



Joni Savolainen

## Helsingin kaupungin anonyymi rekrytointi

Anonyymi rekrytointi esihenkilön ja työnhakijan näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2021

## Tiivistelmä

Tekijä: Joni Savolainen  
Otsikko: Helsingin kaupungin anonyymi rekrytointi  
Sivumäärä: 75 sivua + 4 liitettä  
Aika: Marraskuu 2021

Tutkinto: Tradenomi  
Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Suuntautumisvaihtoehto: Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen  
Ohjaaja: Yliopettaja Anne Perkiö

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaiset olivat esihenkilöiden ja hakijoiden kokemukset Helsingin kaupungin anonyymistä rekrytoinnista. Toisena tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöt ja hakijat kokivat hakijoiden yhdenvertaisuuden toteutuneen anonyymissä rekrytointiprosessissa. Kolmantena tavoitteena oli selvittää, miten hyvin esihenkilöt ja hakijat kokivat rekrytointijärjestelmän tukeneen anonyymien rekrytoinnin toteutumista. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Helsingin kaupunginkanslian henkilöstöosaston kanssa.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin rekrytointiin liittyviä ilmiöitä, kuten rekrytointiprosessin eri vaiheita sekä sisäistä ja ulkoista rekrytointia ja anonyymiin rekrytointiin liittyviä ilmiöitä, kuten hakijoiden monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisen tutkimuksen keinoin. Kyselytutkimuksia varten luotiin eLomake-ohjelmalla kaksi erillistä strukturoitua kyselylomaketta. Ensimmäinen lomake lähetettiin 46 esihenkilölle ja toinen lähetettiin 885 hakijalle. Esihenkilöiden kyselyn vastausprosentti oli noin 33 prosenttia (32,6 %) ja hakijoiden oli noin 13 prosenttia (12,8 %). Opinnäytetyössä analysoitiin 13 esihenkilön ja 99 hakijan vastaukset. Kyselyiden matalista vastausprosentteista johtuen työn tuloksia voitiin pitää ainoastaan suuntaa antavina.

Kyselyiden tuloksista ilmeni, että suurin osa sekä esihenkilöistä (69 %) että hakijoista (62 %) oli sitä mieltä, että kaupungin anonyymi prosessi oli onnistunut kokemus. Kaupungin kannattaa panostaa lisää resursseja rekrytointikoulutuksen, -ohjeistuksen ja -linjauksien kehittämiseen, joiden avulla se pystyy kehittämään anonyymiä prosessia. Suurin osa (62 %) esihenkilöistä ja puolet (50 %) hakijoista oli sitä mieltä, että kaupungin anonyymissä rekrytoinnissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin. Kaupungin pitää järjestää koulutuksia, joiden aikana esihenkilöt voivat miettiä omia rekrytointiasenteitaan. Kaupungin täytyy muuttaa ja kehittää anonyymiin rekrytointiin liittyviä käytäntöjä hakijoihin kohdistuvan syrjinnän kitkemiseksi ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden lisäämiseksi. Suurin osa (85 %) esihenkilöistä oli sitä mieltä, että järjestelmä tuki hyvin heitä anonyymien rekrytoinnin toteuttamisessa. Kaupungin pitää jatkaa järjestelmän ja rekrytointiprosessien kehittämistä siten, että ne tukevat nykyistä paremmin esihenkilöitä tulevaisuudessa anonyymien rekrytoinnin toteuttamisessa. Suurin osa (78 %) hakijoista oli sitä mieltä, että kaupungin työnhakujärjestelmän käyttö oli vaivatonta. Kaupungin täytyy kehittää työnhakujärjestelmän toiminallisuutta sillä tavalla, että hakijoiden työnhaku helpottuu.

Avainsanat: Anonyymi rekrytointi, rekrytointi, yhdenvertaisuus, monimuotoisuus, rekrytointijärjestelmä, rekrytointiprosessi

## Abstract

Author: Joni Savolainen  
Title: Anonymous recruitment of the City of Helsinki  
Number of Pages: 75 pages + 4 appendices  
Date: November 2021  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Specialisation option: Leadership and Organizational Development  
Instructor: Anne Perkiö, Principal Lecturer

---

The aim of this thesis was to study the experiences of supervisors and jobseekers in the anonymous recruitment of the City of Helsinki. The second goal was to find out how the supervisors and applicants felt the equality of applicants was realised in the anonymous recruitment process. The third goal was to find out how well the recruitment system supported the implementation of anonymous recruitment. The thesis was carried out in cooperation with the Human Resources Department of the Helsinki City Office.

The thesis framework focused on the recruitment-related phenomena, such as different stages of the recruitment process, internal and external recruitment, and anonymous recruitment concentrating specifically on the diversity and equality of applicants.

The thesis was carried out using quantitative research methods. Two separate structured questionnaires were created using the eLomake form for surveys. The first form was sent to 46 supervisors and the second was sent to 885 applicants. The response rate of the survey of supervisors was around 33 percent (32,6 %) and the applicants were around 13 percent (12,8 %). In total, the thesis analysed the answers of 13 supervisors and 99 applicants. Due to the low response rates in the surveys, the results of the work can only be considered indicative.

The results of the surveys showed that most of both supervisors (69 %) and applicants (62 %) agreed that the city's anonymous process was a successful experience. The city should invest more resources in developing recruitment training, -instructions and -guidelines that enable it to develop an anonymous process. The majority (62 %) of supervisors and half (50 %) of applicants agreed that the equality of applicants was well achieved in the city's anonymous recruitment. The city must organise trainings during which supervisors can think about their own recruitment attitudes. The city must change and develop practices related to anonymous recruitment to eradicate discrimination against applicants and to increase equality. The majority (85 %) of supervisors agreed that the system supported them well in implementing anonymous recruitment. The city must continue to develop the system and recruitment processes in such a way that they better support supervisors in the future in implementing anonymous recruitment. The majority (78 %) of applicants agreed that the use of the city's job search system was effortless. The city must develop the functionality of the job search system in such a way that applicants' job search is made easier.

Keywords: Anonymous recruitment, recruitment, equality, diversity, recruitment system, recruitment process

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	2
1.2	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	3
1.3	Tutkimusasetelma	3
1.3.1	Tutkimusmenetelmät	4
1.3.2	Aineistonkeruu	7
1.4	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Organisaation rekrytointi	8
2.1	Sisäinen rekrytointi	10
2.2	Ulkoinen rekrytointi	12
2.3	Organisaation eri roolit rekrytoinnissa	13
2.4	Rekrytointiprosessi	13
2.4.1	Tarve- ja osaamismäärittely	14
2.4.2	Aikataulun suunnittelu ja rekrytoijien valinta	17
2.4.3	Työpaikkailmoituksen laadinta	18
2.4.4	Rekrytointikanavien valinta	20
2.4.5	Työnantajakuvan kirkastaminen	23
2.4.6	Työnhakijoiden esikarsinta	25
2.4.7	Työhaastattelu	27
2.4.8	Soveltuvuusarviointiin perustava päätöksenteko	29
2.4.9	Rekrytointipäätöksen tekeminen	31
3	Anonyymi rekrytointi	34
3.1	Rekrytoijien asenteiden merkitys anonyymissä rekrytoinnissa	35
3.2	Monimuotoisuus anonyymissä rekrytoinnissa	36
3.3	Anonyymissä rekrytoinnissa huomioitavat asiat	39
3.4	Syrjimättömien rekrytointikäytäntöjen kehittäminen	40
3.5	Kaupungin anonyymien rekrytoinnin pilotin tausta ja tavoitteet	41
3.6	Kaupungin anonyymien pilotin rekrytointiprosessin vaiheet	42
4	Vastaajien kokemukset anonyymistä rekrytoinnista	44
4.1	Esihenkilöiden kyselylomakkeen taustatiedot	44
4.2	Esihenkilöiden kokemukset anonyymistä rekrytoinnista	45

4.3	Anonyymin rekrytoinnin vaikutukset hakijoiden yhdenvertaisuuteen	47
4.4	Järjestelmän tarjoama tuki anonyymille rekrytoinnille	49
4.5	Hakijoiden kyselylomakkeen taustatiedot	50
4.6	Hakijoiden kokemukset Helsinkirekryn sivuista	50
4.7	Hakijoiden kokemukset anonyymistä hakemisesta	51
4.8	Anonyymiuden vaikutukset tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen	53
4.9	Järjestelmän tarjoama tuki anonyymille rekrytoinnille	55
5	Johtopäätökset	57
5.1	Esihenkilöiden kokemukset anonyymistä rekrytoinnista	57
5.2	Hakijoiden kokemukset Helsinkirekryn sivuista	62
5.3	Hakijoiden kokemukset anonyymistä hakemisesta	63
5.4	Esihenkilöiden ja hakijoiden kokemukset yhdenvertaisuudesta	65
5.5	Esihenkilöiden kokemukset järjestelmästä	69
5.6	Hakijoiden kokemukset järjestelmästä	71
5.7	Työn onnistumisen arviointi	72
5.8	Työn luotettavuuden arviointi	72
5.8.1	Työn reliabiliteetti	73
5.8.2	Työn valiabiliteetti	74
	Lähteet	76
	Liite 1. Kysely esihenkilöille Helsingin kaupungin anonyymistä rekrytoinnista	
	Liite 2. Kysely työnhakijoille Helsingin kaupungin anonyymistä rekrytoinnista	
	Liite 3. Esihenkilöiden kyselylomakkeen vastausten suhteelliset jakaumat	
	Liite 4. Hakijoiden kyselylomakkeen vastausten suhteelliset jakaumat	

# 1 Johdanto

Tulevaisuudessa yksi kunta-alan suurimmista haasteista tulee olemaan riittävän ja osaan työvoiman saatavuus (Kietäväinen ym. 2010, 3). Nykyisin jo useilla kunnilla ja kuntayhtymillä on vaikeuksia saada palkattua riittävästi osaavaa työvoimaa avoinna oleviin hoito-, sosiaali- ja opetusalojen tehtäviin (Kietäväinen ym. 2010, 29). Vuosien 2008–2025 välisenä aikana jää yli puolet kuntien työntekijöistä eläkkeelle. Kuntien täytyy rekrytoida eläkkeelle jääneiden työntekijöiden tilalle uusia henkilöitä, jotta ne pystyvät tuottamaan lakisääteiset hyvinvointipalvelut kuntalaisille. Niiden pitää strategiassaan miettiä sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla ne voivat menestyä kansainvälisessä kilpailussa parhaista työnhakijoista (jäljempänä hakija). Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa kuntatyön houkuttelevuuden lisääminen ja sen sisällön kehittäminen sekä työnantajakuvan kirkastaminen. Erilaisten vetovoimatekijöiden ja hyvän työnantajakuvan avulla kunnat pystyvät houkuttelemaan potentiaalisia hakijoita ja sitouttamaan palkatut henkilöt organisaation palvelukseen. (Kietäväinen ym. 2010, 3.)

Anonyymiä rekrytointia käytettäessä rekrytoijat eivät saa etukäteen tietää hakijoiden henkilöllisyyttä (Rekrytointi.com 2013). Siinä työhakemuksesta (jäljempänä hakemus) poistetaan sekä henkilöön että hänen taustaansa liittyvät tiedot, kuten nimi, sukupuoli, ikä, kansalaisuus ja valokuva. Yleensä anonyymissä rekrytointiprosessissa (jäljempänä prosessi) hakijan anonyymius säilyy haastatteluvaiheeseen asti. Anonyymin rekrytoinnin tavoitteena on se, että hakijoita arvioidaan pelkästään osaamisen ja työkokemuksen perusteella. Anonyymiä rekrytointia käyttämällä organisaatiot voivat vähentää syrjintää tai epäasiallista kohtelua rekrytoinnissa. (Bergbom & Toivanen & Väänänen 2020, 65.) Useat organisaatiot ovat jo kokeilleet anonyymiä rekrytointia käytännössä. Sitä ovat kokeilleet esimerkiksi S-ryhmä, oikeusministeriö sekä Helsingin ja Turun kaupungit. (Eilakaisla 2021.) Työterveyslaitoksen Monimuotoisuusbarometri 2020 (jäljempänä Monimuotoisuusbarometri 2020) mukaan vain pieni osa (12 %) HR-ammattilaisista ilmoitti, että heidän työpaikallansa oli kokeiltu tai käytetty anonyymiä rekrytointia (Bergbom ym. 2020, 65).

Helsingin kaupunki (jäljempänä kaupunki) varautuu aikaisempaa järjestelmällisemmin siihen, että se pystyy hankkimaan osaavaa henkilöstöä myös tulevaisuudessa. Se pyrkii kaikessa henkilöstötyössään noudattamaan sen henkilöstöpolitiikassa määriteltyjä vastuullisuuden, eettisyyden ja kestävyysperiaatteita. Se on tunnistanut tekemässään

riskikartoituksessa sen merkittävimmiksi henkilöstöriskeiksi henkilöstön saatavuuden ja osaamisen sekä avaintehtävien varmistamisen poikkeustilanteissa. Se on yrittänyt vähentää henkilöstöön liittyviä riskejä muun muassa lisäämällä resursseja henkilöstön rekrytointiin, parantamalla työnantajamarkkinointia ja tehostamalla harjoittelijayhteistyötä sekä vaikuttamalla valtakunnan tasolla koulutuksen aloituspaikkojen määriin. (Helsingin kaupunki 2019, 9.)

Kaupungilla otettiin 1.2.2021 käyttöön anonyymien rekrytoinnin toiminnallisuus järjestelmässä. Anonyymien rekrytoinnin avulla se haluaa edistää hakijoiden tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua sekä henkilöstön monimuotoisuutta. Sen avulla halutaan lisäksi edistää syrjintää mahdollisesti kohtaavien hakijoiden mahdollisuuksia päästä työhaastatteluun (jäljempänä haastattelu). Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi anonyymistä hakemuksesta poistetaan kaikki henkilöön viittaava tieto. Kun kaikki henkilötiedot on poistettu, valinnat haastatteluun kutsuttavista tehdään ainoastaan hakijan hakemuksessaan ilmoittaman osaamisen ja työkokemuksen perusteella. Hakijan näkökulmasta anonyymien rekrytoinnin tavoitteena on parantaa hakijakokemusta, kun tehtävän kannalta epäolennaiset asiat eivät vaikuta haastattelukutsun saamiseen. Toisaalta jokainen hakija näytetään anonyymissä rekrytoinnissa esihenkilölle samalla tavalla. (Helsingin kaupunki 2020, 2–3.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön (jäljempänä työ) tavoitteena on selvittää millaiset ovat esihenkilöiden ja hakijoiden kokemukset kaupungin anonyymistä rekrytoinnista. Työn tavoitteena on selvittää miten esihenkilöt ja hakijat kokivat hakijoiden yhdenvertaisuuden toteutuneen kaupungin anonyymissä prosessissa. Työn tavoitteena on lisäksi selvittää miten hyvin esihenkilöt ja hakijat kokivat kaupungin järjestelmän tukevan anonyymien rekrytoinnin toteuttamista.

Työn pääkysymys: Millaiset ovat esihenkilöiden ja hakijoiden kokemukset Helsingin kaupungin anonyymistä rekrytoinnista? Työn ensimmäinen tarkentava alakysymys: Miten anonyymi rekrytointi vaikuttaa kokemukseen yhdenvertaisuudesta? Työn toinen tarkentava alakysymys: Miten järjestelmä tukee anonyymien rekrytoinnin toteuttamista?

## 1.2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Työn keskeisiä käsitteitä ovat rekrytointi, anonyymi rekrytointi, yhdenvertaisuus, rekrytointiprosessi ja -järjestelmä. Kauhasen mielestä henkilöstöhankinnalla eli rekrytoinnilla (jäljempänä rekrytointi) tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen tarvitsemat työntekijät (Kauhanen 2009, 70). Kuntarekryn sivuilla todetaan anonyymien rekrytoinnin käsitteenä tarkoittavan sitä, että rekrytoijille näytetään hakijoiden henkilötiedot vasta sen jälkeen, kun he ovat tehneet päätöksen haastatteluun kutsuttavista hakijoista. Tavallisesti anonyymi hakuprosessi jatkuu haastattelujen jälkeen samalla tavalla kuin tavallinen prosessi. (Kuntarekry 2021.) Työturvallisuuskeskuksen mukaan yhdenvertaisuus käsitteenä tarkoittaa sitä, että jokainen ihminen on samanarvoinen, eikä ketään saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vammaisuuden, mielipiteen, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, poliittisen- ja ammattiyhdistystoiminnan tai muun henkilöön liittyvän syyn vuoksi (Työturvallisuuskeskus 2016).

Sallin ja Takatalon mielestä prosessi pitää sisällään työnhakuilmoituksen (jäljempänä ilmoitus), hakemuksen asiakirjoineen, henkilöarvioinnin haastatteluineen, hakijan testaamisen, työsuhteen ehdoista neuvottelemisen sekä valintapäätöksen ja siitä tiedottamisen (Salli & Takatalo 2014, 88). Levannon mukaan järjestelmällä tarkoitetaan digitaalista tietojärjestelmää, joka avustaa esihenkilöä prosessin tiedonkäsittelyssä ja päätöksenteossa (Levanto, 2007). Juutisen ja Steinerin mielestä käsitteenä monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että organisaation henkilökuntaan kuuluu useita kansalaisuuksia, uskontoja, kulttuureja, sukupuolista suuntautumista tai vammaisryhmiä edustavia henkilöitä (Juutinen & Steiner 2010, 178).

## 1.3 Tutkimusasetelma

Käsitteenä tutkimusasetelma tarkoittaa sitä menettelytapojen kokonaisuutta, jonka kautta voidaan vastata itse tutkimusongelmaan. Kuvailevaa tutkimusasetelmaa käytettäessä kuvaillaan, miten erilaiset esimerkiksi ominaisuudet ja mielipiteet ovat jakautuneet tutkittavassa joukossa. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020, 13.) Tässä työssä hyödynnetään kuvailevaa tutkimusasetelmaa. Työn pääkysymys ja kaksi alakysymystä on esitelty johdannon kappaleessa 1.1. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tässä työssä



käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja aineistonkeruutapaa. Seuraavissa alaluvuissa on perusteltu, miksi työhön on valittu juuri nämä menetelmät ja kuvattu kuinka ne käytännössä toteutettiin.

### 1.3.1 Tutkimusmenetelmät

Raatikaisen ja Vilkan mukaan määrällinen tutkimus toteutetaan yleensä tilasto-ohjelmissa, joiden avulla tuloksista tehdään numeerisia analyysejä. Sen lähtökohtana on oletus siitä, että oikealla tavalla mittaamalla, kokeilemalla ja koettamalla saavutetaan todellisuutta kuvaava riippumaton tieto. Sitä voidaan käyttää työssä silloin, kun halutaan selittää ja ymmärtää ihmisten kokemuksia ja käsityksiä sekä miten nämä jakautuvat ihmisten keskuudessa. Siinä halutaan selvittää, miten tutkimuksessa saatuja jakaumia voidaan tulkita ja ymmärtää numerotiedolla. Siinä halutaan tutkia myös millaisia syy-seuraussuhteita kokemusten ja käsitysten välillä ilmenee yleisellä tasolla. (Raatikainen 2004, 75–76; Vilkka 2007, 14–16.) Vilkan mielestä määrällistä tutkimusta voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä silloin, kun tavoitteena on saada vastauksia sellaisiin kysymyksiin kuten kuinka paljon tai miten jokin asia ilmenee sekä saada vastaus siihen miksi asiat ilmenevät tutkimuksessa kuvatulla tavalla. Sen tavoitteena on ihmistä koskevien asioiden, ominaisuuksien, kokemusten tai ilmiöiden selittäminen, kuvaaminen, kartoittaminen, vertailu tai ennustaminen. Sitä voidaan käyttää muun muassa silloin kun mitataan kokemusta tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta. (Vilkka 2021, 23.) Tämän työn toteuttamiseen määrällinen lähestymistapa valittiin siitä syystä, että sen avulla pystyttiin selvittämään millaiset, olivat ihmisten kokemukset ja käsitykset anonyymistä rekrytoinnista. Tässä työssä määrällisen lähestymistavan avulla voitiin siinä saatuja jakaumia sekä tulkita että ymmärtää numerotiedolla. Tässä työssä määrällisen lähestymistavan avulla voitiin myös mitata vastaajien kokemusta anonyymien rekrytoinnin tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta. Tässä työssä määrällisen tutkimuksen avulla pystyttiin selvittämään, millaiset olivat esihenkilöiden ja hakijoiden kokemukset kaupungin anonyymistä rekrytoinnista, miten esihenkilöt ja hakijat kokivat hakijoiden yhdenvertaisuuden toteutuneen kaupungin anonyymissä prosessissa ja miten hyvin esihenkilöt ja hakijat kokivat kaupungin järjestelmän tukevan anonyymien rekrytoinnin toteuttamista.

Kanasen mielestä määrällisen tutkimuksen alussa on tärkeää, että määritellään mitä tietoa tarvitaan tutkimuskysymysten laadintaan. Kyselylomakkeessa (jäljempänä lomake) esitetyt aineistonkeruu kysymykset voivat olla joko avoimia tai strukturoituja. (Kananen

2015, 203–204.) Tässä työssä käytettiin strukturoituja kysymyksiä. Kanasen mukaan anonyymien rekrytoinnin ilmiötä selittävien teorioiden avulla voidaan laatia yksityiskohtaiset kysymykset, jotka muodostavat määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmän eli kyselyn (Kananen 2015, 197). Määrällinen tutkimus alkaa tutkimusongelman määrittelyllä, jonka perusteella laaditaan tutkimuskysymykset (Kananen 2015, 198). Siinä lomakkeen kysymykset ovat sekä sen tiedonkeruun menetelmiä että raaka-ainetta. Lomakkeen kysymyksistä riippuu tutkimuksen luotettavuus ja laatu. (Kananen 2011, 30.) Työn tulokset voidaan esitellä kuvioina suhteellisina osuuksina eli prosentteina (Kananen 2011, 85–86). Tämän työn primääriaineisto muodostui kaupungin esihenkilöille ja hakijoille lähetettyjen lomakkeiden vastauksista. Työn lomakkeiden laatimiseen käytettiin Metropolia Ammattikorkeakoulun eLomake-ohjelmaa. Työn viitekehyksen kirjoittamiseen käytettiin myös erilaisia kirjallisia ja internet-lähteitä. Tämän työn määrällisessä tutkimuksessa saadut tulokset esitettiin kuvioina suhteellisina osuuksina eli prosentteina.

