



## **Anonyymin rekrytoinnin käyttö esihenkilöiden keskuudessa**

Aino Rautio

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Aino Rautio
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Anonyymien rekrytoinnin käyttö esihenkilöiden keskuudessa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 38 + 3
<p>Anonyymi rekrytointi on aiheena ajankohtainen ja sitä voidaan tutkia mahdollisuutena kohti yhdenvertaisempaa työnhakua. Anonyymista rekrytoinnista on olemassa jo aikaisempaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta erityisesti syrjinnän ehkäisyn ja yhdenvertaisuuden varmistamisen näkökulmista. Anonyymien rekrytoinnin käytettävyydestä tarvitaan kuitenkin vielä lisää tietoa ja laajempaa ymmärrystä. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta anonyymien rekrytoinnin hyödynnettävyys voi olla erilainen kuin eri alojen esihenkilöiden, jolloin tällä tutkimuksella pyritään pääsemään syvemmälle anonyymien rekrytoinnin käyttäjien mielipiteisiin ja kokemuksiin.</p> <p>Tutkimuksen pääongelmana tutkittiin sitä, miksi anonyymia rekrytointia ei käytetä laajemmin Riihimäen kaupungilla, vaikka siihen olisi suositus ja täydet mahdollisuudet. Pääongelmaa tutkittiin alaongelmien kautta, joiden tavoitteena oli vastata kysymyksiin esihenkilöiden asenteesta, rekrytoinnin prosessin toimivuudesta sekä henkilöstöhallinnon tuesta monimuotoisiin rekrytointikäytäntöihin. Tutkimus eteni tapaustutkimuksen mukaisesti. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus tutkimusintressin mukaan, sillä tavoitteena oli syventää ymmärrystä anonyymista rekrytoinnista esihenkilöiden keskuudessa. Tutkimusaineistoa kerättiin määrällisin menetelmin kyselytutkimuksella, sillä helposti saavutettavalla kyselyllä haluttiin mahdollistaa koko kohdeperusjoukon, Riihimäen kaupungin esihenkilöiden, tavoitettavuus. Tutkimus toteutettiin kevään 2023 aikana huhti- ja toukokuussa, ja työ viimeisteltiin elokuussa 2023.</p> <p>Tutkimuksen tuloksien mukaan anonyymien rekrytoinnin kapea käyttöönotto johtui niin asenteisiin liittyvistä ongelmista kuin anonyymien rekrytoinnin prosessin ongelmista. Tutkimuksen tuloksissa saatiin myös selville esihenkilöiden kapea käsitys monimuotoisuudesta ja syrjinnästä, jotka nähdään lähinnä sukupuolien välisenä tasa-arvona tai etniseen taustaan liittyvänä tasa-arvona. Tähän liittyen tutkimuksessa nousi vahvasti esille esimerkki, jossa kunta-ala nähdään pääsääntöisesti naisvaltaisena alana, jolloin anonyymia rekrytointia ei nähdä tuottamassa lisäarvoa rekrytointiprosessiin. Tutkimuksen tuloksissa nostettiin esiin erityisesti rekrytoijien asenteiden vaikutus anonyymissa rekrytointiprosessissa ja henkilöstöhallinnon antaman tuen merkitys monimuotoiseen rekrytointiprosessiin. Kouluttamalla esihenkilöitä monimuotoisen rekrytoinnin eri aiheista, kuten syrjinnästä, tiedostamattomista ennakkoluuloista ja stereotyyppioista, yhdenvertaisuudesta strategisena päätöksenä tai anonyymista rekrytointiprosessista, voitaisiin myös anonyymia rekrytointia käyttää laajemmin esihenkilöiden keskuudessa.</p>
<b>Asiasanat</b> Anonyymi rekrytointi, rekrytointi, yhdenvertaisuus, rekrytointisyrjintä, monimuotoisuus työyhteisössä, tiedostamattomat ennakkoluulot

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	4
2	Yhdenvertainen ja monimuotoinen työyhteisö .....	6
2.1	Monimuotoinen työyhteisö .....	6
2.2	Lait ja direktiivit ohjaamassa yhdenvertaisuutta.....	6
2.3	Yhdenvertaisuussuunnittelu työpaikalla.....	7
3	Anonyymi rekrytointi.....	9
3.1	Rekrytointisyrjintä.....	9
3.2	Anonyymi rekrytointi käytännössä .....	10
3.3	Aikaisempi tutkimustieto .....	11
3.4	Anonyymin rekrytoinnin hyötyjä ja haasteita.....	12
3.5	Rekrytoijan asenteiden vaikutus rekrytointiprosessissa.....	13
4	Tutkimuksen toteutus .....	15
4.1	Anonyymi rekrytointi Riihimäen kaupungilla .....	15
4.2	Tapaustutkimus.....	16
4.3	Laadullinen tutkimus .....	17
4.4	Tutkimusaineiston keruu .....	18
4.5	Kyselylomake.....	19
4.6	Aineiston analyysi .....	21
5	Tutkimuksen tulokset .....	22
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	22
5.2	Asenteiden vaikutus anonyymin rekrytointiin .....	23
5.3	Anonyymi rekrytointiprosessi .....	25
5.4	HR anonyymin rekrytoinnin tukena.....	26
5.5	Anonyymin rekrytoinnin käyttö aikaisemmin .....	27
6	Pohdinta .....	28
6.1	Tutkimuksen tulosten tarkastelu .....	28
6.1.1	Asenteiden vaikutus rekrytointiprosessissa.....	28
6.1.2	Anonyymi rekrytointiprosessi.....	29
6.1.3	HR anonyymin rekrytoinnin tukena .....	30
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti.....	31
6.3	Johtopäätökset.....	32
6.4	Tutkimuksen hyödyntäminen ja kehitysideoita .....	33

6.5 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi .....	34
Lähteet .....	36
Liitteet .....	39
Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje .....	39
Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset .....	40

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään anonyymia rekrytointia. Anonyymi rekrytointi on aiheena ajan-kohtainen, ja sitä voidaan tutkia mahdollisuutena kohti yhdenvertaisempaa työnhakua. Diversiteetin eli monimuotoisuuden edistämiseksi on jatkuva kehitystarve eri organisaatioilla. Yksi monimuotoisuutta edistävä toiminta on anonyymi rekrytointi. Työterveyslaitoksen monimuotoisuusbarometrin (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 2–3) mukaan organisaatioilla on kasvava kiinnostus kokeilla anonyymia rekrytointia ja kehittää syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä. Monimuotoisuusbarometrissä joka kymmenes henkilöstöalalla työskentelevä vastasi, että anonyymia rekrytointia oli kokeiltu tai käytetty.

Anonyymista rekrytoinnista on olemassa jo aikaisempaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta erityisesti syrjinnän ehkäisyn ja yhdenvertaisuuden varmistamisen näkökulmista, mutta anonyymien rekrytoinnin käytettävyydestä tarvitaan vielä lisää tietoa. Anonyymi rekrytointi on jo käytäntönä tuttu, mutta syvällisempää ymmärrystä anonyymien rekrytoinnin käytöstä ja toteutuksesta tarvitaan. Syvemmän ymmärryksen kautta on mahdollista kehittää anonyymien rekrytoinnin käyttöä niin, että anonyymi rekrytointi on hyödyllistä niin yritykselle, rekrytoiville henkilöille kuin hakijalle. Henkilöstöhallinnon (myöhemmin HR) näkökulmasta anonyymien rekrytoinnin hyödynnettävyys voi olla erilainen kuin eri alojen esihenkilöiden, joten tällä tutkimuksella pyritään pääsemään syvemmälle anonyymien rekrytoinnin käyttäjien mielipiteisiin ja kokemuksiin. Esihenkilöille, joilla ei ole henkilöstöhallinnon koulutusta, anonyymi rekrytointi saattaa olla aiheena vieras, ja anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto hankalampaa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan erityisesti eri alojen esihenkilöiden kokemusta anonyymista rekrytoinnista sekä sen käytettävyydestä. Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Riihimäen kaupungille.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Anonyymi rekrytointi on lisääntynyt huomattavasti viime vuosien aikana. Erityisesti kunnissa anonyymia rekrytointia käytetään laajemmin. Kuntien käyttämä Kuntarekry-rekrytointijärjestelmä (myöhemmin Kuntarekry) mahdollistaa anonyymien rekrytoinnin, ja tätä käytetään esimerkiksi Turussa, Espoossa, Rovaniemellä, Vaasassa ja Janakkalassa. Tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan (toukokuu 2022) anonyymeja rekrytointeja oli auki 73 kappaletta. Rekrytointeja on auki moniin eri toimialoihin ja tittleihin, kuten opettaja, palvelupäällikkö, IT-asiantuntija, henkilöstösuunnittelija ja kirjastonhoitaja. (Kuntarekry 2022.)

Riihimäen kaupungilla päätettiin vuonna 2021 anonyymien rekrytoinnin pilotoinnista valtuustoryhmän aloitteen myötä. Pilotilla perusteltiin Riihimäen arvoilla, joiden mukaan Riihimäen tulee olla reilu, rohkea ja ripeä. Anonyymi rekrytointi tukee Riihimäen arvoja hyvin, ja antaa Riihimäen

kaupungista hyvän työnantajakuvan, sillä tasapuolisuus ja anonyymi rekrytointi nähdään työmarkkinoilla hyvänä kilpailutekijänä. (Henkilöstöasiantuntija 24.3.2023.)

Anonyymin rekrytoinnin koulutus toteutettiin esihenkilöille toukokuussa 2021, ja esihenkilöille annettiin vahva suositus anonyymin rekrytoinnin kokeilusta loppuvuoden aikana. Pilottijakson loppuun, joulukuuhun 2021, mennessä anonyymia rekrytointia käytettiin 13 noin sadasta toteutetusta rekrytoinnista. Pilottijakson jälkeen anonyymia rekrytointia käyttäneille esihenkilöille toteutettiin lyhyt kysely rekrytointiprosessiin liittyen. Tämän kyselyn tulokset olivat pääosin positiivisia, joten anonyymi rekrytointi vakiinnutettiin osaksi rekrytointiprosessia vuodesta 2022 lähtien. (Riihimäen kaupunki 2022.)

Riihimäen kaupungilla toteutettiin vuoden 2022 aikana 14 anonyymia rekrytointia. Anonyymin rekrytoinnin käyttö on suosituksista huolimatta jäänyt vähäiseksi, sillä yhteensä rekrytointeja vuoden 2022 aikana toteutettiin 464 (Henkilöstöasiantuntija 24.3.2023). Pilottijakson noin 10 % käyttöaste on tippunut varsinaisessa käytössä alle kolmeen prosenttiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia syitä sen taustalla, miksi anonyymi rekrytointi ei ole vielä laajemmassa käytössä Riihimäen kaupungilla esihenkilöiden keskuudessa. Aihetta on tärkeä tutkia, jotta voidaan edetä kohti yhdenvertaisempaa työnhakua ja yhtenäistää Riihimäen kaupungin rekrytointikäytäntöjä. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan saada selville myös keinoja, kuinka anonyymi rekrytointi saataisiin laajempaan käyttöön. Riihimäen kaupungin lisäksi muut organisaatiot voivat saada hyödyllistä tietoa anonyymin rekrytoinnin käytettävyydestä tai sen käyttöönotosta ja mahdollisista haasteista prosessiin liittyen.

Rekrytointiasenteiden tutkiminen ja tutkinnan tuloksien jälkeen rekrytointiasenteiden muuttaminen ja kehittäminen ovat tarpeellisia sekä syrjinnän kitkemiseksi että tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden lisäämiseksi. Lisäksi tutkiminen on tärkeänä osana strategista kehitystä monimuotoiseen suuntaan. (Bergbom ym. 2020, 73.) Tutkimisen avulla monimuotoinen kehitys pysyy ajan tasalla, ja siihen löydetään uusia näkökulmia. Kaikkien organisaatioiden tulisi säännöllisesti kiinnittää huomiota monimuotoisuuden tutkintaan omassa organisaatiossa ja sisällyttää se strategiaansa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus**

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä kyselytutkimus esihenkilöille liittyen anonyymin rekrytoinnin käytettävyyteen. Yhdenvertaisuuden edistämisen toimia ja niiden vaikutuksia on mahdollista selvittää henkilöstökyselyn avulla (Työsuojeluliitto 2019, 3). Tutkimuksen perustana on selkeästi määriteltä asiaongelma, josta on johdettu tutkimusongelma (pääongelma) ja tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset (alaongelmat) (Vilkkä 2021, 50). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miksi anonyymi rekrytointi ei ole laajemmassa käytössä Riihimäen kaupungilla, vaikka siihen on

Kuntarekryn myötä täydet mahdollisuudet, taustalla on onnistunut pilottijakso ja esihenkilöille on annettu suositus anonyymin rekrytoinnin käytöstä.

Tutkimuksen tavoitteena on erityisesti saada tietoa esihenkilöiltä, joille anonyymin rekrytoinnin käyttöä suositellaan. HR:n näkökulmasta anonyymin rekrytoinnin hyödynnettävyys voi olla erilainen kuin eri alojen esihenkilöiden, jolloin tällä tutkimuksella pyritään pääsemään syvemmälle anonyymin rekrytoinnin käyttäjien mielipiteisiin ja kokemuksiin. Teorian näkökulmia anonyymin rekrytoinnin käytön kielteisyydestä rajataan aikaisemman tutkimustiedon, kirjallisuuden sekä asiantuntiahaastattelun pohjalta. Asiantuntijahaastattelu toteutetaan Riihimäen kaupungin henkilöstöhallinnon asiantuntijalle, joka on ollut toteuttamassa anonyymin rekrytoinnin pilottijaksoa. Pääongelmaa tutkitaan alaongelmien kautta, jotka pohjautuvat teoriaosuuden näkökulmiin. Myös kyselytutkimuksessa mahdollisesti uusia esiin tulevia näkökulmia tutkitaan, mikäli ne ovat merkittäviä tutkimuksen kannalta.

Opinnäytetyön pääongelma on:

Miksi anonyymia rekrytointia ei käytetä laajemmin Riihimäen kaupungilla, vaikka siihen on suositus ja täydet mahdollisuudet?

Opinnäytetyön alaongelmat ovat:

1. Miten rekrytoijien asenne on yhteydessä anonyymin rekrytoinnin käyttöön?
2. Miten anonyymin rekrytoinnin prosessi on yhteydessä rekrytoinnin käyttöön?
3. Kuinka HR-tiimi voisi tukea monimuotoisia rekrytointikäytäntöjä ja anonyymia rekrytointia, jotta sitä käytettäisiin enemmän?

