Eveliina Raittinen

Vähemmistöjen yhdenvertainen kohtelu intersektionaalisesta näkökulmasta rekrytointiprosessissa

Anonyymi rekrytointi ratkaisuna

Johtamisen akateeminen yksikkö
Hallintotieteiden maisteri
Julkisjohtaminen

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Eveliina Raittinen
Tutkielman nimi: Vähemmistöjen yhdenvertainen kohtelu intersektionaalisesta näkökulmasta rekrytointiprosessissa : Anonyymi rekrytointi ratkaisuna
Tutkinto: Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine: Julkisjohtaminen
Työn ohjaaja: Kirsi Lehto
Valmistumisvuosi: 2024 **Sivumäärä:** 65

TIIVISTELMÄ:
Tämä tutkielma tarkastelee yhdenvertaisuutta työhönottotilanteissa vähemmistöjen näkökulmasta. Tärkeimmät käsitteet, joita tarkastellaan ovat monimuotoisuus, intersektionaalisuus, syrjintä, representatiivinen byrokratia, rekrytointiprosessi ja anonyymi rekrytointi. Tutkielman aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden takia, vähemmistöt kohtaavat syrjintää työelämässä monista eri syistä, ja on yhteiskunnallisesti merkittävää pyrkiä löytämään ongelmaan ratkaisuja. Tutkielma on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena tutustuen aikaisempaan tutkimusmateriaaliin keskeisistä käsitteistä, joiden pohjalta on pyritty vastaamaan tutkimusongelmaan: Vähemmistöjen yhdenvertainen kohtelu rekrytointiprosessissa, ja anonyymin rekrytoinnin vaikutukset, jota pyritään edelleen tarkentamaan tutkimuskysymyksellä: Miten anonyymi rekrytointi vaikuttaa rekrytointi-prosessiin ja lisääntyykö yhdenvertaisuus sen avulla? Empiria on pyritty keräämään monipuolisista, ensisijaisesti vertaisarvioiduista lähteistä.
Keskeisimpänä havaintona tutkimusaineiston läpikäynnin jälkeen on, että yhdenvertaisuus ei täysin toteudu työhönottotilanteissa, vaan vähemmistöjen edustajat kohtaavat syrjintää. Syrjintää kohdistui lähes kaikkiin vähemmistöjen edustajiin, ja joissain tilanteissa syrjintä vaikuttaisi perustuvan useampaan kuin yhteen tekijään, kuten esimerkiksi sukupuoleen ja etniseen taustaan. Havaittiin kuitenkin, että monimuotoisuuden lisääntyminen on hyödyllistä organisaatiolle ja työyhteisölle. Anonyymin rekrytoinnin voitiin todeta lisäävän joissain tapauksissa yhdenvertaisuutta, mutta menetelmä vaatii vielä kehittämistä, jotta sen käyttöönotosta saadaan houkuttelevaa organisaatioille. Havaittiin myös, että rekrytoijien ja työnhakijoiden kokemukset erosivat toisistaan. Työnhakijat kokivat anonyymin rekrytoinnin positiivisena asiana, kun rekrytoijien suhtautuminen oli vähemmän innokas. Kävi myös ilmi, että anonyymisoinnin keinoista helpoiten toteutettaviksi koettiin anonyymi standardoitu hakemuslomake ja anonyymi osaamisnäyte. Toisaalta esille nousi myös huomio, että organisaatioissa, joissa toteutetaan muita syrjintää ehkäiseviä toimia, anonyymi rekrytointi ei ollut toimiva ratkaisu sillä se saattoi hankaloittaa noita toimia. Esille nousi myös seikkaan, että organisaatiot, jotka voisivat hyötyä hakemusten anonyymisoinnista voivat olla haluttomia implementoimaan anonyymisointia. Loppupäätelmät muotoutuivat seuraavasti: Anonyymi rekrytointi voi olla toimiva ratkaisu, mutta yksin sen avulla ei ole mahdollista saavuttaa yhdenvertaisuutta, vaan tarvitaan tiedon levittämistä monimuotoisuuden hyödyistä. Työnhakijat kokivat anonyymin rekrytoinnin lisäävän tasavertaisuuden kokemusta. On myös pyrittävä muuttamaan asenteita ja ennakkoluuloja vähemmistöjä kohtaan. Tähän keinoiksi esitetään lisätutkimusta niin anonyymistä rekrytoinnista, syrjinnän vaikutuksista kuin intersektionaalisuuden vaikutuksesta anonyymiin rekrytointiin.

AVAINSANAT: Yhdenvertaisuus, Anonyymi rekrytointi, intersektionaalisuus, monimuotoisuus, syrjintä, rekrytointi, representaatio

Sisällys

1 Johdanto 5

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys 7

1.2 Tutkimusmetodi 8

2 Monimuotoisuus työelämässä ja työhönottotilanteissa 10

1.3 Intersektionaalisuus 13

1.4 Syrjintä 17

3 Rekrytointi prosessina 21

1.5 Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö Suomessa 25

1.6 Representatiivinen byrokratia 28

4 Anonyymi rekrytointi 32

1.7 Anonyymi rekrytointi maailmalla 33

1.8 Anonyymi rekrytointi Suomessa 36

5 Tulokset 39

1.9 Vähemmistöjen yhdenvertainen kohtelu rekrytointiprosessissa, ja anonyymin rekrytoinnin vaikutukset 41

1.10 Miten anonyymi rekrytointi vaikuttaa rekrytointiprosessiin ja lisääntyykö yhdenvertaisuus sen avulla? 48

6 Loppupäätelmät 52

Lähteet 57

Kuviot

Kuvio 1: Hyvän henkilöstöjohtamisen periaatteet (Lahti 2008 s.21).

Kuvio 2: Etuoikeuskehä (Keihäs, 2021. Alkuperäinen kuva: Sylvia Duckworth, käännös: Michaela Moua

1 Johdanto

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus Suomen työelämässä on pyritty suojaamaan erilaisilla laeilla, kuitenkin edelleen esimerkiksi sukupuolten välinen tasa-arvo ei täysin toteudu työpaikoilla (Aalto ja muut, 2012). Muita syrjinnän perusteita voivat olla esimerkiksi etninen tausta, ikä, seksuaalinen suuntautuminen tai muu ominaisuus (Huhta ja Myllyntaus, 2023. s. 111).

Tämä tutkielma käsittelee vähemmistöjen yhdenvertaista kohtelua rekrytointiprosesseissa. Aihe on valittu ennen kaikkea sen relevanttiuden vuoksi, viimeaikojen suuret ilmiöt, kuten Me too-liike ja Black Lives Matter -liike ovat nostaneet aiheen myös työelämässä laajemman tarkastelun alle. Suomessa myös väestön ikääntyminen on nostanut kysymyksen ulkomaisen työvoiman houkuttelusta paikkaamaan työvoimapulaa (Huhta ja Myllyntaus, 2023).

Monimuotoisuus on ajankohtaista, sillä nykyaikana organisaatioissa työskentelee usein eri taustoista tulevia henkilöitä (Niemelä ja Wallin, 2013. s. 65–66). Sen on myös todettu tuovan monia erilaisia hyötyjä organisaatiolle, mutta se vaatii myös taitavaa johtamiskykyä organisaatiossa (Hunt ja muut, 2015; Lahti, 2008. s.21). On siis perusteltua todeta, että työelämässä monimuotoisuus on läsnä monissa organisaatioissa päivittäin.

Uutta työntekijää etsiessä rekrytoijalla on lakiin perustuva velvollisuus toteuttaa rekrytointi mahdollisimman tasa-arvoisesti (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, luku 2. 7 §). Rekrytointi on prosessi, johon vaikuttaa moni tekijä, lähtien täytettävän tehtävän vaatimuksista, aina rekrytoijan tiedostamattomiin ennakkoluuloihin (Aalto ja muut, 2012). Julkisissa organisaatioissa ja erityisesti kun ollaan täyttämässä julkista valtaa käyttävää virkaa, tulee rekrytointiprosessin olla läpinäkyvä ja valintaperusteiden tulee olla julkisia (Valtion virkamieslaki (19.8.1994/750) luku 3).

Tässä työssä esitellään anonyymiä rekrytointina keinoksi edistää yhdenvertaisuutta työhönottotilanteissa. Tutkimusten tulokset vaihtelevat siitä, kuinka paljon hyötyä anonyymistä rekrytoinnista on. Toiset tutkimukset toteavat, että se edistää merkittävästi vähemmistön edustajien mahdollisuutta päästä työhaastatteluun (Blommaert ja Coenders, 2024). Toisaalta toisissa tutkimuksissa tulokset eivät osoittaneet merkittävää hyötyä (Behaghel, 2015).

EU:n perusoikeusvirasto on toteuttanut selvityksen afrikkalaisiin kohdistuvasta rasismista, ja Suomessa haastatelluista afrikkalaistaustaisista 43 % kertoi kokeneensa rasistista häirintää (THL: Yli 40 prosenttia Suomeen muuttaneista aikuisista kokenut syrjintää vuoden sisällä. 2024. HS.fi). Vähemmistöjen kohtaama syrjintä rekrytoinneissa on ongelma, joka tulisi pyrkiä korjaamaan, sillä siitä hyötyvät sekä työtä hakevat maahanmuuttajataustaiset henkilöt, mutta myös yritykset, sillä syrjimällä tiettyä ryhmää tietoisesti tai tiedostamatta ulkoisten piirteiden vuoksi voi työnantaja menettää hyvän työntekijän (Huhta ja Myllyntaus, 2023. s. 251).

Tärkeimmät käsitteet, joita tässä tutkielmassa tullaan käsittelemään ovat monimuotoisuus, intersektionaalisuus, syrjintä, rekrytointiprosessi, representatiivinen byrokratia sekä anonyymi rekrytointi. Ne valikoituivat tarkastelun alle, sillä niiden kautta on mahdollista vastata tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymykseen huomioiden aiheeseen liittyvät eri aspektit.

Työssä tullaan esittelemään tutkimusaineistoa mahdollisimman laaja-alaisesti, tavoitteena on ottaa huomioon sekä työnhakijan, rekrytoivan tahon sekä yleinen näkökulma. Aineisto on pyritty keräämään pääasiassa vertaisarvioiduista julkaisuista, ja näkökulmia on kohdeltu tasapuolisesti ja objektiivisesti.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Tämän tutkielman tutkimusongelma on: Vähemmistöjen yhdenvertainen kohtelu rekrytointiprosessissa, ja anonyymin rekrytoinnin vaikutukset. Tarkentavana tutkimuskysymyksenä on: Miten anonyymi rekrytointi vaikuttaa rekrytointi-prosessiin ja lisääntyykö yhdenvertaisuus sen avulla?

Tutkielma tavoitteena on vastata yllä kuvattuihin tutkimusongelmaan ja kysymykseen tarkastelemalla aiempaa tutkimusta aiheen ympärillä. Ongelma ja kysymys muotoutuivat ylläkuvatuiksi, sillä vähemmistöjen kohtaama epätasa-arvoinen kohtelu on maailman laajuinen ongelma, ja se vaatii lisätutkimusta. On tärkeää löytää keinoja tasa-arvon edistämiseksi, koska työyhteisö on monelle merkittävä osa elämää, ja myös toimeentulon lähde.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta on tärkeää edistää mahdollisimman elinvoimaista työmarkkinaa. Aihe myös koskettaa jossain määrin jokaista, joka on osana työelämää elämänsä aikana. Rekrytoinneilla voidaan vaikuttaa työyhteisön monimuotoisuuteen hyvin konkreettisesti (Huhta ja Myllyntaus, 2023). Yhdenvertaisuuden tavoittelu vaatii työelämän jatkuvien muutosten vuoksi myös jatkuvaa tarkastelua, jotta on mahdollista mukauttaa yhdenvertaisuutta edistäviä toimintatapoja.

Työnhakijoiden kokemuksia tulee kuulla, jotta rekrytointiprosessi olisi mahdollisimman tasavertainen kaikille hakijoille. On myös hyvä tarkastella miten paljon anonyymillä rekrytoinnilla on vaikutusta. Toisin sanoen häivyttääkö se epätasa-arvoa eri hakijoiden välillä. Anonyymistä rekrytoinnista on tehty reilusti tutkimusta, tämän tutkielman tarkoituksena on koota eri tutkimusten tuloksia ja tarkastella niiden kautta anonyymin rekrytoinnin hyviä ja huonoja puolia.

1.2 Tutkimusmetodi

Tutkimusmetodina tutkielmassa on narratiivinen kirjallisuuskatsaus, metodi valikoitui johtuen aiemman tutkimuksen suuresta määrästä. Kirjallisuuskatsauksen avulla on Salmisen (2023, s. 3-8) mukaan mahdollista ’’käsitellä ja tiivistää laajoja aineistoja tuottaen uutta tietoa, mikä palvelee tieteenalan tuntemusta’’.

Tutkielman aihetta käsittelevää empiriaa on tuotettu paljon, ja niiden kokoaminen yhteen on hyvä tapa tarkastella niiden vaikutusta. Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan alkuperäisen tutkimuksen tarkastelua, yhteen koontia ja analysointia, jonka pohjalta tehdään johtopäätöksiä (Salminen, 2023. s. 4-8). Ei ole tarkoitus tuottaa kirja-arvostelua tai lähdeluetteloa selityksin höystettynä (Salminen, 2023. s.4-8).

Tutkielma toteutetaan narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, sitä varten on käyty laajasti läpi eri näkökulmista tuotettua tutkimusta, ja siihen on pyritty sisällyttämään mahdollisimman monipuolinen otanta empiriaa. Olen kerännyt empiriaa hyödyntäen Vaasan yliopiston kirjaston Tritonian Finna-tietokantaa, Finna.fi hakupalvelua, sekä Pirkanmaan kirjastojen PIKI-verkkokirjastoa. Olen myös käynyt tarkastelemieni teosten lähdeluetteloita läpi, ja sitä kautta tavoittanut alkuperäisiä lähteitä. Kerätyn empirian pohjalta olen pyrkinyt tarkastelemaan alla esiteltyjä tutkimuskysymyksiä vertaamalla eri tutkimuksia keskenään.

Tämä tutkielma etenee seuraavassa järjestyksessä: Ensimmäisenä on johdanto, jossa selostetaan tutkielman tieteellinen pohja ja perustelut aiheen valinnalle. Johdannossa esitellään myös tutkimuskysymykset ja tutkimusmetodi. Seuraavaksi käsitellään tutkielman keskeiset käsitteet pääluvuissa seuraavassa järjestyksessä: Aloitan monimuotoisuuden käsitteellä, sen ollessa tärkeä osa nykypäivän työelämää. Sen alalukuina ovat intersektionaalisuus ja syrjintä. Nämä valikoituivat siksi, että intersektionaalinen näkökulma on merkittävä sen alleviivatessa syrjintään liittyvää

monimutkaisuutta, on myös tärkeää ymmärtää ongelma, johon pyritään löytämään ratkaisuja.

Seuraavaksi tarkastellaan rekrytointia prosessina, alalukuina ovat representatiivinen byrokratia ja rekrytointia säätelevä lainsäädäntö suomessa. Nämä siksi, että representatiivinen byrokratia alleviivaa edustavuuden merkitystä organisaation kannalta. On myös tärkeää ymmärtää rekrytointia rajaava lainsäädäntö, jotta on helpompi hahmottaa raamit, joihin anonyymiä rekrytointia ollaan sovittamassa ratkaisuksi. Viimeisenä käsitellään anonyymiä rekrytointia niin kansainvälisen kuin kotimaisen tutkimuksen kautta, tavoitteena ymmärtää mitä aspekteja anonyymiin rekrytointiin liittyy, jotta pystytään paremmin vastaamaan tutkimusongelmaan ja kysymykseen. Lopuksi tarkastellaan tutkimusongelmaa ja kysymystä tuloksien ja yhteenvedon kautta.

