

ANONYYMI REKRYTOINTI: CASE VANTAAN KAUPUNKI

Veli-Matti Heiska

Maisterintutkielma

Yhteiskuntapolitiikka

Yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos

Humanistis-
yhteiskuntatieteellinen
tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

kevät 2020

TIIVISTELMÄ

ANONYymi REKRYTOINTI: CASE VANTAAN KAUPUNKI

Veli-Matti Heiska

Maisterintutkielma

Yhteiskuntapolitiikka

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Nathan Lillie

kevät 2020

Sivumäärä: 71 + liitteet 4

Vaikuttaa siltä, että vähemmistöjen kohtaamasta syrjinnästä työhönnotossa ollaan nykyisin yhä tietoisempia. Syrjinnällä tarkoitetaan eriarvoiseen asemaan asettamista ilman hyväksyttävää syytä jonkin lainsäädännössä kielletyn syrjintäperusteiden perusteella. Vähemmistöjen kokeman syrjinnän on tutkimuksissa havaittu olevan suurinta rekrytointivaiheessa. Rekrytoinnissa syrjintää voi tapahtua esimerkiksi, kun työnhakija jätetään valitsematta työhön jollakin kielletyllä syrjintäperusteella. Yhdeksi ratkaisuksi tähän on esitetty anonyymiä rekrytointia, jonka pääasiallisena tarkoituksena on parantaa työnhakijoiden yhdenvertaisuutta ja lisätä henkilöstön monimuotoisuutta.

Vantaan kaupunki aloitti kesällä 2019 toistaiseksi Suomen laajimman anonyymien rekrytointikokeilun. Usea muukin kaupunki on viime aikoina päättänyt kokeilemaan tai on suunnittelemassa anonyymiä rekrytointia. Tästä aiheesta ei kuitenkaan ole juuri ollenkaan tehty kotimaista tutkimusta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin osaltaan vastata tuohon puutteeseen. Anonyymiä rekrytointia tarkastellaan rekrytoinnin tasa-arvon, työnhakijoiden yhdenvertaisuuden sekä monimuotoisuuden muodostamassa viitekehyksessä.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin haastattelemalla Vantaan kaupungilla anonyymiin rekrytointikokeiluun osallistuneita henkilöitä. Haastatteluaineistoa analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tutkimuksessa tarkastellaan Vantaan kaupungin rekrytointikokeilun onnistumista sekä tuodaan esille anonyymien rekrytointimenetelmän mahdollisuuksia, heikkouksia ja kehittämistarpeita.

Kansainvälisissä tutkimuksissa anonyymien rekrytoinnin on usein todettu lisäävän hakijoiden yhdenvertaisuutta ja vaikuttavan myönteisesti henkilöstön monimuotoisuuteen. Nämä olivat myös Vantaan kaupungin anonyymien rekrytointikokeilun tavoitteita. Kokeilun toivottiin kannustavan kaikenlaisia ihmisiä hakemaan kaupungin avoimia työpaikkoja. Muita tavoitteita olivat henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin prosessien tarkastelu. Kokeilun aikaiset vaikutukset hakijoihin jäivät pääpiirteittäin maltillisiksi, mutta muissa tavoitteissa onnistuttiin. Anonyymien rekrytointimenetelmän koettiin antavan varmuutta siitä, ettei rekrytointipäätöksiin vaikuta työtehtävän kannalta epäolennaiset ominaisuudet, kuten hakijan sukupuoli, ikä tai etninen tausta. Kokemukset olivatkin valtaosin positiivisia ja anonyymi rekrytointimenetelmä otettiin hyvin vastaan niin rekrytoijien kuin työnhakijoiden puolesta. Menetelmän käyttö onkin jatkunut Vantaalla myös kokeilun jälkeen.

Avainsanat: rekrytointi, anonyymi rekrytointi, tasa-arvo, yhdenvertaisuus, monimuotoisuus, rekrytointisyrjintä

Sisällys

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimusasetelman muotoutuminen ja tutkimuksen tavoitteet	4
1.2 Tutkimuksen rakenne.....	5
2. REKRYTOINNIN TASA-ARVO JA ANONYYMI REKRYTOINTI	7
2.1 Rekrytointiprosessi	7
2.1.1 Rekrytoinnin merkitys organisaatiolle.....	9
2.1.2 Työnantajakuva.....	10
2.2 Rekrytoinnin tasa-arvo	11
2.2.1 Työnhakijoiden yhdenvertaisuus	13
2.2.2 Työyhteisön monimuotoisuus.....	15
2.2.3 Syrjinnän kieltä kotimaisessa lainsäädännössä.....	16
2.2.4 Rekrytointisyrjintä etnisyyden perusteella.....	18
2.3 Anonyymi rekrytointi	22
2.3.1 Anonyymien rekrytoinnin hyödyntäminen.....	24
2.3.2 Anonyymi rekrytointi kansainvälisesti	27
2.3.3 Anonyymi rekrytointi Suomessa	29
2.4 Muita keinoja auttaa vähemmistöjä.....	30
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
3.1 Tutkimuskontekstina Vantaan kaupunki.....	32
3.1.1 Rekrytointi Vantaan kaupungilla	32
3.1.2 Anonyymi rekrytointikokeilu Vantaan kaupungilla.....	33
3.2 Tapaustutkimus	36
3.3 Tutkimusaineiston kerääminen	36
3.4 Tutkimusaineiston analyysi	37
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	39
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	41
4.1 Kokeilun arviointi	41
4.1.1 Tavoitteissa onnistuminen.....	41
4.1.2 Kokeilun vahvuudet	46
4.1.3 Kokeilun heikkoudet	47
4.2 Anonyymien rekrytoinnin vahvuudet ja heikkoudet	48
4.2.1 Anonyymien rekrytoinnin vahvuudet	48

4.2.2 Anonyymin rekrytoinnin heikkoudet	50
4.3 Anonyymin rekrytoinnin kehittämistarpeet	52
4.4 Tulosten yhteenvetoa	56
5. POHDINTAA	60
5.1 Tutkimuksen arviointia	64
5.2 Ideoita jatkotutkimukseen	65
LÄHDELUETTELO	67
LIITTEET	72

1. JOHDANTO

Työntekoa pidetään hyvin olennaisena osana ihmisen elämää ja se määrittääkin vahvasti tämän yhteiskunnallista asemaa ja mahdollisuuksia. Tasa-arvon nimissä kaikilla henkilöillä pitäisi siis olla yhdenvertaiset mahdollisuudet hakea työpaikkoja, saada työtä ja edetä työelämässä taitojensa ja osaamisensa perusteella. Näin ei usein valitettavasti kuitenkaan ole. Yksilön työmarkkina-asemaan vaikuttavia tekijöitä ovat etenkin koulutus ja aiempi työkokemus, mutta siihen voivat vaikuttaa myös osaamiseen kannalta epäolennaiset seikat kuten esimerkiksi hakijan sukupuoli, ikä tai etninen tausta. Kyseessä on syrjintä, jos työnhakijoita asetetaan eriarvoiseen asemaan ilman hyväksyttävää syytä jonkin lainsäädännössä kielletyn syrjintäperusteen vuoksi. Syrjintä on laitonta, mutta siitä huolimatta edellä mainitut ominaisuudet voivat vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuka kutsutaan työhaastatteluun ja kuka ei. Etenkin etniset vähemmistöt ja naiset kohtaavat syrjintää työelämässä sen kieltävästä lainsäädännöstä ja rangaistuksista huolimatta (Åslund & Nordström Skans 2012, 82). Selvästi vähiten työsyryntää kokevat laajimman kotimaisen syrjintätutkimuksen eli Työolotutkimuksen mukaan miehet (Pietiläinen ym. 2018, 62).

Tietoisuus työelämässä tapahtuvasta syrjinnästä vaikuttaa lisääntyneen ja aika ajoin julkisuuteen nousee tapauksia, joissa on selvästi ollut nähtävillä syrjintää esimerkiksi iän, sukupuolen tai vähemmistöön kuulumisen perusteella. Esimerkkejä jälkimmäisestä ovat Suomessa paljon julkisuutta saaneet Työnimi-kampanja sekä tutkimus (Ahmad 2019), jonka mukaan suomalainen nimi on valtava etu Suomen työmarkkinoilla. Työelämässä esiintyvä syrjintä on sitä läpileikkaava ilmiö ja sitä voidaan havaita esimerkiksi työhönotossa eli rekrytoinneissa, työsuhteen aikana, työsuhteen päättyessä, palkkauksessa tai koulutukseen pääsyssä. Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan erityisesti rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää. Rekrytointisyrjinnän on useissa kansainvälisissä tutkimuksissa havaittu olevan merkittävää vähemmistöihin kuuluvien kohdalla esimerkiksi Yhdysvalloissa (Bertrand & Mullainathan 2004), Ruotsissa (Carlsson & Rooth 2007; Åslund & Nordström Skans 2012), Saksassa (Kaas & Manger 2012) ja Australiassa (Booth, Leigh & Varganova 2012). Samanlaista vähemmistöihin kohdistuvaa rekrytointisyrjintää on havaittu myös Suomessa (ks. esim. Ahmad 2005, 2019; Larja ym. 2012). Tämän takia on siis perusteltua tutkia syrjintää juuri rekrytointivaiheessa.

Työmarkkinoilla ihmisryhmiin liitetyt kielteiset ennakkoluulot ovat ongelmallisia etenkin rekrytoinnissa, koska pelkkä kuuluminen johonkin ryhmään voi karsia hakijan jatkoon pääsevien joukosta (Larja ym. 2012, 20). Ennakkoluulot ja syrjintä työelämässä häiritsevätkin esimerkiksi työnhakijoiden tasavertaisia mahdollisuuksia ja työllistymistä sekä työnantajan näkökulmasta soveltuvimman työntekijän löytämistä. Työelämä menettää paljon potentiaalia ja samalla aiheutuu monenlaisia ongelmia yksilöille, kun he eivät työllisty taitojaan ja koulutustaan vastaaviin työpaikkoihin itselleen. Krausen, Rinteen ja Zimmermanin (2012a) mukaan syrjintää rekrytoinneissa voidaankin pitää markkinahäiriönä (market failure), koska työnantajien oman edun mukaista olisi palkata tehtävään paras henkilö riippumatta esimerkiksi tämän sukupuolesta, etnisyydestä tai iästä. Rekrytointikriteerien asettamisessa voidaankin nähdä puutteita, jos vain tiettyntyyppisiä hakijoita valikoituu haastatteluihin ja toisia syrjitään. (Krause, Rinne & Zimmerman 2012a, 1.) Organisaatiot saattavat ajaa itsensä nurkkaan, jos alalla on kova kilpailu osaavista työntekijöistä ja ne syrjivät rekrytoidessaan (Lockwood 2006, 1–2; Kaas & Manger 2012, 14).

Muutamia tyypillisiä syrjintäesimerkkejä ovat, että nuori nainen jätetään palkkaamatta mahdollisen tulevaisuudessa tapahtuvan lapsien hankkimisen vuoksi tai nuorta hakijaa suositaan iäkkäämmän kustannuksella, vaikka jälkimmäisellä olisi paljon kokemusta ja vielä pitkä työura edessä. Ulkomaalaistaustainen henkilö ei välttämättä nimensä vuoksi pääse edes haastatteluvaiheeseen. Esimerkiksi vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometrissa 40 % henkilöstöalan ammattilaisista näki, että vierasperäinen nimi saattaa hankaloittaa työhaastatteluun pääsyä (Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016, 47). Eräissä kotimaisissa tutkimuksissa (Ahmad 2005, 31; Larja ym. 2012, 180) on myös tullut ilmi, että ulkomaalaistaustaiselle hakijalle on puhelimesta kerrottu suoraan avoinna olleen paikan täyttämistä heti, kun hänen taustansa on selvinnyt ja hetken päästä soittaneelle kantasuomalaiselle on kerrottu paikan olevan yhä auki. Joissain tutkimuksissa rekrytointisyrjinnän etnisyyden perusteella onkin havaittu olevan voimakkaampaa kuin sukupuolisyrjinnän (esim. Åslund & Nordström Skans 2012, 99–100).

Maahanmuuttajien osalta työllistymistä pidetään yleisesti erittäin tärkeänä osana yhteiskuntaan kiinnittymisessä ja onnistuneessa kotoutumisessa. Usein kuitenkin ongelmana on, etteivät maahanmuuttajataustaiset ole samalla viivalla työelämässä kuin valtaväestön edustajat. Syrjinnästä ja ennakkoluuloista johtuen heidän on vaikeampaa saada töitä ja saadut työpaikat ovat usein matalapalkkaloilla (Ahmad 2019, 6). Verrattuna kantasuomalaisiin maahanmuuttajat myös työskentelevät neljä

kertaa useammin tehtävissä, jotka eivät vastaa heidän koulutustasoaan (Larja & Luukko 2018, 42). Maahanmuuttajataustaisia henkilöitä joskus myös kehoitetaan vaihtamaan nimensä länsimaiseksi tai jättämään kuvansa pois työhakemuksesta, jotta heidän työllistymismahdollisuutensa paranisivat (esim. Booth, Leigh & Varganova 2012, 549; Yle 1.3.2020). Näin siis vähemmistön edustajia ja maahanmuuttajataustaisia neuvotaan mukautumaan syrjintään.

Maahanmuuttajien kohdalla Suomen ei ole tarvinnut tehdä kalliita koulutusinvestointeja, joten heidän hyödyntämisenä voisi nähdä olevan hyvin kannattavaa suomalaisen työelämän kannalta. Työelämä menettää potentiaalia, kun koulutetut henkilöt eivät tule palkatuksi koulutustaan vastaaviin töihin. Ikääntyneiden väestöosuuden kasvaessa ja huoltosuhteen heikentyessä korkeakoulutettujen työmarkkinapotentiaalin hyödyntämisen tulisi olla avainasemassa (Larja & Luukko 2018, 38). Yritysten asiakaskunta on myös vuosien saatossa monipuolistunut, joten muun muassa eritaustaisille asiakaspalvelijoille on yhä suurempaa kysyntää. Vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometrissa haastatellut henkilöstöalan ammattilaiset näkivät, että monimuotoinen henkilöstö on myös etu yrityksille, koska se pystyy muun muassa paremmin tarjoamaan monipuolista palvelua kansainvälistyvälle asiakaskunnalle (Bergbom ym. 17).

Esteenä esimerkiksi iäkkäämpien henkilöiden tai maahanmuuttajien palkkaamiselle voi olla, että heidän työhön perehdyttäminen voi olla hitaampaa ja kalliimpaa. Erityisesti puutteellinen kielitaito (suomi) on usein jälkimmäisen kohdalla suurimpana ongelmana. Ulkomaalaistaustaisia hakijoita saatetaan kuitenkin myös karkottaa ylikorostamalla työssä vaadittavaa suomen kielitaitoa (Larja & Luukko 2018, 44). Työnantajien vastahakoisuuden taustalla voi myös olla huoli muiden työntekijöiden tai asiakkaiden epäasiallisesta suhtautumisesta, jos maahanmuuttajataustainen henkilö palkataan tehtävään (Ahmad 2005, 41; 2019, 23–24). Myös se, että työnantajalla ei ole aikaisempaa kokemusta vähemmistöryhmään kuuluvan palkkaamisesta voi toimia kynnyskysymyksenä.

Yhdeksi keinoksi taistella työhönotossa tapahtuvaa syrjintää vastaan on ehdotettu anonyymiä rekrytointia. Esimerkiksi hakijan nimestä voidaan helposti päätellä tämän sukupuoli tai etninen tausta. Suomen ulkopuolella anonyymien rekrytoinnin on todettu parantavan hakijoiden yhdenvertaisuutta vähentämällä esimerkiksi sukupuolen, iän, vammaisuuden tai etnisyyden perusteella tapahtuvaa syrjintää rekrytoinneissa (Krause ym. 2012a). Julkisella sektorilla vaikuttaisikin tällä hetkellä olevan

hyvin suuri kiinnostus anonyymiä rekrytointia kohtaan. Laajempia kokeiluja on tällä hetkellä käynnissä ainakin Rovaniemellä, Helsingissä, Vantaalla, Kajaanissa, Oulussa ja Jyväskylässä. Myös valtuustoaloitteita anonyymien rekrytoinnin kokeilusta on viime aikoina tehty esimerkiksi Kemissä, Hyvinkäällä, Imatralla ja Tampereella. Useampia kuin yksittäisiä anonyymejä rekrytointeja ovat aikaisemmin tehneet ainakin Vantaan, Vaasan ja Turun kaupungit. Turun kaupungin ohjeistuksena on jopa anonyymien rekrytoinnin suosiminen työhönottossa, mutta vain neljännes sen esimiehistä on kokeillut sitä eikä kaupunki velvoita sen käyttöön rekrytoinneissaan (Turun Sanomat 9.12.2019). Myös mutkin kuin julkisen sektorin toimijat ovat kiinnostuneet kokeiluista. Esimerkiksi S-ryhmä kokeili anonyymiä rekrytointia ja alkuvuodesta 2020 päätti, ettei se kysy enää hakijoiden ikää työhakemuksissa, mikä on yksi askel kohti tasa-arvoisempaa työelämää ja voi vähentää ikäsyrjintää. Rekrytoinnissa tapahtuvaan tietoiseen ja tiedostamattomaan syrjintään onkin siis alettu kiinnittäämään selvästi enemmän huomiota viime vuosina, mikä näkyikin useista toteutetuista ja suunnitella olevista anonyymien rekrytoinnin kokeiluista. Anonyymien rekrytointimenetelmän nopean lisääntymisen vuoksi sitä onkin tärkeää tarkastella kriittisesti ja selvittää sen mahdollisuuksia ja ongelmakohtia. Kotimaista tutkimusta aiheesta ei myöskin juurikaan ole aiemmin tehty.

Eräissä tutkimuksissa (esim. Cediey & Foroni 2008, 107; Rinne 2018, 2) on havaittu, että valtaosa vähemmistöjen edustajien syrjinnästä tapahtuu rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa eli kun rekrytoijat päättävät haastatteluun kutsuttavista. Seuraavien vaiheiden kohdalla syrjinnän voidaan arvioida olevan siis pienempää. Esimerkiksi Bøg ja Kranendonk (2011, 38) havaitsivat tutkimuksessaan, että enemmistö- ja vähemmistöryhmän haastattelukutsuissa todetut erot katosivat, kun myöhemmin vertailtiin ryhmien todennäköisyyttä saada työtarjous. Ennakkoluulot ovat siis suurempia ennen ihmisen kohtaamista. Tästä voidaan päätellä, että vähemmistön edustajan todennäköisyys saada työpaikka paranee, kunhan tämä saa mahdollisuuden päästä näyttämään osaamistaan työhaastatteluun. Anonyymien rekrytoinnin tutkiminen on tämänkin tiedon valossa perusteltua, koska sen mahdollisuutena nähdään usein syrjinnän ehkäiseminen valittaessa haastatteluun kutsuttavia.

1.1 Tutkimusasetelman muotoutuminen ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusprosessi alkoi omasta kiinnostuksesta ihmisten tasavertaisiin mahdollisuuksiin työelämässä. Olin jo vuosia sitten kuullut anonyymistä rekrytoinnista ja seurannut uutisointia asian tiimoilta satunnaisesti. Aiheeseen perehtyessä mielenkiintoni alkoi kasvamaan, koska ajatuksena koko rekrytointiprosessi vaikuttaa melko yksinkertaiselta, mutta sen mahdollisuudet yhdenvertaisten

mahdollisuuksien luomiseksi vaikuttavat merkittävältä. Nähdäkseni menetelmällä on paljon potentiaalia etenkin vähemmistöjen kohdalla, joilla on usein tutkimusten mukaan heikommat mahdollisuudet työelämässä. Etenkin julkisella sektorilla on myös viimeisen vuoden ja varsinkin alkuvuonna 2020 ollut hyvin paljon aktiivisuutta anonyymien rekrytoinnin rintamalla. Aiheen tiimoilta ei siitä huolimatta juurikaan löydy kotimaista tutkimusta, ehkä sen suhteellisen uutuuden takia. Näiden seikkojen takia päädyin tutkimaan tarkemmin anonyymiä rekrytointia. Vantaan kaupunki valikoitui tutkimuskohteeksi, koska siellä oli tutkimuksen alkuvaiheessa käynnistymässä laaja anonyymi rekrytointikokeilu ja jonkin verran kokemusta aiemmista vastaavan menetelmän avulla tehdyistä rekrytoinneista.

Tämän tutkimuksen tavoite on siis tuoda esiin keskeisiä huomion kohteita ja uusia näkökulmia anonyymien rekrytointimenetelmän hyödyntämisessä ja kehittämisessä. Voidaanko sen avulla vähentää syrjintää työhönotossa ja lisätä työyhteisön monimuotoisuutta? Tutkimuksen tavoitteet pyritään saavuttamaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Miten Vantaan kaupungin anonyymi rekrytointikokeilu onnistui?
2. Minkälaisia mahdollisuuksia ja heikkouksia anonyymissä rekrytointimenetelmässä on?
3. Miten anonyymiä rekrytointimenetelmää pitäisi kehittää?

Tutkimuksen empiirisen osan tarkoituksena on avata tutkimuksen tekoa ja esitellä Vantaan kaupungin anonyymien rekrytointikokeilulle asetettuja tavoitteita ja arvioida niiden onnistumista. Lisäksi tarkastellaan minkälaisia mahdollisuuksia ja heikkouksia anonyymissä rekrytointimenetelmässä on. Lopuksi esitetään keinoja, joilla menetelmää voitaisiin parantaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä anonyymiä rekrytointia tutummaksi ja tuoda lisätietoa tähän Suomessa vähän tutkittuun menetelmään. Tähän tavoitteeseen pyritään tarkastelemalla aihetta Vantaan kaupungin työntekijöiden näkökulmasta, jotka ovat olleet keskeisellä paikalla uuden menetelmän kokeilussa.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Johdantoluvussa on pyritty avaamaan tutkimuksen lähtökohtia, tutkimusasetelmaa ja tutkimuksen tavoitteita. Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä eli rekrytointia, rekrytoinnin tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta. Syrjinnän kieltävä kotimainen lainsäädäntö taustoittaa tutkimusta. Lisäksi käsitellään

rekrytointisyrjintää etenkin maahanmuuttajataustaisen henkilöiden näkökulmasta, koska Vantaan kaupungin anonyymien rekrytointikokeilun yhtenä päätavoitteena on lisätä maahanmuuttajataustaisen osuutta henkilöstössään. Etniset vähemmistöt myös kokevat muita ryhmiä enemmän syrjintää rekrytoinneissa. Luvun päättää anonyymiä rekrytointia kuvaava kappale. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuskontekstia ja tutkimuksen toteutusta eli aineistonkeruuta, sen analyysiä ja tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa raportoidaan tutkimuksen tuloksista tutkimuskysymyksiin peilaten. Luvun lopussa tehdään yhteenvetoa tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen viimeisessä eli viidennessä luvussa pohditaan saatuja tuloksia suhteessa aikaisemman teoreettisen viitekehyksen valossa. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja nostetaan esille tutkimuksen teon aikana heränneitä jatkotutkimusaiheita.

2. REKRYTOINNIN TASA-ARVO JA ANONYYMI REKRYTOINTI

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu aiemmasta rekrytointisyrjinnän ja anonyymien rekrytoinnin tutkimuksesta sekä yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden teemoista. Lisäksi mukana on myös ajankohtaista syrjintää liittyvää lainsäädäntöä. Tässä kappaleessa avataan tutkimuksen kannalla tärkeimpiä käsitteitä: rekrytointia, yhdenvertaisuutta, monimuotoisuutta ja anonyymiä rekrytointia. Rekrytointia käsitellään ensin yleisellä tasolla, minkä jälkeen eritellään rekrytointiprosessin eri vaiheita ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen käydään läpi rekrytoinnin tasa-arvoon liittyviä hakijoiden yhdenvertaisuutta ja työyhteisön monimuotoisuutta. Lopuksi kuvaillaan anonyymiä rekrytointia ja tehtyjä kokeiluja.

2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi tarkoittaa prosessia, jossa pyritään löytämään ja palkkaamaan parhaiten soveltuva työntekijä avoimena olevaan työtehtävään (Sangeetha 2010, 93). Rekrytoinnin tavoitteena on löytää motivoitunut, sitoutumishaluinen ja tehokas työntekijä. Tarve rekrytoinnille muodostuu usein organisaatiosta pois lähtevien työntekijöiden paikkojen täyttämisestä tai uusien työtehtävien syntyessä organisaation kasvaessa. Rekrytointiprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta ja etenee eri vaiheiden kautta työtehtävien- ja yhteisöjen uudelleenjärjestelyyn tai uuden työntekijän palkkaamiseen.

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa hakijoiden rekrytointia jo organisaatiossa olemassa olevista työntekijöistä. Sen etuina ovat pienempi perehdyttämistarve ja tietotaidon säilyttäminen organisaatiossa. Ulkoisessa rekrytoinnissa uusi työntekijä palkataan organisaation ulkopuolelta, jolloin työyhteisöön voidaan saada tuoreita ideoita ja uutta osaamista henkilöstöä uudistamalla. (Viitala 2009, 106–111.) Organisaatio voi myös päättää, että käytetäänkö rekrytointiin sen omia henkilöstöresursseja vai palkataanko ulkopuolinen rekrytointikumppani hoitamaan se osittain tai kokonaan. Sangeethanin (2010) mukaan houkuttimena rekrytoinnin ulkoistamiselle voi olla rekrytointiyrityksen parempi ammattitaito, työkalut ja teknologia. Pienemmiltä tai uusilta organisaatioilta voi myös puuttua resurssit rekrytoinnin omatoimiseen hoitamiseen. Rekrytoinnin ulkoistaminen voi epäonnistuessaan kuitenkin johtaa esimerkiksi huonompi-laatuiseen hakijajoukkoon tai kustannusten nousuun. Ulkoistaminen ei myöskään välttämättä ole mahdollista, jos tarvittavan osaamisen löytäminen avoimilta työmarkkinoilta on hyvin haastavaa

kuten esimerkiksi erikoistumista tai korkeaa ammattitaitoa vaativissa työtehtävissä. (Sangeetha 2010, 97–98.)

Rekrytointiprosessien toteutus ja kesto voivat vaihdella hyvin paljon. Prosessi alkaa tarveharkinnalla, minkä jälkeen organisaation on määriteltävä selkeästi rekrytointiprosessin vaatimat toimenpiteet, kuten esimerkiksi aikataulu ja vastuuhenkilöt sekä minkälaisia ominaisuuksia ja osaamista haettava henkilöltä vaaditaan (Salojärvi 2013, 127–128). Holmin (2012) mukaan rekrytointiprosessi jatkuu kuvauksen laatimisella työtehtävästä- ja vaatimuksista. Tämän jälkeen valitaan rekrytointikanavat ja -menetelmät, joiden avulla on mahdollista saavuttaa toivottu kohderyhmä. Rekrytointikanavina voidaan käyttää esimerkiksi organisaation omia verkkosivuja, lehtimainoksia, alaspesifejä lehtiä tai sosiaalista mediaa. Viestintä ja markkinointi onkin enenemässä määrin siirtynyt internetiin ja sosiaalisten verkostojen (esimerkiksi Facebook ja LinkedIn) käyttö rekrytointikanavana on lisääntynyt huomattavasti viime aikoina. (Holm 2012, 243–245.) Rekrytointimenetelmissäkin on tapahtunut paljon muutoksia ja esimerkiksi videopohjaiset ansioluettelot ja työhakemukset ovat yleistyneissä. Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2019) mukaan rekrytointi onkin nykyaikana pääosin digitaalista ja 88% kyselyyn vastanneista HR-ammattilaisista oli sitä mieltä, että rekrytointi digitalisoituu ja muuttuu merkittävästi seuraavan 10 vuoden aikana (Duunitori 2019).