Tämä työ on toteutettu kvantitatiivisella- eli määrällisellä lähestymistavalla ja tulosten analysointi määrällisellä sisällönanalyysillä. Kananen korostaa, että määrällinen tutkimus edellyttää ilmiön selittävien teorioiden tuntemista ja niiden hyödyntämistä. Kanasen mielestä määrällisessä tutkimuksessa yleisimmin käytetty aineistonkeruun menetelmä on tutkimuslomake, joka muodostuu kysymyksistä. (Kananen 2015, 197.) Edellä mainitusta syystä tässä työssä pitää tarkastella anonyymiä rekrytointia sekä viitekehyksen että empirian näkökulmasta. Vilkan mukaan määrällisen tutkimuksen eri vaiheet ovat tutkimusaineiston suunnittelu, -kokoaminen, -käsittely, -analysointi ja -tulkinta (Vilka 2021, 135).

Vilka toteaa, että määrällisen tutkimuksen aineiston suunnittelun ja kokoamisen vaiheet eroavat oleellisesti analyysivaiheesta. Tekijän on aina syytä varata riittävästi aikaa työn suunnitteluun. Suunnitteluprosessi edellyttää häneltä ensin asiaongelman tunnistamisen ja nimeämisen, jonka jälkeen hän vasta pystyy määrittelemään tutkimusongelman ja -kysymykset. Suunnitteluvaiheessa hänen täytyy ottaa huomioon ilmiöön liittyvä teoria ja tutkimuskohteen luonne. Hänen täytyy tässä vaiheessa pystyä määrittelemään havaintoyksikköön liittyvät ominaisuudet eli muuttujat. Suunnitteluprosessiin voi kuulua myös mittarin kysymysten, mitta- ja asenneasteikkojen sekä otantamenetelmän suunnittelu. Hänen tavoitteensa tulee olla aina se, että hän rakentamallaan mittareilla pystyy aina saamaan täsmällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Vilka 2021, 25.) Tässä työssä tavoitteena oli pystyä kyselylomakkeiden kysymysten avulla selvittämään esihenkilöiden ja hakijoiden anonyymiin rekrytointiin liittyviä kokemuksia, miten esihenkilöt ja hakijat kokivat hakijoiden yhdenvertaisuuden toteutuneen kaupungin anonyymissä prosessissa ja

miten hyvin esihenkilöt ja hakijat kokivat kaupungin järjestelmän tukevan anonyymien rekrytoinnin toteuttamista.

Vilkan mukaan työn aineiston kokoaminen alkaa siitä, että tekijä määrittelee käyttämänsä tutkimusteorian ja sen keskeiset käsitteet sekä ymmärtää millaista tietoa täytyy hankkia tutkimusongelman ratkaisemiseen. Hän määrittelee ensin työn tutkimusongelman. Tutkimusongelman määrittäminen vaatii sen, että hän tutustuu työn aihepiiriä käsittelevään sekä kirjallisuuteen että aiempiin tutkimuksiin. Sen jälkeen hän määrittelee tutkimusteorian ja avainkäsitteet sekä muotoilee tutkimuskysymykset tutkimusongelmasta. (Vilka 2021, 105–106.) Ennen tämän työn alkua määriteltiin siinä käytettävä tutkimusteoria ja keskeiset käsitteet sekä kartoitettiin, millaista tietoa täytyi hankkia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Työn alussa tutustuttiin työn aihepiiriä käsittelevään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Työn aihepiiriin tutustumisen jälkeen määriteltiin tutkimusteoria, avainkäsitteet ja muotoiltiin sekä pääkysymys että alakysymykset tutkimusongelmasta.

Vilkan mielestä aineiston käsittely tarkoittaa sitä, että tekijä tarkistaa jokaisen yksittäisen vastauslomakkeen. Tarkistuksen aikana hän arvioi vastausten laatua kyselyssä ja poistaa sekä asiattomat että tyhjät vastauslomakkeet. Mikäli vastaajat ovat vastanneet moiniin kysymyksiin valitsemalla ”En osaa sanoa” vaihtoehdon, niin se saattaa olla merkki siitä, että kyselylomake on joko huonosti muotoiltu tai sisältää liian vaikeita kysymyksiä. (Vilka 2021, 109–113; Vilka 2007, 105–110.) Tämän työn kyselyiden vastaajista 2 esihenkilöä ja 14 hakijaa ei antanut lupaa henkilötietojensa käsittelyyn, joten näiden vastaajien vastauslomakkeet jouduttiin poistamaan ja niiden sisältämiä vastauksia ei voitu käyttää työssä. Tämä työ sisälsi myös joitakin kysymyksiä, joihin suuri osa vastaajista oli vastannut valitsemalla ”En osaa sanoa” vaihtoehdon. Näiden vastausten pohjalta voidaan päätellä, että osa kyselylomakkeiden kysymyksistä oli joko huonosti muotoiltu tai niiden sisältöä oli vastaajien liian vaikea arvioida.

Nummenmaa ja Heikkilä korostavat, että määrällisessä tutkimuksessa analyysi perustuu kaavoihin, todennäköisyyksiin, prosentteihin ja lukumääriin. Määrällinen tutkimus perustuu sen ymmärtämiseen, millaisilla periaatteilla voidaan ilmiötä numeroiden avulla kuvata sekä sen muuttujien arvoon että niiden vaihteluun. Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää, että aineisto analysoidaan ennen työn alkua tehdyn suunnitelman mukaisesti. Määrällisessä tutkimuksessa analyysin avulla tarkastetaan, pitävätkö tutkimussuunnitelmassa esitetyt väittämät paikkansa niillä mittaustasoilla, joilla tekijä analysoi aineistoa.

(Nummenmaa 2006, 31; Heikkilä 2004, 14, 183, 191.) Vilkan mukaan määrällisestä tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan esitellä erilaisten havaintomatriisien avulla. Näiden esittäminen ei kuitenkaan ole vielä varsinaista tutkimustulosten esittämistä. Havaintomatriisissa esitetään järjestelmällisesti havaintoyksiköiden antamat tiedot, jotka tekijä sitten analysoi haluamallaan tavalla. Havaintomatriisi on samalla sekä osa aineistoa että analysoinnin apuväline. Määrällisen analyysin tulokset esitetään esimerkiksi tekstinä ja tarkoituksenmukaisin kuvioin, kuten piirakkakuviona. (Vilkka 2021, 109–112; Vilkka 2007, 111–113.) Vilkan mielestä piirakkakuvion eli sektoridiagrammin avulla tekijä voi havainnollistaa, mikä on kunkin muuttujan suhteellinen osuus kaikista tuloksista (Vilkka 2021, 204; Vilkka 2007, 139–144). Vilkka toteaa, että määrällisen tutkimuksen tavoitteena on se, että tekijän analyysissä sen tulokset eivät jää ainoastaan numeroiksi. Hänen tulee aina selittää työn sekä tulokset että johtopäätökset tekstissä siten, että lukija ymmärtää niiden laadun ja merkityksen. (Vilkka 2021, 151.) Tässä työssä kyselylomakkeiden määrällisen analyysin tulokset on esitetty ja selitetty tekstin, piirakkakuvioiden ja ristiintaulukoinnin avulla siten, että lukija ymmärtää niiden laadun ja merkityksen.

### 1.3.2 Aineistonkeruu

Vilkan mukaan töiden aineistonkeruumenetelmänä yleisesti käytetään lomakkeita. Kyselyt ovat tyypillinen määrällisen tutkimuksen aineiston kokoamiseen käytetty menetelmä. Niitä voidaan käyttää silloin, kun halutaan tutkia suurta määrää ja hyvin hajallaan olevien ihmisten esimerkiksi mielipiteitä ja asenteita. (Vilkka 2007, 28.) Vilkan mielestä kyselyn voi tehdä esimerkiksi verkkokyselynä lähetettynä lomakkeella. Vilkka mainitsee, että tavoitteena näissä kyselyissä on, että kysytään samat asiat kaikilta kyselyyn osallistuvilta vakioiduilla kysymyksillä, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Vilkka 2007, 29–30.) Alkulan, Pöntisen ja Ylöstalon mukaan työssä mittaaminen tapahtuu tekijän välitsemillä mitta-asteikoilla, jossa hän ryhmittelee ja järjestää sekä luokittelee että vakioi tutkittavat muuttujat. Kyselyissä tutkittavat asiat ovat yleensä käsitteellisiä asioita. Tästä syystä tekijän pitää purkaa käsitteet rakenteellisesti pienempiin osa-alueisiin, kuten kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi ennen kuin niitä voidaan mitata. (Alkula & Pöntinen & Ylöstalo 1995, 75–76.) Alkulan, Pöntisen ja Ylöstalon sekä Vilkan mielestä tekijän täytyy täsmällisesti tietää mitä työssä tutkitaan, koska muuten hän ei voi tietää, mitä hänen pitää mitata. Työn tulosten mittaamiseksi hänen pitää määritellä siinä käytetyt käsitteet arkikielellä siten, että niitä voidaan mitata ja jokainen tutkimuksen vastaaja ymmärtää ne samalla tavalla. Tätä vaihetta määrällisessä tutkimuksessa kutsutaan operationalisoin-

niksi. (Alkula ym. 1995, 75, 80; Vilkka 2007, 36–44; 2021, 101–102.) Tämän työn aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui strukturoidut lomakkeet, jotka olivat rakenteeltaan täysin järjestelmällisiä. Työn aikana lähetettiin kyselylomakkeet sekä esihenkilöille että hakijoille, joten niiden kysymykset oli mukautettu kummallekin ryhmälle sopiviksi. Esihenkilön lomake löytyy liitteestä 1 ja hakijoiden lomake liitteestä 2. Lomakkeiden kysymykset käsittelivät samoja anonyymiin rekrytointiin liittyviä aihealueita, jotta molempien ryhmien mielipiteet saatiin tuotua työssä esille.

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Työn ensimmäinen pääluke koostuu johdannosta, jossa esitellään työn tavoite, tutkimuskysymykset, -menetelmät ja -aineisto sekä sen rakenne. Johdannon tarkoituksena on valmistaa työn lukijaa siinä käsiteltävään aiheeseen. Työ koostuu tietoperusta ja empiirisestä osuudesta.

Teoriaosuus käsittää pääluvut 2–3. Pääluvussa 2 tarkastellaan organisaation rekrytointiin liittyviä ilmiöitä. Pääluvussa 3 tarkastellaan anonyymiin rekrytointiin liittyviä ilmiöitä. Työn empiirinen osuus koostuu anonyymien rekrytoinnin erilaisia ilmiöitä tarkastelevasta määrällisestä tutkimuksesta. Empiirinen osuus muodostuu pääluvuista 4–5. Pääluvussa 4 esitellään määrällisen tutkimuksen tulokset. Pääluvussa 5 esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

## 2 Organisaation rekrytointi

Kauhanen toteaa, että rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen tarvitsemat työntekijät. Rekrytointi jaetaan yleensä kahteen osa-alueeseen, joita ovat sisäinen- ja ulkoinen rekrytointi. (Kauhanen 2009, 70.) Honkaniemen, Junnilan, Ollilan, Poskiparran, Rintala-Rasmuksen ja Sandbergin mielestä nykyisin kaikkien organisaatioiden keskeinen menestyksen tekijä on osaava henkilöstö. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on varmistaa, että määrältään riittävä, pätevä ja motivoitunut henkilöstö pystyy toteuttamaan organisaation strategiaa. Osassa suomalaisista organisaatioista on kehitetty hyvin toimivat käytännöt henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Näissä organisaatioissa johto ja HR-asiantuntijat sekä työskentelevät yhdessä että kehittävät yhdessä henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä. Valitettavasti kaikki suomalaiset organisaatiot eivät vielä ymmärrä miten tärkeitä henkilöstöjohtaminen ja -suunnittelu on sekä niiden nykyisen että tulevan menestyksen

kannalta. (Honkaniemi & Junnila & Ollila & Poskiparta & Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 16.)

Sallin ja Takatalon mukaan organisaation johdon pitää ymmärtää, että rekrytointi ja sen toteuttamistapa ovat strategisesti kriittisiä organisaation menestystekijöitä. Sen tulee olla vähintään yhtä kiinnostunut rekrytoinnista ja sen toteuttamistavasta kuin esimerkiksi uuden tuotantolaitoksen perustamisesta. Rekrytoinnin toteuttamiseen kannattaa ottaa mukaan myös organisaation viestinnästä ja markkinoinnista vastaavat henkilöt. Ammattitaitoisesti toteutetun rekrytoinnin avulla organisaatio pystyy hankkimaan toimialan parhaat osaajat taloon. (Salli & Takatalo 2014, 41.) Sallin ja Takatalon mukaan pohjimmiltaan rekrytointi on kuten mikä tahansa asiakaspalvelutyö eli asiakkaan odotusten hallintaa. Mikäli organisaatio pystyy täyttämään hakijan odotukset, hän on tyytyväinen tekemäänsä valintaan ja samalla myös hänen sitoutuneisuutensa organisaatioon vahvistuu. Organisaation harjoittama avoimuus lisää hakijoiden luottamusta ja se puolestaan taas lisää heidän tyytyväisyytensä. Organisaation kannalta epäedulliset kirjoitukset työnantajan valheellisesta työnantajakuvasta leviävät nopeasti eri sosiaalisen median kanavia pitkin. Toisaalta organisaation tulee muistaa, että myös siitä kirjoitetut myönteiset jutut samalla tavalla leviävät nopeasti sosiaalisen median kanavia pitkin. Organisaation täytyy olla työnantajakuvan rakentamisessa aina aito, yksilöllinen, rohkea, realistinen ja systemaattinen. (Salli & Takatalo 2014, 45.)

Honkaniemen, Junnilan, Ollilan, Poskiparran, Rintala-Rasmuksen ja Sandbergin mielestä suurimmalla osalla suomalaisista organisaatiosta on henkilöstöstrategia, jossa on määritelty henkilöstön hankinnan ja kehittämisen periaatteet. Sen pitää aina olla keskeinen osa organisaation kokonaisstrategiaa. (Honkaniemi ym. 2007, 16.) Vaahtio toteaa, että henkilöstöstrategia kuvaa sekä nykyistä toimintaa, että ennakoii tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia organisaation toimintaympäristössä ja työtehtävissä. Siihen tutustumalla saa käsityksen organisaation arvoista ja kulttuurista. Säännöllisesti päivitetty henkilöstöstrategia auttaa organisaatiota määrittelemään rekrytoinneille oikean suunnan ja tavoitteet. (Vaahtio 2007, 16–17.) Suurissa organisaatioissa on käytössä yleensä kirjallisesti laadittu henkilöstöstrategia, jonka yksi osa-alue on rekrytointistrategia. Siinä keskitytään arvioimaan sekä määrällisiä että laadullisia tulevaisuuden henkilöstötarpeita. Suurten organisaatioiden henkilöstöstrategia sisältää yleensä myös lakisääteisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman. Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) ja yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) säädetään, että suurilla organisaati-

oilla on lakisääteinen velvollisuus ylläpitää sekä tasa-arvo- että yhdenvertaisuussuunnitelmia. (Vaahtio 2007, 16.) Honkaniemen, Junnilan, Ollilan, Poskiparran, Rintala-Rasmuksen ja Sandbergin mukaan henkilöstösuunnittelussa selvitetään ensin organisaation nykyisen henkilöstön osaamistaso, jonka jälkeen sitä verrataan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tutkimustulokset auttavat organisaatiota tulevaisuudessa suunnittelemaan paremmin sekä henkilöstön hankinnan että sen kehittämisen. (Honkaniemi ym. 2007, 16–17.) Kauhanen korostaa, että henkilöstön rekrytointi perustuu yleensä henkilöstösuunnitelman kuvaamaan hankintatarpeeseen, joka sisältää tietoa siitä, miten paljon ja millaista henkilöstöä organisaatiossa tarvitaan (Kauhanen 2009, 70–71).

Vaahtio mainitsee, että organisaatio voi työntekijöitä rekrytoidessaan käyttää samanaikaisesti sekä sisäisen että ulkoisen rekrytoinnin menetelmiä. Tällaisessa tilanteessa sekä organisaation omat että sen ulkopuoliset henkilöt voivat samanaikaisesti hakea avoinna olevaa työpaikkaa. Organisaation tulee kohdella tasapuolisesti hakijoita riippumatta siitä hakevatko he työpaikkaa talon sisältä vai sen ulkopuolelta. (Vaahtio 2007, 28.) Österberg korostaa, että onnistuneella rekrytoinnilla on organisaation nykyisen ja varsinkin tulevan menestymisen kannalta suuri merkitys. Ainoastaan onnistuneita rekrytointipäätöksiä tekemällä organisaatio voi menestyä tulevaisuuden kovemmin kilpailluilla kansainvälisillä markkinoilla. Tulevaisuuden kiristyvän kilpailun takia on tärkeää, että rekrytoinnin huolelliseen suunnitteluun ja toteuttamiseen käytetään entistä enemmän aikaa ja rahaa. Ainoastaan huolellisen suunnittelun ja toteuttamisen avulla organisaatiot voivat vähentää epäonnistuneita rekrytointeja, jotka sen osapuolten näkökulmasta ovat aina sekä ajan että rahan tuhlausta. (Österberg 2015, 91.) Salli ja Takatalo uskovat, että epäonnistuneesta rekrytoinnista voi tulla organisaatiolle huomattavia kustannuksia, jotka voivat olla muutamia kymmeniätuhansia tai pahimmassa tapauksessa jopa useita satojatuhansia euroja (Salli & Takatalo 2014, 14).

## 2.1 Sisäinen rekrytointi

Kauhasen mukaan sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, kun jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoinna olevaan tehtävään organisaation sisällä (Kauhanen 2009, 70). Viitalan mielestä taas sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan hakuprosessia, jossa avoinna olevaan tehtävään valitaan työntekijä organisaation sisältä (Viitala 2020, 75). Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyyn vastanneista henkilöstöalan ammattilaisista suurin osa (67 %) arvioi, että heidän omassa organisaatiossansa on säännöllisesti käynnissä työpaikan sisäinen haku (Bergbom ym. 2020, 37). Viitalan mukaan sisäisten tai

ulkoisten olosuhteiden muutoksen seurauksena voi organisaatiossa syntyä tilanne, jossa tietylle tehtävälle ei löydy sopivaa tekijää tai vastaavasti tulee tarve perustaa kokonaan uusi tehtävä. Tällaisessa tilanteessa organisaation kannattaa aina ensin miettiä, voidaanko sen sisältä löytää sopiva työntekijä avoimna olevaan tehtävään. Sen tiedossa on jo vanhan työntekijän taidot, työote ja motivaatio, jonka seurauksena sisäinen rekrytointi on nopeaa ja luotettavaa. Vanhalle työntekijälle organisaatio ja sen toimintatavat ovat entuudestaan tuttuja, joten hänen perehdyttämisenä on nopeampaa kuin ulkopuolelta palkatun. Sisäinen rekrytointi voidaan tehdä yleensä ilman ilmoituksia, konsulttipalveluja sekä hakijamassojen seulontaa ja arviointia, joten siksi se usein on paljon ulkoista rekrytointia halvempaa. (Viitala 2020, 75.) Viitala toteaa, että sisäinen rekrytointi aloitetaan yleensä siten, että tehtävä laitetaan hakuun organisaation sisäiselle tiedotuskanavalle. Monet organisaatiot ylläpitävät erilaisia hakijapooloja, resurssipankkeja tai muita tietokantoja, joista ne voivat etsiä sopivia työntekijöitä avoimna olevaan tehtävään. (Viitala 2020, 77.)

Viitala mainitsee, että sisäiseen rekrytointiin liittyy organisaation näkökulmasta myös positiivisia sivuvaikutuksia, kuten henkilöstön motivaation ja sitoutumisen lisääntyminen. Työntekijöiden mahdollisuus siirtyä organisaation sisällä tehtävästä toiseen kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään ja sitouttaa heitä organisaatioon. Heidän itsensä kehittäminen ja organisaatioon sitoutuminen puolestaan auttaa organisaatiota luomaan oppimista ja kehittymistä kannustavaa kulttuuria. Heidän sisäisellä liikkuvuudellansa on myös positiivinen vaikutus sekä osaamisen leviämiseen että sen hyödyntämiseen organisaation sisällä. Mikäli he kokevat voivansa omalla työsuorituksellaan tai itsensä kehittämällä edistää omaa uraansa, he myös panostavat niihin aikaisempaa enemmän. Kun he panostavat työhönsä ja itsensä kehittämiseen, he eivät yleensä siirry kilpailevan organisaation palvelukseen. Heidän vaihtuvuutensa vähentymisellä on sellaisia seurauksia, että organisaation palveluksessa pitkään työskenteleville työntekijöille kertyy arvokasta tietopääomaa. (Viitala 2020, 75.) Viitala toteaa, että sisäisen rekrytoinnin ongelmana on se, mistä organisaatio löytää työntekijän siirtyvän tilalle. Tällaisen niin sanotun rekrytointiketjun seurauksena usealla työntekijällä voi samaan aikaan olla käynnissä perehdytysvaihe, mistä aiheutuu toiminnallista tehottomuutta. Sisäisiin siirtoihin liittyvällä kilpailulla voi olla negatiivinen vaikutus organisaation ilmapiiriin. Tehtävään valittu työntekijä voi viedä aikaisemmassa tehtävässä omaksutut vanhat käytännöt ja kulttuurin uuteen tehtävään, jolloin organisaation toiminta ei uudistu ja kehity toivotulla tavalla. Systemaattisen urasuunnittelun avulla voidaan parhaiten tukea organisaation rekrytoinnin tehokasta toimintaa. Sisäisessä rekrytoinnissa voidaan kiinnittää huomiota myös potentiaaliin



henkilöihin, jotka ovat aikaisemmin olleet yhteistyössä organisaation kanssa, kuten esimerkiksi harjoittelijoina toimineet tai erilaisissa työsuhteissa työskennelleet. (Viitala 2020, 77.)

## 2.2 Ulkoinen rekrytointi

Kauhasen mukaan ulkoinen rekrytointi tarkoittaa sitä, kun organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö nimitetään avoimena olevaan tehtävään (Kauhanen 2009, 70). Viitalan mielestä ulkoinen rekrytointi tarkoittaa sitä, kun avoimeen tehtävään haetaan ja valitaan uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisen rekrytoinnin etuna on se, että sen avulla organisaatio voi löytää sellaisia osaajia, joita ei ole löydy talon sisältä. Organisaation ulkopuolelta tulevilla henkilöillä on usein uusia näkökulmia siihen, miten liiketoimintaa ja yrityskulttuuria tulisi kehittää. Ulkoisilla rekrytoinneilla organisaatio voi etsiä asiakas- ja kilpailijayrityksistä sellaisia henkilöitä, jotka ovat halukkaita vaihtamaan työnantajaa. Niiden avulla organisaatio voi sekä estää ilmapiirin huonontumista että samaan aikaan myös edistää ilmapiirin parantumista. (Viitala 2020, 77.) Viitala mainitsee, että yleisen käsityksen mukaan ulkoisen rekrytoinnin käytöstä tulee aina organisaatiolle paljon kuluja. Sen kustannukset ovat tosiasiaassa varsin kohtuulliset, kun niitä verrataan tuloihin, joita organisaatio saa rekrytoinnin onnistumisen seurauksena. Se on ajallisesti paljon pidempi prosessi kuin sisäinen rekrytointi. Siihen liittyy aina riski siitä syystä, että työnantajalla ei ennakolta ole tietoa palkattavan hakijan osaamisesta, suoriutumisesta tai asenteista. Organisaatio voi hoitaa ulkoisen rekrytoinnin kokonaan alusta loppuun sen omien työntekijöiden toimesta. Se voi tehdä henkilöstöpalveluyrityksen kanssa sopimuksen, jonka mukaisesti henkilöstöpalveluyritys hoitaa joko koko ulkoisen prosessin tai vain tietyt prosessin osat. (Viitala 2020, 78.) Vaahtio toteaa, että organisaatio voi halutessaan hankkia henkilöstöpalveluyritykseltä koko prosessin. Prosessi voi sisältää muun muassa työtehtävään tutustumisen, työnantajan haastattelun, ilmoituksen tekemisen, tiedusteluihin vastaamisen, hakemusten alustavan seulonnan, hakemusten tarkemman seulonnan, haastateltavien valinnan, haastattelut, soveltuvuusarvioinnit ja hakijoita koskevan lausunnon luovuttamisen organisaatiolle. (Vaahtio 2007, 116.) Viitalan mukaan organisaatio voi tehdä sopimuksen konsultin kanssa, jonka mukaisesti hän suorahakua käyttämällä rekrytoi sille uuden työntekijän. Se voi myös julkisia työnvälityspalveluja käyttämällä rekrytoida ulkopuolisen hakijan palvelukseensa. (Viitala 2020, 78.)

## 2.3 Organisaation eri roolit rekrytoinnissa

Kaijala toteaa, että organisaation prosessiin osallistuvat tavallisesti rekrytoiva esihenkilö, henkilöstöhallinnon edustaja ja hakijan tuleva kollega. Siinä saavat olla mukana vain siihen valitut ja sen tavoitteen määrittelyyn osallistuneet henkilöt. Mikäli haettavan tehtävän luonne on sellainen missä tehdään paljon yhteistyötä sidosryhmien kanssa, on järkevää ottaa prosessiin mukaan myös joku sidosryhmän edustaja. (Kaijala 2016, 61–62.) Kauhanen mainitsee, että toimitusjohtajan johdolla johtoryhmä suunnittelee ja toteuttaa organisaatiolle rekrytointistrategian. Hänen pitää aktiivisesti tukea organisaation esihenkilöitä prosessien menestyksessä toteuttamisessa. (Kauhanen 2009, 71.) Kaijala korostaa, että esihenkilön pitää aina muistaa, että hän yksin kantaa vastuun rekrytoinnin onnistumisesta. Tästä syystä esihenkilö ei saa eikä voi ulkoistaa rekrytointivastuutaan. Esihenkilö on vastuussa, vaikka hän olisikin jakanut siihen liittyviä vastuita eri henkilöille tai käyttänyt suoraan konsulttia. (Kaijala 2016, 62.) Kauhasen mukaan esihenkilö käynnistää prosessin ja tekee päätöksen sen lopussa siitä, kuka hakijoista valitaan avoinna olevaan tehtävään. Hän vastaa myös uuden työntekijän perehdyttämisestä ja sitouttamisesta uuteen organisaatioon. Henkilöstöhallinto omistaa rekrytointi- ja perehdyttämisprosessin. Se antaa apua ja tukea esihenkilölle sekä toimii rekrytoinnin asiantuntijana prosessissa. (Kauhanen 2009, 71.) Österberg mainitsee, että henkilöstöasiantuntija on rekrytoinnin ammattilainen. Hän tuo prosessiin asiantuntijuutta ja tukee esihenkilöä koko prosessin elinkaaren ajan. Hän voi auttaa esihenkilöä esimerkiksi siten, että hän laatii hakuilmoituksia, vastaa hakijoiden kyselyihin, käsittelee hakemukset ja tekee valinnan haastatteluun soveltuvista hakijoista. Hän voi osallistua haastatteluun yhdessä esihenkilön kanssa, arvioida hakijan soveltuvuutta ja tehdä hakijalle tarkentavia kysymyksiä. Hän voi etsiä ammattitaitoiset yhteistyökumppanit henkilö- ja soveltuvuusarvioinnin tekemiseen. Hän voi tehdä referenssihaastatteluja jatkoon päässeiden hakijoiden osalta ja tehdä niistä yhteenvedon esihenkilölle. Lopullisen rekrytointipäätöksen tekee aina kuitenkin esihenkilö. (Österberg 2015, 91–92.)

## 2.4 Rekrytointiprosessi

Prosessiin kuuluu monia erilaisia vaiheita, kuten tarve- ja osaamismäärittely, aikataulun suunnittelu, rekrytoijien valinta, ilmoituksen laadinta, rekrytointikanavien valinta, työnantajakuvan kirkastaminen, hakijoiden esikarsinta, haastattelut, soveltuvuusarviointit, rekrytointipäätös ja uuden työntekijän sekä perehdyttäminen että sitouttaminen organisaatioon.

tion. Kaijalan mukaan tarve- ja osaamismäärittely on prosessin kiistattomasti merkittäv in ja haastavin vaihe (Kaijala 2016, 26). Sallin ja Takatalon mielestä prosessiin osallistuvien henkilöiden täytyy varata riittävästi aikaa sekä aikataulun suunnitteluun että rekrytoijien valintaan (Salli & Takatalo 2014, 10–11). Ilmoituksella on potentiaalisten hakijoiden houkuttelussa keskeinen asema (Salli & Takatalo 2014, 25–26). Nykyään useat organisaatiot hyödyntävät rekrytoinnissa sosiaalista mediaa. Ne voivat sosiaalisessa mediassa sekä rekrytoida tehokkaasti että tavoittaa itselleen potentiaalisia hakijoita. (Salli & Takatalo 2014, 31–32.) Mikäli organisaation tavoitteena on saada rekrytoitua parhaat hakijat, sen täytyy panostaa paljon voimavaroja hyvän työnantajakuvan rakentamiseen (Salli & Takatalo 2014, 41). Hyvän esikarsintamenetelmän pitää aina mitata kyseiseen rekrytointiin liittyviä keskeisiä kriteerejä (Salli & Takatalo 2014, 51). Tavallinen haastattelu voidaan karkeasti jakaa kuuteen vaiheeseen, joita ovat esittely-, urapolku-, motivaatio-, kompetenssi-, elämäntilanne- ja lopetusvaiheet (Salli & Takatalo 2014, 67). Kaikissa rekrytoinneissa soveltuvuusarvioinnin käyttäminen edistää rekrytointipäätöksen luotettavuutta (Salli & Takatalo 2014, 79). Rekrytoijien kannattaa ennen lopullisen rekrytointipäätöksen tekemistä sekä käydä läpi rekrytointikriteerit (jäljempänä kriteerit) että varmistaa hakijoiden täyttävän kriteerit. Heidän täytyy aina viedä tehokkaasti prosessi loppuun asti. (Salli & Takatalo 2014, 85–86.) Esihenkilön pitää myös huolehtia siitä, että perehdytysprosessi on suunniteltu ja sen vastuuhenkilö on nimetty (Salli & Takatalo 2014, 87).

#### 2.4.1 Tarve- ja osaamismäärittely

Kaijalan mukaan digitalisaation, globalisaation, avautuvien markkinoiden ja poistuvien kielimuurien seurauksena on syntynyt yhtenäiset hakijoiden maailmanmarkkinat. Kansainvälisten markkinoiden kiristyvässä kilpailussa hakijoista menestyvät sellaiset organisaatiot, jotka panostavat paljon resursseja osaamisensa kehittämiseen. Suomalaiset organisaatiot ovat perinteisesti painottaneet rekrytoinnissa hakijoiden matemaattista lahjakkuutta, luotettavuutta, työhistoriaa sekä substanssi- että teknistä osaamista. Näiden perinteisten osaamisvaatimusten merkitys tulee vähenemään tulevaisuudessa siitä syystä, että työnantajat rekrytoinneissa kiinnittävät entistä enemmän huomiota hakijan sekä omaksumis- ja kehittymiskykyyn että kommunikointi- ja vaikuttamistaitoihin. (Kaijala 2016, 28–29.)

Kaijalan mielestä tarve- ja osaamismäärittely on prosessin kiistattomasti merkittävin ja haastavin vaihe. Mikäli rekrytoijalla ei ole riittävästi aikaa tämän vaiheen suunnitteluun

ja toteuttamiseen hänen kannattaa joko peruuttaa rekrytointi tai antaa se jonkun muun tahon hoidettavaksi. (Kaijala 2016, 26.) Rekrytoijien täytyy ennen jokaisen prosessin aloittamista tehdä uudestaan tarvemääritys. Heidän pitää arvioida tarvitaanko tehtävään uutta henkilöä vai voiko sen sisältämät tehtävät jättää kokonaan tekemättä. Heidän pitää miettiä voidaanko tehtävä ulkoistaa tai teettää se vuokratyöntekijöillä. Heidän pitää pohtia ovatko sekä olemassa olevaan tehtävään että uuteen henkilöön liittyvät tarpeet muuttuneet. Heidän täytyy kuvitella, mitä sekä organisaation että uuden henkilön pitää saada aikaiseksi seuraavien vuosien aikana. Heidän on arvioitava organisaation kannalta tarvittavaa hakijan kriittistä osaamista. Heidän pitää arvioida millaista talenttia organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa. Heidän pitää pohtia miten uusi työntekijä sopeutuu organisaatioon. (Kaijala 2016, 28.)

Markkanen toteaa, että prosessin alussa organisaation pitää määritellä uuteen tehtävään rekrytoitavan henkilön toimenkuva, jonka perusteella se voi luoda henkilöstä fiktiivisen prototyypin. Siinä määritellään, millaista kokemusta, koulutusta ja persoonaa tehtävään haettavalta henkilöltä edellytetään. (Markkanen 2002, 10.) Tällä hetkellä vallitsevan koronapandemian aiheuttamasta taantumasta huolimatta on tietyillä toimialoilla pulaa osaajista. Salli ja Takatalon mielestä organisaatioiden täytyy välittömästi uudistaa rekrytointikriteerinsä siten, että ne kykenevät myös tulevaisuudessa saamaan osaavia työntekijöitä palvelukseensa. Nykyään ja varsinkin tulevaisuudessa kaikkiin tehtäviin ei ole saatavilla valmista osaajaa, joten organisaatioiden pitää itse järjestää henkilöille tehtävässä tarvittava koulutus. Aiemmin ansioluettelossa mainittujen tietojen perusteella valittiin prosessissa etenevät hakijat. Nykyään organisaatiot hakevat henkilöitä, joilla on sopiva asenne, riittävästi omaksumiskykyä ja muita tehtävässä tarvittavia ominaisuuksia ja kompetensseja. (Salli & Takatalo 2014, 27–28.) Kriteerit pitää määrittää siten, että ne ovat linjassa organisaation vision ja strategian kanssa (Salli & Takatalo 2014, 18). Nykyisin tehtävien haasteellisuudesta ja monimutkaisuudesta johtuen joudutaan käyttämään useita kriteerejä. Kriteerien määrittelyn jälkeen niille pitää miettiä vielä määritelmät. Mikäli määrittelyjä ei tehdä, vaarana on, että jokainen prosessiin osallistuva henkilö ymmärtää kriteerit omalla tavallaan. (Salli & Takatalo 2014, 16.) Kriteerejä määritettäessä pitää miettiä, mitä kompetensseja työntekijällä on oltava, jotta hän voi menestyä työssään ja samalla työntekijänä tukea koko organisaation vision ja strategian toteuttamista (Salli & Takatalo 2014, 18). Selkeät kriteerit toimivat rekrytoijien näkökulmasta työtä helpottavina ohjeina, jotka auttavat heitä ymmärtämään paremmin millaista henki-

löö ollaan hakemassa avoinna olevaan tehtävään. Hakijan näkökulmasta ne taas varmistavat prosessin objektiivisuuden ja oikeudenmukaisuuden. (Salli & Takatalo 2014, 15.)

Sallin ja Takatalon mukaan kriteereistä osa on sellaisia kompetensseja tai osaamista, joita hakija tarvitsee tehtävän menestykselliseen hoitamiseen. Osa niistä on taas sellaisia kompetensseja tai osaamista, joita hakija voi oppia työn tai koulutuksen kautta. (Salli & Takatalo 2014, 15.) Kompetenssi on hakijan tai työntekijän havaittavissa olevaa käyttäytymistä, joka koostuu taidoista, tiedoista, kokemuksesta, motiiveista, arvoista ja persoonallisuudesta. Tehtävään voidaan kompetenssin lisäksi vaatia myös jotakin yksittäistä taitoa, kuten esimerkiksi englannin kielen taitoa. (Salli & Takatalo 2014, 17–18.) Kaijalan mielestä rekrytoija voi kuvitella, millaisia kompetensseja ja osaamista hakijalla täytyisi olla, jotta hän pystyisi hoitamaan tehtävää menestyksellisesti. Hän voi kuvitella myös, millaisia kompetensseja hakijalla pitää olla, että hän pystyy kehittymään tehtävässään. (Kaijala 2016, 27.) Hänen täytyy kompetenssien tai osaamisen lisäksi miettiä, millaisia muita ominaisuuksia hakijalla pitäisi olla, jotta hän sopeutuisi omaan organisaatioon. Hän voi pohtia, millainen hakijan persoonan ja arvomaailman täytyisi olla, jotta hakija sopeutuisi organisaatioon. Hän voi järkeillä, millaiset uratavoitteet hakijalla pitäisi olla, jotta ne ovat organisaation kanssa sekä sopuinnussa että saavutettavissa. Hän voi pohtia millainen hakija olisi johdettavana ja miten hän pystyisi täydentämään rekrytoijan omaa osaamista. Hän voi miettiä todennäköisyyttä sille, että hakija löytäisi itselleen kasvupolun ja sen seurauksena pysyisi organisaation palveluksessa seuraavat viisi vuotta. Hän saa selvitettyä nämä asiat sekä esittämällä avoimia kysymyksiä hakijalle haastattelussa että soveltuvuus- ja persoonallisuusarviointien avulla. (Kaijala 2016, 27–28.) Salli ja Takatalo toteavat, että mikäli rekrytointiin osallistuu useita henkilöitä ja haastattelut tehdään itsenäisesti, tällaisessa tapauksessa on hyvä käyttää arviointiasteikkoa. Arviointiasteikon avulla rekrytoijat pystyvät sekä numeerisesti arvioimaan hakijoita että tekemään heidän välillään vertailuja. (Salli & Takatalo 2014, 16.)

Salli ja Takatalo pitävät varmana, että nykyään joillakin organisaatioilla on jo vaikeuksia löytää osajia avoinna oleviin tehtäviin. Tulevaisuuden osajapulan takia organisaatioiden täytyy entistä enemmän kiinnittää huomiota hakijoiden kykyyn oppia uusia asioita, jotta heidän kouluttamiseensa kannattaa investoida rahaa ja aikaa työsuhteen alussa. Tulevaisuudessa kulttuurisesti sopiva -kriteerin merkitys tulee kasvamaan. Kulttuurisesti sopiva -kriteeriin liittyy käsitteenä arvopohjaisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että

hakijalla on hyvä olla samansuuntaiset arvot, kuin joita organisaatio edustaa. Mikäli organisaation ja työntekijän arvot eivät ole samansuuntaiset on todennäköistä, että työsuhde jää lyhytaikaiseksi. (Salli & Takatalo 2014, 19–20.) Organisaation on hyvä huomioida rekrytoinnissa myös tulevaisuuden potentiaalisuusnäkökulma. Tulevaisuudessa koenevan rekrytointikilpailun seurauksena tulee olemaan osaamis- ja johtajuusvaje. Organisaation pitää tehdä systemaattista seuraajasuunnittelua, jotta se pystyy vastaamaan näihin tulevaisuuden haasteisiin. Tulevaisuudessa tärkeitä hakijan potentiaalisuuden kompetensseja tulevat olemaan muun muassa strateginen ajattelu, tulossuuntautuneisuus, muutosjohtaminen, -ketteruus, itsensä johtaminen ja integriteetti. Hakijoiden valituksi tulemisen kannalta tärkeitä kompetensseja ovat erityisesti strateginen ajattelu, oivalluskyky, tavoitteellisuus ja muutosjohtaminen. (Salli & Takatalo 2014, 21.) Työelämän ja teknologian nopeasta kehitymisestä seuraa se, että organisaatiot eivät kykene enustamaan millaisissa tehtävissä työntekijät tulevat työskentelemään viiden vuoden kuluessa. Tämän takia organisaatioiden täytyy kiinnittää rekrytoinneissa aikaisempaa enemmän huomiota myös hakijan oppimisketteryyteen. Tulevaisuudessa oppimisketteruus tulee olemaan jokaisen työntekijän tärkeä voimavara. Käsitteenä oppimisketteryellä tarkoitetaan henkilön kykyä ja halua oppia kokemuksistaan ja soveltaa oppimaansa tulevaisuudessa parantaakseen suoritusta. (Salli & Takatalo 2014, 23.)

#### 2.4.2 Aikataulun suunnittelu ja rekrytoijien valinta

Honkaniemen, Junnilan, Ollilan, Poskiparran, Rintala-Rasmuksen ja Sandbergin mukaan prosessin yksi keskeinen haaste on se, miten sen aikataulu laaditaan. Prosessin aikataulun huolellisen ennakkoinnin ja suunnittelun avulla organisaatio voi etukäteen miettiä, kuka tai ketkä osallistuvat rekrytoinnin eri vaiheisiin. (Honkaniemi ym. 2007, 29.) Organisaatio voi lyhentää prosessin kestoa esimerkiksi siten, että se hyödyntää jo aikaisemmin tehtyjä työnkuvauksia ja ilmoituksia. Organisaatio voi prosessiin kuluvaan työn määrään ja ajan huolellisen ennakkoinnin avulla tehdä prosessista sekä sujuvamman että nopeamman. Prosessiin kuuluu kuitenkin monia tekijöitä, joihin organisaatio ei voi aina vaikuttaa kuten haastatteluaikeihin, tehtävään valitun irtisanomisaikaan, tehtävään sopivan henkilön löytymiseen sekä hakemusten tai kyselyjen lukumäärään. Organisaation on hyvä jo prosessin aikataulua suunniteltaessa huomioida hakemusten analysointiin ja valinnan tekemiseen vaadittava aika. (Honkaniemi ym. 2007, 30.)

Sallin ja Takatalon mielestä prosessiin osallistuvien henkilöiden täytyy varata riittävästi aikaa sen menestykselliseen läpivientiin. Se täytyy viedä läpi nopeasti ja tehokkaasti. Tavallisesti se vie aikaa vähintään noin kaksi kuukautta. Mikäli se etenee liian hitaasti, hakijoiden into ja motivaatio organisaatiota kohtaan alkaa laskea nopeasti. Sen pitää sujua hakijan näkökulmasta mahdollisimman joustavasti. Rekrytoijien pitää säännöllisesti olla yhteydessä hakijoihin vähintään kerran viikossa. Mikäli prosessi pitkittyy, muutuneesta tilanteesta pitää välittömästi ilmoittaa hakijoille. (Salli & Takatalo 2014, 10–11.) Rekrytoijien täytyy jo ennen hakuajan päättymistä olla yhteydessä eniten potentiaalia omaaviin hakijoihin. Heidän pitää vähintään viikon kuluessa hakuajan päättymisestä lähettää hakijoille viesti, jossa kerrotaan mikä prosessin vaihe on käynnissä ja minkälaisella aikataululla asiassa tullaan etenemään. Kustannustehokkuuden näkökulmasta pitää myös miettiä miten monen henkilön on tarpeellista osallistua prosessiin. Tehokkaasti hoidetun prosessin avulla organisaatio voi säästää rahaa ja lisäksi siitä on myös muita positiivisia seurauksia, kuten esimerkiksi työnantajakuvan parantuminen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääntyminen. (Salli & Takatalo 2014, 12–14.)

### 2.4.3 Työpaikkailmoituksen laadinta

Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyyn vastanneiden henkilöstöalan ammattilaisten arvion mukaan suurin osa (91 %) ilmoituksista julkaistaan nykyään verkossa (Bergbom ym. 2020, 37). Salli ja Takatalo korostavat, että nykyisessä kovenevassa rekrytointikilpailussa työnantajan täytyy olla houkutteleva, jotta se pystyy erottumaan kilpailijoista ja saa rekrytoitua parhaat hakijat palvelukseensa. Ilmoituksella on potentiaalisten hakijoiden houkuttelussa keskeinen asema. Tämän vuoksi organisaation kannattaa varmistaa, että sen ilmoituksesta hakija löytää nopeasti ja selkeästi kaikki tehtävän kannalta olennaiset asiat. Organisaation kannattaa ilmoituksessa korostaa sellaisia asioita, joilla voidaan tyydyttää hakijan tarpeita ja toiveita. Tällaisia korostettavia asioita voivat olla esimerkiksi oma missio, kulttuuri ja arvot, joiden avulla organisaatio voi erottua kilpailijoistaan. Nykyään monet hakijat lukevat ilmoituksia mobiililaitteella, joten sen laatimisessa pitää ottaa laitteen asettamat rajoitukset huomioon. Ilmoituksen otsikossa pitää kertoa selkeästi millaista työntekijää haetaan. Nykyään internetissä julkaistavaan ilmoitukseen pitää lisätä sellaisia asiasanoja, joilla oikeaan kohderyhmään kuuluvat hakijat voivat löytää ilmoituksen. (Salli & Takatalo 2014, 25–26.)

Salli ja Takatalo uskovat, että ilmoituksessa kannattaa kuvata työtehtävää suoritus pohjaisesti. Käytännössä siinä esimerkiksi kuvataan, millaisia asioita tavallinen työpäivä tai

-viikko pitää sisällään. Suorituspohjaisista työnkuvauksista hakija saa konkreettisemmän kuvan työtehtävistä kuin, mitä hän saisi pitkistä taito- ja vaatimuskuvauksista. Niitä käytämällä organisaatio voi vähentää turhien hakemusten määrää. Niistä hakijat saavat realistisen käsityksen tehtävistä, jolloin jäljelle jää vain työstä aidosti kiinnostuneet hakijat. Niiden käyttö voi myös laajentaa hakijakuntaa siitä syystä, että ne eivät rajaa pois potentiaalisia hakijoita samalla tavalla kuin taito- ja kokemukskriteerit. (Salli & Takatalo 2014, 26.) Ilmoitusta laadittaessa pitää miettiä tarkkaan, mitä osaamista tai kokemusta hakijalla pitää olla. Siihen ei kannata lisätä mitään sellaisia vaatimuksia, joita ei tarvita tehtävän menestykselliseen hoitamiseen. Hyvässä ilmoituksessa tulisi hakijan osaamista tai kokemusta kuvaavia keskeisiä vaatimuksia olla keskimäärin viisi kappaletta. Tulevaisuuden työntekijäpulan helpottamiseksi organisaatioiden täytyy kriittisesti tarkastella myös niissä vallitsevia koulutusvaatimuksia koskevia asenteita. (Salli & Takatalo 2014, 27.) Ilmoituksen lopussa pitää selkeästi kertoa, mitä hakijan pitää tehdä, mikäli hän haluaa hakea avoimena olevaa tehtävää. Hakijan näkökulmasta on tärkeää, että hakeminen on helppoa. Organisaation pitää haun helpottamiseksi selvästi kertoa hakijalle, mitä tältä odotetaan, jotta hakija ei turhaan esimerkiksi päivitä ansioluetteloa, mikäli sitä ei tarvita. Nykyään useat organisaatiot varsinkin rekrytoidessaan henkilöitä johto- tai asiantuntija-tehtäviin pyytävät hakijoita lisäämään linkin heidän LinkedIn-profiiliinsa. Koska organisaatiot löytävät hakijan LinkedIn-profiilista samat tiedot kuin perinteisestä ansioluettelosta, sen pyytäminen ei yleensä ole tarpeellista. (Salli & Takatalo 2014, 27–28.)

Salli ja Takatalo korostavat, että ilmoitusta suunniteltaessa ja laadittaessa täytyy aina ottaa huomioon lainsäädännön syrjinnän kiello koskevat määräykset. Siinä ei saa olla sellaisia vaatimuksia hakijalle, joilla ei ole vaikutusta tehtävän hoidolle ja jotka johtavat syrjintään. Se on syrjivä myös silloin, kun lähtökohtaisesti neutraalilta vaikuttavat kriteerit tosiasiallisesti rajaavat hakijoiden mahdollisuuksia hakea tiettyä tehtävää epäasiallisilla perusteilla. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi sellainen, jossa tehtävään haettavalta edellytettäisiin täydellistä suomen kielen osaamista, vaikka tehtävän suorittaminen ei tämän kriteerin täyttymistä vaatisikaan. Tasa-arvolaisissa (609/1986) säädetään, että ilmoituksessa voidaan edellyttää tiettyä sukupuolta vain työn tai tehtävän laadusta johtuvasta painavasta tai hyväksyttävästä syystä. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi sellainen, jossa haetaan elokuvan naisrooliin naisnäyttelijää. Organisaatio voi edellyttää hakijalta tiettyä sukupuolta myös niin sanotuista häveliäisyys syistä esimerkiksi silloin kun työsuhde on hyvin henkilökohtainen. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi sellainen, jossa haetaan vajaakuntoisen henkilön henkilökohtaiseksi avustajaksi samaa sukupuolta edustavaa henkilöä. Ilmoituksessa voidaan edellyttää myös tiettyä sukupuolta, mikäli



kyse on suunnitelmaan perustuvista väliaikaisista erityistoimista, joiden tarkoituksena on tasa-arvolain tavoitteiden toteuttaminen ja todellisen tasa-arvon edistäminen. Tällaisessa tilanteessa on käytännössä kyse aliedustetun sukupuolen suosimisesta eli positii-visesta erityiskohtelusta. Ilmoituksia voidaan arvioida myös tietosuojalainsäädännön näkökulmasta. Yleensä niissä pyydetään ainoastaan sellaisia perustietoja hakijalta, joiden perusteella organisaatio pystyy valitsemaan haastatteluun kutsuttavat hakijat. Näiden ilmoituksessa pyydettyjen tietojen täytyy täyttää tarpeellisuusvaatimus haettavaan tehtävään nähden. (Salli & Takatalo 2014, 92.)

Sallin ja Takatalon mukaan organisaatio saa vapaasti päättää, mitkä työpaikat sekä laitetaan hakuun että mistä työpaikoista ilmoitetaan. Se voi näiden menettelyjen lisäksi käyttää niin sanottua kutsumismenettelyä. Työsopimuslaissa (55/2001) säädetty tasa-puolisen kohtelun vaatimus tarkoittaa sitä, että sen on ilmoitettava vapautuvista työpai-koista yleisesti organisaatiossa vakiintuneen käytännön mukaisesti. Toimimalla vakiintu-neen käytännön mukaisesti se varmistaa, että määrä- ja osa-aikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakea vapautuvia työpaikkoja kuin vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä. Vuokratyövoimaa käyttävien organisaatioiden on vastaavasti ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan vuokraamilleen työntekijöille. Organisaatio voi varmistaa sen, että kaikki työntekijät työsuhteen laadusta riippumatta saavat tiedon vapautuvista työpaikoista esimerkiksi laittamalla avoimet työpaikat ilmoitustaululle, henkilöstötiedot-teeseen, intranettiin tai ilmoittamalla niistä sähköpostitse. (Salli & Takatalo 2014, 91–92.)

#### 2.4.4 Rekrytointikanavien valinta

Valvisto ja Markkanen toteavat, että rekrytointitarpeen määrittelyn ja rekrytointipäätök-sen jälkeen organisaatio valitsee käyttämänsä rekrytointikanavat (jäljempänä kanava). Kanaviksi kutsutaan kaikkia niitä erilaisia tapoja ja välineitä, joita käyttämällä organisaa-tio kokoaa työtehtävään sopivan hakijajoukon. Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, että organisaatio valitsee kanavat, joissa se jakaa työpaikkailmoitusta. (Valvisto 2005, 31; Markkanen 2005, 87.) Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyyn vastanneet henkilöstö-alan ammattilaiset arvioivat, että suurin osa (63 %) organisaatiosta käyttää ulkoisena kanavana työ- ja elinkeinotoimistoja. Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyn tulosten mukaan yli puolet (55 %) organisaatioista käyttää ulkoisena kanavana erilaisia sosiaali-sen median kanavia kuten LinkedIniä ja Twitteriä. Monimuotoisuusbarometri 2020 kyse-lyyn tulosten mukaan vähän alle puolet (45 %) organisaatiosta säännöllisesti rekrytoi työn-

tekijöitä omien verkostojensa kautta. Monimuotoisuusbarometri 2020 mukaan organisaatioiden vähän käyttämiä rekrytointimenetelmiä ovat vuokratyö (17 %), rekrytointiyhtiöt (15 %), head hunterit (7 %) ja ulkomailta rekrytointi (7 %). (Bergbom ym. 2020, 37.)

Kauhasen mukaan kanavan valintaan vaikuttava keskeinen tekijä on se, keiden halutaan näkevän ilmoituksen eli ketkä ovat organisaation henkilöhaun kohderyhmiä. Kanavan valintaan vaikuttavat organisaation erilaiset tekijät kuten luonne, koko, imago, toimiala ja sijainti. (Kauhanen 2009, 77.) Salli ja Takatalo korostavat, että kanavia valittaessa kannattaa miettiä sitä, mistä potentiaaliset hakijat voidaan löytää. Nykyään useat organisaatiot hyödyntävät rekrytointissa sosiaalista mediaa. Ne voivat sosiaalisessa mediassa sekä rekrytoida tehokkaasti että tavoittaa itselleen potentiaalisia hakijoita. Sosiaalisessa mediassa tapahtuvan ilmoittelun avulla ne voivat tavoittaa myös passiiviset hakijat. Tällaiset hakijat eivät aktiivisesti hae uutta työtä, mutta voivat siitä huolimatta olla halukkaita tarttumaan kiinnostaviin työtilaisuuksiin. Passiiviset hakijat ja heidän ystävänsä käyttävät muun muassa Facebookia, LinkedIniä, Twitteriä ja Pinterestiä, joten organisaatioiden kannattaa mainostaa avoimena olevia työpaikkoja näillä sosiaalisen median kanavilla. Organisaatiolle sosiaalisen median käytöstä kanavana on monia hyötyjä, kuten kustannus- ja tehokkuus, oikeiden hakijoiden tavoittaminen ja mahdollisuus proaktiivisen potentiaalipankin perustamiseen. (Salli & Takatalo 2014, 31–32.)

Salli ja Takatalo uskovat, että organisaation kannattaa suunnitella ja toteuttaa mahdollisimman hyvin omiin potentiaalsiin hakijoihin kohdistettuja rekrytointikampanjoita sosiaalisen median kanavissa. Nykyään varsinkin sosiaalisen median kanavissa selkeä fokus ja ytimekäs sanoma ovat hyvin tärkeitä. Organisaation rekrytointiviestin pitää olla sekä selkeä että helposti jaettava. Hyvin fokusoidulla rekrytointikampanjalla se voi saada myös passiiviset hakijat kiinnostumaan tarjoamastaan avoimesta tehtävästä. Organisaation pitää varmistaa, että sen eri sosiaalisen median kanavissa jakamasta rekrytointiin liittyvästä tiedosta muodostuu yksi yhtenäinen kokonaisuus. Nettisivuilla pitää näkyä sen rekrytointimarkkinointiin käyttämät sosiaalisen median ikonit ja vastaavasti sosiaalisessa mediassa jaetuissa viesteissä pitää kertoa, mistä hakija löytää lisätietoa asiasta. Sosiaalista mediaa hyödyntämällä organisaatio voi tunnistaa aiempaa paremmin potentiaaliset hakijat. Sen kannattaa aloittaa proaktiivisesti kasvattamaan omaa potentiaalisten hakijoiden pooliaan, josta se voi akuutin työvoimatarpeen ilmaantuessa löytää sopivan

työntekijän. Sen kannattaa myös säännöllisesti ottaa yhteyttä ja keskustella potentiaalisten hakijoiden kanssa mahdollisesta yhteisestä tulevaisuudesta. (Salli & Takatalo 2014, 33.)

Valviston mielestä organisaation pitää kanavaa valittaessa ottaa huomioon myös sen käytöstä aiheutuvat kustannukset. Organisaation omat internet-sivut ja sosiaalinen media ovat edullisimmat kanavat ilmoitusten levittämiseen. Organisaatio voi tavoittaa potentiaalisia hakijoita julkaisemalla ilmoituksiaan internetin työpaikkasivustoilla ja sen omilla internet-sivuilla. Kustannuksiltaan kalleimpia tapoja ilmoittaa avoimista työpaikoista ovat televisio- ja radiomainokset, joiden avulla organisaatio pystyy toisaalta tavoittamaan muita kanavia suuremman potentiaalisen hakijajoukon. Korkeista kustannuksista johtuen organisaatiot käyttävät näitä kanavia ainoastaan silloin, kun ne hakevat työntekijöitä useaan avoinna olevaan työtehtävään. Televisio- ja radiomainosten korkean hinnan takia ainoastaan suurimpien organisaatioiden on kustannustehokkuuden näkökulmasta järkevää käyttää näitä kanavia potentiaalisten hakijoiden tavoittelemiseen. (Valvisto 2005, 32–34.)

Salli ja Takatalo korostavat, että kaikkien pienten ja keskisuurten organisaatioiden ei ole järkevää hankkia omaa rekrytointijärjestelmää (jäljempänä järjestelmä). Tällaiset organisaatiot voivat aikaisemmin tässä työssä mainittujen sosiaalisten median kanavien lisäksi käyttää hakijoiden tavoittamiseen esimerkiksi Monster.fi, Oikotie.fi ja Joberate kanavia sekä mol.fi sivustoa. Nykyään rekrytoidaan työntekijöitä entistä enemmän internetin kautta. Tämän takia organisaatioiden on aikaisempaa tärkeämpää miettiä miten niiden internetissä toimivat palveluntarjoajat omalta osaltaan rakentavat työnantajakuvaa. Palveluntarjoajien nettipohjaisia rekrytointisivuja pitää voida selata mobiililaitteella. Organisaatioiden täytyy aina varmistaa, että niiden palveluntarjoajien urasivuja, arviointimenetelmiä ja muita palveluita voidaan käyttää mobiililaitteilla. Mobiilien työnhakusovellusten kehittyminen tulee mullistamaan mobiilirekrytointin. Nykyään hakijat saavat hakuvahdeilla ja push-viesteillä reaaliajassa ilmoituksia avoinna olevista työpaikoista. Eräät palvelut mahdollistavat jo sen, että hakija voi oman matkapuhelimen näytöltä esimerkiksi LinkedIn-profiilia käyttämällä hakea avoinna olevaa työpaikkaa. LinkedInin julkaiseman Apply with LinkedIn-napin tavoitteena on juuri tällä tavalla tehdä hakuun liittyvistä palveluista sekä toimivampia että helpompia. (Salli & Takatalo 2014, 37.)

## 2.4.5 Työnantajakuva kirkastaminen

Korven, Laineen ja Soljasalon sekä Sallin ja Takatalon mukaan käsitteenä työnantajakuva tarkoittaa sitä, miten työntekijät ja hakijat näkevät työnantajan. Se muodostuu organisaation totuudesta, -tavoitteista, -viestinnästä ja -mielikuvasta. Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen tarkoittaa sitä, miten nykyiset työntekijät sekä kokevat että näkevät työnantajan. Ulkoinen tarkoittaa sitä, miten organisaation ulkopuolella olevat henkilöt näkevät työnantajan. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 66–76; Salli & Takatalo 2014, 41–43.) Korven, Laineen ja Soljasalon mielestä positiivisen työnantajakuva seurauksena organisaatioon tulevien hakemusten määrä kasvaa ja lisäksi niiden laatu paranee. Positiivisen työnantajakuva omistava organisaatio pystyy kilpailijoita paremmin hyödyntämään myös kumppanien tarjoamia rekrytointipalveluja. (Korpi ym. 2012, 76–77.)

Salli ja Takatalo pitävät varmana, että suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen seurauksena syntyy työntekijäpula (Salli & Takatalo 2014, 42). Nykyään kilpailu parhaista hakijoista on kovaa ja tulevaisuudessa se tulee olemaan vielä nykyistä kovempaa. Mikäli organisaation tavoitteena on saada rekrytoitua parhaat hakijat, sen täytyy panostaa paljon voimavaroja hyvän työnantajakuva rakentamiseen. Hyvää työnantajakuva kilpailijoiden on nopealla aikataululla vaikea kopioida, joten siitä syntyy organisaatiolle sen muista erottava kilpailutekijä. (Salli & Takatalo 2014, 41.) Sosiaalisen median kanavat ovat tällä hetkellä työnantajakuva nopeimmin kasvavia edistämiskanavia. Kolme nopeimmin kasvavaa työnantajakuva edistämiskanavaa ovat LinkedIn, YouTube ja Facebook. Nykyään kaikkien menestyvien organisaatioiden tulisi luoda sosiaalisen median rekrytointistrategia. Organisaatioiden kannattaa proaktiivisesti edistää työnantajakuvaansa erityisesti juuri sosiaalisen median kanavissa siitä syystä, että näiden kanavien käyttäjien määrä on lisääntynyt nopeasti. (Salli & Takatalo 2014, 42.) Sosiaalisen median kanavissa julkaistut työntekijöiden ja hakijoiden kirjoitukset voivat vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti jonkun tietyn organisaation työnantajakuvaan. Hyvän työnantajakuva seurauksena työntekijät voimakkaammin sitoutuvat organisaatioon, jonka tuloksena uusien rekrytointien määrä vähenee. Hyvän työnantajakuva on havaittu myös tutkimusten mukaan laskevan organisaatioissa tapahtuvien irtisanoutumisten lukumäärää. Organisaation sisäisillä rekrytoinneilla on myös työnantajakuva vahvistava vaikutus. (Salli & Takatalo 2014, 42–43.)

Salli ja Takatalo toteavat, että organisaation täytyy rakentaa työnantajakuvaansa avoimesti ja rehellisesti. Avoin työnantajakuva auttaa hakijaa muodostamaan tosiasioihin perustuvan kuvan organisaatioista, jonka jälkeen hänen on helppo päättää mihin niistä hän haluaa töihin. Valheellisen työnantajakuvan avulla organisaatio voi saada houkuteltua hetkellisesti osaajia taloon. Nämä osaajat kuitenkin tulevat pettymään, mikäli heidän organisaatiosta muodostamansa mielikuva ei vastaakaan todellisuutta. Monet nykyiseen organisaatioonsa pettyneet osaajat siirtyvät lyhyen ajan sisällä jonkun toisen työnantajan palvelukseen. (Salli & Takatalo 2014, 44–45.) Pysyvän positiivisen työnantajakuvan rakentaminen vaatii organisaatiolta pitkäjänteistä työtä. Sen rakentaminen edellyttää, että organisaatio ottaa työntekijät huomioon, arvostaa heitä ja antaa heille mahdollisuuden itsenäiseen ajatteluun. Organisaatiolla täytyy olla myös mittareita työnantajakuvan kehittämisen mittaamiseen. Monet organisaatiot kehittävät työnantajakuvaansa esimerkiksi menestymällä Great Place to Work -kilpailussa. Organisaatio voi kilpailussa menestymisen avulla ensin parantaa työpaikan sisäistä henkeä ja viestiä sen jälkeen organisaatiossa vallitsevasta hyvästä hengestä sidosryhmille. Organisaatiota työnantajakuvan rakentamisessa auttaa työntekijäarvolupaus (jäljempänä arvolupaus). Arvolupauksen kannalta keskeisiä asioita ovat ne, jotka organisaatio lupaa työntekijöilleen tarjota. Arvolupauksista organisaatio voi hyödyntää erilaisissa rekrytointimarkkinointikampanjoissa, ilmoituksissa, videoissa ja muissa rekrytointiin liittyvissä tehtävissään. (Salli & Takatalo 2014, 45.)

Salli ja Takatalo korostavat, että kaikkien organisaation työntekijöiden pitää ymmärtää miten tärkeä tekijä rekrytointi on työnantajakuvan muodostumisen kannalta. Hitaasti etenevästä prosessista hakijalle muodostuu herkästi mielikuva säännelystä ja taantumukellisesta organisaatiosta. Mikäli joku rekrytoijista käyttäytyy haastattelutilanteessa epäammattimaisesti tai -asiallisesti, hakijalle muodostuu helposti negatiivinen kuva koko organisaatiosta. Vallitsevan sosiaalisen median aikakautena kaikkien työntekijöiden pitää ymmärtää millainen vaikutus heillä yksilöinä on työnantajakuvan luomisessa sekä työajalla että myös työajan ulkopuolella. (Salli & Takatalo 2014, 43.) Organisaatiolle rekrytointi on suurenmoinen mahdollisuus uudistaa työnantajakuvaa. Rekrytoinnin avulla organisaatio voi myös muodostaa yhteisen käsityksen siitä millainen se haluaa työnantajakuvansa olevan. Prosessi täytyy suunnitella ja toteuttaa siten, että se vahvistaa organisaation työnantajakuvaa. Nykyään suurin osa työntekijöistä rekrytoidaan organisaatioihin sosiaalisen median kanavien kautta tapahtuvan ilmoittelun kautta. Sosiaalisen median käytön lisääntymisestä on seurannut se, että printtimediassa tapahtuva ilmoittelu on vähentynyt huomattavasti. (Salli & Takatalo 2014, 44.)

## 2.4.6 Työnhakijoiden esikarsinta

Salli ja Takatalo mielestä yksi keskeinen rekrytointeihin liittyvä haaste organisaatioissa on aika. Prosessit ovat yleensä liian pitkiä, jolloin ne menettävät hyviä hakijoita ja samalla synnytetään kielteistä työnantajakuvaa. Sen pitkittyessä uusi työntekijä ei pääse aloittamaan tehtävässä suunnitellun aikataulun mukaisesti, jonka seurauksena organisaation tuottavuus laskee. Organisaatio voi tehokkaan esikarsinnan avulla vauhdittaa prosessia. (Salli & Takatalo 2014, 48.) Isoimmat kansainväliset organisaatiot ovat jo vuosien ajan hyödyntäneet esikarsinnassa nettipohjaisia tilannepäätelytehtäviä. Suomessa organisaatiot ovat vasta viime aikoina alkaneet hyödyntämään niitä esikarsinnassaan. Niissä on tavoitteena simuloida organisaation tilannetta ja toimintaympäristöä, joissa ilmeneviä ongelmia hakija ratkaisee mahdollisimman tehokkaasti. Hakijan tehtävien suorittamiseksi tekemien päätösten ja valintojen perusteella organisaatio voi arvioida muun muassa vastaavatko hakijan arvot ja toimintatavat talon arvoja ja toimintatapoja. Tällaiset arviot auttavat organisaatiota valitsemaan parhaiten soveltuvat hakijat jatsoon. (Salli & Takatalo 2014, 48–49.) Toisinaan organisaatiot käyttävät myös työpersonallisuustestejä hakijoiden esikarsintaan. Niiden ei tulisi karsia hakijoita pelkästään työpersonallisuustestien tulosten perusteella. Niitä käytettäessä on tärkeää, että rekrytoijat keskusteleval testin tuloksesta hakijan kanssa ja samalla tarkkailevat vastaavatko tulokset hänen tosiasiallista käytöstänsä. Vasta sen jälkeen, kun osapuolten keskusteluista saadut tulokset on yhdistetty työpersonallisuustestin tuloksiin, saadaan riittävän tarkka ennuste hakijan työssä menestymisestä eli riittävä ennustevaliditeetti. (Salli & Takatalo 2014, 49.)

Salli ja Takatalo mainitsevat, että organisaatioiden on ennen hakemusvaiheen alkamista hyvä suunnitella, mitä menetelmiä ne käyttävät hakijoiden karsintaan. Useat organisaatiot esimerkiksi pyytävät hakijaa tekemään itsestään esittely- tai myyntivideon, jonka perusteella hakijat valitaan jatsoon. Organisaatiot käyttävät hakijoiden erottelemiseen myös ennakkotehtäviä, joissa hakijat voivat osoittaa oman ammattitaitonsa. Niitä käyttämällä organisaatiot voivat tehokkaasti karsia pois sellaisia hakijoita, jotka eivät ole riittävän kiinnostuneita tehtävästä. Tällaisilla hakijoilla ei yleensä ole riittävää motivaatiota ennakkotehtävien tekemiseen. Niiden avulla säästyy sekä työnantajien että hakijoiden aikaa, kun prosessissa jatsoon valitaan vain tehtävästä aidosti kiinnostuneita hakijoita. (Salli & Takatalo 2014, 50.) Organisaatiot esikarsivat hakijoita tavallisesti siten, että rekrytoijat käyvät huolellisesti läpi hakijoiden hakemukset (Salli & Takatalo 2014, 49). Vaah-tio korostaa, että kun rekrytoijat lukevat hakemuksia, heidän täytyy pystyä löytämään

niistä haettavan tehtävän kannalta oleellinen tieto. Mikäli esimerkiksi työtehtävän keskeinen hakukriteeri on itsenäinen työskentely, niin rekrytoijien pitää pystyä hakemuksesta löytämään hakijasta tätä ominaisuutta tukevia seikkoja. (Vaahtio 2007, 71–72.) Honkaniemen, Junnilan, Ollilan, Poskiparran, Rintala-Rasmuksen ja Sandbergin mielestä kaikilla organisaatioilla on oltava jokin tietty tapa käsitellä hakemuksia. Organisaatiot voivat käyttää hakemusten käsittelyyn esimerkiksi pisteytysjärjestelmää, jossa hakemukset jaetaan kolmeen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat hakemukset, jotka täyttävät tehtävän kriteerit. Toiseen ryhmään kuuluvat hakemukset, jotka eivät täysin täytä kaikkia tehtävän kriteerejä. Kolmanteen ryhmään kuuluvat hakemukset, jotka eivät ollenkaan täytä tehtävän kriteerejä. Mikäli ensimmäiseen ryhmään ei valikoidu riittävästi hakijoita, voidaan toisesta ryhmästä siirtää parhaat hakemukset ensimmäiseen ryhmään. (Honkaniemi ym. 2007, 48.)

Salli ja Takatalo uskovat, että organisaatioiden on tulevaisuudessa entistä vaikeampi löytää hakijoita, joiden taidot ja osaaminen vastaavat täysin tehtävän vaatimuksia. Niiden pitää ottaa tämä tosiasia huomioon, kun ne seulovat hakijoiden hakemuksia. Tulevaisuudessa organisaatioiden pitää kiinnittää entistä enemmän huomiota sellaisiin hakijan ominaisuuksiin, jotka eivät käy ilmi hakemuksesta, kuten esimerkiksi oppimiskykyyn, -ketteryyteen ja myönteiseen asenteeseen. Organisaatioiden kannattaa valita jatkoon myös hakijoita, jotka eivät täysin täytä tehtävän vaatimuksia. Tällaisista hakijoista voi olla tehtävässä kehittymiseen tarvittavaa potentiaalia ja heistä voi tulevaisuudessa tulla merkittävä voimavara organisaatiolle. (Salli & Takatalo 2014, 50.) Hyvän esikarsintamenetelmän pitää aina mitata kyseiseen rekrytointiin liittyviä keskeisiä kriteerejä. Sen täytyy olla hakijalle motivoiva ja läpinäkyvä. Hakijan täytyy helposti ymmärtää mitkä ovat perusteet juuri tämän tietyn esikarsintamenetelmän käyttöön, ja mitä sillä pyritään arvioimaan. (Salli & Takatalo 2014, 51.)

Salli ja Takatalo korostavat, että rekrytoijien ei kannata tehdä hakemusten perusteella liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä hakijoista. Heidän pitää hakemuksessa kiinnittää huomiota siihen, kuinka hyvin hakija täyttää tehtävälle määritellyt kriteerit. Heidän täytyy ottaa huomioon hakijan tehtävän kannalta oleellinen koulutus ja työhistoria. Heidän pitää selvittää onko hakijalla opinto- ja työhistoriassa aukkoja ja mistä nämä johtuvat. Heidän täytyy tehdä havaintoja siitä, miten huolellisesti hakemus on täytetty. Heidän on myös arvioitava riittääkö hakijan kokemus tehtävän menestykselliseen hoitamiseen. (Salli & Takatalo 2014, 49.) Markkasen mukaan yleisesti sopivana pidetty hakuajan pi-

tuus on noin 10 päivää. Sen pituus vaihtelee kuitenkin sekä organisaatio- että paikka-kohtaisesti. Rekrytoijat voivat koko hakuajan käydä sekä hakemuksia läpi että jaotella niitä eri ryhmiin. Rekrytoijat eivät kuitenkaan saa tehdä valintapäätöstä ennen hakuajan päättymistä. Tekemällä valintapäätöksen vasta hakuajan päätyttyä rekrytoijat voivat varmistaa, että kaikki hakijat saavat mahdollisuuden hakuajan puitteissa hakea avoinna olevaa paikkaa. (Markkanen 2002, 35–40.)

#### 2.4.7 Työhaastattelu

Honkaniemen, Junnilan, Ollilan, Poskiparran, Rintala-Rasmuksen ja Sandbergin sekä Helsilän että Vaahtion ja Valviston mielestä hakuajan päätyttyä rekrytoijat lukevat hakemukset läpi ja valitsevat parhaat hakijat haastatteluun. Tavallisesti rekrytoijat kutsuvat haastatteluun keskimäärin noin 5–10 hakijaa. Rekrytoijat voivat etukäteen haastattelun rungon laatimalla varmistaa, että se toteutetaan tehokkaasti. Rungon avulla rekrytoijat voivat myös varmistaa, että kaikki tehtävän kannalta keskeiset asiat tulevat käsiteltyä haastattelun aikana. Onnistunut haastattelu on johdonmukainen, keskustelunomainen ja kiireetön. Haastattelun perusteella rekrytoija tekee päätöksen avoinna olevaan tehtävään valittavasta hakijasta. Haastattelun perusteella hakija tekee päätöksen siitä ottaako hän avoinna olevan tehtävän vastaan. Mikäli haastattelutilanne jostakin syystä epäonnistuu, saattaa sen seurauksena hakija päättää olla ottamatta tehtävää vastaan. (Helsilä 2002, 26; Honkaniemi ym. 2007, 55–56; Vaahtio 2007, 77–78; Valvisto 2005, 42.)

Markkanen toteaa, että rekrytoijat voivat ennen haastattelua tutustua hakemuksiin ja muodostaa hypoteeseja hakijoista. Rekrytoijat pystyvät haastattelun aikana sekä hankimaan tietoa että tarkentamaan käsityksiään hakijoista. (Markkanen 2002, 55.) Salli ja Takatalo mielestä rekrytoijien pitää aina miettiä huolellisesti, millaisia kysymyksiä he aikovat esittää haastattelussa. Siinä tulisi välttää aina hypoteettisten, johdattelevien, epärelevanttien, epäselvien ja tuomitsevien kysymysten esittämistä. (Salli & Takatalo 2014, 66–67.) Rekrytoijat saavat esittää haastattelussa hakijalle kysymyksiä vain avoinna olevan tehtävän kannalta tarpeellisista asioista. Kysymyksillä selvitetään hakijan soveltuvuutta ja pätevyyttä avoinna olevaan tehtävään. Tällaisia asioita ovat muun muassa koulutus, stressinsieto- ja yhteistyökyky sekä työhistoria että -kokemus. Rekrytoijien pitää kysyä haastattelussa sellaisia kysymyksiä, joihin voivat vastata sekä miehet että naiset. (Salli & Takatalo 2014, 103.) Markkanen ja Väliehmaxen mielestä haastattelussa kysymysten avulla rekrytoijat voivat selvittää sekä hakijan ammatillista osaamista että henkilökohtaisia ominaisuuksia. Rekrytoijien on osaamisen lisäksi hyvä kiinnittää huomiota



myös henkilökemiaan ja hakijan sisäiseen motivaatioon sekä hakijan kykyyn toimia tiimin jäsenenä. (Markkanen 2002, 55; Välivehmas 2014, 22.)

Sallin ja Takatalon mukaan tavallinen haastattelu voidaan karkeasti jakaa kuuteen eri vaiheeseen, joita ovat esittely-, urapolku-, motivaatio-, kompetenssi-, elämäntilanne- ja lopetusvaiheet. Esittelyvaiheeseen kuuluu paikallaolijoiden, tehtävän, organisaation ja prosessin esittely. Urapolkuvaiheessa osapuolet käyvät yhdessä läpi hakijan uran varrella tapahtuneet asiat. Motivaatiovaiheessa rekrytoijat selvittävät millainen on hakijan tehtävään liittyvä motivaatio. Kompetenssivaiheessa rekrytoijat selvittävät millaiset ovat hakijan eri kompetenssialueiden osaamistasot. Elämäntilannevaiheessa rekrytoijat esittävät ainoastaan lainsäädännössä sallittuja tehtävän kannalta oleellisia kysymyksiä hakijan nykyisestä elämäntilanteesta. Lopetusvaiheessa rekrytoijat informoivat hakijaa prosessin seuraavista vaiheista ja vastaavat hakijan esittämiin kysymyksiin. (Salli & Takatalo 2014, 67.)

Salli ja Takatalo korostavat, että rekrytoijien ja hakijan keskusteluihin ei sovelleta tietosuojalainsäädäntöä. Rekrytoijien haastattelussa esittämät tarpeettomat kysymykset voivat kuitenkin johtaa syrjintäolettaman syntymiseen. Eräissä tilanteissa valintapäätöksen voidaan tulkita perustuneen kiellettyihin syrjintäperusteisiin siitäkin huolimatta, vaikka tietosuojalainsäädäntöä ei olisi rikottu. Tällaisesta tilanteesta on kyse esimerkiksi silloin kun hakija haastattelussa kertoo olevansa raskaana ja rekrytoijat tästä syystä jättävät hakijan valitsematta tehtävään. Rekrytoijat voivat vähentää syrjintää siten, että he eivät kerää tai kysy tehtävän kannalta tarpeettomia tietoja hakijoilta. He voivat vähentää syrjintää myös siten, että heidän päätöksentekonsa perustuu relevantteihin ja oikeisiin tietoihin. Rekrytoijien mahdollista syrjivää menettelyä arvioidaan tasa-arvo-, työsopimus-, yhdenvertaisuus- ja rikoslain perusteella. Mikäli rekrytoijat kysyvät hakijoilta yksityisyyden piiriin kuuluvia asioita, niiden täytyy olla kyseisen tehtävän kannalta perusteltuja ja tarpeellisia. Rekrytoijien voi olla esimerkiksi tarpeellista selvittää hakijan perhesuhteita, mikäli henkilön on tarkoitus työskennellä ulkomailla. (Salli & Takatalo 2014, 104.)

Salli ja Takatalo toteavat, että hyvien kysymysten lisäksi on tärkeää, että rekrytoijat ovat haastattelutilanteessa henkisesti läsnä. He saavat vahvalla läsnäololla hakijan sekä innostumaan haastattelusta että avautumaan omista kokemuksistaan. Lähtökohtaisesti jokainen hakija haluaa tulla haastattelussa kuulluksi ja nähdyksi. (Salli & Takatalo 2014, 66–67.) Toisen rekrytoijan käyttäminen haastattelussa voi auttaa heitä välittämään paremmin läsnäolon tunteen hakijalle. Tällaisessa tilanteessa toinen rekrytoija voi sekä

keskittyä yhteyden luontiin hakijan kanssa että sen syventämiseen kysymysten ja kuuntelun kautta. Toinen rekrytoija voi samaan aikaan keskittyä muistiinpanojen tekemiseen ja havainnointiin sekä tarkentavien kysymysten tekemiseen. Haastattelusta saatujen tietojen avulla rekrytoijat pystyvät objektiivisesti valitsemaan parhaan hakijan avoinna olevaan tehtävään. Hyvästä haastattelusta hakijalle välittyneellä tunteella on vaikutusta, silloin kun hän valitsee tulevaa työnantajaa. (Salli & Takatalo 2014, 67.) Rekrytoijien kannattaa heti haastattelun jälkeen kirjoittaa muistiin sen aikana käsitellyt asiat. He voivat verrata haastattelun tuloksia asetettuihin rekrytointikriteereihin. Heidän on hyvä haastattelun jälkeen myös miettiä, onko jokin asia jäänyt vielä epäselväksi. Jokaisen rekrytoijan pitää ensin tehdä oma analyysi haastattelusta, jonka jälkeen hän voi keskustella asiasta muiden haastatteluun osallistuneiden kanssa. (Salli & Takatalo 2014, 68–69.)

#### 2.4.8 Soveltuvuusarviointiin perustava päätöksenteko

Salli ja Takatalo uskovat, että kaikissa rekrytoinneissa soveltuvuusarvioinnin (jäljempänä arviointi) käyttäminen edistää rekrytointipäätöksen luotettavuutta. Organisaatioiden kannattaa käyttää arviointia erityisesti avainhenkilöiden rekrytointien yhteydessä. Organisaation on järkevää investoida rahaa arviointeihin, mikäli se pystyy niitä käyttämällä välttämään kalliit virherekrytoinnit. Organisaatiolle virherekrytoinnista koituu erilaisia kustannuksia, kuten esimerkiksi menetetty työaika, ylimääräiset palkkakustannukset, tuottavuuden lasku ja negatiiviset vaikutukset sen työnantajakuvalle. Arvioinnin avulla organisaatio saa monipuolisempaa tietoa hakijasta, minkä perusteella rekrytoijien on helpompi tehdä valintapäätöksensä. Organisaation pitää aina suunnitella arviointi sekä tehtävän vaatimusten pohjalta että käyttää myös niihin perustuvia arviointimenetelmiä. Rekrytoijien kannattaa sisällyttää työskentelysimulaatioita omaan arviointiprosessiin ja vaatia niiden käyttämistä myös soveltuvuusarviointikumppaneilta (jäljempänä kumppani). Kuten olen muutamaan otteeseen aikaisemmin tässä työssä jo maininnut, ovat yksittäisistä arviointimenetelmistä työskentelysimulaatiot parhaiten tulevaa työsuoriutumista ennustavia, joten tästä syystä organisaatioiden kannattaa hyödyntää niitä arviointiprosesseissaan. (Salli & Takatalo 2014, 79.)

Sallin ja Takatalon mukaan organisaation täytyy aina huolellisesti ensin vertailla ja sen jälkeen valita kumppaninsa. Se voi käyttää esimerkiksi Mystery shopping -menetelmää hyvän kumppanin valintaan. Hyvän työnantajakuvan kannalta on tärkeää, että se onnistuu hankkimaan hyvän kumppanin. Kumppanin toiminta vaikuttaa siihen millainen käsi-

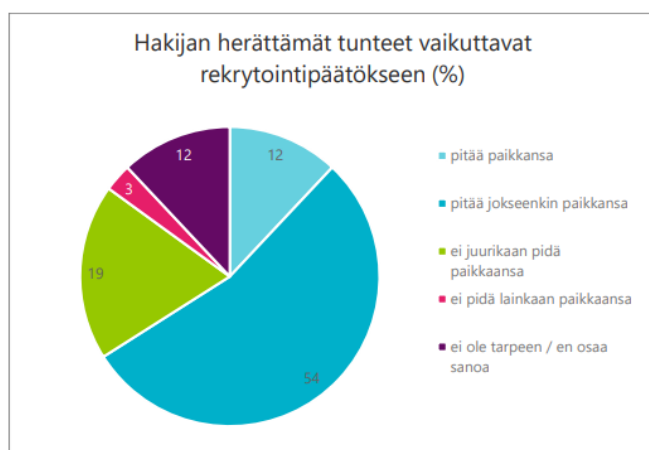
tys hakijoille muodostuu tulevasta työnantajasta. Kumppanin epäammattimainen toiminta yleensä heikentää työnantajan mahdollisuuksia saada palvelukseensa hyviä työntekijöitä. (Salli & Takatalo 2014, 81.) Työelämän tietosuojalaissa (759/2004) säädetään, että henkilöarvioinnit pitää tehdä luotettavasti ja niitä tekevien henkilöarvioijien pitää olla asiantuntevia. Organisaatioiden pitää valvoa, että nämä laissa säädetyt vaatimukset täyttyvät omien kumppanien osalta. Niiden kannattaa valita kumppaniksi sellainen yritys, jonka arviointikonsultit ovat sertifioituja. Ne voivat sertifioidun kumppanin valitsemalla varmistaa, että arvioinnit tehdään luotettavasti ja asiantuntevasti. (Salli & Takatalo 2014, 81–82.) Luotettavan arvioinnin lähtökohtana pitää olla aina kompetenssit ja niiden tukena voidaan käyttää erilaisia simulaatioita. Erityisesti ylimmän johdon ja asiantuntijoiden rekrytoinneissa on tärkeää käyttää vaativia liiketoimintalähtöisiä simulaatioita. Näiden vähäinen käyttö suomalaisissa organisaatioissa on omalta osaltaan heikentänyt arviointien mainetta. Arvioinnin yleisen huonon maineen takia useimmat rekrytoijat eivät halua tai uskalla ottaa organisaatioiden johtoa mukaan hakijoiden arviointiin. Tulevaisuudessa organisaatioiden pitää nykyistä tehokkaammin varmistaa, että kumppaneiden käyttämät arviointimenetelmät ovat nykyaikaisia ja mittaavat tehtävän kannalta oleellisia kompetensseja. (Salli & Takatalo 2014, 82.)

Salli ja Takatalo toteavat, että esihenkilöiden pitää osallistua ainakin avainhenkilöille järjestettävään arviointipäivään. Arviointipäivään osallistumalla esihenkilöt voivat arvioida sitä miten tyytyväisiä hakijat ovat arviointipäivään sekä saavat monipuolisemman kuvan hakijoista että kumppanin toimintatavoista. Organisaation täytyy avainhenkilöitä valittaessa varmistaa, että arvioinnin tekevällä konsultilla on riittävästi kokemusta vaativan arvioinnin tekemiseen. (Salli & Takatalo 2014, 82–83.) Rekrytoijien täytyy kertoa arviointia tekevälle konsultille ennen sen alkamista heidän omien haastattelujen pohjalta syntyneet havainnot. Kaikki rekrytoijien omasta haastattelusta jakama tieto auttaa konsulttia suoriutumaan työstään paremmin. Mikäli rekrytoijat eivät luovuta tietojaan konsultille, hänen työaikaansa menee hukkaan, kun hän joutuu selvittämään uudestaan jo olemassa olevia tietoja. Tämän takia konsultti ei annetun määräajan puitteissa välttämättä ehdi arvioidaan hakijoita riittävän perusteellisesti. Nykyaikaisen arviointiraportin pitää perustua kompetensseihin ja siinä täytyy myös ottaa kantaa siihen, miten tehtävän teon kannalta oleelliset kompetenssit täyttyvät. (Salli & Takatalo 2014, 83.) Sen avulla rekrytoijat pystyvät helpommin vertailemaan hakijoita. Nykyaikaisesta raportista hyötyvät sekä organisaatio että hakijat. Sen selkeiden mitattavien tulosten perusteella rekrytoijien on helpompaa tehdä valintapäätös. Se auttaa myös hakijaa ymmärtämään paremmin miksi hän

ei tullut valituksi. Siinä saadun palautteen avulla hakija myös ymmärtää, mitä kompetensseja hänen pitää vahvistaa, jotta hänen mahdollisuutensa tulla valituksi tulevaisuudessa paranee. Tehtävään valittu henkilö voi hyödyntää sitä myös omien kompetenssien kehittämisessä. Sitä voidaan hyödyntää tehtävään valitun perehdytysprosessissa, tavoitteiden määrittelyssä ja kehityssuunnitelman laadinnassa. (Salli & Takatalo 2014, 83–84.)

## 2.4.9 Rekrytointipäätöksen tekeminen

Bergbomin, Toivasen ja Väänäsen mielestä haastattelun aikana hakijan rekrytoijassa synnyttämällä tunteilla on aina joko enemmän tai vähemmän vaikutusta hänen tekemään rekrytointipäätökseen. Yksittäinen hakija voi täyttää kaikki avoimelle tehtävälle asetetut kriteerit, mutta siitä huolimatta hän ei välttämättä tunnu rekrytoijista oikealta tai sopivalta henkilöltä tehtävään. Toisesta hakijasta voi haastattelussa rekrytoijille taas välittyä tunne, että hän on juuri oikea henkilö tehtävään ja omaa organisaation kannalta tarvittavaa osaamista. (Bergbom ym. 2020, 48–49.)



Kuvio 1. Hakijan herättämät tunteet vaikuttavat rekrytointipäätökseen (%) Bergbom ym. 2020, 49).

Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyyn vastanneista henkilöstöalan ammattilaisista suurin osa (66 %) arvioi, että hakijan haastattelussa herättämällä tunteilla oli vaikutusta rekrytointipäätökseen. Vähän alle neljäsosa (22 %) henkilöstöalan ammattilaisista arvioi, että tunteilla ei ollut juurikaan tai lainkaan vaikutusta rekrytointipäätökseen. (Kuvio 1) (Bergbom ym. 2020, 49.) Salli ja Takatalo mainitsee, että rekrytoijien kannattaa ennen lopullisen rekrytointipäätöksen tekemistä sekä käydä läpi kriteerit että varmistaa hakijoiden täyttävän kriteerit. Heidän täytyy aina viedä tehokkaasti prosessi loppuun asti. (Salli & Takatalo 2014, 85–86.)

Honkaniemen, Junnilan, Ollilan, Poskiparran, Rintala-Rasmuksen ja Sandbergin sekä Vaahtion että Valviston ja Markkasen mielestä haastattelujen jälkeen siirrytään ratkaisuvaiheeseen. Tässä vaiheessa rekrytoijat arvioivat koko prosessin aikana hakijoista kerättyä tietoa, jonka perusteella he luovat kokonaiskuvan hakijoista. Tämä vaihe on yksi prosessin haastavimmista vaiheista esimerkiksi siitä syystä, että hyviä hakijoita voi olla useita. Tällaisessa tilanteessa rekrytoijien pitää päättää mitkä kriteerit hakijan pitää täyttää tullakseen valituksi avoinna olevaan tehtävään. Rekrytoijat voivat joutua vertailemaan erilaisia kriteerejä ja päättämään mitkä niistä ovat tehtävän kannalta tärkeimpiä. Rekrytoijien pitää miettiä, miten paljon valinnassa annetaan painoarvoa erilaisille kriteereille kuten osaamiselle tai henkilökohtaisille ominaisuuksille. Rekrytoijan kannattaa aina luottaa omaan näkemykseensä, silloin kun hän päättää mitkä kriteerit ovat tärkeimpiä avointa tehtävää täytettäessä. (Honkaniemi ym. 2007, 147–148; Vaahtio 2007, 126–127; Valvisto 2005, 43–44; Markkanen 2002, 95–100.)

Salli ja Takatalo korostavat, että rekrytoijat eivät saa prosessin raskaudesta tai henkilöstötarpeen aiheuttamasta paineesta huolimatta tehdä huonoja valintoja. Heidän pitää paineista huolimatta jättää mieluummin paikka täyttämättä kuin tehdä huono valinta, josta seuraa negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Heidän kannattaa tällaisessa tilanteessa jättää valinta tekemättä ja sen jälkeen aloittaa uusi rekrytointikierros. Heidän kannattaa valintoja tehdessään kuunnella myös omaa intuitiotaan. Intuitiossa henkilö prosessoi monen eri aistikanavan kautta saamaansa tietoa. Rekrytoija esimerkiksi kuulee sanallista viestintää ja samaan aikaan tarkkailee toisen henkilön sanatonta viestintää. Hakijan sanallisen ja sanattoman viestinnän välillä voi olla ristiriita, jota rekrytoija ei havaitse tietoisesti vaan intuition avulla. Mikäli rekrytoijalla on epäilyksiä oman intuition paikkansa-pitävyydestä, hän voi esimerkiksi pyytää hakijan uuteen haastatteluun, jossa tavoitteena on saada hakijasta lisää tietoa intuition tueksi. Rekrytoijat voivat saada uudesta haastattelusta sekä tukea että lisätietoja valintapäätöksen tekemiseen. (Salli & Takatalo 2014, 86.)

Sallin ja Takatalon mukaan valintaprosessi yleensä päättyy siihen, että joku hakijoista valitaan avoinna olevaan tehtävään. Lainsäädännössä ei ole määritelty valintapäätöksen sisältöä tai siitä tiedottamista. Käytännössä rekrytoijat ilmoittavat hakijalle siitä joko kirjellä, sähköisesti tai puhelimitse. Toisinaan voi syntyä tilanne, jossa rekrytoijat päättävät, että kukaan hakijoista ei ole sovelias tai kykenevä tehtävään. Tällaisessa tilanteessa heillä ei ole velvollisuutta valita avoinna olevaan tehtävään hakijaa. (Salli & Takatalo

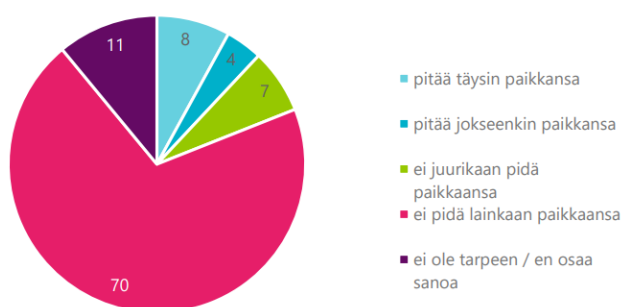
2014, 109.) Päätöksen jälkeen heidän pitää välittömästi ilmoittaa hakijoille asiasta. Prosessin pitkittymisellä on negatiivinen vaikutus työnantajakuvaan ja se myös vaikeuttaa organisaation tulevia rekrytointeja. Rekrytoijille voi olla vaikeaa välittää hakijoille tietoa siitä, että he eivät tulleet valituksi tehtävään. Tehtävän vaikeudesta huolimatta heidän pitää pystyä ilmoittamaan asiasta mahdollisimman nopeasti, rehellisesti ja kunnioittavasti hakijoille. Heidän on hyvä myös varautua vastaamaan kieltävän päätöksen saaneiden hakijoiden valintaan koskeviin kysymyksiin. Kieltävän päätöksen saaneiden hakijoiden kysymyksiin vastatessaan heidän on hyvä ottaa huomioon organisaation asiasta antamat ohjeet. (Salli & Takatalo 2014, 87.) Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus ja Sandberg sekä Vaahtio toteavat, että hakijat voivat haluta tietää syyn siihen, miksi he eivät tulleet valituksi tehtävään. Rekrytoijille turvallisoin keino on perustella valintaa niin sanotuilla kovilla kriteereillä. Tällaisia kriteereitä ovat muun muassa koulutukseen, osaamiseen ja työkokemukseen perustuvat kriteerit. Rekrytoijien pitää välttää kielteisyyttä valintaa hakijalle perustellessaan siitä syystä, että tällainen palaute vaikuttaa negatiivisesti yrityksen työnantajakuvaan. (Honkaniemi ym. 2007, 149–151; Vaahtio 2007, 129-131.)

Salli ja Takatalo toteavat, että prosessin avulla organisaatio on sekä luonut että hallinnut hakijan odotuksia. Nyt on koittanut hetki, jolloin organisaation pitää lunastaa prosessin aikana hakijalle antamansa lupaukset. (Salli & Takatalo 2014, 87.) Rekrytoijien pitää myös huolehtia siitä, että perehdytysprosessi on suunniteltu ja sen vastuuhenkilö on nimetty (Salli & Takatalo 2014, 87). Honkaniemen, Junnilan, Ollilan, Poskiparran, Rintala-Rasmuksen ja Sandbergin mielestä hyvin toteutetun perehdyttämisen avulla organisaatio voi lisätä uuden työntekijän viihtyvyyttä, sitoutumista ja toimintatapojen omaksumista. Tästä syystä organisaation pitää panostaa yhtä paljon resursseja uuden työntekijän perehdytykseen kuin muihinkin prosessin vaiheisiin. Huonosti toteutettu perehdytys voi pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että uusi työntekijä vaihtaa työpaikkaa. Organisaatioiden pitää hoitaa perehdytys siten, että uusi työntekijä löytää oman paikkansa yhteisöstä ja roolinsa tiimistä sekä oppii työtehtävänsä. (Honkaniemi ym. 2007, 154.) Salli ja Takatalo korostavat, että prosessin jälkeen esihenkilön täytyy tehdä toimenpiteitä, joilla uuden työntekijän ensimmäinen työpäivä saadaan mahdollisimman sujuvaksi. Hänen pitää varmistaa, että uudelle työntekijälle on varattu työn tekemiseen tarvittavat välineet. (Salli & Takatalo 2014, 87.)

### 3 Anonyymi rekryointi

Rekryointi.com -sivuston mukaan anonyymien rekrytoinnin alussa rekrytoijat eivät saa tietää hakijoiden henkilöllisyyttä. Sen on havaittu lisäävän esimerkiksi sekä toisen polven maahanmuuttajien työllistymistä että vähentävän ikään ja sukupuoleen liittyvää syrjintää työnhaussa. (Rekryointi.com 2013.) Eilakaislan mukaan Suomessa anonyymiä rekrytointia ovat kokeilleet muun muassa S-ryhmä, oikeusministeriö sekä Helsingin ja Turun kaupungit (Eilakaisla 2021). Bergbomin, Toivasen ja Väänäsen mukaan anonyymissä rekrytoinnissa hakemuksesta poistetaan sekä henkilöön että hänen taustaansa liittyvät tiedot, kuten esimerkiksi nimi, sukupuoli, ikä, kansalaisuus ja valokuva. Sen tavoitteena on arvioida hakijoita pelkästään osaamisen ja työkokemuksen perusteella. Yleensä anonyymissä prosessissa hakijan anonyymius säilyy haastatteluvaiheeseen asti. (Bergbom ym. 2020, 65.)

Työpaikallamme on kokeiltu tai käytetään anonyymia rekrytointia (%)



Kuvio 2. Anonyymiä rekrytointia käyttäneet tai kokeilleet organisaatiot (%) (Bergbom ym. 2020, 66).

Monimuotoisuusbarometri 2020 yhteydessä HR-ammattilaisille lähetetyn kyselyn tulosten, jotka selviävät kuvioista 2, mukaan ainoastaan hyvin pieni osa (12 %) organisaatioissa on kokeillut anonyymiä rekrytointia. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että useat organisaatiot aikovat lähiaikoina joko päättää sen käyttöönotosta tai kokeilla sitä käytännössä. (Kuvio 2) Organisaatioille anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto voi aiheuttaa ongelmia, mikäli esimerkiksi niiden käytössä olevissa järjestelmissä ei pystytä poistamaan automaattisesti hakijoiden henkilötietoja. Monien organisaatioiden täytyy ensin kehittää sekä järjestelmiä että rekrytointiprosesseja ennen kuin ne pystyvät hyödyntämään anonyymiä rekrytointia. Mikäli järjestelmät eivät tue anonyymiä rekrytointia, HR-ammattilaiset joutuvat ennen haastattelujen alkua poistamaan henkilötiedot hakemuksista manuaalisesti. Organisaation kustannustehokkaan toiminnan kannalta on

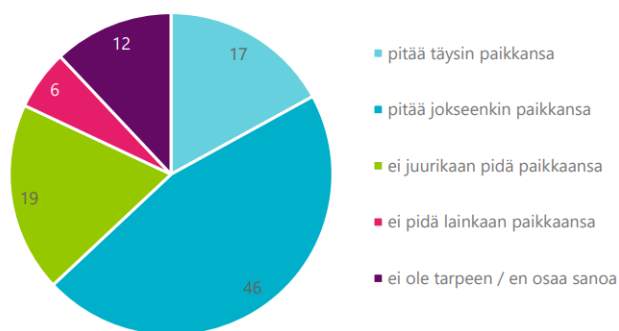
järkevää, että järjestelmät kehitetään tukemaan anonyymiä rekrytointia. (Bergbom ym. 2020, 66–67.) Eilakaislan mukaan anonyymissä samoin kuin tavallisessa rekrytoinnissa myös hakijoiden persoonalla tai kulttuuriyhteensopivuudella on vaikutusta valintapäätökseen. Anonyymissä rekrytoinnissa hakijan on tärkeää tuoda hakemuksessa esiin omaa persoonaansa, jonka avulla hän voi erottua muista hakijoista. Vaikka anonyymissä rekrytoinnissa hakijan taidoilla ja kokemuksella on tärkeä merkitys, myös muilla tekijöillä, kuten esimerkiksi hänen työtehtävään ja -yhteisöön sopivuudellaan on vaikutusta valintapäätökseen. (Eilakaisla 2021.)

### 3.1 Rekrytoijien asenteiden merkitys anonyymissä rekrytoinnissa

Bergbomin, Toivasen ja Väänäsen mielestä organisaatiot kiinnittävät huomiota monimuotoisuuden lisäksi rekrytoinneissaan myös sekä sen kulttuurin kanssa yhteensopiviin että sen muita työntekijöitä muistuttaviin henkilöihin (Bergbom ym. 2020, 73). Organisaatioiden käyttämien rekrytointikäytäntöjen lisäksi myös rekrytoijien asenteet merkittävästi vaikuttavat siihen kuka hakijoista valitaan tehtävään (Bergbom ym. 2020, 72). Tutkimuksissa on havaittu, että rekrytoijat arvioivat itseään muistuttavia henkilöitä valintapäätöstä tehtäessä myönteisemmin kuin muita hakijoita (Bergbom ym. 2020, 81). Tämä ilmiö korostuu varsinkin silloin kun rekrytoidaan henkilöä suosittuun ja arvostettuun tehtävään. Rekrytoijat voivat valita vähemmän suosittuun ja arvostettuun tehtävään myös hakijan, jonka he eivät koe muistuttavan itseään. (Bergbom ym. 2020, 73.) Koska he suhtautuvat lähtökohtaisesti kielteisemmin heidän erilaisiksi kokemiinsa hakijoihin, näillä on vähäisemmät mahdollisuudet tulla valituksi tehtävään. Heidän ennakkoluulonsa ja stereotypiansa vaikuttavat sekä hakijoista tehtyihin arvioihin että rekrytointipäätöksiin. Heidän syrjintäänsä liittyvät asenteet vaikuttavat myös rekrytointiin. Yleisesti sellaiset rekrytoijat, jotka eivät usko syrjintää tapahtuvan tekevät itse syrjivämpiä ratkaisuja kuin ne, jotka uskovat syrjintää tapahtuvan. (Bergbom ym. 2020, 72.)



Pohdimme omia rekrytointiasenteitamme säännöllisesti (%)



Kuvio 3. Rekrytointiasenteiden säännöllinen pohdinta organisaatioissa (%) (Bergbom ym. 2020, 73).

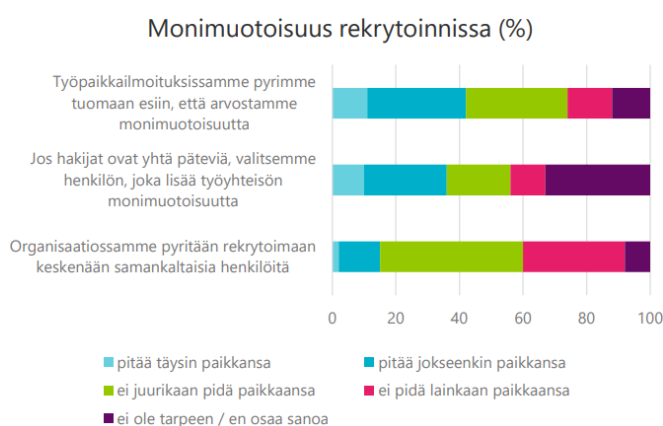
Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyyn osallistuneilta HR-ammattilaisilta kysyttiin, mietitäänkö heidän organisaatioissaan säännöllisesti rekrytointiasenteita. Kuten kuvio 3 käy ilmi, alle viidesosa (17 %) vastaajista ilmoitti, että heidän organisaatioissaan mietitään säännöllisesti rekrytointiasenteita. Vähän alle puolet (47 %) ilmoitti, että heidän organisaatioissaan mietitään aika ajoin rekrytointiasenteita. Neljäsosa (25 %) ilmoitti, että heidän organisaatioissaan ei juuri ollenkaan tai lainkaan mietitä rekrytointiasenteita. Vähän yli kymmenesosa (12 %) ilmoitti, ettei tällaista ole joko tarpeen miettiä heidän organisaatioissaan tai ei osannut vastata kysymykseen. (Kuvio 3) Vähän yli puolet (56 %) Kuntatyöntantajien (KT) vastaajista ilmoitti, että heidän organisaatioissaan säännöllisesti mietitään rekrytointiasenteita, kun vastaava prosenttiluku muilla vastaajilla oli 70 prosenttia (70 %). Rekrytointiasenteiden miettimisen sekä niiden tuloksena tehtävien organisaation käytäntöjen muuttaminen ja kehittäminen on tarpeellista hakijoihin kohdistuvan syrjinnän kitkemiseksi ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden lisäämiseksi. Monien organisaatioiden strategioissa halutaan henkilöstöä kehittää monimuotoisempaan suuntaan, jolloin niiden täytyy miettiä miten rekrytointiasenteita ja -käytäntöjä pitää muuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bergbom ym. 2020, 72.)

### 3.2 Monimuotoisuus anonyymissä rekrytoinnissa

Bergbomin, Toivasen ja Väänäsen mukaan HR-ammattilaisten keskuudessa vallitsevan yleisen käsityksen mukaan Suomessa on kiinnitetty entistä enemmän huomiota organisaatioiden monimuotoisuuden lisäämiseen (Bergbom ym. 2020, 73). Useiden tutkimusten mukaan työyhteisön monimuotoisuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia sen toimintaan ja tuloksellisuuteen. Monimuotoisuuden lisääntymisestä on kielteisiä

vaikutuksia nimenomaan työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle ja sosiaalisille suhteille sekä keskinäisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumiselle. Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyyn vastanneiden henkilöstöalan ammattilaisten mielestä työntekijöiden monimuotoistumisesta syntyvät haitat liittyvät pääsääntöisesti työyhteisön toimintaan ja työnjakoon, sosiaalisiin suhteisiin, asiakaspalveluun, vaikeiden ongelmien käsittelemiseen, perehdytykseen ja viestintään. (Bergbom ym. 2020, 79.)

Monimuotoisuuden lisääntymisestä on myönteisiä vaikutuksia eteenkin työntekijöiden innovatiivisuudelle ja luovuudelle. Työntekijöiden etnisyyteen ja sukupuoleen liittyvällä monimuotoistumisella on havaittu olevan yhteys myös asiakasmäärän, markkinaosuuden ja suhteellisesti suurempien voittojen kautta myös organisaation parempaan taloudelliseen tulokseen. (Bergbom ym. 2020, 13–14.) Työntekijöiden monimuotoistumisen muita hyötyjä ovat muun muassa osaamispääoman kasvaminen, asiakaspalvelun paraneminen sekä organisaation suvaitsevaisuuden ja erilaisuuden arvostamisen lisääntyminen. Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyyn vastanneista henkilöstöalan ammattilaisista osan mielestä organisaatioiden monimuotoistuminen on välttämätöntä sekä niiden työvoiman ja osaamisen että kansainvälistymisen turvaamiseksi. (Bergbom ym. 2020, 79.)



Kuvio 4. HR-ammattilaisten näkemys monimuotoisuudesta rekrytoinnissa (%) (Bergbom ym. 2020, 75).

Kuviosta 4 käy ilmi, että suurin osa (77 %) Monimuotoisuusbarometri 2020 vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallansa ei pyritä rekrytoimaan keskenään samankaltaisia henkilöitä. Vain pieni osa (15 %) oli sitä mieltä, että heidän organisaatiossansa pyritään rekrytoimaan keskenään samankaltaisia henkilöitä. Kuvion 4 tulosten perusteella kunnalliset toimijat näyttäisivät haluavan säilyttää vakiintuneen käsityksensä siitä, että

työyhteisön jäsenten samankaltaisuudesta on etua koko työyhteisön tai -ryhmän toimivuudelle. (Kuvio 4) Kuntatyönantajien (KT) vastaajat arvioivat jonkin verran vähemmän (10 %), että organisaatioissa pyritään rekrytoimaan keskenään samankaltaisia henkilöitä kuin muut vastaajat (18 %). Tällaisten näkemysten takia kunnallisissa rekrytoinneissa painotetaan kulttuurista yhteensopivuutta (Cultural fit tai -match), joka käytännössä tarkoittaa sitä, että hakijan arvojen ja toimintatapojen täytyy olla yhteensopivat organisaation kulttuurin kanssa. Tällaisella ajattelutavalla on sellainen vaikutus, että työyhteisöstä poikkeavaa henkilöä tuskin valitaan avoimena olevaan tehtävään. Tällainen rekrytoijien toiminta ei välttämättä perustu organisaation strategiassa määriteltyihin tavoitteisiin, vaan kysymyksessä voi olla vain samankaltaiseksi koettujen tiedostamattomasta suosiomisesta. Tällaisella toiminnalla on negatiivinen vaikutus organisaation kykyyn uudistua. Mikäli organisaatioon valitaan vain keskenään samankaltaisia henkilöitä, nämä eivät samalla tavalla tuo organisaatioon ideoita ja osaamista kuin, mitä hyvin erilaiset henkilöt toisivat. (Bergbom ym. 2020, 74.)

Kuviosta 4 käy ilmi, että reilusti alle puolet (41 %) Monimuotoisuusbarometri 2020 vastaajista ilmoitti, että organisaation ilmoituksissa monimuotoisuus pyritään ainakin jossain määrin tuomaan esille. Vähän alle puolet (46 %) ilmoitti, ettei organisaation ilmoituksissa monimuotoisuutta pyritä tuomaan esille. (Kuvio 4) Kuntatyönantajien (KT) vastaajat ilmoittivat selvästi harvemmin monimuotoisuuden arvostamisen esille tuomisesta ilmoituksissa kuin muut vastaajat. Vähän yli neljäsosa (27 %) Kuntatyönantajien (KT) vastaajista ilmoitti organisaation tuovan esille ilmoituksissa monimuotoisuuden arvostamisen, kun vastaava prosenttiluku muilla vastaajilla oli 58 prosenttia (58 %). Monimuotoisuusbarometri 2020 vastausten perusteella voi havaita myös suuria alueellisia eroja siinä, miten monimuotoisuutta tuodaan organisaatioissa esille. Suurin osa (63 %) pääkaupungin vastaajista ilmoitti, että heidän organisaatiossaan tuodaan monimuotoisuutta esille, kun taas vastaava prosenttiluku oli pääkaupungin ulkopuolisilla vastaajilla vain 30 prosenttia (30 %). (Bergbom ym. 2020, 75.)

Kuten kuviosta 4 käy ilmi, Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyssä selvitettiin myös missä määrin organisaation monimuotoisuutta yritetään rekrytoitaessa määrätietoisesti lisätä siten, että kahdesta yhtä pätevistä hakijasta valitaan työyhteisön monimuotoisuutta enemmän lisäävä henkilö. Yli kolmasosa (36 %) vastaajista katsoi, että omassa organisaatiossa monimuotoisuutta yritetään rekrytoitaessa määrätietoisesti lisätä. Vähän alle kolmasosa (31 %) katsoi, että omassa organisaatiossa ei juurikaan tai lainkaan monimuotoisuutta yritetä rekrytoitaessa määrätietoisesti lisätä. (Kuvio 4) Vähän alle

neljäsosa (24 %) Kuntatyönantajien (KT) vastaajista arvioi, että omassa organisaatiossa tasaväkisessä rekrytointitilanteessa valitaan työyhteisön monimuotoisuutta lisäävä hakija, kun vastaava prosenttiluku muilla vastaajilla oli 47 prosenttia (47 %). Vähän alle puolet (46 %) pääkaupungin vastaajista ilmoitti, että omassa organisaatiossa tehdään monimuotoisuutta edistäviä rekrytointeja, kun taas vastaavat prosenttiluku pääkaupungin ulkopuolisilla vastaajilla oli vain 30 prosenttia (30 %). (Bergbom ym. 2020, 76.)

### 3.3 Anonyymissä rekrytoinnissa huomioitavat asiat

Eilakaislan mukaan anonyymiä rekrytointia käytävällä organisaatiolla täytyy olla käytössään sellaiset järjestelmät ja rekrytointitavat, joissa hakijoiden tunnistetiedot joko pidetään piilossa tai joissa niitä ei tarvitse ollenkaan kerätä. Nykyisissä anonyymien rekrytoinnin kokeiluissa anonymiteetti päättyy yleensä haastatteluvaiheeseen, josta eteenpäin prosessi jatkuu samalla tavalla kuin tavallisessa rekrytoinnissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että rekrytoijat näkevät haastatteluiden yhteydessä hakijat ensimmäistä kertaa ja saavat niiden jälkeen käyttöönsä heidän tunnistetietonsa. Rekrytointitavasta riippumatta rekrytoijien pitää aina kohdella haastatteluun kutsuttuja hakijoita tasavertaisesti. (Eilakaisla 2021.)

Eilakaislan mukaan useissa kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että anonyymisyys prosessin alkuvaiheessa edistää sukupuolten välistä yhdenvertaisuutta. Tutkimuksissa on myös havaittu, että anonyymisyys prosessin alkuvaiheessa ei ole lisännyt maahanmuuttajataustaisten henkilöiden työllistymistä. Anonyymien rekrytoinnin käytön on havaittu lisäävän hakijoiden tasa-arvoista kohtelua. Sen avulla voidaan lisäksi vähentää hakijoiden nimeen, etniseen taustaan tai äidinkieleen perustuvaa syrjintää siitä syystä, että nämä tiedot eivät ole rekrytoijien nähtävissä prosessin alkuvaiheessa. Kun hakijan tunnistetiedot puuttuvat, myöskään hakijan ikään tai sukupuoleen liittyvät suorat tai epäsuorat ennakkoluulot eivät voi vaikuttaa valintapäätökseen. Niiden puuttumisesta seuraa myös se, että rekrytoijat eivät voi suosia rekrytoinnissa esimerkiksi tuttua hakijaa. (Eilakaisla 2021.)

Eilakaislan mukaan anonyymien rekrytoinnin käyttöönotolla on ollut myös sellainen negatiivinen vaikutus, että vähemmistöjen positiivisen erityiskohtelun on havaittu vähenevän. Onnistuneella anonyymillä rekrytoinnilla on havaittu olevan ennakkoluuloja ja ajatusvioutumia vähentävä sekä monimuotoisia työyhteisöjä lisäävä vaikutus. Monimuotoisten

työyhteisöjen lisääntymisellä voi olla taas suvaitsevuutta ja erilaisuuden hyväksyntää lisäävä vaikutus. Organisaation yritys vastuun näkökulmasta katsottuna hakijoiden tasa-arvoisuuden ja monimuotoisuuden lisääntymisen sekä syrjinnän vähentymisen kautta voidaan katsoa, että anonyymi rekrytointi on yksi keskeinen tapa lisätä organisaatio vastuullisuutta. Muutaman viime vuoden aikana on maailmalla, ja Suomessa julkisuudessa keskusteltu aikaisempaan enemmän organisaatioiden yritys vastuullisuudesta. (Eilakaisla 2021.) Juutisen ja Steinerin mielestä yritys vastuun näkökulmasta katsottuna prosessin täytyy olla läpinäkyvä. Rekrytointi on organisaation kannalta tärkeä prosessi, jonka avulla se saa valittua parhaat hakijat palvelukseensa. Prosessi ei saa pitää sisälleen syrjiviä käytäntöjä ja siinä pitää kunnioittaa monimuotoisuutta. Monimuotoisuuden on havaittu olevan yksi organisaation keskeisistä voimavaroista. Organisaation sekä eri sukupuolien että eri ikäryhmien tasaisen osuuden on havaittu edistävän hyvän työyhteisön muodostumista. (Juutinen & Steiner 2010, 178.)

### 3.4 Syrjimättömien rekrytointikäytäntöjen kehittäminen

Mikäli organisaatiot haluavat edistää monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, niiden pitää aikaisempaa paremmin pystyä estämään kaikenlaista rekrytointiin liittyvää syrjintää. Tämän lisäksi organisaatioiden pitää pystyä estämään myös sen rekrytointikäytäntöihin liittyvää rakenteellista syrjintää. Rakenteellisen syrjinnän ilmiössä on kyse yhteiskunnan tai organisaatioiden käytännöistä, jotka vaikuttavat joihinkin ihmisiin syrjivästi. Tätä yhteiskunnassa tai organisaatioissa vallitsevaa rakenteellista syrjintää on yleensä vaikea havaita. Rekrytoinnissa tapahtuvaa rakenteellista syrjintää voi tapahtua esimerkiksi tilanteessa, jossa hakijan vierasperäisellä nimellä on negatiivinen vaikutus hänen työnsaantiinsa. Monimuotoisuusbarometri 2020 vastanneista HR-ammattilaisista joka kymmenes (10 %) oli havainnut organisaationsa rekrytoinnissa tapahtuneen syrjintää, joka useimmiten oli liittynyt joko etnisyyteen ja ulkomaalaiseen taustaan tai sukupuoleen. Tällainen rekrytoinnin yhteydessä tapahtuva alkuperään tai sukupuoleen liittyvä syrjintä voi olla joko tahallista tai tahatonta. Kaikkien rekrytoijien pitää olla tietoisia omiin valintapäätöksiin vaikuttavista omista ennakkoluuloista ja asenteista. Näihin liittyvää ajattelua tietoisesti kehittämällä he voivat samalla sekä edistää yhdenvertaisuutta että vähentää syrjintää. Mikäli he eivät tunnista omien valintapäätösten taustalla olevia tekijöitä, he eivät voi myöskään edistää organisaation monimuotoisuuden tai yhdenvertaisuuden toteutumista. Mitä paremmin he tunnistavat omiin arvoihinsa vaikuttavat tekijät, sitä paremmin he voivat vähentää niiden vääristävää vaikutusta arvioihin. Organisaatioiden pitää aina antaa rekrytoijille tarpeeksi valmennusta ja ohjeistusta siitä, millä tavalla

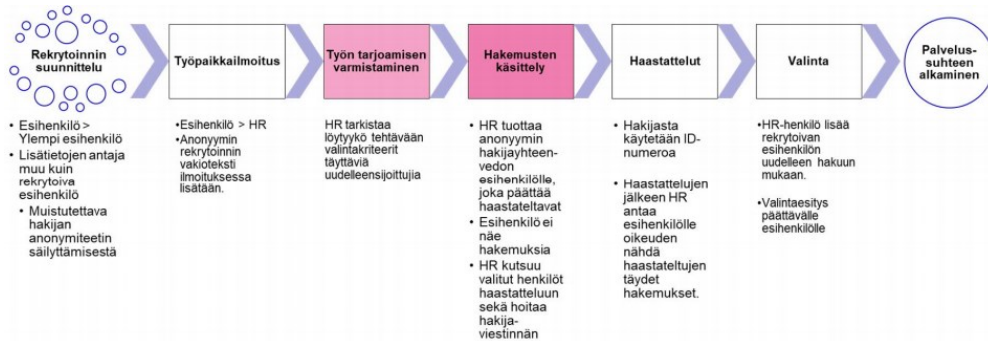
heidän omat sekä arvot että asenteet voivat vaikuttaa rekrytointiin lopputulokseen. (Bergbom ym. 2020, 81.)

Monimuotoisuusbarometri 2020 tulosten perusteella organisaatiot ovat kiinnostuneita kehittämään omia rekrytointikäytäntöjään siten, että niiden avulla pystytään vastaamaan tulevaisuuden väestön ja työelämän monimuotoistumisen lisääntymisen seurauksena syntyviin haasteisiin. Kolmasosa (33 %) HR-ammattilaisista ilmoitti, että heidän organisaatioissansa on kehitetty syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä. Heidän yleisimmin mainitsemia kehittämistapoja olivat rekrytointikoulutus, -ohjeistus ja -linjaukset sekä anonyymin rekrytointin joko kokeilu tai käyttöönotto. Yleensä organisaatiot ovat poistaneet anonyymeistä hakemuksista ikää ja sukupuolta koskeneet tiedot ja joskus näiden lisäksi myös hakijan etniseen tai kansalliseen taustaan liittyvät tiedot. Anonyymiä rekrytointia kokeilleet organisaatiot ovat monissa tapauksissa havainneet, että niiden järjestelmät eivät tue menetelmän käyttöä. Vasta järjestelmän kehittämisen jälkeen on järkevää ottaa anonyymin rekrytointi organisaatioissa käyttöön. Organisaatio voi hyödyntää muilta organisaatioilta saamaansa tukea, malleja ja esimerkkejä, kun se rakentaa omaa monimuotoisuutta hyödyntävää työyhteisöään. (Bergbom ym. 2020, 81–82.)

### 3.5 Kaupungin anonyymin rekrytointin pilotin tausta ja tavoitteet

Kaupungin lähtökohtana anonyymin rekrytointin käyttöönottoon oli hakijoiden tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu. Anonyymin rekrytointin avulla se haluaa edistää mahdollisesti syrjintää kohtaavien mahdollisuuksia päästä haastatteluun. Sen tavoitteena on myös lisätä esihenkilöiden ja työyhteisöjen rekrytointiin liittyvää osaamista ja ajattelua. Sen anonyymin rekrytointin tavoitteena on hakijan näkökulmasta parantaa hänen hakijakokemustaan. Anonyymissä rekrytointinissa poistetaan rekrytoijan näkyvistä kaikki henkilöön viittaava tieto, joita ovat esimerkiksi nimi, syntymäaika, sukupuoli, osoite ja äidinkieli. Kun nämä henkilöön viittaavat tiedot on poistettu, rekrytoijan täytyy tehdä valinta haastatteluun kutsuttavista pelkästään hakijoiden hakemuksissaan ilmoittaman osaamisen ja työkokemuksen perusteella. (Helsingin kaupunki 2020, 2–3.)

### 3.6 Kaupungin anonyymin pilotin rekrytointiprosessin vaiheet



Kuvio 5. Kaupungin anonyymin pilotin rekrytointiprosessi (Helsingin kaupunki 2020, 9).

Kaupungin anonyymiin prosessiin kuuluu rekrytointisuunnittelun, ilmoituksen laadinnan, työn tarjoamisen varmistamisen, hakemusten käsittelyn, haastattelun, valinnan ja palvelussuhteen alkamisen vaiheet (Helsingin kaupunki 2020, 9). Kuviossa 5 on kuvattu anonyymin pilotin prosessin vaiheet. (Kuvio 5) Tämän luvun seuraavissa kappaleissa on tarkemmin selitetty, mitä eri toimenpiteitä liittyy anonyymin prosessin jokaiseen vaiheeseen. Anonyymi prosessi aloitetaan samalla tavalla kuin kaikki muutkin kaupungin prosessit. Sen alussa esihenkilö täyttää rekrytointisuunnitelman järjestelmään. Se antaa suunnitelmalle joko parillisen tai parittoman työavaimen. Parillisen työavaimen saaneet ammattiryhmät rekrytoidaan anonyymisti ja parittoman työavaimen saaneet ammattiryhmät rekrytoidaan normaalisti. Anonyymiin prosessiin osallistuvat henkilöt täytyy määrittellä rekrytointisuunnitteluvaiheessa täsmällisesti siitä syystä, että esimerkiksi lisätietojen antaja ei voi olla sama henkilö kuin rekrytoiva esihenkilö. Lisätietojen antajana voi esihenkilön sijasta olla joku toinen esihenkilö tai kollega. (Helsingin kaupunki 2020, 10.)

Anonyymissä rekrytointissa käytetään kaupungin toimialojen ja liikelaitosten omia rekrytointipohjia. Niissä hakijan sukupuoli ja syntymäaika kohdat aktivoidaan käyttöön sekä asetetaan pakollisiksi kaikissa anonyymin rekrytointin tehtävänimikkeissä. Anonyymeihin tehtäviin hakevien hakijoiden rekrytointipohjaan ei ole mahdollista lisätä omaa kuvaa tai ansioluetteloa. Anonyymin hakijan henkilöön viittaavat tiedot eivät ole mukana esihenkilölle toimitettavassa anonyymissä hakijayhteenvetossa (jäljempänä yhteenveto). (Helsingin kaupunki 2020, 11.) Anonyymiin rekrytointiin kuuluvien tehtävien ilmoituksiin on lisätty maininta siitä, että kyseessä on anonyymi rekrytointi. Tällaisten tehtävien ilmoituksissa on linkki, josta hakijat saavat halutessaan lisätietoja anonyymistä prosessista. Anonyymin rekrytointin hakulomakkeissa muistutetaan hakijoita lisäksi siitä, että he eivät vastauksissaan tuo esiin henkilökohtaisia tietoja. (Helsingin kaupunki 2020, 10.)

HR-asiantuntijoilla on anonyymissä prosessissa keskeisempi rooli kuin, mitä heillä on normaalissa prosessissa. Heidän tehtävänänsä on pitää yhteyttä hakijoihin sekä ilmoituksen julkaisemisen jälkeen että hakemusten käsittelyvaiheessa. He tuottavat haun päätyttyä esihenkilöille sekä yhteenvedon että sopivat haastatteluajankohdat valittujen hakijoiden kanssa. (Helsingin kaupunki 2020, 11.) He tarkistavat ennen ilmoitusten julkaisemista löytyykö haussa olevaan tehtävään uudelleensijoittuvia kaupungin työntekijöitä. Mikäli uudelleensijoituksen kautta ei löydy sopivaa työntekijää, anonyymi ilmoitus julkaistaan järjestelmässä. (Helsingin kaupunki 2020, 10.) HR-asiantuntijat käyvät läpi ja peittävät tarvittaessa hakemuksissa mainittuja henkilöön viittaavia tietoja anonymiteetin varmistamiseksi. Tietojen poistamisen jälkeen he lähettävät yhteenvedot esihenkilöille. He hyödyntävät Helbit-järjestelmän valmista anonyymiä rekrytointin pohjaa ja luovat sen avulla anonyymin yhteenvedon. He lähettävät sitten yhteenvedon esihenkilöille. Esihenkilöille toimitetussa yhteenvedossa hakijat yksilöidään ID-numeroin. Yhteenvedosta on poistettu hakijan nimi, ikä, osoite ja äidinkieli. Siinä on näkyvissä vain hakijan osaaminen ja työkokemus sekä hänen vastauksensa työpaikkakohtaisiin kysymyksiin. (Helsingin kaupunki 2020, 11.)

Esihenkilöt valitsevat haastatteluun kutsuttavat hakijat anonyymin yhteenvedon tietojen perusteella ja ilmoittavat valinnan jälkeen hakijoiden ID-numerot HR-asiantuntijoille. He lähettävät haastattelukutsut ja samassa yhteydessä sekä ilmoittavat hakijalle anonyymistä prosessista että antavat hakijalle hänen ID-numeronsa. He lisäävät Helbit-järjestelmään merkinnän siitä, että hakijaan sovelletaan anonyymiä prosessia. (Helsingin kaupunki 2020, 11–12.) Esihenkilöt kutsuvat hakijat haastatteluun käyttämällä heidän ID-numeroitaan. He suorittavat alkua lukuun ottamatta anonyymin rekrytointin haastattelut loppuun kuin mitkä tahansa muutkin haastattelut. Haastattelujen jälkeen HR-asiantuntija antaa Helbit-järjestelmässä esihenkilöille oikeuden nähdä kaikki tiedot haastateltujen hakemuksista. Mikäli kukaan haastatelluista ei tule valituksi tehtävään, esihenkilöt jatkavat anonyymin yhteenvedon läpikäymistä ja valitsevat sen pohjalta uudet haastateltavat. Sen jälkeen, kun esihenkilöt ovat päättäneet kuka hakijoista valitaan tehtävään, HR-asiantuntija lisää heidät uudelleen mukaan kyseessä olevan rekrytointin rekrytointitiimiin. Lisäyksen jälkeen esihenkilöt pääsevät laatimaan valintaesityksensä omalle esihenkilölleen. Sen jälkeen, kun hakija on valittu tehtävään, prosessi jatkuu normaalisti. Esihenkilöt ilmoittavat valinnasta tehtävään valitulle hakijalle. He syöttävät Helbit-järjestelmään hakijan kohdalle tiedon siitä, että valinta tehtävään tapahtui anonyymin rekrytointin avulla. He ilmoittavat myös muille hakijoille, että nämä eivät tällä kertaa tulleet valituksi tehtävään. (Helsingin kaupunki 2020, 12.)



## 4 Vastaajien kokemukset anonymistä rekrytoinnista

Tässä luvussa esitellään työn tulokset. Sen aikana laadittiin kaksi erillistä kyselylomaketta, joista ensimmäinen lähetettiin kaupungin esihenkilöille ja toinen hakijoille. Ensimmäinen kyselylomake lähetettiin 46 esihenkilölle, joista kyselyyn vastasi 15 henkilöä. Esihenkilöiden kyselyn vastausprosentti oli noin 33 prosenttia (32,6 %). Kaikista kyselyyn vastanneista esihenkilöstä 2 henkilöä ei antanut suostumusta henkilötietojensa käsittelyyn, joten näiden henkilöiden vastauksia ei voitu käyttää työssä. Työssä analysoitiin 13 esihenkilön vastaukset. Toinen kyselylomake lähetettiin 885 hakijalle, joista kyselyyn vastasi 113 henkilöä. Hakijoiden kyselyn vastausprosentti oli noin 13 prosenttia (12,8 %). Kaikista kyselyyn vastanneista hakijoista 14 henkilöä ei antanut suostumusta henkilötietojensa käsittelyyn, joten näiden henkilöiden vastauksia ei voitu käyttää työssä. Työssä analysoitiin 99 hakijan vastaukset.

