



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Amir al-Zuhairi

”Hakijat kokivat, että anonyymirekrytointi oli aidosti yhdenvertainen”

Suomalaisten kaupunkien kokemuksia anonyymirekrytoinnista

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Amir al-Zuhairi		
Tutkielman nimi:	”Hakijat kokivat, että anonymirekrytointi oli aidosti yhdenvertainen”: Suomalaisten kaupunkien kokemuksia anonymirekrytoinnista		
Tutkinto:	hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	120

TIIVISTELMÄ:

Anonymirekrytointi on suhteellisen uusi rekrytointimenetelmä, jonka tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta ja vähentää rekrytointisyrjintää. Suomessa rekrytointisyrjintää esiintyy yllättävänkin paljon, joten syrjintää vähentävät tiedot, menetelmät ja tavat ovat tervetulleita, ja niitä on syytä tutkia. Perinteiseen rekrytointiin verrattuna anonymirekrytoinnissa ei näy henkilöön viittaavia tietoja, kuten nimeä, kuvaa, ikää, sukupuolta ja äidinkieltä. Tarkoituksena on auttaa keskittymään tehtävän kannalta olennaisiin seikkoihin.

Tutkimus päätettiin tehdä laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii tuottamaan uutta informaatiota, joten se sopii aiheeseen mainiosti. Anonymirekrytoinnin ollessa suhteellisen uusi rekrytointimenetelmä, aiheesta riittää tutkittavaa. Tämän pro gradun tarkoituksena on saada yleisesti informaatiota anonymirekrytoinnista, sen hyödyistä, haasteista ja suomalaisten kaupunkien kokemuksista anonymirekrytoinnista. Tutkimukseen osallistui kuusi kaupunkia ja 11 haastateltavaa. Kaikki haastateltavat työskentelevät rekrytoinnin parissa, ja jokaisella on kokemusta anonymirekrytoinnista. Tutkielmassa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millaisia kokemuksia julkisilla organisaatioilla on anonymirekrytoinnista? Mitkä ovat anonymirekrytoinnin hyödyt ja haasteet organisaatioiden kokemusten mukaan? Miten organisaation monimuotoisuus on edistynyt anonymirekrytoinnin avulla? Miksi anonymirekrytoinnin käyttö on edelleen vähäistä?

Anonymirekrytointia tutkittaessa moni asia oli linjassa teorian ja tutkimuksen tulosten välillä. Anonymirekrytointi nähdään tapana edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa, mutta sitä ei kuitenkaan nähdä täysin aukottamana ja täydellisenä menetelmänä. Tämän tutkielman tulosten perusteella anonymirekrytoinnilla on paikkansa rekrytoinneissa ja siitä povataan jopa rekrytointien päämenetelmää. Tutkimushaastatteluisissa esiintyi teoriaosuuteen verrattuna monipuolisemmin anonymirekrytoinnin hyötyjä, haittoja ja kehitysehdotuksia, joihin tässä tutkimuksessa paneudutaan. Yhdenvertaisuuden edistäminen, työnantajakuvan parantuminen ja hakijoiden vertailemisen helpottuminen ovat esimerkkejä anonymirekrytoinnin hyödyistä. Yleisimmät koetut haasteet olivat hankaluus taata täydellinen anonymiteetti, rekrytointijärjestelmien kyky tukea anonymiä rekrytointimenetelmää sekä hakijoiden ja työnantajan välisen yhteydenpidon hankaloituminen ennen haastatteluvaihetta. Anonymirekrytointia kohtaan koettiin olevan myös paljon ennakkoluuloja, muun muassa siitä, että se hidastaisi rekrytointiprosessia ja lisäisi työmäärää. Anonymirekrytointia kokeilleet kumosivat kuitenkin nämä väitteet.

AVAINSANAT: Anonymirekrytointi, rekrytointi, yhdenvertaisuus, monimuotoisuus

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Perinteinen rekrytointi	10
2.1	Rekrytointiprosessi	12
2.2	Rekrytoinnin lainsäädäntö	14
2.3	Erilaiset rekrytointitavat	18
2.4	Rekrytoinnin haasteet	20
2.5	Rekrytointi- ja työsyRJintä	22
3	Monimuotoisuus työyhteisöissä	25
3.1	Monimuotoisuus käsitteenä	26
3.2	Monimuotoisuuden johtaminen	27
3.3	Monimuotoisuuden hyöty organisaatioille	32
4	Anonyymirekrytoinnin avulla yhdenvertaisuutta	34
4.1	Anonyymirekrytointi Suomessa ja ulkomailla	35
4.2	Anonyymirekrytoinnin hyödyt	37
4.3	Anonyymirekrytoinnin haasteet ja kritiikki	38
5	Tutkimus	40
5.1	Tutkijan esiyttäminen aiheesta	40
5.2	Teemahaastattelu ja aineistonkeruu	41
6	Tutkimuksen analyysi	45
7	Lopputarkastelu	101
7.1	Keskeiset havainnot	102
7.1.1	Kaupunkien yleiskuva anonyymirekrytoinnista	102
7.1.2	Anonyymirekrytoinnin hyödyt	103
7.1.3	Monimuotoisuuden edistyminen anonyymirekrytoinnin avulla	105
7.1.4	Anonyymirekrytoinnin haasteet ja sen käytön vähäisyys	106
7.2	Anonyymirekrytoinnin tulevaisuus	109

Lähteet	112
Liitteet	120
Liite. Anonymirekrytointi, haastattelurunko.	120

Kuvat

Kuva 1. Yhdenvertaisuuden edistämisen kaava.	30
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Anonymirekrytoinnin hyödyt.	104
Taulukko 2. Anonymirekrytoinnin haasteet.	106
Taulukko 3. Syitä anonymirekrytoinnin käytön vähäisyyteen.	109

1 Johdanto

”Monimuotoisuus on fakta, inklusio on valinta.”

Tutkimuksen mukaan ”Abdul Aziz Ali” pärjää heikommin työhaussa kuin ”Pekka Koivisto” samasta kokemuksesta ja opiskelutaustasta huolimatta. Kyseisen tutkimuksen tulokset todistavat rekryointisyrjinnän olemassaolon ja anonyymirekrytoinnin tarpeellisuuden (Aalto, 2021). Anonyymirekrytointi nähdään yhtenä keinona puuttua rekryointisyrjintään. Anonyymirekrytoinnissa ei oteta huomioon esimerkiksi ikää, nimeä, sukupuolta, etnistä taustaa tai äidinkieltä. Anonyymirekrytoinnin perimmäisenä tarkoituksena on edistää organisaatioiden monimuotoisuutta ja parantaa syrjittyjen asemaa. Anonyymi-rekrytointi on suhteellisen uusi rekryointitapa, ja se kaipaa enemmän tutkimusta.

Anonyymirekrytointia on vastikään otettu kokeiluun ja käyttöön sekä Suomessa että maailmalla, ja sen suosio ja kysyntä kasvaa jatkuvasti. Tämänhetkinen osuus organisaatioista, jotka ovat kokeilleet anonyymirekrytointia on valitettavan pieni, mutta kasvava (Valkama, 2020). Anonyymirekrytoinnin tarpeellisuutta on perusteltu sen hyödyillä. Sen hyödyt ovat monet, ja ne liittyvät vahvasti organisaation monimuotoistumiseen sekä ennakkoluulojen ja syrjinnän ehkäisemiseen. Lisäksi sillä on myönteistä vaikutusta työnantajakuvaan.

Syrjintä ei ainoastaan ole epäreilua yksilöä kohtaan, vaan se myös maksaa paljon yhteiskunnalle, ja anonyymirekrytointi nähdään oikeana askeleena kohti reilumpaa rekrytointia. (Rinne, 2018.) On viitteitä ja tutkimusta siitä, että rekrytointitilanteissa tapahtuu syrjintää ja epätasa-arvoa, eikä hakija välttämättä pysty sitä havaitsemaan tai todistamaan. Tämä vaikeuttaa ja hankaloittaa syrjinnän ja epätasa-arvoisen kohtelun tilastointia ja tutkimista. (Lehtovaara & Koivunen, 2021.) Esimerkiksi Diakonia-ammattikorkeakoulun Työnimi-kampanja ja Akhlaq Ahmadin tutkimus Helsingin yliopistossa osoittavat todeksi sen, että syrjintää työhaussa tapahtuu Suomessa ja eniten siitä kärsivät hakijat, jotka edustavat tiettyjä etnisiä taustoja (De Fresnes, 2018; Martti, Pietarinen & Mäntymaa, 2019). Syrjintä, rasismi ja ennakkoluulot ovat yksi esteistä etnisten vähemmistöjen parempaan

työllistymiseen (Euroopan komissio, 2015). Suomessa rekryointisyrjintää eivät koe vain etnisen taustan omaavat henkilöt, vaan rekrytoinneissa syrjitään myös iän ja sukupuolen perusteella.

Helsingin Sanomien julkaisemassa artikkelissa yhdenvertaisuusvaltuutettu Kirsi Pimiä kommentoi Työnimi-kampanjaa seuraavasti: ”Työelämä ei ole yhdenvertainen romaaneille tai muille vähemmistöille. Monimuotoisuuden lisääntyminen työmarkkinoilla vaatii rekrytoijien ennakkoluulotonta asennetta ja sitä, että keskitytään henkilön taustan sijaan hänen osaamiseensa. Oikeus yhdenvertaiseen kohteluun ja ammattitaitonsa näyttämiseen työelämässä kuuluu kaikille.” (Mansikka, 2018.)

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on saada kokonaisvaltaisempi kuva ja ymmärrys anonyymirekrytoinnista ja sen prosessista ja tutkia julkisten organisaatioiden kokemuksia anonyymirekrytoinnista. Tutkielmaa varten on haastateltu kuuden eri suomalaisen kaupungin rekrytoinnin asiantuntijoita. Tarkoituksena on tuoda ilmi anonyymirekrytoinnin mahdollisia hyötyjä, haittoja ja haasteita. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, onko organisaation monimuotoisuus edistynyt anonyymirekrytoinnin avulla. Anonyymirekrytointi tarvitsee lisää tutkimusta, jotta sitä voisi kehittää ja parantaa. Tämän tutkielman yksi tavoiteista onkin kontribuoida tähän.

Tämän tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

Millaisia kokemuksia julkisilla organisaatiolla on anonyymirekrytoinnista?

- Mitkä ovat anonyymirekrytoinnin hyödyt ja haasteet organisaatioiden kokemusten mukaan?
- Miten organisaation monimuotoisuus on edistynyt anonyymirekrytoinnin avulla?
- Miksi anonyymirekrytoinnin käyttö on edelleen vähäistä?

1.2 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu johdannosta, kolmesta pääluvusta, tutkimuksesta, tutkimuksen analyysistä ja lopputarkastelusta. Johdannossa käsitellään anonymirekrytointia yleisesti ja avataan sitä, miksi anonymirekrytointia on tärkeä tutkia. Jotta voi syventyä anonymirekrytointiin, pro gradun ensimmäisessä pääluvussa avataan perinteistä rekrytointia. Toisessa pääluvussa käsitellään monimuotoisuutta, koska se on hyvin olennainen taustatekijä, kun puhutaan anonymirekrytoinnista. Kolmas pääluku käsittelee suoraan anonymirekrytointia ja siinä yhdistetään kaksi aikaisempaa päälukua. Tutkimusosuudessa käydään läpi muun muassa pro gradussa valittua tutkimusmenetelmää, tutkimuksen taustatietoja ja haastattelurunkoa. Tutkimuksen analyysissä käydään läpi perusteellisesti haastateltavien vastauksia haastattelukysymyksiin. Analyysiä tehdään kysymys kerrallaan ja sitaattien rinnalla on omaa pohdintaa sekä analysointia. Lopputarkastelussa summataan teoria ja tutkimusosuus, ja vastataan tutkimuskysymyksiin teorian ja tutkimusosuuden pohjalta.

2 Perinteinen rekrytointi

Rekrytointi on organisaation tärkeimpiä ja kalleimpia investointeja. Monen organisaation suurimmat taloudelliset menot ovat nimenomaan henkilöstökulut, joten on äärimmäisen tärkeää värvätä oikeat henkilöt oikeaan tehtävään ja laajemmin ajateltuna oikeaan organisaatioon. Organisaation suurimmalle kululle on myös vastinetta, sillä organisaatioiden suurin voimavara onkin yleensä juuri henkilöstö. Korkeushypyn voittamiseksi olympialaisissa on havaittu paremmaksi metodiksi hankkia joukkueeseen hyppääjä, joka pystyy ylittämään kaksi metriä, sen sijaan että hankittaisiin kaksi hyppääjää, jotka kumpikin ylittävät metrin (Kaijala, 2016).

Rekrytointiin kuuluu kaikki toimenpiteet, joiden missiona on värvätä organisaation toiminnan kannalta tarvittava henkilöstö (Helsilä, 2009, s. 18). Rekrytointia hoitaa monissa organisaatioissa HR-osasto tai HR-vastaava, mutta rekrytoinnin ulkoistaminen rekrytointiyrityksille on yleistynyt (Valvisto, 2005, s. 219–220). HRM (*human resource management*) eli henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy muun muassa henkilöstön rekrytointiin, kehitykseen, työhyvinvointiin ja henkilöstön motivoimiseen. HRM kehittyy ja siihen vaikuttaa muun muassa digitalisaatio sekä globalisaatio (Davidson, McPhail & Barry, 2011). Globalisaatio ja digitalisaatio ovat osaltaan mahdollistaneet sen, että organisaatiot pystyvät tavoittamaan potentiaalisia hakijoita ennennäkemättömällä tavalla. Sähköisesti toteutettu rekrytointihanke voi tuottaa jopa 10 000 hakemusta, ja luonnollisesti näiden käsittely vaatii suuren määrän resursseja. (Lahti, 2008, s. 141.) Massarekrytoinneissa on tavallista, että esihenkilöiden tietoon eivät tule kaikki hakijat, vaan ainoastaan seulottu porukka. Täten esihenkilöt ovat usein riippuvaisia rekrytoinnin ammattilaisista (Lahti, 2008, s. 145).

Rekrytointi on suora tapa vaikuttaa organisaatioon monimuotoisuuteen. Rekrytoinnin lisäksi organisaatiot voivat myös palkata tai rekrytoida monikulttuurisuuden ja inklusiivisuuden asiantuntijoita (engl. Diversity Specialist). Näillä henkilöillä on vastuu neuvoa, avustaa ja kouluttaa johtoa ja organisaation jäseniä monikulttuurisuuden hyödyistä ja inklusiivisen työympäristön luomisesta. Näiden asiantuntijoiden tehtävänä on edistää

monikulttuurisuutta siten, että he liittyvät sen henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamiseen liittyy olennaisesti organisaation strategioita, prosesseja, menetelmiä ja standardeja. (Lahti, 2008, s. 171.) Tähän toimintaan liittyy suuri eettinen ja ammatillinen vastuu monikulttuurisuuden, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden toteuttamisesta. HR-vastavat voivat tietoisesti tai tiedostomattaan edistää tai hidastaa muutosta. Rekrytoijien kulttuurinen tietoisuus on välttämätöntä, sillä on mahdotonta täysin neutralisoida koko rekrytointiprosessi siten, että se olisi puolueeton tai kulttuurisidonnaisuuksista vapaa. Edellisen väitteen todistaa tutkimus, jossa todentuu, että syrjintää esiintyy työhönotossa Suomessa (Larja, Warius, Sundbäck, Leibkind, Kandolin & Jasinskaja-Lahti, 2012.)

Rekrytointimateriaalin sisältö, informaatio, visuaalisuus ja kieli voi vaihdella kohderyhmien mukaan. Jos pyrkimyksenä on tavoittaa monipuolisia hakijoita, on muutettava sisältöä ja tyyliä (Lahti, 2008, s. 140.) Organisaatiot käyttävät erilaisia rekrytointikäytäntöjä monimuotoisuuden edistämiseksi. Esimerkiksi enemmistöt tai vähemmistöt voidaan sulkea täysin hakuprosessien tai hakemusten käsittelyn ulkopuolelle. Molempia tapoja perustellaan sillä, että tarkoituksena on edustaa tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta. (Lahti, 2008, s. 141.) Mikäli enemmistöt jätetään hakuprosessista ulkopuolelle, tämän motiivina on vääristymien määrätietoinen korjaaminen. Tätä tapaa on kritisoitu siitä, että syrjintä kohdistuu enemmistöihin. Toisaalta, jos vähemmistöt jätetään hakuprosessin ulkopuolelle, tätä tapaa voi kritisoida siinä mielessä, että vähemmistöihin kuuluvat hakijat nähdään aina taustojen kautta eikä koskaan neutraaleina hakijoina. (Lahti, 2008, s. 142–143.) Vähemmistöjen etujen mukaista on, että heidät valitaan työhön ja he etenevät urallaan ainoastaan pätevyysvaatimuksiin perustuen (Lahti, 2008, s. 25). Muita tapoja ovat esimerkiksi anonyymirekrytointi, jota tässä tutkielmassa tutkitaan.

Olipa monimuotoisuuden edistämisen tapa mikä tahansa, niin valintaperusteiden ja -strategian toteutusperiaatteiden on oltava läpinäkyviä ja johdonmukaisia henkilöstöjohtamisen kokonaisstrategian kanssa. Toimintatavan täytyy olla kaikilta osin lainsäädännön mukaista, koko rekrytointiprosessin alusta loppuun. (Lahti, 2008, s. 142–143.)

2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi tarkoittaa tapahtumaketjua, jonka tavoitteena on toteuttaa onnistunut henkilövalinta (Koivisto, 2004, s. 23). Rekrytointiprosessi voi olla haastava, mutta oikein suoritettuna se on palkitseva. Kuten aikaisemmin todettiin, henkilöstö on usein organisaation suurin voimavara, joten rekrytointiin on syytä varautua ja on varattava aikaa onnistuneen prosessin takaamiseksi. ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, pätee tässäkin tapauksessa. Rekrytointiprosessi tulee joka kerta suunnitella huolellisesti. Suunnitteluvaiheeseen liittyy olennaisesti organisaation tarpeen koordinointi, on siis syytä kysyä, onko uuden henkilökunnan rekrytointi tarpeellista (Järvinen & Korosuo, 1990). Rekrytointiin sijaan voidaan miettiä, voiko työtehtävät mahdollisesti jakaa tai järjestää uusiksi eri tavalla. Kannattaa myös pohtia, onko kannattavampaa kouluttaa jo talossa olevia työntekijöitä kuin palkata täysin uusi henkilö. Tällä tavalla organisaatio varmistaa työntekijöiden mahdollisuuden oppia, kehittyä ja edetä työssään. Tämä puolestaan motivoi ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. (Helsilä, 2009, s. 18–19.) Suunnitteluvaiheen jälkeen alkaa toimeenpano. Päätöksentekovaihe seuraa toimeenpanon jälkeen ja lopuksi on seurantavaihe. Seurantavaiheella tarkoitetaan tässä tapauksessa työsuhteen alkaessa olevaa koeaikaa. (Markkanen, 2002, s. 9–13.)

Sisäisessä rekrytoinnissa organisaatio palkkaa työntekijän organisaation sisältä avoimeen työtehtävään. Sisäinen rekrytointi ei yleensä poista uuden työntekijän tarvetta, vaan muuttaa sen koskemaan tehtävää, johon on helpompaa rekrytoida organisaation ulkopuolelta. Sisäinen rekrytointi ylempiin ja vaativampiin tehtäviin toimii samalla uusille työntekijöille esimerkkinä siitä, että organisaatiossa on etenemismahdollisuuksia. (Markkanen, 2002, s. 17.) Yleensä rekrytointiprosessi polkaistaan käyntiin, kun organisaatio kokee tarvetta rekrytoida lisää henkilökuntaa organisaation ulkopuolelta. Yleisin syy tarpeen synnylle on, kun yksi tai useampi työntekijä siirtyy muualle töihin, eläköityy tai organisaatio laajentaa toimintaansa. Rekrytointiprosessia aloittaessa on olennaista tietää, minkälaista työntekijää organisaatio on etsimässä ja miksi. Organisaation tai HR:n on punnittava ja pohdittava myös, miten rekrytointi vaikuttaa organisaatioon pidemmällä aikavälillä (Kaijala, 2016).

Jotta hakuilmoitus on vastuullisesti ja huolellisesti tehty, edellyttää tämä, että työtehtävän luonteesta on keskusteltu niiden osapuolten kanssa, joita kyseinen rekrytointi koskee. Käytännössä esimerkiksi tarvittavat persoonallisuuspiirteet on otettava huomioon, sillä se auttaa valitsemaan työyhteisöön sopivia tyyppisiä. Kartoittaessa persoonallisuuspiirteitä hakuilmoitukseen, on hyvä sparrata työyhteisöä, joita rekrytointi tulee koskemaan konkreettisesti (Koivisto, 2000, s. 40–41). Hakuilmoituksen on oltava selkeä ja informatiivinen, ja se ei saisi olla missään nimessä harhaanjohtava (Markkanen, 2002, s. 14–15). Hakuilmoituksessa on oltava tarpeellinen ja olennainen tieto organisaatiosta ja sen tavoitteista sekä työtehtävän vaatimukset ja odotukset. (Markkanen, 2002, s. 26–29.)

Organisaatio aloittaa hakemusten käsittelyn pian hakuajan umpeutuessa. Rekrytoijalle on suositeltavaa luoda yhteenvetoraportti, johon listataan tehtävän kannalta olennaiset tiedot, kuten koulutus tai työkokemus. Tämä tapa auttaa rekrytoijaa pitämään mielessä olennaisimmat tiedot karsiessa hakijoita (Koivisto, 2004, s. 41–42). Hakemusten karsiminen pois prosessista täytyy olla perusteltua ja perustua lakiin. Tämän noudattaminen on erityisen tärkeää, mikäli työnhakija haluaa kuulla perustelut valinnoista ja varmistua, ettei työhönotossa rikottu lakia tai syrjitty ketään. (Markkanen, 2002, s. 37–38.) Anonyymirekrytointia hyödyntäessä ennakkoluuloisuuden tai alitajuntaan pohjautuvan syrjinnän vaara jää pois kuvioista, yleensä kokonaan. Näin voidaan varmuudella ilmoittaa työnhakijalle, että lakia ei ole rikottu valittaessa sopivimmat työnhakijat seuraavaan vaiheeseen.

Haastattelu on yleisin valintamenetelmä sen jälkeen, kun hakijoista on valittu potentiaalisimmat hakemusten perusteella. Se on tilanne, jossa sekä haastattelija että haastateltava saavat ja antavat informaatiota toisilleen. Haastatteluissa käydään yleensä läpi haastattelijan johdolla työnhakijan ammatillista osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Markkanen, 2002, s.55–58). Joihinkin työtehtäviin voidaan tehdä soveltuvuusarviointoja haastattelujen lisäksi, niiden avulla pyritään arvioimaan ja ennustamaan kandidaatin soveltuvuutta työtehtävään (Vilkkö-Riihelä, 1999, s. 510–511; Nyman & Honkanen,

2001). Haastattelun suorittaa yleensä esihenkilö, rekrytointiyrityksen ammattilaiset tai psykologi, joskus edellä mainitut yhdessä. Haastatteluun kutsuttavien määrä vaihtelee organisaation käytäntöjen ja luonnollisesti hakijoiden määrän mukaan, yleensä viidestä kymmeneen hakijaan. (Kauhanen, 2012, s. 83; Markkanen, 2002, s. 49–50). Erityishuomioon pitää ottaa loppuvaiheen eli haastattelun merkitys. Sen merkitys on verrattavissa maalintekoon jalkapallossa: ratkaisu on lähellä, mutta on helppoa tehdä väärä ratkaisu ja potkaista ohi maalin (Kaijala, 2016). Valintapäätöksen tekemisessä pyritään selkälaiseen järjestelmällisyyteen, jossa hakijoiden ulkoiset ja sisäiset ominaisuudet punnitaan mahdollisimman yksiselitteisesti vaatimustekijöihin nähden. Haastattelussa arvioidaan tietoa, taitoa, henkilökemiaa, persoonallisuutta ja motivaatiota. Organisaation henkilöstövastaavien tulisi käydä etukäteen läpi työhakemukset edellä mainittuja hakijoiden ominaisuuksia silmällä pitäen. Tutkimusten mukaan, naiset ja etnisiin ryhmiin kuuluvat hakijat pääsevät harvemmin läpi edellä mainitusta vaiheesta, koska rekrytointivastaavat sortuvat ennakkokäsityksiin. (Foley & Williamson 2018, s. 623.) Valinnan tulos tulee ilmoittaa mahdollisimman pian valintapäätöksen varmistuttua. Vahvistaakseen organisaation työnantajakuva, on hyvä ilmoittaa valinnasta hakijoille kiittäen myös heitä, jotka eivät tulleet valituksi. (Kauhanen, 2012, s. 88; Koivisto, 2004, s. 28.)

Rekrytointiprosessi päättyy työsopimuksen solmimiseen. Työnantaja ja työntekijä solmivat työsuhteen työsopimuksella, joka voidaan solmia kolmella tavalla: kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti. Työsopimuksen solmimisen yhteydessä on työntekijälle selvitettävä muun muassa työsuhteen alkamispäivä, toimipaikka, työaika, noudatettava työehtosopimus, työterveyshuolto, koeaika, vuosiloma ja lomarahat. (Kauhanen, 2012, s. 89.)

2.2 Rekrytinnin lainsäädäntö

Tässä alaluvussa kerrotaan rekrytointiin liittyvästä lainsäädännöstä, käyttäen apuna oikeusministeriön ylläpitämää Finlexiä lakien selostuksissa. Rekrytointiin liittyy luonnollisesti lainsäädäntöä, joista olennaisimmat ja keskeisimmät ovat työsopimuslaki, syrjintäkielto, yhdenvertaisuuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä ja henkilötietolaki. Vähemmistöjen syrjinnän ehkäisyssä

tärkeää on lisätä tietoa syrjinnän vastaisesta lainsäädännöstä (Aaltonen, Heino & Villa, 2009).

Katsotaan, että Yhdysvalloissa 1960-luvulla tummaihoisten kansalaisoikeustaistelu aloitti syrjinnän vastaisen työn. Syrjittyjen oikeuksien puolesta taistelu johti myös konkreettisiin tekoihin, yksi niistä oli 70-luvulla aikaan saatu affirmative action -laki, jonka tarkoituksena oli vähentää syrjinnän vaikutuksia muun muassa koulutus- ja asuntopolitiikalla. Sen ansiosta säädettiin tiukkoja työllisyystoimia, joiden tarkoituksena oli saada maahanmuuttajia, naisia, tummaihoisia ja muita heikommassa asemassa olevia ihmisiä paremmin työllistettyä. (Trux, 2000, s. 268.) Suomessa 1980-luvulla naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä parannettiin säätämällä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta vuonna 1986 (Kauhanen 2012, s. 181).

Rekrytoinnissa yksityisyydensuoja on keskeisessä asemassa. Perusajatuksena on, ettei henkilötietojen käsittely saa aiheuttaa laitonta syrjintää rekrytointivaiheessa tai ammatissa. Henkilötietolain 5§ käsittelee henkilö- ja soveltuvuustestejä. (Koivisto, 2004, s. 47–48.) Laki yksityisyydensuojasta työelämässä (759/2004) esimerkiksi kieltää tiedonkeräämisen työnhakijasta ilman hänen suostumustaan ja kerättävä tieto hakijasta on tultava hakijalta itseltään.

Yksityisyydensuojaan liittyen, yleisen tietosuoja-asetuksen, GDPR:n (General Data Protection Regulation), soveltaminen alkoi 25.5.2018. GDPR:n tavoitteena on henkilötietojen suojaaminen. GDPR velvoittaa kaikkia, jotka käsittelevät ihmisten henkilötietoja, johon lukeutuu lähes kaikki organisaatiot. GDPR vaikuttaa rekrytointityöhön muun muassa siten, että pääsy henkilötietoihin rajoitetaan niille henkilöille, joilla on tarve tietoihin, esimerkiksi GDPR vaatii huolellisuutta ansioluetteloiden jakamisessa kollegoiden kesken. (Euroopan komissio, 2018).

Henkilötietolain ensimmäisessä pykälässä selostetaan lain tarkoitusta.

”Lain tarkoitus on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista.” (Henkilötietolaki 1§)

Henkilötietolain tarkoituksena on taata kansalaisille yksityisyydensuojaa ja täten turvallisuutta ja vapautta. Tämä laki koskee rekrytointia merkittävästi, sillä esimerkiksi henkilöarviointien yhteydessä kerättyjä henkilötietoja ei saa luovuttaa ulkopuolisille ilman kandidaatin suostumusta sekä tiedot tulee hävittää, kun niitä ei enää tarvita. (Honkanen, 2005, s. 205.)

Työsopimuslaissa on kymmenen pykälää, jossa selostetaan, kuinka lakia tulee soveltaa. Kyseisessä laissa määritellään muun muassa työsopimuksen muoto, kesto ja koeaika. Työsopimuslain ensimmäisessä pykälässä määrätään seuraavasti:

”Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.” (Työsopimuslaki 1§)

Poikkeuksia on kolme, jolloin lakia ei sovelleta: 1) julkisoikeudelliseen palvelussuhteeseen eikä julkisoikeudellisen palvelusvelvollisuuden täyttämiseen, 2) tavanomaiseen harrastustoimintaan, 3) sellaiseen työsuoritusta edellyttävään sopimukseen, josta säädetään erikseen lailla. (Finlex, 2018.)

Suurin osa kehittyneistä maista on kriminalisoinut syrjinnän lainsäädännöllä. Maiden omien lainsäädäntöjen lisäksi kansainväliset vaikutusvaltaiset instituutiot, kuten Yhdistyneet Kansakunnat, Euroopan Unioni ja Euroopan neuvosto, ovat ohjeistaneet maita syrjinnän poistamiseksi. On olemassa ammattitaidoilla tehtyjä ja korkeatasoisia ohjeita syrjinnän poistamiseksi, ja nämä tiedot ovat työnantajille helposti saatavilla verkossa. (Lahti, 2008, s. 27.)

Kun monimuotoisuutta pyritään edistämään rekrytoinnin avulla, olennaisia lakeja sen kannalta ovat laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä yhdenvertaisuuslaki ja erityisesti yhdenvertaisuuslain kahdeksas pykälä, syrjinnän kieltö. Esimerkiksi laki

naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta edistää monimuotoisuutta organisaatioissa.

Lain ensimmäinen pykälä on seuraava:

”Tämän lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.” (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1§)

Edellä mainittu laki säädettiin vuonna 1986 naisten aseman parantamiseksi ja tämä koskee nimenomaan sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Vaikka laki on ollut voimassa jo 32 vuotta, naisten aseman parantamiseksi on vielä tehtävää Suomessakin monella eri saralla. Liikevaihdolla mitattuna Suomen kymmenessä suurimmassa yrityksessä toimii ainoastaan yksi nainen toimitusjohtajana. Talouslehti Fortune julkaisee vuosittain Fortune 500 -listauksen, jossa on listattu yhdysvaltalaiset julkiset yhtiöt suuruusjärjestyksessä. Niistä vain 6,4 % ovat naisten johtamia, vaikka yhteiskunnissa on karkeasti 50 % naisia. (Stevenson & Orr, 2017).

Yhdenvertaisuuslaki astui voimaan vuonna 2014. Lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Lakia sovelletaan julkisessa ja yksityisessä toiminnassa. Erityisesti lain kahdeksas pykälä, syrjinnän kieltäminen, on monimuotoisuuden edistämisen kannalta organisaatioissa hyvin olennainen. Laissa on määrätty hyvin selkeästi ja kattavasti minkä perusteella syrjintä on kielletty:

”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. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen.” (Syrjinnän kieltäminen 8§)

Rekrytointeista vastaavien on olennaista ja tärkeää tutustua kyseisiin lainsäädäntöihin ja noudattaa niitä. Lisäksi työnhakijan mahdollisuus saada perusteltu valintapäätös on yhdenvertaisuusvaltuutetun mukaan tärkeää (Pimiä, 2018, s. 47). Lait eivät ainoastaan ole rangaistuksilla uhkailua, vaan lait ovat yhteisiä pelisääntöjä ja niillä on pidemmän

aikavälin vaikutusta. Ne muokkaavat nykyisten ja tulevien sukupolvien ajatuksia ja asenteita. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämistä ja syrjimättömyyttä koskevia lakeja on Suomessa kattavasti. Lakeja löytyy esimerkiksi perustuslaista, tasa-arvolaista ja yhdenvertaisuuslaista.

2.3 Erilaiset rekrytointitavat

Rekrytointi, eli henkilöstön palkkaaminen, on organisaation suurimpia investointeja. Erilaisia rekrytointitapoja ja -kanavia on monia, ja tässä kappaleessa käydään niitä läpi. On tärkeää tiedostaa erilaisia tapoja ja menetelmiä, sillä eri tehtäviin on hyvä soveltaa eri menetelmiä (Kaijala, 2016). Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa, että organisaatio palkkaa työntekijän organisaation sisältä avoimeen työtehtävään. Työntekijöiden näkökulmasta tämä tarkoittaa muun muassa ylenemismahdollisuuksia ja organisaatiolle se tuo puolestaan helpotusta, kun voidaan rekrytoida alemman tason työtehtäviin. Sisäisen rekrytoinnin haittapuoloina pidetään organisaation sisäisen tasapainon kärsimistä ja muiden työntekijöiden mahdollisia katke- roitumisia. Sisäiseen rekrytointiin sisältyy pienempi riski kuin ulkoiseen rekrytointiin, sillä työntekijä tuntee organisaation ja organisaatio tuntee työntekijän jo ennalta. (Vaahtio, 2005, s. 22—38.)

Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation ulkopuolelta hankittua osaamista. Tämä rekrytointi voidaan jakaa myös niin sanotusti aukon paikkaukseen ja resurssien hankintaan. Yleisin syy rekrytoinnin tarpeen syntyyn on, kun työntekijä siirtyy muihin työtehtäviin tai lähtee organisaatiosta pois. Tällöin syntyy avoin paikka, joka pyritään täyttämään nopeasti. Erityisen nopeasti on löydettävä sijaisuuksia muun muassa sairaslomien, äitiys- ja isyyslomien täyttämiseen. Resurssien hankinnassa taas on tarkoitus löytää uuteen työtehtävään uutta osaamista. Tämä tarve syntyy organisaation kasvaessa ja laajentuessa. Jälkimmäisessä tapauksessa rekrytoinnilla ei yleisesti ottaen ole kiire, rekrytointi on usein suunnitelmallisempaa ja tarkempaa. (Vaahtio, 2005, s. 32—33)

Rekrytointi on toiminut jo useamman vuoden pääsääntöisesti sähköisenä. Sähköinen rekrytointi tarkoittaa verkossa julkaistavaa työilmoitusta, johon myös haetaan verkossa (Markkanen, 2002, s. 21—23). Rekrytointiprosessi suoritetaan harvoin täysin sähköisesti, sillä usein sopivimmat henkilöt löydetään haastattelujen perusteella (Markkanen, 2002, s. 21). Koronaviruksen aiheuttaman pandemian takia viime vuosina on varmasti tapahtunut muutosta myös tämän osalta. Etätyön lisääntyessä pelkäämään rekrytointia ei suoriteta sähköisesti, vaan myös itse työ. Sähköinen tapa rekrytoida on rekrytoinnin suurin tehostaja; tutkimuksen mukaan kolme neljästä organisaatioista väittää sähköisen rekrytoinnin tuovan kustannussäästöjä. Puolet organisaatioista arvioivat sähköisen rekrytoinnin nopeuttavan rekrytointia. (Bondarouk, Ruël & Looise, 2011.) Rekrytoinnin sähköistyminen on helpottanut myös työnhakijan urakkaa muun muassa sillä, että työnhakija pystyy asettamaan hakuvahdin, jonka ansiosta kiinnostavia työilmoituksia on helpompi seurata ja hakea niihin (Markkanen, 2005, s. 88).