Näiden valintojen jälkeen tehdään sopiva työpaikkailmoitus ja julkaistaan se valituissa kanavissa. Työpaikkailmoituksen tarkoituksena on antaa riittävästi tietoa työnhakijoille. Hyvin tehty ilmoitus on informatiivinen ja voi esimerkiksi vähentää hakijoiden lisätiedustelujen määrää ja saada haastatteluun motivoituneita hakijoita ja näin tarkoittaa tehokkaampaa rekrytointiprosessia. Hakuajan päätyttyä tai jo sen aikana hakijoita vertaillaan keskenään, minkä jälkeen tehdään ensimmäinen hakijoiden seulominen. Hakijoille ilmoitetaan valinnoista ja soveltuvimmat henkilöt kutsutaan haastatteluun. (Holm 2012, 243–245.) Lopullinen hakijoiden karsinta tehdään työhaastatteluiden jälkeen. Perinteisen kasvokkain tapahtuvan haastattelun lisäksi niitä voidaan tehdä esimerkiksi puhelimen tai videon välityksellä. Työnantaja voi käyttää yhtä tai useampia haastattelukierroksia sekä erilaisia soveltuvuus- tai henkilöarviointeja valikoinnin avuksi. Haastattelujen ja mahdollisten arviointien jälkeen haastatelluista valitaan kärkiehdokkaat, joista myöhemmin palkataan soveltuvin henkilö. Rekrytoinnin jälkeen organisaation on myös tärkeää arvioida tehtyjä valintoja, rekrytointiprosessin onnistumisia ja puutteita sekä kehittämiskohteita (Salojärvi 2013, 127–128). Onnistuneen rekrytoinnin

varmistamiseksi on uusi työntekijä myös perehdytettävä työtehtäviinsä sekä organisaation toimintatapoihin.

2.1.1 Rekrytoinnin merkitys organisaatiolle

Järvisen (1996) mukaan rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta on hyvin tärkeää, että kaikkien sen eri vaiheiden toteuttamiseksi on varattu riittävän pitkä aikataulu. Kiirehditty rekrytointi voikin yleensä kostautua henkilöhaussa, työhaastatteluissa ja palkatun työntekijän perehdyttämisvaiheessa. Huolimattomasti toteutettu ja kiirehditty rekrytointiprosessi voi myös vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, motivaatioon ja osaamiseen sekä niitä kautta myös henkilöstökustannuksiin. (Järvinen 1996, 78.) Rekrytointiprosessi ja sen jälkeiset toimet vaativatkin pitkäjänteisyyttä ja huolellisuutta (Salojärvi 2013, 119)

Henkilöstöressurssit ovat organisaation tärkein voimavara, joten onnistunut rekrytointi on hyvin tärkeää. Näin on myös siksi, että rekrytointipäätökset ovat yleensä kauas-kantoisia ja tehtyjä henkilövalintoja on vaikeaa muuttaa tai lopettaa ainakin nopealla aikataululla. (Salojärvi 2013, 119.) Henkilöstön suuresta vaihtuvuudesta voikin tulla iso kustannus organisaatioille, joten on siis tärkeää pyrkiä rekrytointeihin, joilla löydetään pitkäaikaisesti sitoutumishalukkaita työntekijöitä. Työnantaja voi myös pahimmillaan joutua oikeudelliseen vastuuseen työntekijän toimien vuoksi, jos myöhemmin selviää, ettei tämän taustoja kunnolla selvitetty rekrytointivaiheessa (Cain & Kleiner 2002, 36–37.) Lockwoodin (2006) mukaan kaikille yrityksille, mutta varsinkin globaalisti toimiville, on tärkeää onnistua rekrytoimaan taitavimmat työntekijät, jotta ne voivat saavuttaa kilpailuedun tai pysyä mukana kilpailussa. Tulevaisuudessa tämä kilpailu voi myös koventua, jos syntyvyys pysyy matalana ja työelämään siirtyvät ikäluokat ovat pienempiä kuin sieltä poistuvat. Uhkana voi silloin olla osaajapula, joka ei kuitenkaan kosketa kaikkia sektoreita ja ammattiryhmiä yhtä voimakkaasti. (Lockwood 2006, 1–2.) Siitäkin huolimatta, että syntyvyys kääntyisikin yhtäkkiä nousuun, menee ainakin parikymmentä vuotta ennen kuin uusi sukupolvi on saanut riittävän koulutuksen ja on muutenkin työmarkkinoiden käytettävissä.

Oikeanlaisten henkilöiden palkkaaminen on erityisen tärkeää yritysten taloudellisen menestyksen kannalta. Työntekijän palkkaaminen pitkälti intuition tai puutteellisen tiedon varassa voi saattaa yrityksen hyvin haavoittuvaan asemaan, kun palkattu henkilö myöhemmin osoittautuu epäsovivaksi.

Seurauksena yritykselle voi olla esimerkiksi matalampi tuottavuus ja suuremmat perehdyttämiskustannukset. Rekrytoitu henkilö itsekin voi kokea ahdistusta ja stressiä, mikä voi johtaa irtisanoutumiseen. Huonosti tehty rekrytointi voikin aiheuttaa merkittävää kannattavuuden laskua, kun yrityksen on hankalampi saavuttaa tavoitteitaan ja henkilöstön vaihtuminen aiheuttaa lisäkustannuksia. (Sangeetha 2010, 93–95.) Rekrytoinnin onnistuminen vaikuttaa myös siihen, millainen mielikuva työnantajasta syntyy.

2.1.2 Työnantajakuva

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka työnhakijoilla ja työntekijöillä sekä ulkopuolisilla on jostain organisaatiosta työpaikkana ja työnantajana (Korpi, Laine, & Soljasalo 2012, 66). Esimerkiksi Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2019) mukaan 95% haastatelluista rekrytointi- ja HR-päätäjistä piti hyvää työnantajakuva ratkaisevan tärkeänä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Työnantajakuvan rakentaminen myös nähtiin tutkimuksessa kaikkein kiinnostavimpana trendinä. (Duunitori 2019.) Organisaatiota arvostetaan enemmän työpaikkana ja se houkuttelee tehokkaammin suurempia määriä ja laadukkaampia hakijoita, jos sillä on hyvä työnantajakuva. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuuden on tutkittu olevan tällaisissa organisaatioissa alhaisempaa. (Korpi ym. 2012, 76; Salojärvi 2013, 125–126.) Rekrytointikokemukset voivat vaikuttaa paljon hakijoiden mielikuvaan ja asenteisiin yrityksiä kohtaan. Usein ihmiset jakavatkin kokemuksiaan sosiaalisille verkostoilleen niin sanotussa puskaradiossa, mikä myös voi vaikuttaa työnantajakuvaan (Sangeetha 2010, 96).

Boswellin ym. tutkimuksessa (2003) havaittiin, että hyvän työnantajakuvan muodostumisessa työnhakijoille merkittäviä asioita olivat esimerkiksi aikataulun pitävyys, riittävä ja aktiivinen tiedonkulku sekä hakijoiden kunnioittava kohtelu. Myös Cainin ja Kleinerin (2002) mukaan työnantajan suunnalta tapahtuva aktiivinen yhteydenpito rekrytointiprosessin aikana on tehokas tapa työnantajakuvan parantamiseen. Positiivinen vaikutus voi olla jo pelkästään viestin lähettämällä hakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi. Hakijoille jää tällöin hyvä kuva yrityksestä ja myöhemmin he saattavat todennäköisemmin hakea saman yrityksen avautuvia työpaikkoja. (Cain & Kleiner 2002, 38.) Negatiivisesti mielikuvaan työnantajasta vaikuttavat puolestaan rekrytoijien epäasiallinen käytös sekä hidas ja puutteellinen tiedonkulku, joka viestii organisaation epäjärjestelmällisyydestä. Työnantajakuvan merkitys hakijoille myös vahvistui rekrytoinnin edetessä. (Boswell ym. 2003, 31–34.)

Edellä mainittujen vaikutusten vuoksi organisaation on kannattavaa panostaa itsensä ja työtehtävän markkinointiin rekrytointiprosessin aikana. Etenkin sosiaalinen media tarjoaa nykyään mahdollisuuksia työnantajamielikuvan rakentamiseen ja laajemman hakijajoukon tavoittamiseen (Korpi ym. 2012, 14–15; Sangeetha 2010, 95). Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2019) mukaan 87% vastaajista oli sitä mieltä, että sosiaalinen media on rekrytointikanavana erittäin merkittävä ja sen käytön uskotaan myös yleistyvän (Duunitori Oy 2019).

2.2 Rekrytoinnin tasa-arvo

Rekrytoinnissa voi olla työnhakijan kannalta kolmet erilaiset olosuhteet: tasavertaiset mahdollisuudet, syrjintää tai positiivista syrjintää (Krause ym. 2012a, 13). Positiivinen syrjinnän tai erityiskohdeltelun tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen sekä syrjinnästä johtuvien haittojen ehkäiseminen ja poistaminen. Esimerkiksi, kun rekrytointivalinta on tehtävä kahden tasavertaisen hakijan kohdalla, voidaan palkata vähemmistön edustaja. Tällainen tilanne voisi olla kyseessä, kun jollain miesvaltaisen alan työpaikalla on yhtä hyvät mies- ja naistyönhakijat ja yhdenvertaisuuden nimissä päätetään valita naishakija.

Rekrytointisyrjintää aikaansaavien toimien taustalla voivat vaikuttaa esimerkiksi rekrytoijan aiemmat kielteiset kokemukset tilanteista, joissa tietynlaisia ihmisiä on kohdattu (Cain & Kleiner 2002, 34). Kielteisiä asenteita voi syntyä myös ilman kontaktia toisenlaisiin ihmisiin, jolloin puhutaan ennakkoluuloista tai stereotyyppioista. Niiden muodostuminen ja sitä kautta mahdollisesti siis myös syrjintä voi olla automatisoitua toimintaa, joka tapahtuu siis ilman tietoista ajattelua (Larja ym. 2012, 20). Esimerkiksi Bøgin ja Kranendonkin (2011, 45) tutkimuksessa havaittiin, etteivät rekrytoijat uskoneet syrjivänsä tehdessään rekrytointipäätöksiä siitä huolimatta, että vähemmistöryhmän edustajan piti lähettää kaksinkertainen määrä hakemuksia saadakseen sama määrä haastattelukutsuja kuin enemmistön edustaja.

Syrjintä esimerkiksi rekrytoinneissakin voi olla siis tiedostamatonta, mutta rekrytoijan olisi hyvä pyrkiä tiedostamaan ja sivuuttamaan mahdolliset ennakkoluulonsa, joita hänelle on voinut syntyä hakijoista työhakemusten perusteella. Työnhakijoihin tulisi suhtautua yksilöinä eikä

ennakkoluulojen pitäisi antaa vaikuttaa valintapäätöksiin. Kaikkien hakijoiden olisi reilua saada tasavertaiset mahdollisuudet rekrytointiprosessissa. (Cain & Kleiner 2002, 34.) Kuitenkin esimerkiksi Rivera (2012) havaitsi tutkimuksessaan, että useiden rekrytoijien valintaperusteet haastatteluiden jälkeen muistuttivat monessa suhteessa enemmän ystävän tai romanttisen partnerin valintaa kuin perinteistä rekrytointia, jossa valitaan pätevin hakija. Hakijan pätevyyden lisäksi myös kulttuurinen samankaltaisuus tai yhteensopivuus (cultural matching) ohjasi vahvasti rekrytoijien valintoja. Kulttuurinen yhteensopivuus tarkoitti tutkimuksessa esimerkiksi samankaltaisia kokemuksia tai mieltymyksiä vapaa-ajan viettoon. (Rivera 2012, 999.)

Larjan ym. (2012) mukaan ihmiset käyttävät sosiaalisia kategorioita, joihin ennakkoluulotkin liittyvät, ympäröivän maailman selkeyttämiseksi. Stereotyyppiat ja ihmisten luokittelu sisäryhmään (meihin) ja ulkoryhmään (niihin) voivat olla osa ihmisen luontaista toimintaa, mutta niistä tulee ongelmallisia, kun ne alkavat määrittelemään odotuksiamme muista ihmisistä ja heidän toiminnastaan. Stereotyyppioiden myötä ihmistä ei välttämättä nähdä yksilönä vaan tietyn ryhmän edustajina (Larja ym. 2012 19–20). Silloin tiettyyn ryhmään kuuluvan työnhakijan on nähtävä enemmän vaivaa vakuuttaakseen rekrytoija osaamisestaan, eikä sekään välttämättä aina auta.

Esimerkiksi Riveran (2012) tutkimuksessa havaittiin, että toisen työnhakijan parempi soveltuvuus työtehtävään tai paremmat tekniset taidot saattoivat olla vähemmän tärkeitä kuin rekrytoijan henkilökohtainen mieltymys toiseen hakijaan. Valintoja tehtiin siis tunteiden tai vaiston varassa eikä itse työtehtävän kannalta relevanteilla perusteilla. Perusteluna tälle toiminnalle oli suurin piirtein loogikka ”haluan viettää aikaa tämän henkilön kanssa”. Rekrytoijat pitivät itseään yrityksensä edustajina ja tavallaan siis käyttivät itseään mittarina hakijan soveltuvuudesta työyhteisöön. (Rivera 2012, 1010–1018.) Tutkimuksesta sanottakoon, että se ei välttämättä kuvaa suurinta osaa työmarkkinoista, koska kohderyhmänä olivat ”eliittifirmojen” rekrytointivastaavat. Tutkittavat vastasivat esimerkiksi sijoitusasiantuntijoiden, lakimiesten ja konsulttien rekrytoimisesta. Tällä segmentillä hakijoiden keskinäiset erot ovat pienempiä kuin yleisemmin tutkituissa pienemmän osaamisvaatimuksen (low-skill) sektoreilla ja erojen merkitys korostuu (Rivera 2012, 1003).

2.2.1 Työnhakijoiden yhdenvertaisuus

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan työnhakijoiden yhdenvertaisuutta aikaisempien tutkimusten valossa. Yhdenvertaisuus tarkoittaa ihmisten tasapuolista kohtelua henkilökohtaisista ominaisuuksista esimerkiksi iästä, sukupuolesta ja kansallisuudesta riippumatta. Useissa tutkimuksissa (esim. Bøg & Kranendonk 2011; Krause ym. 2012a; Ahmad 2019) on havaittu rekrytointisyrjintää vähemmistöihin kuuluvien kohdalla. Esimerkiksi Baert (2017) on laaja-alaisessa tutkimuksessaan koonnut ja vertaillut noin 90 kappaletta vuosien 2005–2016 aikana tehtyä rekrytointisyrjintätutkimusta. Tutkimuksia tehtiin eri maissa ja niissä käytettiin tutkimusmenetelmänä useimmiten työhakemustestiä, jossa lähetettiin lähes identtisiä hakemuksia eri nimillä. Tutkimuksissa selvitettiin esimerkiksi etnisyyden, sukupuolen, iän, vammaisuuden ja uskonnon vaikutusta haastattelukutsuihin. Valtaosassa tutkimuksissa havaittiin syrjintää jonkin syyn perusteella. Etnisyyden perusteella syrjintää havaittiin 34:ssä tutkimuksessa 37:stä. (Baert 2017, 4–5.) Muut tutkimukset antavat myös viitteitä siitä, että vähemmistöjen edustajat kokevat syrjintää rekrytoinneissa alasta riippumatta ja että etnisten vähemmistöjen välillä on olemassa myös arvoasteikko (ks. esim. Aalto ym. 2010; Booth ym. 2012; Ahmad 2019). Baertin (2017) tutkimuksessa sukupuolen perusteella tapahtuvasta syrjinnästä tutkimusten tuloksissa oli paljon vaihtelua, mikä voi selittyä valituilla aloilla ja ammanteilla. Kaikissa yhdesätoista ikäsyrjintää tarkastelleessa tutkimuksessa todettiin syrjinnän johtuvan korkeammasta iästä. (Baert 2017, 5–10)

Naiset luokitellaan syrjintätutkimuksissa usein vähemmistöksi vaikkei näin määrällisesti olekaan. Tämä johtuu siitä, että heidän pienemmästä edustuksestaan organisaatioiden ja yritysten johtotehtävissä. Naisia syrjitäänkin rekrytoinnin sijasta enemmän korkean statuksen töissä, palkkauksessa ja työssä etenemisessä (Larja ym. (2012, 180–181). Työsyrjintätutkimuksissa on yleensä havaittu syrjintää vastakkaisen sukupuolen kohdalla mies- tai naisvaltaisilla aloilla (Aalto ym. 2010, 38). Kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että rekrytointisyrjintä on pienempää korkeaa ammattitaitoa vaativissa tehtävissä, kansainvälisyyttä korostavilla työmarkkinoilla ja kovasti kilpailuilla aloilla (Krause, Rinne & Zimmermann 2012a, 2; Booth ym. 2012, 559–560). Tämä voi selittyä sillä, että hakijajoukon koko pienenee sitä mukaa, mitä enemmän taitovaatimukset kasvavat. Siten myös mahdollisuudet syrjiä pienenevät. On myös viitteitä siitä, että syrjintää tapahtuu vähemmän isommissa organisaatioissa johtuen niiden vakiintuneemmista rekrytointikäytännöistä (Kaas & Manger 2012, 15).

Rekrytointisyrjintää voidaan selittää myös esimerkiksi career mobility-teorian kautta, jonka mukaan työnantaja valitsee aina ”paremman” hakijan, esimerkiksi kielitaidon perusteella, vaikkei kyseinen taito olisi työssä suoriutumisen kannalta välttämätön ominaisuus (Larja & Luukko 2018, 44–45). Täydellisen suomen kielitaidon edellyttäminen esimerkiksi siivoojilta tai varastotyöntekijöiltä ei todennäköisesti ole kovin perusteltua. Tällaisissa tapauksissa kyse on välillisestä eli epäsuorasta syrjinnästä, mikä on kielletty yhdenvertaisuuslaissa (YhdenvertL 1325/2014 3:13 §). Career mobility-teoria ei onnistu täysin selittämään esimerkiksi tilannetta, jossa ulkomaalaistaustaisten opettajien on vaikeaa työllistyä koulutustaan vastaaviin tehtäviin siitä huolimatta, että alalla on erityisen kova kysyntä osaajista (Larja & Luukko 2018, 45).

Useimmiten rekrytoinnissa syrjityt henkilöt eivät itse tuo esille kokemaansa syrjintää, eikä se siis myöskään päädy tutkimustuloksiin (Aaltonen ym. 2013, 13). Kynnys ottaa syrjintäasia käsittelyyn voi usein olla korkea. Esimerkiksi pienellä paikkakunnalla voi puskaradion seurauksena helposti asian esiin nostamisesta joutua leimatuksi, mikä voi hankaloittaa työllistymistä tulevaisuudessa. Syrjinnän yleisyyden selvittämissä hankalaa on myös, että monissa työsyrijintätutkimuksissa, esimerkiksi Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa, selvitetään pelkästään työssäkäyvien ihmisten kokemaa syrjintää sekä havaintoja syrjinnästä. Ongelmaksi voi silloin kuitenkin muodostua, miten saada esille kokemuksia rekrytoinnissa esiintyvistä syrjinnästä, jos syrjintä ehkäisee työnsaannin. Palkansaajilla ei välttämättä ole omakohtaisia havaintoja rekrytointisyrjinnästä. Tutkimuksiin ei silloin välttämättä valikoidu henkilöitä, jotka jostain syystä eivät ole työllistyneet. Usein suomalaisilla työpaikolla ei myöskään ole merkittävästi esimerkiksi etnisiin tai muihin vähemmistöihin kuuluvia, joten heidän tilanteestaan ei usein saada kattavasti tietoja ja kerättykin syrjintätieto on saatavilla hyvin hajanaisesti (Aaltonen ym. 2013, 13; Pietiläinen ym. 2018, 61). Esimerkiksi vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometrissa etnisen monimuotoisuuden vaikutuksia raportoitiin vain vastaajien osalta, joiden työpaikoilla oli maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Tällaiset tulokset voivat antaa todennukaisemman kuvan vähemmistöryhmien tilanteesta ja tällaista raportointia on toivottu myös aiemmissa tutkimuksissa.

Työnhakijoiden yhdenvertaisuus edistää ihmisten potentiaalin hyödyntämistä, tyytyväisyyttä työssä, työhyvinvointia sekä jaksamista työssä (Pietiläinen ym. 2018, 44–49). Työnhakijoiden yhdenvertaisia mahdollisuuksia tukemalla tuetaan samalla myös työyhteisöjen monimuotoistumista, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa.

2.2.2 Työyhteisön monimuotoisuus

Työyhteisön monimuotoisuudella voidaan tarkoittaa erilaisuutta esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisen taustan ja kielen suhteen. Työmarkkinat ja sitä kautta myös työyhteisöt muuttuvat, kun esimerkiksi maahanmuuton määrä lisääntyy. Siksi myös monimuotoisuuden merkitys tulee korostumaan ja työelämän tasa-arvoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota niin rekrytoinnissa kuin organisaatiosuunnittelussa. (Bergbom ym. 2016, 52; Sangeetha 2010, 95.) Työyhteisön erilaisuudesta voi olla hyötyä, mutta se voi myös aiheuttaa ongelmia, jos siitä ei huolehdita riittävästi. Monimuotoiset työpaikat voivat edellyttää uudenlaisia taitoja ja valmiuksia esimiehiltä ja johdolta. Näitä ovat esimerkiksi eri-ikäisten osaamisen yhteensovittaminen, erilaisten työntekijöiden vuorovaikutusongelmat sekä maahanmuuttajien kielitaito (Bergbom ym. 2016, 30).

Työyhteisöjen monimuotoisuutta Suomessa on tutkittu kattavasti esimerkiksi viimeisimmässä eli vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometrissä, joka selvitti henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuuden tilasta suomalaisilla työpaikoilla. Tutkimuksen aineiston muodosti kysely, johon vastasi noin 250 henkilöä. Sen mukaan monimuotoisuus vaikuttaa myönteisesti työyhteisöihin etenkin, jos monimuotoisen työyhteisön toimintaa osataan tukea. Monimuotoisuuden nähtiin tuovan mukanaan erilaisia näkemyksiä, joiden katsottiin muun muassa parantavan organisaation innovointikykyä ja asiakaspalvelua. (Bergbom ym. 2016, 18–37.) Myös Coxin ja Blaken (1991, 45) klassikkoartikkelin mukaan henkilöstön monimuotoisuus tuo etuja esimerkiksi markkinointiin ja lisää innovointi- ja ongelmanratkaisukykyä. Vähemmistöjen edustajat voivat myös hakea avoimia paikkoja ja työskennellä mieluummin organisaatioissa, joissa arvostetaan työntekijöiden monimuotoisuutta. He myös saattavat suosia hyödykkeiden ostamista näiltä organisaatioilta. (Cox & Blake 1991, 49.) Avery ja McKay (2006) havaitsivat puolestaan, että työnhakijoina oli enemmän naisia sekä vähemmistöihin kuuluvia, kun työpaikkailmoituksissa korostettiin tasa-arvoisia mahdollisuuksia ja käytettiin kuvia, joissa esiintyi eri taustaisia ihmisiä. Monimuotoisuutta korostamalla voidaan siis parantaa työpaikan imagoa näiden hakijoiden silmissä ja saada suurempi hakijamäärä. (Avery & McKay 2006, 159–160.)

Monimuotoisuusbarometriin (2016) vastanneiden mukaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden nähtiin tuovan organisaatioon ammatillista erityisosaamista ja lisäävän henkilöstön

suvaitsevuuksi sekä kykyä ymmärtää erilaisuutta. Sukupuolisen moninaisuuden ja suvaitsevuuksen lisääntyessä myös työyhteisön sosiaaliset suhteet paranivat. Eri-ikäisyydellä puolestaan koettiin olevan suurin vaikutus organisaation ja henkilöstön osaamiseen. (Bergbom ym. 2016, 18–37.) Monimuotoisuuden lisääminen voi siis toimia taloudellisena kannustimena yrityksille ja samalla sillä voidaan saavuttaa myönteinen työnantajakuva. Voisi siis ajatella, että yritysten ja organisaatioiden olisi kannattavaa pyrkiä lisäämään henkilöstönsä monimuotoisuutta. Joissain tutkimuksissa (esim. Åslund & Nordström Skans 2012; Ahmad 2019) on kuitenkin havaittu selvästi, etteivät työnantajat pidä esimerkiksi etnistä monimuotoisuutta kilpailuetuna ja palkkaavatkin enemmän valtaväestön edustajia.

Maahanmuuttajien kotoutumisen onnistumisen yhtenä keskeisenä merkinä voidaan pitää heidän lastensa menestymistä tai kokemia hankaluuksia yhteiskunnassa. Toisen polven maahanmuuttajat ovat ominaisuuksiltaan ja koulutustasoltaan jo samassa asemassa kuin valtaväestön edustajat, mutta kokevat silti todennäköisemmin syrjintää ja ennakkoluuloja. (Ahmad 2019, 26). Heillä ei todennäköisesti myöskään ole esimerkiksi ongelmia suomen kielen kanssa, mutta he voivat silti joutua todistelemaan suomalaisuuttaan ja osaamistaan. Syrjintä voikin olla kova paikka, koska nämä henkilöt ovat syntyneet tai kasvaneet nuorena Suomessa. Larjan ja Luukon (2018) mukaan ylemmän korkeakoulututkinnon Suomessa suorittaneet ulkomaalaistaustaiset, joilla on myös erinomainen suomen tai ruotsin kielitaito, kokevat olevansa ylikoulutettuja työhönsä lähes kaksi kertaa useammin kuin suomalaistaustaiset (Larja & Luukko 2018, 33). Jos syrjivät asenteet rekrytoinnissa eivät muutu, on iso joukko nuoria aikuisia vaarassa jäädä vaille koulutustaan vastaavaa työtä. Yhteiskunnan tarjoama koulutuspanostus menee siinä tapauksessa hukkaan, mutta tilanne aiheuttaa paljon muitakin ongelmia.

2.2.3 Syrjinnän kieltö kotimaisessa lainsäädännössä

Tasa-arvoa ja ihmisten yhdenvertaista kohtelua säännellään Suomen kansallisessa lainsäädännössä, jonka lisäksi myös EU:n ja kansainväliset sopimukset sitovat Suomea. Työsyrjinnän kannalta keskeisimmät lait ovat yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Sitä sovelletaan muun muassa työhönottoperusteisiin, työoloihin, työehtoihin, uralla etenemiseen ja koulutukseen. Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014 3:8 §) todetaan, ettei ketään saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen

toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Syrjintää on myös häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä. (emt.). Kaikki erilainen kohtelu ei kuitenkaan ole syrjintää, kuten esimerkiksi positiivinen syrjintä tai erityiskohtelu. Se on tilanne, jonka tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen taikka syrjinnästä johtuvien haittojen ehkäiseminen tai poistaminen (YhdenvertL 1325/2014 3:9 §)

Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta säädetyn lain (Tasa-arvolaki 609/1986) tarkoituksena on estää sukupuoleen perusteella tapahtuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. Laki määrää esimerkiksi, ettei sukupuolten välillä saa olla perusteettomia palkkaeroja eikä henkilöä saa raskauden, synnytyksen tai muun sukupuoleen liittyvän syyn perusteella saattaa epäedulliseen asemaan. (emt.) Sekä yhdenvertaisuus- että tasa-arvolaisissa säädetään, että niin välitön kuin välillinen syrjintä on kiellettyä. Välittömässä syrjinnässä henkilöä kohdellaan syrjivän syyn perusteella epäsuotuisammin kuin toista vastaavassa tilanteessa olevaa. Välillisestä syrjinnästä on kyse silloin, kun tasapuoliselta näyttävä säännös, peruste tai käytäntö aiheuttaa henkilön joutumiseen syrjivän syyn perusteella epäedulliseen asemaan muihin nähden. (YhdenvertL 1325/2014 3:13 §) Näiden lakien lisäksi myös esimerkiksi työsopimuslaissa (2001/55 2:2 §) veloitetaan, että työnantaja kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti. Ylimpänä lakina on perustuslaki, jossa säädetään syrjinnän kiellosta ja veloitetaan edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa (PeL 1999/731 2:6 §)

Syrjintäkielto ulottuu työsuhteen kaikkiin vaiheisiin eli työhönottoon, työsuhteeseen sekä työsuhteen päättämiseen. Syrjinnän seuraamuksista on säädetty muun muassa yhdenvertaisuuslaissa (hyvitys), rikoslaissa (työsyrjintä, kiskonnantapainen työsyrjintä) ja työsopimuslaissa (vahingonkorvausvelvollisuus työsuhteessa, korvaus työsopimuksen perusteettomasta päättämisestä). Esimerkiksi rekrytoinnissa syrjintäkielto ja yhdenvertaisuuden periaatteet on huomioitava jo työpaikkailmoitusta muotoiltaessa. Lähtökohtaisesti hakijoilta ei voi työpaikkailmoituksessa esimerkiksi edellyttää yhdenvertaisuuslaissa tarkoitettuja henkilöön liittyviä ominaisuuksia kuten tiettyä ikää, sukupuolta tai fyysisiä ominaisuuksia (YhdenvertL 1325/2014 3:17 §). Yhdenvertaisuusvaltuutetun (4.3.2020) mukaan tällainen poikkeustapaus voi olla esimerkiksi ikävaatimus palomiehiksi rekrytoitavalta, koska

kyseessä on ammatti, jossa voidaan edellyttää erityisen hyvää fyysistä kuntoa. Tiettyä kansalaisuutta tai alkuperää voidaan myös pitää ehtona esimerkiksi jonkin etnisen yhteisön edunvalvonta-tehtäviin. Lopullinen valinta on kuitenkin suoritettava syrjimättömästi, työssä vaadittavien ominaisuuksien ja osaamisen ja todellisten ansioiden perusteella.

