

# ANONYYMI REKRYTOINTI VALTIONHALLINNOSSA

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2023**

**Tekijä: Sara Immonen  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Monika von Bonsdorff**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Sara Immonen	
Työn nimi Anonyymi rekrytointi valtionhallinnossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 31.5.2023	Sivumäärä 81+2
<p><i>Tiivistelmä – Abstract</i></p> <p><i>Työelämän ja työvoiman muuttuessa monimuotoisemmaksi, on keskustelu vastuullisuudesta, tasa-arvosta ja syrjimättömyydestä työelämässä lisääntynyt. Huoli syrjinnän yleistymisestä sekä lainsäädännön ja sopimusten riittämättömyydestä ovat johtaneet syrjinnän vastaisten toimien suunnitteluun. Anonyymi rekrytointi on vastuullinen rekrytointimenetelmä, jonka tarkoituksena on varmistaa syrjimätön ja yhdenvertainen rekrytointiprosessi organisaatiossa. Anonyymien rekrytoinnin tutkiminen on tärkeää ja perusteltua yhdenvertaisen, tasa-arvoisen ja syrjimättömän työelämän edistämiseksi.</i></p> <p><i>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, mitä anonyymien rekrytoinnin taustalla on ja minkälainen prosessi anonyymi rekrytointi on valtionhallinnossa. Tavoitteena on tuottaa tieteellistä tietoa, jonka pohjalta voidaan lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä anonyymista rekrytoinnista valtionhallinnon kontekstissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yhdenvertaisten ja syrjimättömien rekrytointikäytänteiden sekä rekrytoinnin parissa työskentelevien rekrytointiosaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena haastattelemalla kuutta (6) valtionhallinnon rekrytoinnin parissa työskentelevää toimijaa. Tutkimukseen osallistuminen on edellyttänyt, että organisaatioissa on kokeiltu anonyymia rekrytointia ja haastateltavilla on kokemusta tai tietämystä anonyymista rekrytoinnista organisaatiossaan.</i></p> <p><i>Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatioissa ja julkisella sektorilla laajemmin käydyt vastuullisuuskeskustelut sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmien työstäminen ovat mahdollisesti johtaneet tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa anonyymien rekrytoinnin kokeiluihin. Anonyymien rekrytoinnin taustaa koskeviin tuloksiin liittyy kuitenkin epävarmuutta, minkä vuoksi tutkimusta anonyymien rekrytoinnin taustasta tarvitaan lisää. Tulosten mukaan anonyymi rekrytointi on valtionhallinnon organisaatioissa prosessina normaalin rekrytointiprosessin mukainen, mutta hakemusten anonymisointi vaikuttaa erityisesti rekrytoinnin toimijoiden työnjakoon, hakemusten käsittelyyn sekä päätöksentekoon. Lisäksi tulokset osoittavat anonyymien rekrytoinnin olevan ristiriitainen ilmiö erityisesti syrjinnän ehkäisemisen sekä yhdenvertaisen hakuprosessin edistämisen näkökulmasta.</i></p>	
Asiasanat anonyymi rekrytointi, syrjintä, yhdenvertaisuus, vastuullinen henkilöstöjohtaminen, valtionhallinto	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	



## KUVIOT

KUVIO 1 Timanttikuvio valtion rekrytointiprosessista.....	22
KUVIO 2 Laadullinen analyysi.....	35
KUVIO 3 Prosessikaavio valtion anonyymista rekrytoinnista .....	67

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston redusoinnista tässä tutkimuksessa .....	38
TAULUKKO 2 Esimerkki aineiston klusteroinnista ja abstrahoinnista tässä tutkimuksessa .....	39

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ  
KUVIOT JA TAULUKOT  
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	9
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	10
2	VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ANONYYMI REKRYTOINTI.....	11
2.1	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen .....	11
2.1.1	Monimuotoisuus työelämässä ja työhönotossa.....	13
2.1.2	Työhönottosyrjintä.....	15
2.2	Rekrytointi ja resurssointi henkilöstöjohtamisessa.....	19
2.2.1	Rekrytointi.....	19
2.2.2	Rekrytointi- ja valintaprosessi.....	21
2.2.3	Anonyymi rekrytointi.....	23
2.2.4	Anonyymien rekrytoinnin mahdollisuudet ja haasteet .....	25
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
3.1	Valtionhallinto tutkimuskontekstina .....	28
3.2	Tieteenfilosofia ja laadullinen tutkimus .....	29
3.3	Tutkimuksen aineisto ja toteutus .....	32
3.4	Aineiston analyysi .....	34
3.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset .....	40
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	43
4.1	Anonyymi rekrytointi ja sen tarkoitus .....	43
4.2	Anonyymien rekrytoinnin taustatekijät ja suunnittelu.....	45
4.2.1	Kokeilun käynnistävät tekijät.....	46
4.2.2	Käyttöönoton suunnittelu ja tavoitteet .....	47
4.3	Anonyymien rekrytoinnin toteutus .....	49
4.3.1	Anonyymi rekrytointiprosessi .....	49
4.3.2	Erot normaaliin rekrytointiprosessiin.....	52
4.4	Anonyymien rekrytoinnin arviointi, kehitys ja tulevaisuus .....	53
4.4.1	Haasteet .....	53
4.4.2	Haasteiden ratkaiseminen .....	56
4.4.3	Hyödyt ja mahdollisuudet.....	58
4.4.4	Tulevaisuus .....	61

5	POHDINTA .....	63
5.1	Johtopäätökset.....	63
5.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.....	70
	LÄHTEET .....	72
	LIITTEET.....	82

# 1 JOHDANTO

Keskustelu monimuotoisuudesta, tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta on lisääntynyt työelämässä viimeisten vuosikymmenten aikana. Erityisesti megatrendit, kuten väestön ikääntyminen, osaajapula ja kansainvälistyminen, nostavat pinnalle työelämän tasa-arvo- ja vastuullisuuskeskustelua. Maahanmuutto on esimerkiksi lisännyt Suomen väestön ja työvoiman kansainvälistymistä, ja Tilastokeskuksen mukaan vuoden 2021 lopussa Suomen väestöstä ulkomaalaistaustaisia oli 8,5 prosenttia ja määrä on ollut selkeässä kasvussa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana (Tilastokeskus, 2022). Harmittavan usein ulkomaalaistaustaiset kohtaavat kuitenkin työmarkkinoilla syrjintää (esim. Quillian, Heath, Pager, Midtbøen, Fleischmann & Hexel, 2019; Adamovic, 2020). Tällainen etninen syrjintä on liiketoiminta- ja ihmisoikeuskysymys, johon on henkilöstöjohtamisessa ja rekrytoinnissa kiinnitettävä huomiota (Adamovic, 2022).

Syrjintään on pyritty puuttumaan niin kansainvälisin sopimuksin kuin myös kansallisella lainsäädännöllä. Euroopan tasolla syrjimättömyys ja tasa-arvoinen kohtelu on turvattu esimerkiksi Euroopan Unionin perusoikeuskirjassa (SopS 2000/C 364/01). Kansallisen lainsäädännön osalta syrjimättömyydestä ja tasa-arvosta säädetään yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014), jonka mukaan ketään ei saa syrjiä esimerkiksi iän, uskonnon, terveydentilan tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella. Syrjinnän vastainen lainsäädäntö yhdessäkin tasa-arvopoliitiikan kanssa eivät kuitenkaan riitä estämään työmarkkinoilla tapahtuvaa syrjintää (Åslund & Nordström Skans, 2012). Rekrytoinnissa ihmisiä saatetaan seuloa henkilöön liittyvän syyn, kuten etnisen alkuperän tai sukupuolen, perusteella syrjinnän kieltävästä lainsäädännöstä huolimatta. Syrjintää voi tapahtua myös tahattomasti rekrytoijalla olevien tiedostamattomien ennakkoluulojen vuoksi tai automaattisten reaktioiden vuoksi. (Kanninen & Virkola, 2021; Helsingin kaupunki, 2020.) Huoli syrjinnän yleisyydestä työelämässä onkin johtanut syrjinnän vastaisten toimien suunnitteluun ja tarpeeseen kehittää rekrytoinnin

ammattilaisten asiantuntijuutta rekrytointikäytäntöjä vastuullisemmiksi syrjinnän ehkäisemiseksi (Greenwald & Banaji, 1995; Kanninen & Virkola, 2021).

Sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tavoitteena on sosiaalisesti vastuullinen ja taloudellisesti asianmukainen rekrytointi, valinta ja työntekijöiden kehittäminen (Aust, Matthews & Muller-Camen, 2020). Täten rekrytointi voidaan hahmottaa osaksi vastuullista henkilöstöjohtamista (esim. Dupont, Ferauge & Giuliano, 2013; Diaz-Carrion, López-Fernández & Romero-Fernandez, 2018) ja siten merkittäväksi keinoksi vaikuttaa vastuullisuuteen. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan taloudellisiin, sosiaalisiin ja ekologisiin tavoitteisiin tähtääviä HRM-käytäntöjä (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen, 2016). Vastuullista henkilöstöjohtamista sekä rekrytointia käsittelevä tutkimustieto on tarpeellista työhönotossa ilmenevän syrjinnän ehkäisemiseksi sekä rekrytoinnin parissa työskentelevien toimijoiden asiantuntijuuden kehittämiseksi. Rekrytoinnin tutkiminen on perusteltua, koska rekrytointi on hyvin keskeinen osa henkilöstöjohtamista ja merkittävä investointi organisaatiolle (Barber, 1998, 1; Leisink & Steijn, 2008, 118; Viitala, 2021). Lisäksi henkilöstön valinta ja palkkaaminen ovat organisaation tärkeimpiä päätöksiä, sillä ihmiset ovat keskeisessä asemassa ohjatessaan ja toteuttaessaan organisaation toimintaa (Schmitt & Kim, 2009, 300).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että rekrytointiprosessissa on tapahtunut syrjintää esimerkiksi hakijan etnisen taustan, nimen, iän tai kansallisuuden perusteella (esim. Weichselbaumer, 2016; Ahmad, 2020; Derous & Decoster, 2017). Työhönotossa ilmenevän syrjinnän ehkäisemiseksi sekä syrjimättömän ja yhdenvertaisen työelämän edistämiseksi anonyymien rekrytoinnin tutkiminen on erittäin ajankohtaista ja tärkeää. Anonyymi rekrytointi on työnhakijoiden yhdenvertaista ja tasa-arvoista kohtelua edistävä hakumenettely, joka on ollut paljon esillä julkisessa keskustelussa. Se on kehitetty tarpeeseen ehkäistä ja vähentää syrjintää rekrytointiprosessissa, muuttaa rekrytointikäytänteitä yhdenvertaisemmiksi ja tasa-arvoisemmiksi sekä löytää pätevin työnhakija tehtävään. Anonyymia rekrytointia on kokeiltu Suomessa sekä muualla Euroopassa. Anonyymi rekrytointi on kuitenkin edelleen varsin vähän hyödynnetty hakumenettely, mutta sen mahdollisuudet rekrytointiprosessissa tapahtuvan syrjinnän ehkäisemisessä tunnustetaan. (Krause, Rinne & Zimmermann, 2012; Kanninen & Virkola, 2021.) Tutkimus aiheen ympärillä on lisääntynyt viime vuosikymmenen aikana, mutta edelleen tutkimusta anonyymista rekrytoinnista on suhteellisen vähän. Täten anonyymien rekrytoinnin tutkimiselle eri konteksteissa on tarvetta. Tämän tutkimuksen avulla tuotettu ajankohtainen tieto auttaa rekrytoinnin parissa työskenteleviä toimijoita ymmärtämään, minkälainen prosessi anonyymi rekrytointi on, mitä sen taustalla on ja mitkä ovat sen mahdollisuudet ja haasteet valtionhallinnon rekrytoinnissa. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan edistää yhdenvertaisia ja syrjimättömiä rekrytointikäytänteitä sekä rekrytoinnin toimijoiden asiantuntijuutta.



## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia valtionhallinnon vastuullista henkilöstöjohtamista anonyymien rekrytoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa tutkitaan valtionhallinnon rekrytoinnin parissa työskentelevien toimijoiden näkemyksiä anonyymiin rekrytointiin johtaneista taustatekijöistä eli miten ja miksi organisaatioissa on ryhdytty kokeilemaan anonyymia rekrytointia ja kenen johdolla prosessia on viety eteenpäin. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan valtionhallinnon rekrytoinnin parissa toimivien henkilöiden näkemyksiä, ja siten pyritään ymmärtämään syitä anonyymien rekrytoinnin käyttöönotolle. Lisäksi tavoitteena on selvittää tutkittavien näkemyksiä anonyymista rekrytoinnista prosessina. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, minkälainen prosessi anonyymi rekrytointi on valtionhallinnon organisaatioissa sekä minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia siihen liittyy. Tarkoituksena on tutkia kriittisesti anonyymia rekrytointia osana vastuullisia rekrytointikäytänteitä.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tieteellistä tietoa, jonka pohjalta voidaan lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä anonyymista rekrytoinnista valtionhallinnon kontekstissa. Täten tutkimuksen tuottamalla tiedolla voidaan pyrkiä kehittämään yhdenvertaisia ja syrjimättömiä rekrytointikäytänteitä sekä rekrytoinnin parissa työskentelevien toimijoiden rekrytointiosaamista ja asiantuntijuutta. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. *Mitä anonyymien rekrytoinnin taustalla on?*
2. *Minkälainen prosessi anonyymi rekrytointi on rekrytoinnin toimijoiden näkökulmasta?*

Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana toimii vastuullisen henkilöstöjohtamisen, rekrytoinnin sekä erityisesti anonyymien rekrytoinnin tutkimus. Tutkimuksessa painotetaan yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja syrjimättömyyttä rekrytoinnissa, ja siten tutkimus kytkeytyy vahvasti vastuullisuuskeskusteluun.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä joidenkin käsitteiden määrittelyssä on hyödynnetty apuna ChatGPT-tekoälysovellusta siten, että tekoälylle on syötetty tutkimuksessa käytetystä lähteestä käsitteen määritelmä ja pyydetty ilmaisemaan määritelmä toisin sanoin. Tekoälyn antamia määritelmiä ei ole suoraan käytetty tutkimuksessa, vaan niitä on ensin analysoitu ja niistä on otettu joitakin sanoja, sanamuotoja tai lausejärjestyksiä osaksi tutkijan omaa tekstiä. Tekoälyä on siis hyödynnetty apuvälineenä tekstin kirjoittamisessa, eikä sen tuottamia määritelmiä ole suoraan sisällytetty tekstiin. Lisäksi ChatGPT-tekoälysovellusta on hyödynnetty tässä tutkimuksessa tavoitteet -teeman luokkien muodostamisessa. Tekoälylle on annettu komento yhdistää pelkistetyistä ilmauksista alaluokkia ja alaluokista yläluokkia sekä yläluokista lopullinen pääluokka.

Esimerkiksi klusteroinnissa tekoälylle on annettu komento ”Muodosta yläluokka: ’vastuullisuuden edistäminen rekrytoinnissa’ ja ’työnantajamaineen hallinta’” ja tekoäly vastasi komentoon seuraavasti ”Yläluokka: ’henkilöstrategia ja -johtaminen’”. Tekoälyn vastauksia analysoitiin ja muotoiltiin tutkijan näkemyksen mukaan siten, että ne vastaisivat paremmin aineistoa. Esimerkiksi tekoälyn muodostama yläluokka ”henkilöstrategia ja -johtaminen” muutettiin tutkijan toimesta siten, että lopulliseksi yläluokaksi muodostui ”vastuullinen henkilöstöjohtaminen”. Luvussa 3.4 olevaan taulukkoon 2 on koottu esimerkki tässä tutkimuksessa toteutetusta aineiston klusteroinnista ja abstrahoinnista, joiden toteuttamisessa on hyödynnetty tekoälyä edellä kuvatun mukaisesti.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti on rakentunut viiden pääluvun ympärille. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, on avattu tutkimuksen taustaa, tarkoitusta ja tavoitteita sekä itse tutkimusasetelmaa. Toisessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen teoreettista taustaa. Luvussa keskitytään tarkastelemaan aluksi vastuullista henkilöstöjohtamista sekä monimuotoisuutta ja syrjintää työhönoton näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastellaan normaalia eli ei-anonyymia rekrytointia sekä tutkimuksen keskeisintä teemaa eli anonyymia rekrytointia. Teoreettisesta viitekehuksesta siirrytään kuvailemaan, miten tutkimus on metodologisesti toteutettu. Täten kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvussa kerrotaan tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä, kuvaillaan tutkimusaineistoa sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastellaan tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. Neljännessä luvussa käsitellään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Viimeisessä eli viidennessä luvussa tehdään yhteenvetoa tutkimustuloksista ja tarkastellaan niitä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen ja pyritään täten luomaan johtopäätöksiä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ANONYymi REKRYTOINTI

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu rekrytointikirjallisuudesta, anonyymista rekrytoinnista tehdyistä tutkimuksista sekä vastuullisuuteen ja syrjintään liittyvästä kirjallisuudesta. Tässä luvussa käsitellään aluksi vastuullista henkilöstöjohtamista, mistä siirrytään tarkastelemaan monimuotoisuutta rekrytoinneissa sekä toisaalta, minkälaista rekrytoinneissa ilmenevä syrjintä voi olla, mitä syrjinnän taustalla on ja miten se vaikuttaa rekrytoijan päätöksentekoon. Tämän jälkeen käsitellään rekrytointia ja anonyymia rekrytointia. Luvussa avataan, mitä anonyymilla rekrytoinnilla sekä normaalilla eli ei-anonyymilla rekrytoinnilla tarkoitetaan, minkälainen prosessi rekrytointi on, minkälaisia hyötyjä ja haasteita anonyymiin rekrytointiin liittyy sekä mikä normaalin ja anonyymien rekrytoinnin tarkoitus on.

### 2.1 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen (HRM) nähdään yritysten tärkeänä voimavarana (Dupont ym. 2013). Brewsterin, Gooderhamin ja Mayrhoferin (2016) mukaan HRM-tutkimuksen painopiste on ollut strategisessa henkilöstöjohtamisessa eli toisin sanoen on tutkittu sitä, minkälainen vaikutus henkilöstöjohtamisella on yrityksen suorituskykyyn. Tehokkaiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen on todettu voivan lisätä esimerkiksi työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja siten edistävän myös organisaation innovatiivisuutta (Vanhala & Ritala, 2016). Globaalit ympäristölliset ja sosiaaliset haasteet, kuten epätasa-arvo, työntekijöiden hyväksikäyttö, ilmastonmuutos ja korruptio, ovat jääneet vähemmälle huomiolle HRM-tutkimuksessa. HRM-tutkimuksen ongelmana nähdäänkin hyvin yksipuolinen ja rajallinen keskittyminen HRM:n merkitykseen yrityksen suorituskyvyn

kannalta, sillä se ei riitä vastaamaan näihin suuriin globaaleihin haasteisiin. (Brewster ym., 2016.)

Henkilöstöjohtamisen rinnalle onkin noussut yritysten yhteiskuntavastuun (CSR) käsite (Diaz-Carrion ym., 2018) ja henkilöstöjohtaminen ruvettu näkemään keskeisessä osassa edistettäessä yrityksen kestävä kehitystä ja yrityksen yhteiskuntavastuuta (Stahl, Brewster, Collings & Hajro, 2020). Vaikka henkilöstöjohtamisen ja yhteiskuntavastuun tutkimusaloja on aiemmin pidetty toisistaan erillisinä, ovat ne viime vuosina lähentyneet toisiaan. Henkilöstöjohtamisen tutkimus keskittyy pääasiassa organisaation sisäisiin asioihin, kun taas CSR-tutkimus suuntautuu organisaation ulkoisiin seikkoihin, kuten ympäristöön ja paikalliseen yhteisöön. Näiden toimintojen on kuitenkin todettu olevan myös päällekkäisiä. (Diaz-Carrion ym., 2018.) Yhdistämällä CSR:n ja henkilöstöjohtamisen tutkimus, organisaatiossa voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia niin CSR:n, henkilöstöjohtamisen kuin koko liiketoiminnan näkökulmasta. Sisäisen ja ulkoisen suuntautuneisuuden yhdistäminen voi johtaa siihen, että yhteiskuntavastuusta tulee organisaation kilpailukyky ja organisaatio voi siten saavuttaa kestävä kilpailuetua. (Jamali, El Dirani & Harwood, 2015.) Yhteiskuntavastuun rooli organisaatioiden strategioissa korostuu ja se nähdään tärkeänä tekijänä organisaation kilpailukyvyn kannalta. Näin ollen sekä henkilöstöjohtamisesta että yrityksen yhteiskuntavastuusta on tulossa koko ajan tärkeämpiä organisaatioiden strategioissa. (Dupont ym., 2013.) Henkilöstöjohtamisella on merkittävä mahdollisuus olla mukana vakiinnuttamassa ja vahvistamassa sosiaalista vastuullisuutta organisaatioissa jalkauttamalla yrityksen yhteiskuntavastuu käytännöiksi ja prosesseiksi (Jamali ym., 2015).

CSR:n ja henkilöstöjohtamisen yhdistyminen on johtanut sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen syntymiseen (Dupont ym., 2013) sekä vastuullista henkilöstöjohtamista käsittelevän kirjallisuuden kasvuun (Diaz-Carrion ym., 2018). Vastuullisella henkilöstöjohtamisella (SR-HRM) tarkoitetaan sellaisia HRM-käytäntöjä ja -strategioita, joiden omaksuminen mahdollistaa taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamisen. Näillä käytännöillä ja strategioilla on sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia vaikutuksia pitkällä aikavälillä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii myös hallitsemaan tahattomia sivuvaikutuksia sekä negatiivista palautetta. (Ehnert ym., 2016.) Sosiaalisesti vastuullisten HRM-käytäntöjen tarkoituksena on edistää työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta sekä inhimillistä pääomaa esimerkiksi koulutuksilla ja tasa-arvoisella urakehityksellä. Näillä käytännöillä voidaan vaikuttaa myönteisesti organisaation houkuttelevuuteen sekä työntekijöiden työoloihin ja yleiseen työhyvinvointiin. (Dupont ym., 2013.) Lisäksi sosiaalisesti vastuulliset HR-käytännöt voivat luoda arvoa työntekijöille, sitouttaa heitä työnantajaan ja siten myös edesauttaa organisaation arvon luomista (Diaz-Carrion ym., 2018).

Rekrytointi on yksi keskeinen sosiaalisen henkilöstöjohtamisen käytäntö. Thom ja Zaugg (2004) määrittivät aikoinaan sosiaalisen henkilöstöjohtamisen

toiminnoiksi, joiden tavoitteena on nimenomaan sosiaalisesti vastuullinen ja taloudellisesti asianmukainen rekrytointi, valinta ja työntekijöiden kehittäminen (Aust, Matthews & Muller-Camen, 2020). Sosiaalisesti vastuullisilla henkilöstökäytännöillä pyritään myös houkuttelemaan päteviä työntekijöitä sekä toisaalta pitämään heidät organisaatiossa (Dupont ym., 2013). Diaz-Carrionin ym. (2018) tutkimuksen tulokset ehdottavat, että organisaatioiden tulisi HR-johtajien johdolla kehittää yhteiskuntavastuun mukaisia työllistymiskäytäntöjä, jotka perustuisivat yhtäläisten mahdollisuuksien, objektiivisuuden, avoimuuden ja voimaantumisen periaatteisiin. Lisäksi vastuullinen henkilöstöjohtaminen luo suotuisamman kuvan yhteiskunnalle (Diaz-Carrion ym., 2018). Yrityksen yhteiskuntavastuuseen perustuva työnantajakuva lisää työnantajan houkuttelevuutta ja voi auttaa houkuttelemaan potentiaalisia työnhakijoita organisaatioon (Klimkiewicz & Oltra, 2017). Tämän vuoksi vastuullinen henkilöstöjohtaminen, sen käytännöt ja strategiat, ovat keskeisiä myös rekrytoinnin näkökulmasta.

### **2.1.1 Monimuotoisuus työelämässä ja työhönotossa**

Monenlaiset yhteiskunnalliset, kulttuuriset ja työelämän muutokset aiheuttavat haasteita henkilöstön hankinnalle (Ployhart, 2006). Esimerkiksi kansainvälistyminen ja globalisaatio nopeasti tapahtuvina ilmiöinä ovat lisänneet työvoiman monimuotoisuuden merkitystä samalla nostoen sen keskeiseksi kysymykseksi muun muassa politiikassa ja organisaatioissa. Monimuotoisella työvoimalla tarkoitetaan erilaisista uskomuksista, käsityksistä, arvoista ja maailmankatsomuksista muodostuvaa vaihtelevaa ihmisjoukkoa. (Shen, Chanda, D'netto & Monga, 2009.) Monimuotoisuudella voidaan viitata myös ihmisten erilaisuuteen tietyn ominaisuuden suhteen. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi muuttumattomat ja helposti havaittavat demografiset ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli tai etninen tausta, sekä sosiaalisessa kanssakäymisessä muuttuvat ja subjektiivisesti rakentuvat persoonalliset ominaisuudet, kuten henkilön asema tai käyttäytymistyyli. (Jackson, Stone & Alvarez, 1993.) Tällaiset erilaiset ominaisuudet tekevät ihmisjoukoista moninaisia ja tutkimusten mukaan voivat vaikuttaa esimerkiksi organisaatioissa tiimien toimintaan ja tuloksiin niin positiivisesti kuin negatiivisestikin (Williams & O'Reilly, 1998; Ely & Thomas, 2001). Monimuotoisuus onkin ollut hyvin keskeinen teema akateemisessa ja julkisessa keskustelussa (Baum, Sterzing & Alaca, 2016), mutta asenteet sitä kohtaan ovat hyvin ristiriitaisia (Shen ym., 2009).

Vaikka monimuotoisuus tuokin mukanaan haasteita, on sen merkitystä myös korostettu. Monimuotoinen työvoima vaikuttaa esimerkiksi organisaation tulokseen, kilpailuedun muodostumiseen, työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä uskollisuuteen, inklusiivisen työilmapiirin luomiseen ja potentiaalisten hakijoiden houkuttelemiseen. (McCuiston, Ross Wooldridge & Pierce, 2004.) Lisäksi monimuotoisten tiimien on todettu tuovan monipuolisemmin näkökulmia

esiin ja tuottavan siten laadukkaampia ratkaisuja ongelmiin. (Shen ym., 2009.) Tulosten saavuttaminen vaatii kuitenkin monimuotoisen työvoiman menestyksestä johtamista sekä monimuotoisuuden ymmärtämistä (McCuiston ym., 2004). Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan yksilöllisten erojen arvostamista ja hyödyntämistä organisaatiossa. Monimuotoisen työvoiman johtamisella organisaatiot tavoittelevat luovuutta, joustavuutta, innovatiivisuutta, potentiaalisia työntekijöitä sekä pyrkii sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon. (Shen ym., 2009.) Monimuotoisen työilmapiirin luominen on tärkeää työntekijöiden psykologisen turvallisuuden ja siten myös työntekijöiden suorituskyvyn edistämiseksi (Singh, Winkel & Selvarajan, 2013).

Monimuotoisuusrekrytointi on yksi monimuotoisuuden johtamisen käytännöistä (Rivera, 2012). Sen tavoitteena on houkutella vähemmistöjen edustajia hakijoiksi. Hakuilmoituksiin voidaan laittaa esimerkiksi monimuotoisuusviestejä, joissa tuodaan muun muassa erilaisin kuvin ilmi ryhmien välisiä eroja esimerkiksi etnisen taustan perusteella. Tällöin etnisyys voi toimia vihjeenä ja auttaa hakijoita arvioimaan yrityksen arvoja monimuotoisuuden suhteen sekä sopivuuttaan kyseiseen työhön. (Baum ym., 2016.) Signaaleilla on tarkoitus tehdä yrityksestä houkuttelevampi työnantaja osoittamalla etenkin vähemmistöön kuululle hakijoille, että yritys arvostaa monimuotoisuutta (Avery & McKay, 2006).

Viestinnän lisäksi monimuotoisuusrekrytoinnissa tärkeäksi seikaksi nousee rekrytointiosaaminen. Rekrytoijien on oltava tietoisia omista uskomuksistaan, asenteistaan sekä stereotyyppioistaan, ja näiden vaikutuksesta haastattelukäyttäytymiseen (Shen ym., 2009). Esimerkiksi ikään perustuvan syrjinnän ehkäisemisessä on ehdotettu rekrytoijien kouluttamista hakijoista kertovien vihjeiden käsittelemiseen ja tulkitsemiseen sekä tiimipohjaista rekrytointia, jossa tiimi koostuu eri ikäisistä rekrytoijista (Derous & Decoster, 2017). HRM-käytäntöjen kohdistaminen rekrytoinnissa, etenemisessä ja palkitsemisessä ilmenevään eriarvoisuuteen voi lisätä yhtäläisiä työllistymis- ja etenemismahdollisuuksia sekä parantaa työvoiman moninaisuutta (Konrad & Linnehan, 1995; Goodman, Fields & Blum, 2003; Shen ym., 2009).

Vaikka monimuotoisuuden johtamiseen liittyy paljon etuja ja mahdollisuuksia, liittyy siihen kuitenkin myös monia haasteita, kuten globalisaation kasvu, muuttoliikkeen lisääntyminen, työvoiman demografiset muutokset sekä ulkoiset paineet tasa-arvoon ja integraatioon. Se vie paljon aikaa ja energiaa sekä vaatii taitoa, mutta samalla monimuotoisuuden johtaminen kuitenkin muuttuu yhä tärkeämmäksi organisaatioissa. (McCuiston ym., 2004; Singh ym., 2013; Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer & van der Zee, 2013.) Saavuttaakseen monimuotoisuuden johtamisen hyödyt, tulisi sekä johtajien että työntekijöiden ymmärtää toistensa monimuotoisuutta. Johtajien on sitouduttava avoimen, oikeudenmukaisen, suvaitsevaisen ja inklusiivisen ilmapiirin luomiseen sekä osoitettava erinomaisia viestintätaitoja ja pyrittävä proaktiivisesti oppimaan monimuotoisuudesta. Monimuotoisuuden johtaminen voi johtaa muun muassa

organisaation kilpailuedun paranemiseen, inklusiivisen työilmapiirin kehittämiseen sekä asiakaskuntaa heijastavan työvoiman muotoutumiseen. (McCuiston ym., 2004.) Mikäli vähemmistöjen tuomaa panosta ei tunnusteta organisaatioissa, johtaa se ennakkoluuloihin perustuvaan arviointiin ja asettaa yksilöt epäedulliseen asemaan (Konrad & Linneham, 1995).