2 Monimuotoisuus työelämässä ja työhönottotilanteissa

Huhdan ja Myllyntauksen (2023) mukaan monimuotoisuus työelämässä on noussut keskusteluun ja tutkimusten kohteeksi verrattain myöhään, 1960 ja -70 lukujen aikana alunperin erityisesti Yhdysvalloissa. Heidän mukaansa keskustelu aiheen ympärillä on vuosikymmenten myötä edennyt mutta toisaalta monet aiheet palaavat uudestaan ja uudestaan keskustelun alle.

Tämä luvun tarkoituksena on esitellä monimuotoisuutta merkittävänä osana työelämää, sekä siihen läheisesti liittyviä intersektionaalisuuden ja syrjinnän käsitteitä. Monimuotoisuuteen liittyy useita eri käsitteitä, mutta tämän tutkielman kannalta keskeisimmiksi ovat valikoituneet nämä kolme, sillä monimuotoisuuden on todettu olevan hyödyksi niin organisaatioille kuin työntekijöille (Hunt ja muut 2015; Työterveyslaitos n.d.).

Vaahtion (2005) mukaan diskriminoivat ajattelutavat eivät aina konkretisoidu havaittavaksi syrjinnäksi. Hänen mukaansa kaikilla on ajoittain ennakkoluuloja, mutta niistä huolimatta on mahdollista toimia sivistyneesti ja lakien mukaan. Hän kuitenkin painottaa, että on tärkeää tunnistaa nämä itsessään, kun toimii esihenkilötehtävissä tai rekrytoijana, jotteivat ne johda syrjivään käytökseen. Toisaalta on myös tärkeä tiedostaa ennakkoluulojen kumpuavan omasta mielestä, eikä toisesta henkilöstä (Vaahtio, 2005, s. 100).

Huhta ja Myllyntaus (2023, s.29-30) määrittävät monimuotoisuuden seuraavasti: ‘’Monimuotoisuus tarkoittaa ryhmään, osastoon tai organisaatioon kuuluvien yksilöiden keskinäistä erilaisuutta ja yhtäläisyyttä’’. Niemelä ja Wallin (2013, s.65-66) tuovat esille sen, että nykyiset ja tulevaisuuden työyhteisöt eivät ole homogeenisia, vaan työyhteisöissä on eri taustoista ja kulttuureista tulevia ihmisiä, ja tähän ollaan alettu kiinnittää enemmän huomiota. Nämä kaikki eroavaisuudet vaikuttavat myös organisaation sisäiseen kulttuuriin (Niemelä ja Wallin, 2013, s. 66).

Monimuotoisuuden on todettu hyödyttävän organisaatioita monin eri tavoin, kuten esimerkiksi: lisäten asiakastyytyväisyyttä ja eri asiakasryhmien tavoitettavuutta, parantamalla organisaation julkisuuskuvaa sekä houkuttelevuutta, mutta myös lisäämällä organisaation sisäistä luovuutta ja innovatiivisuutta sekä henkilöstön tyytyväisyyttä (Hunt ja muut 2015; Työterveyslaitos n.d.). Tämä on vain kapea otos eri hyödyistä ja useat tutkimukset ovat todenneet, että monimuotoisuuden lisääminen on hyödyksi organisaatioille.

Yksin monimuotoisuus ei kuitenkaan Martikainen ja Pöyhönen (2023, s. 296) mukaan riitä, vaan organisaation on huolehdittava hyvästä johtamistavasta, psykologisesta turvallisuudesta ja siitä että toimintatavat ovat inklusiivisia. Myös Lahti (2008, s.21) nostaa esille johtamisen merkityksen monikulttuurisessa työympäristössä, ja kuviossa 1 on eritelty eri periaatteita, joiden avulla voidaan välttyä mm. klikkiytymiseltä ja tarpeettomiin kilpailuasetelmiin päätymiseltä henkilöstön sisällä (Lahti, 2008, s. 21).

Kuvio 1: Hyvän henkilöstöjohtamisen periaatteet (Lahti 2008 s.21).

Huhta ja Myllyntaus (2023, s. 32-33) nostavat esille sen että organisaatioiden on myös tärkeää osallistua yhteiskunnan rakenteiden muuttamiseen. Suomessa eri alat ovat voimakkaasti jakautuneet ns. ‘’naisten ja miesten’’ aloihin, ja näiden alojen välillä voidaan havaita myös eroja palkkakehityksessä (Martikainen ja muut, 2023. s. 292-293) Onkin tärkeää että tätä jakautumista saataisiin purettua, eikä pelkästään sukupuolten välillä vaan myös muiden vähemmistöjen osalta (Huhta ja Myllyntaus, 2023. s. 32-33)

1.3 Intersektionaalisuus

Monimuotoisuudesta puhuttaessa nousee usein esille myös intersektionaalisuus. Sillä tarkoitetaan sitä, että ihmisen eri ominaisuudet vaikuttavat hänen asemaansa yhteiskunnassa (Huhta ja Myllyntaus, 2023. s. 89). Näitä ominaisuuksia ovat mm. ihmisen etninen tausta, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen ja ikä. Käsite on syntynyt 1989 Yhdysvalloissa, alunperin kuvaamaan miten sukupuoli ja rotu vaikuttivat mustien ja ruskeiden tyttöjen ja naisten yhteiskunnalliseen asemaan (Crenshaw, 1994). Nykyään käsite pureutuu laajemmin eri taustatekijöiden vaikutukseen yhdessä.

Martikaisen ja muiden (2023, s. 303) mukaan työelämän esteistä saadaan uutta tietoa, kun intersektionaalisuuden kautta käsitellään työelämän kysymyksiä. Tämä näkyy mm. korkeasti koulutettujen maahanmuuttajataustaisten naisten korkeassa koulutustasossa verrattuna heidän nykyiseen työhönsä. Heillä myös korkea koulutustausta ei lisää työllistymistä samalla tavalla kuin muilla ryhmillä (Airila, 2018). Näin ollen on perusteltua huomioida myös intersektionaalisuuden vaikutus, kun tarkastellaan rekrytointiprossessiin liittyvää tasa-arvoa.

Berghs ja Dyson (2022) ovat tehneet tutkimusta mustien vammaisten henkilöiden työllistymisestä Iso-Britanniassa. He esittelivät tapaustutkimuksen sirppisolusairautta (SCD) sairastavien mustien henkilöiden kokemuksista työmarkkinoilla verrattuna valkoihoisiin vammaisiin henkilöihin. Heidän mukaansa vammaisuudella on vaikutusta työmahdollisuuksien löytämisen haasteiden lisääntymiseen, mutta myös etninen tausta vaikuttaa yhdessä näiden haasteiden kanssa. He myös toteavat, että aihetta on perinteisesti tutkittu lähinnä rasismin näkökulmasta, ja lisää tutkimusta tarvitaan, jossa otetaan huomioon niin etninen tausta, vammaisuus sekä sukupuoli.

McBride ja muut (2015) esittävät analyysissään huolen mustien ja ruskeiden naisten työnsaamisen haasteista ja sen tutkimisesta. Heidän mukaansa on tarpeen tehdä lisätutkimusta aiheesta, mutta aihe on on jäänyt vähälle huomiolle tutkijoiden keskittyessä tietyn sosiaalisen ryhmän tutkimukseen intersektionaalisuudesta välittämättä (McBride ja muut, 2015; McCall 2005). Mooney (2016) esittää ketterää intersektionaalisuutta ratkaisuksi huoliin intersektionaalisuuden tutkimisen haasteissa.

Suomessa intersektionaalisuuden tutkimukseen on pureutunut Steel ja Tuori (2016) tutkiessaan pakolaistaustaisten naisten identeettien rakentumista. Tutkimuksen aineistona on käytetty haastatteluaineistoa ja niistä tuotettuja henkilökuvia, jotka on tuottanut Työväenmuseo Werstas. Suomen kielen osaaminen nostetaan tärkeäksi tekijäksi, johon vaikuttavat myös henkilön muut ominaisuudet henkilön sukupuolen lisäksi. Kieliosaaminen tai sen puute voi myös heidän mukaansa peittää alleen henkilön muuta osaamista. Toisaalta myös oman äidinkielen osaaminen voi olla sekä etu että rajoite työelämässä (Steel ja Tuori, 2016).

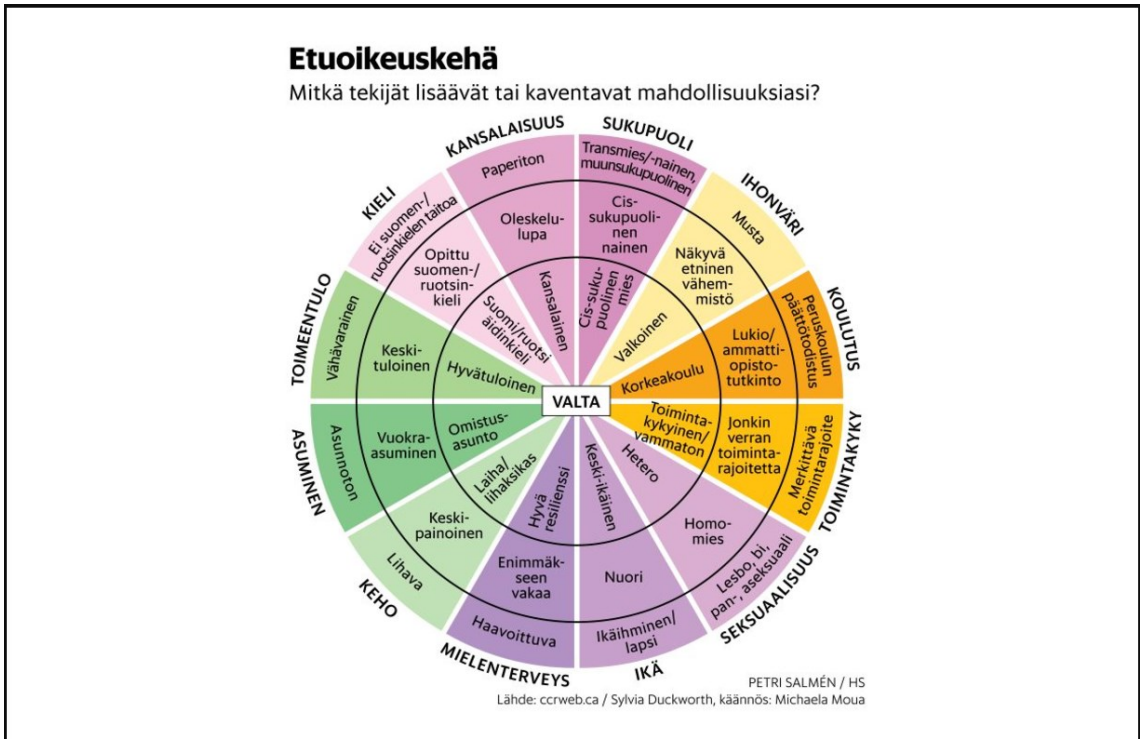
Acker (2012) tuo esille intersektionaalisuuden merkityksen. Hän painottaa sitä, että uutta henkilöstöä palkattaessa sekä henkilön etniseen taustaan liittyvät ennakkoluulot voivat vaikuttaa yhtä aikaa sukupuolittuneen ajattelun kanssa. Tällöin niitä ei ole järkevää erottaa toisistaan, kun tarkastellaan henkilölle aiheutuvia seurauksia, sillä niiden vaikutukset voivat olla monimutkaisempia kuin yksittäin tarkasteltaessa. Acker (2012) esittääkin tarpeen teoreettisen pohjan vahvistamiselle intersektionaalisuudesta olevan edelleen suuri, jotta toimintatapoja voidaan kehittää.

Intersektionaalisuuden relevanssi ja tarpeellisuus myös kyseenalaistetaan, esimerkiksi Phoenix ja Pattynama (2006) nostavat esille huolen siitä, että termiä intersektionaalisuus käytetään joskus epäselvästi ja epätarkasti, mikä voi johtaa epäselvyyteen siitä mitä termin käyttäjä tarkalleen tarkoittaa. Collins (2015) tarttuu samaan ongelmaan artikkelissaan. Hän toteaa, että intersektionaalisuuden tarkka määrittely on sen luonteen vuoksi haastavaa. Tämä luo riskin termin alkuperäisen tarkoituksen sumentumisesta (Collins, 2015).

Intersektionaalisuus yhdistetään usein feministiseen tutkimukseen, sillä sukupuoli on usein yksi tarkasteltavista komponenteista (Bilge, 2013). Kuitenkin kuten Berghsin ja Dysonin (2022) tutkimuksesta voidaan päätellä, aina sukupuoli ei ole tärkein vaikuttava tekijä, vaan on viisasta huomioida myös muut intersektionaaliset vaikutukset. Näin ollen on intersektionaalisuuden liian kapea tarkastelu epäviisasta, kuten myös Collins (2015) toteaa.

Monimuotoisuutta tarkastellessa onkin tarpeen huomioida intersektionaalinen näkökulma, vaikka myös eri syrjinnän muotojen erillinen tarkastelu on tarpeellista. Kuviossa 2 seuraavalla sivulla näkyy etuoikeuskehä, joka havainnollistaa niitä lukuisia seikkoja joiden perusteella henkilön on mahdollista kohdata syrjintää (Keihäs,2021).

Etuoikeuskehän on luonut Canadian Council of Refugees (n.d.), ja heidän mukaansa mitä lähempänä sen keskustaa olet, sitä etuoikeutetummassa asemassa olet. Intersektionaalisuuden ennakoimattomuutta korostaa se, että henkilö ei ole aina kaikilta ominaisuuksiltaan välttämättä kehän keskellä tai reunalla, vaan henkilön etuoikeuttaneisuuden määrään voi vaikuttaa eri tasoiset asiat.



Kuvio 2: Etuoikeuskehä (Keihäs, 2021. Alkuperäinen kuva: Sylvia Duckworth, käännös: Michaela Moua

Monimuotoisuuden ja syrjinnän tarkastelu intersektionaalisen näkökulman kautta auttaa ymmärtämään henkilön tilannetta kokonaisvaltaisemmin (Acker, 2012). Kun vaikuttavia tekijöitä on useita, henkilön syrjintä työhönottotilanteessa voi olla vaikeampi kitkeä, sen vuoksi tarvitaan hyvää johtamista ja organisaation kulttuurin kriittistä tarkastelua (Huhta ja Myllyntaus, 2013; Lahti, 2008). Samoin intersektionaalisuuden kautta on mahdollista ymmärtää miten tiettyjä ryhmiä, kuten esimerkiksi ulkomaalaistaustaiset naiset, on mahdollista auttaa kotoutumaan ja osaksi työelämää (Steel ja Tuori, 2016)

1.4 Syrjintä

Syrjintä ilmiönä ei ole uusi, eri ryhmät ovat joutuneet sen kohteeksi pitkin maailman historiaa. Työelämässä syrjinnän kohteeksi vaikuttaisi johtuvan yleisimmin joko iän, sukupuolen tai etnisen taustan takia, mutta muitakin syitä on. Zschirntin ja Ruedinin (2016) tutkimuksen mukaan vähemmistöön kuuluvat työnhakijat joutuvat lähettämään arviolta 50% enemmän hakemuksia päästäkseen työhaastatteluihin.

