



Anonyymin rekrytoinnin mahdollisuudet ja haasteet suurissa asi- antuntijaorganisaatioissa HR-asiantuntijoiden näkökulmasta

Amina Harek

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Amina Harek
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Anonyymin rekrytoinnin mahdollisuudet ja haasteet suurissa asiantuntijaorganisaatioissa HR-asiantuntijoiden näkökulmasta
Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia anonyymin rekrytoinnin mahdollisuuksia ja haasteita suurten asiantuntijaorganisaatioiden asiantuntijatasoisissa rekrytoinneissa. Tutkimuksessa selvitettiin millaisia mahdollisuuksia tai haasteita anonyymin rekrytoinnin käyttö voisi asiantuntijaorganisaatioille tarjota tai aiheuttaa. Lisäksi selvitettiin myös muun muassa anonyymin rekrytoinnin käytön tai käyttöönoton mahdollisia vaikutuksia organisaatioiden sosiaaliseen vastuullisuuteen, sekä mahdolliseen osaajapulaan.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä ja ilmiöitä, kuten rekrytointia yleisluontoisesti, monimuotoisuuden huomioimista rekrytointikäytännöissä ja suomalaisten työmarkkinoiden nykytilanteen vaikuttavuutta sekä vaikutusta organisaatioiden rekrytointeihin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin hyödyntäen tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Haastatteluja tehtiin seitsemän kappaletta aikavälillä 29.11-18.12.2023. Haastateltavat työskentelevät HR-asiantuntijaroleissa omissa organisaatioissaan.</p> <p>Tutkimustuloksista on havaittavissa, että anonyymi rekrytointi tarjoaa organisaatioille sekä mahdollisuuksia että haasteita. Tulosten mukaan mahdollisuutena on nähty muun muassa tiedostamattomien ennakkoluulojen väheneminen, positiiviset vaikutukset työnantajamielikuvaan ja monimuotoisuuden lisääntyminen organisaatioissa. Haasteiksi taas on koettu muutosten tekeminen rekrytointijärjestelmiin, tarvittavan lisäkoulutuksen määrä anonyymia rekrytointimenetelmää tukemaan sekä hakemusten käsittelyn hidastuminen.</p> <p>Yhteiskunnallisemmasta näkökulmasta anonyymin rekrytoinnin ei välttämättä nähty suoraan tarjoavan ratkaisuja osaajapulalle, mutta toisaalta osan tutkimustuloksista mukaan menetelmän käyttö voi kuitenkin lisätä hakijoiden määrää etenkin monimuotoisemman taustan omaavien hakijoiden joukossa, ja täten joitain epäsuoria vaikutuksia voisi olla nähtävillä.</p>
Asiasanat Anonyymi rekrytointi, monimuotoisuus, rekrytointisyrjintä, osaajapula, sosiaalinen vastuullisuus

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rekrytointi	4
2.1	Rekrytointiprosessi	5
2.1.1	Rekrytointitarpeen määrittäminen	5
2.1.2	Hakukanavan valinta	6
2.1.3	Hakemusten käsittely	6
2.1.4	Rekrytointihaastattelu	7
2.1.5	Soveltuvuusarvioinnit ja suosittelijat	7
2.1.6	Rekrytointipäätöksen tekeminen ja työhönotto	8
2.1.7	Rekrytinnin onnistumisen seuranta	9
2.2	Rekrytointeihin liittyvä lainsäädäntö	9
2.3	Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytointikäytännöissä	11
2.3.1	Rekrytointisyrjintä	11
2.3.2	Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa	13
2.4	Anonyymi rekrytointi	15
2.4.1	Menetelmän tunnistetut mahdolliset hyödyt ja haitat	15
2.4.2	Menetelmän käytön yleisyys Suomessa	17
3	Suomalaisten työmarkkinoiden tilanne	18
3.1	Osaajapula ja sen vaikutukset suomalaisiin työmarkkinoihin	19
3.2	Suomalainen rekrytointikulttuuri	20
3.3	Sosiaalisen vastuun vaikutus rekrytointien onnistumiseen	22
4	Tutkimusmenetelmät	23
4.1	Aineiston kerääminen	24
4.2	Aineiston hankintamenetelmät	25
4.3	Analysointimenetelmät	26
4.4	Aineiston hallinnan suunnitelma ja sen toteutuminen	27
5	Tutkimuksen toteuttaminen	29
5.1	Kohdejoukon valinta ja tavoittaminen	29
5.2	Aineiston kerääminen ja analysoiminen	30
6	Haastatteluiden tulokset	32
6.1	Käytössä oleva rekrytointiprosessi	32
6.2	Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytointikäytännöissä	33
6.3	Kokemukset ja näkemykset anonyymien rekrytinnin mahdollisuuksista ja haasteista	35
6.4	Suomalaisten työmarkkinoiden nykytilanteen vaikutus rekrytointiin	36
7	Johtopäätökset	38

7.1 Tulosten tarkastelu yhteenvetona.....	38
7.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset.....	39
8 Pohdinta.....	41
8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	41
8.2 Oma arviointi	42
Lähteet.....	45
Liitteet	51
Liite 1. Saatekirje.....	51
Liite 2. Haastattelukysymykset	52

1 Johdanto

Suomalaiset työmarkkinat ovat murroksessa maailmanlaajuisen pandemian jälkimainingeissa ja toisaalta myös talous on mahdollisesti kääntymässä taantumaan. Tämä on osaltaan johtanut työmarkkinoiden kiristymiseen, ja toisaalta Suomea vaivaa globalisoituvasta maailmasta huolimatta tietyillä aloilla myös osajapula. Ratkaisuksi on ehdotettu muun muassa eläkeiän nostamista ja työperäistä maahanmuuttoa. Kuitenkin esimerkiksi Euroopan Unionin perusoikeusviraston tutkimusraportin (2018, 55) mukaan keskiarvollisesti jopa 28 % suomalaisista afrikkalaistaustaisista vastaajista koki kohdanneensa syrjintää työtä hakiessaan. Tutkimukseen osallistui lukuisista eri maista yhteensä 3732 vastaajaa. Tämä sai minut kiinnostumaan opinnäytetyöni aiheesta; Suomi tarvitsee osaajia, mutta toisaalta tutkimusten mukaan osa työnantajista saattaa syrjiä tiettyjä osaajia muun muassa etnisen taustan tai muiden henkilöön liittyvien seikkojen perusteella. Tälle olisi mielestäni tärkeää löytää ratkaisuja, ja yksi mahdollinen vaihtoehto voisi olla anonyymi rekrytointi, jossa hakijaa yksilöivät tiedot piilotettaisiin. Yksityisistä yrityksistä puhuttaessa on kuitenkin luonnollisesti muistettava myös liiketaloudellinen näkökulma, sillä toiminnan tulee olla kannattavaa. Tämän perusteella halusin opinnäytetyössäni tutkia aihetta mahdollisimman monipuolisesti mahdollisuuksien ja haasteiden näkökulmasta, unohtamatta mahdollisia hyötyjä tai toisaalta haasteita organisaatioille.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutustua anonyymiin rekrytointiin ilmiönä suurissa asiantuntijaorganisaatioissa HR-asiantuntijoiden näkökulmasta. Erityinen painotus tutkimuksessa ovat anonyymin rekrytoinnin mahdollisesti mukanaan tuomat mahdollisuudet ja haasteet, mutta toisaalta aihetta tutkitaan myös yleisemmin ja perehdytään jossain määrin myös sen tarpeellisuuteen. Tavoite tutkimuksessani on myös saavuttaa syvempi ymmärrys anonyymin rekrytoinnin merkityksestä suomalaisissa rekrytoinneissa, ja toisaalta pohtia, olisiko sillä tarjota ratkaisuja esimerkiksi yllä esitettyihin ilmiöihin, kuten rekrytointisyrjintään ja osajapulaa. Tutkimuksella pyritään myös tarjoamaan uusia näkökulmia HR-tehtävissä työskenteleville rekrytointien vastuullisesta kehittämisestä. Tällä on myös yhteiskuntavastuullinen merkitys, sillä rekrytoinnit peilaavat yhteiskuntamme työmarkkinatilannetta. Koska anonyymi rekrytointi on ilmiönä suhteellisen uusi, on tutkimuksen aiheella myös uutuusarvoa alalle. Toisaalta myöskään anonyymin rekrytoinnin tarjoamia suoria mahdollisuuksia tai ratkaisuja esimerkiksi osajapulaa vähentämiseksi ei olla aiemmin kartoitettu kovinkaan laajasti.

Käytännössä raja on tehty koskemaan suurten asiantuntijaorganisaatioiden asiantuntijatasoisten roolien rekrytointeja, opinnäytetyössä ei siis keskitytä esimerkiksi operatiivisten tehtävien tai ylimmän johdon rekrytointeihin. Tutkimuskysymykset asettuvat seuraavasti;

Pääkysymyksenä on, millaisia mahdollisia mahdollisuuksia ja haasteita anonyymi rekrytointi asettaa suurten asiantuntijaorganisaatioiden asiantuntijatasoisille rekrytoinneille?

Alakysymykset pyrkivät valottamaan tutkimusongelmaa syvemmältä tasolta;

Millaisia rekryointiprosesseja organisaatioissa tällä hetkellä hyödynnetään?

Miten monimuotoisuuden toteutuminen huomioidaan rekryointikäytännöissä?

Millaisia kokemuksia anonyymien rekrytoinnin hyödyntämisestä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista tai toisaalta mukanaan tuomista haasteista organisaatioissa on?

Miten suomalaisten työmarkkinoiden nykytilanteen vaikutukset näkyvät organisaatioissa ja miten anonyymi rekrytointi suhteutuu niihin?

Alla olevasta peittomatriisista (taulukko 1) on nähtävillä alaongelmat ja niiden suhteutuminen tietoperustan, tutkimustulosten ja haastattelukysymysten näkökulmasta.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
Millaisia rekryointiprosesseja hyödynnetään?	2.1 & 2.2	6.1	1–2
Miten monimuotoisuuden toteutuminen huomioidaan?	2.3	6.2	3
Millaisia kokemuksia menetelmän mahdollisuuksista ja haasteista on?	2.4	6.3	4
Suomalaisten työmarkkinoiden nykytilanteen vaikuttavuus?	3	6.4	5–6

Opinnäytetyöni tutkimuksessa pyritään siis perehtymään anonyymiin rekrytointiin useasta näkökulmasta; tätä ovat tukemassa yllä esitellyt tutkimuksen alakysymykset. Toisaalta tutkimuksella halutaan ymmärtää organisaatioiden nykytilaa; millaisia ratkaisuja ne ovat löytäneet esimerkiksi monimuotoisuuden edistämiseen? Lisäksi halutaan myös tarkastella rekrytointien tulevaisuutta; millaisia mahdollisuuksia tai haasteita organisaatiot ovat nähneet tai arvelevat anonyymien rekrytoinnin tuovan? Näiden ohella aihetta halutaan pohtia myös yhteiskunnallisesta ja vastuunäkökulmasta; millaisia vaikutuksia suomalaisten työmarkkinoiden nykytilanne tuo rekrytoinneille, ja voisiko anonyymi rekrytointi kenties vastata joihinkin organisaatioita kohdanneisiin työmarkkinapohjaisiin haasteisiin?

Koska aihetta käsitellään useasta näkökulmasta, on myös opinnäytetyön tietoperusta ikään kuin kaksijakoinen; ensin luvussa 2 syvennytään ymmärtämään rekrytointia ja siihen liitännäisiä ilmiöitä pääosin käsitteellisestä näkökulmasta. Luvussa 3 sen sijaan tutustutaan vielä tarkemmin suomalaisiin työmarkkinoihin ja niiden tilanteen aiheuttamiin mahdollisiin haasteisiin organisaatioiden rekrytoinneille. Luvussa 3 perehdytään myös yhteiskuntavastuullisuuteen; erityisesti luvussa 3.3 sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta. Näin on mahdollista myös pohjustaa aihetta suhteellisen laajasti, jotta myöhemmin esiteltäviä tutkimustuloksia voidaan peilata mahdollisimman moniin aiheeseen liittyviin näkökulmiin.

2 Rekrytointi

Rekrytoinnista voidaan puhua myös yrityksen henkilöstöhankintana. Käytännössä terminologisesti rekrytointi pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joita yritys tekee saadakseen palvelukseensa uusia työntekijöitä. (Viitala 2021, luku 3.3.1.) Myös oikeuskirjallisuuden näkökulmasta työhönotto alkaa työpaikkailmoittelulla ja päättyy lopullisen valinnan tekemiseen, vaikkakaan työsopimuslaista 26.1.2001/55 ei tarkkaa määritelmää asialle löydy. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 30). Rekrytoinnit ovat yrityksille taloudellisesti merkittäviä investointeja, jotka voivat onnistuessaan tuoda muun muassa huomattavaa parannusta yrityksen tuottavuuteen, tai toisaalta epäonnistuessaan vaikuttaa esimerkiksi yrityksen ilmapiiriin heikentävästi, ja tätä kautta haitata työn tehokkuutta. Näin ollen etenkin monet suuret yritykset panostavat rekrytointien suunnitteluun, ja laativat tätä tarkoitusta varten rekrytointistrategian tai -strategioita. (Viitala 2021, luku 3.3.1.)

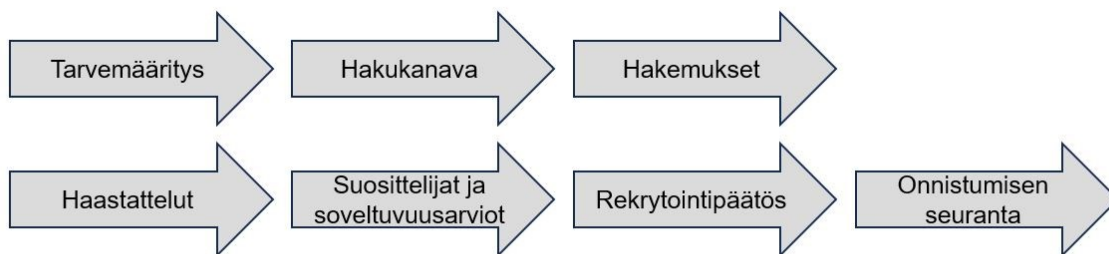
Rekrytointistrategiat auttavat luomaan suuremmat linjat, joiden puitteissa yksittäisiä rekrytointeja tehdään. Usein määritellään esimerkiksi rekrytointien toteutustavat; milloin rekrytoinnit pyritään toteuttamaan sisäisinä ja milloin ulkoisina, ja kenties myös hyödynnetäänkö anonymia rekrytointia. Lisäksi rekrytointistrategioissa voidaan määritellä potentiaalisille hakijoille organisaation kriteereitä. Nämä voidaan johtaa muun muassa organisaation kulttuurista, ilmapiiristä sekä strategisista tavoitteista. Näiden kriteerien lisäksi määritellään usein yksikkö- ja tehtävätasoiset kriteerit hakijoille. Jälkimmäisiä ei kuitenkaan useimmiten määritellä koko organisaation rekrytointistrategiassa, vaan vasta rekrytointiprosessin edetessä. (Viitala 2021, luku 3.3.1.) Palataan kuitenkin tarkemmin rekrytointiprosessiin ja sitä kautta yksikkö- ja tehtävätasoihin kriteereihin alaluvussa 2.1.

Keskitytään seuraavaksi tarkemmin rekrytointien toteutustapoihin; tarkemmin sisäisiin ja ulkoisiin rekrytointeihin. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, että avoimeen tehtävään valitaan jo yrityksessä työskentelevä henkilö. Sisäiset rekrytoinnit ovat yrityksille taloudellisesti edullisempi vaihtoehto, sillä esimerkiksi avoimen työpaikan markkinointiin ei tarvitse käyttää varoja. Toisaalta sisäinen rekrytointi voi olla myös riskittömämpi siinä mielessä, että tehtävään valittu henkilö tuntee jo niin kutsutut ”talon tavat” ja on todennäköisesti jo valmiiksi sitoutunut organisaation kulttuuriin. (Viitala 2021, luku 3.3.1.1.) Ulkoisissa rekrytoinneissa avoimeen tehtävään valitaan yrityksen ulkopuolinen henkilö. Ulkoiset rekrytoinnit ovat yritykselle usein kalliimpia ja toisaalta mahdollisesti riskialttiimpia, mutta ne mahdollistavat uuden osaamisen hankkimisen ja toisaalta voivat onnistuessaan nostaa yrityksen innovatiivisuuden tasoa huomattavasti uusien työntekijöiden tuomien tuoreiden näkökulmien myötä. (Viitala 2021, luku 3.3.1.2.)

Käsittelen opinnäytetyössäni anonymia rekrytointia ilmiönä, joten seuraavissa alaluvuissa tulen paneutumaan rekrytointeihin erityisesti ulkoisten rekrytointien näkökulmasta, sillä näissä anonymin rekrytoinnin toteuttamisella voi olla erityistä merkitystä.

2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi voidaan nähdä janaomaisesti etenevänä projektina. Etenkin ulkoisten rekrytointien ollessa usein yritykselle suhteellisen kalliita investointeja, on rekrytoinnin toteuttamisen suunnittelu tehtävä ajatuksella. Aiemmassa luvussa 2 mainitut rekrytointistrategiat antavat usein laajemmat puitteet rekrytoinneille, mutta yksityiskohtaisemmat toteuttamistavat löytyvät rekrytointiprosessista. Rekrytointiprosessissa on tyypillisesti useita eri vaiheita, ja sellainen saattaisi kulkea esimerkiksi seuraavasti: rekrytointitarpeen määrittäminen, hakukanavan valinta, hakemusten käsittely, rekrytointihaastattelut, mahdolliset soveltuvuusarvioinnit ja yhteydenotot suosittelijoihin, rekrytointipäätöksen tekeminen sekä rekrytoinnin onnistumisen seuranta (Joki 2018, 87–105). Alla olevassa kuvassa 1 on esitelty lyhyesti rekrytointiprosessin vaiheiden eteneminen.



Kuva 1. Rekrytointiprosessin eteneminen

Seuraavissa alaluvuissa käsitelen edellä mainittuja rekrytointiprosessin vaiheita kutakin omassa luvussaan.

2.1.1 Rekrytointitarpeen määrittäminen

Rekrytointitarpeen määrittämisen ensimmäisenä pohdinnan kohteena on, löytyisikö tarvittavaa osaamista sittenkin jo yrityksen sisältä, vai tulisiko käynnistää ulkoinen rekrytointiprosessi. Sisäinen siirto voi sinänsä olla yritykselle riskittömämpi, mutta toisaalta myös haasteellinen esimerkiksi, jos joku jo olemassa olevan tiimin sisältä nostetaan toisten työntekijöiden esihenkilöksi. Tällöin uusien roolien määrittely voi viedä huomattavasti aikaa. Toisaalta myös ulkoisissa rekrytoinneissa on hyötynsä, luonnollisesti uuden osaamisen saavuttamisen myötä, mutta myös uudenlaisten näkökulmien kautta. (Joki 2018, 88–89.)

Rekrytointitarpeen määrittäminen on Kaijalan (2016, 21) mukaan yksi rekrytointien suurimmista ongelmakohdista. Jotta rekrytointi voi onnistua, on luonnollisesti ensin tiedettävä, mikä olisi onnistuneen rekrytoinnin lopputulos; siis millaista henkilöä avoimeen tehtävään haetaan. Tässä tulevatkin

kyseeseen jo aiemmin luvussa 2 mainitut yksikkö- ja tehtävätasoiset kriteerit, jotka tulisi määritellä tässä rekrytointiprosessin vaiheessa. Nämä kriteerit sisältävät luonnollisesti erilaisia taitoja ja kompetensseja, joita valitulla hakijalla tulisi olla selviytyäkseen työtehtävistään. Toisaalta esimerkiksi yksikötasoisia kriteerejä määriteltäessä tulisi huomioida myös muun muassa ryhmän dynamiikka ja valitun hakijan soveltuvuus siihen. (Kaijala 2016, 26–30.)