### 2.1.2 Työhönottosyrjintä

Rekrytoija on eettisesti ja moraalisesti vastuussa yhtäläisten työllistymismahdollisuuksien toteutumisesta henkilöstövalinnassa (Yu, Yang, Chan & Barnes, 2022). Monet lait sekä organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset käytännöt ohjaavat organisaatioita ja yksilöitä ehkäisemään syrjintää toiminnassaan (Hennekam, Peterson, Tahssain-Gay & Dumazert, 2021). Esimerkiksi Suomessa Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014, 3 luku 17 §) ohjaa syrjimättömään toimintaan: ilmoittaessaan avoimen työpaikan hakuun, työnantaja ei saa ilmoituksessa edellyttää hakijoilta ikään, kansalaisuuteen ja seksuaaliseen suuntautumiseen liittyviä ominaisuuksia tai muitakaan henkilöön liittyviä seikkoja. Laeista ja määräyksistä huolimatta monet ennakkoluulot ovat läsnä rekrytoinneissa ja työn kannalta epäolennaiset asiat vaikuttavat rekrytoijien päätöksiin. Esimerkiksi Hitt ja Barr (1989) osoittivat tutkimuksessaan, että hakijan sukupuoli tai ihonväri vaikuttivat rekrytoinnissa tehtäviin valintapäätöksiin. Lisäksi hakijan etnisen nimen ja aksentin on todettu voivan vaikuttaa hakijasta tehtäviin arviointeihin ja valintapäätöksiin (Purkiss, Perrewé, Gillespie, Mayes & Ferris, 2006). Tilanne ei ole tutkimuksen valossa muuttunut, sillä tutkimukset osoittavat, että rekrytoinneissa tapahtuu edelleen syrjintää (McGinnity & Lunn, 2011; Deros, Ryan & Nguyen, 2012; Baert, Cockx, Gheyle & Vandamme, 2015). Toisaalta tutkimuksissa on myös havaittu, ettei esimerkiksi etniseltä kuulostava nimi välttämättä altista syrjinnälle (Deros, Pepermans & Ryan, 2017). Huomioitavaa kuitenkin on se, että ulkoiset paineet, kuten lait, sanktiot tai sosiaaliset normit, voivat vaikuttaa syrjinnän ilmenemiseen lähinnä vain sitä lieventävästi (Brief, Dietz, Cohen, Pugh & Vaslow, 2000; Deros ym., 2012; Deros ym., 2017; Hennekam ym., 2021). Lisäksi monet organisaatiot ja rekrytoinnin parissa työskentelevät yksilöt löytävät keinoja kiertää syrjinnän vastaisia sääntöjä, lakeja ja käytäntöjä rekrytointiprosesseissa (Hennekam ym., 2021). Syrjintä onkin rekrytoinnin kontekstissa hyvin monimutkainen ilmiö, jota on vaikea mitata (Pager, Bonikowski & Western, 2009).

Monien eri tutkimusten mukaan ihmiset kohtaavat syrjintää rekrytointiprosesseissa hyvin monenlaisista syistä. Työhönotossa syrjintää on todettu tapahtuvan esimerkiksi etnisen taustan (McGinnity & Lunn, 2011), iän (Turek & Henkens, 2020), sukupuolen (Kübler, Schmid & Stüber, 2018), ihonvärin (Deros ym., 2017), seksuaalisen suuntautumisen (Patacchini, Ragusa & Zenou, 2015), vammaisuuden (Chhabra, 2021), ulkonäön (Stone & Wright, 2013) ja uskonnon (Ghumman & Ryan, 2013) perusteella. Työhönottosyrjintä onkin hyvin paljon ja laajasti

tutkittu ilmiö kansainvälisesti. Suomen Yhdenvertaisuuslain 3. luvun 8. pykälässä (1325/2014) syrjintä on määritelty seuraavasti:

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen.

Välittömän ja välillisen syrjinnän lisäksi tässä laissa tarkoitettua syrjintää on häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä.<sup>1</sup>

Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan toisen epäsuotuisampaa kohtelua jonkin henkilöön liittyvän syyn vuoksi. Välillisellä syrjinnällä puolestaan tarkoitetaan jonkin säännön tai käytännön näennäistä yhdenvertaisuutta, mutta tosiasiasa kyseinen sääntö tai käytäntö asettaakin henkilön epäedullisempaan asemaan suhteessa muihin jonkin henkilöön liittyvän syyn perusteella. Tällainen sääntö tai käytäntö on kohtuullinen, mikäli sen tavoite on hyväksyttävä sekä siihen käytetyt keinot ovat asianmukaisia. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.) Syrjinnän perusteena voi siis olla hyvinkin monenlaiset tekijät ja se voi olla muodoltaan monenlaista.

Rekrytointi- ja valintapäätöksissä on tyypillistä, että hakijoita karsitaan aluksi pitkälti tiedostamattoman ajatteluprosessin seurauksena, kun taas myöhemmin rekrytointiprosessissa, kun hakijajoukko on kaventunut, päätöksenteossa käytetään enemmän tietoista ajattelua. Tällainen kaksivaiheinen päätöksentekoprosessi on altis erilaisille kognitiivisille harhoille. (Stevens, 2012, 42.) Kognitiivisia harhoja esiintyy, kun ihmiset luottavat heuristiikkaan päätöksenteossa. Heuristiikalla tarkoitetaan periaatteita, joiden avulla ihminen voi yksinkertaistaa monimutkaisia todennäköisyyksien arvioinnin ja ennustamisen tehtäviä, mikä puolestaan johtaa yksinkertaisempaan ja tuomitsevaan ajatteluun. Kognitiiviset harhat ovat täten heuristisiin periaatteisiin perustuvan päätöksenteon seurauksena syntyviä systemaattisia arviointivirheitä (Tversky & Kahneman, 1974, 19), joilla voi olla esimerkiksi negatiivisia taloudellisia vaikutuksia (Thomas & Reimann, 2023). Thomasin ja Reimannin (2023) mukaan HR-henkilöt eivät välttämättä ole tietoisia näistä päätöksentekoon vaikuttavista riskeistä, eivätkä siten kykene tunnistamaan taipumustaan esimerkiksi sokean pisteen harhaan (bias blind spot). Sokean pisteen harha perustuu epäsymmetriseen arviointiin, jonka seurauksena ihminen luulee olevansa vähemmän altis ennakkoluuloille ja harhoille kuin toiset ihmiset. HR-ammattilaisten kohdalla oman alttiuden tunnistaminen on merkittävää, sillä se vaikuttaa erityisesti harhojen esiintyvyyteen sekä päätöksenteon laadun parantumiseen. (Scopelliti, Morewedge, McCormick, Min, Lebrecht & Kassam, 2015; Thomas & Reimann, 2023.)

---

<sup>1</sup> Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014



Rekrytoinnissa erityisesti hakijoiden seulontavaihe on altis ennakkoluuloiselle päätöksenteolle ja sosiaaliselle luokittelulle (Deros ym., 2017). Deros ja Ryan (2019) ovat esittäneet mallin, jossa selitetään, miksi rekrytoijat ovat taipuvaisia hyödyntämään ennakkoluuloja hakijoiden ansioluetteloiden seulonnassa. Malli lähtee liikkeelle hakijatietojen käsittelyvaiheesta, joka perustuu signaaliteoriaan (Deros ja Ryan, 2019). Signaaliteorialla tarkoitetaan kahden osapuolen, lähettäjän ja vastaanottajan, välistä tiedonvaihtoa signaalien välityksellä. Signaalit, joita lähettäjä välittää ja vastaanottaja tulkitsee, korreloivat lähettäjän huomattomien ominaisuuksien kanssa ja vaikuttavat vastaanottajan muodostamaan vaikutelmaan lähettäjistä. Esimerkiksi rekrytoinnissa työnhakijan ansioluettelon tiedot, kuten työkokemus ja koulutus, voivat toimia signaaleina, joita työnantaja tulkitsee ja joita hän pitää vihjeinä hakijan pätevyydestä. (Spence, 1973; Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011; Bangerter, Roulin & König, 2012; Deros & Decoster, 2017; Deros & Ryan, 2019.) Signaalit voivat viestiä työhön liittyvistä tiedoista sekä työhön liittymättömistä tiedoista, kuten hakijan henkilökohtaisista tiedoista, joita rekrytoija käyttää hakijan soveltuvuuden arvioimiseen (Deros & Ryan, 2019; Lacroux & Martin-Lacroux, 2020). Käytettäessä työhön liittymättömiä vihjeitä hakijoiden arvioinnissa ja päätöksenteossa, puhutaan työhönottosyrjinnästä (Lacroux & Martin-Lacroux, 2020). Esimerkiksi implisiittiset vihjeet hakijan vanhemmasta iästä, kuten vanhan kuuloinen nimi, voivat johtaa huonompiin arvioihin työhön soveltuvuudesta (Deros & Decoster, 2017).

Derosin ja Ryanin (2019) malli etenee hakijatietojen käsittelystä vaikutelman muodostamiseen. Rekrytoijan on arvioitava hakijoita ja tehtävä päätöksiä ansioluetteloista, haastatteluista ja suosituksista saatavan tiedon perusteella, mutta haasteena on se, että tietoa on hyvin rajallisesti saatavissa ja käytettävissä oleva aika on rajallinen (Altonji & Pierret, 2001; Bendick & Nunes, 2012; Stevens, 2012, 42–43). Tämän vuoksi rekrytoija voi sortua kategorisointiin, mikä puolestaan voi aktivoida stereotypioita ja siten vaikuttaa hakijasta saatavan vaikutelman muodostumiseen. Tällainen prosessi voi johtaa syrjivään päätöksentekoon ja heikentää organisaation monimuotoisuutta. (Deros & Ryan, 2019.) Lisäksi suorituspainee, jotka ovat läsnä hakijan ja rekrytoijan välisessä vuorovaikutuksessa, lisäävät stereotyyppien uhkaa rekrytoinnissa (Bendick & Nunes, 2012). Derosin ja Ryanin (2019) mallin kolmannessa vaiheessa tarkastellaankin ansioluetteloiden seulonnan tuloksia. Työhön liittymättömien tietojen hyödyntämisen sekä kategorisoinnin vuoksi rekrytoinnin tuloksena voi olla ennakkoluuloihin ja syrjivään päätöksentekoon perustuva valinta, joka johtaa myös työvoiman homogenisoitumiseen. (Deros & Ryan, 2019.)

Implisiittinen syrjintä on tahatonta ja tiedostamatonta syrjintää. Tällöin yksilö tiedostamattaan altistaa päätöksensä ennakkoluuloille. Näin käy todennäköisimmin silloin, kun tilanne on epäselvä ja päätös on tehtävä nopeasti. (Bertrand, Chugh & Mullainathan, 2005; Hennekam ym., 2021.) Sosiaalinen käyttäytyminen on usein implisiittistä. Ihmisen implisiittinen kognitio muodostuu

tiedostamattomista asenteista, itsetunnosta ja stereotyyppioista, jotka vaikuttavat ihmisen käsityksiin, tuntemuksiin sekä suhtautumiseen itseensä ja muihin siten, ettei ihminen sitä itse välttämättä tiedosta. Implisiittinen kognitio voi päätöksentekotilanteessa tunkeutua tiedostamatta ihmisen harkintaan, minkä seurauksena voi syntyä tahatonta syrjintää. (Greenwald & Banaji, 1995.) Rekrytoijat tekevät johtopäätöksiä ansioluetteloissa olevien implisiittisten vihjeiden perusteella (Derous & Decoster, 2017) ja voivat täten tiedostamattaan syrjiä muita hakijoita. Lisäksi esimerkiksi johtaja voi tiedostamattaan kohdella toista sukupuolta olevaa alaista eri tavalla kuin hänen kanssaan samaa sukupuolta olevaa alaista (Hardies, Lennox & Li, 2021).

Implisiittisen syrjinnän lisäksi muita erilaisia syrjinnän muotoja ovat esimerkiksi makuun perustuva syrjintä (Hardies ym., 2021) ja tilastollinen syrjintä (Altonji & Pierret, 2001). Makuun perustuva syrjintä tarkoittaa ihmisten erilaista kohtelua yksilöllisten mieltymysten ohjaamana. (Hardies ym., 2021). Rekrytoinnissa makuun perustuva syrjintä voi ilmetä siten, että rekrytoijat tahallisesti syrjivät yksilöitä, jotka kuuluvat esimerkiksi sukupuolensa tai etnisen taustansa perusteella johonkin tiettyyn sosiaaliseen ryhmään, koska he kokevat kyseisen sosiaalisen ryhmän ja sen jäsenet vastenmielisiksi (Hennekam ym., 2021). Tilastollisella syrjinnällä puolestaan tarkoitetaan epätäydellisen tiedon vuoksi tilastollisten säännönmukaisuuksien perusteella muodostettuja stereotyyppioita yksilöiden ominaisuuksista, joiden perusteella arvioidaan yksilöiden tuottavuutta (Altonji & Pierret, 2001). Nämä kaikki kolme esiteltyä syrjinnän muotoa – implisiittinen, makuun perustuva ja tilastollinen syrjintä – voivat johtaa epäoikeudenmukaiseen kohteluun työpaikalla ja ovat siten myös laissa kiellettyjä (Hardies ym., 2021).

Rekrytointisyrjinnällä on merkittäviä negatiivisia vaikutuksia niin organisaatioille kuin yksilöille ja ryhmillekin (Goldman, Gutek, Stein & Lewis, 2006, 802; Hennekam ym., 2021). Tutkimuksissa ilmenee, että koetun syrjinnän käsite on hyvin keskeinen pohdittaessa syrjinnän seurauksia. Koetulla syrjinnällä tarkoitetaan subjektiivisia havaintoja ja käsityksiä syrjinnän kohteeksi joutumisesta (Schmitt, Branscombe, Postmes & Garcia, 2014). Yksilöiden näkökulmasta koettu syrjintä vaikuttaa negatiivisesti fyysiseen terveyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Sen on todettu liittyvän negatiivisesti esimerkiksi masennukseen ja ahdistukseen. (Schmitt ym., 2014; Triana, Jayasinghe & Pieper, 2015.) Lisäksi koetulla syrjinnällä voi olla negatiivisia vaikutuksia työasenteisiin, kuten tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen, sekä käyttäytymiseen, kuten poissaoloihin ja suoriutumiseen. Tämän seurauksena esimerkiksi monimuotoisuudesta saatavien etujen hyödyntäminen organisaatiossa vaikeutuu. (Avery, McKay & Wilson, 2008.) Syrjintä on siis varsin ongelmallinen ilmiö niin yksilön, organisaation kuin koko yhteiskunnankin näkökulmasta, minkä vuoksi sitä on pyrittävä ehkäisemään. Työhönotossa ilmenevän syrjinnän ehkäisemisessä rekrytointi on hyvin keskeisessä asemassa.

## 2.2 Rekrytointi ja resurssointi henkilöstöjohtamisessa

Rekrytointi- ja valintamenettelyt ovat tärkeä osa hyvää henkilöstöjohtamista (Leisink & Steijn, 2008, 118). Organisaatio voi vaikuttaa rekrytointi- sekä valintamenettelyillä monimuotoisuuden ja inhimillisen pääoman muodostumiseen organisaatiossa (Ployhart, 2006) sekä rekrytoinnissa tapahtuvan syrjinnän vähentämiseen esimerkiksi anonymisoinnin keinoin (Krause ym., 2012; Foley & Williamson, 2018). Täten rekrytointi on HR-kentällä myös keskeinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista.

### 2.2.1 Rekrytointi

Rekrytoinnille on olemassa useampia erilaisia määritelmiä, ja ilmiön kuvaaminen sekä ymmärtäminen on laajentunut tutkimuksen myötä. Rekrytointi on yksi yrityksen henkilöstökäytännöistä ja siten myös osa henkilöstöjohtamista. Yksinkertaisimmillaan rekrytoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla hankitaan yritykseen henkilöstöä. Rekrytointitarpeen taustalla voi olla useita syitä, joista yleisin on henkilöstövajeen täyttäminen rekrytoimalla uusia henkilöitä yritykseen. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden tai yrityksen toiminnan laajenemisen seurauksena. (Viitala, 2021.)

Rynesin (1989) mukaan rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation toimia ja päätöksiä, joilla on vaikutusta sellaisten hakijoiden määrään tai tyyppiin, jotka ovat valmiita hakemaan tai ottamaan vastaan tietyn avoinna olevan työpaikan. Toisin sanoen Rynes (1989) määritteli rekrytoinnin sen vaikutusten näkökulmasta. Barberin (1998, 5) mukaan Rynesin rekrytoinnin määritelmä on melko laaja, sillä määritelmässä rekrytoinniksi voidaan käsittää kaikki organisaation toiminnot, joilla on vaikutusta rekrytoinnin lopputuloksiin, mutta toimenpiteet, joilla ei ole vaikutusta esimerkiksi hakijoiden asenteisiin tai käyttäytymiseen, eivät täten ole osa rekrytointia. Vaikutusnäkökulman sijaan Barberin (1998, 5) sekä Taylorin ja Collinsin (2000, 305) määritelmien lähtökohtana on ajatus siitä, että rekrytointi tulisi määritellä rekrytoinnin tarkoituksen, eikä sen vaikutusten ja seurausten mukaan. Barber (1998, 5) erottaakin määritelmässään rekrytoinnin käytännöt ja toimet niiden tuloksista ja keskittyy rekrytointitoimien tarkoituksellisuuteen. Täten rekrytointi voidaan ymmärtää tarkoittavan suppeammin organisaation rekrytointitoimia, joiden tarkoituksena on identifioida potentiaalisia hakijoita ja saada heidät hakeutumaan organisaatioon töihin (Barber, 1998, 5). Taylor ja Collins (2000, 305) jatkavat tätä ajatusta lisäämällä määritelmään rekrytoinnin tarkoituksiksi myös houkutelujen työntekijöiden säilyttämisen organisaatiossa. Strategiset rekrytoinnin toimenpiteet mahdollistavat harvinaista osaamista omaavan työvoiman houkuttelemisen, työllistämisen ja säilyttämisen sekä

siten organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja kilpailuedun luomisen (Taylor & Collins, 2000, 316).

Chapmanin, Uggerslevin, Carrollin, Piasentinin ja Jonesin (2005) mukaan Barber (1998) ei kuitenkaan ota määritelmässään huomioon tahattomia vaikutuksia, joita rekrytointitoimilla voi olla hakijoiden houkuttelemisessa. Esimerkiksi yrityksen positiivisesta maineesta voi olla kilpailuetua organisaatioille, koska sen avulla yritys voi houkuttaa enemmän potentiaalisia hakijoita (Turban & Greening, 1997). Toisin sanoen yrityskuvalla on merkitystä hakijoiden houkuttelemisessa ja siten sen voi myös ymmärtää olevan tärkeä osa rekrytointia. Lisäksi rekrytointi on huomattava investointi, jolla on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia yrityksen tuottavuuden, tehokkuuden ja laadun näkökulmasta (Viitala, 2021). Esimerkiksi kyvyttömiä henkilöiden rekrytointi ja valinta voi aiheuttaa suuria kustannuksia organisaatiolle (Ekwoaba, Ikeje & Ufoma, 2015).

Rekrytoijan roolia rekrytointiprosessissa sekä vaikutusta hakijoihin ja heidän päätöksiinsä on tutkittu jo kauan. Rynes & Miller (1983) osoittivat aikoinaan tutkimuksessaan hakijoiden mielipiteiden ja päätösten olevan mahdollisesti alttiita rekrytoijan vaikutukselle. Niin ikään muutamaa vuotta myöhemmin Harris ja Fink (1987) osoittivat, että rekrytoijan ominaisuuksilla, kuten persoonallisuudella ja informatiivisuudella, voi olla merkittävä vaikutus hakijoiden työstä tekemisiin arviointeihin sekä lopulta heidän päätöksiinsä vastaanottaa tarjottua työtä. Mikäli rekrytoija osoittaa kiinnostusta hakijaa kohtaan, ymmärtää häntä ja on halukas vastaamaan hakijan kysymyksiin, voi se vaikuttaa suotuisasti hakijalle työstä muodostuvaan vaikutelmaan (Powell, 1991).

Signaaliteorian mukaan nimenomaan rekrytoijan ominaisuudet ja käyttäytyminen voivat toimia signaaleina hakijoille tehtävän houkuttelevuudesta (Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991). Hakijoilla on käytettävissään rajallinen määrä tietoa, minkä vuoksi he voivat päätöksiä tehdessään tulkita rekrytoijan käyttäytymistä ja pitää sitä signaalina huomaamattomista työn ominaisuuksista, kuten ihmissuhteiden laadusta (Rynes & Miller, 1983) tai siitä, minkälaista yrityksessä työskentely voisi olla (Rynes ym., 1991). Täten rekrytoijalla voi olla hyvinkin merkittävä vaikutus siihen, minkälainen vaikutelma hakijoille muodostuu ja vaikuttaa siten myös hakijoiden työaikomuksiin. Rekrytoijien onkin todettu olevan hyvin keskeisessä roolissa rekrytoinneissa, koska he välittävät hakijoille tietoa itse tehtävästä sekä organisaatiosta (Carless & Wintle, 2007).

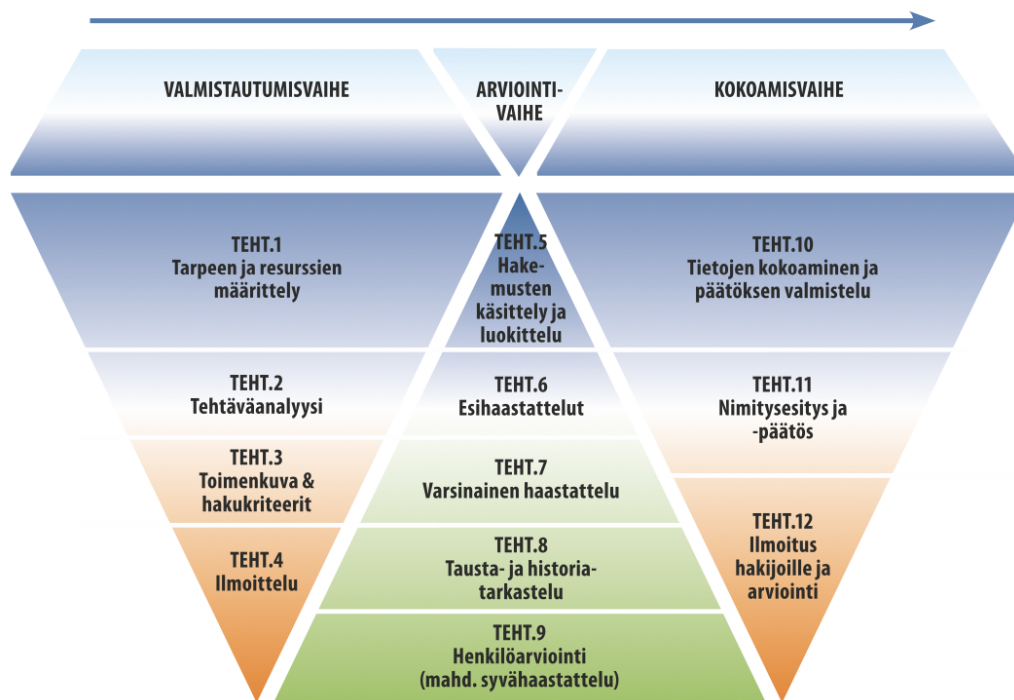
Rekrytoinnin tarkoituksena on houkuttaa organisaation tulevia työntekijöitä ja vaikuttaa yksilön asenteisiin sekä käyttäytymiseen ja rakentaa sellainen hakijajoukko, jonka pohjalta voidaan tehdä valinnat palkkavista henkilöistä (Barber, 1998, 5; Prince & Kabst, 2019). Valintaprosessissa puolestaan tarkoituksena on valita hakijajoukosta pätevin hakija ja mahdollistaa inhimillisen pääoman syntyminen organisaatioon (Ployhart, 2006). Rekrytointi- ja valintaprosessit käytäntöineen varmistavat sen, että organisaatiolla on ”oikeat ihmiset,

oikeaan aikaan, oikeassa paikassa”, jolloin myös organisaation tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista (Prince & Kabst, 2019, 1146).

## 2.2.2 Rekrytointi- ja valintaprosessi

Kuviossa 1 on Laineen ja Äijälän (2020, 6) muotoilema timanttikuvio, jossa esitellään tiivistetysti valtion rekrytointiprosessi. Valtion rekrytointiprosessissa on kolme vaihetta, valmistautumisvaihe, arviointivaihe ja kokoamisvaihe, jotka pitävät sisällään erilaisia tehtäviä (Laine & Äijälä, 2020), mutta organisaatioissa on pohdittavana kuitenkin monenlaisia seikkoja jo ennen varsinaisen rekrytoinnin aloittamista (Viitala, 2021). Prosessia onkin luonnehdittu monimutkaiseksi (Barber, 1998, 6). Yrityksissä on esimerkiksi pohdittava, voisiko työtehtävän hoitaa sisäisesti jakamalla työtehtävän nykyisen henkilöstön hoidettavaksi, jolloin henkilöstön tehtävänkuvia laajennettaisiin tai uudelleenorganisoidaisiin. Toisaalta yrityksissä voidaan pohtia, voisiko tehtävän esimerkiksi ulkoistaa tai automatisoida. Mikäli nämä vaihtoehdot eivät mahdollisia, tarkoittaa se uuden henkilön palkkaamista yritykseen. (Viitala, 2021.)

Rekrytointiprosessin valmistelussa tarpeen ja resurssien pohdinnan lisäksi tehdään tehtäväanalyysi sekä määritellään toimenkuva ja hakukriteerit (Laine & Äijälä, 2020). Valittavalta henkilöltä edellytettävät vaatimukset voidaan rekrytoinnissa määritellä organisaation, yksikön ja tehtäväkohtaisten kriteerien perusteella. Organisaation kriteerit tarkoittavat muun muassa strategisen suunnan, kulttuurin ja ilmapiirin perusteella muotoiltuja vaatimuksia, yksikön kriteerit puolestaan esimerkiksi yksikön ja työyhteisön sekä tiimin odotuksia hakijalta, ja tehtäväkohtaiset kriteerit tehtävän edellyttämiä asioita. (Viitala, 2021.) Valtion rekrytoinneissa hakukriteereillä kuvataan haettavalta henkilöltä odotettavaa koulutusta, kokemusta, kielitaitoa, osaamista ja motivaatiota. Hakukriteerien muodostamiseen vaikuttavat erilaiset säädökset ja normit, kuten nimitysperusteet ja kelpoisuusvaatimukset. (Laine & Äijälä, 2020.) Suomen perustuslain (731/1999) mukaan yleisiä nimitysperusteita ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaisuus. Kelpoisuusvaatimukset puolestaan jaetaan yleisiin, erityisiin ja kielitaitoa koskeviin kelpoisuusvaatimuksiin. Yleisiä kelpoisuusvaatimuksia ovat esimerkiksi täysi-ikäisyys sekä joissakin viroissa Suomen kansalaisuus. (Laine & Äijälä, 2020.) Erityisiä kelpoisuusvaatimuksia voivat puolestaan olla esimerkiksi ylempi korkeakoulututkinto ja johtamistaito (Valtion virkamieslaki 750/1994).



KUVIO 1 Timanttikuvio valtion rekrytointiprosessista

Kun rekrytointiprosessi on suunniteltu ja kriteerit laadittu, tulee yrityksen tavoitella hakijoita (Viitala, 2021) eli rekrytointistrategian suunnittelusta prosessi etenee rekrytointitoimien toteuttamiseen (Breugh, 2012, 70). Sopivien hakijoiden houkuttelemisen on tärkeää organisaation menestymisen kannalta (Leisink & Steijn, 2008, 118). Rekrytointi nähdäänkin merkittävänä keinona saavuttaa ja ylläpitää inhimilliseen pääomaan perustuvia kilpailuetuja (Baum ym., 2016). Myöhemmät henkilöstötoimet puolestaan riippuvat osaltaan rekrytointiprosessin aikana houkutelujen ja luokiteltujen uusien työntekijöiden laadusta ja määrästä. (Barber, 1998, 1.) Valtion rekrytoinneissa ilmoittelu eli hakuilmoituksen laatiminen ja julkistaminen ovat rekrytointitoimia, joiden toteuttaminen on osa valmisteluvaihetta. Ilmoittelun ja tehtävän haettavaksi julkistamisen tarkoituksena on hakijoiden houkuttelemisen lisäksi täyttää valtion rekrytointeja koskeva julkisuusvaatimus. (Laine & Äijälä, 2020.)

Valtion rekrytoinneissa valmisteluvaihetta seuraa arviointivaihe, jossa keskeisiä tehtäviä ovat hakemusten käsittely, haastattelut, taustatietojen tarkastelu sekä henkilöarviointi. Valmisteluvaiheen jälkeen siirrytään kokoamisvaiheeseen, jossa ensiksi kootaan yhteen rekrytoinnin aikana kertynyt tieto, valmistellaan päätös tehtävään sopivimmasta henkilöstä, tiedotetaan hakijoita valinnasta ja lopuksi arvioidaan prosessia toiminnan kehittämiseksi. (Laine & Äijälä, 2020.) Rekrytoinnin tuloksia tulisi arvioida suhteessa rekrytoinnin tavoitteisiin (Breugh,

2012, 70). Breughin (2012, 70) mukaan rekrytointitoimet vaikuttavat rekrytoinnin tuloksiin hakijamuuttujien välityksellä. Tällaisia hakijamuuttujia ovat muun muassa hakijan huomion kiinnittäminen ja kiinnostuksen herättäminen, viestin uskottavuus, hakijan itsetuntemus ja päätöksentekoprosessi. Esimerkiksi hakijan heikko itsetuntemus voi johtaa siihen, että hakija ottaa vastaan työn, jonka vaatimukset eivät sovi hakijalle tai joillain rekrytointimenetelmillä voidaan tavoittaa työpaikasta kiinnostuneet työnhakijat paremmin kuin toisilla menetelmillä, ja siten vaikuttaa rekrytoinnin lopputulokseen. (Breugh, 2012, 71.) Rekrytoinnin tuloksia pyritäänkin mittaamaan erilaisin mittarein, kuten työnhakuaikomuksilla, työn ja organisaation houkuttelevuudella, työn vastaanottamisen aikomuksilla sekä työn valitsemisella eli todellisen työtarjouksen hyväksymisellä (Chapman ym., 2005). Hakijamuuttujiin voidaan pyrkiä vaikuttamaan suunnitteluvaiheessa pohtimalla tarkkaan, minkälaisia hakijoita etsitään sekä sen pohjalta suunnittelemalla sopivien rekrytointitoimien valintaa ja toteuttamista (Breugh, 2012, 71).