Peittomatriisin avulla voidaan havainnollistaa yhteyttä alaongelmien, tietoperustan, kysymysten ja tulosten välillä. Peittomatriisia voidaan hyödyntää myös etsimään tietoa tiettyyn alaongelmaan liittyen. (Taulukko1.) Tutkimuksessa käytetyn lomakkeen kysymykset löytyvät liitteestä 2.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luvun numero)	Kysymykset	Tulokset ja analyysi (luvun numero)
1. Miten rekrytoijien asenne on yhteydessä anonyymien rekrytoinnin käyttöön?	3.4, 3.6	3.1, 3.2, 3.3, 3.4	5.2.1, 6.1.1
2. Miten anonyymien rekrytoinnin prosessi on yhteydessä rekrytoinnin käyttöön?	3.2, 3.4	3.5, 3.6, 3.7, 4	5.2.2, 6.1.2
3. Kuinka HR-tiimi voisi tukea monimuotoisia rekrytointikäytäntöjä ja anonyymia rekrytointia, jotta sitä käytettäisiin enemmän?	2.1, 2.3	3.8, 3.9, 3.10, 5	5.2.3, 6.1.3

Tutkimus etenee tapaustutkimuksen mukaisesti. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä anonyymista rekrytoinnista esihenkilöiden keskuudessa. Tutkimusaineistoa kerätään sähköpostikyselyllä esihenkilöiltä. Tutkimuksen kuluista kerrotaan tarkemmin luvussa 4.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat yhdenvertaisuus, rekrytointisyrijintä, monimuotoisuus työyhteisössä, tiedostamattomat ennakkoluulot, rekrytointi ja anonyymi rekrytointi. Yhdenvertaisuudesta säädetään muun muassa yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) ja laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986), ja se on tärkeä peruspilari reilussa rekrytointiprosessissa. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta sukupuolesta, etnisestä tai kansallisesta alkuperästä, seksuaalisesta suuntautumisesta, iästä, kansalaisuudesta, uskonnosta ja vakaumuksesta, mielipiteistä, vammasta, terveyden tilasta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä (yhdenvertaisuus.fi sa.). Rekrytointisyrijinnällä tarkoitetaan tilannetta, missä työnhakijat asetetaan eriarvoiseen asemaan esimerkiksi joidenkin edellä mainittujen syiden takia.

Monimuotoisuus työyhteisössä kattaa työntekijöiden erilaisuuden esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisen tausta, perhetilanteen, kielen, uskonnon, sukupuolisen suuntautumisen, uskonnon ja vakaumuksen perusteella (Bergbom ym. 2020, 3). Työyhteisön monimuotoisuudesta on osoitettu olevan laajasti erilaisia hyötyjä muun muassa innovatiivisuuden suhteen (Bergbom ym. 2020, 14–15).

Tiedostamattomat ennakkoluulot ovat käyttäytymistä ohjaavia toimintoja: näiden syntymiseen vaikuttavat muun muassa psykologia ja aivojen toiminta, kasvatus ja omat kokemukset, historia ja olosuhteet. Ennakkoluulot näkyvät usein tunneperusteisesti tehdyissä päätöksissä, jotka suuntaavat käyttäytymistä arkisissa tilanteissa. Näistä voi kuitenkin olla haittaa rekrytoinnissa pidemmän ajan seuraamuksilla. (Agarwal 2020, 18–21.)

Rekrytointi tarkoittaa työnhakua avoimeen työpaikkaan. Anonyymissa rekrytoinnissa työhakemuksista ei tule ilmi työnhakijoiden tunnistetietoja, joita ovat esimerkiksi nimi, kuva, syntymäaika, yhteystiedot, äidinkieli tai sukupuoli. Anonyymi rekrytointi edistää hakemusten tasapuolisuutta ja osaamiseen perustuvaa hakemuksien käsittelyä. (Bergbom ym. 2020, 65–66.)

## 2 Yhdenvertainen ja monimuotoinen työyhteisö

Tässä tietoperustan ensimmäisessä luvussa käsitellään yhdenvertaisen työyhteisön piirteitä, monimuotoisuuden hyötyjä ja yhdenvertaisuutta ohjaavaa lainsäädäntöä ja direktiivejä. Tietoperusta pohjautuu aiheesta aikaisemmin julkaistuihin artikkeleihin, kirjallisuuteen ja tutkimuksiin.

Tietoperustassa esitetään tutkimuksen aihealueeseen liittyviä teorioita ja tuoreimpia tutkimustuloksia. Tietoperusta muodostaa perustan kehittämistyölle kokoamalla olemassa olevaa tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 35.)

### 2.1 Monimuotoinen työyhteisö

Monimuotoisuudesta on paljon hyötyjä organisaatioille. Yksi suurimmista monimuotoisen työympäristön eduista on uusien ja monipuolisempien näkemysten lisääntyminen ja innovatiivisuuden kasvaminen. Monimuotoisuuden myötä myös erilaisuutta ymmärretään paremmin. Tämän ansiosta työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutus paranee. (Bergbom ym. 2020, 14–15.) Näiden lisäksi hyödyt näkyvät taloudellisessa kannattavuudessa, työpaikan houkuttelevuudessa ja henkilöstötyytyväisyydessä. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että monimuotoisuus ei välttämättä itsessään tuota hyötyä organisaatiolle. Hyvän johtamisen avulla monimuotoisuushyödyt valjastetaan käyttöön. Organisaation moninaisuutta on ensisijaisesti mahdollista edistää yhdenvertaisilla ja syrjimättömillä rekrytointikäytännöillä. (Bergbom, Toivanen & Yli-Kaitala 2021, 2.)

Henkilöstön monimuotoisuuden mukana tulevat edut voidaan saavuttaa tilanteessa, jossa organisaatiokulttuuri ja johtaminen tukevat toimivaa inklusiivisuutta eli monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden huomioimista (Bergbom ym. 2021, 8). Monikulttuurinen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen henkilöstöjohtaminen koostuu seuraavista peruspilareista: Yhdenmukaiset ja läpinäkyvät pätevyysvaatimukset ja valintakriteerit, läpinäkyvät rekrytointiprosessit, selkeät periaatteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseksi, pelisäännöt ongelmatilanteisiin ja koko henkilöstölle suunnattu koulutusprosessi (Lahti 2014, 11.2 Strategisia toimintatapoja). Näihin peruspilareihin on hyvä keskittyä yksitellen, jotta jokaisen hyödyt näkyvät isommassa kuvassa. Läpinäkyvät rekrytointiprosessit ja selkeät periaatteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseksi ovat lisäksi työnhakijalle tärkeitä elementtejä. Kiinnittämällä näihin huomiota pystyy yrityksen antamaan paremman työnantajakuvan.

### 2.2 Lait ja direktiivit ohjaamassa yhdenvertaisuutta

Suomessa erilaiset lait ja direktiivit ohjaavat yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa rekrytoinnissa. Rekrytointiin liittyvissä kysymyksissä sovelletaan muun muassa yhdenvertaisuuslakia, tasa-arvolakia, perustuslakia, rikoslakia, työturvallisuuslakia, työsopimuslakia, henkilötietolakia sekä EU-

direktiivejä (Bergbom ym. 2021, 8). Yhdenvertaisuuslain (1325/2014 3:8 §) mukaan 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.

Rekrytoinnissa syrjinnäksi luetaan, jos työnhakija on eri asemassa muihin hakijoihin nähden edellä mainittujen seikkojen osalta. Myös esimerkiksi tasa-arvolaisissa (609/1986) on säädöksiä työnantajalle. Syrjinnän kiellon (7 §) lisäksi laissa on säädös työnantajan velvollisuudesta edistää tasa-arvoa (6 §). Laissa käy ilmi, että jokaisen työnantajan tulee edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti muun muassa edistämällä naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin ja luomalla yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen, edistämällä naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa sekä toimimalla siten, että ennaltaehkäistään sukupuoleen perustuvaa syrjintää.

Syrjinnän kiello ei yksinään mahdollista yhdenvertaisuuden toteutumista. Jotta tosiasiallinen yhdenvertaisuus toteutuu, se voi edellyttää heikommassa asemassa olevan väestöryhmän erityistarpeiden huomioimista (Yhdenvertaisuusvaltuutettu s.a., 4). Yhdenvertaisuuslaissa (135/2014 3:8 §) on säädös positiivisesta erityiskohtelusta, jonka mukaan oikeasuhteinen erilainen kohtelu, jonka tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen tai syrjinnästä johtuvien haittojen ehkäiseminen tai poistaminen ei ole syrjintää. Positiivisen erityiskohtelun tulee kuitenkin olla väliaikaista ja suunnitelmallista sekä siitä on ilmaistava työnhaussa (Yhdenvertaisuusvaltuutettu s.a., 4).

Syrjinnän estävästä lainsäädännöstä huolimatta kaikkea rekrytointitilanteissa ja työmarkkinoilla tapahtuvaa syrjintää ei ole pystytty poistamaan. Tämä johtunee siitä, että yksittäisissä rekrytointitilanteissa on vaikeaa osoittaa todeksi, että työnhakijan valintaan on vaikuttanut laissa kielletyt seikat. (Kanninen & Virkola 2021, 18.) Yhdenvertaisuutta voidaan kuitenkin edistää keskittymällä yhdenvertaisuussuunnitteluun.

### **2.3 Yhdenvertaisuussuunnittelu työpaikalla**

Työnantajien tulee säännöllisesti edistää yhdenvertaisuutta sekä parantaa syrjimättömiä työoloja ja toimintatapoja yrityksissä. Yhdenvertaisuuden edistämällä tarkoitetaan syrjinnän vaarassa tai heikommassa asemassa olevien tilanteen kehittämistä ja tukemista tai toimenpiteitä syrjinnän ennaltaehkäisemiseksi. Yhdenvertaisuuden edistämiskeinoja ovat sellaiset konkreettiset keinot, joilla vaikutetaan tosiasialliseen yhdenvertaisuuteen työpaikalla. Tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistämisen keinoja on esimerkiksi positiivinen erityiskohtelu, jolla voidaan pyrkiä lisäämään sellaisten henkilöiden osuutta henkilöstössä, jotka kuuluvat aliedustettuun ryhmään. Tällaisia voivat olla

esimerkiksi maahanmuuttajat, vammaiset tai yli 55-vuotiaat henkilöt. (Työsuojeluhallinto 2019, 1.) Positiivisen erityiskohtelun käytössä tulee huomioida sen suunnitelmallisuus ja väliaikaisuus.

Lisäksi monikulttuuristuminen tarvitsee yhtä lailla perusteellisen strategian kuin mikä tahansa liiketoiminnan muutos sisältäen päämäärät, tavoitteet, mittarit ja seurannan (Lahti 2014, 11.2 Strategisia toimintatapoja). Työnantajilla, joiden palveluksessa on säännöllisesti yli 30 työntekijää, tulee olla suunnitelma toimista yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Suunnitelman voi yhdistää osaksi jostain muuta suunnitelmaa kuten tasa-arvosuunnitelmaa ja sen tulee olla tarkastettavissa ja todennettavissa. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2022.) Yleisesti yhdenvertaisuuden edistämisen on oltava säännöllistä kehitystoimintaa. Tämä voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: selvittämällä työpaikan yhdenvertaisuustilanne, arvioimalla tarpeet, toteuttamalla tarvittavat edistämistoimenpiteet ja seuraamalla toimenpiteiden vaikuttavuutta (Työsuojeluliitto 2019, 2). Yhdenvertaisuustilannetta voidaan seurata muun muassa säännöllisellä henkilöstöraportoinnilla. Tällöin myös asetettuja tavoitteita yhdenvertaisuuden edistämisen suhteen voidaan seurata vuositasolla.

### 3 Anonyymi rekrytointi

Tässä tietoperustan toisessa luvussa käsitellään anonyymia rekrytointia. Aiheina tässä luvussa käsitellään rekrytointisyrjintää, anonyymien rekrytoinnin prosessia, aikaisempaa tutkimustietoa ja anonyymien rekrytoinnin hyötyjä sekä haasteita.

#### 3.1 Rekrytointisyrjintä

Todennäköisesti iso osa työhönotossa tapahtuvassa syrjinnästä tapahtuu jo ennen työhaastattelua tai syrjintää ei tehdä avoimesti. Tästä syystä on tärkeää ymmärtää, millaisia toimia tarvitaan, jotta syrjintä vähenisi rekrytointitilanteessa. (Kanninen & Virkola 2021, 18.) Pelkkä syrjinnän kieltö ei riitä takaamaan yhdenvertaisuutta, sillä tosiasiallisesti henkilöitä joutuu huonompaan asemaan juuri kielletyn syrjintäperusteen kuten vammaisuuden, alkuperän tai seksuaalisen suuntautumisen vuoksi (Yhdenvertaisuusvaltuutettu s.a., 4). Syrjintä rekrytoinnissa liittyy usein esimerkiksi etnisyyteen, ikään tai sukupuoleen. Myös muihin henkilön ominaisuuksiin, kuten seksuaaliseen suuntautumiseen, ulkonäköön, vammaan tai terveydentilaan, voi liittyä rekrytointisyrjintää.

Suomessa toteutetussa etnistä syrjintää tarkastelevassa tutkimuksessa selvisi, että etniseen ryhmään kuuluvan nimellä oli huomattavasti hankalampaa saada haastattelukutsuja kuin tyypillisesti suomalaisemmaksi koetulla nimellä. Hakemukset olivat osaamiselta identtisiä ja vain nimi toimi oleellisena erona. Lisäksi ei-eurooppalaisilla nimillä oli suurempia hankaluuksia saada työhaastatteluita kuin eurooppalaisilla nimillä. (Ahmad 2020, 13.) Huolta herättää myös ikääntyviin työnhakijoihin liittyvä syrjintä. Viitteitä syrjinnästä ikääntyneitä työnhakijoita kohtaan näkee ikääntyvien henkilöiden uudelleentyöllistymisvaikeuksien ja pitkien työttömyysjaksojen myötä (Kanninen & Virkola 2021, 15).

Ulkonäölliset piirteet voivat olla rekrytoinnissa vaiettu valintaperuste, vaikka ulkonäkö on ominaisuus, joka harvoin vaikuttaa olennaisesti työstä suoriutumiseen. Joissakin töissä ulkonäkö nähdään positiivisena asiana työssä suoriutumiseen nähden. Esimerkiksi epäsiistiltä myyjältä ei haluta ostaa ruokaa, kun taas asiantuntija voi lisätä uskottavuuttaan siistillä pukeutumisella. Lisäksi ihmisen painonhallinnalla voi olla tietyissä kulttuureissa osoitus kontrollista ja elämänhallinnasta. (Kukkonen, Pajunen & Sarpila 2020, 3.1 Saako ulkonäössä hyötyä työelämässä?)

Pelkästään tunnistetiedoissa voi olla tietoja, jotka voivat johtaa rekrytointisyrjintään. Rekrytointia suorittava henkilö voi toimia tiedostamattomasti syrjivästi esimerkiksi pelkän nimen perusteella. Nimen perusteella pystyy tekemään tulkintoja hakijan sukupuolesta tai alkuperästä. Osoite voi taas antaa viitteitä tulotasosta. Päivämäärät esimerkiksi valmistumisesta antavat viitteitä henkilön iästä.