Syrjinnän kieltävistä laeista huolimatta työnantajien on mahdollista kiertää syrjintäkieltoa (Ahmad 2019, 26). Lainsäädännössä tarkoitettu syrjintä ei myöskään ole aina sama asia kuin koettu syrjintä ja tulkinnat eriarvoisesta kohtelusta vaihtelevat. Lainsäädännössä ei kielletä esimerkiksi palkansaa-jien Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa yleisimmäksi koettua syrjinnän muotoa eli suosikkijär-jestelmiä tai niin sanottua hyvä veli-verkostoa (Pietiläinen ym. 2018, 7).

Etninen syrjintä on myös hankala aukottomasti todistaa johtuneen juuri etnisyydestä, joten esimerkiksi oikeustapausten määrystä ei voida arvioida sen yleisyyttä. Rekrytointiin liittyvien syrjintäta-pausten määrän vähäisyyttä tutkimuksissa (Aaltonen, Heino & Villa 2013) on selitetty syrjintää ko-keneiden puutteellisella tietämyksellä oikeuksistaan ja sillä, ettei valittamisen uskota johtavan mi-hinkään. Syrjintää kokeneiden oikeusturvan toteutumisen esteinä ovat myös oikeudenkäyntiproses-sin raskaus, pitkä kesto sekä pelko siitä koituvista kustannuksista. (Aaltonen ym. 154–155). Syrjin-täkokemusten aliraportointi esimerkiksi haastattelututkimuksissa voi johtua myös sosiaalisen lei-maantumisen pelosta, jolloin haastateltava ei tuo kokemaansa syrjintää esille (Aalto ym. 2010, 18). Suomessa henkilöitä ei myöskään rekisteröidä etnisiin perustein, joten esimerkiksi romaneiden tai muiden vähemmistöryhmien työllistymisestä ja syrjinnästä on hankala saada tarkkaa tietoa. Edellä mainittujen syiden vuoksi rekrytointisyrjinnän määrystä ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä.

2.2.4 Rekrytointisyrjintä etnisyyden perusteella

Kansainvälisissä tutkimuksissa on tutkittu paljon etnisyyden merkitystä rekrytointisyrjintään. Suo-messa aihetta on tutkittu vähemmän. Yleensä rekrytointia käsittelevien syrjintätutkimusten kohteina on jokin kohdemaan merkittävä vähemmistöryhmä suhteessa valtaväestön edustajiin. Useissa tutki-muksissa (ks. esim. Larja ym. 2012, Kaas & Manger 2012, Krause ym. 2012, Ahmad 2019) on ha-vaittu työnhakijan etnisellä taustalla olevan hyvin iso merkitys rekrytointivalintoihin ja aiheuttavan syrjimisestä. Etnistä syrjintää voidaan helposti todeta tapahtuneen, jos esimerkiksi jonkin väestöryh-män sisäänpääsy julkiseen tilaan estetään. Rekrytoinnissa tapahtuneen syrjinnän toteennäyttäminen

voi sen sijaan olla hyvin hankalaa, koska työnantaja voi vedota esimerkiksi mahdollisiin kielipuutteisiin. Työnhakijaa ei kuitenkaan saa suosia esimerkiksi laajemman kielitaidon vuoksi, ellei se ole tarpeen työtehtävän suhteen. Käytännössä syrjintätilanteet ovatkin usein verhottuja, kun esimerkiksi siivoojan työhön edellytetään täydellistä suomen kielitaitoa. Etnisen syrjinnän ja ennakkoluulojen tutkiminen tavallisilla haastattelu- ja kyselytutkimuksilla ei välttämättä anna todenmukaista kuvaa, koska ihmiset voivat tiedostaa ennakkoluulojensa olevan ”poliittisesti epäkorrekteja” ja muokata vastauksiaan tilanteen mukaan (Booth ym. 2010, 548).

Usein käytetty tutkimusmenetelmä tämän kiertämiseksi on nimeltään *correspondence test*, josta kotimaisissa tutkimuksissa puhutaan työhakemustesteinä. Näissä tutkimuksissa syrjinnän esiintymistä tutkitaan lähettämällä työhakemuksia, jotka eroavat esimerkiksi vain hakijoiden nimen mukaan ja ovat muuten lähes identtisiä. Tutkimuksissa (ks. esim. Kaas & Manger 2012, Liebkind 2012; Ahmad 2019), joissa hakijoiden välisenä muuttujana on käytetty vain nimeä, on tutkimusasetelma kontrolloitu ja hakijoiden väliset erot saatu rajattua vain hakijan nimeen ja sitä kautta etnisyyteen. Tällaisilla tutkimuksilla on hyvät mahdollisuudet mitata tosiasiallista rekrytointisyrjintää, mutta yleensä vain haastatteluvalintoihin asti. Syrjintätutkimuksia on myös tehty lähettämällä eri taustaisia näyttelijöitä työhaastatteluihin, minkä avulla on mahdollista tutkia syrjintää rekrytoinneissa myös lopullisiin valintoihin asti (ks. esim. Cediey & Foroni 2008). Joissain tutkimuksissa on käytävissä lisäksi rekisteriaineistoja, joilla myös voidaan saada tietoa myös hakijoiden työllistymisestä (ks. esim. Bøg & Kranendonk 2011; Åslund & Nordström Skans 2012).

Työhakemustesteissä tyypillisillä valtaväestön nimillä lähetetyt työhakemukset tulevat useammin valituiksi jatkokierroksille ja kuvitteelliset hakijat kutsutuiksi haastatteluihin kuin vähemmistönimillä lähetetyt työhakemukset (ks. esim. Bertrand & Mullainathan 2004; Larja 2012; Ahmad 2019). Puutteena työhakemustesteissä on, että niiden avulla voidaan tutkia vain rekrytoinnin ensimmäistä vaihetta eikä esimerkiksi työtarjousten määrää. Joissain tutkimuksissa (ks. esim. Cediey & Foroni, 2008) on käytetty näyttelijöitä, jotka ovat menneet työhaastatteluun. Näiden eri ryhmiin kuuluvien henkilöiden välisiä eroja työtarjouksissa vertaillaessa voidaan tutkia henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta työtarjouksiin. Tätä menetelmää käyttäneitä tutkimuksia on kritisoitu esimerkiksi sen vuoksi, että eri ryhmiin kuuluvat hakijat (eli näyttelijät) eivät välttämättä näyttäytyä identtisiltä rekrytoijille, toisin kuin työhakemustestien työnhakijat (Booth ym. 2012, 549). Tutkimukset, jotka perustuvat tutkittavien omiin syrjintäkokemuksiin ovat kattavia ja niiden luotettavuus on hyvä,

mutta ne eivät mittaa niin sanottua tosiasiallista syrjintää, kuten edellä mainitut tutkimusmenetelmät (Aalto ym. 2010, 18).

Carlsson ja Rooth (2007) tutkivat ruotsalaisten ja arabimiesten haastattelukutsujen eroja lähettämällä vain nimen perusteella eroavia hakemuksia. Haastatteluun kutsutuksi tuleminen oli 50 prosenttia yleisempää hakijalla, jolla oli ruotsalainen nimi verrattuna hakijaan, jolla oli tyypillinen lähi-itämainen nimi. Tutkimuksessa havaittiin myös, että miesrekrytoijat ja pienemmät yritykset syrjivät enemmän vähemmistön edustajia (Carlsson & Rooth 2007, 726.) Myös Kaasin ja Mangerin (2012) tutkimuksessa pienempien yritysten havaittiin syrjivän enemmän vähemmistön edustajaa. Merkille pantavaa Carlssonin ja Roothin (2007) tutkimuksessa oli, että huolimatta siitä, että suurin osa maahanmuuttajista työskentelee matalan taitotason aloilla (low level occupations), syrjintä oli niissä yleisempää kuin korkeamman ammattitaitoa vaativissa ammateissa (Carlsson & Rooth 2007, 717).

Australiassa Booth ym. (2012) tutkivat eri etnisten ryhmien edustajien todennäköisyyttä tulla kutsutuksi työhaastatteluun. He lähettivät noin 4000 hakemusta näiden ryhmien (anglosaksinen, alkupe räiskansa, italialainen, kiinalainen, lähi-itämainen) tyypillisillä nimillä aloitustason (entry-level) tehtäviin. Kaikki kuvitteelliset hakijat olivat käyneet koulunsa Australiassa ja erosivat vain nimensä puolesta. He havaitsivat selvää syrjintää vähemmistönimisten kohdalla ja eroja ryhmien välillä. Esimerkiksi hakijat, joilla oli kiinalainen tai lähi-itämainen nimi, joutuivat lähettämään yli 60% enemmän hakemuksia kuin valtaväestön edustaja saadakseen saman määrän kutsuja haastatteluun. (Booth ym. 2012, 554-559.)

Samanlaista syrjintää havaittiin myös Kaasin ja Mangerin (2012) tutkimuksessa Saksassa. Kaksi keksittyä toisen vuoden yliopisto-opiskelijaa hakivat harjoittelupaikkoja taloustieteen alalta. Toisella oli saksalainen ja toisella turkkilainen nimi. Vierasperäinen nimi johti harvempiin haastattelukutsuihin ja saksalainen nimi lisäsi kutsuja keskimäärin noin 14%. Erot olivat suuremmat pienissä firmoissa (alle 50 työntekijää). Erot hakijoiden välillä olivat pieniä kansainvälisesti verraten, mutta tutkimusasetelma poikkesi aiemmista tutkimuksista. Saksassa on esimerkiksi tapana sisällyttää paljon enemmän osaamisesta kertovaa tietoa itse hakemukseen. Haettavat työpaikat olivat myös korkeaa ammattitaitoa (*high-skill segment*) vaativia. Kuvitteelliset koehenkilöt olivat myös syntyneet Saksassa ja puhuivat äidinkielenään saksaa. (Kaas & Manger 2012, 3–4.)

Etnistä syrjintää työhönotossa ei ole Suomessa tutkittu kovin paljon. Aiheesta on kuitenkin tehty ainakin kolme tutkimusta. Tutkimukset (Larja ym. 2012; Ahmad 2005, 2019) osoittavat, että vierasperäinen nimi voi vaikeuttaa työntekijän työnsaantimahdollisuuksia. Aiemmassa tutkimuksessaan Ahmad (2005) haki töitä itsenään eli pakistanilaislähtöisenä, kun samaan aikaan kantasuomalainen henkilö samoja paikkoja ja kertoi pätevyydestään samalla tavalla kuin tutkija itse. Tutkimuksessa havaittiin, että maahanmuuttajataustaisen hakijan mahdollisuudet saada työtarjous pienenevät lähes mitättömiksi, jos samaa paikkaa haki edes pari kotimaista hakijaa. (2005, 40). Hänellä ei kuitenkaan ollut käytössään verrokkiryhmää kuin vain osassa tapauksista.

Larjan ym. (2012) tutkimus oli ensimmäinen kenttäkokeellinen rekrytointisyrjintätutkimus Suomessa. Tutkijat lähettivät yhteensä noin 1200 yhtä pätevää valehakemusta suomalaisilla ja venäläisillä nimillä. Tutkimus osoitti, että etninen alkuperä vaikutti siihen, saako henkilö kutsun työpaikka-haastatteluun. Tutkimuksessa havaittiin, että samasta koulutustaustasta ja työkokemuksesta huolimatta venäläisen nimen omaavan työnhakijan piti lähettää kaksinkertainen määrä työpaikkahakemuksia verrattuna suomalaiseen päästökseen haastatteluun. (Larja ym. 2012, 179–182.). Tutkimusta ei voi suoraan yleistää koskemaan muita vähemmistöryhmiä, koska siinä tutkittiin vain kahden ryhmän välisiä eroja ja vähemmistöjen kohtelussa on eroja.

Viime vuonna julkaistiin myös laaja kotimainen tutkimus (Ahmad 2019), joka toistaa havainnon, että vähemmistönimi vaikuttaa merkittävästi työnsaantiin. Tutkimuksessa lähetettiin yhteensä viisituhatta työhakemusta vuosina 2016–2017 suomalaisilla ja vähemmistönimillä ryhmien välisten haastattelukutsujen erojen selvittämiseksi. Etnisiä taustaryhmiä oli tutkimuksessa viisi: suomalainen, englantilainen, venäläinen, irakilainen ja somalialainen. Hakemuksia lähetettiin tuhat per ryhmä, puolet miehinä ja puolet naisina. Hakijoiden pätevyys eli kielitaito, koulutus ja työkokemus olivat yhteneväiset, joten kutsuja haastatteluihin olisi pitänyt tulla saman verran. Suomalaishakijat saivat kuitenkin 1,5–4-kertaisesti enemmän kutsuja kuin vähemmistönimiset aloista riippumatta. Länsimaalaiset hakijat saivat enemmän ja Euroopan ulkopuoliset hakijat vähemmän. Tutkimuksen perusteella voi sanoa, että mitä lähempänä etnisesti suomalaista hakija oli, sitä enemmän tämä sai haastattelukutsuja. (Ahmad 2019, 1–24.)

2.3 Anonyymi rekryointi

Anonyymi rekryointi on yksi keinoista, joilla pyritään lisäämään tasa-arvoisuutta työelämässä. Sen avulla pyritään lisäämään työnhakijoiden yhdenvertaisuutta ja työyhteisöjen monimuotoisuutta. Menetelmää käytettäessä olennaisimmat hakijoiden henkilötiedot, esimerkiksi nimi ja ikä, ovat peitettyinä hakemuksia käsittelevältä henkilöltä rekryointiprosessin alkuvaiheessa (Åslund & Nordström Skans 2012, 82). Personoivien tietojen piilottamisella pyritään minimoimaan mahdollisuus esimerkiksi sukupuolen, iän, etnisyyden tai vammaisuuden perusteella tapahtuvaan rekryointisyrjintään. Anonyymien rekrytoinnin taustalla on ajatus, että rekrytoijan on valitessaan haastatteluun kutsuttavia helpompi keskittyä vain työn kannalta tärkeisiin ominaisuuksiin, kun epäolennaiset ja usein tiedostamattomat ominaisuudet eivät vaikuta valintaprosessiin (Krause ym. 2012a, 13). Usein menetelmällä halutaan myös madaltaa aliedustettujen ryhmien, kuten etnisten vähemmistöjen tai vajaatyökykyisten, kynnystä osallistua työnhakuun, päästä haastatteluun ja vaikuttaa sukupuolijaon epätasaisuuteen. Menetelmän tarkoituksena on siis vähentää vain tietynlaisten hakijoiden valikoitumista, joka ehkäisee työyhteisön monimuotoisuutta ja asettaa hakijat keskenään eriarvoiseen asemaan (Rivera 2012, 1019).

Kansainvälisesti tästä menetelmästä puhutaan yleensä anonyyminä rekryointina, mutta myös esimerkiksi sokko- tai nimettömänä rekrytoinnista. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä anonyymi rekryointi, koska se on mielestäni kattavin käsite ja sitä käytettäessä salataan useimmiten muutakin tietoa kuin hakijan nimi. Anonyymia rekryointimenetelmää käytettäessä työhakemuksista poistetaan siis kaikki tai osa henkilöön viittaavista tiedoista, jolloin jäljelle jää vain työnteon kannalta merkittäviä tietoja. Tiedot peitetään joko käsin tai nykyään yhä enemmän automaattisesti rekryointijärjestelmällä. Hakemuksissa ei siis näy esimerkiksi hakijan nimeä, osoitetta, ikää, sukupuolta, äidinkieltä tai kansallisuutta. Myös valokuva poistetaan hakemuksesta. Yksityiskohdat, joista persoivia tietoja voi epäsuorasti päätellä, pyritään myös mahdollisuuksien mukaan peittämään. Esimerkiksi tieto koululaitoksesta voi paljastaa hakijan kansallisuuden. Piilotettavan tiedon määrä usein myös vaihtelee rekrytoivan organisaation ja niiden ominaisuuksien mukaan, joiden on havaittu aiheuttavan ennakkoluuloja.

Työnhaku voi olla anonyymia myös organisaatioon nähden ja tällöin puhutaan hiljaisesta hausta. Silloin työnhakija ei tiedä tarkasti mihin yritykseen hakee töihin. Syinä työnantajan salassa pitämiseen voivat olla esimerkiksi, että kilpailevalle yritykselle ei haluta antaa vihiä kasvuaikeista tai

organisaation työnhakijalle haetaan seuraajaa tämän tietämättä. Työnantajan anonymius myös karsii hakijoiden suorat yhteydenotot organisaatioon, joihin vastaamisesta saatetaan jo maksaa ulkoiselle rekrytointifirmalle.

Anonyymi rekrytointiprosessi ei useimmiten ole loppuun asti anonyymi, koska työhaastattelut tehdään tyypillisesti kasvotusten, jolloin hakijan henkilöllisyys paljastuu haastattelijalle. Poikkeuksia esimerkiksi olleet joidenkin sinfoniaorkesterien rekrytoinnit, joissa hakijat soittavat näköesteen takaa ja heidän henkilöllisyytensä pysyy salassa henkilövalintaan asti (ks. esim. Goldin & Rouse 2000). Anonyymi rekrytointi yleensä muuttuu siis perinteiseksi rekrytoinniksi haastatteluvaiheessa. Ennen sitä työnhakijoilla on kuitenkin tasavertaisemmat mahdollisuudet vakuuttaa rekrytoija työhaakemuksella omasta osaamisestaan. Anonyymiin rekrytointiin epäilevästi suhtautuvat esittävät usein, että syrjintä vain siirtyy seuraavalle tasolle, koska haastattelut tehdään normaaliin tapaan (Krause ym. 2012a, 15). Tämä pitää paikkansa kuitenkin vain, jos rekrytoija tietoisesti syrjii jotain ryhmää, missä tapauksessa anonyymien rekrytoinnin ei olisi mahdollistakaan saavuttaa tavoitteitaan. Anonyymi rekrytointi ei siis aina tai automaattisesti vähennä syrjintää työhönotossa. Sen käytön myötä syrjintää on kuitenkin vaikeampi tehdä ensimmäisessä valintavaiheessa, jonka on todettu olevan yleisin vaihe vähemmistöjen syrjinnälle työhönotossa (Cediey & Foroni 2008, 107; Rinne 2018, 2). Hakijan suojana rekrytointiprosessin aikana Suomessa ovat myös esimerkiksi yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolaki, joiden avulla työnantajayritys voidaan haastaa oikeuteen, jos henkilövalinnassa havaitaan selvää syrjintää.

Yhtenä näkökulmana anonyymien rekrytoinnin tarpeen korostumiselle voi olla verkossa saatavilla oleva suuri tiedon määrä yksityishenkilöistä (Krause ym. 2012a, 1). Työnhakijan nimen perusteella rekrytoija voi esimerkiksi katsoa hakijan sosiaalisen median sivuja ja saada paljon tietoja tämän henkilökohtaisesta elämästä, esimerkiksi seksuaalisesta suuntautumisesta tai poliittisista kannoista. Tieto hakijan henkilökohtaisista asioista voi ainakin teoriassa vaikuttaa rekrytoivan henkilön valintapäätökseen, jos hakija esimerkiksi edustaa eri uskontokuntaa tai poliittista kantaa. Anonyymi rekrytointi estää tällaisenkin tiedon saannin ja voi ehkäistä rekrytointisyrjintää.

2.3.1 Anonyymin rekrytoinnin hyödyntäminen

Organisaatio voi päätyä anonyymiin rekrytointiin etenkin, jos se haluaa kiinnittää erityistä huomiota esimerkiksi yhdenvertaisuusasioihin ja henkilöstön monimuotoisuuteen. Silloin organisaatio todennäköisemmin tähtää myös toiminnassaan näiden lisäämiseen ja kokeilee uudenlaisia tapoja saavuttaa niitä. Työnantajan näkökulmasta anonyymillä rekrytoinnilla voidaan myös ehkäistä syrjintäoletaman syntyminen, kun kaikilla hakijoilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua rekrytointiprosessiin. Tässä tapauksessa menetelmän käytölle on käytännön syy. Anonyymin rekrytoinnin tavoitteena ja usein myös tuloksena on henkilöstön monimuotoisuuden lisääminen. Esimerkiksi väestönrakenteen muuttuessa sekä globalisaation ja monikulttuurisuuden lisääntyessä palveluiden kysyntä laajenee. Monimuotoinen henkilöstö voikin kyetä vastaamaan paremmin näihin palveluntarpeisiin ja olemaan kilpailuetuna organisaatioille (Bergbom ym. 2016, 17)

Rekrytointi voi olla myös imagokysymys organisaatioilla. Anonyymin rekrytoinnin käyttäminen voi viestiä mahdollisille työnhakijoille organisaation asenteista ja avoimuudesta parantaen sen työnantajakuvaa. Aikaisemmat syrjintäkokemukset voivat lannistaa ja vähentää esimerkiksi vähemmistöihin kuuluvien työnhakua. Krausen ym. (2012a, 7) mukaan rekrytoinnin anonyymius saattaakin houkutella syrjintää kokeneita henkilöitä, jotka muuten epäilisivät tasavertaisia mahdollisuuksia ja jättäisivät hakematta osallistumaan rekrytointiprosessiin. Menetelmän käyttämisellä on siis mahdollista varmistaa, ettei työnhakijoiden joukko karsiinnu itsestään, ennen kuin he edes hakevat avointa työpaikkaa. Suuremman hakijamäärän vuoksi onkin mahdollista saada keskimäärin parempia työnhakijoita, mikä tehostaa rekrytointia. Anonyymi rekrytointimenetelmä voi onnistuessaan lisätä työyhteisön monimuotoisuutta, mikä voi puolestaan lisätä esimerkiksi organisaation tuottavuutta ja innovaatiokykyä (Krause ym. 2012a, 14; Bergbom ym. 2016, 29). Menetelmä voi myös tehostaa rekrytointiprosessia, koska standardoidut työhakemuskaavakkeet ja pienempi tiedon määrä hakemuksissa voi helpottaa ja nopeuttaa hakijoiden vertailua keskenään (Kaas & Manger 2012, 15; Rinne 2018, 6). Prosessin tehostumista edellyttää kuitenkin, että sähköinen rekrytointijärjestelmä on luotu ja toimii kunnollisesti.

Hakemusten manuaalinen käsittely anonyymeiksi on hyvin hidasta, kallista ja virheille altista, kun niitä käsittelevän henkilön vastuulla on päättää, mitkä tiedot ovat oleellisia ja mitä salataan. Tietojen peittäminen tai poistaminen niin, ettei tekstin merkitys tai sisältö muutu, on hankalaa. Rekrytoijien onkin täytynyt käyttää omaa tulkintaansa tekstin muokkaamiseksi anonyymiksi ja se vie aikaa.

Åslund ja Nordström Skans (2012) myös huomauttavat, että personoivia tietoja voi vahingossa tulla ilmi hakemuksista tietojen peittämisestä huolimatta (2012, 100). Esimerkiksi äidinkielestä voi tehdä päätelmiä hakijan kansallisuudesta, jos se näkyy hakemuksissa. Työkokemuksesta ja valmistumisvuodesta voidaan puolestaan tehdä päätelmiä iästä

Anonyymien rekrytoinnin mahdollistavan rekrytointijärjestelmän luominen voi olla hankalaa ja kallista, mutta se voi luoda säästöjä, jos rekrytointi tehostuu sen ansiosta. Nykyään on kuitenkin jo saatavilla valmiita tarkoitukseen sopivia rekrytointijärjestelmiä. Anonyymi rekrytointi ja sen mahdollistava rekrytointijärjestelmä ovat lähtökohtaisesti olleet helpompi luoda maissa, joissa kerrotaan vähemmän tietoja työhakemuksissa (Krause 2012a, 14). Tämä ongelma voidaan kuitenkin kiertää tai ainakin pienentää liittämällä työpaikkailmoitukseen selkeät ohjeet, mitä työhakemukseen ja sen liitteisiin tulee sisällyttää. Hakijoita voidaan myös ohjeistaa kertomaan vain työn kannalta oleellisia asioita, jolloin vastuu siirtyy hakijoille.

Kenties isoin anonyymien rekrytoinnin käyttöönottoa hidastanut syy on ollut juuri järjestelmätuen puuttuminen. Tietojen peittäminen on siis aiemmin täytynyt tehdä käsin, mikä on hyvin hidasta ja työlästä. Tietojen valikoivaa peittämistä paljon helpompi keino on automaattinen anonyymisointi tietokoneella. Myös toimivan rekrytointijärjestelmän kanssa menetelmän käyttö vaatii ainakin alkuvaiheessa lisää henkilöstöresursseja, koska anonymiteetin varmistamiseksi eri henkilön on pitänyt muun muassa välittää työnhakijoiden kyselyitä rekrytoijalle ja kutsua hakijoita työhaastatteluihin. Työhakemuksia käsittelevä, haastattelukutsut lähettävä ja hakijoiden haastattelijat ovat myös joskus eri henkilöitä. Aikaisemmissa kotimaisissa anonyymien rekrytoinnin kokeiluissa on havaittu yleensä vain melko pieniä muutoksia hakijoihin, joten siitä saatavia hyötyjä ei välttämättä ole nähty riittäviksi suhteessa työmäärän lisääntymiseen. Nykyään on kuitenkin olemassa jo muutamia kotimaisia palveluntarjoajia, joiden valikoimassa on myös anonyymi rekrytointi. Sen käyttäminen on mahdollista ainakin seuraavilla palveluilla: Kuntarekry, Laura-rekrytointijärjestelmä, Pockethunt ja Meet-Frank. Kuntarekry on näistä isoin ja toimii valtakunnallisena kunta-alan työnhakupalveluna ja kuntatyönantajien rekrytointipalveluna. Sinne on kirjautunut lähes miljoona työnhakijaa ja sitä käyttää yli 300 työnantajaorganisaatiota. Noin 160 organisaatiota käyttää puolestaan Laura-rekrytointijärjestelmää, muun muassa Joensuun, Vantaan ja Järvenpään kaupungit sekä lukuisat yritykset

Rekrytoijat itse saattavat alkuvaiheessa ottaa aikomuksen siirtyä anonyymiin rekrytointiin henkilökohtaisesti, koska se voi antaa mielikuvan siitä, että organisaation johdossa ajatellaan heidän olevan ennakkoluuloisia. Bøgin ja Kranendonkin (2011, 45) tutkimuksessa havaittiin, että rekrytoijat olivat epäileviä anonyymien rekrytoinnin tarpeellisuudesta, koska he eivät uskoneet lähtökohtaisesti kohtelevansa hakijoita eri tavalla. Muun muassa tämän vuoksi on tärkeää, että etenkin rekrytointia tekeville kerrotaan menetelmän tavoitteista ja heitä koulutetaan käyttämään sitä oikein.