2.1.2 Hakukanavan valinta

Erilaisista hakukanavista yleisimpiä ovat tätä nykyä monilukuiset internetin alustat. Ilmoittelua voidaan tehdä yrityksen omilla kotisivuilla, erilaisilla rekrytointisivustoilla (kuten Oikotie.fi ja Duunitori), sekä tietenkin nykyään kasvavissa määrin myös erilaisilla sosiaalisen median alustoilla. Toisaalta myös perinteisempiä hakukanavia, kuten lehti-ilmoittelua ja rekrytointimessuja käytetään edelleen. Monille yrityksille tärkeitä kanavia ovat myös erilaiset yhteistyöt ja sitä kautta ilmoittelumahdollisuus korkeakoulujen, muiden oppilaitosten sekä ammattiliittojen kautta esimerkiksi niiden omilla sivustoilla. Näiden lisäksi myös julkinen työnvälitysjärjestelmä TE-keskusten palvelujen kautta on monille yrityksille toimiva rekrytointikanava. Myös suoramakua tai headhunting-toimintaa voidaan harjoittaa etenkin ylempien toimihenkilöiden tai johtajien rekrytoinneissa. (Viitala 2021, luku 3.3.1.2.)

Hakukanavan valintaa tehtäessä tulee pohtia, millaiseen tehtävään, millaisella aikataululla ja millaisella budjetilla uutta työntekijää ollaan rekrytoimassa. Käytettävät hakukanavat esimerkiksi asiantuntijoiden rekrytointiin ovat todennäköisesti erilaisia kuin käytettävät hakukanavat operatiivista työtä suorittavien henkilöiden rekrytointiin. Toisaalta myös esimerkiksi talon sisäisten olemassa olevien verkostojen kautta rekrytointi on todennäköisesti edullisempaa kuin esimerkiksi rekrytointi suorahaun kautta. Kanavan valinnassa on otettava myös huomioon sen vaikutus yrityksen työnantajamielikuvaan, ja toisaalta pohdittava, kuinka suurella mittakaavalla työnantajamielikuvaan pyritään vaikuttamaan juuri kyseisen rekrytoinnin avulla. (Joki 2018, 90–91.)

2.1.3 Hakemusten käsittely

Nykyaikana hakemukset ovat muuttaneet muotoaan. Kirjalliset hakemukset ovat yhä kenties yleisimmin käytössä, mutta mukaan ovat tulleet myös muun muassa erilaiset videohakemukset, puhe- linhaastattelut, simulaatiot ja työnäytteet sekä rekrytointitestit. (Viitala 2021, luku 3.3.1.3.) Olipa hakemuksen muoto millainen tahansa, hyvä hakemus vastaa nimenomaisesti työpaikkailmoituksessa esitettyihin asioihin. Mikäli hakemus on erityisen yleisluontoinen tai sisältää esimerkiksi liitteitä, joita ei nimenomaisesti ole pyydetty, on todennäköistä, että hakija ei ole kovinkaan kiinnostunut juuri kyseisestä paikasta, vaan lähettää hakemustaan sattumanvaraisesti eri yrityksille. (Joki 2018, 93–94.)

Hakemusten käsittelyn yhteydessä voidaan puhua myös alustavan henkilöarvioinnin tekemisestä. Tässä vaiheessa muun muassa hakijan koulutusta, aiempaa työkokemusta sekä sitä, tai muuta kautta kertynyttä osaamista voidaan peilata aiemmin luvussa 2.1.1 mainittuihin tehtävätasoiisiin kriteereihin. Hakemuksista voidaan myös saada alustava käsitys esimerkiksi hakijan kiinnostuksen kohteista, persoonallisuuden piirteistä tai mahdollisesti elämäntilanteesta. Nämä tiedot auttavat arvioimaan hakijan aiemmin luvussa 2.1.1 mainittuihin yksikkötasoiisiin kriteereihin soveltumista. (Viitala 2021, luku 3.3.1.3.)

2.1.4 Rekrytointihaastattelu

Rekrytointihaastattelua voidaan pitää tärkeimpänä yksittäisenä työkaluna hakijasta informaation keräämiseksi rekrytointiprosessin aikana. Haastattelukierroksia on monissa, etenkin asiantuntijataason rekrytoinneissa, usein käytössä kaksi tai enemmänkin, ja haastattelijoiden kokoonpano saattaa vaihtua eri haastattelukierroksilla. Haastatteluissa luonnollisesti vastauksilla on suurin merkitys, mutta toisaalta rekrytointihaastattelijan kannattaa myös kiinnittää huomiota esimerkiksi haastateltavaksi saapuvan täsmällisyyteen. Myös tällaisilla keinoilla voidaan arvioida haastateltavan motivaation tasoa. (Joki 2018, 97–98.) Haastatteluissa olisi hyvä olla mukana valikoidusti seuraaviin kategorioihin tai teemoihin liittyviä kysymyksiä: työhistoria ja motivaatio, hakija ihmisenä, työyhteisössä ja ryhmässä työskentely, työpaineet ja stressi, hakijan nykytilanne, sekä tietyissä rekrytoinneissa myös johtajuus. (Joki 2018, 99–103.)

Haastatteluita toteutetaan nykyaikana enenevässä määrin myös erilaisten viestintä- ja yhteistyöalustojen, kuten Microsoft Teamsin tai Zoomin kautta videon välityksellä. Tässä on luonnollisesti etuna se, että haastattelutilanne voidaan tallentaa, ja sitä voidaan kerrata myöhemmin esimerkiksi koko yksikön kanssa. (Viitala 2021, luku 3.3.1.3.) Toisaalta tässä työnantajan tulee huomioida, että tallennetut haastattelut saattavat muodostaa Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2016/679:n (jäljempänä EU:n yleinen tietosuoja-asetus tai GDPR) tarkoittaman henkilötietorekisterin, ja tällöin niiden käsittelyä säätelevät kyseisen tietosuoja-asetuksen säännökset. (Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a.a.) Käsitellään rekrytointeihin liittyvää lainsäädäntöä ja muita asetuksia kuitenkin tarkemmin luvussa 2.2.

2.1.5 Soveltuvuusarvioinnit ja suosittelijat

Hakemusten ja haastatteluiden perusteella ei välttämättä saada vielä riittävästi tietoa hakijasta. Kiinnostavasti professori Van Iddekinge kollegoineen Floridan yliopistosta päätyi tutkimuksissaan havaitsemaan, ettei uuden työntekijän pärjäämisellä uudessa työpaikassa ole juurikaan korrelaatiota työntekijän aiemman työkokemuksen kanssa. (Beard syys-lokakuu 2019). Vuosikymmeniä aiemmin Schmidt ja Hunter (1998, 265–267) osoittivat omassa tutkimuksessaan, että

työkokemuksen lisäksi myös koulutus korreloi hyvin heikosti, jos lainkaan uuden työntekijän onnistumisen kanssa. Näin ollen monet yritykset saattavat turvautua muihin keinoihin, muun muassa soveltuvuusarviointeihin ja suosittelijoiden näkemyksiin, kun kyseessä on uuden työntekijän rekrytointi.

Soveltuvuusarvioinneilla voidaan arvioida hakijan soveltuvuutta ja persoonallisuutta tietystä näkökulmasta. Soveltuvuusarviointeja on hyvin monenlaisia; ja tokikin erilaisiin tehtäviin on hyvin erilaisia vaatimuksia. Yhteydenotto suosittelijoihin on myös yksi keino, jolla työnantaja voi pyrkiä varmistamaan työnhakijan sopivuudesta tehtävään. Suosittelijalta voidaan saada arvokasta tietoa hakijan käyttäytymisestä ja toimimisesta työympäristössä. Työnantajan näkökulmasta suosittelijoiden antamiin tietoihin on kuitenkin suhtauduttava tietyllä varauksella, riippuen esimerkiksi hakijan suhteesta suosittelijaan. (Joki 2018, 103–104.)

Lisäksi on tärkeää huomioida, että laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759 (jäljempänä laki yksityisyyden suojasta työelämässä) säätelee osaltaan sekä soveltuvuusarvioiden teettämistä, että suosittelijoiden näkemyksien kysymistä. Käsitellään aiheita kuitenkin myöhemmin tarkemmin luvussa 2.2.

2.1.6 Rekrytointipäätöksen tekeminen ja työhönotto

Kun tehtävään on valittu sopivin hakija, tehdään hänen kanssaan työsopimus. Kyseessä on muotovapaa sopimus, eli työsopimuslain 1 luvun 3 §:n mukaan se voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Vaikka työsopimus onkin muotovapaa, on työsopimuslaki kuitenkin lähtökohtaisesti pakottavaa oikeutta; siis työsopimuslaista poiketen voidaan sopia vain, mikäli tähän on kyseisessä lainkohdassa annettu erivapaus (Hjelt 2017, 3–5). Työsopimuksessa määritellään työsopimuslain 2 luvun 4 §:n mukaisesti muun muassa työntekijän pääasialliset työtehtävät, palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet, noudatettava työaika sekä työsopimuslain 1 luvun 4 §:ssä määriteltävä mahdollinen koeaika.

Toisaalta työnantajan on myös huomioitava alalla mahdollisesti noudatettavat työehtosopimukset sekä niiden vaikutukset työsopimuksen ehtoihin. Työsopimuslain 2 luvun 7 §:n mukaan on noudatettava vähintään yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä niiltä osin, jotka koskevat työntekijän tekemää tai siihen rinnastettavaa työtä. Käytännössä yleissitova työehtosopimus on työehtosopimus, joka on vahvistettu yleissitovaksi lain työehtosopimuksen yleissitovuuden vahvistamisesta 26.1.2001/56 tarkoittamalla tavalla. Työsopimuslaki antaa 13 luvun 7 §:ssä mahdollisuuden poiketa suhteellisen moninaisista työsopimuslain kohdista työehtosopimukseen vedoten. Tällaisia mahdollisuuksia poikkeamiseen tarjotaan muun muassa työsopimuslain 2 luvun 11 §:n määrittämään sairausajan palkkaan sekä 5 luvun 4 §:n määrittämään lomautusilmoitukseen.

2.1.7 Rekrytoinnin onnistumisen seuranta

Rekrytoinnin onnistumista ei valitettavasti voida nähdä heti rekrytoinnin päättymisen jälkeen, vaan usein vasta kuukausien päästä, kun työhön valittu hakija on ehditty perehdyttää kunnolla työtehtäväänsä. Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata valitun hakijan menestymisellä työtehtävässään, sekä myös toisaalta esimerkiksi muiden rekrytointiprosessiin osallistuneiden palautteiden perusteella. Näin saadaan myös näkemystä siitä, millainen vaikutus rekrytoinnilla on ollut suurempaan työnantajamielikuvaan. (Joki 2018, 105.)

2.2 Rekrytointeihin liittyvä lainsäädäntö

Jo aiemmin luvussa 2.1.6 perehdyttiin työhönottoon liittyvään lainsäädäntöön lähinnä työsopimuslain valossa. Tässä luvussa on tarkoitus kuvata tarkemmin kaikkea sitä lainsäädäntöä, joka vaikuttaa rekrytointeihin ennen tuota työhönoton vaihetta; siis käytännössä vaiheittain aina luvussa 2.1.2 esitellystä työpaikkailmoittelusta luvussa 2.1.5 määriteltyihin soveltuvuusarviointien ja suosittelijoiden käyttöön.

Jo Suomen perustuslain 11.6.1999/731 (jäljempänä perustuslaki) 2 luvun 6 §:n mukaan ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan muun muassa iän, sukupuolen, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perustuslain 2 luvun 6 §:n mukaan myös: ”Sukupuolten tasa-arvoa edistetään yhteiskunnallisessa toiminnassa sekä työelämässä, erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista määrättäessä, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään.” Myös yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325 (jäljempänä yhdenvertaisuuslaki) asettaa syrjinnän kiellon 3 luvun 8 § määrittäen, että ketään ei saa syrjiä muun muassa iän, alkuperän, kansalaisuuden, poliittisen toiminnan, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Saman lainkohdan mukaan myös: ”Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen.” Yhdenvertaisuuslain 3 luvun 10 §:ssä määritellään välitön syrjintä ja 3 luvun 13 §:ssä välillinen syrjintä, jotka ovat molemmat lain nojalla kiellettyjä. Perehdytään kuitenkin näihin lainkohtiin ja niiden vaikutuksiin rekrytoinneissa hiukan myöhemmin tässä luvussa.

Kuten aiemmin on mainittu, perustuslain 2 luvun 6 §:n mukaan sukupuolten tasa-arvoa täytyy edistää työelämässä. Tähän tarkemmin keskittyy laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 (jäljempänä tasa-arvolaki). Tasa-arvolain 7 § kieltää myös välittömän ja välillisen syrjinnän sukupuolen perusteella; muun muassa välittömänä syrjintänä sen, että miehiä ja naisia asetettaisiin eri asemaan sukupuolen perusteella, sekä välillisenä syrjintänä muun muassa sen, että sukupuolia asetettaisiin erilaisiin asemiin esimerkiksi neutraalilta vaikuttavan säännöksen tai perusteen vuoksi. Erityisesti syrjinnästä työelämässä säädetään tasa-arvolain 8 §:ssä. Tässä

lainkohdassa määritellään kielletyksi muun muassa se, että työhönotossa työnantaja valitsisi työtehtävään vähemmän ansioituneen henkilön, ja syrjäyttäisi täten ansioituneemman toista sukupuolta edustavan henkilön, ellei menettelyyn ole esimerkiksi työtehtävien laadusta johtuen painavaa ja hyväksyttävää syytä.

Kaikki edellä mainitut lainkohdat on huomioitava rekrytoinneissa koko rekrytointiprosessin ajan. Esimerkiksi työpaikkailmoittelussa on huomioitava, että onko työpaikkailmoitus lakien mukainen; siis siinä ei tule olla esimerkiksi syrjiväksi käsitettäviä ilmaisuja. Saattaa olla suhteellisen selvää, ettei työpaikkailmoituksessa saada mainita tehtävään haettavan esimerkiksi vain tietyn ihonvärin omaavia henkilöitä, koska tämä olisi yhdenvertaisuuslain 3 luvun 10 §:n tarkoittamaa välitöntä syrjintää, ja näin ollen siis useimmille helposti tunnistettavissa. Yhdenvertaisuuslain 3 luvun 13 §:n mukaista välillistä syrjintää ei välttämättä ole kuitenkaan yhtä helppoa tunnistaa työpaikkailmoituksissa. Tällöin kyseisen lainkohdan mukaan olisi kyse esimerkiksi jostakin säännöksestä, joka on näennäisesti yhdenvertainen, mutta saattaa kuitenkin jonkun muita epäedullisempaan asemaan jonkin henkilöön liittyvän seikan perusteella. Jarmas (01/2017) antaa tästä artikkelissaan hyvän esimerkin; työpaikkailmoituksessa työnhakijoilta edellytetään sujuvaa suomen kielen kielitaitoa, vaikkei tehtävässä menestyminen todellisuudessa tällaista edellyttäisi.

Rekrytointiprosessin hakemus- ja haastatteluvaiheissa pyritään keräämään tietoa hakijoista. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrittelee 2 luvun 3 §:ssä henkilötietojen käsittelyn yleiseksi edellytykseksi tarpeellisuusvaatimuksen. Käytännössä kyseinen lainkohta määrää, että työnantaja voi käsitellä työntekijän vain työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Tämä koskee myös työnhakijoita. Toisaalta valintaprosessi ei myöskään aiemmin esitellyn valossa saa olla syrjivä. Näin ollen kiellettyjä kysymyksiä hakemus- ja haastatteluvaiheessa voivat olla esimerkiksi uskontoon kuulumiseen, seksuaaliseen suuntautumiseen sekä poliittiseen aktiivisuuteen liittyvät kysymykset. (Lindfelt 28.12.2022.) Myös esimerkiksi asevelvollisuuden suorittamiseen liittyvä kysymys saattaa olla tällainen, riippuen tietenkin haettavasta työpaikasta. Esimerkiksi Puolustusvoimien palvelukseen hakeutuessa tällaista saatetaan tiettyihin tehtäviin liittyen oikeutetusti kysyä.

Myös soveltuvuusarviointien ja suosittelijoiden käyttöön rekrytointiprosesseissa liittyvät omat noudatettavat lainkohtansa. Lain yksityisyyden suojasta työelämässä 2 luvun 4 §:n mukaan: ”Työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat henkilötiedot ensi sijassa työntekijältä itseltään. Jos työnantaja kerää henkilötietoja muualta kuin työntekijältä itseltään, työntekijältä on hankittava suostumus tietojen keräämiseen.” Näin ollen siis, koska soveltuvuusarvioinneissa ja suosittelijoihin yhteydenotoissa kerätään työntekijää koskevia tietoja muilta kuin työnhakijalta itseltään, on näihin saatava etukäteen suostumus työnhakijalta. Lisäksi soveltuvuusarvioinneista säädetään vielä erikseen

lain yksityisyyden suojasta työelämässä 4 luvun 13 §:ssä, käytännössä työnantajan on varmistettava käytettyjen testausmenetelmien luotettavuus, sekä niistä saatavien tietojen virheettömyys.

On kuitenkin lisäksi havaittava, että luonnollisesti hakijoita voidaan asettaa rekrytointiprosessissa erilaisiin asemiin muun muassa osaamisen tai muun työssä suoriutumiseen vaikuttavan seikan perusteella. Yhdenvertaisuuslain 3 luvun 12 § mahdollistaa myös erilaisen kohtelun työhönotossa siinänsä objektiivisesti syrjivin perustein (eli esimerkiksi sukupuolen perusteella) mikäli tälle on työtehtävien laadun tai niissä suoriutumisen todellisiin ja ratkaiseviin vaatimuksiin nähden hyväksyttävä ja painava syy. Toisaalta tämän lisäksi yhdenvertaisuuslain 3 luvun 9 §:n mukaisesti mahdollistetaan positiivinen erityiskohtelu, jossa käytetään sellaista oikeasuhtaista erilaista kohtelua, jonka tarkoituksena on tosiasiallisesti yhdenvertaisuuden edistäminen tai syrjinnästä johtuvien haittojen poistaminen. Positiivisesta erityiskohtelusta voidaan toisinaan käyttää myös nimitystä positiivinen syrjintä.

2.3 Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytointikäytännöissä

Monimuotoisuuden määritteitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, terveydentila, vammaisuus, kansalaisuus, etninen alkuperä, vakaumus, uskonto ja seksuaalinen suuntautuminen. Lisäksi työyhteisöissä monimuotoisuutta tuovia tekijöitä voivat olla muun muassa työntekijöiden toisistaan poikkeavat koulutustasot, taidot ja arvot. (Työturvallisuuskeskus TTK 2016, 3.) Monimuotoisuudella tai diversiteetillä on siis monia eri määritteitä. Käytännössä monimuotoisuuden määritteet ovat pitkälti samoja, jotka laissa ovat määriteltä syrjintäperusteiksi. Näitä perusteita on käsitelty tarkemmin edellisessä luvussa 2.2.

Työyhteisön monimuotoisuudella on todettu olevan useita positiivisia vaikutuksia muun muassa organisaation innovatiivisuuteen, asiakastyytyväisyyteen, uusien asiakassegmenttien tavoittamiseen, taloudelliseen kannattavuuteen ja organisaation julkisuuskuvaan. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 2). Toisaalta myös joitakin mahdollisia haittavaikutuksia, muun muassa kielitaitoon liittyviä ongelmia, kulttuurieroja, ennakkoluuloja, kielteisiä asenteita sekä suvaitsemattomuutta, voitiin havaita monimuotoisissa työyhteisöissä. Lisäksi osa työnantajista saattaa kokea monimuotoisen työyhteisön johtamisen haastavammaksi kuin homogeenisemmän työyhteisön johtamisen. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 17–19.)

2.3.1 Rekrytointisyrjintä

Työmarkkinoilla esiintyy syrjintää siitäkin huolimatta, että se on Suomessa ja monissa muissakin maissa lailla kiellettyä, muun muassa yhdenvertaisuuslain 3 luvun 8 § asettaa syrjinnän kiellon. Tarkemmin syrjintään liittyvästä lainsäädännöstä on kuitenkin kerrottu luvussa 2.2.