Syrjintää voi tapahtua perustuen ikään, sukupuoleen, etniseen taustaan, toimintakykyyn, seksuaaliseen suuntautumiseen tai muuhun poikkeavaksi koettuun ominaisuuteen (Huhta ja Myllyntaus, 2023. s.111). Se on henkilön asettamista heikompaan asemaan näihin syihin perustuen, ja se voi tapahtua teoin, toimintatavoin tai käytäntein (Huhta ja Myllyntaus, 2023 s. 111).

Vassilopoulou ja muut, (2019) nostavat esille, että vaikka merkittäviä parannuksia tasa-arvon saavuttamiseksi ja syrjinnän vähentämiseksi on tehty viime vuosikymmeninä, ei työ ole vielä valmis. Haasteita ilmenee jatkuvasti lisää, ja niiden myötä tahtotila monimuotoisuuden lisäämiselle työelämässä ja syrjinnän ehkäisylle horjuu ajoittain. Muutosvastarintaa esiintyy esimerkiksi Brexitin myötä, ja tämä saattaa lisätä asenteiden kiristymistä (Vassilopoulou ja muut, 2019. s. 267)

Derous ja muut (2017) toteuttivat tutkimusta aiheesta, miten ihon väri etnisen kuuloinen nimi vaikuttavat hakemusten seulontaan. Heidän löydöksensä olivat jokseenkin vaihtelevat, ihon värillä vaikutti olevan vaikutusta, kun täytettävän paikan työnkuvaan sisältyi asiakaspalvelua. Ihonväriltään tummemmat hakijat koettiin sopivan heikommin asiakaspalvelu tehtäviin verrattuna vaaleaihoisiin vastaehdokkaisiin.

Toisaalta Derousin ja muiden (2017) mukaan ylempiin positioihin haettaessa ihon värillä ei ollut merkittävää vaikutusta hakijoiden tasa-arvoon. Tutkimuksessa etnisen kuuloisen nimen ei todettu vaikuttavan negatiivisesti hakemusten seulontaan (Derous ja muut, 2017). Tämä vaikuttaisi olevan ristiriidassa esimerkiksi myöhemmin esiteltävien Quillianin ja muiden (2019) sekä Liebkindin ja muiden (2016) tutkimusten kanssa.

Aalto ja muut (2012) toteuttivat tutkimuksen suomalaisessa kontekstissa liittyen syrjintään rekrytoinnissa. Tutkimus toteutettiin tilannetestauksena (situation testing), metodi, jonka on kehittänyt Frank Bovenkerk. Siinä kaksi fiktiivistä samankaltaisilla meriiteillä varustettua hakijaa hakevat samaa työpaikkaa, ainoana erona tutkittavat ominaisuudet (sukupuoli ja etninen tausta).

Tutkimuksen lopputulema oli, että ainoa tutkimuksessa havaittu syrjintä oli havaittavissa miespuolista hakijaa kohtaan, kun haettiin toimistotyön paikkoja, naispuolinen hakija haki noin viittä paikkaa ennen kun sai haastattelukutsun, mieshakija sai haastattelukutsun 10 hakemuksen jälkeen. Toisaalta Aalto ja muut (2012, s. 170-171) toteavat, että hakijamäärät joissain ammattikunnissa ovat niin pieniä että haastattelukutsujen määrän tulisi olla merkittävän suuri ollakseen tilastollisesti merkittäviä.

Derous ja Ryan (2019) käyvät läpi etnisyyteen liittyviä ennakkoluuloja hakemuksien seulonnassa ja tarjoavat eri vaihtoehtoja sen vähentämiseen. Yksi heidän ehdotuksistaan on muun muassa tarjota rekrytoijille koulutusta, jotta he tunnistaisivat taustalla vaikuttavia ennakkoluuloja ja puolueellisuutta. Lisäksi he kannustavat uraneuvojia auttamaan hakijoita häivyttämään taustaansa viittaavia tietoja hakemuksistaan. Sama pätee heidän sosiaalisen median tileihinsä. He myös ehdottavat standardisoituja hakulomakkeita, joissa individuaalisuutta on rajoitettu.

Liebkind ja muut (2016) toteuttivat kaksiosaisen tutkimuksen syrjinnästä rekrytoinneista Suomessa. Ensimmäisessä osassa 103 osallistujaa teki rekrytointipäätöksen 3 ehdokkaan välillä, joiden kansalaisuudet olivat itävaltalainen, puolalainen ja suomalainen. Tulokset osoittivat, että kolmesta ehdokkaasta puolalainen tuli epätodennäköisemmin valituksi verrattaessa sekä itävaltalaiseen että suomalaiseen.

Liebkind ja muut (2016) totesivatkin että tästä voidaan päätellä, että pelkkä maahanmuuttajastatus ei välttämättä johda syrjintään, vaan eri maahanmuuttaja ryhmät kohtaavat erilaista kohtelua rekrytoinneissa. Tätä tukee myös Quillianin ja muiden (2019) tutkimuksen tulokset, jotka esitelllään myöhemmin.

Liebkindin ja muiden (2016) tutkimuksen toisessa osassa 4 samankaltaisella CV:llä varustettua hakijaa, venäläinen mies ja nainen ja suomalainen mies ja nainen haki 1258 työpaikkaa. Myös tässä osassa maahanmuuttajataustaiset eli venäläisten hakijoiden voidaan katsoa kohdanneen syrjintää, mieshakija erityisesti. Tutkimuksessa kävi ilmi, että venäläisten hakijoiden piti lähettää kaksinkertainen määrä hakemuksia päästäkseen haastatteluun kuin suomalaisten hakijoiden.

Quillian ja muut (2019) toteavat laajassa tutkimuksessaan, että syrjintää tapahtuu vaihtelevassa määrin eri maissa. Syrjinnän mittaaminen on kuitenkin vaikeaa, joten tulosten tulkinta on myös haasteellista. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että kaikkialla muut kuin valkoihoiset työnhakijat kohtasivat syrjintää. Maahanmuuttajataustaiset valkoihoiset työnhakijat kokivat myös syrjintää, mutta niin vähän, ettei se aina ole tilastollisesti merkittävää (Quillan ja muut, 2019).

Myös Adamovicin (2022) tutkimus tukee Liebkindin ja muiden (2016) tutkimuksen tuloksia, sillä havaittiin että kaikki maahanmuuttajat eivät ole kaikki samassa asemassa. Adamovic (2022) myös peräänkuuluttaa tarvetta intersektionaalisuudelle tulevassa tutkimuksessa, myös muut tekijät kuten ikä, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen tulee ottaa yhdessä huomioon, ei pelkästään toisistaan erillisinä tekijöinä.

Blommaertin ja muiden (2014) tutkimuksessa 272 osallistujaa valitsi hollantilaisen, Marokon hollantilaisen ja turkinhollantilaisen hakijan välillä ja täytti myös kyselyn. Tutkimuksessa kävi ilmi, että huolimatta hakijoiden korkeakoulutaustasta, maahanmuuttajataustaiset hakijat kohtasivat syrjintää. Blommaert ja muut (2014) toteavat myös, että tutkimuksen tulokset ovat mahdollisesti todellisissa rekrytoinneissa vielä merkittävämpiä erityisesti matalammin koulutetuilla aloilla.

Hennekamin ja muiden (2021) tutkimuksesta ranskalaisissa organisaatioissa havaittiin kaksi tapaa mahdollistaa syrjintä. Ensimmäisenä mainitaan rekrytoinnin ulkoistaminen, jolloin se voi välttää toimeenpanemasta syrjinnänvastaisia rajoituksia. Toisena tapana on vetoaminen kustannuksiin ja hallinnollisiin haasteisiin sisäisissä rekrytoinneissa (Hennekam ja muut, 2021).

Dietz ja muut (2015) esittelevät termin taitoparadoksi (skill-paradox). Sen mukaan mitä taitavampi maahanmuuttaja, sitä todennäköisemmin hän kohtaa syrjintää rekrytoinnissa. He tarjoavat tähän ratkaisuksi huolellista henkilöstöhallinnon strategiaa, jossa painotetaan inklusiivisuutta, ja pohjimmiltaan yrityksen filosofiaa siitä kuinka se kohtelee työntekijöitään, ei niinkään maahanmuuttajataustaisen henkilön sopeuttamista uuteen maahan.

Adamovic (2020) tarjoaa useita eri keinoja vähentää ja ennaltaehkäistä syrjintää rekrytoinnissa. Ne ovat: Anonyymi rekrytointi, johon perehdytään tämän työn seuraavassa luvussa, menettelytapaa kuvaava tutkimus, jossa perehdytään rekrytoijien menettelytapoihin, työnhakijoiden perspektiivin tarkastelu, syrjintää ehkäisevien menettelytapojen analysointi, interventiotutkimus, monikulttuurisuustutkimus, monimuotoisten attribuuttien intersektionaalisuus, palkkaus testaukset yksittäisissä yrityksissä, ja viimeisenä uuden teknologian kuten AI:n hyödyntäminen työmarkkinoiden syrjinnän testauksessa (Adamovic, 2020).

3 Rekrytointi prosessina

Tässä luvussa käsitellään rekrytointia prosessina. Myös tärkeitä vaikutustekijöitä esitellään, esimerkkinä tehokkuuden tarve sekä julkiseen rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö. Tässä luvussa käsitellään myös julkisen sektorin ja yksityisen sektorin rekrytoinnin eroa. Luvun lopuksi esitellään myös Donald Kingsleyn esittelemä käsite *'representatiivinen byrokratia'*, joka alleviivaa tarvetta inklusiivisuudelle rekrytoinneissa julkiselle sektorille. Käsite esitellään tutkielmassa tärkeänä perusteluna aiheen relevanttisuudelle, koska on tärkeää vähemmistöjen hyvinvoinnin kannalta, että he tulevat edustetuksi viranomaistyössä (Peters, 2010, s.85-86).

Niin julkiset organisaatiot kuin yksityiset organisaatiot tarvitsevat menestyksellisesti toimiakseen sopivia työntekijöitä (Peters, 2010 s.82). Ero on siinä, miten menestystä mitataan, yksityiselle yritykselle menestys tarkoittaa voittoja ja kassavirtaa (Lepak ja Gowan, 2010). Julkinen organisaatio tuottaa palveluita kansalaisille, ja sen menestys mitataan siinä, kuinka hyvin palvelut kohtaavat asiakkaan, ja toisaalta myös, miten julkinen organisaatio hyödyntää usein rajallisen budjettinsa mahdollisimman tehokkaasti (Peters, 2010 s.82)

Markkanen (1999) kuvailee rekrytointiprosessia hyvin vaihtelevaksi, tilanteesta ja tehtävästä riippuen prosessi voi olla hyvin monivaiheinen ja kestää jopa kuukausia uutta työntekijää valitessa. Toisaalta joskus rekrytointi voi tapahtua nopeastikin esimerkiksi sisäisessä rekrytoinnissa. Hän myös tuo esille sen, että rekrytointiin vaikuttavia tekijöitä on niin monia, että käsikirjatyyppisiä ohjeita ei ole luotavissa, ja rekrytointi on usein epätieteellistä, sillä lopulta organisaation edustaja ja hakija ovat yksilöitä (Markkanen, 1999, s. 12-14).

Rekrytointiprosessin tulee olla tehokas, jotta sopivat henkilöt löydetään ja rekrytoidaan organisaatioon (Peters, 2010 s.82). Julkisen organisaation työntekijä käyttää julkista valtaa ja toimii viranomaisroolissa. Näin ollen on tärkeää, että tehtävään valittu henkilö sopii näihin vastuullisuutta vaativiin tehtäviin.

Jotkut organisaatot työllistävät myös itse tukityöntekijänsä, jotka toimivat organisaation toimintaa tukevissa tehtävissä, kuten esimerkiksi puhtaanapitoon tai kiinteistön huoltoon liittyvissä tehtävissä (Peters, 2010 s. 82; Varila, 1994 s. 130-131). Nämä työntekijät eivät ole suoraan mukana päätöksen teossa eivätkä näin käytä julkista valtaa, mutta heidän avullaan organisaation arki sujuu sulavasti (Varila, 1994 s. 130-131). Tämä tutkielma keskittyy kuitenkin suoraan päätöksen teossa mukana oleviin ja julkista valtaa käyttäviin työntekijöihin.

Joen ja Österbergin (2014) mukaan henkilöstösuunnittelun, jonka osa rekrytointi on, tärkeänä tavoitteena on löytää oikeat ihmiset oikeille paikoille oikeaan aikaan organisaation kannalta edullisesti. Resurssien optimoimisen kannalta nyt ja tulevaisuudessa on tärkeää suunnitella, milloin palkataan henkilöstöä, ja millä osaamisella, mutta myös milloin henkilöstöstä on luovuttava. Organisaation koolla ei ole merkitystä, sillä kaikissa organisaatioissa tarvitaan henkilöstösuunnittelua (Joki ja Österberg, 2014, s.26-27).

Tehtävään valitun työntekijän tulee olla sopiva rooliinsa organisaatiossa, sillä se on sekä organisaation että yksilön etu, että hän menestyy työssään (Rubenowitz, 1984 s.135). Onnistunut rekrytointi vähentää organisaation henkilöstöhallintoon käytettävää aikaa ja vaivaa, joten rekrytoinnista vastuussa olevan henkilön tulee toteuttaa prosessi tarkasti ja riittävällä tehokkuudella (Lepak ja Gowan, 2010, s. 150).

Myös Joki ja Österberg (2014) korostaa onnistuneen rekrytoinnin tärkeyttä. Jotta vältytään rahan ja ajan haaskaukselta epäonnistuneen rekrytoinnin myötä, on rekrytoinnin suunnitteluun käytettävä riittävästi aikaa ja huolellisuutta. Yksittäinen rekrytointi on nähtävissä projektina selkeiden vaiheidensa vuoksi, mutta kun puhutaan rekrytoinnista jatkuvana toimintona, on kyseessä rekrytointiprosessi (Joki ja Österberg, 2014, s. 91-92).

Rekrytointi on osa henkilöstöhallintoa, ja sillä voi vaikuttaa organisaation rakenteeseen. Representatiivisen byrokratian on todettu olevan hyödyllinen vähemmistöryhmille ja heidän kohtelulleen, näin ollen rekrytointi on avainasemassa parannettaessa tasa-arvoa työpaikoilla. Vähemmistöjen tarpeet otetaan myös todennäköisesti paremmin huomioon, kun päätöksen tekijä, eli viranomainen tai lainsäätäjä jakaa samankaltaisia arvoja (Peters, 2010, s.85-86).

Sorainen (2014) nostaa esille työyhteisön monimuotoisuuden, ja siihen liittyviä hyötyjä ja haasteita. Hänen mukaansa työyhteisön monimuotoisuus tuo organisaatioon mm. uutta osaamista, ideoita, näkemystä ja uudenlaisia tapoja tehdä työtä. Monimuotoistuminen myös lisää vähemmistöjen osallistumista, ja lisäksi monimuotoinen organisaatio palvelee paremmin monimuotoista asiakaskuntaa. Toisaalta organisaatioihin saatetaan palkata ulkomaalaista tai ulkomaalaistaustaista työvoimaa vasta, jos muuta työvoimaa ei ole saatavissa (Sorainen, 2014, s. 143-144).

Collins ja Martinez-Moreno (2022) toteuttivat tutkimuksen organisaation houkuttelevuudesta työnantajana, kun kyseessä on tuntemattomampi organisaatio. Heidän tutkimuksessaan kävi ilmi, että tuntemattomampi organisaatio on houkuttelevampi työnhakijoiden mielestä, kun sen väitteet työpaikkailmoituksessa ovat helpommin varmennettavissa. Tällä he tarkoittavat esimerkiksi kouluttautumismahdollisuuksia ja kompensaatiokäytäntöjä verrattuna esimerkiksi kokemuspohjaisiin väitteisiin (Collins ja Martinez-Moreno, 2022).