### 2.2.3 Anonyymi rekrytointi

Työmarkkinoiden muuttuessa nopeasti yhä monimuotoisemmiksi organisaatioiden on varmistettava, että työhönottomenettelyt ovat puolueettomia (Deros ym., 2017). Syrjinnän yleistyminen työelämässä ja koulumaailmassa onkin johtanut jo pari vuosikymmentä takaperin syrjinnänvastaisten toimien esittämiseen ja täytäntöönpanoon. Tällaisia strategioita ovat muun muassa tietoisuuden lisääminen mahdollisesti syrjintää aiheuttavien vihjeiden osalta, käänteinen syrjintä eli positiivinen erityiskohtelu sekä ennakkoluuloja aiheuttavan tiedon piilottaminen eli päätösten tekeminen sokkona. Päätöksentekijän sokeuttamisesta eli mahdolliselle syrjinnälle altistavan tiedon rajoittamisesta päätöksenteossa puhuttiin jo 1990-luvulla. (Greenwald & Banaji, 1995.) Anonyymia rekrytointia käsittelevän tutkimuksen lähtökohtana ovatkin olleet muun muassa Blankin (1991) sekä Goldinin ja Rousen (2000) tutkimukset sokkona tehtävistä arviointi- ja valintamenettelyistä.

Blank (1991) tutki, minkälaisia vaikutuksia sokkona tehtävillä tutkimusten vertaisarvioinneilla on. Tutkimuksen tulosten mukaan kirjoittajan sekä arvioijan salaaminen tutkimuksen arvioinnissa voi johtaa matalampaan hyväksymisasteeseen sekä tiukempiin arviointeihin (Blank, 1991). Goldin ja Rouse (2000) puolestaan tutkivat sukupuoleen perustuvaa työhönottoa ja sokkona tehtävien koe-esiintymisten vaikutuksia palkkauspäätöksiin. Anonyymit koe-esiintymiset helpottivat naispuolisten muusikkojen pääsyä myöhempisiin rekrytointivaiheisiin sekä lopulta itse orkesteriin. Vaikka anonymiteetti purkautui rekrytoinnin myöhemmissä vaiheissa, nosti sokkona tehtävät koe-esiintymiset naisten todennäköisyyttä tulla palkatuksi. (Goldin & Rouse, 2000.) Täten tutkimuksen tulokset osoittivat työhönotossa tapahtuneen sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Toisaalta

Behaghel, Crépon ja Le Barbanchon (2012) arvioivat, että tieto sokkona tehtävistä koe-esiintymisistä on voinut houkutella kyseiseen hakuun lahjakkaampia nais-hakijoita. Anonyymi rekrytointi voi siis muuttaa paitsi rekrytoijien käytössä olevaa tiedon määrää, myös itse hakijajoukon kokoonpanoa (Behaghel ym., 2012). Vaikka Goldinin ja Rousen (2000) tutkimuksen tulokset ovatkin tulkinnanvaraisia, on anonyymien rekrytoinnin merkityksestä sukupuoleen perustuvan syrjinnän ehkäisemisessä näyttöä. Muun muassa Åslund ja Nordström Skans (2012) todistivat tutkimuksessaan, että hakijan etninen tausta ja sukupuoli vaikuttavat rekrytoijien päätöksiin haastatteluihin kutsuttavista. Anonyymien rekrytoinnin todistettiin lisäävän naispuolisten hakijoiden todennäköisyyttä edetä haastatteluvaiheeseen sekä tulla palkatuksi (Åslund ja Nordström Skans, 2012).

Anonyymi rekrytointi nähdään keinona vähentää tai poistaa syrjintää rekrytoinnissa. Syrjinnän nähdään tulevan mahdottomaksi, kun työnhakijoiden mahdolliset syrjinnälle altistavat ominaisuudet on piilotettu rekrytoijilta, eikä niitä pystytä hakemuksista myöskään päättelemään. (Krause ym., 2012.) Kun työnantajilta salataan hakijan henkilöllisyys ja tunnistetiedot, eivät mahdolliset stereotyyppiat vaikuta päätöksiin, mikä puolestaan vähentää rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää (Foley & Williamson, 2018). Tarkoituksena on, että työnantajat näkevät vain työhön liittyviä tietoja hakijan hakemuksesta (Lacroux & Martin-Lacroux, 2020). Täten anonyymien rekrytoinnin tavoitteena on varmistaa päätösten objektiivisuus eli se, että päätöksenteko perustuu hakijoiden taitoihin ja pätevyyteen. Lisäksi tavoitteena on lisätä tasa-arvoa ja monimuotoisuutta organisaatioissa vähentämällä syrjintää etenkin hakemusten seulontavaiheessa. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kuitenkin sitä, että syrjintää on tapahtunut aikaisemmin rekrytointiprosessissa ja syrjintää aiheuttava informaatio on anonymisoitavissa hakemuksista. (Krause ym., 2012; Foley & Williamson, 2018.)

Tutkimusten mukaan anonyymi rekrytointiprosessi noudattelee pääpiirteissään ei-anonyymia rekrytointiprosessia, mutta tehtyjä tutkimuksia tarkastellessa prosesseissa on huomattavissa eroavaisuuksia (ks. Bøg & Kranendonk, 2011; Åslund & Nordström Skans, 2012). Anonyymissa rekrytoinnissa rekrytoijien roolit ja tehtävät ovat muuten samat kuin normaalistikin rekrytoinneissa eli rekrytoijat arvioivat hakemuksia ja ansioluetteloita sekä päättävät haastateltavat, mutta rekrytoijalla ei ole kuitenkaan käytettävissään kaikkea normaalisti saatavilla olevaa tietoa. (Bøg & Kranendonk, 2011.) Suurimmat erot normaalin rekrytoinnin ja anonyymien rekrytoinnin välillä liittyvätkin hakemusten käsittelyyn ja anonymisointiin. Anonyymissa rekrytoinnissa hakemusten käsittelyvaiheessa hakijoiden henkilökohtaiset tiedot, kuten nimi, syntymäpaikka ja kansalaisuus, suodatetaan pois ja hakemukset numeroidaan (Bøg ja Kranendonk, 2011; Behaghel ym., 2012; Åslund ja Nordström Skans, 2012). Anonymisointi voidaan kuitenkin toteuttaa eri tavoin. Krause ym. (2012) testasivat neljää eri keinoa hakemusten anonymisointiin. Näitä keinoja olivat (1) hakulomakkeiden standardisointi siten, ettei niihin sisälly hakijoiden arkaluonteisia tietoja, (2) online-



hakemusten muokkaaminen siten, ettei arkaluonteisia tietoja ole mahdollista syöttää hakemukseen, (3) hakijan ei-arkaluonteisten tietojen kopiointi toiseen asiakirjaan ja (4) arkaluonteisten tietojen peittäminen alkuperäisistä hakemuksista. Näistä menetelmistä hakulomakkeiden standardisoinnin todettiin olevan tehokas keino, kun taas tietojen mustaaminen hakemuksista koettiin aikaa vieväksi ja virheille altistavaksi menetelmäksi. (Krause ym., 2012.)

Toinen anonyymien ja normaalin rekrytointiprosessin välinen ero liittyy hakijoiden haastatteluun kutsumiseen. Bøgin ja Kranendonkin (2011) prosessissa anonymisoinnin jälkeen hakemukset välitettiin rekrytoijan tarkasteltavaksi. Rekrytoijat laittoivat hakemukset paremmuusjärjestykseen ja ilmoittivat koeyksikölle haastatteluihin valittavat henkilöt, mutta eivät itse soittaneet haastattelukutsuja (Bøg & Kranendonk, 2011). Åslundin ja Nordström Skansin (2012) prosessi jatkui samaan tapaan eli hakemusten anonymisoinnin ja numeroinnin jälkeen henkilöstöasiantuntijat lähettivät anonyymit hakulomakkeet rekrytointipäälliköille, jotka näiden lomakkeiden perusteella arvostelivat hakijat ja valitsivat haastateltavat, minkä jälkeen rekrytointipäälliköt saivat hakemuksen normaalin osan eli hakemuskirjeen ja ansioluettelon. (Åslund & Nordström Skans, 2012.) Toisin sanoen anonyymiteetti purkautui haastateltavien valinnan jälkeen.

#### **2.2.4 Anonyymien rekrytoinnin mahdollisuudet ja haasteet**

Anonyymi rekrytointi on herättänyt keskustelua sekä puolesta että vastaan tutkimuskentällä. Puolestapuhujat korostavat rekrytointimenetelmän hyötyjä ja positiivisia vaikutuksia rekrytoinnissa ilmenevän syrjinnän ratkaisemiseksi, kun taas osa kritisoi rekrytointimenetelmän mukanaan tuomia haasteita sekä keinoja ratkaista työhönottosyrjinnän ongelmia. Anonyymien rekrytoinnin tulokset ovatkin tuottaneet vaihtelevia tuloksia tutkimuskentällä (Foley & Williamson, 2018). Anonyymien rekrytoinnin on todettu voivan vähentää syrjintää rekrytoinnissa. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että syrjintää on tapahtunut aikaisemmin prosessissa, minkä seurauksena kaikilla ei ole ollut yhtäläistä mahdollisuutta saada haastattelukutsua. (Krause ym. 2012.) Krausen ym. (2012) lisäksi Åslund ja Nordström Skans (2012) ovat tutkimuksessaan osoittaneet anonyymien rekrytoinnin lisäävän naisten ja ei-länsimaalaistaustaisten henkilöiden mahdollisuuksia edetä haastatteluvaiheeseen. Lisäksi rekrytoijat ovat kokeneet anonyymien rekrytoinnin positiivisena sen vuoksi, että se suuntaa keskittymisen hakijan pätevyyteen ja taitoihin, ohjaa rekrytoijia reflektoimaan omia rekrytointikäytänteitään sekä voi vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan (Krause ym., 2012).

Vaikka anonyymilla rekrytoinnilla on todettu olevan merkittäviäkin hyötyjä rekrytoinnissa ilmenevän syrjinnän vähentämisessä, ei kyseinen rekrytointimenetelmä ole kiistaton. Krausen ym. (2012) mukaan anonyymia rekrytointia vastustavat ovat kritisoineet anonyymien rekrytoinnin toimivuutta menetelmänä rekrytointiprosessissa ilmenevän syrjinnän ehkäisemisessä ja vähentämisessä.

Tämä perustuu ajatukseen siitä, että anonyymilla rekrytoinnilla voidaan ehkäistä syrjintää rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, minkä vuoksi anonyymien rekrytoinnin nähdäänkin vain siirtävän ongelmia myöhemmäksi prosessissa. (Krause ym., 2012.) Heikkoutena siis on se, ettei prosessi ole täysin anonyymi, koska haastatteluja ei ole mahdollista suorittaa anonyymisti (Kanninen & Virkola, 2021). Lisäksi anonyymilla rekrytoinnilla ei nähdä olevan vaikutuksia, mikäli syrjintää ei ole aikaisemmin prosessissa tapahtunut (Krause ym., 2012). Anonyymia rekrytointia onkin luonnehdittu ristiriitaiseksi tavaksi lisätä oikeudenmukaisuutta rekrytoinnissa (Foley & Williamson, 2018).

Keskustelu anonyymeista rekrytoinneista liittyy myös hakemuksissa olevan tiedon määrän optimoimiseen eli kysymykseen siitä, mikä on riittävä määrä tietoa hakemuksissa (Krause ym., 2012). Anonyymissa rekrytoinnissa hakemuksista suodatetaan henkilöön viittaavat tunnisteelliset tiedot pois (Behaghel ym., 2012). Koska anonyymissa rekrytoinnissa eksplisiittiset tiedot poistetaan, rekrytoijat voivat pyrkiä etsimään implisiittisiä signaaleja, joiden perusteella he voivat luokitella hakijat esimerkiksi sukupuolen mukaan. (Foley & Williamson, 2018.) Lisäksi tietojen poistaminen ei myöskään välttämättä takaa hakijan anonymiteettia, sillä hakemuksen sisällöstä voidaan päätellä hakijan tunnisteellisiä tietoja. Esimerkiksi opintojen suoritusvuosi voi antaa suuntaa hakijan iästä tai vieraiden kielten taito voi kertoa hakijan etnisestä taustasta. (Behaghel ym., 2012.) Tällaisten signaalien vuoksi esimerkiksi koulutus- ja työpaikkatiedot tulisi poistaa, kun ne välittävät tietoa hakijan taustasta. Näiden tietojen poistaminen voi kuitenkin johtaa siihen, ettei organisaatio löydä parasta hakijaa tehtävään. (Åslund & Nordström Skans, 2012.) Tällaisissa tilanteissa anonymisointi on epätäydellistä eli hakemusten tai ansioluettelon sisältöä ei ole standardisoitu (Behaghel ym., 2012). Vaikka standardisointi nähdään tehokkaana keinona hakemusten ja ansioluetteloiden anonymisoinnissa, liittyy siihenkin haasteita. Standardisoiduissa hakulomakkeissa hakijoilla on vähemmän mahdollisuuksia tuoda ilmi tuottavuuttaan ja pätevyyttään. (Krause ym., 2012.)

Anonyymia rekrytointia onkin kritisoitu sen vuoksi, ettei se anna riittävästi informaatiota hakijasta. Anonymisoinnilla on todettu olevan kielteinen vaikutus hakijoihin, joiden ansioluettelot eivät ole informatiivisia suhteessa muihin hakijoihin, koska rekrytoijat voivat pelästyä vähäistä tiedon määrää ja hylätä sillä perusteella hakijan. (Behaghel, Crépon & Le Barbanchon, 2015.) Tiedon puutteen takia anonymisoituja hakemuksia onkin arvioitu ankarammin kuin tavallisia hakemuksia (Lacroux & Martin-Lacroux, 2020). Täten anonyymi rekrytointi voi olla vähemmistöhakijalle haitallinen rekrytointimenetelmä, sillä anonymisoiduissa ansioluetteloissa negatiiviset signaalit eivät vaimene samalla tavalla kuin normaalissa rekrytoinnissa. Esimerkiksi maahanmuuttajatausta voi selittää hakijan keskimääräistä vähäisemmän työkokemuksen, heikomman kielitaidon tai keskeytyneen työhistorian, mutta anonyymissa rekrytoinnissa tällaisia tietoja ei ole mahdollista ottaa huomioon. Näin ollen anonyymi rekrytointi voi vaikuttaa

negatiivisesti vähemmistöhakijan etenemiseen rekrytoinnissa ja palkatuksi tulemiseen. (Krause ym. 2012; Behaghel ym., 2015.) Anonyymissa rekrytoinnissa rekrytoijalla ei siis ole käytettävissään vihjeitä, jotka selittäisivät hakemuksen heikkouksia. Täten anonyymi rekrytointi ei anna mahdollisuutta positiiviselle syrjinnälle. (Lacroux & Martin-Lacroux, 2020.) Positiivisella syrjinnällä viitataan positiiviseen erityiskohteluun, jolla tarkoitetaan Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaan toisen erilaista kohtelua, minkä tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta tai ehkäistä syrjinnästä johtuvia haittoja. Tällaista kohtelua ei katsota syrjinnäksi, kunhan erityiskohtelu on oikeassa suhteessa sen tarkoitukseen nähden (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Yedderin ym. (2011) mukaan osa rekrytoijista ei haluakaan käyttää anonyymeja hakemuksia rekrytoinnissa, koska hakijan henkilökohtaiset tiedot nähdään hyödyllisinä sopivuuden arvioinnissa (Lacroux & Martin-Lacroux, 2020).

Anonyymi rekrytointi on tutkimusten valossa ristiriitainen ilmiö, jonka toisaalta nähdään tuovan ratkaisuja rekrytoinneissa ilmeneviin syrjintäongelmiin, kun taas toisaalta sen käyttöön liittyy paljon haasteita. Anonyymia rekrytointia on kuitenkin tutkittu vielä suhteellisen vähän, minkä vuoksi tieteellinen tieto ilmiöstä on rajoittunutta. Ulkomailla, kuten Ruotsissa, Ranskassa ja Sveitsissä, tutkimukset ovat olleet pääasiassa kokeellisia (ks. Åslund & Nordström Skans, 2012; Behaghel ym., 2015; Thomas & Reimann, 2023). Suomessa anonyymia rekrytointia on kokeiltu sekä julkisella että yksityisellä sektorilla (Kanninen & Virkola, 2021), mutta tieteellinen tutkimus kokeiluista huolimatta on ainakin toistaiseksi vähäistä. Vaikka tutkimusta anonyymeista tai sokkona tehtävistä valinta- ja arviointimenettelyistä on tehty kansainvälisesti useamman vuosikymmenen ajan, on tutkimustieto kaiken kaikkiaan anonyymeina tehtävistä rekrytoinneista vielä suhteellisen vähäistä. Tämän vuoksi tutkimusta anonyymista rekrytoinnista tarvitaan lisää. Tässä tutkimuksessa otetaan osaa anonyymista rekrytoinnista käytävään keskusteluun tuomalla esiin uutta näkökulmaa tarkastelemalla anonyymien rekrytoinnin taustatekijöitä sekä prosessia valtionhallinnon organisaatioissa.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tieteenfilosofista taustaa tarkastellaan tässä luvussa tarkemmin. Luvussa esitellään tutkimuksen metodologista lähestymistapaa ja tarkastellaan, miten tutkimus on toteutettu ja minkälaisia menetelmiä tutkimuksessa on hyödynnetty. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen konteksti eli valtionhallinto. Toisessa alaluvussa syvennytään tieteenfilosofiaan, laadulliseen tutkimukseen sekä sen eri periaatteisiin. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää, itse aineistoa sekä tutkimuksen analyysin toteuttamista. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä.

#### 3.1 Valtionhallinto tutkimuskontekstina

Tämän tutkimuksen kontekstina on valtionhallinto. Valtionhallinto on osa Suomen hallintorakennetta yhdessä eduskunnan, tasavallan presidentin, valtioneuvoston, riippumattomien tuomioistuinten sekä muun julkisen hallinnon, kuten kuntien ja hyvinvointialueiden kanssa (Valtiovarainministeriö, 2023a). Ministereistä koostuva valtioneuvosto on valtionhallinnon ylin elin ja sillä on Suomessa yleinen hallinnollinen toimivalta eli päätäntävalta (Eduskunta, 2022). Valtionhallinnon muodostavat ministeriöistä ja niiden hallinnonalaan kuuluvista virastoista ja laitoksista muodostuva keskushallinto, aluehallintovirastoista, ELY-keskuksista ja Ahvenanmaan valtionvirastosta muodostuva aluehallinto sekä poliisilaitoksista ja TE-toimistoista muodostuva paikallishallinto. Valtionhallinnon virastot ja laitokset huolehtivat hallinnollisten tehtävien lisäksi muun muassa turvallisuudesta, tilastotuotannosta, tietohallinnosta sekä erilaisista kehittämis-tehtävistä. (Valtiovarainministeriö, 2023d.) Tässä tutkimuksessa mukana olevien

organisaatioiden tarkempaa sijoittumista valtionhallinnon rakenteessa tai niiden tarkempia tehtäviä ei tuoda ilmi organisaatioiden anonymiteetin turvaamiseksi.

Valtio työllistää vuoden 2023 tilastojen mukaan yli 80 000 henkilöä (Palkeet, 2023) eli yli kolme prosenttia kaikista palkansaajista työskentelee valtiolla (Valtiovarainministeriö, 2023e). Ministeriöt ohjaavat hallinnonalojensa henkilöstöjohtamista, joka perustuu Valtiovarainministeriön ja HR-ohjausryhmän tekemiin valtion toiminnan ja henkilöstöjohtamisen linjauksiin. Henkilöstöjohtamisen keskiössä ovat henkilöstön määrän, osaamisen ja hyvinvoinnin korostaminen, työnantajatoiminnan kehittäminen sekä johtajuuden painottaminen. Vaikka jokainen valtion toimintayksikkö huolehtii omasta henkilöstöstään, valtioneuvoston tehtävänä on varmistaa toimintayksikköjen toiminnan edellytykset ja tuloksellisuus pitkän ajan kuluessa. (Valtiovarainministeriö, 2023b.)

Rekrytointi on yksi valtion henkilöstöjohtamisen toiminnoista ja osa osaamisen hankintaa (Valtiovarainministeriö, 2023b). Rekrytointi on kunkin viraston omalla vastuulla – poikkeuksena ovat ylimmän johdon ja johtavien virkamiesten rekrytoinnit, joista vastaa valtioneuvosto tai tasavallan presidentti. Rekrytointi perustuu avoimuuteen, tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen ja sen tarkoituksena on löytää tehtävään soveltuvin henkilö. (Valtiovarainministeriö, 2023c) Suomen Perustuslaissa (731/1999) on kuitenkin määritelty kolme kriteeriä, taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto, joihin virkaan nimittämisen on perustuttava. Lisäksi on säädetty erilaisista kelpoisuusvaatimuksia, kuten kielitaito, kansalaisuus tai tutkinto, jotka voivat toimia edellytyksinä virkaan nimittämiseksi. Täten valtion rekrytoinneissa tehtäviin valitaan aina ansioitunein hakija. Tasatilanteissa virastoilla on kuitenkin mahdollisuus positiiviseen erityiskohteluun ja edistää siten työpäivän monimuotoisuutta. (Valtiovarainministeriö, 2023c.)

Valtionhallinto valikoitui tutkimuskontekstiksi työkokemukseni kautta valtionhallintoa kohtaan tulleen kiinnostuksen vuoksi. Lisäksi anonymia rekrytointia valtionhallinnon tasolla ei tietääkseni ole aikaisemmin tutkittu, mikä myös on vaikuttanut valtionhallinnon valikoitumiseen tutkimuksen kontekstiksi.

## 3.2 Tieteenfilosofia ja laadullinen tutkimus

Tiedettä voidaan luonnehtia järjestelmälliseksi ja rationaaliseksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on hankkia uutta tietoa sekä pyrkiä selittämään, ymmärtämään ja kuvaamaan todellisuutta (Haaparanta & Niiniluoto, 2016; Puusa, Juuti & Aalto, 2020). Tieteellisen tutkimuksessa pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään jotain tiettyä ilmiötä sekä tuottamaan tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Tieteellistä tutkimusta ohjaavat tieteenfilosofiset taustaoletukset, jotka vaikuttavat tutkimuksen tavoitteisiin, toteuttamiseen ja tuloksiin. (Puusa ym., 2020.) Tieteenfilosofian tehtävänä on tarkastella tieteellisen tiedon luonnetta ja tieteen

taustaoletuksia, kuvailla tieteellistä tutkimusta sekä määrittää tieteen harjoittamisen ja tiedon saamisen ehtoja. (Haaparanta & Niiniluoto, 2016; Puusa ym., 2020.) Tarkoituksena on siis pohtia kriittisesti ja järjestelmällisesti tiedon, loogisen ajattelun ja tieteellisen tutkimusmetodin määrittelemiseen liittyviä kysymyksiä. (Haaparanta & Niiniluoto, 2016.) Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta ei ole kuitenkaan selkeä ja yhtenäinen (Puusa ym., 2020). Laadullinen tutkimus on kehittynyt monien tutkimustraditioiden ja ajatussuuntauksien vaikutuksen alaisena, minkä vuoksi sen perinteet eivät seuraa tieteenfilosofian rajoja. Laadullinen tutkimus tulisikin ymmärtää pikemminkin kokonaisuutena, joka kattaa joukon erilaisia toisiinsa kytkeytyviä perinteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Laadullisen tutkimuksen määrittelemisessä on ollut tyypillistä tarkastella kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen suhdetta ja piirteitä toisiinsa. Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat muun muassa taulukkomuotoinen aineisto, tilastolliset otantamenetelmät ja analyysin teorialähtöisyys. Sen sijaan laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin liitetään muun muassa aineistonkeruumenetelmien ja aineistojen monipuolisuus, tutkijan osallistuvuus, otannan harkinnanvaraisuus, analyysin aineistolähtöisyys, hypoteesittomuus ja narratiivisuus. (Eskola & Suoranta, 1998; Alasuutari, 2011.) Nämä laadullisen tutkimuksen piirteet korostuvat myös tässä tutkimuksessa. Tutkija on esimerkiksi osallistunut tässä tutkimuksessa aineistonkeruuseen ja siten vaikuttanut haastatteluaineiston syntymiseen. Lisäksi tutkittavat on etukäteen määritelty eli otanta on ollut harkinnanvarainen, eikä tutkimuksessa ole kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä hypoteeseja. Täten tässä tutkimuksessa tehdyt metodologiset valinnat ovat olleet laadullisen tutkimuksen piirteiden mukaisia. Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien vertaileminen ei kuitenkaan tarkoita menetelmien paremmuuden arviointia, vaan pikemminkin keskittymistä tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisten menetelmien valitsemiseen ja perustelemiseen (Eskola & Suoranta, 1998; Alasuutari, 2011). Tässä tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään, minkälainen prosessi anonyymi rekrytointi on ja mitä sen taustalla on. Anonyymi rekrytointi on vielä suhteellisen vähän tutkittu aihe, minkä vuoksi ilmiön kuvaaminen ja syvälinen ymmärtäminen tutkittavien organisaatioiden näkökulmasta on perusteltua. Otannan tarkoituksenmukaisuus mahdollistaa tutkimuskysymyksiin vastaamisen ja kokonaiskuvan luomisen tutkittavasta ilmiöstä (White & Marsh, 2006). Täten tämä tutkimus on päätetty toteuttaa laadullisin menetelmin.

Tutkimuskirjallisuudessa tutkimusmenetelmistä puhuttaessa subjektiivisuuden ja objektiivisuuden käsitteet ovat myös hyvin keskeisiä. Objektiivisuudella tarkoitetaan tutkimuskohteen ominaisuuksien riippumattomuutta tutkijan mielipiteistä. Subjektiivisuudella puolestaan tarkoitetaan tutkijoiden mielipiteiden, toiveiden ja oletusten tunkeutumista esimerkiksi tutkimuskohteen ominaisuuksiin ja tutkimuksen tuloksiin. (Haaparanta & Niiniluoto, 2016.) Tutkijan on tiedostettava ja tunnistettava subjektiivisuutensa suhteessa

tutkimuskohteeseensa. Tutkijan on esimerkiksi pyrittävä tunnistamaan, minkälaisia uskomuksia ja asenteita hänellä on ennestään suhteessa tutkimuskohteeseensa, sillä näillä uskomuksilla ja asenteilla voi olla vaikutusta tutkimusasetelman luomiseen. (Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Eskola & Suoranta (1998) epäilevät, ettei objektiivisuus välttämättä ole täysin mahdollista, mutta tutkijan omien lähtökohtien ja oletusten tunnistamiseen on pyrittävä ja ne on myös tuotava ilmi tutkimuksessa. Tutkija on pohtinut omaa subjektiivisuuttaan tässä tutkimuksessa ja tunnistanut muun muassa omat ennakkokäsityksensä tutkittavasta ilmiöstä. Ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä on ollut se, että anonyymi rekrytointi on potentiaalinen, mutta haasteellinen keino ehkäistä syrjintää rekrytoinneissa. Tämä on ollut osaltaan vaikuttamassa siihen, miksi ilmiötä on päädytty tarkastelemaan kriittisestä näkökulmasta. Subjektiivisuuden tiedostaminen ja tunnistaminen on merkittävää, jotta objektiivisuuden toteutuminen tutkimuksessa on mahdollista (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Usein subjektiivisuudella ja objektiivisuudella viitataan menetelmän tarkkuuteen tai epätarkkuuteen. Tällainen jaottelu on kuitenkin kyseenalaista. Subjektiivisuudesta ja objektiivisuudesta puhuttaessa on tärkeää huomioida näkökulman merkitys eli ymmärtää se, että eri menetelmillä ja eri tavoin saadaan kerättyä aineistoa samasta tutkittavasta ilmiöstä, mutta aineistoa kerätään eri tarkoitukseen. Toisin sanoen menetelmillä kerätään erilaista aineistoa erilaisiin tarkoituksiin, eikä esimerkiksi laadullisen menetelmän tarkkuutta tulisikaan arvioida määrällisen menetelmän näkökulmasta. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään analysoimaan kielellisesti tuotettua dataa, jonka pohjalta pyritään tekemään havaintoja sekä ymmärtämään, selkeyttämään ja kuvaamaan ihmisten kokemuksia. Täten laadullisessa tutkimuksessa keskeisenä tutkimuskohteena ovat ihmisten kokemukset ja tavoitteena niiden ymmärtäminen. Kokemusten tutkiminen on ikään kuin etsivänä toimimista, sillä ihmisten kokemukset eivät ole suoria heijastuksia kokemuksista tai suoraan ulkoisesti nähtävissä, eivätkä täten myöskään suoraan havainnoitavissa. (Polkinghorne, 2005.) Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että tutkimussuunnitelma ja tutkimusongelma voivat muokkautua prosessin edetessä. Tutkija voi tehdä tutkimuksen eri vaiheita päällekkäin ja palata prosessissa myös taaksepäin esimerkiksi arvioidakseen tutkimuskysymyksiään aineistonkeruun lomassa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa tutkimussuunnitelma on elänyt prosessin edetessä ja tutkimuksen eri vaiheet ovat olleet päällekkäisiä. Tällainen avoin tutkimussuunnitelma on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, sillä tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan ja prosessin vaiheet kietoutuvat tiiviisti toisiinsa (Eskola & Suoranta, 1998).

### 3.3 Tutkimuksen aineisto ja toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä tarkastella tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti ja syvällisesti eri näkökulmista, minkä vuoksi laadullisen aineiston ominaisluonteeseen kuuluukin aineiston mahdollisimman monipuolisen tarkastelun mahdollistaminen. Laadullista aineistoa voidaankin luonnehtia monitasoiseksi, kompleksiseksi ja ilmaisultaan runsaaksi. (Alasuutari, 2011.) Laadullinen aineisto on kirjallisessa, suullisessa tai kuvallisessa muodossa olevaa dataa, joka on syntynyt tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksessa tai se voi olla myös muuta kuin tutkimustarkoitusta varten tuotettua materiaalia (Eskola & Suoranta, 1998; Polkinghorne, 2005). Tutkijalla voi olla vaikutusta aineiston syntymiseen. Esimerkiksi haastatteluilla ja havainnoimalla syntynyt aineisto on tutkijasta riippuvaista eli tutkija on osa aineiston keruuta. Sen sijaan esimerkiksi päiväkirjat, omaelämäkerrat, elokuvat ja mainokset ovat tutkijasta riippumatonta aineistoa, koska tutkija ei osallistu aineiston tuottamiseen. (Eskola & Suoranta, 1998.) Koska tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelumenetelmällä, on aineisto ollut riippuvainen tutkijasta. Aineistonkeruussa tutkijan onkin tärkeää tiedostaa, minkälainen vaikutus hänellä on aineiston syntymiseen. Esimerkiksi haastatteluissa tutkijan on tiedostettava oma vaikutuksensa haastateltavan kertomuksen tuottamiseen. Tutkijan on osattava hallita omaa vaikutustaan, mutta samalla pyrittävä auttamaan haastateltavaa kertomaan syvällisemmin merkityksellisistä kokemuksistaan ja siten ohjaamaan haastateltavaa aidon kuvauksen luomiseen. (Polkinghorne, 2005.) Tässä tutkimuksessa haastateltaville on annettu mahdollisimman väljällä kysymyksenasettelulla mahdollisuus kertoa vapaasti omin sanoin ajatuksistaan, mutta tarvittaessa tutkija on kuitenkin kysynyt tarkentavia lisäkysymyksiä syvällisemmän kuvauksen saamiseksi.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskohteena on pieni määrä tapauksia, joita pyritään mahdollisimman kattavasti ja tarkasti analysoimaan (Eskola & Suoranta, 1998). Tämän tutkimuksen kontekstina toimii valtionhallinto ja tutkimukseen on valittu organisaatioita, joissa on kokemusta anonyymista rekrytoinnista. Organisaatioista on haastateltu henkilöitä, joille on kertynyt kokemusta tai tietoa anonyymista rekrytoinnista omassa organisaatiossaan. Kokemus ja/tai tietämys tutkittavasta ilmiöstä on tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta tärkeää. Täten tutkimusnäyte on tarkoituksenmukainen ja harkinnanvarainen (Puusa ym., 2020). Harkinnanvaraisessa otannassa keskeistä on se, että aineiston keruuta ohjaa tutkimukseen rakennettu teoria, ja tutkittavat valitaan tarkoituksenmukaisesti, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman perusteellinen ja laadukas kuva (Eskola & Suoranta, 1998).

