



## **Mihin tilanteisiin anonyymi rekrytointi sopii?**

Julia Ihalainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

AMK-opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Julia Ihalainen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Mihin tilanteisiin anonyymi rekrytointi sopii?
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia anonyymien rekrytoinnin mahdollisuuksia ja hyötyjä organisaatioiden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään miksi ja missä tilanteissa yritykset voisivat hyödyntää anonyymiä rekrytointia, sekä miten se tukee työnantajamielikuvaa ja monimuotoisuuden edistämistä. Tavoitteena on myös lisätä tietoisuutta anonyymistä rekrytoinnista ja antaa näkökulmia sekä tietoa anonyymistä rekrytoinnista sitä harkitseville organisaatioille.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään rekrytointia yleensä, vastuullista rekrytointia monimuotoisuuden ja osajapulan näkökulmasta sekä anonyymien rekrytoinnin käsitettä, prosessia ja yleisyyttä sekä heikkouksia ja vahvuuksia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastatteluja tehtiin kuusi kappaletta ja ne toteutettiin 22.3.- 6.4.2023. Haastateltavat työskentelevät omissa organisaatioissaan rekrytointien parissa. Haastattelut tehtiin etänä Teams- sovelluksen välityksellä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella anonyymistä rekrytoinnista ollaan tietosia ja se soveltuu monenlaisiin tilanteisiin. Joissakin tilanteissa sen käytöstä ei ole hyötyä, esimerkiksi jos hakijoiden verkostot tai referenssit ovat oleellisia valintakriteerejä tai hakijoita on vähän. Tulosten mukaan anonyymi rekrytointi sopii hyvin isojen hakijamassojen käsittelyyn ja hakijoiden esikarsintaan. Se koettiin mielenkiintoisena tapana aloittaa rekrytointiprosessi. Anonyymien rekrytoinnin hyödyt liittyvät ennen kaikkea hakijoiden yhdenvertaiseen kohteluun, syrjinnän estämiseen ja positiivisen työnantajamielikuvan luomiseen. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että anonyymien rekrytoinnin tulevaisuus nähdään positiivisena ja sen käytön yleistymiseen uskotaan. Rekrytointijärjestelmien kehittäminen anonyymiä rekrytointia tukevaksi on tärkeä kehityskohde. Tekoälyn hyödyntäminen tässä on mielenkiintoinen mahdollisuus, jota ei kannata sivuuttaa. Tutkimuksen perusteella yrityksiä voidaan kannustaa kokeilemaan anonyymiä rekrytointia ja vasta kokeilun jälkeen arvioimaan sen soveltuvuutta heidän omiin tarkoituksiinsa.</p>
<b>Asiasanat</b> Anonyymi rekrytointi, monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, vastuullisuus, syrjintä

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Rekrytointi .....	3
2.1	Rekrytointiprosessi .....	3
2.1.1	Tarvekartoitus ja rekrytointimenetelmän valinta .....	3
2.1.2	Ilmoituksen julkaiseminen ja hakukanavat .....	4
2.1.3	Hakemusten vastaanottaminen ja läpikäynti .....	5
2.1.4	Haastattelut.....	6
2.1.5	Rekrytointipäätös .....	6
2.2	Lainsäädäntö rekrytoinnissa .....	6
2.3	Työnantajabrändi osana rekrytointia.....	7
3	Vastuullinen rekrytointi .....	8
3.1	Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus rekrytoinnissa .....	8
3.2	Osaajapulan ratkaiseminen .....	9
4	Anonyymi rekrytointi .....	11
4.1	Tiedostamattomat ennakkoluulot rekrytoinnissa .....	11
4.2	Anonyymien rekrytoinnin prosessi ja käytännöt .....	13
4.3	Anonyymien rekrytoinnin yleisyys .....	14
4.4	Anonyymien rekrytoinnin hyödyt ja haasteet .....	15
5	Tutkimuksen toteuttaminen .....	18
6	Haastatteluiden tulokset .....	23
6.1	Rekrytointiprosessi ja siinä tapahtuneet muutokset .....	23
6.2	Osaajapula ja muut haasteet rekrytoinnissa .....	23
6.3	Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus rekrytoinnissa .....	24
6.4	Anonyymien rekrytoinnin hyödyntäminen organisaatioissa .....	25
6.5	Mihin tilanteisiin anonyymi rekrytointi soveltuu ja mihin ei?.....	26
6.6	Anonyymien rekrytoinnin tulevaisuus .....	27
7	Johtopäätökset.....	29
7.1	Päätulokset .....	29
7.2	Ajatuksia jatkotoimenpiteistä ja kehittämisideoita .....	30
8	Pohdinta .....	32
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	32
8.2	Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi .....	33
	Lähteet.....	35
	Liitteet .....	40
	Liite 1. Saatekirje.....	40

Liite 2. Haastattelukysymykset .....	41
--------------------------------------	----

## 1 Johdanto

Pitkään rekrytointi perustui siihen, että työnantaja julkaisi työpaikkailmoituksen ja sai sitä kautta hyviä hakijoita, joiden joukosta löytyi helposti tarvittava osaaja. Viime vuosina rekrytointitavat ovat kehittyneet ja monimuotoistuneet. Suorahaku, työnantajabrändiin panostaminen ja sosiaalisen median hyödyntäminen ovat jo arkipäivää rekrytoinnissa.

Osaajapula koskettaa lähes kaikkia toimialoja ja yritysten on entistä vaikeampi saada osaavaa työvoimaa pelkästään hakuilmoittelun kautta. Suomessa on pula osaajista, mutta samaan aikaan työelämässä esiintyy syrjintää.

Vastuullisuus ja monimuotoisuus ovat työelämätrendejä ja ne vaikuttavat myös rekrytointiin. Yksi nouseva trendi rekrytoinnissa on anonyymi rekrytointi ja se herättää paljon kiinnostusta organisaatioissa. Anonyymi rekrytointi kiinnostaa yrityksiä, koska se nähdään mahdollisena menetelmänä, joka auttaa vähentämään rekrytoinnissa esiintyvää syrjintää. Yrityksiä kiinnostaa anonyymi rekrytointi myös työkaluna, joka auttaa rakentamaan mielikuvaa vastuullisesta yrityksestä, jossa panostetaan monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen. Tämän avulla yritykset voisivat olla entistä kiinnostavampia potentiaalisten työnhakijoiden silmissä ja täten saada enemmän ja entistä laadukkaampia hakijoita. Anonyymi rekrytointi herättää kiinnostusta, mutta vain harvat organisaatiot ovat kokeilleet sen hyödyntämistä. Anonyymi rekrytointi on siis monella tavalla ajankohtainen ja kiinnostava aihe.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa anonyymien rekrytoinnin mahdollisuuksia ja hyötyjä organisaatioiden näkökulmasta. Tutkimuksella ei ole toimeksiantajaa, joka mahdollistaa sen, että anonyymiä rekrytointia pystytään tarkastelemaan muutaman eri organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen on tarkoitus olla kuvaus, miksi ja missä tilanteissa yritykset voisivat hyödyntää anonyymiä rekrytointia sekä miten se tukee työnantajamielikuvaa ja monimuotoisuuden edistämistä. Tavoitteena on myös lisätä tietoisuutta anonyymistä rekrytoinnista ja antaa näkökulmia ja tietoa anonyymistä rekrytoinnista sitä harkitseville organisaatioille. Tässä opinnäytetyössä aihetta on rajattu siten, että aihetta tarkastellaan organisaatioiden näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, teemahaastatteluja hyödyntäen. Haastattelun tutkimuksessa kuuden eri organisaation henkilöstöasioista tai rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään organisaatioiden rekrytoinnista vastaavien henkilöiden ajatuksia, kokemuksia anonyymistä rekrytoinnista sekä näkemyksiä sen tulevaisuudesta.

Alla olevaan peittomatriisiin (taulukko 1) on koottu tutkimusongelmat, niihin liittyvä tietoperusta ja haastattelurungon kysymykset sekä tulokset. Taulukosta löytyy 6 tutkimusongelmaa ja taulukkoon on merkitty luvut, missä luvuissa aiheita käsitellään tietoperustassa sekä tutkimustuloksissa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelu- kysymykset
1. Millaiset ovat yrityksen rekrytointi käytännöt?	2 & 4.2	6.1	1–2
2. Miten osaajapula näkyy rekrytoinnissa?	3.2	6.2	3–4
3. Miten yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus näkyvät rekrytoinnissa?	3.1 & 4.1	6.3	5
4. Miten ja missä yritykset ovat hyödyntäneet anonyymiä rekrytointia?	4.3	6.4	6–8
5. Mihin anonyymi rekrytointi soveltuu ja mihin ei?	4.4	6.5	9–10
6. Mitkä ovat anonyymien rekrytoinnin tulevaisuuden näkymät?	4.4	6.6	11

## 2 Rekrytointi

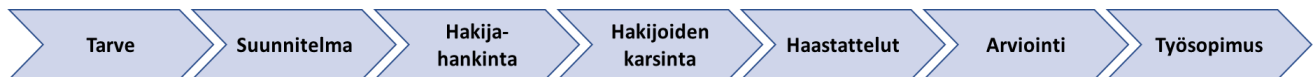
Menestyäkseen yritys tarvitsee oikeanlaisia osaajia. Rekrytoinnin tarkoituksena on houkutella sopivia osaajia ja saada palkattua yritykseen tarvittava henkilöstö. (Kaijala & Tolvanen 2020, 57.)

Tarve rekrytointiin voi syntyä vanhan työntekijän lähtiessä tai kun yrityksen liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia ja tarvitaan uusia työntekijöitä (Rossi 2020, luku 2). Uuden työntekijän palkkaaminen on aina merkittävä investointi ja päätös yritykselle. Onnistuessaan rekrytointi tuo työpanosta, lisää innovatiivisuutta ja parantaa ilmapiiriä. Jos prosessi epäonnistuu, siitä voi yrityksen lisäksi kärsiä rekrytoitu henkilö ja koko työyhteisö. (Viitala 2021, luku 3.3)

Rekrytointistrategia ohjaa yrityksen rekrytointia. Se voi olla käytännön kautta muotoutunut tai vartavasten yritykselle luotu. Strategiassa voidaan esimerkiksi määritellä, minkälaisia työntekijöitä haetaan, missä kanavissa, miten sopivia henkilöitä houkuttelee tehtävään, mistä ostetaan rekrytointipalveluita tai ketkä henkilöt hoitavat rekrytoinnin. Rekrytointistrategia luo vain raamit rekrytoinnille, siinä täytyy olla joustoa, sillä jokainen rekrytointitilanne on erilainen. (Viitala 2021, luku 3.3; Duunitori 2018.)

### 2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi sisältää ne toimenpiteet, joilla saadaan valittua oikeat henkilöt organisaatioon (Viitala 2021, luku 3.3). Kuvassa 1 on kuvattu rekrytointiprosessin päävaiheet. Rekrytointiprosessi koostuu Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan päävaiheista, joita ovat tarpeen määrittely, rekrytoinnin suunnittelu, sopivien ehdokkaiden kerääminen, hakemusten läpikäynti ja hakijoiden karsinta, sopivien kandidaattien haastattelu sekä arviointi ja työtarjouksen ja työsopimuksen teko. Kaijala (2016, 26) ja Rossi (2020, luku 2) korostavat, että avain onnistuneeseen rekrytointiin on huolellinen tarve- ja osaamismäärittely. Tässä oikaiseminen on yksi pahimmista rekrytoinnin kompastuskivistä (Rossi 2020, luku 2).



Kuva 1. Rekrytointiprosessi

#### 2.1.1 Tarvekartoitus ja rekrytointimenetelmän valinta

Rekrytointiprosessi lähtee käyntiin tarpeen kartoituksella, joka on syytä tehdä jokaisen rekrytoinnin yhteydessä. Tarpeen kartoituksessa tulee selvittää, minkälaista osaamista ja kompetensseja yritys tarvitsee, hankitaanko osaamista ulkopuolelta vai olisiko tarve mahdollista täyttää sisäisesti töitä uudelleen organisoimalla. On myös syytä pohtia mahdollisuutta esimerkiksi ulkoistaa tehtävä.

Huolellisen tarvekartoituksen jälkeen tehdään päätös rekrytoinnin käynnistämisestä. Tämän jälkeen voidaan siirtyä määrittelemään osaamis- ja valintakriteereitä. (Kaijala 2016, 28; Viitala 2021, luku 3.3.)

Kun tarve uudelle osaajalle on tunnistettu, tulisi pohtia, toteutetaanko rekrytointi sisäisesti vai ulkoisesti. Menetelmät eivät kuitenkaan poissulje toisiaan, sillä niitä voidaan hyödyntää samanaikaisesti. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa henkilö valitaan tehtävään yrityksen sisältä, olemassa olevista työntekijöistä. Sisäinen rekrytointi on halvempaa, sillä se ei vaadi niin paljon resursseja. Se saattaa olla myös nopeampaa kuin ulkoinen rekrytointi. Sisäinen rekrytointi lisää myös työvoiman pysyvyyttä sillä se tarjoaa nykyiselle henkilöstölle kehittymis- ja etenemismahdollisuuksia. Sisäisellä rekrytoinnilla on myös haittapuolensa. Mikäli rekrytointi toteutetaan sisäisesti, se jättää avoimen tehtävän toisaalle organisaatiossa, sillä siirretyn työntekijän tilalle tulee mahdollisesti etsiä uusi työntekijä. Sisäinen rekrytointi saattaa rajoittaa myös uusien innovaatioiden mahdollisuuksia, koska vanhat työntekijät eivät usein näe kehityskohteita samalla tavalla kuin uusi työntekijä. (Wilkinson s.a.; Viitala 2020, luku 3.3.) Joki (2021, 68) tuo esille tärkeän asian, joka tulee huomioida sisäisessä rekrytoinnissa. Sisäisissä siirroissa on myös riskinsä, sillä työntekijät, joita ei valittu tehtävään voivat tuntea narkästystä ja tämä voi vaikuttaa työyhteisöön negatiivisesti (Joki 2021, 68).

Kun viitataan ulkoiseen rekrytointiin, tarkoitetaan sillä, että avoimeen työtehtävään etsitään uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisen rekrytoinnin avulla yritys voi saada uuden työntekijän mukana uusia ideoita ja kehitysehdotuksia. Ulkoinen rekrytointi mahdollistaa pätevien ja kokeneiden työntekijöiden rekrytoinnin. Ulkoisen rekrytoinnin haittapuolena on uuden työntekijän rajallinen tietämys esimerkiksi yrityskäytännöistä ja yrityskulttuurista. Ulkoinen rekrytointi vaatii myös paljon resursseja ja on kalliimpaa kuin sisäinen rekrytointi. (Wilkinson s.a.; Viitala 2020, luku 3.3.)