Monimuotoisuuden edistämisen kannalta rekrytoinnin sähköistyminen on ehdottoman tärkeää, sillä sähköinen rekrytointi mahdollistaa tai helpottaa huomattavasti esimerkiksi ulkomaalaisten tavoittamisen Suomen ulkopuolella. Anonyymirekrytoinnin kannalta se on lähestulkoon ehdoton.

Sosiaalinen media on tärkeä osa sähköistä rekrytointia. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa on kasvava ja kehittyvä ilmiö. Sosiaalisessa mediassa sekä organisaatio että työnhakija voivat tavallaan luoda itselleen imagon. Eri toimialoilla ollaan eri vaiheissa sosiaalisen median hyödyntämisessä, mutta tulevaisuudessa se jatkaa kasvuaan (Korpi, Laine & Soljasalo, 2012, s. 14–16; Hyppänen, 2013, s. 17.) Työnantajan ei suositella hyppäävän mukaan sosiaaliseen mediaan ilman huolellista suunnitelmaa, päämäärää ja strategiaa. Etsittävä osaaminen löytyy ainoastaan oikealla strategialla ja oikeilla kanavilla (Kaijala, 2016). Sosiaalinen media on kutistanut maailmaa, myöskin rekrytoinnin osalta, kun Suomessa julkaistu työnhakuilmoitus voi tavoittaa esimerkiksi Australiassa asuvan työnhakijan.

Rekrytoinnin kehitys ja muutos näkyvät myös ulkopuolisina rekrytointipalveluina. Rekrytointiprosessissa voidaan hyödyntää esimerkiksi konsulttia ja muita asiantuntijapalveluita. (Korosuo & Järvinen, 1992, s. 96.) Ulkoista rekrytointia on myös esimerkiksi työvoiman vuokrausyritysten palveluiden hyödyntäminen, suorahaku eli headhunting ja ammattijärjestöjen sekä oppilaitosten työnvälitystoiminta (Korosuo & Järvinen, 1992, s. 80.) Ulkoistettua rekrytointia hyödynnetään muun muassa, kun halutaan asiantuntijakokemusta ja halutaan taata laadukas lopputulos, se säästää usein myös aikaa ja samalla organisaation taloudellisia resursseja.

Anonymirekrytointi on suhteellisen uusi, mutta yleistynyt, tapa rekrytoida. Sen tarkoituksena on keskittyä esiseulonnessa olennaiseen, eli hakijan työkokemukseen ja osaamiseen. Anonymirekrytoinnissa poistetaan henkilöön viittaavat tiedot, kuten nimi, sukupuoli, ikä ja etninen tausta. Tarkoituksena on, että hakijat pysyvät anonyminä haastatteluun asti, johon tulisi kutsua ainoastaan heidän osaamisensa, tutkinnon, ammatin ja työkokemuksen perustella. (Bergbom, Toivanen, Väänänen, 2020.) Tutkielman neljännessä pääluvussa perehdytään anonymirekrytointiin tarkemmin.

2.4 Rekrytoinnin haasteet

Markku Kaijala (2016) on koontanut yhteen onnistuneen rekrytoinnin keskeisimmät elementit. Kaijala on lähestynyt onnistunutta rekrytointiprosessia näkökulmasta, jossa johtajan tehtävänä on välttää tyypillisiä virheitä rekrytointiprosessissa.

Yksi johtajan virheistä on, ettei hän tiedä tarkkaan minkälaista työntekijää kannattaa etsiä, mikä hankaloittaa entisestään oikean tai oikeiden henkilöiden löytämistä suuresta hakijamäärästä. Tämä virhe on vältettävissä siten, että käytetään tavoitemäärittelyyn riittävästi aikaa, sparrataan kollegoita ja asetetaan tarkkaan pitkän aikavälin tavoitteet ja mietitään minkälainen henkilö voisi täyttää ne. Toinen virhe piilee lyhytnäköisyydessä. Esimerkiksi laajemman muutoksen yhteydessä voidaan tarvita erilaisia uudistuksia, joskus jopa uusi johto, uusia osaajia ja uusia johtamistapoja (Kaijala, 2016). Välttääkseen virheiden tekemisen muutoksen alla, on mietittävä, miten palkattava sopisi työyhteisöön

sekä organisaatioon. Yksi tapa on tuoda mukaan tulevia kollegoita haastattelemaan kandidaatteja. Kolmas virhe on keskittyminen väriin asioihin rekrytointiprosessissa kysymällä vääränlaisia kysymyksiä. Esimerkiksi sen sijaan, että kysyttäisiin, ”Mitä hakijan tulisi saada aikaiseksi työssään?”, tulisi kysyä esimerkiksi ”Mitä osaamista sinulla siihen on tai mitä aiot hankkia saavuttaaksesi tavoitteesi?”. Neljäs virhe on, että johto jättää palkatun työntekijän yksin. Värvättyä henkilöä tulee seurata, tukea, opastaa ja auttaa. Japanilainen sanonta tiivistää tämän hyvin: ”Jos haluat edetä nopeasti, mene yksin. Jos haluat päästä pitkälle, mene yhdessä.” (Kaijala, 2016).

Rekrytointitilanteessa on hahmotettava työntekijäehdokkaan tilanne vuoden tai kahden vuoden kuluttua. Rekrytoijan on hyvä muistaa, että substanssin puute ei haittaa, mikäli hakijalla on halua ja kykyä kehittyä. Kyvykkäitä ihmisiä on paljon, mutta työntekijöitä, joilla on riittävästi oma-aloitteisuutta ja tarmoa saada asioita aikaiseksi on vähän (Kaijala, 2016.) On mahdollista, että rekrytoinnin avulla voi koota erinomaisen tiimin, mutta yksi haasteista on saada heidät toimimaan motivoituneesti yhdessä, kehittymään organisaation tahtomaan suuntaan ja sitoutumaan organisaatioon (Kaijala, 2016).

Suomalaisissa organisaatioissa tulevaisuuden rekrytointihaasteena nähdään esimerkiksi sopivien persoonallisuuksien löytäminen, tarpeeksi osaava henkilökunta ja suurten ikäluokkien eläköitymisen haasteet. Esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus on suurempaa kuin ennen, ja se tulee kasvamaan entisestään milleniaalien muodostaessa työpaikkojen enemmistön, sillä Y-sukupolven edustajat ovat halukkaampia vaihtamaan työpaikkaansa kuin vanhemmat sukupolvet (Smith, 2010; Markkanen, 2005, s. 14)

Myös anonymirekrytointiin liittyy haasteita, joita käsitellään laajemmin anonymirekrytointinille omistetussa pääluvussa. Vuoden 2020 monimuotoisuusbarometrin mukaan yksi haasteista oli anonymirekrytointinille sopivan HR-järjestelmän puute. Sopivan järjestelmän puute johtaa siihen, että anonymirekrytointi teettää ylimääräistä työtä. Se taas johtaa siihen, että se on jo heti kättelyssä vähemmän houkuttelevampi vaihtoehto. (Bergbom ym., 2020, s. 66.)

2.5 Rekrytointi- ja työsyryjintä

Työsyryjintä tarkoittaa työnhaussa, työsuhteeseen otettaessa, työelämässä tai työsuhteen loppuvaiheessa tapahtuvaa epäoikeudenmukaista kohtelua ilman minkäänlaista perustetta. Työsyryjintää voi olla esimerkiksi, kun henkilöä ei kutsuta haastatteluun tai valita töihin nimensä tai taustansa perusteella (Yhdenvertaisuusvaltuutettu, 2020). Rekrytointi- ja työsyryjintä on jaettu kahteen eri malliin, ”mieltymyksiin perustuvaan syrjintään” ja ”tilastolliseen syrjintään”. Mieltymyksiin perustuva syrjintä nimensä mukaisesti tarkoittaa diskriminoivia preferenssejä, mielivaltaisia ja mieltymykseen perustuvaa syrjintää. Tilastollisen syrjinnän malli katsoo, että syrjintä tapahtuu ulkoisten eli näkyvien ominaisuuksien perusteella. (Kanninen & Virkola, 2021, s. 9.) Syrjintäkokemukset tavallisimmin selvitetään niin sanotulla uhritutkimuksella, jossa syrjinnästä ilmoittaneet vastaavat kysymyksiin muun muassa syrjinnästä, häirinnästä tai muusta epäoikeudenmukaisesta kohtelusta (Mannila, 2020, s. 20).

Kokemukset työsyryjinnästä voivat johtaa kauaskantoisiin seuraksiin, jotka näkyvät muun muassa työurien rakentamisessa, elämänlaadussa ja ylipäänsä osallisuudessa. (Pietiläinen, Viitasalo, Lipiäinen, Ojala, Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta, Jokinen, Korvajärvi & Nätti 2018, s. 58; Pietiläinen & Keskipetäjä 2014, s. 9). Syrjintä, joka tapahtuu työmarkkinoilla, voi näkyä syrjinnän uhrin elämässä monella eri tavalla, kuten mentaalisina, sosiaalisina ja taloudellisina vaikeuksina. Laajemmassa mittakaavassa ajateltuna yksilötason lisäksi, työsyryjinnällä on negatiivisia vaikutuksia yhteiskunnan tasolla, esimerkiksi tiettyjen ryhmien jääminen ulkopuolelle. (Larja, Warius, Sundbäck, Liebkind, Kandolin & Jasinskaja-Lahti 2012, s. 12.) Työsyryjintä vaikuttaa ihmisten oikeuksiin yhdenvertaisuuden näkökulmasta sekä vähentää mahdollisuuksia osallistua työelämään, mikä laajemmin vaikuttaa koko yhteiskunnan yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja tehokkuuteen (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2020). Työsyryjintä kohdistuu tutkimusten mukaan eniten työnhakijoihin, joiden ihonväri tai etninen alkuperä poikkeaa valtaväestöstä. Syrjintäasteessa on eroavaisuuksia etnisten taustojen ja kansallisuuksien välillä. Pitää tiedostaa, että ulkomaalaistaustaiset ovat hyvin heterogeeninen ryhmä. Esimerkiksi Suomessa parhaassa

asemassa työllisyysasteen kannalta ovat äidinkieleltään englanninkieliset ja huonoimmassa asemassa äidinkieleltään somalin- ja arabiankieliset. Akhlaq Ahmadin (2019) tutkimuksen mukaan somalitaustaisilla hakijoilla syrjintäaste oli 72 % suomalaistaustaisiin hakijoihin verrattuna. Irakilaistaustaisilla hakijoilla vastaava luku oli 62 %, venäläistaustaisilla 38 % ja englantilaistaustaisilla 28 %. Ulkomaalaistaustaisten työllisyysaste vaihtelee Suomessa myös maakunnittain; korkein aste on Ahvenanmaalla, Uudellamaalla sekä Etelä-Pohjanmaalla, kun taas matalin aste on Lapissa, Pohjois-Karjalassa ja Kymenlaakossa (Mannila, 2020, s. 20).

Eurobarometrin perusteella (2012) 60 % suomalaisvastaajista piti mahdollisena tilannetta, että työnhakijan ihonväri tai etninen tausta voisi vaikuttaa työnhaussa mahdollisuuksiin heikentävästi, vaikka hakijalla olisi osaamista, taitoa ja pätevyyttä. (Euroopan komissio, 2012, s. 29). Kuitenkin monimuotoisuusbarometrin kyselyyn vastaajista 77 % vastasivat, ettei omalla työpaikalla ole tavoitteena rekrytoida samankaltaisia ihmisiä. Vastaajista 15 % ajatteli, että omassa organisaatiossa pyritään jossain määrin rekrytoimaan keskenään samankaltaisia ihmisiä. Kuntatyönantajien vastaajien keskuudessa luku oli 10 %. Henkilöstön samankaltaisuuden tavoittelemisen taustalla voi olla ajatus siitä, että on työyhteisön etu rekrytoida samankaltaisia ihmisiä joukkoon. Lisäksi rekrytoijat voivat tiedostamattaan rekrytoida itsensä kaltaisia henkilöitä. Samankaltaisuuden tavoittelemisen varjopuoli on se, ettei uusi rekrytoitava henkilö todennäköisesti toisi uusia näkökulmia tai täydentävää osaamista organisaatioon. (Lautala, 2021, s. 36.)

Rekrytointisyrjintää ja siihen puuttumista tarkastellessa on HR-vastaavien ratkaisevaa tiedostaa omien asenteidensa merkitys rekrytointipäätöksissä. Rekrytointitavoilla ja -käytännöillä on toki merkitystä, mutta todella ratkaisevassa asemassa on asenne ja informaatio. Anonyymirekrytointi on rekrytointitapa, jonka avulla voi sulkea pois omia asenteita ja ennakkoluuloja hakuprosessissa, haastatteluvaiheeseen asti.

Kuten aikaisemmin todettiin, rekrytointivastaavien kohdalla on todettu, että rekrytointitilanteissa rekrytoijaa itseään muistuttavat hakijat arvioidaan myönteisemmin (Roebken,

2010). Erilaisiksi mielletyt hakijat ovat jo siis alusta alkaen heikommassa asemassa, koska heihin suhtaudutaan jo lähtökohtaisesti kielteisemmin. Myös tietoisuus itse syrjinnästä ilmiönä ja asennoituminen siihen vaikuttaa rekrytointiin. He, jotka ajattelevat, ettei syrjintää kohdistu mihinkään tiettyyn ryhmään, ovat alttiimpia syrjivämpiin ratkaisuihin kuin he, jotka tiedostavat ilmiön ja ongelman (Begeny, Ryan, Moss-Racusin & Ravetz, 2020; Bergbom ym., 2020, s. 72).

3 Monimuotoisuus työyhteisöissä

Monimuotoisuutta on tutkittu Yhdysvalloissa 1980-luvun loppupuolelta lähtien (Heikkinen, 2005, s. 4). Monimuotoisuuden tutkimisen katsotaan alkaneen Johnstonin ja Packerin vuonna 1987 julkaistusta raportista ”*Workforce 2000: Work and Workers for The 21st Century*”. Johnston ja Packer ennustivat, että Yhdysvalloissa työvoiman rakenne tulee tulevaisuudessa kokemaan muutosta. Muutoksen takana olisi keski-ikäen nouseminen ja naisten sekä etnisten vähemmistöjen osuuden kasvu työvoimasta. (Johnston & Packer 1987.) Ennusteet kävivät toteen, ainakin osittain. Organisaatiot alkoivat monimuotoistua sukupuolen, rodun, etnisen taustan ja kansallisuuksien muodossa (Cox, 1991, s. 34). Eurooppaan monimuotoisuuden käsite rantautui 1990-luvulla (Billing & Sundin, 2006, s. 95). Muutos tapahtuu hitaasti ja inkrementaalisesti eikä nopeasti ja vallankumouksellisesti (Kirtton & Greene, 2005). Suomalaisilla työpaikoilla esimerkiksi kulttuurinen monimuotoisuus on edennyt rauhassa ilman johdon aloittamaa näkyvää kampanjointia tai johtajien koulutusta (Trux, 2000, s. 307).

Milloin työyhteisö on sitten esimerkiksi kulttuurisesti monimuotoinen? Jotta työyhteisöä voisi kutsua monimuotoiseksi, täytyisi johtajien ja alaisten välillä sekä työntekijöiden kesken olla merkittäviä kulttuurisia eroja (Trux, 2000, s. 265). Trux on havainnut omissa tapaututkimuksissaan, että niissä haastatellut suomalaiset työntekijät halusivat olla yhteistyössä ulkomaalaisten kanssa, halusivat oppia uutta ja pitivät erilaisia kulttuureja rikkautena (Trux, 2000, s. 307). Yleisesti ottaen kulttuuria koskeva tieto ja ymmärrys koetaan arvokkaaksi ja laajempi valikoima kulttuureja on tervetullutta työpaikoilla (Trux, 2000, s. 306).

Työpaikoilla on olennaista opettaa ja kouluttaa työntekijöitä monimuotoisuudesta, sillä nykyiset ja tulevaisuuden työpaikat monimuotoistuvat Suomessakin. Kouluttautuminen aiheesta on tärkeää konfliktien ehkäisyssä. Työntekijät näkevät itsensä ja arvioivat muiden henkilökohtaisten, sosiaalisten ja kulttuuristen arvojensa pohjalta. Näin monikulttuurisessa työpaikassa omat näkemykset voivat mennä ristiin muiden näkemysten kanssa. Koulutus aiheesta ennaltaehkäisee näitä konflikteja. (Rauramo, 2016, s. 9.)

Vaikka yleinen käsitys onkin positiivinen, ulkomaalainen tausta, kielitaidosta ja koulutustasosta riippumatta, herättää usein epäluuloja ja suoranaista syrjintää heterogeenisessäkin maassa. Erilaisiksi tai epäilyttäviksi koetut piirteet todella harvoin liittyvät mitenkään pätevyyteen tai suoritustasoon. (Lahti, 2008, s. 26.)

3.1 Monimuotoisuus käsitteenä

Monimuotoisuus on moniolotteinen käsite ja sen osa-alueet voidaan jakaa näkyviin ja näkymättömiin (Heikkinen, 2005, s. 6; Moore, 1999, s. 215). Monimuotoisuudella viitataan yleensä ihmisen ominaisuuksiin ja piirteisiin, jotka erottavat ihmiset toisistaan ulkoisesti. Näitä ominaisuuksia ja piirteitä kutsutaan näkyviksi osa-alueiksi, ja niitä ovat esimerkiksi etninen tausta, sukupuoli, ikä, ihonväri ja kulttuurinen tausta (Moore, 1999, s. 208; Heikkinen, 2005, s. 5). Näkymättömiä osa-alueita ovat puolestaan esimerkiksi siviilisääty, koulutus, uskonto, arvot, persoonallisuus sekä poliittinen ja taloudellinen asema (Parker, 1998, s. 2015–216). Laajemmassa ja syvemmissä kontekstissa ihmisten monimuotoisuudella voidaan tarkoittaa muun muassa ihmisten tapoja ja kykyjä, jotka ovat syvätason monimuotoisuutta (Moore, 1999, s. 214; Harrison, Price & Bell, 1998, s. 96).

Harrison, Price ja Bell ovat tutkineet pintatason (esimerkiksi tausta tai sukupuoli) ja syvätason (tavat ja asenteet) monimuotoisuutta, ja he väittävät, että ryhmäjäsenten työskennellessä yhdessä pidempään syvätason monimuotoisuuden painoarvo nousee ja pintatason monimuotoisuus jää syvätason varjoon (Harrison ym., 1998, s. 96). On siis tärkeää huomata, että vain osa monimuotoisuutta määrittävistä tekijöistä ovat ulospäin näkyviä ominaisuuksia (Sippola, 2007, s. 17). Esimerkiksi jos aikoo muodostaa monimuotoisen työryhmän, ja ottaa kriteeriksi ainoastaan etnisen taustan, voi käydä niin, että työryhmä on ajateltua homogeenisempi esimerkiksi ajattelu- ja työskentelytavoiltaan (Jarzabkowski & Searle, 2005, s. 399–415). Samat piirteet voidaan kokea myönteisinä tai kielteisinä. Esimerkiksi korkea ikä voi tuoda arvostusta tai päinvastoin. Perheellisyys voi olla eduksi tai haitaksi. Myös samat tekijät voivat olla haitaksi naisille, mutta miehille ne

ovat eduksi, ja toisin päin. Kun näistä puolueellisuuksista ei puhuta, negatiivinen kierre jatkuu. (Lahti, 2008, s. 26.)

3.2 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuusjohtaminen, englanniksi *diversity management*, on liikkeenjohdon oppisuunta. Tämän oppisuunnan kannattajat väittävät, että organisaatioiden näkökulmasta tasa-arvo ei ole yhtä kiinnostava kuin tasa-arvon mukana tuleva hyöty organisaatiolle. (Trux, 2000, s. 269). Monikulttuurisen johtamisen perimmäisenä tavoitteena on, että yksilön ja organisaation, toimintakyvyn ja tuloksellisuuden edistämistä toteutetaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti (Lahti, 2008, s. 18). Tämän johtamisen lähtökohtana on siis oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja yksilöllisyys, ja nämä samat arvot ovat länsimaissa ihanteina (Lahti, 2008, s. 40).

Jotkut organisaatiot alkoivat vuosina 1990–1995 laatia monimuotoisuusstrategioitansa, julkistaa tavoitteitaan ja palkkasivat ensimmäiset monikulttuurisuusasiantuntijansa. Valtavirtaistaminen, englanniksi *mainstreaming*, alkoi esiintyä laajemmin, ja monikulttuurisuudesta tuli osa henkilöstöstrategiaa, joskus jopa osa johtamista. (Lahti, 2008, s. 32.) Valtavirtaistaminen on viime vuosikymmenen ajan ollut keskeisimpiä erilaisuuden johtamisen ja tasa-arvo-ohjelmien periaatteita. Niiden perimmäinen tarkoitus on liittää monimuotoisuus osaksi organisaation perustoimintaa, ikään kuin perustoimintojen täydennyksenä. Ydinstrategiat ja -operaatiot yritetään muokata diversiteetin näkökulmasta ystävällisemmiksi. (Lahti, 2008, s. 201–202.)

Globalisaatio on viime vuosina kasvanut eksponentiaalisesti ja tulee kasvamaan lisää. Erilaisiin kulttuureihin on yhä tärkeämpää tutustua, sillä erilaisissa kulttuureissa toimitaan eri tavalla, ja nämä tavat kantautuvat väistämättä työyhteisöihin ja työkuulttuuriin. Esimerkiksi erilaisissa kulttuureissa on totuttu erilaisiin johtamistapoihin. Hollantilaisen Geert Hofsteden kulttuurien ulottuvuuksien teorian mukaan esimerkiksi suomalaisessa työkuulttuurissa on totuttu valmentavaan johtajaan ja työntekijät puhuttelevat esimiestään etunimellä. Tulokset verrattuna esimerkiksi intialaiseen työkuulttuuriin eroavat

merkittävästi, sillä intialaisessa työkuulttuurissa kommunikaatio kulkee hierakisesti ylhäältä alas ja johtajan tyyli on käskävä. (Hofstede Insights, 2018.)

Monikulttuurinen johtaminen voidaan nähdä kilpailuetuna, josta hyötyvät sijoittajat, omistajat, henkilöstö ja asiakkaatkin. (Lahti, 2008, s. 23.) Organisaation johto on vastuussa henkilöstön monimuotoisuuden hyödyntämisestä. Muutos lähtee johdosta ja dialogin avulla se kantautuu myös jokaiselle työntekijälle (Trux, 2000, s. 309; Lahti, 2008, s. 18). Organisaation johto on tärkeässä roolissa monikulttuurisen työyhteisön toteuttamisessa ja onnistumisessa. Suomalaisen työelämän käytännöt luovat hyvän maaperän monimuotoisuuden rakentumiselle. Monimuotoisuusnäkökulman voi sisällyttää vaivatta työtä ja yhteisöä kohentaviin toimiin. (Trux, 2000, s. 309)

Laajan variaation kulttuurien ja arvojen aiheuttamat ongelmat ovat vältettävissä, jos työyhteisön arvot perustuvat avarakatseisuuteen ja kunnioitukseen. Työntekijät sitoutuvat työyhteisöön paremmin työpaikoilla, jossa kulttuurista erilaisuutta otetaan vastaan arvostavasti. Jotta tämä olisi mahdollista työpaikoilla, koko organisaation on sitouduttava suvaitsevaisuuden ja monikulttuurisuuden edistämiseen. On tärkeää, että tämä näkyy organisaation sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. (Rauramo, 2016, s. 9.) Merkittävää monimuotoisuusjohtamisessa on se, että monimuotoisuuden huomioon ottaminen työyhteisössä edellyttää erilaisten toimintavalmiuksien näkemistä ja vähemmistöjen näkökulmien huomioimista (Korhonen & Puukari, 2013). Kulttuurisesti monimuotoisella työpaikalla johtajan työ antaa ja haastaa. Kulttuurien kirjo ja kulttuurien välinen vuorovaikutus tarjoavat virkistäviä näkökulmia työhön ja se kantautuu myös muihin elämän osa-alueisiin. Monimuotoisella työpaikalla itse johtajakin on oppijan roolissa. Tyyliiltään johtajan on oltava mentori, sillä se on välttämätöntä edistäessä tasa-arvoa ja diversiteettiä työpaikalla. (Toivanen, Väänänen, Kurki, Bergbom & Airila, 2018, s. 118; Lahti, 2008, s. 167.)

Hyvän johtamisen avulla organisaatiot pystyvät rakentamaan siltaa enemmistöjen ja vähemmistöjen välille (Lahti, 2008, s. 12). Sen avulla myös organisaatio voi laajentaa ja

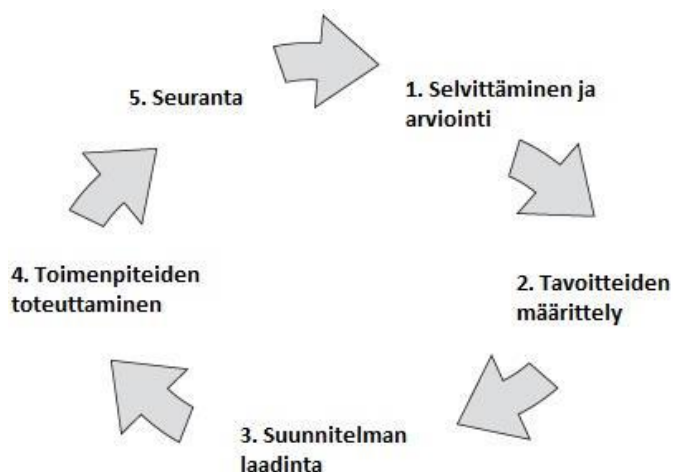
syventää työyhteisön osaamista (Rauramo, 2016, s. 8). Monimuotoisuus oikein johdettuna tähtää erilaisten työntekijöiden työn ohjaamiseen organisaatioissa niin, että monimuotoisuus otetaan vastaan voimavarana organisaatioissa eikä taakkana (Thomas & Ely, 1996; Trux, 2000, s. 278; Viitala, 2007, s. 291–293).

Keskustelevan ja yhteistä ymmärrystä rakentavan esimiestyön merkitys on suuri kulttuurisesti monimuotoisilla työpaikoilla. Johtajalta edellytetään muun muassa tilanneherkkyyttä, avoimuutta ja vuorovaikutustaitoja. (Rauramo, 2016, s. 9; Toivanen ym., 2018, s. 118.) Päivi Rauramon (2016) kirjassa on selviä ja suoria ohjeita organisaation johdolle liittyen monimuotoisuuden johtamiseen. Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu lujittaa luottamusta työyhteisössä ja motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa. Kirjassa mainitaan myös, että rekrytointivastaavien on hyvä käyttää monipuolisia rekrytointikanavia, sillä se edesauttaa tavoittamaan erilaisia työnhakijaryhmiä. Esimerkiksi, jos yrittää rekrytoida ainoastaan sosiaalisen median kanavien kautta, on todennäköistä, että sillä saavuttaa nuoria ja nuoria aikuisia, mutta vanhemmat ikäluokat jäävät merkittävästi pienemmälle osuudelle hakijoista. Itse rekrytointitilanteessa on tärkeää muistaa, että työnhakija on palkattava ainoastaan työnkannalta olennaisten piirteiden takia, esimerkiksi osaamisen ja kokemuksen perusteella, eikä iän, taustan, sukupuolen tai uskonnon perusteella. Nämä seikat eivät rajoita työkykyä, vaan päinvastoin toimivat voimavarana. (Rauramo, 2016, s. 5.)

Monimuotoisuuden ja tasa-arvon edistämiseksi on myös säädetty lakeja, perustuslaissa säädetty yhdenvertaisuuslaki on yksi näistä. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 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. Tämän lain tarkoituksena on siis ehkäistä sekä välillistä, että välitöntä syrjintää viranomaisen toiminnassa. Tämän laki velvoittaa monia merkittäviä instituutioita, viranomaisia, koulutuksen järjestäjiä ja työnantajia edistämään yhdenvertaisuutta. Suomalaiset ovat lainkuuliaisia, joten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisen

asettaminen tärkeimmiksi yhteisiksi säännöiksi ja toimintaohjeiksi, ja sen merkityksen esille tuominen, on ehdottoman tärkeää yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisen kannalta (Rauramo, 2016, s. 10). Vastuuntuntoiset työnantajat noudattavat lainsäädäntöä sekä ottavat rohkeasti seuraavan askeleen. He tarjoavat henkilöstölleen koulutusta ja asiantuntija-apua ongelmatilanteissa, joita kutsutaan mikroeriarvoisuuksiksi. Mikroeriarvoisuusongelmat ovat tuttuja organisaatioille, joiden työntekijät ovat taustaltaan korkeakoulutettuja ja ovat hyvin tietoisia tasa-arvoon liittyvistä normeista ja säännöistä. Yleensä he eivät usko syyllistyneensä syrjintään millään tavalla ja peittelevät toimintaa uskottavilla argumenteilla. Tästä syystä esimerkiksi koulutus ja demonstrointi muun muassa opetusvideoiden avulla on antoisempaa kuin osoittelu tai syyttely. Organisaatio voi myös tarjota mentorointia ja käyttää olemassa olevia tukimuotoja, esimerkiksi hyödyntämällä yritysten tarjoamia palveluja. (Rauramo, 2016, s. 10; Lahti, 2008, s. 28.)

Yhdenvertaisuuden edistäminen vaatii keskustelujen lisäksi konkreettisia tekoja ja toimia. Yhdenvertaisuuden edistämisen tavoitteena on aidosti yhdenvertaiset ja syrjimättömät tavat rekrytoinnissa, uralla etenemisessä, palkassa ja vaikka työyhteisön kehittämisessä ja ideoiden huomioon ottamisessa (Rauramo, 2016, s. 7). Yhdenvertaisuutta voidaan myös edistää hyvin seuraavan kaavan mukaisesti:



Kuva 1. Yhdenvertaisuuden edistämisen kaava. (mukaillen Rauramo 2016, s. 7)

Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on selvittää ja tunnistaa syrjintää, tässä vaiheessa täytyy löytää keinoja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Toisessa vaiheessa määritellään tavoitteita selvittämisen ja arvioinnin pohjalta. Organisaatiot voivat poiketa toisistaan yhdenvertaisuudessa, joten on yksilöllistä, minkälaisia tavoitteita asetetaan. Kolmanneksi tavoitteiden asettamisen jälkeen, on laadittava suunnitelma siitä, miten organisaatio päättää päästä tavoitteisiin. Neljännessä vaiheessa täytyy konkretisoida ja toteuttaa suunnitelmaa. Lopuksi on seurattava, miten suunnitelman toteutus on onnistunut ja tarvittaessa prosessi voidaan aloittaa alusta selvittämällä nykyistä päivittyneitä tilannetta. (Rauramo, 2016, s. 7.) Työpaikoilla tarvitaan jonkin sortin seurantajärjestelmiä tai sovit- tuja toimintatapoja, jotta mahdolliseen syrjintään tai konfliktiin voidaan puuttua tehok- kaasti (Trux, 2000, s. 310).

Johtajan on pidettävä mielessä, että pysyvät muutokset ovat hyvin suunniteltuja ja muu- tosprosessit vaativat johtajilta aikaa, diplomatiaa ja ammattitaitoa (Lahti, 2008, s. 51). Parhaiten muutos toteutuukin, kun uudistaminen lähtee ylhäältä päin, johdon moni- muotoistumisesta alkaen (Lahti, 2008, s. 33.) Henkilöstön diversiteetistä ja sen johtami- sesta keskustellaan, mutta johdon diversiteettiin kiinnitetään huomattavasti vähemmän huomiota (Lahti, 2008, s. 37). On ehdottoman tärkeää, että diversiteettiä on kaikilla ta- soilla ja yhteiskunnan eri tahoilla, erityisesti johdossa. Representaatiolla on suurta mer- kitystä ja vaikutusta. Erilaisten ihmisten täytyy nähdä erilaisuus kaikilla tasoilla ja aja- tella: ”Minulla on mahdollisuus tuohon asemaan.” (Lahti, 2008, s. 12). Organisaation joh- don ollessa heterogeeninen, on helpompi olla uskottava ja ymmärtäväinen heterogeeni- sen asiakas- ja henkilöstöryhmien keskuudessa (Lahti, 2008, s. 33).

Muutokset voivat käynnistyä ulkoisista paineista, kehotuksista tai vaatimuksista. Nämä yleensä aiheuttavat negatiivisen reaktion ja takaiskut ovat yleisiä. Sisäisesti käynnistetyt muutokset ovat yleensä pysyvämpiä ja lempeämpiä. (Lahti, 2008, s. 60–61.) Sopiva läh- tökohta muutosprosessin käynnistämiseksi on työpaikan ilmapiiritutkimus, jossa henki- löstö esittää tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen liittyvät kokemukset, näkemykset ja

ehdotukset johdolle, osana normaalia organisaation kehittämistä. Johdolla on vastuu ottaa tämä tieto vastaan ja reagoida. (Lahti, 2008, s. 61.)

Muutosprosessien on oltava hyvin suunniteltuja, sillä esimerkiksi hallitsematon kulttuurinen monimuotoistuminen johtaa hyvin helposti henkilöstön klikkiytymiseen, enemmistö-vähemmistöjännitteisiin ja kilpailuasetelmiin. Muutosprosessi kääntyy vähemmistöjä ja tavoitetta vastaan, jos diversiteettiä pyritään edistämään esimerkiksi asettamalla kiintiöitä ilman toimintasuunnitelmia tai jos sivuutetaan pätevyysvaatimuksia. Varovaisuus on valttia tässä tapauksessa, sillä mikäli organisaatiota yritetään hallitsemattomasti monimuotoistaa, se voi synnyttää jännitteitä ja sekaannusta hyötyjen sijaan (Lahti, 2008, s. 36). Kestävän muutoksen lähtökohtana on esimerkiksi kiintiöiden kytkeminen systemaattisiin resurssien vahvistamis-, rekrytointi ja etsimistömenpiteisiin. (Lahti, 2008, s. 23.) Esimerkki siitä, miten työpaikoilla voidaan edistää yhdenvertaisuutta, on että kehityskeskustelujen yhteydessä voidaan ottaa esiin tasa-arvoon ja syrjintään liittyviä aiheita (Rauramo, 2016, s. 5). Lisäksi on oltava ihminen tai ihmisiä, jolle voi tarvittaessa ilmoittaa syrjintä- ja kiusaamistilanteista, yleensä tämä henkilö tai henkilöt ovat johtajia (Rauramo, 2016, s. 8). Jos organisaatio koostuu vähintään 30 hengestä, laki velvoittaa laatimaan tasa-arvosuunnitelman (Rauramo, 2016, s. 15).