Pehlivanlin (2024) tutkimus organisaation houkuttelevuuden vaikutuksesta organisaation havaittuihin ominaisuuksiin käsittelee rakennusalan työpaikkojen houkuttelevuutta. Hän havaitsi tuloksissaan, että mitä houkuttelevampi organisaatio on, sitä positiivisempi kuva havaituista ominaisuuksista jäi työnhakijalle. Työn houkuttelevuuteen kuitenkin vaikutti hakijan oma tarve työn saannille, kun työnhakijan kiire lisääntyi, sitä houkuttelevampi organisaatio oli, sekä kiinnostus kohdistui silloin erityisesti nopeasti saavutettaviin etuihin (Pehlivanli, 2024).

Song ja muut (2024) puolestaan toteavat tutkimuksessaan, että organisaation sosiaalinen vastuullisuus vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen ja sitä kautta kiinnostukseen hakea tarjolla olevaa työtä. He toteuttivat kyselytutkimuksen 420 kandidaatin tutkinnon omaavalle Malesialaiselle työnhakijalle. Heidän mukaansa organisaatioiden olisi houkuttelevuutta lisätäkseen parannettava sisäisiä käytäntöjään ja viestittävä niistä selkeästi potentiaalisille työnhakijoille (Song ja muut, 2024).

Toisaalta Brouer ja muut (2022) toteavat että ristiriitainen viestintä monimuotoisuudesta voi olla haitallista organisaation houkuttelevuuden kannalta. Tutkimus toteutettiin niin, että kaksi toisistaan poikkeavaa ryhmää tarkasteli ensin kuvitteellisen organisaation nettisivuja, sitten kuvitteellisen organisaation työntekijöiden Linked in-profiileja, minkä jälkeen he raportoivat näkemyksensä.

Opiskelijoista koostuva ryhmä näki organisaatiot, joiden viestintä oli ristiriidassa vähemmän houkuttelevina, kun taas jo työelämässä olevien ryhmälle vaikutus ei ollut niin suuri. Tähän mahdolliseksi selitykseksi Brouer ja muut (2022) tarjoavat sitä, että jo työelämässä olevat kokevat, että on mahdollista, että henkilöt ovat valikoituneet osaamisen perusteella, jolloin monimuotoisuuden vähäisyys on heille selitettävissä.

He myös toteavat, että erityisesti vähäinen monimuotoisuus organisaation hierarkian ylemmillä tasoilla nähtiin negatiivisena asiana huolimatta siitä kuinka monimuotoisia organisaation muut osastot olivat (Brouer ja muut, 2022).

1.5 Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö Suomessa

Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö esitellään tässä tutkielmassa siksi, että niiden kautta on mahdollista havaita, kuinka Suomessa pyritään vähentämään syrjintää ja edistämään monimuotoisuutta työelämässä. Kun organisaatioon rekrytoidaan uutta henkilöstöä, säätelee rekrytointiprosessia useat lait, esimerkiksi valtion virkamieslaki (19.8.1994/750), Yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kiellosta säädetään yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014).

Tasa-arvosta ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986). Vaikka lait koskevat pääasiassa sekä yksityistä että julkista sektoria, esimerkiksi valtion virkamieslaki (19.8.1994/750) koskee nimenomaan virkasuhteessa olevia julkisella sektorilla työskenteleviä henkilöitä.

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) kieltää syrjinnän henkilön ominaisuuksiin perustuen työhönottotilanteissa, laki koskee välillistä ja välitöntä syrjintää, kuin myös käskyä syrjiä, kohtuullisten mukautusten epäämistä sekä häirintää (yhdenvertaisuuslaki, L 3 § 8). Samoin työpaikkailmoittelu ei saa olla syrjivää, eikä henkilöltä voida ilman oikeutta vaatia henkilöön liittyviä ominaisuuksia tai seikkoja (Yhdenvertaisuuslaki, L 3 § 17). Syrjinnän perusteena käytetyt kielletyt henkilöön liittyvät ominaisuudet luetellaan yhdenvertaisuuslain luvun 3 pykälässä 8:

> 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.

Saarisen (2015) mukaan Suomen ''rikoslaissa olevat työsyrjintää koskevat säännökset koskevat myös työpaikkailmoittelua''. Näin ollen syrjiväksi ilmoitteluksi voidaan jo katsoa ilmoitus, jossa on syrjiviä edellytyksiä, vaikkei kyseinen menettely kohdistukaan tiettyyn henkilöön. Hänen mukaansa työpaikkailmoituksessa ei voida edellyttää esimerkiksi Suomen kansalaisuutta tai suomen kielen täydellistä osaamista elleivät ne ole yhdenvertaisuuslain nojalla oikeutettuja tai muuten lakiin perustuvia.

Toisaalta hyväksyttävää voi olla ns. positiivinen erityiskohtelu tai positiivinen syrjintä, jolloin tavoite on toteuttaa yhdenvertaisuutta tosiasiallisesti (Saarinen, 2015, s.33). Tällöin ei siis puhuta kielletystä syrjinnästä lain tulkinnan mukaan, vaan tällöin mahdollistetaan tietyille yksittäisille työntekijöille tai ryhmille yhdenvertainen kohtelu (Saarinen, 2015. s. 33). Yhdenvertaisuuslain luvun 3 pykälässä 9 säädetään positiivisesta erityiskohtelusta niin, että kun erityinen kohtelu ei ole syrjintää kun se on oikeasuhtaista.

Ulkomaalaislaissa säädetään mm. ulkomaalaisen työntekijän työhön ottamisesta ja tilanteista joissa työntekijää ei saa ottaa työhön, esimerkiksi jos hänellä ei oleskeluluvan perusteella ole oikeutta tehdä työtä Suomessa (Sorainen, 2015, s. 174). Työnteko-oikeus riippuu henkilön oleskeluluvasta, mutta myös lähtömaasta, sillä esimerkiksi EU-/Eta-valtion ja Sveitsin kansalaiset voivat työskennellä vapaasti Suomessa, kun oleskelu kestää enintään 3 kuukautta, minkä jälkeen oleskeluoikeus on rekisteröitävä (Saarinen, 2015, s. 66).

Työnantaja ei voi kerätä eikä säilyttää työnhakijasta tietoja mielensä mukaan, vaan Lain yksityisyyden suojasta työelämässä Luvun 2 momentin 3 mukaan tietojen pitää olla:

> [V]älittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta.

Työnantajan on siis tarkkaan mietittävä sekä työpaikkahakemuksen että haastattelun sisältö. Tämä lainsäädäntö suojaa työntekijän yksityisyyttä, ja sitä sovelletaan rekrytointiprosessissa jotta voidaan estää syrjintä perustuen näihin henkilökohtaisiin tietoihin (Koskinen ja muut 2012, s.178-179; Raatikainen, 2002, s. 123). Organisaation tulee myös palauttaa tai tuhota saamansa tarpeeton informaatio.

Rekrytointia toteutettaessa on työnantajan otettava huomioon monia eri lakeja. Myös syrjimisen torjumista edistävä lainsäädäntö on Suomessa laaja, yllä on esitelty tämän työn kannalta merkittäviä säädöksiä liittyen rekrytointiin ja syrjintään. Rekrytointia suorittavan tahon kannalta on tärkeää olla tietoinen lainsäädännöstä, jotta rekrytointi on lainmukainen eikä altista organisaatiota pahimmillaan pitkälle oikeusprosessille.

1.6 Representatiivinen byrokratia

Donald Kingsley esitteli termin ’representatiivinen byrokratia’ vuonna 1944, jonka jälkeen representaatio ja sen tärkeys ovat olleet keskustelun kohteena julkisella sektorilla (Peters, 2010, s.85-86). Representatiivisesta byrokratiasta on tehty paljon tutkimusta. Kingsley keskittyi enemmän sosiaaliseen luokkaan ja sen vaikutuksiin representaatioon, kun taas tuoreemmat tutkimukset siirtävät huomiota julkisenvallan käyttäjän taustaan (Sowa ja Selden, 2003).

Sowan ja Seldenin (2003) mielipide on, että jos henkilöstö on moninainen, on todennäköisempää, että he käyttävät harkintavaltaansa huomioidakseen vähemmistöjen oikeudet paremmin. Käsitettä tarkastellaan tutkielmassa sen relevanttiuden vuoksi, koska on tärkeää vähemmistöjen hyvinvoinnin kannalta, että he kokevat tulevansa edustetuksi, ja tämän toteuttamiseksi rekrytointi ja monimuotoisuuden edistäminen sen kautta kytkeytyvät representatiivisen byrokratiaan (Peters, 2010, s.85-86).

Mosherin (1982, s. 14-16) mukaan byrokratia voi olla representatiivinen kahdella tapaa, passiivisesti tai aktiivisesti. Passiivinen representaatio tarkoittaa tilannetta, jossa organisaatioon rekrytoidaan henkilöstöä vähemmistöryhmistä samassa suhteessa populaation kanssa. Aktiivinen representaatio taas tarkoittaa tilannetta, jossa julkisen vallan käyttäjä ja yksilö jakavat samat arvot ja uskomukset, sillä heidän taustansa ovat samanlaiset, jolloin ne otetaan huomioon, kun niillä on vaikutusta.

Tätä tukevat Bruneyn ja muiden (1998) löydökset heidän tutkimuksessaan, sillä heidän loppupäätelmänsä oli, että julkisen vallan käyttäjän tausta vaikuttaa henkilön päätöksentekoon, ja jos he kokevat edustavansa vähemmistöjen etuja, he todennäköisemmin tekevät päätöksiä, jotka vastaavat vähemmistöjen tarpeisiin.

Peters (2010, s.85-86) painottaa myös että on tärkeää että asiakas kohtaa organisaatiossa asioidessaan itsensä kaltaisia päätöksentekijöitä. Sowa ja Selden (2003) niin ikään nostavat esiin, että representaatio julkisessa työvoimassa myös nostaa todennäköisyyttä sille, että vähemmistöjen arvot otetaan paremmin huomioon. Tämä johtuu siitä, että on todennäköisempää, että joku organisaation sisällä jakaa nuo arvot, jolloin hän myös voi huomioida ne päätöksen teossa.

Hong (2021) toteaa tutkimuksessaan, että organisaation suorituskyky parani, kun etniset vähemmistöjen edustusta oli kaikilla organisaation tasoilla, mutta erityisesti ns. katutason työntekijöiden vähemmistöjen korkea edustavuus yhdistettiin parantuneeseen organisaation suoriutumiseen tehtävissään. Hänen tutkimuksensa käsitteli poliisiorganisaatiota Isossa-Britanniassa.

Peters (2010, s. 85-86) argumentoi, että julkiset organisaatiot voivat vaikuttaa yhteiskunnan rakenteisiin näyttämällä esimerkkiä lisäämällä representaatiota organisaatioiden sisällä. Hong (2017) toteutti tutkimusta liittyen poliisien virkavirheisiin, ja siihen miten representaation lisääminen vaikuttaisi niihin. Tutkimuksen loppupäätelmä oli, että moninaisempi virkavalta ja työyhteisö vaikuttaa positiivisesti virkavallan vastuullisuuteen ja eheyteen.

Riccucci ja muut (2018) toteuttivat tutkimuksen liittyen kansalaisten kokemukseen poliisien työstä, kun mustien poliisien määrää vaihdeltiin teoreettisissa skenaarioissa, jotka esiteltiin verkkotutkimuksessa. Tutkimuksen tulosten perusteella he päättelivät, että mustien vastaajien keskuudessa luottamus voi lisääntyä, kun poliiseista isompi osa on mustia.

Tulos oli samankaltainen myös valkoihoisten vastaajien joukossa, luottamusta oli enemmän, kun poliisit olivat valkoihoisia (Riccucci ja muut, 2018). He kuitenkin huomauttavat, että koska kyseessä ovat teoreettiset skenaariot, niihin liittyy rajoitteita. Vastaajat ovat voineet vastata eri tavalla kuin todellisessa tilanteessa mm siksi että aina tosielämässä ei ole tarkkaa tietoa miten eri ryhmät ovat tosiasiassa edustettuna poliisivoimissa.

An ja muut (2022) toteuttivat 44 maata koskevan tutkimuksen representatiivisesta byrokratiasta, tutkimuskohteena ollen opettajien edustavuus sukupuolen osalta ja sen vaikutus. Tutkimuksessa havaittiin, että representatiivisen byrokratian vaikutus on suurempi, kun kyseessä on maa, jossa naisten oikeudet ovat lailla suojattu ja muutenkin tasa-arvokysymyksiin suhtauduttiin vakavasti. He kuitenkin painottavat, että on tarpeellista suorittaa tutkimusta laajemmassa mittakaavassa, sillä kansainvälistä tutkimusta, jossa on mukana useampia maita, on vähän (An ja muut, 2022).

Guul (2018) pureutui tutkimuksessaan yksilön kokemukseen representatiivisen byrokratian vaikutuksesta, kun yksilö ja häntä auttava viranomainen olivat samaa sukupuolta. Tutkimuksessa havaittiin, että kun kyseessä on kahdenkeskinen tapaaminen, sukupuolten yhteensovittaminen vaikutti positiivisesti kanssakäymisen sujuvuuteen, sekä henkilöiden panostamiseen ja sitä kautta lopputulos oli asiakkaan kannalta positiivinen. Sukupuolten välillä ei ollut eroa tulosten osalta. Koska kaikissa organisaatioissa ei ole mahdollista toteuttaa sukupuolten yhteensovittamista sillä sukupuolijakauma ei ole tasainen, Guul (2018) ehdottaa henkilöstölle koulutusta toisen sukupuolen kohtaamiseen.

Representatiivinen byrokratia vaikuttaa useiden yllä esiteltyjen tutkimusten valossa parantavan vähemmistöjen kokemusta kohtaamisesta viranomaisen kanssa. Erityisesti poliisien toimintaan luotto vaikuttaisi kasvavan, kun organisaation katutason työntekijöiden joukossa on edustusta vähemmistöjen joukosta (Hong, 2017; Hong, 2021; Riccucci ja muut, 2018). Toisaalta huomio arvoista on myös sukupuolen yhteensovittamisen positiiviset vaikutukset henkilön kokemukseen (An ja muut 2022; Guul, 2018).

4 Anonyymi rekrytointi

Anonyymi rekrytointi valikoitui tämän tutkimuksen kohteeksi ja konkreettiseksi esimerkiksi keinosta vähentää syrjintää rekrytoinneissa, sillä sen tavoite on hyvin selvä, antaa kaikille tasapuolinen mahdollisuus työtä hakiessa. Tutkimustulokset vaikuttavat jokseenkin tukevan metodin onnistuneisuutta, joskaan eivät aivan niin paljon kuin oli odotettavissa (Lacroux ja Martin-Lacroux, 2020). On myös huomattavaa, että joidenkin tutkimuksien mukaan anonyymi rekrytointi vaikuttaa enemmän, kun syrjintä perustuu henkilön etniseen taustaan verrattuna muihin syrjinnän syihin (Rinne, 2018).

Anonyymi rekrytointi tarkoittaa rekrytointiprosessia, jossa henkilön identiteetti, eli sukupuoli, etninen tausta ja ikä on peitetty, jotta ne eivät vaikuttaisi rekrytointi päätöksen tekoon (Rinne, 2018). Tämän voi toteuttaa eri tavoin rekrytointiprosessissa, joko osittain tai kokonaan anonyymisoimalla hakemukset manuaalisesti, standardoidulla hakulomakkeella tai anonyymillä osaamisnäytteellä.