### **2.1.2 Ilmoituksen julkaiseminen ja hakukanavat**

Ulkoisia hakukanavia miettiessä pitää päättää tehdäänkö ilmoituspohjainen rekrytointi vai käytetäänkö suora hakua. Ilmoituspohjaisessa rekrytoinnissa tavoitellaan aktiivisia työnhakijoita, jotka seuraavat avoimia työpaikkoja ja sopivan paikan löytyessä he hakevat tehtävään. Vastaavasti suora haussa yritys itse tai suora hakukonsultti lähestyy sopivia hakijoita. (Kaijala 2016, 142.)

Ilmoituspohjainen rekrytointi on jo pitkään ollut vallitseva tapa rekrytoida, mutta vaativien tehtävien rekrytoinneissa sen merkitys on kuitenkin vähentynyt. Ilmoituspohjainen rekrytointi sopii hyvin esimerkiksi suorittavien työtehtävien hakuun, joihin saadaan useita hakijoita. Näissä tehtävissä on helppo verrata hakijoita ja tehdä valintoja. Tämä saattaa myös olla nopeampi tapa erityisesti tehtävissä, joissa on paljon osaajia aktiivisessa työhaussa. (Kaijala 2016, 142–143.)

Mikäli yritys valitsee ilmoitusperusteisen rekrytinnin, ensimmäiset vaiheet ovat rekrytointikanavan valinta ja työpaikkailmoituksen laatiminen. Rekrytointikanavia ovat esimerkiksi erilaiset printtime-  
diat, yrityksen kotisivut, rekrytointimessut, korkeakoulujen rekrytointipalvelut, oppilaitokset, työvoim-  
man vuokrausyritykset, työvoimatoimistot ja erilaiset työpaikkailmoitussivustot verkossa (Joki 2021,  
69.) Sosiaalinen media on entistä suosittu kanava tavoittaa hakijoita (Viitala 2021, luku 3.3).

Sekä sisäisessä että ulkoisessa rekrytinnissa laaditaan työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoituksen  
idea on tavoittaa sopivat työnhakijat. Työpaikkailmoituksessa on kuvaus yrityksestä, tehtävästä ja  
sen vaatimuksista. Työpaikkailmoitus on hakijoiden ensimmäinen kosketus yritykseen ja luo heti  
mielikuvan yrityksestä. Ilmoitusta laadittaessa on tärkeää huomioida kohderyhmää kiinnostavat  
asiat yrityksessä ja korostaa niitä. (Joki 2021, 70–71.) Työpaikkailmoituksen julkaisun jälkeen ha-  
kua markkinoidaan sopiville kohderyhmille (Viitala 2021, luku 3.3).

Suorahaussa työnantaja tai ulkopuolinen konsultti tekee aloitteen ja on yhteydessä potentiaalisiin  
työntekijöihin, jotka eivät välttämättä ole aktiivisessa työhaussa (Kaijala 2020, 142). Suorahakua  
on perinteisesti suosittu erityisesti vaativimpien tai avainpositioiden rekrytinnissa, mutta nykyisin  
sitä tehdään myös eritasoisin rooleihin (Rossi 2020, luku 3). Kaijalan (2020, 143) mukaan suora-  
haku on hyvä vaihtoehto myös tilanteisiin, joissa tarvitaan hiljaista hakua. Hiljaisella haululla tarkoite-  
taan, että haussa ei ilmoiteta rekrytoivan yhtiön nimeä tai tehtävää. Duunitorin (2022) kansallisen  
rekrytointitutkimuksen mukaan suorahaun suosio tulee kasvamaan seuraavan kahden vuoden ai-  
kana.

### **2.1.3 Hakemusten vastaanottaminen ja läpikäynti**

Kun yritys vastaanottaa hakemuksen, saa hakija yleensä kiittauksen, jossa kiitetään hakijaa kiin-  
nostuksesta tehtävää kohtaan. Tässä vaiheessa hakijoille ilmoitetaan myös prosessin etenemi-  
sestä. Hakuaikana työtehtävää hakevilla henkilöillä on usein mahdollisuus kontaktoida yrityksen  
edustajaa. Yhteydenotot koskevat tyypillisesti prosessin kulkua tai hakijoiden kysymyksiä tehtä-  
vään liittyen. (Joki 2021, 72.)

Hakijoiden karsinta on prosessin seuraava vaihe. Hakemusten karsintaa suoritetaan ennalta mää-  
riteltyjen kriteereiden mukaisesti. Kriteereitä voivat olla esimerkiksi koulutus, työkokemus, erilaiset  
kyvyt ja soveltuvuus tehtävään. Tarkoituksena on löytää hakijoiden joukosta tehtävään parhaiten  
soveltuvat hakijat. (Viitala 2021, luku 3.3.) Hakemusten käsittelyssä voi käyttää kolmeen jakoa:  
haastateltavat, mahdollisesti haastateltavat ja selkeästi hylättävät. Seuraavaksi kutsutaan jatkoon  
päässeet haastatteluun ja muille lähetetään tieto rekrytointiprosessin päättymisestä. (Joki 2021,  
71.)

#### **2.1.4 Haastattelut**

Haastattelut ovat valintaprosessin yksi tärkeimpiä vaiheita. Ne voidaan toteuttaa joko lähi- tai etähaastatteluina. Haastattelukierroksia saattaa olla myös useampi. (Viitala 2021, luku 3.3.) Perinteisesti käytetään strukturoitua haastattelua, tällöin haastattelijalla on valmis kysymyslista. Toinen tapa suorittaa haastattelu on vapaasti aihealueittain etenevä keskustelutyyppinen haastattelu. Tätä tapaa käyttävät usein kokeneemmat rekrytoijat. Haastattelutilanne yleensä alkaa kevyellä aloituksella ja tämän jälkeen siirrytään tiedonkeruuvaiheeseen, jossa kartoitetaan hakijan osaamista ja soveltuvuutta. Lopussa kandidaatille annetaan mahdollisuus esittää kysymyksiä. Ennen haastattelun päättämistä kerrotaan prosessin jatkosta ja mahdollisesti aikataulusta. (Joki 2021, 73–74.)

Haastattelujen jälkeen jatkoon valituille kandidaateille saatetaan tehdä persoonallisuustesti tai soveltuvuusarviointi. Näillä pystytään arvioimaan kandidaatin sopivuutta tehtävään. Tässä vaiheessa usein myös suoritetaan yhteydenotot kandidaattien suositteijoille. (Viitala 2021, luku 3.3; Joki 2021, 79–80.)

#### **2.1.5 Rekrytointipäätös**

Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe on rekrytointipäätös. Haastattelujen ja mahdollisten testien jälkeen tehtävään valitaan sopivin henkilö. Hänelle tehdään työtarjous ja sen hyväksymisen jälkeen allekirjoitetaan työsopimus. (Joki 2021, 54.) Päätöksen jälkeen karsiutuneille hakijoille viestitään, että prosessi on päättynyt ja valinta ei kohdistunut heihin. Hakijoita kiitetään hakemuksen tekemisestä ja lähettämisestä. Tämän avulla on mahdollisuus luoda positiivista työnantajamielikuvaa karsiutuneille hakijoille. (Joki 2021, 72.)

### **2.2 Lainsäädäntö rekrytoinnissa**

Suomessa rekrytoinneissa on otettava lainsäädäntö huomioon. Rekrytointiin vaikuttavia lakeja ovat työsopimuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, tietosuojalaki, yhdenvertaisuuslaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä (Joki 2021, 73.)

Tasa-arvolain mukaan työnantajan tulee edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. Työnantajan tulee varmistaa omalla toiminnallaan, että tehtäviin hakee ja valikoituu tasa-arvoisesti molempia sukupuolia, sekä huolehtia, että kaikilla on tasa-arvoiset mahdollisuudet edetä urallaan. Työnantajan tulee ennaltaehkäistä sukupuoleen perustuvaa syrjintää. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986/609, 6 §.)

Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajan on arvioitava ja edistettävä yhdenvertaisuuden toteutumista henkilöstövalinnoissa. Työnantajan, joka työllistää vähintään 30 henkilöä, tulee tehdä myös suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8–9 §.)

”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” (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8–9 §).

Laissa on positiivisen erityiskohtelun kohta. Sen mukaan positiivinen syrjintä on mahdollista sosiaalisen yhdenvertaisuuden edistämiseksi tai syrjinnästä johtuvien haittojen poistamiseksi tai ehkäisemiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8–9 §.)

### **2.3 Työnantajabrändi osana rekrytointia**

Työnantajabrändillä on iso rooli rekrytoinnin onnistumisen kannalta ja monet yritykset panostavatkin nyt työnantajalupaukseen ja brändin viestintään (Duunitori 2022). Työnantajabrändin luominen ja kehittäminen on tärkeää myös liiketoiminnan laadun ylläpitämisen kannalta, sillä positiivinen työnantajamielikuva vahvistaa liiketoiminnan tulosta ja vahvistaa asiakassuhteita. (Samoliuk, Bilan, Mishchuk & Mishchuk 2022.)

Työnantajabrändillä on kaksi puolta. Toinen houkuttelee uusia työntekijöitä ja toinen motivoi ja sitouttaa olemassa olevia työntekijöitä. Näin ollen sekä mahdolliset, että nykyiset työntekijät ovat sidosryhmiä työnantajabrändäyksessä. Ulkoinen työnantajabrändi viittaa työnhakijoihin ja sisäinen työnantajabrändi yrityksen työntekijöihin. Positiiviseen työnantajabrändiin vaikuttavat organisaatiokulttuuri ja organisaatioidentiteetti sekä luotettavuus. Lisäksi siihen vaikuttavat myös palkka, etenemismahdollisuudet, työtehtävien monimuotoisuus, ilmapiiri sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. (Ahmed, Azam, Qureshi, Hashem, Parmar & Salleh 2022.)

### 3 Vastuullinen rekrytointi

Vastuullisten yritysten toiminta on taloudellista, luotettavaa, ympäristöä kunnioittavaa ja yhteiskunnallisesti hyväksyttävää. Yritysten vastuullisuuspanostuksissa korostuvat yleensä ympäristö- ja taloudellinen vastuu, mutta nykyään myös sosiaalinen vastuu ja sen merkitys ovat kasvussa. Vastuullinen yritys ottaa vastuun yrityksen toiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan ja yrityksen sidosryhmiin. Yritysten oletetaan vaikuttavan yhteiseen hyvään sekä käyttävän vaikutusvaltaansa yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen. (Elo 2021; Kuntaliitto s.a..)

Sosiaalinen vastuu kattaa henkilöstöön, ihmisoikeuksiin, lähiyhteisöön ja yhteiskuntaan liittyvät asiat. Sosiaalisessa vastuussa keskeisiä asioita ovat työntekijöiden hyvinvointi, monimuotoisuus, yhdenvertaisuus sekä tiedostamattomat ennakkoluulot. Sosiaalisen vastuun noudattamisesta muodostuu merkittävä tekijä, joka vaikuttaa yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn. Hyvä maine auttaa houkuttelemaan hyviä työntekijöitä. Tästä syystä sosiaalinen vastuu tulee tulevaisuudessa olemaan entistä tärkeämpää rekrytoinnissa. (Kuntaliitto s.a.; Elo 2021.)

#### 3.1 Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus rekrytoinnissa

Monimuotoisuudella tarkoitetaan työntekijöiden keskeistä erilaisuutta esimerkiksi iän, etnisen taustan tai kielen osalta. Työyhteisön monimuotoisuus vaikuttaa positiivisesti luovuuteen, asiakastytyväisyyteen, uusien asiakkaiden tavoittamiseen, taloudelliseen kannattavuuteen, yrityksen ja työpaikan houkuttelevuuteen, henkilöstötyytyväisyyteen sekä työnantajamielikuvaan. (Työterveyslaitos s.a.; Salmani 2021.)

Monimuotoisen työyhteisön perusedellytys on työntekijöiden yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Yritysten tulee edistää yhdenvertaisuutta työntekijöidensä välillä, eikä yritys saa syrjiä työntekijöitä tai hakijoita. Työnantajan tulee myös ehkäistä työpaikalla tapahtuvaa syrjintää. Syrjinnällä tarkoitetaan työntekijään tai työnhakijaan kohdistuvaa huonompaa kohtelua, jonkin tietyn ominaisuuden vuoksi. Tällaisia tiettyjä ominaisuuksia kutsutaan syrjintäperusteiksi. Syrjintäperusteita voivat olla esimerkiksi ikä, kansalaisuus, uskonto, vammaisuus tai alkuperä. (Työsuojelu s.a..)

Vaikka velvollisuus tasapuoliseen ja syrjimättömään kohteluun on määritelty laissa, työelämässä ja rekrytoinnissa tapahtuu edelleen syrjintää. Duunitorin (2022) rekrytointitutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa rekrytoinnin ammattilaisista uskoo, että yli 50-vuotiaan hakijan on vaikeampi saada töitä kuin nuoren hakijan. Työterveyslaitoksen monimuotoisuusbarometri (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020) puolestaan kertoo, että 39 prosenttia henkilöstöalan ammattilaisista kokee vieras-kielisen nimen haittaavan työnhakua.

Yritykset puhuvat paljon monimuotoisuudesta ja yhdenvertaisuudesta, mutta puheet vaativat myös konkreettisia tekoja (Mäkelä 2022). Positiivista on kuitenkin se, että on olemassa tahtotila edistää monimuotoisuutta rekrytoinneissa, sillä Duunitorin (2022) rekrytointitutkimuksen mukaan 61 prosenttia vastaajista kokee monimuotoisuuden edistämisen rekrytoinneissa tärkeäksi.

Yritysten tulisi kiinnittää huomiota yhdenvertaisuuteen ja monimuotoisuuteen rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa. On hyvä asettaa selkeät tavoitteet sekä miettiä, millä konkreettisilla teoilla yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta toteutetaan. Työpaikkailmoitusta laatiessa on hyvä ottaa huomioon tasa-arvo ja yhdenvertaisuus myös ilmoituksen kielessä ja käytetyissä termeissä. Haastattelukokemuksen tulisi myös olla tasa-arvoinen, jotta jokainen haastateltava saa tasapuolisen mahdollisuuden. Lisäksi on erityisen tärkeää, että rekrytoija tunnistaa omat mieltymyksensä ja oletuksensa. Kun nämä tiedostetaan, on helpompi keskittyä olennaiseen ja siihen, miten hakija täyttää hakukriteerit omien mieltymysten sijaan. (Mäkelä 2022.)