Anonyymi rekrytointi ei välttämättä sovellu kaikentyypisiin työtehtäviin. Krausen ym. (2012a) mukaan esimerkiksi fyysisyyttä vaativiin urheilumaailman tehtäviin ei voida palkata henkilöitä sokkona. Jos myös tiedetään etukäteen työnhakijajoukon olevan hyvin pieni ja että käytännössä kaikki hakijat kutsutaan haastatteluun, ei ole perusteellista käyttää anonyymiä rekrytointia. Tällainen tilanne on esimerkiksi, jos haetaan jonkin pienen erikoisalan osaajaa. (Krause ym. 2012a, 17.) Edellä mainitun tyyppiset tehtävät kuitenkin edustavat melko pientä osaa työmarkkinoista. Yleisempi este menetelmän käytölle voisi esimerkiksi olla se, jos haettuun tehtävään liittyy olennaisesti viestintäosaaminen tai markkinointi. Silloin esimerkiksi taito käyttää sosiaalista mediaa ja aktiivisuus siellä voi olla tärkeää työtehtävien kannalta. Anonyymiä rekrytointia käyttämällä hakijan osaaminen jäisi pimentoon. Myös joidenkin tietojen puute voi vähentää hakijan houkuttelevuutta rekrytoijan silmissä (Krause ym. 2012a, 18). Jos hakija on esimerkiksi valmistunut huippuyliopistosta ulkomailla tai työskennellyt teknologiajätti Googlella, voisi tieto niistä olla suureksi eduksi hakijalle. Anonyymissä rekrytoinnissa voi siis kadota myös hakijan kannalta relevanttia tietoa.

Anonyymillä rekrytoinnillakaan ei loppupeleissä voida saavuttaa täydellistä objektiivisuutta, koska rekrytointipäätöstenkin tekeminen on inhimillistä toimintaa, joka on aina jossain määrin subjektiivista. Päätökseen voivat siis vaikuttaa työtehtävän kannalta merkityksettömät seikat, kuten sukupuoli tai etninen tausta. Rekrytoijat eivät myöskään aina tunnista tekemiensä päätösten subjektiivista luonnetta (Bøg & Kranendonk 2011, 45). Anonyymi rekrytointi voi kuitenkin edesauttaa paremman objektiivisuuden saavuttamista hakijoiden valintavaiheessa. Se ei kuitenkaan voi ratkaista muualla työelämässä ilmeneviä ongelmia, kuten epäsuhtia palkkauksessa, koulutuksiin pääsyssä tai ylentymisissä.

2.3.2 Anonyymi rekryointi kansainvälisesti

Useissa kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu vähemmistöihin kohdistuvaa rekryointisyrjintää ja yhdeksi ratkaisuksi on ehdotettu anonyymiä rekryointia. Anonyymiä rekryointia käsittelevissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu vaihtelevia tuloksia. Pääosin eurooppalaisten anonyymien rekryointikokeilujen tulokset ovat olleet positiivisia ja ne ovat lisänneet epäedullisemmässä asemassa olevien ryhmien edustajien haastattelukutsuja (ks. esim. Krause ym. 2012a; Åslund & Nordström Skans 2012; Behaghel, Crépon & Le Barbanchon 2015). Useimmiten tutkimuksissa on tarkasteltu vain haastattelukutsujen muutosta, mutta joissain tapauksissa on lisäksi seurattu työtarjousten määrän muutosta (ks. esim. Bøg & Kranendonk 2011; Åslund & Nordström Skans 2012). Useimmat kokeiluissa mukana olleet organisaatiot ovat päätyneet jatkamaan menetelmän käyttöä kokeilujen jälkeenkin.

Ensimmäisenä anonyymia rekryointia käytettiin sinfoniaorkestereiden valintakokeissa 1970-luvulla. Soittajakandidaatin ja valitsijoiden välissä oli näköeste, jolloin hakijat pääsivät jatkoon pelkästään soittotaitojensa perusteella. Goldinin ja Rousen (2000) tutkimuksessa käytiin läpi kahdeksan suuren orkesterin rekryointikäytäntöjä. Sokkona tehtyjen rekryointien myötä naisten todennäköisyydet päästä jatkoon haastatteluissa kasvoivat noin 50 prosenttia ja palkattujen naissoittajien määrä kasvoi myös noin 30 prosentilla. Tutkimuksen aineistosta voitiin erottaa mies- ja naishenkilöt, joten muita muutoksia ei ollut mahdollista tarkastella. (Goldin & Rouse 2000, 737–738.) Muilla sektoreilla vastaavan tasoisen anonymiteetin taso olisi hankala toteuttaa. Kasvokkain tapahtuvia haastatteluja varten rekrytoijien pitäisi palkata näyttelijä, joka vastailee kysymyksiin hakijan puolesta. Tällainen asetelma toisi mukanaan kuitenkin haasteita ja lisäkustannuksia.

Bog ja Kranendonk (2011) havaitsivat Alankomaihin sijoittuneessa tutkimuksessaan, että enemmistönimisen hakijan todennäköisyys saada haastattelukutsu oli noin 50 % suurempi kuin vähemmistönimisen. Tutkimuksessa oli käytettävissä dataa sekä työnhakuvaiheesta että työllistymisestä. Anonyymiä rekryointimenetelmää käytettäessä erot katosivat haastattelukutsujen määrissä. Haastatteluiden jälkeisissä työtarjousten määrässä ei yllättäen havaittu eroja ryhmien välillä. Tutkijat saivat siis viitteitä siitä, että vähemmistön edustajat olisivat saaneet suhteellisesti todennäköisemmin työtarjouksen, mutta he suhtautuvat varauksella tähän tulokseen. (Bog & Kranendonk 2011, 29; 45–46.) Tutkimuksen teki poikkeukselliseksi se, että mukana olleet organisaatiot eivät olleet mukana vapaaehtoisuuden sanelemina. Ranska on ainoana maana säätänyt lain anonyymistä rekryoinnista.

Vuodesta 2006 alkaen yritysten, joissa on yli 50 työntekijää, on pitänyt käyttää anonyymiä rekrytointia. Laissa ei kuitenkaan täsmennetty kenen vastuulla hakemusten anonyymisointi on eikä lain noudattamatta jättämisestä säädetty rangaistusta, joten se on olemassa vain teoriassa. (Behaghel ym. 2015, 4.). Anonyymit rekrytointikokeilut perustuvat siis hyvin pitkälti vapaaehtoisuuteen, mikä on myös otettava huomioon tuloksia tarkastellessa (Krause ym. 2012a, 12)

Åslundin ja Nordström Skansin (2012, 100) tutkimuksessa Ruotsissa havaittiin, että menetelmä lisäsi sekä naisten että maahanmuuttajataustaisen todennäköisyyttä saada kutsu haastatteluun, mutta vain naisten kohdalla suurempaa todennäköisyyttä saada työtarjous. Anonyymi rekrytointi vaikutti siis eri tavalla eri vähemmistöihin. Tulosten perusteella vaikuttaisikin siltä, että etninen syrjintä on voimakkaampaa rekrytoinneissa kuin sukupuolisyrjintä. (Åslundin ja Nordström Skansin (2012, 99–100.)

Anonyymillä rekrytointimenetelmällä on joissain kokeiluissa havaittu olevan myös kielteisiä vaikutuksia vähemmistöryhmille. Jos organisaation rekrytoinneissa on yhtäaikaisina tavoitteina löytää soveltuvin työntekijä ja samalla kasvattaa työyhteisön monimuotoisuutta, hankaloittaa menetelmä tämän tavoitteen toteutumista. Rekrytoijan ei ole mahdollista havaita vähemmistöön kuulumista eikä myöskään siten harjoittaa positiivista syrjintää tai erityiskohtelua valittaessa haastatteluun kutsuttavia, kun kaksi hakijaa ovat tasavertaisia ja käytetään anonyymiä rekrytointia. (Krause ym. 2012a, 12; Åslund ja Nordström Skans 2012, 100.) Mikään ei kuitenkaan estä työnantajaa tekemästä positiivista syrjintää haastatteluvaiheessa.

Joissain tutkimuksissa on myös havaittu, että anonyymi rekrytointi voi jopa vähentää etnisiin vähemmistöihin kuuluvien todennäköisyyttä tulla kutsutuksi haastatteluun (Krause ym. 2012a, 13; Behaghel ym. 2015, 26). Tämän ilmiön taustalla voivat olla yhteiskunnan rakenteellisista ongelmista tai syrjinnästä johtuvat hakijoiden väliset erot. Etnisten vähemmistöjen edustajilla voi olla heikomat mahdollisuudet kouluttautua eikä rekrytoija voi ottaa asiaa huomioon anonyymissä rekrytoinnissa (Krause ym. 2012a, 13–14; Rinne 2018, 7). Jos lähtötilanteessa ei alkujaankaan esiinny vähemmistöryhmien tai naissukupuolen syrjintää, ei anonyymi rekrytointi myöskään lisää näiden ryhmien todennäköisyyttä tulla kutsutuksi haastatteluun (Krause 2012a, 9).

Anonyymillä rekrytoinnilla on rajoitteensa eikä sillä voida yhdellä kerralla parantaa kaikkien epäedullisessa asemassa olevien tilannetta. Näyttäisi siltä, että se voi hyödyttää jotain tiettyä ryhmää, mutta samalla myös olla vaikuttamatta tai heikentää toisen ryhmän mahdollisuuksia. (ks. esim. Krause ym. 2012a, 13; Behaghel ym. 2015). Tulokset vaikuttaisivat olevan tapauskohtaisia, joten ei voida sanoa, että anonyymi rekrytointi toimisi joka tilanteessa halutulla tavalla.

2.3.3 Anonyymi rekrytointi Suomessa

Toistaiseksi anonyymiä rekrytointia on hyödynnetty Suomessa muutamia kertoja. Menetelmää kokeili tiettävästi ensimmäisenä Suomessa Helsingin kaupungin nuorisosiankeskus keväällä 2013, kun se etsi projektipäällikköä nelivuotiseen Hyvä vapaa-aika -tutkimushankkeeseen. Kokeilun tavoitteena oli kiinnittää huomiota hakijoiden työkokemukseen ja osaamiseen ilman henkilökohtaisten tekijöiden vaikutusta. (HS 21.4.2013.) Helsingin lisäksi ensimmäisten joukossa myös Espoon kaupunki kokeili menetelmää 2013 ja 2014 (YLE 7.1.2019). Kokeiluissa vaikuttaa olleen muutaman vuoden hiljaisempi jakso, mutta etenkin viimeisen vuoden aikana on ollut useampia kokeiluja eri kaupungeissa ja uusia ollaan suunnittelemassa tai jo toteuttamassa.

Laajin lähiaikainen kokeilu, josta on raportoitu, on tehty Vaasan kaupungilla. Koska se on tuorein anonyymien rekrytoinnin laajempi kokeilu, perehdytään siihen seuraavaksi tarkemmin. Vaasan kaupunki päätti toukokuussa 2018, että kaupungissa ryhdytään toimenpiteisiin anonyymien rekrytoinnin kokeilemiseksi. Jokainen hallintokunta veloitettiin kokeilemaan sitä saman vuoden loppuun mennessä vähintään yhdessä rekrytoinnissa ja raportoimaan kokemuksistaan. Menetelmää oli kokeiltu noin 20 kertaa elokuuhun 2019 mennessä. Kokeilulla oli kolme tavoitetta: 1.) edistää henkilöstön monimuotoisuutta ja vähentää muun muassa sukupuoli- ja ikäsyryntää, 2) parantaa esimiesten rekrytointiosaamista ja 3) selvittää, että tuottaako anonyymi rekrytointi lisää työtä eri tasoilla. Palautteen mukaan anonyymius todella haastoi rekrytoijia keskittymään siihen, mitä hakija hakemuksessaan kertoo. Kaikki kokeiluun osallistuneet myös ilmoittivat olevansa halukkaita jatkamaan. Kokeilua pidettiin siis onnistuneena sisällön ja prosessin toimivuuden suhteen. Alkupanostuksen (rekrytointipohjan ja raporttipohjan luominen) jälkeen menetelmän ei koettu lisäävän työmäärää merkittävästi. Anonyymien rekrytoinnin positiivinen merkitys työnantajakuvalle nostettiin myös esille. Menetelmän käyttöä on ilmeisesti tarkoitus jatkaa ja selvittää tarkemmin sen vaikutuksia syrjintään

sekä kehittää mahdollisia kriteerejä, millä rekrytointisyrjintää ja yhdenvertaisuutta voitaisiin mitata. (emt.).

Anonyymistä rekrytoinnista ei Suomessa juurikaan ole tehty tutkimusta. Helsingin nuorisoasiankeskuksen anonyymien rekrytoinnin pilottihankkeesta on tehty gradu, mutta tämän lisäksi muita tutkimuksia ei ole. Vaasan kaupungin vastaavasta kokeilusta on julkaistu raportti vuonna 2019. Näiden lisäksi ei tutkimuksen tekohetkellä ole löytynyt muuta kotimaista tutkimustietoa aiheen tiimoilta. Helsingin kaupungin käynnissä olevaan rekrytointikokeiluun on osallistumassa erillinen tutkimusryhmä, joka raportoinee kokeilusta joskus tulevaisuudessa.

2.4 Muita keinoja auttaa vähemmistöjä

Vähemmistöön kuulumisen on siis lukuisissa tutkimuksissa havaittu olevan hyvin merkittävä syrjintää aiheuttava ominaisuus. Yksi keino vähentää rekrytointisyrjintää voisi olla nykyistä kovemmat rangaistukset siihen syyllistyneille. Aaltosen ym. (2013, 159) mukaan syrjintärikoksista määrättyjen vahingonkorvauksien määrää voidaan pitää vähäisinä ja niiden suuruuden olisi oltava tarpeeksi merkittävä, jotta niillä olisi varoittava vaikutus ja ne muuttaisivat syrjintään syyllistyneiden toimintaa. Kaasin ja Mangerin (2012) mukaan yksi keino yhdenvertaisuuden lisäämiseksi voisi olla tietyn kynnsarvon käyttäminen haastatteluun valittaessa. Silloin kaikki vähimmäiskriteerin ylittävät pääsisivät automaattisesti seuraavalle kierrokselle. Tämä voisi pienentää syrjintää ja antaa tasavertaisemmat mahdollisuudet hakijoille, koska kukaan ei voisi olla ennakkoluuloinen ja hylätä hakemusta hakijan taustan perusteella. (Kaas & Manger 2012, 15.) Viranomaisten tietoa syrjinnästä ja kykyä tunnistaa se olisi myös kasvatettava. Erityistä huomiota on kiinnitettävä etnisten vähemmistöjen tietämyksen lisäämiseen. Viranomaisten onkin lisättävä kohdennettava tiedotusta ja tarjottava selkokielistä tietoa lainsäädännöstä näille ryhmille. Syrjinnästä annetut tuomiot myös voivat rohkaista ihmisiä tuomaan esille kokemaansa syrjintää. (Aaltonen ym. 2013, 156)

Esimerkiksi anonyymien rekrytointikokeilujen lisäksi on myös tärkeää lisätä yleistä tietoisuutta vähemmistöjen kokemasta syrjinnästä ja sen seurauksista yksilö-, yritys- ja yhteiskunnan tasolla. Rekrytointi kannattaisi aloittaa miettimällä, mitä rekrytoinnilla halutaan saavuttaa. Jos tavoitteena on nimenomaan monimuotoisuuden lisääminen, voi siihen anonyymien rekrytoinnin lisäksi olla muitakin keinoja, esimerkiksi näkyvä kampanjointi, jossa vähemmistöjen edustajia kannustetaan

hakemaan tiettyjä paikkoja. Myöskään, jos rekrytoinnissa ei alkujaankaan esiinny syrjintää, ei anonyymi rekrytointi vähennä sen määrää (Krause 2012a, 13). Asenteisiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi julkisilla kampanjoilla. Viime vuosien julkista keskustelua ovat aikaansaaneet esimerkiksi Työnimi- ja Työ ei syrji-kampanjat.

Työnimi-kampanjalla pyrittiin nostamaan esille romanien kokemaa syrjintää työmarkkinoilla. Dia-konia-ammattikorkeakoulun syksyllä 2018 lanseeraamassa kampanjassa neljä aloillaan hyvin ansioitunutta julkisuuden henkilöä eli Tuomas Enbuske, Anne Kukkohovi, Jari Sarasvuo ja Meri-Tuuli Väntsi hakivat työtä omilta aloiltaan keksityillä romaninimillä. Seurantajakson aikana kenellekään heistä ei tullut yhtään kutsua haastatteluun huolimatta henkilöiden kiistattomasta ammattitaidosta (DIAK 31.10.2018). Hakemuksia lähetettiin yhteensä 54 kpl, joten kyseessä ei ole niinkään tutkimus vaan sosiaalinen kokeilu, jonka tarkoitus oli herättää huomiota ja keskustelua tasa-arvoisesta rekrytoinnista. Kampanjan nimi tulee siitä, että moni vähemmistönimen omaava henkilö päätyy vaihtamaan tai käyttämään vain osaa nimestään sujuvamman työnhaun toivossa. Kampanja sai paljon huomiota ja se on voittanut useita viestintäalan palkintoja, muun muassa Vuoden rekrytointiteko-palkinnon.

Elinkeinoelämän syrjinnän vastainen ja asenteiden muuttamista tavoitteleva Työ ei syrji-kampanja aloitettiin elokuussa 2018. Kampanjassa on mukana yli 400 yritystä, esimerkiksi Finnair, OP, Fortum ja Kesko. Mukana olevat yritykset ja yhteisöt sitoutuvat edistämään syrjimätöntä ja kaikille avointa työkuultuuria. Yhtenä kampanjan keinona on nimetön työnhaku, jota esimerkiksi S-ryhmä kokeili saman syksyn aikana. Kokeilun seurauksena yritys ei enää kysy ikää työhakemuksissaan. Yhdenvertaisuutta voidaan edistää myös osittain anonyymillä rekrytoinnilla.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka käsillä oleva tutkimus on toteutettu. Seuraavissa kappalaisessa kuvaillaan tutkimuskontekstia, tapaustutkimusta, aineiston keräämistä sekä sen analyysiä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tarkoituksena on tuoda läpinäkyväksi tutkimuksen tekemisen prosessia. Ensiksi esitellään lyhyesti Vantaan kaupunkia ja sen rekrytointia, minkä jälkeen avataan anonymiä rekrytointikokeilua, jotta myöhemmin esitettäviä tuloksia voidaan tarkastella laajemmassa viitekehyksessä.

3.1 Tutkimuskontekstina Vantaan kaupunki

Vantaan kaupunki valikoitui tutkimuksen kohteeksi, koska siellä oli tämän tutkimuksen alkuvaiheessa käynnistymäisillään tietääkseni Suomen ainakin toistaiseksi suurin anonymin rekrytointin kokeilu sekä myös aiempia kokemuksia menetelmän käyttämisestä. Vantaan kaupunki haluaa tulla esiin avoimena ja kansainvälisenä kaupunkina. Kaupunginhallituksen pöytäkirjassakin (13.8.2018) todetaan, että yhdenvertaisuus hakijoita vertailtaessa on Vantaalla hyvin pitkällä. Kaupunki on myös jo entuudestaan monikulttuurinen ja pyrkii tasa-arvoiseen ja syrjimättömään rekrytointiin.

3.1.1 Rekrytointi Vantaan kaupungilla

Ennen anonymin rekrytointikokeilun tarkastelua eritellään Vantaan kaupungin rekrytointia yleisellä tasolla. Kullakin toimintayksiköllä ja tulosalueella on vastuu omista rekrytointipäätöksistään eli kaupungilla ei ole keskitettyä rekrytointiyksikköä. Kaupungilla on käytössään yhteinen Laura-rekrytointijärjestelmä, jota hallinnoidaan henkilöstökeskuksesta käsin. Normaalistikin henkilöstökeskus antaa tukea rekrytointeihin, mutta anonymin rekrytointikokeilun ajan se on tarjonnut suurempaa tukea menetelmän uutuuden vuoksi sekä järjestänyt rekrytointiin liittyvää esimiesvalmennusta varsinkin uusille esimiehille. Näissä valmennuksissa ja muissa säännöllisissä toimialakohtaisissa kokouksissa on kokeilun aikana otettu vahvasti esille myös anonymiä rekrytointia. Esimiehiä on informoitu itse menetelmästä ja mihin kokeilulla pyritään eli esimerkiksi yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden lisäämiseen.

3.1.2 Anonyymi rekryointikokeilu Vantaan kaupungilla

Seuraavaksi kuvataan ensin Vantaan kaupungin aiempaa ja sitten nykyistä anonyymien rekrytoinnin kokeilua pitkälti tutkimushaastatteluihin perustuen. Kuvausta on täydennetty myös kaupunginhallituksen asiakirjojen ja Vantaan kaupungin henkilöstöjohtajan lehtihaastattelun avulla. Anonyymiä rekrytointia oli kokeiltu Vantaalla jo ennen tätä kokeilua alkuvuonna 2018. Silloin sen avulla palkattiin yhteensä neljä uutta työntekijää. Kokeilussa henkilöstöasiantuntija poisti käsin hakemuksista tiedot hakijan nimestä, sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta sekä työnantajien ja oppilaitosten nimet. Tuolloin käytössä ei vielä ollut tarkoitukseen soveltuvaa rekrytointijärjestelmää. Hakemuksesta kävi ilmi vain tehtävän kannalta oleellinen osaaminen ja koulutustausta. Käsitellyt hakemukset toimitettiin rekrytoivalle esimiehelle, joka valitsi haastatteluun kutsuttavat. Henkilöstöasiantuntija hoiti kaiken yhteydenpidon hakijoihin päin.

Vantaan kaupunginhallituksen pöytäkirjassa (13.8.2018 § 11) kerrotaan, että haastatteluihin kutsutut olivat taustoiltaan jonkin verran tavallista heterogeenisempia (ikä ja osaamistausta), mutta muuten eroavaisuuksia aiempaan ei juuri ollut. Rekrytointiasiantuntija arveli, että todennäköisesti samoihin valintoihin olisi päädytty myös ilman anonyymiä rekrytointiakin. Pöytäkirjassa todetaan myös, että yhdenvertaisuuden tavoitteen toteutumisessa muut keinot nähdään tehokkaampia. (emt.) Aikaisemmassa pilotissa oli siis jotain puutteita liittyen etenkin hakemusten anonyymiksi käsittelyn työläyteen, mutta Vantaan kaupunginhallitus päätti kokouksessaan 13.8.2018, että kokeilua jatketaan. Tiedossa oli tuolloin, että uuden Laura-rekrytointijärjestelmän myötä hakemusten anonyymisoinnin pitäisi olla paljon helpompaa. Anonyymien rekrytoinnin kokeilua aloitettiin pikkuhiljaa kesällä 2019. Vuoden alussa käyttöönotetusta järjestelmästä oli tuolloin saatu jo kokemusta tavallisissa rekrytoinneissa ja samaan aikaan arvioitiin, että järjestelmän avulla voitaisiin tukea anonyymia rekrytointiprosessia jo riittävän hyvin.

Anonyymien rekrytointikokeilun tavoitteet

Vantaan kaupungin henkilöstöjohtajan Kirsi-Marja Lievosen mukaan anonyymien rekrytointikokeilun tavoitteena on ennen kaikkea kasvattaa vieraskielisten työntekijöiden määrää (Vantaan Sanomat 17.4.2019). Anonyymi rekrytointi on yksi toimenpide Opetushallituksen rahoittamassa Osaaminen käyttöön Suomessa -hankkeessa, jonka tavoitteena on auttaa korkeasti koulutettuja maahanmuuttajia työllistymään. Hankkeeseen osallistuvat Vantaan kaupungin lisäksi myös Helsingin ja Espoon kaupungit sekä useat pääkaupungin korkeakoulut. Anonyymien rekrytoinnin toivottiin kuitenkin

myös kannustavan kaikenlaisia ihmisiä hakemaan avoimia paikkoja. Kokeilun tarkoituksena oli tehdä rekrytointeja kaikilla kaupungin toimialoilla ja laaja-alaisesti eri tehtävissä sekä viedä tietoutta anonymistä rekrytoinnista näille toimialoille. Tavoitteena oli myös vakiinnuttaa anonymin rekrytointimenetelmän asema, jotta siitä tulisi yksi rekrytoinnin tapa siinä missä esimerkiksi ryhmä- tai videohaastatteluista. Tarkoituksena oli kaiken kaikkiaan tehdä noin 20 anonymiä rekrytointia loppuvuoden 2019 aikana. Jos kokeilut anonymieistä rekrytoinneista osoittautuvat onnistuneeksi, on niiden tarkoitus tulla osaksi normaaleja rekrytointiprosesseja vuonna 2020. Seuraavaksi kuvataan miten, kokeilu on käytännössä toteutettu Vantaan kaupungilla.

Anonymin rekrytointikokeilun alkaminen

Henkilöstökeskus järjesti anonymistä rekrytoinnista keväällä 2019 tiedotustilaisuuksia, joissa tiedusteltiin rekrytoijien osakkuushalukkuutta. Kokeiluun sai siis lähteä mukaan vapaaehtoisesti, joka on ollut käytäntönä koko kokeilun ajan. Kokeiluun ilmoittautui samana vuonna noin 15 rekrytoijaa. Ennen kuin esimiehet voivat avata työpaikkoja heidän pitää hyväksyttää suunnitelma tai täyttölupahakemus henkilöstökeskuksessa. Yleensä tässä vaiheessa joko työntekijä henkilöstökeskuksesta tai esimies itse on ehdottanut anonymiä rekrytointia käytettäväksi kyseisessä haussa. Kaikki haastatellut rekrytoijat lähtivät avoimin mielin mukaan kokeiluun:

Työpaikkailmoituksen laatiminen

Työpaikkailmoitusta varten rekrytoijat laativat työ kuvauksen ja ilmoitustekstin sekä määrittelevät rekrytointikriteerit. Aiemmassa kokeilussa vuonna 2018 työnhakijat eivät tieneet, että heidän hakemuksensa käsitellään anonymillä menetelmällä, mikä lisäsi käsin piilotettavan tiedon määrää. Uudessa kokeilussa menetelmän käytöstä kuitenkin informoitiin jo työpaikkailmoituksissa, joissa myös ohjeistettiin täyttämään hakemuksia niin, ettei niistä kävisi ilmi hakijan henkilökohtaisia tietoja. Lisätietojen antamista varten ilmoituksissa on myös rekrytoivan henkilön puhelinnumeron sijaan henkilöstökeskuksen sähköposti. Työpaikkailmoitukset laadittiin näitä lukuun ottamatta kuin normaalistikin. Joissain tapauksissa henkilöstökeskuksen työntekijä myös auttoi ilmoituksen laatimisessa.

Työpaikkailmoituksen julkaiseminen ja hakuaika

Rekrytoivan esimiehen laadittua työpaikkailmoituksen käydään se kertaalleen vielä läpi henkilöstökeskuksessa, joka lisää ilmoitukseen kuvauksen anonymistä rekrytoinnista. Työpaikkailmoituksen julkaisemisen jälkeen henkilöstökeskuksen työntekijä rekrytointijärjestelmän pääkäyttäjänä myös aktivoi anonymin rekrytointimenetelmän, mikä poistaa automaattisesti hakijoiden henkilötiedot esimiesten näkyviltä. Rekrytoijat itse eivät voi valita järjestelmässä sitä vaihtoehtoa. Aikaisempaan käsin tapahtuvaan anonymisointiin verrattuna järjestelmätuki on nopeuttanut tätä vaihetta huomattavasti. Jos hakijoilla on jotain kysyttävää rekrytointiin liittyen, he lähettävät siis sähköpostia työpaikkailmoituksessa kerrottuun sähköpostiosoitteeseen. Osoite on henkilöstökeskuksen ylläpitämä ja se välittää tiedustelut ilman hakijoiden henkilötietoja rekrytoijille ja heidän vastauksensa takaisin hakijoille. Tämä on vähentänyt rekrytoijien työmäärää, koska usein hakijoiden kysymykset ovat liittyneet yleisesti rekrytointiprosessiin, joihin henkilöstökeskus on voinut vastata suoraan.