(Bortz 2018, 6–7.) Tästä syystä pelkkä tunnistetietojen poistaminen rekrytointiprosessin alkuvaiheessa voisi huomattavasti vähentää syrjintää.

### 3.2 Anonyymi rekrytointi käytännössä

Anonyymi rekrytointi prosessina ei eroa ydintoiminnoiltaan yleisestä rekrytointiprosessista (kuva 1). Joihinkin prosessin vaiheisiin tulee kuitenkin kiinnittää anonyymin rekrytoinnin kannalta tarkempaa huomiota. Anonyymia rekrytointia käytetään useimmiten rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, hakemuksia läpikäydessä ja haastateltavien valinnassa. Työhaastattelutilanteessa tapahtuvaa vuorovaiikutusta pidetään oleellisesti vaikuttavana tekijänä rekrytointipäätöksessä, joten haastattelut halutaan useimmiten toteuttaa kasvotusten. (Bergbom ym. 2021, 6.) Tällöin puhutaan osittaisesta anonyymista rekrytoinnista, joka on myös käytössä Riihimäen kaupungilla.

Kuntarekryssä työnantajakäyttäjät eivät saa näkyviin työnhakijoiden anonymisoituja tietoja kuten nimeä, sukupuolta, asuinpaikkaa tai ikää. Tämä käytäntö edistää työnhakijoiden osaamiseen ja pätevyyteen keskittyvää käsittelyä. Tunnistetiedot hakijasta tulevat näkyviin, kun anonymiteetti kytketään pois päältä kyseisen rekrytoinnin osalta. Anonymiteetti kytketään pois päältä usein hakemusten käsittelyn ja haastatteluun kutsumisen jälkeen. (Riihimäen kaupunki s.a, 1.)

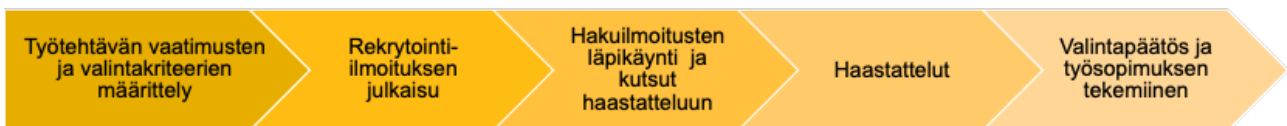
Rekrytointiprosessin alussa työtehtävän vaatimukset ja valintakriteerit ovat tärkeitä määrittää, sillä valinnat haastatteluun tulevat osaamisen ja pätevyyteen liittyvistä tiedoista. Arviointikriteerit perustuvat osaamiseen, pätevyyteen ja kokemukseen, joita rekrytoitavassa tehtävässä tarvitaan (Bergbom 2021, 3). Hyvin tehtyjen valintakriteerien myötä on suhteellisen helppoa tehdä näihin perustuvaa karsintaa hakijoista, sillä muita vaikuttavia tekijöitä ei ole eivätkä esimerkiksi tiedostamattomat ennakkoluulot vaikuta päätöksentekoon hakijan ominaisuuksien perusteella.

Anonyymia rekrytointia toteuttaessa tieto anonyymista rekrytoinnista liitetään erikseen työpaikkailmoitukseen, jotta myös hakija tietää, että rekrytoinnissa hakemuksissa ei näy tunnistetietoja. Rekrytointi-ilmoituksen julkaisussa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että työnhakijat ohjeistetaan anonyymiin rekrytointiin. Hakija täyttää Kuntarekryn hakemus pohjaan normaalisti tunnistetietonsa, mutta prosessin alkuvaiheessa tämä ei näy palkkaavalle esihenkilölle. Hakija ei myöskään voi liittää omaa CV:tä tai muita liitteitä, vaan tiedot täytetään valmiiseen hakemus pohjaan. Tärkeää on huomioida, että hakemus pohjan tietokenttiin ei myöskään voi liittää itsestään tietoa, jotka voisivat paljastaa henkilöstä tunnistetietoja. (Kuntarekry 2022.)

Joissain muissa rekrytointijärjestelmissä liitteiden lisääminen on mahdollista, kunhan nämäkin ovat anonymisoituja. Aikaisemmin toteutetussa rekrytointikokeilussa anonyymin rekrytoinnin yhteydessä työnhakijoilta pyydettiin yhden sivun mittainen tutkimussuunnitelma, jossa ei ollut tunnisteita hakijasta. Osaamisnäyte arvioitiin arviointikriteerien mukaisesti, jotka olivat määriteltä ennalta.

Osaamisenäytteen käytöstä oli pääosin hyvää palautetta niin esihenkilöiden kuin hakijoiden osalta. (Rask ym. 2021.)

Kuntarekryssä anonymiteetti otetaan pois päältä, kun haastatteluvalinnat on tehty. Tällöin kaikki työhakemuksen tiedot tulevat esille (Riihimäen kaupunki s.a., 1). Haastattelujen perusteella tehdään valintapäätös ja sopivan työnhakijan löydyttyä työsopimus. Tämän jälkeen rekrytointiprosessi jatkuu perehdyttämällä ja rekrytointiprosessin arvioimisella. Niin työnantajan kuin työnhakijan palautteen avulla rekrytointiprosessia voidaan parantaa, joten rekrytointiprosessin arvioiminen on tärkeä osa kehittämisen kannalta.



Kuva 1. Anonyymi rekrytointiprosessi

Sujuvan anonyymien rekrytointiprosessin mahdollistavat rekrytointijärjestelmät, joissa anonyymi rekrytointi on suunniteltu yhdeksi rekrytointimahdollisuudeksi. Näissä järjestelmissä anonyymi rekrytointi toimii samalla tavalla kaikkien käyttäjien kanssa, joten kuntarekryssä anonyymi rekrytointitapa on yhtenäinen kuntien välillä. Kuntarekryssä anonyymi rekrytointi on ollut mahdollista vuodesta 2020 lähtien (Kuntarekry 2022).

### 3.3 Aikaisempi tutkimustieto

Anonyymia rekrytointia on tutkittu sen yleistyttyä paljon. Samanlainen pilottijakso toteutettiin Helsingin kaupungilla vuonna 2020. Helsingin kaupungilla anonyymien rekrytoinnin ongelmia havaittiin niin rekrytointijärjestelmässä kuin tiedon vähyydessä. Esihenkilöt kokivat, että anonyymi rekrytointi vei jopa enemmän aikaa kuin yleinen rekrytointi. Lisäksi osa esihenkilöistä koki, ettei saanut anonyymissa rekrytoinnista tarpeeksi tietoa hakijasta. Helsingin kaupungilla toivottiin, että anonyymista rekrytoinnista tarjottaisiin enemmän koulutusta ja enemmän monimuotoisen rekrytointiosaamiseen liittyvää infoa. (Helsingin kaupunki 2020, 16–21.)

Yksi varhaisimmista anonyymien rekrytoinnin tutkimuksista on 2000-luvulla julkaistu sinfoniaorkesteritutkimus, jossa 1950-luvulta alkaen sinfoniaorkestereissa siirryttiin anonyymeihin koe-esiintymisiin. Tutkimuksen aikana yhteensä 588 koe-esiintymistä toteutettiin anonyymisti ja osallistujia oli 7065. Tutkimus antaa viitteitä anonyymien rekrytoinnin hyödyistä, sillä tämän tulosten mukaan

naisten todennäköisyys tulla palkatuksi nousi anonyymien koe-esityksen mukaan (Goldin & Rouse, 725–738). Åslundin ja Nordström Skansin (2007, 29) tutkimus tukee myös anonyymien rekrytoinnin positiivisia puolia: todennäköisyys päästä työhaastatteluun kasvoi huomattavasti naisten ja vähemmistöryhmiin kuuluvien keskuudessa yleiseen rekrytointiprosessiin nähden. Tutkimuksessa otettiin huomioon lisäksi työhön pääsy naisten ja vähemmistöryhmien kesken. Tuloksista kävi ilmi, että naisten todennäköisyys tulla palkatuksi parani anonyymien rekrytoinnin myötä, kun taas vähemmistöryhmien osalta hyötyä ei huomattu (Åslund & Nordström Skans 2007, 29).

Vastavuoroisesti anonyymien rekrytoinnista on lisäksi ristiriitaisia tuloksia. Krausen, Rinteen ja Zimmermanin (2012, 443) tutkimuksessa taloustieteiden tohtorien työllistymisestä selviää, että naisten todennäköisyys päästä haastatteluun oli jopa pienempi anonyymien rekrytointia käytettäessä. Tätä selitettiin yleisen rekrytointiprosessin myötä käytetystä positiivisesta erityiskohtelusta. Samanlaisia tuloksia saatiin myös Behaghelin, Créponin ja Barbanchonin (2015, 14) tutkimuksesta anonyymien hakemusten käytöstä, jossa selvisi, että vähemmistöryhmiin kuuluvat pääsivät haastatteluun epätodennäköisemmin anonyymien rekrytoinnin myötä kuin yleistä rekrytointia käytettäessä.

### **3.4 Anonyymien rekrytoinnin hyötyjä ja haasteita**

Anonyymien rekrytoinnin hyödyistä ja haasteita on saatu viitteitä aikaisemmista tutkimustuloksista. Anonyymien rekrytoinnin suurin mahdollisuus ovat ehdottomasti siinä, että se edistää yhdenvertaista työnhakua. Anonyymien rekrytoinnin yksi tarkoitus on mahdollistaa matalampi kynnyksensä päästä työhaastatteluihin, kun valinnat haastattelukutsuista tehdään osaamisen, pätevyyden ja työkokemuksen perusteella (Rask ym. 2021, 18). Anonyymi rekrytointi estää tiedostamattomien ennakkoluulojen vaikutuksen rekrytointiprosessin alussa. Rekrytoijan näkökulmasta anonyymien rekrytoinnin myötä rekrytointiprosessissa haastatteluun liittyvien valintojen perustelu on myös yksiselitteisempää, koska se pohjautuu ennalta määriteltyihin valintakriteereihin ja osaamiseen.

Kuitenkaan anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto ei välttämättä takaa täysin yhdenvertaista työnhakua. Anonyymien rekrytoinnin suurin heikkous on, että vaikka työnhakemukset käsiteltäisiin anonyymisti, itse haastattelu toteutetaan hyvin harvoin anonyymisti. Tästä syystä on mahdollista, että syrjinnän vähentymisen sijasta anonyymi rekrytointi siirtää syrjintää myöhäisempään vaiheeseen rekrytointiprosessissa. (Kanninen & Virkola 2021, 23–24.) Yleisessä rekrytointiprosessissa syrjintä on vahvinta työntekijän valitessa henkilöitä haastatteluun (Rinne 2018, 4). Tästä syystä anonyymien rekrytoinnista on usein hyötyä selkeimmän syrjinnän ehkäisemiseksi.

Anonyymi rekrytointi ei myöskään toimi ratkaisuna tilanteessa, jossa yhteiskunnassa on laajaa epätasa-arvoa eri väestöryhmien välillä. Toisella väestöryhmällä voi olla esimerkiksi heikompi

pääsy laadukkaampaan koulutukseen, tai vähemmistöryhmään kuuluvalla voi olla keskimääräistä vähemmän työkokemusta johtuen aikaisemmasta syrjinnästä työmarkkinoilla. Anonyymi rekrytointi ei johda tasa-arvoisempaan mahdollisuuteen työmarkkinoilla näissä tapauksissa, vaan väestöryhmiin kuuluvien työnhakijoiden on entistä vaikeampaa päästä työhaastatteluun. (Kanninen & Virkola 2021,24; Rinne 2018, 7.) Anonyymi rekrytointi voi estää myös positiivisen erityiskohtelun. Jotkut työnantajat saattavat valita esivalinnassa todennäköisemmin hakijoita vähemmistöryhmistä esimerkiksi monimuotoisuuden kasvattamiseksi työpaikalla (Rinne 2018, 4). Positiivista erityiskohtelua voidaan soveltaa esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, missä vammaisten ihmisten yhdenvertaista asemaa työnhaussa pyritään edistämään (Yhdenvertaisuusvaltuutettu s.a., positiivinen erityiskohtelu).

### **3.5 Rekrytoijan asenteiden vaikutus rekrytointiprosessissa**

Rekrytoijien asenteilla on usein suuri merkitys siihen, kenet rekrytoidaan. Tämän lisäksi rekrytoijan ennakkoluuloilla ja stereotyyppioilla on vaikutusta arvioihin hakijasta ja rekrytointipäätöksiin (Bergbom ym. 2020, 73.)

Asenne tai käyttäytymismalli voi olla myös tiedostamatonta. Tutkimuksessa henkilöstöhallinnon ennakoasenteiden sokeasta pisteestä rekrytointiprosessissa todetaan, että henkilöstöhallinnon asiantuntijat uskoivat olevansa itse vähemmän todennäköisesti alttiita ennakkoluuloille kuin toinen henkilöstöhallinnon asiantuntija. Tutkimuksessa esitettiin, että henkilöstöhallinnon työntekijät eivät välttämättä tiedostaneet potentiaalista riskiä päätöksenteossa eivätkä sitä, että he olivat alttiita erilaisille ennakkoluuloille. Tietoisuus ennakkoluuloista vaikuttaa merkittävästi ennakkoluulojen esiintymiseen. (Thomas & Reimann 2022, Discussion and implications.)

Tiedostamattomien ennakkoluulojen ymmärtäminen ei itsessään korjaa kaikkia epäoikeudenmukaisuuksia. Kuitenkin jos henkilöt ovat enemmän tietoisia ennakkoluuloistaan, eli siitä missä tilanteissa ne esiintyvät ja mikä niitä laukaisee, eivät ne ole niin haitallisia käytöksessä. Kun tiedostamattomien ennakkoluulojen löytämisen strategian kehittämiseen käytetään aikaa, niitä voidaan toivottavasti löytää. (Agarwal 2020, 220.)

Foleyn ja Williamsonin (2018, 631) tutkimuksen kohteena on anonyymien hakemuksien vaikutus sukupuolistereotyyppioihin. Tutkimuksessa johtajien keskuudessa anonymisointi voi jopa aktivoida sukupuolistereotyyppioiden etsintää. Tutkimus on pieni, mutta antaa viitteitä joidenkin johtajien asenteesta anonyymista rekrytoinnista, ja siitä, että anonyymista rekrytoinnista huolimatta viitteitä henkilön tunnistetiedoista etsitään hakemuksista stereotyyppioiden perusteella.