Monimuotoisuuslauseke on yksi keinoista monimuotoisuuden edistämiseen rekrytoinneissa. Eri organisaatioilla on erilaiset monimuotoisuuslausekkeet. Sen avulla organisaatio pystyy ilmaisemaan arvojaan, positiivista suhtautumista monimuotoisuuden edistämiseen. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023.) Monimuotoisuuslupaus on työpaikkailmoituksissa keino houkutella työnhakijoita eri taustoista ja samalla sitouttaa työnantaja (Salonen 2021). Monimuotoisuuslauseke voi pitää sisälleen maininnan positiivisesta erityiskohtelusta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yhtä pätevien hakijoiden joukosta tehtävään voidaan valita henkilö, joka kuuluu vähemmistöön. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2023.) Duunitorin monimuotoisuuslupaus menee seuraavasti:

”Arvostamme työyhteisön monimuotoisuutta ja teemme töitä yhdenvertaisuuden eteen. Toivomme hakijoilta erilaisista taustoista, kuten eri-ikäisiä, eri sukupuolia olevia, vammaisia ihmisiä sekä kieli-, kulttuuri- tai muihin väestöryhmiin kuuluvia” (Salonen 2021).

Pelkkä monimuotoisuuslupaus ei riitä, vaan se tarvitsee tekoja rinnalleen. Lupaus ei saa jäädä irralliseksi organisaation henkilöstöpolitiikasta, toiminnasta eikä arvoista. On tärkeää, että organisaatio sitoutuu kehittämään yhdenvertaisuutta. (Salonen 2021.)

### **3.2 Osaajapulan ratkaiseminen**

Kauppakamarien jäsenille teettämän kyselyn mukaan noin 70 prosentilla yrityksistä on osaajapulaa ja noin 73 prosentilla yrityksen kasvu on rajoittunut osaajapulan takia (Valtonen 2022). Samansuuntainen tulos saatiin myös Monimuotoisuusbarometrissä. Kyselyyn vastanneista henkilöstöammattilaisista 74 prosenttia uskoi tulevaisuuden työvoimapulaan omalla alallaan. Tässä tilanteessa yritysten rekrytointi on haastavaa. (Bergbom ym. 2020.) Duunitorin (2022) kansallisen

rekrytointitutkimukseen vastanneista 61 prosentin mielestä pätevien hakijoiden rekrytointi on vaikeutunut viimeisen vuoden aikana. ManpowerGroupin osaajapulatutkimuksen (2023) mukaan viisi vaikeimmin täytettävää tehtäväaluetta ovat IT ja data, tekniikan ala, asiakaspalvelu, markkinointi ja myynti sekä kestävä kehitys ja ympäristö. Toimialoista pahiten osaajapulasta kärsii kuljetus- ja logistiikka-ala (ManpowerGroup 2023). Tärkeimpinä syinä yritykset listasivat rekrytointihaasteisiin hakijoiden vähäisyyden, kasvaneen kilpailun työntekijöistä ja hakijoiden vähäisen kokemuksen (Valtonen 2022).

Voimakas yritysten kasvu lisää intoa rekrytoida. Valitettava tosiasia kuitenkin on, että suomalaiset osaajat eivät vain riitä. Uusia tekijöitä on hyvin rajallinen määrä väestön ikääntyessä ja vähäisen maahanmuuton takia. (Manpower 2022.) Suomi pyrkiikin lisäämään niin opiskelijoiden, kuin osaajienkin maahanmuuttoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022).

Osaajapulana yhtenä piirteenä on se, että osaajia etsitään myös kokonaan uusiin rooleihin, joita digitalisaatio on luonut. Yritysten tulisi myös keskittyä osaajien kouluttamiseen, valmiiden osaajien etsimisen sijasta. Pelkkä kouluttaminen ei kuitenkaan ratkaise osaajapulaa. Työvoimaa tarvitaan myös ulkomailta. Suomessa on useita englantia puhuvia osaajia, joita ei uskalleta ottaa töihin sillä he eivät osaa suomen kieltä. Ulkomaalaisten osaajien palkkaaminen on iso osa osaajapulana ratkaisua, mutta monimuotoisuus tarjoaa yritykselle myös hyvän kilpailuedun. Se myös tuo uusia ajattelutapoja yritykseen, josta voi olla selkeää bisneshyötyä. (Lehtinen 2022.)

Suomessa on pula osaavasta työvoimasta ja samaan aikaan työelämässä esiintyy syrjintää. On tärkeää saada kaikkien osaaminen entistä parempaan käyttöön. Työnantajakuvan ja työyhteisöjen monimuotoisuuden kehittäminen ovat hyviä keinoja osaajien houkutteluun. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

## 4 Anonyymi rekryointi

Rinne (2018) määrittelee anonyymien rekryoinnin menetelmäksi, jossa hakemuksista poistetaan sellaiset työnhakijoiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät tiedot, jotka voivat vaikuttaa heidän mahdollisuuksiinsa päästä työhaastatteluun. Tällaisia tietoja ovat nimi, yhteystiedot, sukupuoli, kuva, ikä, syntymäpaikka, kansalaisuus, siviilisääty ja lasten määrä (Rinne 2018).

Anonyymien rekryoinnin tavoitteena on varmistaa, ettei työn kannalta epäolennaiset asiat vaikuttaisi hakijan mahdollisuuksiin päästä haastatteluun (Lääkkölä-Pyykkönen 2021). Yleisesti anonyymi rekryointi toteutetaan siten, että työhakemuksesta jätetään piiloon sellaiset tiedot, jotka voisivat kertoa hakijan henkilökohtaisista ominaisuuksista tai kuulumisesta tiettyyn väestöryhmään. Kun henkilökohtaiset tiedot puuttuvat, rekrytoija pystyy keskittymään hakijan koulutukseen, työkokemukseen ja osaamiseen. Tällöin rekrytoijan omat mieltymykset tai ajatukset eivät pääse vaikuttamaan valintaan. Anonyymillä rekryoinnilla pystytään potentiaalisesti vähentämään syrjintää sekä vaikuttamaan siihen, että osaavin ja soveltuvin kandidaatti valitaan tehtävään. (Kanninen & Virkola 2021, 23; Lääkkölä-Pyykkönen 2021.)

Salmisen (2020) mukaan anonyymi rekryointi tähtää työnhakijoiden tasa-arvoiseen kohteluun työhaussa. Sirenin (2021) mukaan anonyymien rekryointi myös auttaa yrityksen positiivisen työnantajamielikuvan rakentamisessa, sekä auttaa yritystä erottumaan muista yrityksistä tilanteessa, jossa osaajista kilpaillaan.

### 4.1 Tiedostamattomat ennakkoluulot rekryoinnissa

Kun rekryoinnissa puhutaan syrjinnästä, niin yleensä kyse ei ole rasismista vaan ennakkoluuloista, joista emme ole itse tietoisia. Kun poistetaan tieto, joka ohjaa mielikuvia, se tekee valinnasta paremman. Tällöin anonyymi rekryointi astuu kuvaan. (Salminen 2020.)

Tiedostamattomilla ennakkoluuloilla viitataan automaattiseen ajatteluun, joka ohjaa havaintoja, asenteita, käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Tiedostamattomilla ennakkoluuloilla on kriittinen vaikutus harkintakykyymme, ja ne saavat meidät tekemään päätöksiä yhden henkilön tai ryhmän hyväksi. (Knight 2017.) Tiedostamattomat ennakkoluulot ilmenevät negatiivisina ajatuksina, jotka liitetään hakijaan automaattisesti tämä taustan perusteella. Automaattisesti oletuksia herättävät esimerkiksi hakijan koulutustausta, kieli, etnisuus, kansalaisuus, tai uskonto. (Ahlfors & Saarela 20.9.2021.) Tiedostamattomilla ajatuksilla ja oletuksilla on suuri vaikutus siihen, ketä palkkaamme (Knight 2017).

Kun on kyse tiedostamattomista ennakkoluuloista rekryoinnissa, on aluksi ymmärrettävä mitä ne ovat ja miten ne toimivat. Tietoisuus on ensimmäinen askel tiedostamattomista ennakkoluuloista

eroon pääsemiseen (Knight 2017). Tiirikaisen (26.1.2021) mukaan tunnistamalla ja tiedostamalla päätöksentekoon vaikuttavat tiedostamattomat ennakkoluulot ja tietoisesti ehkäisemällä niitä, pystymme onnistumaan rekrytoinnissa entistä taloudellisemmin, tasa-arvoisemmin, monimuotoisemmin ja kaiken kaikkiaan vastuullisemmin. Tunnistamisen ja tiedostamisen lisäksi Tulshyan (2019) kehottaa hyväksymään sen tosiasian, että kaikilla meillä on ennakkoluuloja, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö meidän pitäisi päästä niistä eroon (Tulshyan 2019).

Yksi yleisimmistä ennakkoluuloista on affiniteettiharha. Se tarkoittaa, että suosimme itsemme kaltaisia henkilöitä. Rekrytoinnissa tämä tarkoittaa usein sen ehdokkaan valitsemista, joka on saman sukupuolinen, käynyt saman koulun tai muistuttaa meitä itsestämme. Toisin sanoen tällöin helpoiten valitaan henkilö, joka näkee ja toimii kuin me itse. Tämä voi johtaa tahattomaan syrjimiseen. (Tiirikainen 26.1.2021; Tulshyan 2019.)

Rekrytoinnissa tiedostamattomat ennakkoluulot voivat estää monimuotoisuutta ja huonoimmassa tapauksessa ne voivat vaikuttaa yrityksen kulttuuriin ja normeihin. Ennakkoluuloja vähentämällä voimme lisätä monimuotoisuutta työpaikalla, mikä parantaa työpaikan innovatiivisuutta ja edistää kriittistä ajattelua. (Knight 2017.)

Rekrytoinnissa tiedostamattomia ennakkoluuloja voi vähentää esimerkiksi työpaikkailmoitusta muuttamalla. Työpaikkailmoitukset antavat ensivaikutelman yrityksen kulttuurista ja niillä on myös tärkeä rooli kykyjen rekrytoinnissa. Työpaikkailmoituksessa kannattaa kiinnittää huomiota sanamuotoihin ja adjektiiveihin, jotka viittaavat tiettyyn sukupuoleen. Työnäyte voi myös auttaa vähentämään ennakkoluuloja. Työnäyte pakottaa työnantajan tarkastelemaan hakijan työn laatua sen sijaan, että kiinnitettäisiin huomio esimerkiksi hakijan demografisiin tietoihin. (Knight 2017.) Sirenin (2021) mukaan ilmoittamalla anonyymistä rekrytoinnista työpaikkailmoituksessa, voit rakentaa yritykselle positiivista työnantajamielikuvaa sekä houkutella hyviä hakijoita, jotka muuten saattaisivat jäädä pois.

Anonyymi rekrytointi voi auttaa vähentämään tiedostamattomia ennakkoluuloja. Kun hakijan tiedoista poistetaan demografiset tiedot, pystytään keskittymään hakijan pätevyysiin, osaamiseen ja kykyihin. Myös haastatteluprosessi kannattaa standardoida. Kun kaikilta hakijoilta kysytään samat kysymykset, antaa tämä rekrytoijalle mahdollisuuden keskittyä vain niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat suoritukseen. Monimuotoisuustavoite voi myös auttaa hallitsemaan tiedostamattomia ennakkoluuloja. Näin saat pidettyä monimuotoisuuden ja tasa-arvon etusijalla prosessissa. (Knight 2017.)

## 4.2 Anonyymin rekrytointin prosessi ja käytännöt

Anonyymin rekrytointin prosessi on pääpiirteiltään samanlainen kuin tavallinen rekrytointiprosessi. Anonymiteetti säilyy harvoin koko prosessin loppuun asti. Tyypillisesti se säilyy haastateltavien valintaan asti. Anonyymeissakin rekrytoinneissa haastattelutilanteessa hakija ja rekrytoija kohtaavat. (Nortio 2017.) Tässä vaiheessa yleensä hakijasta paljastuvat henkilökohtaiset ominaisuudet, joita prosessin alkuvaiheessa ei näytetä rekrytoijalle (Rinne 2018).

Ennen kuin lähdetään miettimään, miten anonymisointi käytännössä tehdään, on tärkeää miettiä, miksi se otetaan käyttöön ja mitä sillä halutaan saavuttaa (Join 2023). Sirenin (2021) mukaan anonyymissä rekrytointinissa on hyvä miettiä, mitkä ovat tärkeitä tietoja alkukarsinnassa. Kaikki asiat, jotka eivät ole relevantteja tehtävän valintakriteerien kannalta, tulee poistaa tai piilottaa hakemuksista ja mahdollisesta ansioluettelosta. Näitä tietoja ovat usein demografiset tiedot, sillä ne eivät ole merkityksellisiä hakijan soveltuvuuden kannalta. Nimi ja kuva voivat alitajuisesti vaikuttaa rekrytointipäätökseen. Päivämäärät, esimerkiksi koulusta valmistumisvuosi, voivat usein kertoa hakijan iän. Oppilaitoksen nimi tai osoite voivat paljastaa taloudellisen taustan tai etnisyyden. Kielitaito voi osoittaa rekrytoijalle kansalaisuutta tai kulttuuritaustaa. Kirjoitustyyli voi myös joskus paljastaa hakijan taustasta tietoja, jotka voivat johtaa syrjintään. Tätä voi olla hankalampi anonymisoida. (Join 2023.)

Anonymisointi voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on hakutietojen manuaalinen piilottaminen. Käytännössä esimerkiksi HR (human resources, suomeksi henkilöstöhallinto) tekee esihenkilölle hakijayhteenvedon, jossa hakija tunnistetaan ID-numerolla ja siinä kerrotaan tärkeimmät kompetenssitiedot. Näin toimittiin esimerkiksi Helsingin kaupungin pilotissa. HR käsitteli saapuneet hakemukset ja teki niistä anonyymin hakijayhteenvedon, jonka perusteella rekrytoiva esihenkilö valitsi haastateltavat. Tämän jälkeen HR kutsui valitut henkilöt haastatteluun ja hoiti hakijaviestinnän. (Helsingin kaupunki 2020, 3, 11–12.)

Toinen tapa toteuttaa anonyymia rekrytointia on käyttää rekrytointijärjestelmää, jossa on anonyymin rekrytointin lisäominaisuus. Järjestelmässä hakemuksia voidaan käsitellä normaaliin tapaan, mutta mitään tunnistetietoja ei näytetä esihenkilöille. Tässä on haasteena se, että hakija voi avoimessa tekstikentässä kuitenkin paljastaa itsestään henkilökohtaisia tietoja. Tyypillisesti järjestelmässä voidaan prosessin loppuvaiheessa ottaa anonymiteetti pois päältä, jolloin esihenkilö näkee kaikki täydet hakemustiedot. (Kuntarekry s.a.)