Rekrytointisyrjinnän esiintyminen onkin yksi tärkeistä syistä sille, miksi rekrytoinneissa pitäisi pyrkiä edistämään ja huomioimaan monimuotoisuutta.

Syrjinnän malleja voidaan jakaa kahteen osaan: mieltymyksiin perustuva syrjintä ja tilastollinen syrjintä. Mieltymyksiin perustuva syrjintä pohjautuu työnantajan diskriminoiviin preferensseihin, työnantaja saattaa siis esimerkiksi olettaa saavuttavansa vähemmän hyötyä palkkaamalla vähemmistöryhmään, kuin enemmistöryhmään kuuluvan työnhakijan. Tilastollisessa syrjinnässä taas työnantaja käyttää joitakin työnhakijan ulkoisia ominaisuuksia merkkinä siitä, että tämä olisi vähemmän tuottava työntekijä. Usein tilastollinen syrjintä pohjautuu myös epävarmuuteen ja tiedon puutteeseen; koska enemmistöryhmän työntekijöitä on markkinoilla enemmän, työnantajalla on heistä ja heidän oletetusta tuottavuudestaan enemmän informaatiota. (Kanninen & Virkola 2021, 9–11.)

Syrjintää voi rekrytoinneissa esiintyä monenlaisia ihmisryhmiä kohtaan. Muun muassa Adamovic (2022, 4–5) nostaa artikkelinsa tutkimuskatsauksessa esille esimerkiksi seuraavia seikkoja etnisestä syrjinnästä rekrytoinneissa: muslimihakijat kohtaavat useammin rekrytointisyrjintää ja ulkomaalaisen kuuloisen nimen omaavat mieshakijat kohtaavat rekrytointisyrjintää useammin kuin ulkomaalaisen kuuloisen nimen omaavat naishakijat. Lisäksi toisen sukupolven maahanmuuttajat näyttivät kokevan melko lailla saman verran rekrytointisyrjintää kuin maahanmuuttajat. Toisaalta korkeakoulutus ja kielitaito vähensivät etnisen rekrytointisyrjinnän esiintymistä. Vähentäviä tekijöitä olivat myös rekrytoijan samanlainen kulttuurinen tausta sekä organisaation positiivinen asenne monimuotoisuutta kohtaan.

Suomalaiset työmarkkinat noudattavat jossakin määrin samanlaista kaavaa ainakin Ahmadin (2019) kenttätutkimuksen mukaan. Kyseisessä kenttätutkimuksessa muut tekijät kuin hakijan etninen tausta oli melko pitkälti vakioitu; kaikki hakijat siis puhuivat suomea erittäin hyvin ja olivat käyneet koulunsa Suomessa. Myös koulutus ja aiempi työkokemus vastasivat toisiaan. Tämän tutkimuksen perusteella eri etnisen taustan omaavista vähemmistöryhmän työnhakijoista työnantajat suhtautuvat syrjivämmin Euroopan ulkopuolelta tuleviin hakijoihin. Esimerkiksi englantilaisen tai venäläisen taustan omaavan hakijan todennäköisyys päästä haastatteluun tai tulla palkatuksi oli huomattavasti suurempi kuin irakilaisen tai somalialaisen taustan omaavien hakijoiden. Ero oli suhteellisen suuri, esimerkiksi somalialaisen taustan omaavat hakijat saivat kutsun haastatteluun 75 % vähemmän kerroista kuin suomalaistaustainen hakija. Englantilaistaustaisilla hakijoilla sama prosenttiluku taasen oli 26,9 %. Tässä on kuitenkin huomattavissa myös sukupuoliero, naishakijoiden kohdalla syrjintää esiintyi vähemmän kuin mieshakijoiden kohdalla. (Ahmad 2019, 17–22.)

Rekrytointisyrjintää voi toki esiintyä myös muiden henkilöön liittyvien seikkojen perusteella. Esimerkiksi ikä, tai jopa oletamus iästä saattaa vaikuttaa negatiivisesti hakijan mahdollisuuksiin edetä rekrytointiprosessissa. Esimerkiksi Sveitsissä, Saksassa ja Itävallassa toteutetussa tutkimuksessa

(n=336) todettiin, että myös hakijan kasvopiirteistä päätelty vanhempi ikä vaikutti negatiivisesti rekrytointiprosessissa etenemiseen. Tämä saattoi johtua esimerkiksi siitä, että työnantajat pitivät vanhemman näköisiä hakijoita vähemmän terveinä ja täten vähemmän tuottavina. (Kaufmann, Krings & Sczesny 2016, 727–736.). Suomessa taas esimerkiksi Suomen Ekonomit olivat toteuttaneet jäsenkyselyn ikäsyrynnästä yli 55-vuotiaille jäsenilleen (n=1785). Tällöin työttöminä olleista työnhakijoista (n=229) jopa 80 % ilmoitti kokeneensa työnhaussa ikäsyryntää. Vastaajat kertoivat muun muassa, etteivät olleet saaneet haastattelukutsuja työpaikkoihin, joihin heidän osaamisensa olisi soveltunut. (Suomen Ekonomit 2021.)

2.3.2 Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa

Monimuotoisuutta tulisi huomioida rekrytointikäytännöissä kaikissa tai ainakin mahdollisimman monissa rekrytointiprosessin vaiheissa. Jo rekrytointitarpeen määrittelyssä olisi hyvä huomioida, etteivät rekrytoinnissa käytettävät arviointikriteerit saa olla syrjiviä. Kuten jo aiemmin luvussa 2.2 käsitelimme, muun muassa kielitaitovaatimuksia kannattaa tässä vaiheessa pohtia tarkemmin; onko siis esimerkiksi työtehtävän kannalta tarpeellista, että hakija puhuu täydellistä suomea? Toisaalta arviointikriteerit kannattaa muutenkin määrittellä huolellisesti, jotta hakijoiden osaamista voidaan tarkastella mahdollisimman objektiivisesti niihin peilaten. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 3.)

Myös työpaikkailmoituksen laatimisessa tulisi monimuotoisuuden edistämiseen kiinnittää erityistä huomiota. Luonnollisesti ilmoituksen kieli vaikuttaa siihen, millaisia hakijoita työpaikkaan saadaan; siis esimerkiksi englanninkielinen ilmoitus todennäköisesti lisää muiden kuin suomea äidinkielenään puhuvien hakijoiden määrää. Tässä palaamme myös aiempaan; tietenkin joissakin työtehtävissä äidinkielen tasoinen suomen kielen osaaminen on ehdoton vaatimus, ja tällöin ilmoituksen on luonnollista olla suomenkielinen. Jos kuitenkin tällaista vaatimusta ei ole, niin ilmoitus voitaisiin mahdollisesti toteuttaa englanninkielisenä. Myös ilmoituksessa käytettävät sanavalinnat sekä mahdolliset kuvituskuvat tulisi huomioida; ilmoituksissa ei tulisi esimerkiksi käyttää sukupuolittuneita kielellisiä ilmaisuja tai stereotyyppisiä edistäviä kuvituskuvia. Näiden lisäksi mainittakoon monimuotoisuuslausekkeen käytöstä ja sen hyödyistä työpaikkailmoittelussa. Monimuotoisuuslauseke voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: ” [Organisaation nimi] arvostaa yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta työyhteisössään. Toivoimme hakijoiksi eritaustaisia henkilöitä, kuten eri-ikäisiä, eri sukupuolta olevia ja eri kieli-, kulttuuri- tai vähemmistöryhmiin kuuluvia.”. Sen tarkoituksena on osoittaa organisaation arvostusta monimuotoisuutta ja erilaisuutta kohtaan, ja toisaalta myös luoda uskoa erilaisista taustoista tuleville hakijoille siitä, että heillä on todellinen mahdollisuus tulla valituksi haettuun työpaikkaan. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 4.) Esimerkiksi Raskin, Nykäsen ja Teräsahon (2021, 13-14) rekrytointikokeilun tuloksissa 85 % hakijoista (n=120) piti

monimuotoisuuslausekkeen käyttöä työpaikkailmoituksessa vähintään melko tärkeänä hakemaan motivoivana tekijänä. Kävi myös ilmi, että tällä oli myönteisiä vaikutuksia organisaation työnantaja-mielikuvaan hakijoiden keskuudessa.

Jotta hakukanavat tukisivat monimuotoisuutta, tulisi niitä hyödyntää monipuolisesti. Esimerkiksi sosiaalisen median erilaisten alustojen hyödyntäminen perinteisten hakukanavien ohella voi auttaa tässä pyrkimyksessä. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 5.) Myös Rask tutkimusryhmineen (2021, 23–25) huomasivat, että sosiaalisen median alustojen Facebookin ja Twitterin käyttö lisäsi monimuotoisista taustoista tulevien hakijoiden määrää, ja auttoi tavoittamaan heitä paremmin kuin vain perinteisillä hakukanavilla olisi voitu. Näin ollen monipuolisesti erilaisia hakukanavia hyödyntämällä voidaan tavoittaa suurempi joukko ihmisiä, sekä suuremmalla todennäköisyydellä myös erilaisia taustoja omaavia ihmisiä; ja näin ollen huomioida monimuotoisuutta.

Haastattelutilanne saattaa olla kenties rekrytointiprosessin vaikein osuus yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta. Käytännössä jokaisella meistä, myös rekrytoijilla, on omia tiedostamattomia ennakkoluuloja ja stereotyyppioita, joita saatamme täysin huomaamattamme käyttää. Käytännössä tämä voi helposti johtaa esimerkiksi arviointivinoumiin. Toisaalta jo evoluutiopsykologian mukaan meillä on taipumusta kiinnittää huomiota tiettyihin asioihin enemmän kuin toisiin. Myös tosiasia on, että johtajat valitsevat usein tiedostamattaan alaisikseen ihmisiä, jotka ovat samankaltaisia kuin he itse. Tämä johtuu oletettavasti osin siitä, että johtajan on helpompi tunnistaa hyväksi kokemiaan ominaisuuksia itsensä kanssa samankaltaisissa henkilöissä. Tämä asia on omiaan tekemään työyhteisöstä entistä homogeenisemmän, ja toisaalta vähentämään monimuotoisuuden mahdollisuuksia. Olisikin hyvä, että rekrytointia suorittavat henkilöt tutustuisivat ja tiedostaisivat omat mahdolliset ennakkoluulonsa ja stereotyyppiset ajatuksensa. Näin niitä on helpompi tunnistaa myös haastattelutilanteessa. Lisäksi voisi olla suositeltavaa käyttää useampaa kuin yhtä haastateltavaa, etenkin niin, että haastattelijat eroaisivat toisistaan ominaisuuksiltaan ja taustoiltaan. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 7; Jabe 2017, 13–16.)

On lisäksi nostettava huomiona, että useassa lähteessä korostettiin anonyymia rekrytointia yhtenä hyvistä käytännöistä, kun tulee kyseeseen monimuotoisuuden edistäminen rekrytointikäytännöissä. Jätin kuitenkin aiheen käsittelyn tarkoituksella tämän luvun ulkopuolelle, ja käsittelen sitä seuraavassa alaluvussa 2.4. Tämä siksi, että opinnäytetyöni aihe painottuu hyvin vahvasti nimenomaan anonyymiin rekrytointiin, ja täten on mielestäni järkeenkäypää, että kyseinen aihe saa kokonaan oman alalukunsa. Lisäksi tästä luvusta olisi kenties tullut liian pitkä ja vaikeaselkoinen, mikäli olisin käsittellyt myös kyseistä aihetta jo tässä alaluvussa.

2.4 Anonyymi rekrytointi

Anonyymi rekrytointi tarkoittaa rekrytointimenetelmää, jossa hakemuksista poistetaan hakijoita yksilöiviä tietoja, kuten nimi, ikä, sukupuoli, äidinkieli tai syntymäaika. Menetelmän yhtenä päätavoitteista on edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työmarkkinoilla antamalla kaikille hakijoille samanlainen mahdollisuus tuoda osaamisensa esille. Käytännössä yksilöivien tietojen poistaminen mahdollistaa teoriassa sen, että hakemuksia käsittelevä henkilö voisi keskittyä ainoastaan hakijan hakemuksessaan ilmi tuomiin kompetensseihin ja kokemuksiin. (Rask ym. 2021, 18.)

Tässä on kuitenkin huomioitava, että rekrytointi saatetaan usein toteuttaa vain osittain anonyymisti. Monet työnantajat pitävät kasvokkain tai videon välityksellä toteutettuja työhaastatteluja tärkeinä siinä tapahtuvan vuorovaikutuksen vuoksi. Näin ollen siis esimerkiksi vain hakemusvaihe voidaan toteuttaa anonyymisti, ja täten rekrytointi toteutetaan siis osittaisesti anonyymina rekrytointina. Toisaalta hakemusvaiheen lisäksi esimerkiksi ennen tai jälkeen haastattelun toteuttava rekrytointitehtävä voitaisiin myös tehdä anonyymisti. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 6.). Esimerkiksi Helsingin kaupungin toteuttamassa anonyymien rekrytoinnin pilotoinnissa toimittiin juuri näin; rekrytointiprosessi oli anonyymi vain haastatteluvaiheeseen saakka. (Helsingin kaupunki 2020).

2.4.1 Menetelmän tunnistetut mahdolliset hyödyt ja haitat

Anonyymi rekrytointi ei ole ilmiönä täysin uusi, mutta kuitenkin suhteellisen tuore. Tähän mennessä tehtyjen tutkimusten perusteella sille ei ole välttämättä täysin yksiselitteisesti tunnistettu kaikkia mahdollisia hyötyjä tai haittoja, ja osa tutkimuksista on saanut huomattavan erilaisia tuloksia kuin toiset. Tehdään seuraavaksi lyhyt katsaus maailmalla aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja muihin lähteisiin, ja kootaan niiden perusteella joitakin ilmiön tunnistettuja hyötyjä ja haittoja.

Anonyymien rekrytoinnin hyödyiksi nostetaan usein rekrytoinnin yhdenvertaisuus. Kaikki hakijat ovat niin sanotusti ”samalla viivalla”, eikä esimerkiksi tausta pääse vaikuttamaan haastatteluun pääsemiseen. Näin hakemusten käsittelijät voivat tutustua mahdollisimman objektiivisesti hakijan osaamiseen. Toisaalta anonyymien rekrytoinnin käytön on myös todettu joissakin tapauksissa nostavan hakijoiden kiinnostusta avointa työpaikkaa varten. (Ylä-Tuuhonen 15.2.2023.). Lisäksi Laboren ja VATT:in tutkimuksen perusteella Helsingin kaupungin anonyymien rekrytoinnin pilotissa hakijoilla, joilla on ulkomaalaisen kuuloinen nimi, on ollut suurempi todennäköisyys tulla palkatuksi tehtävään, kuin ennen pilottia. Tässä tutkimuksessa huomattiin myös, että naishakijoiden osuus oli kasvanut, samaten kuin hakijoiden kokonaismäärä. (Virkola 12.9.2023.)

Toisaalta anonyymeista rekrytoinneista on saatu myös päinvastaisia tuloksia; muun muassa Behaghelin, Créponin ja Le Barbanchonin (2015, 26–27) Ranskassa tekemän tutkimuksen (n=1268) mukaan vähemmistöryhmät kärsivät anonyymien rekrytoinnin käytöstä, ja heidän pääsemisensä

haastatteluvaiheeseen enemmistöryhmän edustajien kanssa väheni jopa 10 %. Yhtenä mahdollisena syynä tälle on esitetty positiivisen syrjinnän mahdollisuuden poistumista. On huomioitava, että tähän Ranskassa toteutettuun tutkimukseen osallistuminen oli yrityksiltä täysin vapaaehtoista, ja näin ollen on todennäköistä, että osallistuneet yritykset pitivät monimuotoisuuden edistämistä tärkeänä ja toisaalta saattoivat myös harjoittaa positiivista syrjintää. Myös Krausen, Rinnen ja Zimmermannin (2012, 18–19) mukaan anonyymien rekrytoinnin käytön hyödyt riippuivat pitkälti kontekstista. Heidän tutkimuksensa (n=809) mukaan anonyymien rekrytoinnin käytöllä voidaan vähentää rekrytointisyrjintää, mikäli sellaista on ollut aiemmissa rekrytoinneissa olemassa. Muissa tapauksissa esimerkiksi vähemmistöryhmien pääseminen haastatteluun saattoi olla vähäisempää, ja toisaalta hakemusten käsittelijät eivät voineet huomioida esimerkiksi heikomman kielitaidon perustuvan maahanmuuttajataustaisuuteen, eivätkä näin ollen harjoittaa positiivista syrjintää.

Toisaalta on pidetty myös mahdollisena, että anonyymi rekrytointi vain siirtää syrjinnän rekrytointiprosessin myöhempään vaiheeseen, koska hakemusvaiheen jälkeen anonyymisuus usein loppuu haastatteluvaiheeseen siirryttäessä. (Kanninen & Virkola 23–24). Tässä on kuitenkin huomioitava jo aiemmin todettu, eli kontekstin vaikutus. Mikäli yrityksessä on aiemmin esiintynyt rekrytointisyrjintää, se todennäköisesti jatkuu heti kuin mahdollista, eli käytännössä silloin kun anonyymisuus poistuu. Toisaalta taas esimerkiksi Behaghelin ja muiden (2015, 13–14) tutkimuksessa ei ollut merkittävää eroa siinä, tulivatko ei-anonyymien haastatteluvaiheen jälkeen palkatuiksi vähemmistöryhmien vai enemmistöryhmän edustajat. Kuitenkin, kuten jo aiemmin todettu, tähän tutkimukseen osallistuvat yritykset olivat todennäköisesti jo aiemmin huomioineet monimuotoisuuden edistämistä rekrytointikäytännöissään.

Alla olevasta taulukosta 2 on nähtävillä lyhyt koonti anonyymien rekrytoinnin tunnistetuista mahdollisista hyödyistä ja haitoista tässä luvussa esiteltyjen seikkojen valossa.

Taulukko 2. Anonyymien rekrytoinnin hyötyjä ja haittoja

Hyödyt	Haitat
Yhdenvertaisuus, hakijat ”samalla viivalla”	Anonyymisuus loppuu hakemusvaiheen jälkeen
Hakemuksia tarkastellaan objektiivisesti, voi vähentää rekrytointisyrjintää	Voi jopa vähentää vähemmistöryhmien pääsyä haastatteluvaiheeseen
Hakijoiden kokonaismäärän kasvu	Poistaa positiivisen syrjinnän mahdollisuuden
Parantaa mahdollisesti työnantajamielikuvaa	Tilannesidonnainen, toimivuus riippuu organisaation nykytilasta

2.4.2 Menetelmän käytön yleisyys Suomessa

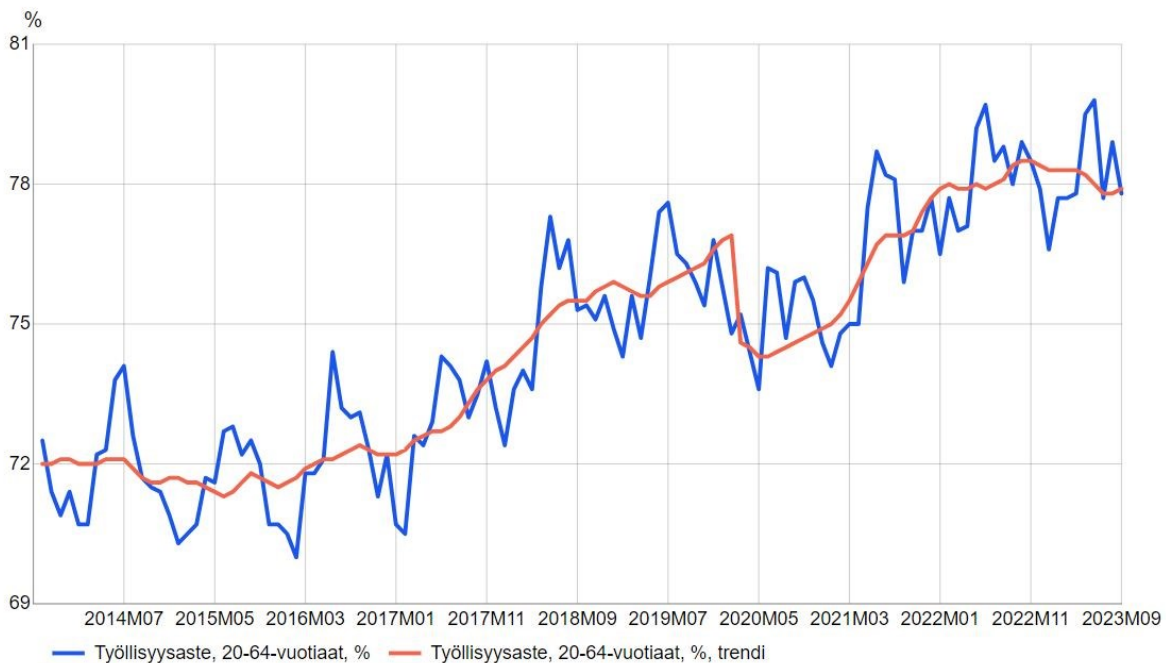
Vuoden 2020 Monimuotoisuusbarometrin tutkimuksen (n=250) mukaan 31 % tutkimuksessa mukana olleista henkilöstöalan ammattilaisista ilmoitti, että heidän organisaatiossaan oli kehitetty syrjäyttömiä rekrytointikäytäntöjä. Avovastausten perusteella useimmiten kyseessä oli anonyymi tai anonyyminkaltainen rekrytointi, tai sellaisen kokeilemisen suunnittelu. Toisaalta taas varsinaisesti anonyymia rekrytointia oli kokeiltu tai käytössä ainakin jossain määrin 12 % vastanneista organisaatioissa. Huomion arvoista on kuitenkin se, että hyvin harvassa organisaatiossa yksilöivät tiedot anonymisoitiin täysin. Tyypillisesti anonyymejä tietoja olivat esimerkiksi ikä ja/tai sukupuoli, mutta ei muun muassa hakijan nimi. (Bergbom ym. 2020, 63–67.)

Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen (n=570) tulokset olivat samansuuntaisia; 19 % vastaajista uskoi organisaationsa ottavan anonyymien rekrytoinnin tapoja käyttöön seuraavan kahden vuoden aikana. Toisaalta kuitenkin samassa tutkimuksessa yli puolet vastanneista henkilöstöalan ammattilaisista kannattivat monimuotoisuuden huomioimisen edistämistä rekrytoinneissa. (Duunitori 2023.)

Toisaalta viime aikoina erityisesti kunnat ja kaupungit ovat ottaneet käyttöön anonyymeja rekrytointitapoja. Jo aiemmin mainitun Helsingin kaupungin lisäksi ainakin osittain anonyymeja rekrytointeja toteuttavat myös esimerkiksi Espoon kaupunki ja Vantaan kaupunki. (Espoon kaupunki s.a.; Vantaan kaupunki 2023.). Näiden lisäksi myös esimerkiksi Turussa, Vaasassa, Janakkalassa ja Rovaniemellä toteutetaan ainakin osittain anonyymejä rekrytointeja. (Kuntarekry 2022). Myös yksityisellä sektorilla on otettu käyttöön tai kokeiltu anonyymia rekrytointia; esimerkiksi S-ryhmä on toteuttanut anonyymien rekrytoinnin kokeiluja, ja Metsä Group jopa ottanut kyseisen menetelmän päärekrytointitavakseen. (S-ryhmä 2018; Metsä Group s.a.).

3 Suomalaisen työmarkkinoiden tilanne

Suomessa työllisyysaste 20–64-vuotiaiden keskuudessa on syyskuun 2023 tilastojen mukaan 77,8 %. (Tilastokeskus 2023a). Työllisyysaste on laskenut hieman verrattuna vuoden 2022 lukuihin, tällöin se oli 78,0 %. Ikäryhmän 20–64-vuotiaiden keskuudessa miesten työllisyysaste oli laskenut 0,4 prosenttiyksikköä, kun taas naisten aste oli pysynyt verrattain samanlaisena. Myös työttömien määrä ikäluokassa 15–74-vuotiaat on kasvanut, vuoden 2022 lukemasta 6,7 % vuoden 2023 lukemaan 7,0 %. Toisaalta 15–24-vuotiaiden ikäluokassa työttömyysaste oli laskenut vuosien 2022 ja 2023 välillä 1,2 prosenttiyksikköä, ollen nyt 13,8 %. (Tilastokeskus 2023b.) Alla olevasta kuvasta 2 on nähtävillä työllisyysaste ja sen trendi aikajaksolta 2014–2023. Työllisyysaste on kuvan mukaan noussut melko lineaarisesti, tosin vuonna 2020 kasvussa oli selvä notkahdus.



Kuva 2. Työllisyysaste ja sen trendi 2014–2023 (Tilastokeskus 2023b)

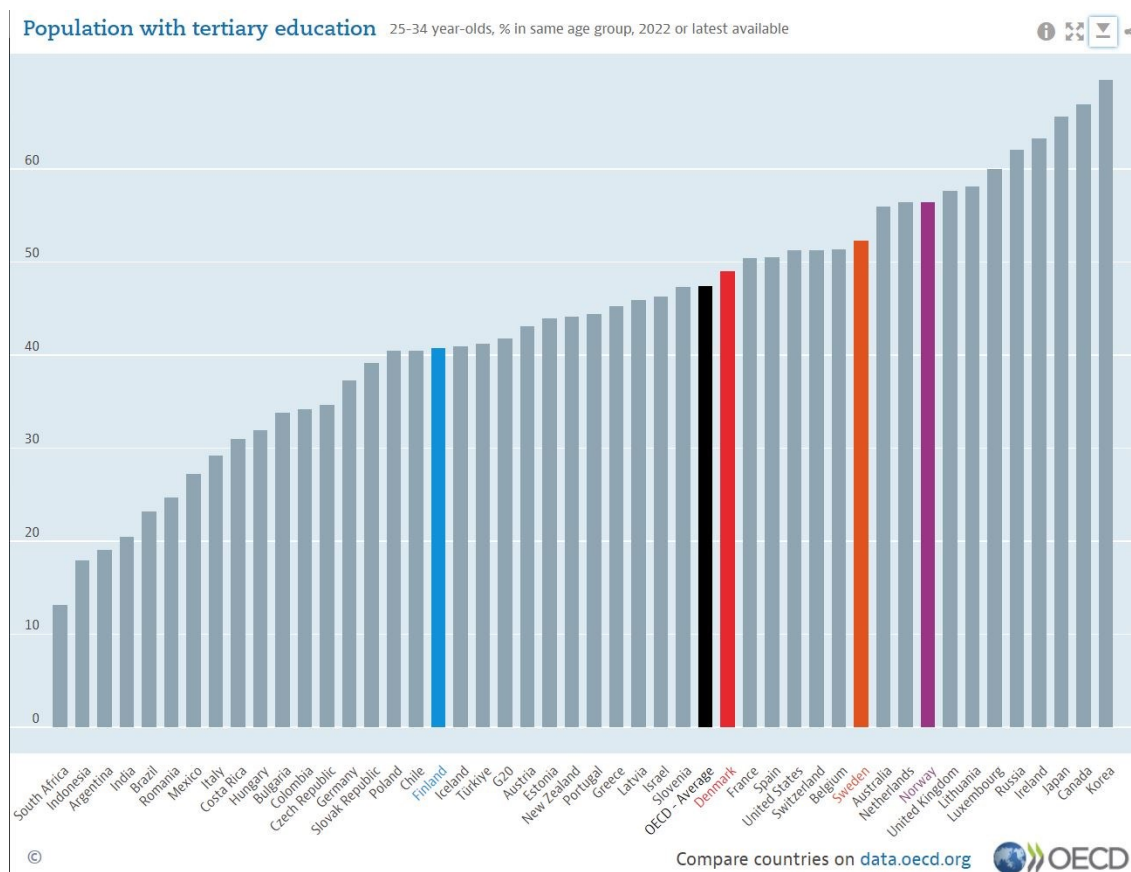
Toisaalta, vaikka työllisyysaste on kasvanut, työntekijää kohti laskettujen työtuntien määrä on vähentynyt. Tämä johtuu muun muassa siitä, että osa-aikaisuuden lisääntyminen on ollut suhteellisesti suurempaa, vaikka eniten työpaikkoja syntyykin edelleen kokoaikaisiin työsuhteisiin. Tämä, sekä nopea taloudellinen toipuminen vuoden 2020 koronapandemiasta on kiristänyt työmarkkinoita. Työmarkkinoiden kireys on johtanut siihen, että avoimia työpaikkoja on paljon suhteessa työnhakijoihin, joka toki parantaa työnhakijoiden mahdollisuutta työllistyä, mutta toisaalta vaikeuttaa yritysten mahdollisuuksia löytää soveltuva työntekijä, ja näin ollen lisää kilpailua työnantajien välillä. (Obstbaum, Eerola & Vanhala 21.4.2023.)

3.1 Osaajapula ja sen vaikutukset suomalaisiin työmarkkinoihin

Osaajapula tarkoittaa tilannetta, jossa työpaikkojen vaatimukseen nähden työmarkkinoilla ei ole saatavilla riittävän osaavaa työvoimaa. Osaamisella voidaan tässä tarkoittaa esimerkiksi tiettyä koulutusta tai tutkintoa, mutta toisaalta osaaminen voidaan myös saavuttaa esimerkiksi työkokemuksen kautta. Osaajapula käsitteenä on tärkeää erottaa työvoimapulasta, joka tarkoittaisi sitä, ettei työmarkkinoilla ole ylipäättään riittävästi työnhakijoita täyttämään avoimia työpaikkoja. (Alasalmi, Busk, Holappa, Huovari & Vaahtoniemi 2022, 5.)

Business Finlandin toteuttaman tutkimuksen (n=400) perusteella 78 % Suomessa toimivista yrityksistä kokee, ettei osaavaa työvoimaa ole riittävästi saatavilla. Erityisesti osaajapulalla kansa näyttivät kamppailevan suuret, ulkomaalaisomisteiset yhtiöt, joista 86 % ilmoitti osaajapulalla haittaavan liiketoimintaa. Tutkimuksen avoimen vastauksen osion perusteella yritykset ilmoittivat muun muassa seuraavia tarpeita osaamiselle: projektipäälliköt, insinöörit, yhdyskuntasuunnittelu ja automaatio. (Business Finland 2023, 25–27.) Toisaalta myös Ali-Yrkön ja muiden tutkimusryhmäläisten (2021, 96-98) haastattelututkimuksessa (n=21) nousi esille, että yksi suurten suomalaisten yritysten merkittävimmiksi kokemia haasteita on juuri osaajapula, puhuttaessa tutkimus- ja kehittämistoiminnasta ja -investoinneista. Tällä koettiin voivan olla suuriakin vaikutuksia Suomen kilpailukykyyn globaaleilla markkinoilla.

Mahdollisia ratkaisuja osaajapulaan on esitetty useita, ja ne voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan; työvoiman määrää lisääviin ja kohtaantoa parantaviin. Kohtaannolla tarkoitetaan tässä työvoiman ja avointen työpaikkojen kohtaamista. Jälkimmäisiä, eli kohtaantoa parantavia toimia ovat esimerkiksi työttömiin keskittyvä aktiivinen työvoimapolitiikka sekä osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla. (Alasalmi ym. 2022, 23–29.) Suomi on yleisesti ollut tunnettu korkeasta koulutustasostaan, mutta viime vuosina maa on jäänyt kehityksestä jälkeen. Korkeakoulutettujen määrä ikäluokassa 25–34-vuotiaat on kasvanut, mutta kuten alla olevasta kuvasta 3 on nähtävillä, taso on jäänyt OECD:n keskitason alle, sekä kauas esimerkiksi Ruotsin, Norjan ja Tanskan tasosta. (OECD 2022.)



Kuva 3. Korkeakoulutettujen määrä ikäluokassa 25–34-vuotiaat (OECD 2022)

Työvoiman määrää lisääviä toimia taas ovat muun muassa työperäisen maahanmuuton lisääminen, eläkeiän nostaminen sekä erilaisten kannustimien luominen työvoimaan osallistumiselle. (Alasalmi ym. 2022, 23–26.) Toisaalta, kuten aiemmin luvussa 2.3.1 rekrytointisyrynnästä totesimme, erilainen etninen tausta sekä vanhempi ikä voivat aiheuttaa rekrytointisyryntää ja vaikeuttaa työllistymistä. Tämä on sinänsä paradoksaalista, sillä esimerkiksi juuri näistä ihmisryhmistä voisi mahdollisesti löytyä ratkaisuja osaajapulaan. Toisaalta myös Suomen väestön ikärakenne on vanhentumaan päin, ja ennusteiden mukaan yli 64-vuotiaiden osuus väestöstä tulee yhä kasvamaan. (Tilastokeskus 2023c). Näin ollen eläkeikää voidaan luonnollisesti nostaa, mutta tämä ei välttämättä ole täysin kestävä ratkaisu väestön ikääntymisen jatkuessa osaajapulan korjaamiseksi.

3.2 Suomalainen rekrytointikulttuuri

Yrityskulttuuria ei ole täysin yksiselitteisesti helppoa määritellä. Yleisesti siihen sisältyy kuitenkin ryhmän kesken jaettu perusolettamuksia, jotka johtavat tiettyihin toimintamalleihin yrityksissä. Kulttuuriin kuuluvat perusolettamuksen lisäksi vahvasti myös arvot, normit, uskomukset ja oletukset. Yrityskulttuurissa on lisäksi sekä näkyvä että näkymätön taso, jossa näkyvään tasoon kuuluvat

muun muassa tietyt toimintatavat tai prosessit, kun taas näkymättömään tasoon muun muassa olettamukset, ajattelutapa ja mahdollinen ideologia. (Luukka 2019, 15–31.) Yrityskulttuuri on merkittävää rekrytointien kannalta siksi, koska kulttuuri ohjaa vahvasti organisaation toimintatapoja ja prosesseja. Kuten jo aiemmin luvussa 2.1 todettiin, rekrytointi on yksi yrityksen prosesseista, ja toisaalta merkittävä sellainen, sillä uusien työntekijöiden hankinta voi monesti olla kasvun edellytys.

Luonnollisesti jokaisen yrityksen yrityskulttuuri on omanlaisensa ja yksilöllinen, mutta tiettyjä yhteisiä piirteitä voidaan myös löytää. Etenkin ulkomaalaisille työnhakijoille suunnatut sivustot kuvaavat suomalaisia yrityskulttuureja muun muassa matalan valtaetäisyyden ja suoruuden kautta. Esille nostetaan myös työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeys sekä täsmällisyyden ja tasa-arvon arvostus. Lisäksi sivustot kertovat suomalaiseseen työelämään liittyvästä lainsäädännöstä, ja että Suomessa yleisesti noudatetaan erilaisia sääntöjä ja lakeja hyvinkin kirjaimellisesti. (Business Culture 2023; Work in Finland 2023; Tekniikan akateemiset TEK s.a.)

Toisaalta esimerkiksi Koivusen, Ylöstalon ja Otonkorpi-Lehtorannan (2015, 10-18) toteuttaman rekrytointikonsultteja koskevan haastattelututkimuksen (n=31) mukaan voitaisiin jopa katsoa, että luvussa 2.2 käsitelty rekrytointeja koskeva lainsäädäntö ei todellisuudessa estä syrjintää, vaan sille löydetään niin kutsuttuja ”kiertoteitä”. Esimerkiksi kyseisen tutkimuksen mukaan yritykset ymmärtävät, etteivät voi työpaikkailmoituksessa esittää etsivänsä vain tietyn sukupuolen edustajaa, mutta toisaalta hakemusten käsittelyvaiheessa voidaan huolehtia siitä, etteivät muiden kuin toivottujen hakijoiden hakemukset etene rekrytointiprosessissa. Tutkimuksessa huomattiin myös, että osa rekrytointikonsulteista kiersi etniseen taustaan ja ihonväriin liittyvät kysymykset kääntämällä ne kielitaitoon. Toisaalta kuitenkin yhdessä tutkimuksessa esille nousseessa tapauksessa erääseen yritykseen oli palkattu ruotsalainen esihenkilö, joka puhui suomea hyvin heikosti, eikä tämä ollut noussut rekrytointiprosessissa ongelmaksi. Kuitenkin samassa yrityksessä työskentelevät muuta kuin länsimaalaista taustaa edustavat henkilöt kokivat, ettei heidän olisi mahdollista edetä esihenkilöasemaan ennen kuin heidän kielitaitonsa olisi huomattavasti parempi, vaikka he palvelivatkin asiakkaita päivittäin suomeksi. (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta 2015, 10–18.)

Näin ollen siis suomalaisessa yrityskulttuurissa ja tätä kautta myös rekrytointikulttuurissa on runsaasti hyviä piirteitä, kuten täsmällisyyden, rehellisyyden sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen arvostaminen. Yleisesti myös tasa-arvoa pidetään tärkeänä, ja syrjinnän kieltäminen on myös lakiin kirjattu. Joitakin epäkohtiakin on toisaalta havaittavissa, ja myös lakia noudattavilla yrityksillä voi olla esimerkiksi tiedostamattomia ennakkoluuloja, jotka voivat johtaa rekrytointikulttuurin epätasa-arvoistumiseen ja toisaalta edellä kuvatun tutkimuksen kaltaisiin tapahtumiin.

3.3 Sosiaalisen vastuun vaikutus rekrytointien onnistumiseen

Jokaisella yrityksellä on vastuu omasta toiminnastaan ja sen vaikutuksista sidosryhmiinsä. Käytännössä yritys vastuulla tarkoitetaan sellaista vastuuta, jolla huolehditaan vaikutuksista yhteiskunnan ja ympäristön hyväksi yli lainsäädännön noudattamisen. Yritysvastuun perustana toimivat yrityksen arvot ja sen kulttuuri, ja se ilmenee kolmessa eri muodossa: taloudellinen vastuu, ympäristövastuu sekä sosiaalinen vastuu, joista jälkimmäiseen keskitymme tässä luvussa. Yrityksillä on tietenkin jo lainkin mukaan ihmisoikeusvastuu, mutta sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat työntekijöiden osalta myös esimerkiksi työhyvinvoinnista ja reilusta johtamisesta huolehtiminen. Toki laajennetusti yrityksen sosiaalinen vastuu koskee kaikkia sen sidosryhmiä, siis esimerkiksi asiakkaita ja yhteiskunnallisia toimijoita, mutta tämän opinnäytetyön aiheen mukaisesti käsittelemme sosiaalista vastuuta nimenomaisesti työntekijöiden muodostaman sidosryhmän näkökulmasta. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 7–9; 128–130.)

Kuten jo aiemmin luvussa 3.1 totesimme, suomalaiset työmarkkinat tarvitsevat lisää osaajia. Ratkaisuksi osaajapulalle on kaavailtu muun muassa ulkomaalaisen työvoiman hyödyntämistä sekä ihmisten entistä pidempiä työuria sekä eläkeiän nostoa. Kilpailu osaajista on siis kovaa, ja yritykset pyrkivät houkuttelemaan uusia työntekijöitä lukuisilla tavoilla, sekä parantamaan työnantajabrändiään. Muun muassa Wangin ja Chenin (3.3.2022) artikkelin tutkimuksen (n=402) mukaan yrityksen sosiaalisen vastuun korostamisella on vaikutusta työpaikan houkuttavuuteen hakijoiden keskuudessa. Samankaltaisia tuloksia saatiin myös toisessa tutkimuksessa (n=198), jossa tutkittiin yhtiön sosiaalisen vastuullisuuden vaikutuksia työnhakijoihin COVID-19-pandemian aikana; myös tällöin sosiaalisella vastuullisuudella ja sen korostamisella oli positiivisia vaikutuksia. (Li, Duan & Fu 2023.)