Lisäksi asennoituminen itse syrjintään voi vaikuttaa rekrytointiin. On viitteitä, että syrjintää tapahtuu enemmän sellaisten henkilöiden keskuudessa, jotka eivät usko syrjintää tapahtuvan kuin heidän

osaltansa, jotka uskovat syrjintää tapahtuvan. (Bergbom ym. 2020, 73.) Tämän takia on tärkeää tuoda ilmi sitä, että syrjintää tapahtuu ja että osittain se on tiedostamatonta. Anonyymien rekrytoinnin avulla tiedostamatonta syrjintää voidaan kitkeä pois, ja muuta yleistä syrjintää voidaan vähentää.

Työnantaja pystyy hyötymään koulutuksesta, jos syrjintä on tiedostamatonta. Erilainen koulutus monimuotoisesta rekrytoinnista on yleistä monilla työpaikoilla, mutta suoraa tutkimusnäyttöä sen hyödyistä rekrytointiin ei vielä ole. (Kanninen & Virkola 2021, 18.) Rekrytoijille tulisi suunnata koulutusta tietoisuuden lisäämiseksi syrjinnästä ja omista ennakkoluuloista, jotta vinoutuneita arvioita pystyttäisiin vähentämään (Bergbom 2021, 7).

Riihimäen kaupungin henkilöstöasiantuntija ei itse usko, että anonyymien rekrytoinnin vähäinen käyttö johtuisi asenteesta. Enemminkin siitä, että uuteen suhtautuminen ja uuden opettelu koetaan usein hankalampana ja kiireisessä arjessa siihen ei haluta panostaa aikaa. Henkilöstöasiantuntijan mukaan esihenkilöt eivät mahdollisesti koe, että anonyymi rekrytointi toisi niin paljon lisäarvoa, että siihen paneuduttaisiin varsinkaan sellaisessa tilanteessa, kun rekrytointitarve tulee nopealla aikataululla. (Henkilöstöasiantuntija 24.3.2023.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutuksen kulkua. Luku sisältää esittelyn anonyymien rekrytoinnin käytöstä Riihimäen kaupungilla, selityksen tutkimuksen lähestymistavasta ja tutkimusmenetelmään liittyvästä prosessista. Lisäksi luvussa esitetään tutkimusaineiston keräämisen menetelmät, itse kysely ja aineiston analyysiin käytettävät menetelmät.

### 4.1 Anonyymi rekrytointi Riihimäen kaupungilla

Riihimäen kaupungin tavoitteena on olla houkutteleva ja reilu työnantaja. Tässä ohjaamassa on kaupungin määrittelemät arvot, jotka pätevät myös henkilöstöohjelmassa. Riihimäen kaupungin arvot ovat reiluus, rohkeus ja ripeys. Henkilöstöohjelmassa reiluudella tarkoitetaan tasa-arvoista kohtelua, erilaisuuksien ymmärtämistä, luottamusta ja vastavuoroista johtamista. Rohkeudella taas tarkoitetaan ennakkoluulottomuutta, uudistumiskykyä sekä uuden tekniikan hyödyntämistä töissä. Rippeydellä tarkoitetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä ylläpitoa ja joustavaa toimintatapaa. Houkuttelevana ja reiluna työnantajana Riihimäen kaupunki korostaa toistensa arvostamista ja monimuotoisen työyhteisön rikkautta sekä yhdenvertaisuuden kunnioittamista. (Riihimäen kaupunki 2023.) Arvojen toteuttamiseksi yhtenä keinona anonyymi rekrytointi päätettiin ottaa käyttöön.

Anonyymista rekrytoinnista toteutettiin pilottijakso vuoden 2021 aikana. Pilottijakson jälkeen anonyymia rekrytointia kokeilleille esihenkilöille toteutettiin lyhyt kysely sen käytöstä. Kyselyssä haluttiin saada esihenkilöiden näkemys seuraaviin kysymyksiin: ”Miten anonyymien rekrytoinnin prosessi mielestäsi toimi”, ”Kannatatko anonyymien rekrytoinnin jatkamista” ja ”Miten kehittäisit anonyymia rekrytointia?”. Tällöin koettiin, että anonyymien rekrytoinnin prosessi oli sujuva ja mahdollisuutta anonyymiin rekrytointiin kannatettiin tulevaisuudessa. Kyselyssä ilmeni, että anonyymius toimii huonosti tilanteissa, jossa hakijoita on vähän toimialan pienuuden takia. Lisäksi vastauksissa kävi ilmi, että yksilöivät tiedot hakijoista ovat epäolennaisia tietoja ja näillä ei ole ollut aikaisemminkaan merkitystä haastatteluun kutsunnassa. Yleinen kokemus oli, että pätevin henkilö rekrytoidaan eikä anonyymilla rekrytoinnilla olisi lisäarvoa rekrytointiprosessissa. (Henkilöstöasiantuntija 24.3.2023.)

Vuoden 2022 aikana anonyymi rekrytointi on ollut käytössä tiettyjen esihenkilöiden keskuudessa. Esihenkilöt ovat suosineet anonyymien rekrytoinnin käyttöä erityisesti asiantuntijatehtäviin, kuten ICT-, viestintä tai henkilöstöasiantuntijan rooleihin kohdistuvissa hauissa. Suorittavan tason rooleissa, kuten lastenhoitajan tai siistijän rooleissa, anonyymi rekrytointi ei ole ollut käytössä. Anonyymi rekrytointi on ollut käytössä monipuolisesti eri aloilla, kuten sosiaali- ja terveysalalla, hallinnossa, sivistystoimella ja teknisellä alalla. (Henkilöstöasiantuntija 24.3.2023.)

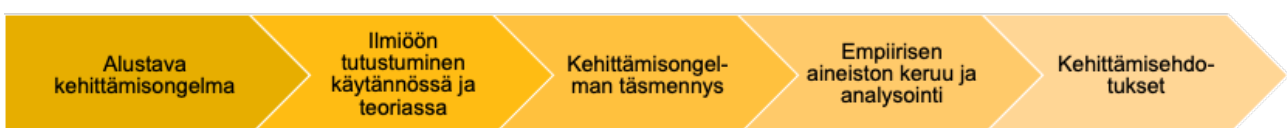
Tällä hetkellä Riihimäen kaupunki on henkilöstöasiantuntijan (24.3.2023) mukaan niin monimuotoinen kuin kuntaorganisaatio voi olla. Kunta-ala on naisvaltainen koko maassa. Uusimman henkilöstöraportin mukaan 81 % oli naisia, kun valtakunnallisesti sama luku oli 80 %. Ikäjakaumalta iän keskiarvo vuonna 2022 Riihimäen kaupungilla oli 47,7 ja koko maassa kunnallisella työskentelevien iän keskiarvo on 47,6. Monimuotoisuutta ei korosteta Riihimäen kaupungin kehityskohteenä, mutta sen hyödyt ymmärretään. (Henkilöstöasiantuntija 24.3.2023.)

Riihimäen kaupungilla esihenkilöille pidetään säännöllisesti esihenkilöiltapäiviä, missä erilaisia teemoja, kuten rekrytointia, käsitellään. Lisäksi esihenkilöklinikoissa käsitellään vaihtelevia teemoja ja esimerkiksi yhtenä teemana on ollut anonyymin rekrytoinnin käyttö Kuntarekryssä. Näiden lisäksi tukea eri teemoihin saa henkilöstöhallinnosta. Riihimäen kaupungilla pyritään järjestämään koulutusta tarpeen mukaan. Henkilöstöhallinnon kokemus on, että anonyymista rekrytoinnista ja siihen liittyvistä teemoista on informoitu, ohjattu ja koulutettu hyvin. (Henkilöstöasiantuntija 24.3.2023.)

## 4.2 Tapaustutkimus

Tähän tutkimukseen on sovellettu tapaustutkimuksen lähestymistapaa. Tapaustutkimus soveltuu tutkimuksiin sellaisissa tilanteissa, kun tehtävänä on tuottaa kehittämisedotuksia. Tutkimuksen tapaus voi olla yritys tai sen osa, jokin toiminta tai tietty prosessi. Tapaustutkimuksessa tuotetaan tietoa ilmiöstä, joka tapahtuu nykyajassa sekä todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen tapauksella ei pyritä tilastolliseen yleistävyyteen eikä otos ole isommasta joukosta. Oleellista tapaustutkimuksessa on, että kohde ymmärretään kokonaisuutena, juuri tapauksena. Tapauksessa huomioidaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. Tapaustutkimuksen kohde valitaan aina tarpeen ja kehittämistyön tavoitteiden mukaisesti. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tapaustutkimus lähtee liikkeelle alustavasta kehittämisongelmasta tiettyyn tapaukseen liittyen. Usein ilmiöön tulee ensin tutustua, ennen kuin tietää, mikä todellinen kehittämisongelma on. Vast tämän jälkeen empiiristä aineistoa kerätään ja analysoidaan. Lopuksi johtopäätöksissä esitetään kehitysehdotuksia tapauksesta. (Kuva 2.)



Kuva 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 55)

Tapaustutkimuksissa käyttämällä monenlaisia menetelmiä on mahdollista saada syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva tietystä tapauksesta. Tapaustutkimuksesta tutkimusmenetelmänä pystytään käyttämään niin määrällistä kuin laadullista tutkimusta tai niiden yhdistelmää. (Ojasalo ym. 2015, 55.)

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimukseen päädyttiin tavoitteen asettamisen myötä: ymmärtää syvemmin Riihimäen kaupungin anonyymia rekryointiprosessia esihenkilöiden näkökulmasta. Tavoitteena on myöskin tuottaa mahdollisia kehitysehdotuksia, kuinka anonyymi rekryointi saataisiin laajempaan käyttöön. Myös tässä tutkimuksessa tärkeä vaihe oli tutustuminen ilmiöön ennen kehittämisongelman täsmennystä, kun vasta tietoperustan ja asiantuntijahaastattelun pohjalta tutkimuksen alaongelmia pystyttiin määrittämään.

### **4.3 Laadullinen tutkimus**

Tutkimuksessa päädyttiin etenemään laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on jonkin tietyn ilmiön selittäminen, ymmärtäminen ja tulkinta (Pitkäranta 2014, 33). Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin tutkimukseen sen takia, että anonyymien rekryoinnin käytettävyyttä halutaan ymmärtää ja tulkita. Tutkimus voi myös muuttua tietoperustan tai tutkimusaineiston kerrittämisen edetessä esimerkiksi asiantuntijahaastattelun tai kyselytutkimuksen myötä, jos ennalta-arvaamattomia näkökulmia tulee esiin.

Usein laadullinen tutkimus keskittyy tulevaisuuteen, eli tutkittavaa kohdetta kehitetään, parannetaan ja uudistetaan (Pitkäranta 2014, 9). Laadullisen tutkimuksen tiedonintressinä on selittää ihmisen toimintaa ymmärtämisen avulla. Tutkimuksessa tavoitteena on tuoda ilmi merkityksiä ihmisten toiminnassa, jotka näkyvät ihmisen uskomuksina, arvoina, haluina, käsityksinä ja ihanteina. (Vilka 2021, 55.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin painopiste ei ole teoriassa, vain vuorovaikutuksessa teorian, käsitteistön ja aineiston kanssa (Pitkäranta 2014, 33).

Tutkimusintressin perusteella tutkimusmenetelmä on laadullinen, mutta tutkimusaineistoa kerätään kyselytutkimuksella, sillä tutkimuksella halutaan saavuttaa kaikki Riihimäen kaupungin esihenkilöt. Kyselyn monivalintakysymyksien osalta tutkimuksessa on määrällisen tutkimuksen piirteitä, joita avataan myöhemmissä luvuissa enemmän.

Kokonaistutkimuksessa koko kohdeperusjoukko otetaan huomioon (Vilka 2021, 80). Tutkimuksen kohdeperusjoukkoon kuuluvat kaikki kiinnostuksen kohteena oleva yksiköt (Heikkilä 2014, 32).

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä keräystavassa kokonaistutkimus kannatta tehdä sellaisessa

tapauksissa, kun yksiköiden lukumäärä on alle sata (Heikkilä 2014, 31). Tutkimuksen kohderyhmänä on kaikki Riihimäen kaupungin esihenkilöt, joita on 85 henkilöä.

#### 4.4 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyn avulla Riihimäen kaupungin esihenkilöiltä. Tutkimuksessa on aineiston keruun osalta kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirteitä. Kyselylomake on yleinen aineiston keräämistapa määrällisessä tutkimuksessa (Vilka 2021, 76). Kyselyä käytetään myös laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, mutta on siinä harvinaisempi. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat enemmän tiedonintressi ja avoimien kysymysten analysointitapa kuin kysymysten muotoilu (Vilka 2021, 85).

Myös toimeksiantaja voi vaikuttaa tutkimusmenetelmän valintaan ja kysymysten asetteluun sen pohjalta, millaista tietoa toimeksiantaja tarvitsee (Vilka 2021, 57). Tässä tapauksessa toimeksiantaja vaikutti erityisesti kyselyn laadintaan, sillä tavoitteena oli toteuttaa lyhyt kysely, johon saadaan mahdollisimman paljon vastauksia. Kyselyllä haluttiin saavuttaa kaikki Riihimäen kaupungin esihenkilöt, joten päädyttiin helposti vastattaviin monivalintakysymyksiin ja muutamaa avoimeen kysymykseen.

Asenteita, arvoja ja mielipiteitä mitattaessa korostetaan sitä, että kyselyyn vastaajat perustelevat vastaukset, miten he oikeasti ajattelevat asiasta. Kyselyn kysymykset voivat olla niin avoimia kuin suljettuja. Suljetuissa kysymyksissä käytetään usein Likertin-asteikkoa ja samaa asiaa koskevia kysymyksiä on useampi. Likertin asteikko on mielipideväittämissä käytetty, yleensä 4- tai 5-portainen asteikko, jossa vastaajan tulee valita asteikolta omaa käsitystä vastaava vaihtoehto. (Heikkilä, 2014, 51.)

Kyselylomake laadittiin Webropol-kyselysovelluksella, jossa saadun linkin avulla pystyy vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen oli anonymia, eli vastanneiden henkilöiden henkilötietoja ei kysytä, eikä sähköpostiosoitteita yhdistetä vastauksiin. Kyselyyn vastanneiden kesken arvonnassa oli Riihimäen kaupungin toimesta yksi R-tuotepalkinto. Arvontaan osallistuneiden henkilöiden yhteystietoja ei yhdistetty myöskään vastauksiin, sillä tiedot kerättiin erillisellä lomakkeella kyselytutkimuksen vastaamisen jälkeen.

Tutkimuslomakkeeseen sisältyy kaksi osaa: varsinainen kyselylomake ja saatekirje. Saatekirjeen tehtävänä on selventää tutkimuksen taustaa ja vastaamista sekä motivoida vastaamaan kyselyyn. (Heikkilä 2014, 59). Saatekirje ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla Riihimäen kaupungin esihenkilöille 18.4.2023. Lisäksi kyselylinkki julkaistiin Riihimäen kaupungin esihenkilöiden käyttämässä Workday:ssa eli henkilöstön käyttämässä HR-järjestelmässä. Saatekirjeessä on tämän

lisäksi kehoitus lähettää kysely niille henkilöille, jotka ovat käyttäneet anonyymia rekrytointia Kuntarekryssä.

