



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mari Yli-Kivistö

ANONYYMI REKRYTOINTI  
JULKISELLA SEKTORILLA

Liiketalous  
2017

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
2	REKRYTOINTIPROSESSIN JURIDISET TEKIJÄT .....	11
	2.1 Julkinen virka- ja työsuhde .....	11
	2.2 Virkasuhteen juridiset tekijät .....	14
	2.2.1 Julkinen hakumenettely.....	14
	2.2.2 Virkasuhteen kelpoisuusvaatimukset.....	14
	2.2.3 Yleiset kelpoisuusvaatimukset.....	15
	2.2.4 Erityiset kelpoisuusvaatimukset.....	15
	2.2.5 Harkintavallan väärinkäytön ja syrjinnän kiello .....	16
	2.3 Valintaperusteiden juridiset tekijät .....	17
	2.3.1 Syrjinnän kiello .....	17
	2.3.2 Naisten ja miesten välinen tasa-arvo.....	18
3	ANONYYMI REKRYTOINTI.....	20
	3.1 Anonyymi rekrytointi.....	20
	3.2 Anonyymien rekrytointiprosessin kokeilu.....	21
	3.1 Anonyymi rekrytointijärjestelmä .....	22
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	23
	4.1 Tutkimusjoukko ja tutkimuksen toteuttaminen .....	23
	4.2 Kvalitatiivinen menetelmä .....	23
	4.3 Aineiston analyysi.....	24
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	25
	5.1 Tutkimusjoukon jaottelu ja tutkimusryhmän määrittely.....	25
	5.2 Miten anonyymiin työhakuun päädyttiin? .....	26
	5.3 Haettujen palvelussuhteiden muoto .....	27
	5.4 Rekrytoinnin tavoitteet.....	29
	5.5 Anonyymista työhakemuksesta saadut kokemukset.....	30
	5.6 Prosessin tehokkuus .....	31

5.7	Rekrytointiprosessissa havaitut muutokset .....	32
5.8	Rekrytointiprosessista saadut kokemukset ja juridiset haasteet.....	32
6	ANONYYMIN REKRYTOINTIMENETELMÄN KÄYTTÖ	
	TULEVAISUUDESSA.....	34
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	36
7.1	Keskeisimmät tulokset .....	36
7.2	Eettisyys .....	37
7.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	37
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	38
7.5	Opinnäytetyöprosessin arvioiminen.....	39
	LÄHTEET .....	41
	LIITTEET	

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Mari Yli-Kivistö
Opinnäytetyön nimi	Anonyymi rekrytointi julkisella sektorilla
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	44 + 2 liitettä
Ohjaaja	Marika Teirfolk-Naarmala

---

Tämä opinnäytetyö tutkii anonyymien rekrytointiprosessin käyttöä ja niistä saatuja kokemuksia Suomen 20 suurimmassa kaupungissa. Anonyymissa työnhaussa työhakemuksesta on poistettu kaikki henkilöön viittaava tieto, jonka ansiosta hakija pysyy nimettömänä työhaastatteluun saakka. Valinnat työhaastatteluun kutsuttavista tehdään ainoastaan osaamisen ja kelpoisuusvaatimusten perusteella.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui ajankohtaisesta lainsäädännöstä sekä aiheeseen liittyvästä oikeuskirjallisuudesta. Tutkimusjoukko koostui Suomen 20 suurimmasta kaupungista, joista tutkimusryhmäksi määräytyi kaksi kaupunkia, joissa hakumenetelmää oli kokeiltu. Tutkimuksessa empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen haastatteleamalla kaupunkien rekrytointivastaavia sekä rekrytoinnissa mukana olleita henkilöitä.

Tutkimustulokset osoittivat, että menetelmä on ollut vähäisellä käytöllä Helsingissä ja on lähinnä kokeiluasteella Espoossa. Menetelmää oli kokeiltu pääsääntöisesti kaupunginvaltuuston päätöksestä. Työhakemusten saaminen anonyymiin muotoon oli työlästä ja sitoi prosessina normaalia enemmän henkilöitä. Haastatteluun kutsuttavien valintaa helpotti hakemusten niukka pohjatieto ja valintakriteerien painottuminen osaamiseen ja kelpoisuusvaatimusten täyttymiseen.

Useista kaupungeista löytyy kiinnostusta menetelmän käyttöön tulevaisuudessa, mutta menetelmä tulisi ensin saada kustannustehokkaaksi päivittämällä toimintaohjeita sekä järjestelmiä.

## ABSTRACT

Author	Mari Yli-Kivistö
Title	Anonymous Recruiting in the Public Sector
Year	2017
Language	Finnish
Pages	44 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Marika Teirfolk-Naarmala

---

This thesis examined how common an anonymous recruitment process is and the kind of experiences they gained in the 20 largest cities in Finland. Anonymous job search refers to the anonymity of a job seeker until a job interview. All references to the person have been removed from the applications and the selection of who is called for a job interview is made only on the basis of competence and qualification requirements.

The theoretical framework of the research consists of the current legislation, juridical literature and the results of the research. The studied group consisted of the 20 largest cities in Finland, of which two cities formed the research group as the studied recruiting method had been tried out only in them. In the research, the empirical study was conducted using a qualitative research method by interviewing recruitment officers and other people involved in the recruitment process.

The study results indicated that the method has been in minor use in Helsinki and mainly in the experimental stage is Espoo. The method had been tried on the basis of a city council decision. Anonymous application form was considered laborious and the process demands more workforce. The selection of invitees for interviewing applications was easier when there was less basic information and when the selection criteria focused only on competence and qualification requirements.

Cities have a lot of interest in using the method in the future. The method should be updated with new operating instructions and the system should be made more cost-effective.

---

Keywords                      anonymous, job search, recruitment, public sector

**KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1. Tutkimusjoukon jakautuminen.....	25
Kuvio 2. Miten anonyymiin työnhakuun päädyttiin .....	26
Kuvio 3. Palvelussuhteiden jakautuminen .....	27
Kuvio 4. Haettujen työtehtävien kesto .....	28
Kuvio 5. Määräaikaisten sopimusten jakautuminen .....	29
Kuvio 6. Kiinnostus anonyymien hakumenetelmän käytöstä tulevaisuudessa Suomen 20 suurimmassa kaupungissa .....	34

**LIITELUETTELO****LIITE 1.** Tutkimusjoukon kysely**LIITE 2.** Tutkimusryhmän haastattelukysymykset

**LYHENTEET**

A	Asetus
A 14.12.1998/986	Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 14.12.1998/986
JulkisuusL	Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621
L	Laki
A 8.5.2011/407	Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 8.5.2011/407
PelastusL	Pelastuslaki 8.4.2011/379
PerL	Suomen perustuslaki 11.6.1999/731
L 29.4.2005/272	Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuus vaatimuksista 29.4.2005/272
Tasa-arvoL	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609
KVhl	Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304
KuntaL	Kuntalaki 4.11.2015/410
YhdenvertL	Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325



# 1 JOHDANTO

Rekrytointiprosessit voivat vaihdella paljonkin yrityksen koosta, organisaatiosta ja tehtävien laadusta johtuen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään julkisella sektorilla tehtävään anonyymiin työnhakuun ja tavoitteena on tutkia anonyymien työnhakukäytön yleisyys sekä siitä saatuja kokemuksia. Anonyymissa rekrytoinnissa työhakemuksista poistetaan kaikki henkilöön ja hänen taustaansa viittaava tieto ja työtä haetaan ainoastaan osaamisen ja kelpoisuusvaatimusten perusteella. Työnhakijoita arvioidaan ainoastaan osaamisen, koulutuksen ja työkokemuksen perusteella.

Julkisella sektorilla rekrytointien tulee olla julkisia sekä virkaan määritellyt kelpoisuusvaatimukset tulee täytyä tehtävään valittavalta henkilöltä (L 21.5.1999/621, L 11.4.2003/304). Viranhaltijan kelpoisuusvaatimukset jaetaan yleisiin kelpoisuusvaatimuksiin sekä erityisiin kelpoisuusvaatimuksiin. Näistä kelpoisuusehdoista ei voida poiketa sopimuksella vaan hakijan tulee täyttää ne hakuajan kuluessa.

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville vastaus tutkimusongelmaan: miten yleistä anonyymi työnhaku on, minkälaiset kokemukset anonyymista työnhakusta on saatu julkisella sektorilla ja miten anonyymiin työnhakuun on päädytty. Tutkimusprosessi toteutettiin sekä kyselytutkimuksella että haastatteluilla. Kyselytutkimuksen perusteella tutkimusjoukosta määriteltiin tutkimusryhmä, jota lähestyttiin haastatteluilla. Haastattelusta saatuja tutkimustuloksia analysointiin vertaamalla niitä toisiinsa. Saaduilla tuloksilla vastattiin tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin; Miten yleistä anonyymi työnhaku on isoimmissa kaupungeissa julkisella sektorilla? Minkälaisia kokemuksia on saatu ja mistä syistä anonyymia työnhakuun päädyttiin?

Kyselytutkimuksessa empiirinen osuus tehdään kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haastatteleamalla suurimpien kaupunkien rekrytointivastaavia. Tutkimusjoukon kaupungit ovat valittu asukasluvun perusteella Suomen 20 suurinta kaupunkia. Tutkimusryhmäksi määritellään ne kaupungit, joissa hakua on kokeiltu.

Opinnäytetyön aihe muodostui oman mielenkiinnon heräämisestä uutta työnhakumenetelmää kohtaan. Rekrytoinnin muutokset digitaaliseksi antaa mahdollisuudet myös rekrytointiprosessin kehittämisen uudelle tasolle. Tiedot saadaan helposti rekrytointijärjestelmistä haluttuun muotoon hakukriteerien perusteella. Aikaisempia tutkimuksia aiheesta ei juurikaan ole tehty, joita voisi vertailla tässä saatuihin tutkimustuloksiin.

