



Piia Horko

## Anonyymi rekrytointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2022

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Piia Horko
Otsikko:	Anonyymi rekrytointi
Sivumäärä:	64 sivua + 2 liitettä
Aika:	Helmikuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Henna-Liisa Palojärvi

---

Tässä opinnäytetyössä selvitetään tutkimukseen vastanneiden havaintoja siitä, esiintyykö rekrytoinnissa syrjintää, millaisia näkemyksiä vastaajilla on anonyymista rekrytoinnista sekä mitkä tekijät vaikuttavat anonyymien rekrytoinnin käyttöön yrityksissä.

Tutkimusmenetelminä käytettiin määrällistä tutkimusotetta ja tiedonkeruumenetelmänä kyselylomaketta. Perusjoukkona oli rekrytoivat esihenkilöt ja HR-ammattilaiset sekä työnhakijat. Tutkimukseen osallistui 96 vastaajaa. Esihenkilöiden ja HR-ammattilaisten aineisto kerättiin kesällä 2021 ja työnhakijoiden marras-joulukuussa 2021.

Tutkimuksessa saatiin selville, että noin puolet työnhakijoista oli havainnut jonkinasteista ikään ja sukupuoleen liittyvää syrjintää. Lisäksi rekrytoivista esihenkilöistä ja HR-ammattilaisista 21,4 prosenttia oli havainnut syrjintää rekrytoinnissa. Tutkimuksen mukaan kokemukset anonyymista rekrytoinnista olivat vähäisiä. Työtä oli hakenut anonyymisti noin 25 prosenttia vastaajista ja vain viisi prosenttia työnantajan edustajista oli kokeillut anonyymia rekrytointia. Suurimpia esteitä anonyymien rekrytoinnin käytölle yrityksissä olivat resurssien vähyys ja se, ettei anonyymi rekrytointi ollut ajankohtaista. Työnhakijat kokivat kuitenkin, että anonyymilla rekrytoinnilla on myönteisiä vaikutuksia hakukynnyksen madaltumiseen ja monimuotoisuuden lisäämiseen. Myös työnantajat näkivät nämä vaikutukset, mutta suhtautuivat niihin varovaisemmin. Tutkimukseen osallistuneiden määrä oli kuitenkin pieni, joten tutkimustuloksia voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavana.

Johtopäätöksenä todettiin, rekrytointiprosesseissa näyttää esiintyvän ikään ja sukupuoleen liittyvää syrjintää, johon voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa iän ja sukupuolen anonymisoinnilla hakuvaiheessa. Lisäksi rekrytoijia voisi perehdyttää menetelmän käyttöön tunnettavuuden lisäämiseksi. Menetelmä saattaa parantaa vähemmistöön kuuluvien työnhakijoiden työllistymismahdollisuuksia ja antaa yrityksestä houkuttelevamman kuvan.

Avainsanat: anonyymi rekrytointi, rekrytointi, työsyryntä

## Abstract

Author: Piiia Horko  
Title: Anonymous recruitment  
Number of Pages: 64 pages + 2 appendices  
Date: February 2022  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Business Administration  
Instructor: Henna-Liisa Palojärvi, Senior Lecturer

---

In this thesis I examined the respondent's observations of discrimination in recruitment, what kind of opinions the respondents have on anonymous recruitment and what factors influence the use of anonymous recruitment in companies.

The research methods used were a quantitative research method and a questionnaire that was used to collect data. The target group was recruiting supervisors and HR professionals, as well as job seekers. Ninety-six respondents participated in the study. The data of supervisors and HR professionals was collected during summer 2021 and in November-December 2021.

The study found that around half of jobseekers had detected some degree of discrimination related to age and gender. In addition, 21.4 % of recruiting supervisors and HR professionals had detected some level of discrimination in recruitment processes. According to the respondents, the experience of anonymous recruitment was only limited. Around 25 % of respondents had applied anonymously for work but on the other hand even less (only 5 % of the employer's) had tried anonymous recruitment in recruiting people. The main obstacles to the use of anonymous recruitment in companies were the lack of resources and the fact that anonymous recruitment was not currently on the agenda. However, job seekers felt that anonymous recruitment has positive effects on lowering the application threshold and increasing diversity. Employers also saw these effects but were more cautious about them.

In conclusion, discrimination related to age and gender appear in the recruitment processes in some degree. That may be tackled by anonymization of age and gender during the application phase. Anonymous recruitment may improve employment opportunities for minority jobseekers and give a more attractive picture of the company. However, the number of participants in the study was small, so the results of the study can only be considered as indicative.

Keywords: Anonymous recruitment, Recruitment, Discrimination

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen taustaa	1
1.2	Opinnäytetyöprosessi	2
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus	4
2	Vastuullinen työelämä	4
2.1	Monimuotoisuus työelämässä	4
2.2	Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä	5
2.2.1	Positiivinen syrjintä	7
2.2.2	Työsyrjinnän eri muodot	8
2.3	Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma	10
3	Rekrytointi	11
3.1	Rekrytointitarpeen määrittely	11
3.2	Rekrytointikriteerit	12
3.3	Rekrytointimenetelmiä	13
3.4	Rekrytointiprosessin vaiheet	15
4	Anonyymi rekrytointi	18
4.1	Anonyymin rekrytoinnin keskeiset piirteet ja tavoitteet	18
4.2	Anonyymin rekrytoinnin yleisyys	20
4.3	Anonyymin rekrytoinnin heikkoudet ja vahvuudet	22
5	Määrällinen tutkimus ja aineiston hankinta	24
5.1	Kvantitatiivisen tutkimuksen kulku	24
5.2	Aineiston keruu	26
6	Keskeiset tutkimustulokset	27
6.1	Yleistä tutkimustulosten esittämisestä	27
6.2	Vastaajaryhmien esittely	28
6.3	Kyselyyn vastanneiden havaitsema syrjintä rekrytoinnissa	31
6.4	Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus	42
6.4.1	Työnantajien edustajien näkemys yhdenvertaisuudesta työpaikallaan	42

6.4.2	Työnantajien näkemys monimuotoisuudesta työpaikallaan	43
6.4.3	Yhdenvertaisuuden toteutuminen rekrytointiprosessissa	44
6.5	Anonyymi rekrytointi	47
6.5.1	Anonyymin rekrytoinnin yleisyys	47
6.5.2	Työnantajien edustajien käyttämät rekrytointikanavat	49
6.5.3	Työnantajien yleiset rekrytointitarpeet ja -motiivit	49
6.5.4	Tärkeimmät rekrytoinnin valintakriteerit työnantajien mielestä	50
6.5.5	Anonyymin rekrytoinnin vaikutukset rekrytointiprosessiin	52
6.5.6	Anonyymin rekrytoinnin vaikutus työnhakijoiden työn hakemiseen	54
6.5.7	Anonyymin rekrytoinnin käytön esteet yrityksissä	55
7	Päätäntö	56
7.1	Tutkimuksen pätevyys	56
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	59
7.3	Johtopäätökset	60
	Lähteet	65

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake rekrytoiville esihenkilöille ja HR-ammattilaisille

Liite 2. Kyselylomake työnhakijoille

# 1 Johdanto

## 1.1 Aiheen taustaa

Aiemmissa tutkimuksissa on saatu viitteitä siitä, että erityisesti nimi ja alkuperä vaikuttavat työhaastatteluun pääsemiseen. Vuonna 2019 Ahmadin toteuttamassa kenttätutkimuksessa jopa vähemmistöjen kesken huomattiin olevan merkitystä sillä, mistä hakija alun perin on kotoisin (Ahmad 2019). Yhdeksi vaihtoehdoksi huomioida yhdenvertaisuus ja taklata rekrytointiin liittyvää syrjintää on esitetty rekrytoinnin anonymisointia. Anonyymilla rekrytoinnilla tarkoitetaan menetelmää, jossa rekrytoinnin alkuvaiheessa poistetaan hakemuksesta yksilölliset tiedot, kuten nimi, sukupuoli, syntymäaika, kuva tai kansalaisuus (Monimuotoisuusbarometri 2020, 65).

Rekrytointiprosessi on säilynyt suhteellisen samankaltaisena jo pitkään, mutta tekniikan tuomien mahdollisuuksien ansiosta se on monipuolistunut vähitellen. Tekniikan kehittyessä myös HR-järjestelmät ovat muuttuneet yhä kehittyneemmiksi ja niiden mahdollisuudet kasvaneet. Nykyään on mahdollista häivyttää hakuvaiheessa hakemuksista henkilökohtaiset tiedot, mikä mahdollistaa anonyymin rekrytoinnin.

Mikäli yrityksen sisältä ei löydy sopivia kandidaatteja avoimiin tehtäviin, voivat yritykset hankkia rekrytoimalla ulkopuolelta itselleen osaavia työntekijöitä, jotka pystyvät panoksellaan kehittämään yrityksen toimintaa entisestään. Työllistymisen esteitä onkin tästä näkökulmasta tärkeä tunnistaa ja tietoisesti pyrkiä poistamaan, jotta työnantajien tarvitsemat osaavat työntekijät eivät jäisi työelämän ulkopuolelle.

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ovat keskeisiä työntekijän oikeuksia. Työelämässä näiden oikeuksien edistäminen on myös lain mukaan työnantajan keskeinen velvollisuus. Työnantajan on toiminnallaan ja menetelmillään huolehdittava näiden oikeuksien edistämisestä. (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325, 7 §.)

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden rinnalla puhutaan myös usein monimuotoisuudesta. Monimuotoinen työyhteisö pitää sisällään kirjon eri ikäisiä, sukupuoli- tai seksuaali-identiteetiltään moninaisia ja alkuperältään erilaisia työntekijöitä (Monimuotoisuusbarometri 2020, 3). Julkisuudessa puheenvuoroja yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta ja monimuotoisuudesta ovat käyttäneet vuoroin tutkijat, työnantajat kuin työnhakijatkin.

Tutkimusta tehdessäni vuonna 2021 huomasin, että anonyymia rekrytointia on tutkittu toistaiseksi hyvin vähän. Aiheesta on kuitenkin tehty viime aikoina opinnäytetöitä (esim. Savolainen 2021). Käytännön kokemuksia menetelmästä ovat julkisuuteen tuoneet esiin lähes pelkästään kunta-alan työnantajat pilottihankkeineen. Vain noin joka kahdeksas henkilöstöalan ammattilainen oli käyttänyt menetelmää rekrytoinnissa jossain muodossa. Samalla saatiin kuitenkin viitteitä siitä, että kiinnostus ilmiötä kohtaan olisi kasvussa. (Monimuotoisuusbarometri 2020.)

## 1.2 Opinnäytetyöprosessi

Aloitin keväällä 2021 opinnäytetyön prosessin perehtymällä aihetta käsitteleviin julkaisuihin. Työssäni käyttämäni viitekehys perustuu siten lakiin pohjautuviin työnantajia sitoviin yhdenvertaisuus- ja tasa-arvovelvoitteisiin ja rekrytointiin sekä anonyymien rekrytoinnin osalta pitkälti ulkomaisiin julkaisuihin ja kokemuksiin viime vuosina tehdyistä tutkimuksista ja hankkeista. Näiden pohjalta minulle muodostui kuva anonyymien rekrytoinnin keskeisistä käsitteistä ja menetelmän vaiheista.

Työnantajan velvoitteet ja yhdenvertaisuus- ja työsopimuslaki liittyvät viitekehukseen, sillä ne vaikuttavat vahvasti rekrytoinnin kulkuun. Lukiessani lähdeaineistoa huomasin myös, että minun täytyi laajentaa tietämystäni anonyymien rekrytoinnin taustalla vaikuttaviin tavoitteisiin, kuten monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen sekä työsyRJintää käsittelevään aineistoon. Tästä johtuen työnantajan velvoitteisiin kuuluvat suunnitelmat on myös kuvattu opinnäytetyössä.

Tavanomaisen rekrytointiprosessin kulku on myös avattu tässä opinnäytetyössä, sillä lukijalle se tarjoaa vertailupohjaa ymmärtää, miten anonymi rekrytointi eroaa yleisimmin käytetyistä rekrytointitavoista. Keskeisenä lähdeaineistona ovat myös vuosittain toteutetut barometrit, jotka kertovat rekrytoinnin trendeistä. Näissä on viime vuosina noussut esille toistaiseksi pieni, mutta asteittain lisääntyvä kiinnostus anonymia rekrytointia kohtaan. Aiheesta kirjoitettujen julkaisujen pohjalta mieleeni alustava tutkimussuunnitelma alkoi hahmottua. Tutkimussuunnitelman esittelin opinnäyteseminaarissa keväällä 2021.

Saatuani hyväksynnän suunnitelmilleni, aloitin kirjoittamisprosessin viitekehyksestä. Prosessi eteni sykäyksittäin. Välillä huomasin syventyväni kirjoittamiseen tuntikausiksi ja toisena ajankohtana en ehtinyt uhrata työlle ajatustakaan. Tähän vaikuttivat työskentelyn aloittaminen uudessa tehtävässä ja yrityksessä sekä muut keskeneräiset opintoni. Opinnäyteseminaarin kannustamana sain rakennettua sähköisen kyselylomakkeen alkuperäisen tutkimussuunnitelmani mukaisesti. Julkaisin kyselylomakkeen kesällä 2021 ja se oli auki kuukauden ajan.

Ilmiön vähäinen tunnettuus toi kuitenkin eteen aineiston keräämiseen liittyviä haasteita. Vastausten määrä oli pettymys, joka vei innon jatkaa opinnäytetyötä pariin kuukaudeksi. Silmäilin saatua aineistoa ja huomasin, ettei joukossa ollut kuin pari anonymia rekrytointia rekrytoinnissa kokeillutta vastaajaa. Määrällisen tutkimuksen kriteerit eivät näin täytyneet ja minun täytyi palata lähtötilanteeseen pohtimaan aineiston hankintaa uudemman kerran.

Alkuperäisenä ajatuksenani oli keskittyä rekrytoivien esihenkilöiden ja HR-ammattilaisten kokemusten kartoittamiseen, mutta koska tästä näkökulmasta työn tekeminen osoittautui vaikeaksi, päädyin laajentamaan tutkimukseni koskemaan myös työnhakijoiden näkökulman. Näin myös rekrytoivan henkilöstön vastaukset asettuvat laajempaan viitekehykseen ja tutkimustulosten analyysiin saatiin uutta näkökulmaa. Keskustelin aiheesta työelämässä tapaamieni tuttavieni kanssa, jotka sparrasivat aiheen tärkeydestä ja innostivat jatkamaan.



Vuoden 2021 marras-joulukuussa innostus työn tekemiseen palasi vahvempana kuin koskaan. Julkaisin työnhakijoille suunnatun kyselylomakkeen, joka keräsi kahdessa viikossa vastauksia mukavan määrän. Nyt lomakkeella saatua aineistoa oli jo sen verran, että määrällinen tutkimus mahdollistui. Tämän innoittamana tartuin aineiston analyysivaiheeseen uudestaan, jonka tuloksena työ muotoutui nykyiseen malliinsa. Palautin opinnäytetyön ohjaajalle työni tammi-kuussa 2022.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus

Keskityin tutkimuksessani kartoittamaan työnhakijoiden ja työnantajien näkemyksiä anonyymista rekrytoinnista. Lisäksi keskeisessä osassa olivat havainnot rekrytointiin liittyvästä syrjinnästä ja yhdenvertaisuudesta. Havainnot syrjinnästä kartoitettiin työnantajilta ja työnhakijoilta.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

- Ovatko vastaajat havainneet rekrytointiin liittyvää syrjintää?
- Millaisia vaikutuksia anonyymilla rekrytoinnilla on vastaajien mielestä rekrytointiprosessiin?
- Mitkä tekijät vaikuttavat anonyymien rekrytoinnin käyttöön yrityksissä?

## 2 Vastuullinen työelämä

### 2.1 Monimuotoisuus työelämässä

Monimuotoisella työyhteisöllä viitataan naisten ja miesten sukupuolijakaumaan työyhteisön sisällä, eri ikäisten työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun, seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen oikeuksien huomioimiseen sekä eri taustoista tulevien työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun. (Juutinen 2016, 231.)

Työyhteisön monimuotoisuudella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia moniin asioihin. Sen on todettu vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen, taloudelliseen

kannattavuuteen, henkilöstötyytyväisyyteen, organisaation julkisuuskuvaan sekä innovatiivisuutta ja luovuutta edistävään työkuultuuriin ja työpaikan houkuttelevuuteen. Pelkästään monimuotoisuuden lisääminen ei kuitenkaan johda kestävään lopputulokseen, vaan se vaatii moottorikseen monimuotoisuuden strategista johtamista. (Työterveyslaitos 2021, 2.)

Henkilöstön kouluttaminen monimuotoisuudesta ja yhdenvertaisuudesta interviotyypillisesti on yksi tapa lisätä tietoisuutta asiasta. Koulutuksen sisällöt voivat koostua mm. tietoisuuden lisäämisestä stereotypisoinnista ja sen vaikutuksista työyhteisöön. Koulutusten vaikuttavuudesta ei ole kuitenkaan saatu aukottomia todisteita. Vaikuttavuuden arviointia ei ole joko tehty systemaattisesti tai sen mittaamisessa on ollut puutteita. (Kanninen & Virkola 2021, 19.)

Väestörakenteen muutoksen ja poliittisten päätösten seurauksena työelämässä pysytään entistä pidempään. Se tarkoittaa, että työelämässä on entistä iäkäämpiä työntekijöitä. Ikäjakauman kasvaminen asettaa yritysten toimintaan haasteita, kun niiden täytyy löytää keinot kohdata eri-ikäisiä työntekijöitä ja heidän tarpeitaan. Parhaimmillaan työyhteisöstä löytyy niin nuoria kuin iäkäämpiäkin työntekijöitä. (Juutinen 2016, 222.) Maahanmuuton ja kotouttamispolitiikan myötä Suomessa on aiempaa enemmän työyhteisöjä, joissa on edustettuna eri etnisistä, uskonnollisista ja kulttuurillisesta taustasta tulevia työntekijöitä. Yritysten henkilöstöpolitiikoissa tulee huomioida nämä tekijät ja puuttua niihin kohdistuvaan häirintään ja syrjintään. (Juutinen 2016, 231.)

Jos tahtotilana on lisätä yrityksen monimuotoisuutta, kannattaa tarkastelu aloittaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmasta. Suunnitelmassa tulisi kuvata kartoitukseen perustuen henkilöstön monimuotoisuuden taso ja -tahtotila sekä pohdittava, miten yritys voisi hyötyä aiempaa laajemmasta ikäjakaumasta tai kieli- ja kulttuurien osaajista. (Työterveyslaitos 2021, 2.)

## 2.2 Yhdenvertaisuus ja syrjintä työelämässä

Yrityksen täytyy sitoutua noudattamaan lain mukaisia yhdenvertaisuusperiaatteita, kun se suunnittelee palkkaavansa avoimeen tehtävään sopivan tekijän.

Yhdenvertaisuuslaki määrittelee syrjinnän ikään, alkuperään, kansalaisuuteen, kieleen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteeseen, poliittiseen toimintaan, ammattiyhdistystoimintaan, perhesuhteisiin, terveydentilaan, vammaisuuteen, seksuaaliseen suuntautumiseen tai muuhun henkilöön liittyvään syyhyn. Syrjintä voi myös olla on välillistä, välitöntä ja positiivista syrjintää. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan laissa sitä, jos jotakuta kohdellaan eri tavalla kuin toista vastaavassa tilanteessa. Välillistä syrjintää puolestaan on, jos joku joutuu epäsuotuisaan asemaan käytännön, perusteen tai säännön johdosta. Tästä poikkeuksena on, jos perusteella tai käytännöllä on selvä ja hyväksyttävä syy ja siihen käytetyt keinot ovat asianmukaisia ja tarpeellisia. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.) Tällöin arvioidaan sitä, onko työtehtävän hoitamiseen liittyviä todellisia ja ratkaisevia vaatimuksia, kuten kielitaito.

Leppänen (2015, 75) muistuttaa, että tosiasiallisesti on olemassa hyvin niukasti työpaikkoja, joissa odotetaan täydellistä suomen kielen taitoa. Käytännössä ainoastaan suomen kielen opettajalta tällaista voidaan vaatia. Työturvallisuusmääräysten ymmärtäminen ja niihin sitoutuminen on työntekijän velvollisuus. Työnantajan pitää puolestaan huolehtia, että työntekijällä on riittävä osaaminen ymmärtää lain vaatimat määräykset. (Työsopimuslaki 2001/55.) Siten suomen kielen merkitys voi olla työn kannalta oleellinen.

Tilastotieteen näkökulmasta syrjintä työelämässä voidaan jakaa kahteen tyyppiin. Näitä ovat mieltymyksiin perustuva syrjintä ja tilastollinen syrjintä. Mieltymyksiin perustuvan syrjinnän toi esille 1950-luvulla Becker, jonka mukaan syrjinnän motiivina on hyödyn tavoittelu. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajat kokevat hyötyvänsä enemmän enemmistöön kuuluvan työntekijän palkkaamisesta kuin vähemmistöön kuuluvan työntekijän rekrytoinnista. Tällöin työnantaja toteuttaa tarkoituksellisesti omia mieltymyksiään. Vähemmistöllä tarkoitetaan Beckerin mallissa jonkin yhteisen piirteen vuoksi syrjityksi joutuneita ja enemmistöllä muita hakijoita. Kuitenkin ryhmät ovat muiden ominaisuuksiensa perusteella samankaltaisia. Tyypillinen esimerkki tällaisesta on vähemmistöön

kuuluvan palkkaamatta jättäminen, vaikka hakijoilla olisi sama palkkatoivomus. Mallia on kritisoitu siitä, että pitkässä juoksussa markkinatilanne tasapainottaa palkkaerojen syntymistä vähemmistöön ja enemmistöön kuuluvien välillä. Kuitenkin joillain aloilla, joissa kilpailu työntekijöistä on pientä, mieltymyksiin perustuva syrjintä voi jatkua pitkäänkin. (Kanninen & Virkola 2021, 9.)

Toinen tapa lähestyä työsyryntää on tilastollinen syrjintä. Tämän 1970-luvulla julkaistun Aignerin & Kainin mallin lähtökohtana on, että työnantajat näkevät jonkun tilastollisen seikan olevan yhteydessä sellaiseen tuottavuutta lisäävään tekijään, joka ei suoraan ilmene rekrytointitilanteessa. Mallissa työnhakijat jakautuvat edellä esitetyn mallin tavoin enemmistöön ja vähemmistöön. Syrjintä johtuu siitä, että työnantajalla on enemmän tietämystä enemmistöön kuuluvien piirteistä kuin vähemmistöön kuuluvien. Siten rekrytointitilanteessa tuttuus saa aikaan vinouman, minkä mukaan enemmistöön kuuluva on luotettavampi valinta. Työnantajat eivät kuitenkaan lähtökohtaisesti ajattele, että vähemmistöön ja enemmistöön kuuluvat olisivat toistaan parempia, mutta epävarmuus ja riskienhallinta johtavat valitsemaan omasta mielestään ns. varmemman valinnan. (Kanninen & Virkola 2021, 10.)

### 2.2.1 Positiivinen syrjintä

Yrityksen tavoitteet esimerkiksi henkilöstön sukupuolijakauman muuttamiseksi voidaan perustella positiivisella erityiskohtelulla, jos sillä tosiasiallisesti yritetään edistää monimuotoisuutta ja tasa-arvoa (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Tästä esimerkkinä voisi olla esimerkiksi teknologia-alalla tavoite palkata naisia yrityksen palvelukseen entistä enemmän.

Ikään ja asuinpaikkaan liittyvät ominaisuudet saavat vaikuttaa työntekijän valintaan, kun taustalla on työmarkkinoita tai työvoimapolitiikkaa koskeva ja edistävä tavoite (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Leppänen (2015, 76) nostaa esille etenkin ravintoloiden henkilökunnan valintaperusteet. Tällöin on mahdollisuus katsoa eduksi, jos työnhakija edustaa tiettyä kansalaisuutta tai kulttuurin

tuntemista, jos työtehtäviin kuuluu nimenomaisesti tietyn kulttuurin ruoan valmistaminen etnisessä ravintolassa. (Leppänen 2015, 76.)