Kohdeperusjoukolle lähetettiin sähköpostilla linkki Webropol-kyselyyn anonyymin rekrytoinnin käytettävyydestä. Kaikki esihenkilöt olivat tavoitettavissa työ sähköpostien kautta. Sähköpostikysely toimii parhaiten sellaisessa tapauksessa, kun riittävän suuri perusjoukko muodostuu tietyn organisaation toimijoista ja jossa voidaan varmistaa, että kaikilla on yhtäläiset tekniset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen (Vilka 2021, 77). Kyselytutkimus toteutettiin huhtikuun keskivaiheilla, ja kyselyn vastaamisaika oli viikko. Kysely itsessään oli lyhyt, vastaamisaika oli noin viisi minuuttia ja se sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä.

#### 4.5 Kyselylomake

Kyselyllä voidaan tuottaa niin laadullista (avoimet kysymykset) kuin määrällistä tietoa (suljetut kysymykset) (Ojasalo ym. 2015, 135). Vaikka kyseessä on laadullinen tutkimus, niin myös kyselyyn valittiin myös monivalintakysymyksiä, joiden analysoinnissa hyödynnetään määrällisen tutkimuksen piirteitä. Monivalintakysymyksillä pyrittiin erityisesti siihen, että kyselyyn on helppo ja nopea vastata ja näin ollen vastausprosentti saataisiin suuremmaksi, ja vastauksia saataisiin suuremmalta joukolta.

Kysymyksien määrittelyssä on tärkeää, että yhdessä kysymyksessä kysytään pelkästään yhtä asiiasältöä. Kysymyksessä ei pidä olla turhia ja sisältöä arvottavia sanoja, sekä niiden tulee olla yksiselitteisiä. (Vilka 2021, 104.) Lomakkeen pituus ja ulkoasu ovat lisäksi tärkeitä tekijöitä sekä vastaajalle että tietojen tallentajalle. Lomaketutkimuksessa on pyrittävä kattavaan, mutta samalla yksinkertaiseen kysymyksenasetteluun kehittämisiongelman kannalta. (Ojasalo ym. 2015, 132.)

Kyselylomakkeen kysymykset on jaettu kolmeen eri ryhmään: taustakysymykset, monivalintakysymykset ja avoimet kysymykset. Tutkimusongelma kohtaisesti katsotaan, millaista taustatietoa haastateltavasta tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää, millaista esitietoa tai asiantuntemusta vastaajilla on koskien aihepiiriä (Vilka 2021, 105). Taustakysymysten 1 ja 2 tavoitteena on selvittää, missä roolissa henkilöt ovat olleet rekrytointiprosessissa sekä ovatko he käyttäneet anonyymia rekrytointia aikaisemmin. Tutkimuksen kohderyhmänä oli juuri esihenkilöt, mutta kysely olisi ollut mahdollista vastata myös sellaisen henkilön toimesta, joka on toiminut jossain muussa roolissa rekrytointiprosessissa. Tästä syystä ensimmäisessä taustakysymyksessä haluttiin selvittää, missä roolissa kyselyyn vastannut on ollut.

Monivalintakysymysten tarkoituksena on vastata tutkimuksen alaongelmiin ja toimia ajatuksia herättävinä teemoina avoimia kysymyksiä varten. Monivalintakysymykset ovat vakioituja, ja niillä tavoitellaan kysymysten vertailukelpoisuutta (Vilka 2021, 85). Monivalintakysymysten vastaukset

kerätään Likertin asteikon mukaisesti. Vastausvaihtoehtoina on ”Eri mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä” ja ”Samaa mieltä”. Keskimäinen vaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä” voi olla liian houkutteleva vastaajan näkökulmasta, joten jättämällä sen pois voi ohjata vastaajia ottamaan kantaa jompaankumpaan suuntaan (Heikkilä 2014, 52). Tästä syystä myös tässä tutkimuksessa tämä vaihtoehto jätettiin pois. Jokaiseen kysymykseen vastaaminen ei kuitenkaan ollut pakollista.

Kysymykset 4–6 ovat avoimia kysymyksiä, joiden tarkoitus on saada esiin henkilöiden mielipiteitä ja mahdollisia uusia näkökulmia. Avoimissa kysymyksissä vastaamista rajataan vain vähän, ja tavoitteena on saada spontaaneja mielipiteitä (Vilkkä 2021, 85). Monivalintakysymykset kysyttiin ennen avoimia, jotta vastaajille mahdollisesti heräisi ajatuksia monivalintakysymysten aiheisiin liittyen, joita pystyy avaamaan enemmän avoimissa kysymyksissä.

Kysymyksiä 3.1–3.4 tavoitteena on vastata asenteen vaikutuksesta anonyymin rekrytoinnin käyttöön. Väittämässä esitetään mielteitä kaupungin yhdenvertaisuudesta, monimuotoisuuden tärkeydestä sekä anonyymin rekrytoinnin hyödyistä ja lisäarvosta. Kysymyksiä tavoitteena on saada vastaus tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan ”Miten rekrytoijan asenne on yhteydessä anonyymin rekrytoinnin käyttöön?”. Asenteita on hankala tutkia suorilla kysymyksillä, mutta väittämien on tarkoituksena olla suuntaa antavia esihenkilöiden mielipiteistä anonyymia rekrytointia ja yhdenvertaisuutta kohtaan.

Kysymyksiä 3.5–3.7 ja 4 tarkoituksena on vastata anonyymin rekrytoinnin prosessiin liittyvistä asioista. Väittämässä esitetään mielteitä työnhakijan tietojen riittävydestä ja anonyymin rekrytointiprosessin työläydestä sekä sujuvuudesta Kuntarekryssä. Kysymyksessä 4 kysytään: ”Mikäli et ole käyttänyt anonyymia rekrytointia, mitä kehitettävää anonyymin rekrytoinnin prosessissa olisi, jotta käyttäisit sitä todennäköisemmin?”. Näiden tarkoitus on vastata tutkimuksen toiseen alaongelmaan ”Miten anonyymin rekrytoinnin prosessin on yhteydessä rekrytoinnin käyttöön?”. Väittämät on valittu tutkimukseen sen pohjalta, millaisia ongelmia tai haasteita on tullut vastaan aikaisemmissa tutkimuksissa anonyymista rekrytoinnista. Avoimen kysymyksen 4 tarkoitus on antaa vastaajille mahdollisuus tuoda uusia näkökulmia aiheeseen liittyen tai kertoa lisää kokemistaan haasteista anonyymin rekrytoinnin prosessissa.

Kysymysten 3.8–3.10 ja 5 tavoitteena on selvittää vastauksia esihenkilöiden kokemasta tuesta anonyymin rekrytoinnin käyttöönotossa. Väittämässä esitetään ovatko esihenkilöt saaneet tarpeeksi tietoa anonyymista rekrytoinnista ja sen merkityksestä sekä monimuotoisesta rekrytoinnista. Kysymyksessä 5 kysytään: ”Mikäli et ole käyttänyt anonyymia rekrytointia, mitä tukea kaipaisit, jotta käyttäisit anonyymia rekrytointia todennäköisemmin.” Näiden kysymysten tarkoitus on vastata tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan ”Kuinka HR-tiimi voisi tukea monimuotoisia

rekrytointikäytäntöjä ja anonyymia rekrytointia, jotta sitä käytettäisiin enemmän?”. Väittämät on valittu tutkimukseen, koska halutaan saada kuva esihenkilöiden käsityksestä HR:n antamasta tuesta liittyen anonyymiin rekrytointiin ja monimuotoiseen rekrytointiosaamiseen. Lopuksi kysymyksessä 6 annetaan mahdollisuus muille kommenteille anonyymiin rekrytointiin liittyen.

Kyselylomakkeen testaaminen tarkoittaa, että kyselylomake arvioidaan perusjoukkoa vastaavan ihmisen toimesta. Arvioinnissa kiinnitetään huomio kysymysten ja vastausohjeiden selkeyteen ja yksiselitteisyyteen, vastausvaihtoehtojen toimivuuteen sekä kyselylomakkeen pituuteen ja vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuuteen. Lisäksi on hyvä, jos testaajat pystyvät arvioimaan, puuttuuko kyselylomakkeesta jokin olennainen kysymys tutkimusongelman kannalta tai onko kyselyssä turhia kysymyksiä. (Heikkilä 2014, 59.) Kyselylomakkeen testasivat kaupungin henkilöstön kehityspäällikkö sekä henkilöstöasiantuntija. Tämän lisäksi kyselylomakkeen käsittelyä testattiin Webropol-kyselysovelluksen testivastausten avulla. Testien jälkeen kyselylomaketta paranneltiin palautteen myötä toimivammaksi yhteistyössä henkilöstön kehityspäällikön ja henkilöstöasiantuntijan kanssa.

#### **4.6 Aineiston analyysi**

Laadullisen menetelmän osalta aineistoa analysoidaan aineistolähtöisen sisältöanalyysin avulla. Aineistolähtöisen sisältöanalyysin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistämällä tarkoitetaan aineiston selkeyttämistä ja tiivistämistä. Aineistosta pyritään tunnistamaan ja rajaamaan pienempiä määriä näkökulmia. Ryhmittelyssä taas pelkistetystä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroja kuvaavia piirteitä. Viimeisessä vaiheessa, eli abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen merkitykseltä olennainen tieto, josta muodostetaan teoreettinen käsitteistö. (Ojasalo ym. 2015, 139–140.)

Määrällisin osin tutkimusaineistoa kuvataan muun muassa havaintomatriisin sekä muiden taulukoiden ja pylväskuvien avulla, joista voidaan etsiä yhteyksiä eri vastauksien välillä. Pylväskuviot korostavat määrää ja määrän muutosta sekä sopivat kuvaamaan nominaaliasteikon tasoisen muuttujan arvoja (Heikkilä 2014, 66). Havaintomatriisista taas saadaan taulukkomuodossa helposti tietoa numeroiden avulla saadusta tutkimusaineistosta. Tutkimuksen tiedonintressin mukaisesti tutkimuksessa ei pyritä yleistävyyteen, joten määrällistä aineistoa ei käsitellä yksityiskohtaisesti tilastollisen analyysin mukaisesti esimerkiksi keskiarvojen avulla.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään kyselytutkimuksen keskeisiä tuloksia. Ensimmäinen alaluku esittelee tutkimuksen perustiedot ja vastaajien taustatiedot. Seuraavissa alaluvuissa esitellään kyselyn tuloksia kunkin alaongelman kautta. Viimeisessä alaluvussa on myös käsitelty aineiston tuloksia verrattuna ovatko esihenkilöt käyttäneet anonyymia rekrytointia aikaisemmin vai eivät.

Kyselyyn vastasi 18 henkilöä. Sähköpostilistalla, johon kysely lähetettiin, oli 85 henkilöä, joten vastausprosentti kyselyllä oli 21 %. Tuloksia havainnollistetaan taulukoiden ja pylväskuvioiden avulla.

### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin tietää kyselyyn vastanneiden henkilöiden rooli rekrytointiprosessissa ja kokemus anonyymien rekrytoinnin käytöstä. Kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt olivat rekrytointiprosessissa esihenkilön roolissa (taulukko 3). Anonyymia rekrytointia aikaisemmin oli käyttänyt 22 % kyselyyn vastaajista. Suurin osa vastaajista eivät siis olleet käyttäneet anonyymia rekrytointia aikaisemmin.

Taulukko 2. Olen toiminut rekrytointiprosessissa

	n	%
Esihenkilönä	18	100 %
Muussa roolissa, missä?	0	0

Taulukko 3. Olen käyttänyt anonyymia rekrytointia Riihimäen kaupungilla

	n	%
Kyllä	4	22 %
Ei	14	78 %

## 5.2 Asenteiden vaikutus anonyymien rekrytointiin

Monivalintojen neljä ensimmäistä alakysymystä esittivät väittämiä asenteisiin liittyen anonyymista rekrytoinnista. Yleisesti vastaajista yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus olivat tärkeitä teemoja työyhteisössä. Vastaajista 88 % oli jokseenkin samaa tai samaa mieltä siitä, että rekrytointi Riihimäen kaupungilla on yhdenvertaista. Kaikkien vastaajien mukaan monimuotoisuus on tärkeä osa toimivaa työyhteisöä. (Kuva 4.)

Vastaajista 45 % olivat eri tai jokseenkin eri mieltä siitä, että anonyymista rekrytoinnista on hyötyä yhdenvertaisuuden kasvattamiseksi. Lisäksi 67 % vastaajista olivat sitä mieltä, että anonyymi rekrytointi ei tuo lisäarvoa rekrytointiprosessiin. (Kuva 4.) Avoimien kysymysten vastauksissa oli mainittu, että anonyymien rekrytoinnin lisäarvo näkyy vain sellaisissa toimialoissa, joilla työnhakijoita on tasaisesti kumpaakin sukupuolta.



Kuva 3. Asenteeseen liittyvät väittämät

Vastaajat toivat esiin myös esihenkilöiden ammattitaidon rekrytoinnissa, jolloin rooleihin palkataan paras henkilö, oli rekrytointi anonyymi tai ei. Perinteisissäkin hakemuksissa kriteereinä ei olisi sukupuoli tai ikä, vaan vapaana olevan työtehtävän ja henkilön sopivuudella on suurempi merkitys. Myös esihenkilön vastuuta rekrytointiprosessissa korostettiin:

”Esihenkilön roolissa tulee osata muodostaa isompia kokonaisuuksia, joilla työpaikassa säilyy ammattitaito ja tekemisen ilo.”

Vastauksissa tuli ilmi myös se, että perinteinen toimintamalli (eli yleinen rekrytointi) toimii hyvin ja rekrytoinnit ovat olleet onnistuneita, jolloin ei nähdä tarvetta muuttaa rekrytointikäytäntöä.

Vastauksista voidaan päätellä, että jos ennakkoluuloja on rekrytointiprosessissa, ne saattavat olla tiedostamattomia esihenkilöiden keskuudessa tai niiden riskejä ei ymmärretä. Tällainen tukee Thomasin ja Reimannin (2022, Discussion and Implications) aikaisempaa tutkimustietoa esihenkilöiden ennakkoluuloista ja sokeista pisteistä omaa ajattelua kohtaan. Aikaisemman tutkimuksen mukaan ihmiset kokevat olevansa vähemmän ennakkoluuloisia kuin kollegansa. Esihenkilöt eivät myöskään välttämättä tiedosta alttiutta ennakkoluuloille ja sen riskeille.