Laadullisessa tutkimuksessa on monenlaisia aineistonkeruumenetelmiä, joita voidaan käyttää niin yksistään tai myös päällekkäin tutkimuksessa. Näitä



menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi, eläytymismenetelmä, selontekojen menetelmä sekä valmiit aineistot. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelua pidetään yleisimpänä menetelmänä kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Suoranta, 1998; Polkinghorne, 2005). Haastattelu perustuu haastattelijan ja haastateltavan väliseen vuorovaikutukseen. Tarkoituksena on saada haastateltava kertomaan mahdollisimman tarkasti ja kattavasti kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Haastattelu voidaan nähdä taitolajina, sillä haastattelutilanteesta sekä tutkijan ja haastateltavan välisestä suhteesta on osattava luoda avoin ja luotettava. Lisäksi tutkija on merkittävässä roolissa ei pelkästään keskustelun ohjaajana, mutta haastateltavan rohkaisemisessa sekä auttamisessa, jotta hän pystyy kertomaan syvällisesti kokemuksistaan. (Eskola & Suoranta, 1998; Polkinghorne, 2005.)

Kuten aineistonkeruumenetelmiä, myös haastattelutyyppejä on monenlaisia. Yksinkertaisimmillaan haastattelutyypit voidaan jakaa neljään tyyppiin sen mukaan, miten tiukat rajat haastattelulle luodaan. Näistä ensimmäinen on strukturoitu haastattelu, jossa kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä, ja haastateltaville on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, jotta kysymysten merkitys säilyy samanlaisena kaikissa haastatteluissa. Puolistrukturoidussa haastattelussa puolestaan haastateltavat vastaavat omin sanoin ennalta määritettyihin kysymyksiin, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. (Eskola & Suoranta, 1998.) Teemahaastattelussa tarkkaan määriteltujen ja järjestettyjen kysymysten sijaan haastatteluissa keskustellaan vapaasti ennalta määrityistä teemoista siten, että kaikki aihealueet ja keskeiset kysymykset tulevat läpikäytyiksi kaikkien haastateltavien kanssa (Eskola & Suoranta, 1998; Kuula, 2011). Avoin haastattelu eroaa teemahaastattelussa siinä, ettei kaikista teemoista keskustella kaikkien haastateltavien kanssa (Eskola & Suoranta, 1998).

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun yhdistelmällä eli puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastatteluissa käsiteltävät teemat on etukäteen määritetty ja haastattelukysymykset ovat olleet kaikille tutkittaville samat. Kysymysten järjestys ei ole kuitenkaan ollut kaikkien haastateltavien kohdalla sama, eikä kaikkia kysymyksiä ole välttämättä kysytty kaikilta haastateltavilta esimerkiksi tilanteissa, joissa haastateltava on jo aikaisemmin vastannut kysymykseen. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat kertoa ajatuksistaan, näkemyksistään ja asioista vapaasti omin sanoin, mutta kuitenkin niin, että kaikki teemat tulevat läpikäytyiksi tutkijan ohjaamana (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi tähän tutkimukseen hyvin myös sen vuoksi, että se mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen, ja siten myös tutkittavan ilmiön perusteellisemmän ja monipuolisemmän analysoinnin.

Tutkimuksen aineistonkeruu aloitettiin joulukuussa 2022, jolloin kontaktointiin valtionhallinnon organisaatioita, kysyttiin heidän kiinnostustaan osallistua tutkimukseen sekä tiedusteltiin heidän soveltuvuuttaan tutkimuskohteeksi.

Tutkimukseen osallistumisessa edellytettiin, että organisaatiossa on kokemusta anonyymista rekrytoinnista. Kun organisaatiot ilmoittivat kiinnostuksestaan sekä soveltuvuudestaan, kontaktoitiin haastateltavia ja kysyttiin heidän suostumustaan osallistua tutkimukseen. Samalla informoitiin haastateltavia tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista, tutkimukseen osallistumisen edellytyksistä sekä tietosuojakäytänteistä. Haastattelut järjestettiin etäyhteydellä Zoom-sovelluksen välityksellä vuoden 2023 tammi-helmikuun aikana. Haastattelujen alussa tutkitavilta pyydettiin suostumus haastatteluiden nauhoittamiseen ja samalla kerrottiin, että aineisto anonymisoidaan, niin ettei haastateltavia pystytä aineistosta tunnistamaan. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että tutkimusaineisto pysyy tutkijan hallussa, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille.

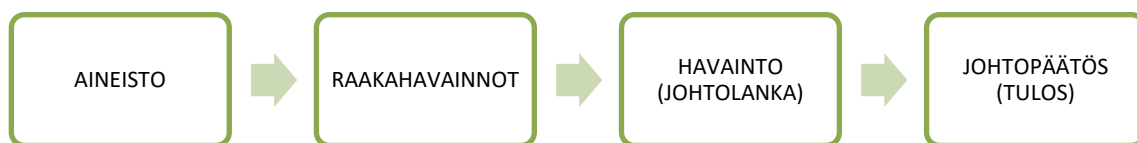
Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi henkilöä valtionhallinnon organisaatioista, joten myös haastatteluja oli yhteensä kuusi kappaletta. Organisaatioita tai haastateltavien taustatietoja ei tässä tutkimuksessa avata tarkemmin sekä organisaatioiden että haastateltujen henkilöiden anonymiteetin suojaamiseksi. Haastattelut olivat kestoiltaan keskimäärin noin 43 minuuttia. Haastattelujen jälkeen aloitettiin aineiston analysointi litteroimalla haastattelut tammi-helmikuun aikana. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 71 sivua.

### 3.4 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin tarkoituksena on aineiston tiivistäminen, selkeyttäminen sekä uuden tiedon luominen (Eskola & Suoranta, 1998). Tyypillistä on, että aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa, koska aineisto ei yleensä suoraan vastaa tutkimuskysymyksiin (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010). Empiirisen tutkimuksen havaintoja ei itsessään tulisikaan pitää tutkimuksen tuloksina. Tutkimuksessa pyritään sukeltaamaan syvemmälle havaintojen taakse pitämällä havaintoja johtolankoina tutkimuskohteesta. Tulkitsemalla näitä johtolankoja pyritään muodostamaan johtopäätöksiä. (Alasuutari, 2011.) Toisin sanoen tuloksista laaditaan siis synteesejä, joiden tulkintaan eli merkitysten pohdintaan ja selkiyttämiseen tehtävät johtopäätökset perustuvat (Puusa ym., 2020).

Laadullisen aineiston analysoinnin alkuvaiheessa aineisto käydään moneen kertaan läpi. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkijan tulisi olla mahdollisimman avoin tarkastellessaan aineistoa löytääkseen aineistosta mahdollisesti jotain teoriasta poikkeavaa ja tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaista. (Puusa ym., 2020.) Aineiston analysointi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan aineiston tarkastelua tutkimuksen kannalta olennaisesta teoreettisesta ja metodologisesta näkökulmasta, jolloin aineistosta saadaan pelkistettyä

raakahavaintoja, joita edelleen yhdistelemällä saadaan muodostettua yksittäisiä havaintoja ja suppeampia havaintojoukkoja. Havaintojen yhdistäminen perustuu ajatukseen, että aineisto sisältää samasta ilmiöstä kertovia esimerkkejä ja näytteitä. Aineistosta yhteisiä piirteitä etsimällä pyritään yhdistämään raakahavaintoja ja niiden perusteella muotoilemaan havaintolauseita eli koko aineistoon päteviä sääntöjä. Toisin sanoen tuotetaan havaintoja. Arvoituksen ratkaisemisella puolestaan tarkoitetaan johtolankojen perusteella tehtyä tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä eli merkitystulkintojen tekemistä. (Alasuutari, 2011.) Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan haastattelututkimuksen aineiston analysoinnissa kaikki tutkimuksen vaiheet ovat tärkeitä, koska aineiston analyysiprosessissa voidaan palata taaksepäin esimerkiksi arvioimaan ja tarkentamaan tutkimusongelman asetelua. Lisäksi tutkija voi esimerkiksi jo aineistonkeruun aikana kirjoittaa ylös havaintojaan, ajatuksiaan ja alustavia tulkintojaan, joita voidaan hyödyntää myöhemmin aineistoon tutustumisessa ja sen analyysissä. (Ruusuvuori ym., 2010.) Analyysin vaiheet kytkeytyvät tiukasti toisiinsa ja voivat olla myös päällekkäisiä (Ruusuvuori ym., 2010; Alasuutari, 2011). Kuviossa 2 on kuvattu karkeasti laadullisen analyysin prosessi.



KUVIO 2 Laadullinen analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa litterointi on hyvin keskeinen osa analyysia. Litterointi mahdollistaa paitsi laadullisen analyysin ja aineistoon perustuvien tulkintojen tekemisen, myös analyysin läpinäkyvyyden. Lisäksi lukija pääsee lähemmäksi tutkimuksen aineistoa. Siten se on tärkeä osa laadullisen tutkimuksen validiteettia (Ruusuvuori ym., 2010). Tässä tutkimuksessa aineiston litteroiminen aloitettiin osittain jo aineistonkeruun aikana, mikä on Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa. Litteroinnin tarkoituksena on tutustua aineistoon ja saattaa aineisto hallittavampaan muotoon. Keskeistä on pohtia, miten tarkasti litterointi toteutetaan ja miten paljon aineistoa litteroinnissa rajataan, koska näillä kysymyksillä on vaikutusta analyysin toteuttamiseen ja tarkkuuteen sekä tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. (Ruusuvuori ym., 2010.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston litterointi on toteutettu haastatteluvien puhekielisyys säilyttäen, mutta tauot, täytesanat ja äännähdykset on jätetty litteroimatta, koska ne eivät ole analysoinnin ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta olennaisia. Nämä muutokset eivät vaikuta tutkimuksen

tuloksiin, koska kielellisinä korjauksina ne eivät muuta sisällön merkityksiä. Litteraateista on nostettu sitaatteja tutkimusraportin tuloksiin tukemaan analyysia ja havaintoja. Alkuperäisaineistosta raporttiin nostetuilla sitaateilla voidaan pyrkiä osoittamaan aineiston aitous, tuomaan ilmi tutkijan päättelyketjua sekä avaamaan lukijalle tulkintojen taustoja (Puusa ym., 2020). Sitaatteihin tehdyt muutokset tai lisäykset on merkitty hakasulkeilla tai kahdella peräkkäisellä yhdysmerkillä. Esimerkiksi hakasulkeilla ja niiden sisässä olevalla kolmella pisteellä ([...]) ilmennetään sitä, että haastattelukatkelmista on jätetty jotain pois. Haastattelukatkelman alussa tai lopussa olevilla kahdella peräkkäisellä yhdysmerkillä (--) puolestaan tarkoitetaan sitä, että sitaattia edeltänyt puhe tai sitä seuraava puhe on jätetty katkelmasta pois. Näillä keinoilla on pyritty rajaamaan haastattelukatkelmien pituutta ja nostamaan haastatteluissa esiin tulleet tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmat sisällöt esiin. Muutokset ja lisäykset eivät vaikuta tutkimuksen tuloksiin, sillä sisältöjen merkityksiä ei ole muutettu.

Laadullisen aineiston analysointiin on olemassa monenlaisia mahdollisuuksia eli tutkimusmenetelmiä on erilaisia (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan havaintojen tuottamisen käytäntöjä ja toimenpiteitä sekä havaintojen muokkaamista, tulkitsemista ja arviointia ohjaavia sääntöjä (Alasuutari, 2011). Teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiivinen analysointi ja keskustelunanalyysi ovat esimerkkejä erityyppisistä analyysimenetelmistä, joita voidaan soveltaa erilaisiin aineistoihin. Analyysimenetelmät kytkeytyvät kuitenkin lähes aina toisiinsa ja niitä voidaan käyttää myös samanaikaisesti. (Eskola & Suoranta, 1998.) Menetelmän valintaan vaikuttaa hyvin keskeisesti tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä aineiston laatu. Analyysimenetelmän on oltava selkeä ja yhdenmukainen teoreettisen viitekehysten kanssa, jotta tutkija pystyy vastaamaan tutkimuskysymyksiinsä ja tuottamaan havaintoja aineistosta. (Eskola & Suoranta, 1998; Alasuutari, 2011.)

Tämän tutkimuksen aineiston analysointi on toteutettu sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysi on monenlaisessa laadullisessa tutkimuksessa sovellettava yleisesti käytetty monivaiheinen metodi (Puusa ym., 2020). Sisällönanalyysin keinoin pyritään jäsentämään ja tiivistämään aineistoa sekä kuvailemaan selkeästi tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisessa tutkimuksessa sovellettavan sisällönanalyysin lähestymistapa on induktiivinen eli avoimet tutkimuskysymykset ohjaavat aineistonkeruuta. Täten laadullisessa sisällönanalyysissa datan valintaa ohjaa tarkoituksenmukaisuus. Otannan tarkoituksenmukaisuus mahdollistaa tutkimuskysymyksiin vastaamisen ja kokonaiskuvan luomisen tutkittavasta ilmiöstä. Datan tarkka analysointi ja läpikäynti voi kuitenkin nostattaa esiin uusia merkittäviä ja mielenkiintoisia näkökulmia ja teemoja, joita tutkija ei ole osannut ennakoita. Tämä voi johtaa tutkimuskysymysten uudelleen tarkasteluun ja niiden muuttumiseen prosessin edetessä. (White & Marsh, 2006.)

Aineiston analysointi voidaan toteuttaa monin eri tavoin, joiden perusteella voidaan myös huomioida seikkoja, jotka ohjaavat analyysia. Aineiston

analyysitavoista voidaan luokitella esimerkiksi teorialähtöinen tai aineistolähtöinen analyysi. (Puusa ym., 2020.) Aineistolähtöisellä analyysillä tarkoitetaan aineiston analysointia, joka on vapaa teoreettisista ennakkotiedoista ja -olettamuksista. Tosiasiassa tutkijalla on kuitenkin ennalta tietoa ja olettamuksia tutkittavasta asiasta, mutta niiden ei anneta vaikuttaa analyysiin, eikä analyysissä esiin nouseviin teemoihin. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysia ohjaa jokin tietty teoria tai aineistoa tarkastellaan jostain tietystä teoreettisesta näkökulmasta käsin. (Eskola & Suoranta, 1998.) Toisin sanoen teoria ohjaa aineiston tarkastelua (Puusa ym., 2020). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on aineistolähtöistä.

Aineiston analysoinnin ensiaskleet ovat aineiston koodaaminen ja luokittelu (Ruusuvuori ym., 2010; Puusa ym., 2020). Aineiston hahmottamista helpottaa koodaaminen (Puusa ym., 2020), jolla tarkoitetaan merkityksiltään samankaltaisten tai samaa asiaa tarkoittavien sanojen, lauseiden tai kappaleiden yhdistämistä koodein (Graneheim & Lundman, 2004). Tällöin analyysissä edetään etsimällä aineistosta samankaltaisia alkuperäisilmauksia, jotka pelkistetään yksittäiseksi ilmauksiksi, jotka puolestaan ryhmitellään niiden samankaltaisuuden tai erilaisuuden mukaan joukoiksi (Puusa ym., 2020). Tässä tutkimuksessa aineistoa ei koodattu ennen luokittelua. Analyysi aloitettiin luokittelemalla alkuperäisilmauksia aineistosta, ja luokittelua tehostettiin värikoodein. Ilmaukset sopivat toisinaan useamman luokan alle, minkä vuoksi luokittelussa hyödynnettiin värikoodeja korostamaan tätä yhteneväisyyttä muihin teemoihin.

Luokittelussa aineisto käydään järjestelmällisesti läpi tutkimusongelma ja lähtökohdat huomioiden (Ruusuvuori ym., 2010). Laadullisessa sisällönanalyysissä aineistoa luokitellaan siten, että haastatteluaineistoa saadaan tiivistettyä ja selkeytettyä loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Läpikäymällä ja analysoimalla aineistoa pyritään pureutumaan syvälle aineistoon ja löytämään asioita, jotka sellaisenaan eivät ole suoraan ja fyysisesti lainauksista nähtävissä. Sisällönanalyysi pureutuukin syvemmälle kuin havaittavissa olevien asioiden, kuten viestintävälineiden tai käyttäytymisen havainnointiin. (Krippendorff, 1989, 403; Ruusuvuori ym., 2010.) Aineiston luokittelussa voidaan hyödyntää teemahaastattelun runkoa, jonka pyritään löytämään aineistosta teemojen mukaisia tekstikohtia (Eskola & Suoranta, 1998).

Tässä tutkimuksessa luokittelu toteutettiin määrittelemällä ja jakamalla aineistosta teemat haastattelurunkoa apuvälineenä käyttäen. Teemat hahmottuivat analyysin edetessä ja tutkimuksen lopullisiksi teemoiksi muotoutuivat anonyymien rekrytoinnin (1) tarkoitus, (2) taustatekijät ja suunnittelu, (3) toteutus ja (4) arviointi, kehitys ja tulevaisuus. Aineistosta etsittiin alkuperäisilmaukset ja jäseneltiin lainaukset niitä kuvaavien teemojen alle. Alkuperäisilmaukset muutettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi eli ilmaukset muutettiin tiiviimpään ja yksinkertaisempaan muotoon. Aineiston pelkistämistä kutsutaan myös redusoinniksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan pelkistämisen

tarkoituksena on tiivistää aineistoa ja karsia tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois. Pelkistämällä aineistosta pyritään luomaan selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, joka on informaatioarvoltaan rikasta (Puusa ym., 2020). Taulukkoon 1 on koottu esimerkki aineiston redusoinnista tässä tutkimuksessa.

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston redusoinnista tässä tutkimuksessa

Teema: tavoitteet	
Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
"No siis tavoitteenahan on varmaan tässä vaiheessa ollu vaan sen toimivuuden arviointia --."	Toimivuuden arviointi
"No mejän todellinen ainut tavote oli niinku testata sitä, että vaikuttaako se johonkin ja miten se vaikuttaa siihen prosessiin ja sehän niinku tavallaan toteutu. Ja sitte tehdä se evaluointi, et ryhdytäänkö tätä niinku laajamittasemmin käyttämään --."	Vaikutusten ja käyttöönoton arviointi
"-- varmasti juuri se, että kokemusten kerryttäminen siitä että ja niinku plussien ja miinusten kerääminen, että otetaanko tää anonyymi rekrytointi käyttöön jatkossa laajemmin. Ja tavoitteenä sitten varmasti sitä varmistaa se hakijoiden tasapuolinen kohtelu."	Kokemusten hankkiminen Käyttöönoton arviointi Tasapuolisen kohtelun varmistaminen
"No meil on ollu tavoitteena, että sitä käytetään niinkun nyt tässä [aikaväli], nimenomaan pontimena se, että se hakuprosessi olis mahdollisimman syrjimätön ja yhdenvertanen ja sellasetki niinkun vähemmistöihin kuuluvat hakijat siinä hakijajoukossa vähemmistöä edustavat, niin voisivat tulla valituksi haastattelukierrokselle ja edetä siinä rekrytoinnissa --."	Menetelmän käyttäminen Syrjimättömyyden ja yhdenvertaisuuden lisääminen
"-- se tavoite oli lähinnä se, että kokeillaan ja tuoko se mitään lisäarvoa meille, saadaanko jotain sellaista arvoa mitä me ei normaali rekryssä saatais."	Hyötyjen arviointi Kokemuksen kerryttäminen
"No varmaan se päätavote liittyy hyvinki tähän työnantajamaineeseen, tavallaan sen niinkun sen niinkun, en mä nyt voi sanoo niinkun free-saamiseen tai muuhun, mut tämmöseen et se on, pysyy niinkun myönteisenä yleisön mielipiteenä ja toinen on tietysti, että oikeesti valikoi-tuu paras hakija niillä osaamisillaan."	Myönteisen työnantajamaineen ylläpitäminen Pätevimmän hakijan valinta

Pelkistämisen jälkeen sisällönanalyysissa siirrytään aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn. Klusteroinnilla tarkoitetaan aineiston alkuperäisilmauksien ryhmittelyä niistä löydettyjen samankaltaisuuksien ja/tai eroavaisuuksien perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Aluksi aineistosta etsityt ilmaisut ja käsitteet, jotka merkitsevät samaa asiaa, ovat samankaltaisia tai kuvaavat samaa ilmiötä, ryhmitellään, minkä jälkeen ne yhdistetään ja niistä luodaan alaluokka. Alaluokka voi ilmentää esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuutta tai piirrettä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Puusa ym., 2020.)

Klusteroinnista siirrytään abstrahointiin, jolla tarkoitetaan aineiston käsitteellistämistä. Käytännössä abstrahoinnilla tarkoitetaan alaluokkien yhdistämistä yläluokiksi samalla teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä muodostaen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Analyysissa yläluokat yhdistetään ja niistä muodostetaan kaikkia muodostettuja luokkia kuvaava pääluokka (Puusa ym., 2020). Myös pääluokkia voidaan yhdistää ja muodostaa siten vielä pääluokkia yhdistävä luokka. Luokkien yhdistelemistä voidaan jatkaa niin kauan kuin se on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Taulukkoon 2 on koottu esimerkit aineiston klusteroinnista ja abstrahoinnista tässä tutkimuksessa.

TAULUKKO 2 Esimerkki aineiston klusteroinnista ja abstrahoinnista tässä tutkimuksessa

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Hyötyjen arviointi Vaikutusten ja käyttöönoton arviointi Toimivuuden arviointi Käyttöönoton arviointi	Vaikutusten ja implementoinnin arviointi	Toiminnan kehittäminen	Tavoitteena vastuullisen toiminnan kehittäminen.
Kokemusten hankkiminen Kokemuksen kerryttäminen Menetelmän käyttäminen	Perehtyneisyyden lisääminen		
Syrjimättömyyden ja yhdenvertaisuuden lisääminen Tasapuolisen kohtelun varmistaminen Pätevimmän hakijan valinta	Vastuullisuuden edistäminen rekrytoinnissa	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	
Myönteisen työnantajamaineen ylläpitäminen	Työnantajamaineen hallinta		

Tutkimuksen aineiston analyysin edetessä ryhdyttiin samalla kirjoittamaan tutkimuksen tuloksia sekä tekemään alustavia johtopäätöksiä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa tarkoituksena on aineistoa tulkitsemalla sekä johtopäätöksiä tekemällä hahmottaa tutkittavaa ilmiötä ja muodostaa siitä käsitteellinen näkemys (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineiston analysoinnin valmistuminen ei kuitenkaan tarkoita suoraan tutkimuksen lopputuloksia. Sen sijaan analyysi jatkuu analyysissa saatujen tulosten tulkitsemisella ja selittämällä (Puusa ym., 2020).

Keskeistä sisällönanalyysissä onkin johtopäätöksiä tekeminen ja päätelmien perusteleminen datasta tehtävillä havainnoilla (White & Marsh, 2006). Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavien näkökulmasta asioiden merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Tutkimuksen luotettavuus on tutkijoiden keskuudessa sosiaalisesti muodostunut sopimus siitä, mitä pidetään tieteellisesti hyväksyttävänä tutkimuksena (Eskola & Suoranta, 1998). Käytännössä luotettavuudella tarkoitetaan tutkijan uskottavia ja vakuuttavia perusteluja tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuksen toteuttamiseksi valitsemistaan lähestymistavoista ja menetelmistä. Toisin sanoen luotettavuus viittaa tutkijan kykyyn osoittaa, että tutkimustulokset ovat riippumattomia tekijöistä, jotka ovat satunnaisia ja epäolennaisia. (Puusa ym., 2020.) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeinen kriteeri onkin tutkija itse. Toisin sanoen tutkijan toimenpiteitä ja niiden sopivuutta tulisi arvioida osana tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Täten laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin osalta eli luotettavuuden arviointi ei kohdistu esimerkiksi pelkästään tiettyyn tutkimusprosessin vaiheeseen. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus (Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan omien käsitteellistysiensä ja tulkittojensa tarkistamista niin, että ne vastaavat tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta, 1998). Toisin sanoen uskottavuus liittyy ulkopuolisten henkilöiden arviointiin siitä, ovatko tutkimuksen tulokset todenmukaisia ja onko aineistonkeruu sekä analyysi toteutettu asianmukaisesti ja luotettavasti (Puusa ym., 2020). Siirrettävyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä tietyin ehdoin. Varmuudella viitataan yllättävien ennakkoehtojen ja niiden vaikutuksen huomioimiseen tutkimuksessa. Vahvistuvuus tarkoittaa aineistosta tehtävien tulkintojen vahvistamista aikaisempien tutkimusten valossa. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on pyritty avaamalla esimerkiksi tutkimusprosessia ja sen eri vaiheita, kuten aineiston keruuta ja analysointia, mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Lisäksi tutkija on pyrkinyt arvioimaan ja avaamaan tutkimuksen luotettavuutta heikentäviä tekijöitä.

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat keskeisiä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkittavan ilmiön mittaamisen ja mittareiden luotettavuutta eli tutkimustulosten riippumattomuutta tilanne- ja



satunnaistekijöiden vaikutuksesta. Validiteetilla puolestaan pyritään vastaamaan kysymykseen tutkittavan ilmiön ja mittarin paikkansapitävyydestä eli mitataanko juuri sitä ilmiötä, jota tutkimuksessa oli alun perin tarkoituskin tutkia. (Puusa ym., 2020.) Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin (Eskola & Suoranta, 1998; Puusa ym., 2020). Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan teorian, käsitteellisten määrittelyjen sekä menetelmään liittyvien ratkaisujen loogista suhdetta. Ulkoisella validiteetilla puolestaan arvioidaan, kuinka päteviä tutkijan tekemät tulokset ja johtopäätökset ovat suhteessa aineistoon. Sisäisen ja ulkoisen validiteetin lisäksi reliabiliteetti on keskeinen osa realistista luotettavuusnäkemystä. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tämän tutkimuksen validiteettia heikentävät haastateltavien vastauksien epävarmuus puhuttaessa anonyymien rekrytoinnin taustatekijöistä. Haastateltavat eivät osanneet varmuudella kertoa, miksi organisaatioissa oli ryhdytty kokeilemaan anonyymia rekrytointia, ja täten vastaukset olivat vahvasti arvailuun ja olettamuksiin perustuvia.

Luotettavuuden ja uskottavuuden käsitteiden lisäksi keskeinen osa tutkimuksen luotettavuuden arviointia on eettisyys. Eettisyydellä viitataan eettisiin periaatteisiin, joita tutkijan on noudatettava koko tutkimusprosessin ajan. (Puusa ym., 2020.) Tutkittavien informointi on olennainen osa tutkimuksen eettisyyttä. Tutkimuksesta informointi toimii tutkittavien suostumuksen pohjana sekä velvoittaa tutkijaa käsittelemään aineistoa tiedoksiannon mukaisesti. (Kuula, 2011.) Tässä tutkimuksessa ennen haastattelujen toteuttamista haastateltaville lähetettiin tiedote tutkimuksesta, jossa kerrottiin itse tutkimuksesta, tutkimukseen osallistumisesta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Tiedotteen liitteenä haastateltaville lähetettiin tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin, miten tutkimukseen osallistuvien henkilötietoja ja aineistoa tullaan käsittelemään osana tutkimusta. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin kirjallinen tutkimussuostumus. Kirjallinen sopimus on laillisesti pätevä suostumus osallistua tutkimukseen (Kuula, 2011).

Tutkittaville yleensä kerrotaan tutkimuksen luottamuksellisuudesta, aineiston käyttötarkoituksesta ja säilyttämisestä haastattelujen alussa (Ruusuvuori ym., 2010). Näin on myös toimittu tässä tutkimuksessa. Haastattelujen aluksi tutkittaville kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta, haastattelun sisällöstä ja haastattelujen anonymisoinnista. Haastateltavia informoitiin haastattelun nauhoittamisesta jo tutkimuksen tiedotteessa, mutta tutkittavilta pyydettiin myös suullisesti suostumus haastattelujen nauhoittamiseen ennen haastattelujen aloittamista. Haastattelujen nauhoittamisesta onkin Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan hyvä sopia etukäteen. Haastateltavia pyydettiin myös lähtökohtaisesti huomioimaan vastauksissaan, etteivät he toisi esimerkiksi nimitietoja, tarkkoja päivämääriä tai kolmansiin osapuoliin liittyviä yksityiskohtaisia tietoja puheessaan esiin. Tällä pyrittiin jo ennalta vaikuttamaan aineiston tunnistetietojen määrään ja helpottamaan aineiston anonymisointia. Huomioitavaa kuitenkin on myös se, että tällä tutkijan esittämällä pyynnöllä on voinut olla vaikutusta esimerkiksi siihen, millä

tavalla ja miten syvällisesti haastateltavat kertovat ajatuksistaan ja näkemyksistään tutkijalle.