Mitä kauemmin rekrytointiprosessissa hakijat pysyvät anonyymina, sitä paremmin pystytään vaikuttamaan tiedostamattomiin ennakkoluuloihin. Tämän takia jotkut yritykset ovat myös ottaneet käyttöön prosessissaan anonyymit haastattelut. Tämä voi tarkoittaa haastattelukysymysten

lähettämistä kasvokkain suoritettavan haastattelun sijaan tai puhelinhaastattelun pitämistä. Tosin puhelinhaastattelussa ääni voi ilmaista tietyn taustan tai sukupuolen. Haastateltavaan tulee kuitenkin jossain vaiheessa tutustua ja tavata kasvotusten, mutta anonymi haastattelu voi auttaa vähentämään tiedostamattomien ennakkoluulojen vaikutusta ja mahdollisuutta prosessin alkuvaiheessa. (Join 2023.) Helsingin kaupungin pilotissa rekrytoiva esihenkilö suoritti haastattelut ja vasta haastattelujen jälkeen HR antoi esihenkilölle haastateltujen täydet hakemukset. Tässä vaiheessa siis hakijoiden anonymiteetti purkautui täysin. (Helsingin kaupunki 2020, 12.)

### 4.3 Anonyymien rekrytoinnin yleisyys

Anonyymi rekrytointi ei ole aivan uusi keksintö, mutta sen saaminen yritysten pysyvään käytäntöön on ollut hidasta. Kokeiluja on kuitenkin tehty niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. (Meet Frank 2019.)

Vuoden 2020 monimuotoisuusbarometristä kävi ilmi, että kovin monessa yrityksessä ei olla vielä otettu anonymiä rekrytointia käyttöön. Sen mukaan 12 prosenttia henkilöstöalan ammattilaisista kertoi työpaikallaan käytettävän anonymiä rekrytointia tai että sitä olisi kokeiltu. (Bergbom ym. 2020.) Myös Duunitorin (2022) kansallisen rekrytointitutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia. Sen mukaan 20 prosenttia vastaajista on samaa mieltä siitä, että organisaatioissa sovelletaan anonymiä rekrytointia jollain tavalla. (Duunitori 2022.)

Salminen (2020) ja Valkama (2020) kertovat, että Suomessa anonymiä rekrytointia ovat pilotoineet monet kunnat tai kuntayhtymät sekä esimerkiksi S-ryhmä. Salmisen (2021) mukaan osa yrityksistä on siirtynyt kokonaan anonyymien rekrytoinnin käyttämiseen.

Helsingin kaupunki pilotoi anonymiä rekrytointia vuonna 2020. Pilotista kerätyn palautteen mukaan anonymi rekrytointi koettiin hankalammaksi ja työmäärältään suuremmaksi. Myös HR:n rooli esihenkilön tukena korostui, sillä anonymi rekrytointi vaati paljon käsityötä hakijoiden anonymiteetin säilyttämiseksi. Käytännössä HR toimitti esihenkilöille hakijoista anonymit yhteenvedot, joihin oli koottu hakijan osaaminen ja työkokemus. Osa esihenkilöistä koki, että yhteenvedot olivat riittävät. Osa taas oli sitä mieltä, että sen perusteella hakijoista ei saanut riittävästi tietoa. Lopulta esihenkilöt olivat sitä mieltä, että haastateltaviksi valittujen ryhmä ei ollut sen monimuotoisempi kuin perinteisessä rekrytoinnissa. Tästä huolimatta kokemus anonyymistä rekrytoinnista oli positiivinen. Sen vaikutti positiivisesti työnantajakuvaan, sekä auttoi esihenkilöitä keskittymään hakijoiden osamiseen. Helsingin kaupungin pilotin kokemusten perusteella se, että rekrytointijärjestelmä ei tue anonymiä rekrytointia, oli suurin haaste. (Helsingin kaupunki 2020, 16–19.)

#### 4.4 Anonyymin rekrytinnin hyödyt ja haasteet

Anonyymeissa rekrytoinneissa hakemukset pystytään usein käsittelemään anonyymisti, mutta hakijan henkilökohtaiset tiedot selviävät viimeistään haastattelutilanteessa. Anonyymin rekrytinnin isoin heikkous on anonymiteetin pitäminen rekrytointiprosessin loppuun asti. On mahdollista, että anonyymi rekrytointiprosessi siirtää esimerkiksi syrjinnän hakemusten läpikäynnistä haastatteluun tai itse kandidaatin palkkaamiseen. (Kanninen & Virkola 2021, 23-24; Rinne 2018.)

Hyvin toteutettu anonymisointi siirtää huomiota hakijoiden osaamiseen ja pätevyyteen sekä vähentää syrjintää. Hakemusten anonymisointi on työlästä, aikaa vievää ja virhealtista. Lisäksi se vaatii usein manuaalista työtä. Tästä huolimatta esimerkiksi tiedot oppilaistoksista tai vaikkapa kielitaito voivat paljastaa hakijan etnisen taustan. Toisaalta esimerkiksi kontekstikohtaiset tiedot voidaan tulkita epäedullisesti, jos ehdokkaan henkilöllisyys on tuntematon esimerkiksi aukko työhistoriassa äitiysloman tai varusmiespalveluksen takia. (Rinne 2018.)

Standardoidun anonyymiin rekrytointiin tarkoitetun hakulomakkeen käyttö vaikuttaa Rinteen (2018) mukaan hyvältä menetelmältä, sillä vakiomuotoiset hakulomakkeet lisäävät vertailukelpoisuutta hakijoiden kesken. Toinen lähestymistapa tähän on rekrytointijärjestelmien kehittäminen, sillä ne eivät välttämättä ole yhteensopivia anonyymin rekrytinnin kanssa. Anonyymin rekrytinnin käyttöönotto vaatii yrityksiltä ja organisaatioilta rekrytointijärjestelmiin panostamista. (Bergbom ym. 2020; Helsingin kaupunki 2020, 21–22.)

Työnhaku anonyymin rekrytinnin avulla tapahtuu samalla tavalla kuin tavallinenkin työnhaku. Anonyymi rekrytointi on uutta useimmille hakijoille ja heitä on hyvä ohjeistaa hakemuksen täytössä, jotta hakijat eivät kirjoita henkilötietoja sellaisiin kohtiin missä niitä ei kysytä. (Siren 2021.) Anonyymin rekrytinnin ei pitäisi olla työläämpää hakijalle, mutta sitä se voi kuitenkin käytännössä olla (Talvensaari 17.6.2021). Hakijan pitää miettiä, miten kirjoittaa hakemuksen ja CV:n (curriculum vitae, suomeksi ansioluettelo), jotta anonymiteetti säilyisi. Hakijan pitää olla tietoinen mitä asioita kannattaa kirjoittaa ja mitä ei. (Kela s.a.; Kuntarekry s.a.) Siren (2021) antaa vinkin, että ohjeistus olisi hyvä olla osana esimerkiksi hakulomaketta lyhyenä ohjetekstinä.

Anonyymi rekrytointi saattaa myös aiheuttaa haittaa juuri niille väestöryhmille, joita sen olisi tarkoitus auttaa. Sillä se ei mahdollista yrityksen positiivista erityiskohtelua. (Rinne 2018.) Normaalisissa rekrytointiprosessissa rekrytoija voi tiettyyn väestöryhmään kuuluvan hakijan kohdalla huomioida enemmän esimerkiksi tämän luonnetta ja yrittelijäisyyttä kuin aikaisempaa työkokemusta, jota ei aiemman syrjinnän takia ole välttämättä paljoa. Tällaisessa tapauksessa anonyymi rekrytointi voi pienentää tiettyihin väestöryhmiin kuuluvien hakijoiden mahdollisuutta päästä haastatteluun. (Kanninen & Virkola 2021, 23-24.)

Muun muassa Juupaluoman (9.2.2021) sekä Lehtovaaran ja Koivusen (2021) mukaan syrjinnän vähentäminen ja tasa-arvoinen kohtelu ovat anonyymin rekrytinnin hyötyjä. Työmarkkinoilla on edelleen paljon syrjintää ja osaavat hakijat eivät välttämättä pääse työhaastatteluun. Anonyymi rekrytointi poistaa tämän ongelman ja haastatteluun päästessään hakija voi pystyä vakuuttamaan rekrytoijan osaamisestaan. (Meet Frank 2019; Juupaluoma 9.2.2021.) Rinne (2018) kuitenkin korostaa, että anonyymi rekrytointi vähentää syrjintää ennen kaikkea rekrytointiprosessin alkupäässä ja siirtää syrjinnän rekrytointiprosessin myöhempisiin vaiheisiin.

Anonyymia rekrytointia hyödyntämällä yritys voi osoittaa, että sen arvot ja vastuullisuuslupaukset eivät ole vain sanahelinää. Anonyymi rekrytointi on siis hyvä työkalu yrityksen vastuullisuusstrategian toteutukseen. (Meet Frank 2019.) Anonyymi rekrytointi on vahva merkki ja osoitus siitä, että työnantaja sitoutuu keskittymään vain hakijoihin taitoon ja pätevyyteen (Rinne 2018).

Yksi anonyymin rekrytinnin vahvuuksista on myös se, että se madaltaa työnhaun kynnystä, varsinkin jo töissä olevin työnhakijoiden osalta. Sillä monet eivät halua, että heidän nykyisessä työpai-  
kassaan tiedetään työnhausta. Monilla aikaisemmin syrjityillä hakijoilla voi myös olla vaikeuksia tai iso kynnys töiden hakemiseen. Anonyymin rekrytinnin avulla saadaan siis passiivisia työnhakijoita työmarkkinoille sekä pienennettyä kynnystä myös muille työnhakijoille. (Meet Frank 2019.)

Talvensaari (17.6.2021) nostaa esille myös tärkeän havainnon siitä, että anonyymi rekrytointi so-  
veltuu vain perinteiseen ilmoitushakuun. Yhä enemmän käytetään myös suorahakua ja osaajapoo-  
leja sekä hyödynnetään videohakemuksia. Nämä asiat sopivat huonosti yhteen anonyymin rekry-  
tinnin kanssa. (Talvensaari 17.6.2021.)

Lääkkölä-Pyykkösen (2021) mukaan anonyymin rekrytinnin rinnalla on keskeistä lisätä esihenki-  
löiden rekrytointiosaamista tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Glazebrook (2022)  
kertoo, että tiedostamattomat ennakkoluulot voivat vaikuttaa rekrytinnissa siihen, miten arvioidaan  
hakijan taitoja, luonnetta tai kykyjä. Tällöin henkilö ei ole tietoinen siitä, ettei tee objektiivisia ratio-  
naalisia päätöksiä. Vaikka tiedostamattomia ennakkoluuloja on positiivisia sekä negatiivisia, ne  
kaikki saavat tekemään oletuksia. (Glazebrook 2022.) Knightin (2017) mukaan anonyymin rek-  
rytinnin käyttöönotto voi auttaa vähentämään tiedostamattomien ennakkoluulojen vaikutusta rek-  
rytinnissa. Anonyymin rekrytinnin käyttöönotto voi olla haastavaa ja esihenkilöitä on hyvä tukea  
anonyymin rekrytinnin prosessissa. Selkeä ohjeistus ja HR:n tuki esihenkilöille ovat tärkeitä avain-  
tekijöitä anonyymin rekrytinnin onnistumisen kannalta. (Siren 2021.)

Anonyymi rekrytointi on hyvin monimuotoinen ilmiö. Sillä on monia hyötyjä, mutta myös haasteita.  
Alla olevassa taulukossa 2 on yhteenveto hyödyistä sekä haasteista.

Taulukko 2. Anonyymin rekrytinnin hyödyt ja haasteet

Hyödyt	Haasteet
Vähentää syrjintää erityisesti rekrytointiprosessin alkuvaiheessa.	Siirtää syrjinnän haastattelutilanteeseen ja hakijavalinta vaiheeseen.
Lisää rekrytointiprosessin tasa-arvoa.	On työlästä yritykselle ja hakijalle.
Siirtää huomion hakijoiden osaamiseen ja pätevyYTEEN.	Anonymisoinnista huolimatta riski hakijan tietojen paljastumisesta.
Lisää hakijoiden vertailukelpoisuutta.	Vaatii rekrytointijärjestelmään panostamista.
Vahvistaa työnantajamielikuvaa.	Vaatii hakijoiden ohjeistamista anonyymin hakemuksen täyttöön.
Osoitus vastuullisesta toiminnasta.	Ei mahdollista positiivista erikoiskohtelua.
Madaltaa kynnystä työnhakuun.	Soveltuu vain perinteiseen ilmoitushakuun.
Vähentää tiedostamattomien ennakkoluulojen vaikutusta rekrytointipäätöksissä.	Anonyymin rekrytinnin tueksi esihenkilöitä täytyy kouluttaa yhdenvertaisuus asioissa.
Lisää mahdollisuutta päästä haastatteluun.	Esihenkilöitä täytyy tukea ja ohjeistaa anonyymissä rekrytinnissa, etenkin sen käyttöön-otossa.

## 5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa anonyymien rekrytoinnin mahdollisuuksia ja hyötyjä eri organisaatioiden näkökulmasta, tunnistaa miksi ja missä tilanteissa yritykset voisivat hyödyntää anonyymia rekrytointeja sekä miten se tukee työnantajamielikuvaa ja monimuotoisuuden edistämistä.

Tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastaus päätutkimusongelmaan:

- Mihin tilanteisiin anonyymi rekrytointi sopii ja mihin ei?

Lisäksi pyritään saamaan vastaus alaongelmiin:

- Millaiset ovat organisaatioiden rekrytointikäytännöt?
- Miten osaajapula näkyy rekrytoinnissa?
- Miten yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus näkyvät rekrytoinnissa?
- Miten ja missä yritykset ovat hyödyntäneet anonyymia rekrytointia?
- Mihin anonyymi rekrytointi soveltuu ja mihin ei?
- Mitkä ovat anonyymien rekrytoinnin tulevaisuuden näkymät?