## 2 REKRYTOINTIPROSESSIN JURIDISET TEKIJÄT

Rekrytoinnin muotovaatimukset sekä juridiset tekijät on otettava tarkkaan huomioon rekrytointiprosessissa. Julkisella sektorilla rekrytoinnit tulee olla hakumenetelyltään julkisia sekä virkaan määritellyt kelpoisuusvaatimukset tulee täytyä tehtävään valittavalta henkilöltä (JulkisuusL 621/1999, KVhl 304/2003). Kelpoisuusvaatimuksiin vaikuttavat palvelussuhteen muoto, onko se virkasuhde vai työsuhde. Tehtävään valittavan henkilön valintaperusteissa ei tule esiintyä syrjintää eikä puutteita yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumisessa, joita säätelevät perustuslaki (731/1999), yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986). Virkasuhteessa sovelletaan valtion virkamieslakia (750/1994) tai lakia kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003) riippuen toimiiko työnantajana valtio vai kunta. Työsuhteessa sovelletaan työsopimuslakia (55/2001).

Työnantajan tulee valita tehtävään ansioitunein hakija, joka täyttää kelpoisuusvaatimukset. Valinnalle tulee olla hyväksyttävät perusteet eikä valintaa tehdä syrjivästi. Työnhakijalta ei saa vaatia sellaisia ominaisuuksia, jotka eivät ole välttämättömiä työtehtävien suorittamiseksi. (Husa & Pohjolainen 2014, 299-302.)

### 2.1 Julkinen virka- ja työsuhde

Julkisella sektorilla on kahdenlaisia palvelussuhteita, joita ovat virkasuhde ja työsuhde. Virkasuhde on palvelussuhteeltaan julkisoikeudellinen, kun taas työsuhde on kahden yhdenvertaisen osapuolen välinen sopimus, jossa työnantaja ja työntekijä sopivat työn tekemisestä ja työsuhteen ehdoista (Talentia 2017).

Virkasuhteeksi määritellään virkamiehen sekä julkisyhteisön eli valtion tai kunnan välinen julkisoikeudellinen palvelussuhde. Julkisoikeudellisella ilmaisulla erotetaan virkasuhde yksityisoikeudellisista palvelussuhteista. Palvelussuhde taas korostaa työntekoa sekä sen vastikkeellisuutta. Virkasuhteelle on tunnusomaista sen virkavastuu sekä viran tuomat velvollisuudet. Virkamies nauttii myös erityistä suojaa virantoimituksessa. (Koskinen & Kulla 2016, 17.)

Virkavastuuksi kutsutaan vastuuta, joka on kansalaisten yleistä oikeudellista vastuuta tiukempaa. Tiukempi oikeudellinen vastuu johtuu siitä, että virkamiehet käyttävät julkista valtaa eli päättävät yksityisen henkilön oikeuksista, velvollisuuksista ja eduista. Virkamies vastaa toimenpiteestä ja sen oikeellisuudesta, johon hän on ryhtynyt. Virkavelvollisuuden laiminlyönnistä tai sen vastaisesta teosta seuraa rikosoikeudellinen vastuu sekä vahingonkorvausvastuu. (Koskinen & Kulla 2016, 273-293.)

Virkamiehellä on itsenäistä päätösvaltaa sekä julkista valtaa. Julkisen vallan käyttäminen sisältää viranomaisen lakiin perustuvan toimivallan nojalla oikeutta päättää yksityisen henkilön eduista, oikeuksista ja velvollisuuksista. Julkista valtaa katsotaan olevan myös henkilön perusoikeuksien välitön rajoittaminen viranomaisen toimesta. He päättävät esimerkiksi erilaisista yksityishenkilöille tulevista maksuista ja lupien myöntämisestä. Julkisella vallalla tarkoitetaan siis oikeutta päättää yksityisten henkilöiden eduista ja oikeuksista. Julkisen vallan ollessa varsin yksipuolista sekä kohdistuessaan yksityiseen henkilöön tulee yksityisen henkilön oikeusturva taata lailla ja näin ollen julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin. (Koskinen & Kulla 2016, 12-15.)

Virkasuhteita voi olla vain julkisella sektorilla eli valtiolla, kunnissa, kuntayhtymissä, ja kirkolla. Henkilön, joka käyttää julkista valtaa tehtävässään, on oltava virkasuhteessa. Virkasuhteiden asemaa ja velvollisuuksia säätelee lait, joita ovat esimerkiksi laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003) ja valtion virkamieslaki (750/1994). (Talentia 2017.)

Muut kuin julkisen sektorin virkasuhteet ovat työsopimussuhteita riippumatta siitä, työskennelläänkö yksityisellä vai julkisella sektorilla. Työsopimussuhteessa olevien asema ja oikeudet on määritelty työsopimuslaissa (55/2001). Yksityisellä sektorilla voi olla vain työsopimussuhteita. (Talentia 2017.)

Työsuhde on oikeussuhde, joka syntyy osapuolten välille tekemällä työsopimus. Työsopimuksessa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan lukuun tämän valvonnan ja johdon alaisena. Vastineeksi työnteosta työntekijä saa palkkaa tai

muuta vastiketta. Työsuhde alkaa silloin, kun työntekijä aloittaa työt, johon hän on työsopimuksessa sitoutunut. (Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto 2013, 15.)

Virkasuhteen ja työsopimussuhteen väliset keskeisimmät erot ovat seuraavat;

1. Virkasuhteessa on erityisen tiukasti säännelty ja lakiin perustuva julkisen vallan käyttö, jota voivat käyttää vain viranomaisiksi organisoidut toimielimet luottamushenkilöineen ja virkamiehineen.
2. Oikeudellinen virkavastuu liittyy virkasuhteeseen, joka ei ole tehtävien tosiasiallisesta luonteesta riippuvainen. Virkavastuussa virkamiehen tai julkista tehtävää hoitavan henkilön tulee vastata toimintansa lainmukaisuudesta (Husa & Pohjolainen 2014, 68).
3. Määräämistä ja säätämistä virkasuhteen sisällöstä on rajoitettu lainsäädännöllä. Tämä tulee esille virkaehtosopimusjärjestelmän mukaan tehdyistä rajauksista. Työtehtävistä määrääminen on esimerkiksi työnantaja-asia, josta ei voi sopia.
4. Virkamies on työsopimussuhteessa olevaa työntekijää riippumattomammassa asemassa työnantajaansa. Tämä tarkoittaa lähinnä virkamiehen lainalaisuusperiaatetta sekä siitä johdettuja kuuliaisuusvelvollisuuksien rajoituksia. Virkamiehiltä vaaditaan lisäksi erityistä objektiivisuutta ja puolueettomuutta käsiteltäviin asioihin ja virastossa asioiviin henkilöihin.
5. Virkamiesoikeudessa on keskeistä virkajärjestelmä. Erityinen lainsäädäntö määrää menetelmien järjestyksen miten virat perustetaan ja lakkautetaan.
6. Työsopimussuhteessa perustana on työnantajan ja työntekijän väkinen sopimus, kun taas virkasuhde syntyy yksipuolisella toimella. Virkasuhde syntyy työnantajan yksipuolisella toimella, joka vaatii palvelukseen otettavan suostumusta. Virkamies joko nimitetään virkaan tai valitaan virkavaihdulla.
7. Palvelussuhteen jatkuvuus on turvattu virkamiehillä paremmin kuin työntekijöillä. Tuomioistuimen kumotessa irtisanomispäätös, jatkuu virkasuhde suoraan lain nojalla toisin kuin työsuhhteessa.

8. Yleiset nimitysperusteet ja syrjäntäkielto takaa lainsäädännön näkökulmasta kaikille yhtäläiset mahdollisuudet päästä julkiseen virkaan. (Koskinen & Kulla 2016, 19-22.)

## **2.2 Virkasuhteen juridiset tekijät**

### **2.2.1 Julkinen hakumenettely**

Viranomaisen toiminnan läpinäkyvyydestä on säädetty perustuslain 12.2§:ssä (731/1999) julkisuusperiaate, jonka mukaan viranomaisten asiakirjat ja muut talenteet ovat julkisia, ellei niiden julkisuutta ole välttämättömien syiden perusteella rajoitettu. Virkasuhteeseen ottaminen edellyttää julkista hakumenettelyä, jonka haku aika on vähintään 14 kalenteripäivää siitä, kun ilmoitus julkaistaan julkisessa verkossa kuntalain 108 §:ssä säädetyllä tavalla (KVhl 304/2003, 4§).

Julkisuuslain (621/1999) mukaan viranomaisen asiakirjalla tarkoitetaan viranomaisen laatimia, antamia, sille lähetettyjä tai annettuja asiakirjoja. Rekrytoinnissa syntyy viranomaisen julkisia asiakirjoja, joten jokaisella hakijalla on oikeus saada tieto itseään koskevista julkisista asiakirjoista, kuten hakijaluettelosta, valintaperusteista ja rekrytointipäätöksestä. Viranomaisen on perusteltava nimityspäätökset ja päätökset virkasuhteeseen ottamisesta. Oikeus saada perusteltu päätös on tae viranomaisen hyvästä hallinnosta. (Koskinen & Kulla 2016, 143.)

### **2.2.2 Virkasuhteen kelpoisuusvaatimukset**

Virkasuhteisiin on määritelty työsopimussuhteita tarkemmat kelpoisuusvaatimukset, jotka pohjautuvat lakiin ja ovat sitovia oikeussääntöjä. Niistä ei voida poiketa viranomaisen toimesta edes hakijoiden suostumuksella. Virkasuhteeseen valittavan henkilön tulee hakuajan päättymiseen mennessä täyttää erikseen säädetty tai kunnan päättämä erityinen kelpoisuusvaatimus yleisten kelpoisuusvaatimusten lisäksi. Hakijan ansioita ja kelpoisuutta arvioitaessa ei viranomainen voi ottaa huomioon kelpoisuutta, joka on hankittu hakuajan jälkeen. Poikkeuksena on kielitaitovaatimus, joka voidaan osoittaa hakuajan päättymisen jälkeen myönnettyllä kielitaitotodistuksella. (Koskinen & Kulla 2016, 103-105.)

Virkaan otettavalta tai nimitettävältä edellytetään erityistä pätevyyttä eli kelpoisuutta. Kelpoisuusvaatimuksella tarkoitetaan virkaan nimitettävän henkilön ominaisuutta, joka on oikeusnormissa säädetty ehto. Perinteisesti virkakelpoisuus on jaettu yleisiin ja erityisiin kelpoisuusehtoihin. Yleiset kelpoisuusehdot kohdistuvat kaikkiin virkoihin tai ainakin suurimpaan osaan niistä. Erityiset kelpoisuusehdot taas poikkeavat virkatyypeittäin tai viroittain. (Koskinen & Kulla 2016, 68-69.)