Tunnisteellisuus on keskeinen tutkimuseettinen ja tietosuojakysymys tutkimusta tehdessä. Tutkijan on suunniteltava ja perusteltava, miten hän käsittelee tunnistetietoja sisältävää aineistoa. (Kuula, 2011.) Tässä tutkimuksessa on ennalta suunniteltu henkilötietojen suojaamisen ja tunnistettavuuden poistamisen toteuttaminen, ja tutkittavia on tästä myös informoitu tietosuojailmoituksessa. Tutkittavien tunnisteellisuuden hävittämisessä voidaan hyödyntää aineiston anonymisointia, jonka toteuttamiseen vaikuttaa tutkittaville annettu aineiston käyttöä ja käsittelyä koskeva informaatio (Kuula, 2011). Tämän tutkimuksen aineisto on anonymisoitu tietosuojailmoituksessa annetun informaation mukaisesti litteroinnin yhteydessä. Anonymisoinnilla tarkoitetaan tunnistetietojen karkeistamista eli muuttamista tai niiden poistamista kokonaan aineistosta (Ruusuvoori ym., 2010; Kuula, 2011). Tunnistetietojen karkeistamisella tarkoitetaan alkuperäisen ilmauksen korvaamista täytimerkeillä tai peitenimellä (Ruusuvoori ym., 2010; Kuula, 2011). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto anonymisoitiin litterointivaiheessa poistamalla sekä karkeistamalla tunnistetietoja. Aineiston yhteydestä poistettiin suorat tunnistetiedot, kuten yhteystiedot. Karkeistaminen puolestaan toteutettiin Kuulan (2011) esimerkkien mukaisesti korvaamalla alkuperäinen ilmaisu hakasulkeiden sisässä olevalla peitenimellä, kirjainmerkillä tai merkkijonoilla. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tarkka lukuilmaus on muutettu muotoon [x] tai erisnimi muotoon [kollega]. Tunnistetietojen karkeistaminen on hyvä anonymisoinnin keino, koska se säilyttää tekstin luettavuuden ja ymmärrettävyyden (Ruusuvoori ym., 2010). Tunnistetietojen anonymisoinnin lisäksi haastattelut on koodattu muotoon H1–H6. Koodauksen numerointi ei noudattele tutkimushaastattelujen tosiasiallista järjestystä.

Hyvä tieteellinen käytäntö on tapa varmistaa tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan muun muassa tiedeyhteisössä vahvistettujen toimintatapojen noudattamista, tieteelliseen tutkimukseen määriteltujen ja eettisten menetelmien soveltamista, tieteellisen tiedon avoimuuden toteuttamista sekä muiden tutkimustöiden arvostamista. (Kuula, 2011.) Tässä tutkimuksessa hyvä tieteellinen käytäntö on varmistettu noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita (Kuula, 2011). Esimerkiksi tutkimuksiin on viitattu hyvin tieteellisin käytännöin, tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ovat olleet tieteelliseen tutkimukseen tarkoitettuja ja tutkimuksen teossa on kautta linjan toimittu rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti niin tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa kuin raportoinnissa ja arvioinnissakin. Tässä tutkimuksessa luotettavuuden toteutuminen on pyritty varmistamaan kuvailemalla avoimesti tutkijan toimenpiteitä, ratkaisuja, analyysia ja tulkintaa tutkimusprosessissa.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Aluksi käydään läpi tutkimukseen osallistuneiden käsityksiä anonyymista rekrytoinnista ja sen tarkoituksesta. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään anonyymien rekrytoinnin taustaa ja kokeilujen taustatekijöitä, minkä jälkeen tarkastellaan anonyymia rekrytointiprosessia. Lopuksi arvioidaan anonyymien rekrytoinnin haasteita, hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä tarkastellaan, minkälaisena anonyymien rekrytoinnin tulevaisuus nähdään. Tutkimusten tulokset esitetään tutkimuskysymysten ja sisällönanalyysin ohjaamana.

### 4.1 Anonyymi rekrytointi ja sen tarkoitus

Haastatteluissa selvitettiin aluksi, mitä anonyymilla rekrytoinnilla tarkoitetaan ja miten se ymmärretään tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa vastuullisuuden näkökulmasta. Tutkimuksissa anonyymi rekrytointi on määritelty rekrytointimenetelmäksi, jolla pyritään vähentämään tai ehkäisemään työhönottosyrjintää piilottamalla tai poistamalla kokonaan hakijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja tiedot, kuten ikä, sukupuoli ja syntymämaa, hakemuksista siten, ettei rekrytoija voi hyödyntää niitä päätöksenteossaan (Krause ym., 2012; Åslund & Nordström Skans, 2012). Haastateltavat kuvailivat anonyymien rekrytoinnin tarkoittavan nimenomaan hakijan tunnistellisten tietojen poistamista sekä hakijan anonymiteetin säilyttämistä rekrytoinnissa. Haastateltavien esille tuomia hakijan tunnistellisia ja peitettäviä tietoja olivat muun muassa nimi, sukupuoli, yhteystiedot ja ikä.

-- poistetaan [...] ne tietyt tiedot eli sukupuoli, sähköposti, osoite, puhelinnumero, nimi ja tän tyyppiset tiedot, että henkilö pysyy anonyyminä --. (H4)

Piilottamalla hakijoiden tiettyjä tietoja, anonyymissa rekrytoinnissa pyritään ehkäisemään ja poistamaan mahdollinen syrjintä (Behaghel ym., 2012). Anonyymin rekrytoinnin ymmärrettiinkin nimenomaan tarkoittavan syrjimätöntä, tasa-arvoista ja yhdenvertaista hakuprosessia, joka syntyy hakijoiden tietoja piilottamalla ja rekrytoinnin tehtävänjakoa muuttamalla. Toisin sanoen anonyymi rekrytointi ymmärretään ikään kuin käytännön toimiksi, joilla pyritään turvaamaan hakijoiden anonymiteetti rekrytoinnissa niin, ettei rekrytoivalle henkilölle paljastu hakijoiden tunnistelliset tiedot. Tällöin rekrytointi perustuisi hakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan puhtaasti hakijan koulutukseen, työkokemukseen ja osaamiseen sekä hakuilmoituksessa kerrottuihin seikkoihin. Kannisen ja Virkolan (2021) mukaan anonyymin rekrytoinnin idea onkin nimenomaan rajoittaa rekrytoijan mahdollisuuksia hyödyntää hakijoiden henkilökohtaisia ominaisuuksia päätöksenteossa, jolloin päätöksenteko perustuu hakijan osaamisen ja soveltuvuuden arviointiin, ja pätevin hakija tulee valituksi. Näin ollen tehtävän kannalta olemattomat seikat eivät vaikuttaisi rekrytointiin ja päätöksentekoon. H6:n mukaan ihmiset ovat kuitenkin taipuvaisia muodostamaan mielipiteitä toisista ihmisistä esimerkiksi kuvien perusteella. Tämä viittaa hyvin vahvasti signaaliteoriaan, jonka mukaan hakijan ominaisuudet voivat toimia signaaleina rekrytoijalle esimerkiksi hakijan pätevyydestä ja vaikuttaa siten rekrytoijan päätöksentekoon (Spence, 1973; Connelly ym., 2011; Bangerter ym., 2012; Derous & Decoster, 2017; Derous & Ryan, 2019). Anonyymilla rekrytoinnilla pyritäänkin vähentämään syrjinnän mahdollisuutta minimoimalla rekrytoijan mahdollisuuksia muodostaa hakijoista henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvia mielipiteitä, joilla voisi olla vaikutusta rekrytointiin ja päätöksentekoon.

No tasapuolistaa sitä hakijoiden käsittelyä elikkä, et lähdetään siitä, että ei suosita millään tavalla jotakin joukkoa ihmisiä vaan, että kaikki ovat taustatiedoiltaan samalla viivalla --. (H1)

Tavotteellisesti se on sitä, että meidän rekrytointi olis syrjimätöntä ja se ois hakijoille yhdenvertaista ja tukis meidän organisaation monimuotaisuustavoitteita [...], mut sitte taas toteutuksessa, että hakija voi hakea niin, että siinä peittyä nää kaikki henkilö-, yksilöintitiedot, sukupuoli, ikä, muut taustaan viittaavat asiat elikkä sil on se osaaminen ja se tehtävän edellyttämä osaaminen ja muu nousis ainoastaan siinä esiin ja ne ehkä syrjinnälle herkistävät henkilökohtaset muuttujat suljetaan pois. (H5)

Tarkotus on tietysti löytää aina hauissa se paras ja pätevin tekijä. Ja jotta hauissa ei painottus mikään muu asia kuin se nimenomaan se paitsi koulutus niin se osaaminen nii, et se pysyis aina keskiössä, koska ihmisillä on [...] tavallaan taipumusta muodostaa mielipiteitä myös vaikkapa kuvan perusteella tai jostain muista asioista, et pyritään tavallaan kohdistaan se tai keskittymään vaan siihen osaamiseen --. (H6)

Vastuullisuuden näkökulmasta tarkasteltuna anonyymin rekrytoinnin ymmärrettiin nimenomaan olevan tapa toteuttaa vastuullista toimintaa organisaatiossa. Haastateltavat ymmärsivät vastuullisen toiminnan tarkoittavan rekrytoinnin kontekstissa erityisesti syrjinnän ehkäisemistä sekä prosessin oikeudenmukaisuuden varmistamista. Oikeudenmukaisella ja syrjimättömällä

rekrytointiprosessilla viitattiin hakijoiden yhtäläisiin mahdollisuuksiin edetä prosessissa hakijan työhön liittymättömistä tiedoista riippumatta. Toisin sanoen anonyymi rekrytointi nähtiin nimenomaan hakijoita kohtaan toteuttavana vastuullisena toimintana.

-- se on nähty vastuullisena nimenomaan siitä näkökulmasta, että ei syrjitä ketään --. (H1)

-- Se on niinkun yksi tapa varmistaa sitä, että on oikeudenmukainen prosessi, tavallaan poistetaan yksi, jos sanotaan riskitekijä, että nimi ratkaisee sen, et sä et pääse eteenpäin, etenemää. (H3)

-- Kyl mä koen, että kun työnantajat rekrytoi nimettöminä niin se on vastuullista toimintaa nimenomaan hakijoita kohtaan eli keskiössä on tavallaan se osaaminen aina ja kyvykkyys. (H6)

Oikeudenmukaisen, syrjimättömän ja yhdenvertaisen rekrytointiprosessin varmistamisen lisäksi anonyymien rekrytoinnin nähtiin olevan mahdollinen keino lisätä työyhteisön monimuotoisuutta. Tällöin monimuotoisuuden lisäämisen taustalla on ollut ajatus siitä, että anonyymilla rekrytoinnilla onnistuttaisiin lisäämään eri taustoista olevien hakijoiden määrää hakijajoukossa tai edistämään heidän etenemistään rekrytointiprosessissa. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, ettei kyseisiä hakijoita hakeudu tehtävään normaalin rekrytoinnin kautta ja/tai heidän mahdollisuutensa edetä normaalissa rekrytointiprosessissa ovat pienemmät. Krause ym. (2012) mukaan anonyymien rekrytoinnin pitäminen syrjintää ehkäisevänä ja moninaisuutta lisäävänä menetelmänä kätkeekin sisälleen olettamuksia siitä, että syrjintää on tapahtunut aikaisemmin rekrytoinnissa.

-- tää anonyymi rekrytointi vois olla niinku yks keino siihen, että me pystyttäs myös moninaistamaan tätä meidän [henkilöstöä] --. (H2)

-- aika tehokas keino myös lisätä monimuotoisuutta yhteisössä ja turvata sitä rekrytoinnin syrjimättömyyttä --. (H5)

Vastuullisuuskysymystä tarkasteltiin myös lainsäädännöllisestä näkökulmasta. Organisaatiot noudattavat julkishallintoa koskevia säädöksiä, joiden koetaan toteutuvan normaalien rekrytointien kohdalla, mutta anonyymi rekrytointi nähdään keinona varmistaa näiden säädösten noudattaminen ja vastuullisen toiminnan toteutuminen rekrytoinneissa.

## 4.2 Anonyymien rekrytoinnin taustatekijät ja suunnittelu

Anonyymia rekrytointia on käytetty vaihtelevasti tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Osassa organisaatioista anonyymista rekrytoinnista on tullut vakiintunut käytäntö normaalin rekrytoinnin rinnalle, mutta osassa se on jäänyt yhteen tai muutama kokeiluun. Seuraavaksi avataan syitä, miksi anonyymia

rekrytointia on ylipäättään lähdetty organisaatiossa kokeilemaan ja kenen johdolla. Lisäksi tarkastellaan anonyymien rekrytoinnin suunnitteluprosessia sekä anonyymien rekrytoinnin kokeilun tavoitteita.

#### 4.2.1 Kokeilun käynnistävät tekijät

Haastateltavien mukaan ajatus kokeilla anonyymia rekrytointia on alun perin tullut organisaation HR-yksiköstä tai johtoportaalta. H1 ja H3 kertoivat ehdotuksen olleen HR-lähtöinen, kun taas H6:n kertoi heidän organisaatiossaan idean saaneen alkunsa organisaation johtoryhmässä. H2:n puolestaan kertoi organisaation vastuullisuusasioista vastaavan henkilön yhdessä HR:n kanssa ehdottaneen anonyymien rekrytoinnin kokeilua. HR on siis hyvin vahvasti ollut mukana käynnistämässä anonyymien rekrytoinnin kokeiluja organisaatioissa.

Kaikilla haastateltavilla ei ollut täyttä varmuutta siitä, miksi anonyymia rekrytointia haluttiin ylipäättään organisaatiossa lähteä kokeilemaan. Sekä H1 että H3 arvelivat ajatuksen juontavan juurensa laajemmin valtionhallinnossa käytyihin keskusteluihin, minkä seurauksena anonyymien rekrytoinnin kokeilua on päädytty ehdottamaan rekrytoiville henkilöille organisaatiossa. Niin ikään H4 uskoi valtionhallinnolla olleen vaikutusta siihen, että anonyymia rekrytointia on päädytty kokeilemaan organisaatiossa. H1:n mukaan valtionhallinnossa on keskusteltu anonyymien rekrytoinnin tärkeydestä vastuullisuuden ja tasa-arvon näkökulmista, minkä seurauksena anonyymien rekrytoinnin kokeilua on ryhdytty pohtimaan. Vastuullisuusnäkökulmat korostuvat H1:n vastauksen mukaan myös organisaation toiminnassa, tavoitteissa ja arvoissa, millä on voinut olla vaikutusta siihen, että organisaatiossa on päädytty kokeilemaan anonyymia rekrytointia. Toisin sanoen anonyymien rekrytoinnin on mahdollisesti nähty organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisena toimintana.

No juuri tästä näkökulmasta, kun sitä on niin kun valtionhallinnossa puhuttu ja tota sen [...] olennaisuudesta tuota vastuullisuuden ja tän tasa-arvon näkökulmasta ja tasa-arvoa monelta näkökulmalta [...] ja vastuullisuutta korostetaan meidän tavoitteissa ja toimintamalleissa ja arvoissa --. (H1)

-- [HR] oli varmaan eri valtion viranomaiset ja virastot tavanneet, ne varmaan käy läpi näitä HR-asioita valtionhallinnon tasolla ja sit tuli tää, et ootteks te miettineet, ootteks te kokeilleet ja jotenki me koettiin, että onhan se nykyaikaa, et mikäs siinä, että kokeillaan vaan. --. (H3)

Mä luulen, et se on vähän niinku isompi kuvio valtionhallinnossa tän anonyymien rekrytoinnin kehittäminen [...] Veikkaisin, et se on semmonen niinku tahtotila ehkä valtionhallinnossakin ottaa sitä laajemmin käyttöön [...], että varmaan se kimmoke vähän tuli siitä, että muutkin ovat tähän lähteneet ja kokeilleet ja sit se ehkä se semmonen toive sitte niinku yleisesti valtionhallintoon, niin kokeilla sen soveltuvuutta eri, erilaisiin tehtäviin hakeutumisessa. (H4)

Lisäksi H4 pohti, että ehdotuksen taustalla on mahdollisesti ollut ajatus siitä, että myös muut julkisella sektorilla ovat kokeilleet anonyymia rekrytointia. Myös

H6:n kertoi kuntien kanssa tehdyn yhteistyön lomassa syntyneen keskustelua anonyymista rekrytoinnista. Kuntien tekemät kokeilut ja kokemukset anonyymista rekrytoinnista johti siihen, että organisaatiossa ryhdyttiin pohtimaan anonyymien rekrytoinnin soveltuvuutta organisaation rekrytointeihin. Nämä ajatukset anonyymien rekrytoinnin kokeilemisesta muiden kokemusten innoittamana ovat yhteneväisiä Krausen ym. (2012) tutkimuksen kanssa. Saksassa anonyymia rekrytointia lähdettiin kokeilemaan nimenomaan muiden Euroopan maiden tekemien kokeilujen inspiroimana (Krause ym., 2012). Osa haastateltavista arveli ajatuksen anonyymien rekrytoinnin kokeilusta heränneen myös yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman valmistelun yhteydessä.

Anonyymien rekrytoinnin taustatekijöitä analysoitaessa on otettava huomioon se, että haastateltavien vastauksissa korostuu heidän omat kokemuksensa. Vastauksiin sisältyy epävarmuutta ja ne ovat pitkälti oletuksia sekä arvailuun perustuvia, minkä vuoksi niille ei voida antaa suurta painoarvoa tutkimuksen tuloksissa.

#### **4.2.2 Käyttöönoton suunnittelu ja tavoitteet**

Anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton sekä prosessin suunnittelu tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa on pääasiassa ollut HR-vetoinen. Se, miksi juuri HR on vetänyt kokeilua ja vienyt sen suunnittelua eteenpäin perusteltiin sillä, että vastuu rekrytoinneista kuuluu organisaatiossa HR:lle. Näin ollen on luonnollista, että anonyymi rekrytointi ja sen suunnittelu ovat olleet organisaatioissa HR-vetoisia. Lisäksi H5 kuvaili suunnittelun olleen eri yksiköitä osallistava prosessi eli anonyymien rekrytoinnin suunnitteluun ovat osallistuneet organisaatiossa HR:n lisäksi muutkin toimijat.

Yksittäisen anonyymien rekrytoinnin suunnittelu on pääosin ollut rekrytoivan henkilön eli esihenkilön tai HR-henkilön vastuulla. Suunnittelua on kuitenkin tehty yhdessä esimerkiksi kollegan ja/ tai yhteistyökumppanin kanssa. Suunnittelun kuvailtiin menevän normaalin rekrytoinnin suunnittelun puitteissa, mutta toisaalta suunnittelussa nousi esiin myös seikkoja, joita täytyi erikseen pohtia. Rekrytointiin valmistautumisessa on suunniteltu muun muassa käytännön toteutusta ja toimintatapoja. H2:n mukaan pohdintaa aiheutti erityisesti se, miten anonyymi rekrytointi on mahdollista toteuttaa nykyisillä resursseilla.

No käytännössä me vaan nyt se mietittiin, että okei, miten tämän voisi toteuttaa, -, niin me lähettiin oikeastaan enemmänkin siitä, että okei, miten tämä on tällä järjestelmällä tehtävissä --. Niin tavallaan me vaan mietittiin, että miten me saadaan se prosessi tehtyä ja tämä oli siis se ainut malli. (H2)

-- ja sitten yhteistyökumppanin kanssa, --, niin sovittiin käytännöstä ja miten toimitaan ja miten tehdään, että... ei siihen oikeastaan mitään... ja sitten kerättiin kokemuksia. -. (H6)

Osa organisaatioista suunnitteli tarkkaankin ennakkoon anonyymia rekrytointia ja sen toteuttamista käytännössä, mutta osan kohdalla suunnittelu jäi vähemmälle. H4 kuvailikin, että ennen kokeilua ei välttämättä osattu ennustaa, miten anonyymi rekrytointi eroaisi normaalista rekrytointiprosessista ja minkälaisia asioita prosessissa voisi tulla vastaan, minkä vuoksi sen tarkempaa suunnittelua ei välttämättä katsottu tarpeelliseksi.

Anonyymien rekrytoinnin kokeilun ja käyttöönoton tavoitteet ovat organisaatioissa liittyneet vahvasti vastuullisen toiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Organisaatioissa tavoitteena on ollut kokeilla ja testata anonyymia rekrytointimenetelmää, kerätä kokemuksia ja arvioida menetelmän vaikutuksia, toimivuutta sekä mahdollisia hyötyjä. Lisäksi tarkoituksena on ollut kokemusten pohjalta arvioida menetelmän laajempaa implementointia organisaatiossa. Anonyymien rekrytoinnin kokeilemisen taustalla on ollut siis ajatus toiminnan ja rekrytointikäytänteiden kehittämisestä.

-- varmasti juuri se, että kokemusten kerryttäminen siitä, että ja niinku plussien ja miinusten kerääminen, että otetaanko tää anonyymi rekrytointi käyttöön jatkossa laajemmin --. (H1)

No meidän todellinen ainut tavoite oli niinku testata sitä, että vaikuttaako se johonkin ja miten se vaikuttaa siihen prosessiin ja sehän niinku tavallaan toteutu. Ja sitte tehdä se evaluointi, et ryhdytäänkö tätä niinku laajamittasemmin käyttämään --. (H2)

-- se tavoite oli lähinnä se, että kokeillaan ja tuoko se mitään lisäarvoa meille, saadaanko jotain sellaista arvoa mitä me ei normaalirekryissä saatais. (H3)

No siis tavoitteenahan on varmaan tässä vaiheessa ollu vaan sen toimivuuden arviointia --. (H4)

Toiminnan kehittämisen lisäksi tavoitteena on ollut vastuullisen henkilöstöjohtamisen edistäminen vastuullisen rekrytoinnin sekä työnantajamaineen hallinnan kautta. Vastuullisuusnäkökulmasta tarkasteltuna haastateltavien puheissa korostui pyrkimys syrjimättömään ja yhdenvertaiseen rekrytointiprosessiin sekä pätevimmän hakijan valikoitumiseen.

No meil on ollu tavoitteena, että sitä käytetään niinkun nyt tässä [x aikavälillä], nimenomaan pontimena se, että se hakuprosessi olis mahdollisimman syrjimätön ja yhdenvertanen ja sellasetki niinkun vähemmistöihin kuuluvat hakijat siinä hakijajoukossa vähemmistöä edustavat, niin voisivat tulla valituksi haastattelukierrokselle ja edetä siinä rekrytoinnissa --. (H5)

No varmaan se päätavoite liittyy hyvinkin tähän työnantajamaineeseen, tavallaan [...] tämmöseen et se on, pysyy niinkun myönteisenä yleisön mielipiteenä ja toinen on tietysti, että oikeesti valikoituu paras hakija niillä osaamisillaan. (H6)

Toiminnan kehittämisen ja vastuullisen rekrytoinnin ohella yhdeksi tavoitteeksi nousi työnantajamaineen hallinta. H6 kertoi, että heidän organisaatiossaan anonyymien rekrytoinnin päätavoitteena on ollut myönteisen työnantajamaineen ylläpitäminen. Derousin ja Decosterin (2017) mukaan organisaation sitoutuminen monimuotoisuuteen ja siitä viestiminen voivatkin vaikuttaa positiivisesti



yrittäjäkuvaan. Näin ollen anonyymiin rekrytointiin latautuu odotus, että se vaikuttaa positiivisesti työnantajan maineeseen ja hakijoiden mielipiteisiin työnantajasta. Tällöin anonyymia rekrytointia voitaisiin pitää paitsi rekrytointimenetelmänä, myös markkinointikeinona.

### 4.3 Anonyymien rekrytoinnin toteutus

Anonyymia rekrytointia lähdettiin organisaatioissa toteuttamaan pääasiassa HR-henkilön ja rekrytoivien esihenkilöiden johdolla. Toteutuksessa on organisaatiosta riippuen ollut mukana myös muun muassa kollega, assistentti ja/tai yhteistyökumppani. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin anonyymia rekrytointiprosessia ja prosessissa mukana olevien toimijoiden rooleja sekä anonyymien rekrytoinnin eroja suhteessa normaaliin rekrytointiin.

#### 4.3.1 Anonyymi rekrytointiprosessi

Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa anonyymi rekrytointiprosessi on lähtenyt liikkeelle päätöksestä avata jokin tietty paikka hakuun. Tämän jälkeen on ryhdytty laatimaan hakuilmoitusta, jonka rekrytoiva henkilö on valmistellut joko yksin tai yhdessä organisaation HR-henkilön kanssa. Lisäksi ennen hakujan alkamista H3:n mukaan anonyymien rekrytoinnin suunnittelussa on sovittu työnjaosta eli kuka organisaatiosta toimii rekrytoivan henkilön sijasta lisätietojen antajana, jotta hakijoiden anonymiteetti säilyisi prosessissa mahdollisimman pitkälle.

-- ihan normaali hakuilmoitus tehtiin, mutta sitte siihen laitettiin se maininta, että testataan tässä tämmöstä anonyymien rekrytoinnin mallia --. (H2)

-- ruvetaan laatimaan ilmoitus ja rekrytoiva henkilö plus mahdollisesti kollega tai HR auttaa sit riippuen, että jos on vanha tehtävä niin sen voi niinkun aika lailla yks yhteen ottaa sen vanhan ilmoituksen. Jos on uus tehtävä niin sit mietitään ehkä porukalla, et minkä näkönen ilmoitus tulee [...], ja sit tää lisätietojen antaminen, mistä mä puhuin elikkä määritellään, et kuka niitä antaa elikkä ei rekrytoiva esihenkilö --. (H3)

-- käydään läpi ylipäätään se rekrytointipäätös, et laitetaan paikka hakuun ja tota, mut sit kyllä se avainasemassa tietysti se lähiesimies, joka sitä ilmottelua sitte ja muuta siinä valmistele --. (H5)

Sekä H6 että H2 kertoivat, että hakijoita on pyritty ohjeistamaan hakuilmoituksessa täyttämään hakemus niin, ettei hakija tuo hakemustekstissä ilmi tunnisteellisia tietoja itsestään. Anonyymien rekrytoinnin kohdalla hakuilmoitukseseen on siis lisättävä tieto siitä, että rekrytointi toteutetaan anonyymina, ja hakijoita on ohjeistettava täyttämään hakemus sekä kirjoittamaan hakemustekstit anonymiteetti huomioiden. Lisäksi, mikäli käytössä olevassa järjestelmässä on

mahdollista, voidaan hakulomakkeelle lisätä koulutus- ja työkokemustietojen täyttämisen lisäksi vapaan hakemustekstin sijaan kysymyksiä, joihin hakijan tulee vastata. Tällä tavoin rekrytoija voi rajoittaa hakijan mahdollisuuksia paljastaa itsestään tunnisteellisia tietoja. Tällainen tapa toteuttaa anonymisointi viittaa Krausen ym. (2012) tutkimuksessa olleeseen metodiin, jossa hakemuslomakkeita tarkennetaan siten, ettei arkaluonteisia tietoja ole mahdollista tuoda ilmi hakemuksella.

-- pyrittiin ohjeistamaan, että henkilö ei siellä hakemusteksteissä toisi esmes. ikäänsä tai sukupuoleensa tai taustansa liittyviä tekijöitä esiin --. (H2)

-- siellä [järjestelmässä] vastataan vaan näihin kysymyksiin [...] ja sitte kerrotaan ihan niinku siel järjestelmä kysytään tätä koulutusta, mikä on se korkein koulutus ja sen voi kertoa ja sitten työkokemusta eli työnantaja ja lyhyesti se, että mitä on tehnyt. Ne on oikeestaan ne mitä siin kysytään ja mitään muuta ei kysytä. (H6)

Kun käytännön prosessi on suunniteltu ja hakuilmoitus valmisteltu, on hakuilmoitus viety joko anonyymina tai ei-anonyymina järjestelmään ulkoisen yhteistyökumppanin tai organisaation HR-henkilön toimesta. Mikäli organisaatiolla on ollut käytettävissään anonyymiin rekrytointiin soveltuva rekrytointijärjestelmä, on hakuilmoitus viety anonyymina järjestelmään eli määritelty järjestelmässä rekrytoinnin toteuttaminen anonyymina. Anonyymiin rekrytointiin soveltuva järjestelmä anonymisoi hakemukset eli suodatti automaattisesti hakijoiden henkilötiedot pois henkilötietoja koskevasta kentästä sekä numeroi hakemukset. Mikäli organisaation käytössä oleva järjestelmä ei tukenut anonyymia rekrytointia, vietiin hakuilmoitus normaalina rekrytointina järjestelmään. Ennen hakuilmoituksen julkaisemista, organisaation HR on tarkistanut hakuilmoituksen, minkä jälkeen organisaation HR tai ulkoinen yhteistyökumppani on julkaissut hakuilmoituksen rekrytointijärjestelmässä sekä mahdollisissa muissa ilmoittelukanavissa, joista on ennalta sovittu.

-- et vaan ne henkilötieto- niin sanottuun kenttään annetut tiedot, niin ne sieltä poistetaan, et sinne tulee sit semmonen [tunnistenumero] henkilölle sinne niinku henkilötietoihin. (H4)

Päätetään vaan, että mikä tehdään anonyymina ja silloin järjestelmään, ku se viedään toi haku niin siinä on omat [...] juttunsa, mitkä tehdään --. (H6)

Kun tehtävän hakuaika päättyi, hakemukset käsiteltiin. Jos organisaatiolla ei ollut anonyymia rekrytointia mahdollistavaa rekrytointijärjestelmää käytössään, kävi organisaation HR hakuajan päättymisen jälkeen hakemukset läpi, peitti hakemuksista kaikki tunnisteelliset tiedot ja numeroi hakemukset. Tällainen hakijoiden tunnisteellisten tietojen peittäminen oli myös yksi Krausen ym. (2012) tutkimuksen anonymisoinnin menetelmistä. Hakemusten manuaalinen läpikäynti mahdollisti henkilötietokentän lisäksi myös avoimien hakemustekstien läpikäynnin ja niissä olevien tunnisteellisten tietojen poissuodattamisen. Täten manuaalisesti tehdyn anonymisoinnin voidaan nähdä olevan järjestelmän

anonymisointi tarkempi, koska siten voidaan käydä läpi myös avoimet hakemustekstit. Toisaalta manuaalinen anonymisointi on myös aikaa vievää ja altistaa virheille (Krause ym., 2012).

Prosessi jatkui hakemusten käsittelyllä. Rekrytoiva henkilö yhdessä kollegan, oman esihenkilönsä tai HR-henkilön kanssa kävi hakemukset läpi ja valitsi haastatteluihin kutsuttavat henkilöt. Mikäli HR-henkilö oli mukana valitsemassa haastateltavia, ei hän osallistunut hakemusten anonymisointiin. Haastatteluihin valitut henkilöt ilmoitettiin organisaation HR-henkilölle tai ulkoiselle yhteistyökumppanille, joka oli yhteydessä hakijoihin ja sopi haastatteluajat heidän kanssaan. Tämän jälkeen rekrytoiva henkilö yhdessä muiden prosessissa mukana olleiden kanssa saivat tietää haastatteluihin kutsuttujen henkilöllisyydet, mutta eivät muiden hakijoiden henkilöllisyyksiä siltä varalta, jos hakijoita täytyi kutsua lisää haastatteluun. Yhteneväistä organisaatioiden anonyymeissa rekrytointiprosesseissa on ollut se, että anonymiteetti on purkautunut joko ennen haastattelua tai vasta itse haastattelussa. Samaten anonyymista rekrytoinnista tehdyissä kokeellisissa tutkimuksissa anonymiteetti on purkautunut haastattelukutsujen soittamisen jälkeen tai viimeistään haastatteluvaiheessa (esim. Bøg & Kranendonk, 2011; Åslund & Nordström Skans, 2012). Rekrytoivan henkilön lisäksi haastatteluissa on ollut mukana esimerkiksi kollega, rekrytoivan henkilön esihenkilö, HR-henkilö tai joku muu organisaation edustaja.

Rekrytointiprosessissa sitten aina rekrytoivan esihenkilön lisäksi on toinen, joka lukee ne hakemukset ja jonka kans, jonka kanssa yhteistuumin kutsutaan haastatteluun. Useimmiten se on [...] joku substanssiasiantuntija, mutta on mahdollista myös et henkilöstöpalveluiden puolelta [...], siinä vaiheessa [yhteistyökumppanille] ilmoitettiin ketkä kutsutaan haastatteluun, he kutsuivat ne haastatteluun ja siinä vaiheessa sitte [pääsi] näkemään järjestelmästä, et ketä nää henkilöt on --. (H1)

-- sitte esihenkilö sai niitä mustattuja papereita ja sit [...], kun [rekrytoiva esihenkilö] [oli] ne käyny läpi, että haastatteluun pyydetään niinku numerot x, y ja z [...], tavaltaan siitä eteenpäin prosessi oli normaali, et sit haastattelussa [...] jo nähtiin, et kuka ihminen sieltä tulee --. (H2)

-- sit haastatellaan ja siinä vaiheessa saadaan se henkilö esille tai niin kun henkilötiedot ja sen jälkeen haastatellaan, tehdään päätös et kuka valitaan ja ilmoitetaan hakijoille --. (H3)

-- sitten kun me ollaan luettu hakemukset, niin lähetetään ne [tunnistenumerot] sinne tota [yhteistyökumppanille] [...] ja tota siinä vaiheessa me saadaan ne nimet tietoon, ketä me ollaan kutsuttu haastatteluun [...], mut siinä kohtaakaan ei vielä saatu sitten niinku niitä muita eli siinä on varmaan odotetaan sitä, et jos päädytään haastattelemaan lisää vielä väkeä eli muistaakseni sit siinä kohtaa, kun [ilmoitettiin] sen valitun niin sitten ne muutkin nimet tuli sinne järjestelmään --. (H4)

Esihenkilö ilmoittaa [...] rekrytointipalveluihin tai [yhteistyökumppanille] sen tavaltaan sen [...] tunnistenumeron ja tota niin sit se rekrytointi, kun on kutsuttu haastatteluun, niin tota niin sitte avataan se koko rekrytointi. (H6)

Haastattelujen jälkeen rekrytoiva henkilö yhdessä kollegan kanssa päätti, kuka tehtävään valitaan. Tämän jälkeen rekrytoiva henkilö ja HR huolehtivat

rekrytoinnin dokumenttien, kuten muistion ja päätöksen laadinnasta. Anonyymi rekrytointi näkyi muistiossa muun muassa siten, että siinä kerrottiin, miten anonyymi rekrytointi toteutettiin ja miten se oli sujunut.

Ja sitte toki niinkun perustelumuistiossa kerrottiin, et miten tää prosessi oli menny ja miten tavallaan tää anonymisointi oli siinä niinku tehty --. (H2)

Kokonaisuutena tarkasteltuna anonyymi rekrytointi noudattelee pitkälti esimerkiksi Breaughin (2012, 70) sekä Laineen ja Äijälän (2020) kuvailemia normaaleja rekrytointiprosesseja. Anonyymi rekrytointiprosessi ei kuitenkaan ole yhteneväinen kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa, mutta haastattelujen prosessikuvauksissa oli tunnistettavissa samankaltaisia vaiheita.

### 4.3.2 Erot normaaliin rekrytointiprosessiin

Normaalilla rekrytoinnilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan organisaation rekrytointia, jota ei ole toteutettu anonyymina rekrytointina. Prosessin koettiin olevan melko samanlainen niin anonyymissa kuin normaalissakin rekrytoinnissa noudatellen rekrytoinnin yleisiä vaiheita hakuilmoituksen julkaisemisesta, hakemusten käsittelyyn, haastatteluihin ja lopulta valintaan sekä rekrytoinnin dokumentointiin. Vaikka pääpiirteissään anonyymien rekrytoinnin ei koettu juurikaan poikkeavan perinteisestä rekrytointiprosessista, nousi haastatteluissa esiin anonymisoinnin mukanaan tuomia vivahteita rekrytointiprosessiin. H6 kuvailikin anonyymien rekrytoinnin olevan ikään kuin lisäosa perinteiseen rekrytointiin.

No ei muuten, kun juuri tää sitte, että hakemusten käsittelyvaiheessa [...] tota ei oo niit taustatietoja, mut muuten prosessi on aivan samanlainen. (H1)

No, ei se mielestäni eroa muuten, kun se, että ne henkilötiedot sieltä piilotetaan, että tota ei siihen [...] muuta erityistä semmosta prosessia oo rakennettu, et muuten se menee ihan normaalein valintaprosessissa. (H5)

No ei varsinaisesti. Prosessi on pysyny samana, että tää on semmonen yks lisäosa siinä samankaltaisessa prosessissa, et ei mitään sen kummosempii muutoksia oo tullu. (H6)

Anonyymien rekrytoinnin koettiin eroavan normaalista rekrytoinnista siinä, ettei rekrytoijalla ollut hakemuksia käsitellessään käytettävissään kaikkia tietoja hakijasta. Nimenomaan anonymisointi oli yksi suurimmista anonyymien rekrytoinnin tuomista muutoksista prosessiin. Hakemukset jouduttiin anonymisoimaan manuaalisesti, mikäli rekrytointijärjestelmä ei tukenut anonyymia rekrytointiprosessia. Manuaalisen käsittelyvaiheen jälkeen prosessi jatkui normaalin rekrytointiprosessin mukaisesti. Hakijoiden henkilökohtaisten tietojen piilottamisen lisäksi anonyymien rekrytoinnin hakuilmoitus poikkesi normaalista hakuilmoituksesta. Esimerkiksi H2:n haastattelussa kävi ilmi, että anonyymista rekrytoinnista ilmoitettiin jo hakuilmoituksessa hakijoille, ja hakijoita ohjattiin täyttämään hakemukset anonymiteetti huomioiden eli niin, ettei hakija kerro tunnistellisia tietoja itsestään.

Anonyymi rekrytointi tuo muutoksia myös rekrytoijan rooliin ja tehtäviin. Esimerkiksi rekrytoiva henkilö ei ole se, joka antaa haettavana olevasta tehtävästä lisätietoja hakijoille. Normaalista rekrytointiprosessista poiketen lisätietojen antajan rooliin täytyikin rekrytoijan sijasta määrittellä joku toinen henkilö, kuten esimerkiksi kollega. Lisäksi haastateltavien kontaktoinnista ja haastatteluaikeiden sopimisesta hakijoiden kanssa huolehti rekrytoivan henkilön sijasta esimerkiksi assistentti, HR-henkilö tai yhteistyökumppani. Toisin sanoen tämä tarkoitti sitä, että prosessiin tarvittiin enemmän henkilöitä kuin normaaliin rekrytointiprosessiin tai rekrytoinnissa mukana olleiden rooleja ja tehtäviä täytyi muuttaa tai järjestellä uudelleen anonyymissa rekrytoinnissa.

-- lisämauste tähän oli just tää lisätietojen antaminen, kun normaalisti on rekrytoiva henkilö, joka antaa nämä, niin me sovittiin sitte, että [rekrytoivan esihenkilön] varahenkilö antoi ne lisätiedot [...], et se oli tavallaan niinku se lisäpaletti [...], ku soiteltiin ympäri ja pyydettiin haastatteluihin niin siinäkin otettiin kolmas henkilö mukaan --.  
(H3)

Anonyymi rekrytointiprosessi toi siis muutoksia perinteiseen rekrytointiprosessiin, vaikka kaikki haastateltavat eivät niitä erikseen tuoneetkaan esiin nimenomaisina muutoksina. Erot ymmärrettiin lähinnä anonymisoinnin tuomana lisänä prosessiin eikä niinkään varsinaisina muutoksina. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että anonyymi rekrytointi toi mukanaan muutoksia erityisesti hakuilmoituksen sisältöön, rekrytoinnissa tarvittavien henkilöiden määrään, heidän vastuualueisiinsa ja työnjakoon sekä hakemusten käsittelyyn ja rekrytoinnin dokumenttien sisältöihin.

## **4.4 Anonyymien rekrytoinnin arviointi, kehitys ja tulevaisuus**

Suurimmalla osalla haastateltavista ei juurikaan ollut tietoa, miten laajalla käytöllä anonyymi rekrytointi on muualla valtionhallinnossa. Osa haastateltavista kuitenkin uskoo siihen, että anonyymia rekrytointia halutaan edistää laajemmin valtionhallinnossa ja sen käyttö tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Vaikka anonyymien rekrytoinnin käytön lisäämisen suhteen haastateltavat olivatkin optimistisia, liittyy anonyymiin rekrytointiin haasteitakin. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan anonyymien rekrytoinnin haasteita, mahdollisuuksia ja tulevaisuutta.

### **4.4.1 Haasteet**

Anonyymi rekrytointi ei ole kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa edennyt käytännöksi. Suurimpia syitä tähän ovat olleet anonyymien rekrytoinnin vähäiset tai olemattomat hyödyt sekä järjestelmään ja

käsittelyvaiheeseen liittyneet haasteet. Useammassa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa anonyymien rekrytoinnin ei koettu tuovan tarpeeksi hyötyjä, jotta sen käyttöä olisi kannattanut laajemmin jatkaa organisaatioissa. H3 arvioi, että anonyymien rekrytoinnin laajemman käyttöönoton esteenä on ollut se, ettei sen nähdä tuovan lisäarvoa organisaatiolle. Myös H5:n mukaan anonyymien rekrytoinnin hyödyt ovat niin vähäiset, ettei sen käyttö ole laajentunut toivotulla tavalla organisaatiossa.

-- mä veikkaan, että se mikä estää tai jarruttaa tän läpilyönnin kautta linjan on just tämä, että ei ehkä nähdä sitä lisäarvoa, mitä se toisi --. (H3)

-- ehkä niitä hyötyjä ei sitte oo tai niinku mielletty riittävästi, että sitte se ois lähtenyt laajemmin käyttöön --. (H5)

Anonymiteetti on purkautunut organisaatioiden rekrytointiprosesseissa joko ennen haastatteluja tai vasta itse haastatteluissa. H5:n mukaan anonymisoinnista ei koeta olevan hyötyä, koska hakijoiden tiedot paljastuivat ennemmin tai myöhemmin prosessissa rekrytoijalle. Lisäksi H5 kertoi, että hakijan osaamisen ja työyhteisöön soveltuvuuden painottaminen rekrytoinneissa on vienyt huomiota monimuotoisuuden tavoitteesta. Monimuotoisuustavoitteen painuminen taustalle on johtanut siihen, että anonyymien rekrytoinnin käyttö on rekrytoivien henkilöiden keskuudessa unohtunut ja siten myös vähentynyt organisaatiossa.

-- et se niinku enemmän on sitä, että kun ne tiedot paljastuu kuitenkin sitten, kun [...] hakijoita kontaktoidaan, niin ne yksilöintitiedot sieltä tulee sit kuitenkin, sukupuoli ja ikä ja tällaset niinku paljastuu, että se tavallaan semmonen vaan se ensivaihe, et siit ei ehkä koeta niin sitte hyötyä, hyötyä sen takia, että et ne kuitenki hetken päästä paljastuu --. (H5)

Anonyymi rekrytointi koettiin myös hakijoiden näkökulmasta ongelmalliseksi. Hakemusten anonymisoinnissa osa hakijoiden tiedoista peitettiin, minkä seurauksena myös sellaisia tietoja, jotka voisivat olla hakijan eduksi rekrytoinnissa, hävitettiin. Esimerkiksi H2:n mukaan anonyymien rekrytoinnin myötä positiivinen erityiskohtelu ei ole mahdollista. Täten anonymisointi ei välttämättä olekaan paras keino edistää vähemmistöjä edustavien hakijoiden etenemismahdollisuuksia rekrytoinnissa, mikä on yhteneväinen Lacrouxin ja Martin-Lacrouxin (2020) ajatuksen kanssa siitä, ettei anonyymi rekrytointi anna mahdollisuutta positiiviselle syrjinnälle, koska rekrytoijalla ei ole käytettävissään vihjeitä, jotka selittäisivät hakemuksen heikkouksia. Lisäksi H5 nosti esiin sisäisiin hakijoihin ja heidän hakemustensa käsittelyyn liittyvän problematiikan. Anonyymissa rekrytoinnissa vaarana on se, etteivät sisäiset hakijat nouse tarpeeksi esiin rekrytoinnissa, minkä seurauksena sisäisten hakijoiden mahdollisuudet edetä rekrytoinnissa voivat heikentyä. Toisaalta vaarana on myös se, että sisäiset hakijat tunnustetaan hakijajoukosta anonymisoinnista huolimatta esimerkiksi työnantajätietojen ja osaamisen vuoksi.

-- et tavallaanhan se anonymisointi niinku hävittää sit tietyllä tavalla sen niinku positiivisen syrjinnän mahdollisuuden, että jos meillä on kaks tasavahvaa, niin otetaan se, joka edustaa vähemmistöä, niin sithän se periaatteessa tässä anonymisoinnissa niin se mahdollisuus niinku hävii. (H2)

No tota oikeestaan se suurin haaste on just se, että sitä on niin vähän otettu käyttöön, et kokemukset on niinku vähäsiä vielä ja mut et just just se sisäisten hakijoitten niinku, toisaalt että he eivät putoa tarkotuksesta pois tämän anonyymien rekrytoinnin takia, toisaalt heidän ehkä tunnistettavuus niistä osaamis- tai koulutustaustatiedoista päätellen ja näin pois päin, et ehkä sieltä löytyy ne suurimmat syyt. (H5)

Anonymisointiin liittyen H1 nosti esille myös rekrytoijan esteellisyyden käsitellä tiettyjen henkilöiden, kuten tuttuja, hakemuksia. Anonymisoinnin seurauksena rekrytoijalle ei välttämättä selviä, että hakijana on oma sukulainen, jonka hakemuksen rekrytoija on esteellinen käsittelemään. Täten anonyymissa rekrytoinnissa riskinä on se, että rekrytoija esteellisyydestään huolimatta käsittelee sellaisen henkilön hakemuksen, jota hän ei todellisuudessa saisi käsitellä, koska hakemuksesta ei ilmene hakijan tunnisteellisia tietoja.

-- riskinä on se, et sieltä ei tuu, tosissaan nouse myöskään sellaset tutut, joissa voi olla esteellinenkin käsittelemään --. (H1)

Lisäksi anonyymien rekrytoinnin suurimmiksi haasteiksi haastatteluissa nousivat rekrytointijärjestelmän kankeus sekä anonyymien rekrytointiprosessin hankaluus. H6:n mukaan anonymisoinnin seurauksena hakijoille muodostuu järjestelmässä tunnistenumerot, joiden avulla hakijat voidaan erottaa toisistaan. H4:n mukaan heidän käytössään olevassa järjestelmässä ei kuitenkaan ole mahdollista suodattaa tai etsiä hakijoita numeron perusteella, minkä vuoksi rekrytoivat henkilöt ovat joutuneet kahlaamaan numeroita manuaalisesti läpi. Lisäksi numeroiden muistaminen ja tunnistaminen ovat myös haastaneet hakemusten läpikäyntiä.

-- ehkä se prosessin hankaluus oli niinku se isoin haaste, että jos me kaikki prosessit vedettäs noin niin nää vielä pidemmiks venys nää meidän rekrytoinnit, kun niihin nytki menee se [x] kuukautta kaikkine käänteineen, ni kyl se sit alkaa niinku jo työnantajan niinku tämmöseen tota tehokkuuteen vaikuttaa tai organisaatio on tehokkuuteen. (H2)

-- se järjestelmän käyttökankeus oli minusta se kaikista, koska sitten siihen menikin yks kaks niin kun puoli päivää, kun sinä etsit sieltä vielä tiettyjä hakemuksia --. (H4)

Haastatteluissa nousi esiin myös hakijoiden ohjeistamiseen ja anonyymiteetin suojaamiseen liittyviä ongelmia. Anonyymien rekrytoinnin ongelmaksi muodostui se, että hakijat kirjoittivat hakemuksiinsa paljon yksilöiviä tietoja itsestään. Vaikka hakijoita ohjeistettiin täyttämään hakemukset anonyymisti, ohjeistuksista huolimatta hakijat olivat kirjoittaneet hakemuksiinsa tunnisteellisia tietoja. Tämän vuoksi myös hakemustekstit tuli lukea tarkkaan läpi ja peittää tunnisteelliset tiedot ennen rekrytoivalle esihenkilölle toimittamista. Hakemusten manuaalinen anonymisointi koettiin haastavaksi ja aikaa vieväksi vaiheeksi. Niin ikään Krause ym. (2012) luonnehtivat anonymisointia aikaa vieväksi sekä virheille alttiiksi

menetelmäksi, mikäli se toteutetaan hakijoiden tietoja manuaalisesti hakemuksista peittämällä. H4 puolestaan kertoi, ettei hakemustekstejä käyty läpi ja anonymisoitu ennen kuin rekrytoija luki ne, minkä vuoksi hakemustekstistä ilmeni hakijoiden tunnisteellisia tietoja, ja esimerkiksi koulutus- ja työkokemustietojen pohjalta saattoi pystyä tunnistamaan hakijan. Tämä aiheutti pohdintaa siitä, muodostuiko rekrytoinnissa tunnistetuille hakijoille tiedostamattakin erilainen asema kuin muille rekrytoinnissa mukana olleille hakijoille.

-- se on musta se iso haaste, että, joka musta on myös ongelma, et ku sit sä tunnistat sieltä joitakin, niin tavallaan aina mieltii, et tuleeks heille sit jonkunlainen eri asema kun niille, jotka sä oletat tunnistavasi [...], siitä työhistoriasta pystyy tunnistamaan ihmisen ja sitähan me ei voida sieltä pois ottaa --. (H4)

Anonymia rekrytointia ei nähty ratkaisuna rekrytoinneissa ilmenevän syrjinnän ehkäisemisessä. Esimerkiksi H2:n mukaan yleisesti syrjinnän ongelmat juontavat juurensa työnantajan näkemyksiin ja asenteisiin, minkä vuoksi hakijan tietojen anonymisointi ei välttämättä kykene ratkaisemaan työhönottosyrjinnän juurisyytä. Foleyn ja Williamsonin (2018) mukaan anonymi rekrytointi onkin riskitaitainen tapa lisätä oikeudenmukaisuutta rekrytoinnissa. Tämän lisäksi H2:n mukaan anonymin rekrytoinnin odotettiin tuovan erilaista hakijakuntaa, mutta tätä odotusta menetelmä ei täyttänyt.

-- tiedän, että on tutkimuksia siitä, että esimerkiks [x-taustaisella] nimellä on hankalampi päästä haastatteluihin [...], mutta [...] silloin on kyse paljon myös varmaan sitte työnantajan niinku näkemyksistä ja asenteista, eikä se anonymisointi tavallaan välttämättä sitä niinku paranna sitä tilannetta. (H2)

Haastateltavat tunnistivat useita anonymin rekrytoinnin yhteydessä esiin nousseita haasteita ja ongelmia. Nämä haasteet ja ongelmat ovat vaikuttaneet siihen, miksi anonymin rekrytoinnin käyttöä ei ole kaikissa organisaatioissa kokeilun jälkeen jatkettu. Seuraavassa luvussa tarkastellaan haastatteluissa esiin nousseita ratkaisuehdotuksia edellä kuvattuihin anonymin rekrytoinnin haasteisiin ja ongelmiin.

#### **4.4.2 Haasteiden ratkaiseminen**

Ehdotuksia anonymin rekrytoinnin käytön lisäämiseksi sekä haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi ilmeni haastatteluissa monia. H5:n mukaan anonymin rekrytoinnin käyttöä on organisaatioissa pyritty lisäämään muistutteleamalla rekrytoivia esihenkilöitä anonymin rekrytoinnin mahdollisuudesta. Lisäksi organisaatioissa on pyritty lisäämään esihenkilöiden ymmärrystä anonymista rekrytoinnista viestinnän keinoin. Organisaatioissa on laadittu myös määrällisiä tavoitteita anonymin rekrytoinnin käytön lisäämiseksi. H3:n mukaan organisaatioissa tulisi tehdä selkeä linjaus, että mihin virkoihin ja tehtäviin anonymia rekrytointia käytettäisiin ja mihin ei. Tällöin anonymin rekrytoinnin käyttö perustuisi ennalta määriteltäviin tehtävätasoihin, eikä esihenkilön suostumukseen.



-- me on asetettu näitä määrällisiä tavoitteita, mitä me seurataan ja ne on sisällytetty suunnitelmaan [...], viestitään näistä ja [...], kun paikkoja laitetaan auki niin muistuttelee esimiestä, että laitettaisiinko anonyymina, et ihan tämmöst jalkautumista rekrytointitilanteisiin --. (H5)

Anonymisoinnin ja anonymiteetin säilymisen haasteiden ratkaisemisessa haastateltavat pohtivat, mitä tietoja hakemuksesta voisi peittää, miten hakijan tulisi ilmaista tietojaan hakemusteksteissä ja minkälaista ohjeistusta hakijoille tulisi antaa. H4:n mukaan selkeiden ja tarkkojen ohjeiden määrittelyminen anonyymin hakemuksen tekemiseksi sekä näiden ohjeiden antaminen hakijoille olisi tärkeää anonyymin rekrytoinnin jatkon kannalta. Selkeät ohjeet voisivat auttaa hakijoita täyttämään hakemukset niin, ettei hakemusteksteistä ilmene heidän tunnisteellisia tietojaan. Lisäksi H2:n mukaan anonymisoinnin ja anonymiteetin säilymisen kannalta olisi parempi, jos hakemus olisi kirjoitettu siten, etteivät tarkat työnantaja- ja tehtävätiedot ilmene hakemustekstistä. Toisaalta rekrytoijalle päätösten tekeminen täysin rakenteistetun hakemustekstin pohjalta olisi haasteellista, koska käytössä olevan tiedon määrä olisi pienempi. H4 puolestaan esitti ratkaisuksi muun muassa työnantajätiedon poistamista kokonaan hakemuksesta. Vaarana on kuitenkin se, että tietojen poissuodattaminen johtaa tiedon määrän vähenemiseen ja siten myös mahdollisesti valinnan kannalta merkittävien seikkojen poisjääntiin. Esimerkiksi Åslundin ja Nordström Skansin (2012) mukaan koulu- ja työpaikka voivat toimia työnantajalle signaaleina hakijan pätevyydestä, minkä vuoksi näiden tietojen hävittäminen voi johtaa siihen, ettei pätevin hakija tulekaan valituksi tehtävään. Tämän vuoksi tiettyjen tietojen poistaminen hakemuksesta ei ole välttämättä valinnan kannalta kannattavaa.

-- se työnantaja pitäisi ehkä myös häivyttää sit siinä vaiheessa, ku niitä käsitellään koska keskeistähän on se, mun mielestä se nimike täytyy säilyttää, koska [...] se kertoo mulle jotakin mitä minkä tyyppistä työtä hän on tehny --. (H4)

Toisaalta organisaatio voi myös rajoittaa hakijan mahdollisuuksia tuoda ilmi tunnisteellisia tietoja itsestään. H6:n kertoikin, että anonymisointiin liittyvä ongelma ratkaistiin poistamalla hakijoilta mahdollisuus kirjoittaa vapaata hakemustekstiä. Vapaan hakemuksen tilalle otettiin käyttöön hakemuspohja, joka koostuu muun muassa motivaatioon, osaamiseen ja kokemukseen liittyvistä kysymyksistä, joihin hakija vastaa. Määrittelemällä kunkin tehtävän mukaiset kysymykset, organisaatio voi rajoittaa hakijoiden mahdollisuuksia tuoda ilmi tunnisteellisia tietoja itsestään samalla saaden tehtävän kannalta olennaiset tiedot esimerkiksi hakijan osaamisesta ja motivaatiosta.

Anonyymia rekrytointia paremmaksi keinoksi vaikuttaa syrjimättömyyden, yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden edistämiseen koettiin työnantajien omien asenteiden ja käsitysten reflektointi. H2:n mukaan työnantajien tulisi pyrkiä kitkemään mahdollisia stereotyyppisiä käsityksiään ja laajentamaan näkökantaansa valtiolle haettavista henkilöistä. Toisin sanoen työnantajien tulisi reflektoida omia käsityksiään ja pyrkiä toiminnassaan tietoisesti syrjimättömyyden

ja monimuotoisuuden edistämiseen. Tällä viitataan nimenomaan syrjinnän juurisyiden ratkaisemiseen, johon anonyymien rekrytoinnin ei koettu itsessään pysyvän. Toisaalta Krausen ym. (2012) mukaan anonyymi rekrytointi on nähty positiivisena asiana, koska se ohjaa rekrytoijia tarkastelemaan omia rekrytointikäytänteitään. Toisin sanoen anonyymi rekrytointi voi auttaa rekrytoijaa kehittämään omaa ammattitaitoaan suuntaamalla ajatuksia oman toiminnan tarkasteluun ja reflektointiin.

-- et enemmän niinku mun mielestä työnantajien pitäis niinku keskittyä siihen, että he itse niitä omia, tavallaan ehkä niinkun, stereotyyppisiä käsityksiään tai semmosta niinku vähän laajempaa ajattelua siitä, et minkälaisia henkilöitä valtiolle halutaan töihin, niin sitä työtä pitäis niinku työnantajien itse tehdä [...] että ehkä mun mielestä se niinku yhdenvertaisuuden edistämisen kannalta, niin semmosella olis niinku isompi merkitys kun sillä, että nyt voit hakee meille kertomatta kuka olet. --. (H2)

Monimuotoisuuden edistämässä anonyymia rekrytointia parempana keinona nähdään monipuolisen hakijajoukon rakentaminen kouluyhteistyöllä ja työnantajakuvatyöllä. Koska anonyymien rekrytoinnin sinällään ei koeta vaikuttavan hakijajoukon monimuotoisuuteen, tulisi H2:n mukaan organisaation ulottaa toimet rekrytointia pidemmälle, jotta mahdollisimman moninaista porukkaa saataisiin ensinnäkin houkuteltua alalle ja siten myös hakeutumaan organisaatioon töihin. Tällaisiksi toimiksi H2 luonnehtii esimerkiksi kouluyhteistyötä ja työnantajakuvatyötä. Organisaation tulisi siis pyrkiä vaikuttamaan siihen, että organisaation kannalta merkittävälle opiskelualoille hakeutuisi mahdollisimman monipuolisesti erilaisia ihmisiä opiskelemaan ja siten tulevaisuuden hakijajoukko olisi monipuolisempi. Työnantajakuva, joka perustuu yrityksen yhteiskuntavastuuseen, lisää yrityksen houkuttelevuutta työnantajana ja voi houkuttaa potentiaalisia työnhakijoita (Klimkiewicz & Oltra, 2017). Täten työnantajakuvatyöllä työnantaja voi pyrkiä vaikuttamaan hakijoiden mielipiteisiin organisaatiosta, ja siten saada heidät hakeutumaan organisaatioon töihin.

-- mejän pitää niinku tavallaan enemmän niinku ehkä työnantajanaki panostaa ja miettiä sitä, että miten me saatas vaikutettua siihen, että mahdollisimman monenlaiset ihmiset hakeutuu opiskelemaan tämmösiä aloja, josta me sitä työvoimaa haetaan tai joka on meillä vaikka kelpoisuusvaatimuksena niinku vaikka se [tietyn alan] tutkinto.  
- (H2)

Anonyymia rekrytointia ei siis sinällään nähdä ratkaisuna syrjinnän ongelmien ehkäisemisessä. Sen sijaan tekemällä kouluyhteistyötä ja vaikuttamalla organisaation kannalta merkittävien alojen opiskelijarakenteeseen sekä alalle hakeutumiseen voidaan pyrkiä monipuolistamaan tulevaisuuden hakijapoolia. Tällöin myös anonyymi rekrytointi toimisi menetelmänä mahdollisesti paremmin.

#### 4.4.3 Hyödyt ja mahdollisuudet

Anonyymien rekrytointiprosessin koettiin sujuneen organisaatioissa melko hyvin käsittelyvaiheen haasteista huolimatta, ja anonymisoinnin mukanaan tuomia

hyötyjäkin tunnistettiin. Osa organisaatioista on kokeilujen jälkeen pyrkinytkin jatkamaan anonyymien rekrytoinnin käyttöä. H3:n mukaan kokeilu koettiin jo itsessään hyötynä anonyymien rekrytoinnin ajanmukaisuuden vuoksi. Lisäksi anonyymi rekrytointi nähdään keinona profiloitua avoimeksi ja moderniksi organisaatioksi:

No hyöty on tietenkin se, että me ollaan kokeiltu ja meidän pitää varmaan kokeilla sitä vielä enemmän ennenkun lopullisesti voi vetää jotain niinkun laajempia johtopäätöksiä [...] se on yksi tapa olla avoin ja moderni organisaatio ja niin sanotusti pysyä ajan hengessä mukana. (H3)

Toinen anonyymien rekrytoinnin tuomista hyödyistä liitettiin yhdenvertaisuuteen ja syrjimättömyyteen. H5:n mukaan anonyymien rekrytoinnin myötä hakijoiden yhdenvertaisuuteen ja syrjimättömyyteen koettiin kiinnitettävän enemmän huomiota myös laajemmin organisaation rekrytoinneissa. Täten anonyymi rekrytointi nosti esiin vastuullisuusteemoja rekrytoinneissa ja sinällään jo mahdollisesti edisti yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteutumista organisaation rekrytoinneissa.

-- kun anonyymia rekrytointia otettiin käyttöön, niin tästä juuri tästä, että ei yksilöidyt henkilötiedot, eikä tule poissuljetuksi valinnassa niiden takia, niin sitä nostettiin esiin, niin et se on heijastellu sit ehkä sinne siihen valintaprosessiin ja rekrytointiprosessiin laajemminki. (H5)

Myös H1, H2 ja H4 kokivat anonyymien rekrytoinnin hyötyjen liittyvän yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteutumiseen rekrytoinnissa. Tämä näkyi erityisesti hakemusten käsittelyvaiheessa, koska arviointi ja päätökset haastattelun kutsuttavista perustuivat hakijan kokemukseen, osaamiseen ja koulutukseen. H4 luonnehtikin hakemusten käsittelyn ja lukutavan muuttuneen anonyymien rekrytoinnissa. Huomio kiinnittyi enemmän hakijan osaamiseen ja siihen, miten oma osaaminen on kytketty hakuilmoituksen sisältöön eli haettavaan tehtävään. Se, ettei hakijasta ollut nähtävillä henkilötietoja, koettiin positiivisena asiana. Lisäksi H2:n mukaan hakemusten käsittely nopeutui, koska havainnoitavaa tietoa hakijasta oli vähemmän saatavilla.

-- osajoukko on tarkoin rajattu niin tota sillon on erinäköissä verkostoissa ja muissa saattanut hyvinkin olla jo etukäteen jossakin määrin, niin, tuttu nimeltä, mut ei välttämättä sitten tarkkaa koulutus- tai työkokemusta tiedä siellä, niin se on mun mielestä hyöty sitte [...], et siin rekrytoinnissa ei ne nimet nouse esiin vaan sitte todella aidosti rekrytointia tehdään sen tota niinku sen koulutus-, työkokemuksen ja osaamisen, kokemuksen kautta. (H1)

No siis oli siitä se hyöty tosissaan, että [...] enemmän [keskittyi] vaan siihen, että mikä tää henkilön osaaminen on [...], et se oli niinku nopeempaa se hakemusten lukeminen, ku ei ollu kaikkee tietoo ihmisestä, et se oli niinku tavallaan hyvä juttu siin mielessä -. (H2)

-- tavallaan ehkä sit niitä luki vähän niinku eri tavalla niitä ilmoituksia [...] ehkä eniten just se, että mitä itse sanallisesti siitä omasta osaamisestaan tuo esille, et jotenki se työhistoriakaan ei siinä mielessä tuntunu tärkeältä vaan se, että miten sä sanotat sen oman

osaamisen suhteessa siihen hakuilmoituksen tietoihin, mut kyl mä niinku sitä hyötynä pidän tietyllä tavalla. (H4)

Vastuullisuuden toteutumisen sekä käsittelyvaiheen etujen lisäksi anonyymi rekrytointi nähtiin positiivisena työnantajamaineen näkökulmasta. H6 luonnehti yhdeksi anonyymin rekrytoinnin hyödyksi sen, että sitä voidaan käyttää työnantajamainonnassa. Näin ollen anonyymi rekrytointi mielletään myös viestintäkeinoksi, jolla oletetaan olevan myönteisiä vaikutuksia siihen, miten houkuttelevana mahdolliset työnhakijat näkevät organisaation. Toisin sanoen anonyymi rekrytointi voidaan nähdä rekrytointikeinona houkutellessa potentiaalisia hakijoita.

Toi onki vähän vaikeempi asia tavallaan, miten osottaa se hyöty versus sitte se, että tehtäs tavallisena hakuna, mä en osaa ihan suoraan sanoa. Et tietysti me voidaan ainakin meidän työnantajamainonnassa niin sanotusti niin sanoa, että meillä on käytössä [...], mutta tota niin semmmosta tietopohjaa tässä ei oo vielä, et pystyttäs niinku näyttään, että mikä se niinku varsinainen hyöty on ollu. Koska me ei huomattu esimerkiksi hakemusten lisääntymistä. (H6)

Vaikka anonyymin rekrytoinnin tunnistettiin tuovan mukanaan hyötyjä, koettiin laajempien johtopäätösten tekeminen sekä tosiasiallisten hyötyjen osoittaminen haasteelliseksi vähäisen kokemuksen ja tietopohjan myötä. Täten anonyymin rekrytoinnin hyötyjen todentaminen sekä tarpeellisuuden selvittäminen vaatii enemmän anonyymin rekrytoinnin kokeiluja ja laajempaa käyttöä valtionhallinnossa, jotta organisaatioihin kertyisi kokemusta ja tietoutta anonyymista rekrytoinnista.

Anonyymin rekrytoinnin mahdollisuuksien koettiin liittyvän vahvasti sosiaalisen vastuullisuuden teemoihin, kuten syrjimättömyyteen, yhdenvertaisuuteen ja moninaisuuteen. Hakijalle anonyymin rekrytoinnin nähdään tuovan paremmat mahdollisuudet edetä rekrytointiprosessissa sekä lisäävän luottamusta yhdenvertaisuuden toteutumiseen rekrytoinnissa. Anonyymin rekrytoinnin kuvailtiin parhaimmalla tapauksella innostavan sellaisia hakijoita, jotka eivät mahdollisesti muutoin hakisi, hakemaan tehtävä. Lisäksi H2:n mukaan anonyymi rekrytointi voisi parantaa syrjäytymisen vaarassa olevien mahdollisuuksia työllistyä.

-- eri taustaiset henkilöt eri maista ja eri niinkun kulttuureista tulevat henkilöt pääsisivät sitte paremmin näissä rekrytoinneissa myös haastatteluun. (H1)

No, jos mä ajattelen niinku vähän laajemmassa kuvassa ku vaan niinku omaa organisaatiota, niin kyllähän mä niinku ajattelen niin, että toki se anonyymi rekrytointi vois tuoda enemmän mahdollisuuksia sellasille henkilöille, jotka ovat työmarkkinoilta niinkun helposti ehkä syrjäytyvät tai joilla on oikeesti haasteita löytää niitä työpaikkoja --. (H2)

No parhaimmissa tapauksissa se innostaa hakijoita hakemaan, jotka eivät mahdollisesti muutoin hakisi [...] kuka tahansa uskaltaa hakea ja voi luottaa siihen, että nimi ei vaikuta siihen, että pääseekö eteenpäin prosessissa vai eikö. (H3)

Organisaation näkökulmasta anonyymien rekrytoinnin uskotaan mahdollistavan työyhteisön moninaistumisen, syrjinnän ehkäisemisen ja uusien potentiaalien löytämisen. H6:n mukaan anonyymi rekrytointi voisi mahdollistaa hakijajoukon monipuolistumisen eli anonyymi rekrytointi rohkaisisi eri taustoista olevia henkilöitä hakeutumaan organisaatioon ja siten hakijajoukko olisi monipuolisempi. Lisäksi anonyymien rekrytoinnin nähdään voivan mahdollistaa sellaisen potentiaalien löytämisen, joka on aikaisemmin jäänyt huomiotta, lisäten samalla organisaation henkilöstörakenteen monimuotoisuutta.

-- kyllä mä nyt jotenki ajattelen, et kyllä se niinku sitä nimenomaan varmaan sitä yhdenvertaisuutta enemmänki sitte voisi tuoda rekrytointeihin ja ehkä semmosen niinku [...] mahdollisesti sen ennakoasenteen poistumista, ku sä et niinku tavallaan voi siitä heti siitä henkilötiedoista niinku ruveta jotenki luokittelemaan ihmistä tai ajattelemaan tietyllä tavalla. (H4)

No yks on tietysti se, et me saatettas saada sitte hakijoiks sellasiaki, jotka niinkun ehkä ajattelee, että hän ei niinkun jonkun taustansa takia hakis muuten, voi olla tällä lailla, et me voidaan löytää hakijoista semmosia, joilla onki hyvää potentiaalia, jota ei oo aikasemmin osattu niinku huomioida. (H6)

Kaiken kaikkiaan anonyymien rekrytoinnin mahdollisuuksiksi luonnehdittiin yhdenvertaisen ja syrjimättömän sekä siten myös luotettavan rekrytointiprosessin toteutuminen, eritaustaisten hakijoiden hakuaikomuksiin vaikuttaminen ja etenemismahdollisuuksien parantaminen, potentiaalisten hakijoiden löytäminen sekä rekrytointiin liittyvän syrjinnän riskin pienentäminen. Anonyymissa rekrytoinnissa nähtiinkin olevan potentiaalia syrjimättömyyden, yhdenvertaisuuden ja moninaisuuden näkökulmasta.

#### 4.4.4 Tulevaisuus

Vaikka anonyymien rekrytoinnin tunnistettiin tuovan hyötyjä ja luovan erilaisia mahdollisuuksia sekä hakijoille että organisaatioille, ei sen käyttö kuitenkaan ole laajamittaista. Anonyymia rekrytointia ei nähdä tällä hetkellä potentiaalisena rekrytointimenetelmänä järjestelmään liittyvien haasteiden vuoksi. Mikäli järjestelmä mahdollistaisi sujuvammin tulevaisuudessa anonyymien rekrytoinnin käyttämisen, voitaisiin H2:n mukaan organisaatiossa kokeilla sitä uudelleen ja pohtia mahdollisia tehtäviä, joissa anonyymia rekrytointia voitaisiin jatkossa hyödyntää. Myös H1 nosti esiin järjestelmän merkityksellisyyden anonyymien rekrytoinnin jatkon kannalta.

No sanotaan, et kyl tässä nyt varmaan [x] vuotta menee ennen ku sitä lähdetään uudestaan niinku kampanjoimaan, mutta en näe mahdottomana, että sitten kun tota aika on otollinen ja järjestelmät sopuisat, niin voitais siirtyä kokonaankin. Ehkä aikahaurukkana arviona [...] en näe mahdottomana, et [x] vuoden päästä meillä olis niinku sataprosenttisesti anonyymi rekrytointi. (H1)

No mejän organisaatiossa mä en ehkä nää sitä ihan kovin niinku potentiaaliseksi asiaks tällä hetkellä. Et kuten todettu, et jos se meidän käyttämä rekrytointijärjestelmä sen jotenkin helposti mahdollistas, niin me voitais ehkä tehdä uudestaan kokeilu ja

kattoo, että tuottaako se jotain ja onko, voitaisko me tyypitellä sit jotkut tehtävät, joissa sitä niinku sitte käytettä --. (H2)

Vaikka anonyymien rekrytointi elääkin ikään kuin suvantovaihetta monessa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa, anonyymien rekrytoinnin tulevaisuutta luonnehditaan valoisaksi. Anonyymien rekrytoinnin nykyistä laajamittaisempi käyttö nähdään melko todennäköisenä tulevaisuudessa, mutta sen vakiinnuttaminen käytännöksi on vielä melko alkutekijöissään. H3 kertoi uskovansa, että anonyymien rekrytointia kokeillaan jatkossakin anonyymien rekrytoinnin tuoman imagohyödyn ja luotettavuuden sekä sen ajanmukaisuuden vuoksi. Niin ikään H5 ja H6 kertoivat luottavansa anonyymien rekrytoinnin käytön jatkuvan tulevaisuudessakin, vaikka menetelmä ei ole kovinkaan laajamittaisessa käytössä.

No kyl mä sanosin, et me kokeillaan vielä näitä [...] ja sit jossain vaiheessa päätetään, että millä tavalla edetään tulevaisuudessa, mut vaikee uskoa, että tulnaisiin siihen lopputulemaan, että me ei koskaan enää kokeilla tai tehdä anonyymien rekryä, et kyl mä niinkun mahdollisuuksien mukaan just näistä aikaisemmin mainituista syistä, et se on niinkun imagojuttu ja se on luotettavuusjuttu ja se on niinkun ajan hengen mukaista. (H3)

No mä itse siis kyllä niin kun olen sen kannalla ja toivosin, et sitä käytettäisiin, vaikka en välttämättä nää siihen suurta tarvetta niinku sinänsä [...] se oli se kokeilu ja nyt sitte odotellaan vähän sitte ehkä laajempaakin tarkastelua valtionhallinnossa. (H4)

-- kyl mä oon toiveikas, että katsotaan nyt miten tilanne etenee, mutta kaikki siihen uskoo, että voitaisiin edetä hyvään suuntaan. (H5)

Vähän niinku askel kerrallaan, ettei oo mitään semmost suurta ahaa-elämystä [...], et sitä ei oo odotettavissa, mutta että etenee tavallaan. (H6)

Mielenkiintoista haastateltavien vastauksissa on se, että tutkittavat ovat kiinnostuneita kokeilemaan anonyymien rekrytointia sekä jatkamaan sen käyttöä myös tulevaisuudessa, vaikka sen ei koettu tuovan lisäarvoa tai paljoakaan hyötyä organisaatiolle. Kaiken kaikkiaan anonyymien rekrytoinnin mahdollisuuksiin kuitenkin uskotaan ja sitä toivotaan tulevaisuudessa käytettävän, mikäli prosessiin ja järjestelmään liittyvät haasteet saadaan ratkaistua ja tietoa saadaan enemmän. Täten anonyymien rekrytoinnin tulevaisuus näyttää valtionhallinnossa valoisalta, mutta vaatii kokemusten ja tiedon kerryttämistä sekä anonyymiin rekrytointiin liittyvien haasteiden ratkaisemista.

## 5 POHDINTA

Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitellään aineiston pohjalta muodostetut päätelmät, pohditaan mitä ne tarkoittavat ja tarkastellaan johtopäätöksiä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja pohditaan aiheita jatkotutkimukselle.

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia vastuullista henkilöstöjohtamista valtionhallinnossa anonyymien rekrytoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälainen prosessi anonyymi rekrytointi on valtionhallinnon rekrytoinnin toimijoiden näkökulmasta ja minkälaisia anonyymien rekrytoinnin haasteita sekä mahdollisuuksia toimijat tunnistavat. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää anonyymien rekrytoinnin kokeiluun johtaneita syitä tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa sekä analysoida, kenen johdolla anonyymien rekrytointia on viety organisaatioissa eteenpäin ja miksi. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa, joka auttaa lisäämään ymmärrystä anonyymien rekrytoinnista valtionhallinnon kontekstissa. Tutkimuksessa tuotetun tiedon pohjalta voidaan kehittää vastuullisia rekrytointikäytänteitä ja valtionhallinnon rekrytointien parissa työskentelevien toimijoiden asiantuntijuutta.

Tutkimusten mukaan rekrytoinneissa on tapahtunut syrjintää esimerkiksi ihmisen etnisen taustan, iän, sukupuolen ja ihonvärin perusteella (esim. McGinnity & Lunn, 2011; Deros ym., 2017; Kübler ym., 2018; Turek & Henkens, 2020). Syrjinnän yleisyys työelämässä onkin herättänyt huolta tutkimuksessa jo 1990-luvulla, ja johtanut syrjinnän vastaisten toimien suunnitteluun ja täytäntöönpanoon (Greenwald & Banaji, 1995). Anonyymi rekrytointi on rekrytointimenetelmä, joka on kehitetty keinoksi ehkäistä rekrytoinneissa tapahtuvaa syrjintää,

mutta on julkisessa keskustelussa varsin kiistelty aihe (Krause ym., 2012). Tutkimustieto anonyymista rekrytoinnista on vielä suhteellisen vähäistä, minkä vuoksi anonyymien rekrytoinnin tutkiminen on aiheellista. Lisäksi työvoiman moninaistumisen ja työhönottosyrjinnän yleisyyden vuoksi vastuullisten rekrytointikäytänteiden tutkiminen on tärkeää ja ajankohtaista. Rekrytointi on myös keskeinen osa henkilöstöjohtamista sekä merkittävä investointi organisaatiolle (Barber, 1998, 1; Leisink & Steijn, 2008, 118; Viitala, 2021), joten tutkimustieto anonyymista rekrytoinnista on myös liiketoiminnan näkökulmasta perusteltua.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että anonyymi rekrytointi ymmärretään organisaatioiden vastuulliseksi toiminnaksi, jolla pyritään ehkäisemään rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää sekä tekemään rekrytointiprosessista yhdenvertainen kaikille hakijoille. Anonyymien rekrytoinnin ymmärretään tarkoittavan käytännön toimia, joilla pyritään turvaamaan hakijoiden anonyymiteetti rekrytoinnissa. Käytännössä näillä toimilla tarkoitetaan esimerkiksi hakijoiden tunnisteellisten tietojen, kuten nimen, iän ja sukupuolen, peittämistä hakemuksista sekä rekrytoijan roolin ja tehtävien muuttamista siten, ettei rekrytoija toimi esimerkiksi lisätietojen antajana tai soita hakijoille haastattelukutsuja. Toimenpiteiden tarkoituksena on se, että rekrytointi ja valinta perustuisivat puhtaasti hakijan osaamiseen, työkokemukseen ja koulutukseen hakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan. Toisin sanoen anonyymissa rekrytoinnissa pyritään rajoittamaan rekrytoijan mahdollisuuksia hyödyntää tehtävän kannalta epäolennaisia asioita päätöksenteossa. Tutkimuksen tulokset anonyymien rekrytoinnin tarkoituksesta ovat yhteneväiset aiempien tutkimusten kanssa. Kannisen ja Virkolan (2021) sekä Behaghelin ym. (2012) mukaan anonyymien rekrytoinnin tarkoitus on ehkäistä rekrytoinneissa tapahtuvaa syrjintää poistamalla hakemuksista hakijoiden tietoja ja siten vaikuttamalla rekrytoijan hyödynnettävissä olevan tiedon määrän.

Eri maissa tehdyistä tutkimuksista on havaittavissa, että anonyymia rekrytointia on päädytty kokeilemaan organisaatioissa pääasiassa laajempien kokeilujen ja tutkimusten yhteydessä. Esimerkiksi Saksassa liittovaltion syrjinnänvastainen toimisto käynnisti anonyymien rekrytoinnin kokeilun muissa Euroopan maissa tehtyjen kokeilujen innostamana tutkiakseen anonymisoinnin mahdollisuuksia työhönottosyrjinnän torjunnassa (Krause ym., 2012). Ruotsissa puolestaan Göteborgin kaupunginvaltuusto päätti anonyymien rekrytoinnin pilotista kaupunginhallinnossa, minkä seurauksena kokeiluun kutsuttiin kaikki kaupunginhallinnon henkilöstötoimistot, joista seitsemän oli kiinnostunut ottamaan osaa kokeiluun (Åslund & Nordström Skans, 2012). Sen tarkempaa tietoa kokeiluihin osallistuneiden organisaatioiden halukkuudesta tai sen taustalla vaikuttaneista tekijöistä ei kuitenkaan ole. Tässä tutkimuksessa tutkittavat arvioivat, että ehdotukset anonyymien rekrytoinnin kokeiluista tulivat HR-yksiköstä, johtoryhmältä tai vastuullisuusasioista vastaavalta henkilöltä. Täten kokeilut olivat organisaatiolähtöisiä, eikä niiden taustalla ollut suurempaa yhteistä päätöstä pilotoinnista toisin kuin muualla Euroopassa tehdyissä kokeiluissa (esim. Krause



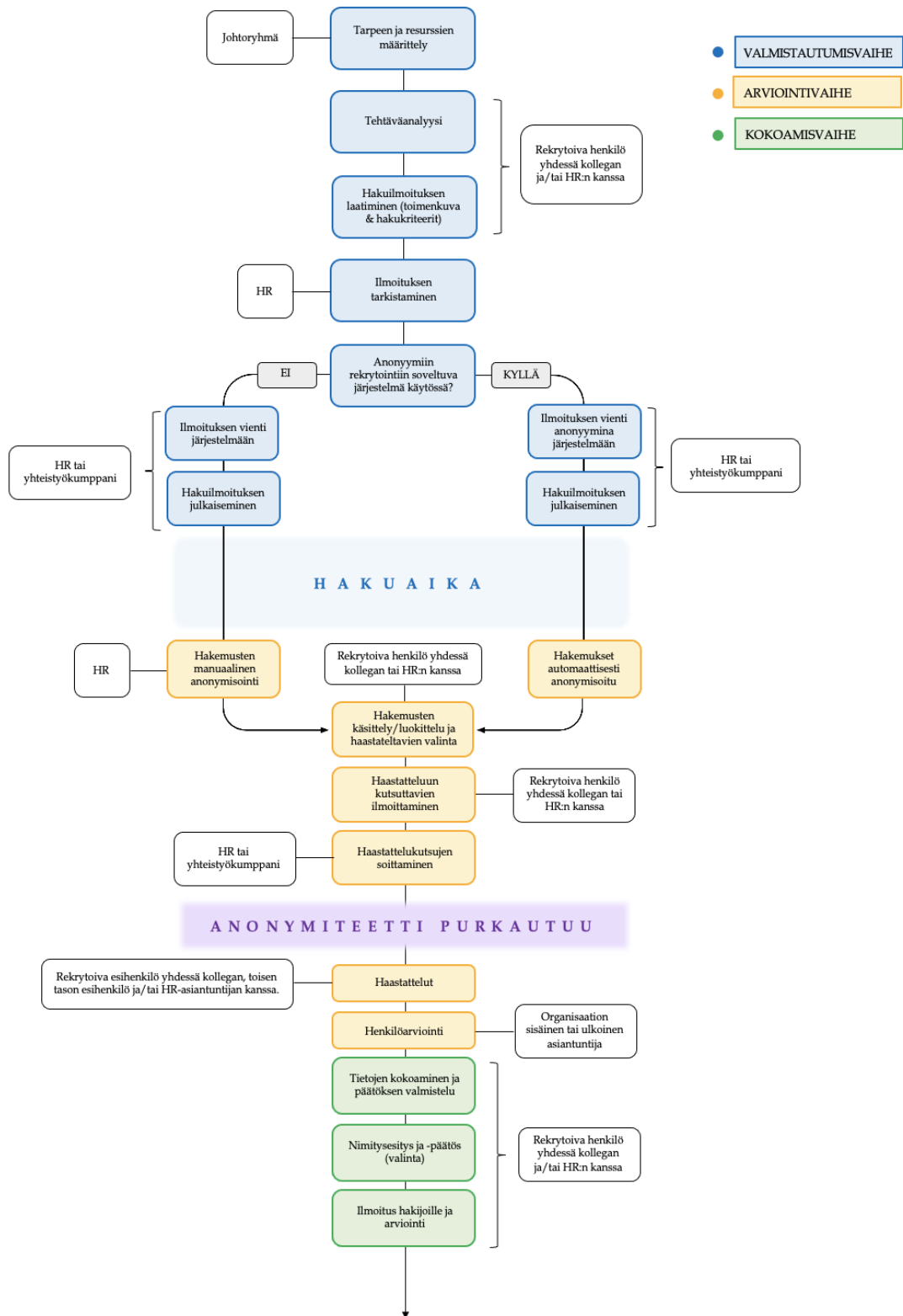
ym., 2012; Behaghel ym., 2015). Vaikka kaikki haastateltavat eivät olleet täysin tietoisia anonyymien rekrytoinnin kokeiluun johtaneista syistä, nousi haastattelussa esiin Krausen ym. (2012) mainitsema kiinnostus lähteä kokeilemaan anonyymia rekrytointia muiden toimijoiden tekemien kokeilujen innoittamana. Lisäksi haastateltavat arvioivat, että päätökseen kokeilla anonyymia rekrytointia on voinut vaikuttaa esimerkiksi julkisella sektorilla käyty laajempi yleinen keskustelu vastuullisuudesta. Toisaalta päätös kokeilla anonyymia rekrytointia syntyi myös yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman teon yhteydessä. Näin ollen anonyymien rekrytoinnin kokeilun taustalla on tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa mahdollisesti ollut niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin käydyt vastuullisuuskeskustelut. Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on kuitenkin huomioitava se, että anonyymien rekrytoinnin taustatekijöistä puhuttaessa tutkittavien oma kokemus korostui ja tutkittavien vastaukset olivat vahvasti arvailuun ja olettamuksiin perustuvia. Tämä heikentää tutkimustulosten luotettavuutta ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta.

Kuvioon 3 on yhdistetty tutkimuksen aineistosta koottu anonyymi rekrytointiprosessi ja teoriassa esitelty Laineen ja Äijälän (2020) esittelemä valtion rekrytointiprosessi. Prosessikaaviossa tuodaan ilmi valtionhallinnon anonyymi rekrytointiprosessi, sen eri vaiheet sekä rekrytoinnin toimijoiden työnjakoa. Tulosten mukaan anonyymi rekrytointi tuo lisäyksiä ja muutoksia rekrytointiprosessiin, mutta noudattelee pääasiassa Laineen ja Äijälän (2020) kuvailemaa rekrytointiprosessia. Valmisteluvaiheessa anonyymi rekrytointi vaikuttaa erityisesti hakuilmoituksen tekemiseen sekä rekrytoinnissa mukana olevien henkilöiden roolien ja tehtävien määrittelyyn. Keskeistä anonyymien rekrytointiprosessin valmisteluvaiheessa on anonymisoinnin toteuttamisen suunnittelu. Yksi anonymisoinnin toteuttamista määrittelevä tekijä on organisaation käytettävissä oleva järjestelmä ja sen soveltuvuus anonyymeihin rekrytointeihin. Lisäksi on pohdittava, miten tarkasti anonymisointi rekrytointiprosessissa toteutetaan. Anonyymia rekrytointia tukeva järjestelmä automaattisesti anonymisoi hakemukset, mutta ei käy avoimia hakemustekstejä läpi, minkä seurauksena hakemusteksteissä saattaa ilmetä hakijoiden tunnisteellisia tietoja. Toisaalta anonymisointi voidaan toteuttaa myös manuaalisesti suodattamalla hakijan tunnisteelliset tiedot hakemuksista pois, ja siten vaikuttaa siihen, miten perusteellisesti anonymisointi toteutetaan. Hakemusten manuaalinen anonymisointi koetaan kuitenkin työlääksi ja aikaa vieväksi, mikä on linjassa Krausen ym. (2012) tutkimustulosten kanssa siitä, että tietojen mustaaminen vie aikaa ja on virheille altis menetelmä. Täten anonyymi rekrytointi on prosessina haastava toteuttaa tehokkaasti ja sujuvasti, mikäli järjestelmä ei sovellu anonyymien rekrytointiin tai anonymisointi joudutaan tekemään käsin.

Valtionhallinnon rekrytointiprosessissa valmisteluvaihe päättyy hakuilmoituksen julkaisemiseen ja hakuajan alkamiseen. Kun hakuaika päättyy, alkaa arviointivaihe, jossa käsitellään saapuneet hakemukset, valitaan haastateltavat ja

pidetään haastattelut. (Laine ja Äijälä, 2020.) Tässä vaiheessa anonyymi rekrytointi näkyy erityisesti hakemusten käsittelyssä ja haastattelukutsujen soittamisessa. Tuloksien mukaan haastatteluun valittujen hakijoiden anonymiteetti purkautuu prosessin arviointivaiheessa joko ennen haastatteluja tai vasta itse haastatteluissa. Laineen ja Äijälän (2020) mukaan prosessissa voidaan haastattelujen jälkeen tehdä vielä henkilöarvioinnit, minkä jälkeen alkaa kokoamisvaihe. Kokoamisvaihe etenee normaalin rekrytointiprosessin tavoin eli rekrytoiva henkilö valmistele yhdessä HR-henkilön kanssa rekrytoinnin dokumentit.

Kaiken kaikkiaan tulosten ja teorian valossa voidaan todeta, että anonyymi rekrytointiprosessi on prosessina pääpiirteissään samankaltainen kuin Laineen ja Äijälän (2020) kuvailema valtion normaali rekrytointiprosessi. Normaali rekrytointiprosessi koostuu pääpiirteissään rekrytoinnin suunnittelusta ja toteuttamisesta, hakijoiden arvioinnista sekä lopulta valinnasta (Breugh, 2012, 70; Laine & Äijälä, 2020). Nämä vaiheet toteutuvat myös anonyymissa rekrytointiprosessissa, mutta lisäksi on varmistettava hakijoiden anonymiteetin säilyminen niin kauan, kunnes anonymiteetti purkautuu, mikä tapahtuu haastattelukutsujen soittamisen jälkeen tai viimeistään haastatteluissa. Anonymiteetin säilymisen kannalta merkittävää on pitää rekrytoiva henkilö epätietoisena hakijoiden henkilöllisyyksistä ja tunnisteellisista tiedoista, minkä vuoksi rekrytoiva henkilö ei toimi rekrytoinnin yhteyshenkilönä tai soita haastattelukutsuja. Täten perinteiseen rekrytointiprosessiin verrattuna anonyymissa rekrytointiprosessissa on selkeitä anonymiteetin säilymisen turvaamiseen tähtääviä menettelyjä, ja siten anonyymi rekrytointi eroaa prosessiltaan normaalista rekrytoinnista. Suurimmat muutokset koskevat hakuilmoituksen tekoa, hakemusten käsittelyä sekä rekrytoinnissa mukana olevien toimijoiden tehtäviä ja rooleja, jotka ovat samankaltaisia muutoksia, joita Bøgin ja Kranendonkin (2011) sekä Åslundin ja Nordström Skansin (2012) kokeellisissa tutkimuksissa ilmeni.



KUVIO 3 Prosessikaavio valtion anonyymista rekrytoinnista

Arvioitaessa anonymia rekrytointia sekä aineistosta että teoriasta nousee esiin erilaisia anonymin rekrytoinnin haasteita, hyötyjä ja mahdollisuuksia. Anonyymi rekrytointi on herättänyt paljon keskustelua ja kritisointia sen toimivuudesta vastuullisena rekrytointimenetelmänä. Behaghelin ym. (2012) mukaan hakijoiden tunnisteellisia tietoja voi päätellä hakemuksista esimerkiksi opintojen suoritusvuoden tai vieraiden kielten osaamisen perusteella. Tämä havainto nousee myös tämän tutkimuksen tuloksissa esiin. Lisäksi tulosten mukaan hakijoiden tietoja saattaa ilmetä suoraan hakemusteksteissä, mikäli hakemustekstejä ei ole anonymisoitu ennen niiden arviointia ja käsittelyä. Hakemuksissa nähtävissä olevat hakijoiden tunnisteelliset tiedot voivat toimia vihjeenä ja vaikuttaa tiedostamattakin rekrytoijan päätöksentekoon, koska rekrytoijat tekevät johtopäätöksiä hakemuksissa olevien implisiittisten vihjeiden perusteella (Deros & Decoster, 2017). Täten anonyymi rekrytointiprosessi ei välttämättä takaa hakijoiden täydellistä anonymiteettia. Anonymiteetin turvaamiseksi hakijoiden avoimet hakemustekstit tulisikin käydä läpi ja anonymisoida ennen niiden toimittamista rekrytoijalle, jotta anonyymi rekrytointiprosessi olisi hakijoiden näkökulmasta oikeudenmukainen ja luotettava.