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytän kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan kokonaisvaltaisesti ymmärtää tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan tehdä erilaisilla menetelmillä, joiden yhteisiä näkökulmia ovat tutkittavan kohteen esiintymisympäristö, tausta, tarkoitus ja merkitys sekä kieli ja ilmaisu. (Koppa 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa on erilaisia aineiston hankintamenetelmiä. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät menetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erialisista dokumenteista koottu tieto. Kysely ja haastattelun idea perustuu siihen, että halutaan tietää mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii tietyllä tavalla. Kyselyssä tehdään kyselylomake, jossa vastaajat itse täyttävät sen. Haastattelu on taas henkilökohtainen haastattelu, jossa kysymykset esitetään suullisesti. Kyselyssä ja haastattelussa ero on siis tiedonkeruu vaiheessa. Haastattelun etu on joustavuus, sillä siinä on mahdollista toistaa kysymyksiä, oikaista väärinymmärryksiä ja käydä keskustelua vastaajan kanssa. Haastattelukysymykset voidaan myös esittää eri järjestyksessä, kun lomakkeessa ne ovat kaikille samassa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.)

Haastattelun eri muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Niillä pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia. Näiden haastattelumuotojen ero perustuu siihen, miten strukturoitu haastattelu on. Lomakehaastattelu tai lomakekysely on usein kvantitatiivisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmä. Sen avulla saatujen aineistojen avulla pystytään testaamaan hypoteeseja. Lomakehaastattelun tavoitteena on saada vastaus jokaiseen kysymykseen

annettujen vaihtoehtojen sisällä. Lomakehaastattelussa vastanneet henkilöt voidaan jakaa vastausten perusteella luokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.)

Syvähaastattelu on täysin strukturoimaton. Siinä käytetään avoimia kysymyksiä ja vain ilmiö tai asia, josta keskustellaan, on määritelty. Haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia jatkamalla haastattelua jo saatujen vastausten perusteella. Syvähaastattelussa haastateltavia saattaa olla vain muutama ja yhtä haastateltavaa voidaan haastatella useampaan otteeseen. Avoimessa haastattelussa on myös määritelty ilmiö mistä keskustellaan ja se on hyvin ilmiökeskeinen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen viitekehys ei määrittele haastattelun suuntaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.)

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten ja etukäteen mietittyjen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten avulla. Teemahaastattelun etu on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien tulkintoja asioista, heidän antamia merkityksiä sekä sitä miten nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa kuitenkin pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Teemahaastattelussa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen mitä jo tiedetään tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.)

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Halusin haastatella vastaajia ja teemahaastattelu tuntui sopivan vapaalta, mutta silti tarpeeksi suunnitellulta ja hallitulta. Halusin nimenomaan selvittää haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä anonyymin rekrytoinnin hyödyntämisestä sekä ymmärtää paremmin anonyymiä rekrytointi ilmiönä. Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että haastateltavat pystyvät vapaasti ilmaisemaan mielipiteitään ja ajatuksia vapaasti keskusteltavasta aiheesta. Mielestäni teemahaastattelu soveltui tutkimukseeni hyvin, koska se antaa mahdollisuuden reagoida haastateltavan vastauksiin ja tarvittaessa syventää keskustelua tarkentavilla kysymyksillä.

Olin miettinyt etukäteen aiheet ja kysymykset, joiden avulla aioin edetä haastattelussa perustuen tietoperustaan. Lomakehaastatteluun verrattuna teemahaastattelu soveltui mielestäni paremmin, koska se antaa vapautta myös poiketa ennalta suunnitelluista kysymyksistä ja esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. Anonyymin rekrytoinnin käyttö on vasta alkamassa ja aiheesta on vielä hyvin vähän tutkimustietoa. Teemahaastattelussa haastateltavat pystyvät tuomaan uusia näkökulmia tai ajatuksia aiheesta, joita en itse suunnitteluvaiheessa osannut ajatella. Myös tämä puolsi teemahaastattelun käyttöä. Teemahaastattelu valikoitui myös sen takia koska lomakehaastattelu olisi ollut liian ennalta määritelty ja rajoittava. Syvähaastattelu olisi ollut liian avoin ja se olisi voinut ohjata keskustelun aiheesta pois päin, jolloin en olisi välttämättä saanut tutkimuskysymyksiini

vastauksia. Teemahaastattelu on sopivasti tästä välistä. Siinä on selkeä rakenne mutta myös riittävästi joustavuutta tapauskohtaisesti syventää keskustelua.

Laadullisen tutkimuksen analyysin runko koostuu neljästä osiosta. Ensimmäisenä poimitaan kiinnostavat asiat. Toisena aineisto litteroidaan. Kolmantena luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään. Luokittelussa aineistosta määritellään luokkia ja tämän jälkeen lasketaan montako kertaa mikäkin luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu on luokituksen kaltaista, mutta siinä painottuu se mitä mistäkin teemasta on sanottu. Kaiken kaikkiaan kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan. Tällöin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemoittelussa tehdään ensin alustava ryhmittely aineistolle esimerkiksi haastateltujen sukupuolen tai muun tiedon mukaan ja tämän jälkeen aineistosta aletaan etsiä teemoja eli aiheita. Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Esimerkiksi teemojen sisältä voidaan etsiä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja näistä muodostetaan eräänlainen yleistys eli tyyppiesimerkki. Neljäntenä ja viimeisenä vaiheena analyysissä on yhteenvedon kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.)

Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen seuraavin periaattein. Tavoitteenani oli haastatteluilla kerätä näkemyksiä hyvin erilaisista tilanteista. Halusin saada haastateltavia tutkimukseeni sekä yrityksistä että julkishallinnon organisaatioista. Lisäksi halusin, että osalla haastateltavista oli kokemusta anonyymien rekrytoinnin hyödyntämisestä ja että osa haastateltavista olisi organisaatioista, joissa ei ole vielä anonyymiä rekrytointia hyödynnetty.

Lähetin kyselyn haastatteluun osallistumisen mahdollisuudesta sähköpostitse kahdeksalle henkilölle, joiden työnkuvaan kuului rekrytointi. Kyseiset henkilöt oli poimittu internetistä ja kontaktien kautta. Liitteessä 1 on nähtävillä sähköpostin saatekirje, joka lähetettiin kaikille kahdeksalle henkilölle. Kuusi heistä suostui haastatteluun. Henkilöiden kanssa ketkä suostuivat haastatteluun, sovittiin aika haastattelulle, jonka jälkeen lähetin kalenterikutsut sähköpostilla. Haastattelut toteutettiin etänä Teams-sovelluksen välityksellä.

Taulukko 3 kertoo haastateltavien roolit organisaatioissa, haastattelu ajankohdat sekä sen onko haastateltavilla kokemusta anonyymistä rekrytoinnista. Kolme haastateltavista oli kokeillut anonyymiä rekrytointia ja kolme ei ollut. Haastateltava A on HR asiantuntija, ja hän ei ollut kokeillut anonyymiä rekrytointia eikä kokemusta siitä. Haastateltava B on HR-päällikkö ja hän tekee anonyymiä rekrytointia. Haastateltava C on rekrytointipäällikkö ja hänellä on kokemusta anonyymeistä rekrytoinneista. Haastateltava D on rekrytoinnin asiantuntija ja hänellä on kokemusta anonyymistä rekrytoinnista.

Taulukko 3. Haastateltavat

Haastateltava	Rooli	Haastattelun päivämäärä	Kokemus anonyymistä rekrytoinnista
A	HR-asiantuntija	22.3.2023	Ei
B	HR-päällikkö	30.3.2023	Kyllä
C	Rekrytointi päällikkö	31.3.2023	Kyllä
D	Rekrytoinnin asiantuntija	4.4.2023	Kyllä
E	Head of HR, employment matters	5.4.2023	Ei
D	Henkilöstöjohtaja	6.4.2023	Ei

Haastatteluiden avulla pyryttiin selvittämään mihin tilanteisiin anonyymi rekrytointi sopii ja mihin ei? Haastattelun aluksi pyysin haastateltavaa toistamaan roolinsa yrityksessä. Haastattelu eteni haastattelu kysymysten teemojen mukaisesti. Haastattelu kysymyksiä oli yksitoista kappaletta (katso liite 2).

Ensimmäiset viisi kysymystä liittyivät rekrytointiin yleisesti. Niiden avulla selvitin organisaatioiden rekrytointiprosessia ja miten rekrytointi on organisaatioissa muuttunut, onko osaajien löytäminen helppoa, mitkä ovat rekrytoinnin haasteet sekä miten yritys huomioi yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden rekrytoinneissaan.

Loput kuusi kysymystä liittyivät anonyymiin rekrytointiin. Niiden avulla selvitin, kuinka hyvin haastateltavat tunsivat anonyymien rekrytoinnin ja miten he ovat hyödyntäneet tai haluaisivat hyödyntää sitä. Halusin myös selvittää mihin tilanteisiin anonyymi rekrytointi haastateltavien mielestään soveltuu, mihin ei sovellu sekä millaisena he näkevät anonyymien rekrytoinnin tulevaisuuden.

Äänitin haastattelut ja kirjoitin haastattelujen aikana muistiinpanoja. Haastattelujen jälkeen kävin muistiinpanot läpi, tarkensin muistiinpanoja ja tein lisää muistiinpanoja, kun haastattelussa läpikäydyt asiat olivat tuoreessa muistissa. Kun kaikki haastattelut oli tehty tein yhteenvedon haastattelujen vastauksista kysymyksittäin. Tämän jälkeen analysoin haastattelu aineistoa. Etsin toistuvia

teemoja ja tunnistin yhtäläisyydet ja asiat, joita haastateltavat olivat eniten tuoneet esille. Lopuksi kirjoitin haastattelujen tulokset keskeisiin kysymyksiin ja tein johtopäätökset.

## 6 Haastatteluiden tulokset

Haastattelut onnistuivat hyvin. Niistä kertyi monipuolinen aineisto haastateltujen organisaatioiden rekrytoinneista ja haastateltavien näkemyksistä anonyymiin rekrytointiin. Joistain teemoista haastateltavilla oli yhtenäiset näkemykset. Esiin tuli myös organisaatioiden erilaisuus ja haastateltavien erilaiset näkökulmat anonyymin rekrytoinnin soveltamismahdollisuuksiin.

### 6.1 Rekrytointiprosessi ja siinä tapahtuneet muutokset

Haastatteluissa ilmeni, että organisaatioissa on määritelty rekrytointiprosessi sekä käytössä on rekrytointijärjestelmä, jonka avulla hallinnoidaan rekrytointeja. Rekrytoinnin toteutuksessa on organisaatiokohtaisia eroja. Haastateltava C kertoi, että heillä on organisaatiossa tarkka ohjeistus rekrytointeihin ja esihenkilöt hoitavat itse rekrytoinnit. Haastateltavat A ja D kertoivat, että esihenkilöt tekevät rekrytoinnin, mutta HR on esihenkilön tukena rekrytoinneissa. Ilmoituskanavat vaihtelevat organisaatioittain ja ilmoitusrekrytoinnin lisäksi hyödynnetään myös rekrytointia verkostojen ja avointen hakujen kautta (E:n organisaatio), sisäisiä hakuja (D:n organisaatio) sekä suoramakua (B:n organisaatio). Haastateltavat A ja B mainitsivat, että haastattelukierroksia saattaa olla useampia ja myös videohaastattelua hyödynnetään rekrytoinnin mukaan. Haastateltava B mainitsi, että heidän organisaatiossaan tekoäly anonymisoi CV:t.

Kaikkien haastateltavien organisaatioissa rekrytointia on kehitetty. Rekrytointijärjestelmää on uusittu ja prosessia kehitetty viidessä organisaatiossa (B-F). Muutoksia oli myös tullut anonyymin rekrytoinnin suhteen. B:n organisaatiossa on tullut mahdollisuus lisätä CV anonyymin hakulomakkeen liitteeksi. Organisaatiossa F on myös panostettu läpinäkyvyyteen ja työnantajamielikuvaan. Organisaatioissa A ja D on viime aikoina panostettu hakijaviestintään. He haluavat olla aktiivisempia hakijoiden suhteen ja haluavat useammin viestiä hakijoille.

### 6.2 Osaajapula ja muut haasteet rekrytoinnissa

Kaikki haastateltavat mainitsivat, että rekrytointeihin tulee hyvin hakemuksia ja rekrytoinnit pääsääntöisesti onnistuvat. Kaikki kuitenkin mainitsivat myös osaajapulan. On tehtäviä, joihin hakijoita löytyy suhteellisen helposti, mutta toisaalta on myös tehtäviä, joihin osaajien löytäminen on haasteellista. Esimerkiksi organisaatioiden D, E ja F on haasteita löytää sopivaa osaamista vaativiin toimihenkilö rekrytointeihin.

”Hakijoiden määrä varmasti vaihtelee hyvin paljon riippuen siitä, mikä tehtävänimike on” (Haastateltava C).

Neljä haastateltava koki haasteeksi rekrytinnissa osaajapulan (C, D, E ja F). Erityisen haasteellista on löytää erityisosaajia esimerkiksi huippuasiantuntijoita ja IT osaajia. Osaamisen lisäksi tärkeitä kriteereitä ovat muun muassa referenssi, persoonallisuus ja työskentelytapa. Haaste koettiin myös varhaiskasvatuksen alalla. B:n organisaatiossa haasteet liittyvät anonyymiin rekrytointiprosessiin ja siihen, miten hakijat osaavat tuoda omat osaamisensa mahdollisimman hyvin esille ja lisäksi kaikki esihenkilöt eivät välttämättä koe, että anonyymi rekrytointi olisi soveltuva. Haastateltava A:n mielestä organisaatiossa haasteet liittyivät sisäiseen prosessiin, erityisesti sisäiseen tiedonkulkuun ja tehtävänkuvan selkeytykseen.

”Hakijoita on, mutta kyllä välillä voi jäädä jopa tehtävä täyttämättä, kun ei löydy riittävä osaamista” (Haastateltava D).

Kaksi haastateltavaa (C ja D) mainitsivat, että haasteena on myös osaajien tavoittaminen. Kun on paljon kilpailua osaajista, niin kysymys kuuluu, miten heidät tavoitetaan ja saadaan kiinnostumaan organisaatiosta. Joillain alueilla on havaittu, että hakijoiden määrä on selkeästi vähentynyt ja tämä voi näkyä avoimien paikkojen täyttämisen haasteena. Organisaation vetovoima sekä pitovoima tulee siis olla kunnossa.

”Kilpailu on kova markkinoilla näistä osaajista. Tietynyyppisissä asiantuntijatehtävissä voi olla haasteita” (Haastateltava D).