4 Tutkimusmenetelmät

Jotta voimme ymmärtää tutkimuksen rakennetta, on alkuun käsitettävä tieteellisen tutkimuksen monitasoisuus. Käytännössä voimme puhua tutkimusstrategiasta, joka sisältää kaikki tutkimuksessa tekemämme menetelmälliset valinnat. Tutkimusstrategian ylimmällä tasolla valinta on ensin tehtävä empiirisen tutkimuksen ja teoreettisen tutkimuksen välillä. Vasta tämän valinnan tehtyämme voimme siirtyä pohtimaan käyttämiemme menetelmien syvempää luonnetta. (Jyväskylän yliopisto 2014.) Yksinkertaisuudessaan empiirinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan konkreettisia havaintoja, joita voimme tehdä tutkimuksemme kohteesta tai kohteista. Teoreettisen tutkimuksen kohteena taas ovat nimensä mukaisesti teoriat; niistä käsitteellisten mallien muodostaminen tutkimuskirjallisuutta hyödyntäen. (Jyväskylän yliopisto 2015a; Jyväskylän yliopisto 2015b.) Opinnäyte-työni tutkimuskysymyksiin vastausten saaminen edellyttää kohderyhmän henkilöiden mielipiteiden tarkastelua. Näin ollen tulen toteuttamaan empiirisen tutkimuksen.

Tutkimusstrategian seuraavalla tasolla tulevat vastaan laadullinen eli kvalitatiivinen, määrällinen eli kvantitatiivinen sekä monimenetelmäinen tutkimussuuntaus. Viimeksi mainittu monimenetelmäisyys antaisi mahdollisuuden tutkimuskohteen mahdollisimman laaja-alaiseen tarkasteluun, joten myös sillä on selkeästi omat hyötynsä (Jyväskylän yliopisto 2021a). Menetelmän valinnassa on kuitenkin myös huomioitava tutkimukseen käytössä olevat resurssit. Koska kyseessä on opinnäyte-työ, jolla on sinänsä opintopisteellisesti tietty määrätty työaika, jonka raameihin tutkimuksen tekeminen tulisi mahduttaa, on monimenetelmäinen tutkimussuuntaus valitettavasti jätettävä harkinnan ulkopuolelle aikaa vievyytensä vuoksi. Täten tarkempaan tarkasteluun jatkavat laadullinen ja määrällinen tutkimussuuntaus.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhde ei välttämättä aina ole täysin toisiaan poissulkeva, kuten voimme monimenetelmäisestä tutkimusmenetelmästä päätellä. Yksinkertaisuuden vuoksi voitaisiin kuitenkin sanoa, että siinä missä määrällinen tutkimus pyrkii selittämään asioita tai ilmiöitä, laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään niitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 2.3.) Määrällisessä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteet keskittyvät pääasiassa luokitteluihin, syy-seuraussuhteisiin, vertailuihin ja numeerisiin tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteina taas ovat kohteen laatu, ominaisuudet ja merkitykset kokonaisvaltaisemmin. (Jyväskylän yliopisto 2015d.) Tiedonintressin, eli millaista tietoa tutkimuksen toteuttamiseksi tarvitaan, määrittäminen onkin hyvä lähtökohta tutkimusmenetelmän valitsemiselle. Mikäli tarvittava tieto on luonteeltaan numeraalista ja teknistä, ja kausaalisuus eli syy-seuraus-suhteiden ymmärtäminen on tärkeä tiedonintressi, on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oikea valinta. Jos tarvittava tieto on kuitenkin luonteeltaan ymmärrystä kasvattavaa, esimerkiksi ihmisten mielipiteitä tai heidän

asioilleen antamien merkitysten käsitteellistämistä, on oikea vaihtoehto laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. (Vilkkä 2021, luku 3.1.1.)

Opinnäytetyöni päätarkoitus on saavuttaa suurempi ymmärryksen taso anonyymin rekrytoinnin ilmiöstä suurissa suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa selvittämällä HR-asiantuntijoiden mielipiteitä kyseisestä ilmiöstä. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseen tarvittava tieto ei siis ole luonteeltaan esimerkiksi numeraalista tai teknistä, vaan laajemmin aiheesta lisätietoa tuottavaa. Toisaalta myöskään mielipiteiden arvioiminen esimerkiksi Likertin asteikon kautta numeraalisesti ei tuottaisi riittävän syvällistä tietoa vastaajien syvemmistä mielipiteistä. Näin ollen yllä nähtävän teoriapohjan mukaisesti oikea menetelmävalinta tutkimukseeni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

4.1 Aineiston kerääminen

Laadullinen tutkimus tarjoaa tekijälleen useita vaihtoehtoja aineiston keräämistä varten. Näistä yleisimpiä ovat erilaiset haastattelut, kyselyt, havainnointi sekä erilaisista valmiista dokumenteista saatu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3). Oman opinnäytetyöni aihetta pohtiessani valmiista dokumenteista saatu tieto tuskin soveltuu tutkimuskysymysten tarkasteluun, sillä tarkoituksena on tutustua syvemmin HR-asiantuntijoiden mielipiteisiin ilmiöstä. Samasta syystä myös havainnointi voidaan rajata ulos sopivista menetelmistä. Näin ollen mahdolliset aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu tai kysely.

Tutustutaan tarkemmin tutkimushaastatteluiden eri muotoihin. Käytännössä yleisimmin laadullisen tutkimuksen haastattelu toteutetaan joko lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Lomakehaastattelu on näistä menetelmistä strukturoiduin, ja se sopii hyvin tilanteisiin, joissa tutkimusaihe ei ole kovin laaja. Valmis lomake varmistaa täysin samanlaisen haastattelun jokaiselle tutkimuksen kohdehenkilöistä, muttei juuri tästä syystä välttämättä tarjoa parasta mahdollisuutta esimerkiksi kohdehenkilöiden syvempien mielipiteiden löytämiseen. Teemahaastattelu on lomakehaastattelua vapaampi muodoltaan, ja sitä voidaankin kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tällaisessa haastattelussa on usein mietittynä valmiit aiheet tai teemat, joita haastateltavan kanssa käydään läpi, mutta toisaalta asetelma mahdollistaa myös vapaampaa pohdintaa kuin lomakehaastattelu. Avoimessa haastattelussa lähtökohtana eivät ole valmiiksi asetetut teemat tai aiheet; tehden tästä käytännössä strukturoimattoman metodin. Keskustelun on tarkoitus olla mahdollisimman vapaamuotoista ja edetä haastateltavan ehdoilla. Avoimet haastattelut toteutetaan useimmiten niin, että haastattelukertoja on saman haastateltavan kanssa useita. Näiden pohjalta rakennetaan syvempi ymmärrys haastateltavan näkemyksistä. (Vilkkä 2021, luku 5.2.)

Oman opinnäytetyöni kannalta teoriapohjan perusteella parhaaksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Lomakehaastattelu on suhteellisen laaja-alaisen päätutkimuskysymyksen kannalta turhan suppea menetelmä. Toisaalta anonyymi rekrytointi on myös ilmiönä niin nuori, ettei kaikkia mahdollisia näkökulmia ole aiheeseen välttämättä vielä löydettävissä pelkästään teoria-aineistoista. Näin ollen pidän lomakehaastattelua liian rajoittavana menetelmänä. Avoin haastattelu sen sijaan tarjoaisi mahdollisuuden ilmiön varsin moniulotteiseen ja syvälliseen tarkasteluun, mutta tämä haastattelumenetelmä vaatii lähtökohtaisesti useita haastattelukertoja saman haastateltavan kanssa, joka söisi kohtuuttomasti tämän opinnäytetyön tekemiseen käytettävissä olevia resursseja. Teemahaastattelu sen sijaan toimii ikään kuin näiden kahden välimuotona antaen kuitenkin mahdollisuuden rajata haastattelujen kulkua teemoilla, mutta toisaalta on tarpeeksi vapaamuotoinen syvempien mielipiteiden tarkastelua varten.

4.2 Aineiston hankintamenetelmät

Tutkimukseni kohderyhmänä toimivat suurten asiantuntijaorganisaatioiden HR-asiantuntijat. Kohdejoukon tavoittaminen tapahtui suurimmaksi osaksi sähköpostitse, mutta hyödynsin myös sosiaalisen median alustoja sekä omia verkostojani kohderyhmän tavoittamiseksi.

Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä pohdittaessa on alkuun mietittävä, millainen on perusjoukon suuruus. Oman opinnäytetyöni tapauksessa perusjoukko käsittää kaikki Suomessa suurissa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät HR-asiantuntijat. Näin ollen kokonaistutkimus, joka tietenkin nimensä mukaisesti käsittäisi kaikki perusjoukon havaintoyksiköt, tulisi liian kuluttavaksi resursseille, sekä olisi pitkälti epätarkoituksenmukaista tutkimuksen päätarkoitusta varten. (Jyväskylän yliopisto 2015c.) Koska opinnäytetyöni tarkoituksena on ymmärtää anonyymien rekrytointien ilmiötä syvemmällä tasolla, ja koska suoritan aiheesta laadullisen tutkimuksen, näkemykseni mukaan harkinnanvarainen näyte olisi sopivin aineistonhankintamenetelmä tilanteeseen. Myös tietopohja tukee tätä, sillä sekä Vilkka (2021, luku 5.5.1) että Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 3.4) suosittavat laadullisen tutkimuksen toteuttajalle harkinnanvaraista näytettä. He perustelevat valintaansa sillä, että laadullisen tutkimuksen tuotoksen ei välttämättä tulekaan olla tilastollisesti täysin yleistettävää, mutta sen tulee tietenkin olla riittävän kattava ymmärryksen lisäämiseksi ilmiöstä.

Aineiston ei siis tule välttämättä olla tilastollisesti täysin yleistettävää, mutta sen tulisi kuitenkin olla riittävän kattavaa. Millainen määrä aineistoa siis on riittävä? Laadullinen tutkimus on antanut tähän vastauksen saturaation käsitteen muodossa. Käytännössä saturaatio tai aineiston kylläntyminen tarkoittaa sitä, ettei perusjoukon havaintoyksiköiltä saada enää uutta tutkimusongelman kannalta merkittävää tietoa. Toisin sanoin aineisto siis alkaa toistaa itseään. Kylläntymispiste riippuu luonnollisesti tutkimusongelmasta, mutta yleisen käsityksen mukaan noin 15 vastausta riittäisi.

Toisaalta tässäkin on esiintynyt runsaasti vaihtelua, ja esimerkiksi opinnäytetyötä ajatellessa myös pienempi määrä vastaajia, esimerkiksi 6–8 kappaletta, voi olla täysin riittävä määrä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.1.) Haastateltavia opinnäytetyöhöni tuli lopulta seitsemän kappaletta.

4.3 Analysointimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointitapoja voidaan jakaa kahteen osaan sen perusteella, onko taustalla jo jokin valmis pohjateoria, johon aineistoa pohjataan. Mikäli valmista pohjateoriaa ei ole, niin myös tällaiseen analysointitapaan voidaan kuitenkin soveltaa erilaisia teoreettisia lähtökohtia. Esimerkiksi sisällönanalyysi on tällainen analysointitapa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Anonyymia rekrytointia on tutkittu Suomessa varsin vähän, joten en ole löytänyt opinnäytetyöhöni tiettyä valmista pohjateoriaa, jota vasten voisin opinnäytetyöhöni tutkimustuloksia vertailla. Näin ollen siis kallistun jälkimmäisen vaihtoehdon pariin, ja hyödynnän sisällönanalyysiä tutkimukseni aineiston tulkitsemiseksi.

Toisaalta sisällönanalyysi voi olla luonteeltaan joko induktiivista tai deduktiivista. Lyhyesti kuvailtuna induktio tarkoittaa sitä, että yksittäisistä havainnoista pyritään tekemään yleistyksiä koskemaan suurempaa joukkoa. Deduktiossa sen sijaan on jo olemassa jokin yleistys, jonka perusteella tulkitaan yksittäisiä havaintoja. (Jyväskylän yliopisto 2021b.) Sisällönanalyysissä induktio ilmenee aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä, ja deduktio taas teorialähtöisessä sisällönanalyysissä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.2). Koska minulla ei ole valmista teoriapohjaa, johon tutkimustani peilata, jää vaihtoehdokseni tehdä aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteuttamista on jaoteltu karkeasti kolmeen osaan; aineiston redusointiin eli pelkistämiseen, aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn sekä abrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3).

Ensimmäisessä vaiheessa eli pelkistämisessä aineistosta pyritään karsimaan kaikki tutkimuksen kannalta ylimääräinen. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että haastatteluiden litteroinnin jälkeen niistä etsitään kaikki tutkimusaiheeseen liittyvät ilmaisut, ja erotellaan ne muista haastattelun osista. Tämän jälkeen siirrytään toiseen vaiheeseen, jossa ryhmittelyn keinoin pyritään löytämään aineistosta samankaltaisuuksia tai toisaalta myös eroavaisuuksia. Mikäli samoja ilmiöitä kuvataan monilla eri käsitteillä, nämä voidaan luokitella yhteen, ja toisaalta niille voidaan myös muodostaa alaluokkia. Kolmannessa vaiheessa erotetaan vielä näistä aiemmassa vaiheessa muodostuneista käsitteistä tutkimuksen kannalta oleelliset, ja näistä pyritään muodostamaan teoreettisia käsitteitä. Luonnollisesti koko analyysiprosessin ajan on varmistettava, että yhteys alkuperäisaineistoon tai dataan pysyy ennallaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

4.4 Aineiston hallinnan suunnitelma ja sen toteutuminen

Aineistoa kerätessä on luonnollisesti myös laadittava suunnitelma kerättävän aineiston hallinnoimisesta; siis aineistohallintasuunnitelma. Käytännössä aineistohallintasuunnitelmassa tulisi käydä ilmi ainakin seuraavat pohdinnat: aineiston yleiskuvaus ja sen laadun varmistaminen, aineistoon liittyvät oikeudet, mahdolliset henkilötiedot ja niiden käsittely, dokumentointi ja metatiedot, aineiston tallentaminen ja varmuuskopiointi sekä aineiston avaaminen, julkaiseminen ja arkistointi. (Jyväskylän yliopisto 2023.)

Yleiskuvaisin aineistoani seuraavasti: aineistona toimii keräämäni HR-asiantuntijoiden haastattelut. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, joten on mahdollista ja kenties jopa todennäköistä, että aineiston sisällä tapahtuu huomattavaa vaihtelua sisällöllisesti, sillä teemahaastattelut mahdollistavat tutkimushenkilöille vapaamman aiheen pohdinnan. Toisaalta aineiston laadun varmistamiseksi minun on huolehdittava, että aineiston sisältö pysyy mahdollisimman muuttumattomana koko aineiston käsittelyn prosessin ajan (Jyväskylän yliopisto 2023). Tämä tulee toteutumaan aineiston huolellisella ja tarkkaavaisella analysoimisella oikeilla ja aineistoon parhaiten soveltuvilla menetelmillä.

Aineistooni ei liity erityisempiä oikeuksia, esimerkiksi aineistoni ei tule sisältämään muun muassa tekijänoikeuksilla suojattua sisältöä. En aio myöskään käyttää aiemmin kerättyä aineistoa opinnäytetyöni aineiston pohjana, joten varsinaista oikeuksien hallintasuunnitelmaa ei ole tässä vaiheessa tarpeellista laatia.

Seuraavana vaiheena ovat henkilötiedot ja niiden käsittely aineistossa. Henkilötiedoiksi voidaan määritellä kaikki tiedot, joista yksittäinen henkilö olisi suoraan tai välillisesti esimerkiksi tietoja yhdistelemällä tunnistettavissa. Esimerkkejä tällaisista tiedoista ovat muun muassa nimi, kotiosoite, sähköpostiosoite tai puhelinnumero. (Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a.b.) En aio käsitellä opinnäytetyössäni aineistoa tavalla, josta tutkimuksen kohdehenkilöiden henkilötiedot tulisivat esille; aineisto siis anonymisoidaan. Toisaalta joudun käsittelemään haastateltavien henkilötietoja, tarkemmin nimeä ja sähköpostiosoitetta omissa tiedostoissani sekä haastateltaviin yhteydenottamista varten, että toisaalta osoittaakseni, että haastattelut on toteutettu. Toisaalta Tietosuojavaltuutetun toimiston (s.a.b) mukaan tietosuojasetuksen vaatimuksia on noudatettava henkilötietoja käsiteltäessä vain, mikäli tietojen käsittely on joko kokonaan tai osittain automatisoitua; tai mikäli tiedot muodostavat rekisterin osan. Koska opinnäytetyötä varten toteuttamani aineiston hallinta ei täsmää kumpaankaan kriteeriin, ei minun tule erityisesti noudattaa tietosuojasetuksen vaatimuksia henkilötietojen käsittelyssä. Toisaalta tietoja on luonnollisesti käsiteltävä äärimmäistä huolellisuutta ja varovaisuutta noudattaen, ja lisäksi säilytettävä aina tietoturvalisessä paikassa. Mahdollisesti

henkilötietoja sisältävää aineistoa on säilytetty vain Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tietoturvallisessa pilvipalvelussa.

Myös aineiston tallentaminen ja varmuuskopiointi tapahtuvat samaisessa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tietoturvallisessa pilvipalvelussa. Varsinaiseen aineistoon pääsy on ollut vain minulla itselläni. Pääsy opinnäytetyöni raakaversioon on ollut myös joillakin perheenjäsenilläni, jotta he ovat voineet antaa tekstistä omat kommenttinsa, mutta varsinaiseen henkilötietojen tai muuta mahdollisesti arkaluonteista tietoa sisältävään aineistoon heillä ei ole ollut pääsyä. Kaikki tiedot ovat anonymisoitu ennen niiden siirtämistä opinnäytetyöhöni tai edes sen raakaversioon.

Aineistoa ei tulla koskaan avaamaan, julkaisemaan tai arkistoimaan sellaisenaan, vaan vasta, kun mahdolliset yksilöivät tai muuten arkaluonteiset tiedot on kokonaan poistettu. Anonymisoimaton alkuperäisaineisto tullaan tuhoamaan tietoturvallisesti heti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Aineiston hallinta sujui yllä kuvatun aineistohallintasuunnitelman mukaisesti. Toteutin haastattelut yhtä lukuun ottamatta Microsoft Teams -ohjelmiston avulla, ja pyysin haastateltavilta suostumuksen haastatteluiden nauhoittamiseen. Nauhoitukset tallennettiin Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tietoturvalliseseen pilvipalveluun, ja käytin niitä apuna aineistoni litteroimisessa. Nauhoitukset tai litteroidut haastattelut eivät ole julkistettuja, ja niitä on säilytetty vain tietoturvallisessa pilvipalvelussa, johon vain minulla on ollut pääsy. Nauhoitukset ja litteroidut haastattelut on tuhottu tietoturvallisesti tammikuussa 2024; siis tämän opinnäytetyön valmistumisen kanssa samanaikaisesti.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Aiemmin luvussa 4 on käsitelty yleisemmin tutkimusmenetelmiä ja jonkin verran myös yleisluontoisesti tutkimuksen toteutuksen edellytyksiä, mutta tässä luvussa kuvaan tarkemmin konkreettisesti opinnäytetyötäni varten tehdyn tutkimuksen vaiheet.

Pyrin tutkimuksellani löytämään vastauksen päätutkimuskysymykseeni:

- Millaisia mahdollisia mahdollisuuksia ja haasteita anonyymi rekrytointi asettaa suurten asiantuntijaorganisaatioiden asiantuntijatasoisille rekrytoinneille?

Laadin lisäksi alakysymyksiä tukemaan päätutkimuskysymystäni:

- Millaisia rekrytointiprosesseja organisaatioissa tällä hetkellä hyödynnetään?
- Miten monimuotoisuuden toteutuminen huomioidaan rekrytointikäytännöissä?
- Millaisia kokemuksia anonyymien rekrytoinnin hyödyntämisestä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista tai toisaalta mukanaan tuomista haasteista organisaatioissa on?
- Miten suomalaisten työmarkkinoiden nykytilanteen vaikutukset näkyvät organisaatioiden rekrytoinneissa ja miten anonyymi rekrytointi suhteutuu niihin?