Positiivinen syrjintä on siten toisinaan perusteltua. Tällöin puhutaan oikeasuhtaisesta erilaisesta kohtelusta kahden henkilön tai ryhmän välillä. Perusteena onkin yhdenvertaisuuden tavoittelu ja syrjinnän vähentäminen pitkällä tähtäimellä. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.) Työnantajia sitoo myös tasa-arvolaki. Tämän mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että avoimiin tehtäviin hakee tasapuolisesti naisia ja miehiä. Työnantajan tulee myös edistää naisten ja miesten sijoittumista erilaisiin tehtäviin ja antaa heille mahdollisuus tasapuoliseen etene- miseen työuralla. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986/609, 6 §.) Nieminen (2020, 25) huomauttaa, että sukupuoleen liittyvä ominaisuus, kuten raskaus, ei saa myöskään vaikuttaa tehtävään valittaessa.

### 2.2.2 Työsyrjinnän eri muodot

Syrjityksi joutumisen perusteita voivat käytännössä olla kaikki ne ominaisuudet, joita on myös yhdenvertaisuuslaissakin esitetty. Sekä tilastollisen että mieltymykseen perustuvan syrjintämallin mukaan syrjintäkriteeri määrittelee jaon enemmistöön ja vähemmistöön kuuluvien välillä (Kanninen & Virkola 2021, 9–10).

Etnistä taustaa on tutkittu syrjintäkriteereistä eniten. Aiemmat tutkimukset osoit- tavat, että etnisyyteen perustuva syrjintä on erittäin yleistä. Tämä näkyy mm. sit- ten, että etniseen vähemmistöön kuuluvan työnhakijan on lähetettävä kaksin- kertaisesti työhakemuksia verrattuna enemmistöön kuuluvaan työnhakijaan, jotta hän pääsee haastatteluun. (Kanninen & Virkola 2021, 14.)

Suomessa samasta saatiin viitteitä Ahmadin tutkimuksessa muutama vuosi sit- ten (Ahmad 2019). Tutkimuksessa käytetty menetelmä oli kirjallinen lähestymis- tapa, sillä tutkija lähetti samanlaisia hakemuksia avoimiin työpaikkoihin erotuk- sena ainoastaan kuvitteellisen hakijan nimi. Toinen tapa tutkia etnistä syrjintää on persoonallinen lähestymistapa, jossa hakijat ovat samanlaisia kuvitteellisilta

taustoiltaan, mutta edustavat eri etnisiä taustoja. Persoonallisella lähestymistavalla tarkoitetaan, että hakutilanteissa työnhakijoita esittävät näyttelijät, jotka omaksuvat täsmälleen samanlaisen roolin. Tätä menetelmää käytti tutkimuksessaan Larja tutkimusryhmineen vuonna 2012. (Kanninen & Virkola 2021, 14.)

Tutkijat ovat havainneet sukupuoleen perustuvan syrjinnän liittyvän sukupuolittuneisiin aloihin. Esimerkiksi Englannissa miesten kokema syrjintä hakiessa sihteerin paikkaa naisvaltaisista yrityksistä oli naisia yleisempää. Vastaavasti naiset kohtasivat syrjintää hakiessaan miesvaltaiselle alalle. Tämä ei kuitenkaan ollut yhtä yleistä kuin miesten kokema syrjintä. Sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää ei myöskään ole havaittu samassa määrin ei-sukupuolittuneilla aloilla. (Kanninen & Virkola 2021, 15.)

Syrjintää seksuaalisen suuntautumisen vuoksi on käsitelty mediassa ja tutkimuksissa. Eri tutkijat (mm. Weichselbaumer 2003; Dryakis 2011; Baert 2014) ovat löytäneet näyttöä seksuaaliseen suuntautumiseen tai transsukupuolisuuden liittyvästä syrjinnästä. Transsukupuolisten on havaittu saavan enemmistöön kuuluviin verrattuna vähemmän vastauksia hakemuksiinsa. (Kanninen & Virkola 2021, 16.) Suomessa vuonna 2012 Helsingin hovioikeus tuomitsi Johanna Korhosen työnantajan maksamaan korvauksia työsuhteen perusteettomasta päättämisestä (Mölsä 2012). Jutussa oli kyse seksuaaliseen suuntautumiseen perustuvavasta työsyryjinnästä.

Perhetilanteen vaikutuksesta syrjintään on saatu ristiriitaisia tuloksia. Saksassa toteutetussa kenttäkokeessa miehille ja naisille annettiin ohjeeksi kertoa lapsistaan soittaessaan avoimesta paikasta. Takaisinsoitoissa oli eroja. Miehillä lasten mainitseminen ei vaikuttanut takaisinsoittojen määriin. Naisten kohdalla tilanne oli päinvastainen. Muissa maissa toteutetuissa vastaavissa kokeissa ei saatu samanlaisia tutkimustuloksia. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että äitien kohtelusta työhaussa voidaan olla hieman huolissaan, mutta erityistä syytä huoleen ei ole. (Kanninen & Virkola 2021, 15.)

Ikään perustuva syrjintä on noussut huolenaiheeksi julkisessa keskustelussa. Siitä on myös saatu viitteitä aiemmissa tutkimuksissa. Riach tutki vuonna 2014–2015 iältään 25–47-vuotiaiden miesten saamia kutsuja työhaastatteluihin. Tutkimuksessa havaittiin, että vanhempien hakijoiden piti lähettää kaksin tai kolminkertainen määrä hakemuksia päästäkseen työhaastatteluun verrattuna nuoriin hakijoihin. (Kanninen & Virkola 2021, 15.)

### 2.3 Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma

Jokaisen työnantajan velvollisuutena on lain mukaan kohdella työntekijöitä yhdenvertaisesti työpaikalla ja arvioida tämän toteutumista. Lisäksi tulee ilmetä, miten työnantaja edistää yhdenvertaisuutta- ja tasa-arvoa työpaikalla. Yli 30 henkilön yrityksissä tämä näkyy siten, että yritys laatii yhdenvertaisuussuunnitelman ja arvioi sen toteutumista säännöllisesti. Yhdenvertaisuusperiaate ulottuu olemassa olevien työntekijöiden lisäksi myös henkilöstön valintaan ja muihin henkilöstöä koskeviin ratkaisuihin (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Siksi sitä on aiheellista käsitellä myös anonyymin rekrytoinnin yhteydessä.

Yhdenvertaisuuslaki ulottuu myös työntekijöiden palkkaamiseen. Syrjintää purkavia rakenteita ovat Leppäsen (2015, 16) mukaan rekrytointikäytänteiden arviointi ja muuttaminen syrjinnän näkökulmasta ja anonyymin rekrytoinnin käyttö. Työpaikkailmoittelussa ei saa oikeudettomasti edellyttää työnhakijalta laissa tarkoitettuja henkilöön liittyviä ominaisuuksia tai seikkoja (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014).

Rekrytointiprosessissa rekrytointikriteerien viestiminen selkokielellisesti auttaa toteuttamaan yhdenvertaisuutta rekrytoinneissa. Ilmoituksissa sorrutaan helposti alan sisäiseen sanastoon ja ”jargoniin”, joka voi haitata eri taustaisten hakijoiden tehtävään hakemista. (Työterveyslaitos 2021, 3.)

### 3 Rekrytointi

#### 3.1 Rekrytointitarpeen määrittely

Rekrytoinnilla tarkoitetaan laajemmin työvoimatarpeiden suunnittelua, mikä on yksi osa yrityksen ennakoivaa toimintakulttuuria. Henkilöstösuunnitelmassa määritellään, missä toimintaympäristössä yritys työskentelee, millaisia työntekijöitä yritykseen tarvitaan, käytetäänkö sisäisiä vai ulkoisia resursseja sekä arvioidaan rekrytoitavien henkilöiden määrä. Lisäksi hahmotellaan mistä henkilöt rekrytoidaan ja listataan käytännön keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Toimenpiteiden tulisi sisältyä laskennalliseen työvoimakustannuksille korvamerkittyyn budjettiin, jonka sisällä operoidaan. (Viitala 2021, 59.)

Monimuotoisuusbarometrin (2020, 40) mukaan lähes puolet yrityksistä on valmis rekrytoimaan henkilön spontaanisti, jos vastaan tulisi yritykseen sopiva henkilö. Tästä voi päätellä, että joillain yrityksillä on varauduttu tulevaisuuteen rakentamalla puskuria sopivien henkilöiden palkkaukseen. Osansa saattaa olla myös rekrytointikulttuurin muuttumisella. Se heijastaa yritysten toimintaa ja kertoo dynaamisuudesta ja riskien otosta.

Rekrytoinnilla täydennetään yrityksen osaamista ja turvataan toimintaa. Vaahtio (2005, 72) huomauttaa, että rekrytoinnissa pitää katsoa pitkälle tulevaisuuteen eikä tuijottaa vain kyseistä rekrytointia. Voi olla, että kyseinen tehtävä tulee muuttumaan ajan saatossa ja johtaa uudenlaisiin osaamisvaatimuksiin. Uuden henkilön palkkaaminen on verrattavissa isoon investointiin, jonka lähtökohtana on, että kunkin palkattavan henkilön pitäisi tuottaa yritykselle vähintään kustannuksiaan vastaava tuotto (Vaahtio 2005, 30).

Koska rekrytointi on aina kustannus yritykselle, jokainen henkilöstövalinta on tehtävä huolellisesti ja perustellusti, sillä henkilöstövalinnat ovat yrityksen tärkeimpiä päätöksiä. Siten yrityksen tulisi ensisijaisesti panostaa työntekijöiden sitouttamiseen, jotta vaihtuvuus saadaan pidettyä alhaalla, sillä rekrytoinnilla on aina laskettavissa olevat kustannuksensa. Rekrytointitarpeen ennakoimiseksi



voidaan hyödyntää mittareita, kuten selvittämällä työntekijöiden vaihtuvuusprosenttia. Hyvänä pidetty yläraja on 3–5 %. (Viitala 2021, 64.) Rekrytointitarpeita voidaan ennakoida myös muilla mittareilla, kuten työpanoksen jakautumisella eri yksiköihin, sukupuolijakaumalla, henkilöstön ikäjakaumalla, sairauspoissaolojen määrällä, tuottavuudella tai työviihtyvyydellä (Viitala 2021, 62–63).

### 3.2 Rekrytointikriteerit

Tehtäväkohtaiset pätevyysvaatimukset ovat rekrytointikriteereistä suosituimpia. Monimuotoisuusbarometrissa (2020, 41) henkilöstöalan asiantuntijat arvioivat, että peräti yhdeksän kymmenestä työntekijästä palkataan pätevyiden perusteella aina tai lähes aina. Tähän vaikuttanee varmasti myös kunta-alan pätevyys- ja kelpoisuusvaatimukset.

Kiinnostus anonyymia rekrytointia kohtaan saattaa kummuta painotuksesta osaamisvaatimukseen. Kun häivytetään henkilökohtaiset ominaisuudet, vain objektiivinen osaaminen jää jäljelle. Näin vältetään teoriassa Vaahtion (2005, 72) kuvaamalla haloefektiltä, jossa hakija häikäisee rekrytoijan jollain piirteellään ja muut hakukriteerit pääsevät unohtumaan, sillä rekrytointitilanteessa haastattelijan ennakkokäsitykset saattavat ohjata valintoja.

Koulutukseen liittyvät kriteerit voivat vaihdella erittäin vähäisestä erittäin tärkeään merkitykseen. Vaahtio (2005, 79) esittää koulutuksen merkityksen viiteen portaaseen jaettuna:

- Koulutus on määräävä kriteeri ja valituksi tulee se, jolla paras koulutus.
- Koulutus erotteleva tekijä, ja vain tietyn koulutuksen käyneet valitaan jatkoon.
- Koulutus antaa suuntaa, mutta muut kriteerit voivat nousta sen yläpuolelle.
- Koulutuksella ei ole merkitystä.
- Koulutus vaikuttaa hylkäävästi eli se on dismeriitti.

(Vaahtio 2005,79.)

Tehtäväkohtaisen osaamisen ja koulutuksen lisäksi kriteerinä saattaa olla löytää huippuosaamista. Tulevaisuutta ennakoiva strategia puolestaan näkee rekrytoinnin keinona ratkaista yrityksen ongelma, jotta se pääsee haluamaansa positioon suhteessa kilpailijoihin. Avainhenkilöiden rekrytointien kohdalla puhutaan myös Talent Managementista, joka voitaisiin kääntää kyvykkyyksien hankkimiseksi, hoitamiseksi, sitouttamiseksi ja palkitsemiseksi (Kaijala 2016, 30).

Rekrytointi on onnistunut, kun osataan sanoittaa yrityksen tarve ja löydetään siihen yrityksen tarvitsema osaaminen. Avaintehtäviin rekrytoitaessa entistä enemmän toivottu osaaminen painottuu henkilön omaksumis- ja kehittymiskykyyn, kommunikointitaitoihin ja vaikuttamiseen. (Kaijala 2016, 27.)

Vahtio (2005, 81) kuvaa toivotuiksi kriteereiksi pehmeät kvalifikaatiot, eli kyvyn ja motivaation tehdä työtä sekä sosiaalisen osaamisen. Asiakaspalvelutaito on sellainen, jossa substanssiosaaminen ilmenee sosiaalisessa ympäristössä. Sosiaalinen osaaminen ilmenee kuuntelemisena, joustamisena ja ystävällisyytenä. Tämänkaltainen osaaminen on osa persoonaa ja siksi suhteellisen pysyvä hakijan ominaisuus. Lisäksi viime vuonna tehdyn tutkimuksen mukaan yli puolet yrityksistä arvostaa hakijalta proaktiivisuutta, dynaamisuutta ja aloitekykyä, iän tuomaa kokemusta sekä toisaalta nuorten ja vastavalmistuneiden osaamista (Monimuotoisuusbarometri 2020, 43).

### 3.3 Rekrytointimenetelmiä

Rekrytointi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen rekrytointiin, mutta on hyvä muistaa, että usein nämä kuitenkin sekoittuvat käytännössä. Laki määrittää, että työnantajan on tiedotettava henkilöstöä vapautuvista työpaikoista, jotta osapäiväisillä ja määräaikailla on mahdollisuus hakea niitä (Työsopimuslaki 2001/55). Usein hauissa tavoitellaan myös ulkopuolisia hakijoita. Siksi rekrytoinnissa on mukana sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia hakijoita.

Sisäisessä rekrytinnissa uusi työntekijä löytyy yrityksen sisältä. Vaahtio (2005, 37) perää kuitenkin toimivia osaamiskarttoja ja resurssipankkeja, jotka toimivat apuna suunniteltaessa työntekijöiden urapolkuja. Sisäisen rekrytinnin etuna onkin työntekijän tuttuus. Toisaalta aiempi kokemus ei välttämättä kerro osaamisesta uudessa tehtävässä. Rekrytointi johtaa kuitenkin usein henkilön aiemman paikan vapautumiseen ja joskus rekrytointien ketjuuntumiseen, ellei sitten resursseja järjestellä uudelleen ja aiempi tehtävä lakkaa olemasta (Vaahtio 2005, 39). Sisäinen rekrytointi voi johtaa kuitenkin siten ulkopuolisen rekrytinnin tarpeeseen. Ulkoisessa rekrytinnissa nimensä mukaisesti uusi työntekijä etsitään työyhteisön ulkopuolelta.

Rekrytinnissa perinteisesti on käytetty kahta erilaista mallia, jotka perustuvat Stiglerin ja Lippmanin & McCallin malleihin. Ne toimivat sisäisissä ja ulkoisissa rekrytinnissa. Molemmilla malleilla tähdätään samaan tavoitteeseen, eli uuden työntekijän löytämiseen. Eroavaisuudet liittyvät kuitenkin itse prosessin kulkuun ja kriteereihin. Stiglerin mallin mukaan yritys kokoaa avointa tehtävää varten hakijoista joukon, joita verrataan toisiinsa sekä tehtävään. Rekrytinnissa toissijaista on siihen käytetty aika, koska tärkeintä on etsiä tehtävään sopivin henkilö. (Vaahtio 2005, 34.)

Lippman & McCall kuvaavat rekrytointia periodeittain eteneväksi prosessiksi, joka alkaa työnhakuilmoituksesta ja päättyy ensimmäisen sopivan henkilön palkkaamiseen. Yritys aloittaa työneuvottelut jo ensimmäisen hakijan saapessa. Jos neuvottelu ei kanna hedelmää, neuvottelut jatkuvat seuraavan työntekijäehdokkaan kanssa. Näin edetään, kunnes löydetään työnhakija, joka täyttää sovitut kriteerit. Tämän jälkeen etsintä päätetään. Tavoitteena on mahdollisimman nopeasti löytää uusi tekijä. (Vaahtio 2005, 35.)

Kustannustehokas ratkaisu on passiivinen rekrytointi, jolloin yritys viestii työntajakuvallaan olevansa olemassa ja tarjoamalla kiinnostavia työmahdollisuuksia. Rekrytointi ei kuitenkaan ole prosessimainen, vaan pikemminkin leijuva. Tällöin yritys kuulee mielellään osaavista työntekijöistä, muttei aktiivisesti viesti etsivänsä niitä. Ongelmaksi voi muodostua hakijajoukon vääristyminen, sillä tieto ei

tavoita kaikkia. Näin sattumalla on osuutensa pelissä. Kuitenkaan yrityksellä ei ole henkistä velvoitetta palkata uutta henkilöä, vaan se voi rauhassa odottaa ja katsoa mikäli potentiaalinen ehdokas osuu kohdalle. (Vaahtio 2005, 35.)

Avoimilla hakemuksilla voidaan tavoittaa työpaikkoja, jotka eivät ole julkisessa haussa. Näitä kutsutaan myös piilotyöpaikoiksi. Tavoiteltu osaamis- ja hakijataso määrittää kuitenkin käytetyn hakumenetelmän. Muita henkilöstön rekrytointimenetelmiä ovat suoramaku, asiantuntijavuokraus ja alihankinta. (Kaijala 2016, 60.)

### 3.4 Rekrytointiprosessin vaiheet

Yrityksen näkökulmasta rekrytointiprosessi noudattaa Kaijalan (2016, 60) mukaan tiettyä kaavaa: 1) Tahtotilan ja tarpeen määrittely, 2) kanavan valinta, 3) ilmoitussisällön tekeminen ja kohdentaminen, 4) hakemusten käsittely ja esikarsinta, 5) rekrytointiprosessin aikatauluttaminen ja 6) hakijoiden tiedottaminen tilanteesta. Vastuuhenkilöinä ovat usein rekrytoiva esihenkilö, HR:n edustaja ja joskus myös tulevan tiimin edustaja. Tapana on, että prosessissa ovat mukana vain tavoitteen määrittelyyn osallistuneet henkilöt. Päävastuun prosessista kantaa kuitenkin rekrytoiva esihenkilö. (Kaijala 2016, 61.)

Kaijalan (2016, 60) mukaan konkreettisena toimena yrityksessä laaditaan usein ensimmäisenä työpaikkailmoitus, jonka sijoittelu hakijoiden silmien eteen on muuttunut viime vuosina yhä enemmän painetuista lehti-ilmoituksista verkkoon. Joskus rekrytointi ymmärretään pelkästään rekrytointi-ilmoitteluna. Ilmoittelun ja rekrytoinnin ero on siinä, että rekrytoinnissa pyritään löytämään hakijaa motivoivat tekijät ja tarjoamaan niihin houkutteleva ratkaisu, kun taas pelkkä työpaikkailmoitus on vain puhuttelematonta ilmoittelua. Hakijoiden tavoittelu ei yksinään riitä. (Kaijala 2016, 60.)

Viitala (2021, 79) näkee rekrytointi-ilmoittelussa yhteyden yritys- ja työnantajakuvan rakentamiseen. Tällöin rekrytointi-ilmoittelu lähenee jo lähes markkinointiviestintää. Kuten markkinointiviestinnässäkin tavoitteena on löytää oikea

kohderyhmä ja suunnata mainos heidän käyttämiinsä kanaviin, tulee myös rekrytointiviestinnässä ymmärtää halutun kohdejoukon käyttämät viestintäväylät. Siten rekrytointiviestintää onkin järkevää sijoitella sosiaaliseen mediaan, jonka merkitys on viime aikoina kasvanut (Viitala 2021, 79).

Myös anonyymi rekrytointi liittyy hakijoiden tavoittamisen vaiheeseen. Se on yritykselle yksi keino tavoitella monimuotoisuuden lisäämistä hakijajoukkoon. Jos yritys käyttää haussa anonyymia rekrytointia, tästä on hyvä mainita jo hakuilmoituksessa. Anonyymi rekrytointi mainintana ilmoituksessa saattaa laajentaa hakijajoukkoa. (Viitala 2021, 73.)

Tutkijat ovat selvittäneet vaikuttaako monimuotoisuudesta kertominen ilmoitustekstissä kiinnostukseen hakea tehtävää. Eräässä tutkimuksessa korkeakoulu-  
tutut tutkittavat jaettiin kahteen ryhmään ja he saivat rahoitusalaan liittyvän hakuilmoitustekstin sähköpostilla. Toisessa tekstissä mainostettiin yrityksen panostavan monimuotoisuuteen ja kannustettiin vähemmistötaustaisia hakemaan tehtäviä. Toisessa ilmoituksessa nämä osuudet oli jätetty pois. Vähemmistöjen edustajat hakivat useammin paikkaa, jos monimuotoisuus oli mainittu tekstissä. (Kanninen & Virkola 2021, 31.)

Yhdenvertaisuuslauseke työpaikkailmoituksessa saattaa kuitenkin toimia myös päinvastaisessa tarkoituksessa. Leibbrandt ja List tutkivat vuonna 2012, miten yhdenvertaisuuslausekkeen lisääminen työpaikkailmoitukseen vaikutti vähemmistöjen kiinnostukseen hakea tehtävää. Tutkimuksessa havaittiin, että yhdenvertaisuuden mainitseminen ilmoituksessa vähensi itse asiassa hakijoiden kiinnostusta. Tämä saattaa selittyä sillä, että hakijat eivät halunneet, että heitä valittaisiin tehtävään vähemmistöön kuulumisen perusteella. (Kanninen & Virkola 2021, 31.)

Monimuotoisuusbarometrin (2020, 36) mukaan lähes 90 % kyselyyn vastanneista 250 yrityksestä on julkaissut työpaikkailmoituksia verkossa, TE-palveluita käytti lähes kaksi kolmannesta yrityksestä ja yli puolet oli kokeillut sosiaalisen median kanavia kuten Linkediniä ja Twitteriä. Hieman alle puolet kyselyyn

vastanneista yrityksistä oli hyödyntänyt uuden työntekijän rekrytoinnissa olemassa olevia verkostojaan. Sen sijaan henkilöstövuokraus- sekä suora haku- palveluiden käyttö oli hyvin satunnaista. Yli puolet yrityksistä kertoo käyttävänsä säännöllisesti yrityksen sisäisiä hakuja rekrytoinneissaan. (Monimuotoisuusbarometri 2020, 36.)

Ulkoisten hakijoiden tavoittelussa ilmoittelupohjaisessa rekrytoinnissa tuotetut työpaikkailmoitukset toistavat Kaijalan (2016, 59) mukaan usein liikaa toisiaan, eivätkä ne usein onnistu tavoittamaan haluttua kohderyhmää. Tämä näkyy valtavana hakemustulvana, josta on vaikea seuloa potentiaalisimmat osaajat. Hyvä ilmoitus on konkreettinen ja avaa yrityksen toimintakulttuuria, tulevaa tiimiä, johtajuutta, urapolkua, asiakkaita, yhtiön tavoitteita ja kannattavuutta sekä yrityksen arvoja. Tärkeää on tunnistaa veto- ja työntövoimatekijät eli mitkä asiat vetävät ihmisiä lähemmäs, ja mitkä taas puolestaan työntävät pois päin. (Kaijala 2016, 59.)

Hakuprosessin edetessä hakijajoukko hioutuu yhä pienemmäksi. Karsinnan jälkeen on todennäköisesti jäljellä vain muutama ehdokas. Yksi keino arvioida hakijoiden soveltuvuutta on haastattelu. Siinä etukäteen pohditut kysymykset muodostavat kokonaisuuden, jota arvioidaan esimerkiksi pisteyttämällä hakijan vastaukset. Näin vastauksista saadaan vertailukelpoisia. Haastattelussa saa kysyä vain työtehtävään liittyviä asioita. Yksityisasiota ei saa udella, eivätkä ne saa vaikuttaa henkilön valintaan. (Viitala 2021, 82.) Syrjintäkriteereistä kerrotaan yhdenvertaisuuslaissa (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014).