3.3 Monimuotoisuuden hyöty organisaatioille

Kuten aiemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi, monimuotoisuuden laaja hyöty yksilöille sekä organisaatioille on se, että esimerkiksi etnisessä monimuotoisuudessa piilee suuria voimavaroja (Trux, 2000, s. 310). Nämä hyödyt näkyvät organisaatioissa muun muassa luovuutena, ongelmanratkaisutaidon lisääntymisenä, innovaationa sekä parempana markkinointina erilaisille asiakkaille (Cox, 1991: 34; Moore, 1999, s. 210–211). Monimuotoiseen henkilöstörakenteeseen pyrkiminen on organisaation suora etu, koska tämä edesauttaa organisaatiota ymmärtämään monimuotoisen asiakaskuntansa tarpeet ja vastaamaan niihin paremmin (Kumra & Manfredi 2012, s. 62). Esimerkiksi monimuotoisemmissa työryhmissä keksitään suurempi määrä ratkaisuvaihtoehtoja punnittavaksi, ennen kuin tehdään lopulliset päätökset (Adler, 1991). Kun opitaan johtamaan

monimuotoisuutta, se voi parhaassa tapauksessa luoda kilpailukykyä (Michàlle 2005, s. 210). McKinsley & Companyn raportin mukaan monimuotoisuus lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vähentää ryhmien välisiä konflikteja sekä parantaa yhteistyökykyä ja lojailiutta (Hunt, Layton & Prince 2015, s. 9).

Tuoreimman tutkimuksen mukaan etninen monimuotoisuus monipuolistaa työpaikan osaamista, ja tuo esimerkiksi uusia ideoita ja näkökulmia sekä parantaa asiakaspalvelua (Toivanen ym., 2018, s. 7). Työntekijät sitoutuvat työyhteisöön paremmin työpaikoilla, joissa suhtaudutaan arvostavasti kulttuurisen erilaisuuteen (Rauramo, 2016, s. 9). Yksityisen sektorin kannalta henkilöstön monimuotoisuudesta on merkittävää etua kansainvälisillä markkinoilla (Sippola, 2007, s. 25).

Havainnollistan monimuotoisuuden hyötyjä konkreettisella ja yksinkertaisella esimerkillä. Kun työkykyinen ihminen kulkee työmatkansa, yleisesti ottaen ei tule ajatelleeksi, kuinka esteetön tie on töistä kotiin. Pyörätuolissa oleva henkilö taas joutuu huomioimaan esteettömyyden päivittäin. Tämä yksinkertainen esimerkki osoittaa, että kun päätöksiä tehdään esimerkiksi pyörätuolissa istuvien asioista, juuri pyörätuolissa istuvien ihmisten ilmaiset asiat, kokemat ongelmat ja mielipiteet tulisi kuunnella herkällä korvalla, sillä itse pyörätuolissa istuvat osaavat parhaiten kertoa kohtaamistaan haasteista ja tarpeistaan. Näin epäkohtiin voidaan puuttua osuvammin ja ripeämmin. Tämä ilmiö toistuu valitettavan usein, kun keskustellaan tai päätetään yhteisistä asioista, jotka koskevat kaikkia, mutta kaikkia ei oteta kuitenkaan huomioon.

4 Anonymirekrytoinnin avulla yhdenvertaisuutta

Alkuun havainnollistan anonymirekrytoinnin ideaa esimerkillä. Alla on kaksi esimerkkiä hakemuskirjeistä, jotka ovat perinteisellä ja anonymisoidulla tavalla kirjoitettu.

”Olen 30-vuotias mies Helsingistä, olen kiinnostunut anonymirekrytoinneista. Olen tehnyt töitä anonymirekrytoinnin parissa kolme vuotta, siitä lähtien kun valmistuin Vaasan yliopistosta henkilöstöjohtaminen pääaineena.”

”Olen rekrytointiammattilainen, ja olen kiinnostunut anonymirekrytoinnista. Anonymirekrytoinnin parissa olen tehnyt töitä kolme vuotta, siitä lähtien kun valmistuin yliopistosta henkilöstöjohtaminen pääaineena.”

Anonymirekrytointi on suhteellisen uusi rekrytointitapa, joka on yleistynyt viime vuosina. Kyseistä menetelmää kutsutaan yleensä anonymirekrytoinniksi, mutta sillä on muitakin nimityksiä, kuten nimetön rekrytointi. Käytän tässä tutkielmassa nimitystä anonymirekrytointi tästä rekrytointitavasta, koska mielestäni se vastaa ja kuvailee parhaiten kyseistä rekrytointitapaa. Anonymirekrytoinnin juuret tulevat Bostonin sinfoniaorkesterista. Siellä järjestettiin 1950-luvulla ensimmäiset koesoittotilaisuudet, jossa kokeilat ja arvioijat olivat sermin vastakkaisilla puolilla. Helsingin kaupunginorkesteri on myös käyttänyt tätä menetelmää. Anonymiteetin avulla naisten osuus orkesterissa kasvoi 25–46 prosenttia. (Salminen, 2020.)

Anonymirekrytointi on rekrytointitapa, jolla pyritään vähentämään syrjintää ja epäoikeudenmukaista kohtelua rekrytoinneissa. Anonymirekrytoinnin ideana on, että hakemuksesta poistetaan tai piilotetaan hakijan tiedot, jotka eivät ole olennaisia työn, osamisen tai kelpoisuusvaatimusten kannalta. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi nimi, kuva, sukupuoli, ikä ja kansalaisuus. Tavoitteena on, että rekrytoija arvioi hakijan ainoastaan osaamisen, työkokemuksen ja koulutuksen pohjalta. Anonymirekrytoinnin anonymiteetti päättyy lähes aina haastatteluvaiheeseen. (Bergbom, Toivanen, Väänänen, 2020, s. 65.) Organisaatio voi valita anonymirekrytoinnin rekrytointitavaksi tai ainakin tarjota mahdollisuutta käyttää sitä, mikäli on tahtoa kiinnittää huomiota esimerkiksi henkilöstön monimuotoisuuteen ja yhdenvertaiseen kohteluun. Anonymirekrytoinnin

hyödyntäminen ja käyttöönotto on tärkeä askel kohti tasa-arvoisempaa rekrytointia (Lehtovaara & Koivunen, 2021).

On aiheellista kysyä, miksi anonymirekrytointi on olemassa. Anonymirekrytointi nähdään yhtenä ratkaisuna syrjinnälle rekrytointivaiheessa. Tutkimukset sekä Suomessa että maailmalla ovat osoittaneet, että rekrytointivaiheessa tapahtuu syrjintää, ja yleensä syrjintä kohdistuu juuri vähemmistöihin (Larja, ym. 2012). Esimerkiksi Akhlaq Ahmadi (2019) teettämä tutkimus syrjinnästä rekrytoinnissa todistaa sen, että Suomessa tapahtuu syrjintää rekrytointiprosessissa muuan muassa nimen ja etnisen taustan perusteella. Anonymirekrytoinnin tarpeellisuus on havaittavissa myös rekrytoijien asenteita tarkasteltaessa, sillä asenteet vaikuttavat luonnollisesti siihen, kenet hakijoista loppujen lopuksi valitaan. On todettu, että rekrytointitilanteissa rekrytoinneista vastaavat arvioivat hakijoita myönteisemmin, kun hakijat muistuttavat heitä itseään (Roebken, 2010). Työterveyslaitoksen monimuotoisuusbarometrin tulokset indikoivat, että anonymirekrytointi parantaa syrjittyjen mahdollisuuksia päästä työhaastatteluun. Anonymirekrytointi ei kuitenkaan voi taata jatkoon pääsemistä työhaastattelun jälkeen, sillä lähes poikkeuksetta anonymiteetti päättyy haastatteluun. Tämän takia rekrytointivastaavien on tärkeää saada anonymirekrytoinnin rinnalle koulutusta syrjinnästä, asenteista ja ennakkoluuloista ja niiden vaikutuksesta rekrytointiin. (Lehtovaara & Koivunen, 2021.)

4.1 Anonymirekrytointi Suomessa ja ulkomailla

Anonymirekrytointi Suomessa on ollut ja on edelleen monessa kaupungissa ja kunnassa kokeilu- tai alkuvaiheessa. Yksityisellä puolella sitä käytetään hyvin harvoissa yrityksissä, toistaiseksi. Voidaan sanoa, että Suomessa se on ottanut ensiaskeleensa. Anonymirekrytointi on saanut jonkin verran mediahuomiota. Kaupunginvaltuutettu Suldaan Said Ahmed teki valtuustoaloitteen anonymirekrytoinnista Helsingin valtuustossa, joka sai kannatusta yli puoluerajojen, ja aloite meni läpi. Tämä on merkittävää, koska Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja, kaupungin palkkalistoilla on 38 000 työntekijää. Suldaan Saidin mielestä Helsinki näyttää tällä tavalla mallia koko Suomelle. (Siironen, 2018.) Monet kaupungit ja kunnat ovatkin ottaneet tästä mallia. Ne, jotka ovat kokeilleet

anonymirekrytointia, ovat joko jatkaneet kokeiluja tai vakiinnuttaneet sen yhdeksi vaihtoehdoksi toteuttaa rekrytointia. Anonymirekrytointi voisi kuitenkin olla vielä yleisempää, esimerkiksi Kuntarekry.fi-palvelu tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää anonymirekrytointia. Kirjoittamishetkellä Kuntarekryssä on 3 755 avointa työpaikkaa, josta ainoastaan 55:ssä on hyödynnetty anonymirekrytointia, mikä tarkoittaa 0,01 % kaikista Kuntarekryn avoimista paikoista. TE-palveluiden Mol.fi-palvelussa avoimia työpaikkoja kirjoittamishetkellä on 29 026, anonymirekrytointi on mainittuna 61:ssä avoimessa paikassa (0,002 %). Anonymirekrytointi on tämän mukaan siis yleisempää julkisella sektorilla kuin yksityisellä sektorilla. Työterveyslaitoksen viimeisimmän monimuotoisuusbarometrin (2020) mukaan ainoastaan 12 % henkilöstöalan ammattilaisista olivat käyttäneet tai kokeilleet anonymirekrytointia. Prosenttiluku on vielä suhteellisen pieni, mutta monet asiat viittaavat siihen, että luku tulee kasvamaan. Yksi tämän pro gradun tutkimuskysymyksistä onkin vastata kysymykseen ”miksi anonymirekrytoinnin käyttö on edelleen vähäistä?”.

Anonymirekrytointi on otettu kokeiluun ja käyttöön myös muualla Euroopassa ja maailmalla. Kokeiluja ja tutkimuksia on tehty ainakin Saksassa, Ranskassa, Ruotsissa, Hollannissa, Kanadassa ja Australiassa. Pienemmässä skaalassa kokeiluja on toteutettu myös Belgiassa ja Sveitsissä (Rinne, 2018). LinkedInissä on kirjoittamishetkellä maailmanlaajuisesti yhteensä 13 643 820 työilmoitusta, joista 2 198 (0,0002 %) on anonymirekrytoinnilla toteutettavia, eli ainoastaan murto-osa kaikista työilmoituksista. Tämän perusteella anonymirekrytointi on yleisempää Suomessa kuin muualla maailmalla.

Toteutettujen anonymirekrytointikokeilujen tulokset ovat pääosin positiivisia. Hakijat, jotka edustavat aliedustettuja ryhmiä, saivat enemmän kutsuja haastatteluun, kuin perinteisellä rekrytointitavalla toteutettuna. (Krause ym. 2012a; Åslund & Nordström Skans 2012; Behaghel, Crépon & Le Barbanchon 2015.) Vertailuna Bøg ja Kranendonkin (2011) Alankomaissa toteutettu tutkimus perinteisestä rekrytointitavasta, jossa enemmistöön kuuluvan hakija oli 50 % todennäköisempää saada kutsu haastatteluun kuin vähemmistöön kuuluva hakija. Kyseisessä tutkimuksessa oli hyödynnettävissä dataa molemmista

vaiheista: työnhaku- sekä työllistymisvaiheesta. Työtarjousten määrässä ei havaittu eroja ryhmien välillä. (Heiska, 2020, s. 27.) Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa huomattiin, että anonyymirekrytointi lisäsi esimerkiksi naisten ja maahanmuuttajataustaisten mahdollisuuksia päästä haastatteluun. Kuitenkin itse työtarjousten kannalta vain naisten kohdalla todennäköisyydet paranivat. Tämä viittaa siihen, että ainakin Ruotsissa etninen syrjintä on voimakkaampaa kuin sukupuolisyrjintä. (Åslund & Nordström Skans 2012, s. 99–100.)

Ranska on ainoa maa, joka on rekrytointikokeilujen lisäksi säätänyt lain anonyymirekrytoinnista. Yli 50 työntekijän organisaatioiden täytyy käyttää anonyymirekrytointia. Laissa ei ole määrätty vastuuta tai rangaistuksia, joten se on olemassa ainoastaan teoriassa. Lähes kaikki anonyymirekrytointikokeilut ovat perustuneet siihen, että organisaatiot ovat vapaaehtoisesti halunneet kokeilla sitä. Esimerkiksi yhdenvertaisuusnäkökulmasta tuloksia analysoidessa on hyvä ottaa tämä huomioon. (Behaghel ym., 2015, s. 4; Krause ym. 2012b, s. 12.)

4.2 Anonyymirekrytoinnin hyödyt

Kuten tässä tutkielmassa on tullut esille, anonyymirekrytoinnin hyödyntäminen vaikuttaa myönteisesti organisaation yhdenvertaisuuteen ja monimuotoisuuteen. Se tarkoittaa hakijan kannalta tasa-arvoisempaa kohtelua (Bergbom ym., 2020, s. 65). Anonyymirekrytoinnin hyödyt linkittyvät vahvasti yhdenvertaisuuteen, tasa-arvoon ja niiden taivotteluun.

Yksi anonyymirekrytoinnin huomattavimmista hyödyistä on siinä, että syrjittyjen ryhmien mahdollisuudet päästä rekrytointiprosessin seuraavaan vaiheeseen eli haastatteluun paranevat. Tämä luonnollisesti parantaa työllistymismahdollisuuksia. Tämä on yksilön, organisaation ja yhteiskunnan kannalta myönteistä. Monimuotoisemman työyhteisön myötä organisaatio voi uudistua ja moninaisempi joukko keksii usein monipuolisempia ajatuksia ja näkökulmia. (Bergbom ym., 2020, s. 74.) Syrjintäkokemukset voivat lamaannuttaa työnhakijan, joten anonyymirekrytointi saattaa vetää puoleensa syrjintää kokeneita työnhakijoita (Krause, 2012b, s. 7; Heiska 2020, s. 24).

Anonyymirekrytointi voi olla organisaatiolle myös imagoasia ja rekrytointimarkkinointia. Anonyymirekrytoinnin käyttäminen mahdollisesti parantaa työnantajamielikuvaa, sillä se viestii selkeästi tiettyjä arvoja ja asenteita. (Helsingin kaupunki, 2020.) Anonyymirekrytointimenetelmä helpottaa ja nopeuttaa HR-vastaavien työtä yhtenäisten ja standardoitujen työhakemusten takia, sillä hakemusten vertailu keskenään helpottuu (Kaas & Manger 2012, s. 15; Rinne, 2018, s. 6.). Anonyymirekrytointia hyödyntäessä huomattiin myös työhakemusten laadun parantuneen (Mäkilä, 2021).

4.3 Anonyymirekrytoinnin haasteet ja kritiikki

Anonyymirekrytointi ei ole täysin ongelmaton ja aukoton ratkaisu työnhaussa koettuun syrjintään. Anonyymirekrytoinnin perimmäistä ajatusta voidaan kritisoida. Sen sijaan, että koulutettaisiin rekrytoivia esihenkilöitä syrjinnästä, ennakkoluuloista ja -asenteista, syrjintään johtavaa tietoa piilotetaan. Tässä tavassa periaatteessa sivuutetaan itse ongelma, sillä anonymiteetti päättyy lähes aina haastatteluun, jolloin enemmistöryhmästä poikkeavaa hakijaa voidaan edelleen syrjiä haastateltavan toimesta. Käytännössä anonyymirekrytointi voi johtaa siihen, että syrjintä vain siirtyy seuraavaan vaiheeseen, eli haastattelutilanteeseen (Rinne, 2018). Toisaalta voidaan ajatella, että jo haastattelukutsu ja kokemus haastattelutilanteesta voi olla hakijalle arvokas. Erilaisten anonyymiyden tekniikoiden kehittämisen ohella on hyvä pohtia, miksi anonyymirekrytointia tarvitaan ja mihin se johtaa. Tarvitaanko jatkossa aina anonymiteetin takaavia työkaluja, jotta yksilö tulee yhdenvertaisesti kohdeksi. On hyvä tiedostaa, että anonyymirekrytointi on ainoastaan väline tai työkalu syrjivien asenteiden ja ennakkoluulojen vaikutuksen minimoimiseen, eikä ratkaisu itse ongelmaan, eli syrjintään ja epätasa-arvoiseen kohteluun. (Lehtovaara & Koivunen, 2021.)

Yksi anonyymirekrytoinnin haasteista piilee rekrytointijärjestelmissä. Anonyymirekrytoinnille sopivaa HR- tai rekrytointijärjestelmää ei ole ollut, ja hakijoiden anonymiteetti on jouduttu takaamaan manuaalisesti. (Bergbom ym., 2020, s. 66.) Tähän on tullut muutosta viimeisen vuoden sisään, esimerkiksi LAURA-rekrytointijärjestelmä tarjoaa

anonyymirekrytointivaihtoehtoa (Laura Rekrytointi, 2021). Ensimmäiset anonyymirekrytointikokeilut ilman sopivaa järjestelmää ovat saattaneet vaikuttaa esihenkilöiden mieli-kuvaan anonyymirekrytoinnista negatiivisesti, mikäli se on koettu hitaaksi ja kankeaksi.

Anonyymirekrytoinnin haasteisiin kuuluu täydellisen anonymiteetin takaaminen. Hakijan tausta voi tulla ilmi tai olla pääteltävissä joistakin olennaisista tiedoista, esimerkiksi koulutuksesta, työkokemuksesta tai kieliosaamisesta. Se, kuinka tehokas ja toimiva tapa anonyymirekrytointi käytännössä on, vaatii lisää tutkimusta ja syventymistä aiheeseen. Esimerkiksi kielitaito voi indikoida hakijan kuuluvan johonkin tiettyyn etniseen ryhmään tai kansallisuuteen ja esimerkiksi oppilaitosten tai työpaikkojen sijainti voi paljastaa epäsuorasti epäolennaista tietoa rekrytoinnin kannalta. Ikäsyrjinnän kannalta anonyymirekrytointi voi tuoda haasteita, sillä esimerkiksi kokemusvuosien perusteella voi päätellä, että hakijalla on ikää ja kokemusta (Helsingin kaupunki, 2020, s. 18). Anonyymirekrytoinnissa hakijalla on vastuu kirjoittaa työnhakupapereitaan ohjeiden puitteissa, ettei itse paljasta henkilöön viittaavia tietoja.

Joissakin anonyymirekrytointikokeiluissa on käynyt myös niin, että anonyymirekrytointi on ollut esteenä tietoisien monimuotoisuuden edistämiseksi, eli positiivista erityiskohtelua ei ole voitu toteuttaa. (Rinne, 2018).

5 Tutkimus

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineostonkeruumenetelmänä toimi tässä tutkimuksessa parhaiten teemahaastattelu, koska aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin pystyi haastattelujen kautta paneutumaan syvällisesti ja saamaan enemmän irti haastateltavasta. Voidaan sanoa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää uutta informaatiota, joten tutkimuskohteeseeni tämä sopii mainiosti (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, s. 161). Kuten on jo aikaisemmin todettu, anonyymirekrytointi on suhteellisen uusi ilmiö, ja yksi tämän pro gradun tavoitteista on kerätä lisää informaatiota anonyymirekrytoinnista. Tämän pro gradun tuottama informaatio on tarkoitettu ensisijaisesti kaikille tahoille ja henkilöille, jotka pohtivat esimerkiksi anonyymirekrytoinnin käyttöönottoa tai sen kehittämistä.

Tämän tutkimuksen keskiössä ovat anonyymirekrytoinnin käyttäminen, sen hyödyt, sen haitat ja sen kehittäminen. Aikaisemmissa pääluvuissa on käyty läpi olennaisia teoriakokonaisuuksia anonyymirekrytoinnin kannalta, ja tutkimusosuudessa tarkoituksena on tarjota informaatiota teorian tueksi ja lisäksi käytännönpuolelta tutkimushaastattelujen kautta.

5.1 Tutkijan esiymmärrys aiheesta

Ensimmäisen kerran kuulin anonyymirekrytoinnista uutisista, kun Haagissa, Alankomaissa kokeiltiin vuonna 2016 anonyymirekrytointia. Haag-kaupungin anonyymirekrytointikokeilun tulokset kertoivat huolestuttavia viitteitä rekrytointisyrjinnästä etnistä taustaa omaavia henkilöitä kohtaan. Kokeilun tuloksissa ilmeni, että henkilö, jolla oli erilainen etninen tausta, pääsi kaksi kertaa todennäköisemmin työhaastatteluun anonyymirekrytoinnin kuin tavallisen rekrytoinnin kautta. Tämä herätti kiinnostukseni, koska itseäni on kiinnostanut pitkään tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen, ja tämä tilasto syrjinnästä kuulosti karulta. Kandidaatintutkielmani tein monimuotoisuuden edistämisestä rekrytoinnin avulla. Silloin anonyymirekrytoinnista oli vielä vähemmän tutkittua tietoa, joten kandidaatintutkielmassani kirjoitin anonyymirekrytoinnista

pelkästään yhdessä alaluvussa ja ehdotin sitä jatkotutkimusta varten. Pro gradun myötä olen tutustunut anonyymirekrytointiin mahdollisimman laajasti tutkitun tiedon, uutisten, artikkeleiden ja raporttien avulla. Teoriaa kirjoittaessa ja lukiessa tiesin, että hyödyllisin tapa tehdä tämä tutkimusosuus on haastatteleamalla esihenkilöitä ja rekrytointivastaavia. Jo teoriaa kirjoittaessa ja lukiessa minulle syntyi kuva haastattelurungosta. Sain haastattelukysymyksistä positiivista palautetta muutamalta haastateltavalta esimerkiksi siitä, että osasin kysyä oikeat ja hyvät kysymykset, ja että anonyymirekrytointia ja koko prosessia tuli käytyä hyvin läpi haastattelun aikana.

5.2 Teemahaastattelu ja aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelu on yksi yleisimmistä tiedonhankintatavoista. Haastattelun avulla haastateltavien ajatukset, mielipiteet, käsitykset ja tiedot saadaan esiin kysymällä ja keskustelemalla. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, s. 11). Hirsjärven ja Hurmen (2008, s. 34) mukaan haastattelu menetelmänä istuu hyvin moneen eri tutkimustarkoitukseen. Haastattelun ominaisuuksiin kuuluvat seuraavat viisi seikkaa: haastattelu on suunniteltu, haastattelijalla on vastuu haastattelun aloittamisesta ja ohjaamisesta, haastattelija motivoi ja ylläpitää haastateltavan motivaatiota, haastattelija tuntee roolinsa, kun taas haastateltava löytää sen haastattelun aikana ja haastattelun aikana annetut tiedot on käsiteltävä luottamuksellisesti (Hirsjärvi ja Hurme 2008, s. 43). Haastattelijan on osattava myös lukea kehonkieltä ja rivien välistä, ja on syytä myös pohtia mitä jättää sanomatta (Kananen 2017, s. 88–97). Analysointivaiheessa on tärkeää pohtia premissejä eli oletuksia. Esimerkiksi, jos rekrytointivastaava anonyymirekrytointikokeilun jälkeen jatkossa käyttää aina anonyymirekrytointia perinteisen rekrytointitavan sijaan, sopii ajatella, että anonyymirekrytointi on parempi kuin perinteinen rekrytointitapa. Premissinä tässä on, että perinteisessä rekrytointitavassa on puutteita, epäkohtia tai ongelmia.

Haastattelulajeja on useampia. Haastattelut voidaan järjestää yksilö-, ryhmä- tai parihaastatteluina, yleisin mainituista on yksilöhaastattelu, joka myös sopii parhaiten aloittelevalle haastattelijalle (Hirsjärvi ja Hurme 2008, s. 61). Yksilöhaastatteluissa ei ole

muita henkilöitä vaikuttamassa keskusteluun, vastauksiin tai ajatuksiin. Toisaalta yksilöhaastattelu on työläin, kun jokaista on haastatettava erikseen. Tutkimuksessani tein kaksi parihaastattelua, haastateltavien toiveesta. Molemmissa parihaastatteluissa haastateltavat vastasivat vuorotellen ja joskus ainoastaan komppasivat toista sekä joskus lisäsivät oman näkemyksensä toisen vastauksen lisäksi.

Haastattelin tässä tutkimuksessa esihenkilöitä, rekrytointipäälliköitä ja HR-työntekijöitä suomalaisissa kaupungeissa, jotka ovat kokeilleet tai käyttäneet anonymirekrytointia. Haastateltavat edustivat kaupunkiaan ja yksikköään. Olin haastateltaviin yhteydessä sähköpostin kautta ja pyysin heitä kysymään kollegaa mukaan. Tutkimushaastatteluja sain sovittua yhdeksän kappaletta, joista kaksi suoritettiin parihaastatteluna. Yhteensä haastateltavia oli siis 11 ja he edustivat Rovaniemen, Vaasan, Helsingin, Espoon, Vantaan ja Turun kaupunkeja. Tutkimukseen osallistui 1–3 henkilöä per kaupunki. Validiteetin nimissä on mainittava haastateltavien työnimikkeitä, joita oli muun muassa: johtava rekrytointiasiantuntija rekrytointipalveluissa, rekrytointiasiantuntija, HR-asiantuntija, henkilöstöjohtaja, toiminnanjohtaja, yksikön lähiesihenkilö, rekrytointivastaava, vastaava sosiaaliohjaaja ja rekrytointikonsultti. Lähes kaikki haastateltavat osasivat ja pystyivät vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, ainoastaan muutaman haastateltavan ja muutaman kysymyksen kohdalla kokemuksen niukkuuden vuoksi vastaukset saattoivat jäädä pintapuolisiksi tai haastateltava pystyi vastaamaan ainoastaan mututuntumalla. Tästä huolimatta koen sen arvokkaaksi tiedoksi. Kaikki haastattelut pidettiin etäyhteydellä Teams-ohjelman avulla. Tutkimushaastattelut pidettiin etänä kahdesta syystä: 1) turvallisuussyistä koronapandemian takia 2) haastateltavat sijaittivat maantieteellisesti laajalla alueella. Kaikki haastateltavat olivat hyvin yhteistyöhaluisia ja -kykyisiä ja osallistuivat mielellään tutkimushaastatteluihin.

Loin haastattelurungon kirjoitettuani teorian loppuun. Haastattelurunkoa suunnitellessa, otin huomioon omat tutkimuskysymykset ja teoriasta nousseet kysymykset ja ajatukset. Kysymyksiä oli yhteensä 17, ja ne pystyy jakamaan seuraaviin kolmeen teemaan: Yleiskuva anonymirekrytoinnista, kokemukset anonymirekrytoinnista ja

anonymirekrytoinnin kehittäminen. Haastateltavat saivat haastattelurungon ennen haastattelua luettavakseen. Haastateltavan ja tutkimuksen kannalta se on järkevää, jotta haastateltavat saisivat tutustua etukäteen kysymyksiin ja sitä kautta saada haastattelutilanteessa syvällisempiä ajatuksia ja vastauksia. Toisaalta, kun antaa etukäteen haastattelurungon nähtäväksi, niin vastaukset voivat olla esimerkiksi ennalta ajateltuja, hiottuja ja kaunisteltuja, ja olennaista tietoa saattaa jäädä tarkoituksella pois. Tämä oli tiedostettu kääntöpuoli, ja päädyin siihen, että haastattelurungon lähettäminen etukäteen tuo tässä tapauksessa enemmän hyötyjä kuin haittoja.

Tutkimushaastatteluissa käytetty haastattelurunko on seuraavanlainen:

- 1) Millainen on sinun kokemuksesi anonymirekrytoinnista?
- 2) Mitä hyötyjä on sinun kokemuksesi mukaan anonymirekrytoinnista?
- 3) Mitä haittoja tai haasteita on sinun kokemuksesi mukaan anonymirekrytoinnista?
- 4) Miten hyöty anonymirekrytoinnista näkyy organisaatiossa?
- 5) Missä määrin monimuotoisuus on parantunut organisaatiossa?
- 6) Miksi sinun mielestäsi anonymirekrytoinnin käyttö on suhteellisen vähäistä?
- 7) Suositteletko anonymirekrytoinnin käyttöä? Miksi? Miksi et?
- 8) Mikäli tarkoituksena on syrjinnän hillitseminen, miten arvioisit anonymirekrytoinnin vaikutusta verrattuna koulutukseen ja informaation lisäämiseen syrjinnästä?
- 9) Miten paljon pystyy päättelemään hakemuksesta piilotettuja tietoja? Esim. ikä, sukupuoli tai etninen tausta.
- 10) Soveltuuko anonymirekrytointi paremmin joihinkin toisiin aloihin kuin toisiin? Paremmiin toisiin tehtäviin kuin toisiin?
- 11) Missä määrin anonymirekrytointi on ollut esteenä harjoittaa positiivista erityiskoh-
telua?
- 12) Onko anonymirekrytointi vetänyt puoleensa monipuolisempaa hakijajoukkoa?
- 13) Miksi päädyitte kokeilemaan anonymirekrytointia?
- 14) Mikä on sinun arviosi anonymirekrytoinnin tulevaisuudesta?
- 15) Miten kehittäisit anonymirekrytointia?

16) Onko tullut yllättäviä vaikutuksia anonyymirekrytoinnista, mitä ette osanneet ennakoida?

17) Muita ajatuksia, ideoita tai huomioita, joita haluat tuoda esille?

Haastatteluissa edettiin haastattelurungon mukaisesti, mutta joistakin kysymyksistä ja vastauksista syntyi luonnollisesti jatkokysymyksiä, joita ei tullut kaikkien kohdalla. Jatkokysymykset jätin tästä tutkimuksesta pois, vastausmäärien jäädessä vähäisiksi. Kaikki haastattelut kestivät noin 31–61 minuuttia ja keskimäärin ne kestivät 42,8 minuuttia. Kaikki haastattelut toteutettiin ajanjaksolla 23.9.-22.10.2021. Haastattelujen välissä ja jälkeen alkoi äänitetyn materiaalin litterointi. Näistä kaikista haastatteluista syntyi litteroitua materiaalia yhteensä reilu 100 sivua. Kokosin kaikki haastattelut yhteen tiedostoon, jonka jälkeen lähdin kysymyskohtaisesti käymään läpi vastaukset kaikista haastatteluista. Kokosin jokaisen kysymyksen alle kaikkien haastateltavien vastaukset. Tämän jälkeen aloitin kirjoittamaan suorat sitaatit kysymysten alle pro graduun, siistien ja selkeyttäen vastauksia. Jätin sitaateista esimerkiksi täytesanat pois, jotta sitaatit olisivat mahdollisimman lukijaystävällisiä, säilyttäen kuitenkin vastauksen ajatuksen ja idean.

6 Tutkimuksen analyysi

Tässä pääluvussa käydään läpi ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Tulokset käydään läpi haastattelurungon mukaisesti, kysymys kerrallaan. Pyrkimyksenä on tuoda mahdollisimman paljon omaa pohdintaa suorien lainauksien rinnalle. Haastattelurungossa on muutamia kysymyksiä, jotka tukevat toisiaan tai ovat ennakkoon ajateltuja jatkokysymyksiä. Koin haastatteluiden aikana kyseiset kysymykset todella toimiviksi, koska yllättävän usein haastateltavasta sai enemmän irti kysyttäessä samanlaisia kysymyksiä eri näkökulmasta tai eri muodossa.

Espoon ja Turun kaupungeilta tutkimukseen osallistui kaksi henkilöä, ja haastattelut toteutettiin parihaastatteluina. Helsingin kaupungilta osallistui kaksi henkilöä, joiden haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Rovaniemen kaupungilta osallistui yksi henkilö, samoin Vaasan kaupungilta. Vantaan kaupungilta osallistui kolme henkilöä, ja kaikki kolme haastateltiin yksilöhaastatteluina. Tutkimukseen osallistui yhteensä 11 haastateltavaa ja haastatteluja toteutettiin yhdeksän kappaletta.

Kursivoidut, lainausmerkeissä olevat vastaukset ovat suorina lainauksia tutkimushaastatteluista. Suurin osa suorista lainauksista on supistettu ja kirjoitettu lukuystävällisemmiksi sanatarkasta litteroidusta versiosta, mutta ydinajatus ja viesti on säilytetty jokaisessa lainauksessa. Analysoitavaksi on nostettu samanlaisetkin vastaukset, jotta lukija saa mahdollisimman totuudenmukaisen käsityksen siitä, kuinka yhtenäisesti tai kirjavasti haastateltavat vastasivat samoihin kysymyksiin. Osassa haastatteluista tuli keskustelun ja vastausten takia muutamia jatkokysymyksiä. Samoja jatkokysymyksiä ei kysytty kuitenkaan kaikilta, joten ne on jätetty pois tutkielmasta.

Sitaateissa käytetyt lyhenteet:

H1, haastateltava numero yksi

H2, haastateltava numero kaksi

H3, haastateltava numero kolme

PH1, parihaastattelu, haastateltava numero yksi

PH2, parihaastattelu, haastateltava numero kaksi

Ensimmäisen kysymyksen kuuluu olla helppo ja aiheeseen johdatteleva. Kysymyksen tarkoituksena on saada tietoa haastateltavan kokemuksista ja ajatuksista anonyymirekrytoinnista.

1) Millainen on sinun kokemuksesi anonyymirekrytoinnista?

”Tosiaan me ei itse käytetä anonyymirekrytointia esihenkilöinä, vaan ollaan teknisenä apuna, eli pyöritetään sitä meidän kuntarekryjärjestelmän kautta. Ohjeistetaan esihenkilöitä asiaan liittyen ja neuvotaan heitä ja mainostetaan tätä. Meillä on pariin otteeseen, joitakin vuosia sitten kokeiltu tätä ja nyt kun me saatiin uusi rekrytointijärjestelmä, joka mahdollistaa teknisestikin tämmöisen anonyymirekrytoinnin toteuttamisen paljon helpommin, mitä se on aikaisemmin ollut mahdollista, niin meillä viime syksynä pilotoitiin tätä ja nyt se on ollut sitten niin kuin viime syksystä eteenpäin, eli vuoden verran nyt ollut meillä käytössä ja tosiaan ollaan saatu siitä ihan hyvää palautetta, että tämä on ollut ihan toivottu ominaisuus” – Espoon kaupunki, PH1

”Joo se tulikin aika tyhjentävästi siinä, että ei mulla oikeastaan tuohon oo lisättävää [viittaa kollegaan].” – Espoon kaupunki, PH2

Espoon kaupungilla on ollut käytössä anonyymirekrytointia tukeva rekrytointijärjestelmä vuoden verran, ja ennen sitä anonyymirekrytointia on kokeiltu muutamaan otteeseen. Anonyymirekrytointi on ollut Espoon kaupungilla toivottu ominaisuus. Espoon kaupungin haastateltavat eivät ole itse rekrytoineet ketään käyttämällä anonyymirekrytointia, mutta ovat olleet teknisenä apuna, joten Espoon kaupungin haastateltavilta on syytä odottaa hiukan erilaista näkökulmaa.

”Mä oon tehnyt siis muistaakseni kolme anonyymirekryä ja mä oon tehnyt vähän eri vaiheissa sitä ja vähän eri lailla.” – Helsingin kaupunki, H1

Ensimmäisellä Helsingin kaupungin haastateltavalla on ollut yhteensä kolme eri anonyymirekrytointia, kahdella eri tavalla toteutettuna. Kokemusta on niukasti, mutta riittävästi tähän tutkimukseen.