Näistä lupaavimpia tuloksia esiteltyjen tutkimusten valossa vaikuttaisivat antaneen Raskin ja muiden (2021) esittelemä anonyymi osaamisnäyte ja mm. Krausen ja muiden (2012a ja 2012b) tutkima standardoitu hakulomake. Näiden toteuttaminen vaikuttaisi tehokkaammalta rekrytointia toteuttavien kannalta kuin hakemusten manuaalinen hakemusten anonyymisointi.

Helsinigin kaupungin toteuttaman pilotti-hankkeen loppuraportissa vuodelta 2020 todetaan että anonyymin rekrytoinnin nähdään antavan tasa-arvoisemmat lähtökohdat sille että hakija kutsutaan haastatteluun. Toisaalta havaittiin myös, että anonymiteetin saavuttaminen rekrytointiprosessissa vaatii hiomista, jotta se toteutuu paremmin.

Helsingin lisäksi myös muut kunnat ja kaupungit ovat lisänneet anonyymiä rekrytointia viime vuosina, näistä esimerkkinä Tampereen kaupunki, joka on kokeillut anonyymiä rekrytointia ensimmäisen kerran vuonna 2021, minkä jälkeen sen käyttöä on kokeiltu muissakin rekrytoinneissa (Mäkelä, 2021; Kerola, 2024).

1.7 Anonyymi rekrytointi maailmalla

Anonyymiä rekrytointia on tutkittu maailmalla jo pitkään ja siitä on tehty monenlaisia tutkimuksia eri näkökulmista. Tässä luvussa esitellään joitain näistä tutkimuksista, Suomessa tehtyjä tutkimuksia käsitellään seuraavassa luvussa. Tutkielmaa varten on käyty läpi laajasti eri vertaisarvioituja tutkimuksia, ja esiteltäväksi on pyritty valitsemaan eri näkökulmista ja eri menetelmin tehtyjä tutkimuksia mahdollisimman laajan kuvan saamiseksi.

Lacroux ja Martin-Lacroux (2020) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että anonyymejä hakemuksia käsiteltiin ankarammin kuin tavallisia hakemuksia. He nostavat esille huolen, että jos anonyymit hakemukset sekoitetaan normaalien hakemusten sekaan, epäoikeudenmukainen arviointi on mahdollinen. He esittävät, että joko koko kaikki hakemukset otetaan vastaan anonyyminä, tai ei ollenkaan. Heidän tutkimuksensa lopputulema oli myös, että ainoa vähemmistöryhmä joka heidän tutkimuksessaan hyötyi anonyymistä rekrytoinnista, oli ylipainoiset työnhakijat, muissa ryhmissä vaikutus oli joko pieni tai olematon.

Åslundin ja Nordström-Skansin (2012) tutkimus tukee Zschirntin ja Ruedinin (2016) löydöksiä. Heidän kattava tutkimuksensa anonyymista rekrytoinnista Ruotsissa antoi tuloksia, joiden mukaan anonyymit hakemukset lisäävät vähemmistöjen mahdollisuutta päästä työhaastatteluihin. Tulokset eivät olleet yhtä selkeitä, kun tarkasteltiin tarjottujen työpaikkojen tilannetta. He myös nostavat yhdeksi huolenaiheeksi sen, että anonyymisointi ei aina onnistu, joissain tapauksissa esimerkiksi koulutustausta tai aikaisempi työkokemus voivat antaa indikaatiota siitä mistä hakija on kotoisin (Åslund ja Nordström-Skans, 2012; Zschirnt ja Ruedin, 2016).

Blommaert ja Coenders (2024) toteuttivat laajan tutkimuksen kahdesta eri anonyymisoinnin metodista, ja tarkastelivat asenteita anonyymiä rekrytointia kohtaan yleisesti, hakijoiden ja rekrytoijien keskuudessa. Heidän tutkimuksestaan selvisi, että vähemmistöryhmien mahdollisuus päästä haastatteluun kasvoi, kun hakemukset oli anonyymisoitu (Blommaert ja Coenders, 2024).

He myös toteavat, että kun verrataan vuoden 2016 anonyymisoituja hakuja anonyymisoimattomiin hakuihin vuodelta 2015, vähemmistöhakijan työn saannin mahdollisuus parani merkittävästi. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että kun hyödynnettiin anonyymiä verkkolomaketta, parani vähemmistöhakijan mahdollisuus saada haastattelukutsu verrattuna manuaalisesti anonyymisoituihin hakemuksiin. (Blommaert ja Coenders, 2024).

Blommaertin ja Coendersin (2024) tutkimuksessa käsiteltiin myös anonyymiin rekrytointiin liittyviä asenteita. Yleinen ja työnhakijoiden asenne anonyymiä rekrytointia kohtaan oli positiivinen, erityisesti syrjintää kokeneiden keskuudessa. Kokemus oli, että organisaatio näyttää hyvää esimerkkiä hyödyntäessään anonyymiä rekrytointia. Rekrytoijat puolestaan kokivat, että perinteiset hakuprosessit ovat reiluja, eikä heidän organisaatiossaan esiinny syrjintää, joten anonyymisointi koettiin turhana (Blommaert ja Coenders, 2024).

Krause ja muut (2012a) tarkastelevat tutkimuksessaan Euroopassa toteutettuja anonyymin rekrytoinnin kokeiluja. Myös heidän tutkimuksessaan kävi ilmi, että standardisoitu anonyymihakulomake on tehokkain tapa toteuttaa anonyymiä rekrytointia. He toteavat, että jos syrjintää on alun perin ollut havaittavissa, on anonyymistä rekrytoinnista hyötyä.

Toisaalta anonyymi rekrytointi saattaa hankaloittaa positiivista erityiskohtelua, jos sitä on organisaatiossa ollut tapana tehdä (Krause ja muut 2012a). Tähän samaan lopputulokseen Krause ja muut (2012b) tulivat myös toisessa toteuttamassaan tutkimuksessaan, joka keskittyi tohtoriksi kouluttautuneiden ekonomistien anonyymiin rekrytointiin. He havaitsivat tässä tutkimuksessa anonyymillä rekrytoinnilla olevan vain vähän vaikutusta, mutta tälle he tarjoavat selitykseksi sen, että jos syrjintää on alun perin vähemmän, jäävät vaikutukset vähäisemmiksi (Krause ja muut, 2012a ja 2012b).

Myös Behaghel ja muut (2015) havaitsivat että heidän toteuttamassaan tutkimuksessa anonyymi rekrytointi ei tuottanut toivottuja tuloksia. He toteavat, että vähemmistöä edustavat työnhakijat päinvastoin kohtasivat negatiivisia seurauksia. He toisaalta huomauttavat, että tuloksia ei ole viisasta yleistää kaikkiin organisaatioihin, sillä havaittiin että organisaatiot, jotka lähtökohtaisesti haastattelivat vähemmän vähemmistöjä edustavia työnhakijoita, eivät olleet halukkaita lähtemään mukaan tutkimukseen. Näin ollen myös heillä heräsi huoli, että positiivisen erityiskohtelun toteuttaminen hankaloitui anonyymillä rekrytoinnilla (Behaghel ja muut, 2015).

1.8 Anonyymi rekrytointi Suomessa

Suomessa anonyymiä rekrytointia on viime vuosina pilotoitu ja testattu eri organisaatioissa, kunnissa ja myös yksityisellä sektorilla. Monessa suhteessa tulokset ovat samankaltaisia kuin muualla, potentiaalia on, mutta toteutus vaatii vielä parannusehdotuksia. Tässä luvussa perehdytään kahteen suomalaiseen esimerkkiin, joissa on hyödynnetty anonyymisointia ainakin osittain osana rekrytointiprosessia.

Suomen terveyden ja hyvinvoinnin laitos (tästä eteenpäin THL) saivat jonkin aikaa sitten päätökseen hankkeen nimeltä Moninaisesti parempi, jonka tavoitteena oli edistää työelämän monimuotoisuutta sekä Suomeen muuttaneiden korkeasti koulutettujen naisten työllisyyttä ja asiantuntijuutta (Rask ja muut, 2021).

Hankkeessa toteutettiin myös rekrytointikokeilu, jossa kokeiltiin viittä eri keinoa lisätä monimuotoisuutta rekrytoinnissa, nämä viisi keinoa olivat:

> 1) monimuotoisuuslausekkeen käyttö työpaikkailmoituksessa, 2) tehtävässä edellytettävän suomen kielen taidon kriittinen arviointi, 3) anonyymi osaamisnäyte, 4) työpaikkailmoituksesta viestiminen verkostoissa ja visuaalisesti sekä 5) hakijaviestintään panostaminen. (Rask ja muut, 2021).

Näistä anonyymi osaamisnäyte on tämän tutkielman kannalta relevantti, joten sen tuloksia käydään seuraavaksi läpi. Anonyymi osaamisnäyte toteutettiin Raskin ja muiden (2021) mukaan niin, että hakija laati noin sivun mittaisen anonyymin tutkimussuunnitelman, joka arvioitiin ennalta laadittujen kriteerien mukaisesti ennen CV:n ja motivaatiokirjeen tarkastelua. He kokivat, että osaamisnäyte oli helppo toteuttaa, ja niiden läpikäynti lisäsi hakemusten käsittelyaikaa muutamalla tunnilla (Rask ja muut, 2021).

Rask ja muut (2021) myös toteuttivat hakuprosessin jälkeen hakijakyselyn, jonka mukaan suurin osa hakijoista koki anonyymin osaamisnäytteen ehkäisevän syrjintää. Vastaajat kokivat osaamisnäytteen myös täyttä anonyymiä rekrytointia objektiivisemmaksi, sillä hakijan osaaminen arvioitiin yhtenevillä arviointikriteereillä. Kuitenkin vastaajat esittivät huolen siitä, voidaanko osaamisnäytteen kirjoittaja todentaa, jotta vältytään tilanteelta, jossa joku toinen henkilö kuin hakija itse olisi sen kirjoittanut (Rask ja muut, 2021).

Kuten muutamissa edellisessä luvussa esitellyissä tutkimuksissa, myös Raskin ja muiden (2021) toteuttaman tutkimuksen hakijakyselyn vastauksista välittyi huoli positiivisen erityiskohtelun hankaloitumisesta, jos toteutetaan täysin anonyymiä rekrytointia (Behaghel ja muut, 2015; Krause ja muut, 2012a ja 2012b; Rask ja muut, 2021). Näin ollen anonyymi osaamisnäyte koettiin paremmaksi juuri positiivisen erityiskohtelun kannalta sen ollessa helpompaa kuin täysin anonyymin rekrytoinnin aikana (Rask ja muut, 2021).

Helsingin kaupungin toteuttama pilotti (2020) anonyymin rekrytoinnin tehokkuudesta vuodelta 2020 sisälsi yhteensä 41 uudesta rekrytoinnista, jotka tehtiin vuonna 2020. Näistä toteutuneista rekrytoinneista 4 ei säilynyt inhimillisen virheen vuoksi anonyyminä. Kahdessa tapauksessa rekrytointi ei toteutunut johtuen koronaviruksesta ja muista syistä, joita ei avattu tarkemmin. Osallistuneet esihenkilöt ja hr-ammattilaiset täyttivät kyselyn, jonka vastausten perusteelta tehtiin loppupäätelmät, jotka olivat, että HR-ammattilaisten työmäärä lisääntyi prosessin myötä. Prosessi todettiin myös aikaa vieväksi ja jäykäksi.

Kolme hakijaa haastateltiin heidän saatuaan työpaikat anonyymin rekrytoinnin kautta. He kokivat anonyymin rekrytoinnin lisäävän hakijoiden tasa-arvoa ja he olivat siihen tyytyväisiä. Pilotin raportin lopputulema oli, että anonyymi rekrytointi on hyvä keino tasa-arvon lisäämiseen hakijoiden välillä, mutta metodia tulisi parantaa, jotta se olisi paremmin sovitettavissa organisaation tarpeisiin, ja se olisi helpompi toteuttaa, jotta hr-ammattilaiset eivät kuormitu liikaa.

Sekä Raskin ja muiden (2021) että Helsingin kaupungin pilotin (2020) hakijakyselyn ja haastattelujen vastauksissa nousee esille huoli rekrytointiprosessin työmäärän lisääntymisestä rekrytoivalle taholle. Kuitenkin molemmissa nousee esille haastateltavien positiiviset kokemuksen anonyymistä rekrytoinnista ja sen vaikutuksista.

5 Tulokset

Monimuotoisuuden on todettu lisäävän organisaation tuottavuutta, kuitenkin syrjintää esiintyy työelämässä monissa eri muodoissa ja eri perustein (Huhta ja Myllyntaus, 2023. s. 111). Tutkielman tutkimusongelma on: Vähemmistöjen yhdenvertainen kohtelu rekrytointiprosessissa, ja anonyymin rekrytoinnin vaikutukset. ja tarkentavana tutkimuskysymyksenä: Miten anonyymi rekrytointi vaikuttaa rekrytointi-prosessiin ja lisääntyykö yhdenvertaisuus sen avulla ?

Luvun tarkoituksena on pyrkiä antamaan mahdollisimman tyhjentävä vastaus tutkimusongelmaan ja kysymykseen. Aloitan tarkastelun tutkimusongelmasta, tarkastelen sitä työssä esiteltyjen tutkimusten kautta, minkä jälkeen pureudun tutkimuskysymykseen.

Syrjinnän syyt on hyvä tunnistaa yksittäin, mutta myös intersektionaalisuus on tärkeää huomioida, sillä valitettavan usein syrjintä perustuu useampiin seikkoihin yhtä aikaa, eikä ole viisasta erottaa niitä toisistaan. Anonyymi rekrytointi vaikuttaisi useiden tutkimusten valossa vähentävän syrjintää tai sen kokemusta, se ei metodina ole kuitenkaan ongelmaton, esimerkiksi positiivinen erityiskohtelu voi vaikeutua sen vuoksi.

Peters (2010, s.82) tuo esille tarpeen tehokkaasta rekrytoinnista, jolla tarkoitetaan oikean henkilön löytymistä työtehtävään. Perusteluksi esitetään organisaatiolle säästyvä aika, vaiva ja raha, kun rekrytointi ei pitkity. Tästä syystä organisaatioiden on houkuttelevampaa ottaa käyttöön syrjintää vähentäviä toimia, jotka eivät vie merkittävästi enempää resursseja.

Suomalaisessa työelämässä monimuotoisuus näkyy jo useilla työpaikoilla, ja se tuo mukanaan monia positiivisia puolia, mutta niin kuin yleisesti työelämässä, myös monimuotoisuuden kannalta on tärkeää, että organisaation johtaminen on laadukasta. Hyvä johtaja tunnistaa monimuotoisuuteen liittyvät haasteet, kuten eri kulttuurien yhteen sovittamisen. On myös tärkeää, että johtoasemassa olevat ja rekrytointia toteuttavat pyrkivät aktiivisesti välttämään syrjivää toimintaa työhönottotilanteissa, esimerkiksi kohtuuttomia kielivaatimuksia asettamalla. (Steel ja Tuori, 2016; Lahti, 2008, s. 21)

Tutkielma toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, ja tutkielmaa varten on käyty läpi mahdollisimman monipuolisesti eri lähteitä. Painotus on ollut mahdollisuuksien mukaan tuoreissa ja vertaisarvioiduissa tutkimuksissa. Tällä on pyritty takaamaan tutkimuksen luotettavuus. Lähteiden suhteen rajoituksena on ollut niiden kieli, lähteet ovat suomen tai englanninkielisiä toteuttajan kielitaidon mukaan. Tämä on saattanut rajata pois tutkimuksia, joissa olisi työssä esitellyistä eroavia tuloksia.