### **2.2.3 Yleiset kelpoisuusvaatimukset**

Perustuslain (731/1999) mukaiset yleiset kelpoisuusvaatimukset julkisiin virkoihin ovat kyky, taito ja koeteltu kansalaiskunto. Kyvyillä viitataan työskentelyn edellyttämiin henkilön ominaisuuksiin, kuten järjestelykyky, aloitteellisuus, luontainen lahjakkuus sekä tehtävien hoitamisen kannalta tarpeellisiin kykyihin. Taidolla tarkoitetaan työkokemuksen tai koulutuksen kautta hankittuja taitoja ja tietoja. Koetellulla kansalaiskunnolla tarkoitetaan kansalaistoiminnassa saatuja ansioita, jotka ovat viranhoidon kannalta merkityksellisiä sekä nuhteetonta käytöstä. Virkasuhteeseen otettavan on lisäksi oltava 18 vuotias, todettu terveytensä puolesta sopivaksi sekä erikseen säädetty tai kunnan päättämä erityinen kelpoisuus täyttyy. (KVhl 304/2003, 6§) Lisäksi yleisenä kelpoisuusvaatimuksena virkamiehiltä vaaditaan kummankin kansalliskielen eli suomen ja ruotsin kielen taito, jolla turvataan jokaisen oikeus käyttää omaa äidinkieltään virastoissa ja tuomioistuimissa (Koskinen & Kulla 2016, 71).

### **2.2.4 Erityiset kelpoisuusvaatimukset**

Erityisiä kelpoisuusehtoja ovat pääsääntöisesti Suomen kansalaisuus, virkaan soveltuvalla tutkinnolla saatu opillinen pätevyys sekä työkokemuksen kautta osoitettua käytännön kokemusta ja perehtyneisyyttä. Nämä kelpoisuusehdot ovat vahvistettu virkaryhmittäin ja viroittain valtioneuvoston asetuksella tai lailla. Suomen kansalaisuutta voidaan vaatia ainoastaan niihin virkoihin, joihin se on laissa vahvistettu kelpoisuusvaatimukseksi. (Koskinen & Kulla 2016, 68-69, 91.)

Kelpoisuusvaatimusten mukainen opillinen kelpoisuus virkaan osoitetaan yleensä virkaan soveltuvalla tutkinnolla. Soveltuvia tutkintoja voi olla esimerkiksi yliop-

pilastutkinto, opistossa suoritettu tutkinto, ammattioppilaitoksen opintolinja ja korkeakoulututkinto. Soveltuva tutkinto määräytyy tehtävän laadun ja vaatimusten mukaan. Nimellä yksilöity tutkinto on yleensä nimetty kelpoisuusvaatimukseksi, mikäli tutkintotyyppiä on selkeästi vain yksi tai kaksi. Useilla aloilla saattaa yliopistokoulutus ja sitä mahdollisesti täydentävä harjoittelu olla edellytetty kelpoisuusvaatimus julkisiin virkoihin muun muassa teologiassa, lääketieteessä, oikeustieteessä ja opettajan koulutuksessa. Nykyään ylempiin virkoihin on kelpoisuusvaatimuksena yleensä ylempi korkeakoulututkinto, johtamistaito ja lisäksi perehtyneisyys tehtävälleen. (Koskinen & Kulla 2016, 94-100.)

Kunnallisten viranhaltijoiden erityisistä kelpoisuusvaatimuksista säädetään mm. pelastuslaissa (379/2011, 57§) ja valtioneuvoston asetuksessa pelastustoimesta (407/2011, 6-7§), opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetussa asetuksessa (986/1998) ja sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetussa laissa (272/2005). Niiden virkasuhteiden osalta, joissa ei erityistä kelpoisuutta ole säädetty, voi työnantaja määrätä virkasuhteen kannalta tarpeelliset erityisvaatimukset: kaksikielisillä alueilla kielitodistus, määrätty tutkinto ja tutkinnon taso, koulutus, aikaisempi kokemus työelämässä tai muu alan erityistietämys. (KT kuntatyönantajat 2015, 20-21.)

Vaatimus perehtyneisyydestä tai käytännön kokemuksesta on yleensä säännelty joustavasti. Kokemuksen laatua on vaikea yksilöidä yksityiskohtaisesti ja aiheuttaa tästä syystä tukinnanvaraisuutta. Kokemuksen määräksi on määritelty joustavasti alalta oleva riittävä työkokemus. Perehtyneisyys taas on eri asia kuin käytännön työkokemus. Perehtyneisyys tehtäviin voi olla hankittu myös muulla tavoin kuin hoitamalla kyseisiä tehtäviä käytännössä. (Koskinen & Kulla 2016, 100-102.)

### **2.2.5 Harkintavallan väärinkäytön ja syrjinnän kieltö**

Virkaa täytettäessä keskeisenä tarkoituksena on saada palvelukseen ammattitaitoinen ja pätevä henkilö. Valintatilanteessa tarkoitussidonnaisuudesta poikkeamista voidaan kutsua harkintavallan väärinkäytöksi, jolloin valinnassa esiintyy esimerkiksi puoluesuosintaa. Arvioitaessa hakijoiden kohtelun tasapuolisuutta on



oikeusjärjestykseen säädetty erilaisia syrjäntäkieltoja. Syrjäntäolettamalla tarkoitetaan kiellettyä syrjäntää. Torjuakseen tämän olettamana tulee viran täyttäneen viranomaisen osoittaa käyttämänsä valintaperusteet. Valintaperusteena voi olla esimerkiksi tehtävän laadusta johtuva, painava ja hyväksyttävä syy. (Koskinen & Kulla 2016, 115-132.)

## **2.3 Valintaperusteiden juridiset tekijät**

### **2.3.1 Syrjäntän kielto**

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014, 8§) mukaan ketään ei saa syrjäntä kansalaisuuden, kielen, iän, alkuperän, uskonnon, vakaumuksen, poliittisen toiminnan, mielipiteen, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, vammaisuuden, terveydentilan, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjäntä on kiellettyä riippumatta siitä, perustuuko se henkilön itseään (välitön syrjäntä) tai jotakuta toista koskevaan seikkaan (välillinen syrjäntä). Välillisen ja välittömän syrjäntän lisäksi syrjäntää on myös häirintä, kohtuullisten oikeuksien epääminen sekä ohje tai käsky syrjäntä.

Välitön ja välillinen syrjäntä on sukupuolen perusteella kiellettyä. Välittömällä sukupuoleen perustuvalla syrjäntällä tarkoitetaan naisten ja miesten asettamista sukupuolen perusteella eriarvoiseen asemaan, syrjäntää raskaudesta johtuvasta syystä tai sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella. Välillisellä sukupuoleen perustuvalla syrjäntällä tarkoitetaan saattamista eriarvoiseen asemaan vanhemmuuden tai perhehuoltovelvollisuuden perusteella. Asettamalla sukupuoleen pohjautuvan neutraalilta vaikuttavan säännöksen, perusteen tai käytännön, jonka vaikutuksesta henkilöt voivat tosiasiallisesti joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella. (Tasa-arvoL 609/1986, 7§.)

Työn tai tehtävien laadun perusteella voi syntyä hyväksyttävä syy ja siten olla hyväksyttävä valintaperuste sukupuolelle. Tehtäväpiirin määräytyessä sukupuolen mukaan voidaan esimerkiksi naisnäyttelijän osaan hakea vain naispuolisianäyttelijöitä. Yleiset häveliäisyssyyt voivat myös olla hyväksyttävä peruste valita mies-

puoliselle henkilölle samaa sukupuolta oleva henkilökohtainen avustaja. (Koskinen & Kulla 2016, 130.)

Työnantajan menettelyä työelämässä on pidettävä syrjintänä, mikäli työnantaja virkasuhteeseen ottaessaan syrjäyttää henkilön, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut toista sukupuolta oleva henkilö. Työnantajan tulee osoittaa, että päätökseen on työn tai tehtävien laadusta johtuva painava ja hyväksyttävä syy. Työnantajan menettelyä on pidettävä syrjivänä myös, mikäli työnantaja työhön ottaessaan menettelee siten, että henkilö joutuu epäedulliseen asemaan raskauden, synnytyksen tai sukupuoleen liittyvän syyn perusteella. Työnantajan velvollisuus on antaa kirjallinen selvitys menettelystään, mikäli työnhakija katsoo joutuneensa syrjäytetyksi. Selvityksessä tulee käydä ilmi työnantajan noudattamat valintaperusteet, valituksi tulleen koulutus, työ- ja muu kokemus sekä muut valintaan vaikuttaneet ansiot ja seikat. (Tasa-arvoL 609/1986, 8§, 10§.)

Lakien kautta pyritään varmistamaan se, etteivät epäasialliset tai epäolennaiset seikat estä työ- ja virkasuhteiden syntymistä. Työoikeudessa lähtökohtana on heikomman osapuolen suojaamisen periaate. Osa näistä ei-hyväksyttävistä valintaperusteista on myötäsyttyisiä, joihin henkilö ei itse ole voinut vaikuttaa. Näitä ovat muun muassa kansallisuus, syntymäaika ja vammaisuus. Perhesuhteet, poliittinen ja ammattiyhdistystoiminta sen sijaan ovat pitkälti omia valintoja. Arvioitaessa työnhakijan pätevyyttä ei lähtökohtana voida pitää tietoa esimerkiksi kulttuurisesta taustasta tai ammattiliittoon kuulumisesta. (Huusko 2006, 2-3.)

### **2.3.2 Naisten ja miesten välinen tasa-arvo**

Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) määritellään työnantajan velvollisuudeksi edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä. Työnantajan tulee toimia siten, että avoinna oleviin työtehtäviin hakeutuisi ja valitaan sekä miehiä että naisia. Uralla etenemiselle tulee luoda yhtäläiset mahdollisuudet sekä edistää tasa-arvoa työehdoissa, kuten palkkauksessa. Ennaltaehkäistään sukupuolen perusteella tapahtuvaa syrjintää ja kiinnitetään huomiota etenkin työjärjestelyihin työelämän ja perheen yhteensovittamiseksi. (Tasa-arvoL 609/1986, 6§.)

Työnantajan velvollisuus on edistää ja seurata työpaikoilla yhdenvertaisuutta tekemällä tasa-arvosuunnitelma vähintään joka toinen vuosi, mikäli yrityksessä työskentelee säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Tasa-arvosuunnitelma sisältää selvityksen työpaikan sen hetkisestä naisten ja miesten välisestä tasa-arvotilanteesta, tarvittavat toimenpiteet sekä arviot aikaisemmin tehdystä toiminnasta. (Tasa-arvoL 609/1986, 6§.)

Sukupuoleen perustuvana syrjintänä ei kuitenkaan pidetä väliaikaisia toimia, jotka perustuvat erityistoimiin todellista tasa-arvoa edistävässä suunnitelmassa. Näiden toimien tulee aina olla väliaikaisia. Erityistojien tavoitteena tulee olla sukupuoli-jakauman tasoittaminen työpaikalla, koulutuksessa tai tietyissä tehtävissä. (Koskinen & Kulla 2016, 131.)

## 3 ANONYYMI REKRYTOINTI

### 3.1 Anonyymi rekrytointi

Anonyymissa rekrytoinnissa tarkoituksena on auttaa rekrytoijaa kiinnittämään huomiota tehtävän kannalta olennaiseen, jotta työhaastatteluun kutsuttavia henkilöitä valittaessa arvioidaan vain työkokemukseen ja osaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Työhakemuksista on poistettu kaikki hakijan henkilöön viittaavat tiedot, kuten nimi, osoite, sukupuoli, ikä, siviilisääty, syntymäpaikka/-maa, kansalaisuus, äidinkieli, opiskelupaikkaan liittyvät tiedot sekä kuva. Työhaastatteluun kutsuttavia hakijoita arvioidaan vain hakijan osaamisen, tutkinnon, ammatin ja työkokemuksen perusteella taustasta riippumatta. Henkilötietojen puuttumisen ansiosta pystytään keskittymään vain henkilön osaamiseen sekä kelpoisuusvaatimusten täyttymiseen. Anonyymin hakemuksen tarkoituksena on mahdollistaa sellaisten henkilöiden pääsyä työhaastatteluun, jotka muuten karsiutuisivat pois jo alkuvaiheessa mahdollisen syrjinnän perusteella. (Selies 2014.)

Nimetön prosessi ulottuu ainoastaan haastatteluvaiheeseen saakka. Työhaastattelu ja valittavan henkilön rekrytointiprosessi suoritetaan loppuun normaaliin tapaan. Haastattelussa arvioidaan hakijan muut henkilökohtaisten ja sosiaalisten ominaisuuksien sopivuus työtehtävää kohtaan. Anonyymin työhaun tarkoituksena on antaa jokaiselle työnhakijalle yhtäläinen mahdollisuus tulla kutsutuksi työhaastatteluun lähtökohdista ja taustasta huolimatta. (Kytölä 2013)

Anonyymistä rekrytoinnista huolimatta työnantajalla on kuitenkin oikeus valita työntekijäksi parhaaksi katsomansa hakija, joka täyttää parhaiten tehtävään asetetut vaatimukset. Valintaa tehdessä on otettava huomioon työntekijän valintaa koskevat lait. Työnantajan on pyynnöstä kyettävä antamaan kirjallinen selvitys, jossa ilmenevät noudatetut valintaperusteet, valituksi tulleen koulutus, työ- ja muu kokemus sekä valintaan vaikuttaneet seikat (Tasa-arvoL 609/1986, 10§).

### 3.2 Anonyymien rekrytointiprosessin kokeilu

Helsingin kaupunki pyrkii aktiivisesti etsimään keinoja edistääkseen henkilöstön yhdenvertaisuutta ja laajaa monimuotoisuutta. Nimettömän työnhaun on ulkomailta todettu hyödyttävän sekä etnistä vähemmistöä että vähentävän mahdollista syrjintää ja epätasapuolista kohtelua. Menetelmä edistää kaikkien ihmisten mahdollisuuksia tulla rekrytoituksi. Helsingissä kokeiltiin pilottihankkeena anonyymia työnhakua vuoden 2013 aikana. Hanke pilotoitiin nuorisoasiainkeskuksessa. (Surakka 2013.)

Ensimmäisessä vaiheessa Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen maahanmuutto-osaston projektipäällikkö Miriam Attias ja rekrytointikonsultti Elisa Kuvonen suunnittelivat pilottihankkeen yhdessä nuorisoasiainkeskuksen kanssa. Heidän tuli työilmoitusta laatiessaan miettiä tarkkaan, mitkä olivat heidän tehtävän ehdottomat vaatimukset ja minkälaisesta osaamisesta tuli plussaa. Koko rekrytointi prosessina tuli ajatella uudelleen, koska hakuun tarvittiin kaksi kertaa enemmän henkilöstöä kuin normaalisti. Seuraavassa vaiheessa he yliviivasivat mustalla tussilla hakemuksista kaikki tiedot, jotka eivät liittyneet hakijan osaamiseen, ammattiin, tutkintoon tai työkokemukseen. Henkilötiedot peitettiin hakemuksista mustalla tussilla, koska kaupungin rekrytointijärjestelmä ei taipunut nimettömään työnhakuun. Tämän jälkeen työhakemukset päätyivät anonyymeina osastopäällikkö Merja Hovin tutkittavaksi. (Kytölä 2013.)

Normaalisti työhaastattelija kutsuu hakijat itse työhaastatteluun, mutta anonyymissa rekrytoinnissa siihen tarvittiin eri henkilö, koska muuten hakijan sukupuoli olisi paljastunut puhelimesta. Hakijan henkilöllisyys ja sosiaaliset taidot tulivat anonyymien rekrytoinnin jälkeen esille henkilökohtaisessa työhaastattelussa. (Kytölä 2013.)

Helsingin ja Espoon kaupungit ovat saaneet anonyymit työhakemukset henkilöstöhallinnon kautta, jotka ovat poistaneet hakemuksista hakijoiden henkilökohtaiset tiedot käsin. Tämä ei ole tuottanut lisää töitä rekrytoivalle esimiehelle vaan työ

siirtyi henkilöstöhallintoon, koska kummassakaan kaupungissa rekrytointijärjestelmät eivät tue nimetöntä hakua. (Seles 2014.)

### **3.1 Anonyymi rekrytointijärjestelmä**

Nykyään anonyymien rekrytoinnin järjestelmiä on kehitelty ja sen voi tehdä esimerkiksi LAURA-rekrytointijärjestelmällä, joka sisältää työnhakijan kannalta normaalin näköisen työhakulomakkeen. Rekrytointia hoitavalle ja haastatteluun kutsuvalle henkilölle hakemukset näkyvät kaikkine tietoineen. Henkilöt, jotka karsivat työhakemuksia ja valitsevat haastatteluun kutsuttavat, näkevät vain anonyymien osion työhakemuksesta. Anonyymista työhakemuksesta on automaattisesti poistettu järjestelmän toimesta kaikki henkilöllisyyteen ja taustaan viittaavat tiedot.

Hakemuksia voidaan seuloa järjestelmästä suuriakin määriä esimerkiksi avainsanahaun perusteella, jotka voidaan kohdistaa työhakemuksen lisäksi myös liitetiedostoihin. Hakemuksia voidaan käsitellä, joko yksittäin tai suurena massana. Hakijoista voidaan tehdä suurempia yhteenvetoja, joiden karsintaa voidaan jatkaa avaintietojen perusteella pienemmäksi haastatteluun kutsuttavaksi joukoksi. Rekrytointijärjestelmä on kustannustehokas, nopea sekä antaa laajat käsittelymahdollisuudet. Kun haastatteluun kutsuttavat on valittu, voidaan järjestelmän kautta helposti lähettää haastattelukutsut sekä viestit hylätyille hakijoille. Haastateltavan henkilöllisyys on haastattelijalle tunnistamaton siihen hetkeen saakka, kunnes haastateltava saapuu haastatteluhuoneeseen sisään. (LAURA-rekrytointijärjestelmä 2017.)

## **4 EMPIIRINEN TUTKIMUS**

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen empiiriseen osioon. Tarkoituksena on käydä läpi tutkimuksen toteuttamista, tutkimusaineistoa ja -menetelmiä, joilla tutkimusaineistoa analysoidaan ja käsitellään.

### **4.1 Tutkimusjoukko ja tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimusjoukko koostuu Suomen 20 suurimmasta kaupungista, jotka on järjestetty asukasluvun perusteella suuruusjärjestykseen. Tutkimus kohdistetaan julkiselle sektorille. Tutkimusjoukkoa lähestyttiin ensin muutamalla kysymyksellä koskien anonyymien menetelmän käyttöä, sen kiinnostavuutta ja käyttösuunnitelmia tulevaisuudessa. Tähän kyselyyn vastasivat kaikki tutkimusjoukon kaupungit.

Tutkimusjoukko jaettiin tämän kyselyn perusteella kahteen eri ryhmään sen perusteella, onko kaupungissa kokeiltu anonyymia työnhakua vai ei. Tutkittava joukko koostuu kaupungeista, joissa anonyymia rekrytointia on kokeiltu. Tutkimuksessa tarkastellaan julkisen työnantajan kokemuksia anonyymista rekrytoinnista kvalitatiivisella menetelmällä eli haastattelemalla kaupunkien rekrytointivastaavia sekä rekrytoinnissa mukana olleita henkilöitä.

### **4.2 Kvalitatiivinen menetelmä**

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on menettely, jossa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkimuskohteen merkitystä, ominaisuuksia sekä laatua. Tätä laadullista tutkimusmenettelyä voidaan toteuttaa useilla erilaisilla menetelmällä, joissa korostuvat yhteisenä piirteenä erilaiset näkökulmat liittyen tutkimuskohteen kieleen ja ilmaisuun, esiintymisympäristöön ja taustaan, tarkoitukseen ja merkitykseen. (Koppa 2017.)

Tutkittavan joukon määräytyessä kahteen kaupunkiin lähestyttiin kohdehenkilöitä haastatteluilla. Neljän eri viraston haastattelun tavoitteena oli saada tarkempia laadullisia kokemuksia anonyymista rekrytoinnista menetelmänä.

### 4.3 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa määritellään anonyymien rekrytoinnin käyttöä julkisella sektorilla tarkastelemalla aineistoa kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Syvällisempi haastattelu käytiin niiden kaupunkien rekrytoinnista vastaavien kanssa, joissa uutta toimintamallia oli jo kokeiltu.

