäntö on ilmoittaa kaikille hakijoille rekryointipäätöksestä ja valinnan perusteluista. Hyvä hakijaviestintä viestii myös organisaation arvostuksesta hakijoita kohtaan. Rekryointiprosessin läpinäkyvyys lisää samalla reiluuden kokemusta. On hyvä muistaa, että työnantajan hakijoille suuntaama viestintä vaikuttaa myös työnantajakuvaan ja kilpailukykyyn työnantajana.

9

Varmistakaa valinnan syrjimättömyys ja läpinäkyvyys

10

Tehkää selkeä ohjeistus syrjimättömästä rekrytoinnista

Laatikaa selkeät ohjeet yhdenvertaisuutta edistävästä rekrytointikäytännöistä, syrjimättömyydestä rekrytoinnissa ja muista mahdollista organisaation monimuotoisuutta edistävästä linjauksista, kuten esimerkiksi positiivisen erityiskohtelun mahdollisuudesta. Tärkeää on, että ohjeistus on myös kaikkien rekrytointeja tekevien esihenkilöiden tiedossa.

Rekrytointeja tekeville on hyvä järjestää koulutusta hyvistä rekrytointikäytännöistä, haastattelemisesta sekä tiedostamattomien ennakkoluulojen ja -käsitysten tunnistamisesta ja niiden merkityksestä tehtäviin arvioihin.

Henkilöstön monimuotoisuuteen liittyvät edut voidaan saavuttaa, kun johtaminen ja organisaatiokulttuuri tukevat toimivaa monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta.

Monimuotoisuuden tuomat hyödyt, kuten innovatiivisuus ja luovuus juontuvat erilaisuudesta ja näkökulmien kirjosta. Tähän liittyy myös konfliktin mahdollisuus. Monimuotoisessa työyhteisössä kannattaa panostaa keskinäisen luottamuksen kehittämiseen. Oleellista on luoda monimuotoisuutta arvostava ilmapiiri ja kulttuuri, jossa erilaisiin näkemyksiin suhtaudutaan rakentavasti ja kiinnostuksella. Inklusiivisessa organisaatiossa jokainen voi kokea olevansa arvostettu omana itsenään. Inklusiivisuus pitää sisällään myös sen, että kaikilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet edetä urallaan ja saada siihen tukea.

Syrjintä rekrytoinnissa

Suomen laki kieltää työsyrynnän, myös työnhakijan syrjinnän. Syrjintäkielto koskee rekrytoinnissa koko rekrytointiprosessia, niin työpaikkailmoituksen laatimista, haastatteluuun kutsumista, työntekijän valintaa kuin palkkausta. Työhönotossa syrjinnän kohteeksi joutuneella on oikeus vaatia työnantajalta käräjäoikeudessa hyvitystä syrjinnästä. Syrjintä ei edellytä työnantajan tahallisuutta tai tuottamusta.

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 3 luvun 8 §:ssä kielletään syrjintään, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mieltäpidon, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perustella. Syrjinnästä on kyse, kun työnhakija asetetaan eri asemaan edellä mainittujen tekijöiden osalta. Positiivinen erityiskohtelu, jonka tavoitteena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen (9 §) on kuitenkin sallittua. Tasa-arvolaki (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 1986/609) kieltää työhönotossa sukupuoleen, sukupuolidentiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun liittyvän syrjinnän. Lain mukaan syrjintää on myös se, että henkilö joutuu muun sukupuoleen liittyvän syyn, kuten raskauden, vuoksi muita epäedullisempaan asemaan rekrytoinnissa.

Mikäli valinta työhönotossa perustuu esimerkiksi sukupuoleen tähän on oltava painava työtehtävään liittyvä syy. Hyväksyttävä syy voi olla esimerkiksi toista sukupuolta vähemmän ansioituneen miehen valitseminen miehen rooliin elokuvassa. Täydellistä suomen kielen taitoa ei voi käyttää valintakriteerinä, mikäli työtehtävä ei edellytä täydellistä suomenkieltä. Oleellista syrjimättömän rekrytoinnin vaimistamiseksi on etukäteen tarkkaan määrittellä valintakriteerit perustuen työtehtävän vaatimuksiin. Mikäli työnantaja ei valinnassaan noudata ennalta asetettuja valintakriteereitä, tähän on oltava painava syy.

Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolain lisäksi rekrytointiin liittyvissä kysymyksissä sovelletaan perustuslakia, rikoslakia, työturvallisuuslakia, työsopimuslakia, lakia yksityisyyden suojasta työelämässä, henkilötietolakia ja EU-direktiivejä.



Lisää tietoa

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 (finlex.fi)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
609/1986 (finlex.fi)

Yhdenvertaisuusvaltuutettu (syrjinta.fi)

Tasa-arvovaltuutettu (tasa-arvo.fi)

Sukupuolten tasa-arvo
(thl.fi/sukupuolten-tasa-arvo)

Työsuojeluhallinto (työsuojelu.fi)

Positiivisen erityiskohtelun opas (syrjinta.fi)

Yhdenvertaisuuden edistäminen työpaikalla.
Ohjeita työnantajalle
(työsuojelu.julkaisuverkossa.fi/
yhdenvertaisuusopas)

Moninaisesti parempi – Nostetta maahanmuuttajataustaisten naisten asiantuntijauriin -hanke (2019–2022)

Työterveyslaitoksen hankesivu

www.ttl.fi/tutkimushanke/moninaisesti-parempi-nostetta-maahanmuuttajanaisten-asiantuntijauriin-2019-2021

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen hankesivu:

thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/moninaisesti-parempi-nostetta-maahanmuuttajataustaisten-naisten-asiantuntijauriin

Tekijät:

Barbara Bergbom, johtava asiantuntija
Kirsi Yli-Kaitala, erityisasiantuntija
Minna Toivanen, vanhempi asiantuntija
etunimi.sukunimi@ttl.fi

Työterveyslaitos 2021

Työterveyslaitos



Terveyden ja
hyvinvoinnin laitos

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto