



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

TUOTANTOLAITOSTEN TYÖNTEKIJÖIKSI HAKENEIDEN KOKEMUKSIA  
ANONYYMISTÄ REKRYTOINNISTA

Ella Kajander

Hallintotieteet, Johtamisen psykologia

Pro Gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

2024

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Työn nimi: Tuotantolaitosten työntekijöiksi hakeneiden kokemuksia anonyymistä rekrytoinnista

Tekijä: Ella Kajander

Koulutusohjelma/Oppiaine: Hallintotiede/ Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu –tutkielma  Sivulaudaturtyö\_ Lisensiaatintyö\_

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 89 + 2 liitesivusa

Vuosi 2024

### Tiivistelmä:

Tässä pro gradu -tutkielmassa käsitellään teollisten tuotantolaitosten työntekijöiksi hakeneiden kokemuksia anonyymistä rekrytoinnista. Tutkielma tehtiin toimeksiantona kohdeorganisaatiolle, jonka tavoitteena on kehittää anonyymiä rekrytointiprosessiaan. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa tuotantolaitosten työntekijöiksi hakeneiden kokemuksista koskien yrityksen rekrytointiprosessia ja sen toimivuutta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään anonyymien rekrytoinnin aikaisempaa tutkimusta ja anonyymiä rekrytointia osana vastuullista henkilöstöjohtamista.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja sen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisälönanalyysin avulla. Tutkimuksen aineisto koostuu kymmenestä haastattelusta. Aineisto on kerätty henkilöiltä, jotka ovat hakeneet kohdeorganisaation oppisopimuskoulutukseen työllistyäkseen tuotantolaitosten työntekijätehtäviin. Aineiston analysoinnin tuloksena haastatteluvastauksista tunnistettiin useita alaluokkia ja viisi eri yläluokkaa: hakeminen, turvallisuuden tunne, työnantajakuva, työnantajan käytännöt ja osaaminen. Hakijoiden kokemuksia anonyymien rekrytoinnin prosessista kuvataan kattavasti näiden yläluokkien avulla.

Tutkimuksessa havaittiin erilaisia hyötyjä sekä haasteita anonyymiin rekrytointiin liittyen. Sen koettiin vähentävän syrjintää ja korostavan hakijoiden osaamista ja motivaatiota. Anonyymien rekrytoinnin koettiin myös parantavan työnantajakuvaa sen ollessa viesti modernista ja vastuullisesta työnantajasta. Haasteiksi tunnistettiin olevan pelko henkilökohtaisten tietojen paljastumisesta ja hakijoiden mahdollisuudet erottua osaamisen perusteella. Tuloksissa ilmenee myös epäilyksiä rekrytoinnin todellista anonyymiyttä kohtaan.

Tutkimuksen tulokset antavat kohdeorganisaatiolle tietoa, jonka perusteella rekrytointikäytäntöjä voidaan tulevaisuudessa kehittää, ja näin ollen edistää monimuotoisuutta ja tasa-arvoa organisaatiossa. Anonyymien rekrytoinnin aikaisemmat tutkimustulokset tukevat myös tämän tutkimuksen tuloksia. Tutkimustulosten avulla kohdeorganisaatio voi jatkossa kehittää anonyymiä rekrytointiprosessiaan vastaamaan paremmin hakijoiden tarpeita.

**Avainsanat:** anonyymi rekrytointi, vastuullinen henkilöstöjohtaminen, työnhaku, rekrytointisyrjintä, yhdenvertaisuus, tasa-arvo

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	4
1.2 TUTKIMUKSEN MUOTOUTUMINEN JA TAVOITTEET .....	6
<b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>8</b>
2.1 ANONYYMI REKRYTOINTI .....	8
2.1.1 <i>Anonyymin rekrytoinnin käsite</i> .....	8
2.1.2 <i>Anonyymin rekrytoinnin hyödyt ja haasteet</i> .....	9
2.1.3 <i>Taustaa anonyymiin rekrytointiin</i> .....	12
2.2 VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	14
2.2.1 <i>Vastuullisen henkilöstöjohtamisen suhde anonyymiin rekrytointiin</i> .....	14
2.2.2 <i>Yhdenvertaisuus vastuullisen henkilöstöjohtamisen perustana</i> .....	18
2.2.3 <i>Syrjimättömyyden edistäminen rekrytoinnissa</i> .....	21
2.2.4 <i>Monimuotoisuus työelämässä</i> .....	27
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>30</b>
3.1 TIETEENFILOSOFIA JA LAADULLINEN LÄHESTYMISTAPA .....	30
3.2 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TOTEUTUS .....	33
3.3 KOHDEORGANISAATION TIE KOHTI ANONYYMIÄ REKRYTOINTIA .....	35
3.4 TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄN RAJAUS JA HAASTATELTAVIEN VALINTA .....	37
3.5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	39
3.6 LAADULLINEN AINEISTOLÄHTÖINEN SISÄLLÖNANALYYSI.....	40
3.7 AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN TOTEUTTAMINEN .....	43
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>47</b>
4.1 HAKEMINEN.....	48
4.2 TURVALLISUUDEN TUNNE .....	53
4.3 TYÖNANTAJAKUVA .....	56
4.4 TYÖNANTAJAN KÄYTÄNNÖT .....	61
4.5 OSAAMINEN .....	65
<b>5 POHDINTA</b> .....	<b>67</b>
5.1 YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA .....	67
5.2 TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN ANONYYMIN REKRYTOINNIN KEHITTÄMISESSÄ .....	69
5.3 PÄÄTELMÄT .....	76
LÄHTEET.....	79
LIITTEET .....	90

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Keskustelu tasa-arvon, monimuotoisuuden sekä yhdenvertaisuuden ilmiöstä on lisääntynyt huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Erityisesti väestön ikääntyminen, osajapula ja kansainvälistyminen ovat megatrendejä, jotka herättävät työelämän tasa-arvoon ja vastuullisuuteen liittyvää keskustelua. Alun perin monimuotoisuuden ilmiö saanut alkunsa Yhdysvalloissa 1960-luvulla, ja on laajentunut liike-elämän huomion kohteeksi erityisesti 1990-luvulta lähtien. Alussa monimuotoisuutta pidettiin strategisena etuna, jolloin keskustelu painottui liiketoiminnallisiin näkökulmiin, kuten investointeihin ja taloudellisiin hyötyihin. Samaan aikaan johdon ja työntekijöiden odotettiin havahtuvan monimuotoisuuteen ja sen edistämiseen sillä ajatuksella, että he näkisivät siinä konkreettisia etuja ja hyötyjä. (Huhta & Myllyntaus 2023, 15.)

Suomessa eriarvoisuuteen sekä yhdenvertaisuuteen liittyvät teemat ovat nousseet näkyvämmiin pinnalle 2010-luvulla, kuten myös toimenpiteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi (Huhta & Myllyntaus 2023, 15). Eurooppalaiset yhteiskunnat ovat monimuotoistuneet viime vuosikymmeninä, minkä vuoksi erilaisista taustoista tulevien henkilöiden määrä työmarkkinoilla on lisääntynyt merkittävästi myös Suomessa (Ahmad, 2020). Vähemmistöihin kuuluvat työnhakijat kohtaavat Suomessa kaikkialla syrjintää, jonka seurauksena syntyy valtavia kustannuksia yksilölle sekä yhteiskunnalle (Rinne, 2018). Duunitorin teettämän *Työnhaku Suomessa* -tutkimuksen (2022) mukaan 26 % vastaajista oli kokenut työnhaussa syrjintää, kohdistuen suurilta osin ikään, mutta myös sukupuoleen, kansallisuuteen, terveydentilaan tai muuhun vastaavaan. Yhtenä merkittävänä syynä työnhaun syrjinnälle nähdään olevan työnantajien valinnat ja asenteet (Huhta & Myllyntaus 2023, 17).

Työnteko on keskeinen osa ihmisen elämää ja se vaikuttaa vahvasti yksilön yhteiskunnalliseen asemaan ja määrittää mahdollisuuksia. Tasa-arvon periaatteiden mukaisesti kaikilla ihmisillä tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet hakea työpaikkoja, saada työtä ja edetä työpaikoissa osaamisensa sekä taitojensa perusteella. Valitettavasti tämä periaate ei aina toteudu. Yksilön työmarkkina-asemaan vaikuttavat merkittävästi koulutus ja aikaisempi työkokemus, mutta myös epäolennaisilla

tekijöillä, kuten hakijan sukupuolella, iällä tai etnisellä taustalla, voi olla vaikutusta päätöksiin. Kyseessä on syrjintää, jos työnhakijoita kohdellaan eriarvoisesti ilman hyväksyttävää syytä jonkun lainsäädännössä kielletyn syrjintäperusteen vuoksi. Vaikka syrjintä on laitonta, mainitut ominaisuudet saattavat vaikuttaa silti siihen, kuka saa kutsun työhaastatteluun ja kuka ei. Erityisesti etnisten vähemmistöjen edustajat ja naiset kohtaavat syrjintää työelämässä, vaikka lainsäädäntö kielittää syrjinnän ja syrjintätapauksista asetetaan rangaistuksia. (Åslund & Nordström Skans 2012, 82.)

Tiedostamattomat ennakkokäsitykset ovat ihmisille tavallisia, ja ne voivat vaikuttaa merkittävästi myös rekrytointiprosessiin. Tiedostamattomat ennakoasenteet, ennakkoluulot ja erilaiset stereotyyptit voivat toteuttaa kulttuuria, joka nähdään syrjivänä. Monet ihmiset eivät välttämättä huomaa omia ennakkokäsityksiään, jolloin useissa tilanteissa voi tapahtua tiedostamatonta syrjintää. Esimerkiksi rekrytoinnissa rekrytoija voi suosia sellaista henkilöä, joka on iältään tai tyyliältään samanlainen, kuin rekrytoija itse on. Tällainen tiedostamaton mieltymys voi vaikuttaa suuresti myös siihen, kuka saa kutsun haastatteluun tai kuka valitaan kyseiseen työtehtävään. Tiedostamattomien ennakkokäsitysten vaikutusten onkin todettu olevan vahvimmillaan rekrytointiprosessin alkuvaiheessa (Rinne 2018, 4).

Monesti ne asiat, joiden perusteella tulemme syrjineeksi ihmisiä, ovat tiedostamattomia, ja nämä tiedostamattomat ennakkokäsitykset voivat olla myös positiivisia. Ennakkoluulon käsite sisältää jo valmiiksi negatiivisen miellelyhtymän ja se kuulostaa syrjivältä, kun taas ennakkokäsityksellä on myös positiivinen kulma. Rekrytoinnissa voidaan tiedostamatta suosia esimerkiksi sellaisia hakijoita, jotka ovat saman tyyliisiä kuin aikaisemmin työssä menestyneet työntekijät. Tämä ennakkokäsitys on positiivinen, mutta sillä voi olla silti vaikutusta rekrytointisyrjintään ja se voi johtaa monimuotoisuuden puutteeseen työpaikalla. Tiedostamattomien ennakkokäsitysten vaikutusten huomioiminen ja niiden ennaltaehkäiseminen vaatii tietoista toimintaa, ja yrityksillä on oma vastuunsa tehdä myös tiedostamattomat ennakkokäsitykset näkyväksi.

Työnantajien perustavoitteena on lähtökohtaisesti rekrytoida parhaiten tehtävään soveltuvia työnhakijoita. Rekrytoinneissa on mahdollista käyttää monia erilaisia valintaperusteita, menetelmiä ja teknologiaa, ja työnantajan tai rekrytoivan esihenkilön on tehtävä erilaisia valintoja näiden soveltamisessa. Näiden eri valintamenetelmien käytöllä voi kuitenkin olla merkittäviä vaikutuksia

siihen, millaisia työntekijöitä tehtäviin valitaan, ja miten valittu menetelmä vaikuttaa eri hakijaryhmien mahdollisuuksiin rekrytointiprosessissa. (Kanninen & Virkola 2021, 20.)

Yksi mahdollinen tapa edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä välttää tiedostamatonta syrjintää työnhaussa, on käyttää anonyymejä työhakemuksia. Anonyymien työnhaun tarkoituksena on vähentää rekrytoijan mahdollisuuksia päätellä työnhakijoiden henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten ikää, sukupuolta tai etnistä taustaa. Tämä toteutetaan yleisesti niin, että työhakemuksesta rajataan pois sellaiset tiedot, joista rekrytoija pystyy päättämään työnhakijoiden henkilökohtaisia tietoja. Kun nämä tiedot puuttuvat työhakemuksesta, tulee rekrytoijan tehdä päätös täysin hakijan osaamisen ja soveltuvuuden perusteella. Anonyymi työnhaku vähentää syrjintää ja lisää todennäköisyyttä siihen, että tehtävään palkataan kaikista soveltuvien henkilö. (Kanninen & Virkola 2021, 23.)

Eräissä tutkimuksissa (esim. Cediey & Foroni 2008, 107; Rinne 2018, 2.) on huomattu, että suuri osa vähemmistöjen edustajiin kohdistuvasta syrjinnästä tapahtuukin rekrytointiprosessin alkuvaiheissa, jolloin rekrytoijat tekevät päätöksiä haastatteluun kutsuttavista henkilöistä. Myöhemmissä rekrytointiprosessin vaiheissa syrjinnän on havaittu olevan vähäisempää. Tutkimuksissa on myös havaittu, että anonyymissä rekrytoinnissa enemmistö- ja vähemmistöryhmien väliset erot haastattelukutsuissa hävisivät, kun myöhemmin tarkasteltiin eri ryhmien todennäköisyyttä saada työtarjous (Bøg & Kranendonk 2011, 38). Ennakkoluulot näyttävät olevan siis suurempia ennen henkilön kohtaamista. Tämän perusteella vähemmistöön kuuluvien mahdollisuudet työpaikan saamiselle paranevat, kun heille annetaan tilaisuus näyttää osaamistaan työhaastattelussa. Anonyymien rekrytoinnin tutkiminen nähdään hyödyllisenä, sillä se voi estää syrjintää siinä vaiheessa, kun ihmisiä valitaan haastatteluun. Tutkimalla anonyymisiä rekrytointia voidaan selvittää sen tehokkuutta syrjinnän vähentämiseksi ja tasa-arvon edistämiseksi rekrytointiprosessissa. (Bøg & Kranendonk 2011, 38.)

## **1.2 Tutkimuksen muotoutuminen ja tavoitteet**

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaation tuotantolaitosten työntekijöiksi hakeneiden kokemuksia anonyymistä rekrytointiprosessista. Tutkimuskysymys on, miten

tuotantolaitosten työntekijöiksi hakeneet kokevat anonyymien rekrytoinnin. Tutkimusprosessi sai alkunsa omasta kiinnostuksestani tasavertaisempaan rekrytointiin ja ihmisten yhdenvertaisempiin mahdollisuuksiin työelämässä. Kiinnostukseni anonyymien rekrytoinnin aihepiiriä kohtaan on kasvanut sen noustua viime aikoina entistä laajemmin keskusteluihin ja otsikoihin. Uskon tämän taustalla olevan organisaatioiden pyrkimys tasa-arvon lisäämiseen sekä syrjinnän vähentämiseen työhaussa. Pidän anonyymiä rekrytointia yhtenä keskeisenä askeleena kohti avoimempaa ja oikeudenmukaisempaa työelämää, jonka vuoksi ajattelen sen olevan kiinnostava ja ajankohtainen aihe pro gradu -tutkielmaani.

Tämä pro gradu -tutkielma tehtiin toimeksiantona kohdeorganisaatiolle, jonka tavoitteena on kehittää anonyymiä rekrytointiprosessiaan. Kyseinen yritys kouluttaa työntekijöitä tuotantolaitoksilleen oppisopimuskoulutuksella, joka on heidän pääasiallinen tapansa rekrytoida henkilöitä tuotantolaitosten työntekijätehtäviin. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa Suomen tuotantolaitosten työntekijöiksi hakeneiden kokemuksista koskien yrityksen rekrytointiprosessia ja sen toimivuutta. Tutkimusaihe on tarkkaan rajattu ja sellaisenaan hyödyllinen tuottamaan tietoa anonyymien rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Kyseisen aiheen tutkiminen ja rekrytointiasenteiden muuttaminen sekä niiden kehittäminen ovat tarpeellisia, jotta syrjimättömyyttä, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta voidaan lisätä työhaussa ja rekrytoinneissa (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 73).

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on ottanut anonyymien rekrytoinnin rekrytointitavakseen, jotta he pystyisivät edistämään rekrytoinnin yhdenvertaisuutta ja lisäämään monimuotoisuutta organisaatiossaan. Anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton tarkoituksena on edistää yrityksen monimuotoisuuden lisäämistä ja yhdenvertaisuustavoitteiden saavuttamista. Organisaatiossa anonyymien rekrytoinnin tavoitteena on vähentää tiedostamattomien ennakkoluulojen vaikutusta ja mahdollista syrjintää. Yrityksen päämääränä on, että yhä monimuotoisempi hakijajoukko pääsee haastattelu- vaiheeseen ja tehtävään tulee valituksi pätevin henkilö riippumatta henkilöön liittyvistä ominaisuuksista. Tähän tutkimukseen osallistui 10 haastateltavaa, jotka ovat hakeneet kohdeorganisaation oppisopimuskoulutukseen. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetään laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettisessa viitekehyksessä pääkäsitteitä ovat anonyymi rekrytointi ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Tutkimuksen pääilmiön, anonyymien rekrytoinnin, tarkoituksena on ehkäistä syrjintää työnhakuvaiheessa. Luvussa esitellään, mitä anonyymien rekrytoinnin käsitteellä ja tunnistetietojen piilottamisella tarkoitetaan. Luvussa käydään myös läpi anonyymien rekrytoinnin aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja hyötyjä ja haasteita sekä anonyymien rekrytoinnin taustaa ja nykytilaa. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan, miten anonyymi rekrytointi näyttäytyy osana vastuullista henkilöstöjohtamista. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet korostavat oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta työympäristössä, mikä tukee anonyymien rekrytoinnin tavoitetta ehkäistä työhönottosyrjintää ja ennakkoluulojen vaikutusta rekrytointipäätöksiin. Monimuotoisuus työelämässä heijastuu puolestaan anonyymiin rekrytointiin siten, että monimuotoisuuden edistäminen työyhteisöissä voidaan nähdä keskeisenä anonyymien rekrytoinnin tavoitteena.

### 2.1 Anonyymi rekrytointi

#### 2.1.1 Anonyymien rekrytoinnin käsite

Anonyymi rekrytointi on rekrytoinnin menetelmä, jossa työnhakijoiden lähettämistä hakemuksista poistetaan kaikki henkilötiedot, joista on mahdollista päätellä henkilön kuuluvan vähemmistöön, tai jotka voivat vaikuttaa henkilön mahdollisuuksiin pärjätä työnhaussa. Anonyymistä rekrytoinnista tekee siis anonyymin se, että rekrytoinnissa käytetään salattuja työhakemuksia, jolloin työnhakijasta ei ole mitään sellaisia tietoja näkyvillä, jotka saattaisivat vaikuttaa rekrytoijan päätökseen kutsua hakija työhaastatteluun. Vaikka työhakemuksessa ei mainittaisi muun muassa etniseen vähemmistöön kuulumisesta, voi hakijan nimi, kuva tai tieto kansallisuudesta paljastaa tämän. (Rinne 2018, 2.)

Anonyymissä rekrytoinnissa poistetaan hakemuksista tietoja ominaispiirteistä, joiden perusteella työnantajat voisivat syrjiä työnhakijoita, ja täten anonyymien rekrytoinnin tavoitteena on vähentää tai jopa poistaa työnhaussa esiintyvää syrjintää, etenkin työnhaun ensimmäisessä vaiheessa. Huomion on tarkoitus keskittyä hakijan taitoihin sekä kykyihin. Näin myös vähemmistöjen edustajilla



on suurempi mahdollisuus saada kutsu työhaastatteluun. (Krause ym. 2012, 14–16.) Anonyymin rekrytoinnin tarkoituksena on myös pyrkiä vähentämään rekrytoivien henkilöiden stereotyyppien sekä ennakkoluulojen vaikutusta työnhaussa ilmeneviin henkilövalintoihin (Työterveyslaitos 2021, 6). Anonyymin rekrytoinnin on myös nähty lisäävän todennäköisyyttä sille, että kaikista soveltuvimmat työntekijät valitaan tehtävään (Kanninen & Virkola 2021, 23).

Kohdeorganisaation esitysmateriaaleissa on avattu myös anonyymiä rekrytointia ja sen käsitettä. Kyseisen organisaation anonyymissä rekrytoinnissa hakijan sukupuolta ja syntymäaikaa ei kysytä hakulomakkeella lainkaan. Henkilötiedoista nimi, äidinkieli, opintojen ajankohta, oppilaitoksen nimi sekä yhteystiedot piilotetaan haastatteluvaiheeseen saakka. Myös liitetiedostot, esimerkiksi ansioluettelo, on piilotettu. Rekrytointia hoitavilla henkilöillä on pääsy haastatteluun kutsuttavien yhteystietoihin siinä vaiheessa, kun hakija on valittu jatkokon rekrytoinnissa.

Organisaatio kertoo myös työnhakijalle työpaikkailmoituksessa ja hakulomakkeessa, miten anonyymi rekrytointi tapahtuu. Hakijalle kerrotaan, että hänen henkilötietonsa ja liitetiedostot piilotetaan, jonka vuoksi hakijalta kysytään tavallista rekrytointia enemmän ja tarkempia kysymyksiä. Anonyymissä rekrytoinnissa ohjataan hakijaa myös tuomaan juuri haettavan tehtävän kannalta olennainen osaaminen esille.

Kohdeorganisaation anonyymin rekrytoinnin prosessissa rekrytoiva esihenkilö ja HR käyvät kaikki rekrytoinnissa tulleet hakemukset läpi, ja he keskittyvät hakijan osaamiseen, kokemukseen ja motivaatioon. Näiden pohjalta he tekevät valinnat haastateltavista. Kun haastatteluun valitut hakijat ovat päätetty, kaikki heidän tietonsa ja liitetiedostot paljastetaan rekrytointiin osallistuville. Tämän tarkoituksena on sujuvoittaa haastattelua ja siihen valmistautumista. Anonyymin rekrytoinnin hakulomakkeen tarkoituksena on siis selvittää hakijan osaamista ja motivaatiota haettavaa kohtaan.

### **2.1.2 Anonyymin rekrytoinnin hyödyt ja haasteet**

Anonyymin rekrytoinnin päätarkoituksena on ehkäistä rekrytoijien ennakoasenteiden aktivoitumista, sillä anonyymiä rekrytointia käyttämällä rekrytoija ei tiedä mitään hakijaan liittyviä

tunnistetietoja. Derous ym. (2015) painottavat, että rekrytoijien näkökulmasta työnhakuvaiheessa ansioluettelon ja hakemuskirjeen seulonta on erityisen altis vaihe kognitiivisille ennakkoasenteille (Derous, Serlie & Ryan, 2015). Anonyymi rekrytointi pyrkii vähentämään syrjiviä palkkauskäytäntöjä piilottamalla työnhakijan tunnistetiedot rekrytoijalta (Foley & Williamson, 2018). Anonyymiä rekrytointia käsittelevissä tutkimusartikkeleissa on havaittu, että työnhakijan tunnistetietojen piilottaminen estää syrjintää rekrytointiprosessissa. Tämä perustuu oletukseen, että syrjintä tapahtuu usein nimenomaan hakijan tunnistetietoihin perustuen. (Kaufmann, Krings & Sczesny, 2016.)

Anonyymissä rekrytoinnissa hakemukset pystytään käsittelemään anonyymisti, mutta hakijan henkilökohtaiset tiedot paljastuvat viimeistään haastattelutilanteessa. Anonyymien rekrytoinnin suurimpana haasteena onkin se, että anonyymiteettiä ei ole mahdollista säilyttää rekrytointiprosessin loppuun asti. Jos syrjintää tapahtuu, voi anonyymi rekrytointiprosessi siirtää sitä hakemusten läpikäynnistä haastatteluun tai kandidaatin palkkaamiseen. (Kanninen & Virkola, 2021, 23–24; Rinne 2018, 4.) Anonyymillä rekrytoinnilla ei ole täten mahdollista estää haastatteluissa esiintyvää syrjintää, sillä se toteutetaan tässä rekrytointitavassa perinteisesti kasvotusten. Tiedostamattomien ennakkoluulojen merkitys on kuitenkin suurimmillaan rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, kun haastatteluun kutsuttavia henkilöitä valitaan. (Rinne 2018, 4). Negatiivisten stereotyyppien on myös todettu heikkenevän kasvokkaisuudessa vuorovaikutuksessa (Krause ym., 2012b; Lacroux & Martin-Lacroux, 2020).

Yksi anonyymien rekrytoinnin merkittävimmistä hyödyistä nähdään siinä, että kun tunnistetiedot eivät ole näkyvissä rekrytoijalle, niin myöskään ennakkoluulojen myötä tapahtuvaa kategorisointia ei ilmene, eikä se vaikuta myöskään päätöksentekoon. Jos rekrytoijat antavat rekrytoinnissa painoarvoa ominaisuuksille, joita ihmisen ei ole mahdollista muuttaa, jää tällöin esimerkiksi vähemmistöön kuuluvien hakijoiden vaikutusmahdollisuudet todella kapeiksi (Vernby & Dancygier, 2019).

Hyvin toteutuneessa anonyymissä rekrytoinnissa huomio siirtyy hakijoiden osaamiseen ja pätevyyteen, jonka seurauksena syrjintä vähentyy. Kuitenkin hakemusten manuaalinen anonymisointi on usein työlästä, aikaa vievää ja virhealtista (Rinne 2018, 3). Standardoidun anonyymien

rekrytoinnin käyttö voidaan nähdä hyvänä menetelmänä, sillä siinä vakionuotoisten hakulomakkeiden on mahdollista lisätä vertailukelpoisuutta hakijoiden välillä. Rekrytointijärjestelmien kehittäminen on myös anonyymissä rekrytoinnissa oleellista, sillä ne eivät aina ole yhteensopivia anonyymin rekrytoinnin kanssa. Tämän vuoksi anonyymin rekrytoinnin käyttö vaatii yrityksiltä ja organisaatioilta panostusta rekrytointijärjestelmiin. (Bergbom ym. 2020; Helsingin kaupunki 2020, 21–22.)

Anonyymillä rekrytointimenetelmällä on joissakin kokeiluissa ilmennyt olevan positiivisten vaikutusten lisäksi kielteisiä vaikutuksia vähemmistöryhmille. Yhtenä haasteena anonyymissä rekrytoinnissa nähdään positiivisen erityiskohtelun vaikeutuminen, jolloin anonyymi rekrytointi voi aiheuttaa haittaa juuri niille ryhmille, joita anonyymin rekrytoinnin olisi tarkoitus palvella. Positiivisen erityiskohtelun tarkoituksena on edistää tosiasiallista yhdenvertaisuutta, ja ehkäistä tai poistaa syrjinnästä johtuvia haittoja. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023.) Jos organisaation rekrytointiprosessissa pyritään samanaikaisesti löytämään sopivin työntekijä tehtävään ja lisäämään työyhteisön monimuotoisuutta, anonyymi rekrytointi saattaa vaikeuttaa näiden molempien tavoitteiden saavuttamista. Tällöin rekrytoijat eivät pysty havaitsemaan hakijoiden mahdollista kuulumista vähemmistöryhmiin, mikä estää positiivisen erityiskohtelun haastatteluun kutsuttavien valinnassa. Tämä korostuu tilanteissa, jossa kaksi hakijaa ovat yhtä päteviä, ja rekrytointi toteutetaan anonyymisti. (Krause ym. 2012a, 12; Åslund & Nordström Skans 2012, 100.)

Esimerkiksi, kun rekrytointivalintaa tehdään kahden tasavertaisen hakijan kohdalla, voidaan positiivisen erityiskohtelun nimissä palkata vähemmistön edustaja kyseiseen tehtävään. Tällainen tilanne voisi tapahtua esimerkiksi silloin, kun miesvaltaiselle alalle hakee yhtä pätevät mies- ja naishakija, ja tällöin monimuotoisuuden lisäämiseksi ja yhdenvertaisuuden vuoksi päätetään tehtävään valita naishakija. Mikään ei kuitenkaan estä organisaatiota tai työnantajaa käyttämästä positiivista erityiskohtelua haastatteluvaiheessa tai rekrytoinnin loppuvaiheessa myös anonyymissä rekrytoinnissa.

Joidenkin tutkimusten perusteella on havaittu, että anonyymi rekrytointi saattaa jopa vähentää etnisiin vähemmistöihin kuuluvien mahdollisuuksia tulla kutsutuksi haastatteluun (Krause ym. 2012a, 13; Behaghel ym. 2015, 26). Tämä ilmiö voi johtua yhteiskunnan rakenteellisista

ongelmista tai syrjinnästä, jotka luovat eroavaisuuksia hakijoiden välille. Etnisillä vähemmistöillä voi olla heikommät koulutusmahdollisuudet, joita rekrytoija ei voi ottaa huomioon anonyymissä rekrytoinnissa (Krause ym. 2012a, 13–14; Rinne 2018, 7). Jos taas alkuperäisessä rekrytointitilanteessa ei ole syrjintää vähemmistöryhmiä tai toista sukupuolta kohtaan, anonyymi rekrytointi ei myöskään lisää näiden ryhmien mahdollisuuksia tulla kutsutuksi haastatteluun (Krause 2012a, 9).

Anonyymillä rekrytoinnilla on omat rajoitteensa, eikä se ole yksinään keino parantaa kaikkien epäedullisemmassa asemassa olevien tilannetta. Anonyymien rekrytoinnin käyttö voi hyödyttää joitakin tiettyjä henkilöitä tai ryhmiä, mutta samalla se voi myös jättää toisen ryhmän mahdollisuudet heikommiksi. (esim. Krause ym. 2012a, 13; Behaghel ym. 2015). Tulokset vaihtelevat tapauskohtaisesti, joten ei pystytä olettamaan, että anonyymi rekrytointi toimisi jokaisessa tilanteessa toivottulla tai halutulla tavalla.

### **2.1.3 Taustaa anonyymiin rekrytointiin**

Useissa kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu vähemmistöihin kohdistuvaa rekrytointisyrjintää. Yhdeksi ratkaisuksi siihen on ehdotettu anonyymiä rekrytointia. Anonyymiä rekrytointia käsittelevät tutkimukset ovat tuottaneet hyvin vaihtelevia tuloksia sekä sen puolesta että sitä vastaan. Monissa eurooppalaisissa anonyymien rekrytoinnin kokeiluissa tulokset ovat olleet pääosin positiivisia, ja tulokset ovat osoittaneet sen, että anonyymi rekrytointi on lisännyt epäedullisemmassa asemassa olevien ryhmien haastattelukutsujen määrää (esim. Krause ym. 2012a; Åslund & Nordström Skans 2012; Behaghel, Crépon & Le Barbanchon 2015). Useimmissa edellä mainituissa tutkimuksissa tarkastelu on keskittynyt haastattelukutsuissa tapahtuneisiin muutoksiin, mutta joissakin tutkimuksissa on keskitytty myös seuraamaan työtarjouksien määrien muutosta (esim. Bøg & Kranendonk 2011; Åslund & Nordström Skans 2012). Useimmat kokeiluun osallistuneista organisaatioista ovat päättäneet jatkaa anonyymien rekrytoinnin menetelmän käyttöä vielä kokeilujen jälkeenkin.

Suomessa vuoden 2020 monimuotoisuusbarometri osoittaa, että kovinkaan monessa yrityksessä ei olla otettu vielä käyttöön anonyymiä rekrytointia. 12 % henkilöstöalan ammattilaisista ilmoitti barometrissä, että heidän työpaikallaan on kokeiltu, tai ainakin jossakin määrin käytetään anonyymiä

rekrytointia. Monimuotoisuusbarometrin mukaan harva organisaatio on ottanut käyttöön täysin anonymiä rekrytointia. Tällöin anonymiteetti on koskenut muun muassa ikää tai sukupuolta, mutta ei nimeä. Monimuotoisuusbarometrin vastausten perusteella monet organisaatiot kuitenkin pohtivat anonymin rekrytoinnin käyttöönottoa. (Bergbom ym. 2020.)

Suomessa monet kunnat tai kuntayhtymät ovat pilotoineet anonymiä rekrytointia. Osa näistä toimijoista on pilotoinnin jälkeen siirtynyt kokonaan käyttämään anonymiä rekrytointia. Muun muassa Helsingin kaupunki on pilotoinut anonymiä rekrytointia vuonna 2020. Tavoitteena oli edistää sellaisten henkilöiden mahdollisuuksia rekrytoinnissa, jotka saattavat kohdata tiedostamatonta syrjintää. Tämän taustalla oli havainto siitä, että jotkut väestöryhmät olivat aliedustettuina kaupungin työntekijöiden joukossa ja taustalla oli myös näyttöä siitä, että jotkut hakijaryhmät kohtaavat syrjintää todennäköisesti rekrytoinnin alkuvaiheessa. Anonymin rekrytoinnin pilottihanke alkoi helmikuussa 2020 ja jatkui joulukuuhun 2020.

Pilotista kerätyn palautteen perusteella anonymi rekrytointi koettiin hankalammaksi ja työmäärältään suuremmaksi, kuin tavallinen rekrytointi. Anonymin rekrytoinnin toteuttaminen vaati paljon lisätyötä hakijoiden anonymiteetin säilyttämiseksi, jolloin henkilöstöhallinnon rooli esihenkilön tukena korostui. He toimittivat pilotissa esihenkilöille anonymit yhteenvedot hakijoista, jotka sisälsivät hakijan työkokemuksen ja osaamisen. Osa esihenkilöistä oli tyytyväisiä yhteenvedosta saatuihin tietoihin, kun taas osa oli sitä mieltä, että se ei ollut riittävän informatiivinen. Lopulta esihenkilöt olivat sitä mieltä, että haastateltavien ryhmä ei ollut sen monimuotoisempi, kuin perinteisessä rekrytoinnissa. Tästä huolimatta anonymin rekrytoinnin pilotointi nähtiin positiivisena kokemuksena. Sen nähtiin vaikuttavan työnantajakuvaan positiivisesti, ja se edesauttoi esihenkilöitä keskittymään hakijoiden osaamiseen. Helsingin kaupungin anonymin rekrytoinnin pilottihankkeen kokemusten perusteella suurimpana haasteena nähtiin se, että rekrytointijärjestelmä ei tue anonymiä rekrytointia. (Helsingin kaupunki 2020, 16–19.)

Anonymi rekrytointi on tutkimusten perusteella monitahoinen ilmiö. Toisaalta sitä pidetään ratkaisuna rekrytoinneissa havaittuihin syrjintäongelmaan, mutta toisaalta sen käyttöön liittyy kuitenkin runsaasti haasteita. Anonymiä rekrytointia on tutkittu vielä melko vähän, jonka vuoksi siihen liittyvä tieteellinen tieto on rajoittunutta. Suomessa on kokeiltu anonymiä rekrytointia

julkisella ja yksityisellä sektorilla, mutta siihen liittyvä tieteellinen tutkimus on kokeiluista huolimatta vähäistä. (Kanninen & Virkola, 2021.) Ulkomailla, esimerkiksi Ruotsissa, Ranskassa ja Sveitsissä on tehty enemmän tutkimuksia, ja ne ovat olleet pääasiassa kokeellisia (esim. Åslund & Nordström Skans, 2012; Behaghel ym., 2015; Thomas & Reimann, 2023) Anonyymien rekrytointitutkimusta tarvitaan lisää, sillä vaikka tutkimuksia anonyymisti tai sokkona tehtävistä arviointimenettelyistä on tehty globaalisti jo usean vuosikymmenen ajan, on siihen liittyvä tutkimustieto suhteellisen vähäistä.

## **2.2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen**

### **2.2.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen suhde anonyymiin rekrytointiin**

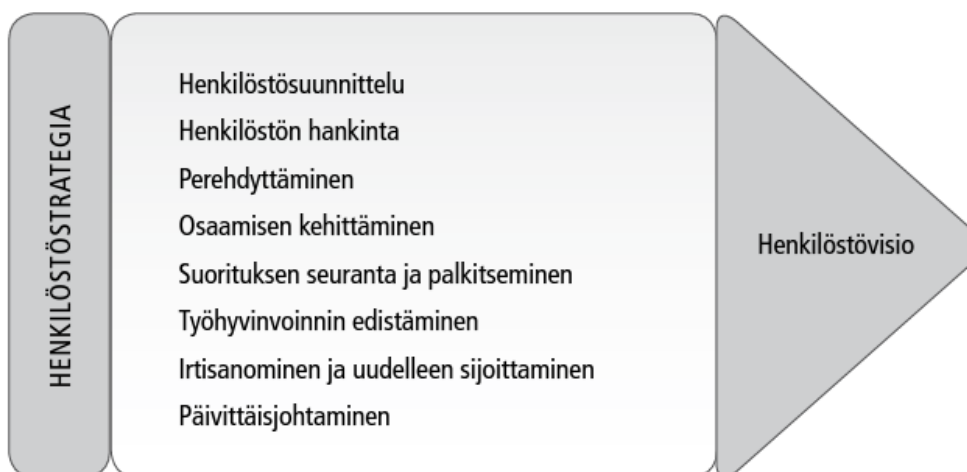
Anonyymi rekrytointi heijastaa organisaation sitoutumista vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, sillä se osoittaa sen, että organisaatio pyrkii tekemään rekrytointiprosessista mahdollisimman oikeudenmukaisen ja avoimen kaikille hakijoille. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja anonyymi rekrytointi kulkevat käsi kädessä, sillä molemmat edistävät avointa, oikeudenmukaista ja monimuotoista työympäristöä, jossa kaikille annetaan mahdollisuus menestyä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän keskeisenä tehtävänä onkin houkutella potentiaalisia työntekijöitä ja myös ylläpitää nykyisten työntekijöiden sitoutuneisuutta, jolloin puhutaan rekrytoinnista ja työnantajakuvasta. Tutkimusten mukaan panostus yritys vastuuseen ja vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen on tehokas tapa kehittää rekrytointia, työnantajakuvaa ja henkilöstön sitoutumista. (Shen & Zhu, 2011; Hartig, 2014.)

Henkilöstöjohtaminen (engl. Human Resource Management, HRM) tarkoittaa ihmisten ja asioiden johtamista sillä tavoin, että pyrkimyksenä on kehittää ja ylläpitää henkilöstön hyvinvointia ja organisaation suorituskykyä (Auvinen & Lämsä, 2020). Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on varmistaa, että organisaatiossa on jatkuvasti sopiva määrä oikeanlaista työpanosta oikein kohdennettuna. Tällöin osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Tämä saavutetaan henkilöstökäytäntöjen (engl. HR-practices), kuten henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, suoriutumisen johtamisen, palkitsemisen, osaamisen kehittämisen,

työhyvinvoinnista huolehtimisen, kyvykkyyksien johtamisen ja osallistamisen avulla. (Hakonen, Viitala & Kääntä ym. 2020, 46).

Henkilöstöjohtaminen nähdään erityisen tärkeänä voimavarana yrityksillä (Dupont, Ferauge & Giuliano 2013). Se on saanut organisaatioissa yhä määrin suuremman arvon, kun laadukkaan henkilöjohtamisen on huomattu vaikuttavan organisaation tuloksellisuuteen (Mariappanadar & Kramar, 2014). Henkilöjohtamiseen sisältyy strateginen lähestymistapa, joka pitää sisällään henkilöstön kehittämisen, muokkaamisen, ohjaamisen, kannustamisen, arvioinnin sekä palkitsemisen (Auvinen & Lämsä, 2020). Tehokkaat henkilöstöjohtamisen käytännöt lisäävät esimerkiksi työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja tällä tavoin myös edistävät organisaation innovatiivisuutta (Vanhala & Ritala, 2016). Henkilöstöjohtamisen avulla yrityksen on mahdollista luoda edellytykset taloudellisten tavoitteidensa saavuttamiseksi samalla, kun yrityksen työntekijät kokevat olevansa motivoituneita ja sitoutuneita työhön ja organisaatioon (Hakonen ym. 2020, 54). Vastavuoroisuus onkin erottava tekijä henkilöstöjohtamisen ja perinteisen johtamisen välillä (Shivarudrappa, Ramachandra & Gopalakrishna 2010, 6).

Henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation suorituskyvyn ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää varmistaa, että yrityksessä on sopiva määrä pätevää henkilöstöä, joka muodostaa vahvan perustan yrityksen toiminnalle. Henkilöstöjohtamiseen liittyy vahvasti ammattilaisten kehittämät ja ylläpitämät periaatteet, järjestelmät sekä toimintamallit, joiden varassa organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. Tämä tarkoittaa muun muassa tehokkaiden rekrytointiprosessien, palkitsemisjärjestelmien, urasuunnitteluprosessien ja henkilöstöpalvelujen johtamista ja organisoimista. (Viitala & Jylhä, 2019.) Kuviossa 1. havainnollistetaan henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilta.



**Kuvio 1.** Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala, 2007, 24.)

Aiemmin mainittu strateginen henkilöstöjohtaminen on ollut pitkään hallitseva lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen. Kuitenkin työelämä ja työvoima ovat olleet merkittävien muutosten keskellä, johon ovat vaikuttaneet muun muassa teknologian nopea kehitys, väestön ikääntyminen ja globalisaatio, ja näillä muutoksilla on ollut myös suuri vaikutus organisaatioiden toimintaan. Muutoksen keskellä myös henkilöstöjohtamiseen on vaadittu tulevan muutoksia. (Juuti & Vuorela, 5–6.) Nämä muutokset korostavat henkilöstöjohtamisen vaikutusta, roolia ja vastuuta siitä, että hyvien työntekijöiden sitoutumista edesauttava strategia on mahdollista ja kannattavaa luoda (Ehnert, 2009).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen (sustainable human resource management) tarkoituksena on yhdistää henkilöstöjohtaminen sekä vastuullisuusajattelu toisiinsa (Ehnert, 2009; Kramar, 2014). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen perustuu työntekijöiden etuihin ja niiden rooliin koko organisaation menestymisen kannalta. On esitetty, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen välisen eron keskiössä on erityisesti suurempi ja laajempi fokus työntekijätason tuloksiin, kuten esimerkiksi työhyvinvointiin, verrattuna pelkästään organisaation suorituskykyyn. (Van De Voorde, Pauwe & Veldhoven, 2012; Järnlström ym. 2018). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen nivoutuu oleellisesti myös rekrytointiin, sillä henkilöstökäytännöillä, esimerkiksi juuri rekrytoinnilla, on erittäin tärkeä ja merkittävä rooli organisaation sosiaalisen vastuullisuuden



kannalta. Osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden houkuttelu nähdään yhtenä vastuullisen henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä tehtävistä. (Ehnert, 2009.)

Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa korostuu inhimillisten resurssien merkitys, ja ne toimivat pohjana koko organisaation vastuullisuudelle, minkä takia henkilöstöjohtaminen nähdään koko organisaation vastuullisuusajattelun keskiössä (De Souza Freitas, Jabbour & Santos, 2011). Rekrytoinnissa etenkin vastuullinen henkilöstöjohtaminen nähdään etuna, sillä tiukoilla työmarkkinoilla ihmisten rekrytoiminen vastuullisella ja kestäväällä tavalla voi muodostua organisaatiolle kilpailuedun lähteeksi (Ehnert & Harry, 2012; Lis, 2012). Myös työsuhteen näkökulmasta vastuullinen henkilöjohtaminen on avainasemassa, sillä organisaatioiden aikaisemmat lähestymistavat tehoaaseen henkilöstöresurssien hoitamiseen ovat olleet monesti liian lyhytaikaisia ja puutteellisia johtaen siihen, että organisaatioiden henkilöstöä on enemmän kulutettu kuin kehitetty (Lis, 2012).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen voidaan ajatella olevan yritys vastuuta, joka on suunnattu työntekijöihin (Shen & Benson 2016). Ehnert ym. (2016) esittävät, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen yhdistää organisaatioiden kestävyden periaatteet henkilöstöjohtamiseen (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen, 2016). Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa keskitytään siis organisatorisen kestävyden saavuttamiseen henkilöstöstrategioita ja -käytänteitä kehittäen, samalla tukien taloudellisia, sosiaalisia sekä ympäristöllisiä ulottuvuuksia (De Souza Freitas ym. 2011).

Vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt vaikuttavat niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella pitkällä aikavälillä (Ehnert, 2009). Vastuullisella henkilöstöjohtamisella on todettu lukuisia positiivisia seurauksia muun muassa työhyvinvoinnin näkökulman kannalta, liittyen henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen sekä tuottavuuden kasvuun. Myös henkilöstön hyvinvoinnin nähdään paranevan näiden asioiden kautta välillisesti. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edellyttää organisaatiolta keskittymistä siihen, että heidän henkilöstönsä on mahdollista huolehtia itsestään. Myös henkilöstön kiinnostus vastuullisuutta kohtaan on organisaation pitkän aikavälin tuloksellisuuden takia tärkeää. (Järnlström & Vanhala, 2014.)

Lisäksi lainsäädännön merkitys vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa on tärkeää. Työlainsäädäntö sekä työehtosopimukset säätelevät henkilöstöjohtamisen toimintoja tietyiltä osin. Näin ollen myös rekrytoinnissa lainsäädäntö tulee olennaisesti esiin, muun muassa siten, että syrjintää iän, sukupuolen tai rodun perusteella ei sallita. (Järlström & Vanhala, 2014.)

### **2.2.2 Yhdenvertaisuus vastuullisen henkilöstöjohtamisen perustana**

Anonyymin rekrytoinnin prosessi perustuu yhdenvertaisuuden toteutumiseen. Työelämässä työntekijän oikeuksiin kuuluvat tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, ja yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia toiminnassaan yhdenvertaisuuden toteutumisesta, sekä menetelmillään pitää huolta näiden oikeuksien edistämisestä. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7 §.) Yhdenvertaisuus on käsitteenä muuttuva, ja siihen heijastuu sen hetkinen yhteiskunta. Yhdenvertaisuuteen liittyvä keskustelu symboloi usein yhteiskunnallisia ja institutionaalisia historiallisia asettelmia sekä arvoja, ja niissä tapahtuvia muutoksia. (Pylkkänen 2012, 57–58.)

Yhdenvertaisuutta voidaan pitää moraalisenä kysymyksenä oikeudenmukaisuudesta, jossa kaikilla on samanlainen arvo, jokainen yksilö kohdataan ilman syrjintää ja kaikilla on tasavertaiset oikeudet (Nousiainen 2012, 32–34). Yhdenvertaisuuteen liitetään myös monia toisiaan lähellä olevia käsitteitä. Huhta & Myllyntaus (2023) käsittelevät niitä yhtenä kokonaisuutena: yhdenvertaisuus (engl. equality), lopputuloksien yhdenvertaisuus (engl. equity) ja oikeudenmukaisuus (engl. justice). Näille kaikille termille on olemassa useita erilaisia määritelmiä, ja etenkin englannin kielessä termeille on monia käännöksiä. Yhdenvertaisuuden termillä Huhta ym. (2023) tarkoittavat sitä, että jokaista kohdellaan samalla tavalla. Termi pitää sisällään ajatuksen siitä, että kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet, jonka vuoksi termiä käytetään myös puhuttaessa mahdollisuuksien sekä lähtökohtien yhdenvertaisuudesta. (Huhta & Myllyntaus 2023, 36)

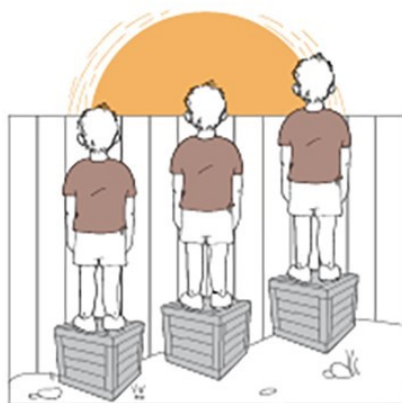
Suomessa yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat tasavertaisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä tai kansallisesta taustastaan, kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan, poliittisista näkemyksistään, terveydentilastaan tai seksuaalisesta suuntautumisestaan. Oikeudenmukaisessa yhteiskunnassa henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten esimerkiksi syntyperällä tai ihonvärillä ei tulisi olla mitään vaikutusta yksilöiden mahdollisuuksiin saada

koulutusta, työtä tai muita palveluita. Kaikilla tulisi olla näissä tasavertaiset perusoikeudet. Suomen perustuslain mukaan yhdenvertaisuuden periaatteella tarkoitetaan sekä syrjinnän kiellon noudattamista, että kaikkien ihmisten yhdenvertaisuuteen lain edessä. Yhdenvertaisuutta koskevat lait, kuten yhdenvertaisuuslaki, rikoslaki, tasa-arvolaki ja työlainsäädäntö, täsmentävät syrjinnän kieltä eri elämänalueilla. (Oikeusministeriö, 2023.)

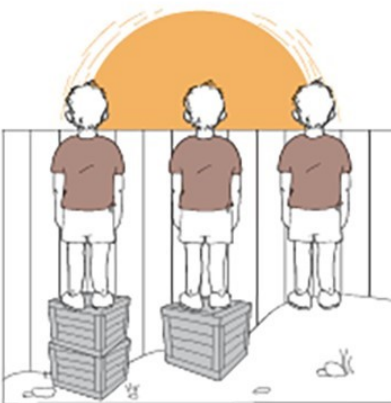
Huhta & Myllyntaus (2023) painottavat yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon tarkoittavan käytännössä samaa asiaa. Tasa-arvon käsitettä käytetään kuitenkin usein, kun puhutaan sukupuolten välisestä yhdenvertaisuudesta. Suomessa on olemassa erillinen laki sukupuolten väliselle tasa-arvolle, jota kutsutaan tasa-arvolaksi, ja puolestaan yhdenvertaisuuslaki on kaikkien ihmisten väliselle yhdenvertaisuudelle. Kun yhdenvertaisuudesta puhuu, tulee kuitenkin ottaa huomioon ihmisten erilaiset lähtökohdat ja mahdollisuudet, sillä ihmiset aloittavat elämänsä eri viivoilta. Tämä lähtökohtien yhdenvertaisuus voi johtaa joissakin tilanteissa epäoikeudenmukaisuuteen, ja sitä on arvosteltu ”sokeaksi”, sillä lähtötilanteen yhdenvertaisuudessa ei oteta huomioon sitä, että kaikki ihmiset ponnistavat eri asemista ja yksilölliset erot vaikuttavat myös yhdenvertaisuuden toteutumiseen. (Huhta & Myllyntaus, 2023, 36)

Lopputulosten yhdenvertaisuus, jota kutsutaan myös tosiasialliseksi yhdenvertaisuudeksi, puolestaan ottaa huomioon yksilöiden erilaiset lähtökohdat sekä tarpeet ja tilanteet. Lopputulosten yhdenvertaisuuden tarkoituksena on luoda kaikille aidosti yhtäläiset mahdollisuudet onnistua. Lopputulosten yhdenvertaisuutta viedään eteenpäin muun muassa yhdenvertaisuus- sekä tasa-arvosuunnittelun avulla. Monimuotoisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan myös korjaavasta oikeudenmukaisuudesta. Sen ajatuksena on, että yleisen oikeudenmukaisuuden lisäksi pyritään korjaamaan menneitä vääryyksiä. Tarkoituksena on ottaa huomioon yksilöiden tarpeiden ja tilanteiden lisäksi se, kuinka eri ihmisryhmiä on kohdeltu ajan saatossa. Näin ymmärretään, että pitkään jatkunut epätasa-arvo on vaikuttanut yhteiskunnan rakenteisiin. Korjaavan oikeudenmukaisuuden saavuttamiseksi on purettava syrjiviä rakenteita ja korjattava menneitä vääryyksiä kohti tasapuolisempia lopputuloksia. Tätä käsitteiden eroa havainnollistetaan usein alla olevan kuvan avulla. (Huhta & Myllyntaus, 2023)

### MAHDOLLISUUKSIEN YHDENVERTAISUUS



### TOSIASIALLINEN YHDENVERTAISUUS



### OIKEUDENMUKAISUUS



**Kuvio 2.** Mahdollisuuksien yhdenvertaisuus, tosiasiallinen yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus (Huhta & Myllyntaus, 2023, 37.)

Ensimmäisessä kuvassa hahmotetaan mahdollisuuksien yhdenvertaisuutta: ihmisten erilaisten lähtökohtien vuoksi kaikki eivät näe samankokoisten laatikoiden päältä yhtä hyvin. Lopputulosten eli tosiallisen yhdenvertaisuuden kuvassa hahmotetaan puolestaan sitä, että jokainen saa tarvittavan määrän laatikoita nähdäkseen yhtä hyvin, ja tämän tarkoituksena on tasoittaa lähtökohtia. Viimeisessä kuvassa hahmotetaan oikeudenmukaisuutta, jolloin aitaa ei olisi lainkaan ja kaikki voisivat nähdä yhtä hyvin riippumatta lähtökohdistaan. Yllä olevaa kuvaa on arvosteltu, mutta sitä voidaan silti pitää toimivana ja yksinkertaisena vertauskuvana, joka auttaa ymmärtämään eri käsitteiden eroja. Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää, että tarvitsemme sekä mahdollisuuksien yhdenvertaisuutta, lopputulosten yhdenvertaisuutta sekä oikeudenmukaisuutta yhdenvertaisuudesta puhuttaessa, jotta aito yhdenvertaisuus voi toteutua. (Huhta & Myllyntaus 2023, 37.)

Työelämässä lainsäädäntö ja siihen pohjautuva yhdenvertaisuussuunnittelu ohjaavat yhdenvertaisuuden toteutumista ja sen edistämistä, sillä yhdenvertaisuuden tavoite on kirjattu Suomen lainsäädäntöön. Yhdenvertaisuustavoitetta ja syrjinnän kieltoa määrittävät perustuslaki, yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki ja työsopimuslaki. Käytännössä yhdenvertaisuus on kuitenkin hankalasti toteutettava asia. Yhdenvertaisuus ymmärretään usein työelämässä samanvertaisina oikeuksina ja velvollisuuksina. Myös ajatus ihmisten samanarvoisuudesta ja siihen perustuvasta samanlaisesta kohtelusta sisältyvät siihen. (Pitkänen, Keisala & Niiranen 2017, 232.)

Yhdenvertainen työyhteisö huomioi ihmisten erilaiset taustat, tarpeet ja valmiudet, ja tarvittaessa heikommassa asemassa olevia tuetaan (Pitkänen & Vartiainen 2017, 44–45). Työyhteisöissä yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta on tärkeää ymmärtää ja omaksua yhdenvertaisuutta koskeva tieto ja ymmärrys, eli pelkkä lainsäädännön tunteminen ei riitä. Tämä tietämys muodostaa perustan säädösten tulkinnalle ja käytännön toiminnalle tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyössä, sillä yksilölliset tulkinnat lainsäädännöstä voivat näkyä erilaisina lähestymistapoina käytännön työssä. (Ross 2018, 1–8.) Työyhteisöissä lain arvot on nähty hyväksyttävänä, mutta syvemmän ymmärryksen puute yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän perusteista on ollut ilmeistä. Tämän vuoksi yhdenvertaisuuden arviointia ja sen edistämiseksi tehtäviä toimenpiteitä suunnittelussa sekä toteutuksessa on kehitettävä. (Pitkänen ym. 2017; Nieminen & Jauhola 2020, 1–7.)

### **2.2.3 Syrjimättömyyden edistäminen rekrytoinnissa**

Työelämässä jokaiselle kuuluu oikeus saada tasapuolista ja yhdenvertaista kohtelua, ja syrjintä työelämässä on kiellettyä. Syrjintä rajoittaa ihmisten oikeuksia ja mahdollisuuksia osallistua työelämään, ja se vaikuttaa haitallisesti yhteiskunnan yhteenkuuluvuuteen sekä tehokkuuteen. Työelämässä on edelleen syrjiviä rakenteita ja merkittäviä esteitä esimerkiksi etnisiin, uskonnollisiin ja seksuaalivähemmistöihin kuuluvien osallisuudelle. Hallitusohjelmaan vuosille 2023–2027 on sisällytetty selkeät tavoitteet työelämän yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden lisäämiseksi. Kyseisen hankkeen tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta ja torjua rasismia, ja se vastaa yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja syrjimättömyyden edistämistä suomalaisessa yhteiskunnassa. (Valtioneuvosto 2023.)

Syrjinnällä tarkoitetaan työelämässä tilannetta, jossa työntekijää kohdellaan epäoikeudenmukaisesti ilman pätevää perustetta hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa tai tiettyyn ryhmään kuulumisen vuoksi (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023). Yhdenvertaisuuslain päämääränä on edistää tasavertaisuutta ja estää syrjintää. Työelämässä pyrkimyksenä on, että työn kannalta merkitykselliset taustatekijät eivät vaikuta siihen, miten ihmiset kohdataan työpaikalla (Leppänen 2015, 8–9).

Henkilöstövalinnoissa rekrytoija on eettisesti ja moraalisesti vastuussa yhtäläisten työllistymismahdollisuuksien toteutumisesta (Yu, Yang, Chan & Barnes, 2022). Jotta rekrytointiprosessissa voidaan varmistaa syrjimättömät käytännöt, työnantajalla on vastuu kohdella kaikkia työnhakijoita tasa-arvoisesti, oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti (Greenwood, 2013). Tämän kaltaisia asioita ohjaavat eettiset peruseriaatteen, kuten tasavertaiset työllistymismahdollisuudet ja oikeudenmukainen palkka, riippumatta työnhakijan ominaisuuksista, kuten iästä, sukupuolesta tai etnisestä taustasta (Yu ym. 2022).

Työsyrynnän tutkimuksessa yleisesti tarkasteltavia syrjintäperusteita ovat ikä, sukupuoli, uskonto, etninen tausta, kieli, mielipide, poliittinen toiminta, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen, tai moniperusteinen syrjintä, jossa henkilö voi kokea syrjintää useasta eri syystä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan vuonna 2022 ilmeneen raportin mukaan työelämässä koetut syrjintäkokemukset liittyvät usein työsuhteen tilapäisyyteen tai osa-aikaisuuteen, suosikkijärjestelmiin, terveydentilaan, ikään sekä kielitaitoon. Erilaisten syrjintäperusteiden merkitys voi korostua eri vaiheissa työuralla, esimerkiksi rekrytoinnissa vierasperäisen sukunimen, vammaisuuden tai iän perusteella, kun taas esimerkiksi terveydelliset syyt saattavat vaikuttaa enemmän myöhemmin uran aikana. Vaikka syrjintätietoa on saatavilla enemmän, työsyrynnän kokonaiskuvan hahmottaminen on haasteellista, sillä tiedon määrä ja laatu vaihtelevat merkittävästi. Työsyryntään liittyvä tieto Suomessa on hajanaista ja harvoin täysin verrattavissa toisiinsa eri tutkimusaineistojen ja syrjintäperusteiden välillä. Erilaiset aineistot tuovat esiin työsyrynnän laajuutta eri näkökulmista. (Kanninen, Virkola, Lilja & Rask 2022, 115–120.)

Tieto työnhaussa tapahtuvasta syrjinnästä on tärkeää ymmärtää ja käsitellä, koska sillä on vaikutusta moniin yksilöihin, ja se voi luoda esteitä tasavertaisille työmahdollisuuksille. Työnhaussa tapahtuva syrjintä on merkittävä ongelma Suomen työelämässä, ja sitä esiintyy laajasti eri syrjintäperusteiden, kuten sukupuolen, iän ja etnisen taustan perusteella. Esimerkiksi iän perusteella tapahtuvaa syrjintää koetaan eniten työhön pyrittäessä, ja erityisesti vanhemmat työnhakijat kokevat tämän ongelmana. Myös ulkomaalaistaustaiset hakijat kohtaavat usein syrjintää työnhaussa, ja jopa joka kymmenes on kokenut syrjintää työhönottotilanteissa. Näiden lisäksi uskonnollisen vakaumuksen, vammaisuuden ja seksuaalisen suuntautumisen ilmaiseminen voi vaikuttaa negatiivisesti hakijan onnistumiseen rekrytoinnissa. Viranomaisten vastaanottamissa syrjintävalituksissa

ilmenee, että terveydentila on yleisin syrjinnän peruste työsuojeluviranomaisille tehtyjen valitusten osalta. Tämä syrjintä kuitenkin liittyy usein työsuhteen päättämiseen sairausloman perusteella, eikä se liity niinkään itse työnhaun aikaiseen syrjintään. Työhönottosyrjintä on kuitenkin toiseksi yleisin syy tasa-arvovaltuutetulle tulleissa yhteydenotoissa liittyen työssä syrjintään. (Kanninen ym. 2022, 118–119.)

Vaikka lait ja määräykset ohjaavat henkilöstövalinnoissa rekrytoijaa, ovat erilaiset ennakkoluulot ja työn kannalta epäoleelliset asiat läsnä rekrytoinnissa. Tällä globalisaation aikakaudella maahanmuuttajat ovat olennainen osana työvoimaa (Pholphirul, 2019). Vaikka maahanmuuttajilla on korvaamaton rooli työvoiman monimuotoisuuden (Burke & Ng, 2006.) ja ammattien kansainvälistymisen (Carr ym. 2005.) edistämisessä, he ovat myös yhteiskunnan haavoittuvia jäseniä. Erityisesti viime vuosikymmeninä maahanmuuttajiin kohdistuvan syrjinnän ongelma on tullut yhä näkyvämmiin esiin. Maahanmuuttajat voivat esimerkiksi kohdata merkittäviä esteitä työnhaussa ja rekrytoinnissa vastaanottavassa maassaan stereotyyppisten, ennakkoluulojen ja syrjinnän vuoksi. Lisäksi maahanmuuttajat ansaitsevat usein samasta työstä pienempää palkkaa, kuin syntyperäiset kollegansa. (Yu ym. 2022.)

Työhönottosyrjintään, yhdenvertaisuuteen sekä tasa-arvoon liittyy erilaisia osatekijöitä, ja jokainen tekijä luo erilaisia lähtökohtia yksilön elämään osana yhteiskuntaa, ja näin ollen tuottaa eriarvoisuutta kaikkialla. Yksi osatekijöistä on ikä. Ikäsyrjinnällä viitataan käytänteisiin tai asenteisiin, jotka syrjivät henkilöä hänen ikänsä perusteella, ja tätä voi kokea kuka tahansa riippumasta iästä. (Viitasalo, 2015.)

Tutkimuksissa ikäsyrjintää tarkastellaan erityisesti joko nuoreen tai vanhaan ikään perustuen, ja sitä on havaittu esiintyvän työmarkkinoille tultaessa ja sieltä poistuttaessa. Viime vuosina ikään perustuvaan syrjintään työelämässä on kiinnitetty yhä enemmän yhteiskunnallista huomiota ja kiinnostusta. (Kanninen ym. 2022.) Taloustutkimus on toteuttanut vuonna 2018 Elinkeinoelämän keskusliiton toimeksiannosta Ikäsyrjintä työelämässä -tutkimuksen. Tutkimuksen mukaan ikäsyrjintää tapahtuu eniten työtä hakiessa, ja noin 90 prosenttia ei ilmoita kokemastaan ikäsyrjinnästä työnantajalle, henkilöstön edustalle, työterveyshuoltoon tai viranomaisille. (Ikäsyrjintä työelämässä, 2018.)

Ikäsyryntää tapahtuu työelämässä myös muiden kuin työnantajien taholta, ja näissä tilanteissa eniten syrjintää kokevat tutkimuksen mukaan alle 35-vuotiaat (Ikäsyryntä työelämässä, 2018). Työolotutkimuksen mukaan erityisesti ikäsyryntää työmarkkinoilla kokevat 55-vuotiaat naiset, mutta työpaikoilla koetaan nuoreen ikään perustuvaa syrjintää lähes yhtä paljon kuin vanhaan ikään perustuvaa syrjintää. Noin yksi kymmenesosa tutkimukseen osallistuneista oli huomannut työpaikallaan ikään liittyvää syrjintää, joka kohdistui ikääntyneisiin (9 %), ja lähes yhtä suuri osuus oli havainnut iän perusteella tapahtuvaa syrjintää, joka kohdistui nuoriin (8 %). (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 201.)

Toinen työhönottosyrjintään liittyvistä osatekijöistä on sukupuoli. Sukupuolen termi on alun perin kehitetty osoittamaan ennen kaikkea ihmisten biologisia eroja, mutta se liittyy myös kulttuurisiin, psykologisiin, poliittisiin, taloudellisiin ja muihin eroihin (Riley & Pearce, 2018). Sukupuolta on aikaisemmin tarkasteltu pääasiassa naisen ja miehen välisenä kaksijakoisena jaotteluna, mutta viime vuosina sukupuolen moninaisuus on saanut enemmän huomiota. Sukupuolivähemmistöt ovat käsite, jolla viitataan niihin henkilöihin, jotka eivät tunne kuuluvansa syntymässä määritettyyn sukupuoleen, tai jotka itse määrittelevät kuuluvansa johonkin sukupuolivähemmistöön. Vuonna 2015 sukupuoleen perustuvan syrjinnän kieltoa on laajennettu koskemaan lisäksi myös sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun koskevaa syrjintää. (Kanninen ym. 2022, 22.)

Syrjintätapauksia työnhakuprosesseissa sekä työpaikoilla on tuotu esiin esimerkiksi tutkimuksissa, jotka käsittelevät seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen kokemaa moniperusteista syrjintää (Lepola, 2018). Työsyryntän seuranta Suomessa -tutkimuksen mukaan naiset kokevat työssään sekä muissa tilanteissa miehiä useammin syrjintää (Pietiläinen & Keski-Petäjä, 2014). Muita keskeisiä tietolähteitä koskien sukupuoleen perustuvaan syrjintään ovat muun muassa eurobarometri sekä tasa-arvobarometri.

Uusimman eurobarometrin (2019) mukaan 40 prosenttia suomalaisista vastaajista oli sitä mieltä, että sukupuoli voi asettaa hakijan huonompaan asemaan työnhakutilanteessa silloin, kun kahdella hakijalla on samanlaiset taidot sekä pätevyys. Osuus on pysynyt samanlaisena, kun verrataan vuoden 2015 vastauksiin, mutta vuosina 2008–2012 osuus on ollut merkittävästi pienempi. Uusimman



eurobarometrin mukaan noin kolmannes arvioi myös sukupuoli-identiteetin sekä sukupuoliominaisuuksien asettavan hakijan työnhakutilanteessa heikompaan asemaan, kun kahdella hakijalla on muuten samanlaiset taidot sekä pätevyys. (Eurobarometri, 2019.)

Tasa-arvobarometrin (2017) tuloksien mukaan naiset kokivat selvästi enemmän sukupuoleen liittyvää haittaa sekä syrjintää työelämässä, kuin miehet. Samassa tutkimuksessa kaikkien ikäryhmien vastaajat, jotka olivat naisia, kokivat sukupuolestaan olevan haittaa työn saamisessa sekä uralla etenemisessä enemmän kuin miehet. (Tasa-arvobarometri, 2017.) Tutkimuksien mukaan naiset kokevat siis enemmän syrjintää ja sukupuoleen liittyvää haittaa työnhaussa ja työelämässä kuin miehet. Kuitenkin tieto sukupuolen moninaisuudesta sekä siihen liittyvästä työsyrynnästä on rajallista; noin kolmannes päätoimisista palkansaajista arvioi, että transihmiset tai intersukupuoliset todennäköisesti kohtaisivat syrjintää työtä haettaessa tai omalla työpaikalla. (Kanninen ym. 2022, 22–28.)

Yksi työhönottosyrjintään liittyvistä osatekijöistä on etninen tai kansallinen alkuperä. Ennakko-luulot sekä asenteet ovat edelleen vahvasti läsnä niin työnhaussa kuin työyhteisöissä. Yksilöt saatetaan kohdata muuna kuin he oikeasti ovat ainoastaan heidän etnisen alkuperänsä tai äidinkieltensä vuoksi. (Keskinen, Seikkula & Mkwesha, 2021.) Työsyrynnän seuranta Suomessa -tutkimuksessa työssäkäyntitilastot ovat antaneet viitteitä siitä, että ulkomaalaistaustaiset henkilöt ovat työmarkkinoilla eriarvoisemmassa asemassa suomalaistaustaisiin henkilöihin verrattuna. Tätä havaintoa on tukenut myös erilaisten kyselytutkimuksien aineistojen tiedot liittyen palkansaajien havaittuun ja koettuun syrjintään johtuen kansallisuuden, ihonvärin tai etnisen taustan perusteella. (Pietiläinen & Keski-Petäjä, 2014.)

Viimeisien vuosien aikana on julkaistu useita erilaisia tutkimuksia, joissa työyhteisöissä tapahtuvaa syrjintää on tutkittu maahanmuuton sekä kotoutumisen kontekstissa. Sen sijaan muiden eri etnisten ryhmien, kuten esimerkiksi romanien tai saamelaisten työelämässä koetusta syrjinnästä on julkaistu merkittävästi vähemmän tutkimustietoa. (Kanninen ym. 2022, 33.) Huomattava osa uskomaalaistaustaisten heikosta asemasta työmarkkinoille selittynee syrjinnällä (Larja, 2019). Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden on todettu kohtaavan syrjintää sekä rekrytoinnissa että itse

työssä. Rasismilla ja etnisellä syrjinnällä on siis merkittävä vaikutus maahanmuuttajaryhmien työllistymismahdollisuuksiin sekä heidän koettuun hyvinvointiinsa. (Könönen & Himanen, 2019.)

Kokeellinen tutkimus liittyen etniseen alkuperään perustuvastaan syrjintään on myös osoittanut, että maahanmuuttajataustaiset hakijat vastaanottavat merkittävästi vähemmän kutsuja työhaastatteluun, kuin suomalaiset hakijat, vaikka hakijoilla olisi ollut identtinen koulutus, ikä, työkokemus sekä ammatillinen tutkinto (Ahmad 2020). Eurobarometrin (2019) mukaan suomalaisvastaajista 56 % arvioi, että etnisestä alkuperästä on haittaa työllistymiselle, ja yhtä suuri prosentti vastaajista arvioi myös ihonvärin asettavan hakijan heikompaan asemaan. Tutkimusten mukaan ulkomaalais-taustaiset ovat kokeneet työurallaan etniseen tai kansalliseen alkuperään liittyvää syrjintää lähes kaksi kertaa useammin kuin koko muu väestö. Työsyrjinnän muotojen yleisyydet vaihtelivat kuitenkin merkittävästi ulkomaalaistaustaisten taustamaaryhmien välillä. (Kanninen ym. 2022, 33.)

Sukupuolen, iän ja etnisen tai kansallisen alkuperän lisäksi on myös muita työhönottosyrjintään liittyviä osatekijöitä. Muun muassa kieli, uskonto ja vakaumus, mielipide, poliittinen toiminta, vammaisuus, terveydentila sekä seksuaalinen suuntautuminen ovat näistä esimerkkejä. Tutkimukset ovat muun muassa osoittaneet, että noin seitsemän prosenttia palkansaajista on havainnut puutteellisen kotimaisen kielen taidon vuoksi työpaikallaan syrjintää. (Kanninen ym. 2022, 116.) Kuitenkin Suomen laissa mainittujen kielivähemmistöjen, eli suomenruotsalaisten, saamelaisten, karjalaisten, romanien sekä viittomakielisten, työelämässä tapahtuvasta syrjinnästä on melko vähän tutkimustietoa (Kanninen ym. 2022, 42).

Uskontoon liittyvää syrjintää työpaikoilla on havaittu puolestaan noin kaksi prosenttia palkansaajista. Tutkimukset osoittavat, että suhtautuminen uskontoon sekä vakaumukseen liittyviin symboleihin on muuttunut viime aikoina hyväksyttävämpään suuntaan. (Kanninen ym. 42–46.) On kuitenkin hankalaa usein erottaa, onko työelämässä koetun syrjinnän perusteella etninen tausta, ulkonäkö, uskonnolliseen vähemmistöön kuuluminen vai jopa näiden kaikkien yhdistelmä (Yemane, 2020).

Poliittisen mielipiteen takia tapahtuvan syrjinnän työpaikoilla on havaittu olevan melko alhaista. Vuonna 2018 tehdyssä työolotutkimuksessa osuus on ollut neljä prosenttia, ja syrjintää perustuen

poliittiseen mielipiteeseen on havaittu olevan yleisempää valtiolla, kuin muilla sektoreilla. Poliittiseen toimintaan, mielipiteisiin sekä ammattiyhdistystoimintaan liittyvään syrjintään on löydettävissä melko rajallisesti tietoa. (Kanninen ym. 2022, 50.)

#### **2.2.4 Monimuotoisuus työelämässä**

Monimuotoisuus on laaja-alainen, kontekstiriippuvainen ja monimutkainen käsite, jolla on toisistaan poikkeavia määritelmiä eri organisaatioissa ja kulttuureissa. (Sippola 2007, 10). Monimuotoisuuden käsitteen avulla on tarkoitus pyrkiä kertomaan ihmisten välillä olevaa monimuotoisuutta ja moninaisuutta erilaisuuden kautta. Suomen kielessä myös moninaisuuden ja diversiteetin sanoja käytetään, kun puhutaan monimuotoisuudesta. Kaikkia käsitteitä kuitenkin yhdistää samanlainen ajatus erilaisuudesta ja eroavaisuuksista. (Siltaoja & Vartiainen 2010, 260).

Suomalaisten työyhteisöjen monimuotoisuus on laajaa ja sen odotetaan kasvavan erityisesti kansainvälisen muuttoliikkeen ja kulttuurisen monimuotoisuuden kasvun myötä (Bergbom ym. 2020, 3). Työelämässä työyhteisöjen monimuotoisuuden avulla on tarkoitus varmistaa, että kaikki moninaiset ja erilaiset sosiaaliset identiteettiryhmät tulevat oikeudenmukaisesti edustetuiksi sekä yksityisissä, että julkisissa organisaatioissa ja yrityksissä (Pushkala, Pringle & Konrad 2006, 3). Työyhteisöjen monimuotoisuus ilmenee eri tavoin, kuten työntekijöiden iässä, sukupuoleessa, etnisessä taustassa, seksuaalisessa suuntautumisessa, perhetilanteessa, vammaisuudessa, kielitaidossa tai uskonnossa. (Bergbom ym. 2020, 3.)

Työyhteisöjen ja työelämän monimuotoisuudella on tutkittu olevan paljon erilaisia hyötyjä työyhteisön toimintaan ja tuloksellisuuteen. Työyhteisön monimuotoisuus edistää muun muassa innovatiivisuutta tarjoamalla monipuolisia ja uusia näkökulmia. Innovatiivisuuden avulla voidaan työyhteisöissä kehittää laajemmin uusia ideoita ja ratkaisuja. Innovatiivisuuden lisäksi myös henkilöstön monimuotoisuuteen liittyvä osaamisen laajeneminen, syveneminen sekä toisiltaan oppiminen linkitettiin organisaation kehittymiskykyyn. Tässä yhteydessä monimuotoisuus voi liittyä ikään, sillä eri ikäisillä ihmisillä on erilaisia osaamiseen liittyviä vahvuuksia. Työyhteisöjen monimuotoisuus edistää myös suvaitsevaisuuden ja erilaisuuden arvostamista sekä lisää ymmärrystä aiheeseen liittyen. Tämän seurauksena myös työyhteisön vuorovaikutus ja ilmapiiri paranee, sillä

monimuotoisuus haastaa työyhteisön jäseniä tarkastelemaan ja arvioimaan uudelleen omia ennakkoluulojaan. Tämä heijastuu positiivisesti työyhteisön jäsenten reiluun ja tasavertaiseen kohteluun ja erilaisuuden arvostamiseen. Näiden hyötyjen lisäksi monimuotoisuus edesauttaa organisaatioita saamaan riittävästi työvoimaa ja tarvittavaa osaamista. (Bergbom ym. 2020, 16.)

Monimuotoisuuteen liittyvissä aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että monimuotoisen työyhteisön johtamisen ja toimivuuden kehittämällä voidaan edistää myös toiminnan tuloksellisuutta. Kulttuurisesti monimuotoiset työyhteisöt ovat tutkimustuloksissaan osoittaneet monimuotoisuuden sekä myönteisiä että kriittisiä vaikutuksia organisaation toiminnalle. (Theodorakopoulos & Budhar, 2015; Pless & Maak, 2004; Thomas & Ely, 1996.) Kuitenkin monimuotoisten työyhteisöjen tutkimuksissa on yhteinen näkemys siitä, että monimuotoisen työyhteisön periaatteita ja toimintatapoja edistämällä voidaan saavuttaa positiivisia tuloksia (Ferdman & Deane, 2015; Pless & Maak, 2004).

Organisaatiot hyötyvät monimuotoisuudesta, ja monimuotoisuuden ansiosta erilaisuutta ymmärretään paremmin. Monimuotoisuuden hyödyt ulottuvat myös taloudelliseen kannattavuuteen, työpaikan houkuttelevuuteen ja henkilöstötyytyväisyyteen. Vaikka monimuotoisella työyhteisöllä on paljon hyötyjä ja etuja, on kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että monimuotoisuus ei välttämättä itsessään tuo organisaatiolle hyötyä, vaan monimuotoisuuden hyödyt otetaan käyttöön hyvällä johtamisella. (Bergbom, Toivanen & Yli-Kaitala 2021, 2.)

Organisaatioissa on mahdollista edistää monimuotoisuutta esimerkiksi yhdenvertaisilla ja syrjimättömillä rekrytointikäytännöillä. Jos organisaatiokulttuuri ja siellä vallitseva johtaminen tukevat monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden huomioimista, myös monimuotoisuuden hyödyt todennäköisesti toteutuvat. (Bergbom ym. 2021, 8.) Monikulttuurisen, tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen henkilöstöjohtamisen perusta rekrytointiprosesseissa muodostuu seuraavista keskeisistä elementeistä: yhtenäiset ja läpinäkyvät pätevyysvaatimukset ja valintakriteerit, avoimet rekrytointiprosessit, selkeät periaatteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi, ohjeistus konfliktitilanteisiin ja koko henkilöstölle suunnattu koulutusohjelma (Lahti, 2014). Näihin jokaiseen keskeiseen elementtiin on tarpeellista panostaa, jotta monimuotoisuuden hyödyt tulevat esiin laajemmassa kuvassa. Työnhakijoille läpinäkyvät rekrytointiprosessit ja selkeiden periaatteiden

noudattaminen tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden varmistamiseksi ovat usein merkittäviä tekijöitä. Organisaation panostaessa näihin elementteihin se voi luoda paremman työantajakuvan.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tässä luvussa tarkastellaan laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofista taustaa, ja esitellään tutkimuksen metodologinen lähestymistapa. Luvussa esitetään perusteet tutkimus- ja aineiston analyysimenetelmän valinnoille, ja käydään nämä menetelmät seikkaperäisesti läpi. Lisäksi luvussa tarkastellaan kohdeorganisaation siirtymistä kohti anonyymiä rekrytointia, ja perustellaan tutkimuksen kohderyhmän rajaus sekä haastateltavien valinta.

#### 3.1 Tieteenfilosofia ja laadullinen lähestymistapa

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja syventää ymmärrystä tietyistä ilmiöistä sekä luoda tulkintoja tutkimuskohteen ilmiöistä. Tieteenfilosofiset taustaoletukset ohjaavat tutkimuksen suuntaa ja sisältöä, jotka vaikuttavat tutkimuksen päämääriin, toteutukseen sekä lopputuloksiin. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020.) Tieteenfilosofian keskeisenä tehtävä on tarkastella tieteellisen tiedon luonnetta, tieteen perusoletuksia sekä kuvailla tieteellistä tutkimusta ja sen harjoittamisen edellytyksiä. Tieteenfilosofian tarkoituksena on siis kriittisesti sekä järjestelmällisesti pohtia loogisen ajattelun, tiedon ja tieteellisen tutkimusmetodin määrittämiseen liittyviä kysymyksiä. (Haaparanta & Niiniluoto, 2016.) Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta ei ole kuitenkaan yhtenäinen eikä selkeä, vaan se on kehittynyt useiden tutkimustraditioiden sekä ajatussuuntauksien vaikutuksena. Sen vuoksi laadullisen tutkimuksen perinteet eivät seuraa tieteenfilosofian rajoja. (Puusa ym. 2020.) Laadullinen tutkimus tulisikin ymmärtää enemmän kokonaisuutena, johon kuuluu joukko erilaisia, mutta toisiinsa kytkeytyviä perinteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä kohteen perusteelliseen ja kokonaisvaltaiseen tutkimukseen, pyrkien todellisen elämän eri ilmiöiden kuvaamiseen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 161). Kun tutkimuksen pyrkimyksenä on antaa lisää tietoa tutkittavasta aihealueesta sekä tehdä niiden perusteella päätelmiä, käytetään usein kvalitatiivista lähestymistapaa (Hirsjärvi ym. 1997, 133–134, 219). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, sen rakennetta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada näistä mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. (Kananen 2014, 18, 25.) Tässä

tutkimuksessa yhtenä tavoitteena on syventyä kohdeorganisaation tuotantolaitosten työntekijöiksi hakevien näkemyksiin ja kokemuksiin anonyymistä rekrytoinnista, sekä selvittää, miten anonyymi rekrytointi vaikuttaa muun muassa työntekijöiden yhdenvertaisuuteen sekä syrjinnän vähentämiseen. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös kartoittaa parannusehdotuksia työntekijöiden näkökulmasta anonyymiin rekrytointiprosessiin, sekä tuottaa tietoa ja ymmärrystä, jota voidaan hyödyntää rekrytointiprosessien kehittämisessä. Laadullinen tutkimus sopii tähän tutkimukseen paremmin kuin määrällinen tutkimus.

Laadullisen tutkimuksen määrittelemiseen kuuluu usein kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen tutkimuksen välisen suhteen ja piirteiden tarkastelu. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muun muassa taulukkomuotoinen aineisto, tilastolliset otantamenetelmät sekä analyysin teorialähtöisyys ovat sille ominaisia, kun taas laadullinen tutkimus koostuu enemmän aineistokeruumenetelmien sekä aineistojen monipuolisuudesta, tutkijan osallistuvuudesta, otannan harkinnanvaraisuudesta sekä analyysin aineistolähtöisyydestä. Myös hypoteesittomuus sekä narratiivisuus ovat laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. (Eskola & Suoranta, 1998; Alasuutari, 2011.) Tässä tutkimuksessa korostuvat nämä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Olen muun muassa osallistunut aineistonkeruuseen ja tällä tavoin myös vaikuttanut haastatteluaineiston syntymiseen. Lisäksi määritin tässä tutkimuksessa etukäteen otannan haastateltavista, eli se on ollut myös laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti harkinnanvaraista. Tässä tutkimuksessa toteutuneet metodologiset valinnat ovat mukailleet laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein lähtemään liikkeelle ilman mitään ennakkoasenteita tai valmiita määritelmiä, jolloin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoitetaan aineistolähtöistä analyysiä. Tämä lähestymistapa tarkoittaa pelkistetysti teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin aloittaen alhaalta ja rakentaen ylöspäin. (Eskola & Suoranta 1998, 19.) Laadullisen tutkimuksen yksi keskeinen ominaispiirre on induktiivinen päättely, jossa tehdään yksittäiset havainnot tapahtumista, jonka jälkeen ne yhdistetään laajemmaksi kokonaisuudeksi. Tämä päättely on aineistolähtöistä. (Kylmä & Juvakka 2008, 22.)

Subjektiivisuuden sekä objektiivisuuden käsitteet ovat keskeisiä kun puhutaan tutkimuskirjallisuuden tutkimusmenetelmistä. Subjektiivisuudesta puhutaan, kun tutkijoiden mielipiteet, toiveet sekä

oletukset vaikuttavat tutkimuskohteen ominaisuuksiin sekä tutkimuksen tuloksiin, ja objektiivisuudella tarkoitetaan puolestaan tutkimuskohteen ominaisuuksien riippumattomuutta tutkijan mielipiteistä. (Haaparanta & Niiniluoto, 2016.) Tutkimusta toteuttaessa tutkijan täytyy tiedostaa ja tunnistaa oma subjektiivisuutensa suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Tutkijan tulee pyrkiä tunnistamaan omia aikaisempia uskomuksia ja asenteita suhteessa tutkimuskohteeseensa, sillä niillä voi olla vaikutusta tutkimusasetelman luomisessa. (Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tutkijan täysi objektiivisyys ei välttämättä ole mahdollista, mutta on kuitenkin tärkeää pyrkiä tunnistamaan ja tuoda tutkimusta tehdessä esiin tutkijan omat lähtökohdat sekä oletukset (Eskola & Suoranta, 1998).

Laadullisessa tutkimuksessa on siis tärkeää, että tutkijalla ei ole valmiita oletuksia tutkimuskohdeesta tai sen tuloksista, vaikka tutkijan aikaisemmat kokemukset saattavatkin vaikuttaa kaikkiin havaintoihin. Laadullista tutkimusta tehtäessä on tärkeää tiedostaa ja ottaa huomioon tutkijan omat ennako-oletukset tutkimuksessa, ja ne tiedostettuaan, on tutkijan suljettava omat oletuksensa pois, jotta ne eivät vaikuta analyysin tekemiseen. Laadullista analyysiä tehdessä tutkijan tulee olla avoin uusille näkökulmille, sekä myös valmis oppimaan uutta tutkimuksen edetessä. Aineiston avulla tutkijan on mahdollista löytää uusia näkökulmia, eikä ainoastaan vahvistaa ennalta epäiltyjä oletuksiaan. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Laadullisessa tutkimuksessa usein tutkimuskohteena ovat ihmisten omat kokemukset, ja tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää niitä. Tähän tavoitteeseen heijastuu laadullisen tutkimuksen keskittyminen kielellisesti tuotetun datan analysoimiseen. Laadulliselle tutkimukselle ominaispiirteitä ovat lisäksi tutkimussuunnitelman ja -ongelman mahdollinen muokkautuminen prosessin mennessä eteenpäin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Myös tässä tutkimuksessa tutkimuksen suunnitelma on elänyt hieman prosessin edetessä. Tämän tyylinen avoin tutkimussuunnitelma on usein tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa, sillä jatkuva tulkinta koko tutkimusprosessin ajan ja prosessin eri vaiheiden kietoutuminen toisiinsa, ovat sille ominaisia piirteitä (Eskola & Suoranta, 1998).



### 3.2 Tutkimuksen aineisto ja toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa on useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten haastattelu, havainnointi, eläytymismenetelmä ja valmiit aineistot. Niitä on mahdollista käyttää joko yksin tai päällekkäin tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on ollut haastattelu. Haastattelua aineistonkeruumenetelmänä pidetään yleisimpänä menetelmänä laadullista aineistoa kerätessä, ja haastattelu pohjautuu haastattelijan ja haastateltavan väliseen keskinäiseen vuorovaikutukseen. Haastattelun tarkoituksena on saada haastateltava kertomaan mahdollisimman tarkasti ja kattavasti omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Laadullisessa tutkimuksessa on siis monia erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, jonka lisäksi haastattelutyyppejä on useita. Yksinkertaisimmin haastattelut voidaan jakaa neljään tyyppiin sen mukaan, kuinka tiukat raamit haastatteluille annetaan. Näistä vaihtoehdoista yksi on strukturoitu haastattelu, jossa haastateltavilta kysytään täysin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Strukturoidussa haastattelussa haastateltaville annetaan lisäksi kaikille samat valmiit vastausvaihtoehdot, jolloin tarkoituksena on mahdollistaa kysymysten merkityksen säilyminen samana jokaisessa haastattelussa. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa haastateltavien vastaamisen omin sanoin ennalta tehtyihin kysymyksiin, jotka ovat kuitenkin samat kaikille haastateltaville. Teemahaastattelu on puolestaan tarkkaan järjestettyjen ja määriteltyjen kysymysten sijaan vapaampaa keskustelua ennalta määrättyihin teemoihin liittyen niin, että kaikki keskeiset aihealueet sekä kysymykset käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Näiden lisäksi on olemassa avoin haastattelu, jossa eri teemoista keskustellaan, mutta kaikista teemoista ja aihealueista ei keskustella jokaisen haastateltavan kanssa. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Tässä tutkimuksessa käytin aineiston keräämiseen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Sitä käytetään usein tilanteissa, joissa haastateltavat kokevat tietynlaisen tilanteen, ja haastattelu kohdennetaan tutkittavien henkilöiden omiin subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelussa ominaista on suunnata haastattelua tiettyihin aihepiireihin. Teemahaastattelua pidetään hyvänä tutkimusmenetelmänä saada tutkittavien oma ääni kuuluviin, sillä yksilön kokemukset, tunteet, ajatukset,

sanaton kokemustieto ja haastateltavien oma elämysmaailma korostuvat teemahaastattelussa. Teemahaastattelu sopii myös hyvin sellaiseen tutkimukseen, jossa haastattelussa ilmenevät vastaukset eivät ole tiedossa etukäteen. (Hannila & Kyngäs 2008, 3.) Vuorovaikutus nähdään teemahaastattelussa erittäin tärkeänä, sillä haastattelusta saatu tieto rakentuu tämän vuorovaikutuksen pohjalle. Teemahaastattelun ajatellaan kuitenkin olevan muita menetelmiä vapaampi sen mahdollistaman liikkumavaran vuoksi. Liikkumavaraa nähdään olevan teemahaastattelussa enemmän kuin muissa menetelmissä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48)

Teemahaastattelun tavoitteena on etsiä merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen tai tutkimuskysymyksiin, samalla edeten tiettyjen keskeisten ja etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten avulla. Esimerkiksi kyselyyn verrattuna teemahaastattelun etuna pidetään sen joustavuutta. Teemahaastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus esimerkiksi selventää kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä tai toistaa kysymys.

Tämän tutkimuksen haastattelurunko koostui kolmesta pääteemasta, joihin liittyi tarkentavia kysymyksiä. Ensimmäiseksi haastattelurungossa oli muutamia yleisiä kysymyksiä liittyen tutkimuksen aihealueisiin, jonka jälkeen kysymykset painottuivat tarkemmin mielikuvaan kohdeorganisaatiosta, anonyymiin rekrytointiin ja työn hakemisen kokemukseen.

Mielikuvaan liittyvillä kysymyksillä haettiin vastauksia siihen, onko anonyymi rekrytointi vaikuttanut hakijan mielikuvaan kohdeorganisaatiosta. Anonyymiä rekrytointia koskevilla kysymyksillä puolestaan kartoitettiin, miten anonyymi rekrytointi koetaan työnhakijan näkökulmasta. Haastattelurungon viimeinen osio liittyi työn hakemisen kokemukseen, ja siinä selvitettiin työnhakijoiden kokemuksia hakuprosessista ja mahdollisia kehitysehdotuksia anonyymiin rekrytointiprosessiin. Haastattelukysymyksissä ilmeni oleellisesti myös kysymyksiä koskien yhdenvertaisuuden kokemusta ja sen toteutumista. Haastattelukysymykset ovat tutkielman liitteenä (ks. liite 1).

Ennen haastattelujen toteutusta määritin haastattelukysymysten teemat. Haastattelurunko oli pohjana kaikissa haastatteluissa, ja esitin jokaiselle haastateltavalle haastattelutilanteessa samat kysymykset. Kysymysten järjestys saattoi kuitenkin vaihdella hieman. Haastatteluissa en esittänyt kaikkia kysymyksiä kaikille haastateltaville sellaisissa tilanteissa, joissa aihealue oli tullut jo

aikaisemmin esiin ja haastateltava oli jo vastannut kyseiseen kysymykseen. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltava saa mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan vapaasti, varmistaen kuitenkin, että jokainen teema tulee käsitellyksi tutkijan ohjaamana (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijan on mahdollista poiketa ennakkoon määritellyistä kysymyksistä (Alamri 2019, 65).

Puolistrukturoidun haastattelun käyttö sopii hyvin sellaisiin tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena olevat aihealueet ovat henkilökohtaisia tai arkoja. Monille työnhakijoille työnhaku ja etenkin siihen mahdollisesti liittyvä syrjintä on hyvin henkilökohtainen ja arka aihe, jonka vuoksi puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi hyvin käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti myös tarkentavien kysymysten esittämisen ja siten vielä perusteellisemmän ja monipuolisemman analyysin tutkittavasta ilmiöstä. (Metsämuuronen, 2006.)

### **3.3 Kohdeorganisaation tie kohti anonyymiä rekrytointia**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on vuosien aikana edistänyt rekrytoinnin yhdenvertaisuutta monin eri tavoin. Vuonna 2019 kyseinen organisaatio aloitti eettisten toimintaperiaatteiden uudistamisen, minkä yhteydessä yhdenvertaisuuteen liittyvät teemat nousivat entistä vahvemmin esiin. Vuonna 2020 organisaatiossa toteutettiin ensimmäinen eettisyystutkimus koko henkilöstölle. Tämä kattava tutkimus selvitti, miten eettisyys toteutuu organisaation arjessa. Saman vuoden lopulla kohdeorganisaatio aloitti yhteistyön ulkopuolisen kumppanin kanssa tukeakseen monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja mukaan ottamisen kehittämistä.

Samana vuonna kohdeorganisaatio julkaisi yhdenvertaisuustavoitteensa. Kyseisiin tavoitteisiin lukeutuu naisten osuuden nostaminen VP- tai ylemmän tason johtajista vähintään 30 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Yhdenvertaisuustavoitteisiin sisältyy myös sukupuolten välisten selittämättömien palkkaerojen poistaminen sekä monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen koko henkilöstön kattavalla koulutusohjelmalla.

Vuonna 2021 kohdeorganisaatio lanseerasi vision monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja mukaan ottamiseen. Visio on yhtiötasoinen tahtotila sille, millainen työpaikka organisaatio haluaa

tulevaisuudessa olla. Osana yhdenvertaisuusohjelmaa ja vision jalkauttamista, organisaatio on tehnyt uudistuksia rekrytointiprosessiinsa. Yksi näistä uudistuksista on anonyymi rekrytointi.

Rekrytointiprosessia alettiin uudelleenarvioida vuonna 2021. Arvioinnin seurauksena prosessiin tehtiin parannuksia, ja tällöin aloitettiin myös anonyymien rekrytoinnin pilotointi. Anonyymien rekrytointiprosessin määrittelyssä peilattiin muutoksia aikaisempaan toimintatapaan, ja prosessia tarkasteltiin hakijan, esihenkilön sekä HR:n näkökulmasta. Vuonna 2022 kohdeorganisaatio linjasi anonyymien rekrytoinnin pääasialliseksi rekrytointitavakseen ja vuonna 2023 linjattiin tavoite, että 100 % rekrytoinneista toteutetaan anonyymisti, joka on kohdeorganisaation yksi 2030-vuoden kestävyystavoitteista.

Anonyymien rekrytoinnin käyttöönottoa on tuettu kasvattamalla henkilöstön ymmärrystä yhdenvertaisuuden teemoista ja niiden tärkeydestä organisaatiossa. Henkilöstön on ymmärrettävä taustajajatus sille, miksi anonyymiä rekrytointia tarvitaan. Anonyymi rekrytointi aloitettiin pilotoimalla sitä valituissa rekrytoinneissa, ja samaan aikaan järjestettiin organisaation johdolle ja myöhemmin koko henkilöstölle kattavat koulutukset yhdenvertaisuuden teemoista.

Organisaatiolla on käytössään henkilöstöjärjestelmä, joka mahdollistaa anonyymien hakijakäsittelyn. Järjestelmässä tietyt kentät ovat piilotettuina anonyymeissa rekrytoinneissa automaattisesti, ja laajamittaisessa anonyymien rekrytoinnin toteuttamisessa onkin keskeistä, että järjestelmä tukee anonyymiä hakijakäsittelyä. Uusi, anonyymi rekrytointiprosessi on vaatinut paitsi johdon sitoutumista, myös hyvää muutosjohtamista organisaatiossa: HR:ää ja esihenkilöitä on koulutettu ja sitoutettu anonyymien rekrytoinnin toimintatapaan, palautetta kerätään ja prosessia kehitetään jatkuvasti.

Kohdeorganisaatiossa anonyymien rekrytoinnin tarkoituksena on vähentää tiedostamattomien ennakkoluulojen vaikutusta ja syrjintää. Organisaation tavoitteena on mahdollistaa yhä monimuotoisemman hakijajoukon pääsy haastatteluvaiheeseen, minkä myötä valituksi tulee soveltuvien henkilö riippumatta hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. On tärkeää tiedostaa, että jokaisella henkilöllä on olemassa ennakkokäsityksiä. Rekrytoinneissa voidaankin tehdä tietoisesti positiivista erityiskohtelua. Positiivisessa erityiskohtelussa voidaan suosia sellaisia henkilöitä tai ryhmiä

tietyin perustein, usein niin, että tarkoitus on hyvä. Usein positiivisen erityiskohtelun tarkoituksena on edistää tasa-arvoa ja syrjimättömyyttä, mutta ne voivat silti vaikuttaa päätöksentekoon ja eriarvoisuuden toteutumiseen. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2023.) Kohdeorganisaation pyrkimyksenä on aktiivisesti edistää syrjimättömyyttä ja tasa-arvoa erityisesti siinä vaiheessa rekrytointia, kun hakijoiden henkilöllisyys tulee ilmi. Tämän mahdollistamiseksi kaikkien rekrytoinnissa mukana olevien henkilöiden on tärkeää tiedostaa omat ennakkokäsitykset ja niiden mahdolliset vaikutukset päätöksentekoon.

### **3.4 Tutkimuksen kohderyhmän rajaus ja haastateltavien valinta**

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui oppisopimuskoulutukseen hakeneet henkilöt, sillä tutkimuksen kohdeorganisaatio halusi tutkia nimenomaan kyseisen hakijajoukon kokemuksia anonymististä rekrytoinnista. Oppisopimuskoulutus on kohdeorganisaatiossa pääasiallinen tapa rekrytoida tuotantolaitosten työntekijöitä Suomessa. Lisäksi kyseisessä hakijajoukossa oli valmiina hyvä massa hakijoita, joita kontaktoida tutkimukseen. Oppisopimushaussa haetaan kohdeorganisaation Suomen tuotantolaitoksille ammatillisen koulutuksen käyneitä henkilöitä palkalliseen koulutukseen, josta valmistuu uuteen ammattitutkintoon. Koulutuksen tavoitteena on henkilöiden työllistyminen kohdeorganisaatioon vakituisiin työtehtäviin. Oppisopimuskoulutuksessa koulutus tapahtuu työssä oppimalla, antamalla näyttökokeita ja teoriaopiskeluna.

Tämän tutkimuksen ja kohdeorganisaation tavoitteena on selvittää tuotantolaitosten työntekijöiksi hakevien henkilöiden kokemuksia anonymististä rekrytoinnista. Tutkimuksessa lähtökohtana on ajatus siitä, että teknisen alan ammatillisen koulutuksen käyneet, joista hakijajoukko oppisopimuskoulutuksessa pääosin koostuu, eivät ole lähtökohtaisesti tottuneet oman osaamisensa kirjalliseen kuvailuun. Anonymisissä rekrytointiprosessissa hakija joutuu kuvailemaan osaamistaan hieman eri tavalla, esimerkiksi laajemmin ja vastaamalla useampaan kysymykseen, kuin mihin on aikaisemmin tottunut. Tällä tutkimuksella haluttiin siis selvittää, kuinka kyseinen ammattiryhmä kokee anonymin rekrytoinnin ja kuinka prosessia voidaan kehittää paremmin työntekijätason rekrytointeja palvelevaksi.

Aloitin tutkimuksen aineistonkeruun tammikuussa 2024. Tutkimussuunnitelmassa tavoitteena oli kontaktoida haastateltaviksi henkilöitä, jotka ovat päässeet mukaan kohdeorganisaation oppisopimuskoulutukseen, sekä henkilöitä, jotka eivät ole edenneet samassa haussa haastatteluun saakka. Halukkaita haastateltavia ilmoittautui noin 50 henkilöä, joista valittiin satunnaisesti 10 haastatteluun. Seitsemän heistä olivat ei-haastatteluun edenneitä hakijoita, ja kolme oppisopimuskoulutukseen valittuja henkilöitä. Neljä haastatteluun osallistuneista henkilöistä olivat naisia ja kuusi miehiä. Haastateltavien ikähaarukka oli 26–55 vuotta. Haastateltujen sukupuoli- ja ikäjakauman perusteella voidaan todeta, että he edustavat hakijajoukkoa laajalla spektrillä.

Kohdeorganisaation oppisopimuskoulutukseen haki vuonna 2023 yhteensä yli 2000 hakijaa, joista palkattiin tänä vuonna noin 80 henkilöä tuotantolaitoksille eri puolille Suomea. Tämä oli ensimmäinen anonymisti toteutettu massarekrytointi kohdeorganisaatiossa. Haastateltavat kontaktoitiin tähän tutkimukseen täysin anonymisti. Oppisopimuskoulutuksen rekrytoinnissa ennen haastatteluvaihetta karsiutuneet hakijat jäivät anonymiksi organisaatiolle, ja heidät kontaktoitiin Workday -henkilöstöjärjestelmän kautta. Organisaatioon palkattujen osalta kontaktointi tehtiin HR:n toimesta: potentiaaliselle vastaajajoukolle lähetettiin piilotettu sähköpostiviesti. Tässä yhteydenotossa vastaajat eivät näkyneet vastaanottajakentässä, ja heitä lähestyttiin työsähköpostin kautta.

Haastateltavien ilmoittautumisen jälkeen sovin haastatteluajat 10 henkilön kanssa. Samalla informoin haastateltavia tutkimuksen aiheesta, sen tavoitteista ja tutkimukseen osallistumisen edellytyksistä. Haastattelut pidin Teams-sovelluksen kautta vuoden 2024 tammikuun aikana. Pyysin kaikilta haastateltavilta haastattelun alussa suostumusta haastatteluiden nauhoittamiseen. Kerroin heille haastatteluiden alussa myös aineiston olevan anonymi, eli haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa aineistosta. Lisäksi painotin haastateltaville, että haastatteluista saatu aineisto on ainoastaan omassa käytössäni, eikä kukaan ulkopuolinen näe sitä. Kerroin myös heille, että kaikki aineisto hävitetään sen jälkeen, kun tutkimus on tehty. Kaikki haastattelut kestivät 30–45 minuuttia. Helmikuun aikana litteroin kaikki haastattelut, ja litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 85 sivua.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimusprosessia. Tätä arviointia voidaan lähestyä validiteetin käsitteen kautta. Validiteetti keskittyy varmistamaan tutkimuksen oikeellisuutta ja sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä piti. Tutkimusta tehtäessä on olennaista tarkastella kokonaisuutta, erityisesti sen johdonmukaisuutta ja tutkijan roolia tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–166). Lisäksi on oleellista arvioida tutkimuksen kestoa, raportointia sekä tutkijan ja tiedonantajien välistä suhdetta, sillä nämä kaikki vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen (Puusa & Juuti 2020, 179).

Tutkimuksessani olen kuvaillut avoimesti tutkimusprosessini eri vaiheita aineiston keruusta sen analysointiin. Kuvailun avulla tuon esiin tutkimuksen toteutumisen luotettavuutta ja avoimuutta. Tätä tutkimusta tehtäessä pyrin takaamaan luotettavan ja laadukkaan tutkimuksen aloittamalla tutkimusprosessin perehtymällä perusteellisesti aikaisempaan teoriaan ja kirjallisuuteen. Tutkimuksessa olin suunnitellut tarkasti tutkimuksen empiirisen toteutuksen, mukaan lukien tutkimuskysymyksen asettamisen ja haastattelurungon laatimisen. Haastatteluja suorittaessani ja tuloksia analysoidessani pyrin tiedostamaan omat ennakkokäsitykseni aiheesta ja säilyttämään objektiivisen roolin tutkimuksen kontekstissa.

Haastattelurungon huolellisella suunnittelulla ja mahdollisten lisäkysymyksiä harkinnalla voidaan parantaa haastatteluiden laatua. Lisäksi haastatteluiden laatua on mahdollista parantaa muun muassa tutkijan asianmukaisella koulutuksella, välineistä huolehtimalla, pitämällä haastattelun ja litteroinnin välisen ajan mahdollisimman lyhyenä sekä pitämällä haastatteluista päiväkirjaa. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 184.) Haastattelun luotettavuutta voidaan puolestaan parantaa keräämällä haastateltavilta taustatietoja, kuvaamalla haastattelu ympäristöä ja -tilannetta ja sisällyttämällä analyysiin sitaatteja, jotka tukevat aineiston dokumentaarista merkitystä (Puusa & Juuti 2020, 176–177). Käytin itse tutkimusta tehdessä edellä mainittuja keinoja parantaakseni haastattelujen luotettavuutta.

Tutkimuksen analyysimenetelmäksi valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Siinä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että tutkijan ennakkokäsitykset ja teoriat eivät saa vaikuttaa

tutkimuksen tekemiseen. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteuttaminen on haasteellista, sillä yleisesti voidaan ajatella, että objektiivisia havaintoja ei ole olemassa. Näin ollen käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan toimesta määriteltä, jolloin ne vaikuttavat tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Olen ottanut tämän tutkimusta tehdessäni huomioon ja keskittynyt aineistosta saatuihin tuloksiin niin, että tiedostan omat ennakkokäsitykseni aiheesta. Omat ennakkokäsitykseni aiheesta ovat kuitenkin olleet vähäisiä ennen tutkimusta, sillä en ole itse koskaan osallistunut anonyymiin rekrytointiprosessiin.

### **3.6 Laadullinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

Tämän tutkimuksen analysoimiseen käytin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysiä tutkimusmetodinä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi liittyy vahvasti aineiston hankintaan. Aineiston analysoimisessa tarkoituksena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää ilmiötä, joka on kyseisessä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena. Aineiston keruu- ja analyysivaiheet voivat kulkea rinnakkain, jonka vuoksi laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessin kulkua voi olla hieman haasteellista kuvata. (Puusa & Juuti 2020, 139–140.) Tutkimusaineiston analyysi saa alkunsa jo litteroinnista, joten analyysiprosessin eteneminen alkaa jo ennen varsinaiseen analyysiin siirtymistä (Ruusuvoori & Tiittula 2017, 127).

Tutkimukseen sopivan laadullisen aineiston analyysitavan valinta saattaa olla hankalaa, sillä siihen ei löydy yksiselitteistä ohjetta. Myös aineiston käsittelytapoja on erilaisia, ja ne ovat eri tutkimuksissa aina hieman erilaisia. Laadullisessa tutkimuksessa on yleisestikin vain vähän tunnistettavissa olevia tapoja analysoida aineistoa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin luoda mielekäs kokonaisuus aineistosta, sekä muodostaa perusteltu tulkinta ja johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 139–143.)

Tämän tutkimuksen tutkimusaineistoa analysoin hyödyntäen laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysiä tutkimusmetodinä. Sisällönanalyysi määritellään yleisesti menetelmäksi, jolla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ja tuottamaan siitä synteesi, eli yleinen kuva (Kynäns, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 139). Sisällönanalyysiä pidetään perusanalyysimenetelmänä, jota on



mahdollista käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Laadullista sisällönanalyysiä voidaan ajatella joko yksittäisenä metodina, tai puolestaan erilaisiin analyysikokonaisuuksiin liitettävänä väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91.) Sisällönanalyysissä tarkoituksena on tarkastella tekstimuotoista tai sellaiseksi muutettua aineistoa, samalla eritellen yhtäläisyyksiä, löytäen eroja ja tiivistäen kokonaisuutta. Tutkittavat tekstit voivat olla lähes mitä tahansa tekstiä, kuten kirjoja, päiväkirjoja tai haastatteluja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Sisällönanalyysi on yksi yleisimmin käytetyistä lähestymistavoista laadullisen aineiston tutkimuksessa, sillä se tarjoaa monipuolisen työkalun erilaisiin laadullisiin tutkimuksiin. Sisällönanalyysin menetelmää on hyödynnetty jo ennen 1940-lukua, jolloin sen tarkoituksena oli tunnistaa teksteissä esiintyviä käsitteitä. Sisällönanalyysin prosessi on monivaiheinen, ja sen tarkoituksena on auttaa järjestelemään aineisto ensin tiiviiseen ja selkeään muotoon, kuitenkin sen sisällä olevaa keskeistä tietoa kadottamatta. Laadullisen aineiston analysoimiseen on olemassa lukuisia lähestymistapoja, jotka voidaan luokitella muun muassa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen tapaan. (Puusa & Juuti 2020, s. 143–148.) Sisällönanalyysi on mahdollista toteuttaa joko induktiivista tai deduktiivista päättelyä käyttämällä. Induktiivisesta päättelystä on kyse silloin, kun päättely tapahtuu aineiston ehdoilla. Deduktiivisessä päättelyssä muodostetaan puolestaan aikaisemman tiedon pohjalta analyysirunko, johon etsitään aineistosta sopivia sisältöjä. (Kynäs ym. 2011, 139.)

Tämän tutkimuksen kohdalla käytin induktiivista päättelyä, eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä analyysitavassa lähtökohtana ei ole testata mitään teoriaa, vaan edetä yleisempiin johtopäätöksiin aineistosta tehtyjen yksittäisten havaintojen perusteella (Juhila, 2021). Kyseisessä analyysimenetelmässä aineiston merkitys painottuu, sillä tulkinnat tehdään aineistosta löytyneiden huomioiden perusteella, jolloin se ei ole teorialähtöisesti minkään teorian ohjaama (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Täydellinen aineistolähtöisyys on kuitenkin lähes mahdotonta, sillä tutkijan omat jo aikaisemmin tekemät teoreettiset valinnat sekä tutkimusasetelmat voivat vaikuttaa automaattisesti aineiston analyysiin (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010, 19). Tässä tutkimuksessa kuitenkin pyrin sivuuttamaan mahdollisimman hyvin kaikki aikaisemmat ennakkooajatukset ja -odotukset sekä teoriakehykset tutkimuksessa käsittelevästä aiheesta.

Koin aineistolähtöisen sisällönanalyysin olevan tähän kyseiseen tutkittavaan ilmiöön kaikista sopivin analyysimenetelmä, jonka vuoksi päädyin valitsemaan sen. Tutkimuksessa tarkoitukseni on tarkastella ja keskittyä siihen, mitä haastateltavat ovat itse kokeneet, ja mitä he kertovat omista kokemuksistaan. Päädyin toteuttamaan tutkimuksen aineistolähtöisesti, jotta haastattelun ja tutkimuksen pääpaino keskittyy parhaiten haastattelemiini ihmisiin, heidän kokemuksiinsa ja kertomuksiinsa. Uskon, että anonyymi rekrytointi on vaikuttanut monen ihmisen rekrytointiprosessin kokemukseen, joten haastattelun ja sisällönanalyysin avulla halusin selvittää haastateltavien omia ajatuksia ja kokemuksia siitä.

### 3.7 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteuttaminen

Tuomi & Sarajärvi (2018) ovat teoksessaan kehittäneet alla olevan taulukon, jossa kerrotaan kahdeksan eri vaihetta, miten aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee. Tutkimukseni analyysi eteni myös alla olevan kuvion mukaisesti.



**Kuvio 3.** Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109.)

Keräsin tutkimukseen runsaasti laadullista aineistoa ja aloitin sen analysoimisen käymällä kerättyjä aineistoja useita kertoja läpi. Jo aineiston keräämisen aikana muodostin alustavan käsityksen sen sisällöstä. Aloitin aineiston analysoinnin haastatteluiden kuuntelemisella ja niiden litteroimisella. Kuuntelin haastattelut kahteen kertaan läpi ja litteroin niitä samalla.

Litteroinnilla tarkoitetaan puhutun haastattelumateriaalin muuttamisesta tekstin muotoon. Tässä tutkimuksessa litteroiminen oli välttämätöntä, jotta varsinaisen analysoinnin pystyi aloittamaan. Tutkimuskysymys sekä valittu analyysitapa vaikuttavat siihen, kuinka tarkasti puhuttua tekstiä tulee litteroida kirjalliseen muotoon. Myös analyysimenetelmä vaikuttaa litteroinnin tarkkuuteen, sillä se vaikuttaa siihen, kuinka tutkija jatkossa analysoi aineistoaan. Tämän lisäksi mahdollisilla apuna käytettävillä välineillä analysoinnin tukena on vaikutusta litteroinnin tarkkuuteen, joten myös näiden asioiden tulee olla huomioituna litteroinnin aloittaessa. (Eskola ym. 1998, 48–49)

Tässä tutkimuksessa huomion kohteena on puhutun tekstin sisältö, ei puheen tuottamisen tapa tai tyyli. Aineiston litteroinnissa käytin avuksi Teamsin omaa litterointiohjelmaa, mutta tein litteroinnin jälkikäteen vielä itse uudelleen. Teamsin tuottama litteroitu teksti toimi litteroinnin tukena ja pohjana. Ensimmäisellä kuuntelukerralla toteutin litteroinnin sanatarkasti, jolloin jätin pois kaikki äänenpainoihin ja taukoihin viittaavat merkit, sillä ne eivät ole tätä tutkielmaa tehdessä merkittäviä. En myöskään kirjoittanut litteroituun tekstiin haastateltavan usein peräkkäin sanomia täytesanoja. Toisella kuuntelukerralla tarkistin ensimmäisellä kerralla kirjoitettua litteroitua tekstiä.

Varsinainen aineiston analyysi alkoi huolellisella tutustumisella ensimmäiseen litteroituun aineistoon. Kävin läpi litteroitua aukikirjoitettua tekstiä useaan otteeseen. Ensimmäisellä kerralla redusoin, eli pilkoin aineistoa osiin. Pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai osiin pilkkomista. Tarkoituksena on kuitenkin pyrkiä löytämään tutkimuksen kannalta olennaiset ilmaukset litteroimalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–110.) Toteutin redusoinnin pelkistämisen avulla litteroiduista haastatteluista, jolloin etsin kaikki oleelliset tutkimusaiheeseen liittyvät ilmaukset aineistosta.

Tuomi & Sarajärvi (2018, 123) kehottavat osoittamaan pelkistyksiä eri aihepiirien mukaan niin, että jokaiselle aihepiirille määritetään omat värit ja korostukset. Aineiston pelkistämistä toteutin esimerkin mukaisesti etsimällä siellä esiintyviä tutkimusaiheen kannalta oleellisia asioita, samalla merkiten eri aiheita eri väreillä. Tämä auttoi hahmottamaan ja löytämään aineistossa esiintyviä ja tutkimuskysymyksen kannalta tärkeitä aihealueita.

Kun olin käynyt haastattelut läpi, litteroinut ne sanasta sanaan ja redusoinut litteroitua aineistoa osiin, perehdyin vielä syvemmin haastatteluiden sisältöön. Tässä vaiheessa vuorossa oli aineiston klusterointi, eli ryhmittely. Tähän vaiheeseen sisältyi alkuperäisestä aineistosta löydettyjen ilmaisujen tarkempi läpikäynti, joita esiintyi aineistossa useita kertoja. Ryhmittelyvaiheessa muodostin ilmauksista 16 alaluokkaa, jotka kuvaavat aineistossa esille tulleita ilmiöitä, ja jotka toistuvat useita kertoja litteroidussa aineistossa. Alaluokat on koottu alla olevaan taulukkoon 1.

<b>Alaluokka</b>
Hyödyt
Haasteet
Tavoitteet
Mielikuvat
Suhteet
Epäilykset
Imago
Tulevaisuus
Arviointi
Sitoutuminen
Sujuvuus
Anonyymius
Viestintä
Yhdenvertaisuus
Koulutus
Työkokemus

**Taulukko 1.** Aineiston ryhmittely 16 alaluokan alle

Analyysin seuraavassa vaiheessa yhdistin alaluokkia ja luokittelin eri aiheita omiin luokkiinsa. Tämän jälkeen yhdistin samankaltaisia asioita ja erottelin poikkeavia elementtejä omiksi kokonaisuuksikseen, jonka jälkeen jäsentelin kaikki 16 alaluokkaa viiden yläluokan alle. Viisi selkeää yläluokkaa kiteyttävät tutkimuksen sisällön. Yläluokat on esitetty taulukossa 2. Yläluokkia

muodostaessa oli tärkeää pitää mielessä se, millaisia pelkistettyjä ilmauksia kuhunkin alaluokkaan kuului. Tutkimuksen tulokset -luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen luokittelua.

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
Hyödyt Haasteet Sujuvuus Anonyymius	Hakeminen
Epäilykset Suhteet Viestintä	Turvallisuuden tunne
Imago Mielikuvat Tavoitteet	Työnantajakuva
Arviointi Sitoutuminen Tulevaisuus Yhdenvertaisuus	Työnantajan käytännöt
Koulutus Työkokemus	Osaaminen

**Taulukko 2.** Aineiston luokittelu ala- ja yläluokkiin

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusaineiston analyysi tuotti viisi eri yläluokkaa, joihin kuuluu yhteensä 16 alaluokkaa. Alaluokat muodostuivat niistä pelkistetyistä ilmauksista, jotka korostuivat aineistossa useaan otteeseen, ja jotka koettiin anonyymien rekrytoinnin prosessissa merkittäviksi. Alla olevassa taulukossa kuvataan ylä- ja alaluokkia pelkistettyjen ilmausten avulla, ja ne on poimittu suoraan aineistosta. Luokat vastaavat kysymykseen, miten tuotantolaitosten työntekijöiksi hakevat kokevat anonyymien rekrytoinnin. Tuloksia elävöittämään ja tukemaan käytetään sitaatteja haastatteluista. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi heistä käytetään tunnuksia H1-H10.

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
”Siinä mielessä haastavaa, kun ei osaa kehua itseään” (Haasteet)	Hyödyt Haasteet Sujuvuus Anonyymius	Hakeminen
”Vaikuttaako se, onko aikaisempaa kokemusta kyseisestä firmasta” (Epäilykset)	Epäilykset Suhteet Viestintä	Turvallisuuden tunne
”Halu olla moderni ja oikeudenmukainen” (Tavoitteet)	Imago Mielikuvat Tavoitteet	Työnantajakuva
”Työnhakijan arviointiin tulisi keskittyä enemmän” (Arviointi)	Arviointi Sitoutuminen Tulevaisuus Yhdenvertaisuus	Työnantajan käytännöt
”Hakulomakkeella on se tutkinto, niin kannattaisiko siellä olla myös muu vaihtoehto” (Koulutus)	Koulutus Työkokemus	Osaaminen

**Taulukko 3.** Rekrytoinnin osatekijät

## 4.1 Hakeminen

Hakemisen yläluokan alle ryhmittivät alaluokat hyödyt, haasteet, sujuvuus ja anonyymius. Hakemiseen liittyen tunnistettiin haastatteluissa erilaisia kokemuksia. Useat haastateltavat kokivat, että anonyymi rekrytointi tarjoaa paljon hyötyjä, mutta myös haasteita hakijoille. Anonyymien rekrytoinnin koetaan edistävän objektiivisuutta ja tasapuolisuutta valintaprosessissa, mutta samalla se aiheuttaa epävarmuutta ja vaikeuksia osaamisen esiintuomisessa. Useat haastateltavat kokivat anonyymien rekrytoinnin olevan avoimempi ja tasavertaisempi rekrytointitapa, sillä se vähentää henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta valintaprosessiin. Kuitenkin suuri osa haastateltavista koki myös epävarmuutta ja epäluottamusta valintaprosessin oikeudenmukaisuuteen, sillä he eivät tiedä, mitkä tiedot lopulta ratkaisevat heidän mahdollisuutensa edetä prosessissa.

Tämän yläluokan ensimmäisenä alaluokkana on *hyödyt*, joita tunnistettiin anonyymissä rekrytoinnissa paljon. Anonyymien rekrytoinnin aikaisempien tutkimuksien mukaan työnhakijan tunnistetietojen piilottaminen estää rekrytointiprosessissa tapahtuvaa syrjintää (esim. Kaufmann ym., 2016). Myös tämän tutkimuksen tulokset korostavat, että anonyymi rekrytointi edistää objektiivisuutta ja tasapuolisuutta valintaprosessissa, sillä se vähentää henkilökemioiden vaikutusta ja näin ollen antaa mahdollisuuden keskittyä puhtaasti hakijan työkokemukseen ja osaamiseen. Anonyymien rekrytoinnin koettiin myös vähentävän ikäsyrjintää, häivyttävän sukupuolen merkitystä rekrytoinnissa ja lisäävän ulkomaalaisten hakijoiden mahdollisuuksia rekrytoinnissa.

*”Ehkä mikä karsii aika paljon hyviä tekijöitä pois, että kun ikää alkaa olla 50, niin siinä on kuitenkin työuraa nykypäivänä aika paljon jäljellä, että olisi hyvä että se ei kävisi heti hakemuksessa selville.” (H1)*

*”Varsinkin tämmöisellä dinosaurusalalla, missä pääsääntöisesti edelleen työntekijät ovat miehiä. Se on varmaan ihan syystäkin, mutta eihän se sitä poissulje, etteikö naisisakin olisi teknisiä ihmisiä ja että voi kuitenkin löytyä semmoinen, joka on tosi kiinnostunut siitä alasta.” (H8)*

*”Jos rekrytoijalla on jotain ennakoasenteita ulkomaalaisia kohtaan, niin tämä lisää niiden (ulkomaalaisten) mahdollisuuksia. Se on varmaan ihan hyväkin systeemi, jos*



*ajatellaan että joku ulkomaalainen saattaa kokea, että häntä syrjitään jossakin hakuprosessissa, niin se voi ainakin auttaa pääsee pidemmälle.” (H6)*

Hakemisen yläluokan toinen alaluokka on *haasteet*. Haasteita tunnistettiin erityisesti hakemuksen muotoilemisessa. Myös omien vahvuuksien ja osaamisen esittäminen anonyymisti koettiin hankalaksi. Lisäksi osa oppisopimuskoulutukseen hakeneista koki, että anonyymi rekrytointi vaikeuttaa heidän mahdollisuuksiaan edetä prosessissa ja saada kutsua haastatteluun. Haastateltavilla ilmeni huolta siitä, että anonyymissä rekrytoinnissa jää mahdollisesti tärkeitä tietoja itsestä kertomatta, sillä niiden pelätään paljastavan liikaa tai johtavan ennakkoluuloihin. Tämä korostaa anonyymien rekrytointiprosessin läpinäkyvyyden ja tasapuolisuuden merkitystä.

Anonyymissä rekrytointiprosessissa hakijoiden henkilökohtaiset tiedot piilotetaan, ja haastateltavat kokivat tämän vaikeuttavan heidän mahdollisuuksiaan esitellä omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan. Muutama haastateltava korosti omien vahvuuksien ja osaamisen esilletuomisen olevan hankalaa myös normaaleissa rekrytoinneissa, mutta anonyymien rekrytoinnin tunnistettiin lisäävään haasteellisuutta entisestään. Hakijat perustelivat tätä siten, että heidän on hankalaa anonyymissä rekrytoinnissa korostaa omia henkilökohtaisia kokemuksiaan ja näin ollen erottua muista hakijoista. Lisäksi hakijoiden mielestä omaa osaamista ja vahvuuksia on haasteellista tuoda anonyymissä rekrytoinnissa esiin, kun täytyy kiinnittää erityisesti huomiota siihen, ettei hakemuksessa mainitse mitään henkilökohtaisia tietoja. Yksi hakija perusteli asiaa siten, että hän ei tiedä, mitkä taidot tai kokemukset ovat kaikista merkityksellisimpiä haettavan työpaikan kannalta. Kyseisellä hakijalla oli paljon aikaisempaa työkokemusta, mutta hän koki anonyymissä rekrytoinnissa haasteelliseksi korostaa sellaisia taitoja, jotka ovat suoraan merkityksellisiä juuri tätä työpaikkaa haakiessa.

*”Se on siinä mielessä haastavaa, kun ei osaa kehua itseään, eikä se ainakaan helpottunut tämän anonyymien hakemuksen myötä, vaan päinvastoin.” (H2)*

*”Mehän ollaan semmoisia vaatimattomia ja vähätteleviä, niin niillä kun lähtee tekemään jotakin hakemusta, niin ei siitä kovin hyvä tule. Niitä pitäisi aina haastattelijan katsoa siellä potenssiin kolme, koska kaikki kuitenkin vähättelee itseään. Se oli hankalaa.” (H1)*

Haastateltavista muutama koki, että anonyymi rekrytointi vaikeuttaa heidän mahdollisuuksiaan päästä haastatteluun. Yhtenä syynä tälle hakijat perustelivat sitä, että he eivät voi suoraan ottaa yhteyttä rekrytoijaan varmistaakseen esimerkiksi hakemuksensa saapumisen, tai kysyäkseen hakuprosessiin tai työtehtävään liittyen lisätietoja, ja näin ollen erottautua rekrytoinnissa edukseen. Kyseinen haaste liittyy anonyymien rekrytoinnin poikkeukselliseen luonteeseen, sillä perinteinen henkilökohtainen vuorovaikutus hakijoiden ja rekrytoijien välillä on rajattu rekrytoinnin alkuvaiheessa. Muutama haastateltavista koki tämän vuoksi epävarmuutta ja turhautumista anonyymiin rekrytointiin. Hakijat myös mainitsivat pitkän odotuksen tuloksien kuulemisesta vaikuttavan epävarmuuteen ja turhautumiseen, sillä hakijoilla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tai osallistua prosessiin millään muulla tavalla, kuin lähettämällä hakemuksensa.

*”Olen tottunut siihen, että voin soittaa suoraan työnantajalle ja esitellä itseni, jolloin parannan mahdollisuuksiani saada kutsun haastatteluun. Nyt tämä ei ollut mahdollista.” (H5)*

Tämä haaste korostaa tarvetta rekrytointiprosessin avoimuudelle ja selkeydelle. Anonyymi rekrytointi tarjoaa paljon hyötyjä liittyen muun muassa objektiivisuuteen ja tasapuolisuuteen. On kuitenkin tärkeää tunnistaa ja löytää ratkaisuja anonyymien rekrytoinnin haasteisiin, kuten esimerkiksi rajattuun vuorovaikutusmahdollisuuteen hakijoiden ja rekrytoijien välillä. Tehokkaan viestinnän ja tiedonkulun avulla voidaan varmistaa, että hakijat kokevat hakuprosessin oikeudenmukaiseksi ja läpinäkyväksi.

Anonyymissä rekrytoinnissa pitkän työhistorian omaavat haastateltavat tunnistivat haasteeksi korostaa hakemuksessaan työkokemustaan, ja samanaikaisesti olla paljastamatta ikäänsä. Useampi pitkän työhistorian omaavista hakijoista pohti, kuinka heidän laaja työkokemuksensa nähdään anonyymien rekrytoinnin valintaprosessissa. Haastatteluiden perusteella hakijoiden on hankalaa arvioida, katsotaanko pitkää työhistoriaa positiiviseksi merkiksi kokeneesta ja pätevistä työntekijästä, vai negatiiviseksi merkiksi mahdollisesta ikääntymisestä tai mahdollisista korkeista palkkatoiveista. Tämä epävarmuus korostuu haastateltavien huomioissa.

*”Jos on pitkä työhistoria, niin ei voi tietää että onko se hyvä vai huono asia tässä. Kyl- lähän ihmiselle nyt iän myötä väkisin jää reppuun aina jotain. Mutta tuleeko ikä sitten taas esteeksi, jos kertoo pitkästä työhistoriasta. Siinä on haastetta.” (H1)*

*”Haastavaa kirjoittaa niitä asioita niin, että et paljasta itseäsi. On vaikeaa kuvailla itseään ja sitä mikä motivoi siinä työssä, kun siinä tekstissä tulee esiin, että on koke- musta alasta.” (H6)*

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu anonyymien rekrytoinnin yhtenä isoimpana haasteena se, että se estää vähemmistöryhmien suosimista eli positiivista erityiskohtelua rekrytoinneissa. Jos hakijasta ei ole mahdollista nähdä jotakin tiettyä ominaisuutta, jonka nähdään olevan työyhteisössä vähemmän edustettuna, ei myöskään rekrytoiva henkilö voi ottaa kyseistä ominaisuutta huomioon valinnassa. (Krause ym. 2012a, 12; Åslund & Nordström Skans 2012, 100.) Sama teema nousi esiin myös useammassa tämän tutkimuksen haastattelussa. Haastateltavat kokivat, että anonyymi rekrytointi voi hankaloittaa henkilöstön monimuotoisuuden tietoista lisäämistä. Tämän tutkimuk- sen kohteena on hyvin miesvaltainen ala. Naishaastateltavat kokivat, että jos tarkoituksena olisi lisätä tuotantolaitosten naistyöntekijöiden määrää, ei anonyymi rekrytointi palvelisi heitä positiivisesti.

*”Ei tämä anonyymi rekrytointi palvele meitä naispuolisia työnhakijoita. Jos ne haluaisivat tietoisesti lisätä naisten määrää tuotannon työssä, niin miten se rekrytoiva henkilö voisi kiinnittää huomiota siihen, että se palkkasi sinne naistyöntekijän.” (H5)*

Hakemisen kolmas alaluokka on *sujuvuus*, sillä sen nähtiin vaikuttavan oleellisesti siihen, miten työnhakemisen prosessi koettiin. Tutkimustulokset osoittavat, että anonyymien rekrytoinnin haku- prosessi nähtiin sujuvana. Prosessin sujuvuudessa suurimmaksi haasteeksi koettiin oman osaami- sen ja motivaation kirjallinen ilmaisu. Hakijoiden oli haastavaa tunnistaa, mitä kaikkea heidän kannattaisi hakulomakkeelle kirjoittaa. Muuten hakijat kuvailivat anonyymien rekrytoinnin työn- hakuprosessia sujuvaksi, mutta he kuitenkin painottivat sitä, että tietoa ei saatu riittävästi eri vai- heissa. Hakijat ymmärsivät, että massarekrytoinnissa prosessin kesto on tavallista pidempi ja sen myötä tieto rekrytoinnin etenemisestä voi kestää pidemmän aikaa. Tutkimuksessa painottui kui- tenkin toive siitä, että tieto etenemisestä tai siitä, että ei ole päässyt jatkoon, ilmoitettaisiin

mahdollisimman pian. Haastateltavat myös korostivat, että heille olisi työnhaun sujuvuuden kannalta tärkeää nähdä selkeästi, kuinka rekrytointi aikataulullisesti etenee ja mitä seuraavaksi tapahtuu.

*”Siellä ei ollut päivämääriä muuta kuin se, että haku loppuu tuossa kohtaa. Niin mun mielestä yleensä hakija haluaa tietää, mitä tapahtuu seuraavaksi ja mahdollisimman nopeasti sen tiedon että miten hänen kohdallaan kävi.” (H8)*

Tutkimustuloksissa viimeinen hakemisen alle ryhmittyneistä alaluokista on *anonymius*, sillä haastatteluissa heräsi paljon ajatuksia rekrytoinnin anonymiudesta ja siitä, kuinka se vaikuttaa hakuprosessiin ja päätöksentekoon. Useampi hakija mainitsi, että heille ei ole mitään merkitystä sen suhteen, toteutetaanko rekrytointi anonymisti vai niin sanotusti perinteisellä tyylillä.

*”No ei herättänyt oikeastaan minkäänlaisia ajatuksia, koska omasta mielestäni ei ole mitään merkitystä, onko anonymi vai normaali rekrytointi. Niin en silleen hankaluutena sitä näe.” (H9)*

*”No ei se nyt oikeastaan ihmeempää ajatusta herättänyt. Vähän tietysti yllätyksenä, että onko se tarpeen, mutta ilmeisesti se on. Ei positiivisia eikä kielteisiä ajatuksia.” (H4)*

Anonymiudessa rekrytoinnissa osa hakijoista koki, että anonymius vaikutti heidän hakuprosessiinsa ja rekrytoijan tekemään valintaan jatkoopääsystä positiivisesti. Anonymiudessa rekrytoinnissa hakijoiden henkilökohtaiset ominaisuutensa eivät vaikuta rekrytointipäätökseen, ja tämä ilmeni haastatteluissa sekä etuna että haasteena. Osa haastateltavista koki, että heillä on parempi mahdollisuus päästä jatkokon objektiivisemmän arvioinnin takia, sillä hakijat valitaan haastatteluihin yksinomaan heidän osaamisensa ja kokemuksensa perusteella.

*”Mun mielestä se on vaan hyvä asia. Ei riittänyt itsellä tällä kertaa haastatteluun, mutta uskon, että anonymi rekrytointi vaikutti omaan hakuuni kuitenkin positiivisesti.” (H1)*

Haastatteluissa painottui myös anonymiuden kääntöpuoli. Muutama hakijoista koki epävarmuutta, kuinka oma persoonallisuus ja tausta otetaan huomioon, ja tämän vuoksi he kokivat

haasteellisena erottautua hakijoiden joukosta. Myös moni haastateltava koki anonymiteetin vaikeuttaneen heidän mahdollisuuksiinsa korostaa omia persoonallisia ominaisuuksiaan ja motivaatiotaan, jotka hakijoiden mielestä tekisi heistä sopivia työntekijöitä tehtävään.

*”En henkilökohtaisesti tykkää siitä yhtään. Uskon, että sen anonymiuden takia en päässyt edes haastatteluun, sillä en päässyt mitenkään erottautumaan massasta.” (H10)*

Haastatteluissa ilmeni anonymiuden vaikutusta siihen, miten hakijat esittelevät itsensä ja omat vahvuutensa hakemuksissaan. Perinteisessä hakemuksessa hakijoiden ei tarvitse pohtia niin tarkasti sitä, mitä hakemuksessa saa tai ei saa sanoa. Anonyymissä rekrytoinnissa hakijoiden tulee välttää kaikkien tunnistettavien henkilötietojen tai ominaisuuksien paljastamista, jonka vuoksi hakijat kokivat oman osaamisensa ja kokemuksensa kuvaamisen hakulomakkeelle olevan paljon yleisemmällä tasolla kuin perinteisessä rekrytoinnissa. Tätä perusteltiin siten, että hakulomakkeella ei haluta vahingossakaan tuoda esiin mitään sellaista, josta voisi paljastua hakijan henkilökohtaisia tietoja, jonka vuoksi myös oman motivaation, osaamisen ja työkokemuksen kuvaaminen on yleisemmällä tasolla.

## 4.2 Turvallisuuden tunne

Turvallisuuden tunteen yläluokan alle ryhmittäytyivät alaluokat epäilykset, suhteet ja viestintä. Näiden asioiden hakijat kokivat vaikuttavan heidän turvallisuuden tunteeseensa anonyymissä rekrytoinnissa. Epäilysten alaluokka käsittelee hakijoiden ajatuksia anonyymien rekrytoinnin reiluudesta ja aitoudesta. Suhteiden alaluokka kuvaa, miten hakijat kokevat suhteiden vaikuttavan työllistymiseen. Viestinnän alaluokka tuo puolestaan esiin haastateltavien ajatuksia anonyymien rekrytoinnin viestinnän merkityksestä ja siitä, miten se on vaikuttanut hakijoiden koettuun turvallisuuteen rekrytointiprosessissa.

Turvallisuuden tunteen yläluokan ensimmäisenä alaluokkana on *epäilykset*. Anonyymien rekrytoinnin toteutuksesta heränneet epäilykset liittyvät siihen, onko anonyymi rekrytointiprosessi aidosti anonyymi. Muutama haastateltavista pohti, onko taustalla olemassa piileviä tekijöitä, kuten suosituksia tai tuttuja henkilöitä, jotka voivat vaikuttaa hakuprosessiin. Tämä herätti hakijoissa

epäilystä, onko anonyymi rekrytointi aitoa, ja onko sillä kielteinen vaikutus hakijoiden tasa-arvoiseen kohteluun.

Yksi huolenaihe liittyen anonyymin rekrytoinnin aitouteen, on hakulomakkeessa esiintyvä ”rasti ruutuun” -kysymys koskien mahdollista aiempaa työhistoriaa kohdeorganisaatiossa. Haastateltavat kokivat sen antavan vihjeitä hakijan taustasta tai aikaisemmista kokemuksista, vaikka anonyymin rekrytoinnin prosessin tarkoituksena olisi nimenomaan estää tällaisten tietojen vaikutusta valintoihin.

*”Heräsi heti semmoinen ajatus, että menee ö-mappiin saman tien, kun piti laittaa rasti ruutuun, että oletko ollut aiemmin töissä yrityksellä. Siitä tuli itselle semmoinen tunne, että se oli se ratkaiseva tekijä.” (H3)*

*Tuntu vaan siltä, että onko se heille tärkein mikä vaikuttaa töihin pääsemiseen, että onko aikaisempaa kokemusta kyseisestä firmasta.” (H4)*

Haastatteluissa ilmeni myös epäilyksiä liittyen huhupuheisiin, jotka viittaavat siihen, että anonyymin rekrytoinnin takana voi olla muita motiiveja. Muutama vastaajista koki anonyymin rekrytoinnin näiden huhujen pohjalta niin, että prosessi ei olekaan niin avoin ja objektiivinen, kuin hakijoille annetaan ymmärtää. Haastatteluissa ilmeni huhu siitä, että hakijoita olisi ohjattu antamaan hakulomakkeeseen tiettyjä vastauksia, jotka voivat paljastaa heidän henkilöllisyytensä. Hakijat kokivat tämän tiedon horjuttavan heidän luottamustaan anonyymin rekrytoinnin rehellisyyteen ja läpinäkyvyyteen. On kuitenkin huomioitava, että tieto perustuu huhupuheeseen ja vaikka haastateltavia voidaankin pitää luotettavina, ei haastattelun perusteella voida olettaa tällaisen toiminnan olevan yleinen toimintamalli.

*”En usko, että kaikki on samalla lähtöviivalla, koska tällainen huhu liikkuu, että olisi pyydetty kirjoittaa sinne jotain mistä pystytään tunnistamaan. Tehtaille otetaan tietty määrä ihmisiä, niin sehän vie suoraan mahdollisuudet niiltä muilta, jotka hakee sinne.” (H2)*

Turvallisuuden tunteen yläluokan toisena alaluokkana on *suhteet*, sillä huoli suhteiden merkityksestä korostui haastatteluissa. Suhteiden merkityksestä ja verkostoitumisesta on tullut olennainen osa työelämää, sillä niiden avulla pystytään saamaan ja jakamaan osaamista ja informaatiota. Parhaimmillaan verkostot ja suhteet toimivat tiedon lähteenä, ja kontaktit voivat luoda uusia mahdollisuuksia oppimiselle ja kehittymiselle. (Salminen 2016, 165–167.) Suhteiden merkitys nähdään myös työllistymisessä vahvana, ja monet hyödyntävät verkostojaan löytääkseen työmahdollisuuksia. Tämä saattaa luoda huolta anonyymien rekrytoinnin näkökulmasta, sillä hakijat voivat kokea, että heillä on vähemmän mahdollisuuksia hyödyntää suhteitaan työllistymisessä. Anonyymi rekrytointi pyrkii antamaan kaikille hakijoille tasavertaisen mahdollisuuden tulla valituksi heidän ansioidensa perusteella, eikä henkilökohtaisten suhteiden tai verkostojen kautta. Huoli suhteiden ja verkostojen vaikutuksesta työllistymiseen kuitenkin tuli esiin haastatteluissa.

Haastateltavat kokivat, että suhteilla on edelleen vaikutusta työllistymiseen, vaikka rekrytointiprosessi olisi anonyymi. Haastatteluissa pohdittiin suhteiden merkitystä ja sitä, minkä takia hakuja ylipäätään julkaistaan, jos suositaan sisäisiä tai verkostojen kautta tulevia hakijoita. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että vaikka anonyymi rekrytointi on askel kohti tasa-arvoisempaa rekrytointiprosessia, ei se kuitenkaan täysin poista hakijoiden epäilyksiä ja huolia suhteiden vaikutuksesta työn saamiseen.

*”Juttelin vuorokavereiden kanssa, niin kyllä se suhteilla töihin pääseminen vaan vaikuttaa vielä tänä päivänäkin, että sinänsä vähän mietityttää tämä anonyymius. Onko ne hakemukset edes anonyymejä, vai onko siellä mennyt jo paikkoja valmiiksi, jos tunnetaan tehtaan kautta.” (H5)*

*”Edelleen on sama käsitys, että suhteilla pelataan, vaikka paljon nämä tehtaanjohtajat painottavat, että tämmöistä korruptoitumista ei ole enää ollenkaan, että se on ollut ja mennyt, mutta kyllä se elää siellä edelleen vahvasti.” (H3)*

*”Ajattelin, että tämä anonyymi olisi hyvä, niin olisi mahdollisuus muillakin, mutta näköjään se ei vaikuta millään lailla. Tulee epäily, että se ei olekaan aitoa, kun selkeästi pääsee semmoisia ihmisiä töihin, kellä ei olisi alan vaadittavaa koulutusta. Ja sitten he ovat perheenjäseniä tai tuttuja.” (H7)*

Turvallisuuden tunteen yläluokan viimeisenä alaluokkana on *viestintä*. Anonyymien rekrytoinnin viestimisessä on erittäin tärkeää kommunikoida avoimesti ja selkeästi rekrytointiprosessin anonyymiydestä, sillä se lisää hakijoiden turvallisuuden tunnetta hakuprosessin aikana. Moni hakijoista voi täyttää anonyymien rekrytoinnin hakulomaketta ensimmäistä kertaa, minkä vuoksi viestinnän on oltava selkeää. Viestintä anonyymistä rekrytoinnista nousi pinnalle haastatteluissa oleellisesti, ja siitä kysyttiin myös suoraan haastattelukysymysten avulla. Hakijoiden olisi hyvä tietää heti rekrytointi-ilmoituksesta tai hakulomakkeesta, että rekrytointi toteutetaan anonyymisti. Haastateltavat kokivat tämän toteutuneen hyvin. Kuitenkin haastateltavilla oli vaihtelevia kokemuksia siitä, kuinka he ovat kokeneet saavansa selkeyttä anonyymien rekrytoinnin käsitteelle, merkitykselle ja käytännöille.

*”Se mainittiin siinä hakemuksessa, että se on rekrytointi on anonyymi, eli siitä hakutekstistä tuli jo se anonyymius esiin.” (H3)*

*”Itse selvitin sitten tämän anonyymi-sanon jälkeen, että mitä se käytännössä tarkoittaa, että se ei avautunut heti.” (H8)*

Joidenkin hakijoiden kohdalla anonyymien rekrytoinnin maininta oli riittävä, kun taas osa hakijoista koki tarvitsevansa lisää tietoa ja selvennystä anonyymiuden merkityksestä ja käytännöistä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että viestintä anonyymistä rekrytoinnista on oltava riittävän informatiivista ja selkeää, jotta jokainen hakija ymmärtää prosessin ja tuntee myös olonsa mukavaksi siihen osallistuessaan.

### **4.3 Työnantajakuva**

Työnantajakuvan yläluokan alle ryhmittäytyvät alaluokat mielikuvat, imago ja tavoitteet. Näitä alaluokkia tarkastellessa voidaan hahmottaa hakijoiden mielikuvia yrityksestä ennen ja jälkeen työhaun. Alaluokkia tarkastellessa pohditaan myös haastatteluista ilmenneitä ajatuksia siitä, mitä kohdeorganisaatio tavoittelee anonyymien rekrytoinnin kautta, ja miten sen nähdään vaikuttavan kohdeorganisaation imagoon.



Työnantajakuvan yläluokan ensimmäisenä alaluokkana on *mielikuvat*, sillä tutkimuksessa selvitettiin hakijoiden mielikuvia yrityksestä ennen kokemusta anonyymistä rekrytoinnista, ja kuinka se on mahdollisesti prosessin myötä muuttunut. Haastatteluissa ilmeni siis ajatuksia siitä, miten anonyymi rekrytointi on vaikuttanut mielikuvaan kohdeorganisaatiosta. Nämä mielikuvat heijastavat työnhakijoiden näkemyksiä ja odotuksia potentiaalisesta työnantajasta.

Haastatteluissa ilmeni erilaisia mielikuvia kohdeorganisaatiosta ennen työnhakua. Suurimmalla osalla haastateltavista mielikuva oli erittäin positiivinen, ja monet mainitsivat tämän perustuvan houkutteleviin etuihin, kuten hyvään palkkaukseen. Monet myös näkivät kyseisen yrityksen olevan hyvin vakavarainen ja taloudellisesti vakaalla pohjalla, ja monet haastateltavat kertoivat sen vaikuttavan mielikuvaan turvallisesta ja hyvästä työpaikasta. Myös työturvallisuus ja siihen panostaminen mainittiin useammassa haastattelussa. Useampi työnhakija mainitsi arvostavansa kohdeorganisaatiossa sitä, että se suhtautuu vakavasti työturvallisuuteen, ja tämä heijastettiin työntekijöiden hyvinvoinnista ja turvallisuudesta välittämiseen. Myös vastuullisuusteema ilmeni haastatteluissa moneen otteeseen. Monet haastateltavat näkivät kyseisen organisaation toimivan eettisesti ja vastuullisesti, ja usealla hakijalla tämä tekijä vaikutti heidän päätökseensä hakea töihin juuri kyseiseen organisaatioon.

*”Kyllä mulla oli positiivinen mielikuva, vakavarainen yritys ja suhtautuu työturvallisuuteen vakavasti.” (H5)*

*”Positiivista, että pitää vastuullisuusasioita tärkeinä ja palkkausta on myös kehattu.” (H8)*

Osalla hakijoista oli myös ristiriitaisia mielikuvia, sillä heillä oli jo aikaisempaa kokemusta kyseisestä organisaatiosta ja siellä työskentelemisestä. He pitivät organisaatiota hyvänä työnantajana, mutta samalla korostui pettymyksen tunne siitä, ettei yritys ole tarjonnut mahdollisuuksia edetä uralla, tai kehittää omaa osaamista. Haastatteluissa ilmeni siis myös epävarmuutta ja ristiriitaisia tunteita mielikuvaan organisaatiosta.

*"Vähän ristiriitaiset mielikuvat, toisaalta hyvä työnantaja ja hyviä kokemuksia, mutta kun olin pitkään heillä töissä, niin sitten ei kumminkaan tarjottu mahdollisuutta vaihtaa tehtäviä tai kehittää omia taitoja." (H6)*

Haastatteluissa hakijoilta tiedusteltiin, miten anonyymi rekrytointi on vaikuttanut heidän mielikuvaansa kohdeorganisaatiosta. Myös tämä kysymys jakoi haastateltavien kesken mielipiteitä, sillä toiset näkivät mielikuvan parantuneen anonyymien rekrytoinnin myötä, kun taas toiset eivät pitäneet muutosta yrityksen mielikuvan kannalta positiivisena. Kuitenkin positiivisina tuloksina nähtiin se, että uskalletaan rohkeasti kokeilla uutta ja tehdään uusia muutoksia ja kokeiluja perinteisten valintamenetelmien sijaan.

*"No kyllä se on hyvä, että halutaan ja uskalletaan kokeilla myös jotakin uutta, että päästäisiin eri lopputulokseen, kun muutetaan jotain. On ollut aika kauan tämä sama valittu tyyli, joka on siis kaikilla yrityksillä ja tällä hetkellä ehkä musta tuntuu, että tällä alalla se on kääntymässä." (H1)*

Anonyymien rekrytoinnin nähtiin muuttaneen mielikuvaa kohdeorganisaatiosta positiivisempaan suuntaan tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden lisääntymisen vuoksi. Monet hakijoista kokivat, että anonyymi rekrytointi antaa kaikille hakijoille saman lähtökohdan ilman ennakkoluuloja, ja tämän koettiin edistävän oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta valintaprosessissa. Useampi haastateltava myös painotti sitä, että anonyymi rekrytointi edistää monimuotoisuutta työpaikoilla, ja tämän nähtiin positiivisena asiana työnantajakuva kannalta. Haastatteluissa korostui myös ajatus siitä, että anonyymien rekrytoinnin menetelmä voi parantaa kohdeorganisaation mainetta työnantajana, sillä sen ansiosta avoimuus, tasapuolisuus ja monimuotoisuus korostuvat. Hakijat ajattelivat tämän houkuttelevan sellaisia hakijoita, jotka arvostavat työnantajassa näitä arvoja.

Anonyymi rekrytointi muutti muutamien hakijoiden mielikuvaa yrityksestä myös negatiivisella tavalla. Muutama hakijoista mainitsi pelon siitä, että anonyymi rekrytointi lisäisi vanhemman ja kokeneemman työvoiman syrjintää. Tässä nähtiin huolenaiheena se, että organisaatio ei palkkaa anonyymien rekrytoinnin myötä vanhempia henkilöitä, joilla on kuitenkin tärkeää osaamista ja kokemusta, sillä he eivät hakijoiden näkökulmasta erotu anonyymisissä rekrytoinnissa eduksi.

Toinen työnantajakuvan yläluokan alle ryhmittyneistä alaluokista on *imago*. Työnantajan imagon kannalta on tärkeää, kuinka rekrytointiprosessi toteutetaan. Tutkimuksessa haastateltavat pohtivat imagokysymystä erilaisista näkökulmista. Anonyymin rekrytoinnin uskotaan luovan positiivisempaa mielikuvaa organisaatiosta, joka miellettiin moderniksi ja ajan hengessä olevaksi anonyymin rekrytoinnin vuoksi. Haastateltavat näkivät tämän tärkeänä, sillä työnantajien odotetaan seuraamaan aikaansa ja toimivan vaatimusten mukaisesti. Osa haastateltavista koki, että anonyymi rekrytointi edesauttaa modernin imagon ylläpitämistä, ja näin ollen houkuttelee vielä potentiaalisempia työnhakijoita organisaatioon. Haastatteluissa korostui myös ajatus siitä, että organisaatio pyrkii olemaan nykyaikainen ja vastaamaan ajan trendeihin, kuten yksityisyyden kunnioittamiseen. Haastateltavat ajattelivat anonyymiuden tuomisen ja nykyaikaisuuden olevan osa yrityksen strategiaa.

*”Tavallaan se on hyvä juttu, että lähtee kokeilemaan jotain tällöistä siellä etune-  
nässä. Ainakin se antaa sellaisen modernin vaikutelman, että yritys on ajan hengessä.  
Ja varmaan houkuttelee sellaisia ihmisiä hakemaan töihin, ketkä arvostavat tommoisia  
arvoja.” (H5)*

*”Tulee mieleen vähän tämä nykyinen maailmankuva, kun täällä pitäisi kaikki olla niin  
anonyymiä. Niin mun mielestä se on semmoista jotakin imagoa kyseisestä yrityksestä,  
mitä halutaan viedä tällöisellä anonyymillä rekrytoinnilla siihen nykyaikaiseen.”  
(H9)*

Haastatteluissa pohdittiin myös, voiko organisaatio käyttää anonyymiä rekrytointia, jotta he eivät joutuisi huonoon valoon. Haastateltavat ajattelivat tämän liittyvän yrityksen maineen suojele-  
miseen ja negatiivisen julkisuuden välttämiseen.

*”Mietin, että yrittääkö ne tämän anonyymin rekrytoinnin avulla olla joutumatta hu-  
noon valoon.” (H7)*

Kuitenkin suuri osa haastateltavista ajattelivat anonyymin rekrytoinnin vaikuttavan positiivisesti organisaation imagoon. Haastateltavat uskovat, että yrityksen tekemät linjaukset ja päätökset liit-  
tyen anonyymin rekrytoinnin toteuttamiseen heijastuvat positiivisesti yrityksen maineeseen.

*”Kyllä ainakin positiivinen kaiku sillä sanalla on ja uskon, että vaikuttaa hyvällä tavalla yrityksen imagoon.” (H8)*

Työnantajakuvan yläluokan viimeisenä alaluokkana on *tavoitteet*. Haastatteluissa nousi esiin haastateltavien ajatuksia siitä, mitä kohdeorganisaatio anonyymillä rekrytoinnilla tavoittelee, ja toisaalta myös hakijoiden tietämättömyys asiaa kohtaan. Moni hakija totesi, ettei aivan ymmärrä, mihin anonyymillä rekrytoinnilla pyritään. Osa haastateltavista taas uskoi, että anonyymien rekrytoinnin tarkoituksena on viestiä siitä, että organisaatio arvostaa monimuotoisuutta ja haluaa palkata työntekijöitä heidän motivaationsa ja kykyjensä perusteella, eikä minkään ulkoisten asioiden perusteella. Osa haastateltavista myös ajatteli, että organisaation tarkoituksena on tehdä rekrytointipäätöksiä puhtaasti työtehtävien vaatimusten perusteella.

*”Ehkä se on viesti, että halutaan ihmisille mielikuva, että rekrytointiin ei vaikuta ikä, sukupuoli, kansalaisuus tai uskonto tai mikään semmoinen, mikä voisi päällepäin olla näkyvissä. Uskon, että yritys haluaa löytää työtehtävään sopivan henkilön, eikä vaan sillä tavalla, että otetaan tiettyjä henkilöitä ja sitten yritetään muokata niitä.” (H1)*

Haastatteluissa korostui myös hakijoiden ajatuksia siitä, että työnantaja löytäisi hakijoiden piileviä kykyjä käyttämällä anonyymia rekrytointia. Hakijat perustivat ajatuksensa sille, että anonyymi rekrytointi mahdollistaa hakijoiden arvioinnin pelkästään heidän osaamisensa ja kokemuksensa perusteella ilman ennakoasenteita ja stereotyyppioita, minkä ansiosta korostuvat normaaleissa työnhakemuksissa erottumatta jäävät kyvyt.

*”Ne saattaa ehkä löytää jonkun semmoisen piilevän kyvyn joltakin, joka saattaisi hakea heille sen takia, jos hakija tietää että sillä on kykyjä ja että haku on vähän erilainen, kun se toteutetaan anonyymisti.” (H7)*

Useampi haastateltavista ajatteli, että kohdeorganisaatio käyttää anonyymia rekrytointia välttääkseen erilaisten ennakoasenteiden vaikutusta. Haastateltavat painottivat tämän kohdistuvan muun muassa ulkomaalaisten ja vähemmistöjä edustavien työnhakijoiden mahdollisuuksiin. Hakijat

ajattelivat anonyymien rekrytoinnin auttavan mahdollisten ennakkoluulojen poistamisessa ja varmistavan, että kaikkia hakijoita kohdellaan tasavertaisesti.

*”Uskon että niiden tavoitteena on se, että mahdollisesti ulkomaalaiset voisi päästä töihin. Ja että tavoitteena olisi se, ettei ole mitään ennakoasenteita.” (H6)*

*”Varmaan tavoittelee sitä, että ei olisi ennakoasenteita. He ei rajaa sitä, millaista ihmistä ne sinne etsivät, vaan että tavallaan kaikki on samalla lähtöviivalla” (H4)*

Yksi haastatteluissa ilmennyt näkökulma yrityksen tavoitteisiin liittyi tehokkuuden lisäämiseen. Aineistosta ilmenee, että osa haastateltavista ajattelee anonyymien rekrytoinnin lisäävän rekrytointiprosessin tehokkuutta.

*”Uskon, että ne tavoittelevat siellä tehokkuutta. Näen sen työnantajan kannalta, että jos olisin siellä valitsemassa, niin tämä anonyymi nopeuttaa sitä valintaa. Eikä heilläkään määrättömästi kuitenkaan aikaa, niin siinä mielessä ymmärrän yskän.” (H5)*

Muutama haastateltavista uskoo työnantajien tekevän päätöksiä nopeammin ilman henkilökohtaisten tietojen läpikäymistä. He ajattelevat, että anonyymien rekrytoinnin avulla kohdeorganisaatio säästää aikaa ja resursseja rekrytointiprosessissaan, mikä puoltaisi kyseisen rekrytointimenetelmän käyttöä.

#### **4.4 Työnantajan käytännöt**

Työnantajan käytännöt -yläluokan alle ryhmittivät alaluokat arviointi, sitoutuminen, tulevaisuus ja yhdenvertaisuus. Näissä alaluokissa tulee esiin hakijoiden ajatuksia työnantajan käytännöistä, kuten työnantajan arvioinnin merkityksestä ja työntekijän sitoutumisesta. Alaluokissa käsitellään sitä, miten hakijat näkevät anonyymien rekrytoinnin tulevaisuuden ja pohditaan yhdenvertaisuuden toteutumista anonyymien rekrytoinnin kautta.

Työnantajan käytäntöjen yläluokan ensimmäisenä alaluokkana on *arviointi*. Muutamit haastateltavat korostivat arvioinnin merkitystä ja sitä, että rekrytoinnissa tulisi tunnistaa ja ymmärtää

hakijan osaaminen ja soveltuvuus työhön. Haastatteluissa korostui hakijoiden ajatus siitä, että heidän taitojaan ja kokemustaan pitäisi painottaa hakulomakkeella vieläkin enemmän, ja omille mielikuville pitäisi antaa vähemmän painoarvoa.

*”Pitäisi tarkkaa mieltä ketkä ovat oikeasti soveltuvia, ja sen perusteella tehdä ratkaisu ja valinta. Aina kun näet ihmisen, niin väkisin tulee jotakin mielikuvia. Sen merkitys pitäisi minimoida.” (H8)*

Arvioinnin alaluokkaan liittyy myös hakijoiden kokemuksia vähäisistä mahdollisuuksista ja hukkaan menevistä resursseista. Muutama haastateltavista näki tärkeänä, että työntekijät pääsevät hyödyntämään omaa osaamistaan ja potentiaaliaan työssään täysimääräisesti. Haastateltavat uskoivat, että myös anonyymillä rekrytoinnilla on tähän asiaan vaikutusta. Jos arvokas osaaminen ja potentiaali jää hyödyntämättä, se voi vaikuttaa työnantajaan sekä yhteiskuntaan. On siis erityisen tärkeää kiinnittää rekrytoinnissa ja työnteossa huomiota arviointiprosessin painottamiseen, sillä sen avulla voidaan varmistaa, että työntekijät pääsevät käyttämään osaamistaan mahdollisimman tehokkaasti.

*”Monet jäivät semmoisiin vähäpätöisiin hanttihommiin, vaikka niillä olisi kiinnostus ja kyky paljon enempään. Työnantajakin saisi paljon enemmän rahalle vastinetta, kunhan joku edustaja hoksaisi, että mitä ihmettä siellä teet, että pitää laittaa tekemään muita tehtäviä. Tätä arvioinnin merkitystä pitäisi korostaa myös anonyymissä rekrytoinnissa enemmän.” (H2)*

Anonyymissä rekrytoinnissa ei kuitenkaan vaikuteta siihen, millaisiin työtehtäviin työntekijä jää, vaan se on työsuhteeseen liittyvä asia. Työsuhteessa arvioidaan potentiaalia siltä kannalta, onko työntekijällä osaamista vaativampiin ja vastuullisempiin työtehtäviin. Kuitenkin tässä tutkimuksessa muutama haastateltava korosti arvioinnin merkittävyyttä ja painotti sitä, että anonyymillä rekrytoinnin prosessissa olisi tärkeää ymmärtää hakijan osaaminen ja soveltuvuus, jonka vuoksi käsittelemme aihetta myös tutkimuksen tuloksissa. Haastateltavat painottivat arvioinnin merkitystä anonyymissä rekrytoinnissa ja he korostivat, että prosessin tulisi mahdollistaa oikeudenmukaisemmat ja tarkemmat päätökset hakijoiden soveltuvuudesta. Haastateltavat uskovat, että tämä ei vain edistä yksilöiden urakehitystä ja tyytyväisyyttä, vaan parantaa myös organisaation kykyä hyödyntää

työntekijöiden potentiaalia. Anonyymi rekrytointi voi siis vaikuttaa hakuprosessin lisäksi positiivisesti työntekijöiden urakehitykseen.

Toinen työnantajan käytäntöjen alle ryhmittyneistä alaluokista on *sitoutuminen*. Haastatteluissa korostui ajatuksia liittyen työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja siihen, miten se on avainasemassa organisaation menestymisen kannalta. Tämä nähtiin tärkeänä erityisesti sellaisilla aloilla, joilla tarvitaan syvempää osaamista. Haastatteluissa korostui huoli osaamisen siirtämisestä seuraaville sukupolville, sillä usein tietoa kertyy vuosien varrella, jonka vuoksi sitoutuneiden työntekijöiden menetys voi olla haitallista yritykselle. Tämä huomio liitettiin anonyymiin rekrytointiin, sillä rekrytoinnin haasteet eivät rajoitu vain oikeiden henkilöiden löytämiseen, vaan lisäksi on tärkeää pystyä varmistamaan, että valituksi tulleet työntekijät ovat halukkaita sitoutumaan työhön ja organisaatioon pitkäaikaisesti.

Haastatteluiden perusteella työssä pysyminen ja osaamisen säilyminen ovat siis keskeisiä asioita erityisesti sellaisilla aloilla, joissa tarvitaan syvällistä ja erikoistunutta osaamista. Haastateltavat näkivät sen myös tutkimuksen kohdeorganisaation alalla tärkeäksi. Haastatteluissa painottui kokemus siitä, että työhön sitoutuneet työntekijät voivat siirtää arvokasta tietoa ja kokemusta eteenpäin. Tämän nähtiin ylläpitävän organisaation kilpailukykyä. Työntekijöiden sitoutuminen ja osaamisen siirtäminen sekä näiden teemojen huomioiminen anonyymien rekrytoinnin toteuttamisessa nähtiin haastatteluissa tärkeinä.

*”Ongelmakysymys on se, miten ihmiset pysyvät työssä, eikä pelkästään se, että saadaan oikeita henkilöitä tekemään sitä työtä. Tämä on semmoinen ala, että hetkessä opit perusjutut, mutta se että osaat kunnolla jotakin, niin se ei ole muutaman vuoden juttu. Se syväosaaminen rupeaa nyt jäämään, kun eläkkeelle jää porukkaa pois, joilla on semmoista erilaista osaamista, niin sen siirtäminen seuraaville tulee olemaan työnantajalla haaste.” (H10)*

*Viisi vuotta on tuolla alalla tosi lyhyt aika. Jos ajatellaan, että ihminen olisi viisi vuotta, se ehtisi oppia hyvän määrän jo asiaa ja saada kokonaisuudesta ymmärrystä. Jos se siinä kohtaa lähtee pois, niin mikä kustannuskysymys se on koko ajan rekrytoida uutta*

*porukkaa. Tässä anonyymissä rekrytoinnissa kannattaisi kiinnittää huomiota työntekijöiden sitouttamiseen.” (H7)*

Kolmas työnantajan käytäntöjen yläluokan alle ryhmittyneistä alaluokista on *tulevaisuus*, sillä monet haastateltavat ajattelevat anonyymien rekrytoinnin olevan tulevaisuuden suuntaus. Monet haastateltavista ajattelevat, että tulevaisuudessa yhdenvertaisuuteen, monimuotoisuuteen ja tasa-arvoon liittyvät pyrkimykset tulevat lisääntymään. Monet haastateltavista uskovat, että anonyymillä rekrytoinnilla on merkittävä rooli tulevaisuuden rekrytoinnissa. Osa haastateltavista toivoo, että myös muut organisaatiot ja toimialat ottavat anonyymien rekrytoinnin rekrytointitavakseen, jotta useammalla ihmisellä olisi tasavertaisemmat mahdollisuudet edetä työnhaussa.

*”Veikkaan, että tästä tulee aika lailla tulevaisuutta, koska se edistää tasa-arvoa ja puolueettomuutta rekrytointiprosessissa, ja se on tänä päivänä erityisen tärkeää.” (H8)*

Haastateltavien ajatukset tulevaisuudesta sisälsi myös pohdintaa perinteistä ja niiden vaikutuksesta tulevaisuuden rekrytointikäytäntöihin. Haastateltavat näkivät anonyymien rekrytoinnin modernina ja uutena käytäntönä, jonka vuoksi sen ajatellaan haastavan perinteisen alan rekrytointikäytäntöjä. Haastateltavat kokivat, että kohdeorganisaation toimialalla vallitsee yleisesti vahva kulttuuri ja erittäin vakiintuneet käytännöt. Haastateltavat painottivat, että alalla tehdään perinteisesti pitkiä työuria samalla työnantajalla, ja anonyymien rekrytoinnin koettiin olevan muutos näihin perinteisiin rekrytointikäytäntöihin.

*”Se on perinteisesti ollut, että olet siellä aina sen jälkeen kun sinne menet. Ei kukaan ole halunnut pois, eikä työnantaja ole tottunut siihen, että sieltä lähtisi ihmisiä pois. Se vaikuttaa tosi paljon, paljonko on tietoa siellä talossa. Luulisin, että anonyymi rekrytointi vaikuttaa myös tähän perinteeseen.” (H3)*

Haastateltavat pohtivat, että anonyymi rekrytointi saattaa tehdä muutoksia perinteisiin arviointikriteereihin rekrytoinnissa, sillä rekrytoijat voivat keskittyä puhtaasti arvioimaan hakijoiden osamista, kokemusta ja soveltuvuutta työhön sen sijaan, että valintaan vaikuttaisivat hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet. Tämän lisäksi anonyymien rekrytoinnin nähdään edistävän kulttuurista muutosta organisaatiossa, mikä voi luoda uusia näkökulmia ja ideoita, sekä lisätä organisaation



kykyä houkutella ja sitouttaa monipuolisia osaajia. Anonyymien rekrytoinnin nähdään muuttavan perinteisiä rekrytointikäytäntöjä, sillä se vähentää subjektiivisia tekijöitä ja edistää avoimuutta ja monimuotoisuutta organisaatiossa. Osa haastateltavista uskoo, että anonyymi rekrytointi muuttaa myös työntekijän integroitumista ja halua sitoutua organisaatioon.

Viimeinen työnantajan käytäntöihin ryhmittyneistä alaluokista on *yhdenvertaisuus*. Haastattelussa ilmeni paljon pohdintaa siitä, onko anonyymien rekrytoinnin hakuprosessi kaikille yhdenvertainen. Haastateltavien mukaan anonyymi rekrytointi edistää yhdenvertaisuutta, mutta sisältää yhdenvertaisuuden toteutumiseen liittyen myös paljon haasteita ja kehityskohteita.

*”On yhdenvertainen, jos se toimii niin kuin luvataan että se toimii. Jos siellä on mitään konkeloita, niin silloin se ei ole yhdenvertainen ja silloin se on todella epäreilu.” (H10)*

*”Olen sitä mieltä, että se pitäisi olla sitten loppuun asti anonyymi, muuten se ei ole yhdenvertainen, sillä kaikki henkilökohtaiset tiedot paljastuvat ja ne saattavat vaikuttaa silloin rekrytointipäätökseen.” (H2)*

Osa haastateltavista painotti anonyymien rekrytoinnin olevan yhdenvertainen vasta silloin, kun haku olisi loppuun saakka tai mahdollisimman pitkään anonyymi. Useissa haastatteluissa korostui myös epäluottamuksen ja yhdenvertaisuuden yhteys, sillä hakijat painottavat, että anonyymien rekrytoinnin tulisi olla aidosti anonyymiä ja reilua kaikille hakijoille.

## 4.5 Osaaminen

Viimeinen luokittelussa syntynyt yläluokka on osaaminen, jonka alaluokiksi muodostuivat *koulutus* ja *työkokemus*. Haastatteluissa korostui, että anonyymien rekrytoinnin hakulomakkeessa ei huomioida työkokemuksen merkitystä riittävästi. Joillakin hakijoilla voi olla merkittävää ja soveltuvaa työkokemusta haettavaan työpaikkaan, mutta ei kuitenkaan alan koulutusta. Useat haastateltavat pohtivat, että tämä aiheuttaa haasteita erityisesti niille hakijoille, kenellä ei ole alan koulutusta, mutta on vahvaa käytännön kokemusta ja osaamista.

*”Ne näkee hakulomakkeen tutkintokohdasta, jos hakijalla ei ole vastaavaa koulutusta, mutta entä se työkokemus. Siellä voi olla ihmisiä, jotka on aikanaan koulun penkiltä mennyt suoraan miettimään, mikä itsestä tulee isona ja on sillä tiellä edelleen. Jos pitäisi aina olla tutkinto, ennen kuin pystyy hakemaan töihin, niin siinä karsitaan hyvin paljon tekijöitä pois, koska ei kaikilla ole koulutusta, vaikka kumminkin olisi kätevä työntekijä ja pystyisi työn hoitamaan.” (H5)*

Haastateltavien kokemusten perusteella rekrytointiprosessissa tulisi arvioida hakijoiden kokonaisvaltaista osaamista ja potentiaalia kokonaisvaltaisemmin, ja se tulisi huomioida myös hakulomakkeella. Erään haastateltavan mukaan haastattelulomakkeessa painotetaan tutkintoa, mutta ei anneta vaihtoehtoja niille, joilla ei ole tutkintoa, vaikka heillä olisikin soveltuvaa työkokemusta. Anonyymien rekrytointien hakulomakkeeseen haastateltavat toivoisivat siis kehitystä. Osa haastateltavista korosti, että anonyymien rekrytointien prosessissa olisi tärkeää tunnustaa ja arvostaa käytännön työkokemusta muodollisen pätevyyden rinnalla. Muutama haastateltavista koki tämän aiheuttavan haasteita, sillä heillä on laaja käytännön osaaminen, mutta ei tutkintoa alalta.

*”Hakulomakkeella tutkinnon kohdalla kannattaisi olla myös muu vaihtoehto -kohta. Mulla ei ole mitään tutkintoa, vaan mulla on se työkokemus ja siellä ei ole missään sellaista vaihtoehtoa. Kun siellä on ne tutkinnot ja tutkintoasteet, niin lisäksi kannattaisi olla vaihtoehto että ei tutkintoa tai joku muu, millä pääsee eteenpäin, koska se jää muuten herjaamaan.” (H3)*

Anonyymien rekrytointien hakulomakkeella hakijaa pyydetään kertomaan tarkasti asioita, mikä haettavassa tehtävässä motivoi ja millaista osaamista hakijalla on haettavaa tehtävää kohtaan. Tämän perusteella hakijat kokivat, että anonyymi rekrytointi tuo oman osaamisen, työkokemuksen ja motivaation kuvailulle paremmat mahdollisuudet, kuin perinteinen rekrytointi. Kohdeorganisaatiolla on kuitenkin haettavaa tehtävää kohtaan olemassa tutkintovaatimuksia. Haastatteluiden perusteella hakijat kokevat, että työtehtävän tutkintovaatimukset ja oman osaamisen sekä motivaation kuvailu ovat ristiriidassa kohdeorganisaation anonyymien rekrytointien haussa.

## 5 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tuotantolaitosten työntekijöiksi hakeneiden kokemuksia anonyymistä rekrytoinnista. Tutkimuksen aineistona toimi kymmenen haastattelua henkilöiltä, jotka ovat hakeneet tutkimuksen kohdeorganisaatioon töihin oppisopimuskoulutuksen kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli myös löytää keinoja kehittää anonyymien rekrytoinnin prosessia, jotta se palvelisi työntekijätason rekrytointeja paremmin.

### 5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen tulokset tuovat esiin useita näkökulmia anonyymiin rekrytointiin. Anonyymi rekrytointi on suunniteltu parantamaan tasa-arvoa työnhaussa piilottamalla hakijoiden henkilökohtaisia tietoja, jotka voivat johtaa työhönottosyrjintään. Anonyymi rekrytointi tarjoaa paljon etuja ja hyötyjä, ja tämä tutkimus valottaa niitä, mutta myös anonyymiin rekrytointiin liittyviä haasteita ja rajoitteita.

Anonyymien rekrytoinnin prosessissa tunnistettiin paljon hyödyllisiä elementtejä. Anonyymien rekrytoinnin koettiin vähentävän syrjintää rekrytointiprosessissa. Etenkin naiset ja iältään vanhemmat hakijat kokivat anonyymissä rekrytoinnissa hyötyjä, sillä se mahdollistaa osaamisen korostamisen ilman ikään tai sukupuoleen liittyviä ennakkoluuloja. Anonyymien rekrytoinnin tunnistettiin myös parantavan työnantajakuva, sillä sen ajateltiin viestivän modernista ja vastuullisesta työnantajasta.

Suurimpana haasteena anonyymissä rekrytoinnissa tunnistettiin olevan hakijoiden osaamisen ja työkokemuksen tehokas ilmaisu niin, etteivät heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa paljastu. Tämän vuoksi hakijoiden erottuminen heidän osaamisensa ja ansioidensa perusteella anonyymissä rekrytoinnissa voi olla vaikeampaa, ja se saattaa vaikuttaa rekrytoijien näkemykseen hakijan potentiaalista ja vahvuuksista.

Turvallisuuden tunne koettiin anonyymien rekrytoinnin hakuprosessissa keskeiseksi tekijäksi. Tutkimustulokset osoittavat, että anonyymi rekrytointi voi lisätä hakijoiden turvallisuuden tunnetta

vähentämällä ennakkoluulojen vaikutusta ja epävarmuutta. Hakijat kokivat, että anonyymien rekrytoinnin avulla heidät arvioidaan tasapuolisesti ilman henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvaa syrjintää. Kuitenkin turvallisuuden tunnetta horjuttavat epäilykset suhteiden ja verkostojen vaikutuksista rekrytointipäätöksiin. Haastateltavat kokivat, että sisäiset suhteet ja verkostot saattavat edelleen vaikuttaa rekrytointipäätöksiin, vaikka prosessi on anonyymi. Anonyymien rekrytoinnin on tarkoitus estää suosintaa ja suhteiden vaikutusta, mutta hakijoilla vallitsee edelleen huoli siitä, että jotkut ehdokkaat voivat saada epäreilua etua sisäisten suhteiden kautta. Turvallisuuden tunnetta anonyymien rekrytoinnin hakuprosessissa voidaan edelleen parantaa selkeällä ja avoimella viestinnällä, kertomalla hakijoille rekrytoinnin anonyymiudesta ja sen merkityksestä.

Tutkimustuloksissa ilmeni myös hakijoiden epäilyksiä siitä, kuinka avoimia työpaikat todellisuudessa ovat yrityksen ulkopuolisille hakijoille. Tämä siksi, että hakulomakkeella kysytään, onko hakijalla aikaisempaa työkokemusta kohdeorganisaatiossa. Hakijat ilmaisevat kokemuksensa siitä, että aiempi työkokemus organisaatiossa antaa sisäisille hakijoille epäreilun edun, mikä voi rajoittaa ulkopuolisten mahdollisuuksia tulla valituksi. Tämä huoli nousee erityisesti esiin anonyymissä rekrytoinnissa, jossa jokaisen hakijan tulisi olla samalla viivalla ilman henkilökohtaisten ominaisuuksien tai aiempien suhteiden vaikutusta. Tutkimustulosten mukaan hakijat saattavat kokea, että kysymys aiemmasta työkokemuksesta organisaatiossa ovat ristiriidassa anonyymien rekrytoinnin periaatteiden kanssa, joiden tarkoituksena on edistää tasapuolisuutta.

Tutkimustulosten perusteella hakijat kokevat, että anonyymissä rekrytoinnissa keskitytään enemmän hakijan osaamiseen, motivaatioon ja kokemukseen, mutta on se ristiriidassa kohdeorganisaation oppisopimuskoulutuksen tutkintovaatimusten kanssa. Tutkimustulokset osoittavat tarvetta anonyymien rekrytoinnin hakulomakkeen kehittämiseksi niin, että hakijat eivät kokisi ristiriitaa tutkintovaatimuksista ja oman osaamisensa ja motivaationsa kuvailusta. Tutkimustulosten perusteella hakulomaketta olisi lisäksi hyvä kehittää niin, että se arvioisi entistä paremmin hakijoiden osaamista, kokemusta ja motivaatiota muodollisen pätevyyden rinnalla. Vaikka tämä tutkimustulos nousi esiin tämän tutkimuksen tuloksissa, on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että kohdeorganisaatiolla on olemassa tietyt tutkintovaatimukset tuotantolaitosten rekrytoinneissa ja kyseisille vaatimuksille on olemassa erilaisia syitä.

Anonyymi rekrytointi on suunniteltu parantamaan tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta valintaprosessissa piilottamalla hakijoiden henkilökohtaisia tietoja, jotka voivat johtaa syrjintään. Tutkimustulosten perusteella anonyymi rekrytointi tuo kuitenkin mukanaan haasteita, jos tavoitteena on tietoisesti lisätä aliedustettujen ryhmien, kuten tietyn sukupuolen, edustusta valittavien joukossa. Koska anonyymi rekrytointi poistaa sukupuoleen viittaavat tiedot hakuprosessista, voi se vaikeuttaa tavoitteellista pyrkimystä lisätä aliedustetun sukupuolen määrää alalla.

## **5.2 Tulosten hyödyntäminen anonyymien rekrytoinnin kehittämisessä**

Tutkimustulokset antavat arvokasta tietoa siitä, miten anonyymien rekrytoinnin prosessia voidaan kehittää edelleen, jotta se palvelisi paremmin työntekijätason hakijoita. Anonyymissä rekrytoinnissa keskitytään hakijan osaamiseen ja pätevyyteen henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan. Tämän on todettu vähentävän ennakkoluulojen ja stereotyyppien vaikutusta rekrytointiprosessissa, mikä edesauttaa monimuotoisuuden ja tasa-arvon lisäämisessä työpaikoilla. (Kaufmann ym., 2016). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että anonyymi rekrytointi lisää luottamusta syrjimmättömyyden toteutumiseen rekrytoinnissa. Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, (esim. Cediey & Foroni 2008, 107; Rinne 2018, 2.) joiden mukaan merkittävä osa vähemmistöjen edustajiin kohdistuneesta syrjinnästä tapahtuu rekrytointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa, jolloin rekrytoijat valitsevat haastatteluun kutsuttavat henkilöt. Myöhemmissä rekrytoinnin vaiheissa syrjinnän on havaittu olevan vähäisempää.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat myös haasteita liittyen hakijoiden oman osaamisen ja työkokemuksen kuvaamiseen ilman, että henkilökohtaiset ominaisuudet paljastuvat. Myös tämä ongelma korostaa tarvetta kehittää rekrytointiprosessia niin, että se mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen hakijoiden kyvyistä ilman henkilökohtaisten tietojen paljastumista. Kanninen ja Virkola (2021) painottavatkin, että vaikka anonyymien rekrytoinnin on todettu vähentävän syrjintää, on haasteena kuitenkin arvioida hakijoiden kokonaisvaltaista soveltuvuutta ilman henkilötietoja.

Tutkimustulosten perusteella voidaan antaa kohdeorganisaatiolle konkreettisia kehitysehdotuksia anonyymien rekrytoinnin parantamiseksi. Yksi keskeinen kehityskohta liittyy anonyymien rekrytoinnin hakulomakkeeseen. Anonyymien rekrytoinnin hakulomake ja siinä esiintyvät kysymykset

tulisi suunnitella niin, että ne korostavat hakijan osaamista, kokemusta ja motivaatiota sillä tavoin, etteivät hakijoiden henkilökohtaiset tiedot paljastu. Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli ajatus siitä, että teknisen alan ammatillisen koulutuksen käyneet, joista hakijajoukko oppisopimuskoulutuksessa pääosin koostuu, eivät ole lähtökohtaisesti tottuneet oman osaamisensa kirjalliseen kuvailuun. Tämä oli myös yksi syy tutkimuksen toteuttamiselle ja sille, että anonyymien rekrytoinnin prosessia halutaan kehittää. Tässä tutkimuksessa hakijat tunnistivat haasteeksi ilmaista omaa motivaatiotaan ja osaamistaan hakulomakkeelle. Ongelma korostui etenkin siinä, että hakijoiden täytyy miettiä kirjallista kuvailua normaalia hakua tarkemmin, jotta henkilökohtaiset tiedot eivät tule esiin.

Anonyymiä rekrytointia on kritisoitu aikaisemmissa tutkimuksissa siitä, että rekrytoija saa anonymisoidusta hakemuksesta hakijan tunnistetietoihin viittaavia vihjeitä, jotka voivat lisätä rekrytoijan taipumusta käyttää kategorisointia osana päätöksentekoprosessia (Deros ym. 2015). Esimerkiksi rajallinen työkokemus, työttömyysjaksot tai kirjoitusvirheet voivat olla hakemuksessa vihjeitä matalammasta sosioekonomisesta statuksesta (Lacroux & Martin-Lacroux, 2020). On olennaista tunnistaa, että anonyymien rekrytoinnin avulla ei kyetä piilottamaan kaikkea informaatiota, jotka voivat yhdistää hakijan tiettyyn sosiaaliseen ryhmään (Rinne, 2018). Anonymiteetista huolimatta rekrytoija voi tehdä hakemuksesta johtopäätöksiä perustuen esimerkiksi sukupuoleen liittyviin stereotyyppisiin oletuksiin, työllistymishistoriaan ja viestintätyyleihin (Foley & Williamson, 2018) tai arvioida hakijoiden koulutustaustaa ja aikaisempaa kokemusta (Cole ym. 2009). Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat hakijoiden kokevan epävarmuutta siitä, saako rekrytoija kuitenkin anonymisoidusta hakemuksesta hakijan tunnistetietoihin viittaavia vihjeitä.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat hakijoiden kokevan epävarmuutta siitä, voivatko he avoimesti kertoa usean vuoden työkokemuksestaan, sillä sen pelätään paljastavan hakijan iän. Tähän ongelmaan organisaatio voisi vastata kehittämällä hakulomaketta niin, että se sisältäisi osaamista-soa kuvaavia asteikkoja. Työkokemukseen liittyvää kysymystä hakulomakkeella voitaisiin kehittää niin, että siinä ei kysytä työkokemusta eriteltyinä ajanjaksoina, vaan hakija voisi ilmaista työkokemustaan esimerkiksi yhteenlaskettuna vuosimääränä vastaavissa tehtävissä. Tämän avulla olisi mahdollista arvioida hakijoiden ammatillista osaamista ilman, että heidän ikänsä paljastuu.

Osaamiseen perustuvissa rekrytoinneissa on tärkeää suunnitella hakulomakkeen kysymykset niin, että niiden avulla voidaan tehokkaasti arvioida hakijan osaamista (Payne & Wood 1998, 76).

Kohdeorganisaation olisi hyvä pohtia myös muita muutoksia, joiden avulla voidaan keskittyä hakijoiden osaamiseen. Hakulomaketta voisi lisäksi kehittää niin, että siinä kysyttäisiin entistä useamman ja täsmällisemmän kysymyksen kautta työnhakijan osaamista ja motivaatiota. Näiden kehitysehdotuksien avulla kohdeorganisaatio voisi vähentää hakijoiden pelkoa siitä, että työtehtävän kannalta epäoleelliset tiedot paljastuvat, kun hakija kertoo omasta työkokemuksestaan.

Tutkimustuloksissa korostui myös ristiriita hakijan osaamisen ja motivaation sekä tutkintovaatimusten välillä. Kohdeorganisaation tuotantolaitosten anonyymissä rekrytoinnissa on tärkeää, että hakijalle syntyy selkeä ymmärrys haettavan työtehtävän valintakriteereistä, joista yksi on tutkinto. Organisaation oppisopimuskoulutuksen anonyymien rekrytoinnin hakulomakkeessa painotetaan hakijan osaamista ja motivaatiota, mutta myös tutkinto on vaatimuksena. Tutkimustulokset osoittavat tämän aiheuttaneen hakijoille ristiriitaa ja hämmennystä kohdeorganisaation anonyymien rekrytoinnin valintakriteereistä.

Kohdeorganisaation oppisopimuskoulutuksen työpaikkailmoituksessa on kerrottu, että tutkinto on kriteerinä, mutta tutkimustulosten perusteella monelle hakijalle tutkintovaatimus oli jäänyt silti epäselväksi. Anonyymi rekrytointi kuitenkin korostaa hakijan osaamisen ja motivaation merkitystä. Näin ollen tutkintovaatimus on tutkimustulosten perusteella ristiriidassa osaamisen ja motivaation kuvailun kanssa. Kohdeorganisaatio voi tulosten perusteella pohtia, miten valintakriteereistä voitaisiin viestiä tehokkaammin hakijoille, jotta ristiriidalta vältyttäisiin. Kohdeorganisaatio voisi esimerkiksi kehittää anonyymien rekrytoinnin hakulomaketta niin, että hakulomakkeella korostettaisiin haettavan tehtävän tutkintovaatimusta, jolloin se olisi hakijoille selkeää.

Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että anonyymien rekrytoinnin hakulomakkeessa olisi hyvä olla mahdollisuus ilmoittaa tutkinnon sijaan muunlaisesta osaamisesta, joka ei välttämättä perustu tutkintoon. Anonyymien rekrytoinnin kehittämiseksi hakulomake olisi hyvä muodostaa niin, että siinä tunnistetaan ja arvostetaan erilaisia taustoja ja osaamista. Tutkimustulosten valossa anonyymien rekrytoinnin hakulomaketta voitaisiin kehittää siten, että se tukisi kohdeorganisaation tavoitteita

tehdä rekrytointiprosessista oikeudenmukaisempi ja tasavertaisempi kaikille hakijoille. Kohdeorganisaation anonyymien rekrytoinnin hakulomakkeessa on useita kysymyksiä liittyen koulutukseen, tutkintoon, pääaineeseen ja tutkinnon valmistumisasteeseen. Hakulomaketta voitaisiin kehittää lisäämällä hakemuksen koulutus -kohtaan sellainen vaihtoehto, joka tarjoaa mahdollisuuden kuvata muita taitoja tai pätevyyskäsitteitä, jotka ovat oleellisia haettavaa tehtävää kohtaan, mutta eivät suoraan liity tutkintoon tai koulutukseen.

Kohdeorganisaatio voi pohtia tähän kehityskohtaan liittyen, onko tutkinto heille vaatimus haettavaa työtehtävää kohtaan. Kohdeorganisaatiolla on varmasti useita syitä tietyille tutkintovaatimuksille tuotantolaitosten työntekijöiden rekrytoinneissa. Ammattitaidon varmistaminen on yksi erityisen oleellinen asia tuotantolaitosten työtehtävissä, joka usein osoitetaan suoritettuna tutkinnon kautta. Monissa teknisissä työtehtävissä tutkinto myös voi taata sen, että työtehtävään palkattu henkilö on saanut tarvittavan koulutuksen ja ymmärtää työhön ja turvallisuuteen liittyvät standardit. Lisäksi organisaation tutkintovaatimukset voivat liittyä esimerkiksi lainsäädännöllisiin tai laadullisiin vaatimuksiin. Kohdeorganisaatio voi mahdollisesti ajatella, että tutkinnosta työntekijä on saanut kattavan koulutuksen ja näin ollen ymmärtää tuotannon tehokkuuden ja laadunhallinnan periaatteet. Joissakin tapauksissa myös lainsäädäntö voi vaatia työntekijältä tietyn tasoista tutkintoa tai pätevyyttä, erityisesti, jos työ on sidoksissa turvallisuuskriittisiin työtehtäviin. Jos tutkintovaatimukset ovat kohdeorganisaatiolle välttämättömiä, voisi he arvioida tämän tutkimustuloksien valossa esimerkiksi sitä, voisiko vaatimuksia muuttaa esimerkiksi joustavammiksi. Tämän avulla voitaisiin mahdollistaa monipuolisempien osaamisen ja kokemuksen huomioimisen.

Haastateltavien ajatukset liittyen työkokemuksen huomioimiseen ja tutkintovaatimuksiin ovat tärkeitä, mutta myös anonyymien rekrytoinnin mahdollisuuksia on oleellista tunnistaa ja korostaa tässä tutkimuksessa. Kohdeorganisaation on hyvä tutkimustulosten valossa tarkastella tutkintovaatimuksia tuotantolaitosten työntekijöiden rekrytoinneissa. Kohdeorganisaatiolla on varmasti useita perusteita ja syitä tutkinnon tai koulutuksen vaatimiselle tuotantolaitosten työntekijöiden anonyymisissä rekrytoinneissa. Muodollisen koulutuksen ja työkokemuksen merkityksen ero kuitenkin korostui tämän tutkimuksen haastateltavien joukossa, jonka vuoksi tutkinnon merkitystä pohditaan myös tuloksissa.



Hakulomaketta voitaisiin kehittää myös niin, että se parantaisi hakijoiden luottamusta ja turvallisuuden tunnetta anonyymiä rekrytointia kohtaan. Hakulomakkeessa ei olisi tarpeen tiedustella hakijoiden aiempaa kokemusta kohdeorganisaatiosta. Tällä tavoin voitaisiin varmistaa, että organisaation ulkopuolisilla hakijoilla on tasavertaiset mahdollisuudet päästä haastatteluun. Kun hakulomakkeessa ei kysytä aiempaa kokemusta organisaatiosta, luo se organisaation ulkopuolisille hakijoille turvallisuutta ja luotettavuutta rekrytoinnissa menestymiselle. Hakulomakkeessa olisi hyvä välttää kysymyksiä liittyen suoraan aikaisempaan työsuhteeseen kyseisessä organisaatiossa, ja sen sijaan voitaisiin keskittyä kysymään yleisesti olennaisesta työkokemuksesta ja osaamisesta.

Tutkimustulosten perusteella anonyymien rekrytoinnin viestintää voitaisiin kehittää niin, että hakijaa kannustetaan kysymään lisää työnhakuprosessista huolimatta siitä, että lisätietojen antaja ota ylös mitään tietoja yhteyttä ottaneista hakijoista. Tällöin hakijalle muodostuisi tunne, että lisätietoja ja selvennyksiä liittyen anonyymiin rekrytointiin tai työtehtäviin saa kysyä, ja näin hakuprosessi koettaisiin mahdollisimman turvalliseksi. Lisäksi hakijaviestintää voitaisiin kehittää ilmoittamalla työnhakuilmoituksessa rekrytoinnin aikataulusta ja sen etenemisestä. Näiden muutoksien avulla voitaisiin lisätä rekrytointiprosessin selkeyttä sekä hakijoiden luotettavuuden ja turvallisuuden tunnetta anonyymiä rekrytointia kohtaan.

Tutkimustulosten perusteella osa hakijoista koki epävarmuutta siitä, mitä anonyymi rekrytointi tarkoittaa ja miksi se on valittu rekrytointitavaksi. Kohdeorganisaation anonyymien rekrytoinnin hakulomakkeella kerrotaan lyhyesti, mitä anonyymi rekrytointi tarkoittaa. Lisäksi työnhakuilmoituksessa on linkki anonyymien rekrytoinnin lisätietoihin, mutta tutkimustulosten perusteella hakijat eivät lue linkin takana olevia lisätietoja. Tämän vuoksi kohdeorganisaation on suositeltavaa keskittyä viestimään hakijoille selkeästi jo ilmoituksella, mitä rekrytointiprosessin anonyymius käytännössä tarkoittaa.

Organisaation on tärkeää lisätä rekrytointiprosessin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä kommunikoimalla hakijoille jo työpaikkailmoituksessa, miksi anonyymi rekrytointi on valittu organisaation rekrytointitavaksi, ja miten sen avulla voidaan edistää oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa työnhakuprosessissa. Kun anonyymien rekrytoinnin toimintaa ja tarkoitusta selkeytetään hakijoille, voi se lisätä hakijoiden luottamusta rekrytointiprosessiin. Tutkimustulokset osoittavat, että jatkuvan

kehittämisen ja avoimen viestinnän avulla parannetaan anonyymien rekrytoinnin prosessia ja varmistetaan, että se on mahdollisimman oikeudenmukainen ja tehokas kaikille osapuolille.

Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että anonyymien rekrytoinnin haasteena nähdään positiivisen erityiskohtelun vaikeutuminen. Tällöin rekrytoijat eivät tiedä hakijoiden mahdollista kuulamista vähemmistöryhmiin, eli haastatteluun kutsuttavien valinnassa ei voida toteuttaa positiivista erityiskohtelua. (Krause ym. 2012a, 12; Åslund & Nordström Skans 2012, 100.) Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat samaa. Haastatteluihin osallistuneet naiset kokivat, että anonyymi rekrytointi ei ole heille eduksi tuotantolaitosten työnhaussa, sillä he eivät pääse erottumaan eduksi positiivisen erityiskohtelun kautta.

Anonyymien rekrytoinnin voidaan kuitenkin ajatella madaltavan naisten kynnystä hakea miesvaltaiselle alalle töihin. Kohdeorganisaatioissa anonyymien rekrytoinnin toivotaan houkuttelevan laajempaa joukkoa hakemaan töihin, vaikka vähemmistöryhmiä ei voidakaan suosia tietoisesti. Anonyymien rekrytoinnin tavoitteena ja toiveena on silti lisätä orgaanisesti naishakijoiden määrää, ja siten myös osuutta haastatteluun pääsyyn ja valituksi tulemiseen. Kohdeorganisaatioissa anonyymi rekrytointi on jo lisännyt tutkimushetkellä naisten määrää palkatuissa 16 % vuodesta 2021. Tämän kehityksen voidaan olettaa näkyvän myös tuotantolaitosten rekrytoinneissa pitkällä tähtäimellä.

Tutkimustulosten perusteella on selvää, että anonyymien rekrytoinnin menestyksellinen toteuttaminen edellyttää rekrytoijilta ymmärrystä menetelmän tavoitteista, sekä kykyä soveltaa sitä puolueettomasti. Tämän vuoksi organisaatioiden tulee sitoutua jatkuvaan rekrytoinnin arviointiin ja kehittämiseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi säännöllistä palautteenkeruuta rekrytoinnista ja tulosten hyödyntämistä rekrytointiprosessin kehittämiseen. Tämän avulla voidaan tunnistaa uusia haasteita ja mahdollisuuksia, joita voi syntyä rekrytoinnin eri vaiheissa.

Onnistuneessa rekrytoinnissa on keskeistä, että jokainen siihen osallistuva tietää prosessin kaikki vaiheet ja työnjako on selvä siihen osallistuville. Tällä tavoin edesautetaan sitä, että rekrytointiprosessi ja työnantaja näyttäytyy hakijalle ammattimaisina. (Markkanen 2009.) Tämän vuoksi koulutuksen järjestäminen rekrytoijille on tärkeää, jotta he ymmärtävät anonyymien rekrytoinnin periaatteet, ja osaavat soveltaa niitä oikein. Koulutuksissa olisi hyvä käsitellä esimerkiksi sitä,

miten rekrytoinnissa voidaan välttää ennakkoluuloja ja arvioida hakemuksia puolueettomasti. Lisäksi rekrytoijien olisi hyvä kiinnittää huomioita siihen, että he osaavat arvioida hakemuksia puolueettomasti myös anonyymien ensivaiheen jälkeen. Näillä tavoilla lisätään hakijoiden tasavertaisuutta niin, että rekrytoijat keskittyvät ainoastaan hakijoiden osaamiseen ja pätevyYTEEN.

Tutkimustulokset osoittavat, että anonyymi rekrytointi on askel kohti syrjimätöntä rekrytointiprosessia. Anonyymien rekrytoinnin prosessissa on tärkeää varmistaa, että rekrytoijat ymmärtävät anonyymien rekrytoinnin tavoitteet ja osaavat soveltaa niitä käytännössä. Rekrytoijien tulee saada ohjeistusta siitä, miten anonyymien rekrytoinnin hakemuksia arvioidaan puolueettomasti ja miten rekrytoijat voivat tunnistaa omia henkilökohtaisia ennakkoluulojaan, jotka voivat vaikuttaa arviointiprosessiin.

Anonyymi rekrytointi on tehokas työkalu vähentämään ennakkoluulojen merkitystä rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, mutta se ei yksinään poista kaikkea syrjintää rekrytoinnissa. Vaikka anonyymi rekrytointi vähentää syrjintää rekrytoinnin haastatteluun kutsuttaessa, syrjintää voi silti esiintyä myöhemmissä vaiheissa. (Kanninen & Virkola 2021, 23–24; Rinne 2018.) Tutkimustulosten valossa kohdeorganisaation on hyvä tiedostaa, ettei anonyymi rekrytointi poista kaikkea työhönottosyrjintää, vaan myös myöhemmissä vaiheissa tulee keskittyä syrjinnän ehkäisyyn. Tätä voidaan edistää organisaatiossa lisäämällä tietoisuutta syrjimättömyyden teemoista ja kiinnittämällä jatkuvasti huomiota tiedostamattomien ennakkokäsityksien syntyyn ja vaikutuksiin.

Vaikka tämä tutkimus osoittaa hyötyjen ja etujen lisäksi myös haasteita ja epäilyksiä anonyymien rekrytoinnin prosessia kohtaan, kohdeorganisaation on hyvä pitää mielessä syyt, minkä vuoksi anonyymi rekrytointi on otettu käyttöön, ja minkä vuoksi prosessia halutaan kehittää. Myös jatkuvan sisäisen viestinnän merkitys anonyymien rekrytoinnin tavoitteista ja hyödyistä on olennaista, jotta koko henkilöstö ymmärtää ja sitoutuu prosessiin. Tämän avulla voidaan ehkäistä väärinkäsityksiä ja huhupuheita, jotka voivat heikentää hyvää tarkoittavan toimintatavan tehokkuutta ja hyväksyttävyyttä. Samasta asiasta viestiminen koskee myös hakijaviestintää: hakijoille on tärkeää kertoa avoimesti, minkä vuoksi rekrytointi toteutetaan anonyymisti ja mitä sillä pyritään saavuttamaan. On myös hyvä pitää mielessä, että tämän tutkimuksen kohteena on ollut massarekrytointi,

johon hakijoita on ollut yli 2000, ja joka ei ole tyypillinen esimerkki kohdeorganisaation anonyymistä rekrytoinnista.

### 5.3 Päätelmät

Tutkimukseni tarkasteli tuotantolaitosten työntekijöiksi hakeneiden kokemuksia anonyymien rekrytoinnin prosessista. Tutkimus tehtiin toimeksiantona kohdeorganisaatiolle, ja tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa kyseiselle organisaatiolle Suomen tuotantolaitoksille hakevien anonyymistä rekrytointiprosessista ja sen toimivuudesta. Tutkimuksen tarkoituksena on auttaa organisaatiota kehittämään ja parantamaan anonyymien rekrytoinnin prosessia. Tämän pro gradu -tutkielman tuloksia voidaan pitää onnistuneina, sillä niiden avulla saatiin organisaatiolle konkreettisia kehitysideoita anonyymien rekrytoinnin toteutukseen.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatioiden on oltava valmiita kohtaamaan uudenlaisia rekrytointihaasteita, sillä työyhteisöjen monimuotoisuuden voidaan olettaa kasvavan kulttuurisen monimuotoisuuden ja kansainvälisen muuttoliikkeen lisääntymisen myötä. Tämä tarjoaa yritykselle mahdollisuuden saada käyttöönsä entistä laajempaa osaamista ja innovatiivisempia näkökulmia. Samalla se kuitenkin asettaa organisaatioille uusia vaatimuksia niin rekrytoinnin toteutustavalle ja organisaatiokulttuurin kehittämisllekin.

Inklusiivisen kulttuurin vahvistaminen on yksi keino vastata näihin haasteisiin. Se voi tarkoittaa esimerkiksi sellaisen työympäristön luomista, jossa jokainen tuntee olonsa arvostetuksi ja tulee kohdelluksi oikeudenmukaisesti riippumatta omasta taustastaan. Mielestäni organisaation on aktiivisesti pyrittävä syrjimättömiin käytäntöihin ja ennakkoluulojen vähentämiseen erilaisten toimien, kuten koulutuksen ja avoimen viestinnän kautta. Anonyymi rekrytointi on myös tehokas tapa edistää näitä tavoitteita. Tutkimukset osoittavat anonyymien rekrytoinnin vähentävän tiedostamattomia ennakkoluuloja ja edistävän tasa-arvoisempaa työnhakuprosessia. Vaikka anonyymi rekrytointi tarjoaa paljon etuja, sillä on myös haasteita, joita tämäkin tutkimus ilmentää. Jatkossa onkin tärkeää kehittää anonyymien rekrytoinnin prosessia niin, että se palvelee sekä hakijoita että työnantajia mahdollisimman hyvin. Prosessin jatkuva arviointi, hakijoiden palautejärjestelmien

kehittäminen ja myös rekrytoinnin jatkuva uudistaminen palautteiden perusteella on tärkeää. Näillä tavoin anonymi rekrytointi voi parhaiten tukea organisaation monimuotoisuustavoitteita.

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi, joka mielestäni sopi tutkimukseen erittäin hyvin. Tällä tavalla pystyin tutkimustuloksissa korostamaan haastateltavien omakohtaisia kokemuksia rekrytointiprosessista. Laadullisen sisällönanalyysin luokittelu ylä- ja alaluokkiin hahmotti kattavasti haastateltavien kokemuksia anonymistä rekrytoinnista. Tutkimuksessa pystyttiin vastaamaan myös tutkimuskysymyksen hyvin, eli tutkimuksen myötä saatiin selville tuotantolaitosten työntekijöiksi hakevien kokemuksia anonymistä rekrytoinnista. Vaikka rekrytointiprosessin anonymisuus tuo mukanaan paljon mahdollisuuksia, sen toteutus vaatii huolellista suunnittelua ja jatkuvaa kehittämistä. Tämä tutkimus auttaa kohdeorganisaatiota arvioimaan anonymin rekrytoinnin hyötyjä ja haasteita kriittisesti. Näin ollen he voivat kehittää prosessia ja löytää tasapainon anonymin rekrytoinnin ja muiden monimuotoisuutta edistävien toimien välillä.

Anonymi rekrytointi on tieteellisessä keskustelussa melko vähän esillä, joten aihetta olisi hyvä tutkia jatkossa lisää, jotta sille muodostuisi yhä vahvempi teoreettinen pohja. Mielestäni anonymin rekrytointiin liittyy runsaasti kiinnostavia jatkotutkimusaiheita. Tutkimusta voisi esimerkiksi jatkaa tutkimalla tarkemmin anonymin rekrytoinnin toimivuutta erilaisille hakijaryhmille. Olisi mielenkiintoista tutkia, hyötyvätkö tietyt hakijaryhmät anonymistä rekrytoinnista enemmän, kuin toiset. Tämän avulla voitaisiin ymmärtää, kuinka paljon anonymi rekrytointi edistää tasa-arvoa ja monimuotoisuutta. Olisi myös tärkeää tutkia, kuinka hyvin organisaatio tukee monimuotoisuutta ja mukaan ottamista – onko organisaation työyhteisön kulttuuri inklusiivinen. Anonymi rekrytointi ei ole ainoastaan siihen vastaus, vaan sen lisäksi on tärkeää, että erilaiset ihmiset ovat organisaatioon tervetulleita ja heidän ainutlaatuisista osaamistaan arvostetaan. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, miten organisaatiot ovat valmiita tukemaan monimuotoisuutta, ja miten työympäristö tukee näitä tavoitteita.

Lisäksi mielenkiintoinen jatkotutkimusidea olisi tutkia tarkemmin anonymin rekrytoinnin roolia vanhempien työnhakijoiden työllistymisen edistämisessä. Olen törmännyt viimeaikaisissa keskusteluissa usein siihen, kuinka vanhemmat ja kokeneemmat työnhakijat kohtaavat usein vaikeuksia

rekrytoinneissa. Vaikka kokeneemmilla työnhakijoilla olisi tarjota ammattitaitoa ja kokemusta vuosikymmenten takaa, ja vaikka heillä olisi vielä hyvinkin paljon työuraa jäljellä ennen eläkeikää, tuntuu heidän olevan hankalaa työllistyä. Tässä jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, millaisia esteitä ja ennakkoluuloja vanhemmat työnhakijat kohtaavat työmarkkinoilla ja miten anonyymi rekrytointi voisi vaikuttaa heidän etenemiseensä rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

## LÄHTEET

Ahmad, A. (2020). When the Name Matters: An Experimental Investigation of Ethnic Discrimination in the Finnish Labor Market. *Sociological Inquiry*, 90(3), 468–496. <https://doi.org/10.1111/soin.12276>

Alamri, W. A. (2019). Effectiveness of Qualitative Research Methods: Interviews and Diaries. *International Journal of English and Cultural Studies*, 2(1), 65. <https://doi.org/10.11114/ijecs.v2i1.4302>

Auvinen, T., & Lämsä, A.-M. (2020). Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 25(1), 14–26. [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol25\\_no1\\_pages\\_14-26.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol25_no1_pages_14-26.pdf)

Behaghel, L., Crépon, B., & Le Barbanchon, T. (2015). Unintended Effects of Anonymous Resumes. *American Economic Journal. Applied Economics*, 7(3), 1–27. <http://dx.doi.org/10.1257/app.20140185>

Bergbom, B., Toivanen, M., & Väänänen, A. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020: Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/140584>

Bergbom, B., Toivanen, M., & Yli-Kaitala, K. (2021). Miten edistää monimuotoisuutta rekrytointinissa? Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-01/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>

Bøg, M., & Kranendonk, E. (2011). Labor market discrimination of minorities? yes, but not in job offers. IDEAS Working Paper Series from RePEc No. 33332. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/33332/1/>

Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000143>

Carr, S. C., Inkson, K., & Thorn, K. (2005). From global careers to talent flow: Reinterpreting 'brain drain'. *Journal of World Business*, 40(4), 386–398. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000489>

Cediey, E., & Foroni, F. (2008). Discrimination in Access to Employment on Grounds of Foreign Origin in France: A national survey of discrimination based on the testing methodology of the International Labour Office. International Labour Office (ILO). International Migration Papers 85E. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms\\_201429.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_201429.pdf)

Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F., & Harris, S. G. (2009). Recruiters' Inferences of Applicant Personality Based on Resume Screening: Do Paper People have a Personality? *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 5–18. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9086-9>

Derous, E., Ryan, A. M., & Serlie, A. W. (2015). Double Jeopardy Upon Resumé Screening: When Achmed Is Less Employable Than Aisha. *Personnel Psychology*, 68(3), 659–696. <https://doi.org/10.1111/peps.12078>

De Souza Freitas, W., José Chiappetta Jabbour, C., & César Almada Santos, F. (2011). Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series* 12:5, 226-234.

Dupont, C., Ferauge, P., & Giuliano, R. (2013). The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's case. *International Business Research*, 6(12), 145–155. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v6n12p145>

Duunitori. (2022). Rekrytointitutkimus 2022—Duunitori työnantajille. Duunitori.fi. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>

Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. *Physica*.



Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue: the international review of management studies* 23:3, 221-238.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management* 27:1, 88-108.

Elinkeinoelämän keskusliitto, EK. (2018). Ikäsyryntä työelämässä. Tutkimusraportti. <https://ek.fi/wp-content/uploads/EK-ikasyrynta.pdf>

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.

Euroopan komissio. (2019). Eurobarometri (2019), Discrimination in the European Union.

Ferdman, B.M., & Deane B.R. (2014). (toim.) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Foley, M., & Williamson, S. (2018). Does anonymising job applications reduce gender bias? Understanding managers' perspectives. *Gender in Management: An International Journal*, 33(8), 623–635. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0037>

Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366.

Haaparanta, L., & Niiniluoto, I. (2016). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki. University Press.

Hakonen, A., Viitala, R., Kääntä, L., Ekman, K., Hakonen, M., Hämäläinen, J., . . . Urrila, L. (2020). *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*. Vaasan yliopisto.

Hannila, P., & Kyngäs, P. (2008). *Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa*. Opinnäytetyö. Helsinki. Helsingin ammattikorkeakoulu stadia.

Helsingin kaupunki. (2020). Anonyymin rekrytoinnin pilotti 2020. Helsinki. <https://ahjojulkaisu.hel.fi/1458ADD1-E5C4-C4F8-965B-761D91800000.pdf>.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

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

Juhila, K. (2021). Koodaaminen. Teoksessa J. Vuori (toim.), Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

Juuti, P., & Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus.

Järnlström, M., & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302, 221–241.

Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics* 152:3, 703–724.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanninen, O., & Virkola, T. (2021). Rekrytointisyrjintä ja sen vastaiset keinot. Valtionneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:27. Helsinki: Valtionneuvoston kanslia. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS\\_2021\\_27.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS_2021_27.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E., & Rask, S. (2022). Tavoitteena syrjimätön työelämä Työsyryjinnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Valtionneuvoston

selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:20. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163880/VNTEAS\\_2022\\_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163880/VNTEAS_2022_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kaufmann, M. C., Krings, F., & Sczesny, S. (2016). Looking Too Old? How an Older Age Appearance Reduces Chances of Being Hired. *British Journal of Management*, 27(4), 727–739.

Keskinen, S., Seikkula, M., & Mkwesha, F. (2021). Rasismi, valta ja vastarinta - rodullistaminen, valkoisuus ja koloniaalisuus Suomessa. *Gaudeamus*.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management* 25:8, 1069-1089.

Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, K. F. (2012a). Anonymous job applications of fresh Ph.D. economists. *Economics Letters*, 117(2), 441-444. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2012.06.029>

Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, K. F. (2012b). Anonymous job applications in Europe. *IZA Journal of European Labor Studies*, 1(1), 1-20. <https://doi.org/10.1186/2193-9012-1-5>

Kylmä J., & Juvakka T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kyngäs, H., Elo S., Pölkki T., Kääriäinen M., & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 23 (2), 138–148.

Könönen, J., & Himanen, M. (2019). Maahanmuuton sääntelyn ja etnisen syrjinnän yhteydet maahanmuuttajien työmarkkina-asemaan. Teoksessa K. Villiina, A, Alitolppa-Niitamo & A. Kaihovaara (toim.) *Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019: Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta*. TEM op-paat ja muut julkaisut 2019:10. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki, 54–65.

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.12275>

Lahti, L. (2014). Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmisille, hyväksi bisnekselle. Helsinki. Alma Talent Oy.

Larja, L. (2019). Maahanmuuttajanaiset työmarkkinoilla ja työmarkkinoiden ulkopuolella. Teoksessa K. Villiina, A. Alitolppa-Niitamo & A.Kaihovaara (toim.) Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019: Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta. TEM oppaat ja muut julkaisut 2019:10. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. 28–42.

Lepola, O. (2018) Koko ajan jännittyneenä – Moniperusteinen syrjintä seksuaali- ja sukupuolivähemmistöihin kuuluvien kokemana. Oikeusministeriön julkaisu 51/2018.

Leppänen, K. (2015). Yhdenvertaisuus työelämässä. Helsinki. Talentum.

Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: an analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue: The International Review of Management Studies* 23:3, 279-295.

Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 6:3, 206–224.

Markkanen, M. (2009). Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki. Talentum.

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki. International Methelp.

Nieminen, K., & Jauhola, L. (2020). Näkökulmia ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi. Aidosti yhdenvertaiset – yhdenvertaisuuslain arviointihankkeen tulokset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Policy brief 27/2020.

Nousiainen, K. (2012). Käsitteellisiä välineitä tasa-arvon erittelyyn. Teoksessa J. Kantola, K. Nousiainen & M. Saari (toim.) Tasa-arvo toisin nähtynä – oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Gaudeamus.

Oikeusministeriö. (2023). Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan. Demokratia- ja julkisoikeus-osasto / Itsehallinto ja yhdenvertaisuus. [www.yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus](http://www.yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus)

Payne, T., & Wood, R. (1998). *Competency based recruitment and selection- Practical guide*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Pholphirul, P. (2019). South–south labour migration and sustainable development: Implications for Southeast Asian countries. *Sustainable Development*, 27(1), 1–12.

Pietiläinen, M., & Keski-Petäjä, M. (2014). *Työsyrynnän seuranta Suomessa. Työ ja yrittäjyys 53/2014*. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Pitkänen, P., Niiranen, V., & Keisala, K. (2017). *Tavoitteena sujuva arki*. Tampere University Press.

Pitkänen, P., & Vartiainen, P. (2017). *Hatanpään sairaala kaksisuuntaisen oppimisen ympäristönä*. Teoksessa P. Pitkänen, K. Keisala & V. Niiranen (toim.) *Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä*. Tampere University Press.

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics* 54(2), 129–147.

Pushkala, P., Pringle, J., & Konrad, A. (2006). Examining the Contours of Workplace Diversity. Concepts, Contexts and Challenges. Teoksessa A. Konrad, P. Pushkala, & J. Pringle, *Handbook of Workplace Diversity*. SAGE Publications.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Pylkkänen, A. (2012). Muodollisen tasa-arvon pitkä historia ja sen sisänrakennetut erot. Teoksessa J. Kantola, K. Nousiainen & M. Saari (toim.) *Tasa-arvo toisin nähtynä – oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen*. Gaudeamus.

Riley, C., & Pearce, L. (2018). *Feminism and Women's Writing: An introduction*. Edinburgh University Press.

Rinne, U. (2018). Anonymous job applications and hiring discrimination. *IZA World of Labor*. <https://doi.org/10.15185/izawol.48.v2>

Ross, F. J. (2018). From municipal feminism to the equality act – legislation and gender equality work in UK local government 1980–2010. *Women's studies international forum* 66, 1– 8.

Ruusuvuori, J., Nikander P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere. Vastapaino.

Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (2017). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere. Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *Kvantifointi. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

Salminen, J. (2016). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. 5. Painos. Espoo. J-impact.

Shen, J., & Zhu, J. C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>

Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management* 42:6, 1723-1746.

Shivarudrappa, D., Ramachandra, K., & Gopalakrishna, K. S. (2010). *Human resource management (Rev. ed.)*. Himalaya Pub. House Pvt. Ltd.

Siltaoja, M., & Vartiainen, T. (2010). Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus: diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. *Hallinnon tutkimus*, 29(4), 259–279. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59350/monimuot.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity Management*. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2017). *Tasa-arvobarometri*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 8/2018.

Sutela, H., Pärnanen, A., & Keyriläinen, M. (2018). *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki. Tilastokeskus.

Theodorakopoulos, N., & Budhar, P. (2015). Diversity and inclusion in different work settings: emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management* 54(2), 177–198.

Thomas, D.A., & Ely, R.J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review* 74(5), 79–90.

Thomas, O., & Reimann, O. (2023). The bias blind spot among HR employees in hiring decisions. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 37(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/23970022221094523>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. (2021). Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/Miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>

Valtioneuvosto. (2023). *Valtioneuvoston tiedonanto yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja syrjimättömyyden edistämisestä suomalaisessa yhteiskunnassa*. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165110/VN\\_tiedonanto\\_31082023.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165110/VN_tiedonanto_31082023.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Van De Voorde, K., Pauuwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal Of Management Reviews* 14:4, 391-407.

Vanhala, M., & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95– 109. [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158604/Vanhala\\_et\\_al\\_HRM\\_practices\\_post\\_print.ppd?sequence=3](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158604/Vanhala_et_al_HRM_practices_post_print.ppd?sequence=3)

Vernby, K., & Dancygier, R. (2019). Can immigrants counteract employer discrimination? A factorial field experiment reveals the immutability of ethnic hierarchies. *PLoS One*, 14(7), e0218044. <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0218044>

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki. Edita

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki. Edita.

Viitasalo, N. (2015). *Varttuneet ja ikäsyrintä työelämässä*. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto.

Yemane, R. (2020). Cumulative disadvantage? The role of race compared to ethnicity, religion, and non-white phenotype in explaining hiring discrimination in the U.S. labour market. *Research in Social Stratification and Mobility* 69. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2020.100552>

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

Yhdenvertaisuusvaltuutettu. (2023). *Hallitusohjelmaan tarvitaan toimia yhdenvertaisuuden edistämiseksi – valtuutettu suosittelee useita toimenpiteitä*. <https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/-/hallitusohjelmaan-tarvitaan-toimia-yhdenvertaisuuden-edistamiseksi-valtuutettu-suosittelee-useita-toimenpiteita>

Yhdenvertaisuusvaltuutettu. (2023). *Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä*. <https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/tyoelama>



Yu, I. Y., Yang, M. X., Chan, H., & Barnes, B. R. (2022). Promoting sustainable human resource management by reducing recruitment discrimination: A cross-cultural perspective. *Sustainable Development*, 1–10. <https://doi.org/10.1002/sd.2245>

Åslund, O., & Nordström Skans, O. (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field? *ILR Review*, 65(1), 82–107. [https://www.researchgate.net/publication/5095855\\_Do\\_Anonymous\\_Job\\_Application\\_Procedures\\_Level\\_the\\_Playing\\_Field](https://www.researchgate.net/publication/5095855_Do_Anonymous_Job_Application_Procedures_Level_the_Playing_Field)

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### 1. Yleiset kysymykset

- 1.1.Haitko nyt ensimmäistä kertaa töihin/oppisopimuskoulutukseen kohdeorganisaatioon?
- 1.2.Oliko tämä ensimmäinen kerta, kun osallistuit anonyymiin rekrytointiprosessiin? Jos ei, millaisia ovat kokemuksesi aikaisemmista anonyymeistä rekrytoinneista?
- 1.3.Mitä ajatuksia sinussa heräsi, kun sait tietää, että rekrytointi toteutetaan anonyymisti?
- 1.4.Mitä ajattelet kohdeorganisaation tavoittelevan anonyymillä rekrytoinnilla?

#### 2. Mielikuva kohdeorganisaatiosta

- 2.1 Millainen mielikuva sinulla oli kohdeorganisaatiosta ennen töihin hakemista?
- 2.2 Miten oppisopimiskoulutuksen rekrytointi vaikutti mielikuvaasi?
- 2.3 Mikä vaikutus anonyymillä rekrytointitavalla oli siihen, millaisena näet kohdeorganisaation työnantajana nyt?

#### 3. Anonyymi rekrytointi

- 3.1 Onko anonyymi rekrytointi mielestäsi hyvä/toimiva tapa rekrytoida henkilöitä työntekijätehtäviin?
- 3.2 Koitko, että anonyymi hakutapa auttoi sinua pärjäämään/esti sinua pärjäämästä rekrytoinnissa? Miksi?
- 3.3 Mitä hyviä asioita näet anonyymissä rekrytointitavassa?
- 3.4 Koitko jotain haasteita anonyymissä rekrytoinnissa? Jos kyllä, mitä?

#### 4. Hakeminen

- 4.1 Miten työnhakuprosessi sujui sinun mielestäsi? Mitä asioita sinulle jäi siitä mieleen?
- 4.2 Miten anonyymistä rekrytoinnista viestittiin työnhakijalle?
- 4.3 Saitko riittävästi ohjeita hakemiseen/hakemuksen täyttämiseen?
- 4.4 Miltä oman osaamisen ja motivaation kuvaaminen hakulomakkeelle tuntui? Kuinka helppoa tai vaikeaa se oli?

- 4.5 Koetko, että anonyymi hakutapa on työnhakijoille yhdenvertainen? Perustele.
  - 4.6 Jos et pidä hakutapaa yhdenvertaisena, kerro miksi koet näin.
  - 4.7 Mitä hakulomakkeella pitäisi mielestäsi kysyä, jotta se auttaisi hakijaa erottautumaan/  
onnistumaan haussa entistä paremmin?
- 
5. Haluatko nostaa jotain sellaista esille, jota ei ole vielä käsitelty?