Aineiston kerääminen aloitettiin lähettämällä kysely kaupunkien rekrytointivastaaville. Vastauksien perusteella tehtiin analyysia siitä, miten monessa kaupungissa menetelmää oli kokeiltu ja kaupunkien mielenkiintoa rekrytointimenetelmää kohtaan. Kiinnostuksesta ja mahdollisesta menetelmän käyttöönotosta tehtiin yhteenveto suhteessa kaikkiin kaupunkeihin.

Helsinki ja Espoo olivat kokeilleet menetelmää, joten heidän rekrytointivastaavia haastateltiin. Haastattelussa käytiin läpi 11 kysymystä, joiden perusteella tutkimusaineistoa analysoitiin. Analysoinnissa tulokset jakautuvat, joko kappalemäärän tai ominaisuuksien perusteella kahteen eri ryhmään.



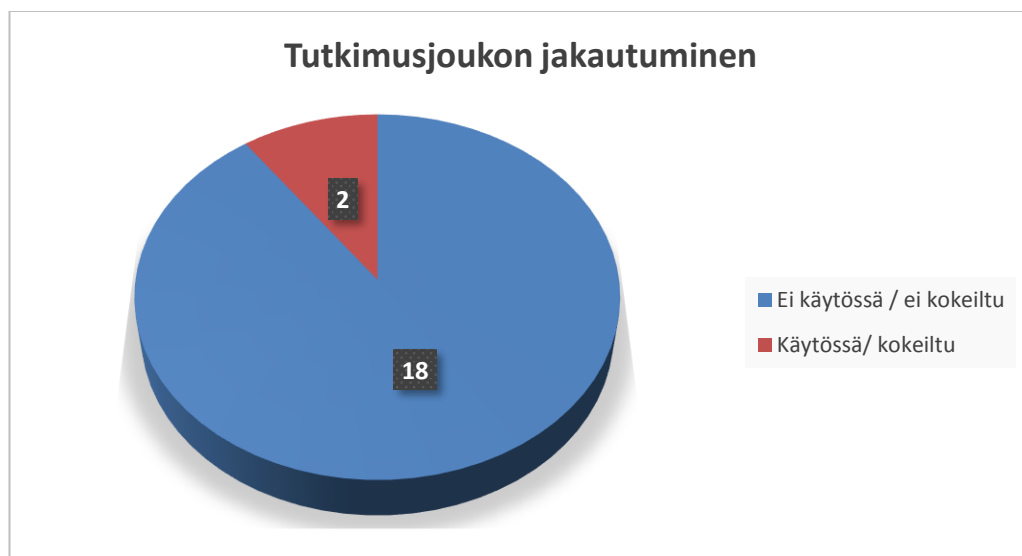
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset ja tutkimusongelmat käydään läpi alaotsikoin. Kuviot havainnollistavat tutkimuksesta saatuja tuloksia.

### 5.1 Tutkimusjoukon jaottelu ja tutkimusryhmän määrittely

Tutkimusjoukko koostuu Suomen 20 suurimmasta kaupungista, jotka ovat järjestetty asukasluvun perusteella suuruusjärjestykseen. Tutkimusjoukko jakautuu kahteen osaan sen perusteella, onko kaupungin julkisella sektorilla kokeiltu anonyymia työnhakua vai ei.

Tutkittava joukko koostuu niistä kaupungeista, joissa anonyymia rekrytointia on kokeiltu. Tutkimusryhmäksi määräytyi kaksi kaupunkia sekä niissä rekrytointeja kokeilleet kolme eri yksikköä. Nimetöntä rekrytointia oli kokeiltu sekä Helsingissä että Espoossa. Helsingissä kokeilu jakautui useampaan eri rekrytointiin, joissa haettiin yksittäisiä henkilöitä eri työtehtäviin. Espoossa oli järjestetty yksi suurempi rekrytointi, jossa valittiin anonyymilla menetelmällä isompi joukko oppisopimuskoulutukseen.



**Kuvio 1.** Tutkimusjoukon jakautuminen

## 5.2 Miten anonymiin työnhakuun päädyttiin?

Tutkimuksessa kartoitettiin, millä perusteella rekryointimenetelmää on lähdetty kokeilemaan. Anonymiin rekryointikokeiluun päädyttiin pääsääntöisesti valtuustoaloitteen kautta, jossa oli päätetty kokeilla menetelmää tai ottaa se käyttöön.

Yhdessä tapauksessa kokeilu toteutettiin johtoryhmän päätöksen perusteella. Johtoryhmän tekemän päätöksen pohjalla oli kuitenkin Helsingin kaupungin tasa-arvosuunnitelman toteuttaminen. Tasa-arvosuunnitelman mukaisesti käynnistettiin uuden rekryointimenetelmän pilottihanke.

Helsingin kaupunki oli ottanut mallia ulkomailla käytössä olevista menetelmistä ja yhdistellyt niiden pohjalta oman anonymiin rekryointimenetelmän. Pilottihankkeen käynnistämisen tarkoituksena oli parantaa työnhakijoiden tasa-arvoa sekä valituksi tulemisen mahdollisuutta Helsingin kaupungin tarjoamiin tehtäviin.



**Kuvio 2.** Miten anonymiin työnhakuun päädyttiin

### 5.3 Haettujen palvelussuhteiden muoto

Haetut palvelussuhteet jakautuivat sekä virkasuhteeseen että työsuhteisiin. Rekrytointimenetelmän kautta haetuista tehtävistä vain yksi oli vakituinen virkasuhde, johon sovelletaan virkamieslakia. Kyseessä on siis virkasuhde, mikäli virkamies käyttää julkista päätäntävaltaa, joko valtion tai kunnan virkamiehenä.

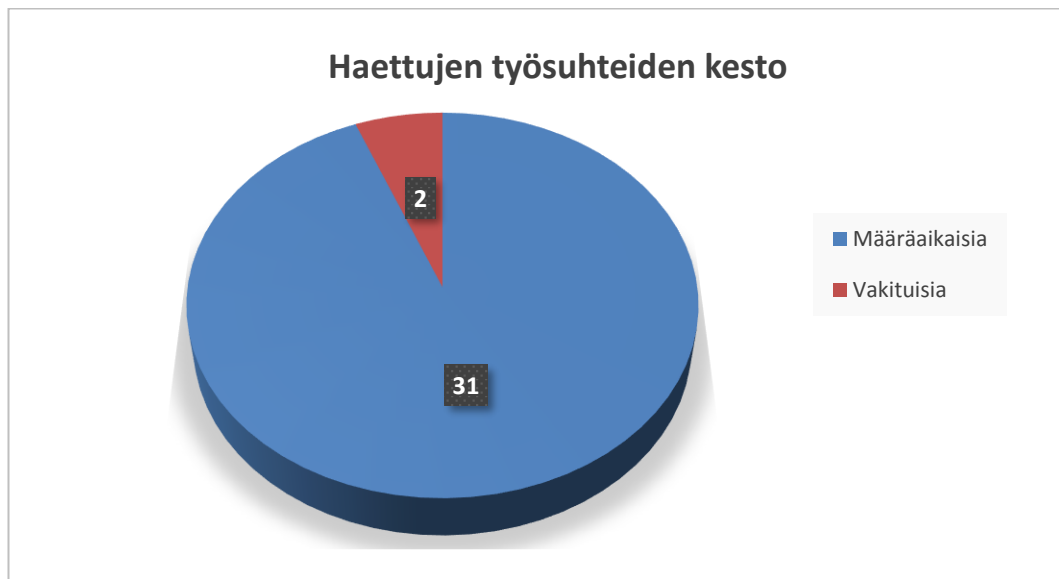
Loput solmittavat työsuhteet olivat vakituisia sekä määräaikaista työsuhdetta, joihin sovelletaan työsopimuslakia. Työntekijä ja työnantaja siis sopivat työsopimuksen, jonka perusteella työnantajalla on työnjohtovelvollisuus.



**Kuvio 3.** Palvelussuhteiden jakautuminen

Työsuhteet jakautuvat vakituisiin ja määräaikaisten sopimuksiin. Työsopimus on joko vakituinen eli toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Määräaikaisen työsuhteen pituus on määritelty työsopimuksessa.

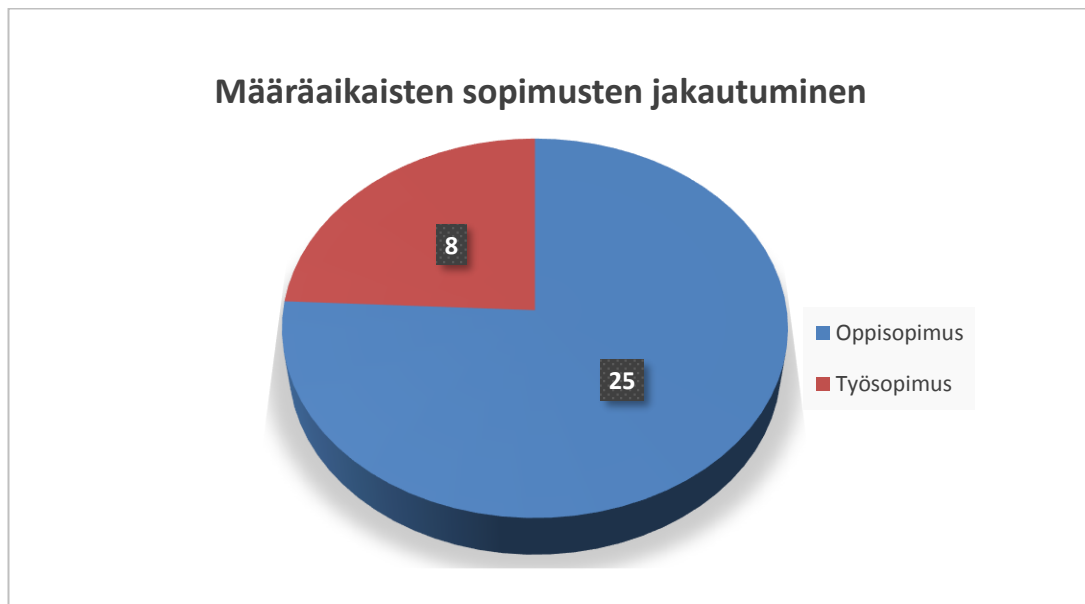
Tutkimuksessa haettujen työsuhteiden kestot olivat suurimmalta osaltaan määräaikaista. Haetuista työsuhdetta vain kaksi oli vakituisia työsuhdetta. Määräaikaisten työsuhdetta olivat kestoltaan hyvin eri pituisia. Pituudet vaihtelivat kahdesta kuukaudesta noin kahteen vuoteen.