Hakemusten vastaanottaminen ja läpikäynti

Hakuajan päätyttyä rekrytoijat alkavat käydä hakemuksia läpi rekrytointijärjestelmässä. Rekrytoijille tässä vaiheessa hakijoista näkyvät tiedot ovat: koulutustasot ilman valmistumisvuotta, työkokemus, suositelijat ja kielitaito äidinkieltä lukuun ottamatta. Nähtävillä ovat myös vastaukset kysymyksiin ”miksi olet kiinnostunut tästä tehtävästä” ja ”miksi olisit hyvä tässä tehtävässä”. Laura-rekrytointijärjestelmässä on ollut aiemmasta järjestelmästä poiketen hakijoiden täytettävänä yhden avokenttä-vastauksen sijaan kaksi avokysymystä (”Miksi tämä tehtävä kiinnostaa” ja ”Miksi olisit hyvä tässä tehtävässä”), jotka ovat ohjanneet jättämään pois esimerkiksi tarinoita hakijan harrastuksista. Rekrytointijärjestelmässä käytetään kolmea eri väriä kuvaamaan hakijoiden soveltuvuutta työtehtävään. Vihreä väri tarkoittaa, että hakija pääsee ehdottomasti jatkoon ja keltainen, että vaaditaan yhteistä näkemystä ja keskustelua toisen henkilön kanssa. Punainen puolestaan tarkoittaa, ettei hakija selkeästi täytä asetettuja kriteereitä. Rekrytoijat valitsevat kärkihakijat hakemusten perusteella ja ovat myös joskus pyytäneet henkilöstökeskuksen työntekijän mielipidettä valinnoistaan. Tämän jälkeen rekrytoijat ovat ilmoittaneet henkilöstökeskukseen valinnoistaan ja mahdollisista haastattelujankohdista, minkä jälkeen sieltä käsin on oltu yhteyksissä hakijoihin ja järjestetty haastattelut. Haastatteluvalintojen teon jälkeen henkilöstökeskus on vapauttanut nähtäväksi kaikki hakijan tiedot.

Haastattelut

Anonyymius säilyi haastattelutilanteeseen asti, jossa rekrytoijat ja haastateltavat tapasivat toisensa ensimmäistä kertaa. Tässä vaiheessa rekrytointi muuttui samanlaiseksi kuin tavallinen rekrytointi. Työnhakijoiden tiedot ja peittämättömät hakemukset olivat myös rekrytoijan käytettävissä. Haastatteluissa oli rekrytoivan esimiehen lisäksi mukana henkilöstökeskuksen työntekijä, joka kertoi anonyymistä rekrytointimenetelmästä ja sen kokeilusta sekä toimi rekrytoijan haastatteluparina. Yleensä haastatteluiden loppuvaiheessa tarkastettiin hakijoiden työ- ja koulutodistukset. Haastattelujen ja hakemuksen perusteella tehtiin lopullinen henkilövalinta ja päätöksestä ilmoitettiin haastatelluille henkilöille.

3.2 Tapaustutkimus

Tutkimusasetelmaltaan tämä tutkimus on tapaustutkimus, jossa haastattelujen perusteella pyritään tuottamaan tarkkapiirteinen ja perusteellinen kuvaus Vantaan kaupungin rekrytoijien kokemuksista liittyen anonyymiin rekrytointikokeiluun. Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan tapaustutkimuksessa tarkastellaan sen nimen mukaisesti yhtä tai useampaa tapausta (case) ja tapaustutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on tapausten määrittely, analysointi ja ratkaisu. Lähestymistavaksi tapaustutkimus soveltuu hyvin, kun aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta ja tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2005, 4–5.) Anonyymistä rekrytoinnista tehdyn empiirisen tutkimuksen puute pitää paikkansa varsinkin kotimaisessa kontekstissa ja lukuisten kokeilujen määrä kertoo sen ajankohtaisuudesta. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole välttämättä tehdä tapausta koskevia yleistyksiä, vaan selvittää, millä logiikalla juuri jokin tietynlainen tapaus toimii (Eriksson & Koistinen 2005, 15). Myös Lichtmanin (2013) mukaan tärkeää ei ole löytää yleistettävissä olevaa tapausta, joka edustaisi kaikkia muita samaa tyyppiä olevia tapauksia, vaan luoda mahdollisimman rikas ja yksityiskohtainen kuvaus tutkitavana olevasta tapauksesta (Lichtman 2013, 92). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ja ymmärtää laajasti anonyymiä rekrytointia ilmiönä ja tapahtumana.

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Aineistonkeruussa laatu on tärkeämpää kuin määrää. Aineiston on kuitenkin oltava riittävän kattava, jotta se on sopiva suhteessa siihen, millaista analyysia ja tulkintaa aineistosta aiotaan tehdä (Eskola & Suoranta 2005, 15–18). Tämän tutkimuksen aineiston muodostavat neljä Vantaan kaupungin anonyymissä rekrytointikokeilussa mukana olleen henkilön haastattelut. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin temahaastattelua, jolla kerättiin tietoa anonyymien rekrytointiin osallisena

olleiden kokemuksista. ja pyrittiin löytämään tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä vastauksia. Haastatteluiden sisältö koostui etukäteen valituista keskeisistä teemoista ja niitä tarkentavista kysymyksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Teemat perustuivat tutkimuskysymyksiin, jotka olivat muodostuneet anonyymiin rekrytointiin liittyvään lähdekirjallisuuteen perehtyessä. Haastatteluissa ei käytetty valmiita vastausehtoja (kyllä–ei), joten haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelu sopi hyvin tutkimuksen tarkoitukseen, koska aineistoa kerätessä haluttiin saada tietoa muun muassa rekrytoijien omista kokemuksista anonyymiin rekrytointiin liittyen.

Aineistonkeruu aloitettiin ottamalla yhteyttä erääseen Vantaan kaupungin työntekijään, joka nimesi muita kokeilussa mukana olleita henkilöitä haastatteluja varten. Kolme haastateltua työskenteli rekrytoivana esimiehenä eri toimintayksiköissä. Kaksi heistä toimi nais- ja yksi miesvaltaisella sektorilla. Henkilöt olivat haastatteluhetkellä tehneet kahdesta kuuteen rekrytointia anonyymisti. Yksi haastatelluista oli ollut mukana rekrytointijärjestelmän käyttöönottamisessa sekä kehittämisessä ja kokeilun aikaisissa työhaastatteluissa. Haastatteluista sovittiin sähköpostin välityksellä ja ne tehtiin joulukuun 2019 ja maaliskuun 2020 välisenä aikana. Kolme haastattelua tehtiin Skype:n avulla ja yksi puhelimen välityksellä. Haastatteluiden tueksi tehtiin haastattelurunko (Liite 1), joka hieman muokkaantui ensimmäisen haastattelun jälkeen. Laura-rekrytointijärjestelmän toimintaan ja kehittämiseen osallistuneen haastateltavan kohdalla kysyttiin tarkemmin itse järjestelmästä. Haastateltavien anonyymiteetin varmistamiseksi heihin viitataan tulosten yhteydessä haastateltavina 1–4. Haastattelut olivat 35–68 minuutin mittaisia ja yhteensä materiaalia kertyi 3 tuntia ja 33 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin kahdella eri laitteella ja ne litteroitiin kokonaisuudessaan tekstimuotoon, pois lukien puheessa esiintyneet tauot. Litteroituna aineistoa oli 35 sivua (fontti Times New Roman, fonttikoko 12 ja riviväli 1).

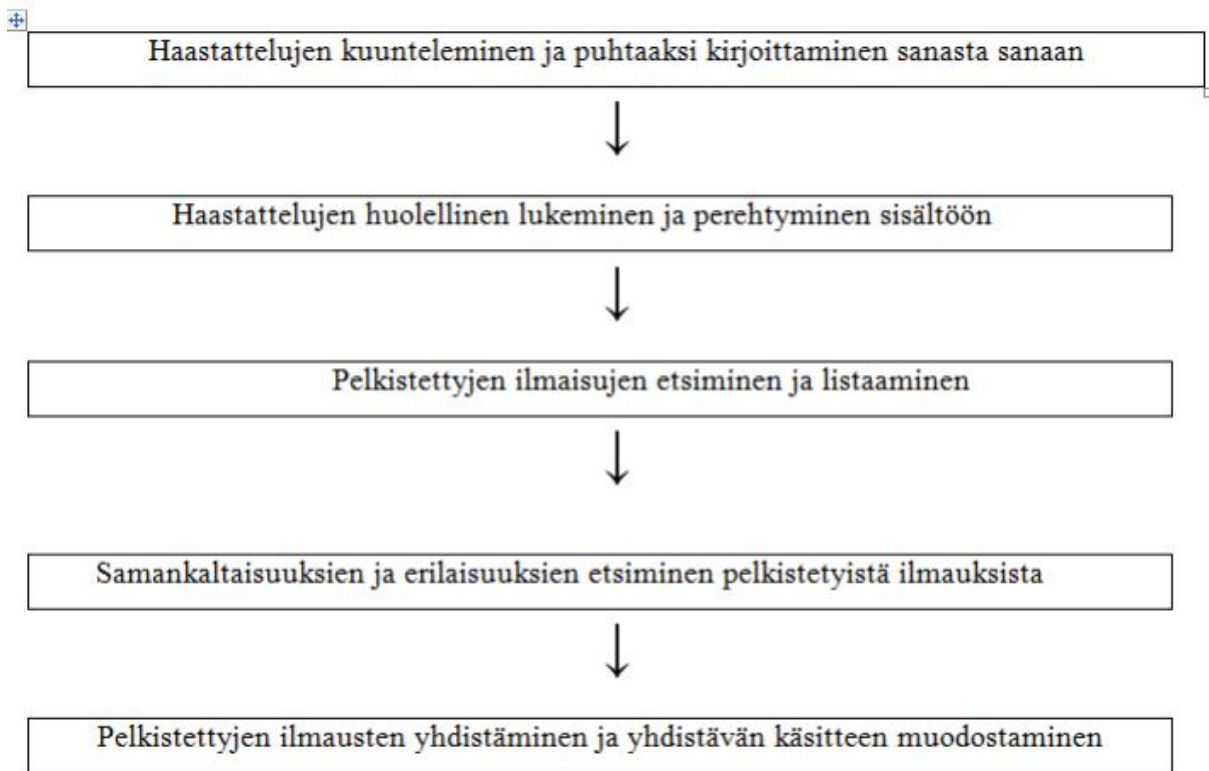
3.4 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on tuottaa uutta tietoa tutkimusaiheesta. Analyysin tavoitteena on toisaalta tiivistää aineistoa, mutta toisaalta myös kasvattaa sen informaatioarvoa, kun hajanaisesta aineistosta löydetään selvää tietoa. Analyysin avulla aineistosta saadaan irti sellaista, mikä ei tule ilmi suorista lainauksista. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Tutkimusaineisto analysoitiin tässä tutkimuksessa laadullisella teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Laadullista sisällönanalyysia käytettäessä tutkimusaineisto eritellään ensin pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudestaan uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti,

teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109–116.) Tuomen ja Sarajärven (2002, 105) mukaan sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aiempiin aihetta koskeviin tutkimustuloksiin. Tässä tutkimuksessa Vantaan kaupungin anonyymin rekrytoinnin kokeilu pyritään liittämään osaksi laajempaa tieteellistä keskustelua työelämän tasa-arvosta. Tutkimusaineistoa tarkasteltiin eritellen sekä yhtäläisyyksiä ja eroja etsien (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu teoreettisten käsitteiden pohjalta sitomatta ja rajoittamatta tarkastelutapaa johonkin tiettyyn teoreettiseen malliin. Tavoitteena on ollut saada teoreettisesta viitekehystä käsin ideoita uudenlaiseen ajatteluun ja tulkintaan. Analyysi eteni aluksi aineistolähtöisesti, mutta myöhemmin mukaan otettiin teoreettinen viitekehys, joka toimi ajatteluprosessin apuna aineiston tarkastelussa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 96.) Anonyymiä rekrytointia tutkittiin aiemmissä tutkimuksissa esiin tuotujen teoreettisten käsitteiden avulla, jotka tässä tapauksessa olivat työnhakijoiden yhdenvertaisuus ja työyhteisön monimuotoisuus. Lisäksi haastateltavien vastauksissa nousi esille anonyymi rekrytointi asenteiden muokkaajana.

Aineiston käsittely aloitettiin pian haastattelujen teon jälkeen, kun niiden sisältö oli vielä tuoreessa muistissa. Tutkimusaineiston analysointi eteni Tuomen ja Sarajärven (2012, 109) tekemän kaavion mukaisesti (Kuvio 1). Ensiksi haastattelut siis litteroitiin, jonka jälkeen litteroidut tekstit luettiin tarkasti useaan kertaan. Aineisto pilkottiin osiin ja järjestettiin uudelleen teemoittain. Teemoittelussa aineistosta seulottiin esille sellaisia tekstikohtia, jotka kertoivat samoista aihepiireistä käyttäen apuna haastatteluja varten tehtyä haastattelurunkoa. Tämän jälkeen tutkimuskysymysten kannalta olennaisimpia osioita korostettiin värikoodauksen avulla ja tiivistettiin. Epäolennainen sisältö karsiutui samalla pois, jolloin aineisto pelkistyi. Värikoodatut ja pelkistetyt ilmaukset listattiin, minkä jälkeen niistä alettiin etsiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettisia käsitteitä ei luoda aineistosta vaan ne tuodaan aikaisemmasta teoreettisesta viitekehystä, joka voi olla käsitejärjestelmä tai teoria. Lopuksi samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset ryhmiteltiin ja nimettiin niiden sisältöä kuvaavilla nimikkeillä, mitä kutsutaan tyyppittelyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109–114.) Tyyppitellyt ilmaisut on tulososiossa koottu niitä yhdistävien otsikoiden alle. Analyysin ansiosta tiivistetty aineisto alkoi vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Kuvio 1. Aineistolähtöisen tai teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen Tuomen ja Sarajärven (2012, 109) mukaan.



3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Haastattelijana olin valmistautunut haastattelutilanteeseen hyvin ja hoitanut tarvittavat välineet valmiiksi ennen yhteydenottoa, jotta keskustelu lähti hyvin käyntiin. Haastateltavat olivat tietoisia tutkimuksen aiheesta ja haastattelun pääteemoista, mutta he eivät olleet saaneet kysymyksiä nähtäväksi etukäteen. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä ja niihin oli varattu riittävästi aikaa. Haastattelutilanteista pyrittiin tekemään rentoja ja keskustelunomaisia, jotta haastateltavien olisi mahdollista tarvittaessa tuoda ilmi myös kriittisiä huomioita kokeilun toteuttamisesta ja anonyymistä rekrytoinnista. Keskustelut sujuivat luontevasti ja haastateltavat kertoivat monipuolisesti kokemuksistaan, mikä tuotti laajan aineiston analyysiä varten. Keskustelua pyrittiin ohjaamaan valituilla teemoilla relevantteihin asioihin.

Laadullista tutkimusta ei välttämättä ole mahdollista arvioida samoilla mittareilla, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein käytetyillä reliabiliteetilla ja validiteetilla, eikä laadullisten tutkimustulosten arviointiin ole yksiselitteistä ohjetta. Validiteetti viittaa siihen, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on ollut tarkoituskin. Tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan kertoo, miten luotettavasti ja

toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2012, 136.) Uskon, että olen saanut haastatteluiden kautta kattavan kuvan tutkimusaiheesta eli tutkimus tuottaa tietoa siitä, mistä sen pitikin. Haastatelluilla kolmella rekrytoijalla oli paljon kokemusta rekrytoinneista jo ennen kokeilua ja neljäs haastateltu oli hyvin aktiivisesti ollut mukana anonyymien rekrytointijärjestelmän käyttöönotossa ja kehittämisessä. Eskolan ja Suorannan (2005, 212) mukaan vahvistuvuus on yksi tärkeä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri. Vahvistuvuus tarkoittaa, että aineistosta tehdyt tulkinnat eli tutkimustulokset saavat tukea muista samaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tämän tutkielman teoriaosuudessa on tarkasteltu anonyymeistä rekrytoinneista tehtyjä ulkomaisia tutkimuksia ja kotimaisia kokeiluja. Tutkimusaineiston analyysiä, tulosten tulkintaa ja johtopäätöksiä tehdessä on pyritty vertailemaan niitä aiheesta aiemmin tehtyyn tutkimukseen luotettavuuden parantamiseksi

Laadullisessa tutkimuksessa on myös hankala etukäteen arvioida riittävää aineiston kokoa, mutta tulkintoja ei siitä huolimatta tule perustaa vain satunnaisiin haastateltaviin. Haasteltavien valinnan tulee olla perusteltua ja tarkoitukseen sopivaa (Eskola & Suoranta 2005, 70; 215). Tätä tutkimusta varten haastatellut henkilöt ovat olleet aktiivisesti mukana Vantaan kaupungin anonyymien rekrytoinnin kokeilussa ja yksi heistä myös sen kehittämisprosessissa. Tämän ansiosta heillä on ollut keskeinen näköalapaikka uudehkon rekrytointimenetelmän testaamisessa. Yhtenä yleisenä tapana arvioida riittävän aineiston määrää on se, kun uudet tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa (Eskola & Suoranta 2005, 62–63). Tämän tutkimuksen kohdalla aineisto kylläntyi yllättävän nopeasti. Viimeinen haastattelu ei enää tuonut kovin paljon uutta tietoa ja näin ollen aineiston voitaneen katsoa pienuudestaan huolimatta olevan riittävä tähän tutkimukseen. Nopeaa kylläntymistä voi selittää, että haastateltavat olivat ennemminkin homogeenisiä eli yhdenmukaisia keskenään kuin heterogeenisiä eli erilaisia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90). Haastateltavat muun muassa olivat mukana kokeilussa vapaaehtoisesti ja vaikuttivat jo entuudestaan hyvin tiedostavilta rekrytoijilta, jotka olivat miettineet tasa-arvoasioita.

Tässä luvussa on pyritty lisäämään tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta kuvaamalla tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheita mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on pyritty ottamaan huomioon koko tutkimisprosessin ajan.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Edeltävässä luvussa kuvattiin tarkasti anonymiä rekrytointikokeilua Vantaan kaupungilla sekä tutkimuksen toteutusta. Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, joiden avulla yritetään antaa kattava kuva kokeilun onnistumisesta. Lisäksi eritellään anonymin rekrytointimenetelmän mahdollisuuksia ja ongelmia. Lopuksi nostetaan esiin kokeilun myötä ilmaantuneita menetelmän kehittämiskohteita.

4.1 Kokeilun arviointi

Anonyymille rekrytointikokeilulle asetettuja virallisia tavoitteita olivat hakijoiden monimuotoisuuden ja rekrytoinnin yhdenvertaisuuden lisääntyminen sekä menetelmän käytön sujuvoittaminen. Tarkoituksena oli myös tehdä rekrytointeja kaikilla kaupungin toimialoilla sekä monenlaisissa tehtävissä. Tietoisuuden lisääminen anonymistä rekrytoinnista ja sen aseman vakiinnuttaminen menetelmäksi muiden joukossa olivat myös tavoitteena. Haastattelujen perusteella anonymi rekrytointi otettiin hyvin vastaan niin rekrytoijien kuin hakijoidenkin puolelta ja kokeilussa oli enemmän onnistumisia kuin puutteita. Kokeilun tavoitellussa laajuudessa onnistuttiin hyvin. Anonyymejä rekrytointeja tehtiin yhtä lukuun ottamatta kaikilla toimialoilla sekä laaja-alaisesti erilaisissa esimies-, asiantuntija- ja suorittavissakin työtehtävissä. Määrällisenä tavoitteena olleet kaksikymmentä anonymiä rekrytointia vuoden 2019 loppuun mennessä ylitettiin viidellä rekrytoinnilla. Näiden lisäksi alkuvuonna 2020 on myös tehty useita anonyymejä rekrytointeja. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja menetelmän käyttöön liittyviä tavoitteita.

4.1.1 Tavoitteissa onnistuminen

Henkilöstön monimuotoisuuden lisääntyminen

Kokeilun päätavoitteeseen eli hakijoiden monimuotoisuuden lisääntymiseen ja sitä kautta kaupungin henkilöstön monimuotoistumiseen kokeilulla ei todennäköisesti saavutettu tavoitteita toivotussa mittakaavassa. Anonymin rekrytoinnin käyttö vaikutti hakijoiden monimuotoisuuteen kuitenkin jonkin verran. Maahanmuuttajataustaisen kohdalla oli yhden haastateltavan mukaan tapahtunut muutosta. Hän arvioi, että tietoisuus rekrytoinnin anonymiudesta on voinut kannustaa heitä hakemaan paikkoja. Maahanmuuttajataustaisia henkilöitä myös valikoitui aiempaa enemmän haastatteluihin.

”On tullut hakemuksia ja mitä kutsuttu haastatteluunkin. Se on selkeästi muuttunut. Siinä mielessä jos se on kaupungin tahtotila, että laajemmassa skaalassa pystyttäisi tarjoon töitä. On tullut maahanmuuttajataustaisia. Jotenkin tuntuu, että onko tullut rohkeus hakea paikkaa tällainen maahanmuuttajataustainen.” (Haastateltava 4)

Tästä tavoitteesta jäämisen syyksi haastateltavat itse epäilivät, että kokeiluun osallistuneet olivat mukana siinä vapaaehtoisesti. Yhdenvertaisuusasiat ovat varmaan myös aiemmin kiinnostaneet näitä henkilöitä, minkä vuoksi heidän johtamisensa toimintayksiköissä ei todennäköisesti ole ollut suurinta vähemmistöryhmien aliedustusta. Kokeilun aikana haastatteluihin kutsutut olivatkin pääosin samanlaisia kuin tavallisissakin rekrytoinneissa. Toisena syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että haastatteluun valikoituneiden rekrytoijien edustamalla toimialoilla on vahva sukupuolijakauma.

”Meidän hakijoista on tosi paljon sellaisia nuoria sosionomitaustaisia naisia ja niillä on aina ollut yliedustus meidän rekryissä, sekä haastatteluun että tehtävään valituissa. Mun mielestä se ei oo muuttunut mihinkään tässä. Niitä nuoria sosionominaisia hakee paljon ja niitä myös valikoituu paljon.” (Haastateltava 1)

Vastaavanlainen tilanne oli myös miesvaltaisella alalla, kun haastateltavalta kysyttiin oliko rekrytoinneissa tapahtunut muutosta naishakijoiden määrissä.

”Ei yhtään. Mun aikana on yks nainen hakenut näihin hommiin ja sekin oli joskus 90-luvulla. Tai sitten on osattu pudottaa sieltä tietämättämme. Tää on niin miehinen ala.” (Haastateltava 4)

Anonyymien rekrytoinnin yhtenä isoimmista ongelmista on aiemmissa tutkimuksissa pidetty sitä, että se ehkäisee vähemmistöryhmien suosimisen eli positiivisen syrjinnän rekrytoinneissa. Kun hakijasta ei ole nähtävillä jotain tiettyä ominaisuutta, jonka nähdään olevan aliedustettuna työyhteisössä, ei rekrytoija myöskään voi ottaa sitä ominaisuutta huomioon valinnoissaan. Organisaation tavoitteet voivat siis olla ristiriidassa keskenään, jos tarkoituksena on yhtäaikaaisesti löytää soveltuvimmat hakijat ja harjoittaa positiivista syrjintää. Henkilöstön monimuotoisuuden tietoinen lisääminen voi siis olla haasteellista anonyymillä rekrytoinnilla.

”Siihenhän se ei tosiaan sovellu, jos haluis nimenomaan lisätä monimuotoisuutta työyhteisössä niin ei sitten pysty tekeen sellaisia valintoja, että meiltä puuttuu nyt vaikka eri-ikäisiä ihmisiä, että rekrytoinpa eri-ikäisiä ihmisiä. Se on ehkä vähän silleen huono puoli. (Haastateltava 1)

Pääosin tämän kokeilun aikana haastateltujen eikä sitä kautta henkilöstönkään monimuotoisuus merkittävästi lisääntynyt. Anonyymi rekrytointi on kuitenkin vain yksi menetelmä monien muiden

toimenpiteiden joukossa, millä pyritään kasvattamaan esimerkiksi eri-ikäisten tai vieraskielisten henkilöiden määrää Vantaan kaupungin henkilöstöstä. Vantaan kaupunki muun muassa korostaa monikulttuurisuutta työhakuilmoituksissaan sekä tekee yhteistyötä pääkaupunkiseudun eri oppilaitosten kanssa. Yksi haastateltava kertoi, että hänen toimintasektorillaan nykyisiä maahanmuuttaja-taustaisia työntekijöitä kannustetaan esimerkiksi jatkokouluttautumaan ja joustavia koulutuspolkuja kehitellään yhdessä oppilaitosten kanssa.

”Tehdään tosi tiivistä yhteistyötä kaikkien pääkaupunkiseudun oppilaitosten kanssa sekä ammattikorkeakoulujen että yliopistojen kanssa. Käydään siellä jalkautumassa ja messutapahtumat ja sitä kautta... Halutaan myös rekryteiksissä tuoda esille se, että me ollaan täällä avoinna ja halutaan myös vieraskielistä henkilöstöä meille töihin.”
(Haastateltava 3)

Yhdessä anonyymillä rekrytoinnilla ja muilla toimilla on paremmat mahdollisuudet lisätä työyhteisön monimuotoisuutta. Koko hakijajoukon eli myös hakijoiden, joita ei kutsuttu haastatteluihin, monimuotoisuuden kehitystä verrattuna aikaisempaan voi olla vaikeaa arvioida vain tämän kokeilun tulosten perusteella. Henkilöstökeskuksen suunnitelmassa on tulevaisuudessa kuitenkin alkaa lähettämään hakijoille palautekyselyjä, joilla edellä mainittujen asioiden tilaa voidaan alkaa selvittämään tarkemmin.

Rekrytoinnin yhdenvertaisuuden lisääntyminen

Yhdenvertaisuuden todellista lisääntymistä voi olla hankala mitata. Haastatellut rekrytoijat kuitenkin pitivät anonyymiä rekrytointia hyvänä keinona lisätä hakijoiden yhdenvertaisuutta, kun mikään epärelevantti asia ei edes tiedostamatta vaikuta rekrytoijan valintapäätökseen. Oleellista rekrytoinneissa on heidän mielestään löytää kaikkein potentiaalisimmat hakijat ja antaa kaikille henkilöille yhtäläiset mahdollisuudet näyttää osaamisensa.

”Siinä näkyy vaan se oleellinen, mitä muutenkin tarvii siinä rekrypääätöksessä. Voi olla varma, ettei alitajuisestikaan syrji mitään tiettyä ryhmää.” (Haastateltava 1)

Anonyymien rekrytoinnin nähtiin joka tapauksessa olevan hyvä keino, jolla vähemmistöryhmien asemaan työelämässä voidaan kiinnittää huomiota sekä edistää sitä. Pelkästään jo anonyymien rekrytointimenetelmän käytön nähtiin aiheuttavan keskustelua yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvon toteutumisesta.

”Kuitenkin niinku normaalisti rekrytoinneissa ehkä se enemmistön näkökulma tulee näkyviin niin tää on ehkä se tapa, millä sit saadaan ehkä vähemmistöjen näkökulmat paremmin esiin ja hyödynnettyä tai niinku tarkasteltua sitä vähemmistön näkökulmasta. (Haastateltava 2)

Vaikkakin Vantaan kaupungin tavoitteena oli kannustaa etenkin maahanmuuttajataustaisia hakijoita osallistumaan rekrytointiprosessiin, haluttiin muitakin ryhmiä kannustaa mukaan. Haastattelussa tuli ilmi, että anonyymillä rekrytointimenetelmällä nähtiin mahdollisuuksia vaikuttaa muidenkin kuin vain maahanmuuttajataustaisten hakijoiden yhdenvertaisuuteen ja kynnykseen hakea avoimia työpaikkoja.

”Yhdessä haussa ainakin sanottiin iästä. Hakija mainitsi että kiva, että pääsi haastateluun ja ettei hänen ikänsä tullut esteeksi. Tämmönen kommentti yhdessä haastattelussa tuli. Tähän on niinku monenlaiseen monimuotoisuuteen ja tasa-arvoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen, että ei vaan tähän maahanmuuttokysymykseen.” (Haastateltava 2)

Usein vahvasti sukupuolijakautuneilla aloilla aliedustetun sukupuolen edustaja voi tulla syrjityksi rekrytoinneissa (Pietiläinen ym. 2018, 63), mutta yksi haastateltava toi esille vastakkaisen tilanteen. Esimerkiksi naisvaltaisella sosiaalialalla naishakijat voivat mahdollisesti tuntea olevansa epätasa-arvoisessa asemassa, jos mieshakijatkin hakevat samaa työpaikkaa. Anonyymi rekrytointi voi siis edesauttaa enemmistönkin tunnetta tasavertaisista mahdollisuuksista.