”Mun kokemus on pikemminkin siitä anonyymien rekrytoinnin prosessin kehittämisestä ja sen menetelmän soveltamisesta meidän kaupungin rekrytointiprosessiin. Meillä oli pilotti, olin siinä projektipäällikkönä. Mun tehtävissä oli koota pilottia varten tiimi. Mulla on hyvä kokonaisnäkemys prosessista ja menetelmästä. Kaiken kaikkiaan tosi hyvät kokemukset anonyymirekrytoinnista. Helsingissä pilotoitiin anonyymirekrytointi 1.2.2020, ennen sitä oli yksittäisiä nimettömiä rekrytointeja, jotka koettiin hyvin raskaina.” Helsingin kaupunki, H2

Helsingin kaupungin toisella haastateltavalla on kokemusta anonyymirekrytoinnin alulle panemisesta ja kehittämisestä. Haastateltavalla on pitkä kokemus ja laaja tietämys Helsingin kaupungin anonyymirekrytoinnin prosessista alusta saakka. Verrattaessa Espoon kaupungin haastateltaviin, voisi sanoa heillä olevan samanlainen rooli.

”No jos ajallisesti mietitään, niin varmaan 2010 alkuvuodesta ensimmäiset anonyymit rekrytoinnit. Yleisesti kokemukset on myönteiset ehdottomasti, minusta se on tärkeä keino viestiä, hakijalle ja tietysti kaikille muillekin, jotka seuraa kaupungin rekrytointia, että me halutaan toteuttaa rekrytoinnit yhdenvertaisella tavalla ja pidetään yhdenvertaisuutta tärkeänä. Se on minusta ennen muuta tosi merkittävä signaali.” – Rovaniemen kaupunki, H1

Rovaniemen kaupungin edustajalle anonyymirekrytointi on ollut tuttu menetelmä jo yli vuosikymmenen verran, kun Rovaniemen kaupunki tutustui anonyymirekrytointiin jo 2010 vuoden alussa. Haastateltava pitää anonyymirekrytointia tärkeänä monesta erisyystä, yhdenvertaisuus nousee päällimmäisenä esiin.

”Mun kokemus anonyymisti rekrytoinnista on lähinnä niinku just se työpaikkailmoitusten julkaisu, me ei niitä tässä rekrypalveluissa käsitellä, että lähinnä ehkä sellainen anonyymien rekrytoinnin tiedottaminen, mitä se on ja sen käyttöön kannustaminen on. Se on se rooli sitten mulla.” – Turun kaupunki, PH1

Turun kaupungin ensimmäinen haastateltava toimii rekrytointipalveluissa ja hänen tehtävänänsä on olla tukena esihenkilöille, tiedottamalla ja kannustamalla heitä käyttämään anonyymirekrytointia. Tämä tuo erilaista tärkeää näkökulmaa tutkimukseen.

”Joo kokonaisuutena vaan pidän sitä tosi hyvänä siinä, mutta monia hyviä puolia. Kokonaisuutena kokemus on niinku hyvä. Mä oon tässä yksikössä ollut

esimiehenä kaksi ja puoli vuotta, kohta kolme vuotta, niin mä olen kyllä koko ajan käyttänyt sitä aina kun se on niinku tarkoituksenmukaista.” – Turun kaupunki, PH2

Turun kaupungin toisella haastateltavalla on hyvä kokemus anonyymirekrytoinnista, ja hän on käyttänyt sitä aina, kun se on ollut tarkoituksenmukaista. Kiinnittäisin huomiota tässä sanaan ”tarkoituksenmukaisuus”, eli tämä viittaa siihen, että anonyymirekrytoinnin käyttö ei tämän esihenkilön mukaan ole aina tarkoituksenmukaista.

”Kolme vuotta on kokemusta anonyymirekrytoinnista, ja mulla on positiivinen kokemus siitä. Mun näkemys on se, että se on hyvä työväline tai apuväline lisätä yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa, moninaisuutta työelämässä. Se ei yksin ratkaise ongelmia, mutta työväline siihen. Meillä organisaatiossa se on ollut apu herättää ihmisiä miettimään omia asenteita.” – Vaasan kaupunki, H1

Vaasan kaupungin haastateltavalla on kokemusta anonyymirekrytoinnista kolmen vuoden ajalta, ja kokemus on ollut positiivinen. Haastateltavan mielestä anonyymirekrytointi ei ratkaise yksin ongelmia, jota varten se on luotu, mutta se on yksi työväline siihen. Se on ollut väline saada työntekijät miettimään omia asenteita ja ennakkoluuloja. On mielestäni mielenkiintoista, että se on kehittänyt työntekijöiden rekrytointiosaamista, muun muassa nostamalla esiin tietoisuutta rekrytointisyrjinnästä.

”Lyhyesti hyvä kokemus, olen kaksi anonyymirekrytointia tehnyt ja pelkästään hyviä kokemuksia” – Vantaan kaupunki, H1

Vantaan kaupungin ensimmäisen haastateltavan kokemus anonyymirekrytoinnista on niukka, hän on tehnyt onnistuneesti kaksi anonyymirekrytointia, ja niistä on pelkästään hyviä kokemuksia. En näe kokemuksen niukkuutta ongelmana, koska haastattelurungon lähes kaikkiin kysymyksiin pystyy vastaamaan niukallakin kokemuksella anonyymirekrytoinnista. Informaatiota anonyymirekrytoinnista on hyvä saada sekä heiltä, joiden kokemus on vielä vähäinen, sekä heiltä, joilla kokemusta on jo enemmän.

”Mulla on ihan hyvä kokemus siitä, olen 2,5 vuoden aikana 15 rekryä tehnyt, ja niistä kolme on anonyymirekrytointia. Se on tullut uutena juttuna ja lähdin sitä heti kokeilemaan. Periaatteessa vaan hyviä kokemuksia, se on sujunut hyvin ja se on vahvistanut mun yhteistyötä rekrytiimin kanssa.” – Vantaan kaupunki, H2

Vantaan toisella haastateltavalla on kiitettävästi kokemusta rekrytoinnista, vaikka anonyymejä rekrytointeja hän onkin tehnyt vain kolme, mutta reilun kahden vuoden kokemus rekrytoinnista tuo automaattisesti pöytään ajatusta ja kokemusta rekrytoinnista ja sen kehittamisestä.

”Vantaalla anonyymirekrytointi pilotoitiin vuonna 2018, sitä kokeiltiin muutamassa rekrytoinnissa. Silloin järjestelmä ei tukenut sitä, ja se oli liian haastava yhtälö, oli liian manuaalista. Uusi järjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2019 ja kesti hetki ottaa uusi järjestelmä haltuun. Aluksi toteutettiin pienimuotoisesti rekrytointeja ja kehitettiin järjestelmää palveluntarjoajan kanssa sekä sisäistä prosessia. Vuonna 2020 aloitettiin käyttämään tätä laajemmin ja tänä vuonna se on yksi toimintatapa Vantaalla, me tarjotaan myös vahvaa tukea anonyymirekrytoinnin parissa olleille esihenkilöille. Positiivista palautetta on tullut sekä hakijoilta että esihenkilöiltä” – Vantaan kaupunki, H3

Vantaan kaupungin kolmannella haastateltavalla on kokemusta anonyymirekrytoinnista jo ajalta ennen kuin sille oli sopivaa järjestelmää kehitettynä. Anonyymirekrytointi oli liian hidasta, työlästä ja haastavaa ilman sopivaa järjestelmää. Vantaalla uusi järjestelmä otettiin käyttöön 2019 ja meni aikaa, että sen käyttö opittiin. Melkein vuosi meni, että anonyymirekrytointia alettiin käyttämään laajemmin. Vantaalla tuetaan paljon esihenkilöitä, jotka haluavat käyttää anonyymirekrytointia. Tuen tarjoaminen on toiminut Vantaalla ilmeisen hyvin, sillä aikaisempi haastateltava nosti heti ensimmäisessä vastauksessaan esiin sen, että hän on saanut paljon tukea rekrytointitiimiltä, mikä on helpottanut hänen työtään. Tämä tietenkin vaatii organisaatiolta resursseja.

Yhteenveto

Ensimmäisen kysymyksen vastausten perusteella tähän pro graduun on valikoituneet oikeat ja sopivat haastateltavat. Osalla on laajemmin ja jo pidemmältä ajalta kokemusta anonyymirekrytoinnista ja osalla taas niukemmin. Haastateltavat ovat myös työskennelleet erilaisissa tehtävissä anonyymirekrytoinnin parissa, mikä auttaa antamaan monipuolisemman ja kattavamman kuvan menetelmästä ja prosessista. Yleinen kokemus anonyymirekrytoinnista on myönteinen ja hyvä.

Toisen kysymyksen päämääränä on selventää, mitä hyötyjä anonyymirekrytoinnista on esihenkilöiden, rekrytoijien ja HR-ammattilaisten mielestä.

2) Mitä hyötyjä on sinun kokemuksesi mukaan anonyymirekrytoinnista?

”No lähtökohtanaan siinä on se, että hakijoita kohdellaan yhdenvertaisesti ja madalletaan sitä kynnystä päästä sinne haastatteluun, ja se helpottaisi sen hakijan objektiivista arviointia. Ne päätökset haastattelukutsuista ja muista tehtäisiin niiden oikeiden asioiden perusteella, niin tosiaan kun sieltä poistetaan se kaikki henkilötietoihin tai henkilöön viittaava tieto, niin ne kaikki valinnat sitten tehdään osaamisen ja työkokemuksen perusteella, eikä siihen sitten vaikuta siellä se ne muut asiat, mitkä ei saisikaan vaikuttaa. Ja varmaan yleisellä tasolla tämä on herättänyt lähinnä semmoista positiivista huomiota. Lisäksi myös, esihenkilöt on oppinut tunnistamaan niitä omia ennakkokäsityksiä ja ennakkoluulojaan ja näin pois päin.” – Espoon kaupunki, PH1

Espoon kaupungin toinen haastateltava näkee anonyymirekrytoinnissa monia hyötyä, eikä juurikaan haittoja. Anonyymirekrytoinnin hyötyjen peilaaminen perinteiseen rekrytointiin viestii anonyymirekrytoinnin tarpeellisuudesta, ja samalla perinteisen rekrytoinnin puutteellisuuksista ja ongelmista.

”No siis periaatehan siinä on hyvä. Maahanmuuttajataustaisille on työmahdollisuuksiin pääseminen vähän heikompaa kuin kantasuomalaisilla, ja ylipäätään mä tiedän, että aika monellakin vielä työnantajalla on tiettyjä ennakoasenteita siihen, että jos jos nimi ei satu olemaan suomenkielinen, niin tämä ei pääse rekryyn. Eli siinä mielessä minusta on hyväkin, että mahdollistetaan niin kuin kaikenlaisille työpaikan mahdollisuus.” – Helsingin kaupunki, H1

Helsingin kaupungin ensimmäinen haastateltava näkee anonyymirekrytoinnin ydinajatuksen hyvänä. Tärkeimpänä hyötynä anonyymirekrytoinnista haastateltava nostaa esiin sen, että anonyymirekrytoinnin avulla voidaan edistää maahanmuuttajataustaisten työllistymismahdollisuuksia.

”Haastateltiin pilottivaiheen aikana hakijoita, niin heille tuli sellainen kokemus, että prosessi on aidosti tasa-arvoinen ja yhdenvertainen, ja sehän on juuri mitä me halutaankin. Päästiin myös anonyymirekrytoinnin avulla esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehittämiseen ja aitoon inhimilliseen pohdintaan, esimerkiksi tiedostamattomia ennakkoluuloja. Myös esihenkilöt kokivat

anonymirekrytoinnin selkeyttäneen rekrytointiprosessia ja hakijoiden ansiovertailu helpottui, kun tuli hakijoista yhteenvedo lopuksi. Voidaan sanoa, että anonymirekrytointi edistää mahdollisuutta päästä työhaastatteluun, mutta se ei yksinään riitä työyhteisön monimuotoistumiseen, vaan tarvitaan rinnalle koulutuksia ja valmennuksia monimuotoisuuden johtamisesta.” – Helsingin kaupunki, H2

Helsingin kaupungin toinen haastateltava pitää tärkeänä sitä, että prosessi on aidosti tasa-arvoinen ja yhdenvertainen ja se välittyy hakijalle. Tämä on linjassa teorian kanssa. Iso hyöty menetelmästä on se, että on päästy kehittämään esihenkilöiden rekrytointiosaamista, muun muassa keskustelemalla tiedostamattomista ennakkoluuloista ja aidosti pohtimalla niitä. Tämä on tärkeää, sillä yksinään mikään menetelmä tai tapa ei korjaa asioita, vaan se on monen summa. Se, että konkreettisen menetelmän rinnalla käydään keskustelua monimuotoisuudesta, rekrytointisyrjinnästä ja tiedostamattomista ennakkoluuloista, on tehokas tapa. Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen tärkeys oli yllättävää, sillä teoriassa ei ollut siitä mainintaa. Anonymirekrytointi on selkiyttänyt Helsingin kaupungin esihenkilöiden mukaan rekrytointiprosessia ja hakijoiden vertailu oli selkeämpää, mikä helpottaa valintapäätösten tekemistä.

”Varmaan keskeinen hyöty on työnantajankuvan parantumisessa. Toisaalta, rekrytoinnin kannalta ansiovertailun tekemisen kannalta epäolennaiset tiedot suljetaan pois, niin se vahvistaa rekrytointiprosessin oikeellisuutta ja luotettavuutta. Myöskin rekrytoitavilta on tullut tosi myönteistä palautetta, ainoastaan positiivista. Lisäksi myös kaupungin julkisuuskuvaa, kun tähän sai julkisuutta, kun lähdettiin tätä toteuttamaan. Anonymirekrytoinnin avulla tavallaan puhdasoppisemmin toteutetaan rekrytointi, kuten se pitääkin lain mukaan toteuttaa.” – Rovaniemen kaupunki, H1

Rovaniemen kaupungin edustaja nostaa ensimmäiseksi ja keskeiseksi hyödyksi työnantajankuvan parantumisen. Minulle se oli yllättävää, koska teoriaosuudessa työnantajankuvan parantuminen anonymirekrytoinnin ansiosta ei ollut keskeisessä tai merkittävässä roolissa. Rovaniemen kaupungin haastateltavan mielestä anonymirekrytoinnin avulla pystyy toteuttamaan rekrytoinnit ”puhdasoppisemmin”, kuten lain mukaan vaaditaan.

”Selkein hyöty on, kun hakijan oleellisiin tietoihin pystyy kiinnittämään parhaiten huomiota.” – Turun kaupunki, PH2

Turun kaupungin toisen haastateltavan mielestä anonyymirekrytoinnin selkein hyöty on siinä, että ei anna epäoleellisten asioiden vaikuttaa valintapäätökseen. Tämä taas kielii sitä, että perinteisessä rekrytoinnissa on ainakin suurempi mahdollisuus sille, että valintapäätökseen vaikuttaa työnkannalta epäoleelliset asiat.

”Oon kuullut muilta rekrytoivilta lähijohtajilta tota samaa [komppaa kollegaa], ja sitten jotkut kokee myös, että se on ehkä tuonut jonkun verran lisää hakemuksia niihin rekrytointeihin. Ja toki varsinkin sellaiset rekrytoinnit, jossa jos mahdollisesti olisi vaan tuttuja hakijoita, niin se on ehkä kaikin puolin myös turvallisempaa sitten, ettei tule ainakaan tietämättään suosineeksi ketään tuttua.” – Turun kaupunki, PH1

Turun kaupungin haastateltava lisää kollegan vastaukseen sen, että jotkut ovat kokeneet, että hakemuksia tulee enemmän anonyymirekrytointeihin. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset uskaltavat herkemmin lähettää hakemuspaperit, mikä on aina positiivinen asia. Haastateltava nosti esiin myös sen hyödyn, ettei tule mahdollisesti suosittua tuttuja hakijoita.

”Meillä koettu hyöty on se, että se on herätellyt meidän esihenkilöitä miettimään niitä omia asenteita. Ollaan kysytty palautetta esihenkilöiltä, jotka on anonyymisti rekrytoinut, niistä nousi esiin se, että tämä herätti mua miettimään, että vaikka mä oon ajatellut, että minulla ei ole mitään asenteita ja mitään tällaisia, mutta sitten kun ne kaikki tällaiset tiedot, nimi, ikä, sukupuoli ja äidinkieli on sieltä peitetty niin jotenkin niinku se sai yhä enemmän keskittymään niin tehtävän kannalta oleelliseen osaamiseen. Meillä anonyymirekrytoinnissa hakija ei täysin vapaamuotoista tekstiä kirjoita, vaan siinä ohjeistetaan hakijaakin kertomaan työnhaun kannalta olennaisesta osaamisesta ja vahvuuksista. – Vaasan kaupunki, H1

Vaasan kaupungin edustaja nostaa ensimmäisenä hyötynä esiin esihenkilöiden oman pohdinnan omista asenteista ja ennakkoluuloista. Esihenkilöt kokivat, että anonyymirekrytoinnin ansiosta he keskittyivät paremmin tehtävän kannalta oleelliseen osaamiseen. Tässä tiivistyy hyvin anonyymirekrytoinnin hyödyt, sekä sisäinen että ulkoinen.

Sisäinen hyöty on se, että esihenkilöiden rekryointiosaaminen kehittyy. Ulkoinen hyöty on se, että hakijoiden tasavertainen kohtelu toteutuu paremmin.

”Hyöty työnhakijan kannalta on, ettei siihen tule mitään ennakkoasetuksia tai -asetelmia, esimerkiksi että minkä ikäinen tai minkä sukupuolinen. Työnantajanpuolelta, haluamme viestittää Vantaalla, että ollaan avoimia ja suvaitsevaisia ja ei syrjitä ketään.” – Vantaan kaupunki, H1

Vantaan kaupungin ensimmäinen haastateltava nostaa myös esiin hakijoiden tasavertaisen kohtelun. Lisäksi hän mainitsee työnantajakuvan parantumisen, kun hakijoille viestitään anonyymirekrytoinnin käytöllä kaupungin arvoista. Tämän saman näkemyksen jakavat monet muutkin esihenkilöt eri kaupungeista ja teoriaan peilaten se ei ole yllättävää tietoa.

”Kyllä mä kannatan sitä, että meillä kaikki hakijat olisivat samalla viivalla haku-prosessissa. Vaikka itse yritän suhtautua kaikkiin avoimesti, niin anonyymirekrytoinnin paras puoli on se, että arvioin pelkästään hakemusta, koulutustausta ja työkokemusta. Alitajuiset ajatukset tai ennakkoluulot eivät pääse esiin siinä.” – Vantaan kaupunki, H2

Vantaan kaupungin toisen haastateltavan mukaan parasta anonyymirekrytoinnissa on se, että rekrytoiva arvioi pelkästään hakemusta, koulutusta ja työkokemusta. Hakijan tasavertainen arvioiminen nousee esiin tässäkin.

”Vantaa on Suomen monikulttuurisin kaupunki, ja meillä tosi vahvasti arvoissa näkyy yhdenvertaisuus ja halutaan tasa-arvo ja monimuotoisuus tehdä näkyväksi, joten tietenkin anonyymirekrytointi on yksi menetelmä, jolla voidaan tehdä sitä näkyväksi, eli voidaan viestiä tämän menetelmän kautta. Organisaation sisällä tämä on toiminut tavallaan vaikuttamisvälineenä, jonka avulla voidaan käydä keskustelua esimerkiksi esihenkilön omista ennakkokäsityksistä” – Vantaan kaupunki, H3

Kolmannen haastateltavan mukaan Vantaa kaupunkina haluaa viestiä, että yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja monimuotoisuus ovat tärkeitä arvoja, ja anonyymirekrytointi nähdään yhtenä menetelmänä, jonka avulla tätä voi viestiä. Anonyymirekrytointi on ollut väline, jolla on päästy keskustelemaan esihenkilöiden omista ennakkokäsityksistä ja -ajatuksista.

Yhteenveto

Kaikissa kaupungeissa nähdään anonyymirekrytoinnissa useampia hyötyjä. Tuli yllätyksenä, että anonyymirekrytointi nähtiin monessa kaupungissa viestintäkeinona ulkopuolisille ja menetelmänä, jonka avulla käydä keskustelua esihenkilöiden kanssa ennakkoluuloista ja -käsityksistä. Oman ennakkokäsityksen, tiedon ja teorian pohjalta ajattelin, että hakijoiden tasavertainen kohtelu olisi anonyymirekrytoinnin selvin ja suurin hyöty. Teorian perusteella voisi ymmärtää, että työnantajamielikuvan paraneminen ja esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehitys olisivat mukavia sivutuotteita, mutta niiden merkitys olikin käytännössä tutkimushaastattelujen perusteella kaupungeille isommassa roolissa.

Sekä teoriassa, että tutkimuksessa esihenkilöiden koulutusta ja informaatiota pidetään tärkeänä. Esihenkilöiden koulutusta ja informaatiota rekrytoinneista sekä syrjinnästä on tärkeää saada anonyymirekrytoinnin rinnalle, koska anonymiteetti päättyy haastatteluun. Monen haastateltavan mielestä oli tärkeää, että esihenkilöiden kanssa pääsi keskustelemaan ennakkoluuloista ja omista asenteista, ja se oli anonyymirekrytoinnin ansiota.

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena on saada informaatiota HR-ammattilaisilta ja esihenkilöitä käytännön haasteista anonyymirekrytoinnin käytössä.

3) Mitä haittoja tai haasteita on sinun kokemuksesi mukaan anonyymirekrytoinnista?

”Ainakin se, ettei se teknisesti ole täydellinen, ainakaan toistaiseksi, vaikka on paljon edistynyt muutamassa vuodessa. Esimerkiksi esimies ei voi soitella haku-aikana sopivia henkilöitä. Joillekin esimiehille on tullut yllätyksenä, ettei pysty saman tien haastattelemaan, mutta toisaalta se ei pitäis hirveesti pidentää prosessia, jos on suunnitellut rekrytointiprosessin etukäteen, haastatteluajat voi sopia nopeallakin aikataululla.” – Espoon kaupunki, PH1

Espoon kaupungin haastateltava nostaa esiin ensimmäiseksi haasteeksi tai haitaksi teknisen puolen, vaikka se onkin kehittynyt muutamassa vuodessa paljon. Hakuaikana ei voiteta yhteyttä hakijoihin ymmärrettävistä syistä, mutta jotkut esihenkilöt ovat kokeneet sen haittana. Hakijat sekä työnantaja eivät voi soittaa hakuaikana toisilleen, jolloin hakijasta tai työnantajasta voi jäädä puutteellinen kuva. Prosessin pidentyminen myös huolestaa, mutta haastateltavan mielestä koko rekrytointiprosessi ei pitene, mikäli prosessin suunnittelee hyvin etukäteen. Anonyymirekrytointi tavallaan pakottaa suunnittelemaan rekrytointiprosessin kunnolla, mikä voidaan nähdä positiivisena asiana.

”Jep, nimenomaan [komppaa kollegaa], ja sit myös suurimmat haasteet ovat teknisiä, siihen järjestelmään liittyviä, joille ei vaan voi mitään. Eihän nämä, ainakaan meillä ole aukottomia tai sataprosenttisesti anonyymejä. Esimerkiksi, joidenkin ammattiryhmien osalta piirit on tosi pienet, esimiehet saattaa tunnistaa henkilön. Myös vapaamuotoisesti kirjoitettavan tekstin sisältö on hakijan vastuulla, ettei siellä ole henkilöön viittaavia tietoja.” – Espoon kaupunki, PH2

Toisenkin Espoon kaupungin haastateltavan mielestä tekniset haasteet ovat anonyymirekrytoinnin suurimpia haasteita. Toisena haasteena hän nostaa esiin sen, ettei anonyymirekrytointi aina ole täysin anonyymi, kun esimerkiksi joskus voi tunnistaa hakijan tai hakija voi kirjoittaa hakemukseen henkilöön viittaavia tietoja. Mielenkiintoista oli myös havainto siitä, että joskus tietyissä ammattiryhmissä on niin pieni mahdollinen hakijajoukko, että hakijat saattavat olla helposti tunnistettavissa hakemuksesta. Mielestäni mainitut ongelmat tai haasteet ovat ratkaistavissa kehittämällä anonyymirekrytointijärjestelmää lisää.

”Se mitä itse olen kokenut Helsingin kaupungilla minun yksikössä, niin me sovelletaan positiivista erityiskohtelua rekrytoinneissa ja anonyymirekrytoinnissa se on hirveän vaikeaa.” – Helsingin kaupunki, H1

Helsingin kaupungin esihenkilö kokee positiivisen erityiskohtelun yhdistämisen anonyymirekrytointiin hankalana. Positiivisesta erityiskohtelusta ja anonyymirekrytoinnista minulla onkin haastattelurungossa erillinen kysymys, mutta hyvä, että tämä tuli nyt jo esiin. Helsingin kaupungin edustaja oli ainoa, joka toi tämän esiin, ja haastattelun edetessä

ymmärsin, että se johtui siitä, että hänen yksikössään harjoitetaan positiivista erityiskoh-
telua ja rekrytoinneissa usein haetaan tietyillä kriteereillä työntekijää, johon anonymi-
rekrytointi ei siinä tapauksessa sovi.

*”No järjestelmässä kyllä. Myös muutamat esihenkilöt sanoo, että tärkeitä asi-
oita jäi hakijoista pimentoon. Tutkittiin sitä enemmän, ja niissä kaikissa yhdisty-
se, että rekrytointisuunnittelu ei olla tehty kattavasti, ei olla mietitty tarkkaan
valintakriteerejä. Haasteita liittyy myös joidenkin alojen työvoimapulaan, jois-
sakin yksiköissä ei välttämättä olla koettu anonymirekrytointi tarpeelliseksi,
kun halutaan olla yhteydessä hakijaan heti jo hakuaikana.” – Helsingin kaupunki,
H2*

Helsingin toinen edustaja mainitsee, että järjestelmässä on haasteita. Helsingin kaupun-
gin edustaja kertoo, että joillekin esihenkilöille on tullut tunne, että hakijasta jää jotain
tietoja pimentoon. Haastateltava liittyy tämän ongelman rekrytointisuunnittelun puut-
teellisuuteen ja siihen ettei valintakriteerejä olla välttämättä mietitty tarpeeksi tarkkaan.
Toisen kerran nostetaan esiin se haaste, ettei voi olla halutessaan yhteydessä hakijaan
hakuajana. Voisi kuvitella, että yhteydenpidon puute on korjattavissa kehittämällä rek-
rytointijärjestelmää. Ehdotuksena tulee mieleen esimerkiksi chat-keskustelu anonymi-
misti, jonka työnantaja voi halutessaan avata hakijoille.

*”Hirveästi ei ole haittoja, mutta jos haasteita miettii, niin tietysti se, miten ano-
nymisti pystytään todellisuudessa toteuttamaan. Ainahan se rekrytoija voi
sieltä tunnistaa hakijan, vaikka työkokemustietojen perusteella, eikä sille mah-
deta mitään. Muutosvastarintaakin on poliitikkojen suunnalta, kun kyse on ylim-
pien johtajien rekrytoinneista, nimet halutaan tietää aikaisessa vaiheessa.
Myöskin on epäluuloa anonymirekrytoinnin suhteen, että voiko se olla syynä
sille, ettei tule tarpeeksi hyviä hakijoita, tosin en ole samaa mieltä tästä.” – Ro-
vaniemen kaupunki, H1*

Täydellisen anonymiteetin toteutuminen on huolenaihe myös Rovaniemellä. Haasteeksi
nostetaan myös muutosvastarinta poliitikkojen suunnalta sekä epäluulo anonymirekry-
tointia kohtaan. Uskon, että nämä korjaantuvat kuitenkin ajan kanssa, kun anonymi-
rekrytoinneista saadaan lisää kokemusta.

”Kiireinen aikataulu voi olla haasteena anonyymirekrytoinnille, esimerkiksi joillakin aloilla täytyy tarkistaa hakijan kelpoisuus jo ennen kuin kutsuu haastatteluun, joten anonyymirekrytointi ei sovellu parhaiten esimerkiksi hoitotyöhön. Myöskin yksi haaste liittyy lehdistön kiinnostukseen hakijoita kohtaan joihinkin virkoihin, ja anonyymirekrytoinnissa ei hakijoiden henkilötietoja vielä tiedetä hakuajana.” – Turun kaupunki, PH1

Haastateltavan mukaan anonyymirekrytointi ei istu täydellisesti joidenkin alojen rekrytointeihin, kuten hoitotyöhön, kun tulee tarkistaa hakijan kelpoisuus ennen haastattelukutsua. Toinen haaste liittyy julkisuuslain ja anonyymirekrytoinnin ristiriitaan tapauksissa, joissa lehdistö pyytää hakijoiden tietoja, koska hakupaperit ovat julkisia asiakirjoja virka-suhteissa. Tätä ristiriitaa ei osattu ennakkoon ajatella, ja lakimuutos on ilmeisesti jo työnalla.

”Mä oon huomannut sen, kun meillä voi olla useita rekrytointeja samaan aikaan tai peräkkäin samantyyppisiä tehtäviä, niin mahdollisia samoja hakijoita on hankala tunnistaa. Myöskin tasa-arvoseikat ei tule ehkä huomioitua, esimerkiksi viime rekrytoinnissa ei tullut valituksi yhtäkään miestä haastatteluun.” – Turun kaupunki, PH2

Turun kaupungin toinen haastateltava nostaa esiin positiivisen diskriminoinnin. Hän sanoo, ettei viimeisimmässä rekrytoinnissa haastatteluun päässyt yhtäkään miestä, eli ilman anonyymirekrytointia sukupuoli olisi otettu huomioon tässä tapauksessa. Toisena haasteena hän nostaa esiin sen, että on vaikea tunnistaa samat hakijat eri rekrytoinneista, jotka voivat olla samaan aikaan auki. Tämä on hyvä huomio, kun on mahdollisuus sille, että samoille hakijoille tulee haastattelukutsuja samankaltaisiin tehtäviin ja toiset hakijat jäävät vaille mahdollisuutta.

”Joidenkin mielestä persoona jää tietyllä lailla puuttumaan, kun vältetään persoonaan liittyviä ominaisuuksia. Lisäksi haasteena on se, että hakijoita saattaa tunnistaa, esimerkiksi sisäisessä rekrytoinnissa voi olla hakijana omasta tiimistä. Myös, kun ollaan julkinen organisaatio, niin virkojen osalta anonyymirekrytointi on haasteellinen, kun hakemukset ovat periaatteessa julkisia asiakirjoja, joita pitää esimerkiksi median kysyttäessä antaa, joten sellainen ristiriita toistaiseksi julkisuuslain kanssa.” – Vaasan kaupunki, H1

Vaasan kaupungin edustaja nostaa esiin samanlaisia haasteita kuin aikaisemmatkin haastateltavat. Myös hän mainitsee virkojen osalta ristiriidan julkisuuslain kanssa.

”En itse ole kokenut haittana henkilökohtaisesti mitään. Mulla oli meidän rekrytointitiimi mukana. Jos hakijoilla oli kysymyksiä tehtävästä, niin rekrytointitiimin kautta kysymykset ja vastaukset. Kuinka moni olisi mieluummin soittanut suoraan minulle ja kyseltyt tarkemmin, siinä voi joillekin jäädä tieto tehtävästä vajaan, jos ei halua kysyä rekrytointitiimin kautta lisäkysymyksiä.” – Vantaan kaupunki, H1

Vantaan kaupungin edustaja ei itse koe haitaksi mitään. Hakuaikana soitteluajat hakijoiden kanssa ovat jääneet pois, mutta ne on korvattu rekrytointitiimin avulla. Hakijat ovat voineet olla yhteydessä rekrytointitiimiin, ja tiimi on välittänyt rekrytoivalle esihenkilölle kysymykset. Toki tapa on hitaampi ja tuottaa lisätyötä rekrytointitiimille, mutta se on tapa, jota välttämättä muut kaupungit, kunnat ja yksiköt eivät ole ottaneet käyttöön. Tapa voisi toimia ratkaisuna niille, jotka haluavat jollakin tavalla olla yhteydessä hakuaikana hakijoihin ja hakijat työnantajaan.

”Yleensä olen laittanut puhelinajat, jolloin hakijat voivat kysyä työtehtävästä, niin nyt en voinut sitä tehdä. Yleensä tulee aika paljon soittoja hakijoilta ja kyselyitä tehtävästä. Se on sopiva paikka markkinoida työnantajaa sekä hakijan saada lisätietoa tehtävästä, niin se jää pois.” – Vantaan kaupunki, H2

Myös Vantaan kaupungin toinen haastateltava mainitsee haittana puhelinaikojen puuttumisen hakuaikana hakijoita varten, kun niitä tulee yleensä useampi ja hänen mielestään se on oiva paikka markkinoida tehtävää ja työnantajaa ja lisäksi hakija saa selkeämmän kuvan tehtävästä.

”Haasteena toki tämän kokoisessa organisaatiossa on resurssit. Me aika paljon Vantaalla tuetaan esihenkilöitä anonymirekrytoinnissa, varsinkin jos esihenkilöt kokeilevat ensimmäistä kertaa, niin pitää olla riittävästi resursseja, että pystyy tukea antamaan, jotta prosessi toimii. Myöskin vaatii panostamista anonymirekrytoinnin markkinoimiseen organisaation sisälläkin.” – Vantaan kaupunki, H3

Kuten aikaisemmin tuli ilmi, Vantaan kaupunki tukee esihenkilöitä paljon anonyymirekrytoinnissa ja sen kokeiluissa, ja tämä tietenkin vaatii resursseja. Vantaan haastateltava nostaa haasteeksi riittävien resurssien varmistamisen. Lisäksi markkinointi organisaation sisällä on asia, johon pitää panostaa, jotta esihenkilöt tietävät tästä mahdollisuudesta ja ottaisivat sen käyttöön tai edes kokeiluun.

Yhteenveto

Haasteita ja haittoja tuli ilmi monenlaisia, mikä ei sinänsä yllätä, sillä suhteellisen uutta menetelmää tuleekin kehittää palautteiden ja ilmenevien haasteiden kautta. Moni kaupunki mainitsi teknisen puolen yhdeksi haasteeksi, vaikka järjestelmä ja tekninen puoli onkin kehittynyt viime aikoina paljon. Yhteydenpito hakijoihin hakuaikana nousi monella haasteeksi, sillä yhteydenpito on koettu hyväksi tavaksi, joten sen puuttuminen anonyymirekrytoinnista oli selvä haitta perinteiseen rekrytointiin verrattuna. Muutamat mainitsivat myös haasteeksi sen, että esihenkilöt vierastavat uutta menetelmää ja mielikuva siitä on se, että se on hankalampi ja hitaampi. Lähes kaikki tämän tutkimuksen haastateltavat, jotka ovat kokeilleet anonyymirekrytointia, eivät kuitenkaan väitä sen olevan yhtään sen monimutkaisempi tai hitaampi. Moni pohti myös sitä, kuinka anonyymi menetelmä loppujen lopuksi on, kun jotakin tietoa voi päätellä ja joitakin hakijoita voi tunnistaa anonyymirekrytoinnin menetelmien käytöstä huolimatta. Myös anonyymirekrytoinnin ja julkisuuslain ristiriidat korkeamman aseman rekrytoinneissa mainittiin haasteena.

Seuraavan haastattelukysymyksen avulla halutaan selvittää, että näkykö organisaatioissa anonyymirekrytoinnin hyödyt käytännössä ja jos näkyy, niin miten.

4) Miten hyöty anonyymirekrytoinnista näkyy organisaatioissa?