1.9 Vähemmistöjen yhdenvertainen kohtelu rekrytointiprosessissa, ja anonyymin rekrytoinnin vaikutukset

Tutkimuksista on myös havaittavissa, että moni organisaatio on halukas lisäämään monimuotoisuutta työntekijöiden keskuudessa. Tämä näkyi muun muassa siinä, että huoli positiivisen erityiskohtelun muuttumisesta haastavammaksi nousi esille toistuvasti (Behaghel ja muut, 2015; Krause ja muut 2012a ja 2012b). Toisaalta huomio kiinnittyi tutkimuksissa myös siihen, että on mahdollista, että anonyymiin rekrytointiin sitoutumaan valmiit organisaatiot pyrkivät joka tapauksessa edistämään monimuotoisuutta.

Samalla esille nousi myös se, että organisaatiot, joissa saattaa olla taipumusta syrjiviin käytäntöihin työhönotossa eli organisaatiot, joissa voisi olla tarvetta syrjintää ehkäiseville toimille, eivät ole välttämättä halukkaita niitä toteuttamaan. Esimerkiksi Behaghel ja muut (2015) tutkimuksessa tutkijat nostavat esille juuri tämän huolen. Samalla he toteavat, että on mahdollista, että heidän tuloksensa eivät vastaa todellisuutta, sillä anonyymi rekrytointi ei voi vähentää syrjintää, jos sitä ei alun perinkään esiinny merkittävästi.

Rekrytointiprosessin kulkua rajaavat Suomessa useat eri lait, ja niiden avulla pyritään myös puuttumaan syrjivään toimintaan. Organisaation kannalta on tärkeää, että näitä lakeja noudatetaan, sillä oikeusprosessista aiheutuva maine- ja taloudellinen haitta voi olla merkittävä.

Toisaalta organisaatio hyötyy merkittävästi mahdollisimman tehokkaasta rekrytoinnista, jossa löydetään tehtävään sopiva tekijä (Peters, 2010 s. 82). Anonyymi rekrytointi on esimerkiksi Helsingin kaupungin pilotissa koettu haastavaksi toteuttaa, samoin kuin muissakin tutkimuksissa (Lacroux ja Martin-Lacroux, 2020; Krause ja muut, 2012a ja 2012b). Tämä voi vaikuttaa organisaation halukkuuteen toteuttaa anonyymiä rekrytointia.

Raskin ja muiden (2021) toteuttama tutkimus esitteli kuitenkin anonyymin osaamisnäytteen vaihtoehdoksi täydelliselle anonyymisoinnille. Heidän mukaansa sen hyödyntäminen lisäsi rekrytoinnin kestoa vain muutamalla tunnilla, ja se sai myös kiitosta rekrytointiprosessiin osallistuneilta työnhakijoilta. Se on myös hyvä keino tuoda esille työnhakijan osaaminen esille.

Huoli, joka tuotiin myös esille, oli haaste osaamisnäytteen kirjoittajan henkilöllisyyden varmistaminen (Rask ja muut, 2021). On kuitenkin huomioitava, että osaamisnäyte oli vain osa rekrytointiprosessia, ja hakija kirjoitti myös hakemuskirjeen, sekä osallistui haastatteluun minkä perusteella tehtiin valintapäätös. Useassa tutkimuksessa nostettiin myös esille standardoitu elektroninen hakulomake, joka koettiin helpommaksi toteuttaa kuin hakemusten manuaalinen anonyymisointi.

Kuten aiemmin tässä työssä esitellyistä tutkimuksista voi huomata, syrjinnän ehkäiseminen ja vähentäminen on mahdollista lainsäädännöllä ja rekrytoinnin anonyymisoinnilla. Nämä toimet eivät kuitenkaan riitä, sillä ne eivät ratkaise asenteisiin liittyviä ongelmia. Organisaatiot, jotka ovat asennoituneet edistämään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, pystyvät toimimaan näin ilman anonyymiä rekrytointia. Se voi suorastaan vaikeuttaa tasa-arvoon pyrkimistä hankaloittamalla positiivista erityiskohtelua.

Vaikuttaisi että ongelma on rakenteissa ja organisaatioiden sisäisissä asenteissa. Blommaertin ja Coendersin (2024) tutkimuksessa managerit olivat vakuuttuneita, että heidän organisaatiossaan ei ole syrjiviä käytäntöjä. Kyseisestä tutkimuksesta ei käy ilmi onko kyseisissä organisaatioissa tutkittu syrjinnän esiintyvyyttä. Kuitenkin haluttomuus tunnistaa ongelmaa vaikeuttaa sen tutkimista ja tarkastelua.

Rekrytoijien kokemus anonyymin rekrytoinnin tarpeettomuudesta vaikuttaisi olevan myös ristiriidassa niin hakijoiden näkemysten kanssa, kuin myös lukuisten tutkimusten, joissa hakijat ovat kokeneet syrjintää tai kokeneet tulleensa syrjityksi. On luonnollista, että rekrytoijat ja työnhakijat tarkastelevat anonyymiä rekrytointia omista näkökulmistaan, mutta olisi tarpeellista tarkastella tuota mielipiteiden välistä kuilua, jotta vältyttäisiin epäoikeudenmukaiselta kohtelulta.

Kuten Vaahtio (2005) toteaa, ennakkoluulot eivät aina johda avoimen syrjivään käytökseen tai toimintaan. Ennakkoluulot kuitenkin voivat ohjata asenteita, ja jos ne yhdistyvät Blommaert ja Coendersin (2024) esille tuomien asenteiden kanssa, on mahdollista, että haluttomuus implementoida anonyymisointia tai muita syrjintää vähentäviä keinoja kasvaa entisestään. Näin ollen kuten myös Vaahtio (2005) toteaa, on tärkeää tunnistaa omat ennakkoluulot, jos on toteuttamassa rekrytointia.

Intersektionaalisen tarkastelun tärkeys korostuu, kun tarkastellaan esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten naisten työllistymistä, Raskin ja muiden (2021) mukaan he eivät työllisty koulutustaan vastaavaan työhön. Syrjintä voi tässä tapauksessa liittyä sukupuoleen, etniseen taustaan, tai niihin yhdessä. Ongelman käsittely intersektionaalisesta näkökulmasta auttaa mahdollisesti löytämään ratkaisuja, jotka jäisivät huomaamatta, jos syrjinnän muotoja tarkasteltaisiin irrallaan toisistaan.

Toisaalta kuten Collins (2015) tuo esille, aina intersektionaalisen tarkastelun keskiössä ei ole sukupuoli ja etninen tausta. Hänen toteuttamansa tutkimus vammaisten etnisten vähemmistöjen kohtaamasta syrjinnästä valottaa intersektionaalisuuden merkitystä. Vaikka on tärkeää tutkia juuri etnisen taustan, sukupuolen tai muun syyn vuoksi tapahtuvaa syrjintää, niiden yhteisvaikutus on myös tärkeää tunnistaa.

Representatiivisen byrokratian on toistuvasti katsottu edistävän vähemmistöjen luottamusta virkavaltaa, esimerkiksi poliisia kohtaan. Vähemmistöä edustavien julkisen vallan käyttäjien on myös Petersin (2010, s.82) mukaan helpompi asettua myös muiden vähemmistöjen edustajien asemaan. Näin he pystyvät tekemään päätöksiä empaattisemmin. Samoin Guulin (2018) tutkimus sukupuolen yhteensovittamisesta virkailijan ja työnhakijan välillä koettiin hyödylliseksi.

An ja muut (2022) tutkimuksessaan mielenkiintoisen havainnon, representatiivinen byrokratia on vaikuttavinta maissa, joissa naisten oikeuksia pidetään tärkeänä. Tämä vaikuttaisi ensi silmäyksellä olevan jokseenkin ristiriidassa esimerkiksi sen kanssa, että anonyymillä rekrytoinnilla on vain vähän vaikutusta silloin kun kyse on organisaatiosta, jossa syrjintää ei esiinny. Oletuksena on, että yhdenvertaisuutta edistävät toimet olisivat vaikuttavimpia juuri maissa, joissa vähemmistöjen asema on heikompi. An ja muut (2022) kuitenkin tuovat esille sen, että tämä voi johtua siitä, että näissä maissa naisilla on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä vapaammin.

Kuten Huhta ja Myllyntaus (2023) toteavat, monimuotoisuus on lisääntynyt työelämässä, organisaatiot ovat harvoin heterogeenisia henkilöstön osalta (Niemelä ja Wallin,2013. s. 65-66). Tästä on pääteltävissä, että myös väestö on monimuotoistunut, näin eri vähemmistöjen representaatio myös viranomaisten joukossa on hyödyllistä. (Hong, 2017; Hong 2021; Riccucci ja muut, 2018).

Riccuccin ja muiden (2018) tutkimuksessa todettiin, että luottamus viranomaisiin on korkeampi silloin kun viranomaisten joukossa on henkilön omaa etnistä taustaa vastaavia henkilöitä. Näin ollen vaikuttaisi, että mahdollisimman laajaa osaa väestöstä edustava julkista valtaa käyttävä organisaatio olisi tavoiteltava tila.

Suomessa toteutetuista piloteista tässä työssä aiemmin esitellyt Helsingin kaupungin pilotti (2020) ja Raskin ja muiden (2021) toteuttama tutkimus osana Moninaisesti parempi- hanketta tuovat esille sen, että Suomessa on myös herätty tarpeeseen kehittää rekrytointien tasa-arvoa. Kuten on jo ylempänä tuotu esille, myös lainsäädäntö pyrkii Suomessa rajoittamaan syrjintää. Toisaalta usein on edelleen tilanne, että työnantajat vaativat jopa kohtuuttoman hyvää kielitaitoa työtehtäviin nähden.

Tässä nousee jälleen esille ennakkoluulojen merkitys. Jos työnantaja epäilee, että kielitaidon matalampi taso tai esimerkiksi henkilön vamma vaativat erityisjärjestelyjä, voi työnantaja kokea ne liian työlääksi järjestää. Tämä on valitettavaa, sillä näin työnantajalta saattaa mennä ohi mahdollisuus palkata erittäin osaava työntekijä. Tämä korostaa jälleen asenteen merkitystä, olisi hedelmällisempää keskittyä mahdollisuuksiin rajoitteiden sijaan.

Tätä taustaa vasten Huntin ja muiden (2015) toteamus monimuotoisuuden hyödyistä on myös relevantti, työnantajan ja organisaation olisi viisasta ajatella myös niitä hyötyjä mitä on mahdollista saavuttaa, kun organisaatiossa pyritään monimuotoisuuteen. Eri kulttuureissa ja yksilöissä on myös erilaisia vahvuuksia, ne tunnistamalla voi myös organisaatio saavuttaa uusia mahdollisuuksia.

Anonyymiä rekrytointia on joissain tilanteissa (Behaghel, 2015) esitetty pakolliseksi toimeksi rekrytointia toteuttaessa. Kuitenkin tämä ei välttämättä ole paras ratkaisu, sillä tämä rajoittaa organisaation mahdollisuutta toteuttaa positiivista erityiskohtelua vähemmistöjä kohtaan. Ratkaisu on myös siinä mielessä kyseenalainen, että anonyymisointi ei aina toteudu täysin (Åslund ja Nordström-Skans, 2012). Myös jos

anonyymisointi otettaisiin pakolliseksi, jotta sillä olisi todellista vaikutusta, olisi koko rekrytointiprosessin oltava alusta loppuun anonyymi. Tämä taas on erittäin haastavaa toteuttaa.

Näin olisi siis hedelmällistä löytää mahdollisimman helposti toteutettava anonyymisoinnin muoto, jotta sen käyttöönotto olisi organisaatiolle houkuttelevaa. Toisaalta jos organisaatiot ymmärtäisivät paremmin monimuotoisuuden hyödyt, voisi se vähentää tarvetta anonyymin rekrytoinnin kaltaisille toimille. Syrjintää rajoittava lainsäädäntö myös auttaa, sekään ei poista asenteista syntyvää ongelmaa, sillä pelkällä rajoittamisella on hankala saavuttaa tilannetta, jossa syrjintää ei tapahdu.

Laroux ja Martin-Laroux (2010) nostavat esille myös tärkeän pointin liittyen anonyymisointiin. Heidän mukaansa koska anonyymejä hakemuksia kohdellaan ankarammin, ja heidän huolenaan on, että elleivät kaikki hakemukset ole anonyymejä, anonyymisointi voi itseasiassa olla haitaksi. Tämä vaikuttaisi jälleen yhdelle ennakkoluulojen esiintymismuodolle, sillä teoriassa identifioivilla tiedoilla ei pitäisi olla vaikutusta henkilön pätevyyden arviointiin.

Organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavat useat seikat, Brouer ja muut (2022) tuo esille houkuttelevuutta vähentävänä tekijänä organisaation monimuotoisuuteen liittyvän ristiriitaisen viestinnän. Organisaatioiden on siis viisasta pitää viestintänsä yhtenäisenä saavuttaakseen mahdollisimman laajan hakijajoukon työpaikkailmoituksiinsa.

Organisaatioiden houkuttelevuus tuotiin tässä tutkielmassa esille siksi, että on nähtävissä linkki sosiaalisen vastuullisuuden ja houkuttelevuuden välillä (Song ja muut, 2024). Sosiaalinen vastuullisuus linkittyy suoraan monimuotoisuuden, intersektionaalisuuden ja syrjinnän käsitteisiin. Toisaalta organisaation kannalta houkuttelevuuden voisi ajatella olevan tärkeää myös tuottavuuden kannalta

Useat tässä tutkielmassa esitellyt tutkimukset keskittyvät tunnepohjaisiin asioihin kuten syrjinnän kokemukseen, organisaation houkuttelevuuden kokemukseen, kokemukseen tasa-arvoisesta kohtelusta tai kokemukseen anonyymin rekrytoinnin vaikuttavuudesta. On mahdollista esittää argumentti, että näillä tutkimuksilla ei olisi yhtä paljon merkitystä kuin toimien konkreettisia vaikutuksia käsittelevillä tutkimuksilla kuten Åslundin ja Nordström-Skansin (2012) tutkimus.

On totta, että konkreettisista vaikutuksista on saatava lisää tutkimustietoa, jotta toimia tasa-arvon edistämiseksi pystytään kohdistamaan paremmin. Kuitenkin myös kokemuksilla on painoarvoa, sillä niiden kautta on mahdollista ymmärtää henkilölle tai yhteisölle aiheutuvia vaikutuksia paremmin, ja toisaalta ne voivat indikoida kehittämiskohtia, jotka jäisivät ilman kokemuksien tarkastelua huomaamatta.

Kuten myös Quillian ja muut (2019) toteavat, syrjintää ei ole aina helppo havaita ja tutkia. Organisaatiot ja rekrytoijat eivät ole halukkaita myöntämään heidän toimintaansa liittyviä syrjiviä käytäntöjä. Toisaalta ne voivat myös olla tiedostamattomia ja tahattomia. Näin ollen on siis hedelmällistä tarkastella toimintaan liittyviä kokemuksia, jotta organisaatiot ja rekrytoijat saavat tietoa toimintansa vaikutuksista. Näin he voivat ideaalitilanteessa pyrkiä parantamaan toimintaansa.