”Huomasin, että ihmiset, jotka toimii sosiaalialalla, saattaa ajatella, että se parantaa siinä mielessä naishakijoiden mahdollisuuksia, kun sosiaalialalla on mieshakijoita niin vähän, että niitä miehiä nostetaan rekryissä helpommin sinne haastateltavien joukkoon, että saatais tasapainotettua sitä sukupuolijakaumaa.” (Haastateltava 1)

Kahdessa haastattelussa tuli viitteitä siitä, että menetelmän käyttö on lisännyt sisäisten hakijoiden määrää. Tämä saattaa kertoa siitä, että sisäiset hakijat voivat arastella osallistumista tavallisissa rekrytoinneissa ja kokevat turvalliseksi hakea paikkoja, kun rekrytointi on anonyymiä. Tavallisessa rekrytoinnissa rekrytoijan on helppo tunnistaa kyseiset hakijat pian esimerkiksi tutun nimen perusteella. Anonyymi rekrytoinnilla on mahdollisuus lisätä myös organisaation sisäisten hakijoiden yhdenvertaisuutta, kun he eivät ole yhtä helposti tunnistettavissa hakemuksista ilman henkilötietoja, ainakaan heti alkuvaiheessa.

”Ehkä myös se, että silloinkin, kun on tuttui hakijoita niin jotenkin mä tunnistan ne aina. Tässä anonyymissä rekrytoinnissa se mielikuva vasta pomppaa sit vähän myöhemmin, kun on ehtinyt lukee aika paljon sitä hakemuksen tekstii ja tajuu, että kuka se on. Sit tavallaan ne tututkin hakijat jotenkin lähtee samalta viivalta sitten.” (Haastateltava 1)

Anonyymien rekrytoinnin käytöllä näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella olevan monipuoliset mahdollisuudet parantaa eri ryhmien yhdenvertaisuutta rekrytoinneissa. Siinä mielessä voidaan sanoa, että tavoitteessa antaa tasavertaiset mahdollisuudet kaikille hakijoille ja madaltaa näiden kynnystä osallistua rekrytointiprosessiin on onnistuttu.

Menetelmän sujuvoittaminen

Ehkä isoin muutos rekrytoijien työskentelyn kannalta oli *tapahtunut työhakemuksen sisällössä*. Hakemusten laatu ja luettavuus oli parantunut, koska hakijoita oli jo työpaikkailmoituksissa ohjeistettu kertomaan vain työn kannalta oleellisista asioista. Työtehtävän kannalta epärelevantit kertomukset olivatkin vähentyneet merkittävästi.

”Jotenkin musta tuntu aikasemmin, että ihmiset kirjoittaa ihan liikaa sellaisia, että mitä kaikkee ne harrastaa ja tekee perheen kanssa. Ku se ei auta yhtään tekee sitä rekrytointia. Rekryssä on paljon hyödyllisempää tietää, että millainen se henkilö on työntekijänä. Ihmiset sit kirjoittaa vaikka enemmän motivaatiostaan sitä työtä kohtaan.” (Haastateltava 1)

Henkilöstökeskuksen kasvaneen tuen määrä koettiin pelkästään hyväksi asiaksi. Haastatellut olivat hyödyntäneet henkilöstökeskuksen apua eri laajuuksissa, mutta kaikki kokivat lisääntyneen tuen määrän hyvänä asiana. Henkilöstökeskuksen aktiivinen rooli muun muassa vähensi rekrytoijien työ määrää ja keskimäärin nopeutti rekrytointia.

Rekrytoinnin vaiheisiin anonyymillä menetelmällä ei juurikaan ole ollut vaikutusta. Rekrytoijat kiinnittävät eniten huomiota samoihin asioihin eli koulutukseen ja työkokemukseen kuin aiemminkin. Rekrytoijalle näkyvissä oleva tavallista rekrytointia vähäisemmän tiedon määrän koettiin myös helpottavan hakemusten läpikäymistä.

”Mun mielestä se kyllä auttaa keskittymään siihen olennaiseen, kun lukee niitä hakemuksia. Silloin mulla on ainoastaan ne tiedot, joita mä tarvin siinä rekryssä eikä mitään turhaa. En mä tarvi niitä henkilö tietoja mihinkään, kun mä vertailen niitä hakemuksia. Mä kyllä ihan tykkään tai pidän käteväenä tuota anonyymiä järjestelmää.” (Haastateltava 1)

Kokeilun aikana rekryointiprosessiin kulunut aika on myös pysynyt samana tai jopa hieman nopeutunut verrattuna tavallisiin rekryointeihin. Muutos on johtunut henkilöstökeskuksen tarjoamasta lisätuesta, työhakemusten tarkemmasta täyttöohjeistuksesta ja myös uudesta Laura-rekryointijärjestelmästä. Kokeilulla ei vaikuttaisi siis olleen rekrytoijien työntekoa hidastavia vaikutuksia vaan ennemminkin päinvastoin. Anonyymiä rekryointimenetelmää on siis saatu sujuvoitettuna paljon verrattuna aikaisempaan kokeiluun. Vantaan kaupunginhallituksen pöytäkirjassa (13.8.2018 § 11) mainituissa kehityskohteissa eli riittävän hyvä ohjeistus työhakemusten täyttämiseen työpaikkailmoituksessa ja suuremmasta henkilöstökeskuksen tuesta rekrytoijille on siis onnistuttu.

4.1.2 Kokeilun vahvuudet

Kokeilua voidaan pitää menestyneenä, koska kaikki mukana olleet pitivät sitä anonyymiä rekryointia hyvänä menetelmänä ja ainakin tätä tutkimusta varten haastatellut aikoivat jatkaa sen käyttöä tulevaisuudessakin. He olivat myös sen kannalla, että anonyymien rekrytoinnin voisi lähtökohtaisesti laajentaa koskemaan lähes kaikkia rekryointeja, vaikkei sillä välttämättä saavutettaisikaan kaikkia tavoitteita toivotussa mittakaavassa.

”Oon ajatellut, että käytän sitä kaikissa rekryissa tästä eteenpäin. Koska miksei? Ei siitä mitään haittaakaan oo ja musta on hyvä, että tulee tuollainen systeemi. Musta sen vois ottaa käyttöön vaikka niinku normirekrysysteminä ja kaupungissa.” (Haastateltava 1)

Kun hakijan personoivat tiedot ovat peitettynä, rekrytoijat voivat olla varmempia siitä, ettei hakija-valintoihin ole alitajuisestikaan vaikuttanut jokin epärelevantti asia, kuten hakijan ikä tai sukupuoli. Eräs haastateltava myös kertoi, että hänelle oli tullut kokeilun aikana lisää varmuutta omaan työkentelyynsä johtuen anonyymistä rekryointimenetelmästä.

”Musta se jotenkin silleen niinku luo sellaista mukavaa varmuutta, ettei sit ainakaan oo voinut syrjiä ketään. Niinku edes alitajuisesti. Et en mä aiemminkaan oo halunnut ketään syrjiä, mutta ei sitä voi tietää, että millaisia mielikuvia herää siitä, että vaikka 60v nainen tai 25v mies, et tuleehan sitä kaikenlaisia mielikuvia siitä, että millainen se hakija vois olla” (Haastateltava 1)

Hakijoiden kokemuksia

Haastateltavien mukaan hakijoilta kysytty palaute on ollut hyvin pitkälti positiivista. Yksi hakija oli antanut palautetta siitä, että haastatteluun valmistautuminen olisi voinut olla helpompaa, jos hänen

tiedossaan olisi ollut, mitä tietoa rekrytoijalla hänestä tarkalleen jo on. Tämä oli ainoa työhaastattelujen yhteydessä saatu kriittinen kommentti hakijoilta. Positiivisen palautteen mukaan menetelmän käyttö kertoo organisaation arvoista ja voi luoda positiivista työnantajakuva. Hakijoiden suuntaan koko rekrytointiprosessi näyttäytyi pitkälti samalta kuin tavallisessakin rekrytoinnissa.

”Pääsääntöisesti ollut tosi positiivista hakijoiden puolelta ja myöskin sitä, että tavallaan niinku ehkä kuva työnantajasta on muodostunut niinku mielekkääksi, kun käytetään tämän tyyppisiä menetelmiä ja näin. Mut se, että onko se ollut niinku syy hakijalle lähtee hakemaan ja jättämään hakemus tähän tiettyyn kyseiseen paikkaan, niin ei olla sen tyyppistä kyselyä vielä tehty tai niinku seurattu.” (Haastateltava 2)

Haastattelujen yhteydessä kysytyn palautteen lisäksi ei hakijoiden kokemuksista vielä ollut siis kerätty muuta palautetta. Myöhemmin sama haastateltava kertoi, että laajempi palautekysely hakijoille on suunnitteilla. Tulevaisuudessa saatava palaute voi kertoa enemmän kaikkien hakijoiden kokemuksista ja auttaa paremmin rekrytointiprosessin seuraamisessa ja kehittämisessä.

4.1.3 Kokeilun heikkoudet

Kokeilun heikkouksina voidaan pitää, että vain pieni osa rekrytoijista lähti mukaan. Tammikuuhun 2020 mennessä kokeiluun oli osallistunut viisitoista rekrytoivaa esimiestä, mikä on hyvin pieni osuus Vantaan kaupungin useasta sadasta esimiehestä. Kokeilun aikana ei myöskään merkittävästi ollut havaittavissa yhden päätavoitteen eli maahanmuuttajataustaisten hakijoiden ja henkilöstön lisääntymistä toteutumista. Anonyymejä rekrytointeja oli kuitenkin tehty vain noin 25 kappaletta, joten tavoitteisiin voidaan vielä päästä tulevaisuudessa, kun rekrytointejakin tulee lisää.

Kaikki haastatellut rekrytoijat olivat kokeilussa mukana vapaaehtoisesti, minkä voi nähdä todisteena siitä, että he ovat jo entuudestaan tiedostavia rekrytoijia. Aiemmissa anonyymien rekrytoinnin tutkimuksissakin on pohdittu myös samaa: tutkitut organisaatiot ovat yleensä mukana kokeiluissa vapaaehtoisesti, mikä kertoo niiden arvomaailmasta. Vapaaehtoisuuden vuoksi henkilöt ja organisaatiot, jotka todennäköisemmin syrjivät rekrytoinneissa, eivät välttämättä päädy mukaan tutkimuksiin.

”Nyt kun tää on ollut tällainen kokeilu niin se on varmaan vaatii sellaista aktiivista kiinnostusta, että ylipäättään lähtee tällaiseen. Et joutuu ite tarjoutumaan ja ottamaan yhteyttä sinne Hekeen, että mä voisin tehdä anonyymien rekryn. Että nyt siihen on varmaan vaan valikoitunut sellaiset ihmiset, joita kiinnostaa tää asia. Musta ois hyvä, jos sitä alettais käyttää just siellä, missä ei kiinnosta.” (Haastateltava 1)

4.2 Anonyymin rekrytoinnin vahvuudet ja heikkoudet

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään myös rekrytoijien näkemyksiä anonyymistä rekrytoinnista rekrytointimenetelmänä. Heiltä kysyttiin, mitä he näkevät sen vahvuuksina sekä heikkouksina organisaatiolleen.

4.2.1 Anonyymin rekrytoinnin vahvuudet

Haastatteluaineistosta nousi esille useita anonyymin rekrytoinnin hyviä puolia, joista monia havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa. Seuraavaksi luetellaan isoimpia etuja, mitä menetelmä voi tuoda mukanaan. Anonyymissä rekrytoinnissa nähtiin poikkeuksetta enemmän hyviä kuin huonoja puolia ja kaikki haastatellut kertoivat olevansa tyytyväisiä menetelmään. Eräs haastateltu kokosi vastauksessaan yleisesti muissakin haastatteluissa esiintuotuja menetelmän hyviä puolia, jotka ovat muun muassa vaikuttaneet rekrytointiprosessin tehostumiseen.

”Hyvii puolii, on et ei oo mitään sellaista informaatiota, mikä on turhaa. Siinä näkyy vaan se oleellinen, mitä muutenkin tarvii siinä rekrypääätöksessä. Ja sit se, että niinku ihmiset ei kirjoittele sinne perhetilanteestaan tai terveydestään, koska siinä on ne ohjeet, että älä kirjoita. Hakemukset keskittyy siis enemmän oleellisiin asioihin. Noi on varmaan ne tärkeimmät hyödyt.” (Haastateltava 1)

Haastatellut olivat kertomansa mukaan jo entuudestaan pohtineet omia arvojaan työssään ja halunneet aktiivisesti toimia tasa-arvoisesti. Muun muassa yksi haastateltu kertoi, että oli omasta mielenkiinnostaan jo aiemmin peittänyt henkilötietoja saapuneista hakemuksista. Anonyymin rekrytoinnin kokeilu sai haastatellut entisestään vakuuttumaan sen hyödyllisyydestä suuremmissakin mittakaavassa ja menetelmällä nähtiin laajemminkin mahdollisuuksia muokata rekrytointeja tekevien asenteita avoimempaan suuntaan. Rekrytointipäätökset pitäisi kyetä tekemään vain työtehtävän tekemiseen liittyvien seikkojen perusteella

”En näkis syytä, miksei vois käyttää muissakin tehtävissä. Varsinkin tuo sukupuoli, että miksei naiset vois mennä tiettyihin tai miehet tiettyihin hommiin ja tää etninen tausta. Siinä on meillä varmaan korjattavaa, että ne ei sais kyllä vaikuttaa tähän valintaan. Pitää olla pääasiana, että jos on osaamista ja muuta. Se ei sais vaikuttaa, mutta sitä saa lehdistäkin lukea, että se ikävä kyllä vaikuttaa. Ehkä tääkin on yks tapa muokata rekrytointeja tekevien ajatusmaailmaa. (Haastateltava 4)

Mahdollisuus asenteiden muokkaamiseen

Toinen haastateltava korosti sitä, että anonyymien rekrytoinnin tärkeimpänä antina on ollut juuri asenteiden kehittyminen ja kasvanut ymmärrys siitä, mihin sillä pyritään. Anonyymistä rekrytointimenetelmästä ja sen tavoitteista tiedottamisella voi olla vaikutusta myös niiden rekrytoijien kohdalla, jotka eivät vielä olleet osallistuneet kokeiluun.

”Se on ehkä mun mielestä se tärkein anti, että et tavallaan niin kuin ymmärtää miksi tätä tehdään ja mitä asioita on niinku huomioitava ja tavallaan semmoinen niinku keskusteluyhteys esimiehiin päin. Että tavallaan täs on aika paljon semmosta niinku esimiesten koulutusotettakin.” (Haastateltava 2)

Anonyymi rekrytointi voi auttaa myös työvoimapulasta kärsiviä aloja, koska se on yksi keino lisätä saadaan laajemmin hyödynnettyä käytettävissä olevia työntekijöitä. Esimerkiksi ennakkoluulot vähemmistöjä kohtaan rekrytoinnissa ja niistä seuraava hankalampi työllistyminen ehkäisevät jälkimmäistä. Menetelmän avulla vähemmistöjenkin osaamispotentiaali on mahdollista saada paremmin hyödynnettyä, kun heille avautuu yhdenvertaisemmat mahdollisuudet osallistua rekrytointiin. Avoinuus ja rohkeus rekrytoinnissa sekä muut toimet voivat auttaa kysynnän ja tarjonnan kohtaamisessa sekä taata mahdollisuus tarjota laadukkaita palveluja.

”Meillä on tosi paljon pulaa tällä hetkellä opettajista meidän kentällä. Lastenhoitajistakin alkaa oleen, erityisesti opettajista, niin meidän pitää kaikki rekrytoinnin keinot ottaa käyttöön ja löytää uusia rohkeita avauksia. Tää voi olla yks niiden muiden rohkeiden avauksia lisäksi, että löydetään oikeasti hyviä työntekijöitä meille Vantaalle ja saadaan sitä kautta laadukasta varhaiskasvatusta toteutettua. Meillä jää niinku osaamispotentiaalia käyttämättä ja saattaa olla niin, että meidän opettajia tai muita muuttava pois Suomessa pois sen takia, että he ei niinku työllisty.” (Haastateltava 3)

Haastateltavat olivat vastaanottaneet uuden rekrytointimenetelmän erittäin hyvin ja näkivät siinä useita hyviä ominaisuuksia. Menetelmän avulla rekrytoijat voivat olla varmempia siitä, ettei mikään alitajuinenkaan ennakkoluulo ole päässyt vaikuttamaan hakijavalintoihin. Anonyymi rekrytointi ja sen tavoitteet voivat myös saada rekrytoijia tarkastelemaan omia asenteitaan ja toimintatapojaan. Näiden seurauksena voidaan ajatella, että kukaan pätevä hakija ei jää kutsumatta haastatteluun jonkin työn kannalta epärelevantin tekijän vuoksi ja sitä kautta lopullinen henkilövalinta on onnistuneempi. Hakijoiden tarkempi ohjeistus välttää henkilökohtaisuuksien kertomista hakemusten täyttämisenvaiheessa on myös tuottanut parempia hakemuksia, kun työn kannalta turha tieto on vähentynyt. Tasavertaisemmat mahdollisuudet kaikille hakijoille päästä näyttämään osaamisensa voivat edesauttaa käyttämättömän osaamispotentiaalini hyödyntämistä sekä sitä kautta laadukkaampien palveluiden tarjoamista. Kaikki haastatellut pitivät menetelmää hyvänä ja aikoivatkin jatkaa sen käyttöä.

4.2.2 Anonyymin rekrytoinnin heikkoudet

Haastattelujen perusteella tuli ilmi joitain anonyymin rekrytoinnin heikkouksia, joita aikaisemmissakin tutkimuksissa on havaittu. Menetelmän isoimpia puutteita luetellaan seuraavaksi. Anonyymin rekrytoinnin kenties suurin ongelma ilmenee tilanteessa, jossa organisaation toivetilana on lisätä työyhteisön monimuotoisuutta. Käytännössä menetelmä estää kuitenkin mahdollisuuden hakijoiden välillä tapahtuvaan positiiviseen syrjintään tai erityiskohteluun, ainakin haastatteluvalintoja tehdessä. Organisaatio ei siis voi tasavertaisten hakijoiden kohdalla painottaa jotain tiettyä ominaisuutta ja tehdä valintaa sen mukaan.

”Itse asiassa, jos haluis tehdä sellaista positiivista diskriminaatiota, että lisäis jonkun tietyn aliedustetun ryhmän edustusta. Siihen tää ei sovellu ollenkaan, koska tässä ei pysty silleen niinku käsin poimimaan niitä ihmisiä, koska kaikki ne tiedot on peitetty. Että silleen jos ajattelee, että pyrkis lisäämään monimuotoisuutta työyhteisössä niin tää ei edistä sitä kauheen hyvin.” (Haastateltava 1)

Positiivista syrjintää on kuitenkin yhä mahdollista tehdä niiden hakijoiden kohdalla, jotka ovat päässeet haastatteluvaiheeseen asti. Anonyymi rekrytointi ei siis täysin poista sen mahdollisuutta, mutta haastatteluvalintoja tehdessä tietyt hakijan ominaisuudet jäävät rekrytoijien tietämättömiin. Menetelmän käyttäminen kuitenkin mahdollistaa paremmin sen, ettei vähemmistön edustajia ainakaan rankaista kuulumisesta vähemmistöryhmään.

Anonyymi rekrytointi ei sovi joka tilanteeseen

Joihinkin työtehtäviin anonyymi rekrytointi myös sopii toisia paremmin. Esimerkiksi sellaisessa tehtävässä, jossa kielitaito on hyvin tärkeässä asemassa, voi olla ongelmallista käyttää kyseistä menetelmää. Tällainen työtehtävä voi olla esimerkiksi maahanmuuttajille suunnatuissa palveluissa, missä kielitaito on osa oleellista kompetenssia. Esimerkiksi äidinkielen tasoinen kieliosaaminen, mikä nyt jää piiloon, voisi olla merkittävä etu työtehtävässä suoriutumisessa.

”Yks mihin tää ei musta sovellu kovin hyvin on, joku palvelu johon nimenomaan tarvii jotain tietty kielitaitoo. Se, että äidinkieli on peitetty hankaloittaa sitä, jos nimenomaan tarvis johonkin palveluun, jossa on vaikka paljon arabiankielisiä asiakkaita, jonkun arabiaa osaavaan. En ainakaan suosittelis ottaan anonyymiä rekryä välttämättä vaikka maahanmuuttajille suunnatuissa palveluissa, missä nää kielijutut on oleellista kompetenssia siinä työssä. Kyl tästä voi mun mielestä melkeen kaikessa muussa käyttää.” (Haastateltava 1)

Rekrytoinnin mahdollinen kohdejoukko voi myös rajoittaa menetelmän käyttöä. Anonyymiä rekrytointia ei ole kovin järkevää tehdä hyvin tarkkaan rajatuissa tehtävissä tai aloilla, joissa osaajajoukko on hyvin pieni. Erikoisalan pienemmän hakijajoukon ja sen verkostoitumisen takia rekrytoijan on mahdollista tunnistaa hakijat hakemuksessa vielä näkyvien tietojen perusteella.

”Jos se on niin spesifi tehtävä niin kuitenkin siitä tunnistaa ne henkilöt. Et tunnistaa taustoista jo varsin pitkälti ne henkilöt. Sen tyyppisissä hauissa ei välttämättä sitten on oo niinku järkevää käyttää.” (Haastateltava 2)

Vastaavasti rajoittavia tekijöitä voi olla myös, jos avoimeen tehtävään tulee hyvin suuri määrä työhakemuksia. Tällaisissa rekrytoinneissa videohaastattelut on todettu käteväksi esimerkiksi esikarsintavaiheessa, mutta anonyymiuden säilymisen vuoksi niitä ei voida käyttää anonyymissä rekrytoinnissa. Osa juuri videohaastatteluun tykästyneistä rekrytoijista eivät siitä syystä ole halunneet kokeilla anonyymiä rekrytointia, koska työmäärä ja rekrytointiprosessin kesto voisivat kasvaa. Tämä asia on esimiehiltä kerätyn palautteen mukaan käytännössä ainoa esteeksi koettu asia menetelmän käytössä.

”Esimiehiltä on tullut sellaista palautetta, että tehtävät, joihin tulee taas todella paljon hakemuksia, puhutaan jo sadoista hakemuksista, niin silloin se tavallaan poissulkee ehkä sitten. Meillä on myös videohaastattelu käytössä, joka on sit taas todella hyödyllinen ajatellen niinku isoilla määrillä. Meillä myös aina laitetaan esimiehille kyselyä, että kerätään systemaattisesti sitä palautetta heiltä ja kokemuksia, niin käytännössä mun mielestä he on sanonut, että mitään muuta estettä ei ole. (Haastateltava 2)

Täysi anonyymius hankala saavuttaa

Personoivien tietojen peittämisestä huolimatta hakijoiden joukosta on joissain tapauksissa mahdollista tunnistaa sisäisiä hakijoita tai tuttuja ihmisiä. Rekrytoijan tiedossa voi olla esimerkiksi tutun henkilön työhistoria, minkä perusteella yksilöinti on mahdollista. Rekrytoija ei kuitenkaan heti hakemusta avatessaan voi tunnistaa henkilöä ja näin automaattisesti muodostaa mielipidettä tuttuuden perusteella. Asian ratkaisemiksi ei ole välttämättä ole helppoa keinoa ja jotain kompromisseja on tehtävä. Esimerkiksi työnantajan nimen peittäminen voisi olla ratkaisu, mutta se on nähty hyvin oleellisena tietona haastatteluvalintoja tehtäessä.

”Ei tää niinku tuttui ihmisiä tavallaan tee anonyymiksi” (Haastateltava 1)

”Vaihtelevasti anonyymi rekrytointi siis joissain tapauksissa.” (Tutkija)

”Niin. Ei sitä oikeen pysty kyllä mitenkään salaamaan, että se on vaikka Vantaan työllisyyspalveluissa tällä hetkellä töissä jossain tietyssä tehtävässä. Ei sitä pysty tekemään mitenkään anonymiksi ja se on kuitenkin relevantti tieto siinä rekrytoinnissa, että mitä työkokemusta sillä on ja mitä se tekee tällä hetkellä. Eipä sille mitään mahda.” (Haastateltava 1)

Samaa asiaa yleisemmin hakijoiden kohdalla pohti myös toinen haastateltava. Personoivien tietojen poistamisesta huolimatta tiettyjä asioita on mahdollista päätellä joistain yksityiskohdista. Esimerkiksi suuntaa antavan iän voi päätellä pitkästä tai lyhyestä työhistoriasta ja tilanteessa, jossa ensimmäiseksi vieraaksi kieleksi on listattu suomi, voi päätellä hakijan maahanmuuttajataustan. Hakemusten muokkaaminen täysin anonymiksi voisi ehkäistä tämän päättelyn, mutta sitten jäljellä ei välttämättä olisi enää kovin paljon tietoa, mihin perustaa hakijavalinnat.

”No se ainoa mitä vois kehittää, mikä ei tosin palvele rekrytoijaa. Niinku sanoin alussa, että sieltä pääsee kuitenkin näkee iät ja tämmöset ja osittain sen etnisen taustan, mutta jos ne jättää pois niin siellä ei oo kohta enää yhtään mitään. (Haastateltava 4)

”Hankala tehdä täysin anonymiksi.” (Tutkija)

”(Naurahtaa) Niin sittenhän sen pitäis olla ihan tyhjä paperi. Silloin on huono hakee ketään.” (Haastateltava 4)

Anonyymien rekrytointiin sisältyy joitain ongelmiaakin. Näitä ovat positiivisen syrjinnän hankaloituminen sekä se tosiasia, että hakemuksista on mahdotonta tehdä täysin anonyymejä. Täysi anonymiteetti eli kaiken mahdollisestikin personoivan tiedon (esimerkiksi iän päättely työkokemuksen perusteella) peittäminen tarkoittaisi käytännössä hyvin suppeaa tietomäärää, mikä ei välttämättä edesauta onnistunutta rekrytointia. Menetelmän käyttäminen myös sopii paremmin tiettyihin tehtäviin kuin toisiin. Suoranaista estettä menetelmän käytölle ei haastattelujen perusteella löytynyt muuta kuin niiden rekrytoijien kohdalla, jotka ovat tykästyneet videohaastatteluihin rekrytoinneissa.

4.3 Anonyymien rekrytoinnin kehittämistarpeet

Haastatteluiden aikana kysyttiin myös rekrytoijien näkemyksiä anonyymien rekrytointimenetelmän kehittämistä. Esiin nousi joitain kehitysehdotuksia, joilla menetelmän ongelmia voitaisiin mahdollisesti ratkaista tai ainakin lieventää. Näitä ehdotuksia käsitellään seuraavaksi.

Menetelmän käytön laajentaminen

Haastatteluissa tuli vahvasti ilmi rekrytoijien myönteinen suhtautuminen anonyymiin rekrytointiin. Kaikki haastateltavat olivat menetelmän laajemman käytön kannalla ja osa jopa näki, että anonyymius olisi perusteltua ottaa lähtökohdaksi rekrytoinneille. Tavallinen rekrytointi olisi yhä mahdollista, mutta perustelluilla syillä.

”Mun mielestä tää kannattais ottaa laajemmin käyttöön silleen normina rekryjärjestelmässä. Kun alkaa tekeen rekryä niin se ois lähtökohtaisesti anonyymi ja jos sä jostain syystä haluat, ettei se oo anonyymi niin silloin pitäis ottaa yhteyttä sinne Hekeen (henkilöstökeskus), että ”voitko laittaa tän pois päältä” eikä toisinpäin. Et se ois niinku oletusasetus se anonyymius.” (Haastateltava 1)

Kokeilua aloittaessa oli jo tiedossa, että se vaatii tavallista rekrytointia enemmän resursseja johtuen henkilöstökeskuksen suuremmasta roolista. Sen resursseja toivottiin jatkossa myös kasvatettavan, jos merkittävä osuus Vantaan kaupungin rekrytoijista innostuu kokeilemaan anonyymiä rekrytointia tulevaisuudessa. Menetelmän lisääntyvä käyttö ainakin vaikuttaisi olevan myös kaupunginkin tahtotila.