”No, tätä on sen verran vähän aikaa käytetty meillä, että on vaikea vastata, esimerkiksi tuohon seuraavaankin kysymykseen monimuotoisuuden parantumisesta, kun dataa ei olla tutkittu sen suuremmin. Se vaatii anonyymirekrytoinnin käyttöä pidemmällä aikajaksolla. Luulen myös, että työnantajakuvaan on

vaikuttanut, kun yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus on ollut pinnalla jo pidemmän aikaa.” – Espoon kaupunki, PH1

”Minulla ei ole tähän lisättävää [komppaa kollegaan]” – Espoon kaupunki, PH2

Espoon kaupungilla ei ole ollut anonymirekrytointi käytössä niin pitkään, että dataa olisi saatu kerrytettyä paljon ja tutkittua sitä niin, että tähän kysymykseen pystyisi vastaamaan. Tuntuma on, että Vantaan kaupungin työnantajakuva on parantunut, kun monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus on ollut pinnalla.

”Toivottavasti on näkynyt Helsingin kaupungilla, että palkattaisiin enemmän maahanmuuttajataustaisia, koska on siihen tarvetta. Tämä on myös imagoasia, Suomen suurimpana kaupunkina me viestitään, että me ollaan tasa-arvoisia ja halutaan hyviä työntekijöitä, eikä ole taustalla väliä. – Helsingin kaupunki, H1

Helsingin kaupungin toinen haastateltava toivoo, että hyöty on näkynyt siinä, että anonymirekrytoinnin avulla on palkattu enemmän maahanmuuttajataustaisia, koska hänen kokemuksensa ja näkemyksensä mukaan siihen on tarvetta. Hänen vastauksensa perusteella haastateltavalla ei ole varmuutta asiaan, mutta tämä perustuu tuntumaan ja toivomukseen. Anonymirekrytointi on myös imagoasia, se nähdään viestintävälineenä, jolla voi viestiä hakijoille, että Helsingin kaupunki on tasa-arvoinen eikä välitä hakijan taustasta.

”On kysytty meiltä paljon, että monimuotoistuuko teidän työyhteisö, kun käytitte anonymia rekrytointia, niin kaupungilla on lähes 13 000 rekrytointia vuodessa ja meidän pilotti kattoi 48 rekrytointia ja tänä vuonna tullut noin 100 rekrytointia, niin määrät on tosi pieniä, eli pitää antaa enemmän aikaa, niin voidaan tarkasti katsoa monimuotoistuko työyhteisö. Mä uskon, että suurin hyöty anonymirekrytoinnista liittyy ajattelun ja rekrytointiosaamisen kehittämiseen, liittyen rekrytointisyrjintään ja tiedostamattomiin ennakkoluuloihin.” – Helsingin kaupunki, H2

Helsingin kaupungin toinen haastateltava selittää statistiikalla, miksi ei voi vielä kertoa varmaksi, monimuotoistuuko työyhteisö anonymirekrytoinnin avulla. Pystyäkseen vastaamaan kysymykseen, kaupunki tarvitsee lisää aikaa ja anonymirekrytointeja.

Haastateltava kuitenkin nostaa hyödyksi sen, että esihenkilöiden rekryointiosaaminen on kehittynyt. Lisäksi syvällisempi pohdinta rekryointisyrjinnästä ja ennakkoluuloista on lisääntynyt.

”No kyllä monia etuja on. Julkisuuskuvan parantuminen. Sitten myös rekryointiprosessien laatu paranee, kun joutuu objektiivisesti analysoimaan hakijoiden ansiot. Myös valitusprosessit ovat jopa vähentyneet, kun rekryointi lähtee alusta pitäen oikeille urille. Vaikuttaa myös hakijoiden luottamus rekryointiprosessiin, kun voi valintapäätökseen kirjoittaa, että on noudatettu anonymirekrytoinnin menettelyä.” – Rovaniemen kaupunki, H1

Rovaniemen kaupungin haastateltava nostaa monista eduista esiin ensimmäisenä sen, että julkisuuskuva sekä rekryointiprosessien laatu ovat parantuneet. Yllättävä hyöty on, että valitukset rekryointipäätöksistä ovat vähentyneet, sen takia, että rekryointi hänen mielestään lähtee alusta alkaen oikealle polulle. Valitusten vähentymisestä voidaan päätellä, että hakijoiden luottamus perinteiseen rekryointiprosessiin on heikompi.

”Mä ainakin oletan, että se on näkynyt. Esimerkiksi haastatteluun kutsuttavien valintaa ei lähdetä kritisoimaan eikä tule epäilyä kenellekään, että olisi voitu suosia vahingossakaan ketään. Se on myös lähiesimiehelle tavallaan selustan turvaaminen, ei tule syytöksiä suosimisesta. Myös, en tiedä onko tullut enemmän hakijoita, mutta monipuolisempia.” – Turun kaupunki, PH2

”Se varmaan on just näin [komppaa kollegaa], että uskalletaan herkemmin laittaa se hakemus” – Turun kaupunki, PH1

Rovaniemen kaupungin edustajan tavoin, Turun kaupungin haastateltava nostaa esiin sen, ettei kyseenalaisteta esihenkilön valintoja ja päätöksiä. Lisäksi molempien haastateltavien mielestä hakijajoukko on monipuolisempi, tästä on hyötyä sekä organisaatiolle että hakijoille. Organisaatiot saavat monipuolisempia hakijoita ja hakijat uskaltavat lähettää hakemuksia herkemmin.

”Ollaan tehty esihenkilöille kyselyitä, ja kun tämä hyväksyttiin pysyväksi rekryointitavaksi, niin esille nousi kysymys, että mikä on tämän suurin hyöty. Sanoisin, että esihenkilöiden rekryointiosaamisen paraneminen. Esimerkiksi miten tärkeä on oikeanlainen ja hyvä työpaikkailmoitus. On vaikea sanoa esimerkiksi

lisääntykö moninaisuus, kun ei saada tilastoja helposti, kun me ei kysytä hakijoilta etnisestä taustasta tai sukupuolesta. – Vaasan kaupunki, H1

Monimuotoisuuden lisääntymistä on vaikea tilastoida, kun esimerkiksi etnistä taustaa tai sukupuolta ei erikseen tilastoida. On ymmärrettävää sinänsä, ettei niitä tilastoida, mutta se samalla tarkoittaa, että on hankalaa pitää kirjaa anonyymirekrytoinnin kaikista positiivisista vaikutuksista ja hyödyistä. Vaasan edustaja nostaa suurimmaksi hyödyksi esihenkilöiden rekrytointiosaamisen paranemisen.

”Oman kokemuksen perusteella, ainakin se, että kaikki kutsutut ovat tasavertaisia, kun on huomioitu pelkästään pätevyys ja kokemus, hyöty on siinä, että me ei omien ennakkokäsitysten mukaan arvoteta hakijoita.” – Vantaan kaupunki, H1

Haastatteluun kutsutut ovat ansainneet paikan haastatteluun, kun on huomioitu pelkästään pätevyys ja kokemus. Tämä on mielestäni anonyymirekrytoinnin ydin ja alkuperäinen suunniteltu hyöty.

”Minulla on suhteellisen lyhyt kokemus ja on aika iso kysymys, en osaa vielä vastata tähän. Tulee mieleen se, että onko työnantajakuva sitten parantunut tämän myötä?” – Vantaan kaupunki, H2

Vantaan kaupungin toisen haastateltavan kokemuksen niukkuuden vuoksi hän pystyi vain arvelemaan, että työnantajakuva on mahdollisesti parantunut anonyymirekrytoinnin myötä. Tämä on yksi hyödyistä, mikä tuli ilmi jo teoriaosuudessa.

”Tämän menetelmän avulla on pidetty yllä keskustelua merkittävimpiin asioihin, kuten yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen, se on työväline siihen. Myös esihenkilöt katsoo työhakemusten laadun parantuneen.” – Vantaan kaupunki, H3

Hyöty on näkynyt Vantaan kaupungilla siinä, että on päästy keskustelemaan esihenkilöiden kanssa anonyymirekrytoinnin avulla tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta rekrytoinneissa. Esihenkilöt ovat myös huomanneet, että hakijoiden työhakemusten laatu on parantunut.

Yhteenveto

Vastatakseen tähän kysymykseen, monet kaupungit tarvitsevat vielä lisää kokemusta anonyymirekrytoinneista ja dataa pidemmältä ajanjaksolta. Haastateltavat vastasivat oman kokemuksen, tuntuman ja tiedon perusteella, ja monet mainitsivat anonyymi-rekrytoinnin apuvälineenä päästä käymään keskustelua rekrytointisyrjinnästä, tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. Yllättävän moni myös nosti esiin anonyymirekrytoinnin hyödyt imagoasiana tai työnantajakuvan parantumisena. Muutama myös nosti esiin sen, että haastatteluihin kutsutut olivat varmasti ansainneet paikkansa, kun hakemuksia oli tarkasteltu ilman omia mahdollisia ennakkokäsityksiä. Harvempi nosti esiin sen, että hakemusten laatu oli parantunut sekä valitukset valintamenettelystä olivat vähentyneet.

Seuraavan kysymyksen tarkoituksena on saada tarkempaa tietoa siitä, onko organisaatioiden monimuotoisuus lisääntynyt anonyymirekrytoinnin käytön seurauksena.

5) Missä määrin monimuotoisuus on parantunut organisaatiossa?

”En osaa sanoa tuohon enempää [vastasi tähän edellisessä kysymyksessä]” – Espoon kaupunki, PH1

”Noo, ei ole minullakaan tähän enempää [komppaa kollegaa]” – Espoon kaupunki, PH2

Espoon kaupungin haastateltavilla ei valitettavasti tähän kysymykseen ollut vastauksia, johtuen siitä, ettei anonyymirekrytointia ole vielä hyödynnetty, tarkasteltu ja analysoitu tarpeeksi pitkältä aikaväliltä.

”Kyllä mä uskon, että on. Meillä kutsutaan enemmän ja enemmän maahanmuuttajataustaisia työhaastatteluun, annetaan mahdollisuus. Ja tämä anonyymirekrytointi asettaa hakijat samanarvoiseksi, ei ole ennakoasenteita.” – Helsingin kaupunki, H1

Tulkitsen Helsingin kaupungin edustajan vastausta niin, että anonyymirekrytoinnin hyöty näkyy siinä, kun hakijat ovat samalla viivalla eikä ole ennakoasenteita hakijoita kohtaan, niin muun muassa maahanmuuttajataustaisia kutsutaan enemmän työhaastatteluihin. On mainittava se, että anonyymirekrytointi pyrkii asettamaan kaikki hakijat samalle viivalle, eikä se koske pelkästään maahanmuuttajia tai maahanmuuttajataustaisia.

”Sama vastaus kuin edelliseen, että vaatii enemmän ja pidemmän aikavälin tarkastelua, raportointia ja sen analysointia. Myös Helsingin kaupungilla tehdään muuta työtä yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden eteen anonyymirekrytoinnin lisäksi, esimerkiksi esteettömyys ja selkokieliisyys.” – Helsingin kaupunki, H2

Helsingin kaupungin haastateltava nostaa esiin tärkeän pointin, joka selittää sitä, miksi monimuotoisuuden parantumisen mittaaminen anonyymirekrytoinnin ansiosta on hankalaa. Se vaatii pidemmän aikavälin raportointia ja datan analysointia, mikä tuli jo aikaisemmin esiin. Organisaatio voi tehdä yhdenvertaisuuden ja monimuotoistumisen eteen muitakin asioita, kuten esteettömyyden ja selkokieliisyyden huomioiminen sekä visuaaliset viestinnät, joten on hankalaa erotella, että mitkä tavat ovat tuottaneet tulosta.

”On sillä tavalla parantunut, että kun meillä on linjattu, että kaikki rekrytoinnit, mitkä julkisesti täytetään, niin anonyymisti täytetään. Se vaikuttaa varmaan ihmisten ajatteluun, kun toteutetaan anonyymirekrytoinninmenettelyä.” – Rovaniemen kaupunki, H1

Rovaniemen kaupunki on linjannut, että kaikissa julkisissa rekrytoinneissa käytetään anonyymirekrytointeja. Haastateltava arvioi, että tämä vaikuttaa rekrytoijien ajatteluun rekrytoinneista ja rekrytointisyrjinnästä, kun joutuu väkisin pohtimaan anonyymirekrytointia, prosessia ja menetelmää.

”Kyllä meillä näkyy ihan niin, että töihinkin otettu hyvinkin erilaisilta taustoilta olevia ihmisiä, että on monipuolisempaa henkilökuntaa eri tehtävissä. Esihenkilön työtä helpottaa tämä anonyymirekrytointi, kun sitä kautta saa erilaisia hakijoita.” – Turun kaupunki, PH2

Turun kaupungilla monimuotoistuminen on näkynyt siinä, että on monipuolisempaa henkilöstöä erilaisissa tehtävissä, ja anonyymirekrytointi tukee ja helpottaa tätä, kun sen avulla saa monipuolisempia hakijoita. Jää epäselväksi, että onko henkilökunta monimuotoistunut anonyymirekrytoinnin ansiosta vai onko se alkanut monimuotoistumaan jo aikaisemmin ja anonyymirekrytointi on vain vauhdittanut tätä kehitystä.

”Sama vastaus kuin edelliseen, että on vaikea mitata tätä. Yksi tapa, mitä ollaan otettu käyttöön on hakijakokemuskysely, joka lähetetään kaikille hakijoille. Siinä kysytään, että oletko kokenut prosessin aikana tai haastattelutilanteessa syrjintää. Puoli vuotta tätä ollaan tehty ja syvällisempää analyysiä täytyy tehdä. Ikäsyrjintä on noussut isoimpana.” – Vaasan kaupunki, H1

Myös Vaasan kaupungin edustaja tuo esiin sen, että mittaaminen on vaikeaa ja vielä ei ole tarpeeksi dataa käytössä. Vaasan kaupunki on ottanut käyttöön hakijakokemuskyselyn, jonka avulla on yritetty kartoittaa kaikkien hakijoiden kokemuksia syrjinnästä koko hakuprosessissa haastatteluun asti. Näistä kyselyistä on noussut esiin ikäsyrjintä isoimpana ongelmana. Perinteiseen rekrytointiin verrattuna anonyymirekrytointi on ikäsyrjinnänkin kannalta järkevämpi vaihtoehto, vaikkakin iän pystyy mahdollisesti kokemusvuosista päättelemään.

”Oma suppea näkemys perustuu ainoastaan yksikköni, ja se on aika monimuotoinen. Tämä kysymys kannattaa kysyä enemmänkin rekrytointitiimiltä.” – Vantaan kaupunki, H1

”Minulla on suhteellisen lyhyt kokemus anonyymirekrytoinnista, että en vielä osaa vastata tuohon, kun muistaakseni Vantaalla otettiin tämä käyttöön vasta viime vuonna” – Vantaan kaupunki, H3

”Kyllä pienimuotoisesti voi sanoa, mutta yksin anonyymin rekrytoinnin menetelmän takia ei voi vetää johtopäätöksiä. Meillä seurataan vieraskielisten työntekijöiden määrää ja tavoitteena on kasvattaa määrää, ja kasvua on ollut, mutta meillä on käytössä muitakin menetelmiä, jolla parantaa tätä, kuten viestinnällisin keinoin, joten ei voi sanoa, että ainoastaan anonyymirekrytoinnin takia.” – Vantaan kaupunki, H3

Vantaan kaupungin linja on yhteneväinen muiden kaupunkien linjan kanssa. Vantaan kaupungillakin on otettu käyttöön muita tapoja ja menetelmiä, joilla on pyritty monimuotoistamaan työyhteisöä, joten on vaikea löytää suoraa yhteyttä anonyymirekrytoinnin ja henkilökunnan monimuotoistumisen välillä. Monimuotoistumista on silti tapahtunut, kun esimerkiksi seuraa vieraskielisten osuuden kasvamista työyhteisössä.

Yhteenveto

Organisaatioiden kokemusten mukaan monimuotoistumista on hankala mitata, ja varsinkin anonyymirekrytoinnista johtuvaa monimuotoistumista, koska työyhteisön monimuotoistumista voidaan edistää monella eri tavalla ja menetelmällä. Se voidaan varmuudella sanoa tämän tutkimuksen perusteella, että anonyymirekrytointi edistää monimuotoisuutta ainakin paremmin kuin perinteinen rekrytointi, koska hakijajoukko on usein monipuolisempi.

Seuraavan haastattelukysymyksen tarkoituksena on vastata siihen, miksi anonyymirekrytoinnin käyttö on vieläkin vähäistä. Lisäksi tarkoituksena on saada selville eri näkökulmasta anonyymirekrytoinnin mahdollisia haittoja.

6) Miksi sinun mielestäsi anonyymirekrytoinnin käyttö on suhteellisen vähäistä?

”Mututuntuma on, että esimiehillä on aina kiire, joten tämä voidaan kokea ”ylimääräisenä” ja sellainen yleensä jää pois tai siirretään myöhemmäksi, vaikka anonyymirekrytointi ei vie enempää aikaa. On mielikuva siitä, että se on hitaampi, mutta ei todellisuudessa.” – Espoon kaupunki, PH2

Mielikuva anonyymirekrytoinnista on se, että se on hitaampi menetelmä kuin perinteinen rekrytointimenetelmä. Tämä ei kuitenkaan pohjautu faktaan.

”Nimenomaan näin [komppaa kollegaa], lisäksi työvoimapula monilla aloilla alkaa olemaan aikamoista, niin en tiedä onko korona vaikuttanut siihen, että hakijamäärät vähän laskenut, niin vaikka anonyymirekrytointi ei vie enempää aikaa sinulta, mutta ei jotenkin halua hankaloittaa prosessia entisestään.” – Espoon kaupunki, PH1

Työvoimapula monilla aloilla on Espoon kaupungin haastateltavan mukaan vaikuttanut siihen, ettei anonymirekrytointia haluta ainakaan vielä kokeilla. Ajatus liittyy edellä mainittuun mielikuvaan anonymirekrytoinnista hitaampana tai hankalampana rekrytointimenetelmänä.

”Onhan se hankala ja se haastaa esimiestä, että pitää lukea hakemukset hirveän tarkasti ja yrittää tekstiä lukea rivien välistä, kun minun yksikköni haen usein maahanmuuttajataustaista, tai jos haetaan tietyn sukupuolista, vaikka miestä poikatyöhön. Myös, käyttäisin anonymirekrytointia mieluummin, kun haetaan vakituista. Se voi myös olla hitaampi prosessi, kun täytyy olla HR:ään yhteydessä, jos ei aina ensimmäisellä kierroksella löydy sopivaa.” – Helsingin kaupunki, H1

Helsingin kaupungin haastateltava kokee anonymirekrytoinnin hankalampana ja haastavana. Syynä hän mainitsee sen, että esihenkilönä hän joskus etsii tietyn sukupuolista tai tietyn taustan omaavaa, sillä se on olennaista työn kannalta. Tästä voidaan tehdä selvä johtopäätös, että anonymirekrytointi ei oikein sovellu rekrytointimenetelmäksi haettaessa tietyn tyyppistä työntekijää. Haastateltava myös sanoo menetelmän olevan hitaampi, jos täytyy olla yhteydessä HR:ään, kun sopivaa hakijaa ei löydy. Voisin päätellä, että tämäkin liittyy tietyn tyyppisen työntekijän etsimiseen, esimerkiksi anonymisti valituista ei ollut yhtäkään miestä poikatyöhön.

”Jos mietin muita organisaatiota, niin uskon, että liittyy järjestelmiin vahvasti. Meidän organisaation sisällä joillakin aloilla tiedän varmaksi, että korona on vaikuttanut tähän. Esimerkiksi sotetoimialalla on uusi potilasjärjestelmä, ja resurssit ovat rajalliset, niin ei ole realistisia mahdollisuuksia lähteä tähänkin. Myös täytyy varmasti panostaa viestintään ja koulutukseen koskien anonymirekrytointia. Kiintiöilläkin on varmasti paikkansa joissain tilanteissa, mutta tämä on vielä niin alussa, niin en lähtisi siihen vielä. Koen, että se on arvokkaampaa, kun se lähtee esihenkilöltä se kiinnostus.” – Helsingin kaupunki, H2

Helsingin kaupungin haastateltava nostaa esiin kolme asiaa, jotka ovat hänen mielestään vaikuttaneet anonymirekrytoinnin käytön vähäisyyteen: järjestelmä, organisaation rajalliset resurssit ja sisäinen viestintä. Esihenkilöille tulisi viestiä enemmän anonymirekrytoinnista ja heitä tulisi kouluttaa käyttämään sitä.

”En osaa sanoa, eikö sitten nähdä niitä hyötyjä tai ei uskota siihen. Pidetäänkö sitä muoti-ilmiönä? Aina tulee trendejä, mut itse uskon, että tässä on pysyvyyttä. Monesti myös resurssit on rajalliset, ja kehittämiseen on rajalliset resurssit, niin me ollaan päätetty panostaa anonymirekrytointiin, jotkut ehkä toisiin asioihin.”
– Rovaniemen kaupunki, H1

Rovaniemen kaupungin haastateltava arvelee, etteivät kaikki välttämättä usko menetelmään, tai ajattelevat sen olevan ohimenevä muoti-ilmiö. Hän tuo esiin myös resurssien niukkuuden yhtenä mahdollisena syynä. Organisaatioissa on rajalliset resurssit, ja tulee tehdä päätöksiä siitä, mitä kehitetään ja mihin panostetaan.

”Luulen, että järjestelmä on haasteena, ei ehkä olla totuttu siihen, kun anonymirekrytointi on suhteellisen uusi. Myöskin anonymirekrytointitoiminnosta kuntarekryssä maksetaan lisämaksu, joten se voi myös vaikuttaa joidenkin organisaatioiden päätökseen.” – Turun kaupunki, PH1

Turun kaupungin haastateltava arvelee, että uusi järjestelmä voidaan kokea haasteena, jos siihen ei ole kerennyt tottumaan tai sen käyttöön ei ole opastettu. Lisäksi hän nostaa esiin resurssit siltä kannalta, että ainakin Kuntarekryn tarjoaman anonymirekrytointipalvelun saa käyttöön vain lisämaksua vastaan, mikä saattaa vaikuttaa joidenkin organisaatioiden päätökseen siitä, että otetaanko anonymirekrytoinnit käyttöön vai ei.

”Turussa on aika hyvä systeemi, että meidän rekrypalvelut oli auttamassa, kun en itse olisi osannut valita, ja se on niin helppoa kuntarekryssä, niin mietin sitä, että onko kuinka laajalle levinnyt tietoisuus siitä, että se on tosi helppo systeemi.”
– Turun kaupunki, PH2

Toinen Turun haastateltava nostaa jalustalle rekrytointitiimin tuen merkityksen ja tietoisuuden anonymirekrytoinnin helppoudesta. Hän kokee, että hän on itse saanut opastusta ja tukea anonymirekrytointia käyttäessä, ja kokee systeemin todella helpoksi.

”Yksi selittävä tekijä on rekrytointijärjestelmät, monet järjestelmät eivät varmasti tue sitä, jolloin koetaan anonymirekrytointi työlääksi. Myös ennakkoluulot menetelmää kohtaan, että miten se nyt käytännössä tapahtuu, tuleeko nyt joku haastatteluun pussi päässä. Esihenkilö voi myös ajatella, että mitä lisäarvoa se muka tuo, että enhän mä muutenkaan syrjisi.” – Vaasan kaupunki, H1

Vaasan kaupungilta nostetaan esiin rekrytointijärjestelmät, jotka eivät tue anonymi-
rekrytointia. Mikäli organisaatiolla on käytössä rekrytointijärjestelmä, joka ei tue ano-
nymirekrytointimenetelmää, niin silloin se on manuaalinen ja työläs menetelmä.
Toiseksi asiaksi mainittiin esihenkilöiden ennakkoluulot anonymirekrytointia kohtaan.
Menetelmästä ei välttämättä ole tarpeeksi tietoisuutta eikä mahdollisesti uskota sen
tuomaan lisäarvoon.

*”Mun oma mututuntuma on se, että sitä ei ole markkinoitu tarpeeksi, eli koke-
muksia anonymistä rekrytoinnista ei ole jaettu. Ihmiset ehkä aristaa sitä, kokee
sen vaikeammaksi, vaikka se ei ole yhtään vaikeampaa tai haastavampaa mil-
lään tavalla. Ehkä siitä ei tiedetä tarpeeksi.” – Vantaan kaupunki, H1*

*”Mikä voisi olla syynä, en tiedä. Onko siitä tarpeeksi tietoa? Onko ihmiset tietoi-
sia tästä mahdollisuudesta? Onko siitä jotain luuloja, että se olisi hankalampaa.
Yllättävä positiivinen kokemus on, että sain rekrytimiltä tukea ja apua ja omat
työt väheni. En sit tiiä, jos joku pitää piilotettuja tietoja olennaisina?” – Vantaan
kaupunki, H3*

*”Mun ajatus on, että ehkä järjestelmä ei tue anonymirekrytoinnin käyttöä. Sen
voi myös kokea työläämpänä, vaikka ei ole todellisuudessa niin, kun me ainakin
tarjotaan tukea paljon. Voi myös olla, että lisäkustannukset ovat joidenkin or-
ganisaatioiden esteenä. Myös tietoisuus on varmasti yksi, että onko ihmiset tie-
toisia tästä? Monet, jotka ovat kokeilleet, ovat yllättyneet ja omaksuneet tavak-
seen.” – Vantaan kaupunki, H3*

Vantaan kaupungin kolme eri haastateltavaa nostavat esiin samoja asioita, mitä monet
muut kaupungit ovat aikaisemmin maininneet: järjestelmä, markkinointi, resurssit ja tie-
toisuus. Ihmiset eivät välttämättä tiedä tarpeeksi anonymirekrytoinnista tai edes sen
käytön mahdollisuudesta ja sitä ei ehkä ole markkinoitu tarpeeksi organisaation sisällä.

Yhteenveto

Eniten toistuva syy vastauksena siihen, miksi anonymirekrytoinnin käyttö on vielä suh-
teellisen vähäistä, oli järjestelmät ja tekninen puoli yleisesti. Tämä toistui lähes jokaisessa
vastauksessa. Anonymirekrytointi on menetelmänä vielä suhteellisen uusi, mikä ainakin
alkuun väistämättä herättää ennakkoluuloja ja epäilyksiä. Järjestelmät, jotka eivät tue

anonymirekrytointia, eivät innosta sen käyttämiseen, sillä se tekee menetelmän käytöstä liian työlästä ja manuaalista. Lisäksi mainittiin markkinoinnin puute anonymirekrytoinnista. Anonymirekrytoinnin käyttöä voisi edistää tuomalla esiin hyviä kokemuksia anonymirekrytoinnista ja markkinoimalla menetelmää laajemmin, myös organisaatioiden sisällä. Muutama haastateltava arveli, että resurssit voivat olla myös yksi syy. Resurssit mainittiin kahdesta eri näkökulmasta. Henkilöstöresursseja tarvitaan tukemaan ja opastamaan anonymirekrytoinnin käytössä ja anonymirekrytoinnin käyttö saattaa tuoda lisäkustannuksia.

Seitsemännen kysymyksen tarkoituksena on saada selville, suosittelisivatko anonymirekrytointia käyttäneet sitä eteenpäin. Kysyn lisäksi tarkentavan kysymyksen siitä, että miksi joko suosittelee tai ei suosittele anonymirekrytointia. Tarkoituksena on saada jälleen lisää tietoa hyödyistä ja haasteista eri näkökulmasta.

7) Suositteletko anonymirekrytoinnin käyttöä? Miksi? Miksi et?

”Kyllä ainakin kokeilemaan, siinä pystyy sitten peilaamaan omia tapoja, että onko antanut ennen joillekin asioille liian suurta painoarvoa. Aina kannattaa kokeilla.” – Espoon kaupunki, PH2

”Samaa mieltä [komppaa kollegaa], ja just omien ennakkoluulojen tunnistaminen, koska niitä on kaikilla, vaikka ei itsestä ajattelisi niin, niin on kokeilun arvoista.” – Espoon kaupunki, PH1

Espoon kaupungin molemmat haastateltavat suosittelevat vähintään kokeilemaan anonymirekrytointia ja syyksi he mainitsevat ennakkoluulojen tunnistamisen ja omien tapojen mahdollisen kyseenalaistamisen.

”Suosittelen niille esimiehille, jotka haluaa haastaa itsensä. Silloin kun ei haeta tiettyä tyyppiä vaan yleisesti hyvää tyyppiä, niin silloin ehdottomasti anonymirekrytointi käyttöön.” – Helsingin kaupunki, H1

Helsingin kaupungin haastateltava suosittelee anonymirekrytoinnin käyttöä, kun pyrki-
myksenä on rekrytoida työntekijä ilman rajoittavia kriteerejä tai ominaisuuksia.

*”Kyllä suosittelen, jos on järjestelmätuki, niin suosittelen vahvasti. Voi lähteä liik-
keelle tietyistä nimikkeistä aluksi, ja ottaa normaalia isomman rekrytointitiimin,
koska se on oppimisen paikka koko organisaatiolle syrjinnästä ja miten se näkyy
rekrytoinneissa.” – Helsingin kaupunki, H2*

Helsingin kaupungin toinen haastateltava suosittelee vahvasti, mikäli järjestelmä mah-
dollistaa anonymirekrytoinnin käytön. Hän näkee anonymirekrytoinnin käyttöönoton
ja sen käyttämisen olevan organisaatiolle erityisesti mahdollisuus oppia rekrytointisyr-
jinnästä.

*”Joo, kyllä suosittelisin. Siitä voi saada paljon hyötyjä organisaatiolle, kun yrittää
tehdä prosessista mahdollisimman tasapuolinen kaikille ja toisaalta se ei vaadi
ylimääräistä työnajan käyttöä juurikaan. Ehdottomasti voi vahvasti suositella,
en näe syytä, miksei kaikkia rekrytointeja pystyisi tekemään anonymisti” – Ro-
vaniemen kaupunki, H1*

Linja jatkuu samanlaisena Rovaniemen kaupungin kohdalla. Haastateltava suosittelee
anonymirekrytoinnin käyttöä, koska prosessi pyrkii tasapuolisuuteen kaikkien hakijoi-
den kesken eikä se vaadi ylimääräisiä työtunteja.

*”Mä ainakin suosittelen, kun siitä ei ole mitään haittaakaan.” – Turun kaupunki,
PH1*

”Joo, suosittelisin kyllä kollegoille.” – Turun kaupunki, PH2

*”On vahvasti varmaan tullut mielipide esille keskustelun aikana, että kyllä eh-
dottomasti suosittelen. Kehotan kaikkia rohkeasti kokeilemaan. – Vaasan kau-
punki, H1*

Turun sekä Vaasan kaupunkien edustajat suosittelevat epäilemättä kokeilemaan anonyy-
mirekrytointia.

”Kyllä mä suosittelen ehdottomasti, se oli tosi makeeta lukee hakemuksia, kun ei tiennyt lukeeko miespuolisen tai naispuolisen, vanhan tai nuoren, vantaalaisen vai rovaniemeläisen hakemusta. Suosittelen kaikille.” – Vantaa, H1

Vantaan kaupungin ensimmäinen haastateltava suosittelee myös ehdottomasti anonymirekrytointia. Haastateltavan sanavalinnoista, kehonkielestä ja äänensävyistä, jotka välittyi Teams-videopuhelun kautta haastattelijalle, voidaan päätellä, että hän koki anonymirekrytoinnin käytön jopa innostavana.

”Kyllä vaan voin suositella, jotenkin kannatan sitä. Olen kokenut, että se on helpompaa ja helpottanut mun rekrytointeja, kun keskittyy tärkeisiin asioihin.” – Vantaan kaupunki, H2

Vantaan toinen esihenkilö suosittelee ja kannattaa anonymirekrytointia ja syyksi hän mainitsee erityisesti sen, että se on helpottanut rekrytointeja ja hän kokee pystyvänsä keskittymään olennaisiin asioihin hakijoissa.

”No, kyllä mä suosittelen. Sitä kautta pystyy käymään hyviä keskusteluja yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta ja rekrytoinnin laadusta. Sen avulla pääsee isompien asioiden käsittelyyn.” – Vantaan kaupunki, H3

Vantaan kaupungin kolmaskin haastateltava suosittelee anonymirekrytoinnin käyttöä ja syyksi hän mainitsee, että menetelmän avulla pääsee keskustelemaan organisaation sisällä laajoista kokonaisuuksista, kuten yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta ja rekrytointien laadusta.

Yhteenveto

Kaikki haastateltavat suosittelivat anonymirekrytointia. Haastatteluissa nousi esiin kirjava joukko syitä tälle. Suurin osa syistä oli tosin tullut jo aikaisemmin esiin heidän vastauksissaan. Anonymirekrytoinnin koetaan helpottavan, yhdenvertaistavan ja selkeyttävän rekrytointeja. Ei tullut esiin yhtäkään syytä, miksi anonymirekrytointia ei voisi suositella.

Seuraavan kysymyksen tarkoituksena on vertailla anonyymirekrytoinnin vaikutusta toiseen hyväksi koettuun tapaan ehkäistä syrjintää eli koulutukseen ja informaation lisäämiseen syrjinnästä. Kysymyksen tarkoituksena on auttaa jäsentämään ja hahmottamaan anonyymirekrytoinnin vaikuttavuutta.

8) Mikäli tarkoituksena on syrjinnän hillitseminen, miten arvioisit anonyymirekrytoinnin vaikutusta verrattuna koulutukseen ja informaation lisäämiseen syrjinnästä?

”Oon iloinen, että meillä on käytössä anonyymirekrytointi. Mun mielestä anonyymirekrytointi on osa suurta kokonaisuutta, että säännöllisin väliajoin koulutukset ovat varmasti tehokkaampia. Anonyymirekrytointi ei kumminkaan yksinään poista syrjintää, koska syrjintä voi siirtyä myöhäisempään vaiheeseen.” – Espoon kaupunki, PH1

”Samaa mieltä, että anonyymirekrytointi on yksi osa, mutta koulutus ja informaatio, niin näkisin sen olevan tehokkain vaikutus.” – Espoon kaupunki, PH1

Espoon kaupungin parihaastattelun haastateltava jakavat saman mielipiteen. Anonyymirekrytointi nähdään yhtenä osana isompaa kokonaisuutta kohti yhdenvertaisempaa ja tasa-arvoisempaa rekrytointia, mutta koulutuksen ja informaation lisäämisen vaikutus nähdään kuitenkin tehokkaampana tapana vähentää syrjintää kuin anonyymirekrytointi. Teoriassakin tuli ilmi, että jos esihenkilö tietoisesti syrjii hakijoita, niin anonyymirekrytointi ei sitä lopulta estä, sillä anonyymiteetti päättyy haastatteluvaiheeseen, vaikka se, että kutsuu haastatteluun moninaisemman joukon kuin aikaisemmin olisikin herättelevä ja opettavainen kokemus.

”Periaatteessa tehokkaampaa on tiedon jakaminen. Kun saadaan enemmän tietoa erilaisista ihmisistä tai kun työskennellään monimuotoisessa työyhteisössä, niin se auttaa, vaikka se on hidas prosessi.” – Helsingin kaupunki, H1

Helsingin kaupungin haastateltava näkee tiedon jakamisen ja monimuotoisessa työyhteisössä työskentelyn tehokkaampana keinona pyrittäessä vähentämään syrjintää.

”Meillä sitä koulutusta ja informaatiota on ollut ja on edelleen aika paljon, ollaan myös luotu verkkokoulutusmateriaalia esihenkilöiden ja muiden organisaatioiden käyttöön, materiaali sisältää tietoa mm. tasa-arvosta, yhdenvertaisuudesta ja monimuotoisesta rekrytoinnista. Näkisin, että anonymirekrytointi on konkreettinen teko, se on opettavainen prosessi.” – Helsingin kaupunki, H2

Toinen haastateltava Helsingistä kokee, että koulutusta ja informaatiota on ollut ja on edelleen tarjolla, mutta kallistuu enemmän anonymirekrytoinnin puolelle, koska se on itsessään opettavainen prosessi ja konkreettinen teko syrjinnän vähentämiseksi.

”Pidän tehokkaampana tämmöisiä konkreettisia käytäntöjä ja menettelytapoja, jotka ohjaa siihen, ettei syrji millään perusteella. Koulutus on tietenkin aina hyvää ja tärkeää, ja sillä voi vaikuttaa asenteisiin, mutta helposti se jää abstraktille tasolle.” – Rovaniemen kaupunki, H1

Rovaniemen kaupungin edustaja pitää tehokkaampana konkreettisia menetelmiä, jotka ohjaavat kohti parempia tapoja. Koulutuksen tärkeyttä hän ei vähättele, mutta hänen mielestään se voi jäädä abstraktiksi asiaksi, kun taas anonymirekrytointi on konkreettinen menetelmä.

”Anonymirekrytoinnin kiistaton etu verrattuna koulutukseen on se, että kun organisaatioilla on aikamoinen kiire, niin tällä menetelmällä et pysty mitenkään ohittamaan asiaa.” – Turun kaupunki, PH2

”Joo, kyllä, allekirjoitan [komppaa kollegaa].” – Turun kaupunki, PH1

Turun kaupungin haastateltavien mukaan anonymirekrytoinnin selkeä hyöty verrattuna koulutukseen on, ettei kiirekään olisi esteenä yhdenvertaisuuteen panostamisessa. Se on konkreettinen teko, joka ei käytännössä vie yhtään enempää työaikaa.

”Ne täydentää toisiaan ehdottomasti, mutta kyllä mä sanoisin, että jos pitäisi valita jompikumpi, niin kyllä se kouluttaminen ja informaation lisääminen on vielä niinku tärkeämpää.” – Vaasan kaupunki, H1

Vaasan kaupungin haastateltava valitsisi koulutuksen ja informaation lisäämisen kahden väliltä, vaikka hänen mielestään ne myös täydentävät toisiaan.

”Näyttää siltä tällä hetkellä, että tiedon lisääminen saattaa vaikuttaa myönteisemmin, koska anonymirekrytointi on ollut olemassa ja sitä pystyy halutessaan käyttämään.” – Vantaan kaupunki, H1

Myös Vantaan kaupungin edustaja pitää kokemuksensa perusteella tiedon lisäämistä parempana keinona syrjinnän vähentämisessä.

”Tälleen diplomaattisesti, niin molemmat. Anonymirekrytointihan on aika konkreettinen keino. Ajattelen kumminkin, että pitkässä juoksussa se on se juttu, kun rekrytoidaan monimuotoisemmin ja tulee hyviä kokemuksia.” – Vantaan kaupunki, H2

Toinen Vantaan kaupungin haastateltava valitsisi molemmat, mutta mainitsee sen, että anonymirekrytointi on konkreettinen keino, jolla voi rekrytoida monimuotoisemmin. Näkisin, että konkreettiset keinot työyhteisön monimuotoistumisen edistämiseksi ovat tervetulleita.

”Kyllä sanoisin, että molempia tarvitaan. Tämän menetelmän avulla päästään keskusteluun ja tiedon lisäämiseen ja vaikuttamiseen. Pelkkä tämä menetelmä ei toimi, jos ei käydä sitä keskustelua.” – Vantaan kaupunki, H3

Vantaan kaupungin kolmannen haastateltavan mukaan molempia tarvitaan ja ne täydentävät toisiaan. Menetelmän avulla avautuu mahdollisuus käydä keskustelua, lisätä tietoa ja vaikuttaa esihenkilöihin ja organisaatioon. Hänen mukaansa menetelmä on hyödytön, jos ei käydä keskustelua rekrytointisyrjinnästä, yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta.

Yhteenveto

Monet valitsivat tiedon ja koulutuksen lisäämisen tai molemmat vaihtoehdot, pelkän anonymirekrytointin sijaan. Muutaman mielestä anonymirekrytointi on hyvinkin riippuvainen informaatiosta, joten se toimii paremmin, kun molempia tapoja hyödynnetään. Muutama henkilö valitsisi anonymirekrytointin, koska se on konkreettinen tapa edistää yhdenvertaisuutta eikä se jää abstraktiksi tai kaukaiseksi asiaksi. Voidaankin sanoa, että anonymirekrytointin etu koulutukseen ja informaation lisäämiseen nähden on sen

konkreettisuus. Koulutuksen ja informaation lisäämisen etu anonymirekrytointiin nähdään voidaan puolestaan sanoa olevan sen vaikuttavuus ja tehokkuus.

Seuraavan kysymyksen tarkoituksena on saada enemmän ja tarkempaa tietoa mahdollisesta anonymirekrytointin haasteesta, joka ilmeni teoriavaiheessa.

9) Miten paljon pystyy päättämään hakemuksesta piilotettuja tietoja? Esim. ikä, sukupuoli tai etninen tausta.

”Pystyy päättämään.” – Espoon kaupunki, PH1

”Kyllä, riippuu tietysti hakijasta, miten kirjoittaa, mutta pystyy esimerkiksi kielitaidosta ja ikä ja sukupuoli voi tulla ilmi, jos on hakemuksessa omasta elämästä kertonut. Joidenkin tehtävien kohdalla esimerkiksi pitää mainita kelpoisuusehtojen takia valmistumisvuosi.” – Espoon kaupunki, PH2

Espoon kaupungin haastateltavien mukaan tietoja pystyy päättämään, esimerkiksi hakijan kielitaito, ikä ja sukupuoli saattavat olla pääteltävissä. On hakijan vastuulla, ettei paljasta henkilöön viittaavia tietoja. Hakijan kielitaito voi kertoa taustasta. Iän voi päätellä esimerkiksi valmistumisvuodesta ja sukupuoli voi tulla ilmi hakijan kirjoittamasta tekstistä.

”Hirveän huonosti voi päätellä oikeastaan. Tiedot on aika hyvin piilotettu.” – Helsingin kaupunki, H1

Helsingin kaupungin ensimmäisen haastateltavan mukaan piilotettuja tietoja on vaikea päätellä. Tämä on hyvä asia anonymirekrytointin kannalta.

”Kyllähän on kritisoitu, että sieltä pystyy päättämään vaikka iän, mutta tullaan rekrytointiosaamisen kehittämiseen, että pitäisi lampun syttyä siinä vaiheessa, kun rekrytoija laskee sieltä kokemusvuodet, että miksi teen tätä.” – Helsingin kaupunki, H2

Helsingin kaupungin toisen haastateltavan mukaan anonyymirekrytointia on kritisoitu siitä, että tietoja pystyy päättelemään, kuten ikää. Hän kumminkin mainitsee, että henkilön on tiedostettava, että hän yrittää päätellä asioita, jotka eivät liity olennaisesti työhön. Tässä koulutuksen ja informaation merkitys anonyymirekrytoinnista tulee isoon rooliin.

”No kyllähän siitä, jos on 40 vuotta kokemusta, niin pystyy johtopäätökset tekemään. Sukupuolta ei pysty niinkään päättelemään. Ikä tulee helpommin esille, vaikka tutkintonimikkeestäkin.” – Rovaniemen kaupunki, H1

Rovaniemen kaupungin haastateltavana mukaan tutkintonimikkeestä ja kokemusvuosista pystyy päättelemään iän. Muita piilotettuja tietoja ei yhtä helposti pysty päättelemään, kuten sukupuolta. Tämä haaste on korjattavissa kehittämällä rekrytointijärjestelmää.

”Hakijalta saattaa lipsahtaa hakemustekstiin anonyymejä tietoja kuten ikää ja sukupuolta. Salapoliisityötä voi halutessaan tehdä, jos haluaa esimerkiksi laskea iän.” – Turun kaupunki, PH1

Hakijan vastuu nousee esiin Turun kaupungin toisen haastateltavan kohdalla. Hakijalla on vastuu, mitä kirjoittaa hakemustekstiin ja mitä tietoja itsestään paljastaa. Tässäkin haastattelussa nousi esiin päättelemisen mahdollisuus esimerkiksi iän kohdalla.

”Pääsääntöisesti ei pysty päättelemään, mutta joskus kyllä. Yllättävän huomion olen tehnyt, että sukupuolen pystyy usein hakemustekstistä päättelemään. Myös jos hakemuksessa on merkittäviä suomen kielen haasteita, niin herää ajatuksia, että onko tämä tehty vain kiireellä vai onko puutteita kielitaidossa.” – Turun kaupunki, PH2

Toisen Turun haastateltavan mukaan hakemuksesta ei lähtökohtaisesti pysty päättelemään tietoja, mutta joissain tapauksissa pystyy. Haastateltava sanoo, että hän pystyy hakijan sukupuolen yllättävän hyvin päättelemään. Kielitaidosta voi myös tehdä päätelmiä hakijan taustasta. Sukupuolen päättelemisen helppous on yllättävää tässä tapauksessa, kun aikaisemmin on tullut ilmi sukupuolen päättelemisen vaikeus.

”No, ei. Kyllä me ollaan saatu aika hyvin peitettyä. Aina on pieni mahdollisuus jonkun kohdalla. Kun prosessi on tehty hyvin, niin pienenee mahdollisuus tunnistaa suoraan.” – Vaasan kaupunki, H1

Vaasan kaupungin esihenkilön kokemus on, että piilotettuja tietoja ei pysty päättämään, vaikka myöntää pienen mahdollisuuden olevan aina olemassa. Haastateltavan mukaan, jos prosessin suunnittelee hyvin, niin mahdollisuus tunnistaa tai päätellä tietoja pienenee.

”Pystyy päättämään, esimerkiksi ikää työkokemusvuosista. Haluaisin, että vasta haastattelutilanteessa saisin tarkempaa tietoa. Myös, jos mainitsee tiettyjä työpaikkoja tai vapaaehtoistyötä, joissa vaaditaan tiettyä sukupuolta, niin se jo paljastaa sukupuolen.” – Vantaan kaupunki, H1

”No ikä tulee niistä työkokemuksista, joskus myös koulutustaustasta, jos on vanhempia tutkintoja. Sukupuolta on aika vaikea. Muu tausta, jos vaikka olisi eri äidinkieli, niin se saattaa näkyä kielitaidossa, että on monipuolisempi kielitaito.” – Vantaan kaupunki, H2

”No, toki. Kirjoitetusta tekstistä, kielestä tai kieliasusta. Kielitaito voi jonkun tyyppiseen tunnistamiseen johtaa, esimerkiksi etnisestä taustasta. Sukupuolta on vaikeaa päätellä.” – Vantaan kaupunki, H3

Vantaan kaupungin esihenkilöt korostavat samoja asioita, kuten iän laskeminen kokemusvuosista tai tutkintonimikkeistä. Kirjoitetusta tekstistä voi päätellä, että hakijan äidinkieli on jokin muu, mikä kertoo monipuolisemmasta kielitaidosta. Sukupuolen voi päätellä huonosti Vantaan kaupunginkin haastateltavien mielestä. Yksi haastateltavista huomioi, että jokin työpaikka tai esimerkiksi vapaaehtoistyö voi paljastaa väkisinkin sukupuolen, jos työ vaatii tiettyä sukupuolta.

Yhteenveto

Kaikki haastateltavat ovat ensinnäkin selvästi pohtineet asiaa, yksikään ei jättänyt vastaamatta kysymykseen. Kaikille haastateltaville piilotettujen tietojen päättelyminen on tullut mieleen tavalla tai toisella. Tämä tarkoittaa sitä, että se on selvä haaste

anonymirekrytoinnissa. Näkisin, että suurin vastuu ja osaaminen asian korjaamiseksi on anonymirekrytoinninjärjestelmän tarjoajilla. Lähes kaikki nostivat esiin sen, että iän pystyy helposti päättelemään halutessaan. Myös hakijan kirjoittamasta tekstistä voi ilmetä kielitaitoon liittyviä huomioita, jotka kielivät eri äidinkielestä ja mahdollisesti erilaisesta taustasta.

Seuraava kysymys pyrkii ymmärtämään anonymirekrytointia paremmin, saamaan siitä kokonaisvaltaisemman kuvan ja tuomaan ilmi lisää mahdollisia haasteita.

10) Soveltuuko anonymirekrytointi paremmin joihinkin toisiin aloihin kuin toisiin? Paremmin toisiin tehtäviin kuin toisiin?

”Esimerkiksi soteala tai sotealan tehtävät ovat siinä mielessä haasteellisia, että niissä usein täytyy olla Valviran myöntämä laillistus tutkinnolle, ja sen tarkistamiseen tarvii etu- ja sukunimen. Myös jos haluaa aloittaa haastattelut jo haku-aikana ja haluaa tosi ripeästi prosessin päätökseen, niin se on haasteellisempaa kuin perinteisessä rekrytoinnissa, niin ei silloin välttämättä ole sopiva.” – Espoon kaupunki, PH1

Espoon kaupungin haastateltavan mukaan anonymirekrytointi ei sovellu, kun täytyy tarkistaa tiettyjä lailla säädettyjä vaatimuksia, kuten tutkintojen laillistuksia, ja näitä esiintyy sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi, jos haluaa aloittaa haastattelut hakuajalla, niin se ei onnistu anonymirekrytoinnissa yhtä helposti kuin perinteisellä rekrytoinnilla. Aikaisemmin on tullut ilmi, ettei anonymirekrytointi ole yhtään sen hitaampi kuin perinteinen rekrytointitapa. Tämän perusteella voisi päätellä, että mikäli haluaa normaalilla aikataululla toteuttaa rekrytoinnin, niin anonymirekrytointi ei ole sen hitaampi, mutta anonymirekrytointi ei parhaiten sovellu pikaiseen rekrytointiin.

”Anonymirekry ei luonnistu silloin, jos haetaan tietynlaista, jos halutaan tiettyä kielitaitoa, taustaa tai sukupuolta.” – Helsingin kaupunki, H1

Helsingin kaupungin toinen haastateltava nostaa esiin ainoastaan sen, että anonymirekrytointi ei sovellu silloin, kun halutaan rekrytoida tietynlainen työntekijä. Haastateltava ei nosta esiin tiettyjä yksiköjä, aloja tai tehtäviä, johon anonymirekrytointi ei sovi.

”Minusta se sopii ihan kaikkiin. Meillä eräs yksikkö ei ole hirveän innokkaita ollut anonymirekrytointia kohtaan. Hakijamäärät on isoja ja hakijat aika tasapuolisesti ansioituneita, niin silloin on vaikea tehdä niitä eroja. Esimerkiksi ennakkovideohaastatteluja tai klippejä ei voi tehdä, ei voi kaikkia esikarsintamenetelmiä hyödyntää.” – Rovaniemen kaupunki, H1

Rovaniemen kaupungin haastateltavan mielestä anonymirekrytointi sopii kaikille aloille ja kaikkiin tehtäviin. Hän nostaa esiin erään yksikön, joka ei ole ollut innostunut anonymirekrytoinnista. Syy tähän on hakijoiden tasavertaisuus ja hakijoiden suuret määrät, jolloin on haastavaa tehdä eroja ja valintoja. Pohdin, että onko se silloinkaan pätevä syy olla käyttämättä anonymirekrytointia, jos tarvitsee piilotettuja tietoja, voidakseen tehdä eroja tasavertaisiin hakijoihin. Tässä vastauksessa nousee myös esiin anonymirekrytoinnin haaste, joka ei ole noussut esiin missään aikaisemmin. Kaikkia esikarsintamenetelmiä ei voida hyödyntää anonymirekrytoinnissa. Mielestäni tämä on tärkeä huomioida, sillä se voi olla joidenkin isojen organisaatioiden syy olla käyttämättä anonymirekrytointia. Se, että isotkin organisaatiot ottaisivat anonymirekrytoinnin käyttöön olisi merkittävää.

”Silloin kun hakijoita ei ole kuin muutama ja halutaan edetä hakijoiden kanssa ripeästi hakuaikana, niin se ei ole silloin sovellu.” – Helsingin kaupunki, H2

Helsingin toinen haastateltava ei nosta esiin tiettyjä tehtäviä tai aloja, vaan tiettyjä tilanteita, jolloin anonymirekrytointi ei parhaiten sovellu käytettäväksi. Aikaisemminkin tässä tutkimuksessa on tullut ilmi, että anonymirekrytoinnin yksi heikkous on se, ettei hakijoihin voi olla yhteydessä hakuaikana.

”Joo, mun oma näkemys on, että se soveltuu paremmin toimisto- ja hallinnollisiin tehtäviin.” – Turun kaupunki, PH1

”Mun omasta näkökulmasta, kun minun omassa yksikössäni olen rekrytoinut lakimiehiä, ohjaajia ja sosiaalityöntekijöitä, niin en ole nähnyt semmoista estettä. Miksi minun tarvisi nähdä niitä tietoja?” – Turun kaupunki, PH2

Turun kaupungin parihaastattelussa tuli kaksi eri mielipidettä. Toisen mielestä anonymirekrytointi soveltuu paremmin toimisto- ja hallinnollisiin tehtäviin. Kiinnitän tässä huomiota sanaan ”paremmin”, joka ei välttämättä tarkoita, että muihin se ei soveltuisi lainkaan. Toisen mielestä ei ole mitään syytä olla käyttämättä anonymirekrytointia missään rekrytoinneissa.

”Meillä on todettu tämä asia, kun on hankalasti rekrytoitavia tehtäviä, kuten esimerkiksi koulupsykologi tai käyttöinsinööri, niin tulee 1-5 hakemusta, ja kaikki ovat päteviä, niin kaikki varmasti haastatellaan, joten silloin tämä ei tuo lisäarvoa.” – Vaasan kaupunki, H1

Vaasassa on koettu, että kun on tehtäviä, joihin on hankala löytää tekijöitä, niin kaikkia hakijoita haastatellaan ja silloin anonymirekrytointi ei tuo lisäarvoa. Itse uskallan olla eri mieltä tästä. On olemassa henkilöitä, jotka syrjivät eivätkä välttämättä kutsuisi haastatteluun esimerkiksi nimen, iän tai sukupuolen perusteella. On totta, että silloin nämä henkilöt syrjivät todennäköisesti myös haastattelutilanteessa, mutta jo haastatteluun pääseminen on hakijalle yleensä iso juttu. Myös haastattelijalle voi olla oppimisen paikka, kun on kutsunut sellaisen hakijan haastatteluun, jota perinteisellä rekrytoinnilla ei kutsuisi.

”Jos hakee erikseen esimerkiksi mies- tai naispuolista henkilöä, niin silloin tarvitsee tietää sukupuoli, esimerkiksi kun rekrytoi Tyttöjen talolle henkilökuntaa.” – Vantaan kaupunki, H1

”Ainoastaan jos on tiettyjä rajoitteita tehtävän onnistumisen kannalta, muuten ei ole estettä käyttää anonymirekrytointia.” – Vantaan kaupunki, H2

Vantaan kaupungin kaksi haastateltavaa tuovat esiin saman asian. Anonymirekrytointi ei sovellu silloin, kun haetaan juuri tietyn tyyppistä työntekijää, kuten esimerkiksi naispuolista työntekijää Tyttöjen talolle.

”Ainoastaan näissä, jossa on saatavuushaasteita, kuten psykologi tai lääkäri, niin siinä ei välttämättä toimi, kun monesti rekrytointiprosessi pyritään hoitamaan nopeasti. Voi niissäkin käyttää, mutta en tiedä, tuoko sitä lisäarvoa siihen.”
– Vantaan kaupunki, H3

Henkilöstön saatavuushaaste tulee Vantaallakin esiin. Haastateltava pohtii, että tuoko anonymirekrytointi lisäarvoa, kun hakijoita on niukasti ja pyritään ripeästi viemään rekrytointi maaliin. Itse näen, että hakijoiden niukkuudesta riippumatta rekrytoinnit voi tehdä anonymisti.

Yhteenveto

Tämän kysymyksen vastauksissa tuli taas huomattua, miksi on tärkeää kysyä sama kysymys eri näkökulmasta ja spesifimmin. Tässä tapauksessa tuli jo jonkin verran toistoa anonymirekrytoinnin haasteista, mutta tuli ilmi myös uutta tietoa. Toistoa oli se, että anonymirekrytointi ei sovellu parhaiten niihin rekrytointeihin, joissa halutaan jo hakuaikana ottaa yhteyttä hakijoihin ja mahdollisesti sopia haastattelu tai jo rekrytoida. Toinen asia oli se, ettei anonymirekrytointi sovellu silloin, kun etsitään tietyn tyyppistä työntekijää, esimerkiksi tietyn sukupuolista työnluonteen takia. Anonymirekrytoinnin ei välttämättä nähdä tuovan lisäarvoa silloin, kun hakijoita on niukasti. Mielestäni merkittävä huomio oli, ettei kaikkia esikarsintamenetelmiä voi käyttää, ja tämä voi vaikuttaa joidenkin isojen organisaatioiden päätökseen siitä käyttääkö anonymirekrytointia vai ei.

Seuraavan kysymyksen tarkoituksena on selvittää, miten anonymirekrytointi on mahdollisesti esteenä, jos halutaan hyödyntää toista organisaation monimuotoisuutta edistävää keinoa eli positiivista erityiskohtelua.

11) Missä määrin anonymirekrytointi on ollut esteenä harjoittaa positiivista erityiskohtelua?

”En oikein tuohon osaa antaa mitään, meille ei ole tullut tuosta minkäänlaista palautetta tai dataa” – Espoon kaupunki, PH1

”Tähän on vaikea sanoa mitään” – Espoon kaupunki, PH2

Espoon kaupungin haastateltavilla ei ole tästä mitään tietoa tai dataa. Se, että tätä ei ole otettu huomioon tai siitä ei ole dataa kerättyä voi johtua siitä, että sitä ei pidetä merkittävänä tai olennaisena keinona.

”Joo, silloin kun halutaan käyttää positiivista erityiskohtelua, niin silloin anonymirekrytointi ei toimi, missään nimessä.” – Helsingin kaupunki, H1

Positiivinen erityiskohtelu ja anonymirekrytointi ei toimi yhdessä Helsingin kaupungin ensimmäisen haastateltavan mukaan. Haastateltava on nostanut esiin tämän aikaisemmin haastattelussa yhtenä anonymirekrytoinnin selkeänä haasteena.

”En tiedä onko esteenä. Mielestäni niitä voidaan käyttää jopa yhdessä. Anonymirekrytoinnin avulla saadaan erilaisia hakijoita haastattelutilanteeseen ja tarvittaessa ja harkiten käyttää positiivista erityiskohtelua.” – Helsingin kaupunki, H2

Toinen Helsingin kaupungin haastateltava näkee, että niitä voisi hyödyntää yhdessä. Anonymirekrytoinnin avulla saa monipuolisempia hakijoita ja seuraavassa vaiheessa voi tarvittaessa hyödyntää positiivista erityiskohtelua. Tämä on mielestäni ihan mahdollinen skenaario, mutta riippuvainen siitä, että monipuolisia hakijoita tulee joka kerta.

”Hyvä ja vaikea kysymys, ei ole meillä tullut esille. Silloin ei pysty tunnistamaan hakijoiden erilaisia taustoja, että kyllä se rajoittaa jossakin mielessä.” – Rovaniemen kaupunki, H1

Haastateltavan vastauksen perusteella Rovaniemen kaupungilla ei ole tätä pohdittu, kun ei ole tullut esille. Haastateltava myöntää, että kun ei näe hakijoiden taustoja, niin se rajoittaa jossain määrin.

”No, olisin voinut itse harjoittaa sitä sukupuolten tasa-arvoa ajatellen, että sille se on estänyt. Toisaalta mä luulen, että isompi hyöty on ollut anonymirekrytoinnista, kun on tullut monipuolisempia hakijoita.” – Turun kaupunki, PH2

”Ainoastaan sukupuolella tuo on tullut esille muissakin yksiköissä, mutta ei muuten.” – Turun kaupunki, PH1

Turun kaupungin parihaastattelussa mainittiin, että sukupuolten tasa-arvon edistämisessä anonymirekrytointi on ollut esteenä. Samaan hengenvetoon haastateltava kuitenkin mainitsee, että hän näkee, että suuressa kuvassa anonymirekrytoinnin käytöstä on ollut enemmän hyötyjä.

”No ei meillä voi sanoa, ei se ole mikään este. Harvoin on sellainen tilanne, jossa on kaksi täysin yhtä pätevää hakijaa, jolloin tarvii käyttää positiivista erityiskohtelua.” – Vaasan kaupunki, H1

Vaasassa ei ole koettu tätä esteenä, kun on harvoin sellainen tilanne, jossa on kaksi täysin yhtä pätevää hakijaa. Vastauksesta voisi päätellä, että tuo tilanne on niin harvinainen, ettei sitä pidetä oleellisena asiana, johon tarvitsee syventyä.

”Tohon en osaa vastata, ei se mun mielestä, en ole kokenut esteenä. Olen yrittänyt minimoida tuota kutsumalla haastatteluun pätevät eikä pelkästään pätevimmät.” – Vantaan kaupunki, H1

Vantaan kaupungin haastateltava tarjoaa ratkaisua esittämälläni ongelmalle, mikä voi olla työläämpi ratkaisu, mutta varmasti toimiva. Esihenkilö kutsuu haastatteluun kaikki pätevät hakijat, eikä vain pätevimmät.

”Mä en ole joutunut ajattelemaan tuota, mutta kyllä se, kun ei näe esimerkiksi sukupuolta, mutta en ole nähnyt sitä oleellisena kysymyksenä.” – Vantaan kaupunki, H2

Toinen Vantaan haastateltava ei ole ajatellut asiaa, mutta myöntää, että esimerkiksi kun ei näe sukupuolta, niin ei voi harjoittaa positiivista erityiskohtelua, jos sellainen tilanne olisi. Hän ei ole kuitenkaan nähnyt sitä oleellisena asiana. Se, että ei ole ajatellut asiaa

tai koe sitä oleellisena voi tarkoittaa kahta asiaa; joko se todella on epäoleellinen tai organisaatioissa ei ole tarpeeksi tietoa monimuotoistumista edistävästä käytänteistä.

”Meillä ei ole suoranaisesti positiivisen erityiskohtelun ohjelmaa linjattuna, mutta ei ole mun korviin kantautunut mitään, että olisi esteenä.” – Vantaan kaupunki, H3

Vantaan kaupungilla ei ole virallisesti käytössä positiivista erityiskohtelua, eikä haastateltavalla ole kokemusta tai tietoa siitä, että se olisi ollut esteenä. Positiivinen erityiskohtelu yhdenvertaisuuden edistämisen keinona on ollut pidempään käytettävissä, joten herää kysymys, että miksi sitä ei ole linjattuna yhdeksi tavaksi edistää yhdenvertaisuutta, mikäli yhdenvertaisuuden edistäminen on tavoitteena.

Yhteenveto

Yllättävän monessa kaupungissa ei ole huomioitu asiaa tai pidetty sitä oleellisena kysymyksenä. Vastauksien perusteella syynä tähän on, että positiivista erityiskohtelua tulee käytännössä hyödynnettyä harvoin. Positiivinen erityiskohtelu on silti yksi tunnetuimmista tavoista edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa organisaatioissa, joten herää kysymys, että miksi niin moni ei ole käyttänyt sitä tai pitänyt sitä oleellisena asiana. Käytetäänkö anonymirekrytointia monessa organisaatioissa pääasiallisesti muista syistä, eikä yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden edistämiseksi?

Kahdestoista kysymys käsittelee anonymirekrytoinnin mahdollista hyötyä spesifimmin. Tarkoitus on saada laajempi käsitys asiasta, joka vastaa osittain yhteen tutkimuskysymykseen.

12) Onko anonymirekrytointi vetänyt puoleensa monipuolisempaa hakijajoukkoa?

”Tähän on haastava sanoa, mä luulen, että on joillakin tavalla vaikuttanut, mutta mitään sen tarkempaa en kyllä tästä osaa sanoa. – Espoon kaupunki, PH1

*”En mä kyllä sanoisi mitään, en ole ainakaan huomannut sitä, en osaa sanoa.”
– Helsingin kaupunki, PH1*

”No mä toivon, että olisi, mutta sitä me ei itseasiassa vielä tiedetä. Joidenkin kokemusten mukaan, niin anonymirekrytointi kannustaa eri tavalla työnhakijoita hakemaan.” – Helsingin kaupunki, H2

Vantaan ja Helsingin kaupungeilla on sama näkemys asiasta; ei ole vielä tarkkaa tietoa. Toinen Helsingin kaupungin haastateltava on kuullut kokemuksia, joiden mukaan anonymirekrytointi kannustaa ihmisiä eri tavalla hakemaan töitä. On tärkeää, että dataa ja palautetta kerätään uusien menetelmien käytöstä, niiden hyödyistä ja haitoista, jotta niitä voidaan kehittää. Palautteen ja datan avulla pystyy myös markkinoimaan tehokkaammin menetelmiä.

”On, oon saanut palautetta hakijoilta suoraan, jos ei olisi ollut anonymirekrytointi, ei välttämättä olisi hakenut. Hakijaprofiili on ollut monipuolisempi.” - Rovaniemen kaupunki, H1

”Iso hyöty on ollut, että ollaan saatu monipuolisia hakijoita” – Turun kaupunki, PH2

”Tilastoa ei olla pidetty, mutta palautteita hakijakokemuskyselyn kautta on ollut se, että on rohkaistu helpommin hakemaan, kun on ollut anonymistä hausta kyse, mutta suoraan dataan perustuvaa en voi sanoa.” – Vaasan kaupunki, H1

Rovaniemen, Turun ja Vaasan kaupungeilla on jonkin verran kerätty palautteita, jotka ovat antaneet viitteitä siitä, että anonymirekrytointi rohkaisee hakijoita hakemaan aktiivisemmin. Se on näkynyt hakijajoukon monipuolisuudessa.

”En osaa valitettavasti sanoa, kun en näe niitä tietoja, niin en pysty arvioimaan sitä.” – Vantaan kaupunki, H1

”Ei ole, tai kun mä vaan tiedän ketkä mä kutsun haastatteluun, enkä nää ketkä jää ulos. Siihen mä kiinnitin huomiota viimeksi, kun olin kutsunut eri ikäisiä haastatteluun, mutta muuten aika homogeeninen porukka.” – Vantaan kaupunki, H2

”Mä en osaa vastata tuohon, ei ole dataan perustuvaa vastausta. Hakijoiden palautteiden kautta on tullut sellaista, että anonymirekrytointi on huomioitu ja osaa rohkaissut hakemaan.” – Vantaan kaupunki, H3

Vantaan kaupungin haastateltavilla on yhteneväinen vastaus ja näkemys tähän: ei ole tietoa ja dataa, jotta pystyy vastaamaan varmuudella. Jotakin palautetta on saatu, että anonymirekrytointi on rohkaissut hakemaan työtä. Yksi haastateltavista oli itse kiinnittänyt huomiota siihen, että oli viimeisimpään haastatteluun kutsunut eri ikäisiä.

Yhteenvedo

Vastaukset kysymykseen, ”Onko anonymirekrytointi vetänyt puoleensa monipuolisempaa hakijajoukkoa?”, jakautuvat kahteen leiriin, kyllä ja ei ole vielä varmaa tietoa. Keinot, jotka edistävät työnhakua ja mahdollisesti jopa työllisyysluvun kasvattamista ovat terveellisiä. Tämän tutkimushaastattelun perusteella voidaan sanoa, että anonymirekrytointi rohkaisee hakemaan matalammalla kynnyksellä. Tästä tulee kerätä lisää dataa ja tietoa.

Seuraavan kysymyksen tavoitteena on selvittää motiivit sille, miksi kaupunki, esihenkilö tai yksikkö halusi kokeilla anonymirekrytointia.

13) Miksi päädyitte kokeilemaan anonymirekrytointia?

”Yleinen keskustelu anonymirekrytoinnista sai meidätkin pohtimaan, pitäisikö meidän kokeilla. Kaupunginvaltuuston päätöksestä sitten aloitettiin käyttämään vuoden 2020 syksystä alkaen, kun eräs kaupunginvaltuutettu teki aloitteen asiasta.” – Espoon kaupunki, PH2

Vantaan kaupungilla oli keskusteltu ja pohdittu, että haluaako kaupunki kokeilla anonymirekrytointia, kun se oli pinnalla. Samoihin aikoihin kaupunginvaltuustossa päätettiin, että sitä aloitetaan käyttämään vuoden 2020 syksystä lähtien.

”Meille se oli pakko. Aluksi suhtauduin nihkeästi siihen, mutta sit ajattelin, että kokeillaan tätä.” – Helsingin kaupunki, H1

Helsingin kaupungin ensimmäisen haastateltavan yksikölle päätös anonyymirekrytoinnin käytöstä tuli ylemmältä taholta.

”Useamman tekijän summa. Tahtotila oli käyttää sitä ja vahvemmin tuli poliittisen päätöksenteon kautta. Kun saatiin järjestelmä, joka tukee anonyymirekrytointia, niin otettiin se käyttöön vuonna 2019 syksyllä.” – Helsingin kaupunki, H2

Helsingin kaupungin toinen haastateltava kertoo, että oli useampi syy siihen, miksi anonyymirekrytointia päädyttiin kokeilemaan. Vastaus on hyvin pitkälti samanlainen kuin Vantaan kaupungin haastateltavalla. Tahtotilaa ja pohdintaa oli, ja kaupunginvaltuuston aloite nytkäytti sen kunnolla käyntiin. Anonyymirekrytointia tukevan järjestelmän tulon myötä anonyymirekrytointi otettiin käyttöön kunnolla.

”Nähtiin aidosti sillä tavalla, että sillä pystyy rekrytoinnin laatua parantamaan ja yhdenvertaisuutta edistämään. Myös nähtiin työnantajankuvan kannalta tärkeänä asiana.” – Rovaniemen kaupunki, H1

Rovaniemen kaupungilla nähtiin anonyymirekrytoinnin hyödyt ja ne olivat syynä kokeilla sitä. Anonyymirekrytoinnin avulla pystyi parantamaan rekrytointien laatua, edistämään yhdenvertaisuutta sekä parantamaan työnantajakuva.

”Se tukee meidän yhdenvertaisuustavoitteita, kun kaupunki julistautui syrjintävapaaksi vyöhykkeeksi vuonna 2018, ja nähdään se hyvänä keinona vähentää epätasa-arvoisuutta” – Turun kaupunki, PH1

Turun kaupungin haastateltava tuo esiin sen, että Turun kaupunki on julistautunut syrjintävapaaksi vyöhykkeeksi, joten on tietoisesti edistetty yhdenvertaisuutta ja yritetty vähentää epätasa-arvoisuutta. Anonyymirekrytointi nähdään ensisijaisesti tapana tukea yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa.

”Olen halunnut aidosti osoittaa sen, että olen tehnyt vähintäänkin syrjimättömän haastatteluvalinnan ja toteuttanut tasa-arvoa ja kaupungin arvot näkyisi myös käytännön tasolla.” – Turun kaupunki, PH2

Toinen Turun kaupungin haastateltava nostaa esiin kaksi asiaa, jotka molemmat liittyvät tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Haastateltava haluaa osoittaa hakijoille, ettei ole syrjinyt päätöksessään ketään vahingossakaan ja kaupungin linjaamat arvot eivät ole pelkästään sanahelinää, vaan näkyvät myös käytännössä.