Lahden (2008) esille tuomat hyvän henkilöstöhallinnon piirteet eivät luonnollisesti edesauta pelkästään monimuotoisuuden hyötyjen realisoitumista, vaan koko organisaatiota. Näin ollen voisi myös olla hyödyllistä huomata, että monimuotoisuuden lisäämistä ei kannata ajatella aina erillään organisaation muista tavoitteista, vaan sitä on mahdollista edistää yhtä aikaa muiden tavoitteiden kanssa, ja vaikka se vaatii tiedostamista, ei sen huomioiminen vaadi aina erillisiä toimia.

1.10 Miten anonyymi rekrytointi vaikuttaa rekrytointiprosessiin ja lisääntyykö yhdenvertaisuus sen avulla?

Anonyymisoinnin implementoinnin vaikutus rekrytointiprosessiin riippuu tavasta millä anonyymisointi toteutetaan, ja toisaalta jo olemassa olevasta prosessista ja sen alkuperäisestä tehokkuudesta. Yllä on jo esitelty eri tapoja toteuttaa anonyymisointia. Tarkastellaan niitä seuraavaksi siitä näkökulmasta, miten ne vaikuttavat rekrytointiprosessiin, ja lisääntyykö yhdenvertaisuus.

Manuaalinen hakemusten anonyymisointi koettiin organisaatioissa vaivalloiseksi tavaksi toteuttaa anonyymiä rekrytointia. Åslund ja Nordström-Skans (2012) toivat esille myös huolen siitä, että anonyymisointi ei aina onnistu. Anonyymisoinnin tarpeellisuutta on myös kyseenalaistettu.

On siis tilanteita missä anonyymi rekrytointi voi hankaloittaa ja pitkittää rekrytointiprosessia, ilman että siitä on merkittävää hyötyä. Näin on tilanteissa, joissa ei ole onnistuttu sovittamaan anonyymisoinnin muotoa osaksi organisaation omaa rekrytointiprosessia. On ymmärrettävää, että tällaisessa tilanteessa organisaatio kokee anonyymin rekrytoinnin itselleen haitalliseksi keinoksi.

Raskin ja muiden (2021) esittämä anonyymi osaamisnäyte vaikuttaisi toimivalta ratkaisulta ainakin joihinkin organisaatioihin. Siinä painotus on henkilön osaamisen näyttämisessä. Heidän kokeessaan osaamisnäyte ei myöskään lisännyt työmäärää rekrytoinnin osalta kuin muutamalla tunnilla, eikä vaatinut itse hakemusten anonyymisointia.

Krause ja muut (2012a ja 2012b) esittelevät myös standardoidun hakemuslomakkeen, jota myös Derous ja muut (2017) suosittavat. Heidän kokemuksensa on, että sen toteuttaminen on kevyempää manuaaliseen anonyymisointiin verrattuna, ja toisaalta voisi ajatella että standardoitujen anonyymien hakulomakkeiden läpikäynti ei veisi merkittävästi enemmän aikaa kuin tavallisten hakemusten läpi käyminen.

Vaikuttaisi sille, että yllä kuvaillut anonyymi osaamisnäyte ja standardoitu anonyymi hakemuslomake ovat otettavissa käyttöön monissa organisaatioissa niin, että prosessia ei tarvitse muokata merkittävästi raskaammaksi. Asenteet rekrytoivan tahon edustajien joukossa olivat tutkimuksissa kuitenkin nihkeitä. Voisi siis olla tarpeen levittää tietoa näistä helpommin implementoitavista keinoista työnantajille.

Kuten yllä jo on todettu, Suomessa on jo tutkittu anonyymiä rekrytointia, ja tutkimusten tulokset ovat olleet varovaisen positiivisia. Olisi siis toivottavaa, että organisaatioille saataisiin vietyä tietoa näistä kokeiluista. Organisaatioita ja työnantajia tulisi rohkaista kokeilemaan anonyymisointia omassa rekrytoinnissaan mahdollisuuksien mukaan.

Yhdenvertaisuuden lisääntymisestä anonyymin rekrytoinnin avulla on jokseenkin ristiriitaista näyttöä. Kokemukset hakijoiden joukossa läpi tutkimusten vaikuttaisivat olevan pääasiassa positiivisia. Organisaatio koettiin houkuttelevammaksi, kun sen koettiin aktiivisesti pyrkivän hakijoiden tasa-arvoiseen kohteluun anonyymin rekrytoinnin kautta.

Blommaertin ja Coendersin (2024) tutkimuksen tulokset myös osoittivat, että anonyymisointi lisäsi merkittävästi vähemmistön edustajan mahdollisuutta saada kutsu haastatteluun. Tämä on konkreettinen merkki yhdenvertaisuuden lisääntymisestä anonyymin rekrytoinnin avulla. Se myös todistaa ennakkoluulojen olemassaoloa työhönottoon liittyvissä tilanteissa, ja samalla korostaa syrjinnän vähentämisen keinojen kehittämisen tärkeyttä.

Monissa tutkimuksissa tulokset olivat kuitenkin joko tilastollisesti merkityksettömiä tai vähäisiä liittyen vähemmistöjen edustajien mahdollisuuksiin saada kutsu haastatteluun tai tulla valituksi. Tälle esitettiin selitykseksi mm. sitä, että organisaatioissa, joissa ollaan halukkaita osallistumaan anonyymin rekrytoinnin kokeiluun, ollaan jo lähtökohtaisesti valveutuneempia välttämään syrjiviä käytäntöjä, jolloin tulokset eivät kuvasta todellista tilannetta organisaatiossa, jossa esiintyy syrjiviä käytäntöjä.

Vastaus kysymykseen lisääkö anonyymi rekrytointi syrjintää on yksinkertaisuudessaan: Kyllä vähentää. Merkittävästi monimutkaisempi kysymys on, onko vähentyminen merkittävää. Vaikutukset vaikuttavat olevan vähäisiä, kun kyseessä on organisaatio, jossa jo valmiiksi suhtaudutaan syrjintään torjuvasti. Toisaalta sellaiselle organisaatiolle, jossa anonyymillä rekrytoinnilla voisi olla enemmän vaikutusta, anonyymisointi ei välttämättä ole houkutteleva vaihtoehto.

Anonyymi rekrytointi ei myöskään ratkaise itse syrjinnän ongelmaa, vaan hoitaa niin sanotusti vain oiretta. Se ei siis ole kaiken parantava ratkaisu, vaan hyödyllinen työkalu, joka vaatii organisaatiolta kykyä tarkastella omaa toimintaansa ja tunnistaa heille sopiva anonyymisoinnin muoto. Toisaalta kaikille organisaatioille se ei myöskään ole tarpeen, vaan muut keinot ehkäistä syrjintää, kuten positiivinen erityiskohtelu sopivat tilanteeseen paremmin.

Voi kuitenkin olla hankala viestiä uskottavasti ulkoisesti, että organisaatio harjoittaa positiivista erityiskohtelua. Näin organisaatio voi olla halukas lisäämään omaa houkuttelevuuttaan ilmoittamalla toteuttavansa rekrytointinsa anonyymisti. Luonnollisesti se ei ole kaikille merkitsevä tekijä, kuitenkin kuten Peters (2010. s.82) toteaa, sosiaalinen vastuullisuus voi olla monelle vaikuttava tekijä.

Tutkimusten valossa vaikuttaa, että hakijat suhtautuvat anonyymiin rekrytointiin positiivisesti. Siksi voisi ajatella, että ainakin osassa organisaatioissa ollaan valmiita näkemään vaivaa, jos sen avulla saadaan lisättyä organisaation houkuttelevuutta työnhakijoiden silmissä.

Ei ole aina helppoa tarkastella yhdenvertaisuutta ja syrjintää, sillä niihin vaikuttavat usein intersektionaalisesti yhtä aikaa eri tekijät, ja niiden tarkka todentaminen ei ole kaikissa tilanteissa helppoa. Siksi tässä tutkielmassa on pyritty esittelemään sekä kokemuksiin perustuvia että lukuihin perustuvia tutkimuksia. Seuraavaksi siirrytään loppupäätelmiin, jotka ovat syntyneet esitellyn empirian tarkastelun kautta.

6 Loppupäätelmät

Tutkielmassa on tarkasteltu vähemmistöjen yhdenvertaisuutta työhönottotilanteissa. Lukuisten tässä työssä esiteltyjen tutkimusten valossa voidaan todeta, että yhdenvertainen kohtelu ei aina toteudu, vaan on tilanteita, joissa vähemmistöjen edustajat kohtaavat syrjintää. Voidaan myös todeta, että aina syrjinnän perusteena ei ole vain yksi asia, vaan esimerkiksi sukupuoli ja etninen tausta voivat vaikuttaa yhdessä, intersektionaalisuus on siis tärkeää ottaa huomioon.

Monimuotoisuuden on kuitenkin havaittu olevan hyödyksi organisaatiolle, ja sen lisääntymistä voi nykyisen väestökehityksen myötä pitää todennäköisenä (Hunt ja muut 2015; Työterveyslaitos n.d.). Tätä taustaa vasten organisaatioiden on viisasta varautua siihen mahdollisuuteen, että heidän työyhteisönsä monimuotoistuu. Näin omista ennakkoluuloista ja tiedostamattomista asenteista on viisasta olla tietoinen (Aalto ja muut, 2012).

Syrjintä työhönottotilanteissa on ilmiönä maailmanlaajuinen, se perustuu eri asioihin, eikä siihen vaikuttaisi olevan nykytiedon valossa yhtä universaalia ratkaisua. Sitä ei myöskään ole aina helppo tunnistaa, ja on mahdollista, että siihen ei aina pystytä puuttumaan. Välinpitämättömyys tai haluttomuus tunnistaa ilmiön esiintymistä omassa organisaatiossa voi myös hankaloittaa sen korjaamista.

Syrjinnän ehkäisemiseksi on esitetty lukuisia eri toimia, ja tässä tutkielmassa on erityisesti keskitytty anonyymiin rekrytointiin ratkaisuehdotuksena. Tulokset ovat olleet joiltain osin lupaavia, ja Suomessa esimerkiksi Tampereen kaupunki hyödyntää sitä jo omissa rekrytoinneissaan. Anonyymiä rekrytointia voidaankin pitää lupaavana ja konkreettisena toimena edistää yhdenvertaisuutta työhönottotilanteissa.

Anonyymi rekrytointi ei kuitenkaan ole kaiken korjaava ratkaisu, eikä se sovi kaikkiin organisaatioihin. Esimerkiksi organisaatiossa, jossa jo tietoisesti pyritään rekrytoimaan vähemmistöjen edustajia, toisin sanoen harjoitetaan positiivista erityiskohtelua, ei anonyymi rekrytointi ole välttämättä paras ratkaisu. Anonyymin rekrytoinnin käyttäminen voi kuitenkin olla viesti hakijoille pyrkimyksestä hakijoiden yhdenvertaiseen kohteluun, joka voi lisätä organisaation houkuttelevuutta.

Organisaatioiden ja rekrytointia toteuttavien onkin itse harkittava, onko anonyymi rekrytointi heidän organisaatioonsa sopiva. Vaikka anonyymi rekrytointi ei olekaan täydellinen ratkaisu, se ei tarkoita, etteikö olisi tarpeen jatkaa sen kehittämistä. Päinvastoin on tärkeää kehittää anonyymistä rekrytoinnista mahdollisimman helposti käyttöön otettava keino, jotta organisaatioiden kynnys hyödyntää sitä alenee.

Esitellyistä tutkimuksista kävi myös ilmi kuilu asenteissa liittyen anonyymiin rekrytointiin työnhakijoiden ja rekrytointia toteuttavien välillä. Työnhakijoiden asenteet olivat pääasiassa positiivisia, kun taas rekrytoijien asenteet olivat varautuneempia, johtuen huolesta työn lisääntymisen vuoksi. Juuri siksi mahdollisimman sujuvan anonyymin rekrytoinnin keinon löytäminen on tärkeää, jotta kynnys sen käyttämiseen alenee.

Samoin on tärkeää tarkastella kuilua mielipiteiden välillä ja pyrkiä ymmärtämään sen syitä ja seurauksia. Näin voidaan luoda ymmärrystä siitä, miten rekrytointiprosessista saataisiin sekä työnhakijan että työnantajan kannalta sujuvampi ja tehokkaampi. Kaventamalla tuota kuilua mahdollisuuksien mukaan myös on mahdollista parantaa ymmärrystä rekrytoijan ja työnhakijan välillä.

Anonyymi rekrytointi ei kuitenkaan voi muuttaa ennakkoluuloja tai asenteita, se voi vain estää niiden vaikutuksen, eikä se ole siihenkään tarkoitukseen täydellinen ratkaisu. Ennakkoluulojen ja asenteiden murtaminen ja muuttaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä sitä kautta syrjintää ehkäisevien toimien tarve vähenee. Kun tahtotila

vähemmistöjen palkkaamiseen tulee organisaation sisältä päästään lähemmäksi yhdenvertaisuutta työhönotossa.

Yhdenvertaisuus työhönottotilanteissa on todennäköisesti mahdotonta saavuttaa täydellisesti. On kuitenkin tärkeää pyrkiä mahdollisimman yhdenvertaiseen tilanteeseen, sillä kaikilla ihmisillä on oikeus tasavertaiseen kohteluun. Yhdenvertainen kohtelu ei aina tarkoita samanlaista kohtelua, vaan esimerkiksi positiivien erityiskohtelu voi edistää yhdenvertaisuutta.

Tulevaisuudessa tarpeen on ennen kaikkea tärkeää pyrkiä purkamaan rakenteita, joiden kautta yhdenvertaisuuden tavoittelu hankaloituu. Samalla on tärkeää pyrkiä vaikuttaman asenteisiin ja liittyen yhdenvertaisuuden tärkeyteen. Mahdollisimman monen ottaessa vakavasti yhdenvertaisuuden tärkeyden on mahdollista murtaa ennakkoluuloja.

Tähän tavoitteeseen pääsemistä edesauttaa laadukkaan ja luotettavan tutkimustiedon levittäminen mahdollisimman laajalle. Helposti saavutettavissa oleva tieto monimuotoisuuden hyödyistä ja syrjinnän haitoista auttaa lisäämään ymmärrystä, ja sitä kautta on mahdollista vähentää ennakkoluuloja. Asenteiden muuttaminen ei ole yksinkertaista, esimerkiksi rangaistusten koventamisella liittyen syrjivään toimintaan ei välttämättä ole toivotunlaisia vaikutuksia.

Yksi mahdollinen keino yhdenvertaisuuden edistämiseksi voisi olla vähemmistöjen palkkaamisen houkuttelevuuden lisääminen esimerkiksi valtion tuen lisäämisen kautta. Tällaisia toimia on jo olemassa, esimerkiksi valtion tarjoama palkkatuen ja työkokeilujen mahdollisuus voivat vähentää kokemusta riskistä palkkaukseen liittyen (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta L.4 §5 ja L. 7 § 1). Olisi kuitenkin hyödyllistä miettiä voisiko näitä palveluja tehostaa ja toisaalta olisiko muita keinoja niiden lisäksi.

Yksi tärkeimmistä keinoista ennakkoluulojen ja asenteiden purkamiseen on lisätutkimus. Kuten tutkielman alussa todettiin, tutkielman aiheeseen liittyvää tutkimusta on tehty viime vuosina aktiivisesti. Kuitenkin jatkotutkimuksen tarve on edelleen suuri. Tarvitaan lisää tietoa eri syrjinnän torjumisen keinojen vaikuttavuudesta konkreettisella tasolla, mutta myös kokemusten kautta, jotta vaikutuksia ymmärretään paremmin.