”Jos tää massiivisesti leviää niin sit tavallaan ehkä resurssikysymys myös sitten rekrytointiinkin suhteessa, että miten pystytään olemaan mukana haastatteluissa ja näin pois päin. Niin se on sitten yks semmonen kysymysmerkki, mitä pitää sitten miettiä ja kehittää.” (Haastateltava 2)

Vantaan kaupunki vaikuttaa ja esimerkiksi viestinnässäänkin tuo vahvasti esille omaa avoimuuttaan, joten lähtökohdiltaan se on varmaankin Suomen mittakaavassa melko korkealla yhdenvertaisuusasioissa. Kaupunki on myös aktiivisesti pyrkinyt lisäämään henkilöstönsä monimuotoisuutta. Anonyymiä rekrytointia olisi erityisen hyödyllistä laajentaa koskemaan sellaisiakin organisaatioita, jotka eivät juurikaan ole miettineet omia rekrytointikäytäntöjään tai koe tarvetta niiden muutokselle. Silloin voitaisiin todennäköisesti myös selvittää paremmin, millaisia vaikutuksia menetelmän käyttöönotolla on laajemmassa mittakaavassa esimerkiksi haastatteluihin valikoituneiden monimuotoisuuteen.

”Mä luulen, että tällä vois olla enemmän vaikutusta rekrytuloksiin, jossain missä ei oo yhtään mietitty näitä asioita. Joku sellainen rekrytoija, joka ei kauheesti oo pohtinut, että valitseeko se huomaamattaan esimerkiksi itsensä kaltaisia henkilöitä. Luulen, että tällaisen kohdalla vois olla tosi hyödyllinen tää järjestelmä. Se vois oikeesti vaikuttaa siihen, että tulis monipuolisempaa porukkaa.” (Haastateltava 1)

Tiedottaminen

Henkilöstökeskuksessa on huomattu tarve lisätä menetelmästä sekä sen tavoitteista tiedottamista. Tammikuuhun 2020 mennessä kokeiluun oli osallistunut viisitoista esimiestä, mikä on hyvin pieni osuus Vantaan kaupungin useasta sadasta esimiehestä. Tieto ei välttämättä ole välittynyt kaikille esimiehille muun muassa, koska heidän rekryointitarpeensa voi vaihdella huomattavasti. Myös kynnys kokeilla uutta menetelmää tiedonpuutteen vuoksi voi olla korkeampi, jos rekryointeja tehdään hyvin harvoin. Rekryointijärjestelmään on lisäksi tulossa ominaisuus, jonka avulla rekrytoija voi ilmoittaa kiinnostuksestaan käyttäen anonyymiä rekryointimenetelmää jo avattavaa työpaikkaa varten tehtävässä rekryointisuunnitelmassa. Tämä ominaisuus voi alentaa kynnystä kokeilla menetelmää ja lisätä sitä kokeilevien määrää.

”On esimiehiä, jotka tekee kerran vuodessa ja sit on esimiehiä, jotka tekee viikottain rekryointeja niin se on tuki siis ihan eri asia sitten. On varmaan paljon helpompi sit lähteä mukaan, jos teet niinku jatkuvasti. Niin varmaan ehkä se semmonen tiedottaminen ja menetelmän merkityksen esille nostaminen on yksi asia.” (Haastateltava 2)

Myös tiedottamisessa anonyymistä rekryointimenetelmästä hakijoiden suuntaan on havaittu parantamisen tarvetta. Lisäksi on tiedostettu kasvanut tarve työpaikkojen markkinoinnille myös sosiaalisessa mediassa, jolla on mahdollista tavoittaa laajempi hakijakunta.

”On yritetty tehdä, mutta ehkä vois niinku enempi käyttää myös viestinnässä tätä anonyymistä rekryoinnista kertomista sinne hakijoille päin. Me ollaan niinku somessa joitakin paikkoja nostettu sillä tavalla esiin, että ”hae tätä paikkaa, tässä on käytössä anonyymi rekryointi”. Sitäkin vois tavallaan käyttää ehkä enempi hakijoiden etsimisessä. Rekryoinnin markkinoinnin näkökulmasta, niin sitä varmasti ois niinku syytä vielä petrata.” (Haastateltava 2)

Personoivien tietojen näkeminen perustellusti

Haastattelujen perusteella myös äidinkielen peittämisestä on käyty keskusteluja. Äidinkieli helposti paljastaa esimerkiksi hakijan etnisyyden, mutta se voi myös olla hyvin oleellinen tieto esimerkiksi asiakaspalvelutehtävien kohdalla, jossa asiakaskunta on monikielistä. Tätä ongelmaa ei vielä ole onnistuttu ratkaisemaan. Eräs haastateltava toi esille mahdollisuuden, että äidinkieli voisi perustellusti jäädä näkyviin, jos se olisi tehtävän kannalta hyvin olennaista.

”Vois olla semmoinen, että vois valita, että äidinkieli vaikka näkyy, jos haluaa tehdä sellaista rekryä, missä näkee, että sillä kielitaidoilla vois olla suuri merkitys. Vois itse valita, että tää on anonyymi rekry, mutta niin että äidinkieli näkyy. Silloin sitä vois käyttää sellaisissakin. (Haastateltava 1)

Anonyymi rekrytointi ei riitä yksinään

Yhtenä suurimpana esteenä esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten henkilöiden työllistymiselle pidetään puutteellista kielitaitoa. Anonyymi rekrytointi voi auttaa maahanmuuttajataustaisten ihmisten työllistymistä, mutta vaikutuksiltaan vielä laajempi teko olisi löyhentää kaupunkien rekrytoinneissa käyttämiä kielitaitovaatimuksia. Muitakin keinoja on siis hyvä miettiä. Eräs haastateltava toi-kin esille tarpeen asennemuutokselle työnantajan näkökulmasta ja kannusti antamaan mahdollisuuksia työntekijöille.

”Ymmärtää myös se työssäoppiminen, oppivan yhteisön näkökulma myös. Aina se täydellinen kielitaito ei kuitenkaan... Kielitaitoa opitaan sitä työtä tekemällä.” (Haastateltava 3)

4.4 Tulosten yhteenvetoa

Aiemmin tässä luvussa on analysoitu Vantaan kaupungin anonyymiä rekryointikokeilua sekä anonyymien rekryointimenetelmän mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja puutteita. Esille on tuotu myös anonyymien rekrytoinnin kehittämiskohteita. Edeltävässä osiossa on pyritty antamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin: 1.) miten Vantaan kaupungin anonyymi rekryointikokeilu onnistui, 2.) minkälaisia mahdollisuuksia ja heikkouksia anonyymissä rekryointimenetelmässä on sekä 3.) miten anonyymiä rekryointimenetelmää pitäisi kehittää jatkossa? Seuraavaksi näistä tuloksista tehdään yhteenvetoa.

Kokeilun tavoitteissa onnistuminen

Kokeilun tarkoituksena oli lisätä maahanmuuttajataustaisten henkilöiden osuutta Vantaan kaupungin henkilöstössä sekä lisätä kaikkien hakijoiden yhdenvertaisuutta. Lisäksi tarkoituksena oli tehdä rekryointeja laaja-alaisesti eri tehtävissä sekä viedä tietoutta anonyymistä rekrytoinnista näille toimialoille. Tavoitteena oli myös vakiinnuttaa anonyymien rekryointimenetelmän asema ja tehdä siitä yksi rekrytoinnin tapa muiden joukossa. Vantaan kaupungin anonyymien rekrytoinnin tavoitteissa on jo osittain onnistuttu. Kokeilua voidaan joka tapauksessa pitää menestyneenä, koska kaikki mukana olleet pitivät uutta menetelmää hyvänä asiana ja ainakin tätä tutkimusta varten haastatellut olivat halukkaita jatkamaan sen käyttöä tulevaisuudessakin ja laajemmin rekrytoinnissa yleisesti. Näin siitä huolimatta, vaikkei sillä välttämättä saavutettaisikaan kaikkia asetettuja tavoitteita toivotussa mittakaavassa.

Haastattelujen perusteella uusi menetelmä ei juurikaan ole muuttanut rekryointiprosessin työvaiheita tai lisännyt niihin vaadittavaa aikaa, mikä on johtunut henkilöstökeskuksen tarjoamasta lisä- tuesta, työhakemusten tarkemmasta täyttöohjeistuksesta ja uudesta rekryointijärjestelmästä. Kokeilun aikana anonyymiä rekryointiprosessia ja rekryointijärjestelmän toimintaa on myös jatkuvasti kehitetty sujuvammaksi, mikä on jatkumassa tulevaisuudessakin. Kokeilun aikaiset hyvät kokemukset ja ongelmien ilmaantumisen vähäisyys voidaan myös puoltavat menetelmän käytön jatkumista.

Hakijoiden yhdenvertaisuuden toteutumisen ja monimuotoisuuden lisääntymisen kehitystä verrattuna aikaisempaan voi olla vaikeaa arvioida pelkästään tätä tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen

perusteella. Tutkimuksen tekohetkellä ei ollut saatavilla tilastotietoa anonyymien rekrytoinnin vaikutuksista hakijoiden monimuotoisuuteen. Yksittäisten rekrytoijien voi olla hankala arvioida sen muutosta, joten selvitykselle olisi tarvetta. Henkilöstökeskuksen suunnitelmissa onkin tulevaisuudessa alkaa lähettämään hakijoille palautekyselyjä, joilla asiaa voidaan alkaa selvittämään tarkemmin.

Esimerkiksi rekrytoijien suuntaan tapahtuvaa tiedottamista on tarpeen jatkaa, jotta menetelmän käyttö lisääntyisi. Moni rekrytoija voi kokea menetelmän vielä uutena ja kenties vieroksua sitä, koska luulevat sen merkittävästi lisäävän työmäärää. Menetelmää ja sen tavoitteita aiotaankin avata lisää tulevaisuudessa. Tarpeellista olisi myös rohkaista useampaa rekrytoijaa kokeilemaan anonyymiä rekrytointia. Esimerkiksi rekrytointijärjestelmään myöhemmin tuleva ominaisuus, jossa jo avattaessa työnhaku on mahdollista ilmaista kiinnostuksensa menetelmän käyttöön, voi rohkaista esimiehiä kokeilemaan sitä. Tutkimusta varten haastatellut ja kokeiluun mukaan lähteneet esimiehet ovat kokeneet anonyymien rekrytoinnin poikkeuksetta hyvin toimivaksi ja aikovat jatkaa sen käyttöä uusissa rekrytoinneissa.

Anonyymien rekrytoinnin mahdollisuudet

Anonyymien rekrytoinnin myötä työhakemukset ovat keskittyneet paremmin työn kannalta olennaisiin seikkoihin, kun turhat kertomukset esimerkiksi harrastuksista ovat jääneet. Haastatteluihin valikoituneiden hakijoiden laatu on pysynyt samanlaisena tai jopa hieman parantunut. Anonyymien rekrytoinnin laajemmalle käytölle ei siis vaikuttaisi juurikaan olevan esteitä. Menetelmän yleisempi hyödyntäminen Vantaan kaupungin rekrytoinneissa näyttää todennäköiseltä haastattelujen ja julkaistujen tietojen perusteella.

Tämän tutkimuksen mukaan isoimpana antina anonyymisissä rekrytoinnissa on, että rekrytoija voi olla varma siitä, ettei mikään tiedostamatonkaan ennakkoluulo ole vaikuttanut tehtyihin rekrytointipäätöksiin. Anonyymiä rekrytointia ei nähty vain yhtenä uutena menetelmänä vaan myös laajempaan ajattelutavan muutoksena ja haastatellut ajattelivat, että menetelmän käyttö voi muokata sitä käyttävien rekrytoijien asenteita avoimempaan suuntaan. Anonyymiä rekrytointia käyttämällä soveltuvimman henkilön löytämisen lisäksi kuvioon tulee mukaan tasa-arvoisten mahdollisuuksien antaminen hakijoille näiden taustoista riippumatta.

Työnantajan kannalta anonyymi rekrytointi voi tuoda useita hyötyjä, kuten rekrytoinnin tehostumisen, kun laajempi hakijajoukko voi innostua hakemaan avoimia työpaikkoja. Menetelmän käyttäminen voi myös luoda myönteistä työnantajakuvaa sitä käyttävistä organisaatioista ja tätä kautta kannustaa vähemmistöryhmiäkin osallistumaan rekrytointiprosessiin. Myös haastatteluun asti päässeet niin sanotut enemmistön edustajat suhtautuivat myönteisesti menetelmään. Vantaan kaupungin tarkoituksena on lisätä tiedottamistaan menetelmän käytöstä. Hakijoiden kannalta merkittävin asia on, että kaikilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet hakea avoimia paikkoja ja päästä haastatteluun, kun henkilökohtaiset ominaisuudet eivät vaikuta haastattelukutsuihin.

Anonyymien rekrytoinnin heikkouksia

Anonyymillä rekrytointimenetelmällä on mahdollisuus lisätä hakijoiden välistä yhdenvertaisuutta, mutta sillä myös joitain ongelmakohtia. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella anonyymillä rekrytoinnilla on haasteensa varsinkin tavoitteellisessa henkilöstön monimuotoisuuden lisäämisessä. Tämä tulos vahvisti myös aikaisempien tutkimusten havainnon positiivisen syrjinnän estymisestä, kun rekrytoijien tiedossa ei ole tiettyjä asioita hakijoista. Jos jokin toimiala on lähtökohtaisesti hyvin vahvasti sukupuolijakautunut tai esimerkiksi maahanmuuttajataustaisia hakijoita ei juurikaan ole, on menetelmällä rajoitteensa onnistua muuttamaan tilannetta tasaisemmaksi. Jos valtaosa hakijoista on esimerkiksi naisia, myös suurin osa haastatteluihin kutsuttavista on todennäköisesti naisia. Eräs haastateltava kertoi saaneensa hakijapalautteena, että menetelmän koettiin tasavertaiseksi, koska se ehkäisee esimerkiksi sosiaalialalla aliedustettujen mieshakijoiden joukosta poimimista ja suosimista naishakijoiden kustannuksella. Anonyymien rekrytointimenetelmän käyttö on kuitenkin muutamassa tapauksessa lisännyt esimerkiksi iäkkäämpien tai maahanmuuttajataustaisten hakijoiden pääsyä haastatteluihin. Mahdollisesti myös sisäiset hakijat ovat rohkaistuneet hakemaan avoimia paikkoja.

Anonyymien rekrytoinnin kehittämiskohteita

Haastatteluissa tuli selvästi ilmi rekrytoijien myönteinen suhtautuminen anonyymiin rekrytointiin. Kaikki haastateltavat olivat menetelmän laajemman käytön kannalla ja osa jopa näki, että anonyymius olisi perusteltua ottaa lähtökohdaksi rekrytoinneille. Henkilöstökeskuksen riittävästä resursseista on tarpeen huolehtia, jos anonyymien rekrytoinnin käyttöä laajennettaisiin. Muita kehittämiskohteita olivat tiedottamisen lisääminen omalle henkilöstölle ja mahdollisille työnhakijoille.

Anonyymi rekryointi ei myöskään yksinään riitä takaamaan yhdenvertaisuutta ja henkilöstön monimuotoistumista, joten muitakin toimia on tehtävä sen lisäksi.

5. POHDINTAA

Työmarkkinat ovat muuttumassa, kun niille on väestön ikääntymisen takia siirtymässä vuosittain yhä pienempi työntekijöiden joukko. Kilpailu osajista voi olla alasta riippuen jo nyt kovaa ja edellä mainitun kehityksen vuoksi se koventunee entisestään tulevaisuudessa. Työmarkkinoiden muuttuessa myös rekrytointiin kohdistuvat vaatimuksetkin muuttuvat. Rekrytointiammattilaisten sekä työelämän tutkijoiden on tärkeää olla tietoisia uusien rekrytointimenetelmien mahdollisuuksista ja niiden hyödyntämisestä. Yksi uudehko menetelmä onkin anonyymi rekrytointi, joka on ollut tämän tutkimuksen huomion kohteena. Anonyymi rekrytointi voi olla yksi tapa houkuttaa laajempaa hakijajoukkoa osallistumaan rekrytointeihin ja tukea yhdenvertaisia mahdollisuuksia. Sen avulla on mahdollista löytää soveltuvimpia työnhakijoita, kun tiedostamattomatkään ennakkoluulot eivät vaikuta haastatteluvalintoihin. Eri taustaiset ja vähemmistöihin kuuluvat ihmiset voivat sen myötä innostua osallistumaan rekrytointiprosessiin, kun he tietävät, ettei ovi nouse pystyyn esimerkiksi pelkästään hakijan etnisen taustan vuoksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut arvioida Vantaan kaupungin anonyymien rekrytoinnin kokeilua sekä selvittää tämän menetelmän mahdollisuuksia, heikkouksia ja kehittämiskohteita. Vantaan kaupungin anonyymien rekrytointikokeilun kirjattuja tavoitteita olivat muun muassa maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden ja henkilöstön lisääminen, rekrytoijien työn tukeminen sekä yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden edistäminen kaikkien hakijoiden osalta. Tavoitteet ovat pitkälti olleet samat kuin muissa kansainvälisissä kokeiluissa. Anonyymiä rekrytointia käsitelleissä tutkimuksissa (ks. esim. Krause ym. 2012a; Behaghel ym. 2015) on korostettu, että onnistuneen rekrytoinnin tavoitteena tulisi olla soveltuvimpien työntekijöiden palkkaaminen riippumatta näiden henkilökohtaisista tekijöistä. Vantaan kaupunki on sitoutunut tähän ja toiminnassaan pyrkii siihen hyvin aktiivisesti. Anonyymillä rekrytoinnilla on mahdollisuuksia lisätä hakijoiden yhdenvertaisuutta, kun ennakkoluulojen muodostuminen vähintäänkin hankaloituu, ellei poistu kokonaan valitessa työhaastatteluihin kutsuttavia hakijoita. Erinäisten syiden takia epäedullisemmässä asemassa olevilla työnhakijoilla voikin menetelmän ansiosta tarjoutua paremmat mahdollisuudet päästä näyttämään osaamistaan työhaastatteluun ja sitä kautta myös työllistyä sekä saada koulutustaan ja taitojaan vastaavaa työtä. Kun entistä heterogeenisempi joukko ihmisiä pääsee haastatteluihin, voi se johtaa työyhteisön monimuotoistumiseen, minkä on havaittu tuovan etuja työyhteisön toimintaan ja tehokkuuteen (Krause ym. 2012a, 14; Bergbom ym. 2016, 29).

Tutkimuksessa haastatellut rekrytoijat näkivät anonyymien rekrytoinnin edistävän tasa-arvoa työelämässä ja hakijoiden anonymiteetti koettiin hyväksi asiaksi. Vähäisemmän tiedon määrän vuoksi rekrytoijat ovat kokeneet, että heidän on ollut helpompi keskittyä hakemuksen oleellisiin tietoihin, mitä myös Kaasin ja Mangerin (2012, 15) tutkimuksessa ennustettiin. Hakijoista ei myöskään ole syntynyt niin vahvoja ennakkomielikuvia, kun heidän henkilökohtaiset tietonsa eivät ole olleet näkyvillä. Kokeilun myötä työhakemusten laatu on parantunut, ja ne ovat keskittyneet tavallista paremmin olennaisiin työhön liittyviin asioihin. Rekrytoijien työn kannalta vaikutukset ovat siis olleet hyvin positiivisia.

Pelkkä anonyymi rekrytointimenetelmä ei automaattisesti poista syrjintää rekrytoinneissa, etenkin jos hakijavalinnoissa tarkoituksella suositaan tietynlaisia ja syrjitään toisenlaisia hakijoita. Näissä tapauksissa syrjintä siirtyy vain seuraavalle tasolle. Anonyymi rekrytointi ei myöskään voi täysin poistaa syrjinnän taustalla olevia kielteisiä asenteita ja ennakkoluuloja, mutta se voi toimia yhtenä keinona siihen pyrkimisessä. Haastatteluiden perusteella menetelmä voi saada rekrytoijat miettimään omia toimintatapojaan ja asenteitaan. Koska rekrytoijan tiedossa ei ole esimerkiksi hakijan nimi, josta muun muassa etnisyys tai sukupuoli on helposti pääteltävissä, on anonyymillä rekrytoinnilla mahdollista ehkäistä tiedostamattomiakin ennakkoluuloja. Täydellisen anonymiteetin saavuttamisessa menetelmällä on kuitenkin rajoitteensa, koska aivan kaiken personoivan tiedon poistaminen hakemuksista on hankalaa (Åslund & Nordström Skans 2012, 100). Esimerkiksi työhistoria ja kielitaito ovat hyvin relevantteja tietoja, kun hakijoiden joukosta yritetään löytää soveltuvimpia henkilöitä. Näiden tietojen kautta on mahdollista kuitenkin tehdä päätelmiä hakijan iästä tai etnisestä taustasta. Anonyymien rekrytointimenetelmän vuoksi hakijasta ei kuitenkaan heti hakemusta avattaessa muodostu tietynlaista mielikuvaa tai ennakkoluuloja, kun esimerkiksi tämän nimi tai sukupuoli ei ole tiedossa. Esimerkiksi työhistorian osittainen piilottaminen ei välttämättä ole myöskään perusteltua, koska se ei ole välttämättä kokeneen hakijan edun mukaista.

Kokeilun aikana havaittujen pienten hakijamuutosten kohdalla on otettava huomioon, että haastatellut henkilöt vaikuttivat kertomansa mukaan olevan hyvin tiedostavia rekrytoijia. Haastatellut olivat jo ennen kokeilua tekemissään rekrytoinneissa toivoneet, että enemmän vähemmistöryhmien edustajia hakisi avoimia paikkoja. Heillä oli myös jo aiempaa kokemusta esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten henkilöiden palkkaamisesta, joten eri taustaisten hakijoiden valitseminen ja palkkaaminen ei näyttäydy kynnyskysymyksenä. Haastateltuja ei myöskään ollut mitenkään velvoitettu

osallistumaan kokeiluun, vaan he olivat mukana vapaaehtoisesti. Näiden syiden vuoksi voidaankin olettaa, että heidän edustamissaan yksiköissä ei lähtökohtaisesti esiinny paljon syrjintää rekrytoinneissa tai muutenkaan. Merkittävien hakijamuutosten puuttuminen ei siis automaattisesti tarkoita, että anonyymi rekrytointi ei onnistu lisäämään työyhteisön monimuotoisuutta. Vantaan kaupunki on myös valmiiksi yksi Suomen monikulttuurisimmista kaupungeista ja se tuo tarkoituksella esille avoimuuttaan. Jos rekrytoinnissa ei alkujaankaan esiinny syrjintää, ei anonyymi rekrytointi oikein voi merkittävästi lisätä työyhteisön monimuotoistumista (Krause 2012a, 13). Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tilanne vaikuttaisi sellaiselta, ainakin haastateltujen rekrytoijien kohdalla. Monimuotoisuuden saavuttamisessa suurempana ongelmana vaikuttaisi ennemminkin olevan vähemmistöryhmien tavoittaminen kuin rekrytoijien asenteet. Vähemmistöjen saavuttamiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi tiedottamisen tehostamisella.

Myös anonyymiä rekrytointia tarkastelleissa tutkimuksissa (esim. Krause ym. 2012a, 12; Behaghel ym. 2015, 18–20) on todettu, että tulosten kannalta rajoittava tekijä voi olla kokeiluihin osallistumisen vapaaehtoisuus, mikä todennäköisesti kertoo samalla organisaatioiden jo lähtökohtaisesti avoimista asenteista. Avoimemmat asenteet todennäköisesti myös tarkoittavat, että organisaatiot pitävät valtaväestön ja vähemmistöryhmien jäseniä tasa-arvoisina työnhakijoina. Menetelmän kenties suurin potentiaali lieneekin paikoissa, joissa ei juuri ole mietitty hakijoiden yhdenvertaisuusasioita. Mahdollisesti juuri tällaisissa paikoissa tapahtuu enemmän vähemmistöihin kuuluvien syrjintää rekrytoinneissa (Kaas & Manger 2012). Kokeilujen vapaaehtoisuuden takia tällaiset organisaatiot eivät useimmiten myöskään osallistu niihin ja päädy näin mukaan tutkimuksiin. Poikkeuksena vapaaehtoisuudesta on Bogin ja Kranendonkin (2012) tutkimus, jossa tutkittiin myös ei-vapaaehtoisesti mukana olleita työpaikkoja.

Anonyymien rekrytoinnin lisäksi on tarpeen miettiä myös muita konkreettisia keinoja, joilla voidaan lisätä hakijoiden yhdenvertaisuutta ja henkilöstön monimuotoisuutta (Larja & Luukko 2018, 45). Anonyymillä rekrytoinnilla on joitain rajoitteita, esimerkiksi tavoitteessa lisätä jonkin tietyn ali-edustetun ryhmän osuutta organisaation henkilöstössä. Muita keinoja ovatkin esimerkiksi kohdenetut kampanjat tai laaja tiedottaminen, joiden avulla voidaan tavoittaa enemmän vähemmistöjen edustajia ja saada heitä osallistumaan rekrytointiprosessiin. Esimerkiksi näkyvän vähemmistöille kohdennetun markkinoinnin seurauksena myös todennäköisyys työyhteisön moninaistumiseen kasvaa (Cox & Blake 1991, 49). Vantaan kaupunki korostaakin monikulttuurisuutta

työhakuilmoituksissaan sekä tekee yhteistyötä pääkaupunkiseudun eri oppilaitosten kanssa. Nykyisiä maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä myös kannustetaan jatkokouluttautumaan ja joustavia koulutuspolkuja on kehitelty oppilaitosten kanssa. Anonyymillä rekrytointikokeilulla Vantaa on myös pyrkinyt lisäämään keskustelua työntekijöiden- ja hakijoiden tasa-arvosta sekä yhdenvertaisuudesta. Tietoisuus rekrytoinneissa tapahtuvasta syrjinnästä voikin muokata rekrytointeja tekevien asenteita ja mahdollisesti innostaa heitä osallistumaan muun muassa anonyymien rekrytoinnin kaltaisiin kokeiluihin.

Anonyymien rekrytoinnin käytöllekin ei enää ole entisen kaltaisia esteitä, koska tietotekniikka sallii jo automaattisen tietojen peittämisen. Jäljelle jää organisaatioiden johdon sekä rekrytointeja tekevien ajatusmaailman muuttaminen. Etenkin niiden organisaatioiden, jotka haluavat edistää tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja henkilöstönsä monimuotoisuutta, kannattaa miettiä siis henkilöstönsä ”asennekasvatusta”. Anonyymi rekrytointi sekä jo keskustelu sen tarpeellisuudesta voivat aikaansaada muutosta rekrytoijien ajatusmaailmassa, mikä myös tuli ilmi tämän tutkimuksen haastattelussa. Anonyymi rekrytointi ei kuitenkaan automaattisesti muuta työelämää tasa-arvoisemmaksi, joten tasa-arvokeskustelua ja muita toimia on jatkettava tulevaisuudessakin.

Anonyymien rekrytointimenetelmän laajemmalle hyödyntämisellekin ei vaikuttaisi tämän tutkimuksen perusteella olevan juurikaan esteitä työnantajan eikä rekrytoijien näkökulmasta. Vantaan kaupungilla menetelmä ei ole lisännyt rekrytointiprosessiin kuluvaakaan aikaa eikä oikeastaan muuttanut rekrytoijien työntekoa. Menetelmä ei myöskään vaikuttaisi lisäävän rekrytointiprosessin työllistävyyttä eikä sitä kautta myöskään kustannuksia, kun käytössä on toimiva rekrytointijärjestelmä, jolla hakemusten anonyymisointi voidaan tehdä automaattisesti (Kaas & Manger 2012, 15; Rinne 2018, 6). Tätä tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen perusteella ainut ilmi tullut suoranainen este oli niiden rekrytoijien kohdalla, jotka olivat tykättyneet videohaastatteluihin valittaessa haastateltavia. Videohaastattelujen käyttäminen ei sovellu kovin hyvin anonyymiin rekrytointiin, sillä työnantajan olisi palkattava näyttelijöitä vastaamaan, mikä tuo mukanaan omat haasteensa.