Haastattelussa rekrytoijan on tunnistettava kandidaatin saavutukset ja kertynyt osaaminen, jotta tehtävään valitaan oikeanlainen osaaja. Rekrytoivan henkilön tulisikin visioida, miten henkilö toisi osaamisensa yrityksen käytettäväksi ja mitä hän saisi siellä aikaiseksi seuraavan vuoden kuluessa (Kaijala 2016, 27–28). Haastatteluita täydentämään voidaan käyttää myös erilaisia käytännön osaamista mittaavia harjoituksia, joiden tehtävänä on paljastaa, mitä hakija tuntee ja miten hän toimii stressaavassa tilanteessa. Näiden lisäksi käytössä on

persoonallisuuteen, älykkyyteen ja kykyihin liittyviä psykologisia testejä. (Viitala 2021, 83.)

## 4 Anonyymi rekrytointi

### 4.1 Anonyymien rekrytoinnin keskeiset piirteet ja tavoitteet

Anonyymilla rekrytoinnilla tarkoitetaan menetelmää, jossa hakijoiden lähettämistä hakemuksista poistetaan henkilöön liittyvät tiedot, joista voisi päätellä henkilön kuuluvan vähemmistöön tai jotka voivat vaikuttaa hakijan mahdollisuuksiin päästä työhaastatteluun. Näitä tietoja ovat henkilön nimi, yhteystiedot, sukupuoli, kuva, ikä, syntymäpaikka, kansalaisuus, siviilisääty ja lasten määrä. (Rinne 2018, 2.) Myös rekrytoijien stereotyyppien ja ennakkoluulojen vaikutusta henkilövalintoihin pyritään vähentämään (Työterveyslaitos 2021, 5). Anonyymilla rekrytoinnilla mahdollisesti lisätään todennäköisyyttä sille, että tuottavimmat työntekijät tulevat valituksi tehtävään (Kanninen & Virkola 2021, 23).

Yksinkertaisimmillaan anonyymi rekrytointi voidaan toteuttaa ns. verhokokeena. Goldin ja Rouse (2000) tutkivat vaikuttaako koesoittaminen verhon takaa naisten työllistymiseen sinfoniaorkesteriin. Tutkimus toteutettiin 588 koe-esiintymisenä ja siihen osallistui yli 7000 koesoittajaa. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että koesoittaminen verhon takaa nosti naisten palkkaamisen todennäköisyyttä yli 30 prosenttiyksiköllä. Tutkimus on kuitenkin saanut kritiikkiä, sillä tutkimuksen tekoon on liittynyt epäluotettavuutta lisääviä piirteitä. Kiinnostus anonyymia rekrytointia kohtaan lisääntyi kuitenkin merkittävästi tutkimustulosten julkaisun jälkeen. (Kanninen & Virkola 2021, 25.)

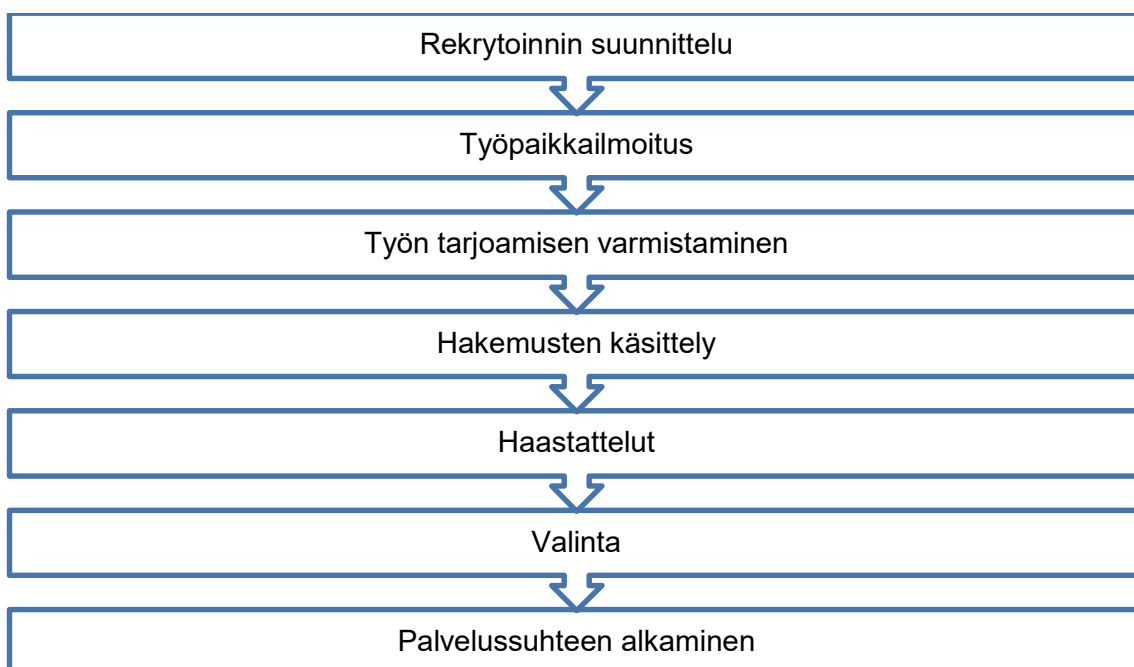
Suomessa anonyymi rekrytointi on selvityksen mukaan edelleen niukasti käytössä, sillä Monimuotoisuusbarometriin 2020 osallistuneista 250 vastaajasta vain noin joka kahdeksas kertoi, että heidän organisaatiossaan oli kokeiltu anonyymia rekrytointia täysin tai jossakin määrin. Hakupapereista oli saatettu jättää pois vain osa henkilökohtaisista tiedoista (sukupuoli), mutta säilytetty hakijan nimi. Kartoitukseen osallistuneista yrityksistä lähes saman verran kokee, ettei

asia ole ollenkaan ajankohtainen tai tarpeen. (Monimuotoisuusbarometri 2020, 65.)

Yleisimmin hakijoiden anonymiteetti säilyy työnhakuprosessissa työhaastattelu- vaiheeseen saakka, jonka jälkeen haastattelut toteutetaan edelleen perinteiseen tapaan. Haastattelu- vaiheessa hakemuksiin lisätään puhelinnumerot yhteydenottoa varten. Hakuprosessin aikana lisätietoja voi antaa rekrytoivan esihenkilön tilalla hakijan tuleva työkaveri. (Espoon kaupunki 2020.)

Työterveyslaitos (2021, 6) määrittelee edellä kuvatun toimintatavan vasta osittaiseksi anonymiksi rekrytoinniksi, sillä haastattelut toteutetaan perinteiseen tapaan. Kokonaan anonymisissa rekrytoinnissa tämä vaihe voidaan korvata pyytämällä vastaukset kirjallisesti tai pyytämällä hakijoita osaamis- tai jopa kykynäyte (Työterveyslaitos 2021, 6).

Helsingin kaupunki käynnisti anonymi rekrytoinnin pilotin vuonna 2020 (Helsingin kaupunki 2020, 4).



Kuvio 1. Anonymi rekrytointiprosessi Helsingin kaupungilla (mukaan Helsingin kaupunki 2020, 9).



Kuviossa 1 kuvataan Helsingin kaupungin pilotoima anonyymi rekrytointiprosessi, joka noudatti perinteisen rekrytointiprosessin vaiheita pääpiirteissään. Poikkeuksena tästä työpaikkailmoitukseen lisättiin vakiotekstinä tieto anonyymista rekrytoinnista ja prosessi toteutettiin anonyymisti. (Helsingin kaupunki 2020, 9.)

Pilotissa HR:n rooli oli normaalia rekrytointiprosessia korostetumpi. Työn tarjoamisen varmistamisen vaiheessa HR selvitti, löytyisikö tehtävään valintakriteerien mukaisia uudelleensijoittujia. (Helsingin kaupunki 2020, 9.) Lisäksi HR-henkilö käsitteli hakemukset esihenkilön sijaan. Tämän jälkeen hän muodosti niistä yhteenvedon esihenkilölle, joka valitsi haastateltavat. Yhteenvedossa ID-hakijatunnuksilla korvattiin yksilöivät tiedot, kuten nimi, ikä, osoite ja äidinkieli. Viestintä työnhakijoiden suuntaan kulki HR:n kautta. Sen tehtävänä oli lähettää haastattelukutsut haastatteluun valituille työnhakijoille. (Helsingin kaupunki 2020, 11.)

Haastatteluissa hakijaa puhuteltiin ID-numerolla nimen sijaan. Vasta haastattelukierroksen jälkeen esihenkilöt tutustuvat haastateltujen työnhakijoiden hakemuksiin rekrytointijärjestelmässä. Tästä eteenpäin rekrytointiprosessi jatkui perinteisen kaltaisena. Rekrytoiva esihenkilö jatkoi prosessia tekemällä valintaehdotuksen omalle esihenkilölleen. Viestintävastuu siirtyi myös takaisin rekrytoivalle esihenkilölle. Hän piti yhteyttä haastateltaviin ja ilmoitti valintansa tuloksen tehtävään valitulle henkilölle. (Helsingin kaupunki 2020, 12.)

## 4.2 Anonyymien rekrytoinnin yleisyys

Anonyymi rekrytointi on herättänyt viimeisen kymmenen vuoden aikana keskustelua ja kiinnostusta maailmalla ja Suomessa. Ranskasta, Yhdysvalloista, Saksasta, Alankomaista ja Ruotsista on saatu kerättyä kokemuksia menetelmästä eri laajuisissa hankkeissa. Tapaustutkimusten tulokset ovat pääosin myönteisiä ja anonyymien rekrytoinnin vaikuttavuus arvioidaan monimuotoisuuden lisääntymisen kannalta hyväksi. Tosin Ranskassa tehdyssä kokeilussa maahanmuuttajien työllistyminen heikkeni anonyymien rekrytoinnin myötä. Tutkija arvelee, että

tässä on syynä hakijoiden työhistorian rikkonaisuus johtuen siirtolaisuuden tuomista haasteista sekä positiivisen diskriminaation poistuminen. (Rinne 2018, 4.)

Myös Suomessa opiskelijoiden kiinnostus aiheen tutkimista kohtaan näyttää alkaneen vuoden 2017 jälkeen. Korkeakouluissa on toteutettu muutama lopputyö anonymista rekrytoinnista. Julkiselle puolelle suuntautuneita opinnäytetöitä ovat toteuttaneet ainakin Hirvonen (2019), Savolainen (2021) ja Yli-Kivistö (2017). Yksityiselle puolelle suuntautuneita opinnäytetöitä ovat tehneet Sirviö (2021), Marjanen & Tuorila (2021) ja Haka (2020). Jyväskylän yliopiston puolella Heiska (2020) tutki anonymia rekrytointia Vantaan kaupungin pilottihankkeessa. Muutoin aihe on ollut melko vähän tutkittu.

Heiska (2020, 51) tutki opinnäytetyössään vuonna 2019 Vantaalla pilotoitua anonymin rekrytoinnin hanketta. Toteutetun haastattelututkimuksen perusteella kokeilusta saadut tulokset olivat vaihtelevia. Pilotissa kaupunki halusi madaltaa maahanmuuttajien kynnystä hakeutua kaupungin palvelukseen ja päivittää omia rekrytointiprosessejaan ajan tasalle kokeilemalla anonymia rekrytointia. Kokeiluun lähti mukaan 15 rekrytoivaa esihenkilöä, ja anonymia rekrytointia kokeiltiin 25 henkilön valinnassa. Kaikki osallistujat lähtivät kokeiluun mukaan vapaaehtoisesti, mikä kertoo heidän motivaatiostaan kokeilla uusia työllistämistapoja. Tavoitteena ollut maahanmuuttajien työllistymisen lisääminen ei kuitenkaan toteutunut merkittäväällä tavalla. (Heiska 2020, 51.)

Suomessa on uutisoitu useista pilottihankkeista, joissa kunnat ovat ottaneet kokeiluun anonymin rekrytoinnin. Espoon kaupungissa toteutettiin vuonna 2020 kokeilu, jossa kaikkiaan 34 rekrytointia anonymisti. Mahdollisuus anonymiin rekrytointiin oli annettu kaikille rekrytoiville esihenkilöille. Kokeilun tavoitteena oli lisätä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta rekrytoinnin hakuvaiheessa. Pilotin jälkeen toteutetussa kyselyssä noin joka kymmenes hakijoista arvioi sen madaltaneen kynnystä hakemuksen lähettämiseen. Yli 50 prosenttia näki kokeilun tarpeelliseksi ja alle 50 prosenttia koki sen lisäävän tasa-arvoa. (Espoon kaupunki, 2021.) Kynnyksen madaltamiseen anonymi rekrytointi ei siis tuonut merkittävää muutosta ainakaan Espoon kaupungin kokeilun perusteella.

Julkisuudessa käydystä keskustelusta ilmenee, että tarve tasa-arvoisemmalle rekrytoinnille on olemassa. Ahmad (2019) toteutti vuosina 2015–2016 tutkimuksen, jonka tuloksena huomattiin, että henkilön nimi ja kansalaisuus vaikuttavat negatiivisesti hakuprosessin etenemiseen haettaessa matalapalkka-alalle kuten siivoojan tai ravintolatyöntekijän työhön. Sen sijaan maantieteellisellä sijainnilla, hakemuksen lähetysajalla tai työnantajan sukupuolella ei ollut erityistä merkitystä haastattelukutsun saamiseen. Työnhakijoiden sukupuolella oli lievä merkitys, sillä naiset pääsivät haastatteluun hieman miehiä enemmän. Eroavaisuuksia löytyi myös kansalaisuuksista, sillä heikoiten haastatteluun päässeet edustivat venäläisiä, irakilaisia ja somalialaisia. (Ahmad 2019.)

### 4.3 Anonyymin rekrytoinnin heikkoudet ja vahvuudet

Rinne (2018, 1) nostaa esiin anonyymin rekrytoinnin alkuvaiheen haastatteluvaihtojen tasa-arvoistamisen ja hakemuskyynnyksen madaltumisen vähemmistöön kuuluville. Yrityksen näkökulmasta vaikutusta on myös työnantajakuvan muodostamiseen, sillä yritys pystyy viestimään omista arvoistaan ja sitoutumisestaan. Hakemusvaihe nopeutuu ja vertailtavuus paranee, jos käytössä on anonyymin rekrytoinnin erityispiirteet sisältävät standardoidut hakemuslomakkeet. Huolena kuitenkin on, että anonyymi rekrytointi lisää tasa-arvoisuutta vain korkean syrjinnän aloilla. Anonyymi rekrytointi ei välttämättä tuo merkittävää muutosta, jos yrityksen tasa-arvotilanne on jo lähtökohtaisesti hyvä. (Rinne 2018, 1.)

Heiska (2020, 47) arvelee opinnäytetyössään, että anonyymin rekrytoinnin keiluihin lähtevät mukaan he, jotka jo ennestään ovat tiedostavia ja kiinnostuneita syrjivien rakenteiden tunnistamisesta. Siten todellista tietoa korkean syrjinnän aloista on vaikea saada. Harva myöntää olevansa syrjivä työnantaja. Asiaa tutkittaessa on kuitenkin hankalaa selvittää asian todellista vaikuttavuutta. Tämänhetkiset saadut tulokset ovat parhaimmillaan arvelua, joka pohjautuu hakijoiden ja rekrytoivien esihenkilöiden kokemuksiin suhteellisen pienellä tutkimusjoukolla. On myös mahdollista, että anonyymi rekrytointi siirtää syrjinnän hakemusten käsittelyvaiheesta haastatteluvaiheeseen (Rinne 2018, 1).

Monet HR-ammattilaiset tunnistavat tarpeen yritysten rekrytointikäytäntöjen kehittämiseen. Menetelmän esteeksi muodostuvatkin usein HR-järjestelmät, jotka eivät mahdollista anonymiteetin säilymistä. (Monimuotoisuusbarometri 2020, 66.) Alkuvaiheessa järjestelmän käyttöönottoon ja hakemuksien manuaaliseen läpikäymiseen kulunee paljon resursseja (Rinne 2018, 1).

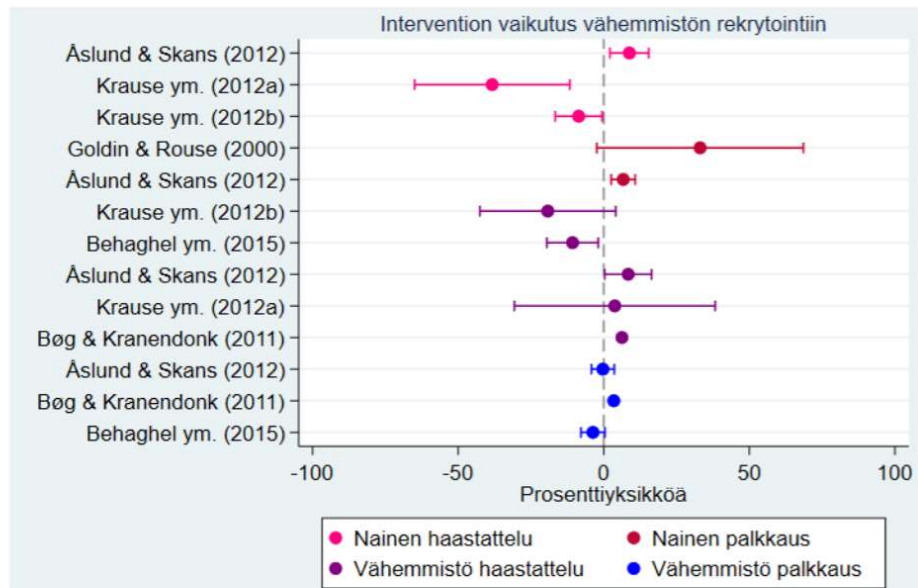
Anonyymi rekrytointi voi todellisuudessa viedä tehoa muilta tavoilta tasa-arvoon pyrkimiseen ja johtaa pahimmillaan virhetulkintoihin, kun henkilön historiaa tulkitaan osittaisten tietojen valossa. Näin kävi mm. Ranskassa toteutetussa hankkeessa, jossa maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden pätkätyöhistoria vaikutti haastattelupyyntöihin negatiivisesti. (Rinne 2018, 1.)

Vähemmistöjen suosiminen eli positiivisen syrjinnän huomiointi anonyymien rekrytointin kautta ei välttämättä mahdollistu toivotusti. Tällöin hakemusvaiheessa ei voida tietoisesti valita vähemmistön, sukupuolen tai ikäryhmän edustajia jatkohaastatteluun. Näin tarkasteltuna anonyymi rekrytointi saattaakin itse asiassa heikentää monimuotoisuustavoitteen saavuttamista ja olla sen kanssa ristiriidassa. (Heiska 2020, 42.)

Työnantajat suhtautuvat selvityksen mukaan nihkeästi sukupuolikiintiöön ja jopa 61 prosenttia heistä kertoo vastustavansa näitä. Pääkaupunkiseudulla asiaan suhtaudutaan myönteisemmin kuin muualla Suomessa. Kiintiöitä pidetään syrjivinä ja tasa-arvoisuutta vastustavina ja ne nähdään lähinnä välivaiheena kohti tasa-arvoa. Kiintiöiden sijaan tutkittavat ehdottivat tehokkaammaksi keinoksi maahanmuuttajien byrokratian helpottamista. Muita tapoja helpottaa maahanmuuttajien työn saamista on koulutukseen ja viestintään panostaminen, asenteisiin vaikuttaminen, onnistuneiden tarinoiden esiin nostaminen ja yrityksen kieli- ja politiikan kehittäminen. (Monimuotoisuusbarometri 2020, 69–72.)

Anonyymien rekrytointin vaikutuksista rekrytointiin on saatu erittäin vaihtelevia tuloksia eri pilottihankkeissa.

Kuvio 1. Anonyymien rekrytoinnin vaikutus rekrytointiin



Selite. Kuviossa on esitetty absoluuttisina prosenttiyksikköinä kyseisen intervention vaikutus kussakin kokeilussa. Siitä ei voi suoraan päätellä suhteellista vaikutusta. "Nainen haastattelu" selitteessä tarkoittaa, että on tutkittu naisten haastatteluun kutsumista. Vähemmistö tarkoittaa etnistä vähemmistöä.

Kuvio 2. Anonyymien rekrytoinnin vaikutus rekrytointiin (Kanninen &amp; Virkola 2021, 30).

Kanninen & Virkola (2021, 30) keräsivät taulukkoon anonyymien rekrytoinnin kokeilujen vaikutuksia naisten ja vähemmistöjen osalta eri tutkimuksissa. Kuvio 2 voidaan havaita, että Goldin ja Rousen "verhokokeessa" näkyy merkittävä vaikutus naisten työllistymiseen. Toisaalta Krausen tutkimusryhmän suorittamassa kokeessa vuonna 2012 naisten pääsy haastatteluun väheni reilusti anonyymien rekrytoinnin kokeilussa. Vaikutukset vähemmistön palkkaukseen ovat pienet. Vähemmistön haastatteluun pääseminen parani hieman, mutta toisaalta Krausen 2012 tutkimuksessa vaikutukset olivat päinvastaiset. Anonyymien rekrytoinnin vaikuttavuudesta ei saada näiden tutkimusten perusteella yhdenmukaista tietoa. (Kanninen & Virkola 2021, 30.)

## 5 Määrällinen tutkimus ja aineiston hankinta

### 5.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena ja tulokset analysoitiin kvantitatiivisesti SPSS-ohjelmaa käyttäen. Määrällinen tutkimus on luonteeltaan

empiiristä. Se pyrkii kartoittamaan ilmiön yleisyyttä lukumäärin ja prosenttiosuuksin ja selvittämään asioiden välisiä riippuvuuksia. Oleellinen ero laadulliseen tutkimukseen on numeerisesti suuren ja edustavan otoksen saaminen ja ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta. Tyypillisiä kysymyksiä ovat: mikä, missä, paljonko tai kuinka usein. Tutkimustulokset voidaan yleistää, mikäli otos on riittävän suuri ja edustava. (Heikkilä 2014.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusprosessin vaiheet ovat toisiaan loogisesti seuraavia työskentelyvaiheita. Tutkimusongelman määrittäminen, aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtyminen sekä mahdollisten hypoteesien laadinta muodostavat pohjan tutkimussuunnitelmalle. Sen tarkoituksena on täsmentää tutkimuksen tavoite, valita tutkimusmenetelmät, laatia budjetti ja aikataulu, päättää tietojen hankintatavat ja määrittää perusjoukko ja otos, valita otantamenetelmät sekä päättää aineiston käsittelytapa. (Heikkilä 2014.) Perusjoukko tarkoittaa sitä kohdejoukkoa, josta tutkija haluaa alkaa tekemään päätelmiä. Otos tarkoittaa pienempää perusjoukkoa edustavaa osaa, joka on valittu sopivalla otantamenetelmällä. (Vilkkä 2021.)

Tutkimussuunnitelman muodostamisen jälkeen tutkijan on suunniteltava ja rakennettava tiedonkeruuväline, jolla mitataan keskeisiä tutkimuskysymyksiä (Heikkilä 2014). Kyselylomake on melko yleinen tapa kerätä aineistoa määrälliseen tutkimukseen. Sen etuna on edulliset kustannukset ja tulosten sähköinen käsittely järjestelmästä toiseen. Kyselylomakkeen haittapuolena on riski vastausprosentin jäämisestä pieneksi. (Vilkkä 2021.) Standardoiduissa kyselylomakkeissa on valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot, joista tutkimukseen osallistuja valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon. Muita määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat internet-kyselyt, strukturoidut haastattelut, puhelinhaastattelut, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset. Kyselylomakkeella hankitut tiedot käsitellään ja analysoidaan huolellisesti, jonka jälkeen tulokset raportoidaan. Tulosten pohjalta muodostetaan johtopäätökset. (Heikkilä 2014.)

## 5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksessani tavoiteltiin laajaa vastaajajoukkoa, mikä on vaatimuksena määrällisen tutkimuksen yleistettävyydelle. Laajempi vastaajajoukko antaa tutkittavasta ilmiöstä monipuolisen kuvan. Alkuperäisen tutkimussuunnitelmani mukaisesti lähetin lomakkeen ensin vain rekrytoiville esihenkilöille ja HR-ammattilaisille. Kun vastaajamäärä jäi pieneksi, päädyin laajentamaan näkökulman koskemaan myös työnhakijoita. Näin alkuperäisen tutkimussuunnitelmani mukainen kohdejoukko muuttui käsittämään myös työnhakijat.

Määrällisen aineiston keruu toteutettiin siten kahdessa erässä, eli kesä- ja marras-joulukuussa 2021. Tutkimukseen osallistuneet 96 vastaajaa muodostavat kaksi ryhmää, jotka jakautuvat työnhakijoihin sekä rekrytoiviin esihenkilöihin ja HR-ammattilaisiin. Jatkossa selvyuden vuoksi jälkimmäisestä käytetään nimitystä työnantajan edustajat.

Käytin tutkimuksessani tiedon keräämiseen e-lomaketta (Liite 1 ja 2). Hyötynä olivat myös kuluttomuus ja tulosten näkeminen välittömästi kyselyn sulkeuduttua. Lomakkeella saatu aineisto analysoitiin käyttämällä SPSS-ohjelmaa, sillä Metropolian e-lomake mahdollisti datan siirron suoraan SPSS-järjestelmään. Kyselylomakkeen laadintaan käytin paljon aikaa, mutta se osoittautui jälkikäteen puutteelliseksi erityisesti mittareiden osalta. Käyttämäni skaala ”ei lainkaan samaa mieltä – erittäin samaa mieltä” olisi ollut järkevämpää vaihtaa Likert-asteikon muotoon ”täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä”, jotta ääripäät olisivat selkeästi vastakohtia.

Toisena mittarina käytin työnhakijoille suunnatussa lomakkeessa ilmiön yleisyyttä arvioivaa mittaria, jossa pyrittiin arvioimaan syrjinnän kokemuksia asteikolla ei koskaan – lähes aina. Vaihtoehdot olivat ”ei koskaan”, ”harvoin”, ”joskus”, ”usein” ja ”lähes aina”. Kolmantena mittarityyppinä työnantajille suunnatussa kyselylomakkeessa oli asteikko ”ei lainkaan yhdenvertaisesti – erittäin yhdenvertaisesti” arvioitaessa työntekijöiden kohtelua vastaajan työpaikalla ja monimuotoisuutta asteikolla ”ei lainkaan monimuotoinen – erittäin monimuotoinen”.

Lisäksi joissain kysymyksissä kummallakin ryhmällä oli valittavana vaihtoehto "ei" tai "kyllä" sekä "ei, "en osaa sanoa" ja "kyllä". Erilaisten mittarien käyttöä olisi voinut harkita vielä tarkemmin, jotta vastauksiin olisi saanut vertailtavuutta.

Näkyvyyden parantamiseksi jaoin kyselylomakkeet molemmilla aineiston hankimiskierroksilla sosiaalisen median kanavissa Facebookissa ja LinkedInissä. Siten kyseessä on itseohjautuva näyte, koska vastaajajoukko ei edusta tarkasti tutkimuksen perusjoukkoa. Työnantajien edustajia tavoiteltiin aiheen ympärille perustetussa Facebook-ryhmässä "HR-ammattilaiset". Toisella aineiston hankimiskerralla jaoin linkin kyselytutkimuslomakkeen omalla Facebook-sivullani ja työnhakuun keskittyvässä Facebook-ryhmässä, jossa mahdollisiin vastaajiin kuului eri ikäisiä ja sukupuolta edustavia henkilöitä, joilla ei ollut yhdistävää ammatillista taustaa.

Vastattaville lähetetyt kyselylomakkeet poikkeavat hieman toisistaan kysymysten määrän ja kysymystenasettelun suhteen, sillä työnantajien edustajilla sekä työnhakijoiden ryhmällä on erilaiset intressit osallistuessaan rekrytointiprosessiin. Tutkimuskysymyksiin vastataan hyödyntäen molempien vastaajaryhmien näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä.

## **6 Keskeiset tutkimustulokset**

### **6.1 Yleistä tutkimustulosten esittämisestä**

Tutkimustulosten esittelyssä noudatetaan tutkimuskysymysten ja viitekehyksen järjestystä. Ensimmäisessä osassa selvitetään, mistä vastaajajoukot koostuvat. Lisäksi osiossa avataan työnantajien edustajille suunnatun kyselylomakkeen vastauksia kysymyksiin nro 1-4 ja työnhakijoiden lomakkeen vastauksia kysymyksiin nro 1-3. Lisäksi tutkitaan, ovatko vastaajat havainneet rekrytointiin liittyvää syrjintää sekä vastaajien näkemyksiä yhdenvertaisuudesta ja monimuotoisuudesta.

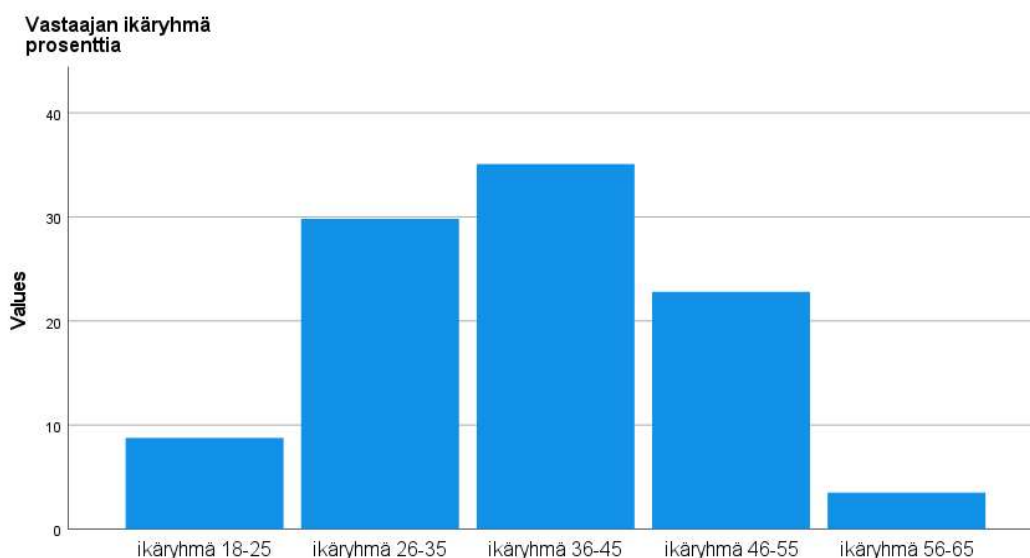


Syrjintään liittyviä teemoja, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta selvitettiin työnhakijoilta kysymyksellä nro 4. Työnantajien kyselylomakkeen kysymyksillä nro 5-7 kartoitettiin työnantajien edustajien näkemyksiä yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden toteutumisesta.

Tulosten esittelyn toisessa ja kolmannessa osassa tutustutaan vastaajien näkemyksiin anonyymista rekrytoinnista. Tähän liittyviä teemoja kysyttiin molemmilta vastaajaryhmiltä kyselylomakkeen anonyymia rekrytointia koskevilla kysymyksillä. Työnantajan edustajille osoitetut kysymykset nro 11 ja 12 ja työnhakijoille osoitetut kysymykset nro 5–7 liittyivät näihin. Lyhyesti kootaan myös yhteen, mitkä valintakriteerit vaikuttavat henkilövalintoihin eniten (kysymys nro 8), mitkä tekijät vaikuttavat anonyymin rekrytoinnin käyttöön (kysymys nro 13) sekä kuvataan yleisesti työnantajien edustajien näkemyksiä rekrytoinnin motiiveista (kysymys 9) ja käytetyistä rekrytointikanavista (kysymys nro 10). Kyselylomakkeet ovat liitteenä.

## 6.2 Vastaajaryhmien esittely

Työnhakijat-ryhmä koostui 18–65-vuotiaista naisista ja miehistä. Vastaajia tässä ryhmässä oli 57.

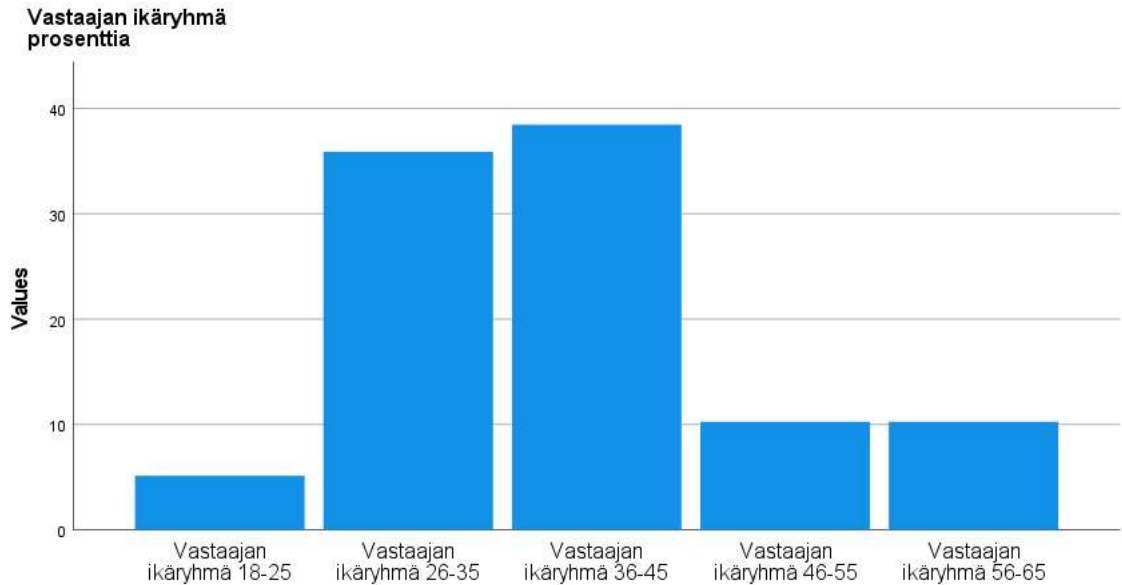


Kuvio 3. Työnhakijat-ryhmän ikäjakauma.

Kuten kuviosta 3 näkyy, eniten vastaajia oli ikäryhmässä 36–45-vuotiaat (35,1 prosenttia) ja seuraavaksi eniten 26–35-vuotiaissa (29,8 prosenttia). Kolmanneksi eniten vastaajia oli 46–55-vuotiaissa (22,8 prosenttia vastaajista). Vähiten vastaajissa oli alle 25- ja yli 56-vuotiaita.

Työnhakijat-ryhmässä naisia on 91,2 prosenttia ja miehiä 8,8 prosenttia. Muunsukupuolisia ei vastaajissa ole yhtään. Koulutustaustaa kartoitettiin kysymällä vastaajan viimeisintä tai parhaillaan olevaa tutkintoa. Vastaajista kaikki olivat suorittaneet vähintään toisen asteen tutkinnon. Ammattikoulun tai lukion suorittaneita on 14 prosenttia. Ammattikorkeakoulun oli valinnut vaihtoehdoksi 43,9 prosenttia vastaajista ja vain hieman vähemmän, 42,1 prosenttia, oli valinnut vaihtoehdoksi yliopiston. Vastaajat ovat siten korkeasti koulutettuja työnhakijoita.

Työnantajan edustajat-ryhmä koostui 39 naisesta ja miehestä, jotka olivat iältään 18-65-vuotiaita.



Kuvio 4. Työnantajan edustajat-ryhmän ikäjakauma.

Yllä olevasta kuviosta 4 ilmenee, että vastaajista ylivoimainen enemmistö oli iältään 36–45-vuotiaita (38,5 prosenttia) ja 26–35-vuotiaita (35,9 prosenttia).

Tässä vastaajaryhmässä oli vertailuryhmää (työnhakijat) enemmän 56–65-vuotiaita, eli 10,3 prosenttia vastaajista.

Myös tässä vastaajaryhmässä naisia oli enemmistö. Naisia kyselyyn vastanneista on 69,2 prosenttia ja miehiä 28,2 prosenttia vastaajista. Yksi vastaaja jätti kertomatta sukupuolensa. Koulutustaustan sijaan kartoitettiin työnantajien edustamia toimialoja.

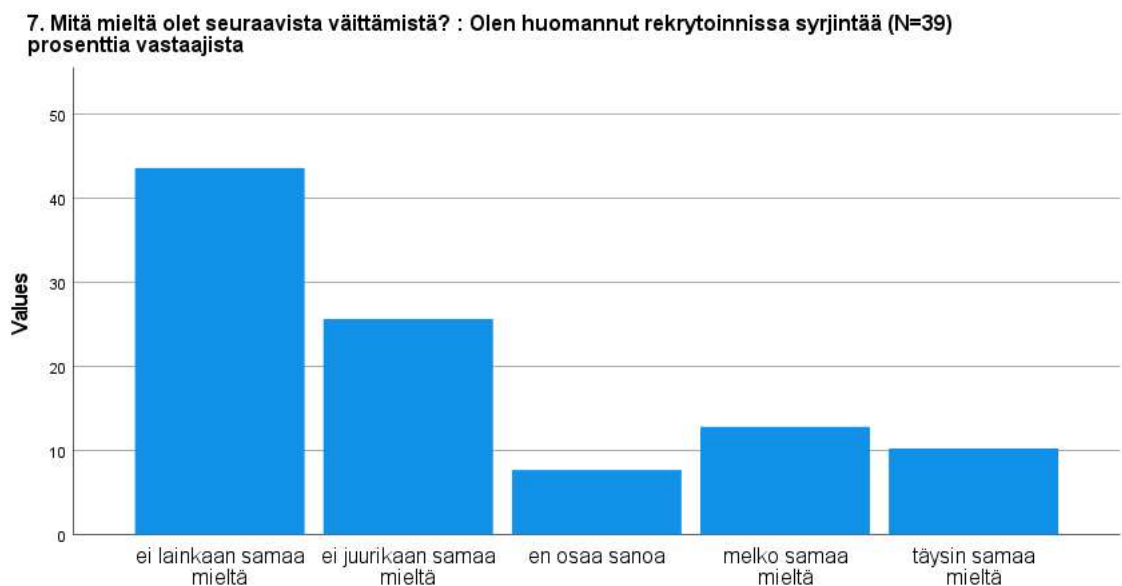
Kaikkiaan vastaajat edustivat annetuista vaihtoehtoista kymmentä eri toimialaa. Eniten vastaajia oli ryhmässä tukku- ja vähittäiskauppa. Vaihtoehdon ”jokin muu” oli kuitenkin valinnut kuusi vastaajaa. Toimialajakoa ei hyödynnetä tässä työssä muiden kysymysten yhteydessä. Niiden tarkoitus oli selvittää, millä toimialoilla vastaajat työskentelevät ja onko sieltä löydettävissä yhteneväisyyksiä kokemuksista anonymista rekrytoinnista. Kuitenkaan aineisto ei mahdollistanut tätä analyysia sen pienuuden vuoksi.

Vastaajilta kysyttiin myös, mikä heidän työkielensä on. Enemmistön työkieli on suomi (82,1 prosenttia), mutta englannin kieli on työkielenä kuudella vastaajalla

(15,4 prosenttia). Yksi vastaaja ei ollut kertonut työkieltään. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, kuin kansainvälisessä yrityksessä vastaajat toimivat ja onko sillä yhteyttä suomen kielen merkitykseen henkilövalinnoissa. Kuitenkaan tällä aineistolla ei voitu toteuttaa analyysia, joten tulokset jäävät maininnan tasolle.

### 6.3 Kyselyyn vastanneiden havaitsema syrjintä rekrytoinnissa

Työnantajien edustajilta kysyttiin havaintoja rekrytoinnissa esiintyvistä syrjinnästä. Kysymyksessä ei kuitenkaan tarkemmin lähdetty erittelemään, mihin liittyvää syrjintää havaittu syrjintä on ollut. Vastaukset pyydettiin asteikolla ”ei lainkaan samaa mieltä – täysin samaa mieltä”.



Kuvio 5. Työnantajien edustajien havaitsema syrjintä.

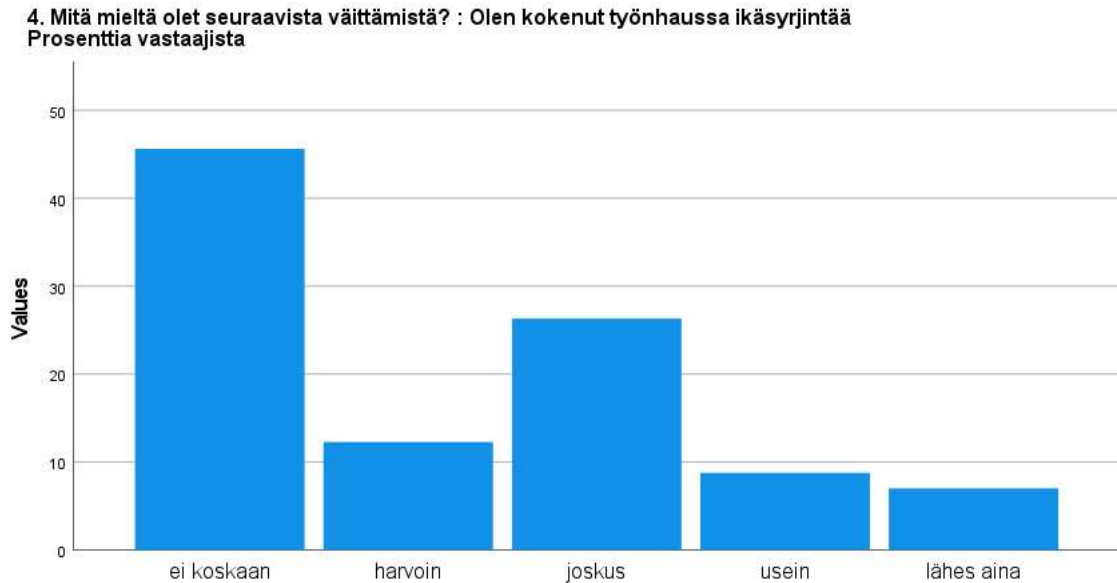
Kuviosta 5 näkyy, että 17 työnantajan edustajaa ei ollut havainnut lainkaan syrjintää (43,6 prosenttia). Kymmenen vastaajaa oli myös valinnut vaihtoehdon ”ei juurikaan samaa mieltä” (25,6 prosenttia vastaajista) ja yhteensä yhdeksän (24,1 prosenttia) vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon melko tai täysin samaa mieltä. Melko samaa mieltä oli valinnut 12,8 prosenttia ja täysin samaa mieltä 10,3 prosenttia vastaajista.

Anonyymia rekrytointia perustellaan usein sillä, että se vähentää rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää. Kokonaisuudessaan lähes puolet työnantajan edustajista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei rekrytoinnissa yleisesti lainkaan tai juurikaan esiinny syrjintää. Tämä kuvastaa, että työnantajat eivät näe syrjinnän olevan yleistä rekrytointiprosesseissa.

Työnhakijoilta selvitettiin, ovatko he kohdanneet syrjintää rekrytointiprosessissa. Vastaajat arvioivat syrjintäkokemuksiaan asteikolla ”ei koskaan, harvoin, joskus, usein tai lähes aina”. Kysymykset koskivat ikään, sukupuoleen, alkuperään, seksuaaliseen suuntautumiseen, terveydentilaan tai perhetilanteeseen liittyvää syrjintää. Nämä kysymykset pohjautuivat yhdenvertaisuuslakiin, mutta syrjintäperusteista jätettiin osa pois kyselyn lyhentämiseksi. Muita kyselylomakkeelle mahdollisia nostettavia syrjintäkriteerejä olisivat olleet uskontoon, kansalaisuuteen, kieleen, vakaumukseen, mielipiteeseen, poliittiseen toimintaan, ammattiyhdistystoimintaan, vammaisuuteen tai muuhun henkilöön syyhyyn liittyvä syrjintä.

Vaihtoehtoihin vaikuttivat myös aiempi tutkimus työsyryjinnän laadusta sekä anonyymista rekrytoinnista kertovat aiemmat tutkimukset. Tutkituin työsyryjinnän kriteeri on etninen tausta. Muita merkittäviä työsyryjintään liittyviä tekijöitä ovat ikä, sukupuoli sekä perhetausta. Lisäksi seksuaalista suuntautumista on selvitetty joissakin tutkimuksissa (Kanninen & Virkola 2021). Terveydentilaan liittyvät seikat puolestaan ovat nousseet mm. esteettömyysvaatimuksista puhuttaessa.

Seuraavaksi tarkastellaan työnhakijoiden kokemuksia ikään liittyvästä syrjinnästä.

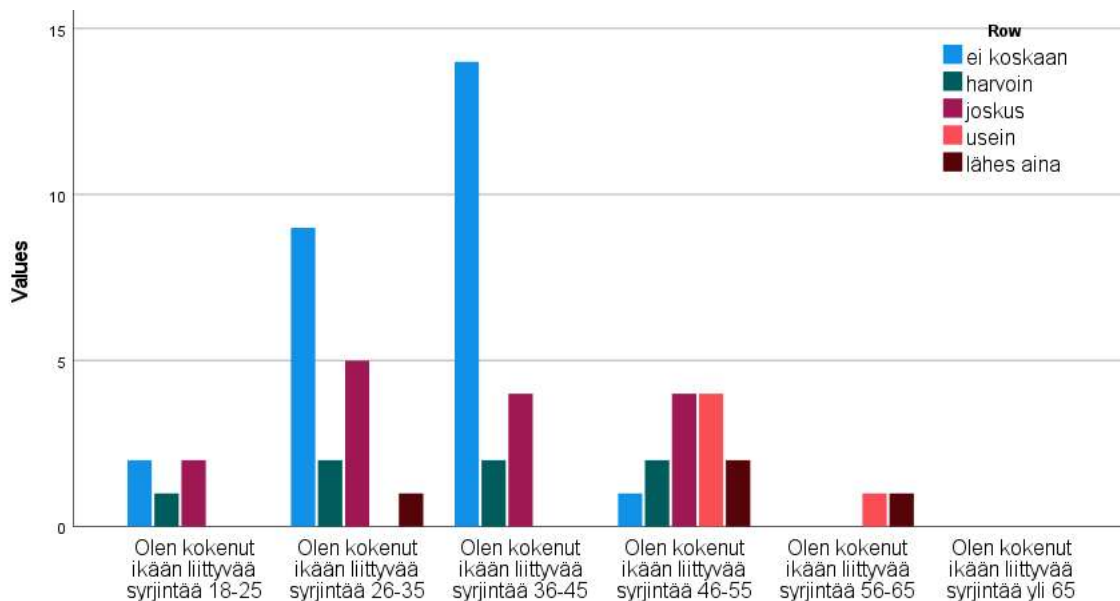


Kuvio 6. Työnhakijoiden kokema ikäsyryntää.

Kuten kuviosta 6 havaitaan, **ikään liittyvä syrjintä** ei ole yleistä työnhakijoiden mielestä, sillä 26 vastaajaa (45,6 prosenttia) ei ollut kokenut lainkaan ikään liittyvää syrjintää. Seuraavaksi eniten oli valittu vaihtoehtoa ”joskus”. Tämän oli valinnut 15 vastaajaa, eli 26,3 prosenttia vastaajista. Vastaajista seitsemän (12,3 prosenttia) oli kokenut ikään liittyvää syrjintää harvoin. Usein ikäsyryntää oli kokenut viisi vastaajaa (8,8 prosenttia) ja lähes aina neljä vastaajaa (7,7 prosenttia vastaajista).

Tulokset vaikuttavat paremmilta, kuin aiemmin vuonna 2021 julkaistun Suomen ekonomien tutkimuksessa, jossa vastaajista (n=1550) lähes 90 prosenttia yli 55-vuotiaista oli kokenut jonkinasteista ikäsyryntää (Erkko 2021). Jos tässä tutkimuksessa lasketaan yhteen vaihtoehdot ”harvoin”, ”joskus”, ”usein” ja ”lähes aina”, huomataan, että jonkinlaista ikäsyryntää oli kokenut 54,4 prosenttia 18-65-vuotiaista vastaajista.

Kun tarkastellaan tuloksia ikäryhmittäin, niin eroavaisuuksia löytyy ikäryhmien välillä. Tulokset ovat vain suuntaa antavia, sillä eri ikäryhmät ovat määrällisesti alle 30 henkilön ryhmiä.



Kuvio 7. Työnhakijoiden kokema ikäsyрjintä ikäryhmittäin.

Kuviossa 7 y-akselilla näkyy vastausten määrä ja x-akselilla ikäryhmät. Ikäryhmässä 18—25-vuotiaat ikään liittyvää syrjintää oli koettu vähän. Kaksi vastaajaa (3,5 prosenttia) oli valinnut vaihtoehdon ”ei koskaan”, yksi vastaaja (1,8 prosenttia) ”harvoin” ja kaksi (3,5 prosenttia) ”joskus”. Tässä ryhmässä vastaajia oli viisi henkilöä eli 8,8 prosenttia kaikista työnhakijoista.

Ikäryhmässä 26—35-vuotiaat ikään liittyvää syrjintää ei ollut kokenut 9 vastaajaa eli 15,8 prosenttia vastaajista. Viisi vastaajaa (8,8 prosenttia) oli valinnut vaihtoehdon ”joskus”. Yksi vastaaja (1,8 prosenttia) oli valinnut vaihtoehdon ”lähes aina”. Vaihtoehtoa ”usein” ei ollut valittu lainkaan.

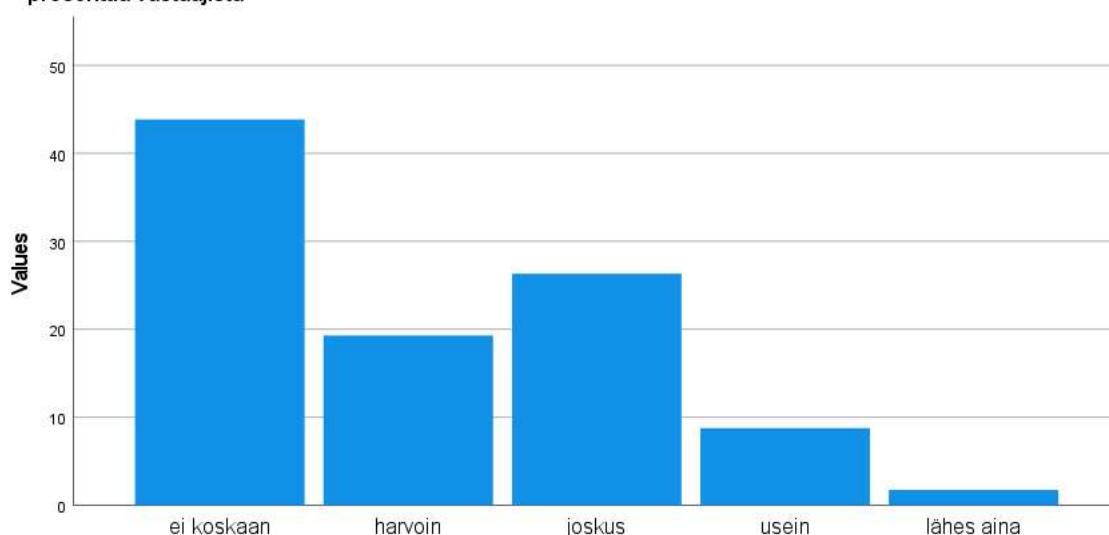
Kuviosta voidaan havaita, että vähiten ikään liittyvää syrjintää on koettu ikäryhmässä 36—45-vuotiaat, jossa peräti 14 vastaajaa (24,6 prosenttia) kuvasi, ettei ole kokenut ikään liittyvää syrjintää. Vaihtoehdon ”harvoin” oli valinnut 2 vastaajaa (3,5 prosenttia). Iän perusteella syrjintää usein tai lähes aina ei ollut valittu lainkaan.

Ikäryhmässä 46–55-vuotiaat usein tai lähes aina ikäsyrintää kokeneita oli yhteensä 6 kappaletta (10,5 prosenttia). Vaihtoehdon ”joskus” oli valinnut neljä vastaajaa eli 7 prosenttia vastaajista. Ei koskaan tai harvoin ikäsyrintää oli kokenut kolme vastaajaa (5,3 prosenttia).

56—65-vuotiaita kyselyyn vastanneita oli yhteensä kaksi vastaajaa. Toinen oli valinnut vaihtoehdon ”joskus” ja toinen ”usein”.

**Sukupuoleen liittyvää syrjintää** kartoitettiin väitteellä ”Olen kokenut syrjintää työnhaussa sukupuoleni vuoksi”. Tähän kysymykseen vastasi 57 työnhakijaa asteikolla ”ei koskaan, harvoin, joskus, usein, lähes aina”.

4. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? : Olen kokenut syrjintää työnhaussa sukupuoleni vuoksi prosenttia vastaajista



Kuvio 8. Työnhakijoiden kokema syrjintä sukupuolen vuoksi.

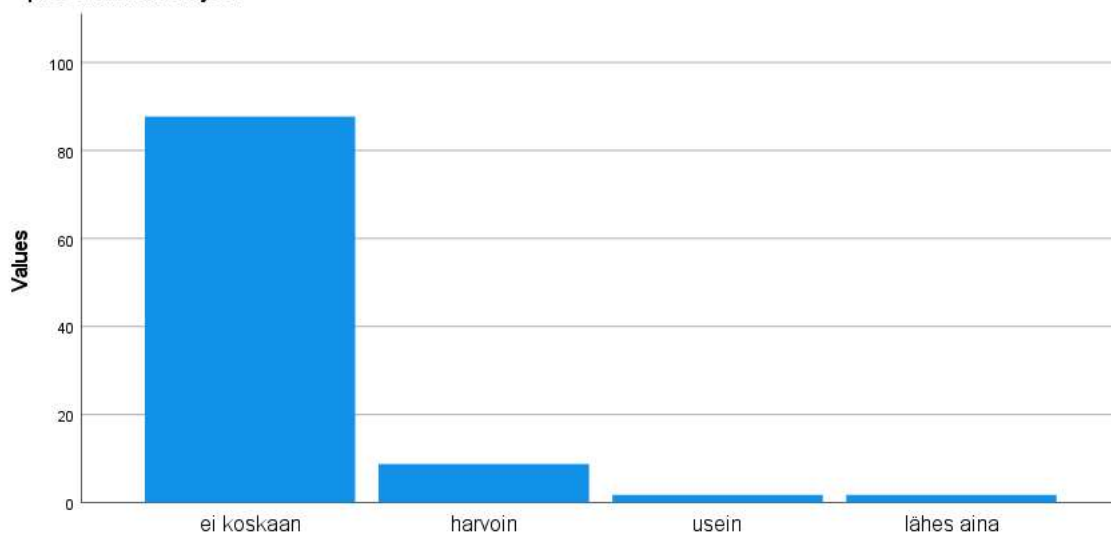
Kuviosta 8 voidaan nähdä, että sukupuoleen liittyvää syrjintää ei ollut koskaan kokenut lähes puolet, eli 25 vastaajaa (43,9 prosenttia). 15 vastaajaa (26,3 prosenttia) oli kokenut sitä joskus. Työnhakijoista 11 henkilöä eli 19,3 prosenttia oli kokenut sukupuoleen liittyvää syrjintää harvoin. Usein sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää oli kokenut 5 henkilöä eli 8,8 prosenttia vastanneista. Vain yksi vastaaja (1,8 prosenttia) oli sitä mieltä, että oli kokenut syrjintää lähes aina.



Vaihtoehtojen ”harvoin”, ”joskus”, ”usein” ja ”lähes aina” yhteenlaskettu prosenttiosuus on 56,2 prosenttia. Tämän perusteella voi sanoa, että jonkinlaista sukupuoleen liittyvää syrjintää on kokenut yli puolet vastaajista.

**Alkuperään, kielitaitoon ja nimeen** liittyvää syrjintää selvitettiin työnhakijoilta ja työnantajan edustajilta. Työnhakijoilta kysyttiin alkuperään liittyvästä syrjinnästä ja työnantajan edustajilta vierasperäiseen nimeen ja kielitaitoon liittyvistä tekijöistä. Työnhakijat olivat lähes yksimielisiä siitä, että he eivät olleet kokeneet alkuperään liittyvää syrjintää. Tähän kysymykseen vastasi 57 työnhakijaa asteikolla ”ei koskaan, harvoin, joskus, usein, lähes aina”.

4. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? : Olen kokenut syrjintää työnhaussa alkuperäni vuoksi prosenttia vastaajista

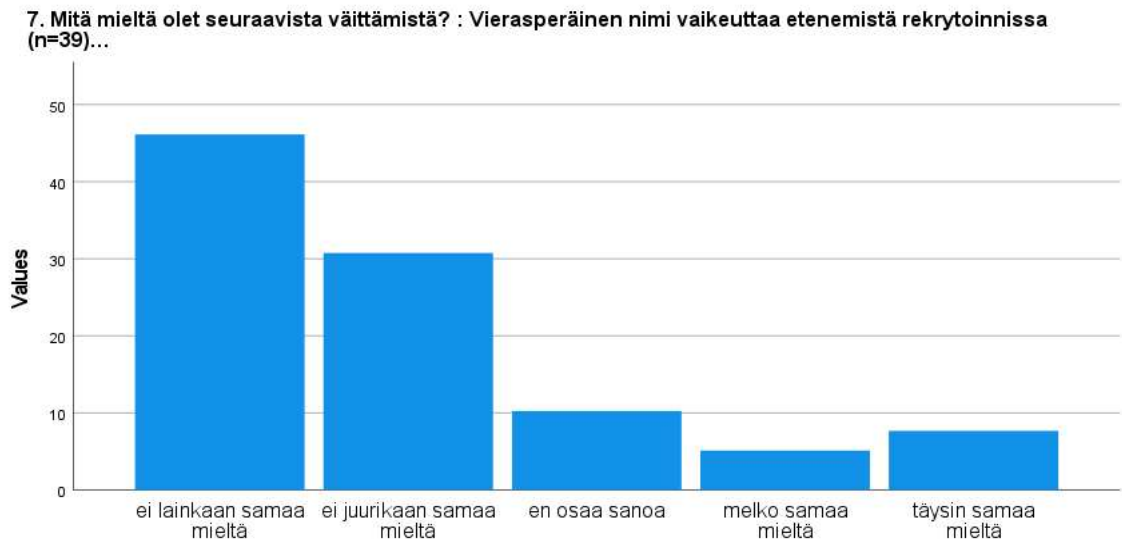


Kuvio 9. Työnhakijoiden kokema syrjintä alkuperän vuoksi.

Kuten kuviosta 9 voidaan huomata, syrjintää alkuperän vuoksi ei ollut koskaan kokenut 50 vastaajaa (87,7 prosenttia). Harvoin alkuperään kohdistuvaa syrjintää oli kokenut 5 vastaajaa eli 8,8 prosenttia vastaajista. Usein syrjintää oli kokenut yksi (1,8 prosenttia) vastaaja ja samoin yksi vastaaja (1,8 prosenttia) oli kokenut tätä lähes aina. Tätä saattaa selittää se, että vastaajat olivat pääosin korkeasti koulutettuja naisia ja kyselyyn vastaajissa vähemmistöihin kuuluvat

saattavat olla aliedustettuja. Vastausten ”joskus”, ”usein” ja ”lähes aina” yhteenlaskettu prosenttiosuus on 3,6 prosenttia vastaajista. Näin alkuperä ei ole merkittävä syrjäntäkritereeri tässä vastaajajoukossa.

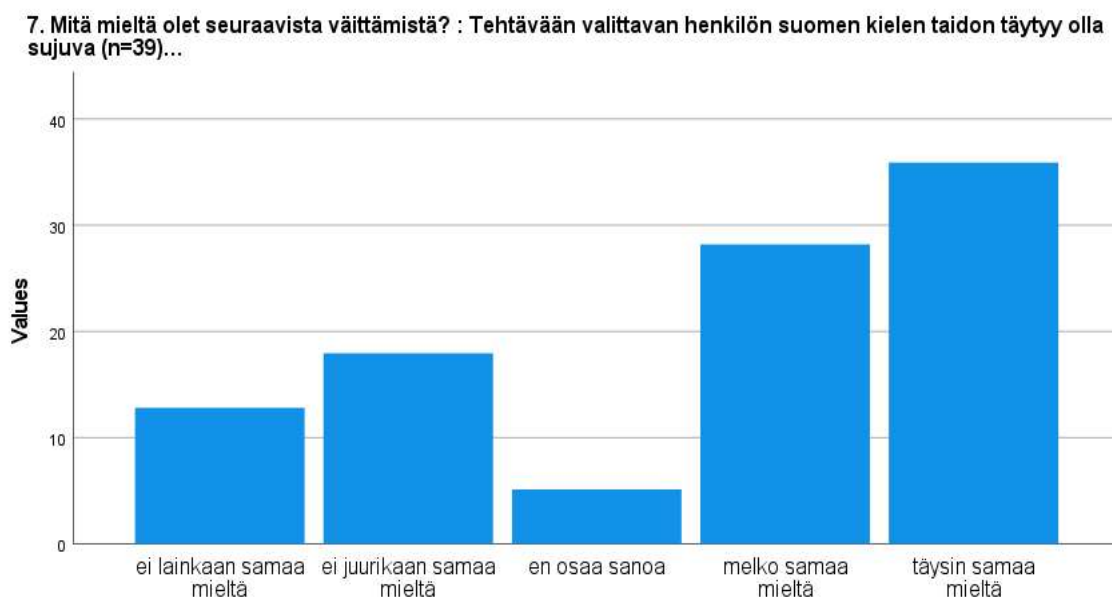
Työnantajien edustajilta kysyttiin, vaikeuttaako **vierasperäinen nimi** etenemistä rekrytoinneissa. Aiemmissä tutkimuksissa on saatu viitteitä siitä, että vierasperäisellä nimellä on vaikutusta haastatteluun pääsemiseen (esim. Ahmad 2019).



Kuvio 10. Vierasperäinen nimi vaikeuttaa etenemistä rekrytoinnissa.

Yllä olevasta kuvioista 10 ilmenee, tutkimuksessa kuitenkin ainoastaan kolme vastaajaa työnantajien edustajista (7,7 prosenttia) oli sitä mieltä, että vierasperäinen nimi vaikeuttaa etenemistä rekrytoinneissa. ”En osaa sanoa” oli valinnut 4 vastaajaa (10,3 prosenttia). 18 vastaajaa (46,2 prosenttia) vastaajista oli valinnut vaihtoehdon ”ei lainkaan samaa mieltä” ja 12 vastaajaa (30,8 prosenttia) oli valinnut ”ei juurikaan samaa mieltä”.

**Kielitaidon merkitystä** rekrytoijat pitivät kuitenkin tärkeänä. Työnantajan edustajilta kysyttiin, pitääkö valittavan henkilön suomen kielen taidon olla sujuva.



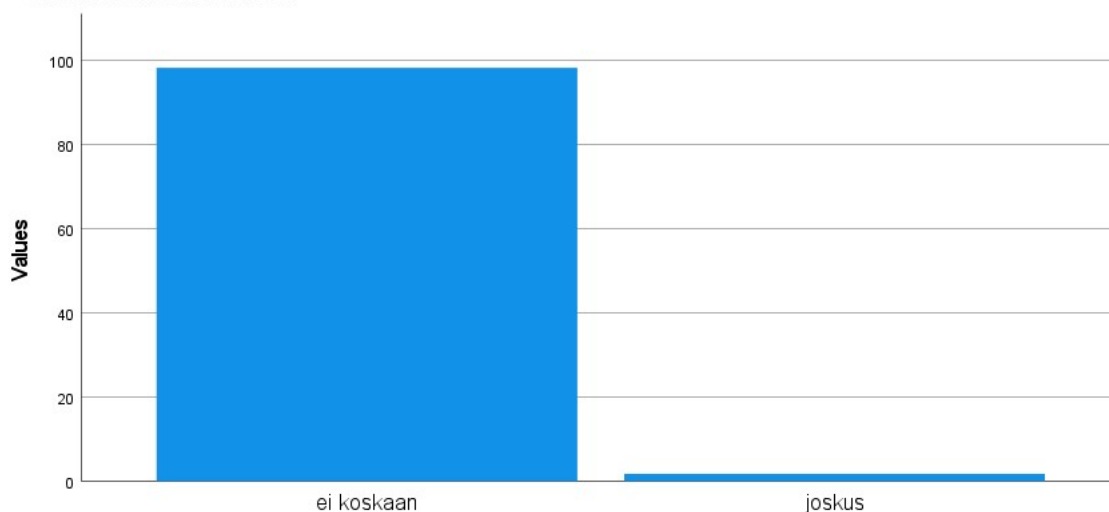
Kuvio 11. Tehtävään valittavan henkilön suomen kielen taidon täytyy olla sujuva.

Kuten kuviosta 11 huomataan, kysymykseen kielitaidosta työnantajan edustajat suhtautuivat melko jyrkästi. 14 vastaajaa (35,9 prosenttia) oli sitä mieltä, että tehtävään valittavan suomen kielen täytyy olla sujuva ja 11 vastaajaa oli tästä (28,2 prosenttia) melko samaa mieltä. Viisi vastaajaa (12,8 prosenttia) oli valinnut vaihtoehdon ”ei juurikaan samaa mieltä” ja ”ei lainkaan samaa mieltä” vastasi seitsemän (17,9 prosenttia) vastaajista.

Aiemmin jo todettiin, että työntekijältä voidaan olettaa sujuvaa suomen kielen taitoa ammateissa, joissa on siihen liittyviä kelpoisuusvaatimuksia tai jossa on olennaisesti tärkeää olla natiivitasoinen puhuja (esimerkiksi suomen kielen opettajan tehtävissä). Joissakin palveluammateissa asiakaspalvelu suomen kielellä asettaa omat vaatimuksensa. Lisäksi työturvallisuuden näkökulmasta on tärkeää, että työntekijälle on selvää, minkälaisia velvoitteita työn tekemiseen liittyy ja työntekijä ymmärtää suomenkieliset työturvallisuusmääräykset sekä osaa noudattaa niitä. Kuitenkin myös työnantajalla on velvollisuus huolehtia, että työntekijällä on riittävät välineet ja edellytykset suoriutua tehtävistään.

**Seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvää syrjintää** kysyttiin työnhakijoilta väittämällä: ”Olen kokenut syrjintää työnhaussa seksuaalisen suuntautumiseni vuoksi”. Tähän kysymykseen vastasi 57 työnhakijaa asteikolla ”ei koskaan, harvoin, joskus, usein, lähes aina”.

4. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? : Olen kokenut syrjintää työnhaussa seksuaalisen suuntautumiseni vuoksi...



Kuvio 12. Työnhakijoiden kokema seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvä syrjintää.

Yllä olevasta kuviosta 12 voidaan nähdä, että tämän kysymyksen osalta työnhakijat olivat harvinaisen yksimielisiä siitä, että seksuaaliseen suuntautumiseen perusteella syrjintää on harvinaista. Vain yksi (1,8 prosenttia) vastaajista oli kokenut sitä joskus ja loput 56 vastaajaa (98,2 prosenttia) ei ollut kokenut syrjintää tällä perusteella koskaan. Tämä on luonnollista, sillä seksuaalinen suuntautuminen ei ilmene ulospäin välttämättä rekrytointivaiheessa tai sen jälkeenkään, joten sitä voi olla vaikea havaita.

**Terveydentilan** puolesta työnhakijat-ryhmässä ei ollut juuri koettu syrjintää.



Kuvio 13. Työnhakijoiden kokema syrjintä terveydentilan vuoksi.

Tähän kysymykseen vastasi 57 työnhakijaa asteikolla ”ei koskaan, harvoin, joskus, usein, lähes aina”. Vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, että terveydentilan vuoksi syrjityksi tuleminen oli harvinaista, kuten kuviosta 13 ilmenee. Terveydentilan vuoksi ei ollut koskaan kokenut syrjintää 49 henkilöä (86 prosenttia) kyselyyn osallistuneista. Joskus syrjintää terveydentilan vuoksi oli kokenut viisi vastaajaa (8,8 prosenttia vastaajista) ja kaksi (3,5 prosenttia) vastaajista oli kokenut tähän liittyvää syrjintää harvoin. Vain yksi vastaaja (1,8 prosenttia) oli kokenut usein terveydentilaan liittyvää syrjintää.

**Perhetilanteen perusteella** syrjintä ei vaikuta myöskään olevan yleistä, mutta on yleisempää kuin terveydentilan vuoksi rekrytoinnissa tapahtuva syrjintä. Tähän kysymykseen vastasi 57 työnhakijaa asteikolla ”ei koskaan, harvoin, joskus, usein, lähes aina”.



Kuvio 14. Työnhakijoiden kokema syrjintä perhetilanteen vuoksi.

Yllä olevasta kuviosta 14 ilmenee, että vastaajista 34 henkilöä (59,6 prosenttia) ei ole kokenut koskaan tämänkaltaista syrjintää. Neljätoista vastaajaa (24,6 prosenttia) oli joskus tullut syrjityksi perhetilanteen vuoksi. Vastausvaihtoehdon ”harvoin” oli valinnut 8 vastaajaa (14 prosenttia). Kukaan ei ollut valinnut vaihtoehtoa ”lähes aina”, mutta vaihtoehdon ”usein” oli valinnut yksi vastaaja (1,8 prosenttia vastaajista). Näin vaihtoehtojen ”joskus”, ”usein” ja ”lähes aina” yhteenlaskettu prosenttiosuus on 26,4 prosenttia vastaajista. Tuloksen perusteella voi sanoa, että perhetilanne on johtanut syrjintään jonkun verran, sillä 40,4 prosenttia vastaajista oli kokenut sitä jossain määrin. Naisten kokemasta syrjinnästä ja lasten hankinnasta on aiemmin ollut puhetta mediassa. Perhetilanne syrjintäkriteerinä voidaan kuitenkin tulkita laajemminkin kuin perheenperustamiseen liittyvänä.

Haastattelussa ei saa kysyä työnhakijalta yksityiselämään liittyvistä kysymyksistä (Viitala 2021, 82). Näin esimerkiksi parisuhdestatus tai lasten määrä ei tule esiin rekrytointiprosessissa, ellei hakija sitä itse tuo esille. Hakijan näkemys syrjinnästä perhetilanteen vuoksi perustuu usein siten oletamaan tai suoraan palautteeseen rekrytointiprosessin aikana. Mikäli rekrytoija tuo ilmi, että perhetilanne on estänyt jatkomahdollisuudet rekrytointiprosessissa, on yritys

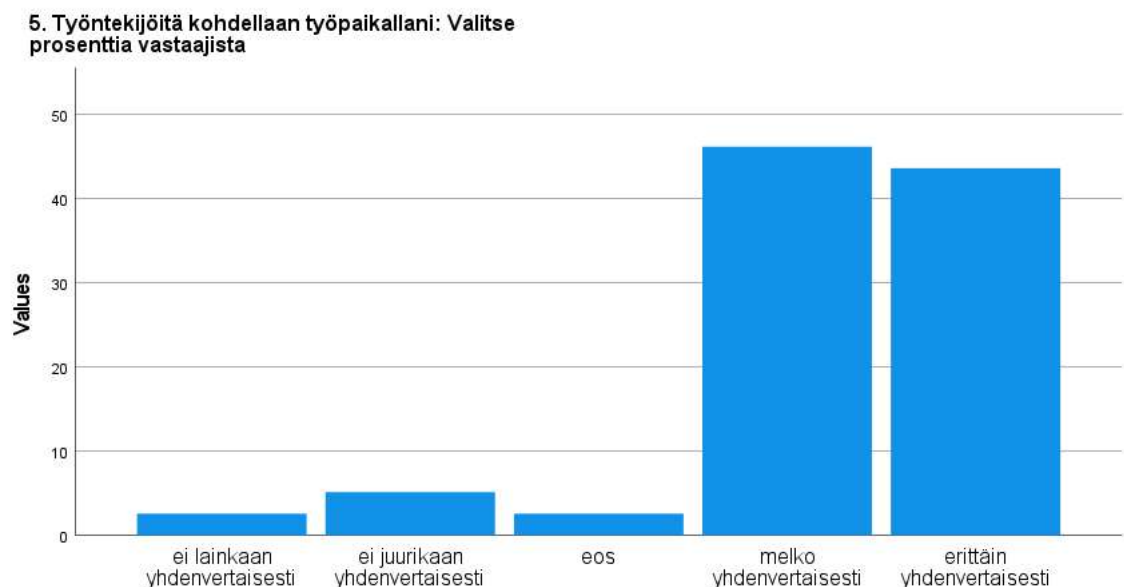
syöllistynyt syrjintään rekrytointiprosessissa. Muussa tapauksessa kyse voi olla työnhakijan olettamasta ja todellinen peruste voi olla jossain muussa syystä.

## 6.4 Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus

Seuraavaksi tarkastellaan vastaajaryhmien näkemyksiä yhdenvertaisuudesta ja monimuotoisuudesta vastaajien kokemana sekä rekrytointiprosessissa. Näillä pyritään taustoittamaan työnantajien edustajien näkemyksiin vaikuttavia lähtökohtia. Alkuperäisenä aikomukseni oli selvittää yhteyttä anonyymien rekrytointin käytön ja työyhteisön monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden välillä, mutta tätä analyysia ei voitu toteuttaa johtuen kyselyyn osallistuneiden pienestä määrästä. Siksi tulokset jätetään tässä raportointiasteelle.

### 6.4.1 Työnantajien edustajien näkemys yhdenvertaisuudesta työpaikallaan

Työnantajien edustajilta kysyttiin, miten yhdenvertaisena he näkevät työntekijöiden kohtelun omalla työpaikallaan. Kysymykseen vastasi 39 vastaajaa. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla ”ei lainkaan yhdenvertaisesti – erittäin yhdenvertaisesti”.

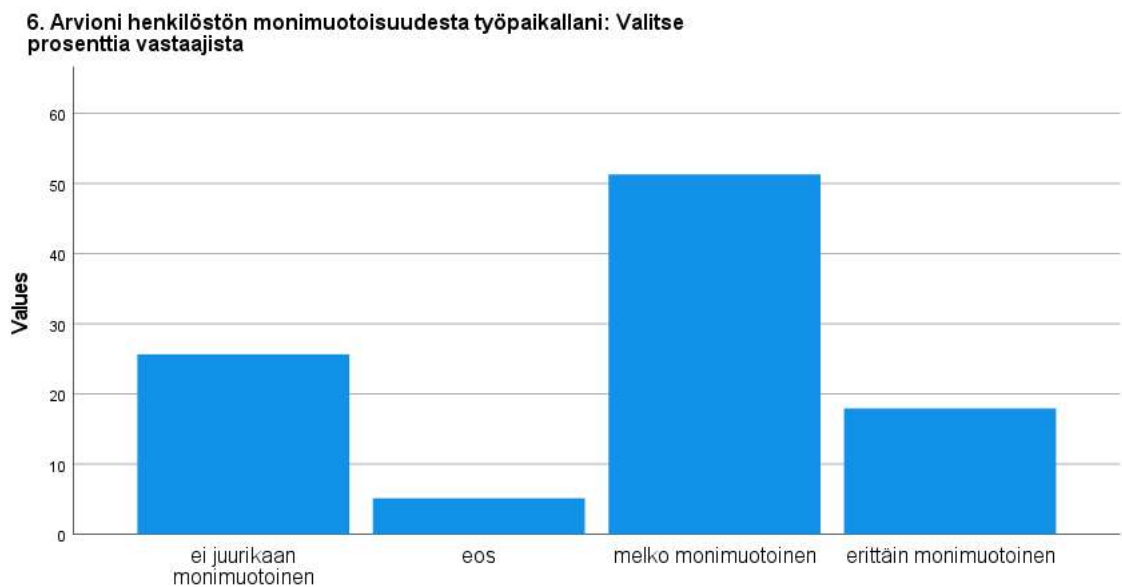


Kuvio 15. Työnantajien näkemys yhdenvertaisuudesta työpaikallaan.

Kuviosta 15 voidaan havaita, että työnantajat näkevät yhdenvertaisuuden toteutuvan työpaikallaan erittäin hyvin. Melko yhdenvertaisesti koki vastaajista 18 (46,2 prosenttia) ja erittäin yhdenvertaisesti 17 vastaajaa (43,6 prosenttia vastaajista). Ei juurikaan yhdenvertaisesti oli valinnut kaksi vastaajaa (5,1 prosenttia) ja ei lainkaan tai vaihtoehtona ”ei osaa sanoa” oli valinnut yksi vastaaja (2,6 prosenttia vastaajista).

#### 6.4.2 Työnantajien näkemys monimuotoisuudesta työpaikallaan

Työnantajien edustajia pyydettiin vastaamaan asteikolla ”ei lainkaan monimuotoinen – erittäin monimuotoinen” kuinka monimuotoinen heidän työyhteisönsä on. Kysymykseen vastasi 39 vastaajaa.



Kuvio 16. Työnantajien näkemys monimuotoisuudesta työpaikallaan.

Kuviossa 16 ilmenee työnantajien edustajien näkemykset monimuotoisuuden toteutumisesta omalla työpaikallaan. Vastausten perusteella he kokevat, että se on melko monimuotoinen, jonka valitsi 20 vastaajaa (51,3 prosenttia vastaajista). Toiseksi eniten valittiin kuitenkin yllättäen vaihtoehtoa ”ei juurikaan monimuotoinen”. Näin valitsi 10 vastaajaa eli 25,6 prosenttia vastaajista. Erittäin monimuotoisena työyhteisönsä koki seitsemän vastaajaa eli 17,9 prosenttia



vastaajista. Vaihtoehdon ”en osaa sanoa” oli valinnut vain kaksi vastaajaa (5,1 prosenttia).

Työnantajilta kysyttiin lisäksi muita monimuotoisuuteen liittyviä näkemyksiä. Yhtenä kohtana kysyttiin, toteutuuko heidän työpaikallaan tasa-arvo naisten ja miesten välillä. Tähän kysymykseen vastauksia saatiin 39 kappaletta, joista 19 henkilöä (48,7 prosenttia) oli melko samaa mieltä ja 14 vastaajaa (35,9 prosenttia) täysin samaa mieltä. Toisaalta kolme vastaajaa (7,7 prosenttia) ei osannut sanoa mielipidettään, kaksi vastaajaa (5,1 prosenttia) ei ollut juurikaan samaa mieltä ja vain yksi totesi (2,6 prosenttia), ettei ole lainkaan samaa mieltä. Kyselyn perusteella naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu kyselyyn vastanneiden osalta hyvin.

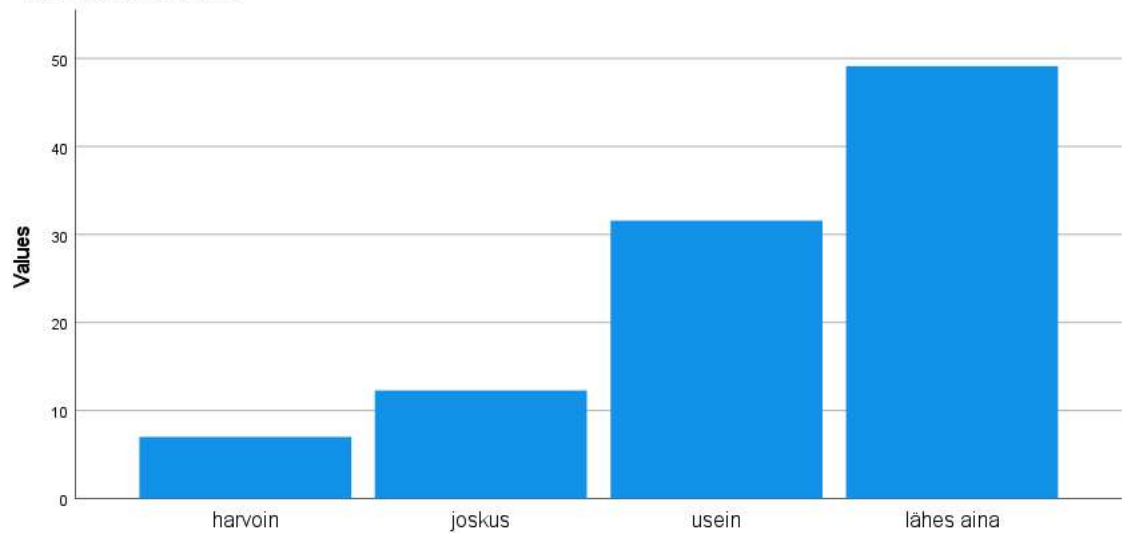
Työnantajan edustajia pyydettiin lisäksi arvioimaan, kohdellaanko erilaisissa työsuhteissa olevia (esim. määräaikainen, vakituinen, osa-aikainen) tasapuolisesti työpaikalla. Tähän kysymykseen vastasi 39 vastaajaa. Melko samaa mieltä vastanneiden osuus oli 21, eli 53,8 prosenttia vastaajista. Täysin samaa mieltä vastanneiden osuus oli 15 henkilöä (38,5 prosenttia). Vaihtoehdon ”en osaa sanoa” oli valinnut kolme vastaajaa eli 7,7 prosenttia vastaajista.

Lisäksi työnantajien edustajia pyydettiin kertomaan mielipide väitteeseen: Sukupuolikiintiöt ovat hyvä tapa henkilöstön monimuotoisuuden lisäämiseen. Vastaajista enemmistö ei ollut lainkaan samaa mieltä (17 vastaajaa, 43,6 prosenttia). Seuraavaksi eniten oli valittu vaihtoehtoa ”ei juurikaan samaa mieltä”, jonka oli valinnut kymmenen vastaajaa eli 25,6 prosenttia. Melko samaa mieltä olevien osuus oli seitsemän henkilöä eli 17,9 prosenttia vastaajista. Vain yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä (2,6 prosenttia vastaajista).

#### 6.4.3 Yhdenvertaisuuden toteutuminen rekrytointiprosessissa

Työnhakijoilta kysyttiin, onko heitä kohdeltu yhdenvertaisesti työnhaussa. Tähän kysymykseen vastasi 57 työnhakijaa asteikolla ”ei koskaan, harvoin, joskus, usein, lähes aina”.

4. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? : Minua on kohdeltu yhdenvertaisesti työnhaussa prosenttia vastaajista



Kuvio 17. Työnhakijoiden kokemus yhdenvertaisesta kohtelusta työnhaussa.

Kuviosta 17 nähdään, että 28 vastaajaa (49,1 prosenttia) oli kokenut tulleen kohdelluksi yhdenvertaisesti lähes aina. Vaihtoehdon "usein" oli valinnut 18 kyselyyn osallistunutta (31,6 prosenttia) vastaajaa ja "joskus" oli valinnut 7 vastaajaa eli 12,3 prosenttia vastaajista. Neljä kyselyyn osallistunutta (7 prosenttia) oli kokenut harvoin yhdenvertaista kohtelua. Pääosin vastaajat olivat kokeneet tulleen kohdelluksi yhdenvertaisesti, sillä vaihtoehtojen "joskus", "usein" ja "lähes aina" yhteenlaskettu prosenttiosuus on 93 prosenttia.



Kuvio 18. Työnantajien edustajien kokemus yhdenvertaisuuden toteutumisesta henkilövalinnoissa.

Puolestaan kuviosta 18 nähdään, että työnantajan edustajien mielestä yhdenvertaisuus toteutuu henkilövalinnoissa erittäin tai melko hyvin. 21 vastaajaa (53,8 prosenttia) melko samaa mieltä ja kymmenen vastaajaa (25,6 prosenttia) oli tästä täysin samaa mieltä. Viisi vastaajaa (12,8 prosenttia) oli valinnut vaihtoehdon ”ei juurikaan samaa mieltä”. Vaihtoehdon ”en osaa sanoa” valinneiden osuus oli vain 2 vastaajaa (5,1 prosenttia) ja vain yksi vastaaja (2,6 prosenttia) oli tästä täysin eri mieltä. Tuloksista voidaan havaita, että työnantajien edustajien ja työnhakijoiden vastaukset ovat melko yhteneväisiä. Sekä työnantajan edustajat, että työnhakijat kokivat yhdenvertaisuuden toteutuvan henkilövalinnoissa ja rekrytoinnissa. Myös työnantajien lähtökohdat vastata kysymyksiin olivat myönteiset, kun he arvioivat yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta työpäikällään.

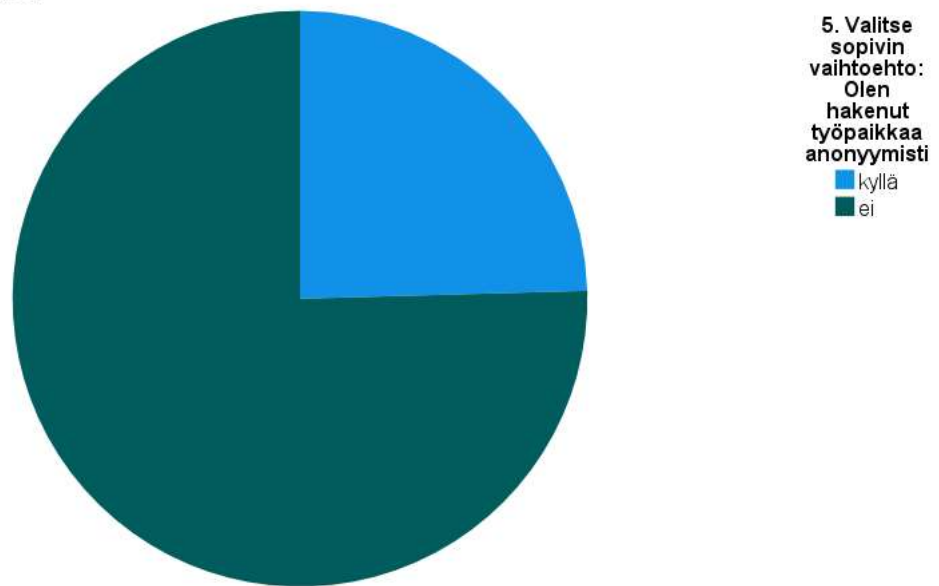
## 6.5 Anonyymi rekrytointi

Seuraavaksi tutkimustuloksissa pureudutaan tarkemmin vastaajien näkemyksiin anonyymista rekrytoinnista sekä anonyymien rekrytoinnin vaikutuksista rekrytointiprosessiin.

### 6.5.1 Anonyymien rekrytoinnin yleisyys

Työnhakijoilta kysyttiin, ovatko he hakeneet työpaikkaa anonyymisti.

5. Valitse sopivin vaihtoehto: Olen hakenut työpaikkaa anonyymisti prosenttia vastaajista

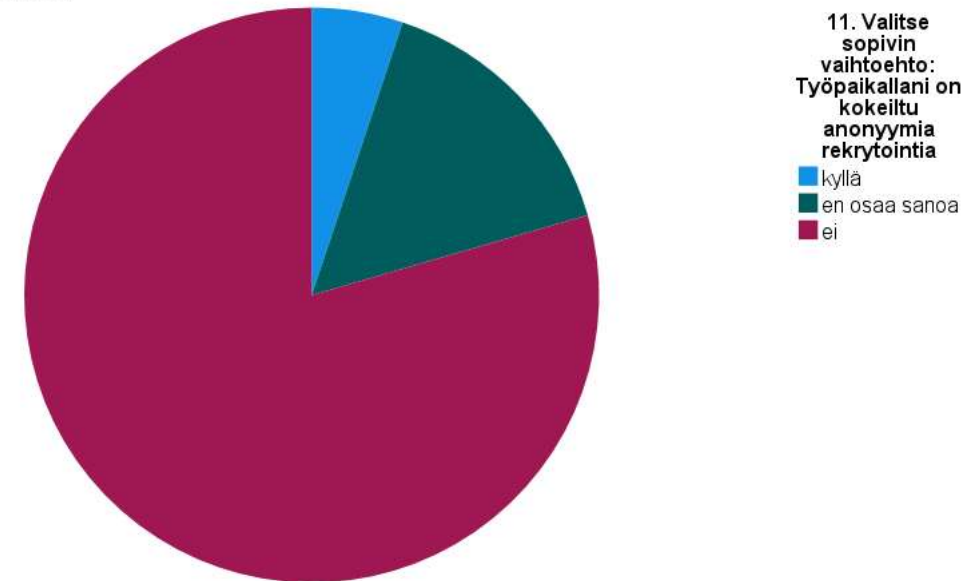


Kuvio 19. Anonyymien rekrytoinnin yleisyys työnhakijoiden mukaan.

43 henkilöä eli 75,4 prosenttia kysymykseen vastanneista ei ollut hakenut työpaikkaa anonyymisti. Neljätolista vastaajaa (24,6 prosenttia) vastasi hakenensa työtä anonyymisti, kuten yllä olevasta kuviosta 19 ilmenee.

Myös työnantajan edustajilta kartoitettiin anonyymien rekrytoinnin yleisyyttä. Toisin kuin työnhakijoilla, työnantajan edustajilla oli myös vastausvaihtoehtona ”en osaa sanoa”. Tämä johtuu siitä, että rekrytoivilla esihenkilöillä ei ole välttämättä kokonaiskuvaa kaikista yrityksessä tapahtuvista rekrytoinneista. HR-ammattilaiset puolestaan ovat yleensä tietoisia yrityksensä rekrytointikäytänteistä rekrytoivia esihenkilöitä paremmin.

11. Valitse sopivin vaihtoehto: Työpaikallani on kokeiltu anonyymia rekrytointia prosenttia vastaajista



Kuvio 20. Anonyymin rekrytoinnin käyttö yrityksissä.

Kuviosta 20 ilmenee, että vaihtoehdon "ei" oli valinnut 31 kyselyyn vastanneista (79,5 prosenttia). "En osaa sanoa" oli valinnut kuusi vastaajaa (15,4 prosenttia) vastaajista. Kuten kuviosta 20 näkyy, vaihtoehdon "kyllä" valinneiden määrä oli vain kaksi vastaajaa (5,1 prosenttia). Tämä oli pienempi kuin työnhakijoilla. Kysymyksen vastausjakauma tukee havaintoja siitä, että anonyymi rekrytointi on melko vähän käytetty menetelmä, kuten myös Monimuotoisuusbarometrissa vuonna 2020 ilmeni. Sen mukaan vain noin joka kahdeksas yritys (n=250) oli kokeillut anonyymia rekrytointia jossain määrin.

Työnhakijoiden joukossa on siis enemmän kokemusta menetelmästä kuin työnantajan edustajilla. Tämä voi selittyä sillä, että työnhakijat osallistuvat useampaan rekrytointiprosessiin työnhakunsa aikana, kun taas yrityksessä saattaa olla vain vähän paikkoja auki. Lisäksi työnantajien joukko on melko pieni, eikä tuloksia voi tältä osin yleistää.

### 6.5.2 Työnantajien edustajien käyttämät rekrytointikanavat

Työnantajan edustajilta kysyttiin yleisimpiä rekrytointikanavia. Tämä kysymys ei tuota tutkimuksen kannalta oleellista tietoa anonyymiin rekrytointiin tai syrjintään liittyen. Alkuperäisenä ajatuksenani oli selvittää rekrytointikanavien ja anonyymien rekrytoinnin käytön yhteyttä, mutta tätä analyysia ei voitu tehdä pienen vastaajamäärän vuoksi, joten tutkimuksen tulokset esitellään luettelomaisesti.

Työnantajien edustajat (n=39) kertovat käyttävänsä eniten omia verkkosivujaan rekrytointikanavana. Tätä mieltä oli lähes jokainen vastaaja (95 prosenttia). Harvinaisinta oli lehti-ilmoittelu (28,2 prosenttia) ja henkilöstövuokrausyritykset (33,3 prosenttia). Noin puolet vastaajista käytti te-palveluita (48,7 prosenttia) ja avoimia hakemuksia (43,3 prosenttia). Suorahakua oli kokeillut 64,1 prosenttia vastaajista. Työnhakuportaaleja, kuten Duunitoria, hyödynsi rekrytoinnissaan noin kolme neljäsosaa vastaajasta (76,9 prosenttia) ja hieman tätä suositumpaa oli ilmoittelu sosiaalisessa mediassa (87,2 prosenttia).

### 6.5.3 Työnantajien yleiset rekrytointitarpeet ja -motiivit

Työnantajien edustajat arvioivat asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) rekrytointia koskevia väittämiä: ”Rekrytoidessa on tärkeää täyttää nopeasti avoin tehtävä”, ”Rekrytointiprosessissa työnhakijoita verrataan toisiinsa”, ”Rekrytointiprosessissa työnhakijoita verrataan työtehtävän vaatimukseen”, ”Rekrytoinnilla voi vaikuttaa työyhteisön monimuotoisuuteen”, ”Rekrytointi on suunnitelmallista toimintaa”, ”Tarvittaessa voimme palkata henkilön nopeasti jos sopiva työntekijä tulee vastaan” ja ”Rekrytoinnissa on tärkeää löytää yritykseen uutta osaamista.”

Väittämiin oli koottu Lippmanin & McCallin sekä Stiglerin rekrytointiteorioiden tavoitteita sekä muita taustateoriasta nousevia rekrytointitavoitteita.

Taulukko 1. Työnantajien vastaukset rekrytointia koskeviin väitteisiin.

<b>Rekrytointiprosessiin liittyviä tavoitteita ja piirteitä (n=39)</b>	Keskiarvo	Keskihajonta
Työnhakijoita verrataan työtehtävän vaatimuksiin.	4,85	0,37
Rekrytointi on suunnitelmallista toimintaa.	4,59	0,75
Voidaan vaikuttaa monimuotoisuuteen.	4,23	1,13
Voimme palkata nopeasti.	4,10	1,19
Tärkeää löytää uutta osaamista.	4,36	0,90
Tärkeää täyttää nopeasti avoin tehtävä.	2,72	1,28
Työnhakijoita verrataan toisiinsa.	3,82	1,00

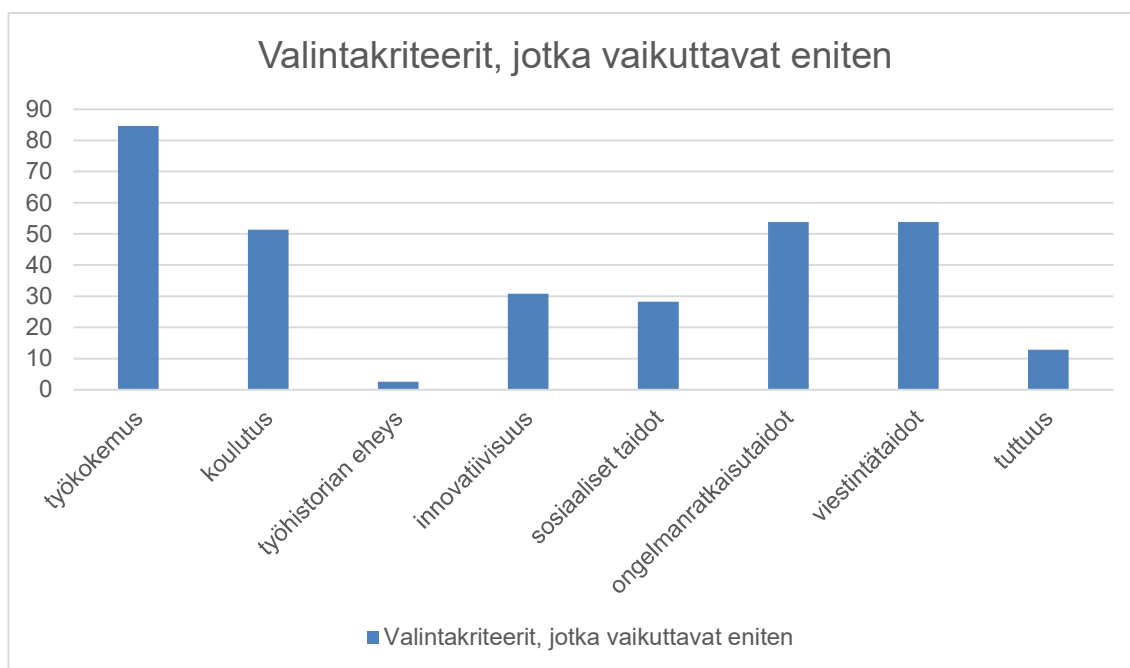
Kuten taulukosta 2 huomataan, vastauksista analysoitiin keskiarvot ja keskihajonnat. Tärkeimpänä tekijänä työnantajan edustajat arvioivat, että työnhakijoita verrataan työtehtävän vaatimuksiin (4,85 keskiarvo, keskihajonta 0,37). Rekrytoinnin kuvattiin olevan myös suunnitelmallista toimintaa (keskiarvo 4,59, keskihajonta 0,75) ja kolmanneksi eniten he kokivat, että rekrytoinnilla pystyy vaikuttamaan työyhteisön monimuotoisuuteen (keskiarvo 4,23, keskihajonta 1,13). Vähiten merkitystä oli rekrytoinnin kestolla (keskiarvo 2,71, keskihajonta 1,28) ja työnhakijoiden vertaamisella toisiinsa rekrytointiprosessin aikana (3,82, keskihajonta 1,00).

Näistä anonyymien rekrytoinnin tavoitteisiin usein yhdistettäviä tavoitteita ovat kohdat ”voidaan vaikuttaa monimuotoisuuteen” sekä ”työnhakijoita verrataan työtehtävän vaatimuksiin”. Tästä näkökulmasta tavoitteet ovat anonyymien rekrytoinnin suuntaiset, mutta anonyymi rekrytointi ei välttämättä ole ainoa vaihtoehto näiden tavoitteiden saavuttamiseen.

#### 6.5.4 Tärkeimmät rekrytoinnin valintakriteerit työnantajien mielestä

Työnantajien edustajia pyydettiin valitsemaan vaihtoehtoista tärkeimmät arviointikriteerit. Vaihtoehtoina olivat työkokemus, koulutus, työhistorian eheys, innovatiivisuus, sosiaalisuus, ongelmanratkaisutaidot, viestintätaidot ja tuttuus.

Aiemmissa anonymia rekrytointia koskevissa tutkimuksissa on todettu, että esimerkiksi työhistorian rikkonaisuus vaikeuttaa etenemistä rekrytointiprosessissa (Rinne 2018, 2). Anonymia rekrytointia perustellaan myös sillä, että hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet häivytetään rekrytointiprosessissa ja vain pätevyys ratkaisee. Tällöin rekrytoija tekee päätöksen etenemisestä työkokemuksen, koulutuksen ja työhistorian eheyden perusteella. Innovatiivisuus, sosiaalisuus, ongelmanratkaisutaidot ja viestintätaidot eivät ilmene rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, vaan vasta haastattelussa tai kykytesteissä.



Kuvio 21. Henkilövalintoihin vaikuttavat rekrytointikriteerit.

Kuviossa 21 on esitetty työnantajien edustajien valinnat henkilövalintoihin vaikuttavista rekrytointikriteereistä. Tärkein tekijä oli työkokemus, jonka oli valinnut 84,6 prosenttia vastaajista. Muita valintoja olivat koulutus 51,3 prosenttia, innovatiivisuus 30,8 prosenttia, sosiaaliset taidot 28,2 prosenttia ja tuttuus 12,8 prosenttia vastaajista. Laaja-alaisemmat kriteerit, kuten ongelmanratkaisutaidot ja viestintätaidot (molemmissa 53,8 prosenttia vastaajista) sekä työhistorian eheys (2,6 prosenttia) saivat vähiten mainintoja.



Toisaalta henkilövalinnat tehdään, kun rekrytointiprosessi on loppusuoralla. Tä-  
ten näistä tuloksista ei voida tehdä päätelmiä suoraan siitä, vaikuttavatko samat  
kriteerit yhtä merkittävästi rekrytointiprosessissa etenemiseen tai haastatteluihin  
pääsemiseen.

### 6.5.5 Anonyymien rekrytointien vaikutukset rekrytointiprosessiin

Työnhakijat arvioivat anonyymien rekrytointien vaikutuksia vastaamalla kysymyk-  
seen, jossa heidän piti arvioida kahdeksaa väittämää asteikolla 1-5 (1=ei lain-  
kaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Väittämässä arvioitiin parhaiden ha-  
kijoiden ja uusien hakijaryhmien tavoitettavuutta, hakijoiden asettumista samalle  
viivalle, hakemusten vertailun helpottumista, hakijoiden määrän kasvua, haku-  
kynnyksen madaltumista, monimuotoisuuden kasvua ja hakemusten käsittelyn  
nopeutta.

Eniten työnhakijat näkivät vaikutusta anonyymilla rekrytointilla työnhakijoiden  
monimuotoisuuden kasvuun (keskiarvo 4,18, keskihajonta 0,76). Työnhakijoi-  
den näkemykset anonyymien rekrytointien vaikutuksiin on luokiteltu tärkeysjärjes-  
tykseen taulukossa 3.

Taulukko 2. Anonyymien rekrytointien vaikutukset työnhakijoiden mielestä.

Millaisia vaikutuksia arvioit anonyymilla rekrytointilla olevan? (n=57)	Keski- arvo	Keski-ha- jonta
1. Hakijoiden monimuotoisuus kasvaa	4,18	0,76
2. Hakukynnys madaltuu	4,05	0,87
3. Tavoitetaan uusia hakijaryhmiä	4,04	0,80
4. Hakijat asettuvat samalle viivalle	3,98	0,97
5. Hakijoiden määrä kasvaa	3,81	0,74
6. Hakemusten vertailu helpottuu	3,74	1,04
7. Tavoitetaan parhaat hakijat	3,49	1,05
8. Hakemusten käsittely nopeutuu	3,11	1,13

Taulukosta 3 voidaan päätellä, että työnhakijat arvioivat hakijajoukosta ho-  
mogeisuuden vähenevän. Vähiten vaikutusta oli hakemusten

käsittelynopeudelle (keskiarvo 3,11, keskihajonta 1,13). Tästä työnhakijat olivat myös erimielisimpiä, sillä keskihajonta oli tässä suurin. Toisaalta heillä ei ole tästä oletettavasti kokemusta, sillä he arvioivat rekrytointia työnhakijan näkökulmasta ja heillä ei ole kuin hakijan kokemus rekrytoinnin kestosta.

Työnantajan edustajat arvioivat samalla asteikolla (1=ei lainkaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) samat väittämät.

Taulukko 3. Anonyymien rekrytoinnin vaikutukset työnantajien edustajien mielestä.

Millaisia vaikutuksia arvioit anonyymilla rekrytoinnilla olevan? (n=57)	Keski- arvo	Keski-ha- jonta
1. Hakijat asettuvat samalle viivalle	3,49	1,47
2. Hakukynnys madaltuu	3,36	1,18
3. Hakijoiden monimuotoisuus kasvaa	3,36	1,18
4. Hakijoiden määrä kasvaa	3,15	1,20
5. Tavoitetaan uusia hakijaryhmiä	2,97	1,20
6. Hakemusten vertailu helpottuu	2,95	1,34
7. Tavoitetaan parhaat hakijat	2,87	1,06
8. Hakemusten käsittely nopeutuu	2,33	1,13

Taulukosta 4 nähdään vastausten keskiarvot ja keskihajonnat. Työnhakijoiden mukaan vaikutusta oli eniten hakijoiden asettumiselle samalle viivalle (keskiarvo 3,49, keskihajonta 1,47). Vähiten vaikutusta heidän näkökulmastaan oli hakemusten käsittelynopeudelle (keskiarvo 2,33, keskihajonta 1,33). Erimielisimpiä vastaajat olivat väittämään ”Hakijat asettuvat samalle viivalle” vastatessa.

Verrattaessa vastaajaryhmiä keskenään taulukoissa 3 ja 4 huomataan, että työnhakijoiden vastaukset olivat myönteisemmät kuin työnantajien edustajien. Tämä ilmenee keskiarvoista, jotka olivat kautta linjan korkeammat työnhakijaryhmällä. Työnhakijoiden näkemykset olivat myös yhtenäisemmät. Tämä voidaan päätellä keskihajonnoista. Molemmat vastaajaryhmät olivat kuitenkin nostaneet kolmen kärkeen hakijoiden monimuotoisuuden lisäämisen ja

hakukynnyksen madaltumisen. Lisäksi työnhakijat painottivat, että tavoitetaan lisäksi uusia hakijaryhmiä, kun taas työnantajan edustajat näkivät tärkeimpänä vaikutuksen hakijoiden asettumisen samalle viivalle.

#### 6.5.6 Anonyymien rekrytoinnin vaikutus työnhakijoiden työn hakemiseen

Työnhakijoilta kysyttiin, miten anonyymi rekrytointi vaikuttaa heidän työn hakemiseensa. Vastaukset ryhmiteltiin ikäryhmittäin ja neljän taustateoriasta nousseen väittämän avulla. Työnhakijat arvioivat väittämiä asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Vastauksista laskettiin keskiarvot ja keskihajonnat.

Taulukko 4. Anonyymien rekrytoinnin vaikutus työnhakuun.

<b>Miten anonyymi rekrytointi vaikuttaa työnhakuusi?</b>					
Vastaajan ikäryhmä		Parantaa mahdollisuuskisiani.	Lisää kiinnostusta hakea avointa tehtävää.	Vähentää kynnystä hakea työpaikkaa.	Antaa houkuttelevan kuvan työpaikasta.
18–25 (n=5)	Keskiarvo	2,80	2,80	3,00	3,00
	Kh.	1,30	1,79	1,87	0,71
26–35 (n=17)	Keskiarvo	3,12	3,29	2,94	3,71
	Kh.	1,11	1,31	1,34	0,99
36–45 (n=20)	Keskiarvo	2,80	3,20	2,85	3,55
	Kh.	0,83	0,83	1,23	1,10
46–55 (n=13)	Keskiarvo	3,85	4,15	3,31	4,08
	Kh.	1,14	1,07	1,65	1,12
56–65 (n=2)	Keskiarvo	3,00	4,50	4,00	4,00
	Kh.	2,83	0,71	1,41	1,41
Kaikki vastaajat (n=57)	Keskiarvo	3,14	3,46	3,04	3,68
	Kh.	1,14	1,20	1,40	1,05

Kuten taulukosta 5 voidaan havaita, koko vastaajajoukon osalta väittämien väliset erot ovat pienet, sillä ne mahtuvat seitsemän kymmenyksen sisään. Vähiten vaikutusta anonyymilla rekrytoinnilla on vastaajien mielestä työnhakukynnyksen madaltumiselle (keskiarvo 3,04) ja eniten se vaikuttaa työpaikan houkuttelevuuteen (3,68).

Ikäryhmittäin tarkasteltuna vastauksissa on havaittavissa, että vanhemmat vastaajat kokivat anonyymilla rekrytoinnilla olevan myönteisempiä vaikutuksia työnhaukulle kuin nuoremmilla vastaajilla. Esimerkiksi 46–55-vuotiaiden mielestä anonyymi rekrytointi lisää kiinnostusta avointa tehtävää kohtaan melko paljon (keskiarvo 4,15) sekä antaa houkuttelevan kuvan työpaikasta (4,08), kun taas 26–35-vuotiaat kokivat sen lisäävän kiinnostusta vain hieman koko vastaajajoukon keskiarvoa enemmän. Kuitenkin tämä havainto ei ole yleistettävissä vähäisen vastaajamäärän vuoksi.

Kysymyksen tulokset ovat hieman ristiriidassa anonyymien rekrytoinnin yleisten vaikutusten arvioinnin kanssa, jonka työnhakijat arvioivat positiivisemmaksi. Tässä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä oman työnhakunsa näkökulmasta, joka on eri lähtökohta kuin anonyymien rekrytoinnin yleiset vaikutukset. Työnhakijat saattavat siis pitää anonyymia rekrytointia muille ryhmille hyödyllisempänä kuin itselleen.

#### 6.5.7 Anonyymien rekrytoinnin käytön esteet yrityksissä

Työnantajien edustajilta kysyttiin, mitä esteitä anonyymien rekrytoinnin käytölle on työpaikalla. Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehtoista sopivimmat. Vaihtoehtoina olivat: ”Anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto vaatisi lisää resursseja”, ”HR-järjestelmä ei mahdollista anonyymia rekrytointia”, ”Anonyymi rekrytointi ei ole ajankohtainen” ja ”Anonyymi rekrytointi ei sovellu haettaviin tehtäviin”. Vastaaja pystyi valitsemaan yhden tai useamman annetuista vaihtoehtoista.



Kuvio 22. Anonyymin rekrytoinnin käytön esteet yrityksissä.

Kuviossa 22 on koottu valintojen tulokset. Vastauksia tarkastellessa huomataan, että suurin este on resurssien vähyyden, jonka oli valinnut 14 vastaajaa. Toiseksi eniten koettiin, ettei anonyymi rekrytointi ole ajankohtaista. Vähiten (9) valintoja oli väitteen ”Anonyymi rekrytointi ei sovellu haettaviin tehtäviin”.

## 7 Päätäntö

### 7.1 Tutkimuksen pätevyys

Opinnäytetyöprosessiin kuuluu tutkimuksen pätevyyden eli validiuden arviointi. Validi tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin, eikä se sisällä systemaattisia virheitä. Validius voidaan varmistaa etukäteen tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja harkituilla tiedonkeruutavoilla. Olennaista on myös, että tutkimuskysymykset kattavat koko tutkimusongelman, perusjoukko on selkeästi määritelty ja otanta on tehty koko perusjoukosta sopivalla otantamenetelmällä. Lisäksi merkittävänä tekijänä on korkea vastausprosentti, joka parantaa tutkimuksen pätevyyttä. (Heikkilä 2014.)

Otoskooksi suositellaan määrällisessä tutkimuksessa vähintään sataa vastaajaa, jos kohderyhmä on suppea ja tutkimuksen tuloksia tarkastellaan kokonaisuudella. Edelleen otoskoon pitäisi olla 200–300, jos perusjoukossa on ryhmiä,

joiden välillä tehdään vertailua. Tällöin ryhmien koon tulisi olla vähintään 30 tilastoyksikköä. (Heikkilä 2014.)

Omassa työssäni tutkimukseen saatiin vastauksia 96, joka jakaantuu kahteen ryhmään. Työnhakijoiden edustajissa on 39 vastaajaa ja työnhakijat-ryhmässä 57 vastaajaa. Näin määrällisen tutkimuksen kriteerit eivät otoskoon puolesta täysin täyty. Näin tutkimuksen tuloksia voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavina.

Otantamenetelmiä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, jossa tehdään päätös valita esimerkiksi joka viides vastaaja perusjoukosta. Ensin arvotaan aloituskohta, joka määrittää mistä alkaen joka viides vastaaja valittaisiin. Ositettu otanta tarkoittaa menetelmää, jossa profiloidaan perusjoukko ja valitaan tutkimukseen kiintiöiden mukaan vastaajat joko suhteellisesti tai tasaisesti kiintiöiden. (Heikkilä 2014.) Ryväotannassa tutkija valitsee tutkimukseen tulevat havaintoyksiköt, jotka sisältyvät isompaan kokonaisuuteen. Tämän jälkeen tutkija voi käyttää esimerkiksi yksinkertaista satunnaisotantaa jatkotoimena rajataksseen vastaajajoukkoa. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja.)

Omassa työssäni perusjoukkoon kuuluivat rekrytoivat esihenkilöt ja HR-ammattilaiset sekä työnhakijat. Tavoittaakseni näitä ryhmiä rajasin tiedonkeruukanavaksi sosiaalisen median ja Facebookissa olevan ammatillisen ryhmän ”HR-ammattilaiset”, joka koostui perusjoukon jäsenistä. Otos ei kuitenkaan vastaa tutkimuksen perusjoukkoa, sillä kyseessä on itsevalikoituva näyte. Paremmin näiden ryhmien edustajia olisi tavoittanut erityisesti järjestöjen kuten Henry ry:n kautta, koska jäsenistö koostuu henkilöstöalalla työskentelevistä. Jos tiedonkeruu suoritettaisiin nyt, tavoittelisin mahdollisia vastaajia sieltä.

Facebook-ryhmien jäsenistä ei valittu satunnaisotantana tiettyä määrää vastaajia. Tämä olisi mahdollistunut tutkimalla jäsenlistaa ja valitsemalla arpomalla aloituskohdan, josta olisi voitu valita esimerkiksi joka viides vastaaja osallistumaan tutkimukseen. Sen sijaan ryhmässä olevaan linkkiin pystyivät vastaamaan kaikki ryhmän jäsenet. Lisäksi jaoin linkin omalla LinkedIn-seinälläni, sillä

verkostoon kuuluu lähes pelkästään HR-ammattilaisia ja rekrytoivia esihenkilöitä.

Työnhakijoiden osalta jaoin linkin työnhakuun keskittyvään Facebook-sivustoon, jonka jäsenet olivat työnhakijoita ja rekrytoivia henkilöitä. Kuten HR-ammattilaisienkin kohdalla, olisin voinut tehdä satunnaisotannan jäsenlistan perusteella, mutta päädyin siihen, että kaikki ryhmän jäsenet pystyivät vastaamaan kyselyyn. Tämä on perusteltua siksi, että tavoittelin suurta määrää vastauksia parantaakseni tutkimustulosten yleistettävyyttä.

Oletettavasti perusjoukkoon (rekrytoivat esihenkilöt ja HR-ammattilaiset sekä työnhakijat) sisältyy sekä naisia että miehiä. Huomasin aineistoa analysoidessani, että naiset olivat tutkimuksessa yliedustettuina sekä työnhakijat edustavat poikkeuksellisen korkeasti koulutettua väestönosaa. Näin tutkimukseen osallistuneet eivät tältä osin edusta perusjoukkoa.

Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota validiteettiin jo kyselylomakkeen laatimisvaiheessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija määrittelee käsitteet ja sanoittaa ne vastaajalle niin, että tämä ymmärtää ne samalla tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Ilmiötä mittaava mittari on validi, kun se mittaa sitä, mitä on tarkoitettukin. (Vilka 2021.)

Kiinnitin validiteettiin, eli pätevyteen, huomiota Vilkan (2021) ohjeistuksen mukaisesti jo e-lomaketta laatiessa. Lomakkeessa oli esitetty keskeisten käsitteiden selkokiehitykset esimerkiksi yhdenvertaisuudelle, monimuotoisuudelle ja tasa-arvolle. Nämä käsitteet esiteltiin myös tämän opinnäytetyön alun viitekehityksen ensimmäisessä luvussa. Kyselylomaketta olisi voinut kuitenkin parantaa avaamalla vielä syrjäintäkriteerien selitykset työnhakijoille. Vastaajan näkökulmasta voi olla hankala erotella tarkasti onko syrjäintä kohdistunut nimenomaisesti kyseiseen ominaisuuteen, vai onko kyse laajemmasta kokonaisuudesta tai jopa väärinymmärryksestä. Tutkittaessa tiettyyn ominaisuuteen kohdistuvaa syrjäintää pitäisi pystyä sulkemaan pois muiden tekijöiden vaikutukset.

Tämä ongelma on myös aiemmissa tutkimuksissa huomattu (Kanninen & Virkola 2021, 12).

Anonyymi rekrytointi oli avattu, jotta vastaaja tietää mitä sillä tarkoitetaan ja välttää väärintymmärryksiltä. Aihe on kuitenkin sen verran vähän tunnettu ja menetelmä elää vielä, joten käsitys anonyymista rekrytoinnista saattaa silti olla monitulkintainen.

Anonyymista rekrytoinnista käytetään aihetta käsittelevissä julkaisuissakin erityyppisiä luonnehdintoja. Työterveyslaitoksen mukaan vasta täysin anonyymi rekrytointiprosessi voidaan katsoa anonyymiksi. Mikäli haastatteluvaiheessa jo paljastuu henkilökohtaisia tietoja, prosessi on vasta osittain anonyymi. Anonymiteetti voidaan säilyttää käyttämällä haastattelun sijaan kykytestejä tai muita korvaavia menetelmiä. (Työterveyslaitos 2021, 6.) Tätä vasten olikin hyvä, että kyselylomakkeella oli määritelty anonyymin rekrytoinnin keskittyvän rekrytointiprosessin alkuvaiheeseen, jossa hakemuksista poistetaan henkilökohtaiset tiedot.

Tässä tutkimuksessa validiutta heikentäviä tekijöitä on perusjoukosta muodostetun otannan edustavuus, otoskoon pienuus ja otantamenetelmät sekä vastaajien niukka määrä. Lisäksi kyselylomakkeen mittaristossa olisi ollut parantamisen varaa esim. Likert-asteikon osalta. Siten tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan viittaa tutkimuksen luotettavuuteen. Reliabeli tutkimus antaa tarkkoja ja ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä on toistettavissa samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 2014.) Jos toinen tutkija toteuttaisi tutkimuksen samalla tavalla kuin olen tässä opinnäytetyössä edennyt, tutkimustulosten pitäisi olla samanlaiset (Vilkkä 2021).

Luotettavuuden parantamiseksi olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin kulun mahdollisimman tarkasti sudenkuoppineen ja onnistumisineen. Näin



tutkimuksen toistettavuus olisi mahdollisimman aukoton. Luotettavuutta parantaa, jos otos on tarpeeksi suuri ja edustava eli se kuvastaa perusjoukkoa. Luotettavuutta lisää huolellinen ja virheetön tiedonkeruu, tulosten syöttö ja käsittely. (Heikkilä 2014.) Tulosten käsittelyssä olen luottanut SPSS-ohjelmaan, joka on myös Metropolian suosittelema ohjelma määrällisen aineiston analysointiin.

Kuten jo aiemmin totesin, kohtasin haasteita kyselylomakkeeseen vastausten saamisessa. Työnantajien edustajia oli vaivaiset 39 ja työnhakijoita 57. Nämä yksinään eivät täytä hyvin määrällisen tutkimuksen kriteereitä. Yhteensä vastaajia on kuitenkin 96, jotka on saatu kahdella eri ajanjaksolla. Tiedon keruu toteutettiin kesällä 2021 ja marras-joulukuussa 2021. Ensimmäinen kyselylomake oli auki kuukauden ajan. Toinen kyselylomake oli vastaajille avoinna kahden viikon ajan.

### 7.3 Johtopäätökset

Ensimmäisen tutkimuskysymykseni tavoitteena oli selvittää tutkimukseen osallistuneiden havaintoja rekrytointiin liittyvästä syrjinnästä. Vastausten perusteella syrjintää esiintyy jonkun verran. Aineistosta nousee yhtenä huolenaiheena kuitenkin ikään liittyvä syrjintä, jota oli jonkinlaisessa muodossa kokenut yli puolet työnhakijoista. Toisena huomiona nousee sukupuoleen liittyvä syrjintä, jossa jonkinlaista tähän liittyvää syrjintää kokeneiden osuus oli myös yli 50 prosenttia. Työnantajien havainnot yleisesti rekrytoinnissa tapahtuneesta syrjinnästä olivat vähäiset, mutta niitä oli havainnut kuitenkin noin viidennes vastaajista. Vastaajista 21,4 prosenttia oli havainnut syrjintää rekrytointiprosesseissa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ikään ja sukupuoleen liittyvää syrjintää voisi mahdollisesti estää hakuvaiheessa anonymisoimalla nämä tiedot hakulomakkeilta. Myös positiivisen syrjinnän keinoin voitaisiin vaikuttaa näihin kohdistuvaan syrjintään. Kyse onkin valinnoista, joita yritys tekee rekrytointikäytönöissään. Tietoisuus mahdollisen syrjinnän kohdistumisesta etniseen taustaan, ikään, perhetaustaan tai sukupuoleen on tärkeä yrityksen kannalta, mikäli he tavoittelevat vastuullisen yrityksen tavoin monimuotoista henkilöstöä. Jos

rekrytoinnissa tahattomasti tai tahallisesti syrjitään iän, sukupuolen tai perhe-  
taustan perusteella vähemmistöön kuuluvia, se vaikuttaa työyhteisön moninai-  
suuteen. Tällä taas puolestaan on mahdollisesti vaikutusta työviihtyvyyteen ja  
yrityksen toimintakykyyn. Vaikka rekrytoinnin alkuvaiheessa yritys kiinnittäisi  
huomiota mahdollisiin syrjiviin stereotypioihin ja perehdyttäisi rekrytoijia, se ei  
itsessään vielä estä syrjintää. Kuten aiemmin jo viitekehyksessä esitettiin, on  
mahdollista, että nämä tekijät vaikuttavat kuitenkin myöhemmässä vaiheessa  
rekrytointiprosessissa, kuten haastattelussa.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaisia näkemyksiä tutki-  
mukseen osallistuvilla oli anonyymista rekrytoinnista. Anonyymien rekrytoinnin  
käyttö jakoi mielipiteitä, sillä vastaajaryhmistä työnhakijat näkivät anonyymilla  
rekrytoinnilla positiivisempia vaikutuksia rekrytointiprosessiin kuin työnantajan  
edustajat. Tämä ilmenee vastausten keskiarvoista, jotka ovat korkeammat työn-  
hakijoilla kuin työnantajan edustajilla. Molemmat vastaajaryhmät olivat kuitenkin  
nostaneet kolmen kärkeen hakijoiden monimuotoisuuden lisäämisen ja haku-  
kynnyksen madaltumisen, joka tukee myös viitekehyksestä nousevia huomioita.

lökkäämmät työnhakijat kokevat anonyymien rekrytoinnin houkuttelevana teki-  
jänä ja lisäävän mielenkiintoa hakea avointa työpaikkaa. Voisi siis kuvitella, että  
jos haluttaisiin tavoittaa nimenomaan työuransa huipulla olevat 46–55-vuotiaat  
työnhakijat, olisi yritykseltä kiinnostava veto käyttää rekrytoinnissa anonyymia  
rekrytointia. Tosin tässä tutkimuksessa vastaajien määrä on pieni, joten tulosten  
perusteella ei voida tehdä yleistystä.

Työnhakijat arvioivat anonyymien rekrytoinnin vaikutuksia omaan työnhakuunsa  
hieman varovaisemmin kuin yleisesti anonyymien rekrytoinnin vaikutuksia rekry-  
tointiprosessiin. Tärkeimpänä vaikutuksena omaan työnhakuun nostettiin vaiku-  
tus työpaikan houkuttelevuuteen, mikä korostui vanhemmilla vastaajilla. Vähiten  
vaikutusta oli työnhakukynnyksen madaltumiselle.

Kerätyn aineiston perusteella työnhakijat saattavat pitää anonyymia rekrytointia muille ryhmille hyödyllisempänä kuin itselleen, jos he eivät koe edustavansa vähemmistöä. Tätä tukee myös tutkimukseen osallistuneiden koulutustausta, sillä tutkittavat olivat pääosin korkeasti koulutettuja naisia, joten he eivät todennäköisesti edusta vähemmistöjä. Tästä kertoo myös se, että alkuperään liittyvä syrjintä oli erittäin vähäistä työnhakijoiden keskuudessa.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna vastauksissa on havaittavissa, että vanhemmat vastaajat kokivat anonyymilla rekrytoinnilla olevan myönteisempiä vaikutuksia työhaullaan kuin nuoremmilla vastaajilla. Esimerkiksi 46–55-vuotiaiden mielestä anonyymi rekrytointi lisää kiinnostusta avointa tehtävää kohtaan melko paljon (keskiarvo 4,15) sekä antaa houkuttelevan kuvan työpaikasta (4,08), kun taas 26–35-vuotiaat kokivat sen lisäävän kiinnostusta vain hieman koko vastaajajoukon keskiarvoa enemmän. Vastaajajoukko oli todella pieni, joten tutkimuksen tulokset tältä osin ovat vain suuntaa antavia.

Vaikka tutkimuksen tulokset ovatkin vain suuntaa antavia, yritykset voivat silti pohdiskella minkälaisen viestin he välittävät työnhakijoille käyttämällä anonyymia rekrytointia osana rekrytointiprosessia. Viitekehyksen perusteella voidaan sanoa, että anonyymi rekrytointi yhdistetään monimuotoisuuden, tasa-arvon ja vähemmistöihin kohdistuvan syrjinnän ehkäisyyn. Niinpä se viestittää työnhakijalle, että yritys kiinnittää huomiota sosiaaliseen vastuullisuuteen ja vastuulliseen henkilöstöpolitiikkaan. Käyttäessään rohkeasti uudenlaisia menetelmiä, kuten anonyymia rekrytointia, yritys voi itse asiassa tavoitella myös uudenlaista osaamista ja vastuullisuutta painottavia työntekijöitä työyhteisöön. Johtopäätöksenä voidaan arvella, että yritys voi hyödyntää siis anonyymia rekrytointia menetelmänä viestiessään vastuullisuudesta ja yhdenvertaisuudesta mahdollisille työnhakijoille.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat anonyymien rekrytoinnin käyttöön yrityksessä. Työnantajien edustajien näkemykset anonyymien rekrytoinnin vähäiseen käyttöön saattavat kieliä resurssien

puutteesta ja menetelmän tuntemattomuudesta. Tämä kävi ilmi myös, kun työnantajilta kysyttiin miksi anonyymia rekrytointia ei hyödynnetä yrityksessä.

Pahimmiksi esteeksi työnantajan edustajat mainitsivat, että anonyymien rekrytoinnin käyttö vaatisi lisää resursseja. Sen ei nähty myöskään olevan tällä hetkellä ajankohtaista. Toisaalta myös HR-järjestelmien käytettävyyden ja menetelmän sopimattomuus avoimena oleviin tehtäviin saivat mainintoja. Mikäli käytännön tietoa menetelmästä ja hyviä kokemuksia vielä on, on luontaista arvioida varovasti menetelmän vaikutuksiakin. Vastaajista vain reilu viisi prosenttia kertoi kokeilleensa yrityksessään anonyymia rekrytointia. Tältä osin tulokset tukivat myös aiempia tuloksia, josta käy ilmi, että vain ani harva yritys on kokeillut anonyymia rekrytointia.

Johtopäätöksenä voi pohdiskella, että vähäistä kiinnostusta anonyymia rekrytointia kohtaan voi selittää se, että ilmiö on vielä tuore ja yrityksissä ei ole nähty tarvetta nostaa sitä osaksi rekrytointiprosessia. Osasyynä voi olla myös, että anonyymista rekrytoinnista on saatu vain ristiriitaisia tuloksia ja on olemassa muita menetelmiä, joilla vähemmistöjen työllistymistä voidaan edesauttaa. Vetovoimaisilla aloilla saattaa riittää myös monipuolisesti erilaisia hakijoita. Mikäli hakijoiden joukko on monimuotoinen, tarvetta anonyymille rekrytoinnille ei välttämättä ole. Yritykset, joissa monimuotoisuuden tavoittelemisen on haaste, anonyymien rekrytoinnin käytöstä saattaisi olla hyötyä. Mikäli kyseessä on vain tiedon tai osaamisen puute anonyymien rekrytoinnin käytöstä, mutta yrityksessä on kiinnostusta menetelmän käyttöön, voisi rekrytoijia perehdyttää asian tiimoilta, jotta ymmärrys anonyymista rekrytoinnista kasvaisi ja osaaminen karttuisi.

Työnhakijoiden joukossa oli työnantajien edustajia enemmän anonyymiin rekrytointiprosessiin osallistuneita vastaajia, sillä noin 25 prosenttia työnhakijoista oli kokeillut anonyymia rekrytointia. Vastaajajoukko on kuitenkin pieni, joten on mahdollista, että anonyymia rekrytointia kokeilleet työnhakijat ovat yliedustettuina. Kolmanteen tutkimuskysymykseen ei saatu kunnollista vastausta tämän kyselyn perusteella, sillä annetut vastausvaihtoehdot rajaavat tai saattavat ohjata vastauksia. Tätä kysymystä olisi kiinnostavaa jatkotutkia esimerkiksi

laadullisilla menetelmillä. Haastattelut avaisivat varmasti enemmän yrityksen motiiveja käyttää tai olla käyttämättä anonyymia rekrytointia.

Jatkotutkimusaiheena olisi myös kiinnostavaa selvittää enemmän työnantajan näkökulmaa. Aiheina voisi olla esimerkiksi, mitä hyötyjä tai lisäarvoa yritykset ovat saaneet anonyymilla rekrytoinnilla, ja mikä lisäisi kiinnostusta anonyymien rekrytoinnin käyttöä kohtaan. Aiemmat tutkimukset käsittelevät lähinnä työnhakijoiden näkökulmaa. Tämä on ymmärrettävää, koska anonyymilla rekrytoinnilla pyritään vaikuttamaan nimenomaan syrjinnän vähentämiseen. Siksi hyödyt ja vaikuttavuus on esitetty työnhakijoiden näkökulmasta.

Onnistunut rekrytointi hyödyttää molempia osapuolia. Vähemmistöjen syrjinnän vähentäminen ei välttämättä paranna yrityksen tulosta, mutta sillä on silti muita epäsuoria ja suoria vaikutuksia ja sillä on yhteiskunnallisesti erittäin suuri merkitys. Toisaalta monimuotoisella työyhteisöllä on kestävämmät edellytykset selvitä yritysten välisestä kilpailusta, kun henkilöstö on heterogeeninen. Anonyymi rekrytointi voi olla hyvä lisä yritysten työkalupakkiin, kun haetaan keinoja saada henkilöstöä monimuotoisemmaksi erityisesti vähemmistöjen osalta.

## Lähteet

Ahmad, Akhlaq 2019. Kokeellinen tutkimus etniseen alkuperään perustuvasta syrjinnästä suomalaisilla työmarkkinoilla. Teoksessa Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019. Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162005/TEM\\_oppaat\\_10\\_2019\\_Tutkimusartikkeleita\\_kotoutumisesta\\_20012020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162005/TEM_oppaat_10_2019_Tutkimusartikkeleita_kotoutumisesta_20012020.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 15-27. Viitattu 11.9.2021.

Erkko Anni 2021. ”Nämä tulokset kuulostavat ihan kamalalta – Mistä merkeistä tunnistaa ikäsyrjinnän? <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/nama-tulokset-kuulostavat-ihan-kamalalta-mista-merkeista-tunnistaa-ikasyrjinnan/903d0ce4-6955-4586-8965-836bc456efdf>. Päivitetty 22.1.2022.

Espoon kaupunki 2021. Jatkamme anonyymia rekrytointia Espoossa. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo\\_ja\\_yrittaminen/Espoo\\_tyonantajana/Jatkamme\\_anonyymia\\_rekrytointia\\_Espoossa\(190691\)](https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo_ja_yrittaminen/Espoo_tyonantajana/Jatkamme_anonyymia_rekrytointia_Espoossa(190691)). Viitattu 31.3.2021.

Espoon kaupunki 2020. Espoossa laajennettiin anonyymia rekrytointia. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo\\_ja\\_yrittaminen/Espoo\\_tyonantajana/Espoossa\\_laajennettiin\\_anonyymia\\_rekryto\(188894\)](https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo_ja_yrittaminen/Espoo_tyonantajana/Espoossa_laajennettiin_anonyymia_rekryto(188894)). Viitattu 31.3.2021.

Haka, Miia 2020. Anonyymi rekrytointi: Case S-ryhmä. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/335118/Haka\\_Miia.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/335118/Haka_Miia.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Viitattu 15.1.2022.

HE158/2021. Hallituksen esitys eduskunnalle yhteistoimintalaiksi ja siihen liittyviksi laiksi. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_159+2021.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_159+2021.aspx). Viitattu 8.1.2022.

Heikkilä, Tarja 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Viitattu 5.11.2021.

Heiska, Veli-Matti 2020. Anonyymi rekrytointi. Case: Vantaan kaupunki. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/70419/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-202006244609.pdf> . Viitattu 31.3.2021.

Helsingin kaupunki 2020. Anonyymien rekrytoinnin pilotti 2020. Loppuraportti. <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/f5/f5d12d1dcc8ecfd1b389449406800b9374a5904a.pdf>. Viitattu 31.3.2021.

Hirvonen, Päivi 2019. Anonyymi rekrytointi hoitotyössä: Ohje ja video työnhakijalle. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168806/Paivi\\_Hirvonen\\_opinnaytetyo%20VALMIS.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168806/Paivi_Hirvonen_opinnaytetyo%20VALMIS.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Viitattu 15.1.2021.

Juutinen, Sirpa 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Alma Talent oy.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent, Helsinki.

Kanninen, Otto ja Virkola, Tuomo 2021. Rekrytointisyrjintä ja sen vastaiset keinot. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS\\_2021\\_27.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS_2021_27.pdf) Viitattu 12.2.2022.

Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus#research-download> Viitattu 8.1.2022.

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/>. Viitattu 15.1.2022.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986/609.

Leppänen, Katja 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Alma Talent oy. E-kirja.

Marjanen, Roosa ja Tuorila, Henna 2021. Anonyymilla rekrytoinnilla kohti monimuotoisempaa, tasa-arvoisempaa ja yhdenvertaisempaa työyhteisöä? <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505668/Anonyymilla%20rekrytoinnilla%20kohti%20monimuotoisempaa%2c%20tasa-arvoisempaa%20ja%20yhdenvertaisempaa%20ty%c3%b6hyteis%c3%b6%c3%a4%3f.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 15.1.2022.

Monimuotoisuusbarometri 2020. <https://www.ttl.fi/monimuotoisuusbarometri-2020-anonyymirekrytointi-on-haaste-joka-herattaa-kiinnostusta-organisaatioissa> Viitattu 8.1.2022

Mölsä, Ari 2012. Korhonen voitti työriitajuttunsa hovissa. <https://yle.fi/uutiset/3-5530007>. Päivitetty 20.4.2012. Viitattu 22.1.2022.

Nieminen, Kimmo (toim.) 2020. Työpaikan lait ja työsuhdeopas. Alma Talent oy, Helsinki.

Rinne, Ulf 2018. Anonymous job applications and hiring. IZA. World of labour. <https://wol.iza.org/uploads/articles/454/pdfs/anonymous-job-applications-and-hiring-discrimination.pdf?v=1> . Viitattu 31.3.2021.

Savolainen, Joni 2021. Helsingin kaupungin anonyymi rekrytointi: anonyymi rekrytointi esihenkilön ja työnhakijan näkökulmasta. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/510457/Savolainen\\_Joni.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/510457/Savolainen_Joni.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Viitattu 15.1.2022.

Sirviö, Niina 2021. Anonyymi rekrytointi. Case Monetra Oulu oy. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/499402/Sirvi%c3%b6\\_Niina.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/499402/Sirvi%c3%b6_Niina.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Viitattu 15.1.2022.

Työterveyslaitos 2021. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/Miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf> Viitattu 13.1.2022.

Työsopimuslaki 55/2001.

Vahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Gummerus Oy, Jyväskylä.

Vantaan kaupunki 2019. Anonyymi rekrytointi lisää yhdenvertaisuutta. Julkaistu 24.10.2019. [https://www.vantaa.fi/uutisia/kaikki\\_uutiset/101/0/147733](https://www.vantaa.fi/uutisia/kaikki_uutiset/101/0/147733). Viitattu 31.3.2021.

Vero.fi 2020. Työnantajan koulutusvähennys. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/ty%C3%B6nantajan-koulutusv%C3%A4hennys/#3-mit%C3%A4-edellytyksi%C3%A4-koulutusv%C3%A4hennyksen-saamiselle-on?>. Päivitetty 1.1.2020. Viitattu 22.1.2022.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731> Viitattu 1.12.2021



Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Yli-Kivistö, Mari 2017. Anonyymi rekrytointi julkisella sektorilla.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134556/Yli-Kivisto\\_Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134556/Yli-Kivisto_Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 15.1.2022.

## Kyselylomake työnantajille

15.1.2022 13.51

E-lomake • Kyselytutkimus anonyymin rekrytoinnin käytöstä

## Kyselytutkimus anonyymin rekrytoinnin käytöstä

Tutkimuksessa kartoitetaan anonyymin rekrytoinnin yleisyyttä yrityksissä sekä kiinnostusta anonyymia rekrytointia kohtaan.

Voit vastata tutkimukseen myös, mikäli yrityksessänne ei ole kokeiltu anonyymia rekrytointia.

Anonyymilla rekrytoinnilla tarkoitetaan rekrytointiprosessin alkuvaihetta, missä hakemuksista poistetaan henkilöön liittyvät tiedot, joista voisi päätellä henkilön kuuluvan vähemmistöön tai jotka voivat vaikuttaa hakijan mahdollisuuksiin päästä työhaastatteluun.

Näitä tietoja ovat henkilön nimi, yhteystiedot, sukupuoli, kuva, ikä, syntymäpaikka, kansalaisuus, siviilisääty ja lasten määrä.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti.

### Taustatekijät

#### 1. Vastaajan sukupuoli

nainen    mies    muu

Valitse

#### 2. Vastaajan ikäryhmä

18-25    26-35    36-45    46-55    56-65    yli 65

Valitse

#### 3. Toimiala, jolla vastaaja työskentelee

Valitse

- Taiteet, viihde ja virkistys
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Koulutus
- Hallinto- ja tukipalvelut
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Kuljetus ja varastointi
- Rakentaminen
- Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto
- Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto
- Kaivostoiminta
- Maa-, metsä- ja kalatalous
- Teollisuus
- Tukku- ja vähittäiskauppa
- Jokin muu

#### 4. Työpaikalla käytetty pääasiallinen työkieli

Valitse  suomi

15.1.2022 13.51

E-lomake - Kyselytutkimus anonyymin rekrytoinnin käytöstä

- ruotsi  
 englanti  
 muu

## Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus yrityksessä

Yhdenvertaisuus = kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä tai kansallisesta alkuperästään, kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan ja vakaumuksestaan, mielipiteestään, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä.

Monimuotoisuus = ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus ja seksuaalinen suuntautuminen sekä työntekijöiden toisistaan poikkeava koulutus, kokemus, taidot, työnten tapa, persoonallisuus ja arvot.

Tasa-arvo = sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää tasa-arvoa.

### 5. Työntekijöitä kohdellaan työpaikallani

- Valitse  ei lainkaan yhdenvertaisesti  
 ei juurikaan yhdenvertaisesti  
 en osaa sanoa  
 melko yhdenvertaisesti  
 erittäin yhdenvertaisesti

### 6. Arvioni henkilöstön monimuotoisuudesta työpaikallani

- Valitse  ei lainkaan monimuotoinen  
 ei juurikaan monimuotoinen  
 en osaa sanoa  
 melko monimuotoinen  
 erittäin monimuotoinen

### 7. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	ei lainkaan samaa mieltä	ei juurikaan samaa mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Yhdenvertaisuus toteutuu henkilövalinnoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtävään valittavan henkilön suomen kielen taidon täytyy olla sujuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vierasperäinen nimi vaikeuttaa etenemistä rekrytoinnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen huomannut rekrytoinnissa syrjintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani työskentelee riittävästi eri ikäisiä työntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu työpaikallani hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaisissa työsuhteissa (esim. määräaikainen, vakituinen, osa-aikainen) olevia kohdellaan tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15.1.2022 13,51

E-lomake - Kyselytutkimus anonyymin rekrytoinnin käytöstä

	ei lainkaan samaa mieltä	ei juurikaan samaa mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Sukupuoliikiintiöt ovat hyvä tapa henkilöstön monimuotoisuuden lisäämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Rekrytointikäytännöt

8. Mitkä valintakriteerit vaikuttavat henkilövalintoihin rekrytoinneissa eniten? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- työkokemus
- koulutus
- työhistorian eheys
- innovatiivisuus
- sosiaalisuus
- ongelmanratkaisutaidot
- viestintätaidot
- tuttuus

Muu, mikä?

9. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	ei lainkaan samaa mieltä	ei juurikaan samaa mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Rekrytoimissa on tärkeää täyttää nopeasti avoin tehtävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiprosessissa työnhakijoita verrataan toisiinsa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiprosessissa työnhakijoita verrataan työtehtävän vaatimuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytoinnilla voi vaikuttaa työyhteisön monimuotoisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointi on suunnitelmallista toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittaessa voimme palkata henkilön nopeasti, jos sopiva työntekijä tulee vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytoinnissa on tärkeää löytää yritykseen uutta osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Yrityksemme käyttämät rekrytointikanavat (voit valita useamman)

- Yrityksen omat verkkosivut
- Lehdet tai julkaisut
- Työnhakuportaalit (esim. Duunitori)
- Te-palvelut
- Sosiaalinen media (esim. Facebook, LinkedIn)
- Avoimet hakemukset

15.1.2022 13.51

E-lomake - Kyselytutkimus anonyymin rekrytointin käytöstä

- Henkilöstövuokrausyritykset  
 Suorahaku

## Anonyymi rekrytointi

11. Valitse sopivin vaihtoehto

	kyllä	en osaa sanoa	ei
Työpaikallani on kokeiltu anonyymia rekrytointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on riittävä osaaminen anonyymiin rekrytointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jos työpaikallanne käytetään tai käytettäisiin anonyymia rekrytointia, millaisia vaikutuksia arvioisit sillä olevan?

	ei lainkaan samaa mieltä	ei juurikaan samaa mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Tavoitetaan uusia hakijaryhmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitetaan parhaat hakijat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijoiden määrä kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakukynnys madaltuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijat asettuvat samalle viivalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijoiden monimuotoisuus kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakemusten vertailu helpottuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakemusten käsittely nopeutuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitä esteitä anonyymin rekrytointin käytölle on työpaikallanne? (voit valita useamman)

- Anonyymin rekrytointin käyttöönotto vaatisi lisää resursseja  
 HR-järjestelmä ei mahdollista sen käyttöä  
 Anonyymi rekrytointi ei ole ajankohtainen  
 Anonyymi rekrytointi ei sovellu haettaviin tehtäviin

Muu, mikä?

## Tietojen lähetys

TALLENNA

Kiitos vastauksistasi!

## Kyselylomake työnhakijoille

15.1.2022 13.52

E-lomake • Kyselytutkimus työnhakijoille anonyymista rekrytoinnista

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 1.12.2021 19.10 ja päättyy 8.12.2021 20.06

## Kyselytutkimus työnhakijoille anonyymista rekrytoinnista

Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen opinnäytetyötä aiheesta "Anonyymi rekrytointi". Tutkimuksessa kartoitetaan työnhakijoiden kokemuksia anonyymista rekrytoinnista. Kyselyyn vastaaminen vie noin viisi minuuttia.

Anonyymilla rekrytoinnilla tarkoitetaan rekrytointiprosessin alkuvaihetta, missä hakemuksista poistetaan henkilöön liittyvät tiedot, joista voisi päätellä henkilön kuuluvan vähemmistöön tai jotka voivat vaikuttaa hakijan mahdollisuuksiin päästä työhaastatteluun. Näitä tietoja ovat henkilön nimi, yhteystiedot, sukupuoli, kuva, ikä, syntymäpaikka, kansalaisuus, siviilisääty ja lasten määrä.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Jos haluat osallistua haastatteluun, jätä yhteystietosi lomakkeen lopussa. Haastattelu toteutetaan teamsilla.

### Taustatekijät

1. Vastaajan sukupuoli	nainen	mies	muu
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Vastaajan ikäryhmä	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65	yli 65
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Vastaajan koulutustausta (suoritettu tai parhaillaan käynnissä oleva)	peruskoulu	ammattikoulu tai lukio	ammattikorkeakoulu	yliopisto	muu
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus

Syrjintä:

Yhdenvertaisuuslain mukaan ketään ei saa syrjiä sukupuolen, iän etnisestä alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon ja vakaumuksen, mielialan, vamman, terveydentilan, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

4. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?	ei koskaan	harvoin	joskus	usein	lähes aina
--	------------	---------	--------	-------	------------

	ei koskaan	harvoin	joskus	usein	lähes aina
Minua on kohdeltu yhdenvertaisesti työhaussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut työhaussa ikäsyrjintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut syrjintää työhaussa sukupuoleni vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut syrjintää työhaussa alkuperäni vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut syrjintää työhaussa seksuaalisen suuntautumiseni vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut syrjintää työhaussa terveydentilani vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut syrjintää työhaussa perhetilanteeni vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anonyymi rekrytointi

5. Valitse sopivin vaihtoehto

	kyllä	ei
Olen hakenut työpaikkaa anonyymisti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten anonyymi rekrytointi vaikuttaa työnhakuusi?

	ei lainkaan samaa mieltä	ei juurikaan samaa mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Anonyymi rekrytointi parantaa mahdollisuuksiani rekrytoinnissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymi rekrytointi lisää kiinnostusta hakea avointa tehtävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymi rekrytointi vähentää kynnystä hakea työpaikkaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymi rekrytointi antaa houkuttelevan kuvan työpaikasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Millaisia vaikutuksia arvioit anonyymilla rekrytoinnilla olevan?

	ei lainkaan samaa mieltä	ei juurikaan samaa mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Tavoitetaan uusia hakijaryhmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitetaan parhaat hakijat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijoiden määrä kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakukynnys madaltuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijat asettuvat samalle viivalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijoiden monimuotoisuus kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15.1.2022 13.52

E-lomake • Kyselytutkimus työnhakijoille anonymista rekrytoinnista

	ei lainkaan samaa mieltä	ei juurikaan samaa mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Hakemusten vertailu helpottuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakemusten käsittely nopeutuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voin osallistua haastatteluun ja  
jätän sähköpostiosoitteeni  
yhteydenottoa varten

## Tietojen lähetys

TALLENNA

Kiitos vastauksistasi!