”Se tulee sieltä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmista, se on meillä kaupungilla strategiassa niin vahvasti. Lähtölaukaus anonymirekrytoinnille on ollut kaupunginvaltuutetun valtuustoaloite.” – Vaasan kaupunki, H1

Vaasan kaupungillakin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat ovat toimineet ohjenuorana, ja he ovat sen takia päätyneet ottamaan anonymirekrytoinnin kokeiluun. Helsingin ja Vantaan kaupunkien tavoin, Vaasan kaupungillakin valtuustoaloite on pistänyt sen lopullisesti alulle.

”Kuulin, että meillä Vantaalla on sellainen käytössä, on järjestelmässä sellainen mahdollisuus, niin ihan vaan sen perusteella ja haluan jatkaa sitä.” – Vantaan kaupunki, H1

”En muista, että tätä olisi hirveästi pidetty esillä ja hehkutettu, mutta mä halusin itse, olin kiinnostunut siitä ja nään tän tärkeänä” – Vantaan kaupunki, H2

”Meillä se on lähtenyt tuolta kaupunginvaltuustosta, jossa alun perin asiaa nostettiin esiin.” – Vantaan kaupunki, H3

Vantaan kaupungillakin päätös anonymirekrytoinnin käyttöönotosta on tullut kaupunginvaltuustosta. Anonymirekrytointia kokeilleet haastateltavat Vantaalla sanovat, että he halusivat kokeilla sitä vapaaehtoisesti, koska se kiinnostaa ja he pitävät sitä tärkeänä.

Yhteenveto

Monessa kaupungissa kaupunginvaltuusto on päättänyt anonymirekrytoinnin käytön aloittamisesta, eli se on otettu käyttöön poliittisen päätöksenteon kautta. Muutamissa kaupungeissa anonymirekrytoinnin käyttöönottoa on pohdittu ja se on haluttu ottaa käyttöön ilmankin kaupunkien valtuustojen päätöstä. Jotkut ovat myös ottaneet sen oma-aloitteisesti käyttöön. Lähes kaikissa kaupungeissa anonymirekrytointi liitetään

yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon parantamiseen, ja se on ollut tärkeimpiä syitä käyttää anonymirekrytointia.

Neljästoista kysymys käsittelee anonymirekrytoinnin tulevaisuutta. Tarkoitus on saada selville rekrytointivastaavien ja rekrytoivien esihenkilöiden näkemys siitä, miltä anonymirekrytoinnin tulevaisuus näyttää.

14) Mikä on sinun arviosi anonymirekrytoinnin tulevaisuudesta?

”Kyllä sille varmasti on paikkansa, se on osa isompaa kokonaisuutta, ja hyvä työkalu. Toivon, että meillä saadaan boostattua sen käyttöä vielä enemmän. Toisaalta on surullista, että joudutaan näitä käyttämään. Huippuhienoa, jos ei tarvittaisi mitään tällaista. Toistaiseksi, sille on paikkansa.” – Espoon kaupunki, PH1

”Tällä on jalansijaa jatkossakin rekrytoinnissa.” – Espoon kaupunki, PH2

Espoon kaupungin molemmat haastateltavat ajattelevat, että anonymirekrytointi tulee olemaan tulevaisuudessakin osa rekrytointeja, ja toivovat sen käytön laajenevan ja lisääntyvän. Optimaalinen tilanne olisi tietenkin, ettei näitä keinoja tarvitsisi, jotta työyhteisöt olisivat yhdenvertaisia.

”Kyllä se voi olla jopa rekrytoinnin ykkönen. Voi olla tulevaisuudessa, että kaikki rekrytoinnit hoidetaan anonymirekrytoinnilla.” – Helsingin kaupunki, H1

”On valoisa tulevaisuus, uskon, että sen käyttö varmasti tulee laajenemaan. Voi olla, että jopa herättää ihmetystä, jos ei käytä muutaman vuoden päästä.” – Helsingin kaupunki, H2

Molemmat Helsingin kaupungin haastateltavat ennustavat, että se tulee kasvamaan niin isoksi, että se tulee olemaan ykkösvaihtoehto rekrytoineissa. Tämä kertoo anonymirekrytoinnin suuresta potentiaalista.

”Miksi siitä luovuttaisiin? Kyllä varmaan sitä sovelletaan ja jollakin tavalla kehitetäänkin.” – Rovaniemen kaupunki, H1

Rovaniemen kaupungin haastateltava ei näe syytä, miksi sitä ei käytettäisi enää. Hän näkee, että sitä tullaan kehittämään ja soveltamaan. Sanoisin, että silloin kun maailma ei tarvitse yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa edistäviä keinoja ja tapoja, silloin tuskin tarvitsee anonyymisti rekrytoida ketään.

”En usko, että ainakaan vähenemään päin, voisin kuvitella, että se tulee olemaan normi.” – Turun kaupunki, PH1

”Toivon, että se laajenee. Minusta joihinkin virkoihin voisi jopa olla edellytys, että olisi anonyymirekrytointia käytetty” – Turun kaupunki, PH2

Turun kaupungin parihaastattelussa jaettiin keskenään samaa visiota. Anonyymirekrytointi kehittyä, kasvaa ja tulevaisuudessa voisi olla jopa edellytys joissakin rekrytoineissa, ainakin virkanimityksissä.

”Uskon, että ainakin julkisella puolella se tulee pysymään. Meillä se tulee pysymään yhtenä rekrytointitapana. Esimerkiksi Kuntarekry on markkinoinut tätä enemmän ja luulen, että yrityksetkin lähtee tähän mukaan.” – Vaasan kaupunki, H1

Vaasan haastateltava arvioi, että ainakin julkisella sektorilla tämä tulee olemaan pysyvä rekrytointitapa. Hän ennakoi, että yksityinen sektori ottaa anonyymirekrytoinnin myös käyttöön.

”Toivon, että lisääntyy. Toivon, että myös isot yritykset lähtee tähän mukaan.” – Vantaan kaupunki, H1

”Mun arvio ja toive on, että ehdottomasti laajenee ja sen käyttö lisääntyy.” – Vantaan kaupunki, H2

”Kyllä luulen, että tällä työkalulla on paikkansa ja tehtävänsä. Ja kyllä tämä on

herättänyt monissa kunnissa kiinnostusta. Meillä ainakin tämä tulee olemaan vahvasti mukana.” – Vantaan kaupunki, H3

Vantaan kaupungin linja on yhteneväinen haastateltavien ja muiden kaupunkien kanssa. Kaikki haastateltavat arvioivat ja toivovat, että anonyymirekrytoinnin käyttö lisääntyy ja laajenee julkisen sektorin puolella ja yksityinen sektori lähtee mukaan.

Yhteenveto

Jokainen haastateltava jokaisesta kaupungista ennakoivat ja arvioivat, että anonyymirekrytointi tulee tulevaisuudessa kehittymään, laajentumaan ja tulee käyttöön laajemmin. Tämä indikoi, että anonyymirekrytoinnissa nähdään selvästi enemmän hyötyjä, positiivisia puolia ja potentiaalia. Anonyymirekrytoinnin käytön laajentumisen kannalta on hyvin olennaista, että yksityinen sektori lähtee kokeiluihin enemmässä määrin mukaan. Julkisen sektorin ulkopuolella isot yksityiset yritykset innostavat ja ohjaavat muita organisaatioita.

Seuraavan kysymyksen tarkoituksena on saada selville haastateltavien ajatuksia anonyymirekrytoinnin haasteista ja siitä, miten heidän mielestään niitä kuuluisi kehittää tai korjata.

15) Miten kehittäisit anonyymirekrytointia?

”Jos on mahdollista, niin jokin kevennetty anonyymirekrytointi niille, joilla on haasteita kirjoittaa hakemus kunnolla tai hyvällä kielellä.” – Espoon kaupunki, PH1

Espoon kaupungin toinen haastateltava ehdottaa kevennettyä versiota anonyymirekrytoinnista sellaisille henkilöille, joilla on vaikeuksia kirjoittaa tai täyttää hakemus täydellisesti. Kieliosaamisen kannalta tämä ehkäisee sitä, ettei pysty päättämään hakijoista näitä piilotettuja tietoja. Toisaalta se voi myös ajaa harhaan rekrytoijaa kielitaidosta.

”Jos ihan mitä vain voi ehdottaa, niin älykästä robotiikkaa, että pystyisi vielä tarkemmin poimimaan tiedot pois, joita ei tarvitse olla.” – Espoon kaupunki, PH2

Tekoälyn hyödyntäminen anonymirekrytoinnissa on ehdotus, joka lähitulevaisuudessa on varmasti vielä helpompaa toteuttaa kuin nykypäivänä.

”Anonymirekrytointia voisi kokeilla laajasti, joka puolella, ja sen verran kehitettäisiin sitä, että olisi yhteinen käytössä oleva malli, jota tehtäisiin tietyn ohjelman mukaisesti.” – Helsingin kaupunki, H1

Haastateltava toivoo, että anonymirekrytointia kokeiltaisiin laajemmin, ja että käytössä olisi yhteinen järjestelmä ja malli, joka noudattaa tiettyä ohjelmaa. Ymmärrän kehitysehdotuksen niin, että anonymirekrytointia tulisi ohjata, kehittää ja kokeilla systemaattisemmin ja laajemmin.

”Vaikea vielä tässä vaiheessa sanoa, kun on vähän aikaa ollut käytössä... Mutta vahvempaa viestintää hakijoiden suuntaan kehittäisin. On hakijoita, jotka eivät tiedä mikä on anonymirekrytointi, joten täytyy tuoda selkeämmin esiin, että mitä se on ja mihin se pyrkii.” – Helsingin kaupunki, H2

Toinen haastateltava Helsingistä toteaa, että on haastavaa vielä käytön alkuvaiheessa antaa kehitysehdotuksia. Hän mainitsee kuitenkin sen, että hakijoiden suuntaan täytyy parantaa viestintää, selostaa enemmän mikä on anonymirekrytointi, mitä sillä tavoitellaan ja miksi. Tämän tutkimushaastattelun perusteella kehittäisin myös ulkoisen viestinnän lisäksi sisäistä viestintää. Yhtä lailla hakijoiden kuin rekrytoijien täytyy tietää enemmän anonymirekrytoinnista.

”Kuitenkin ollaan anonymirekrytoinnin soveltamisessa niin alussa, että pitää saada lisää kokemusta, kouluttaa rekrytoijia ja esimiehiä enemmän. Näkisin myös läpinäkyvyyden menevän käsikädessä anonymirekrytoinnin kanssa, näkisin läpinäkyvyyden kehittämisen seuraavana steppinä.” – Rovaniemen kaupunki, H1

Tässäkin vastauksessa tulee kokemuksen puute esiin. Pystyäkseen kehittämään tai antamaan kehitysideoita, tarvitaan lisää aikaa ja kokemusta. Kuitenkin Rovaniemen

haastateltava osaa nostaa esiin läpinäkyvyyden ja pitää sitä seuraavana askeleena. Läpinäkyvyyden parantaminen rekrytointiprosessissa varmasti lisää luottamusta vielä enemmän.

”Järjestelmän kautta pystyy lähettää viestejä hakijoille, mutta se on hirvittävä haaste, kun hakija vastaa siihen viestiin. Myös, kun järjestelmän kautta lähettää viestin hakijalle, järjestelmä tajuaa kirjoittaa automaattisesti hakijan nimen viestin alkuun, joten se on herättänyt ihmetystä hakijoissa, että eikö tämä olekaan anonyymi.” – Turun kaupunki, PH1

Yhteydenpitoa hakijoiden kanssa anonyymirekrytoinnissa tulee kehittää, helpottaa ja selkeyttää.

”Me ollaan aika paljon kehitetty ja mietitty tätä prosessia. Mainitsemani julkisuuslaki ja sen ristiriita, joka ymmärtääkseni on tällä hetkellä työnalla. Kehitettävää on tulosten mittaamisessa, että minkälainen vaikutus on anonyymirekrytoinnilla ja lisääntykö monimuotoisuus työyhteisössä.” – Vaasan kaupunki, H1

Vaasan kaupungin haastateltava nostaa esiin kaksi eri kehitysideaa, julkisuuslain ja anonyymirekrytoinnin välisen ristiriidan sekä tulosten ja palautteen keräämisen ja niiden mittaamisen ja analysoinnin. Ristiriita julkisuuslain kanssa on haastateltavan mukaan työnalla. Anonyymirekrytoinnin vaikuttavuuden mittaaminen on hyvin olennaista anonyymirekrytoinnin ymmärtämisen ja kehittämisen kannalta.

”Ottaisin sen kohdan pois, jossa joutuu pilkkomaan työkokemusta ja koulustaustaa. Esimerkiksi jos on maisteri, niin sulla on taustalla paljon muutakin, jos on lähihoitaja, niin ainakin peruskoulu taustalla. Haluaisin ne pois, mistä voi päätellä ikää. Työkokemuksessa vaikka viimeisin tai pari viimeistä työpaikkaa.” – Vantaan kaupunki, H1

Haastateltava Vantaalta haluaisi karsia ne tiedot pois, joista pystyy päättelemään ja laskemaan hakijan iän. Haastattelutilanteessa voi enemmän ja laajemmin kertoa koulustaustasta ja kokemuksesta.

”Koen haitaksi sen, ettei minulla ole kontaktia hakijaan. Voiko sitä mahdollistaa, että voisi olla etukäteen yhteydessä. Voiko vielä hakemusta kehittää

anonymimmäksi, onko se tarpeeksi anonymi tällä hetkellä? Kehittäisin myös anonymirekrytoinnin markkinointia, että hyviä kokemuksia tuotaisiin esiin enemmän.” – Vantaan kaupunki, H2

Vantaan toinen haastateltava nostaa esiin kolme eri kehitysehdotusta: yhteydenpito hakijaan, hakemusten anonymiteetin parantaminen ja anonymirekrytoinnin markkinointi. Hän kokee haitaksi sen, ettei ole mitään kontaktia hakijaan. Hän ei myöskään halua, että hakemuksista ei voi päätellä mitään. On huoli siitä, että kuinka anonymi loppujen lopuksi anonymirekrytointi on. Anonymirekrytoinnin markkinointi on tärkeää, jos tavoitteena on saada enemmän ihmisiä käyttämään sitä ja ylipäätään tietämään siitä.

”Prosessia pitää aika ajoin tarkastella ja arvioida. Pystyisikö teettää näitä esitehtäviä anonymisti? Jos täytyy osoittaa, miten sitä substanssia hallitsee.” – Vantaan kaupunki, H3

Kolmas haastateltava Vantaalta nostaa esiin esikarsintamenetelmien hyödyntämisen ja miten niitä pystyisi käyttämään anonymisti. Esikarsintamenetelmiä käytetään yleensä substanssin hallitsemisen arvioimiseen, joten on hyvin olennainen osa selvittää, miten anonymirekrytointi rajoittaa niiden käyttöä.

Yhteenveto

Haastateltavat nostivat esiin monia erilaisia ehdotuksia, joilla anonymirekrytointia voisi kehittää. He ehdottivat esimerkiksi tekoälyn hyödyntämistä, anonymiteetin parantamista, esikarsintamenetelmien hyödyntämistä anonymisti, ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin parantamista ja kommunikointia hakijoiden kanssa hakuajana. Kaikki ehdotukset ovat varteenotettavia.

Seuraavan kysymyksen pyrkimyksenä on saada vielä laajempi kuva anonymirekrytoinnista ja mahdollisesti saada selville lisää haittoja ja hyötyjä.

16) Onko tullut yllättäviä vaikutuksia anonymirekrytoinnista, mitä ette osanneet ennakoida?

”Varmaan se, että kun on pienet piirit tietyillä aloilla, niin sieltä voi tunnistaa tai tietää kuka henkilö on kyseessä, vaikka ei tunne henkilökohtaisesti. Tämä on semmoinen, mitä ei olisi toivonut, että olisi mahdollista” – Espoon kaupunki, PH2

Ikävä yllätys on ollut se, että aloilla, joissa on pienet piirit, anonyymeistä hakupapereista huolimatta hakijoita on pystynyt tunnistamaan.

”Niinpä [komppaa kollegaa]. En tiedä onko yllättävä vaikutus, mutta tuntuu, että esihenkilöillä arkityö on kiireistä ja ei halua ”vaikeuttaa” rekrytointiprosessia, uusia järjestelmiä tulee, joten ensireaktio niihin ”ei nyt”. Mutta positiivinen havainto on ollut, että kyllä meillä onneksi esihenkilöt ovat käyttäneet sitä ja huomanneet sen hyvät puolet.” – Espoon kaupunki, PH1

Esihenkilöiden kiire on voinut vaikuttaa anonyymirekrytointiin käyttöönottamiseen heikentävästi. Ajatellaan, että nyt ei ole oikea hetki tutustua uuteen järjestelmään. Anonyymirekrytointin markkinointi auttaisi tähän ongelmaan, sillä kokemusten mukaan anonyymirekrytointi on joko yhtä helppo käyttää kuin perinteinen rekrytointimenetelmä tai se on jopa helpottanut esihenkilön työtä.

”Ei siinä itse prosessissa mitään, mutta se on hauska, kun odotat haastatteluun tulijoita, ja ei tiedä yhtään kuka sieltä tulee, minkä näköinen, minkä ikäinen tai minkä sukupuolinen.” – Helsingin kaupunki, H1

Helsingin haastateltava ei nosta esiin mitään yllättävää itse prosessista, mutta tuo esiin hauskan yllätyksellisyyden haastatteluissa, kun ei tiedä yhtään, kuka ilmestyy haastateltavaksi.

”Meillä halutaan edistää sisäistä liikkuvuutta, joten on ollut hauska kuulla selaisista tilanteista, joissa haastattelutilanteeseen on tullut yllättäen kollega tai on tuttu naama, että se on hyvä, jos se kannustaa hakemaan, kun ei tule nimi tai tiedot esiin.” – Helsingin kaupunki, H2

Sisäistä liikkuvuutta organisaation sisällä halutaan Helsingissä edistää, joten anonyymirekrytointi on edistänyt tätäkin.

”Ehkä tuo, että eräässä yksikössä ei tosiaan koettu järkeväksi anonymirekrytoinnin hyödyntämistä, kun tasavertaisia hakijoita oli paljon. Sekin, että niin laajasti ja kivuttomasti voi hyödyntää, että tietyllä tavalla se ei ole niin iso steppi kuitenkaan ollut” – Rovaniemen kaupunki, H1

Rovaniemen kaupungin haastateltava tuo esiin kaksi yllättävää seikkaa. Se, että kun tasavertaisia hakijoita on paljon, niin ei koettu järkeväksi käyttää anonymirekrytointia, oli asia, mitä ei osattu odottaa. Toinen yllättävä asia oli, että kuinka helposti anonymirekrytointia pystyy käyttämään, eikä se ollutkaan niin iso muutos.

”Se, että viroissa pyydetään nimitietoja lehdistöltä varhain, että se vaatii nopeata reagointia, että käytännössä pitäisi tehdä se haastatteluvalinta heti, kun haku päättyy. Ei osattu ottaa huomioon, että hakijatiedot on julkisia ja siinä on sitä ristiriitaa.” – Turun kaupunki, PH1

Julkisuuslain ja anonymirekrytoinnin ristiriita on ollut asia, jota ei yksinkertaisesti osattu ottaa huomioon ennalta. Se kuuluu mielestäni uusien asioiden kokeilemisen luonteeseen. Aina tulee esiin asioita käytännöntasolla, joita ei osata ajatella etukäteen.

”Yllättävä juttu on, jos on monta rekryä auki ja samoja tehtäviä, niin saattaa sama henkilö tulla kutsutuksi moneen rekryyn, niin siinä vaiheessa olisi voinut antaa mahdollisuuden muille.” – Turun kaupunki, PH2

Yllättävä huono puoli anonymirekrytoinnissa on se, että jos on monia samanlaisia tehtäviä auki, niin sama henkilö voi saada monta eri haastattelukutsua samanlaisiin tehtäviin, kun olisi voinut antaa muille mahdollisuuden. Toisaalta se osoittaa, että hakija on pätevä, kun on päässyt haastatteluun monessa samanlaisessa rekrytoinnissa.

”Tämä lisää tietyllä lailla esihenkilöiden rekrytointiosaamista, kun esimerkiksi työpaikkailmoituksen täytyy olla hyvin kuvattu. Ehkä myös se, että joillekin esihenkilöille on tullut sellainen olo, että tässä ei ole kaikki tiedot, mitä tarvitsen. Ollaan sit käyty läpi yhdessä hakemuksia ja esihenkilöt on sitten herännyt ajattelemaan, että totta en mä tarvitsekaan muuta, mut sellainen olo saattaa tulla, kun on tottunut näkemään nimen, iän ja muuta tietoa.” – Vaasan kaupunki, H1

Yllättävä vaikutus on ollut esihenkilöiden rekrytointiosaamisen kehitys, kun esimerkiksi täytyy määritellä ja kuvailla tehtävää työpaikkailmoituksessa tarkemmin. Se myös pakottaa ajattelemaan tarkemmin, että minkälaista työntekijää haluaa tai tarvitsee.

”Itseasiassa ei, ei mulle ole tullut. Ehkä korona on vaikuttanut, että viimeisimmässä anonyymirekryssä oli tullut paljon ylikoulutettuja, hyvä ettei ollut tohtorin tutkintoja taustalla.” – Vantaan kaupunki, H1

Suoraan anonyymirekrytointiin liittyviä yllättäviä vaikutuksia ei Vantaan kaupungin ensimmäinen haastateltava nosta esiin. Hän mainitsee kuitenkin, että viimeisimmässä anonyymirekrytinnissa oli paljon ylikoulutettuja hakijoita. Hän arvelee, että tähän on saattanut vaikuttaa koronapandemia.

”Se oli yllättävä vaikutus, että se helpotti mun työtä tai lisäsi yhteistyötä rekrytointipalvelujen kanssa. Yllätyin siitä, että se oli niin helppoa, se helpotti mun työtä, kun pystyin keskittymään olennaiseen.” – Vantaan kaupunki, H2

Tässä vastauksessa nousee esiin kaksi yllättävää positiivista vaikutusta. Yhteistyö rekrytointipalvelujen kanssa lisääntyi, mikä helpotti esihenkilön työtä. Toinen yllättävä asia oli työn helpottuminen, kun pystyi keskittymään hakupapereissa olennaiseen.

”Lähdettiin tekemään aika maltillisesti tätä, koska tiedettiin että on uusi järjestelmä ja tarvitaan aikaa. Se yllätti, kuinka paljon tämä herätti kiinnostusta muilta tahoilta, että on aika paljon käyty puhumassa eri tilaisuuksissa.” – Vantaan kaupunki, H3

Anonyymirekrytointi on herättänyt paljon kiinnostusta muilta tahoilta. Anonyymirekrytointi on ollut hyvin esillä mediassa ja ensimmäiset suomalaiset anonyymirekrytointiko-keilut herättivät paljon kiinnostusta.

Yhteenveto

Vielä tutkimushaastattelujen loppuvaiheessakin tuli uusia asioita ilmi. Vaikka joissain kohdissa on toistoa, mielestäni se vain todistaa tiedon paikkansapitävyyttä. Anonyymirekrytinnissa yllättäneitä asioita on monia, kuten hakijoiden tunnistaminen eri

tilanteissa, menetelmän helppous, esihenkilöiden rekrytointiosaamisen parantuminen ja ristiriita julkisuuslain kanssa.

Viimeisen kysymyksen tarkoituksena on varmistaa, että haastateltavat saavat mahdollisuuden sanoa ja käsitellä asioita, joita ei tullut esille haastattelun aikana.

17) Muita ajatuksia, ideoita tai huomioita, joita haluat tuoda esille?

”No semmoinen utopistinen, että jos robotiikan saisi niin älykkääksi, että järjestelmä ehdottaa top 5 -listan automaattisesti haastateltavaksi.” – Espoon kaupunki, PH2

”Varmasti joo tekoälyllä saisi vaikka mitä tähänkin kehitettyä, ja paljonhan on kehittynyt. Meillä on tullut puheeksi, että pelkkä järjestelmän vaihto uuteen auttoi yleisesti asioiden kehittämisessä ja digitalisoinnissa, ei pelkästään anonyymirekrytoinnissa, on päästy eteenpäin.” – Espoon kaupunki, PH1

Teknologian ja tekoälyn avulla organisaatio on päässyt eteenpäin ja kehittymään. Tekoälyn hyödyntämistä toivotaan lisää.

”Korostaisin sitä, että minusta positiivinen diskriminointi on helpompi tai parempikin tapa korjata esimerkiksi epäsuhtaa työpaikoilla. Esimerkiksi voi vaikuttaa suoraan ikään, sukupuoleen tai etniseen taustaan.” – Helsingin kaupunki, H1

Helsingin kaupungin haastateltava nostaa esiin, että hänen mielestään on helpompaa vaikuttaa työpaikan tasa-arvoisuuteen positiivisella diskriminoinnilla. Esimerkiksi, jos työyhteisö kaipaa nuorempaa väkeä, voi tietoisesti palkata nuorempia positiivisella diskriminoinnilla. Tätä tapaa on kritisoitu siitä, että paras hakija ei välttämättä päädy työhön, vaikka sillä pyritään korjaamaan ongelmaa.

”Ehkä tämän, että kyllä mä niin kovasti kannustan anonyymirekrytoinnin käyttöön ja ylipäänsä kiinnittämään huomiota omaan rekrytointiprosessiin ja monimuotoisuuden johtamiseen.” – Helsingin kaupunki, H2

Helsingin kaupungin toinen haastateltava kannustaa esihenkilöitä kovasti käyttämään anonymirekrytointia. Hän haluaa myös, että rekrytointiprosessiin ja monimuotoisuuden johtamiseen kiinnitetään huomiota.

”Ei tule mieleen, aika hyvin käytiin aihetta läpi.” – Rovaniemen kaupunki, H1

”Ei kyllä tuu mieleen” – Turun kaupunki, PH1

”Mietin nämä kysymykset ennakkoon, ja tässä haastattelun aikana on tullut lisää asioita mieleen, mutta ei tähän enempää tule.” – Turun kaupunki, PH2

”Aika hyvin tässä tuli, aika lailla kaikki.” – Vaasan kaupunki, H1

”Sä hyvin osasit kysyä noi kaikki. Haluan, että tätä jatketaan ja toivon, että tämä laajenee.” – Vantaan kaupunki, H1

”Yllättävänkin paljon tässä käytiin läpi. Mietin, että onko minulla hirveesti sanottavaa, mutta yllättävän hyviä kysymyksiä sulla oli. Koen, että meillä on tehtävää vielä työmarkkinoilla, että saataisiin työmarkkinat moninaisemmaksi.” – Vantaan kaupunki, H2

”Mun mielestä aika kattavasti käyty läpi, aika hyvin katettu kokonaisuutta. Tää on kokonaispaketti tavallaan, että hyvin monella muulla toiminnalla pystyy monimuotoisuutta tukemaan.” – Vantaan kaupunki, H3

Lähes kaikki haastateltavat vastasivat tähän, ettei mitään enää tule mieleen ja kehuivat, että anonymirekrytointi tuli käytyä läpi kattavasti.

Yhteenveto

Odotetusti, tähän ei enää suurin osa haastateltavista keksinyt mitään lisättävää. Monet olivat sitä mieltä, että anonymirekrytointi ja koko prosessi käytiin kattavasti läpi. Muutama esihenkilö halusi painottaa tai mainita muutaman asian, jotka olivat tekoälyn ja teknologian hyödyntämisen lisääminen, positiivisen diskriminoinnin puolesta puhuminen ja anonymirekrytoinnin käyttämiseen kannustaminen.

7 Lopputarkastelu

Tässä pro gradu -tutkielmassa on tutkittu anonyymirekrytointia yleisesti ja tarkemmin sen hyötyjä, haittoja ja haasteita. Anonyymirekrytointi on suhteellisen uusi rekrytointimenetelmä, josta ei ole vielä liikaa tutkittua tietoa, joten tästä syystä tässä pro gradussa on keskitytty saamaan yleiskuvaa anonyymirekrytoinnista, kokemuksia menetelmästä ja prosessista. Tässä luvussa käsitellään anonyymirekrytointia päätutkimuskysymyksen ja alakysymysten ehdoilla. Tämän pro gradun päätutkimuskysymys on ”Millaisia kokemuksia julkisilla organisaatioilla on anonyymirekrytoinnista?”. Päätutkimuskysymyksen tueksi haetaan vastauksia kolmeen alakysymykseen: 1) Mitkä ovat anonyymirekrytoinnin hyödyt ja haasteet organisaatioiden kokemusten mukaan? 2) Miten organisaation monimuotoisuus on edistynyt anonyymirekrytoinnin avulla? 3) Miksi anonyymirekrytoinnin käyttö on edelleen vähäistä? Kysymyksiin vastaamisen lisäksi tässä luvussa nostetaan esiin olennaisimmat ja keskeisimmät havainnot anonyymirekrytoinnista. Esimerkiksi alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan ei sisältynyt kehitysehdotusten huomioon ottaminen erityisesti, mutta tutkimushaastatteluissa nousi yllättävän hyvin esiin kehitysehdotuksia ja haasteita, joihin on syytä tarttua. Lopuksi on listattu jatkotutkimusehdotuksia.

On mainittava se, että Suomessa rekrytointisyrjintää esiintyy huomattavan paljon. Tästäkin pro gradussa käsitellyissä tutkimuksissa on ilmennyt lukuja rekrytointisyrjinnästä, jotka ovat karua luettavaa. Muun muassa tämän takia rekrytointimenetelmien ja -prosessien tutkiminen on tärkeää. Tämän pro gradun alkutaipaleella tutkijan käsitys anonyymirekrytoinnista ja sen tarkoituksesta oli se, että sen merkittävin, ja lähestulkoon ainoa, syy sen syntyyn oli rekrytointisyrjinnän torjuminen. Tutkimuksessa selvisi, että vaikka organisaatiot näkevät anonyymirekrytoinnin yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämiskeinona, anonyymirekrytoinnista on muitakin hyötyjä ja on monia syitä hyödyntää sitä organisaatioissa. Anonyymirekrytoinnissa hakijan tiedot, jotka viittaavat henkilöön on piilotettu. Näitä tietoja ovat esimerkiksi nimi, ikä, sukupuoli ja äidinkieli. Anonyymirekrytoinnissa kyse on siitä, että pystyy perinteistä rekrytointia paremmin keskittymään niihin hakijan ominaisuuksiin, joilla on merkitystä haettavan tehtävän kannalta. Tässä

tutkimuksessa selvisi, että anonyymirekrytoinnista on useita hyötyjä organisaatioille, mutta menetelmässä on myös kehitettävää. Seuraavissa alaluvuissa käydään näitä läpi.

7.1 Keskeiset havainnot

Tässä alaluvussa keskitytään olennaisimpiin havaintoihin ja tuloksiin. Erityishuomioon on otettu tutkimuskysymysten kannalta tärkeät tulokset. Luvussa edetään tutkimuskysymys kerrallaan. Kysymyksiä käsitellään teorian ja tutkimuksen tulosten perusteella.

7.1.1 Kaupunkien yleiskuva anonyymirekrytoinnista

Ensimmäisenä otetaan tarkasteluun ensimmäinen tutkimuskysymys: ”Millaisia kokemuksia julkisilla organisaatioilla on anonyymirekrytoinnista?”. Teorian ja tutkimuksen perusteella yleiskuva anonyymirekrytoinnista on myönteinen ja hyvä. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden kokemuksen määrä anonyymirekrytoinneista vaihtelee, osalla kokemusta on niukemmin ja osalla laajemmin. Haastateltavat työskentelevät erilaisissa tehtävissä anonyymirekrytoinnin parissa, mikä auttaa antamaan kattavan ja monipuolisen kuvan menetelmästä ja prosessista. Anonyymirekrytointi nähdään rekrytointitapana, jonka tarkoituksena on edistää monimuotoisuutta ja vähentää syrjintää. Anonyymirekrytoinnin avulla halutaan viestiä varsinkin organisaation ulkopuolelle organisaatiolle tärkeistä arvoista; tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. 100-% tutkimukseen osallistuneista kaupunkien edustajista suosittelee anonyymirekrytointia ja syytä tähän on kirjava joukko, johon perehdytään omassa alaluvussa.

Anonyymirekrytointi selvästi nähdään monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisen välineenä, sekä teorian että tutkimuksen perusteella. Saadakseen paremman kuvan anonyymirekrytoinnin vaikuttavuudesta syrjinnän ehkäisemisessä, tutkimuksessa anonyymirekrytointia verrattiin toiseen tehokkaaksi koettuun tapaan, informaation ja koulutuksen lisäämiseen esimerkiksi syrjinnästä ja ennakkoluuloista. Hyvin monet valitsivat informaation ja koulutuksen, mutta myös monet pitivät hyvin tärkeänä molempia, sillä ne nähdään toisiaan täydentävinä. Voi sanoa, että anonyymirekrytointi

on riippuvainen informaatiosta ja tiedosta. Muutama henkilö valitsi anonyymirekrytoinnin sen konkreettisuuden takia. Se nähdään konkreettisena tapana edistää yhdenvertaisuutta, eikä se jää abstraktiksi asiaksi. Voidaankin sanoa, että anonyymirekrytoinnin etu koulutukseen ja informaatioon nähden on juuri sen konkreettisuus. Koulutuksen ja informaation etu anonyymirekrytointiin nähden on puolestaan sen vaikuttavuus ja tehokkuus.

Tutkimuksessa kysyttiin positiivisesta erityiskohtelusta ja miten anonyymirekrytointi on esteenä sen harjoittamisessa. Positiivinen erityiskohtelu on menetelmä, jolla voidaan suoraan vaikuttaa tiettyyn epäsuhtaan organisaation henkilöstössä. Tästä menetelmästä on argumentteja puolesta ja vastaan. Haastatteluissa ilmeni, että yllättävän moni organisaatio ei ollut paneutunut asiaan tai pitänyt sitä oleellisena asiana. Yllättävää se oli siksi, että positiivinen erityiskohtelu on ollut käytössä pidempään, se on helpompi toteuttaa eikä se maksa mitään organisaatiolle. Tästä huolimatta monilla organisaatioilla ei ollut sellaista ohjelmaa linjattuna. Tästä herää kysymys, onko anonyymirekrytointia käyttöön otettaessa motivaattorina toimineet pääsääntöisesti muut hyödyt kuin yhdenvertaisuuden edistäminen. Tutkimuksessa kysyttiin kaupunkien edustajilta, mikä on toiminut motivaattorina ottaa anonyymirekrytointi käyttöön. Monissa kaupungeissa päätös käyttöönotosta on tullut kaupunginvaltuustosta, mutta kuitenkin lähes kaikki näkivät sen keinona edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa organisaatiossa.

7.1.2 Anonyymirekrytoinnin hyödyt

Seuraavaksi paneudutaan anonyymirekrytoinnin hyötyihin. Teoriaosuudessa menetelmästä ilmeni useita hyötyjä ja tutkimushaastatteluissa hyötyjä ilmeni vielä enemmän. Tässä käydään olennaisimmat ja tärkeimmät hyödyt läpi. Jokainen haastatteluun osallistunut organisaatio näki anonyymirekrytoinnissa hyötyä, järkeä ja syytä käyttää sitä. Jokainen haastateltava pystyi suosittelemaan anonyymirekrytointia. Tutkimuksessa nousi esiin enemmän hyötyjä kuin teoriassa.