**Kuvio 4.** Haettujen työtehtävien kesto

Määräaikaiset sopimukset jakautuivat lisäksi työsopimuksiin sekä oppisopimuksiin. Tämä johtui siitä, että anonyymien rekrytointiprosessin kautta valittiin 25 oppisopimuskoulutukseen pääsevää henkilöä. Koulutukseen valituiksi tulleiden opiskelijoiden kanssa tehtiin erillisen oppisopimuksen lisäksi myös määräaikainen työsopimus koulutuksen ajaksi.

Oppisopimuskoulutukseen tulleita hakemuksia oli määrällisesti huomattavasti enemmän kuin muissa rekrytoinneissa. Oppisopimuskoulutukseen hakeneita opiskelijoita oli lähes 500, joista koulutukseen valittiin 25 opiskelijaa. Hakemuksien suuren määrän takia hakemuksien käsittely vaati huomattavasti enemmän aikaa tietojen poistamiseksi hakijoiden hakemuksista.



**Kuvio 5.** Määräaikaisten sopimusten jakautuminen

#### 5.4 Rekrytoinnin tavoitteet

Anonyymin rekrytoinnin tavoitteena on lisätä henkilöstön monimuotoisuutta sekä edistää syrjintää kohtaavien mahdollisuuksia tulla rekrytoituksi. Monimuotoisuutta pyritään lisäämään työyhteisön työntekijöiden erilaisuudella. Työntekijöiden valinnoissa vaalitaan sukupuolineutraalisuutta, jolloin esimerkiksi naisvaltaiselle alalle hakisi ja tulisi valituksi myös miehiä. Valitaan työyhteisöön muita kuin suomea äidinkielenään puhuvia, erilaisia seksuaalisia suuntauksia tai eri kulttuuri- ja etnisen taustan omaavia työntekijöitä, jotka rikastuttavat työyhteisöä omalla persoonallaan. Eri ikäjakaumat ja uutta toimintakykyä omaavat henkilöt tuovat esiin uusia näkökulmia yrityksen jo käytössä oleviin toimintamalleihin ja toimintamenetelmiin.

Tämän tutkimuksen perusteella on vaikea arvioida, toteutuivatko monimuotoistuminen työpaikalla, koska valituiksi tulleista henkilöistä sekä työyhteisöistä oli liian pieni otanta. Viitteitä tavoitteiden osittaisesta saavuttamisesta löytyy tutkimusaineistosta. Rekrytoinneissa ei kuitenkaan ole saavutettu lisää etnisyyttä, toimintakyvyltään erilaisia työntekijöitä tai äidinkieleltään muuta kuin suomea tai ruotsia puhuvia. Työyhteisön saama osaaminen, uuden työntekijän persoona ja pienet ikäjakaumamuutokset ovat selkeimmät muutokset.

## 5.5 Anonyymista työhakemuksesta saadut kokemukset

Työnhakuilmoitukseen panostettiin ja osaamisvaatimukset määriteltiin tarkkaan. Hakemukset pisteytettiin osaamisen perusteella, mikä helpotti haastatteluun kutsuttavien valintaa. Osaamisvaatimuksien määrittelyssä oli onnistuttu, minkä ansiosta osaamisen pisteytys oli helpompaa ja hakemukset olivat keskenään vertailukelpoisia. Valintakriteerit painottuivat vain osaamiseen, kun tietoa oli saatavissa vain rajattu määrä. Työhaastatteluun kutsuttiin vain ne, joiden osaamisvaatimukset todellisuudessa täyttyivät. Haastatteluun valikoitui normaalia kirjavampi joukko. Ikäjakauma oli hieman laajempi sekä erilaisilla taustoilla pääsi haastatteluun.

Työhakemuksista jouduttiin poistamaan tiedot käsityönä, sillä kaupungeissa käytössä olevat järjestelmät eivät siihen vielä taipuneet. Hakemuksien käsittely oli todella työlästä, koska yliviivaaminen tehtiin käsin ja hakemuksien saaminen täysin anonyymiksi oli todella haastavaa. Työhakemuksien saattaminen anonyymeiksi saattoi joissain tapauksissa vaikuttaa vertailukelpoisuuteen. Tietojen poistajat hoitivat haastatteluun kutsumiset, mutta eivät osallistuneet haastatteluprosessiin. Haastatteluun kutsuminen oli työlästä, kun henkilötiedot säilytettiin erikseen anonyymista työhakemuksesta. Anonyymirekrytointimenetelmä on normaalia rekrytointia huomattavasti työläämpi ja haastavampi prosessina.

Työhaastatteluun ei tullut valituksi vähemmistöä edustavia henkilöitä normaalia enemmän, koska niitä ei välttämättä tunnistettu hakemuksista. Tästä syystä ei esimerkiksi saatu kasvatettua muuta kuin suomea äidinkielenä puhuvien määrää, koska äidinkieli oli peitettyjen tietojen alla. Mikäli halutaan kasvattaa muun kielisten henkilöiden määrää tulisi kriteeristön mahdollisia joustoja miettiä. Miten kielitaidon erityisosaamista voitaisiin hyödyntää paremmin? Voisiko kielitaidollinen erityisosaaminen mahdollisesti täydentää puuttuvia taitoja, joita voisi työ-säoloaikana täydentää? Suhteessa naisten ja miesten määrä hakijoissa oli samantyyppiset kuin muissakin rekrytoinneissa, joten sukupuolten välinen tasa-arvo ei korostunut anonyymissa haussa.

## 5.6 Prosessin tehokkuus

Työnhakijoiden osaaminen pisteytettiin. Pisteytyksen ansiosta vertailtavuus hakemusten välillä parani ja valinnat haastatteluun kutsuttavien välillä oli tehokasta. Mikäli osaamisvaatimukset oli huonosti määritelty, hakemusten vertailtavuus heikentyi ja vei enemmän aikaa.

Keskityttäessä vain hakijan osaamiseen, haastatteluun tuli kutsuttua vain ne hakijat, jotka todella täyttivät osaamisvaatimukset. Tämän ansiosta myös turhat haastattelut jäivät pois, joissa hakijan osaamisvaatimukset eivät täytyneetkään. Näin säästyi aikaa turhien haastattelujen osalta.

Prosessina menetelmä oli huomattavasti systemaattisempi ja tarkemmin suunniteltu. Roolien jako oli selkeää ja informaation kulku esimiehen ja henkilöstön välillä oli tehokkaampaa. Informaation koettiin kulkevan myös työnantajan ja työnhakijoiden välillä tehokkaammin. Tehokkuuteen vaikutti negatiivisesti vain yksittäisten esimiesten motivaation puute, joka tuli esille suunnitelman heikossa aikatauluttamisessa.

Menetelmän haittana oli, ettei sitä voitu toteuttaa järjestelmän kautta tehokkaasti. Yliviivaus toteutettiin käsin, jonka takia se sitoi prosessiin useamman henkilön ja oli työläs toteuttaa. Tehokkuuteen suurimpana vaikuttavana tekijänä oli kaupunkien käyttämien järjestelmien kankeus tuottaa työhakemuksista erilaisia versioita. Työhakemuksista ei ollut mahdollisuutta saada käyttäjäkohtaisesti erilaisia versioita, koska järjestelmä ei kyennyt tuottamaan työhakemuksia suoraan anonyymeiksi.

Nimettömyys vaatii kokeneilta rekrytoijilta uuden oppimista ja motivaatiota. Motivaation puuttuminen heijastuu menetelmän heikkoon aikataulutukseen, jolloin prosessin aikataulun ja haastatteluajkojen määrittäminen oli hankalampaa. Motivoituneet esimiehet hallitsivat koko prosessin kulun paremmin ja kokonaisaika- taulu syntyi heti hakuilmoitusta laadittaessa.

## 5.7 Rekrytointiprosessissa havaitut muutokset

Työnhakuilmoitus vaatii tarkan kysymysasettelun, joilla saadaan parhaiten esiin hakijoiden osaaminen ja kelpoisuusvaatimukset. Sopivan niukka pohjatieto auttaa haastattelutilanteessa keskittymään olennaiseen sekä kuunteluun. Haastattelutilanteissa nousi esille erilaisia tietoja hakijasta kuin normaaleissa rekrytoinneissa.

Prosessin roolijaot painottuivat toisin, uusia rooleja syntyi ja vastuut muuttuivat. Esimiehen rooli keventyi työtehtävien siirtyessä henkilöstötiimin vastuulle. Henkilöstötiimin panos ja ajankäyttö olivat huomattavasti suurempia kuin normaali-rekrytoinnissa. Tiimin vastuulle siirtyi anonyymien hakemuksien tuottaminen esimiehelle ja valintojen perusteella kutsujen ja hylkäysviestin lähettäminen.

Työhakemukset käytiin huomattavasti tarkemmin läpi anonyymiyden varmistamiseksi sekä yliviivaukset suoritettiin rekrytointiyksikön toimesta. Tarkka työnjako ja aikataulut selkeyttivät tekemistä. Motivoituneella esimiehellä oli varattuna riittävästi aikaa prosessin aikataulutukseen ja haastatteluajkojen määrittämiseen.

## 5.8 Rekrytointiprosessista saadut kokemukset ja juridiset haasteet

Tiedottaminen ja informaatio prosessin kulusta koettiin paremmaksi anonyymissa kuin normaalissa rekrytointiprosessissa. Tiedottaminen esimiehen ja rekrytointitiimin välillä oli aktiivisempaa sekä menettelyn kulusta informoitiin myös työnhakijoille aktiivisemmin. Menettely edellytti kokeneilta rekrytoijilta uuden oppimista, joka toi vahvuutta ja selkeyttä myös normaaleihin rekrytointitalanteisiin.

Prosessissa ei tullut juridisia haasteita esille, sillä rekrytointien toimintamallit ovat määritelty jo normaaleissa rekrytoinneissa. Miten uusi työ asetetaan julkiseen haakuun ja kelpoisuusvaatimukset määritellään, on määrätty laissa. Juridisia haasteita saattaisi tulla esiin anonyymissa menetelmässä, jos esimerkiksi työhakemuksissa olisi toisistaan hyvin eri arvoiset yliviivaukset, jolloin hakemuksien vertailukelpoisuus ei olisi yhdenvertainen. Tämä saattaisi asettaa toisen hakijan eri arvoiseen asemaan.

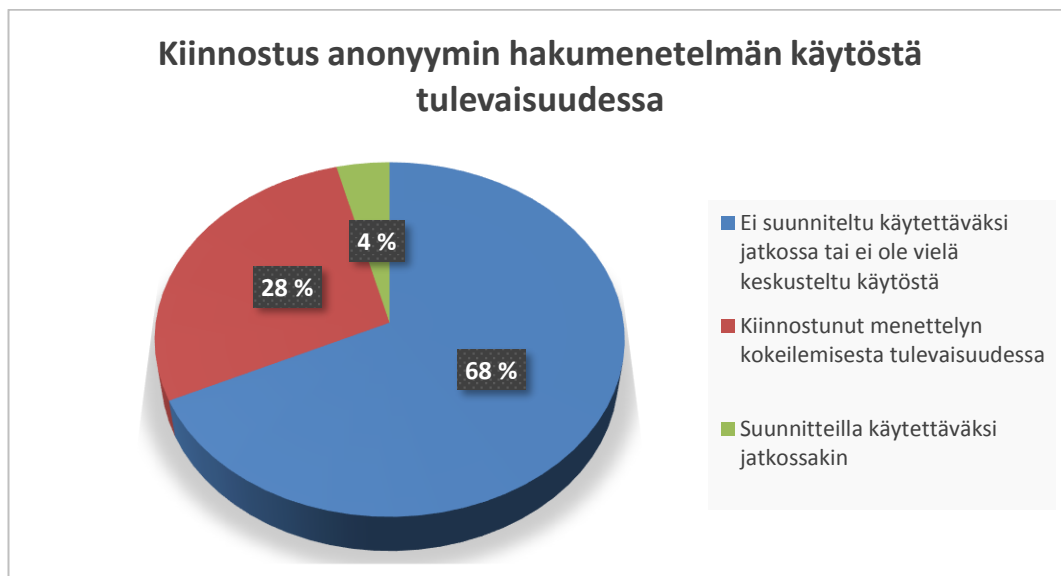


Tutkimusryhmän kaupungeista vain yksi toimipiste halusi jatkaa rekrytointimenetelmää. Muut eivät halunneet ottaa nimetöntä työnhakua vielä aktiivisesti käyttöön. Menetelmällä ei saatu aikaa tarpeeksi suuria muutoksia henkilöstön monimuotoisuuteen. Päätökseen vaikuttavat myös järjestelmän kankeus tuottaa halutun muotoisia raportteja. Rekrytointiprosessin ja järjestelmien kehittyessä käyttöönotto saattaa saada laajemmankin käyttöasteen kuin tällä hetkellä.

## 6 ANONYYMIN REKRYTOINTIMENETELMÄN KÄYTTÖ TULEVAISUUDESSA

Tutkimusjoukoksi määritellystä 20 kaupungista löytyi tutkimuksessa paljon mielenkiintoa rekrytointimenetelmän kokeiluun. Suurimpana ongelmana kaupungeissa tuli kuitenkin esille toimintamallien ja ohjeiden puuttuminen sekä rekrytoinnin työläisyys. Tästä syystä ei menetelmää ei ole vielä lähdetty monessakaan kaupungissa kokeilemaan.

Suurimmassa osassa kaupungeista asiasta ei ole vielä edes keskusteltu tai asiasta ei ole vielä tehty kaupunginvaltuustolle aloitetta. Yhdessä kaupungissa asiasta odotti kaupunginvaltuuston aloite päättämistä, lähdetäänkö kokeiluun mukaan vai ei. Valtuuston päätös anonyymista rekrytointimenetelmästä oli yhdessä kaupungissa jo tehty, mutta menetelmää ei kuitenkaan ole vielä kyseisessä kaupungissa kokeiltu.



**Kuvio 6.** Kiinnostus anonyymien hakumenetelmän käytöstä tulevaisuudessa Suomen 20 suurimmassa kaupungissa

Kiinnostusta menetelmästä ja sen käytön toimivuudesta kuitenkin löytyi kaupungeista yllättävänkin paljon. Kolme kaupunkia halusi palautetta tämän tutkimuksen kautta saaduista tutkimustuloksista. Anonyymi menetelmä ei kuitenkaan tällä hetkellä ole tarpeeksi kustannustehokasta eikä toiminta tavoiltaan mielekästä toteut-

taa. Tutkimustulosten perusteella kaupungeissa halutaan kehittää ohjeita ja toimintatapoja kustannustehokkaampaan suuntaan. Menetelmän käyttöönotosta saadaan mahdollisimman sujuva, kiinnittämällä huomiota jo toimiviin menetelmiin sekä kehittämällä niitä seikkoja, jotka tarvitsevat kehittämistoimia.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Keskeisimmät tulokset

Anonyymia rekrytointia on kokeiltu vasta vähän julkisella sektorilla. Päätymisen anonyymiin työnhakukokeiluun on lähtenyt valtuuston päätöksestä, jonka perusteella hakumenetelmää on kaupungeissa lähdetty kokeilemaan. Kokeilut ovat painottuneet vuosiin 2013 - 2015, eivätkä ne ole päätyneet aktiiviseen käyttöön yhtä toimipistettä lukuun ottamatta. Monella kaupungilla on ollut kiinnostusta kokeiluun, mutta ongelmana ovat olleet toimintamallien ja toimivien järjestelmien puuttuminen.

Aineistoa analysoitaessa esiin nousi muutama epäkohta, mutta paljon myös mahdollisuuksia menetelmän kehittämiseksi toimivammaksi kokonaisuudeksi. Epäkohtiin vaikuttivat järjestelmien kankeus, mutta järjestelmiä kehittämällä nähtiin myös paljon mahdollisuuksia ja potentiaalia toiminnan jatkamiseksi.

Julkisella sektorilla käytössä olevat järjestelmät eivät ole vielä mahdollistaneet työhakemuksien anonyymisyyttä järjestelmän kautta. Tietojen poistaminen on vaatinut paljon käsityötä, eikä tämän takia ole kustannustehokkain ratkaisu. Rekrytointi on prosessina myös sitonut enemmän henkilöstöä, sillä haastatteluun kutsujien ja haastattelijoiden on oltava eri henkilöitä työnhakijoiden nimettömyyden takaamiseksi haastattelutilanteeseen saakka. Roolijaot ovat menneet rekrytoinnissa uusiksi.

Anonyymi työnhaku mahdollistaa sellaisten henkilöiden tulla kutsutuksi työhaastatteluun, jotka muuten saattaisivat kohdata syrjintää. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan vielä luotettavasti sanoa, onko monimuotoistuminen työpaikalla toteutunut. Tutkimuksesta tulee kuitenkin esille viitteitä siitä, että anonyymista työnhakumenetelmästä ja tehdyistä työntekijävalinnoista löytyy piirteitä oikeaan suuntaan menemisestä.

## 7.2 Eettisyys

Esille nousi eettisiä ajatuksia ja näkemyksiä, miten olla oikeudenmukainen jokais- ta hakijaa kohtaan. Jokaista tulee kohdella yhdenvertaisesti ja hakemuksissa tulee keskittyä osaamiseen sekä kelpoisuusvaatimukseen. Haastatteluun kutsuttavien tai työntekijöiden valintapäätökseen ei saa vaikuttaa ennakkoluulot tai henkilöistä saadut mielikuvat.

Kielellinen erityisosaaminen myös aiheutti pohtimisen aihetta. Miten kielellisen erityisosaamisen saa tuotua esille, kun työnhakijan kielitaidot olivat peitettynä. Henkilöstön kielellinen rikastuttaminen on todella haastavaa, koska hakemuksista ei saada tällä hetkellä selville kielellistä erityisosaamista.

Työhakemuksien vertailtavuus on huomattavasti helpompaa nimettömyyden ansi- osta ja hakijat ovat yhdenvertaisia toisiinsa verrattuna. Pienellä paikkakunnalla tai alalla anonyymista työhakemuksesta huolimatta työnhakija saattaa olla tunnistet- tavissa, mutta se ei kuitenkaan häirinnyt tämän tutkimuksen hakuprosesseissa. Prosessimalli olisi luotava normaalista rekrytointimallista kokonaan poikkeavaksi, jotta saavutetaan tavoitteisiin nähden haluttua tulosta monimuotoistumista kohti.

## 7.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimus pyritään toteuttamaan mahdollisimman luotettavana, jotta tutkimus ja tutkimustulos syntyisi virheettömänä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioi- da monilla erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Näistä esimerkkinä ovat muun muassa reliaabelius ja validius. Reliaabelilla tarkoitetaan mittaustulosten toistetta- vuutta sekä niiden virheettömyyttä ja validius mittaa juuri niitä asioita, joita tut- kimuksessa on ollut tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231.)

Tällä tutkimuksella saatiin uutta tietoa anonyymien rekrytoinnin käytöstä ja koke- muksista julkiselta sektorilta. Tutkimuksessa tutkittiin, miten yleistä anonyymi työnhaku on Suomen 20 suurimmassa kaupungissa. Tutkimusjoukon määrällä py- rittiin myös vaikuttamaan tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkittavaksi joukoksi

määriteltiin tarpeeksi monta Suomen suurinta kaupunkia, jolloin pyrittiin saamaan laajempaa tietoa anonyymien työnhakumenetelmän käytöstä.

Määriteltäessä tutkimuksen reliabiliteettia, arvioidaan tutkimuksen määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Tutkimusjoukkoa lähestyttiin määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella, jonka perusteella saatiin määriteltyä tutkimusjoukosta tutkimusryhmä. Saadut tulokset ovat toistettavissa eli toistettaessa kvantitatiivinen tutkimus saadaan sama tutkimusjoukko eli tutkimus on reliaabeli.

Tutkimusryhmää lähestyttiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Haastattelussa selvitettiin miten kaupungit ovat päätyneet anonyymiin työnhakuun sekä minkälaisia kokemuksia he olivat hausta saaneet. Tutkimuksen validiteettia mitattaessa arvioidaan sen kykyä mitata sitä mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tutkimuksessa saadaan vastaus esitettyihin tutkimusongelmiin, joten tehty tutkimus on validi.