Olen jo aiemmin luvussa 4 esitellyt käyttämäni tutkimusmenetelmät, mutta kertauksena valitsin teoriapohjan perusteella käyttää tutkimuksessani laadullista eli kvalitatiivista otetta. Aineiston kerääminen tapahtui teemahaastatteluina, ja aineistoa analysoitiin induktiivisesti aineistolähtöisen sisälönanalyysin kautta. Kuvaan kuitenkin alla vielä tarkemmin kohdejoukon valintaa ja tavoittamista, sekä aineiston keräämistä ja sen analysoimista.

5.1 Kohdejoukon valinta ja tavoittaminen

Kuten jo aiemmin luvussa 4.2 aineiston hankintamenetelmistä on kuvattu, kohdejoukkoni oli suurten asiantuntijaorganisaatioiden HR-asiantuntijat. Toteutin tätä varten harkinnanvaraisen näytteen, sillä teoriaperustan mukaan se oli tutkimukseni kannalta sopivin ja tarkoituksenmukaisin valinta. Halusin tutkimukseeni mukaan sekä organisaatioita, joissa anonyymi rekrytointi on käytössä oleva menetelmä, sekä sellaisia, joissa sitä ei ole ainakaan toistaiseksi kokeiltu. Näkemykseni mukaan tämä antaisi mahdollisimman laajan tarkastelupinnan aiheen syvälliseen käsittelyyn, sillä saisin tutkimukseeni näkökulmia niin sanotusti ”kummaltakin puolelta”. Lisäksi halusin myös näkemyksiä sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioilta.

Kohdejoukon valinta tapahtui käytännössä internethakujen kautta; tutustuin suuriin asiantuntijaorganisaatioihin ja niiden käytössä oleviin rekrytointimenetelmiin aluksi muun muassa organisaatioiden omien verkkosivujen ja avoimena olevien työpaikkailmoitusten kautta. Tämän jälkeen valitsin

mielestäni aiheeni kannalta kiinnostavimmat organisaatiot, ja pyrin tavoittamaan heidän edustajiin tutkimustani varten.

Tavoittelin kohdejoukkoa pääasiassa sähköpostitse, ja liitteestä 1 on nähtävillä lähettämäni saatekirje haastattelua varten. Käytin kuitenkin myös sosiaalisen median alustoja, kuten Linkediniä sekä omia verkostojani haastattelujen saamiseksi. Kohdejoukon tavoittaminen osoittautui hieman helpommaksi kuin olin aluksi arvioinut, ja lopulta sain kokoon seitsemän osallistujaa tutkimukseeni. Kaikki osallistujat työskentelevät organisaatioissaan HR-asiantuntijan roolissa, ja kaikki ovat mukana organisaationsa rekrytointiprosesseissa työssään. Alla olevassa taulukossa 3 on esitelty lyhyesti kohdejoukon haastateltavat, onko heidän organisaatiossaan anonyymi rekrytointimenetelmä käytössä, sekä onko organisaatio yksityisen vai julkisen sektorin toimija.

Taulukko 3. Tutkimuksen haastateltavat

Haastateltava	Haastattelun päivämäärä	Anonyymi rekrytointi käytössä	Julkinen vai yksityinen sektori
A	29.11.2023	Ei	Yksityinen
B	7.12.2023	Ei	Yksityinen
C	11.12.2023	Kokeilu	Yksityinen
D	11.12.2023	Kyllä/osittain	Julkinen
E	12.12.2023	Kokeilu	Julkinen
F	12.12.2023	Kyllä	Yksityinen
G	18.12.2023	Ei	Yksityinen

5.2 Aineiston kerääminen ja analysoiminen

Aineiston kerääminen opinnäytetyöni tutkimusta varten tapahtui teemahaastattelujen avulla; tarkempi menetelmäpohdinta on löydettävissä työni luvusta 4.1. Kun kyseessä on teemahaastattelu, keskustelu eri haastateltavien kanssa keskittyi painotetusti ehkä hiukan eri asioihin haastateltavan mukaan, sillä kyse on kuitenkin puolistrukturoidusta menetelmästä. Haastattelurunko on kuitenkin löydettävissä liitteestä 2, ja sitä käytettiin jokaisen haastattelun pohjana. Laadin haastattelurungon

pää- ja alatutkimuskysymyksiäni tukemaan, ja muotoilin sen keräämäni tietoperustan pohjalta lopulliseen muotoonsa.

Haastateltavien A, C, D, E, F ja G kanssa haastattelu toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teams -ohjelmiston avulla. Haastateltavan B kanssa haastattelu toteutettiin kasvokkain. En kokenut tällä olevan vaikutusta haastattelujen kulkuun, sillä myös Microsoft Teams -ohjelmiston avulla toteutetut haastattelut tehtiin videopuheluna. Näin ollen kykenin näkemään myös haastateltavien sanatonta viestintää, toisin kuin esimerkiksi jos vertaisi kasvokkain tai äänipuheluna toteutettavia haastatteluja.

Kun kaikki haastattelut oli toteutettu, oli aineistoa analysoitava. Kuvaan tarkemmin tätä vaihetta teoriapohjan kanssa luvussa 4.3 analysointimenetelmistä. Hyödynsin siis aineiston analysoimisessa aineistolähtöistä sisällönanalyysia, kuten on luvussa 4.3 tarkemmin teoriaperustaan viitaten päätetty. Kuvaan kuitenkin tässä luvussa hiukan käytännönläheisemmin aineiston analysoimisen vaiheita.

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen tein jokaisesta haastattelusta litteroinnit. Tässä Microsoft Teams -ohjelmiston kautta toteutetut haastattelut olivat helpompia, sillä haastateltavien suostumuksella sain nauhoittaa haastattelut, ja ohjelmisto pystyy osittain myös itsenäisesti muuntamaan puhetta tekstiksi. Tämän tekstin oikeellisuus oli kuitenkin luonnollisesti tarkistettava varsinaisesta alkuperäisestä tallenteesta, mutta aputyökaluna ominaisuus oli käytännöllinen.

Tämän jälkeen seurasi aineiston pelkistys. Käytännössä kävin läpi kaikki litteroimani haastattelut, ja etsin niistä kaiken tutkimusaiheen kannalta olennaisen. Mikäli haastatteluissa oli ylimääräistä aineistoa, se pyrittiin poistamaan tässä vaiheessa, jotta olennainen osuus nousisi parhaiten esiin. Seuraavaksi siirryin ryhmittelyyn, eli pyrin löytämään samanlaisia tai samankaltaisia ilmaisuja tai asiakokonaisuuksia eri haastatteluista. Ryhmittelyssä myös vertasin haastatteluja keskenään eroavaisuuksien osalta. Näin löysin haastatteluista aiheen kannalta tärkeät yhdistävät ja erottavat tekijät. Koko analysointiprosessin ajan pyrin huolehtimaan mahdollisimman tarkasti yhteydestä alkuperäisiin haastatteluihin. Näin on meneteltävä muun muassa tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden varmistamiseksi. Käsittelen kuitenkin tarkemmin luotettavuus- ja pätevyyspohdintaa myöhemmin luvussa 8.1.

6 Haastatteluiden tulokset

Tässä luvussa esittelen toteuttamieni tutkimushaastattelujen tulokset. Tulokset on jaoteltu alalukuihin sen mukaan, mihin tutkimukseni alakysymyksistä ne liittyvät. Tutkimuksen alakysymykset on määritelty luvuissa 1 ja 5. Tämän lisäksi esittelen vielä erikseen tarkemmin tutkimukseni pääkysymykseen liittyvät tulokset kootusti, sekä siihen liittyvän pohdinnan luvussa 7 johtopäätöksistä.

Tutkimukseni haastateltavat on esitelty jo aiemmin luvussa 5.1, mutta kertauksenomaisesti haastateltavia oli yhteensä seitsemän kappaletta. He kaikki työskentelevät HR-asiantuntijaroleissa organisaatioissaan, ja ovat mukana organisaatioidensa rekrytointiprosesseissa. Haastateltavat A ja B työskentelevät yksityisen sektorin organisaatioissa, joissa ei ole käytössä anonyymia rekrytointia rekrytointimenetelmänä. Haastateltava C työskentelee yksityisen sektorin organisaatiossa, jossa on ollut aiemmin anonyymien rekrytointien kokeilu. Haastateltava D työskentelee julkisen sektorin organisaatiossa, jossa on mahdollisuus käyttää anonyymiä rekrytointia, mutta sen käyttöaste on toistaiseksi verrattain pieni. Haastateltava E työskentelee julkisen sektorin organisaatiossa, jossa on ollut aiemmin anonyymien rekrytointien kokeilu. Haastateltava F työskentelee yksityisen sektorin organisaatiossa, jossa anonyymi rekrytointi on käytössä päärekrytointitapana. Haastateltava G työskentelee yksityisen sektorin organisaatiossa, jossa ei ole käytössä anonyymia rekrytointia. Kuvaus haastateltavista on myös löydettävissä taulukosta 3.

Tutkimukseni, ja täten myös sen tulokset, keskittyvät aiemmin esitellyn rajauksen mukaisesti nimenomaan asiantuntijatasoisiin rekrytointeihin. Tuloksissa ei siis käsitellä anonyymia rekrytointia esimerkiksi operatiivisten roolien näkökulmasta.

6.1 Käytössä oleva rekrytointiprosessi

Tässä luvussa keskitytään ensimmäiseen tutkimukseni alakysymykseen; siis millaisia rekrytointiprosesseja organisaatioissa tällä hetkellä hyödynnetään? Tätä alakysymystä ovat tukemassa tietoperustan luvut 2.1 rekrytointiprosesseista sekä 2.2 rekrytointeihin liittyvästä lainsäädännöstä. Tulokset pohjautuvat haastattelukysymyksiin 1 ja 2, jotka ovat löydettävissä haastattelurungosta liitteestä 2.

Kaikilla haastateltavilla oli selkeästi pitkälle mietitty rekrytointiprosessi, tosin sen toteutuksessa oli kuitenkin eroja. Prosessi aloitetaan tarvemäärittelystä (ks. luku 2.1.1). Erityisesti haastateltava D painotti, että tarvemäärittelyssä on tärkeää miettiä todellista tarvetta; siis jos esimerkiksi eläköityneen työntekijän paikalle rekrytoidaan uutta henkilöä, niin tulisi myös miettiä, että ovatko roolin osaamistarpeet myös jatkossa samanlaiset, vai tulisiko etsiä uudenlaista osaamista. Haastateltava

F mainitsi myös kriittisten ja eduksi katsottavien ominaisuuksien määrittelemisen tärkeydestä jo tässä rekrytointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa. (ks. luku 2.1.1.)

Ilmoituskanavissa oli jossain määrin eroa haastateltavien välillä. Kaikissa organisaatioissa käytettiin sekä sisäisiä että ulkoisia hakukanavia, mutta erityisesti haastateltavat A ja B mainitsivat käyttävänsä asiantuntijarekrytoinneissa myös headhuntingia yhtenä menetelmänä. (ks. luku 2.1.2.)

Kaikkien haastateltavien organisaatioissa käytettiin myös rekrytointihaastatteluja rekrytointiprosessissa. Haastateltavien mukaan käytössä oli useita haastattelukierroksia eri kokoonpanoilla, yleensä haastatteluissa on mukana esimerkiksi HR:n edustaja, palkkaava esihenkilö, sekä joissain tapauksissa myös tulevia työtovereita. Lisäksi tässä vaiheessa toteutetaan myös soveltuvuusarvioiteja, henkilöarvioiteja ja case-tyyppisiä rekrytointitehtäviä ainakin haastateltavien A, B, C ja F organisaatioissa. (ks. luvut 2.1.4 ja 2.1.5.)

Joitakin eroavaisuuksia rekrytointiprosesseista löytyi myös, muun muassa liittyen siihen, kuka prosessin lopulta toteuttaa. Haastateltavan C organisaatiossa on kokonaan erillinen rekrytointitiimi, kun taas muiden organisaatioiden osalta HR:llä on enemmän tukeva ja konsultoiva rooli rekrytoivalle esihenkilölle. Lisäksi D ja E kertoivat myös kelpoisuusehdoista huolehtimisesta, sillä heidän organisaationsa toimivat julkisella sektorilla.

Kiinnostavasti kukaan haastateltavista ei nähnyt tai arvellut anonyymilla rekrytoinnilla olevan vaikutusta positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan rekrytointiprosessin laillisen aspektin huomioimisen suhteen. (vrt. luku 2.2.) Toisaalta, kaikkien organisaatioiden ollessa suuria ja aloillaan vakiintuneita toimijoita, on niiden prosesseja hiottu ja pidemmän aikaa ottaen luonnollisesti myös laillinen näkökulma huomioon. Myös etenkin haastateltavat B ja C kertoivat, että rekrytoiville esihenkilöille oli annettu viime aikoina erikseen koulutusta liittyen esimerkiksi tarpeellisuusvaatimukseen, ettei siis muun muassa haastatteluissa kysyttäisi haettavan roolin kannalta irrelevantteja asioita hakijoilta. (ks. luku 2.2.)

6.2 Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytointikäytännöissä

Tässä luvussa keskitytään toiseen tutkimukseni alakysymykseen; siis miten monimuotoisuutta on huomioitu rekrytointikäytännöissä? Tätä alakysymystä tukee tietoperustan luku 2.3 monimuotoisuuden huomioimisesta rekrytointikäytännöissä. Tulokset pohjautuvat haastattelukysymykseen 3, joka on löydettävissä haastattelurungosta liitteestä 2.

Koulutuksien järjestäminen monimuotoisuuden huomioimiseen liittyen ja toisaalta myös organisatiotasoiset diversiteettisuunnitelmat on koettu tärkeinä monimuotoisuuden huomioimista lisäävinä tekijöinä. Erityisesti haastateltavat B, C, E ja G mainitsivat yhtenä tärkeimmistä asioista koulutuksen

lisäämisen aiheeseen liittyen ja tätä kautta rekrytointiprosesseissa mukana olevien tietoisuuden kasvattamisen. (ks. luku 2.3.)

” Tää teema ei ole koskaan valmis. Mä sanoisin, että niin kauan kuin maailmassa on syrjintää, tai epätasa-arvoa tai muuta, niin tätä teemaa pitää pitää yllä ja jatkuvasti kehittää, ja sen takia mekin koko ajan mietitään tiimissä, käydään erilaisissa koulutuksissa, valmennuksissa... ja varmasti näen, että tätä pitää jatkaa. ” (Haastateltava C.)

Lisäksi rekrytointi-ilmoituksiin oli kiinnitetty huomiota ja monimuotoisuuslauseita oli käytössä tai suunnitteilla useamman haastateltavan organisaatioissa. Etenkin haastateltavat C, D, F ja G kertoivat, että rekrytointi-ilmoituksia oli pyritty viime aikoina kehittämään sellaiseen suuntaan, että ne houkuttelisivat mahdollisimman monimuotoisia hakijoita. Haastateltavan D organisaation uusissa rekrytointi-ilmoitus pohjissa on hyödynnetty monimuotoisuuslausekkeita, ja haastateltava G kertoo, että hänen organisaationsa on ottamassa piakkoin myös monimuotoisuuslausekkeet käyttöön omissa rekrytointi-ilmoituksissaan. (ks. luku 2.3.2.)

Positiivisesta erityiskohtelusta ja sen hyödyntämisestä tuli myös muutamia mainintoja, etenkin haastateltavilta B ja F. Erityisesti haastateltava B koki, että toimialan hakijajoukko on suhteellisen homogeeninen, jolloin monimuotoisuuden kasvattaminen voi olla haastavaa. Tällöin pyritään hyödyntämään positiivista erityiskohtelua silloin, kun monimuotoisuutta organisaatioon tuova hakija on osallisena rekrytointiprosessissa. (ks. luku 2.2.) Myös haastateltavan F organisaatioissa on tuotu positiivisen erityiskohtelun mahdollisuus rekrytoijille tietoon:

” ... eli jos nyt puhutaan sukupuolijakaumasta yhtenä osana monimuotoisuutta, että jos tehtävään on mies- ja naishakija, jotka ovat samalla viivalla, heillä on sama soveltuvuus siihen tehtävään, niin voi tehdä sitä positiivista erityiskohtelua siihen sukupuoleen, joka on vähemmän edustettuna siinä tietyssä ammattiryhmässä taikka tiimissä. ” (Haastateltava F.)

Toisaalta kaikkien haastateltavien organisaatiot ovat suuria, ja niissä on jo pidempään mietitty tarkasti monimuotoisuuden toteutumista rekrytointiprosesseissa. Monissa organisaatioissa myös johdettava taho on hyvin perillä monimuotoisuuden tuomista hyödyistä, ja toisaalta myös siitä, että globalisoituvassa maailmassa se voi olla joissain tapauksissa jopa organisaation elinehto, kuten haastateltava A alla olevassa lainauksessa totesi:

” Ollaan kuitenkin globaali firma ja siinä mielessä, ainakin omasta näkökulmasta, koen, että meidän palkkaavat tahotkin on hyvin kärryillä siitä, että tiettyihin kompleksisiin rooleihin niin me ei pystytä edes niin kuin vaikkapa Suomen sisältä sellaista talenttia löytämään.” (Haastateltava A.)

Lisäksi erityisenä huomiona on mainittava D ja F organisaatioissa käytettävä anonyymin rekrytointin menetelmä, sekä haastateltavien C ja E organisaatioissa toteutetut anonyymin rekrytointin keilat yhtenä suurena osana monimuotoisuuden huomioimista. (ks. luku 2.3.2.)

6.3 Kokemukset ja näkemykset anonyymien rekrytoinnin mahdollisuuksista ja haasteista

Tässä luvussa keskitytään kolmanteen tutkimukseni alakysymyksistä; siis millaisia kokemuksia tai näkemyksiä organisaatioilla on anonyymien rekrytoinnin mahdollisuuksista ja haasteista? Tätä alakysymystä tukee tietoperustan luku 2.4 anonyymien rekrytoinnista. Tulokset pohjautuvat haastattelukysymykseen 4, joka on löydettävissä haastattelurungosta liitteestä 2.

Haastateltavat näkivät sekä mahdollisuuksia että haasteita anonyymien rekrytoinnin käytössä ja sen käyttöönotossa. Mahdollisuuksista suurimpana nousi esille tiedostamattomien ennakkoluulojen poistaminen tai ainakin vähentäminen rekrytointiprosesseissa. Kaikki haastateltavat mainitsivat tämän mahdollisuudeksi. (ks. luku 2.4.) Toisaalta etenkin haastateltavat D ja G toivat esille sen, ettei menetelmä ole täysin aukoton tämän suhteen, esimerkiksi haastateltavan D organisaatiossa osa rekrytoijista oli tuonut esille, että esimerkiksi iän pystyy käytännössä melko tarkasti useimmissa tapauksissa laskemaan vaikkapa hakijan ilmoittaman valmistumisvuoden kautta.

Mahdollisuutena nähtiin myös kiitoksen saaminen hakijoilta niissä organisaatioissa, joissa anonyymi rekrytointi on käytössä tai ollut kokeilussa. Tätä kautta vaikutukset työnantajamielikuvaan voivat olla hyvinkin positiivisia. (ks. luku 2.4.2.) Haastateltavat D, E ja F mainitsivat, että hakijoilta oli tullut positiivista palautetta anonyymien rekrytoinnin menetelmän käyttämisestä.

” Ne, jotka ovat vaivautuneet hakijatasolla kommentoimaan, ovat kiitelleet ikään kuin sitä, että otetaan tällainen näkökulma ylipäättänsä huomioon, että on tiedostettu se, että kun tällaisessa normaalissa rekrytointiprosessissa voi olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia ennakkoluuloja, jotka niin kuin taivuttaa sitä rekrytointiprosessia jollain tavalla, että tällä pyritään vaikuttamaan siihen. ” (Haastateltava D.)

Haastateltava F näki mahdollisuutena myös monimuotoisuuden lisääntymisen, sillä hänen organisaatiossaan anonyymien rekrytoinnin avulla oli lisätty vähemmän edustettuna olleiden sukupuolen edustajien määrää suhteellisen huomattavasti palkatuissa. (ks. luku 2.4.2.) Toki haastateltavan F mukaan tähän oli varmasti myös vaikuttanut muu organisaatiossa tehty työ monimuotoisuuden edistämiseksi.