Poikkitieteellinen tutkimus esimerkiksi työhönottotilanteiden syrjinnän psykologisista vaikutuksista voisi olla hyödyllistä mm. siksi että voitaisiin ymmärtää paremmin, kuinka voimakkaasti henkilön mielialaan vaikuttaa, kun työn saaminen vaikeutuu, ja omat vaikutusmahdollisuudet työn saamisen edistämiseen ovat rajalliset. Inhimillisten vaikutusten parempi tuntemus helpottaisi avun tarjoamista sen tarvitsijoille.

Toisaalta tiedon lisääminen monimuotoisuuden konkreettisista hyödyistä voisi edistää ymmärrystä siitä kuinka suuria hyötyjä organisaation on mahdollista saavuttaa, kun organisaation henkilöstön vahvuuksia opitaan hyödyntämään paremmin. Samalla on mahdollista konkretisoida ajatusta, että moni muotoisuuden hyödyt ovat suuremmat kuin epävarmuustekijät, joita organisaatio pelkää.

Anonyymiä rekrytointia on tutkittu ratkaisuna eri syistä tapahtuvaan syrjintään, mutta intersektionaalisuuden näkökulma ei ole juurikaan tullut esille tutkimuksissa. Toisaalta vaikka se ei ole ollut tutkimuksen aiheena, vaikuttaisi mahdolliselta, että anonyymi rekrytointi voisi vähentää myös useampaan syyhyn perustuvaa syrjintää. Esimerkiksi naiset, jotka edustavat etnistä vähemmistöä voisivat hyötyä anonyymistä rekrytoinnista.

Näin ollen olisi hyödyllistä saada lisää tutkimustietoa siitä edistääkö anonyymi rekrytointi sellaisten ryhmien työllistymistä, joihin voi kohdistua syrjintää useammasta eri syistä johtuen. Intersektionaalisuuden merkityksen parempi ymmärrys anonyymiin rekrytointiin peilaten voisi myös antaa mahdollisuuden kehittää anonyymiä rekrytointia tehokkaammaksi keinoksi edistää yhdenvertaisuutta.

Tässä tutkielmassa on pyritty luomaan parempaa ymmärrystä vähemmistöjen yhdenvertaiseen kohteluun työhönottotilanteissa, sekä esitetty anonyymiä rekrytointia ratkaisuksi. Voidaan todeta, että vaikka anonyymi rekrytointi on hyödyllinen työkalu, sen lisäksi tarvitaan lisää tutkimusta ja tietoisuuden lisäämistä, jotta tulevaisuudessa pystytään paremmin edistämään yhdenvertaista kohtelua.

Lähteet

Aalto, M., Larja, L., & Liebkind, K. (2012). *Syrjintä työhönottotilanteissa: Tutkimuskatsaus*. Työ- ja elinkeinoministeriö : Edita Publishing [jakaja].

Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion, 31*(3), 214-224. https://doi.org/10.1108/02610151211209072

Adamovic, M. (2020). *Analyzing discrimination in recruitment: A guide and best practices for resume studies. International journal of selection and assessment*, 28(4), 445-464. https://doi.org/10.1111/ijsa.12298

Adamovic, M. (2022). *When ethnic discrimination in recruitment is likely to occur and how to reduce it: Applying a contingency perspective to review resume studies*. Human resource management review, 32(2), 100832. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100832

Airila, A., Bergbom, B., Kurki, A., Toivanen, M., & Väänän, A. (2018). *Moni osaa!: Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla.* Työterveyslaitos.

An, S., Song, M., & Meier, K. J. (2022). *Representative bureaucracy and the policy environment: Gender representation in Forty-Four countries*. Public administration (London), 100(4), 900-922. https://doi.org/10.1111/padm.12789

Behaghel, L., Crépon, B., & Le Barbanchon, T. (2015). *Unintended Effects of Anonymous Résumés*. American economic journal. Applied economics*, 7*(3), 1-27. https://doi.org/10.1257/app.20140185

Berghs, M., & Dyson, S. M. (2022). *Intersectionality and employment in the United Kingdom: Where are all the Black disabled people?* Disability & society, *37*(4), 543-566. https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1829556

Bilge, S. (2013). *Intersectionality undone: Saving intersectionality from feminist intersectionality studies*. Du Bois review, 10(2), 405-424. https://doi.org/10.1017/S1742058X13000283

Blommaert, L., Coenders, M., & van Tubergen, F. (2014). *Ethnic Discrimination in Recruitment and Decision Makers' Features: Evidence from Laboratory Experiment and Survey Data using a Student Sample*. Social indicators research, 116(3), 731-754. https://doi.org/10.1007/s11205-013-0329-4

Blommaert, L., & Coenders, M. (2024). *The effects of and support for anonymous job application procedures: Evidence from a large-scale, multi-faceted study in the Netherlands*. Journal of ethnic and migration studies, *50*(10), 2468-2490. https://doi.org/10.1080/1369183X.2023.2282385

Brouer, R., Badawy, R., & Stefanone, M. (2022). *Social media and recruitment: Examining (counter) productive diversity messages*. Organization management journal, *19*(1), 34-43. https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2020-1029

Brudney, J. & Kellough, J. (1998). *Bureaucracy as a representative institution: Toward a reconciliation of bureaucratic government and democratic theory.* American Journal of Political Science, 42(3), 717-744. https://doi.org/10.2307/2991727

Canadian Council of Refugees, (n.d.). *Anti-oppression*. Noudettu 1.12.2024 osoitteesta: https://ccrweb.ca/en/anti-oppression

Collins, P. H. (2015). *Intersectionality's Definitional Dilemmas. Annual review of sociology*, 41(1), 1-20. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112142

Collins, C. J., & Martinez-Moreno, J. E. (2022). *Recruitment brand equity for unknown employers: Examining the effects of recruitment message claim verifiability and credibility on job pursuit intentions*. Human resource management*, 61*(5), 585-597. https://doi.org/10.1002/hrm.22089

Crenshaw, K., (1989) *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics,* University of Chicago Legal Forum: Vol. 1989: Iss. 1, Article 8. Saatavilla: http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8

Derous, E., Pepermans, R., & Ryan, A. M. (2017). *Ethnic discrimination during résumé screening: Interactive effects of applicants' ethnic salience with job context*. Human relations (New York), 70(7), 860-882. https://doi.org/10.1177/0018726716676537

Derous, E., & Ryan, A. M. (2019). *When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening*. Human resource management journal, 29(2), 113-130. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12217

Dietz, J., Joshi, C., Esses, V. M., Hamilton, L. K., & Gabarrot, F. (2015). *The skill paradox: Explaining and reducing employment discrimination against skilled immigrants.* International journal of human resource management, 26(10), 1318-1334. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.990398

EU:n virallinen verkkosivusto, sivulla käyty 24.11.2024 osoitteessa: https://europa.eu/youreurope/business/human-resources/equal-treatment-qualifications/equal-treatment/index_fi.htm

Guul, T. S. (2018). *The Individual-Level Effect of Gender Matching in Representative Bureaucracy. Public administration review,* 78(3), 398-408. https://doi.org/10.1111/puar.12907

Helsingin Kaupunki. (2020), *Anonyymin rekrytoinnin pilotti 2020*. Final report. Helsinkirekry. Noudettu 24.11.2024 osoitteesta: https://www.hel.fi/rekry/fi/valitsehelsinki/anonyymirekrytointi

Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L., & Dumazert, J. (2021). *Recruitment discrimination: How organizations use social power to circumvent laws and regulations*. International journal of human resource management, 32(10), 2213-2241. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579251

Hong, S. (2017). *Does Increasing Ethnic Representativeness Reduce Police Misconduct?* Public administration review, *77*(2), 195-205. https://doi.org/10.1111/puar.12629

Hong, S. (2021). *Representative bureaucracy and hierarchy: Interactions among leadership, middle-level, and street-level bureaucracy*. Public management review, *23*(9), 1317-1338. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743346

Huhta, M., Myllyntaus, V., & Alma Talent. (2023). *Monimuotoisuus työelämässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa*. Alma Talent.

Hunt, V., Layton, D, & Prince, S. (2015). *Why Diversity Matters*. McKinsey & Company. Noudettu 24.11.2024 sivulta: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/why%20diversity%20matters.pdf

Joki, M., & Österberg, M. (2014). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (4., uud. p.). Kauppakamari.

Keihäs, L. (2021). *Maailmaa muutetaan myös sanavalinnoilla*. Humak. Noudettu 24.11.2024 sivulta: https://www.humak.fi/blogit/maailmaa-muutetaan-myos-sanavalinnoilla/

Kerola, J. (2024). *Tampereen kaupunki haluaa lisätä anonyymia työnhakua*. Aamulehti. Noudettu 24.11.2024 osoitteesta: https://www.aamulehti.fi/tampere/art-2000010669180.html

Koskinen, S., Alapuranen, L., Heino, A., & Lehtonen, L. (2012). *Henkilötietojen käsittely työelämässä* ([2. p.].). Edita.

Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, K. F. (2012a). *Anonymous job applications in Europe.* IZA journal of European labor studies, *1*(1), 1-20. https://doi.org/10.1186/2193-9012-1-5

Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, K. F. (2012b). *Anonymous job applications of fresh Ph.D. economists*. Economics letters*, 117*(2), 441-444. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2012.06.0

Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2020). *Anonymous résumés: An effective preselection method?* International journal of selection and assessment, 28(1), 98-111. https://doi.org/10.1111/ijsa.1227524

Lahti, L. (2014). *Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle* (1. p.). Sanoma Pro.

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012

https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2012/20120916

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759

https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759

Lepak, D., & Gowan, M. (2010). *Human resource management: Managing employees for competitive advantage (International edition.).* Pearson/Prentice Hall.

Liebkind, K., Larja, L., & Brylka, A. (2016). *Ethnic and gender discrimination in recruitment: Experimental evidence from Finland*. Journal of social and political psychology, 4(1), 403-426. https://doi.org/10.5964/jspp.v4i1.433

Markkanen, M. (1999). *Etsi, arvioi, valitse: Onnistunut rekrytointi*. WSOY.

Martikainen, T., Pöyhönen, S., Bergbom, B., & Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

(2023). *Superdiversiteetti: Näkökulmia maahanmuuton monimuotoisuuteen*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. https://doi.org/10.21435/skst.1489

McCall, L. (2005). *The complexity of intersectionality.* Signs: Journal of Women in

Culture and Society, *30*(3), 1771-1800. https://doi.org/10.1086/42680

McBride, A., Hebson, G., & Holgate, J. (2015). *Intersectionality: Are we taking enough notice in the field of work and employment relations?* Work, employment and society, *29*(2), 331-341. https://doi.org/10.1177/0950017014538337

Mooney, S. (2016). '*Nimble' intersectionality in employment research: A way to resolve methodological dilemmas*. Work, employment and society*, 30*(4), 708-718. https://doi.org/10.1177/0950017015620768

Mosher, F. C. (1982). *Democracy and the public service* (2. ed.). Oxford University Press.

Mäkelä, A. (2021). *Tampere on palkannut ensimmäiset "nimettömät" työntekijät – anonyymit rekrytoinnit jatkuvat tänä vuonna.* Yle. Noudettu 24.11.2024 sivulta: https://yle.fi/a/3-11750571

Niemelä, A., & Wallin, A. (2013). *Monikulttuuriosaaminen: Uudistuvan työyhteisön valttikortti* (1. painos.). Klaava Media.

Pehlivanli, E. A. (2024). *Dynamics of organisational attractiveness and perceived attributes: Evidence from Turkish construction sector*. Organization, technology & management in construction*, 16*(1), 275-288. https://doi.org/10.2478/otmcj-2024-0019

Peters, B. G. (2010). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (6th ed. - Repr.). Routledge.

Phoenix, A., & Pattynama, P. (2006). *Intersectionality.* The European journal of women's studies*, 13*(3), 187-192. https://doi.org/10.1177/1350506806065751

Quillian, L., Heath, A., Pager, D., Midtbøen, A. H., Fleischmann, F., & Hexela, O. (2019). *Do some countries discriminate more than others? Evidence from 97 field experiments of racial discrimination in hiring*. Sociological science, 6, 467-496. https://doi.org/10.15195/V6.A18

Raatikainen, A. (2002). *Yksityisyyden suoja työelämässä* ([3. uud. p.].). Edita.

Rask, Shadia; Nykänen, Sanna; Teräsaho, Mia (2021) *Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi : Moninaisesti parempi -hankkeen rekrytointikokeilun tuloksia*. Pysyvä osoite: https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-636-7

Riccucci, N. M., Van Ryzin, G. G., & Jackson, K. (2018). *Representative Bureaucracy, Race, and Policing: A Survey Experiment*. Journal of public administration research and theory*, 28*(4), 506-518. https://doi.org/10.1093/jopart/muy023

Rinne, U. 2018. "*Anonymous Job Applications and Hiring Discrimination*." IZA World of Labor 48: 1–11. https://doi.org/10.15185/izawol.48.v2

Rubenowitz, S., & Tillman, M. (1989). *Organisaatiopsykologi*a (2. p.). Weilin + Göös.

Saarinen, M. (2015). *Työsuhteen pelisäännöt* (8., uudistettu painos.). Talentum Pro.

Salminen, A., yliopisto, V., & Vaasa, U. o. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto.

Steel, T., & Tuori, A. (2016). *Olenko minä niin eksoottinen?": Pakolaistaustaisten naisten työelämään liittyvä identiteettityö*. Elore, *23*(2), . https://doi.org/10.30666/elore.79258

Song, B. L., Liew, C. Y., Tee, P. K., & Wong, L. C. (2024). *Corporate social responsibility and job pursuit intention: The role of job seekers' perception on employer prosocial orientation, value congruence and employer attractiveness*. Social responsibility journal, 20(9), 1809-1831. https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2023-0235

Sorainen, O. (2014). *Ulkomaalainen työntekijä: Rekrytointi, maahantulo, työnteko* (2. uud. p.). Edita.

Sowa, J. & Selden, S. (2003). *Administrative discretion and active representation: An expansion of the theory of representative bureaucracy.* Public Administration Review, 63(6), 700-710.

THL: *Yli 40 prosenttia Suomeen muuttaneista aikuisista kokenut syrjintää vuoden sisällä.* 19.3.2024. Helsingin Sanomat https://www.hs.fi/suomi/art-2000010302123.html

Työterveyslaitos. (n.d.). *Monimuotoinen työelämä.* Noudettu 24.11.2024 osoitteesta: https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama

Vaahtio, E. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita.

Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Valtionhallinnon kehittämiskes, & Varila, J. (1994). *Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio*. Painatuskeskus.

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750 https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750#L3

Vassilopoulou, J., Brabet, J., & Showunmi, V. (2019). *Race Discrimination and Management of Ethnic Diversity and Migration at Work: European Countries' Perspectives*.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325

Yhdenvertaisuus.fi, Oikeusministeriö Sivulla käyty 24.11.2024 osoitteessa https://yhdenvertaisuus.fi/vahemmistot-suomessa

Yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi, Yhdenvertaisuusvaltuutettu, Sivulla käyty 24.11.2024 osoitteessa: https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/ikasyrjinta

Zschirnt, E., & Ruedin, D. (2016). *Ethnic discrimination in hiring decisions: A metaanalysis of correspondence tests 1990-2015*. Journal of ethnic and migration studies, 42(7), 1115-1134. https://doi.org/10.1080/1369183X.2015.1133279

Åslund, O., & Skans, O. N. (2012). *Do anonymous job application procedures level the playing field*? Industrial & labor relations review, 65(1), 82-107. https://doi.org/10.1177/001979391206500105