Riihimäen kaupungin henkilöstöasiantuntija (24.3.2023) ei usko, että anonyymien rekrytoinnin vähäinen käyttö johtuisi asenteesta vaan uuden opettelu koetaan hankalampana kiireisessä arjessa. Kuitenkin avoimista vastauksista saatiin viitteitä siitä, että myös asenne vaikuttaa anonyymien rekrytoinnin käyttöönottoon. Joistakin vastauksista ilmeni, että anonyymia rekrytointia pidettiin huonona rekrytointivaihtoehtona alan yleisen hankaluuden tai pienuuden takia. Muutama avoin vastaus viittaa myös suoraan asenteissa piileviin ongelmiin.

”Ihan naurettava ajatus, että anonyymi rekrytointi olisi käytettävissä työskentelemälläni alalla.”

”Anonyymi rekrytointi on turhanaikaista puuhastelua.”

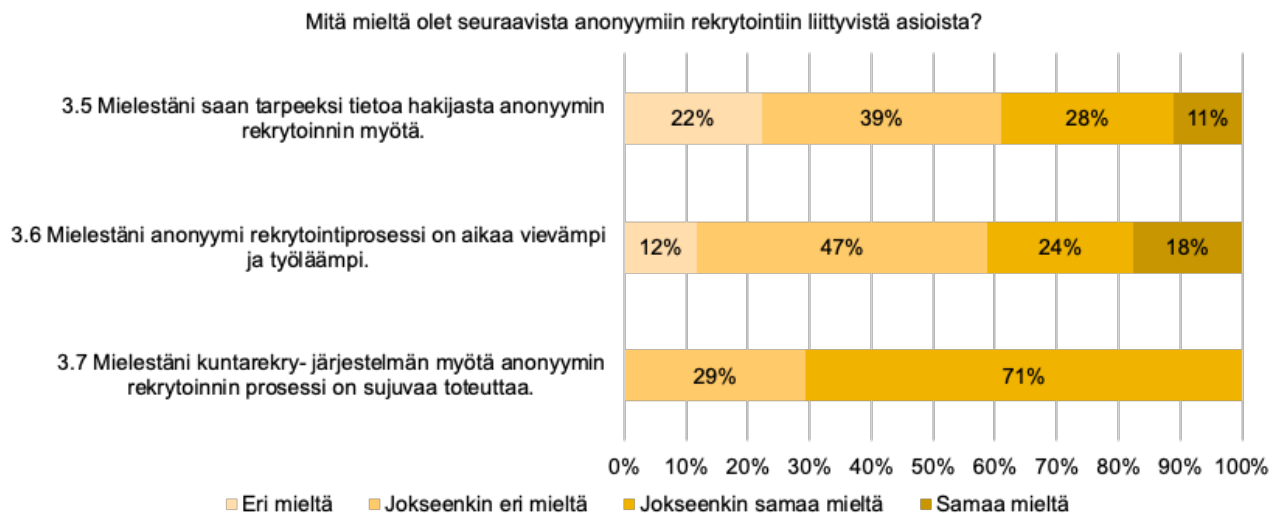
Asennoituminen itse syrjintään voi vaikuttaa rekrytointiin (Bergbom ym. 2020,73). Jos syrjintää ei uskota olevan olemassa, on mahdollista, että syrjinnästä ei tiedetä paljoa. Anonyymi rekrytointi saatetaan nähdä vain sukupuolien tai vähemmistöjen tasa-arvoa lisäävänä, mutta tosiasiasa anonyymi rekrytointi tasoittaa muutakin rekrytointisyrjintää. Tällaisia vähemmän tiedostettuja syrjinnän aspekteja ovat esimerkiksi ulkonäköön tai ikään liittyvä syrjintä. Vaikka kaikki hakijat olisivat naisia, mikä on vastauksien mukaan yleistä kunta-alalla, yhdenvertaisuudella tarkoitetaan myös, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta etnisestä tai kansallisesta alkuperästä, seksuaalisesta suuntautumisesta, iästä, kansalaisuudesta, uskonnosta ja vakaumuksesta, mielipiteistä, vammasta, terveyden tilasta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. Lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa on osoitettu, että ulkonäkö voi olla yhtenä vaiettuna valintaperusteena (Kukkonen ym. 2019, 3.1 Saako ulkonäössä hyötyä työelämässä). Anonyymi rekrytointi auttaa yhdenvertaisuuteen siis paljon muissakin tekijöissä, kuin tasa-arvossa.

Anonyymien rekrytoinnin lisäarvoa pohtiessa voi tuoda esiin myös anonyymien rekrytoinnin heikkouksia. Anonyymi rekrytointi ei nimittäin poista kaikkea syrjintää, sillä syrjintä voi siirtyä myöhäisemmän vaiheeseen rekrytointiprosessissa (Kanninen & Virkola 2021, 24; Rinne 2018, 7). Tästä syystä anonyymia rekrytointia ei voi nähdä keinona, joka poistaa syrjinnän kokonaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin todistettu, että suuri osa syrjinnästä tapahtuu juuri haastateltavia

valittaessa (Kanninen & Virkola 2021, 18). Anonyymista rekrytoinnista voi olla hyötyä suurimman syrjinnän välttämiseksi.

### 5.3 Anonyymi rekrytointiprosessi

Seuraavissa monivalintakysymyksissä väitteet koskivat itse anonyymia rekrytointiprosessia ja sen sujuvuutta. Vastaajista 61 % olivat eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, että anonyymissa rekrytoinnista hakijasta saa tarpeeksi tietoa. 42 % olivat sitä mieltä, että anonyymi rekrytointiprosessi on aikaa vievää ja työläämpää. Kuntarekryssä anonyymien rekrytoinnin prosessi oli sujuvaa 71 % mielestä. Kaikki, jotka eivät kokeneet anonyymia rekrytointiprosessia sujuvaksi Kuntarekryssä, olivat sellaisia, jotka eivät olleet käyttäneet anonyymia rekrytointia aikaisemmin. (Kuva 5.)



Kuva 4. Rekrytointiprosessiin liittyvät väittämät

Kysymyksen 4, ”Mikäli et ole käyttänyt anonyymia rekrytointia, mitä kehitettävää anonyymien rekrytoinnin prosessissa olisi, jotta käyttäisit anonyymia rekrytointia todennäköisemmin?”, avoimista vastauksista käy ilmi, että itse prosessi on sujuva. Ongelmaksi koettiin, että anonyymista rekrytoinnista ei saa tarpeeksi tietoa hakijasta. Myös Helsingin kaupungin pilottijaksossa (2020, 17) törmättiin samaan ongelmaan.

Vastauksissa nostettiin esiin myös portfolioiden käyttö hakemuksissa. Suunnittelijatehtävissä on yleistä pyytää portfolio hakemukseen ansioluettelon ja avoimen hakemuksen liitteeksi, ja portfolioon liittämiseksi anonymiteetti vaarantuu helposti. Lisäksi mainittiin hakijamäärien pienuus ja se, että joissain tapauksissa henkilö on tunnistettavissa pelkästään kokemuksen ja koulutuksen perusteella. Pienillä toimialoilla anonymiteetti vaarantuu pienen hakijamäärän myötä. Tämä ongelma

nousi eteen myös pilottijaksoa seuranneessa kyselyssä (Henkilöstöasiantuntija 24.3.2023). Vastauksissa korostettiin myös henkilökohtaisuuden merkitystä, sillä henkilöt haluttiin nähdä henkilökohtaisesti jo prosessin alkuvaiheessa.

Vastauksissa tuotiin esille myös hakijoiden ymmärryksen lisääminen kyseisestä rekrytointitavasta. Ongelmaksi anonyymissa rekrytoinnissa oli koettu se, että hakijat avasivat anonyymissa rekrytointiprosessissa osaamistaan vähemmän verraten siihen, että olisi käytetty perinteistä CV:tä. Hakijat eivät siis siirtäneet perinteisen hakemuksen tietoja anonyymiin hakemukseen yhtä hyvin.

Avoimissa vastauksissa nostettiin esiin eri toimialojenalojen haasteista. Vastauksien mukaan jotkin toimialat ovat hyvin naisvaltaisia, joissa yksi sadasta hakijasta on mies. Sukupuolella ei tuolloin ole merkitystä, vaan hyvistä, omaan toimipaikkaan sopivista tekijöistä kilpaillaan. Myös teknisellä toimialalla anonyymi rekrytointi koettiin hankalaksi jo yleisesti alan rekrytointiprosessin ongelmien myötä.

#### 5.4 HR anonyymien rekrytoinnin tukena

Viimeisissä monivalintojen väittämissä käsiteltiin HR:n tukea anonyymissa/yhdenvertaisessa työhaussa. Vastaaajista 78 % olivat samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että ovat saaneet tarpeeksi tietoa anonyymista rekrytoinnista, sen merkityksestä ja monimuotoisesta rekrytoinnista. (Kuva 6.) Kysymyksen 5, ”Mikäli et ole käyttänyt anonyymia rekrytointia, mitä tukea kaipaisit, jotta käyttäisit anonyymia rekrytointia todennäköisemmin?”, avoimissa vastauksissa mainittiin, että yleisen keskustelun ja henkilöstöhallinnon ansiosta tiedot anonyymista rekrytoinnista olivat hyvät.



Kuva 5. HR:n tukeen liittyvät väittämät

Henkilöstöhallinnon kuva on, että anonyymista rekrytoinnista on informoitu, ohjattu ja koulutettu hyvin (Henkilöstöasiantuntija 24.3.2023). Tämä vahvistuu myös tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä vastaajista 78 % olivat samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että ovat saaneet tarpeeksi tietoa anonyymista rekrytoinnista, sen merkityksestä ja monimuotoisesta rekrytoinnista.

### **5.5 Anonyymien rekrytoinnin käyttö aikaisemmin**

Vastauksia analysoitiin myös sen perusteella, olivatko esihenkilöt käyttäneet anonyymia rekrytointia aikaisemmin vai ei. Vastausten hajonnassa ei ollut suurta eroavaisuutta riippumatta siitä, olivatko esihenkilöt käyttäneet anonyymia rekrytointia vai eivät. Erityisin huomio tässä vertailussa on se, että anonyymia rekrytointia käyttäneet eivät välttämättä kannattaneet sen jatkokäyttöä sellaisenaan. Puolet vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä, että anonyymista rekrytoinnista on hyötyä yhdenvertaisuuden kasvattamiseksi. Sama näkyi myös väittämässä, että anonyymista rekrytoinnista on lisäarvoa rekrytointiprosessissa.

Vastauksista oli pääteltävissä, että anonyymien rekrytoinnin käytöstä puolella oli positiivinen kokemus, ja toinen puoli oli kohdannut haasteita, eikä kokenut anonyymia rekrytointia niin hyödylliseksi. Jälkimmäisenä mainitut olivat kokeneet, että eivät olleet saaneet anonyymissa rekrytointiprosessissa tarpeeksi tietoa hakijoista. Ainut yhtenäinen vastaus anonyymia rekrytointia käyttäneiden kesken oli se, että he olivat jokseenkin samaa mieltä sen kanssa, että Kuntarekryn kautta rekrytointiprosessi oli sujuvaa.

## 6 Pohdinta

Tässä alaluvussa esitetään tutkimuksen tulosten analyysia ja johtopäätöksiä alaongelmien mukaan jaoteltuna. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, jatkotutkimusmahdollisuuksia ja opinnäytetyön arviointia.

### 6.1 Tutkimuksen tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi anonyymi rekrytointi ei ole laajemmassa käytössä Riihimäen kaupungilla hyvistä lähtökohdista huolimatta. Anonyymista rekrytoinnista oli taustalla onnistunut pilottijakso, jonka seurauksena kaupunki oli antanut vahvan suosituksen sen käytöstä tulevissa rekrytoinneissa. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Riihimäen kaupungin esihenkilöt. Tutkimuksessa saatiin viitteitä syistä matalaan käyttöönottoasteeseen, mutta vähäisen vastausprosentin myötä tulokset jäivät suhteellisen kapeiksi ja ne kuvaavat vain pienen osan esihenkilöiden käsityksestä anonyymista rekrytoinnista. Tutkimuksen tavoitteet täyttyivät osittain, sillä tutkimuksen myötä saatiin näkökulmaa anonyymien rekrytoinnin käytettävyydestä ja siitä, miksi esihenkilöt eivät ole käyttäneet anonyymia rekrytointia.

Kyselyyn vastanneista 78 % eivät olleet käyttäneet anonyymia rekrytointia aikaisemmin. Tutkimuksen kannalta tämä oli hyvä lähtökohta, koska juuri heiltä haluttiin enemmän vastauksia tutkimuksen tavoitteiden suhteen. Rakentavaa palautetta anonyymien rekrytoinnin käytöstä saatiin myös niiltä henkilöiltä, jotka olivat käyttäneet anonyymia rekrytointia aikaisemmin.

#### 6.1.1 Asenteiden vaikutus rekrytointiprosessissa

Yksi tutkimuksen alaongelma käsitteli sitä, kuinka asenteet vaikuttavat anonyymien rekrytoinnin käytettävyyteen. Vastaaajista suurimman osan mielestä anonyymi rekrytointi Riihimäellä on yhdenvertaista, ja monimuotoinen rekrytointi on tärkeä osa toimivaa työyhteisöä. Monimuotoisuus nähdään tärkeänä asiana, mutta anonyymia rekrytointia ei nähdä keinona sen edistämiseen. Voi esimerkiksi olla, että vaikka monimuotoisuus nähdään tärkeänä teemana, vielä ei olla valmiina tekemään tekoja sen edistämiseksi.

Joissakin vastauksissa tuotiin ilmi, että rekrytointiprosessi on jo yhdenvertainen yleisellä rekrytointiprosessilla ja anonyymi rekrytointi ei tuo lisähyötyä rekrytointiprosessiin. Vastauksien mukaan yleisessäkin rekrytointiprosessissa ei kiinnitetä huomiota hakijan persoonallisiin yksityiskohtiin vaan valinta tehdään osaamisen ja rooliin sopivuuden perusteella, joten anonyymilla rekrytointiprosessilla ei olisi lisähyötyä. Se, että anonyymia rekrytointia ei nähdä tuomassa lisäarvoa, voi kertoa esihenkilöiden asenteesta, väärin käytetystä anonyymista rekrytoinnista tai siitä, että syitä anonyymien rekrytoinnin käyttöä ei tunneta.

Tehdyt rekrytoinnit yleisellä rekrytointimallilla nähtiin jo toimivana, ainakin esihenkilön kannalta. Rekrytointien onnistumista voidaan kuitenkin tarkkailla useammasta näkökulmasta, esimerkiksi hakijan tai koko työyhteisön kannalta. Vaikka yksittäiset rekrytoinnit ovat olleet onnistuneita esihenkilön näkökulmasta, anonyymilla rekrytoinnilla voidaan tuoda hyötyä koko työyhteisölle.