Haasteina taas nähtiin haastateltavien A ja B mukaan se, ettei organisaatioissa käytössä olevat rekrytointijärjestelmät tue anonyymien rekrytointia. Lisäksi haastateltavan B mukaan hänen organisaationsa toimialalla verkostot ovat hyvin tärkeitä ja asiantuntijoita haetaan paljon käyttämällä headhuntingia rekrytoinneissa, jolloin anonyymi rekrytointi ei toimisi tämän kanssa.

Toisaalta osittain haastavana nähtiin myös tarvittavan koulutuksen määrä, sekä anonyymien rekrytoinnin rekrytoijia työllistävä vaikutus. Haastateltavat C, D, E, F ja G mainitsivat kaikki, että menetelmän onnistunut käyttö vaatii runsaasti koulutusta, ja lisäksi menetelmä vie aikaa hakemusten käsittelyssä. (vrt. luku 2.4.2.) Haastateltavan D mukaan anonyymi rekrytointi voi olla haasteena, jos

esimerkiksi hakijoita haluttaisiin kutsua haastatteluun jo hakuaikana, kun anonymiteetti on vielä voimassa. Haastateltava F taas mainitsi, että hakemusten käsittelyajan pidentymisen lisäksi myös haastatteluvaihe on pidentynyt, sillä hakijoita on kutsuttu enemmän haastatteluun anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton lisäksi. Myös hakijoiden kompetenssien selvittäminen veisi mahdollisesti enemmän aikaa, haastateltavan G sanoin:

” ... mutta kuinka paljon se sitten ehkä työllistäisi niitä rekrytoivia esihenkilöitä, sitten selvittää niitä kielitaitovaatimuksia tai muuta. ” (Haastateltava G.)

Myös etenkin haastateltavat C, E ja G näkivät, että anonyymi rekrytointi voi toimia onnistuneesti työkaluna vain, jos organisaation kulttuuri ja toisaalta myös jo olemassa oleva työnantajamielikuvan sen sallivat. Monimuotoisuuden edistämisen tulisi olla jo juurtunut organisaation kulttuuriin, ja toisaalta organisaation tulisi myös olla jo työnantajamielikuvansa kautta tunnettu monimuotoisuutta tukevasta työympäristöstä, jotta rekrytointiprosessiin ylipäättään saadaan monimuotoisia hakijoita mukaan. (ks. luku 2.4.2.)

” ... että sillä anonyymilla rekrytoinnillakaan ei tee mitään, jos me anonymisoidaan sieltä 50-vuotiasta Perttiä, jotka sitten pääsee haastatteluun, että sittenhän sen hakuprosessin ja työnantajamielikuvankin pitää houkutella eri tyyppisiä ihmisiä meille erilaisilla taustoilla, ja se on kanssa mun mielestä mitä pitää ottaa huomioon, että se nimen peitto ei pelkästään tee sitä vaikutusta, vaan keitä me aidosti houkutellessaan.” (Haastateltava C.)

6.4 Suomalaisen työmarkkinoiden nykytilanteen vaikutus rekrytointiin

Tässä luvussa keskitytään neljanteen ja viimeiseen alatutkimuskysymykseen; siis miten suomalaisten työmarkkinoiden nykytilanne näkyy organisaatioissa erityisesti rekrytointien näkökulmasta, ja kuinka anonyymi rekrytointi suhteutuu tähän? Tätä alakysymystä tukee tietoperustan luku 3 suomalaisten työmarkkinoiden tilanteesta. Tulokset pohjautuvat haastattelukysymyksiin 5 ja 6, jotka ovat löydettävissä haastattelurungosta liitteestä 2.

Haastateltavat A, D, F ja G ovat huomanneet osaajapulan vaikutuksen organisaatioidensa rekrytoinneissa. Haastateltavan B mukaan hänen organisaationsa toimiala ei ole juurikaan kokenut osaajapulaa, mutta kokeneemmista asiantuntijoista on jonkin verran puutetta. Haastateltavan D mukaan osaajapulaa ei ole juuri näkynyt, ja toisaalta suuri ja vakaa työnantaja on monille houkutteleva talouden laskusuhdanteessa. (ks. luku 3.1.)

Haastateltavien välillä oli eroja siinä, millaisia vaikutuksia he kokivat tai arvelivat anonyymilla rekrytoinnilla olevan osaajapulan ratkaisemiseksi. Haastateltavat A, B, F ja G kokivat, ettei anonyymien rekrytoinnin käytöstä olisi juurikaan hyötyä osaajapulan ratkaisemiseksi ainakaan juuri nyt, vaan haastavasti täytettävät positiot täydennetään osassa organisaatioita muun muassa hyödyntämällä headhuntingia. (vrt. luku 3.1.)

”Tietyllä tavalla ideahan on niissä se, että sanoin että meillä tietyissä paikoissa esihenkilöt saa tukea, niin meillä on ihan oma headhunter talon sisällä, joka tekee nimenomaan näitä tosi vaikeita paikkoja, koska niitä ei oikeastaan täytetä millään muulla kuin sillä suorahauulla, ja silloin kun tehdään suorahaku, niin silloin oikeastaan niin kuin Linkkarit (LinkedIn) ja tän tyyppiset on niin kuin työvälit, ja ne eivät kuitenkaan ole anonymyymiä, että siellä on ihmisten tiedot näkyvissä.” (Haastateltava G.)

Toisaalta haastateltavat C ja D näkevät, että anonymyymien rekrytoinnin käytöstä voisi olla hyötyä hakijoiden määrän lisäämisessä, ja tätä kautta lievittämään osaajapulaa. Suoraa yksiselitteistä ratkaisua eivät kuitenkaan heidän nähneet anonymyymien rekrytoinnin kautta osaajapulalle. (ks. luku 3.1.)

”...Jos siitä osasta porukasta osa kun rohkaistuu siihen, että okei, toi voisi olla minulle, kun toi on tehty nyt eri tavalla. Minä voisin hakea tuota tehtävää. Minun kannattaa jättää se hakemus sisään ja kysyä ja mennä mukaan tuohon hakuprosessiin. Se on niin kuin äärimmäisen arvokas asia, jos me saadaan edes joitakin ihmisiä innostettua siihen, että he näkevät sen, että tämä urapolku ja nämä tehtävät täällä on mahdollisia heille, sen sijaan että ajattelisivat että se ei ole mahdollista tai ei kannata yrittää, niin sitä kautta ainakin.” (Haastateltava D.)

Sosiaalista vastuuta ja vastuullisuutta oli mietitty kaikkien haastateltavien organisaatioissa tarkasti. Sosiaalista vastuuta edistäväksi tekijäksi nähtiin muun muassa organisaation kulttuuri ja ilmapiiri, ja sitä kautta myös etuna vaikutukset työnantajamielikuvaan. (ks. luvut 3.2 ja 3.3.) Erityisesti haastateltavat B, C, F ja G korostivat johtajuuteen liittyvää sosiaalista vastuullisuutta, ja organisaatioissa oli muun muassa järjestetty esihenkilöille valmennusta ja koulutuksia hyvää johtamista tukemaan.

Etenkin haastateltavat C, E, F ja G näkivät, että anonymyymien rekrytoinnin käytöllä tai kokeilulla on ollut tai voisi olla positiivisia vaikutuksia sosiaalisen vastuullisuuden aspektin näkökulmasta. Sen koettiin muun muassa kirkastavan organisaation vastuullisuustavoitteita ulospäin, ja täten luovan myös positiivisia vaikutuksia työnantajamielikuvaan. (ks. luku 3.3.)

”... mutta siis olisihan sillä ehdottomasti vaikutusta. Varmasti, mä uskon, että se luo tietynlaisia mielikuvia yrityksestä, että aidosti niin kun, se antaa sellaisen signaalin, että keskitytään siihen osaamiseen, siihen kokemukseen ja siihen kompetenssiin, mikä ihmisellä on.” (Haastateltava C.)

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa tulen tarkastelemaan aiemmin luvussa 6 esiteltyjä tutkimustuloksia yhteenvetonomaisesti nostaten tärkeimmät ja tutkimuksen kannalta kiinnostavimmat tutkimustulokset esille alaluvussa 7.1. Tulen lisäksi pohtimaan näkökulmia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksiin liittyen alaluvussa 7.2.

Haastattelin tutkimustani varten seitsemää HR-asiantuntijarooleissa eri organisaatioissa työskentelevää. Sain haastateltavilta sekä yhteneviä että eriäviä mielipiteitä tutkimukseni tietoperustaan ja sen luomaan teoriapohjaan nähden. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita anonyymi rekrytointi voisi tarjota suurten asiantuntijaorganisaatioiden asiantuntijatasoisten roolien rekrytointeihin, ja tutkimukseni vastasi hyvin tähän tavoitteeseen.

7.1 Tulosten tarkastelu yhteenvetona

Kaikki tutkittavat organisaatiot olivat suuria, ja näin ollen ei ollut yllättävää, että kaikissa organisaatioissa oli hyvin selkeät olemassa olevat rekrytointiprosessit ja mallit sekä prosessikuvaukset niihin liittyen. (ks. luku 2.1). Tähän liittyen, myös rekrytointeihin liittyvät lainsäädännölliset seikat olivat kaikkien haastateltavien organisaatioissa hyvin pitkälle mietittyjä, eikä anonyymien rekrytoinnin koettu tuovan lisäarvoa tälle aspektille. (vrt. luku 2.2). Haastateltavat kokivat esimerkiksi rekrytoiville esihenkilöille annettavan koulutuksen tuovan suurimman lisäarvon esimerkiksi tarpeellisuusvaatimuksen noudattamiseen, ja toisaalta käytössä olevat rekrytointijärjestelmät pitivät hyvin huolta GDPR:n noudattamisesta.

Myös monimuotoisuutta oli selkeästi jo huomioitu kaikkien haastateltavien organisaatioiden rekrytointiprosesseissa. Osa haastateltavista koki koulutuksesta saatavan suurimman hyödyn tähän liittyen, ja todettiinpa vastauksissa myös, että ilman koulutusta aiheeseen liittyen, olisivat muut käytettävät keinot mahdollisesti jopa hyödyttömiä, ellei organisaation kulttuuri ja rekrytoijien asenteet tue tätä tavoitetta. (ks. luku 2.3.) Osassa organisaatioista rekrytointiprosesseihin liittyen oli tehty myös konkreettisia toimenpiteitä monimuotoisuuden huomioimiseksi, esimerkiksi työpaikkailmoitukseen oli kiinnitetty erityistä huomiota toisissa organisaatioissa muun muassa hyödyntämällä monimuotoisuuslausekkeita. (ks. luku 2.3.2.) Lisäksi monimuotoisuuden huomioimiseen liittyen osassa haastateltavien organisaatioissa oli käytetty positiivisen syrjinnän mahdollisuutta, ja osassa taas anonyymia rekrytointia. (ks. luvut 2.2 ja 2.4).

Anonyymien rekrytoinnin menetelmällä nähtiin haastateltavien keskuudessa olevan sekä mahdollisuuksia, että haasteita. Mahdollisuuksina nähtiin tulosten perusteella muun muassa tiedostamattomien ennakkoluulojen poistuminen tai ainakin väheneminen, työnantajamielikuvan paraneminen

sekä monimuotoisuuden lisääntyminen organisaatioissa. Haasteina taas nähtiin muun muassa käytössä olevien rekrytointijärjestelmien epäsopevuus menetelmälle, tarvittava lisäkoulutuksen määrä, sekä hakemuksien käsittelemisen hidastuminen. (ks. luku 2.4.) Tulokset olivat siis varsin yhteneviä tietoperustan kanssa tältä osin, tosin konkreettisempia haasteita, kuten järjestelmän mahdollista epäsopevuutta ei ollut tietoperustassa otettu huomioon.

Suomalaisten työmarkkinoiden nykytilaan liittyen, viiden haastateltavan organisaatioissa oli nähty osaajapulan vaikutuksia rekrytoinneissa. Anonyymista rekrytoinnista tai sen käyttöönotosta ei kuitenkaan suoranaisesti nähty ainakaan välitöntä ratkaisua osaajapulalle, toisaalta kaksi haastateltavaa kuitenkin näki, että sillä voisi olla jonkinlaista vaikutusta esimerkiksi hakijamäärien kasvattamiseen etenkin monimuotoisemman taustan omaavien hakijoiden keskuudessa. (ks. luku 3.1.)

Sosiaalisen vastuun ja vastuullisuuden huomioimisen ja anonyymin rekrytoinnin käytön tai käyttöönoton yhteys nähtiin toisten haastateltavien organisaatioissa vahvempana kuin toisten. Osa haastateltavista koki, että muun muassa esihenkilöiden johtamisvalmennukseen panostamalla saataisiin parempia tuloksia, kun taas osa koki, että anonyymin rekrytoinnin luoma kuva yrityksestä ja sen vaikutukset työnantajamielikuvaan olivat hyvin merkittäviä osia sosiaalisesta vastuusta ja vastuullisuudesta. (ks. ja vrt. luvut 2.4.1 ja 3.3.)

Näin ollen kootusti siis haastattelutuloksista ja tietoperustasta yhdistelemällä, anonyymin rekrytoinnin mahdollisuudet liittyvät muun muassa organisaatioiden monimuotoisuuden lisääntymiseen ja toisaalta myös työnantajamielikuvan parantamiseen, joka on omiaan sekä lisäämään tunnettuutta, että pitovoimaa, ja voi näin ollen olla avuksi yrityksille esimerkiksi haastavampien työmarkkinaolosuhteiden vallitessa. Toisaalta anonyymi rekrytointi vaatii organisaatioilta suhteellisen suurta panostusta, ja näin ollen haasteisiin lukeutuvat muun muassa mahdollisesti tarvittavat järjestelmämuutokset, hakemusten käsittelyn hidastuminen ja toisaalta myös suuri lisäkoulutuksen tarve, sillä kuten haastatteluiden tutkimustuloksista ja tietoperustasta on käynyt ilmi, menetelmä ei itsessään muuta mitään organisaatiota monimuotoisuutta paremmin tukevaksi, vaan organisaation on jo kulttuurillisesti itsessään oltava tai muututtava sellaiseksi, jotta menetelmä voisi toimia tälle tukityökaluna.

7.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Anonyymi rekrytointi voi tutkimukseni perusteella tarjota ratkaisuja organisaatioille ja olla hyödyllinen työkalu monissa tilanteissa, mutta toisaalta menetelmän toimivuus riippuu pitkälti organisaatioissa vallitsevista asenteista ja kulttuurillisesta ilmapiiristä. Näin ollen voisikin olla kiinnostavaa tutkia ja käsitellä aihetta tarkemmin yritys- tai organisaatiokulttuurillisesta aspektista. Voisikin olla muun muassa kiinnostavaa tutkia erilaisen kulttuurillisen ilmapiirin omaavia organisaatioita, joissa

anonyymi rekrytointi on ollut käytössä tai kokeilussa, ja vertailla näiden organisaatioiden kokemia hyötyjä ja haasteita menetelmään liittyen, sekä onko menetelmän käyttö todellisuudessa tuonut lisää monimuotoisuutta organisaatioon.

Toisaalta on myös huomioitava, ettei anonyymi rekrytointi ole ainoa työkalu, jolla voitaisiin mahdollisesti poistaa tai ainakin vähentää rekrytointisyrjintää ja tuoda lisää monimuotoisuutta organisaatioihin. Voisi myös olla kiinnostavaa vertailla erilaisia tähän tarkoitukseen kehitettyjä työkaluja, ja tutkimuksen avulla selvittää niistä joko yksittäisesti toimivin, tai kenties toimivin työkalujen yhdistelmä.

8 Pohdinta

Aloitin opinnäytetyöni kirjoittamisen elokuussa 2023. Prosessi on kokonaisuudessaan ollut hyvin opettava, ja koen, että lopputuotokseni on arviointikriteerien mukaisesti onnistunut. Valitsin aiheekseni anonyymien rekrytointien sekä omien kiinnostuksen kohteideni, että toisaalta aiheen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden sekä suhteellisen korkean uutuusarvon vuoksi. Tietoperustani tukee hyvin suorittamaani tutkimusta, ja sain tutkimukseni kautta uusia näkökulmia aiheeseen, joiden toivon välittyvän myös työni lukijoille. Käsittelen kuitenkin alla vielä tarkemmin ensin tutkimukseni luotettavuus- ja eettisyyspohdintaa, ja myöhemmin omaa arviointiani suoriutumisestani tässä opinnäytetyöprosessissa.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Toteuttamani tutkimus on luonteeltaan laadullinen, ja näin ollen eroaa luotettavuuspohdinnassa jossain määrin määrällisestä tutkimuksesta. Määrällisessä tutkimuksessa yleisesti käytettyjä käsitteitä validius ja reliabelius ei yleisesti voida suoraan soveltaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuspohdintaan, ainakaan samassa käsitteilymerkityksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2; Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 11.)

Puusan, Juutin ja Aaltion (2020, luku 11) mukaan validius tulisi laadullisessa tutkimuksessa ymmärtää enemmänkin ilmiön eheyden kannalta. Reliaabeliuteen taas vaikuttavat niin sanottujen ”mittauspisteiden” samankaltaisuus, siis esimerkiksi, jos laadullisessa tutkimuksessa kaksi haastateltavaa päätyy samaan lopputulokseen tai antaa samankaltaisen vastauksen, lisää tämä tutkimuksen reliabeliutta. Toisaalta laadullisen tutkimuksen luotettavuuspohdinnassa voidaan käyttää myös uskottavuuden käsitettä. Käytännössä se pohjautuu siihen, kuinka uskottavina tutkimuksen ulkopuoliset henkilöt ja toisaalta myös tutkimuksen kohdehenkilöt itse pitävät tutkimusta. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 11.) Opinnäytetyössä tutkimani aihe anonyymi rekrytointi on eheä kokonaisuus. Aihetta on tietoperustassa käsitelty monesta eri näkökulmasta, mutta käsitteellisesti se on kuitenkin yhtenevä. Tämä siis lisää tutkimukseni validiutta. Tutkimusta toteuttaessani sain moniin alakysymyksiin haastateltavilta samankaltaisia tai samanlaisia vastauksia, toki eroavaisuuksiakin oli. Eroavaisuudet kuitenkin esiintyivät tutkimuksen tuloksissa niin, että osa haastateltavista oli yhtä mieltä, ja osa haastateltavista toista mieltä. Näin ollen tutkimuksessani ei esiintynyt yksittäisiä poikkeavia datapisteitä. Tämä lisää tutkimukseni reliabeliutta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 6.3) antavat tarkastuslistan omaisen rakenteen tukemaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuspohdintaa. Listassa kehoitetaan pohtimaan muun muassa tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, omaa sitoumusta tutkijana, tutkimuksen tiedonantajia, tutkimuksen kestoa ja aineiston analysointia.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita anonyymi rekrytointi toisi tai voisi tuoda asiantuntijaorganisaatioiden asiantuntijatasoisille rekrytoinneille. Aihe on rajattu melko tarkasti, jotta tutkimuksessa voitaisiin resurssien puitteissa todella vastata tutkimusongelmaan. Tämä auttaa lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Oma sitoumukseni tutkijana näkyy siinä, että pidän aihetta yhteiskunnallisesti tärkeänä. Tämä näkyy myös keräämässäni tietoperustassa ja toisaalta tutkimuksessani, sillä halusin selvittää myös yhteiskunnallisia merkityksiä, muun muassa ilmiön mahdollista vaikuttavuutta tietyillä aloilla vallitsevaan osajapulaan.

Haastattelin tutkimustani varten seitsemää omissa organisaatioissaan HR-asiantuntijaroleissa toimivaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 29.11.-18.12.2023, eli noin kolmen viikon ajanjakson aikana. Aineiston analysoinnin aloitin haastattelujen litteroinnista, jonka jälkeen siirryin ryhmittelyyn. Aineiston analysointia ja siinä käytettyjä menetelmiä on kuitenkin avattu tarkemmin luvussa 4.3. Luotettavuuspohdinnan kannalta tärkeänä aspektina nostettakoon kuitenkin myös tässä luvussa esiin, että olen pitänyt huolta koko tutkimusprosessin ajan siitä, että yhteys alkuperäisaineistoon on säilynyt mahdollisimman muuttumattomana.