#### **7.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tällä tutkimuksella mitattiin Suomen 20 suurimman kaupungin anonyymeja rekrytointia sekä niistä saatuja kokemuksia. Tutkimustulokseksi saatiin kaupunkien anonyymien työnhaun käyttöasteesta julkisella sektorilla. Tutkimustulos ei kuitenkaan anna kuvaa käyttöasteesta valtakunnallisella tasolla. Yhtenä jatkotutkimuksena voisi tutkimusta laajentaa koskemaan kaikkia Suomen kaupunkeja, jolloin tutkimustuloksena saataisiin kattava kokonaisuus koko julkisen sektorin anonyymien rekrytointiprosessin käyttöasteesta. Tutkimusta voidaan laajentaa kohdistamalla se lisäksi yksityiseen työnantajasektoriin. Saatujen tulosten perusteella voitaisiin vertailla käyttöastetta ja saatuja kokemuksia julkisen ja yksityisen sektorin välillä.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia julkisen ja yksityissektorin tutkimustuloksien perusteella, miten anonyymia työnhakua voitaisiin yksinkertaistaa ja helpottaa työnantajan näkökulmasta. Minkälainen toimintamalli olisi työnantajan kannalta toimivin ja kustannustehokkain.

Anonyymin menetelmän suosio oli huipussaan 2000-luvun alkupuolella, jolloin sitä otettiin käyttöön mm. Ranskassa, Espanjassa, Sveitsissä Belgiassa, Isossa-Britanniassa ja Ruotsissa. Silloisen tutkimuksen mukaan menetelmä on vähentänyt sukupuoli- ja ikäsyrijintää työhaussa kyseisissä maissa. (Kytölä 2013.) Mikä on tilanne tänä päivänä, jolloin teknologia on kehittynyt ja nimettömyys on mahdollista tuottaa järjestelmän kautta. Onko menetelmän suosio ulkomailla kasvanut vai hiipunut vuosituhannen alkuun verrattuna. Minkälaisia järjestelmiä ulkomailla käytetään menetelmän käytännön toteutuksessa ja ovatko ne kustannustehokkaampia ratkaisuja kuin Suomessa tarjolla olevat vaihtoehdot.

### **7.5 Opinnäytetyöprosessin arvioiminen**

Opinnäytetyö oli prosessina hyvin mielenkiintoinen ja toisaalta myöskin haastava. Opinnäytetyön aihe hahmottui ja muokkaantui omasta mielenkiinnosta anonyymia rekrytointia kohtaan syksyn 2016 aikana. Tutkimus aloitettiin hieman myöhässä alkuperäisestä aikataulusta. Tutkimus käynnistettiin tutustumalla ensin tarkemmin aiheeseen ja sen teoriaan. Tutkimusongelmien muodostamisen jälkeen alkoivat tutkimuksen rajaaminen ja tämän ansiosta kokonaiskuva aiheesta selkeytyi entisestään.

Mielenkiintoni ja motivaationi opinnäytetyötä kohtaa vain kasvoivat loppua kohden. Opinnäytetyöni tutkimustuloksista kiinnostuivat myös sellaiset kaupungit, jotka eivät olleet vielä kokeilleet anonyymia työnhakua, mutta olivat suunnitelleet kokeilevansa sitä lähitulevaisuudessa. Koen opinnäytetyöni tutkimustuloksista olevan hyötyä myös niille kaupungeille, joilla uusi rekrytointimenetelmä on vasta suunnitteilla. Tutkimustuloksissa tuli selkeästi esille prosessin vaatimat kehityskohteet, joihin tulee kiinnittää huomiota ennen menetelmän käyttöönottoa.

Teorettinen viitekehys on keskeinen osa opinnäytetyötäni ja mielestäni empiirinen ja teorettinen osio vastaavat tutkimuksessa hyvin toisiaan. Teoriaosuus pohjautuu ajantasaiseen lainsäädäntöön, asetuksiin ja oikeuskirjallisuuteen, sillä opinnäytetyön tutkimus toteutettiin osana oikeushallinnon suuntautumista.

Opinnäytetyöprosessiin sisältyi paljon haasteita ja aikataulullisia ongelmia, mutta kokonaisuudessaan koen onnistuneeni opinnäytetyön suorittamisessa. Tutkimustulokset sekä mielenkiintoiset haastattelut herättivät minussa myös mielenkiintoa jatkotutkimuksia kohden. Onnistuin tutkimusongelmiin vastaamisessa ja koin tutkimustulosten analysoinnin erittäin mielekkääksi. Saamistani tutkimustuloksista on myös hyötyä julkiselle sektorille toiminnan kehittämisen kannalta. Koen tutkimustyön tekemisen erittäin hyödylliseksi ja kehittäväksi prosessiksi tulevaisuutta ajatellen.

Opinnäytetyö prosessina kehitti paineensieto- ja priorisointikykyäni sekä valmiuksiani soveltaa koulutuksessa hankkimiani taitoja ja tietoja käytäntöön. Prosessi opetti myös suunnittelun ja aikatauluttamisen tärkeyden sekä laajojen kokonaisuuksien hallintaa. Näiden henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämisestä on varmasti hyötyä myös jatkossa omassa työelämässäni.



## LÄHTEET

- A 14.12.1998/986. Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Säädos säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.5.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980986>
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. uudistettu painos. Porvoo. Bookwell Oy.
- Husa, J. & Pohjolainen, T. 2014 Julkisen vallan oikeudelliset perusteet. Talentum. Helsinki
- Huusko, L. 27.6.2006. Työoikeus on tärkeä elementti jo rekrytoinnissa. Edilexin lakikirjasto. Viitattu 29.9.2017. <http://www.edilex.fi/lakikirjasto/3363.pdf>
- Koskinen, S. & Kulla, H. 2016. Virkamiesoikeuden perusteet. Talentum. Helsinki.
- Koppa. 2017. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 25.8.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kytölä, L. 2013. Nimetön työnhaku vaati mustaa tussia. Julkaistu: 21.4.2013. Helsingin sanomat. Viitattu 31.5.2017. <http://www.hs.fi/ura/art-2000002633466.html>
- KT kuntatyönantajat. 2015. Kunnallisen esimiehen virkasuhdeopas. Otavan kirjapaino. Keuruu. Viitattu 30.5.2017. <http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/kt-virkasuhdeopas-suomi.pdf>
- LAURA-rekrytointijärjestelmä. Laura rekrytointi Oy:n verkkosivut. Viitattu 6.6.2017. <http://laura.fi/rekrytointijärjestelmä/#tab-hakemusten-kasittely>
- L 4.11.2015. Kuntalaki. Säädos säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 31.5.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>
- L 21.5.1999/621. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. Säädos säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.5.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

L 8.8.1986/609. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.5.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

L 11.4.2003/304. Laki kunnallisesta viranhaltijasta. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.5.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304#L2P4>

L 29.4.2005/272. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.5.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050272>

L 8.4.2011/379. Pelastuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.5.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110379>

L 11.6.1999/731. Suomen perustuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.5.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 28.9.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 8.5.2011/407. Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.5.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110407>

L 19.8.1994/750. Valtion virkamieslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 28.9.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>

L 30.12.2014/1325. Yhdenvertaisuuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.5.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Seles, E-R. 2014. Näin toimii nimetön rekrytointi. Talouselämän verkkoartikkeli 29.1.2014. Viitattu 6.6.2017. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-toimii-nimeton-rekrytointi-3451296>

Surajja, J. 12.3.2013. Henkilötiedot piiloon työhakemuksesta. Edilexin verkkoartikkeli. Viitattu 22.9.2017.

<https://www.edilex.fi/uutiset/35582?allWords=nimet%C3%B6n+ty%C3%B6haku&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=598907>

Talentia. 2017. Virka- ja työsuhde. Sosiaalialan korkeakoulujen ammattiliitto. Viitattu 25.8.2017. [http://www.talentia.fi/edunvalvonta/palvelussuhdeopas/virka\\_ja\\_tyosuhde](http://www.talentia.fi/edunvalvonta/palvelussuhdeopas/virka_ja_tyosuhde)

**Haastattelut**

Laurell, H. 2017. Työvoimasuunnittelija. Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Henkilöstöresurssipalvelut. Haastattelu 24.8.2017.

Hellman, R. 2017. Rekrytoinnin kehittämisvastaava. Helsingin kaupunginkanslia. Haastattelu 28.8.2017.

Laine, L. 2017 Henkilöstösihteeri. Helsingin kulttuuri- ja vapaa-aikavirasto. Haastattelu 25.8.2017.

Lindholm, M. 2017. Rekrytointipäällikkö. Espoon kaupunki. Haastattelu 31.8.2017.

**LIITE 1.**

## TUTKIMUSJOUKON KYSELY

1. Onko kaupungissanne kokeiltu tai käytössä anonyymi rekrytointi?
2. Oletteko suunnitelleet sen käyttöönottamista?
3. Olisitteko kiinnostuneet kokeilemaan anonyymia rekrytointia?

## **LIITE 2.**

### **TUTKIMUSRYHMÄN HAASTATTELUKYSYMYKSET**

1. Kaikki seuraavaksi esitetyt kysymykset koskevat anonyymia rekrytointiprosessia.
2. Miten tai mistä syistä päädyitte anonyymiin työnhakuun?
3. Minkälaisia tehtäviä olette hakeneet? (esim. virka tai tehtävän taso)
4. Mitkä ovat anonyymien työhakemuksen hyvät ja huonot puolet?  
(Mainitse vähintään 5)
5. Mitä anonyymisyys on vaatinut teknisesti?
6. Mitä muutoksia anonyymisyys on vaatinut rekrytointiprosessiin?
7. Oletteko huomannut vaikutuksia haastatteluun kutsuttavien henkilöiden valintaprosessin tehokkuudessa?
8. Mitkä ovat anonyymien rekrytointiprosessin positiiviset ja negatiiviset puolet?  
(Mainitse vähintään 5)
9. Onko eteen tullut juridisia haasteita?
10. Haluaisitteko myös jatkossa käyttää anonyymia työnhakua?
11. Muita huomioita tai ajatuksia, joita haluat tuoda esille