Vantaan kaupunki on päättänyt jatkamaan menetelmän käyttöä rekrytointikokeilunsa jälkeenkin, koska kokemukset siitä olivat pitkälti positiivisia. Useat muutkin toimijat ovat jo ehtineet tehdä anonyymejä rekrytointeja kokeilun aikana ja sen jälkeen. Anonyymien rekrytoinnin laajemmalle

käytölle Suomessa ei oikeastaan vaikuttaisi olevan ylittämättömiä esteitä. Sen yleisempi hyödyntäminen rekrytoinneissa näyttää ainakin valoisalta tätä tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen, tarjolla olevien parempien rekrytointijärjestelmien sekä useiden julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden kokeilujen myötä. Kyseistä menetelmää kokeilevan ja nopeasti kasvaneen toimijajoukon näyttämä rohkea esimerkki voikin madaltaa myös uusien toimijoiden kynnystä kokeilla sitä.

5.1 Tutkimuksen arviointia

Eskolan ja Suorannan (2005, 212) mukaan vahvistuvuus on yksi tärkeä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri. Vahvistuvuus tarkoittaa, että aineistosta tehdyt tulkinnat eli tutkimustulokset saavat tukea muista samaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tämän tutkielman teoriaosuudessa on tarkasteltu anonyymeistä rekrytoinneista tehtyjä ulkomaisia tutkimuksia ja muutamaa kotimaista kokeilua. Tutkimusaineiston analyysiä, tulosten tulkintaa ja johtopäätöksiä tehdessä on myös pyritty vertailemaan niitä aiheesta aiemmin tehtyyn tutkimukseen luotettavuuden parantamiseksi. Tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkoin metodinen osa-alue, käytetyn analyysin eri vaiheet ja tulkinnat. Tapaustutkimuksia on kritisoitu usein siitä, että sen avulla ei voida tuottaa tilastollisia yleistyksiä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvailla ja ymmärtää laajasti anonyymiä rekrytointia ilmiönä ja tapahtumana. Pääosin tämä tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia.

Koska tutkimusaineisto on kerätty vain yhden organisaation työntekijöiltä, ei tutkimustulosten voi sellaisenaan katsoa kuvaavan esimerkiksi koko maan tilannetta. Kyseessä on tapaustutkimus Vantaasta ja muutaman haastatellun kertoma ei kuvaa koko tilannetta. Käytännön toteutuksessa mukana ollut haastateltu oli kuitenkin ollut mukana melkein jokaisessa kokeilun aikana tehdyssä kahdessakymmenessäviidessä rekrytoinnissa. Rekrytointivastuussa olleet haastatellut olivat puolestaan tehneet yhteensä noin viisitoista anonyymiä rekrytointia. Määrä ei välttämättä ole absoluuttisesti kovin iso, mutta Suomessa toistaiseksi tehdyistä anonyymeistä rekrytoinneista Vantaan kaupungilla on kuitenkin tehty iso osa.

Tutkimuksen toisena puutteena on toivottua pienempi haastatteluiden määrä. Osa haastatteluun pyydettyistä kieltäytyi tai koki vasta tehtävässään aloittaneena, ettei voi antaa paljon tietoa asian tiimoilta. Haastattelut antoivat kuitenkin mielestäni kattavan ja monipuolisen kuvan aiheesta. Kolme

haastateltua kertoivat kokemuksistaan rekrytoivan henkilön ja yksi kokeilun käytännön toteutuksen näkökulmasta. Haastattelujen pienempää määrää korvasi osaltaan henkilöstökeskuksen tekemä palautekysely, joka oli lähetetty kaikille anonyymiä rekrytointia kokeilleille rekrytoijille. Kyselyn keskeistä sisältöä käsiteltiin yhdessä haastattelussa. Annettu palaute oli hyvin samanlaista, mitä tässäkin tutkimuksessa haastatellut henkilöt ovat kertoneet.

5.2 Ideoita jatkotutkimukseen

Rekrytointi on tärkeä osa organisaatioiden toimintaa ja menestymisen kannalta ja aiheesta löytyykin paljon tutkimusta. Myös uudenlaisia rekrytointimenetelmiä kuten anonyymiä rekrytointia on tarpeen tutkia. Tämän tutkimuksen yhtenä suurimpana antina on lisätiedon hankkimisen aiheesta, jota Suomessa ei juurikaan ole tutkittu ja sen tulokset antavatkin tuoretta tietoa uudehkosta rekrytointimenetelmästä. Tutkimus onnistui toivottavasti avaamaan anonyymiä rekrytointimenetelmää sekä sen mahdollisuuksia, haasteita ja kehittämistarpeita. Haastattelujen avulla oli mahdollista saada syvävälinen kuva anonyymistä rekrytoinnista työnantajan näkökulmasta. Sisällönanalyysi sopi hyvin tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista löytää olennaisin sisältä litteroidusta aineistosta ja vastata tutkimuskysymyksiin.

Tällä hetkellä anonyymi rekrytointi selvästi kiinnostaa laaja-alaisesti erilaisia toimijoita. Tutkimuksen valmistumishetkellä Suomessa on käynnissä useita anonyymejä rekrytointikokeiluja ja monia ollaan lisäksi aloittelemassa tai suunnittelemassa. Tämä tutkimus tarkasteli pääasiassa vain Vantaan kaupungin kokeilua, mutta tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista laajentaa tarkastelua koskemaan muitakin organisaatioita. Silloin tulee olemaan paremmat mahdollisuudet tehdä anonyymien rekrytointikokeilujen tuloksia vertailevaa tutkimusta, kun tehtyjen kokeilujen määrä on kasvanut. Anonyymien rekrytoinnin lisätutkimusta on toivottu myös tämän tutkimuksen lähdekirjallisuudessa (Krause ym. 2012a, Åslund & Nordström Skans 2012).

Myös kvantitatiiviselle tutkimusotteelle olisi tarvetta tarkastellessa anonyymiä rekrytointia Suomessa. Hyödyllistä olisi tarkastella syvämmän menetelmän vaikuttavuutta eli millä tavalla se vaikuttaa rekrytointiprosessiin osallistuviin henkilöiden taustoihin ja innostaako se entistä laajempaa hakijajoukkoa ottamaan osaa rekrytointiin. Tilastollinen analyysi rekrytointimenetelmän vaikutuksista haastateltavien henkilöiden monimuotoisuuteen olisi myös toivottavaa, jotta nähtäisiin

tarkemmin, miten menetelmä onnistuu tavoitteissaan. Tärkeää olisi myös tutkia, että missä määrin anonyymi rekrytointi vaikuttaa vähemmistöjen, aliedustetun sukupuolen sekä eri-ikäisten hakijoiden saamien työtarjousten määrään, kuten esimerkiksi Bøg ja Kranendonk (2011) ovat tehneet. Kansainvälisissä tutkimuksissa tätä on selvitetty, mutta Suomen kontekstissa ei vielä kovin paljon.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella esimerkiksi kokeilun aikaisista pienistä muutoksista haastateltavien ja valittujen ei suoraan voi vetää johtopäätöksiä anonyymin rekrytointimenetelmän vaikuttavuudesta ja mahdollisuuksista. Vantaan kaupungin rekrytointikokeilun kohdalla on joitakin erityispiirteitä, joita on mainittu aikaisemmin ja jotka on hyvä ottaa huomioon. Menetelmän vaikutusten kannalta suurempia tuloksia voisi ilmetä kenties työpaikoilla, jossa ei juuri ole mietitty hakijoiden yhdenvertaisuusasioita. Tällaisissa paikoissa on havaittu enemmän vähemmistöihin kuuluvien syrjintää rekrytoinneissa (Kaas & Manger 2012, 15). Olisikin hyvin mielenkiintoista tutkia, millä tavalla anonyymi rekrytointi vaikuttaisi haastatteluvalintoihin ja palkattuihin henkilöihin tällaisilla työpaikoilla. Rekrytoinneissa tapahtuvaa syrjintää on joka tapauksessa tärkeää tutkia, koska jo tietoisuus siitä voi muokata yhteiskunnan ja rekrytointeja tekevien asenteita. Tietoisuus tällaisista epäkohdista voi saada heitä osallistumaan tutkimuskohteen kaltaisiin kokeiluihin ja aikaansaada tasa-arvoisempaa työelämää.

LÄHDELUETTELO

Aaltonen, Milla; Heino, Päivi; Villa, Susan (2013): ”Riitelemine on pienelle ihmiselle raskasta”. Selvitys syrjinnän uhrien oikeusturvakeinojen saavutettavuudesta ja vaikuttavuudesta. Sisäasiainministeriön julkaisu 13/2013. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Ahmad, Akhlaq (2005): ”Getting a Job in Finland - The Social Networks of Immigrants from the Indian Subcontinent in the Helsinki Metropolitan Labour Market”. Helsingin yliopisto: Sosiologian laitos.

Ahmad, Akhlaq (2019): ”When the Name Matters - An Experimental Investigation of Ethnic Discrimination in the Finnish Labor Market”. *Sociological Inquiry*. 1–29

Avery, Derek R., and Patrick F. McKay (2006): "Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants." *Personnel Psychology* 59(1). 157–187.

Baert, Stijn (2017): "Hiring Discrimination: An Overview of (Almost) All Correspondence Experiments Since 2005". Discussion Papers 2017(10). Université catholique de Louvain, Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES).

Behaghel, Luc; Crépon, Bruno; Le Barbanchon, Thomas (2015): "Unintended effects of anonymous resumes." *American Economic Journal: Applied Economics* 7(3). 1–27.

Bergbom, Barbara; Toivanen, Minna; Airila, Auli & Väänänen, Ari (2016): ”Monimuotoisuusbarometri 2016 - Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen”. Helsinki: Työterveyslaitos.

Bertrand, Marianne; Mullainathan, Sendhil (2004): ”Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? - A Field Experiment on Labor Market Discrimination”, *American Economic Review* 94(4), 991–1013.

Booth, Alison; Leigh, Andrew; Varganova, Elena (2012): "Does ethnic discrimination vary across minority groups? Evidence from a field experiment." *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.74. 547–573.

Boswell, Wendy R.; Roehling, Mark V.; LePine, Marcie A.; Moynihan, Lisa M. (2003): ”Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study”. *Human Resource Management* 42(1). 23–37.

- Bøgg, Martin; Erik Kranendonk (2011): "Labor market discrimination of minorities? yes, but not in job offers". IDEAS Working Paper Series from RePEc No. 33332. Saatavilla: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/33332/>. Viitattu 15.12.2019
- Cain, Niko H.; Kleiner, Brian H. (2002): "How to hire employees effectively". Management Research News, Vol. 25 (5) 1–84. Saatavilla: <https://pdfs.semanticscholar.org/f551/721ff843b8f635e67f885a4c589c09092ee6.pdf#page=3>. Viitattu 13.12.2019. 30–38.
- Carlsson, Magnus; Rooth, Dan-Olof (2007): "Evidence of Ethnic Discrimination in the Swedish Labor Market Using Experimental Data". Labour Economics 14(4). 716–729.
- Cediey, Eric; Feroni, Fabrice (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. Saatavilla https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_201429.pdf. Viitattu 10.12.2019
- Cox, Taylor H; Blake, Stacy (1991): "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." Academy of Management Perspectives 5(3). 45-56
- DIAK (31.10.2018): "Työnimi". Saatavilla: <https://dialogi.diak.fi/2018/10/31/tyonimi/>. Viitattu 1.12.2019
- Duunitori (2019): "Kansallinen rekrytointitutkimus 2019". Saatavilla: <https://drive.google.com/file/d/1dT1KUx9MRJKTUArwfVLAf1Hn77SIqJiN/view>. Viitattu 20.2.2020
- Eriksson, Päivi; Koistinen, Katri (2005): "Monenlainen tapaustutkimus". Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, Jari; Suoranta, Juha (2005): "Johdatus laadulliseen tutkimukseen". Jyväskylä: Gummerus.
- Goldin, Claudia; Rouse, Cecilia (2000): "Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians." American Economic Review 90(4). 715–741.
- Helsingin Sanomat (21.4.2013): "Nimetön työnhaku vaati mustaa tussia". Kirjoittaja: Laura Kytölä. Saatavilla <<https://www.hs.fi/ura/art-2000002633466.html>> Viitattu 10.12.2019

Holm, Anna B. (2012): "E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management." *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung* 26(3). 241-259.

Järvinen, A. 1996. *Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja sen kehittäminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kaas, Leo; Manger, Christian (2012): *Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment*. *German Economic Review* 13(1). 1–20.

Korpi, Teemu; Laine, Tom; Soljasalo, Jenni (2012): "Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa." *Management Institute of Finland MIF Oy*. Helsinki: Kopijyvä Oy.

Krause, Annabelle; Rinne, Ulf; Zimmerman, Klaus F. (2012a). "Anonymous job applications in Europe." *IZA Journal of European Labor Studies* 1(5). Saatavilla < <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/2193-9012-1-5.pdf>>. 1–20

Krause, Annabelle; Rinne, Ulf; Zimmerman, Klaus F.(2012b), "Anonymous job applications of fresh Ph.D. economists", *Economics Letters* Vol. 117 No. 2, 441–444.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#a11.11.2016-915>. Viitattu 10.1.2020

Larja, Liisa; Wariu, Johanna; Sundback, Liselott; Liebkind, Karmela; Kandolin, Irja; Jasinskaja-Lahti, Inga (2012): "Discrimination in the Finnish Labor Market: An overview and a field experiment on recruitment." *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja* 16. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla <https://tem.fi/documents/1410877/3437250/Discrimination%20in%20the%20Finnish%20Labor%20Market%2019042012.pdf/6df3ec08-78fa-480c-9a34-357bbd4cd5f6>. Viitattu 4.12.2019

Larja, Liisa; Luukko, Jasmin (2018): "Koulutuksen ja työn vastaavuus". Teoksessa Toivanen, Minna; Ari Väänänen; Anna-Leena Kurki; Barbara Bergbom & Auli Airila (toim.) "Moni osaa!: Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla." Helsinki: Työterveyslaitos. 23–45.

Lichtman, Marilyn (2013): "Qualitative Research in Education: A User's Guide" (3. painos). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.

Lockwood, Nancy R. (2006): "Talent management: Driver for organizational success." *HR magazine* 51(6). 1-11. Saatavilla <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2011.542898>

- Pietiläinen, Marjut; Viitasalo, Niina; Lipiäinen, Liudmila; Ojala, Satu; Leinonen, Minna; Otonkorpi-Lehtoranta, Katri; Jokinen, Esa; Korvajärvi, Päivi; Nätti, Jouko (2018): ”Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura: Loppuraportti: Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017”. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Rinne, Ulf (2018): "Anonymous job applications and hiring discrimination." *IZA World of Labor* 48(2). Saatavilla: <https://wol.iza.org/uploads/articles/454/pdfs/anonymous-job-applications-and-hiring-discrimination.pdf?v=1>
- Rikoslaki (1889/39). Saatavilla < <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#a13.11.2009-885>>. Viitattu 10.1.2020
- Rivera, Lauren A. (2012): "Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms." *American sociological review* 77(6). 999–1022.
- Salojärvi, Sari (2013): ”Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat”. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, Sari (toim.): Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. 117–142.
- Sangeetha, K. (2010) "Effective Recruitment: A Framework." *IUP Journal of Business Strategy* 7. 93–107.
- Turun Sanomat (9.12.2019): "Valtuustoaloite: Anonyymi rekrytointi Turun kaikille toimialoille." Saatavilla: <https://www.ts.fi/uutiset/paikalliset/4794672/Valtuustoaloite+Anonyymi+rekrytointi+Turun+kaikille+toimialoille>. Viitattu 4.12.2019
- Viitala, Riitta (2009): ”Henkilöstöjohtaminen”. Helsinki: Edita Prima oy.
- Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli (2002): ”Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.” Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli (2012). ”Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.” Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsopimuslaki (26.1.2001/55). Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 10.1.2020
- Yle (7.1.2019): "Espoon kaupunki on valmis nimettömään työnhakuun". Kirjoittaja: Mari Sarolahti. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10585519>. Viitattu 10.2.2019

Yle (1.3.2020): "Anonyymia rekrytointia kokeillaan eri puolilla maata – arvioi itse, palkkaisitko sinä tämän työnhakijan." Kirjoittaja: Meeri Niinistö. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11212317>. Viitattu 2.3.2020

Vaasan kaupungin esitelmä 9/2019. Saatavilla: https://extranet.kuntamarkkinat.fi/public_resources/KM2019/tietoiskut/Anonyymirekrytointi_kuntamarkkinat12.9.2019.pdf. Viitattu 7.1.2020

Vantaan kaupunginhallituksen pöytäkirja 13.8.2018 § 11. Saatavilla: http://paatokset.vantaa.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?+bid=145350. Viitattu 15.12.2019

Vantaan Sanomat (17.4.2019): ” Anonyymi rekrytointi käyttöön Vantaalla vielä kevään aikana – kaupunki haluaa kasvattaa vieraskielisten työntekijöiden määrää”. Kirjoittaja: Marika Lumme. Saatavilla: <https://www.vantaansanomat.fi/artikkeli/763412-anonyymi-rekrytointi-kayttoon-vantaalla-viela-kevaan-aikana-kaupunki-haluaa>. Viitattu 15.12.2019.

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325#L3P8>. Viitattu 10.1.2020

Yhdenvertaisuusvaltuutettu: ”Yhdenvertaisuuden edistäminen ja positiivinen erityiskohtelu” (Ei päiväystä. Helsinki: Oikeusministeriö. Saatavana: < <https://www.syrjinta.fi/documents/10181/36404/Positiivisen+erityiskohtelun+opas/34593484-7b08-47da-a662-cceb6e4df28e> >. Viitattu 4.3.2020

Åslund, Olof; Nordström Skans, Oskar (2012) "Do anonymous job application procedures level the playing field?." ILR Review 65(1). 82–107. Saatavilla: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001979391206500105>. Viitattu 17.12.2019

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Anonyymien rekrytointikokeilun prosessin kuvaaminen:

Voitko kertoa omista rooleistasi anonyymeissa rekrytoinneissa?

Kuinka monessa anonyymissa rekrytoinnissa olet ollut mukana?

Mistä lähtien anonyymiä rekrytointikokeilua suunniteltiin ja kenen toimijan aloitteesta kokeilu lähti liikkeelle?

Kerrotko Vantaan kaupungin anonyymien rekrytointikokeilun tavoitteista?

Miten anonyymi rekrytointi on muokkaantunut matkan varrella?

Miten prosessi toteutettiin konkreettisesti?

Mitkä tiedot hakijasta ovat näkyvissä valittaessa haastatteluun kutsuttavia?

Millaisissa tehtävissä ja millä sektoreilla anonyymiä rekrytointia on käytetty?

Miten uusi Laura-rekrytointijärjestelmä on vaikuttanut rekrytointiin?

Anonyymien rekrytointikokeilun tarkastelu:

Pitääkö työpaikkailmoituksia laatiessa tehdä jotain eri tavalla kuin aiemmin?

- Ohjeistetaanko hakijoita täyttämään hakemuksia eri tavalla?

Onko hakemuksissa vielä näkynyt paljon personoivaa tietoa ohjeistuksesta huolimatta?

Onko haastatteluun kutsuttavien valintaprosessi muuttunut jollain tavalla?

Miten anonyymi rekrytointimenetelmä on vaikuttanut:

- rekrytointiprosessin kesto?
- hakemusten käsittelyyn?
- haastatteluihin?
- haastatteluun kutsuttujen hakijoiden laadukkuuteen?
- haastattelun kutsuttujen ominaisuuksiin, esimerkiksi etnisyyteen, sukupuoleen tai ikään?

Arvio anonyymistä rekrytoinnista ja sen kokeilusta:

Millä tavalla anonyymi ja tavallinen rekrytointi eroavat toisistaan?

Mitkä ovat mielestäsi anonyymien rekrytoinnin hyvät puolet?

Mitkä ovat mielestäsi anonyymien rekrytoinnin huonot puolet?

Onko anonyymien rekrytointikokeilun tavoitteissa onnistuttu?

- Mitä onnistumiset ovat olleet?
- Epäonnistumiset kokeilussa?

Osaatko arvioida, millaisiin tehtäviin anonyymi rekrytointi sopii tai ei sovi?

Oletko pohtinut omia rekrytointikäytäntöjasi tämän kokeilun myötä?

Toivoisitko anonyymien rekrytointimenetelmän laajempaa hyödyntämistä rekrytoinneissa?

- Jos kokeilua ollaan jatkamassa, mitkä asiat saavat jatkamaan?

Millaista palautetta on tullut anonyymiin rekrytointikokeiluun osallistuneilta?

Onko anonyymi rekrytointikokeilu herättänyt kiinnostusta Vantaan ulkopuolella?

Miten anonyymiä rekrytointimenetelmää voisi kehittää jatkossa?



Nimettömän rekrytoinnin kokeilu

VD/6577/00.01.01.01/2018

RV/K-ML/HY-L

Talousarvio 2018 ja taloussuunnitelma 2018–2022 käsittelyn yhteydessä päätettiin tehdä kokeilu nimettömästä rekrytoinnista. Nimettömän rekrytoinnin kokeilu toteutettiin kahden eri työnhaun yhteydessä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä sivistystoimen toimialoilla keväällä 2018.

Henkilöstökeskus toteaa kokeilusta seuraavaa:

Nimettömän rekrytoinnin haut toteutettiin seuraavien hakujen yhteydessä:

Haku 1

Tehtävä: Lähihoitaja, vakituinen, 3 paikkaa

Toimintayksikkö: Vanhus- ja vammaispalvelut, Vanhusten erityisasuminen, Korson vanhustenkeskus, lyhytaikaisyksikkö

Hakuaika: 23.4.-7.5.2018

Haku 2

Tehtävä: Lastenhoitaja, vakituinen, 1 paikka

Toimintayksikkö: Varhaiskasvatus, Vapaalan päiväkoti

Hakuaika: 7.5.-22.5.2018

Nimettömän haku

Nimettömyys liittyy tämän kokeilujen yhteydessä hakemusten käsittelyyn sekä esikarsintavaiheeseen. Esimies sai tiedon hakijoiden henkilöllisyydestä vasta haastatteluvaiheen yhteydessä, hakijoiden suullisissa esittelyissä. Haastatteluvaiheeseen hakijoiden joukosta valittujen henkilöiden kannalta nimettömyys osana prosessia tuli esiin vasta haastatteluvaiheessa. Työhakemuksen tekeminen tapahtui normaalin rekrytointiprosessin mukaisesti kaupungin Retti-rekrytointijärjestelmän kautta.

Prosessi:

Hakuun liittyväksi lisätietojen antajaksi nimettiin rekrytoivan esimiehen sijaan ulkopuolinen taho (*henkilöstökeskuksen henkilöstöasiantuntija*). Henkilöstöasiantuntija käsitteli saapuneet hakemukset. Hakemuksista poistettiin nimi sekä muut henkilöön liittyvät tiedot, se onko henkilö Vantaan palveluksessa, työnantajien sekä oppilaitosten nimet sekä henkilön esittelytekstistä hakijan tuottamasta tiedosta muu, paitsi tehtävän kannalta oleelliset osaamiseen ja koulutukseen liittyvä informaatio. Anonyymit hakemukset toimitettiin rekrytoivalle esimiehelle, joka teki niiden perustella valinnan haastatteluun kutsuttavista henkilöistä. Henkilöstöasiantuntija varasi haastattelut ja vastasi hakijaviestinnästä haastattelukutsujen yhteydessä.

Yhdenvertaisuus:

Hakijat eivät hakiessaan tiedeneet sitä, että heidän hakemuksensa käsitellään esikarsintavaiheessa nimettöminä. Haastatteluun valittujen työnhakijoiden näkökulmasta nimettömän rekrytointikokeilu näyttäytyi konkreettisesti (tavalliseen rekrytointiprosessiin verrattuna) vasta haastatteluvaiheessa. Haastatteluihin kutsuttiin jonkin verran enemmän henkilöitä, kuin vastaavissa ”tavallisissa hauissa”. Haastatteluun osallistuneiden joukko oli taustaltaan jonkin verran tavallista heterogeenisempi (*ikä ja osaamistausta*). Haastatteluun kutsutuista yksi oli mies, muut naisia. Maahanmuuttajataustaisia hakijoita oli yksi kummassakin haussa, joista toinen hakija kutsuttiin haastatteluun.



Esimiesten kokemukset

Nimettömiä hakemuksia lukiessa esimiesten mielestä korostuu se, että henkilöllä täytyy olla hyvä (*kirjallinen*) hakemus, jotta tulee nimettömän hakemuksen perusteella valituksi haastatteluun. Toisen esimiehen mukaan nimettömässä hakuprosessissa hakemuksia lukiessa jonkin verran painottuu se, että hakemuksen perusteella hakijasta ”pitää välittyä *positiivinen kuva*”, jotta hänet kutsutaan haastatteluun – ”positiivinen kuva” nimenomaan osaamisen näkökulmasta.

Puhtaasti henkilön osaamiseen ja koulutustaustaan sekä hakijan esittelyssä tämän työtehtävään liittyvän informaation perusteella hakemuksia lukiessa jonkin verran yleensä kiinnostaa hakijan ikä tai muut taustatekijät – joista ei saanut käsitystä karsittujen hakemusten perusteella. Ennen haastattelua esimiehillä ei ollut ennakoasetelmaa haastateltavien suhteen. Tavalliseen prosessiin verrattuna rekrytoijalla saattaa olla jo piirtynyt jonkinlainen käsitys tai ajatus siitä, miten prosessi voisi edetä, ketkä hakijoista nousevat ennakkoon esiin mielenkiintoisimpina hakijajoukosta.

Rekrytointiasiantuntijoiden pohdintaa:

Hauissa valituiksi tulleet hakijat olisivat oletettavasti tulleet valituiksi myös, mikäli haku ei olisi nimetön, sillä heidän osaamisensa sekä työ -ja koulutustaustansa vastasivat haettavaa rekrytointiprofiilia.

Nimettömän hakuprosessin toteuttaminen nykyisellä järjestelmällä vaatii merkittävää manuaalista työtä, joten ajankäytöllisesti nimetön rekrytointi ei ole laajempaan käyttöönnottoon suositeltava toimintamalli.

Uusi tuleva rekrytointijärjestelmä voisi poistaa käsityötä. Kuitenkin yhdenvertaisuuden tavoitteen toteutumisessa tehokkaampia ovat muut keinot. Yhdenvertaisuus hakijoiden vertailtaessa on Vantaalla hyvin pitkällä, mutta tämä näkökulma kannattaa edelleen huomioida esimiesten osaamisen kehittämisen ja prosessien kehittämiseen yhteydessä.

Huomiota kannattaa kiinnittää jatkossa hakuilmoituksiin, jotta ne ohjaisivat hakijaa kertomaan työn kannalta oleellisia asioita ja toisivat mahdollisimman paljon tietoja hakijoiden tasapuoliseen vertailuun työhön liittyvien asioiden suhteen.

Edellä mainitut kehittämistoimenpiteet aiotaan toteuttaa sekä rekrytointihaastatteluihin tarjotaan esimiehille entistä enemmän henkilöstöihmisten tukea.

Kaupunginhallitus 13.8.2018 § 11

Kaupunginjohtajan esitys:

Päätetään merkitä tiedoksi nimettömästä rekrytoinnista tehty kokeilu.

Käsittely:

Merkittiin, että kaupunginjohtaja täydensi päätösesitystään seuraavasti:

”Kaupunginhallitus katsoo kuitenkin, että nimettömän rekrytoinnin kokeilua tulisi vielä jatkaa arvioimalla sen mahdollisia käyttökohteita tarkemmin. Kaupunginhallitukselle tuodaan ehdotus, miten yhdenvertaista rekrytointia vahvistetaan ja nimetöntä rekrytointia jatketaan.”

Päätös:

Hyväksyttiin täydennetty esitys.

Täytäntöönpano: kaupunginkanslia

Muutoksenhakuohje: 8.4. Oikaisuvaatimus- ja valituskielto



Vantaa

Lisätiedot:

henkilöstöjohtaja Kirsi-Marja Lievonen, puh. 040 570 5593, etunimi.sukunimi[at]vantaa.fi