Organisaatioilla on myös erilaisia keinoja osaajien löytämiseen haastavammissa tilanteissa. Haastateltavan E organisaatiossa käytetään LinkedIn kontaktointia, suoria yhteydenottoja sekä verkostoitumista. Haastateltavien E ja F organisaatioissa käytetään oppilaitosyhteistöitä. Oppilaitosyhteistöillä he saavat hakijoita suoraan koulusta ja näin he täyttävät harjoittelupaikkoja. E:n organisaatiossa tehdään yhteistyötä työllistämispalveluyritysten kanssa, lisäksi hyvä työnantajamielikku ja maine edesauttavat.

”Me olemme tunnistaneet, että yksi keskeinen tapa saada niitä osaajia meille on niiden itse kasvattaminen. Oppilaitos- ja opiskelijayhteistyötä tehdään, eli saadaan tulevaisuuden ammattilaisia meille kesäharkkareiksi ja sitä kautta kasvamaan työntekijöiksi. Koemme, että se on merkittävä väylä meidän rekrytinnissamme” (Haastateltava F).

### 6.3 Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus rekrytinnissa

Kaikkien haastateltavien organisaatioissa monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden tietoinen edistäminen ja organisaation toimintatapojen kehittäminen näitä tukevaksi koettiin tärkeäksi. Kaikki myös mainitsivat, että monimuotoisuus, yhdenvertaisuus sekä tasa-arvo koetaan erittäin tärkeinä

rekrytoinnissa ja niihin halutaan panostaa. Eri organisaatioissa on erilaisia painopisteitä ja toimintatapoja.

Esimerkiksi organisaatioissa on määritelty arvoja ja toimintatapoja (F), tehty monimuotoisuus suunnitelma (D) ja lisätty tietoisuutta tiedostamattomista ennakkoluuloista (A). Haastateltavat B, C ja D kertovat, että heidän organisaatioissaan korostetaan, että jokainen saa olla oma itsensä ja tulla sellaisena kuin on. Haastateltava E korosti monimuotoisuuden tärkeyttä työyhteisön näkökulmasta ja kertoi, että heidän organisaatiossaan on diversiteettiä eri muodoissa.

Rekrytoinnin osalta organisaatioissa käytetään anonyymiä rekrytointia (B, C ja D) sekä rekrytointi-ilmoitus pohjia ja ilmoitusten ulkoasua on muutettu tasa-arvoisemmaksi ja monimuotoisemmaksi. C:n organisaatiossa yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ajattelu on rekrytoinnin erityinen painopiste. Haastateltavan A organisaatiossa kaikkia hakijoita kohdellaan samalla tavalla ja että HR:n rooli on varmistaa, että rekrytoinneissa ollaan tietoisia tiedostamattomista ennakkoluuloista. Haastateltava B korosti tasa-arvo lain noudattamisen merkitystä rekrytoinnissa.

”Olemme määritelleet omia arvojamme ja toimintatapoja ja minkälaista käyttäytymistä me haluamme. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu on hyvin vahvasti sisäsynnyistä meille, ja yhtä lailla kaikissa rekrytoinnissa pyritään huomioimaan sitä” (Haastateltava F).

Haastateltavien C ja D organisaatioissa henkilöstöä on koulutettu. Haastateltava D kertoi, että heillä on ollut Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen työpaja monimuotoisuudesta ja haastateltava C kertoi, että heidän organisaatiossaan on järjestetty esihenkilöiden valmennusta monimuotoisuuteen liittyen.

Haastateltavien E:n ja C:n organisaatiot tekevät yhteistyötä Romako- hankkeen kanssa. Romako-hankkeen tavoitteena on tukea pääkaupunkiseudun romaneita tutkinnon suorittamisessa ja harjoittelupaikan saamisessa (Romako s.a.). Romako-hanke pyrkii myös tekemään työelämään rakenteellista muutosta ja luomaan monimuotoisuutta (Romako s.a.).

#### **6.4 Anonyymien rekrytoinnin hyödyntäminen organisaatioissa**

Kaikki haastateltavat tiesivät anonyymistä rekrytoinnista ja olivat kuulleet siitä entuudestaan. Haastateltavien C ja D organisaatioissa on pilotoitu anonyymiä rekrytointia ja haastateltavan B organisaatiossa on käytössä anonyymi rekrytointi. Haastateltava A mainitsi, että anonyymien rekrytoinnin tiedetään olevan pinnalla tällä hetkellä ja siitä on käyty keskusteluita kollegoiden kanssa. Haastateltavat E ja F kertoivat, että ovat seuranneet aihetta ja lukeneet tietoa.

”Positiivinen ja mielenkiintoinen tapa kyllä aloittaa se rekrytointiprosessi” (Haastateltava E).

Vaikka haastateltavien A, E ja F organisaatioissa ei ole hyödynnetty anonyymiä rekrytointia niin A ja E mainitsivat, että ovat miettineet sen käyttöönottoa organisaatiossaan ja että heillä olisi kiinnostusta sen kokeiluun. Haastateltava F mainitsi, että ei ole harkinnut anonyymiä rekrytointia, sillä he haluavat organisaatiossaan positiivisesti syrjiä hakijoita esimerkiksi lisätä naisia ja eri kanalaisuuksia ja tätä kautta lisätä diversiteettiä organisaatiossa. Haastateltava A kertoi, että vaikka haluaisi kokeilla anonyymiä rekrytointia ja oppia siitä lisää, niin hän kyseenalaisti sen, että onko anonyymissä rekrytoinnissa pointtina anonyymiys vai ennakkoluulojen tiedostaminen.

### **6.5 Mihin tilanteisiin anonyymi rekrytointi soveltuu ja mihin ei?**

Anonyymien rekrytoinnin koettiin sopivan useimpiin tilanteisiin. Haastateltavat A, B ja D olivat sitä mieltä, että anonyymi rekrytointi sopii lähtökohtaisesti kaikkiin rekrytointeihin. Haastateltavat C, E ja F olivat kaikki sitä mieltä, että anonyymi rekrytointi sopii hyvin hakuihin missä on paljon hakijoita ja iso massa mitä pitää käydä läpi. Haastateltavat kokivat, että anonyymi rekrytointi auttaa esikarsinnassa hyvin isojen massojen kanssa. Haastateltava E toi esille, että isoissa massoissa anonyymi rekrytointi vaatii strukturoidun hakemuslomakkeen, jotta hakijoita pystytään helposti vertailla keskenään. Haastateltava D taas toi esille, että anonyymissä rekrytoinnissa täytyy miettiä tarkkaan, mitkä asiat ratkaisevat valinnassa ja miten hakijoiden osaaminen nousee esille.

Vaikka anonyymi rekrytointi lähtökohtaisesti koettiin sopivan kaikkiin hakuihin niin haastateltava A, B ja F toivat esille sen, että jos rekrytointi perustuu vahvasti siihen, että haetaan tunnettua henkilöä, jolla on hyvät verkostot ja vahvat referenssit, niin tämän tyyppisiin rekrytointeihin anonyymi rekrytointi koettiin epäsopivaksi. Haastateltava A mainitsi, että hakijan nimi saattaa jo kertoa verkostoista ja hyvä verkosto saattaa olla kriteeri joissain tehtävissä.

”Projektipäälliköillä täytyy olla vahvat referenssit, ... niillä täytyy olla se tietty osaaminen, et siinä se (anonyymi rekrytointi) ei ainakaan toimi” (Haastateltava F).

Haastateltavat B, C ja E kokivat, että anonyymi rekrytointi ei soveltuisi rekrytointeihin tai olisi niin sanotusti turha vaihe niissä rekrytoinneissa, joissa on vähän hakijoita. Haastateltava E mainitsi, jos hakijoita on vähemmän, niin potentiaalisia haastatteluun kutsuttavia voi olla enemmän. Haastateltava C taas kertoi että, joissain tehtävissä saattaa myös olla osaajapulaa ja näissä rekrytoinneissa nopeus on valttia ja haastatteluun pyritään pitämään nopeasti. Tällöin anonyymi vaihe on mahdollisesti turha, sillä melkein kaikki hakijat otetaan haastatteluun.

Haastateltavat F ja C mainitsivat videohaastattelun. He kokivat, että anonyymi rekrytointi ei näihin tilanteisiin sovi, varsinkin jos videohaastatteluvaihe on heti alussa ja kaikki hakijat vastaavat videohaastattelu kysymyksiin. Haastateltava F mainitsi myös, että anonyymi rekrytointi ei sovellu hakuihin, joissa halutaan saada erottuvuutta ja tietää esimerkiksi persoonaa ja vuorovaikutustaitoja. Sillä kokonaisuus on se mitä ollaan palkkaamassa ja joissain rekrytoinneissa tämä kokonaisuus on merkittävä tekijä.

## 6.6 Anonyymien rekrytoinnin tulevaisuus

Anonyymien rekrytoinnin tulevaisuus nähdään positiivisena ja muutama haastateltavista mainitsi, että anonyymi rekrytointi on tulevaisuus. Haastateltava F oli sitä mieltä, että anonyymi rekrytointi on hyvä varsinkin niissä tilanteissa, joissa koetaan, että rekrytointi vääristyy esimerkiksi iän, kansalaisuuden tai nimen perusteella. Haastateltavat C ja E olivat myös sitä mieltä, että anonyymi rekrytointi on hyvä työväline monimuotoisuuden lisäämiseen ja syrjimyksen estämiseen. Anonyymi rekrytointi koettiin siis hyvänä työkaluna syrjimyksen ennaltaehkäisyyn.

”Iällä ja kuvilla ei ole merkitystä työtehtävän kannalta” (Haastateltava B).

”Kyllä mä näen, että anonyymi rekrytointi tulevaisuudessa varmaan tulee yleistymään ja siitä tulee normaalimpi tapa” (Haastateltava D).

Anonyymi rekrytointi nähdään myös positiivisena asiana työnantajamielikuvan kannalta. Haastateltavat B ja D olivat sitä mieltä, että se parantaa työnantajamielikuvaa ja haastateltava D mainitsee, että anonyymi rekrytointi lisää yrityksen näkyvyyttä.

Haastateltavat B ja C kokivat, että anonyymi rekrytointi on keino osaajapulan ratkaisemiseen. Rekrytoinneissa on valtavat saatavuushaasteet tietyillä osa-alueilla ja tällöin tarvitaan eri taustoista olevia osaajia.

”Me tarvitaan monimuotoisuutta työyhteisöihin, se on rikkaus enempi kuin ehkä sitten sellainen rasite” (Haastateltava C).

”Mahdollisten raja-aitojen purkamiseen tosi tärkeää” (Haastateltava C).

Haastateltavat A, B ja E toivat esille anonyymien rekrytoinnin hakijoiden näkökulmasta. Haastateltavat A ja B mainitsivat, että anonyymi rekrytointi vaatii työnhakijoilta erilaista otetta ja se myös vaatii hakijalta paljon. Haastateltava E oli sitä mieltä, että anonyymi rekrytointi on hyvä työnhakijan näkökulmasta, jos tämän ei tarvitse käyttää siihen paljoa aikaa. Haastateltava A kertoi, että työnhaussa on tällä hetkellä pinnalla hakemisen helppous. Haastateltava E toi esille myös, että rekrytoinnit ovat menossa enemmän siihen suuntaan, että hakija saa antaa ne tiedot mitä haluaa ja tehdä

CV:n esimerkiksi neutraalimmaksi jättämällä henkilötietoja tai valmistumisvuosia pois ja kirjoittamalla vain osaamiseen liittyviä tietoja. Haastateltava A korosti LinkedInin ja sosiaalisen median alustojen kasvua työnhaussa. Nämä kanavat ovat hyvin personoituja ja näin ollen anonyymius ja anonyymien rekrytoinnin toteuttaminen mahdotonta näissä. Haastateltava A toi esille, että työnhakuvideot ja esimerkiksi video CV:t ovat myös lisääntyneet ja nämä ovat erittäin personoituja.

Järjestelmät ovat tärkeitä anonyymien rekrytoinnin toteutuksessa ja onnistumisessa. Haastateltavat B, C ja D kokivat, että anonyymi rekrytointi vaatii hyvän rekrytointi järjestelmän ja sen tuen. Haastateltava B kertoi, että tällä hetkellä rekrytointijärjestelmät ovat eritasoisia ja suurin osa niistä vaatii kehittämistä, jotta ne pystyisivät tukea anonyymien rekrytointia.

Haastateltava D toi esille erilaisen näkökulman anonyymien rekrytoinnista. Hän mainitsee, että tarvitaanko anonyymien rekrytointia, jos tiedostetaan tiedostamattomat ennakkoluulot ja keskitytään osaamiseen sekä tehtävän kannalta olennaisiin asioihin.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mihin tilanteisiin anonyymi rekrytointi soveltuu, ja mihin tilanteisiin se ei sovellu. Tutkimusta varten haastattelin kuutta rekrytoinnista vastaavaa henkilöä eri organisaatioista. Sain heiltä hyviä näkökulmia aiheeseen. Haastateltavat olivat samaa mieltä monista asioista, mutta toisaalta esille tuli myös hyvin erilaisia näkökulmia, johtuen organisaatioiden erilaisista tilanteista. Saavutin mielestäni työn tavoitteen ja sain samalla aiheeseen liittyen jatkokehitysideoita.

### 7.1 Päätulokset

Kaikkien haastateltujen organisaatioissa perusasiat rekrytointiin liittyen olivat kunnossa. Heillä on määritelty rekrytointiprosessi ja käytössä rekrytointijärjestelmä (ks. 2.1). Lisäksi jokaisessa organisaatioissa oltiin aktiivisia kehittämään rekrytointia. Tutkimustulosten perusteella HR:llä on tärkeä rooli sekä prosessien ja järjestelmien kehittämisessä että esihenkilöiden tukena rekrytoinnin läpiviennissä. Sekä haastateltujen että tietoperusten perusteella HR:n tuki ja ohjeistus esihenkilöille sekä toimiva prosessi ja rekrytointijärjestelmä ovat avainasemassa anonyymien rekrytointien onnistumisessa.

Myös anonyymi rekrytointi oli haastateltaville tuttua ja kaikki olivat jo jollain tasolla perehtyneet siihen. Kolmessa organisaatioista oli vähintäänkin kokeiltu anonyymia rekrytointia ja kahdessa oltiin kiinnostuneita kokeilemaan sitä (ks. 4.3). Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että anonyymi rekrytointi on kiinnostava aihe ja siihen suhtaudutaan positiivisesti, myös tapauksissa, jolloin sitä ei olla kokeiltu.

Kaikissa organisaatioissa yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden edistäminen koettiin tärkeäksi. Sen eteen on tehty paljon erilaisia toimenpiteitä, myös rekrytoinnin kehittämiseen liittyen (ks. 3.1). Anonyymien rekrytoinnin hyödyntäminen on yksi näistä keinoista. Tulosten mukaan anonyymien rekrytoinnin hyödyt liittyivät ennen kaikkea hakijoiden yhdenvertaiseen kohteluun, syrjinnän estämiseen ja positiivisen työnantajamielikuvan luomiseen (ks. 4.4). Tietoperustan mukaan yksi anonyymien rekrytoinnin hyödyistä on, että se auttaa keskittymään hakijoiden osaamiseen ja vähentämään tiedostamattomia ennakkoluuloja vaikutusta rekrytoinnissa (ks.4.4). Tämä näkökulma ei kuitenkaan tullut tässä tutkimuksessa esille. Pikemminkin haastateltavat haastoivat tämän näkemyksen ja olivat sitä mieltä, että tietoisuus omista tiedostamattomista ennakkoluuloista on parempi ratkaisu kuin anonyymi rekrytointi (vrt. 4.1).

Vaikka pääsääntöisesti rekrytointien koettiin onnistuva, osaajapula tuli haastatteluissa esille yhtenä rekrytoinnin haasteena (ks. 3.2). Erityisen haasteellista on löytää ja tavoittaa erityisosaajia sekä

asiantuntijoita. Anonyymi rekrytointi nähtiin yhtenä ratkaisuna osaaajapulaan. Toisaalta tilanteessa, jossa hakijoita on todella vähän ja kaikki halutaan haastatella, anonyymi rekrytointi koettiin turhana vaiheena. Hyvä työnantajabrändi nähtiin myös yhtenä keinona houkutella osajajia (ks. 2.3). Tulosten perusteella voidaan sanoa, että anonyymi rekrytointi on osaratkaisu osaaajapulaan ja se auttaa rakentamaan vetovoimaista työnantajabrändiä.

Anonyymien rekrytoinnin koettiin sopivan moniin tilanteisiin, mutta ei kuitenkaan kaikkiin. Haastattelussa tuotiin esille, että anonyymi rekrytointi ei sovellu tilanteisiin, joissa hakijoiden verkostot tai referenssit ovat oleellisia valintakriteereitä. Jos halutaan tehdä positiivista syrjintää tai oppilaitosyhteistyötä, ei anonyymistä rekrytoinnista ole hyötyä. Se ei myöskään ole hyödyllinen tilanteissa, joissa hakijoita on vähän ja mahdollisimman moni halutaan kutsua haastatteluun. Anonyymi rekrytointi ei ole sopiva menetelmä, jos rekrytoinnissa hyödynnetään videohakemusta tai sosiaalisen median alustoja. Sillä niiden idea on nimenomaan tuoda esille hakijan persoonallisuutta. Haastattelijat toivat esille sen, että anonyymi rekrytointi sopii hyvin isojen hakijamassojen käsittelyyn ja hakijoiden esikarsintaan. Anonyymi rekrytointi koettiin positiivisena tapana aloittaa rekrytointiprosessi. Näissä tutkimustuloksissa tuli esille pääosin samat hyödyt ja haasteet kuin tietoperustassa (ks. 4.4).

Lisäksi tutkimuksessa tuli muutama uusi näkökulma. Anonyymi rekrytointi koettiin hyvin soveltuvaan isojen hakijamassojen käsittelyyn ja toisaalta huonosti tilanteisiin, jossa hakijoita on vähän ja mahdollisimman moni halutaan kutsua haastatteluun. Lisäksi koettiin, että anonyymi rekrytointi ei sovellu tilanteisiin, joissa referenssit ovat oleellisia valintakriteereitä. (vrt. 4.4.) Tulosten perusteella voidaan todeta, että parhaiten anonyymi rekrytointi soveltuu ilmoituspohjaiseen rekrytointiin, joissa käsitellään isoja hakijamassoja. Tulosten mukaan haastateltujen organisaatioissa käytetään ilmoituspohjaisen rekrytoinnin rinnalla myös paljon muita tapoja tavoittaa potentiaalisia hakijoita ja näissä tilanteissa anonyymi rekrytointi ei ole soveltuva menetelmä.

Anonyymien rekrytoinnin tulevaisuus nähtiin positiivisena ja koettiin, että sen käyttö tulee lisääntymään. Tutkimustuloksissa korostuu se, että toimiakseen anonyymi rekrytointi vaatii hyvän anonymisoinnin mahdollistavan rekrytointijärjestelmän, joka helppokäyttöinen sekä hakijoille että rekrytoijille (ks. 4.2). Tutkimustulosten mukaan anonyymien rekrytoinnin vahvuuksia ovat monimuotoisuuden lisääminen ja syrjinnän ehkäisy sekä positiiviset vaikutukset työnantajamielikuvaan. (ks. 2.3 ja 4.1)

## **7.2 Ajatuksia jatkotoimenpiteistä ja kehittämideoita**

Anonyymi rekrytointi ei ole vielä valtavirtaa, mutta siihen on kiinnostusta. Uskon, että anonyymi rekrytointi tulee tulevaisuudessa yleistymään. Toki on vielä haasteita, joita pitää ratkoa. Yksi

keskeinen asia on rekrytointijärjestelmien kehittäminen entistä paremmiksi ja tukemaan anonyymiä rekrytointia, jotta se olisi helppoa sekä työnantajalle että työnhakijalle.

Mielenkiintoista oli se, että yhdessä haastatelluista yrityksistä käytettiin tekoälyä hakijatietojen anonymisointiin. Tällä hetkellä puhutaan erittäin paljon tekoälyn mahdollisuuksista ja näyttää siltä, että Chat GPT:n kaltaiset palvelut tulevat mullistamaan asiantuntijatyötä. Näen tässä suuren mahdollisuuden myös anonyymiin rekrytointiin liittyen. Voisiko tulevaisuudessa rekrytointijärjestelmissä olla tekoäly, jolle syöttää valintakriteerit ja sen perusteella se tunnistaisi potentiaalisimmat hakijat? Tekoälyn mahdollisuuksista anonyymien rekrytoinnin tukena ja HR:n työn helpottajana voisi pohtia laajemmin.

Anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto vaatii organisaatiolta rekrytoinnin osaamista ja resursseja eli käytännössä HR tai rekrytoinnin osaajan, joka lähtee luomaan organisaatiolle anonyymien rekrytoinnin käytäntöjä. Käyttöönotto vaatii myös rekrytointijärjestelmää, joka tukee anonyymiä rekrytointia.

Pienemmissä yrityksissä usein esihenkilöt tekevät rekrytoinnit itsenäisesti ja niissä ei välttämättä ole varaa investoida rekrytointijärjestelmään. Kysymys kuuluukin, miten pystyttäisiin lisätä tietoisuutta ja osaamista myös näissä pienemmissä yrityksissä? Käytännön toteutuksessa heitä voisi auttaa se, että anonyymiä rekrytointia voisi ostaa palveluna. Rekrytointipalveluita tarjoavat yritykset voisivat kehittää tätä palvelua.

Tällä hetkellä anonyymistä rekrytoinnista on enemmän tapaustutkimuksia. Tarvittaisiin tutkimus, jossa olisi laaja joukko anonyymiä rekrytointia käyttäviä organisaatioita mukana. Näin tuloksia voitaisiin tutkia isommassa kaavassa ja mahdollisesti saada enemmän vastuksia sen hyödyistä, haitoista ja sopivuudesta erilaisiin rekrytointeihin.

Yhä useammat yritykset voisivat mielestäni kokeilla anonyymiä rekrytointia ja vasta kokeilun jälkeen arvioida sen sopivuutta. Näen, että jokaisessa organisaatiossa on jotain rekrytointeja, joissa anonyymiä rekrytointia kannattaisi hyödyntää. Se on organisaatiokohtaista, mihin rekrytointeihin kannattaisi hyödyntää anonyymiä rekrytointia ja mihin ei. Organisaatiot voisivat ottaa tähän kantaa rekrytointistrategiassaan. Eli organisaatiokohtaisesti tunnistaa ne tapaukset ja rekrytoinnit, joissa he voisivat käyttää anonyymiä rekrytointia.

## 8 Pohdinta

Aloitin opinnäytetyöprosessin 2023 vuoden alussa. Olin pyörityt aihevalintaa jo muutaman kauden ja halusin aiheen, josta ei ole vielä niin paljon kirjoitettu ja joka on ajankohtainen. Työskentelen rekrytointien parissa ja haluan ehdottomasti myös tulevaisuudessa jatkaa töitä rekrytointiin ja HR:n parissa. Olikin luonnollista valita aihe, joka liittyy HR:ään tai rekrytointiin. Päädyin valitsemaan aiheeksi anonyymin rekrytointin. Anonyymi rekrytointi ja myös rekrytointisyrjintä ovat suhteellisen puhuttuja ja ajankohtaisia aiheita. Olin silloisessa työpaikassani nähnyt myös erittäin paljon organisaatioiden syrjivän hakijoita rekrytointinissa. Valitsin anonyymin rekrytointin, sillä ajankohtaisuuden lisäksi aihe on lähellä sydäntä ja koin, että voin opinnäytetyön kautta lisätä omaa tietoa asiasta. Täten koen, että aihevalinta oli erittäin onnistunut ja mielenkiinto säilyi läpi opinnäytetyöprosessin.

### 8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tuomen ja Sarajärven (2018, 6.3) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voidaan tehdä seuraavien näkökulmien avulla:

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus
- Omat sitoumukset tutkijana
- Aineiston keruu
- Tutkimuksen tiedonantajat
- Tutkija-tiedonantaja suhde
- Tutkimuksen kesto
- Aineiston analyysi
- Tutkimuksen luotettavuus
- Tutkimuksen raportointi

Käytännössä kyse on aineiston kokoamisen ja analysoinnin toteuttamisen tarkasta kuvaamisesta, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.3.)

Tutkimuksen aihe, anonyymi rekrytointi valikoitui oman kiinnostuksen perusteella ja koska aihe ajankohtainen ja laajalti vaikuttava. Omassa työssäni näkemäni rekrytointisyrjintä innoitti myös tämän aiheen valintaan ja siihen perehtymiseen. Tutkimus on tätä kautta lisännyt omaa tietämystä aiheesta.

Haastattelupyynnöksiä lähetettiin erilaisille organisaatioille, mukana oli sekä yrityksiä että julkishallinnon organisaatioita. Halusin myös varmistaa, että osa kutsuista lähetettiin organisaatioihin, joissa oli vähintään kokeiltu anonyymiä rekrytointia ja osa organisaatioihin, jotka eivät sitä vielä

hyödynnä. Eettisten periaatteiden mukaan haastateltavat ja heidän organisaationsa ovat anonyymeja tutkimuksessa. Haastateltaviin viitataan tutkimuksessa kirjaimella.

Aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Aineiston keräämisvaiheen luotettavuuden varmistamiseksi haastattelut myös äänitettiin, jotta niihin voi palata myöhemmin. Äänitteet ovat vain muistiinpanoja varten ja äänitteet poistetaan opinnäytetyön valmistuttua. Haastateltaville kerrottiin haastattelujen äänittämisestä ja varmistettiin suostumus. Haastattelu tulosten dokumentointi ja analysointi on tehty parhaalla mahdollisella tavalla tarkasti ja huolellisesti. Tutkimuksen vaiheet on myös dokumentoinut tutkimusraporttiin.

## 8.2 Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi tietoperustan kirjoittamisella. Aluksi lähteiden etsiminen tuntui hankalalta. Huomasin, että anonyymiä rekrytointia on tutkittu vähän ja aiheesta ei ole paljoa kirjallista tietoa. Minun oli vaikea aluksi hahmottaa lähteiden luotettavuutta. Huomasin myös, että minun oli helpompi lukea artikkeleita kuin kirjoja. Opin tietoperustan kirjoittamisen edetessä tunnistamaan paremmin lähteiden luotettavuutta ja sain itseni motivoitumaan myös kirjojen lukemiseen. Opin lähteitä etsiessä myös etsimään kansainvälisiä lähteitä. Kansainvälisiin lähteisiin perehtymisen myötä englanninkielinen sanavarastoni aiheesta laajeni. Lopulta sain kirjoitettua kattavasti hyvistä lähteistä rekrytoinnista, anonyymistä rekrytoinnista sekä vastuullisuudesta. Kantapään kautta opin myös, että lähteet kannattaa kirjoitusvaiheessa merkitä tarkasti sivunumeroita unohtamatta. Jouduin opinnäytetyöprosessin loppumetreillä käyttämään useita tunteja lähteiden uudelleen tarkastamiseen, sillä olin aluksi tehnyt ne huolimattomasti. Esimerkiksi e-kirjoissa en aluksi huomannut käyttää lähdeviittauksessa sivunumeroita vaan olin käyttänyt lukuja.

Kun tietoperusta oli noin puolessavälissä, aloin laatimaan samalla haastattelukysymyksiä sekä etsimään haastateltavia. Koin että haastattelujen sopiminen onnistui hyvin. Vastaanotto oli positiivinen ja yllätyin, kuinka moni henkilö suostui haastateltavaksi. Haastattelujen myötä opin paljon erilaisten organisaatioiden rekrytointikäytännöistä ja oli myös hyvä tutustua ja verkostoitua alan ammattilaisten kanssa.

Johtopäätösten ja kehitysehdotusten kirjoittaminen tuntui aluksi haastavilta. Haastattelujen aikana ilmeni pari toistuvaa teemaa, jotka oli luonteva tuoda johtopäätöksiin. Haastattelujen yksityiskohtiin ja yksittäisiin mielipiteisiin pureutuminen tuntui vaikeammalta. Huomasin, että tässä vaiheessa päivittäisen tekemisen aloittaminen tuntui hankalalta. Lopulta pakotin itseni johtopäätösten kirjoittamisen pariin ja opin itsestäni sen, että vaikka aloittaminen oli haastavaa, niin hetken työskentelyn jälkeen pääsin vauhtiin kirjoittamisessa.

Opinnäytetyön tekemisessä koin haasteelliseksi tiukan aikataulun. Aluksi aikataulun pitäminen tuntui helpolta, mutta kun aloitin tietoperustan kirjoittamisen, niin viikot kuluivat nopeasti. Jossain vaiheessa aikataulussa pysyminen alkoi tuntua mahdottomalta haasteelta. Tämän jälkeen mietin tarkkaan seuraavat vaiheet ja sen, että miten pysyisin aikataulussa ja saisin työn valmiiksi ajallaan. Aikataulupaine lisäsi stressiä, joka puolestaan teki kirjoittamisesta haasteellista. Kun sain haastattelut tehtyä, aikataulupaine tuntui helpottavan. Olin saanut tiedon uudesta palkkatyöstä ja sen aloitus päivä asetti selkeän aikarajan, johon mennessä halusin lopputyön olevan valmis. Tämä auttoi työskentelemään systemaattisesti ja saamaan kirjoitusprosessin loppuun. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi opetti minulle aikatauluttamista ja ajankäytön hallintaa.