Hyöty anonyymirekrytoinnista	Teoriassa	Tutkimuksessa
Hakijoiden yhdenvertaiset mahdollisuudet	x	x
Rekrytointiosaamisen kehittyminen		x
Imagon parantuminen ja rekrytointimarkkinointi	x	x
Hakemusten laadun parantuminen	x	x
Valitusprosessien vähentyminen		x
Sisäisen liikkuvuuden parantuminen		x
Monipuolisempia hakijoita	x	x
Hakijoiden vertailun helppous	x	x

Taulukko 1. Hyödyt anonyymirekrytoinnista.

Yllä olevasta taulukosta huomaa, että moni hyöty löytyy sekä teoriasta että tutkimuksesta, mutta taulukosta ei kuitenkaan ole luettavissa hyödyn painoarvoa. Teoriassa anonyymirekrytoinnin hyödyistä hakijoiden yhdenvertaiset mahdollisuudet nousivat esiin tärkeimpänä ja olennaisimpana. Muut hyödyt olivat mainittuna huomattavasti pienemässä roolissa, joten tutkimuksessa yllättävää oli, että esimerkiksi imagoaspekti oli tärkeämpi käytännössä kuin teoriassa. Tutkimuksessa ilmeni, että hakemusten laadun parantuminen, työpaikkailmoitusten tarkempi määrittely ja hakijoiden vertailun helpottuminen oli isommassa roolissa verrattuna teoriaan. Yllättäviä mainitsemisen arvoisia hyötyjä oli rekrytointiosaamisen kehittyminen. Selvisi, että anonyymirekrytoinnin ansiosta esihenkilöiden rekrytointiosaaminen parani ja kehittyi. Rekrytointiosaamisen kehittymiseen liittyy työpaikkailmoitusten parempi ja tarkempi määrittely, mikä tavallaan pakottaa esihenkilön miettimään tarkemmin minkälaisen työntekijän organisaatio tai tiimi tarvitsee. Osaamisen kehittymiseen liittyy lisäksi tietoisuus rekrytointisyrjinnästä, omista ennakkoluuloista ja alitajunnaisten ajatusten vaikutuksista. Yllättävää oli myös se, että anonyymirekrytointi edisti organisaation sisäistä liikkuvuutta, eli organisaation sisäisiä hakijoita tuli enemmän. Yllättävää oli myös, että valitukset valintapäätöksistä vähenivät hakijoiden sunnalta. Tämä osoittaa sen, että hakijatkin luottavat enemmän anonyymirekrytoinnilla tehtyihin valintapäätöksiin.

7.1.3 Monimuotoisuuden edistyminen anonymirekrytoinnin avulla

Seuraavaksi vastataan kysymykseen siitä, miten organisaation monimuotoisuus on edistynyt anonymirekrytoinnin avulla. Tutkimuksessa selvisi, että organisaatioilla ei usein ollut vielä tarpeeksi kokemusta anonymirekrytoinneista tai riittävästi dataa, jotta tähän kysymykseen olisi voinut vastata. Vastaukset jakautuivat kahteen eri leiriin: on edistynyt ja ei ole vielä dataan pohjautuvaa tietoa. Joissakin organisaatioissa ei ole edes kerätty dataa. Vastaukset perustuivat omiin kokemuksiin ja pääosin haastateltavan omaan tunteeseen. Monissa eri haastattelukysymyksissä haastateltavat mainitsivat, että anonymirekrytointi vetää puoleensa monipuolisempaa hakijajoukkoa, on monimuotoisempaa henkilökuntaa töissä ja monimuotoisuus on pienimuotoisesti edistynyt. Esimerkiksi eräs esihenkilö huomasi, että haastatteluun valitut olivat eri ikäisiä. Hakijoilta on tullut palautetta, että anonymirekrytointi oli merkittävä syy siihen, että he uskalsivat hakea. Monimuotoisuuden parantumisen mittaaminen ja sen selvittäminen, millä volyyymilla anonymirekrytointi sitä parantaa, vaatii vielä organisaatioilta enemmän kokemusta rekrytointimäärissä ja vuosissa, systemaattisempaa datankeruuta sekä datan analysointia. Toisaalta organisaatioiden puolustukseksi dataa monimuotoisuuden parantumisesta on hankalampi kerätä, koska organisaatiot saattavat käyttää myös muita keinoja organisaation monimuotoisuuden edistämiseksi. Kuten aikaisemmin tässä pro gradussa on mainittu, haastattelurunko ja tutkimuskysymykset luotiin teorian pohjalta. Teorian pohjalta yllätti se, ettei organisaatioilla ole vielä tarpeeksi tietoa tai kokemusta monimuotoistumisesta, sillä esimerkiksi jo otsikoissa anonymirekrytointia mainostettiin muun muassa monimuotoisuutta edistävänä tai syrjintää ehkäisevänä keinona. On mainittava se, että monet organisaatiot näkevät anonymirekrytoinnin keinona päästä käymään syvällisempää keskustelua esihenkilöiden kanssa rekrytointisyrjinnästä ja monimuotoisuuden edistämisestä, mitä on vaikeampi tilastoida. Monen mielestä tieto, koulutus ja anonymirekrytointi toimivat paremmin yhdessä kuin yksinään.

7.1.4 Anonymirekrytoinnin haasteet ja sen käytön vähäisyys

Tässä alaluvussa vastataan kahteen tutkimuskysymykseen; mitkä ovat anonymirekrytoinnin haasteet tai haitat ja miksi sitä käytetään suhteellisen vähän. Tässä alaluvussa on yhdistetty kaksi tutkimuskysymystä, koska ne liittyvät vahvasti toisiinsa.

Teoriassa mainittiin ja tutkimuksessa vahvistettiin, että anonymirekrytointi ei ole täysin aukoton ja ongelmaton menetelmä. Sekä tutkimuksessa että teoriassa nousi esiin hyvin monenlaisia haasteita. Tämähän ei ole yllätys, sillä kyseessä on suhteellisen uusi menetelmä. Haasteet tai haitat tulisi ottaa kehitysideoina. Jo teoriavaiheessa ilmeni yllättävän paljon haasteita tai haittoja. Tutkimuksessakin nousi esiin monia haasteita, joihin on syytä perehtyä ja tarttua. Taulukossa on lista haasteista, jotka ovat toistuneet eniten tässä pro gradussa, sekä teoriassa että tutkimuksessa. Taulukossa mainittujen haasteiden lisäksi tekstissä avataan muita olennaisia mainitsemisen arvoisia haasteita. Alaluvun lopussa vastataan kysymykseen, miksi anonymirekrytoinnin käyttö on vielä suhteellisen vähäistä.

Haaste anonymirekrytoinnissa	Teoriassa	Tutkimuksessa
Piilotettujen tietojen päättelyminen	x	x
Yhteydenpito hakijoiden kanssa		x
Esikarsintamenetelmien käytön rajallisuus		x
Tekninen puoli	x	x
Resurssit		x
Ristiriita julkisuuslain kanssa		x
Positiivisen erityiskohtelun soveltamisen rajallisuus	x	x

Taulukko 2. Haasteet anonymirekrytoinnista.

Kuten taulukosta huomaa, tutkimuksessa ilmeni huomattavasti laajemmin ja monipuolisemmin haasteita kuin teoriassa.

Yksi ilmeisimmistä haasteista tai haitoista on piilotettujen tietojen päättelyminen. Tämä haaste tuli ilmi teoriassa ja se vahvistui tutkimushaastatteluissa. Kaikki haastateltavat ovat ensinnäkin selvästi pohtineet asiaa. Kaikille haastateltaville piilotettujen tietojen päättelyminen on tullut eteen ja lähes kaikki kokivat sen haasteeksi. Tämä on osoitus siitä, että se on yleinen haaste. Iän päättelyminen oli yleisin ilmi tullut haaste, sillä sen pystyy päättelymään esimerkiksi tutkintonimikkeistä, kokemusvuosista ja laajasta tai suppeasta työkokemuksesta. Kieliosaaminen ja kielitaso jossain tapauksissa paljasti sen, ettei hakijan äidinkieli ole suomi tai se antoi viitteitä hakijan taustasta. Haastateltavien mukaan sukupuoli oli vaikeimmin pääteltävissä.

Tekninen puoli, järjestelmät, nousi yllättävän monella ongelmaksi. Teoriassa ja tutkimuksessa mainittiin, että järjestelmät ovat kehittyneet huomattavasti viime vuosina, mutta niitä ei silti koettu aukottomiksi ja niihin ei vielä välttämättä olla täysin totuttu. Järjestelmien puutteellisuksiin ei tämän pro gradun tutkimushaastatteluissa paneuduttu syvästi, koska tutkimuksessa tuli yllätyksenä, että järjestelmät tai tekninen puoli nähtiin edelleen haasteena. Teoriassa esiin noussut kritiikki järjestelmiä kohtaan koski pääosin aikaa ennen anonymirekrytointiin sopivan järjestelmän olemassaoloa, jolloin anonymirekrytointi koettiin todella hitaaksi ja kankeaksi. Tämä on voinut vaikuttaa esihenkilöiden mielikuvaan siitä, että anonymirekrytointi on hidas ja kankea menetelmä.

Anonymirekrytointi nähdään rajoittavan jonkin asteisesti positiivista erityiskohtelua, teoriassa ja tutkimuksessa. Yllättävää tutkimuksessa oli se, että moni haastateltava ei ole pohtinut positiivista erityiskohtelua tai pitänyt sitä oleellisena tapana. Tutkimuksessa selvisi, että positiivista erityiskohtelua tulee hyödynnettyä käytännössä harvoin. Silti, halutessaan hyödyntää anonymirekrytointia ei näe lainkaan hakijoiden tietoja, joten ei voi kutsua haastatteluun hakijoita positiivista erityiskohtelua soveltaen. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että sitä voi edelleen hyödyntää rekrytointiprosessin seuraavissa vaiheissa.

Moni koki yhteydenpidon puuttumisen hakuvaiheessa hakijoihin haittana ja se onkin selvä anonymirekrytoinnin haitta perinteiseen rekrytointiin verrattuna. Moni esihenkilö

kokee yhteydenpidon hakuaikana hyödyllisenä ja sitä monet jäivät kaipaamaan. Yhteydenpidon avulla pystyi vastaamaan hakijoiden kysymyksiin työtehtävistä ja työnantajan näkökulmasta se on oiva paikka mainostaa työnantajaa ja työpaikkaa. Jossain organisaatioissa yhteydenpito hakijoihin ja hakijoiden yhteydenpito on korvattu rekrytointitiimillä eli rekrytointitiimi hoitaa viestinvälityksen molempiin suuntiin.

Aasinsiltana rekrytointitiimistä resursseihin. Varsinkin isoissa organisaatioissa anonyymirekrytointi vaatii resursseja, ja se voi olla joillekin organisaatioille syy, mihin kaatuu anonyymirekrytoinnin käyttöönotto. Resursseilla tässä tapauksessa tarkoitetaan kahta asiaa: anonyymirekrytoinnin järjestelmän käytöstä pitää maksaa lisämaksu ja rekrytointitiimin riittävät resurssit tukea esihenkilöitä anonyymirekrytoinnissa. Rekrytointitiimissä tarvitsee olla tarpeeksi henkilökuntaa, osaamista ja koulutusta anonyymirekrytoinnista.

Merkittävä haaste, joka ei ole tullut missään vastaan ennen tätä tutkimusta, on esikarsintamenetelmien käytön rajallisuus. Monessa isossa organisaatiossa käytetään esikarsintamenetelmiä, joten se voi olla syy miksi ainakin isot organisaatiot arastavat anonyymirekrytointia. Järjestelmienkehittäjillä on iso vastuu keksiä ratkaisua tälle ongelmalle.

Tutkimuksessa ilmeni, että odottamaton haaste oli anonyymirekrytoinnin ristiriita julkisuuslain kanssa. Media on ollut kiinnostunut tärkeistä virkanimityksistä, ja hakemusten ollessa julkisia asiakirjoja organisaatioilla on velvollisuus jakaa tieto median kanssa, vaikka he eivät itsekään vielä tiedä kaikkien hakijoiden tietoja. Eräs esihenkilö mainitsi, että tämän ristiriidan ratkaiseminen on työnalla.

Tutkimuksessa nousi esiin muitakin mainitsemisen arvoisia haasteita. Esimerkiksi anonyymirekrytoinnissa on mahdollisuus sellaiselle tilanteelle, että jos organisaatiossa on monta samanlaista tehtävää auki, niin sama henkilö voi näkyä monessa haastattelussa, ja se tavallaan evää muilta hakijoilta mahdollisuuden. Joissakin tietyissä tehtävissä esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla pitää etukäteen tarkistaa hakijan kelpoisuus, ja siihen

vaaditaan esimerkiksi nimeä, joten sellaisissa tehtävissä anonyymirekrytointia ei voi hyödyntää.

Miksi anonyymirekrytointia käytetään suhteellisen vähän? Edellä mainitut haitat vaikuttavat päätöksiin, että otetaanko anonyymirekrytointi kokeiluun vai ei. Näiden haittojen lisäksi tutkimuksessa ilmeni tähän monia erilaisia syitä, jotka perustuvat esihenkilöiden tietoon, kokemukseen, tuntumaan ja/tai arvuutteluun.

Syitä anonyymirekrytoinnin käytön vähäisyyteen
Mielikuva hitaasta ja kankeasta menetelmästä
Markkinoinnin puute
Organisaatioiden resurssit
Tekninen puoli/järjestelmä
Menetelmää ei koeta tarpeelliseksi
Uusien menetelmien vierastaminen
Työntekijöiden kiire
Tietoisuuden puute

Taulukko 3. Syitä anonyymirekrytoinnin käytön vähäisyyteen.

Muutaman esihenkilön mukaan monella on väärä mielikuva anonyymirekrytoinnista hitaana ja kankeana menetelmänä. Menetelmästä ei ole tarpeeksi tietoa ja sitä ei ole välttämättä markkinoitu tarpeeksi näkyvästi. Monilla tiimeillä ja työntekijöillä on liian kova kiire pystyäkseen paneutumaan uuteen menetelmään ja sen oppimiseen, joten sen kokeilua lykätään. Esihenkilöt saattavat myös ajatella, että eivät he syrjisi muutenkaan ja siksi anonyymirekrytointia ei koeta tarpeellisenä menetelmänä.

7.2 Anonyymirekrytoinnin tulevaisuus

Tässä viimeisessä alaluvussa paneudutaan kolmeen aiheeseen: anonyymirekrytoinnin kehitysehdotuksiin, anonyymirekrytoinnin tulevaisuuteen ja jatkotutkimusaiheisiin.

Kehitysehdotukset nousevat esiin teorian ja tutkimuksen pohjalta. Anonymirekrytointi on kehittynyt muutamien vuosien sisään huimasti. Iso askel eteenpäin on anonymirekrytointia varten kehitetty rekrytointijärjestelmä. Kuten aikaisemmin on todettu, anonymirekrytointi on vielä suhteellisen uusi menetelmä ja siinä on kehitettävää. Tutkimushaastatteluissa toivottiin tekoälyn hyödyntämistä anonymirekrytoinnissa. Esimerkkeinä automaattisen top-listan luominen hakijoista tai vahingossa paljastettujen henkilötietojen automaattinen poimiminen ja piilottaminen. Moni esihenkilö toivoi anonymiteetin parantamista, jotta ei voisi päätellä tiettyjä tietoja hakijoista. Esikarsintamenetelmien hyödyntämisen mahdollistaminen on myös tärkeä kehitysehdotus. Tutkimuksessa ilmeni, että monet esihenkilöt toivoivat, että anonymirekrytointia markkinoidaan enemmän ja tuodaan esiin hyviä kokemuksia. Moni esihenkilö jäi kaipaamaan kommunikointia hakijoiden kanssa hakuajaksi.

Onko anonymirekrytoinnin tulevaisuus valoisa? Haastattelurungossa oli kysymys anonymirekrytoinnin tulevaisuudesta esihenkilöiden näkökulmasta. Jokainen vastaus oli myönteinen ja jokainen haastateltava jokaisesta kaupungista ennakoivat, arvioivat ja toivoivat, että anonymirekrytointi tulee kehittymään, parantumaan ja tulee laajemmin käyttöön. Muutamia esihenkilöitä eivät nähneet syytä siihen, miksi se ei kasvaisi päärekrytointimenetelmäksi. Anonymirekrytoinnissa nähdään selvästi potentiaalia ja huomattavasti enemmän hyötyjä kuin haittoja. Anonymirekrytoinnin laajentumisen kannalta on hyvin olennaista, että yksityinen sektori ottaa sen käyttöön ja lähtee kokeiluihin rohkeammin. Julkisen sektorin ulkopuolella isot yksityiset yritykset innostavat ja ohjaavat muita organisaatioita.

Tässä kappaleessa käydään läpi jatkotutkimusaiheita. Tämän pro gradun pohjalta ilmeisin ja olennaisin jatkotutkimusaihe on selvittää, monimuotoistuuko organisaatio hyödyntäessään anonymirekrytointia ja missä määrin. Tämän tutkimuksen yksi tarkoituksista oli selvittää tätä, mutta haastattelujen perusteella sen selvittäminen oli liian aikaista. Monimuotoistumisen tilastointi on haastavaa ja se on jäänyt monelta organisaatiolta huomioimatta tai tekemättä, varsinkin systemaattisesti, vaikka monimuotoisuuden

edistäminen on anonyymirekrytoinnin yksi tärkeimmistä hyödyistä. Lähes kaikki organisaatiot ovat anonyymirekrytoinnin käytössä alkuvaiheessa ja tarvitsevat sen kanssa enemmän aikaa ja kokemusta. Esimerkiksi tutkimuksessa voidaan ottaa tarkasteluun organisaatiosta jokin yksikkö, joka käyttää pelkästään anonyymirekrytointia ja sen ikä-, sukupuoli- ja äidinkieli-jakaumaa voitaisiin tarkastella. Dataa voisi kerätä esimerkiksi vuoden välein ja verrata tuloksia.

Tässä pro gradun haastattelututkimuksessa on haastateltu esihenkilöitä, jotka ovat käyttäneet anonyymirekrytointia ja jokainen pystyy suosittelemaan sitä rekrytointimenetelmänä. Lisätutkimusehdotuksena voisi olla anonyymirekrytoinnin tarkastelu yhden tai useamman organisaation sisällä ja voitaisiin tarkastella esihenkilöitä, jotka eivät halua käyttää tai eivät ole vielä käyttäneet anonyymirekrytointia, vaikka siihen olisi mahdollisuus. Tämä näkökulma siksi, että saisi syvempää analyysiä siitä, että miksi anonyymirekrytoinnin käyttö on vielä suhteellisen vähäistä, suoraan niiltäkin esihenkilöiltä, jotka eivät ole halunneet kokeilla anonyymirekrytointia.

Anonyymirekrytointia voi tutkia myös esimerkiksi rekrytointijärjestelmien tarjoajien kanssa yhteistyössä päämääränä selvittää, että miten järjestelmiä voi kehittää vielä lisää siten, että taattaisiin anonyymiys paremmin. Tämä näkökulma siksi, että piilotettujen tietojen päättelemisen tai jopa henkilön tunnistaminen on anonyymirekrytoinnin yksi ilmeisimmistä haasteista.

Lähteet

- Aalto, M. (2021). Anonyymi rekrytointi on onnistunut Helsingissä hyvin – Aiemmissä tutkimuksissa ”Abdul Aziz Ali” menestyi samalla kokemuksella ”Pekka Koivistoa” huonommin. Helsingin Sanomat. Noudettu 3.9.2021 osoitteesta <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000007732082.html>.
- Aaltonen, M., Heino, P. & Villa, S. (2009). Syrjintä työelämässä – pilottitutkimus työsuojelupiirien aineistosta. Sisäministeriön julkaisu. Noudettu 16.11.2018 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79738/sm432009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Adler, N. (1991). *International Dimensions of Organisational Behaviour*. Boston: PSW-Kent Publishing Company.
- Ahmad, A. (2019). When the Name Matters - An Experimental Investigation of Ethnic Discrimination in the Finnish Labor Market. *Sociological Inquiry*. 1–29.
- Begeny, C. T., Ryan, M. K., Moss-Racusin, C. A. & Ravetz, G. (2020). In some professions, women have become well represented, yet gender bias persists – Perpetuated by those who think it is not happening. *Science Advances* 6: 26. Noudettu 17.8.2021 osoitteesta [10.1126/sciadv.aba7814](https://doi.org/10.1126/sciadv.aba7814).
- Behaghel, L., Crépon, B. and Le Barbanchon, T. (2015) Unintended Effects of Anonymous Résumés *American Economic Journal: Applied Economics*, 7 (3): 1–27. Noudettu 3.9.2021 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1257/app.20140185>.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Ari, V. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020: FOKUKSESSA REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT JA MONIKULTTUURISUUS. Noudettu 27.11.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619471>.
- Billing, Y. & Sundin, E. (2006). *From Managing Equality to Managing Diversity. A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity*. London: Sage.
- Bøg, M. & Kranendonk, E. (2011). Labor market discrimination of minorities? yes, but not in job offers. MPRA Paper. University Library of Munich.
- Bondarouk, T., Ruël, H. & Looise, J. K. (2011). *Electronic HRM in Theory and Practice*. Bingley: Emerald.

- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive* 5: 2, 34-47. Noudettu 21.11.2018 osoitteesta <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=5b7981df-4952-4db1-9490-cff4c4270d1d%40sdc-v-ses smgr04&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=4274675&db=buh>
- Davidson M., McPhail R. & Shane Barry (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *Journal of Contemporary Hospitality Management* 23: 4, 498–516. Noudettu 21.11.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/09596111111130001>.
- De Fresnes, T. (2018). Neljä nimekästä yrittäjää haki työtä romaninimillä, yhtäkään ei kutsuttu työhaastatteluun – "Työelämä ei ole yhdenvertainen romaneille tai muille vähemmistöille". Noudettu 3.1.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10485225>.
- Euroopan komissio (2018). EU:n tietosuojasääntöjen uudistus 2018. Noudettu 1.11.2018 osoitteesta https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_fi.
- Euroopan komissio (2015). Eurobarometri: Syrjintä EU:ssa 2015. Noudettu 16.11.2018 osoitteesta <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/68104>.
- Finlex (2018). Työsopimuslaki. Noudettu 2.11.2018 osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan_tasa/2001/20010055.
- Foley, M. & Williamson, S. (2018). Does anonymising job applications reduce gender bias? Understanding managers' perspectives. *Gender in Management* 33: 8, 623–635. Noudettu 12.8.2021: <https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0037>.
- Harrison, D., Kenneth, P. & Bell, M. (1998). BEYOND RELATIONAL DEMOGRAPHY: TIME AND THE EFFECTS OF SURFACE- AND DEEP -LEVEL DIVERSITY ON WORK GROUP COHESION. *Academy of Management Journal* 41: 1, 96–107.
- Heikkinen, M. (2005). Monimuotoisuus organisaatioissa – monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. *Hallinnon Tutkimus* 24:1, 2. artikkeli. Noudettu 21.11.2018 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1339990>.

- Heiska, V. (2020). ANONYMI REKRYTOINTI: CASE VANTAAN KAUPUNKI. [Pro gradu, Jyväskylän yliopisto]. JYX. Noudettu 18.4.2021 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/70419/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202006244609.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Helsilä, M. (2009). Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hofstede Insights (2018). COUNTRY COMPARISON. Noudettu 9.10.2018 osoitteesta <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,india/>.
- Honkanen, H. (2005). Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita.
- Hunt V., Johnston, W. & Packer, A. (1987). Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century. Indianapolis: Hudson Institute. Jyväskylä: Gummerus.
- Hyppänen, R. (20). Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jarabkowski, P. & Searle, R. (2004). Harnessing Diversity and Collective Action in the Top Management Team. Long Range Planning 37: 5, 399–419. Noudettu 21.11.2018 osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630104001049>.
- Järvinen, H. & Korosuo, A. (1990). Henkilöstön hankinta yrityksen menestys tekijänä. Helsinki: Tietosanoma.
- Kaas, L. & Manger, C. (2012). Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment. German Economic Review 13: 1, 1–20. Noudettu 3.2.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1468-0475.2011.00538.x>.
- Kaijala, M. (2016). Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?. Helsinki: Alma. Noudettu 29.10.2018 osoitteesta [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTAB-JEC#kohta:REKRYTOINTI\(\(20\)Teht\(\(e4\)v\(\(e4\)\)n\(\(20\)vai\(\(20\)yhti\(\(f6\)\)n?\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTAB-JEC#kohta:REKRYTOINTI((20)Teht((e4)v((e4))n((20)vai((20)yhti((f6))n?((20)

- Kanninen, O. & Virkola, T. (2021). Rekrytointisyrjintä ja sen vastaiset keinot. VALTIONEUVOSTON SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINNAN JULKAISUSARJA 2021:27. Noudettu 4.1.2022 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS_2021_27.pdf?sequence=4
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro. Noudettu 24.1.2019: <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EAB-BIXGTF#kohta:7>.
(20)Henkilöstön((f6)st((f6)n((20)hankinta,((20)valinta((20)ja((20)sijoittaminen((20)Valintamenetelmien((20)ennustearvo((20).
- Korhonen, V. & Puukari, S. (2013). Monikulttuurinen ohjaus kotoutumista tukevassa työssä. Teoksessa: Olemme muuttaneet – ja kotoudumme: Maahan muuttaneen kohtaaminen ammatillisessa työssä. Toimittaneet: Alitolppa-Niitamo Anne, Fågel Stina & Minna Säävälä. Väestöliitto. Noudettu 21.11.2018 osoitteesta http://vaestoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/82470714e5e1b6aa8c4a309f5379708e/1542834600/application/pdf/4715338/Olemme%20muuttaneet%20ja%20kotoudumme_final%202608%20%283%29.pdf#page=32.
- Kirton, G. & Greene, A. (2005) *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heineman.
- Koivisto, K. (2004). *Oikea valinta: Rekrytoinnin menetelmät*. Helsinki: Yrityskirjat.
- Korosuo, H. & Järvinen, A. (1992). *Rekrytoijan asiakirja*. Espoo: Weilin + Göös.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. (2012). *Rekrytoinnin suhteellisuusteoria*. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Krause, A., Rinne, U. & Zimmerman, K. F. (2012a). Anonymous job applications of fresh Ph.D. economists. *Economics Letters* Vol. 117 No. 2, 441–444.
- Krause, A., Rinne, U. & Zimmerman, K. F. (2012b). Anonymous job applications in Europe." *IZA Journal of European Labor Studies* 1:5, 1–20. Noudettu 12.8.2021: osoitteesta <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/2193-9012-1-5.pdf>.
- Kumra, S. & Manfredi, S. (2012). *Managing equality and diversity: theory and practice*. New York: Oxford Universal Press.

- Lahti, L. (2008). Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro. Noudettu 21.11.2018 osoitteesta <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GACBJXFTCF#kohta:1>.
- Larja, L., Warius, J., Sundbäck, L., Liebkind, K., Kandolin, I. & Jasinskaja-Lahti, I. (2012). Discrimination in the Finnish Labour Market - An Overview and a Field Experiment on Recruitment. Publications of the Ministry of Employment and the Economy. Employment and Entrepreneurship. Noudettu 16.11.2018 osoitteesta <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Discrimination+in+the+Finnish+Labour+Market>.
- Lautala, E. (2021). Anonyymista rekrytoinnista apu rekrytointisyrjintään?: Sisällönanalyysi verkkokeskustelijoiden näkemyksistä liittyen anonyymin rekrytoinnin vaikuttavuuteen [Pro gradu, Jyväskylän yliopisto]. JYX. Noudettu 16.08.2021: osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202105062638>.
- Laura Rekrytointi (2021). Anonyymi rekrytointi. Noudettu 31.8.2021 osoitteesta <https://laura.fi/rekrytointijarjestelma/anonyymi-rekrytointi/>.
- Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015). Diversity Matters. McKinsey & Company. Noudettu 21.11.2018 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/insights/organization/~media/2497d4ae4b534ee89d929cc6e3aea485.ashx>
- Lehtovaara, H. & Koivunen, T. (2021). Miksi anonyymi rekrytointia tarvitaan? Alusta! Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu. Noudettu 20.7.2021 osoitteesta <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/06/02/miksi-anonyymia-rekrytointia-tarvitaan/>.
- Mannila, S. & Malminen, U. (2018). Vantaa jatkaa anonyymin rekrytoinnin kokeilemistä – Esimerkiksi hakijan nimi ja etninen tausta poistetaan hakupapereista. Yle Uutiset. Noudettu 9.11.2018 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10349866>.
- Mannila, S. (2020). Syrjintä Suomessa 2017-2019: Tietoraportti. Oikeusministeriön julkaisu, Selvityksiä ja ohjeita. Noudettu 16.08.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-847-9>
- Mansikka, O. (2018). Tuomas Enbuske ja kolme muuta tunnettua suomalaista hakivat töitä omilla ansioluetteloillaan mutta romaninimellä – eikä kukaan päässyt edes

- haastatteluun. Helsingin Sanomat. Noudettu 5.11.2018 osoitteesta <https://www.hs.fi/nyt/art-2000005883576.html>.
- Markkanen, M. (2005). Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. (2002). Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Martti, E., Pietarinen, E. & Mäntymaa, E. (2019). Suomalainen nimi on valtava etu Suomen työmarkkinoilla – tutkija lähetti tuhansia työhakemuksia eri nimillä ja tulokset hätkähdyttävät. Noudettu 3.1.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11023468>
- Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development. *Journal of European Industrial Training* 23: 4, 208–218.
- Michàlle, M. B. (2005). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nyman, K. & Honkanen, H. (2001). *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Helsinki: Psykologien kustannus.
- Parker, B. (1998). *Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries*. London: Sage.
- Pietiläinen, M., Viitasalo, N., Lipiäinen, L., Ojala, S., Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Jokinen, E., Korvajärvi, P. & Nätti, J. (2018). TYÖSSÄ KOETTU SYRJINTÄ JA MYÖHEMPI TYÖURA: Loppuraportti: Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017.
- Pimiä, K. (2018). Yhdenvertaisuusvaltuutetun kertomus eduskunnalle 2018. Noudettu 20.11.2018 osoitteesta <https://www.syrjinta.fi/documents/10181/36404/Eduskuntakertmus/68ed923062d64e4b894b9c4fa17fe104?fbclid=IwAR1wFqXFr6Za-WygLTz21P0oVDNBd5AWfh3yhYxfC2PnJnD3y01uOHhOb9UI>.
- Rauramo, P. (2016). *Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Roebken, H. (2010). *Similarity Attracts: An Analysis of Recruitment Decisions in Academia*. Noudettu 18.4.2021 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/1741143210368264>.

- Rinne, U. (2018). Anonymous job applications and hiring discrimination. Noudettu 13.7.2021 osoitteesta <https://wol.iza.org/articles/anonymous-job-applications-and-hiring-discrimination/long>.
- Salminen, E. (2020, 10. joulukuuta). Hyvästit syrjinnälle? Anonyymi rekrytointi yleistyy – näin se toimii käytännössä. Noudettu 3.2.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/nimeton-rekrytointi>.
- Siironen, S. (2018). Työnhakuun kaavaillaan suurta mullistusta Helsingissä – hakemuksessa ei näkyisi enää nimeä eikä sukupuolta. Yle. Noudettu 5.8.2018 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10526925>.
- Sippola, A. (2007). Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity Management. Vaasa: University of Vaasa.
- Mäkilä, P. (2021). Anonyymi rekrytointi auttaa löytämään parhaat osaajat. Noudettu 23.7.2021 osoitteesta <https://newspool.fi/anonyymi-rekrytointi-auttaa-loytamaan-parhaat-osaajat/>.
- Mäntymaa, E. (2020). Pätevyys ratkaisee, mutta sukupuolellakin on väliä – suurin osa Suomen yliopistoista harjoittaa positiivista erityiskohtelua rekrytoinnissa. Noudettu 12.8.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11435466>.
- Smith, K. (2010). Work-life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly* 31, 434–447.
- Stevenson, J. & Orr, E. (2017). We Interviewed 57 Female CEOs to Find Out How More Women Can Get to the Top. Noudettu 2.11.2018 osoitteesta <https://hbr.org/2017/11/we-interviewed-57-female-ceos-to-find-out-how-more-women-can-get-to-the-top>.
- Tilastokeskus (2018). Ulkomaan kansalaiset. Noudettu 16.10.2018 osoitteesta <https://www.tilastokeskus.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaan-kansalaiset.html>.
- Tilastokeskus (2017). Maahanmuuttajien työllistyminen ja kotoutuminen tilastoissa –seminaari (video). Noudettu 20.11.2018 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=Wo782waUtDU>.

- Thomas, D. & Ely, R. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* 74: 5, 79–90. Noudettu 2.2.2022 osoitteesta <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>.
- Toivanen, M., Väänänen A., Kurki A., Bergbom, B. & Airila, A. (2018). *Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Trux, M. (2000). *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeino- elämässä*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Vahtio, E. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita.
- Valkama, H. (2020, 20. joulukuuta). "Hyvät tyytit" eivät enää pärjää – Anonyymissa rekrytoinnissa ei työnantaja tiedä hakijan nimeä, ikää tai sukupuolta. *Yle*. Noudettu 3.2.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11686964>.
- Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Vilkko-Riihelä, A. (1999). *Psyyke: psykologian käsikirja*. Helsinki: WSOY.
- Yhdenvertaisuusvaltuutettu (2021). *Mitä on syrjintä työelämässä?* Noudettu 13.8.2021 osoitteesta <https://syrjinta.fi/tyoelama>
- Åslund, O. & Skans, O. N. (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field?. *ILR Review* 65(1). 82–107. Noudettu 10.08.2021 osoitteesta <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001979391206500105>.

Liitteet

Liite. Anonymirekrytointi, haastattelurunko.

Haastattelurunko:

- 1) Millainen on sinun kokemuksesi anonymirekrytoinnista?
- 2) Mitä hyötyjä on sinun kokemuksesi mukaan anonymirekrytoinnista?
- 3) Mitä haittoja tai haasteita on sinun kokemuksesi mukaan anonymirekrytoinnista?
- 4) Miten hyöty anonymirekrytoinnista näkyy organisaatiossa?
- 5) Missä määrin monimuotoisuus on parantunut organisaatiossa?
- 6) Miksi sinun mielestäsi anonymirekrytoinnin käyttö on suhteellisen vähäistä?
- 7) Suositteletko anonymirekrytoinnin käyttöä? Miksi? Miksi et?
- 8) Mikäli tarkoituksena on syrjinnän hillitseminen, miten arvioisit anonymirekrytoinnin vaikutusta verrattuna koulutukseen ja informaation lisäämiseen syrjinnästä?
- 9) Miten paljon pystyy päättämään hakemuksesta piilotettuja tietoja? Esim. ikä, sukupuoli tai etninen tausta.
- 10) Soveltuuko anonymirekrytointi paremmin johonkin toisiin aloihin kuin toisiin? Paremmin toisiin tehtäviin kuin toisiin?
- 11) Missä määrin anonymirekrytointi on ollut esteenä harjoittaa positiivista erityiskohtelua?
- 12) Onko anonymirekrytointi vetänyt puoleensa monipuolisempaa hakijajoukkoa?
- 13) Miksi päädyitte kokeilemaan anonymirekrytointia?
- 14) Mikä on sinun arviosi anonymirekrytoinnin tulevaisuudesta?
- 15) Miten kehittäisitte anonymirekrytointia?
- 16) Onko tullut yllättäviä vaikutuksia anonymirekrytoinnista, mitä ette osanneet ennakoida?
- 17) Muita ajatuksia, ideoita tai huomioita, joita haluat tuoda esille?