Vastauksista voidaan päätellä, että jos ennakkoluuloja on rekrytointiprosessissa, ne saattavat olla tiedostamattomia esihenkilöiden keskuudessa tai niiden riskejä ei ymmärretä. Tähän pystyttäisiin puuttumaan tiedottomalla esihenkilöitä enemmän ennakkoluulojen merkityksestä rekrytointiprosessissa, sillä tietoisuus ennakkoluuloista vaikuttaa ennakkoluulojen esiintymiseen (Thomas & Reimann 2022, Discussion and Implications). Tiedostamattomista ennakkoluuloista on tärkeää tietää mitä ne ovat, mikä laukaisee tiedostamattomia ennakkoluuloja ja missä tilanteissa ne vaikuttavat. Tiedostamattomiin ennakkoluuloihin ja stereotypioihin liittyvää syrjintää pystyttäisiin vähentämään juuri anonyymilla rekrytoinnilla ylimääräisen tiedottamisen lisäksi.

Tutkimusten tulosten mukaan anonyymia rekrytointia ei nähdä antamassa niin suurta lisäarvoa rekrytointiprosessiin, tai sitä ei pidetä tärkeänä keinona yhdenvertaisuuden edistämiseen. Myös tällaisessa tapauksessa hyötyä voisi saada koulutuksesta monimuotoisesta rekrytointiosaamisesta. Yksi anonyymin rekrytoinnin pääpointteja on Riihimäen arvojen tukeminen ja positiivinen kuvan antaminen kaupungista työnantajana. Myös näiden kattoteemojen avartaminen esihenkilöille voisi auttaa ymmärtämään miksi anonyymia rekrytointia käytetään.

Mielenkiintoista tutkimuksen tuloksissa on, että Riihimäen kaupungin henkilöstöasiantuntija ei usko, että anonyymia rekrytointia kohtaan on asenteellista ongelmaa, vaikka tästä saatiin viitteitä tutkimuksen vastauksissa. Anonyymin rekrytoinnin käyttöönottoa ja sen syvempää merkitystä tulisi tuoda esihenkilöille esiin, jotta asenteelliset haasteet ja tietämättömyys anonyymia rekrytointia sekä syrjintää kohden saataisiin korjattua. Anonyymin rekrytoinnin käyttöönottoa voisi myös perustella osana yhdenvertaisuusstrategiaa ja keinona olla mukana rekrytointimarkkinoilla, jossa on jo suurta kilpailua hakijoista. Tämä toisi huomattavaa lisäarvoa anonyymin rekrytoinnin käyttöön.

### **6.1.2 Anonyymi rekrytointiprosessi**

Onnistuakseen anonyymin rekrytoinnin prosessin tulee olla sujuva, jotta rekrytoijille ei tule lisävaikeaa anonyymin rekrytoinnin käytöstä. Muutoin kynnyks anonyymin rekrytoinnin käyttöön olisi esihenkilöille entistä suurempi.

Yksi keskeisimmistä syistä anonyymin rekrytoinnin vähäiseen käyttöön oli tämän tutkimuksen tuloksien mukaan anonyymin rekrytoinnin käytön haastavuus tietyillä aloilla. Vastaajat nostivat esiin esimerkiksi suunnittelijatyön tai teknisen alan. Suunnittelijatyössä haasteeksi nostettiin portfolion pyytäminen CV:n ja hakemuskirjeen lisäksi. Aikaisemmassa tutkimustiedossa löytyy onnistuneita

kokeiluja anonyymien osaamisnäytteiden toteuttamisesta: Raskin, Nykäsen ja Teräsahon (2021, 30) rekrytointikokeilussa anonyymien rekrytoinnin yhteydessä työnhakijoilta pyydettiin CV:n ja hakemuksen osaamisnäyte, joka arvioitiin ennalta määrättyjen arviointikriteerien mukaisesti. Anonyymien portfolioiden tai osaamisnäytteiden käyttöönotto on aluksi työläämpää, mutta mahdollista anonyymien rekrytoinnin käyttöönottamiseksi.

Näiden lisäksi myös Riihimäen kaupungin henkilöstöasiantuntija nosti esiin eri toimialojen erilaisuuden anonyymien rekrytoinnin käytössä ja siitä, että käyttö painottuu tietyille aloille. Yksi keino anonyymien rekrytoinnin laajemmasta käyttöönotosta olisikin juuri tiettyihin aloihin keskittyminen ja suuntaamalla keinoja alakohtaisempaan koulutukseen anonyymista rekrytoinnista.

Yhtenä teemana vastauksissa nostettiin esille, että anonyymissa rekrytoinnissa hakijasta ei saa välttämättä tarpeeksi tietoa. Tätä voitaisiin välttää tekemällä tarkemmat ohjeistukset hakijalle anonyymista hakemuksesta, ja muistuttamalla siirtää kaikki olennaiset osaamisen liittyvät tiedot CV:stä hakemukseen. Tarkat ohjeistukset anonyymien rekrytoinnin käytöstä parantaa käyttökokemusta niin esihenkilöiden kuin hakijoiden keskuudessa. Toisaalta myös rekrytointijärjestelmän kehittäminen voi osaltaan auttaa ratkaisemaan tätä ongelmaa. Hyvin tehty anonyymi hakemus pohja kysyy tarkentavia kysymyksiä osaamisesta tai taidoista, joita hakija täyttää.

Anonyymi rekrytointiprosessi nähdään joidenkin vastaajien mukaan työläämmäksi, kuin yleinen rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessi voi olla työläämpi myös hakijan näkökulmasta, kun tiedot tulee erikseen täyttää hakemus pohjaan. Näitä anonyymien rekrytoinnin haasteita tulisi korjata niin rekrytoijan kuin hakijoiden kannalta. Hakijan näkökulmasta työläämpi anonyymi rekrytointiprosessi on yhteydessä todennäköisesti myös siihen, että hakijasta voi saada vähemmän tietoa, kuin yleisestä rekrytoinnista. Tulevaisuudessa mahdollisesti myös tekoälyä voitaisiin hyödyntää anonyymissa rekrytoinnissa, kun tekoäly voisi poistaa tunnistetiedot hakemuksesta. Tämä sujuvoittaisi anonyymia rekrytointiprosessia niin rekrytoivan henkilön kuin hakijan näkökulmasta.

### **6.1.3 HR anonyymien rekrytoinnin tukena**

Monikulttuurinen, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen koostuu muun muassa yhdenmukaisista ja läpinäkyvistä valintakriteereistä ja pätevyysvaatimuksista, läpinäkyvästä rekrytointiprosessista, selkeistä periaatteista yhdenvertaisuuden toteuttamiseksi ja koko henkilöstön koulutusprosessista (Lahti 2014, 11.2 Strategisia toimintatapoja). Riihimäen kaupungille hyödyllisintä olisivat selkeät peruseriaatteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteuttamiseksi ja koko henkilöstölle suunnattu koulutusprosessi aiheesta. Anonyymia rekrytointia on käyty läpi käytännön tasolla, mutta on tärkeää avata syitä anonyymien rekrytoinnin merkityksestä ja hyödyistä laajemmin. Tästä olisi hyötyä rekrytointikäytäntöjen yhtenäistämiseksi ja ennakkoluulojen poiskitkemiseksi

anonyymia rekrytointia kohtaan. Yksi Helsingin kaupungin pilotin jälkeisistä keskeisistä toiveista oli keskittyminen monimuotoiseen rekrytointiosaamiseen (Helsingin kaupunki 2020, 21). Riihimäen kaupungilla on jo koulutusta esimerkiksi esihenkilöpäivillä, jossa on mahdollista käsitellä monimuotoiseen rekrytointiin liittyviä aiheita (Henkilöstöasiantuntija 24.3.2023). Lisää aiheita pystyy matalalla kynnyksellä tuomaan esiin henkilöstöpäivillä tai muilla esihenkilöiden koulutukseen varattuihin tilanteisiin.

## 6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tarkkuutta tuloksissa. Tutkijan tulee olla koko tutkimuksen ajan kriittinen ja tarkka, sillä virheitä voi sattua tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tulkittaessa. (Heikkilä 2014, 28.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa käsiteltiin huolellisesti jokaisessa tutkimuksen vaiheessa reliabiliteetin varmistamiseksi.

Luotettavien tulosten saamiseksi on tärkeää, että tutkitaan otosta, joka edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa (Heikkilä 2014, 28). Koska kyseessä on kokonaisotanta, luotettavuus lisääntyy. Otoskadon takia kuitenkin tulokset eivät ole täysin tarkkoja, ja pienen otoskoon myötä tulokset voivat olla sattumanvaraisia (Heikkilä 2014, 28). Tässä tutkimuksessa suurin reliabiliteettia vaarantava tekijä on vastauksien määrä. Vastausmäärästä 21 % saa suuntaa antavan kuvan anonyymien rekrytoinnin käytettävyydestä Riihimäen kaupungilla, mutta suuremman vastausprosentin avulla tuloksista olisi saatu luotettavampi kuva koko kohdeperusjoukosta.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen tulee mitata tarkasti sitä, mitä tavoitteissa on määritelty. Tästä syystä on tärkeää asettaa täsmälliset tavoitteet tutkimukselle tai vaarana on, että päädytään tutkimaan vääriä asioita. Validiuden huomioiminen on tärkeintä tutkimuksen alkuvaiheessa huolellisella suunnittelulla ja oikealla tiedonkeruumenetelmällä, sillä validiteettia on hankalaa pohtia jälkikäteen. Validiteetin kannalta tärkeitä tekijöitä ovat myös edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 27.)

Tässä tutkimuksessa validiteettia pyrittiin varmistamaan tekemällä yhteystyötä toimeksiantajan kanssa. Tutkimusongelma käytiin läpi toimeksiantajan kanssa ja tutkimuslomake testattiin usean henkilön toimesta. Tutkimuslomaketta myöskin muokattiin palautteen myötä toimivammaksi. Useampien väittämien sisällyttäminen alaongelmien alle olisi voinut lisätä johdonmukaisuutta vastauksissa, mikä olisi lisännyt luotettavuutta tuloksissa. Vastavuoroisesti tämä olisi vähentänyt kyselyn selkeyttä ja pidentänyt kyselyn vastaamiseen kuluvaa aikaa, mikä olisi väistämättä johtanut matalampaan vastausprosenttiin. Tutkimuksen tarkoitukselle mielekkäämpää oli useamman vastauksen saaminen, joten väittämien määrä pidettiin rajattuna.

Tutkimuksen pätevyyttä voi myös tarkastella vastaajien näkökulmasta. Vastajaat saattavat pohtia työnantajien odotuksia vastauksista, vaikka tutkimus on toteutettu anonymisti. Kysymyksiin yhdenvertaisuudesta ja monimuotoisuudesta voi olla hankalaa vastata todenmukaisesti, vaan ajatellaan mitä kysymyksiin kuuluisi vastata. Anonyymien kyselyn avulla tätä pyrittiin kuitenkin estämään. Rehellisyys näkyi kuitenkin vastauksissa, sillä osa vastaajista on kertonut suoraan mielipiteensä siitä, että anonyymia rekrytointia ei kannattaisi käyttää.

Tutkimuksen laadun analyysissä voidaan pohtia myös tutkimusetiikkaa. Kun tutkimustuloksilta halutaan uskottavuutta, on hyvä noudattaa tutkimusetiikkaa ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. Tutkimus tulee tehdä teoreettisen toistuvuuden periaatteen mukaisesti, eli lukijan on pystyttävä ymmärtämään tutkimuksen sisältöä ja seuraamaan tutkimuksen kuvausta. Tämä edellyttää, että tutkija on kirjoittanut tutkimuksen täsmällisesti, tarkasti ja rehellisesti. Lisäksi tutkimuksen tulee noudattaa hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti myös avoimuutta ja kontrolloitavuutta eli tutkimuksessa on kunnioitettava ja varjeltava tutkittavia ja toimeksiantajia. (Vilka 2021, 40.)

Sähköposti- ja internetkyselyihin liittyy tutkimuseettisiä haasteita, sillä vastaajan anonymiteetin turvaaminen on hankalaa (Vilka 2021, 77). Tässä tutkimuksessa anonymiteetti varmistettiin jättämällä pois kaikki kysymykset koskien vastaajien tietoja. Nimi ja sähköposti R-tuotteen arvonnaksi kerättiin toisen kyselyn avulla, johon ohjattiin ensimmäisen kyselyn loputtua.

### 6.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen pääongelmaan, miksi anonyymia rekrytointia ei käytetä laajemmin Riihimäen kaupungilla, saatiin vastauksia jokaisen alaongelmaan kautta. Tutkimuksesta löytyi asenteeseen liittyviä haasteita ja lisäksi viitteitä tiedostamattomista ennakkoluuloista havaittiin. Lisäksi anonyymien rekrytoinnin hyötyjä ei välttämättä ymmärretä ja syrjintä nähdään suhteellisen kapeana. Anonyymien rekrytoinnin prosessissa havaittiin myös haasteita, mutta rekrytointijärjestelmän kehittäminen ei luultavasti ole avainratkaisu anonyymien rekrytoinnin laajempaan käyttöönottoon Riihimäen kaupungilla. Tutkimuksen tulosten mukaan HR on ollut riittävästi tukena anonyymien rekrytoinnin käytöstä, mutta tässä tilanteessa monimuotoisen rekrytointiosaamisen kehittäminen voi olla ratkaisuna laajempaan anonyymien rekrytoinnin käyttöönottoon.

Jos anonyymia rekrytointia halutaan jatkaa Riihimäen kaupungilla, tulee sen eteen tehdä toimia. Riihimäen kaupunki voisi hyötyä eniten monimuotoisen rekrytointiosaamisen kehittämisestä, ja tämän kautta anonyymi rekrytointi voitaisiin saada laajempaan käyttöön. Aiheita monimuotoisesta rekrytointiosaamisesta on koottu johtopäätöksenä seuraavaan kuvaan (7). Rekrytointisyrjinnästä puhuttaessa voitaisiin levittää tietoisuutta siitä, millaista rekrytointisyrjintä on, millaisissa tilanteissa sitä esiintyy ja millaisten ominaisuuksien pohjalta rekrytointisyrjintää usein tehdään.

Tiedostamattomista ennakkoluuloista ja stereotyyppioista puhuttaessa voidaan avata mitä ne ovat, missä tilanteissa nämä vaikuttavat ja miten tiedostamattomien ennakkoluulojen syntyyn voi vaikuttaa.

Yhdenvertaisuusstrategiasta voidaan puhua Riihimäen arvojen kautta tai esimerkiksi henkilöstöraportoinnin yhteydessä. Näiden lisäksi anonyymista rekrytoinnista voidaan kouluttaa lisää esimerkiksi taklaamalla haasteita itse prosessiin liittyen. Tukea esihenkilöille voidaan antaa siinä, miten ohjeistaa hakijat anonyymin rekrytointiprosessiin, jotta tietoa saadaan tarpeeksi tai selvittää mahdollisuuksia anonyymeista osaamisnäytteistä. Lisäksi kaupunki voisi hyötyä alakohtaisemmasta tutkimuksesta, ja selvittämällä miten alakohtaisesti esihenkilöitä voitaisiin tukea anonyymin rekrytoinnin käytössä.