Prosessi oli kokonaisuudessaan hyvin opettava ja mielenkiintoinen kokemus, vaikka välillä oli myös haasteita. Opinnäytetyöprosessin myötä opin paljon anonymististä rekrytoinnista ja rekrytoinnista yleensä. Haastattelujen kautta pääsin myös kuulemaan eri organisaatioiden rekrytointiprosesseista ja siitä, miten he huomioivat monimuotoisuutta rekrytoinneissaan ja tämä oli itselleni erittäin mielenkiintoista ja antoisaa. Huomasin myös oppineeni, kuinka paljon anonymismissä rekrytoinnissa on hyötyjä ja mahdollisuuksia. Haluan tulevaisuudessa työskennellä HR-alalla ja koen, että tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on lisännyt osaamistani ja ollut yksi tärkeä askel kohti tulevaisuuden uratavoitteitani.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle mielenkiintoinen oppimismatka anonymin rekrytoinnin maailmaan. Anonyymi rekrytointi on yksi nousevista rekrytoinnin trendeistä. Olen vakuuttunut, että siitä on hyötyä eri tilanteissa ja sitä tullaan tulevaisuudessa käyttämään entistä enemmän. Toivon, että tämän opinnäytetyön myötä organisaatioissa herää enemmän keskustelua anonymististä rekrytoinnista ja sen hyödyistä. Opinnäytetyön tutkimustulokset voisivat antaa rohkeutta organisaatioille kokeilla anonyymiä rekrytointia ja arvioida itse sen soveltuvuutta sekä hyötyjä omassa rekrytointiprosessissaan.

## Lähteet

- Ahlfors, G. & Saarela, I. 20.9.2021. Unconscious bias – työelämän tiedostamattomat olettamukset. Väestöliiton blogi. Luettavissa: <https://vaestoliitonblogi.com/2021/09/20/unconscious-bias-meilla-kaikilla-on-tyoelamassa-tiedostomattomia-olettamuksia/>. Luettu: 23.3.2023.
- Ahmed, R., Azam, M., Qureshi, J., Hashem, A., Parmar, V. & Salleh, N. 18.3.2022. The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.859614/full>. Luettu: 15.3.2023.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>. Luettu: 7.3.2023.
- Duunitori. 1.3.2018. Rekrytointistrategia. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointistrategia>. Luettu: 22.3.2023.
- Duunitori. 2022. Kansallinen rekrytointitutkimus. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Luettu: 9.2.2023.
- Elo. 7.6.2021. Kolme syytä, miksi jokaisen yrityksen pitäisi kiinnostua sosiaalisesta vastuusta. Luettavissa: <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/kolme-syyta-miksi-jokaisen-yrityksen-pitaisi-kiinnostua-sosiaalisesta-vastuusta>. Luettu: 20.4.2023.
- Glazebrook, K. 5.10.2022. What Is Blind Hiring? A Guide to Blind Recruitment. Luettavissa: <https://www.beapplied.com/post/what-is-blind-hiring>. Luettu: 21.3.2023.
- Helsingin kaupunki. 10.11.2020. Anonyymin rekrytoinnin pilotti 2020. Helsingin kaupunki. Helsinki. Luettavissa: <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/f5/f5d12d1dcc8ecfd1b389449406800b9374a5904a.pdf>. Luettu: 7.3.2022.
- Join. 2023. What is blind hiring. Luettavissa: <https://join.com/glossary/blind-hiring>. Luettu: 21.4.2023.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.2.2023.

Juupaluoma, R. 9.2.2021. Miksi anonyymia rekrytointia kannattaa hyödyntää. Eilakaisla blogi. Luettavissa: <https://www.eilakaisla.fi/blogi/miksi-anonyymia-rekrytointia-kannattaa-hyodyntaa>. Luettu: 13.3.2023.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö- strateginen investointi? Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.3.2023.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.3.2023.

Kanninen, O. & Virkola, T. 2021. Rekrytointisyrjintä ja sen vastaiset keinot. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS\\_2021\\_27.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS_2021_27.pdf?sequence=4&isAllowed=y). Luettu: 23.2.2023.

Kela. s.a. Anonyymi rekrytointi Kelassa. Luettavissa: <https://www.kela.fi/anonyymi-rekrytointi>. Luettu: 13.3.2023.

Knight, R. 12.6.2017. 7 Practical Ways to Reduce Bias In Your Hiring Process. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/06/7-practical-ways-to-reduce-bias-in-your-hiring-process>. Luettu: 22.3.2023.

Koppa. 28.10.2021. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 30.3.2023.

Kuntaliitto. s.a. Yhteiskuntavastuu. Luettavissa: <https://www.kuluttajaliitto.fi/materiaalit/yhteiskuntavastuu/>. Luettu: 9.2.2023.

Kuntarekry. s.a. Anonyymi työnhaku. Luettavissa: <https://www.kuntarekry.fi/fi/anonyymi-tyonhaku/>. Luettu: 13.3.2023.

Lehtinen, S. 13.4.2022. Osaajapula – vai rekrytoinnin uudistustarve? Luettavissa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/osaajapula-vai-rekrytoinnin-uudistustarve.html>. Luettu: 9.2.2023.

Lehtovaara, H. & Koivunen, T. 2.6.2021. Miksi anonyymiä rekrytointia tarvitaan? Alusta!. Luettavissa: <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/06/02/miksi-anonyymia-rekrytointia-tarvitaan/>. Luettu: 15.3.2023.

Lääkkölä-Pyykkönen, A. 10.5.2021. Anonyymi rekrytointi lisää työnhakijoiden tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia mahdollisuuksia. Luettavissa: <https://tane.fi/-/anonyymi-rekrytointi-lisaa-tyonhakijoiden-tasa-arvoisia-ja-yhdenvertaisia-mahdollisuuksia>. Luettu:13.3.2023.

Manpower. 2022. Osaajapulatutkimus 2023: Pula osaajista suurin yritysten kasvun este. Luettavissa: <https://www.manpower.fi/tyonantajat/tyonantajan-tietopankki/tutkimukset/osaajapulatutkimus?source=google.com>. Luettu 9.2.2023.

ManpowerGroup. s.a. 2023 Osaajapulatutkimus. Luettavissa: <https://www.manpower-group.fi/hubfs/Osaajapulatutkimus/2023/Osaajapulatutkimus-infograafi-FI.pdf>. Luettu: 26.4.2023.

Meet Frank. 4.3.2019. Kolme painavaa syytä valita anonyymi rekrytointi. Luettavissa: <https://medium.com/@meetfrank/kolme-painavaa-syyt%C3%A4-valita-anonyymi-rekrytointi-954de11a3115>. Luettu: 23.2.2023.

Mäkelä, A. 4.5.2022. Kestääkö rekrytointisi lähempää tarkastelua? Asiantuntija listaa 5 askelta reiluun rekrytointiin. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/yhdenvertaisuus-rekrytointi>. Luettu 14.2.2023.

Nortio, J. 31.5.2017. Anonyymi rekrytointi on tehokas keino syrjinnän poistamiseen. Luettavissa: <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/anonyymi-rekrytointi-tehokas-keino-syrjinnan-poistamiseen>. Luettu: 23.2.2023.

Rinne, U. 2018. Anonymous job applications and hiring discrimination. IZA World of Labor. Luettavissa: <https://wol.iza.org/articles/anonymous-job-applications-and-hiring-discrimination/long>. Luettu: 23.2.2023.

Romako. s.a. Romako – askeleet huomiseen. Luettavissa: <https://romako.diak.fi/>. Luettu: 17.4.2023.

Rossi, S. 2020. Rekrytoija. Basam Books. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.3.2023.

Salmani, S. 21.6.2021. Vastuullinen organisaatio on monimuotoinen ja inklusiivinen – Sara Salmani. Luettavissa: <https://www.myspeaker.fi/uutiset/vastuullinen-organisaatio-on-monimuotoinen-ja-inklusiivinen-sara-salmani/>. Luettu: 15.3.2023.

Salminen, E. 10.12.2020. Hyvästit syrjinnälle? Anonyymi rekrytointi yleistyy – näin se toimii käytännössä. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/nimeton-rekrytointi>. Luettu: 30.3.2023.

Salonen, A. 29.10.2021. Shadia ja Mia kokeilivat rekrytoida uudella tavalla – tulokset vakuuttavat: hakijoilla 26 eri äidinkieltä. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/monimuotoisuuslupaus-perustelut>. Luettu: 24.4.2023.

Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H. & Mishchuk, V. 10.4.2022. Employer brand: key values influencing the intention to join a company. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society. Luettavissa: <https://sciendo.com/article/10.2478/mmcks-2022-0004>. Luettu: 15.3.2023.

Siren, M. 24.3.2021. Vinkit anonyymiin rekrytointiin, joiden avulla onnistut. Luettavissa: <https://laura.fi/ajankohtaista/vinkit-anonyymiin-rekrytointiin-joiden-avulla-onnistut/>. Luettu: 30.3.2023.

Talvensaari, L. 17.6.2021. Vieraskynä: Anonyymi rekrytointi ei ole ongelmaton. ManpowerGroupin tietopankki. Blogi. Luettavissa: <https://blogi.manpowergroup.fi/vieraskyn%C3%A4-anonyymi-rekrytointi-ei-ole-ongelmaton>. Luettu: 13.3.2023.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 24.3.2023. Monimuotoisuus rekrytoinnissa. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/tyon-tueksi/hyvia-kaytantoja/monimuotoisuus-rekrytoinnissa>. Luettu: 24.4.2023.

Tiirikainen, P. 26.1.2021. Tunnista ajatusvinoumasi ja rekrytoi vastuullisemmin. Eilakaisla blogi. Luettavissa: <https://www.eilakaisla.fi/blogi/tunnista-ajatusvinoumasi-ja-rekrytoi-vastuullisemmin>. Luettu: 23.3.2023.

Tulshyan, R. 28.6.2019. How to Reduce Personal Bias When Hiring. Luettavissa: [https://hbr.org/2019/06/how-to-reduce-personal-bias-when-hiring?ab=at\\_art\\_art\\_1x4\\_s01](https://hbr.org/2019/06/how-to-reduce-personal-bias-when-hiring?ab=at_art_art_1x4_s01). Luettu: 22.3.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.4.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 7.4.2022. Työelämän monimuotoisuusopas ja yritysvalmennukset helpottavat monimuotoisten työyhteisöjen rakentamista. Luettavissa: <https://tem.fi/-/tyoelaman-monimuotoisuusopas-ja-yritysvalmennukset-helpottavat-monimuotoisten-tyoyhteisojen-rakentamista>. Luettu: 9.3.2023.

Työsuojelu. s.a. Yhdenvertaisuus ja syrjintä. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>. Luettu: 9.2.2023.

Työterveyslaitos. s.a. Monimuotoinen työelämä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelamanmuutos/monimuotoinen-tyoelama>. Luettu: 15.3.2023.

Valkama, H. 14.12.2020. "Hyvät tyypit" eivät enää pärjää – Anonyymissa rekrytoinnissa ei työnantaja tiedä hakijan nimeä, ikää tai sukupuolta. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-11686964>. Luettu: 1.4.2023.

Valtonen, M. 4.10.2022. Kauppakamarikysely: Osaajapulasta tulossa krooninen ongelma. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-osaajapulasta-tulossa-krooninen-ongelma/>. Luettu: 10.3.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.2.2023.

Wilkinson, M. s.a. Blog: Internal VS External Recruitment: Benefits and Disadvantages. Luettavissa: <https://responsewebrecruitment.co.uk/online-recruitment-blog/internal-vs-external-recruitment/>. Luettu: 10.3.2023.

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje

Hei!

Olen Julia Ihalainen ja opiskelen tradenomiksi Haaga-Heliassa. Kirjoitan opinnäytetyötä anonyymistä rekrytoinnista. Sopisiko sinulle 30 minuutin haastattelu/keskustelu aiheesta? Tämä ei vaadi mitään ennakko valmistautumista ja etsin sekä sellaisia haastateltavia, joilla on kokemusta anonyymistä rekrytoinnista, että sellaisia, joilla ei kokemusta vielä ole.

Pää tarkoitukseni on tässä opinnäytetyössä selvittää kenelle ja mihin tilanteisiin anonyymi rekrytointi sopii, ja kenelle se ei ehkä niinkään sovellu. Taustalla haluan myös selvittää ajatuksia anonyymistä rekrytoinnista. Haastattelussa kartoitetaan anonyymien rekrytoinnin yleisyyttä, sitä minkälaisiin tilanteisiin se sopii ja mihin taas ei. Voit osallistua haastatteluun, vaikka sinulla ei ole kokemusta anonyymistä rekrytoinnista tai sen käytöstä.

Anonyymillä rekrytoinnilla tarkoitetaan rekrytointiprosessia, jossa hakijoilta poistetaan henkilökohtaiset tiedot, joista voisi päätellä henkilön kuulumisen tiettyyn ryhmään tai vähemmistöön, joka voi vaikuttaa työnhakuun. Tällaisia tietoja ovat nimi, yhteystiedot, kuva, ikä, sukupuoli, kansalaisuus, siviilisääty ja perhesuhteet.

Haastatteluja käsitellään opinnäytetyössä anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Ystävällisin terveisin / Best regards,

Julia Ihalainen

Liiketalouden opiskelija, LP6MY / Business student

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu / Haaga-Helia University of Applied Sciences

Porvoo Campus

Taidetehtaankatu 1, FI-06100 Porvoo, Finland

julia.ihalainen@myy.haaga-helia.fi

## Liite 2. Haastattelukysymykset

1. Kerro teidän rekryointiprosessistanne.
2. Onko siinä tapahtunut muutoksia, jos on niin minkälaisia?
3. Löytyykö helposti työntekijöitä ja onnistuuko rekryointi? (Onko jotain keinoja osaajien löytämisen?)
4. Mikä on haasteellisinta rekryoinnissa?
5. Miten te huomioitte yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden rekryoinnissa?
6. Mitä tiedät anonyymista rekryoinnista/mitä tulee mieleen?
7. Oletko hyödyntänyt anonyymiä rekryointia?
8. Oletteko harkinnut anonyymien rekryoinnin hyödyntämistä, jos kyllä niin minkälaisia?
9. Mihin tilanteisiin anonyymi rekryointi sopii mielestäsi?
10. Onko työtehtäviä tai rekryointeja, johon anonyymi rekryointi ei sovi, miksi?
11. Minkälaisena näet anonyymien rekryoinnin tulevaisuuden?