Tarkastellaan vielä tutkimukseni eettisyyttä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksen mukaan. Peruseriaatteina hyvälle tieteelliselle käytännölle pidetään luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja vastuunkantoa. Lisäksi ohjeen mukaisesti on huolehdittava mahdollisista ennakkoluvista, suostumuksista ja eettisestä ennakoarvioinnista. Eettisyyden varmistamiseksi on myös osoitettava arvostusta muun muassa tieteellisen toiminnan osapuolia ja tutkimuksen kohdehenkilöitä, sekä yhteiskuntaa ja ympäristöä kohtaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.) Olen tutkimuksessani noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä ja sen ohjeistusta.

8.2 Oma arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettava kokemus. Opin tietoperustaa kootessani runsaasti muun muassa tiedon etsinnästä ja pääsin myös harjoittamaan lähdekriittisyyttä, joka sekini kehittyi matkan varrella. Tutkimusta suunnitellessa ja toteuttaessa opin ensinnäkin paljon uutta erilaisista tutkimusmenetelmistä ja niiden käytöstä. Lisäksi tutkimuksen edetessä huomasin itsevarmuuden kasvavan tutkimuksen toteuttajana, ja esimerkiksi ensimmäiset haastattelut jännittivät huomattavasti myöhempiä enemmän. Näiden lisäksi sain kokemusta myös projektinhallinnasta. Opinnäytetyö on kuitenkin suhteellisen suuri projekti, jossa vaiheiden eteneminen on suunniteltava huolellisesti. Huomaankin olleeni ehkä turhan optimistinen projektinhallinnan suhteen opinnäytetyösuunnitelmassani, mutta opinnäytetyötä toteuttaessa projektinhallintaan tuli myös selkeyttä ja realismia esimerkiksi aikataulujen suhteen. Toisaalta pääsin projektinhallinnan näkökulmasta myös kokemaan joitakin ennalta näkemättömiä ulkopuolisia vaikutustekijöitä, joiden selvittely toi myös arvokasta kokemusta tulevaisuutta ajatellen.

Lisäksi peilaan tässä luvussa opinnäytetyötäni Haaga-Helia ammattikorkeakoulun AMK-opinnäytetyön arviointikriteereihin. Arviointikohteina ovat aihe, tavoite ja rajaus, tietoperusta, käytetyt menetelmät, tulokset, raportointi ja kirjallinen esitys, sekä projektinhallinta.

Aiheen, tavoitteen ja rajauksen valinnat toteutin heti opinnäytetyöprojektin alkumetreillä elokuussa 2023. Aiheekseni valikoitui anonyymi rekrytointi ja tavoitteenani oli selvittää, millaisia vaikutuksia kyseisen rekrytointimenetelmän käytöllä olisi organisaatioille etenkin mahdollisuuksien ja haasteiden näkökulmasta. Rajauksen tein lopulta suuriin asiantuntijaorganisaatioihin ja niiden asiantuntijatasoihin rekrytointeihin. Tämä oli jälkikäteen arvioituna riittävän tarkka rajaus, jotta pystyin suorittamaan opinnäytetyöni sille varatuilla resursseilla. Koen aiheen olevan myös ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkitsevä, mistä syistä myös päädyin valintaani. Tähän arviointikriteeriin peilaten koen siis onnistuneeni hyvin aiheessa, tavoitteessa ja rajauksessa.

Aloitin opinnäytetyöni kirjoittamisen tietoperustasta. Tämä oli luontevin vaihtoehto, sillä pääsin samalla tutustumaan valitsemaani aiheeseen syvemmin ennen varsinaisen tutkimusosion toteuttamista. Olen mielestäni onnistunut keräämään tietoperustaan ajankohtaista tietoa anonyymista rekrytoinnista ja siihen liittyvistä aiheista, kuten muun muassa rekrytointisyrjinnästä ja monimuotoisuudesta. Olen tietoperustassa käsitellyt aihetta myös yhteiskunnalliselta kannalta, muun muassa osaajapulan näkökulmasta. Tietoperustani varten olen hyödyntänyt lähteitä monipuolisesti ja lähdekriittisesti, ja näen tietoperustani olevan muutenkin eheä kokonaisuus.

Olen valinnut käytetyt tutkimusmenetelmät aihettani parhaalla tavalla tukemaan, ja hyödyntäen tutkimusmenetelmäkirjallisuutta. Olen lisäksi huomionnut tietoperustani tutkimuksessani, jotta opinnäytetyöni olisi mahdollisimman eheä kokonaisuus. Olen myös kuvannut menetelmien valintaprosessia opinnäytetyössäni yksityiskohtaisesti. Valitsemani tutkimusmenetelmät tukivat näkemykseni mukaan tutkimustavoitteitani, ja onnistuin niitä hyödyntämällä toteuttamaan laadukkaan tutkimuksen valitsemastani aiheesta. Myös aineiston analysointimenetelmiä on kuvattu yksityiskohtaisesti, ja ne olivat sopivia tutkimukseni kannalta.

Saamani tulokset ovat vastanneet hyvin tutkimukseni alakysymyksiin sekä päätutkimuskysymykseeni. Tulokset ovat myös uskottavia ja luotettavia. Olen pohtinut tutkimustuloksiani vasten merkitystä sekä tietoperustani pohjaten, että organisatorisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Näin ollen opinnäytetyöni tavoitteet ovat täyttyneet. Pääasiassa tutkimustuloksieni vastasivat hyvin käytännönläheisiin asioihin anonyymien rekrytoinnin mahdollisuuksista ja haasteista. Tutkimustuloksissa saatiin kuitenkin myös vastauksia yhteiskuntavastuullisuusliitännäisiin teemoihin, kuten anonyymien rekrytoinnin käytön merkitykseen organisaatioiden sosiaaliselle vastuullisuudelle. Myös tältä kantilta opinnäytetyön tavoitteet ovat täyttyneet onnistuneesti.

Projektinhallinta on opinnäytetyöprosessissani sujunut suhteellisen hyvin, mutta joitakin parannuksia siihen liittyen on. Toteuttaessani opinnäytetyötäni tein tietoperustani käytännössä ensin kokonaan valmiiksi, ennen kuin aloin laatia haastattelukysymyksiä ja sopia haastatteluajoja tutkimustani varten. Tämän olisi voinut tehdä enemmän limittäin, jolloin esimerkiksi haastateltavien löytämiseen olisi ollut enemmän aikaa käytössä. Onnekseni melkein kaikki haastateltavaksi pyytämäni henkilöt suostuivat mukaan, mutta tilanne olisi voinut mennä toisinkin, jolloin opinnäytetyöni olisi voinut viivästyä. Yleisesti koen kuitenkin myös projektinhallinnan sujuneen hyvin, ja mahdolliset muutokset aikatauluun on hoidettu koordinoitusti ja huolellisesti.

Lähteet

- Adamovic, M. 2022. When ethnic discrimination in recruitment is likely to occur and how to reduce it: Applying a contingency perspective to review resume studies. *Human Resource Management Review*, 32, 2, s. 1–17.
- Ahmad, A. 2019. Kokeellinen tutkimus etniseen alkuperään perustuvasta syrjinnästä suomalaisilla työmarkkinoilla. *Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162005/TEM_op-paat_10_2019_Tutkimusartikkeleita_kotoutumisesta_20012020.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 29.10.2023.
- Alasalmi, J., Busk, H., Holappa, V., Huovari, J. & Vaahtoniemi, S. 2022. Osaajapula vai työvoimapula – Mistä avointen työpaikkojen määrän kasvu kertoo? Akava. Helsinki. Luettavissa: <https://akava-works.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/05/Akava-Works-Osaajapula-vai-tyovoimapula-%E2%80%93Mista-avointen-tyopaikkojen-maaran-kasvu-kertoo-31052022.pdf>. Luettu: 11.11.2023.
- Ali-Yrkkö, J., Deschryvere, M., Halme, K., Järvelin, A-M., Lehenkari, J., Pajarinen, M., Piirainen, K. & Suominen, A. 2021. Yritysten t&k-toiminta ja t&k-investointien kasvattamisen edellytykset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:50. Valtioneuvosto. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163266/VNTEAS_2021_50.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 11.11.2023.
- Beard, A. syys-lokakuu 2019. Experience Doesn't Predict a New Hire's Success. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/09/experience-doesnt-predict-a-new-hires-success>. Luettu: 30.9.2023.
- Behaghel, L., Crépon, B. & Le Barbanchon, T. 2015. Unintended Effects of Anonymous Résumés. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7, 3, s. 1-27.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020: Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. *Monimuotoisuusbarometri*. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>. Luettu: 12.10.2023.
- Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? *Moninaisesti parempi – Nostetta maahanmuuttajataustaisten naisten asiantuntijauriin -hanke*

(2019–2022). Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-01/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>. Luettu: 12.10.2023.

Business Culture 2023. Northern Europe: Finland. Luettavissa: <https://businessculture.org/northern-europe/finland-businessetiquette/>. Luettu: 12.11.2023.

Business Finland 2023. Finland as a business location: Foreign Direct Investment (FDI) Barometer 2023. Business Finland. Helsinki. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/48ee1c/globalasets/finnish-customers/news/news/2023/fdi-barometer-2023.pdf>. Luettu: 5.11.2023.

Duunitori 2023. Kansallinen rekrytointitutkimus 2023. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/ehdokastutkimus>. Luettu: 28.10.2023.

Espoon kaupunki s.a. Näin rekrytoimme. Luettavissa: <https://www.espoo.fi/fi/nain-rekrytoimme>. Luettu: 28.10.2023.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679, annettu 27 päivänä huhtikuuta 2016, luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta.

Euroopan unionin perusoikeusvirasto FRA 2018. Second European Union Minorities and Discrimination Survey: Being Black in the EU. EU-MIDIS II. Publications Office of the European Union. Luxembourg. Luettavissa: https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2018-being-black-in-the-eu_en.pdf. Luettu: 26.11.2023.

Helsingin kaupunki 2020. Anonyymien rekrytoinnin pilotti 2020. Helsingin kaupunki. Helsinki. Luettavissa: <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/f5/f5d12d1dcc8ecfd1b389449406800b9374a5904a.pdf>. Luettu: 28.10.2023.

Hjelt, J. 2017. Työsopimuslaki: Työnantajan ja työntekijän asema työsopimuslain mukaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 4/2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2918935/Ty%C3%B6sopimuslaki/079fe475-983b-453a-9bd5-d4d9205ed58f/Ty%C3%B6sopimuslaki.pdf>. Luettu: 5.10.2023.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.10.2023.

Jarmas, T. 01/2017. Työlaki: Rekrytoinnin kriittiset pisteet. HR viesti. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/9/rekrytoinnin-kriittiset-pisteet>. Luettu: 7.10.2023.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.9.2023.

Jyväskylän yliopisto 2014. Menetelmäpolku: Tutkimusstrategiat. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>. Luettu: 27.8.2023.

Jyväskylän yliopisto 2015a. Menetelmäpolku: Empiirinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>. Luettu: 27.8.2023.

Jyväskylän yliopisto 2015b. Menetelmäpolku: Teoreettinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/teoreettinen-tutkimus>. Luettu: 27.8.2023.

Jyväskylän yliopisto 2015c. Menetelmäpolku: Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-hankintamenetelmat/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-naeyte>. Luettu: 2.9.2023.

Jyväskylän yliopisto 2015d. Menetelmäpolku: määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 12.1.2024.

Jyväskylän yliopisto 2021a. Menetelmäpolku: monimenetelmäisyys. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>. Luettu: 27.8.2023.

Jyväskylän yliopisto 2021b. Menetelmäpolku: tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Luettu: 3.9.2023.

Jyväskylän yliopisto 2023. Tutkimusaineistojen hallinta: opiskelijan aineistonhallintasuunnitelma. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/tutkimusaineistojenhallinta/opiskelijan-aineistonhallintasuunnitelma>. Luettu: 28.9.2023.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? 1. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.9.2023.

Kanninen, O & Virkola, T. 2021. Rekrytointisyrjintä ja sen vastaiset keinot. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:27. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS_2021_27.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Luettu: 28.10.2023.

Kaufmann, M.C, Krings, F. & Sczesny, S. 2016. Looking Too Old? How an Older Age Appearance Reduces Chances of Being Hired. *British Journal of Management*, 27, 4, s. 727-739.

Koivunen, T., Ylöstalo, H. & Otonkorpi-Lehtoranta K. 2015. Informal Practices of Inequality in Recruitment in Finland. *Nordic journal of working life studies*, 5, 3, s. 3-21.

Krause, A., Rinne, U. & Zimmermann, K. 2012. Anonymous Job Applications in Europe. *IZA Journal of European Labor Studies*, 1, 5, s. 1–20.

Kuntarekry 2022. Anonyymi rekrytointi – tasa-arvoista työnhakua. Luettavissa: <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyoelamauutiset/toita-hakemassa/anonyymi-rekrytointi/>. Luettu: 28.10.2023.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Laki työehtosopimuksen yleissitovuuden vahvistamisesta 26.1.2001/56

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759

Li, H., Duan, X. & Fu, Q. 2023. Has perceived corporate social responsibility attracted job seekers during the COVID-19 pandemic? *Social Behavior and Personality*, 51, 5, s. 1-12.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: käsikirja kokonaisuuteen. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.11.2023.

Lindfelt, V. 28.12.2022. Juridiikasta rekrytointimenettelyjen askelmerkit. Lakius blogi. Luettavissa: <https://www.lakius.fi/kirjoituksia/rekrytoinnin-juridiikka>. Luettu: 8.10.2023.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? 1. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.11.2023.

Metsä Group s.a. Anonyymi rekrytointi Metsä Groupissa. Luettavissa: <https://www.metsagroup.com/fi/ura-metsassa/toissa-metsassa/anonyymi-rekrytointi-metsa-groupissa/>. Luettu: 28.10.2023.

Obstbaum, M., Eerola, E. & Vanhala J. 21.4.2023. Osaava työvoima, työllisyys ja työmarkkinoiden kireys. Suomen Pankki. Luettavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2023/artikkelit/osaava-tyovoima-tyollisyys-ja-tyomarkkinoiden-kireys/>. Luettu: 5.11.2023.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 1.1.2024.

Rask, S., Nykänen, S. & Teräsaho, M. 2021. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi. Moninaisesti parempi -hanke: Työpaperi 10/2021. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142575/URN_ISBN_978-952-343-636-7.pdf?sequence=1. Luettu: 22.10.2023.

Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. 1998. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. Psychological Bulletin, 124, 2, s. 262–274.

S-ryhmä 2018. S-ryhmä testaa anonyymia rekrytointia – mukana Työ ei syrji -kampanjassa. Luettavissa: https://s-ryhma.fi/uutinen/s-ryhma-testaa-anonyymia-rekrytointia-mukana-tyo-e/news-4659539_384136. Luettu: 28.10.2023.

Suomen Ekonomit 2021. Jäsenkysely yli 55-vuotiaiden työmarkkina-asemasta. Luettavissa: <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/ikasyrjinta/jaskenkysely-yli-55-vuotiaiden-tyomarkkina-asemasta/#5bd7a848>. Luettu: 29.10.2023.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731

Tekniikan akateemiset TEK s.a. Finnish work culture. Luettavissa: <https://www.tek.fi/en/services-and-benefits/work-life-in-finland/finnish-work-culture>. Luettu: 12.11.2023.

Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a.a. Henkilötietojen käsittely. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittely>. Luettu: 30.9.2023.

Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a.b. Mikä on henkilötieto? Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/mika-on-henkilotieto>. Luettu: 28.9.2023.

Tilastokeskus 2023a. Työvoimatutkimus. Luettavissa: <https://stat.fi/tilasto/tyti>. Luettu: 5.11.2023.

Tilastokeskus 2023b. Työllisiä ja työttömiä hieman enemmän syyskuussa 2023 kuin vuotta aiemmin. Luettavissa: <https://stat.fi/julkaisu/cl89xll0qtk5h0avyif0kugmt>. Luettu: 5.11.2023.

Tilastokeskus 2023c. Väestörakenne 31.12. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaestorakenne. Luettu: 11.11.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Tutkimuseettinen

neuvottelukunta. Helsinki. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.
Luettu: 6.1.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.8.2023.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuskeskus TTK 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyoyhteisossa.pdf>. Luettu: 8.10.2023.

Vantaan kaupunki 2023. Rekrytointi. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksen-teko/avoimet-tyopaikat-vantaan-kaupungilla/rekrytointi>. Luettu: 28.10.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.9.2023.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 27.8.2023.

Virkola, T. 12.9.2023. Anonyymi rekrytointi on mahdollinen työkalu syrjinnän vähentämiseksi. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Luettavissa: <https://vatt.fi/-/anonyymi-rekrytointi-on-mahdollinen-tyokalua-syrjinnan-vahentamiseksi>. Luettu: 28.10.2023.

Wang, H-y & Chen, Z-X. 3.3.2022. Corporate social responsibility and job applicant attraction: A moderated-mediation model. PLOS One. Luettavissa: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0260125>. Luettu: 23.11.2023.

Work in Finland 2023. Finnish work culture. Luettavissa: <https://www.workinfinland.com/en/why-finland/working-in-finland/working-culture/>. Luettu 12.11.2023.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325

Ylä-Tuuhonen, M. 15.2.2023. Anonyymi rekrytointi edistää yhdenvertaisuutta. Jyty-verkkolehti. Luettavissa: <https://jyty-lehti.fi/tyoelama/anonyymi-rekrytointi-edistaa-yhdenvertaisuutta/>. Luettu: 28.10.2023.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Olen Amina Harek ja opiskelen liiketalouden tradenomiksi Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Toteutan tällä hetkellä opinnäytetyötäni, ja tutkin siinä anonyymien rekrytoinnin käyttöä erityisesti mahdollisuuksien ja haasteiden näkökulmasta asiantuntijarekrytoinneissa.

Opinnäytetyötäni varten haastattelisin mielelläni teitä/organisaationne edustajaa aiheeseen liittyen, sillä uskon, että voisin saada työhöni kiinnostavia näkökulmia.

Haastattelu toteutettaisiin teemahaastatteluna, ja siinä sivuttaisiin myös muun muassa monimuotoisuuden huomioimista rekrytoinneissa. Mitään ennakkovalmistautumista ei haastateltavalta tarvita. Haastattelun kesto olisi vain noin 30 minuuttia, ja se voidaan toteuttaa etäyhteydellä esimerkiksi Teamsin välityksellä. Kaikkia vastauksia tullaan käsittelemään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Palaattehan minulle, mikäli voisitte olla kiinnostuneita osallistumaan haastatteluun. Optimaalisesti haastattelu toteutettaisiin joulukuun aikana.

Ystävällisin terveisin,

Amina Harek

amina.harek@myy.haaga-helia.fi

+358452698140

Liite 2. Haastattelukysymykset

1. Kuvailkaa lyhyesti rekrytointiprosessianne asiantuntijarekrytointien osalta?
2. Mikäli olette käyttäneet anonyymia rekrytointia, onko se helpottanut tai vaikeuttanut rekrytointiin liittyvän lainsäädännön noudattamista, miten? Jos menetelmä ei ole käytössä, millaisia vaikutuksia rekrytointien lainsäädännölliseen näkökulmaan näkisitte menetelmällä olevan?
3. Miten teillä huomioidaan monimuotoisuutta rekrytointiprosesseissa? Onko esimerkiksi tehty erityisiä toimenpiteitä tiettyjen prosessin vaiheiden osalta, millaisia?
4. Millaisia mahdollisuuksia tai haasteita koette tai olette huomanneet/arvelisitte anonyymien rekrytoinnin tuovan?
5. Miten suomalaisten työmarkkinoiden nykytilanne ja mahdollinen osaajapula vaikuttanut rekrytointiprosessiinne? Voisiko anonyymi rekrytointi näkemyksenne mukaan tarjota tälle ratkaisuja, ja jos niin millaisia?
6. Miten olette huomioineet sosiaalisen vastuun merkityksen rekrytoinneissanne? Millaisia vaikutuksia anonyymilla rekrytoinnilla on ollut/voisi olla tälle?