Kuva 6. Monimuotoinen rekrytointiosaaminen

#### 6.4 Tutkimuksen hyödyntäminen ja kehitysideat

Tutkimusta voi hyödyntää anonyymin rekrytoinnin käyttöönoton yhteydessä. Mitä enemmän tutkimustietoa on anonyymin rekrytoinnin käytettävyydestä, sitä helpompi se on tulevaisuudessa ottaa käyttöön ilman ongelmia. Lisäksi tutkimuksessa saatiin hyödyllistä tietoa esihenkilöiden näkökulmasta ja syvällisemmästä ymmärryksestä anonyymin rekrytoinnin käyttöön sen käyttäjien osalta. Tämän ymmärryksen myötä anonyymista rekrytoinnista saa hyödyllisempää kaikille, niin esihenkilöille, henkilöstöhallinnolle, työyhteisölle ja hakijalle. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, miksi anonyymia rekrytointia ei käytetä laajemmin. Tutkimuksessa ilmi tulleiden kehityskohtien mukaan tutkimuksen tuloksista saa ohjeita siihen, miten esihenkilöitä voi tukea anonyymissa rekrytointiprosesseissa ja mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota koulutuksessa kohti monimuotoisempia

rekrytointikäytäntöjä. Kunta-ala on laaja, joten tutkimuksesta voi hyötyä monet kunnat, missä anonyymia rekrytointia ei ole otettu käyttöön toiveista huolimatta.

Kyselyn vastauksissa korostettiin anonyymien rekrytoinnin haasteita tietyillä aloilla. Jatkotutkimusta aiheesta voisi keskittää toimialakeskeiseen tutkimukseen, jotta saataisiin tarkempia tuloksia toimialakohtaisesti. Tässäkin tutkimuksessa taustatiedoista olisi voitu kysyä vastaajan toimialaa, jotta alakohtaisempia tuloksia olisi voitu analysoida. Tämän tutkimuksen kannalta tietoa olisi voitu saada siitä, ovatko kaikki anonyymia rekrytointia kokeilleet samalta toimialalta tai onko hankalammiksi koetuilta toimialoilta ollenkaan kokeilupohjaa. Toimialakohtaiseen analyysiin ei kuitenkaan päädytty tässä tutkimuksessa, sillä muuten tutkimus olisi levinnyt liian laajalle. Tarkemman toimialakohtaisemman analyysin kautta voitaisiin kehittää ratkaisuja hankalammille toimialoille, kuten esimerkiksi luovemmille aloille missä portfolion toimittaminen on yleistä.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tiedostamattomien ennakkoluulojen syvempi tutkiminta. Tässä tutkimuksessa aihetta sivuttiin syrjinnän kannalta, mutta mielenkiintoista olisi saada lisää tietoa siitä, kuinka paljon tiedostamattomat ennakkoluulot vaikuttavat rekrytointiprosessissa.

## 6.5 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe valittiin opinnäytetyön tekijän oman kiinnostuksen mukaan, joten tutkimusprosessi oli mielekästä ja eteni sujuvasti. Tutkimuksessa erityisen antoisaa oli se, että anonyymien rekrytoinnin käytettävyyttä ja esihenkilöiden asenteita aiheeseen liittyen pystyi pohtimaan kriittiseltä kannalta ja haastamaan aiempia totuttuja rekrytointikäytäntöjä.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen prosessiin voi olla tyytyväinen, mutta kehitettävää löytyy tästäkin projektista. Tutkimuksen olisi voinut ajoittaa aikaisemmin keväälle, jotta koko prosessin olisi saanut päätökseen kesään mennessä. Laadullisen tutkimuksen kannalta olisi ollut parempi, että esihenkilöiltä olisi saatu syvällisempää tietoa aihealueisiin liittyen. Toimeksiantajan kanssa katsottiin paremmaksi vaihtoehdoksi, että saadaan saavutettua kaikki esihenkilöt. Näin ollen laadullisen tutkimusaineiston kerääminen ei olisi ollut mahdollista, vaikka tutkimus oli tutkimusintressin myötä laadullinen. Kyselystä olisi tullut laadullisesti pätevämpi lisäämällä väittämiä alaongelmiin liittyen, mutta kyselystä tehtiin lyhyt tarkoituksella. Kyselyyn olisi kuitenkin ollut hyödyllistä lisätä kohta tiedostamattomien ennakkoluulojen käsityksestä. Lisäksi taustakysymyksissä alakohtainen tieto olisi ollut mielenkiintoista tutkimuksen kannalta, mutta se olisi saattanut laajentaa tutkimusta liikaa.

Harmillisesti tutkimuksen vastausprosentti jäi matalaksi, joten tutkimuksen tuloksia pystyi analysoimaan rajallisesti. Tutkimus on kuitenkin onnistunut, sillä viitteitä pääongelmaan ratkaisuun saatiin ja tutkimus avaa syitä sen taustalla, miksi anonyymia rekrytointia ei ole ollut käytössä. Tuloksissa keskityttiin erityisesti asenteiden vaikutukseen anonyymien rekrytoinnin käyttöönotosta ja siihen,

miten monimuotoista rekrytointiosaamista voidaan kehittää. Näistä voi hyötyä Riihimäen kaupungin lisäksi muutkin.

Koko opinnäyteprojektista opinnäytetyön tekijä oppi paljon, sillä anonyymiin rekrytointiin aiheena oli mielenkiintoista pureutua syvemmin. Opinnäytetyön tekijälle silmiä avaavaa oli se, että syrjinnästä ja yhdenvertaisuudesta on niin kapea kuva, ja se nähdään usein pelkästään sukupuolten välisenä tai etnisyyteen liittyvänä syrjintänä. Tästä syystä rekrytointiin liittyvästä syrjinnästä, tiedostamattomia ennakkoluuloja ja anonyymia rekrytointia tulee tutkia lisää ja tiedottaa niin esihenkilöitä kuin henkilöstöhallinnon asiantuntijoita.

## Lähteet

Ahmad, A. 2020. When The Name Matters: An experimental investigation of Ethnic Discrimination in the Finnish Labor Market. Helsingin yliopisto. Helsinki. Luettavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/328226/AHMAD\\_When\\_the\\_Name\\_Matters.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/328226/AHMAD_When_the_Name_Matters.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu: 22.3.2023.

Agarwal, P. 2020. SWAY: Unravelling Unconscious Bias. Bloomsbury Publishing Plc. E-kirja. Luettu: 10.4.2023.

Behaghel, L., Crépon, B. & Barbanchon, T.L. 2015. Unintended Effects of Anonymous Resumes. American Economic Journal: Applied Economics. 7 (3). 1-27.

Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y> Luettu: 21.3.2023.

Bergbom, B., Toivanen, M. & Yli-Kaitala, K. 2021. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-01/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf> Luettu: 21.3.2023.

Bortz, D. 2018. Can Blind Hiring Improve Workplace Diversity? HRMagazine, Alexandria Vol. 63, Iss. 3, 54-59. Luettavissa: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0418/Pages/can-blind-hiring-improve-workplace-diversity.aspx> Luettu: 20.3.2023.

Coldin, C. & Rouse, C. 2000. Orchestrin Impartiality: The impact of “blind” auditions on female musician. American Economic review. 90 (4) s. 715–741.

Foley, M. & Williamson, S. 2018. Does anonymizing job applications reduce gender bias? Gender in management: An International Journal. 33 (8). s. 623-635.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.4.2023.

Helsingin kaupunki 2020. Anonyymien rekrytointien pilotti. Loppuraportti. Helsinki. Luettavissa: <https://dev.hel.fi/maatokset/media/att/f5/f5d12d1dcc8ecfd1b389449406800b9374a5904a.pdf> luettu: 20.3.2023.

Henkilöstöasiantuntija. 24.3.2023. Riihimäen kaupunki. Asiantuntijahaastattelu. Helsinki.

- 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](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS_2021_27.pdf) Luettu: 21.3.2023.
- Kuntarekry 2022. Anonyymi rekrytointi – tasa-arvoista työnhakua. Luettavissa: <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyoelama uutiset/toita-hakemassa/anonyymi-rekrytointi/> Luettu: 21.3.2023.
- Kukkonen, I., Pajunen, T., Sarppila, O. & Åberg, E. 2020. Ulkonäköyhteiskunta. Into Kustannus Oy. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 25.3.2023.
- Krause, A., Rinne, U. & Zimmermann, K.F. 2012. Anonymous job applications of fresh Ph.D economists. *Economics Letters*. 117 (2) s. 441–444.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmisille, hyväksi bisnekselle. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.4.2023.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 1.4.2023.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. E-oppi Oy. Jokioinen. E-kirja. Luettu: 25.3.2023.
- Rask, S. Nykänen, S. & Teräsaho, M. 2021. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi. Moninaisesti parempi- hankkeen rekrytointikokeilun tuloksia. THL- työpäperi. 10/2021. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142575/URN\\_ISBN\\_978-952-343-636-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142575/URN_ISBN_978-952-343-636-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu: 30.3.2023.
- Riihimäen kaupunki 10.1.2022. Anonyymin rekrytoinnin jatko pilotin jälkeen. Raportti. Riihimäki.
- Riihimäen kaupunki 2023. Riihimäen kaupungin henkilöstöohjelma 2023–2025. Raportti. Riihimäki.
- Rinne, U. 2018. Anonymous job applications and hiring discrimination. *Iza world of labor*. Germany. Luettavissa: <https://wol.iza.org/uploads/articles/454/pdfs/anonymous-job-applications-and-hiring-discrimination.pdf> luettu: 20.3.2023.
- Thomas, O. & Reinmann, O. 2022. The bias blind spot among HR employees in hiring decisions. *German Journal Of Human Resource Management*. 2023. Vol 37 (1). P. 5-22.

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2022. Yhdenvertaisuuden edistäminen. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/yhdenvertaisuuden-edistaminen> Luettu: 2.4.2023.

Työsuojeluliitto 2019. Yhdenvertaisuuden edistäminen työpaikalla – ohjeita työnantajalle. Luettavissa: [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Yhdenvertaisuus\\_opas/00ca52a7-d845-ff24-1f7e-8ec9067f9053](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Yhdenvertaisuus_opas/00ca52a7-d845-ff24-1f7e-8ec9067f9053) luettu: 2.4.2023.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 5.4.2023.

Yhdenvertaisuus.fi. s.a. Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? Oikeusministeriön verkkosivusto. Luettavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus> luettu: 10.4.2023.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu s.a. Positiivisen erityiskohtelun opas. Luettavissa: <https://syrjinta.fi/documents/25249352/34271289/Positiivisen+erityiskohtelun+opas.pdf/34593484-7b08-47da-a662-cceb6e4df28e/Positiivisen+erityiskohtelun+opas.pdf/Positiivisen+erityiskohtelun+opas.pdf?version=1.1&t=1603877534727> luettu: 2.4.2023.

Åslund, O. & Nordström Skans, O. 2007. Do anonymous job application procedures level the playing field? *Industrial and Labor Relations Review*. 65 (2007:31).

## Liitteet

### Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje

Aihe: vastaa opinnäytetyön kyselyyn anonyymien rekrytoinnin käytettävyydestä & vaikuta rekrytointiprosessin kehittämiseen.

Hyvä Riihimäen kaupungin esihenkilö,

Olen Haaga-Helian ammattikorkeakoulun HR-opiskelija ja teen opinnäytetyötä anonyymista rekrytoinnista Riihimäen Kaupungilla. Opinnäyteyössäni tutkin anonyymien rekrytoinnin käytettävyyttä ja pyytäisin sinua vastaamaan lyhyeen kyselyyn. Kyselyn tulosten avulla pyritään kehittämään rekrytointiprosessia ja yhtenäistämään rekrytointikäytäntöjä Riihimäen kaupungilla. Olisi tärkeää, että vastaat kyselyyn ja jaat omat kokemuksesi ja näkemyksesi anonyymistä rekrytoinnista. Jos työyhteisössäsi on muita henkilöitä, jotka osallistuvat rekrytointien käytännön toteutukseen kunta-rekryssä, välitäthän tämän kyselyn myös heille.

Kyselyn vastaaminen n. 5 minuuttia ja se suoritetaan anonyymina. Käsittelen tulokset luottamuksellisesti, enkä luovuta niitä muille osapuolille. Kyselyyn vastanneiden kesken arvonn yhden R-tuotepalkinnon. Arvontaan osallistuneiden yhteystietoja ei yhdistetä vastauksiin. Arvonta suoritetaan vastausajan jälkeen.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 25.4.2023 alla olevan linkin kautta!

Linkki kyselyyn:


Kiitos vastauksestasi ja mukavaa työpäivän jatkoa!

Ystävällisin terveisin, Aino Rautio Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

## Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset

# RIIHIMÄKI

Anonyymi rekrytointi Riihimäen kaupungilla

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

### 1. Olen toiminut rekrytointiprosessissa \*

- Esihenkilönä
- Muussa roolissa, missä?


### 2. Olen käyttänyt anonyymia rekrytointia Riihimäen kaupungilla. \*

- Kyllä
- Ei

Seuraava

# RIIHIMÄKI

Anonyymi rekrytointi Riihimäen kaupungilla

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

### 3. Mitä mieltä olet seuraavista anonyymiin rekrytointiin liittyvistä asioista?

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
3.1. Mielestäni rekrytointi Riihimäen kaupungilla on yhdenvertaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Mielestäni monimuotoisuus on tärkeä osa toimivaa työyhteisöä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Mielestäni anonyymista rekrytoinnista on hyötyä yhdenvertaisuuden kasvattamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4. Mielestäni anonyymi rekrytointi tuo lisäarvoa rekrytointiprosessiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5. Mielestäni saan tarpeeksi tietoa hakijasta anonyymien rekrytoinnin myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6. Mielestäni anonyymi rekrytointiprosessi on aikaa vievämpi ja työläämpi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7. Mielestäni kuntarekrytointijärjestelmän myötä anonyymien rekrytoinnin prosessi on sujuvaa toteuttaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8. Olen saanut tarpeeksi tietoa anonyymien rekrytoinnista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9. Olen saanut tarpeeksi tietoa anonyymien rekrytoinnin merkityksestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.10. Olen saanut tarpeeksi tietoa monimuotoisesta rekrytoinnista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava



4. Mikäli et ole käyttänyt anonyymia rekrytointia, mitä kehitettävää anonyymien rekrytoinnin prosessissa olisi, jotta käyttäisit anonyymia rekrytointia todennäköisemmin?

5. Mikäli et ole käyttänyt anonyymia rekrytointia, mitä tukea kaipaisit, jotta käyttäisit anonyymia rekrytointia todennäköisemmin?

6. Muita kommentteja.