Toisaalta anonyymi rekrytointi on nähty tutkijoiden keskuudessa ongelmallisena hakijoiden näkökulmasta nimenomaan anonymisoinnin vuoksi. Anonyymi rekrytointi voi vaikuttaa negatiivisesti hakijan mahdollisuuksiin edetä rekrytoinnissa, koska anonyymista työhakemuksesta ei välity rekrytoijalle esimerkiksi hakijan heikkoa kielitaitoa tai keskeytynyttä työhistoriaa selittävät tekijät (Krause ym. 2012; Behaghel ym., 2015). Näin ollen anonyymi rekrytointi ei siis anna mahdollisuutta positiiviselle erityiskohtelulle (Lacroux & Martin-Lacroux, 2020). Positiivisen erityiskohtelun häviäminen anonyymissa rekrytoinnissa tulee ilmi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Tulosten perusteella hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet voivat vaikuttaa myönteisesti hakijan mahdollisuuksiin edetä rekrytoinnissa sekä esimerkiksi siihen, minkälaiseksi työn tehtäväkokonaisuus muodostuu. Tässä yhteydessä aineistossa nousee esiin mielenkiintoinen pohdinta sisäisten hakijoiden tilanteesta anonyymissa rekrytoinnissa. Anonyymissa rekrytoinnissa on vaarana se, etteivät sisäiset hakijat nouse tarpeeksi esiin rekrytoinnissa, minkä seurauksena sisäisten hakijoiden mahdollisuudet edetä rekrytoinnissa voivat heikentyä. Toisaalta vaarana on myös se, että sisäiset hakijat tunnistetaan anonymisoinnista huolimatta esimerkiksi työnantajatietojen ja osaamisen vuoksi. Täten valtionhallinnon kontekstissa anonyymi rekrytointiprosessi asettaa erityisiä huomioon otettavia rajoituksia sisäisten hakijoiden näkökulmasta.

Krausen ym. (2012) mukaan anonyymi rekrytointi vähentää syrjintää, mikäli syrjintää on ilmennyt rekrytoinneissa ennestään. Aineistosta selviää, ettei anonymin rekrytoinnin koettu vaikuttavan rekrytoinnin tuloksiin tai tuovan esille rekrytoinneissa tapahtuvaa syrjintää. Haastateltavat analysoivatkin, ettei valtionhallinnon rekrytoinneissa syrjintä ole juurikaan mahdollista selkeiden

kelpoisuusvaatimusten ja valtionhallinnon rekrytointeja koskevien määräysten vuoksi. Näin ollen voitaisiin päätellä, ettei tutkimissani valtionhallinnon organisaatioissa ole tapahtunut rekrytointisyrjintää ennen kokeiluja, minkä vuoksi menetelmän ei ole koettu vähentävän syrjintää tai vaikuttavan rekrytoinnin lopputulokseen. Toisaalta rekrytoinneissa tapahtuva syrjintä voi olla tiedostamatonta ja tahatonta eli rekrytoijan päätöksentekoon vaikuttavat hänen tiedostamattomat ennakkoluulonsa (Bertrand ym., 2005; Hennekam ym., 2021). Tällöin rekrytoijat hyödyntävät tiedostamattaan hakemuksissa olevia implisiittisiä vihjeitä ja tekevät niiden perusteella johtopäätöksiä hakijoista (Derous & Decoster, 2017). Rekrytoijat eivät siis välttämättä ole tietoisia, mikäli rekrytoinneissa on tapahtunut aikaisemmin syrjintää, eivätkä siten myöskään koe anonyymien rekrytoinnin vähentäneen syrjintää tai vaikuttaneen rekrytoinnin lopputuloksiin. Toisaalta tuloksiin voi vaikuttaa myös sokean pisteen harha (bias blind spot), jonka mukaan ihminen luulee olevansa vähemmän altis ennakkoluuloille ja harhoille kuin toiset ihmiset, eikä täten tunnista omaa taipuvaisuuttaan esimerkiksi ennakkoluuloiseen päätöksentekoon (Thomas & Reimann, 2023).

Aineistosta on tunnistettavissa myös anonyymien rekrytoinnin hyötyjä ja mahdollisuuksia. Vaikka hakemusten käsittely koettiin työlääksi ja aikaa vieväksi, koettiin sen toisaalta myös nopeutuvan, koska anonymisoinnin seurauksena analysoitavan tiedon määrä oli vähäisempi. Aineistosta selviääkin, että tutkittavat pitävät anonyymien rekrytoinnin hyötynä sitä, että arviointi ja päätöksenteko perustuvat puhtaasti hakijan osaamiseen, kokemukseen ja koulutukseen. Tämän vuoksi rekrytoijat ovatkin pitäneet anonyymia rekrytointia positiivisena asiana (Krause ym., 2012). Huomioitavaa kuitenkin on se, että anonymiteetti säilyy vain haastatteluihin asti eli lopullista päätöstä tehtävään valittavasta henkilöstä ei tehdä anonyymina. Näin ollen anonyymi rekrytointi voi edistää hakijoiden mahdollisuuksia edetä haastatteluvaiheeseen, mutta lopulliseen valintaan voivat vaikuttaa rekrytoijan mahdolliset ennakkoluulot. Anonyymia rekrytointia onkin kritisoitu siinä, että se lähinnä siirtää syrjintää myöhemmäksi rekrytointiprosessissa (Krause ym., 2012), mikä myös tässä tutkimuksessa tunnistettiin. Aineistosta selviää, että anonyymia rekrytointia ei välttämättä pidetä parhaimpana keinona syrjinnän ehkäisemiseen, sillä mahdolliset syrjinnän juurisyyt voivat olla työnantajan asenteisessa. Anonyymien rekrytoinnin sijaan työnantajan tulisi-kin aineiston mukaan reflektoida omia käsityksiään ja asenteitaan sekä pyrkiä syrjimättömään toimintaan. Toisaalta anonyymien rekrytointimenetelmän käyttäminen voi ohjata rekrytoijia refleктоimaan omia rekrytointikäytänteitään (Krausen ym., 2012) ja siten jo itsessään auttaa rekrytoijia kehittämään omaa ammattitaitoaan. Anonyymien rekrytoinnin ei kuitenkaan nähdä ratkaisevan syrjinnän juurisyytä rekrytoinnissa.

Yllättävää tutkimuksen tuloksissa onkin se, että anonyymien rekrytoinnin käyttöä on jatkettu osassa organisaatioissa ja tutkittavat ovat kiinnostuneita kokeilemaan anonyymia rekrytointia myös uudelleen, vaikka sen ei koettu tuovan

lisäarvoa, sen tuomia hyötyjä ei vielä tunnistettu tarpeeksi tai hyötyjä oli vähäisesti. Anonyymien rekrytoinnin ristiriitaisuutta korostaa se, että anonyymien rekrytoinnin koetaan varmistavan syrjimätön ja yhdenvertainen hakuprosessi, vaikka samalla sen tunnistetaan mahdollistavan esimerkiksi hakijoiden tunnistaminen hakemusteksteistä, siirtävän syrjinnän mahdollisuutta vain myöhemmäksi rekrytointiprosessissa sekä olevan kykenemätön menetelmä ratkaisemaan syrjinnän juurisyitä. Anonymisoinnin tarkoituksena on turvata hakijoiden tasa-  
puolinen kohtelu, mutta samalla se esimerkiksi poistaa positiivisen erityiskohtelun mahdollisuuden ja voi siten vaikeuttaa eri taustoista olevien yksilöiden etenemistä rekrytointiprosessissa. Anonyymien rekrytoinnin voidaan todeta olevan varsin ristiriitainen ilmiö. Tämä havainto on yhteneväinen Foleyn ja Williamsonin (2018) havainnon kanssa siitä, että anonyymi rekrytointi on ristiriitainen tapa lisätä oikeudenmukaisuutta rekrytoinnissa. Ristiriitaisuus on nähtävissä myös prosessin näkökulmasta: hakemusten anonymisointi sekä käsittely koetaan työlääksi ja aikaa vieväksi, mutta toisaalta hakemusten käsittelyn koetaan helpottuvan ja nopeutuvan, koska käytettävissä olevan tiedon määrä on vähäisempi. Kiinnostus anonyymien rekrytoinnin jatkamiseen kytkeytyy kuitenkin hyvin vahvasti sen mahdollisuuksiin varmistaa syrjimätön ja yhdenvertainen rekrytointiprosessi ja vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan. Tuloksissa selviää, että menetelmän laajamittaisempi käyttöönotto vaatii kuitenkin kokemusten ja tiedon kerryttämistä. Tämä tutkimus osaltaan vastaa tähän tarpeeseen lisäten ajankohtaista tutkimustietoa anonyymista rekrytoinnista valtionhallinnossa.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Kuten tutkimuksiin yleisesti, tähänkin tutkimukseen liittyy rajoituksia. Yksi tämän tutkimuksen rajoitteista on tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ajoittain ilmenevä vähäinen tietopohja tutkittavasta ilmiöstä ja sen taustoista, millä oli myös vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Ajoittain tutkittavat eivät osanneet vastata kysymyksiin tai kertoa tarkemmin esimerkiksi siitä, miksi organisaatiossa on alun perin päädytty kokeilemaan anonyymia rekrytointia. Tutkittavat eivät välttämättä tienneet anonyymien rekrytoinnin kokeilun taustalla olevia perusteluja oman organisaationsa kohdalla ja vastaukset olivat olettamuksia tai arvailuja. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen sekä tutkimustulosten luotettavuuden kannalta olisi ollut mieleisempää, että tutkimukseen olisi osallistunut organisaatioista monipuolisemmin anonyymien rekrytoinnin suunnittelussa, päätöksenteossa ja toteutuksessa mukana olleita henkilöitä, kuten rekrytoivia esihenkilöitä, HR-henkilöitä, kollegoita ja johtoryhmän henkilöitä. Tällöin olisi mahdollisesti saatu laajempi, kattavampi ja luotettavampi kuvaus anonyymista rekrytointiprosessista, sen suunnittelusta sekä sen taustoista organisaation näkökulmasta.

Tämän vuoksi jatkotutkimuksena ehdotetaankin tapaustutkimusta, joka toteutettaisiin siten, että tutkittavina olisi monipuolisesti organisaation rekrytoinnissa mukana olevia toimijoita, jotta anonyymien rekrytoinnin taustasta ja prosessista saataisiin mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva.

Koska anonyymi rekrytointi on vielä hyvin vähän käytetty rekrytointimenetelmä valtionhallinnossa, olisi jatkossa mielenkiintoista tutkia, onko valtionhallinnossa laajemmin kiinnostusta anonyymien rekrytoinnin kokeiluille ja mikäli on, niin mikä anonyymien rekrytoinnissa kiinnostaa ja miksi sitä haluttaisiin kokeilla. Pitkittäistutkimuksella saataisiin mielenkiintoista dataa siitä, vastaavatko organisaatioiden odotukset anonyymien rekrytoinnin tuloksia, ja onko anonyymien rekrytoinnin käyttö jatkunut organisaatioissa kokeilujen jälkeen.

Lisäksi anonyymia rekrytointia olisi mielekästä jatkossa tutkia esimerkiksi tapaustutkimuksena, jossa tutkitaan syvällisesti tietyn valtionhallinnon organisaation anonyymia rekrytointiprosessia ja pyritään ymmärtämään kokeilun taustatekijöitä ja prosessin rakentumista. Institutionaalisen teorian valossa voitaisiin analysoida, miten ja minkälaiset instituutiot vaikuttavat organisaatioon ja siellä olevien henkilöiden työhön. Tämä lisäisi myös ymmärrystä instituutioiden vaikutuksesta vastuullisen henkilöstöjohtamisen rakentumiseen organisaatioissa.

## LÄHTEET

- Adamovic, M. (2020). Analyzing discrimination in recruitment: A guide and best practices for resume studies. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 445–464. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.jyu.fi/doi/10.1111/ijsa.12298>
- Adamovic, M. (2022). When ethnic discrimination in recruitment is likely to occur and how to reduce it: Applying a contingency perspective to review resume studies. *Human Resource Management Review*, 32(2), 1–17. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.hrmr.2021.100832>
- Ahmad, A. (2020). When the name matters: An experimental investigation of ethnic discrimination in the Finnish labor market. *Sociological Inquiry*, 90(3), 468–496. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/soin.12276>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Altonji, J. G. & Pierret, C. R. (2001). Employer learning and statistical discrimination. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 313–350. <https://www.jstor.org/stable/2696451>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Avery, D. R. & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157–187. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1744-6570.2006.00807.x>
- Avery, D. R., McKay, P. F. & Wilson, D. C. (2008). What are the odds? How demographic similarity affects the prevalence of perceived employment discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 235–249. <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1037/0021-9010.93.2.235>
- Baert, S., Cockx, B., Gheyle, N. & Vandamme, C. (2015). Is there less discrimination in occupations where recruitment is difficult?. *ILR Review*, 68(3), 467–500. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0019793915570873>
- Bangerter, A., Roulin, N. & König, C. J. (2012). Personnel selection as a signaling game. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 719–738. <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1037/a0026078>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications.
- Baum, M., Sterzing, A. & Alaca, N. (2016). Reactions towards diversity recruitment and the moderating influence of the recruiting firms' country-of-origin. *Journal of Business Research*, 69(10), 4140–4149. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.jbusres.2016.03.037>
- Behaghel, L., Crépon, B. & Le Barbanchon, T. (2012). Do anonymous resumes make the field more even? Evidence from a randomized field experiment.



- mimeo, Paris School of Economics.  
[https://conference.iza.org/conference\\_files/Eval2012/le%20barbanchon\\_t4613.pdf](https://conference.iza.org/conference_files/Eval2012/le%20barbanchon_t4613.pdf)
- Behaghel, L., Crépon, B. & Le Barbanchon, T. (2015). Unintended effects of anonymous résumés. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(3), 1–27. <https://www.jstor.org/stable/24739045>
- Bendick, Jr. M. & Nunes, A. P. (2012). Developing the research basis for controlling bias in hiring. *Journal of Social Issues*, 68(2), 238–262. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1540-4560.2012.01747.x>
- Bertrand, M., Chugh, D., & Mullainathan, S. (2005). New approaches to discrimination: Implicit discrimination. *American Economic Review*, 95(2), 94–98. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/new-approaches-discrimination-dagger-implicit/docview/233013967/se-2?accountid=11774>
- Blank, R. M. (1991). The effects of double-blind versus single-blind reviewing: Experimental evidence from the American Economic Review. *The American Economic Review*, 81(5), 1041–1067. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effects-double-blind-versus-single-reviewing/docview/233043656/se-2?accountid=11774>
- Breaugh, J. A. (2012). Employee recruitment: Current knowledge and suggestions for future research. Teoksessa N. Schmitt (toim.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (s. 68–87). Oxford University Press. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0005>
- Brewster, C., Gooderham, P. N. & Mayrhofer, W. (2016). Human resource management: The promise, the performance, the consequences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 181–190. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JOEPP-03-2016-0024>
- Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R. R., Pugh, S. D., & Vaslow, J. B. (2000). Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. *Organizational behavior and human decision processes*, 81(1), 72–97. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1006/obhd.1999.2867>
- Bøg, M. & Kranendonk, E. (2011). Labor market discrimination of minorities? yes, but not in job offers. Erasmus School of Economics. MPRA Paper No. 33332. <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/33332/>
- Carless, S. A., & Wintle, J. (2007). Applicant attraction: The role of recruiter function, work–life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 394–404. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1468-2389.2007.00398.x>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-

- analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Chhabra, G. (2021). Turning a blind eye to employers' discrimination? Attitudinal barrier perceptions of vision impaired youth from Oslo and Delhi. *Disability & Society*, 36(10), 1688–1711. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/09687599.2020.1816905>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0149206310388419>
- Derous, E., & Decoster, J. (2017). Implicit age cues in resumes: Subtle effects on hiring discrimination. *Frontiers in Psychology*, 8:1321. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01321>
- Derous, E., Pepermans, R., & Ryan, A. M. (2017). Ethnic discrimination during résumé screening: Interactive effects of applicants' ethnic salience with job context. *Human Relations*, 70(7), 860–882. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0018726716676537>
- Derous, E. & Ryan, A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113–130. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/1748-8583.12217>
- Derous, E., Ryan, A. M. & Nguyen, H. H. D. (2012). Multiple categorization in resume screening: Examining effects on hiring discrimination against Arab applicants in field and lab settings. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 544–570. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/job.769>
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M. & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143–1153. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/csr.1528>
- Dupont, C., Ferauge, P. & Giuliano, R. (2013). The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's case. *International Business Research*, 6(12), 145–155. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v6n12p145>
- Eduskunta. (20.12.2022.). *Valtion hallinto*. Luettu: 13.3.2023. <https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/yhteiskunta/suomi-valtiona/Sivut/Valtion-hallinto.aspx>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>

- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U. & Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22–33. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Recruitment-and-Selection-Criteria-on-Organizational-Performance.pdf>
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.2307/2667087>
- Eskola, J & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- European Unionin perusoikeuskirja (SopS 2000/C 364/01). [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_fi.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_fi.pdf)
- Foley, M., & Williamson, S. (2018). Does anonymising job applications reduce gender bias? Understanding managers' perspectives. *Gender in Management: An International Journal*, 33(8), 623–635. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0037>
- Ghumman, S., & Ryan, A. M. (2013). Not welcome here: Discrimination towards women who wear the Muslim headscarf. *Human Relations*, 66(5), 671–698. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0018726712469540>
- Goldin, C. & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *The American Economic Review*, 90(4), 715–741. <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/aer.90.4.715>
- Goldman, B. M., Gutek, B. A., Stein, J. H. & Lewis, K. (2006). Employment discrimination in organizations: Antecedents and consequences. *Journal of Management*, 32(6), 786–830. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0149206306293544>
- Goodman, J. S., Fields D. L. & Blum, T. C. (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top? *Group & Organization Management*, 28(4), 475–501. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/1059601103251232>
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105–112. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Greenwald, A. G. & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4–27. <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1037/0033-295X.102.1.4>
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. (2016). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: University Press.
- Hardies, K., Lennox, C., & Li, B. (2021). Gender discrimination? Evidence from the Belgian public accounting profession. *Contemporary Accounting*

- Research*, 38(3), 1509–1541. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/1911-3846.12667>
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). A field study of employment opportunities: Does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40(4), 765–784. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/field-study-applicant-reactions-employment/docview/220134458/se-2?accountid=11774>
- Helsingin kaupunki. (10.11.2020). *Anonyymin rekrytoinnin pilotti*. <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/f5/f5d12d1dcc8ecfd1b389449406800b9374a5904a.pdf>
- Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L. & Dumazert, J. P. (2021). Recruitment discrimination: how organizations use social power to circumvent laws and regulations. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2213–2241. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579251>
- Hitt, M. A. & Barr, S. H. (1989). Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 53–61. <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1037/0021-9010.74.1.53>
- Jackson, S. E., Stone, V. K. & Alvarez, E. B. (1993). Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. *Research in Organizational Behavior*, 15, 45–109. <https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/Documents/Faculty-Staff-Docs/SocializationAmidstDiversityTheImpactofDemo.pdf>
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125–143. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/beer.12085>
- Kanninen, O. & Virkola, T. (2021). Rekrytointisyrijntä ja sen vastaiset keinot. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:27. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163080>
- Klimkiewicz, K. & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449–463. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/csr.1419>
- Konrad, A. & Linnehan, F. (1995). Formalized human resource management structures: Coordinating equal opportunity or concealing organizational practices. *Academy of Management Journal*, 38(3), 787–820. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/formalized-hrm-structures-coordinating-equal/docview/199854939/se-2?accountid=11774>
- Krause, A., Rinne, U. & Zimmermann K. F. (2012). Anonymous job applications in Europe. *IZA Journal of European Labor Studies*, 1(5), 1–20.

- <https://www.proquest.com/scholarly-journals/anonymous-job-applications-europe/docview/1652938984/se-2?accountid=11774>
- Krippendorff, K. (1989). Content analysis. Teoksessa E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T. L. Worth & L. Gross (toim.), *International Encyclopedia of Communication* (s. 403-407). New York, NY: Oxford University Press.  
[http://repository.upenn.edu/asc\\_papers/226](http://repository.upenn.edu/asc_papers/226)
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino. ISBN 978-951-768-513-9 ePUB + DRM.
- Kübler, D., Schmid, J. & Stüber, R. (2018). Gender discrimination in hiring across occupations: a nationally-representative vignette study. *Labour Economics*, 55, 215–229. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.labeco.2018.10.002>
- Lacroux, A. & Martin-Lacroux, C. (2020). Anonymous résumés: An effective preselection method? *International Journal of Selection and Assessment*, 28(1), 98–111. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.jyu.fi/doi/10.1111/ijsa.12275>
- Laine, K. & Äijälä, K. (2020). *Valitse oikein: Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin*. Valtiovarainministeriö.  
<https://vm.fi/documents/10623/20807210/Valitse+oikein+-+Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf/953edd77-2a36-f6f7-78d5-af6fd4a21961/Valitse+oikein+-+Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf?t=1607000775840>
- Leisink, P. & Steijn, B. (2008). Recruitment, attraction, and selection. Teoksessa J. L. Perry & A. Hondeghem (toim.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (s. 118–135). Oxford University Press.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=415555>
- McCouston, V. E., Ross Wooldridge, B. & Pierce, C. K. (2004). Leading the diverse workforce: Profit, prospects and progress. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 73–92. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/01437730410512787>
- McGinnity, F. & Lunn, P. D. (2011). Measuring discrimination facing ethnic minority job applicants: an Irish experiment. *Work, Employment and Society*, 25(4), 693–708. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0950017011419722>
- Pager, D., Bonikowski, B. & Western, B. (2009). Discrimination in a low-wage labor market: A field experiment. *American Sociological Review*, 74(5), 777–799. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/000312240907400505>
- Palkeet. (2023). *Henkilöstötiedot*. Luettu 28.5.2023.  
<https://www.tutkihallintoa.fi/valtio/henkilostotiedot/>
- Patacchini, E., Ragusa, G., & Zenou, Y. (2015). Unexplored dimensions of discrimination in Europe: Homosexuality and physical appearance. *Journal*

- of *Population Economics*, 28(4), 1045–1073. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1007/s00148-014-0533-9>
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0149206306293625>
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159–175. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137–145. <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1037/0022-0167.52.2.137>
- Powell, G. N. (1991). Applicant reactions to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, 44(1), 67–83. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/applicant-reactions-initial-employment-interview/docview/220136307/se-2?accountid=11774>
- Prince, N. R., & Kabst, R. (2019). Impact of national culture on organizations' use of selection practices. *Employee Relations*, 41(6), 1145–1161. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/ER-10-2018-0284>
- Purkiss, S. L. S., Perrewé, P. L., Gillespie, T. L., Mayes, B. T. & Ferris, G. R. (2006). Implicit sources of bias in employment interview judgments and decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(2), 152–167. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.obhdp.2006.06.005>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-616-7 EPUB.
- Quillian, L., Heath, A., Pager, D., Midtbøen, A. H., Fleischmann, F. & Hexel, O. (2019). Do some countries discriminate more than others? Evidence from 97 field experiments of racial discrimination in hiring. *Sociological Science*, 6, 467–496. <https://doi.org/10.15195/v6.a18>
- Rivera, L. A. (2012). Diversity within reach: Recruitment versus hiring in elite firms. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 71–90. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/full/10.1177/0002716211421112>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. ISBN 978-951-768-502-3 EPUB + DRM.
- Rynes, S. L., & Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 147–154. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.1.147>
- Rynes, S. L. (1989). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. *CAHRS Working Paper Series*. Paper 398. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/398>

- Rynes, S. L., Bretz, R. D. & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/importance-recruitment-job-choice-different-way/docview/220128443/se-2?accountid=11774>
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Postmes, T. & Garcia, A. (2014). The consequences of perceived discrimination for psychological well-being: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140(4), 921–948. <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1037/a0035754>
- Schmitt, N., & Kim, B. (2009). Selection decision-making. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell & P. M. Wright (toim.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (s. 300–323). Oxford University Press. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0015>
- Scopelliti, I., Morewedge, C. K., McCormick, E., Min, H. L., Lebrecht, S. & Kassam, K. S. (2015). Bias blind spot: Structure, measurement, and consequences. *Management Science*, 61(10), 2468–2486. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2014.2096>
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/joop.12015>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://www.jstor.org/stable/1882010>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G. & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1–16. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.hrmmr.2019.100708>
- Stevens, C. K. (2012). Structure interviews to recruit and hire the best people. Teoksessa E. A. Locke, T. M. Amabile & M. Beer (toim.), *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management* (s. 41–56). John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=624768>.
- Stone, A., & Wright, T. (2013). When your face doesn't fit: employment discrimination against people with facial disfigurements. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 515–526. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1559-1816.2013.01032.x>
- Suomen perustuslaki 1999. 731/1.3.2000. Luettu: 10.4.2023.

- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. Teoksessa C. L. Cooper & E. A. Locke (toim.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory and Practice* (s. 304–334). UK: Blackwell Publishing, Ltd.  
<https://hdl.handle.net/1813/75915>
- Thomas, O., & Reimann, O. (2023). The bias blind spot among HR employees in hiring decisions. *German Journal of Human Resource Management*, 37(1), 5–22. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/23970022221094523>
- Tilastokeskus. (2022). *Maahanmuuttajat väestössä*. Luettu: 29.11.2022.  
<https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa.html>
- Triana, M. D. C., Jayasinghe, M. & Pieper, J. R. (2015). Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 491–513. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/job.1988>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-952-04-0011-8 EPUB + DRM.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://www.jstor.org/stable/257057>
- Turek, K. & Henkens, K. (2020). How skill requirements affect the likelihood of recruitment of older workers in Poland: the indirect role of age stereotypes. *Work, Employment and Society*, 34(4), 550–570. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0950017019847943>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. Teoksessa P. Diamond & M. Rothschild (toim.), *Uncertainty in Economics: Readings and Exercises* (s. 17–34). Academic Press.
- Valtion virkamieslaki 1994. 750/19.8.1994. Viitattu 10.4.2023.
- Valtiovarainministeriö. (2023a). *Hallinnon rakenteet ja ohjaus*. Luettu: 13.3.2023.  
<https://vm.fi/hallintopolitiikka/hallinnon-rakenteet>
- Valtiovarainministeriö. (2023b) *Henkilöstöjohtamisen tuki*. Luettu: 13.3.2023.  
<https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki>
- Valtiovarainministeriö. (2023c). *Rekrytointi*. Luettu: 13.3.2023.  
<https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/rekrytointi>
- Valtiovarainministeriö. (2023d). *Valtionhallinto*. Luettu: 13.3.2023.  
<https://vm.fi/valtionhallinto>
- Valtiovarainministeriö. (2023e). *Valtion henkilöstö tilastoina*. Luettu: 13.3.2023.  
<https://vm.fi/valtio-tyonantajana/valtion-henkilosto-tilastoina>
- Vanhala, M. & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95–109. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JMP-03-2013-0084>



- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. (1. painos.). Helsinki: Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-8107-1 EPUB.
- Weichselbaumer, D. (2016). Discrimination against female migrants wearing headscarves. *IZA Discussion Paper No. 10217*.  
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2842960>
- White, M. D. & Marsh, E. E. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends*, 55(1), 22–45. <http://doi.org/10.1353/lib.2006.0053>
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.  
[https://ils.unc.edu/courses/2013\\_spring/inls285\\_001/materials/Williams.s.OReilly.1996.Diversity&demography.pdf](https://ils.unc.edu/courses/2013_spring/inls285_001/materials/Williams.s.OReilly.1996.Diversity&demography.pdf)
- Yhdenvertaisuuslaki 2014. 1325/30.12.2014. Viitattu 3.11.2022.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>
- Yu, I. Y., Yang, M. X., Chan, H., & Barnes, B. R. (2022). Promoting sustainable human resource management by reducing recruitment discrimination: A cross-cultural perspective. *Sustainable Development*, 30(4), 503–512.  
<https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/sd.2245>
- Åslund, O. & Nordström Skans, O. (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field? *ILR Review*, 65(1), 82–107. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/001979391206500105>

## LIITTEET

### LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

#### 1. Taustatiedot

- Minkälainen rooli sinulla on organisaationne rekrytoinneissa?

#### 2. Anonyymi rekrytointi; tausta ja tarve

- Mitä anonyymillä rekrytoinnilla tarkoitetaan?
- Miten anonyymi rekrytointi ymmärretään teidän organisaatiossanne?
- Minkälaisena anonyymi rekrytointi nähdään organisaatiossanne vastuullisuuden näkökulmasta?
- Kuinka monessa anonyymissa rekrytoinnissa olet ollut mukana? Minkälaisia nämä rekrytoinnit ovat olleet?
- Milloin anonyymi rekrytointi käynnistyi ja kuinka monta kertaa sitä on organisaatiossanne tehty?
- Minkälaisissa hakuprosesseissa/tehtävissä anonyymia rekrytointia on hyödynnetty? Osaatko kertoa, miksi juuri tällaisissa?
- Miksi tätä rekrytointimuotoa kokeiltiin?
- Kertoisitko anonyymien rekrytoinnin suunnittelusta? Minkälainen prosessi?
- Minkälaiset toimijat/ketkä kaikki osallistuivat anonyymien rekrytoinnin suunnitteluun?
- Minkälaisia tavoitteita organisaatiollanne on ollut anonyymien rekrytoinnin suhteen? Oletteko päässeet näihin tavoitteisiin?
- Minkälaisia ajatuksia/minkälaista keskustelua anonyymien rekrytoinnin kokeilu herätti organisaatiossa?
- Miten anonyymia rekrytointia lähdettiin toteuttamaan ja kenen/keiden johdolla?
- Miten anonyymien rekrytoinnin prosessi sujui/on sujunut?
- Kuka tässä prosessissa oli aktiivinen toimija? Miksi?
- Minkälainen prosessi anonyymi rekrytointi teidän organisaatiossanne on?
- Minkälaisia toimijoita anonyymissa rekrytointiprosessissa on mukana?
- Kuka on ohjannut anonyymia rekrytointiprosessia? Miten ja miksi?
- Miten anonyymi rekrytointi eroaa ”normaaleista” rekrytointikäytännöistä?

### 3. Arviointi; haasteet, mahdollisuudet, tulevaisuus

- Kuvailisitko anonyymien rekrytoinnin tämänhetkistä tilannetta valtionhallinnon rekrytoinneissa.
- Minkälaisiin tehtäviin anonyymien rekrytointiprosessi soveltuisi ja minkälaisiin ei, vai onko mitään väliä?
- Ovatko organisaation rekrytointikäytännöt muuttuneet anonyymien rekrytoinnin myötä? Miten? Miksi ei?
- Miksi anonyymien rekrytoinnista ei ole tullut vakiintunutta käytäntöä?
- Minkälaisia haasteita anonyymien rekrytoinnissa on ollut ja miten niitä voisi ratkaista?
- Miten anonyymien rekrytoinnista tulisi käytäntö organisaatiossanne?
- Minkälaisia hyötyjä anonyymien rekrytoinnissa on ollut ja miten niitä voisi vielä edistää?
- Minkälaisia anonyymien rekrytoinnin mahdollisuuksia tunnistat?
- Minkälaisena näet anonyymien rekrytoinnin tulevaisuuden organisaatiossanne?