### 4.1 Esihenkilöiden kyselylomakkeen taustatiedot

Kaupungin anonymiä rekrytointia koskevan kyselyn vastaajista suurin osa (70 %) oli naisia. Kaksi (15 %) oli miehiä ja lisäksi kaksi (15 %) ei halunnut vastata sukupuolta koskevaan kysymykseen. Vähän yli kolmasosa (38 %) kuului ikäryhmään 36–46-vuotiaat. Vähän alle kolmasosa (31 %) oli 46–55-vuotiaita ja vähän alle neljäsosa (23 %) oli 56 vuotta tai vanhempia. Pienin ikäryhmä vastaajista oli 25–35-vuotiaat, joiden osuus jäi alle kymmenesosaan (8 %). Suurin osa (62 %) oli suorittanut yliopistotutkinnon. Vähän alle neljäsosa (23 %) oli suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon. Pieni osa (15 %) oli suorittanut opistotasaisen tutkinnon. Vähän alle puolet (46 %) työskenteli kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla. Alle kolmasosa (30 %) työskenteli kaupungin Palvelukeskusliikelaitoksessa. Kaupunginkanslian ja kaupunkiympäristön- sekä kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialoilta vastasi jokaisesta yksi esihenkilö kyselyyn. Kaikki (100 %) vastaajat olivat rekrytoivia esihenkilöitä.

Yli kolmasosa (39 %) oli työskennellyt kaupungilla 10 vuotta tai pidempään. Yli kolmasosa (39 %) oli työskennellyt kaupungilla 3–9 vuotta. Vähän alle neljäsosa (23 %) oli työskennellyt kaupungilla alle 2 vuotta. Kenelläkään kyselyyn vastanneella ei ollut aikaisempaa kokemusta anonymistä rekrytoinnista. Suurin osa (62 %) oli osallistunut yhden henkilön anonymiin rekrytointiin. Vähän alle neljäsosa (23 %) oli osallistunut kahden henkilön anonymiin rekrytointiin. Yksi (8 %) esihenkilö oli osallistunut kolmen henkilön anonymiin rekrytointiin. Yksi (8 %) esihenkilö oli osallistunut neljän tai enemmän henkilön

anonyymiin rekrytointiin. Suurin osa (85 %) ei ollut ikinä osallistunut kaupungin järjestämään anonyymien rekrytoinnin koulutukseen. Kolme (15 %) esihenkilöä oli osallistunut vuonna 2021 kaupungin järjestämään anonyymien rekrytoinnin koulutukseen.

## 4.2 Esihenkilöiden kokemukset anonyymistä rekrytoinnista

Työn tässä osassa oli tavoitteena selvittää millaiset ovat esihenkilöiden kokemukset kaupungin anonyymistä rekrytoinnista. Esihenkilöille esitettiin heidän kaupunkinsa anonyymistä rekrytoinnista saamiin kokemuksiin liittyviä väittämiä, joihin he vastasivat käyttämällä asteikkoa välillä 1–5. (Taulukko 1)

Taulukko 1. Asteikko, jota vastaajat käyttivät vastatessaan kysymyksiin

Número	Numeron väri	Numeron arvo
1	Punainen	Täysin eri mieltä
2	Vihreä	Jokseenkin eri mieltä
3	Sininen	Ei samaa eikä eri mieltä
4	Keltainen	Jokseenkin samaa mieltä
5	Violetti	Täysin samaa mieltä

Suurin osa (92 %) vastaajista oli sitä mieltä, että toimintaohjeet anonyymien rekrytoinnin käyttöön olivat selkeät. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että toimintaohjeet anonyymien rekrytoinnin käyttöön olivat epäselvät. Yksi (8 %) vastaaja ei osannut arvioida olivatko toimintaohjeet anonyymien rekrytoinnin käyttöön olleet selkeät. Melkein kaikki (92 %) hallitsivat hyvin anonyymien prosessin mukaisen toimintatavan. Yksi (8 %) vastaaja ei osannut arvioida hallitsiko hän anonyymien prosessin mukaisen toimintatavan. Kaikki (100 %) noudattivat kaupungin anonyymissä prosessissa sovittuja yhteisiä toimintatapoja. Suurimman osan (70 %) mielestä anonyymejä hakemuksia oli helppo käsitellä. Kolmen (15 %) vastaajan mielestä anonyymejä hakemuksia ei ollut helppo käsitellä. Kaksi (15 %) vastaajaa ei osannut arvioida oliko anonyymejä hakemuksia ollut helppo käsitellä.

Vähän alle neljäsosan (23 %) oli sitä mieltä, että anonyymien hakemusten käsittely oli nopeampaa kuin tavallisten hakemusten. Vähän yli puolet (54 %) koki, että anonyymien hakemusten käsittely oli hitaampaa kuin tavallisten hakemusten. Vähän alle neljäsosa (23 %) ei osannut arvioida oliko anonyymien hakemusten käsittely nopeampaa kuin tavallisten hakemusten. Vähän alle puolet (46 %) katsoi, että anonyymien hakemuksen käyttöönotolla ei ollut vaikutusta siihen millainen ennakkokäsitys esihenkilöille muodostui

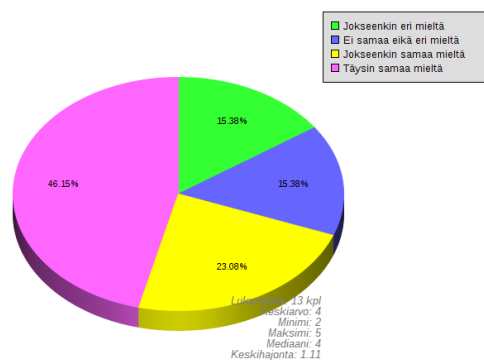
hakijasta. Vähän yli kolmasosan (38 %) mielestä anonyymillä hakemuksella oli ollut vaikutusta siihen, millainen ennakkokäsitys esihenkilöille muodostui hakijasta. Kaksi (15 %) vastaajaa ei osannut arvioida oliko anonyymillä hakemuksella ollut vaikutusta siihen, millainen ennakkokäsitys esihenkilöille muodostui hakijasta.

Vähän yli puolet (54 %) oli sitä mieltä, että anonyymien hakemusten perusteella oli helppo valita parhaat hakijat haastatteluun. Vähän alle neljäsosan (23 %) mielestä anonyymien hakemusten perusteella ei ollut helppo valita parhaita hakijoita haastatteluun. Kolme (23 %) vastaajaa ei osannut ottaa kantaa siihen, oliko anonyymien hakemusten perusteella helppo valita parhaat hakijat haastatteluun. Suurin osa (62 %) katsoi, että anonyymien hakemuksen ja haastattelun perusteella muodostunut käsitys hakijasta vastasi toisiaan. Yksi (8 %) vastaaja koki, että anonyymien hakemuksen ja haastattelun perusteella muodostunut käsitys ei vastannut toisiaan. Vähän alle kolmasosa (31 %) ei osannut sanoa vastasiko anonyymien hakemuksen ja haastattelun perusteella muodostunut käsitys hakijasta toisiaan.

Suurin osa (77 %) oli sitä mieltä, että anonyymissä rekrytoinnissa heidän ja HR-asiantuntijoiden välinen yhteistyö oli sujuvaa. Kolme (23 %) vastaajaa ei osannut ottaa kantaa siihen, oliko heidän ja HR-asiantuntijoiden välinen yhteistyö ollut sujuvaa. Suurin osa (62 %) koki, että anonyymien rekrytoinnin alettua he olivat aikaisempaa aktiivisemmin pohtinut omia rekrytointikäytäntöjään. Kaksi (15 %) vastaajaa ei ollut anonyymien rekrytoinnin alettua aikaisempaa aktiivisemmin pohtinut omia rekrytointikäytäntöjään. Kolme (23 %) vastaajaa ei osannut sanoa olivatko he anonyymien rekrytoinnin alettua aikaisempaa aktiivisemmin pohtinut omia rekrytointikäytäntöjään.

Helsingin anonyymi rekrytointiprosessi toimii sujuvasti.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 6. Esihenkilöiden mielipide kaupungin rekrytointiprosessin sujuvuudesta.

Suurin osa (69 %) oli sitä mieltä, että kaupungin anonyymi prosessi toimi sujuvasti. Kahden (15 %) vastaajan mielestä anonyymi prosessi ei toiminut sujuvasti. Kaksi (15 %) vastaajaa ei osannut arvioida oliko anonyymi prosessi toiminut sujuvasti. (Kuvio 6)

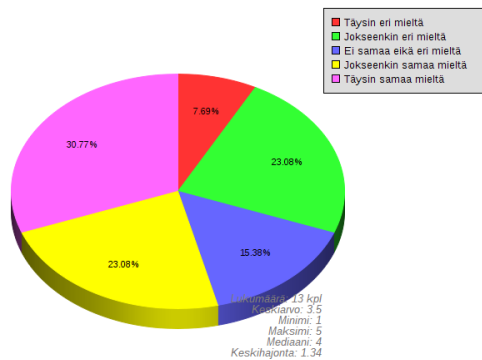
### 4.3 Anonyymien rekrytoinnin vaikutukset hakijoiden yhdenvertaisuuteen

Työn tässä osassa oli tavoitteena selvittää, miten kaupungin käyttöön ottama anonyymi rekrytointi on vaikuttanut esihenkilöiden näkökulmasta hakijoiden yhdenvertaisuuteen. Suurin osa (69 %) oli sitä mieltä, että kaupungin rekrytointivaatimukset (jäljempänä vaatimukset) oli toteutettu siten, ettei hakijajoukkoa rajattu tehtävän hoidin kannalta epäoleellisilla perusteilla. Yksi (8 %) vastaaja koki, että vaatimukset oli toteutettu siten, että hakijajoukkoa oli rajattu epäoleellisilla perusteilla. Kolme (23 %) vastaajaa ei osannut sanoa, oliko vaatimukset toteutettu siten, ettei hakijajoukkoa rajattu epäoleellisilla perusteilla. Yli kolmasosan (38 %) mielestä anonyymeissa rekrytoinneissa tavoitettiin mahdollisimman monipuolinen hakijajoukko. Vähän alle kolmasosa (31 %) näki, että anonyymeissa rekrytoinneissa ei tavoitettu mahdollisimman monipuolista hakijajoukkoa. Vähän alle kolmasosa (31 %) ei osannut tulkita oliko anonyymeissa rekrytoinneissa tavoitettu mahdollisimman monipuolinen hakijajoukko.

Ainoastaan hyvin pieni osa (15 %) koki, että anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton ansiosta aikaisempaa enemmän vähemmistöryhmään kuuluvia henkilöitä kutsuttiin haastatteluun. Vähän alle puolet (46 %) oli sitä mieltä, että anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton ansiosta ei oltu aikaisempaa enemmän vähemmistöryhmään kuuluvia henkilöitä kutsuttu haastatteluun. Yli kolmasosa (38 %) ei osannut arvioida, oliko anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton ansiosta aikaisempaa enemmän vähemmistöryhmään kuuluvia henkilöitä kutsuttu haastatteluun. Vähän alle puolet (46 %) katsoi, että anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton jälkeen kaupungin rekrytointiin liittyvä vastuullisuus oli lisääntynyt. Kaksi (15 %) vastaajaa koki, että anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton jälkeen rekrytointiin liittyvä vastuullisuus ei ollut lisääntynyt. Yli kolmasosa (38 %) ei osannut sanoa, oliko anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton jälkeen rekrytointiin liittyvä vastuullisuus lisääntynyt.

Anonyymi rekrytointi lisäsi kaupungin työnhakijoiden yhdenvertaisuutta.

Vastausten suhteellinen jakauma

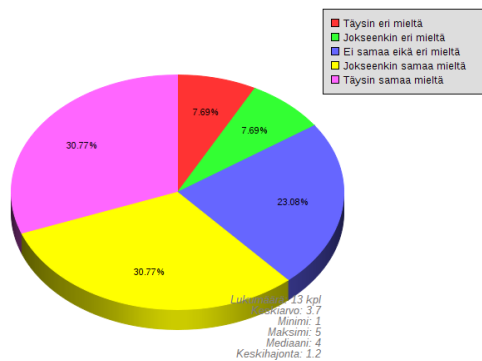


Kuvio 7. Esihenkilöiden mielipide siitä miten anonyymi lisäsi hakijoiden yhdenvertaisuutta.

Yli puolet (54 %) oli sitä mieltä, että anonyymi rekrytointi lisäsi kaupungin hakijoiden yhdenvertaisuutta. Vähän alle kolmasosan (31 %) mielestä anonyymi rekrytointi ei lisännyt hakijoiden yhdenvertaisuutta. Kaksi (15 %) vastaajaa ei osannut ottaa kantaa siihen, oliko anonyymi rekrytointi lisännyt hakijoiden yhdenvertaisuutta. (Kuvio 7)

Helsingin anonyymeissa rekrytoinneissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 8. Esihenkilöiden näkemys siitä miten hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui.

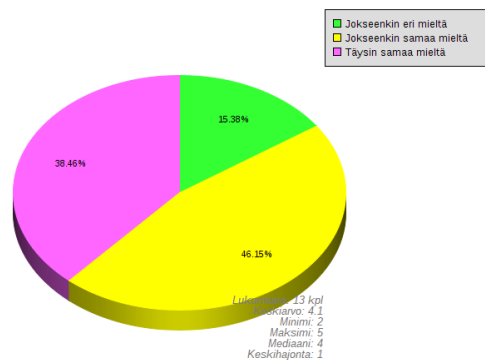
Suurin osa (62 %) oli sitä mieltä, että kaupungin anonyymeissa rekrytoinneissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin. Vähän alle neljäsosa (23 %) näki, että anonyymeissa rekrytoinneissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui huonosti. Vähän alle neljäsosa (23 %) ei osannut arvioida oliko anonyymeissa rekrytoinneissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutunut hyvin. (Kuvio 8)

#### 4.4 Järjestelmän tarjoama tuki anonyymille rekrytoinnille

Työn tässä osassa oli tavoitteena selvittää, miten hyvin esihenkilöiden näkökulmasta kaupungin järjestelmä pystyi tukemaan heitä anonyymin rekrytoinnin toteuttamisessa.

Rekrytointijärjestelmä tuki hyvin esihenkilöä anonyymin rekrytoinnin toteuttamisessa.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 9. Esihenkilöiden mielipide järjestelmän tuesta anonyymille rekrytoinnille.

Suurin osa (85 %) oli sitä mieltä, että kaupungin järjestelmä tuki heitä hyvin anonyymin rekrytoinnin toteuttamisessa. Kaksi (15 %) vastaajaa koki, että järjestelmä ei tukenut heitä hyvin anonyymin rekrytoinnin toteuttamisessa. (Kuvio 9) Kaikkien (100 %) vastaajien mielestä heidän oli helppoa täyttää anonyymin tehtävän rekrytointisuunnitelma kaupungin järjestelmään. Suurin osa (77 %) oli sitä mieltä, että kaupungin ohjeet anonyymin hakuilmoituksen valmisteluun olivat selkeät. Kaksi (15 %) vastaajaa katsoi, että ohjeet anonyymin hakuilmoituksen laadintaa eivät olleet selkeät. Yksi (8 %) vastaaja ei osannut sanoa olivatko ohjeet anonyymin hakuilmoituksen valmisteluun olleet selkeät.

Suurin osa (85 %) oli sitä mieltä, että anonyymin hakuilmoituksen laatiminen oli sujuvaa. Kaksi (15 %) vastaajaa ei osannut ottaa kantaa siihen, oliko anonyymin hakuilmoituksen laatiminen ollut sujuvaa. Suurin osa (92 %) koki, että anonyymin hakuilmoituksen ilmoituskanavien valinta oli helppoa. Yksi (8 %) vastaaja ei osannut arvioida oliko anonyymin hakuilmoituksen ilmoituskanavien valinta ollut helppoa. Suurimman osan (77 %) mielestä anonyymin hakuilmoituksen julkaiseminen ilmoituskanavissa oli vaivatonta. Vähän alle neljäsosa (23 %) ei osannut sanoa oliko anonyymin hakuilmoituksen julkaiseminen ilmoituskanavissa ollut vaivatonta. Suurin osa (77 %) oli sitä mieltä, että he saivat anonyymistä hakijayhteenvedosta riittävästi tietoa hakijoista. Yhden (8 %) vastaajan mielestä hän ei saanut anonyymistä hakijayhteenvedosta riittävästi tietoa hakijoista. Kaksi

(15 %) vastaajaa ei osannut ottaa kantaa siihen, saivatko he anonymistä hakijayhteenvedosta riittävästi tietoa hakijoista. Suurin osa (77 %) oli sitä mieltä, että hakijayhteenvedon perusteella heidän oli helppoa valita parhaat hakijat haastatteluun. Vähän alle neljäsosa (23 %) ei osannut ottaa kantaa siihen, oliko heidän hakijayhteenvetonsa perusteella ollut helppo valita parhaat hakijat haastatteluun.

#### 4.5 Hakijoiden kyselylomakkeen taustatiedot

Kaupungin anonymiä rekrytointia koskevan kyselyn vastaajista suurin osa (68 %) oli naisia. Vähän yli neljäsosa (28 %) oli miehiä. Kaksi (15 %) vastaajaa ei halunnut vastata sukupuolta koskevaan kysymykseen. Yksi (1 %) vastaaja oli valinnut sukupuolta koskevaan kysymykseen vaihtoehdon muu. Suurin osa (86 %) ilmoitti äidinkiellensä olevan suomen kielen. Neljä (4 %) vastaajaa kertoi äidinkiellensä olevan ruotsin kielen. Kymmenen (10 %) vastaajaa ilmaisi äidinkiellensä olevan jonkun muun kielen. Vähän alle kolmasosa (31 %) kuului ikäryhmään 46–55-vuotiaat. Vähän alle kolmasosa (30 %) kuului ikäryhmä 25–35-vuotiaat. Vähän alle neljäsosa (22 %) kuului ikäryhmään 36–45-vuotiaat. Kolmesta (13 %) vastaajaa kuului ikäryhmään 56 vuotta tai vanhempi. Pienin ikäryhmä oli alle 24-vuotiaat, joita oli ainoastaan 3 prosenttia (3 %) vastaajista.

Vähän alle puolet (49 %) oli suorittanut yliopistotutkinnon. Vähän alle neljäsosa (24 %) oli suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon. Vähän yli neljäsosa (27 %) oli suorittanut opistotasaisen tutkinnon. Pieni osa (6 %) oli ainoastaan suorittanut ylioppilastutkinnon. Hyvin pieni osa (3 %) oli suorittanut jonkin muun tutkinnon. Suurin osa (75 %) ilmoitti olevansa työssä. Pieni osa (14 %) kertoi olevansa työttömänä. Pieni osa (7 %) opiskeli. Hyvin pieni osa (4 %) vastasi tämänhetkisen työtilanteen olevan muu. Suurin osa (77 %) ilmoitti täyttäneensä hakemuksen tietokoneella. Vähän alle neljäsosa (22 %) kertoi täyttäneensä hakemuksen mobiililaitteella. Ainoastaan hyvin pieni osa (1 %) ilmoitti täyttäneensä hakemuksen tabletilla.

#### 4.6 Hakijoiden kokemukset Helsinkirekryn sivuista

Työn tässä osassa oli tavoitteena selvittää millaiset ovat hakijoiden kokemukset Helsinkirekryn sivuista. Hakijoille esitettiin Helsinkirekryn sivuihin liittyviä kysymyksiä, joihin he vastasivat joko myöntävästi tai kieltävästi. Suurin osa (80 %) kertoi tutustuneensa Helsinkirekryn sivuihin ennen hakemuksen täyttämistä. Viidesosa (20 %) ilmoitti, että he eivät olleet tutustuneet Helsinkirekryn sivuihin ennen hakemuksen jättämistä. Suurin osa

(88 %) selosti pystyneensä löytämään Helsinkirekryn sivulta tarvitsemansa tiedot vaivattomasti. Yksitoista (12 %) vastaajaa kertoi, että he eivät pystyneet löytämään Helsinki-  
rekryn sivuilta tarvitsemaansa tietoa vaivattomasti. Suurin osa (89 %) ilmoitti, että he saivat halutessaan tarpeeksi tietoa anonyymistä rekrytoinnista Helsinkirekryn sivuilta. Yksitoista (11 %) hakijaa mainitsi, että he eivät saaneet halutessaan tarpeeksi tietoa anonyymistä rekrytoinnista Helsinkirekryn sivuilta.

#### 4.7 Hakijoiden kokemukset anonyymistä hakemisesta

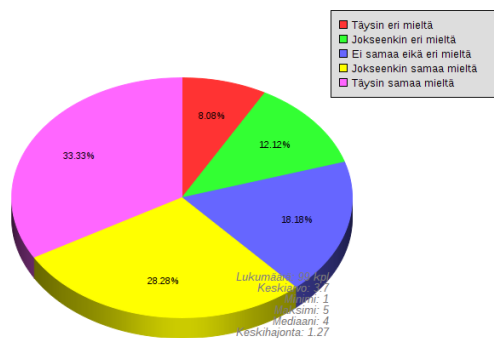
Työn tässä osassa oli tavoitteena selvittää, millaiset olivat hakijoiden kokemukset kaupungin anonyymistä hakemisesta. Suurin osa (76 %) oli sitä mieltä, että anonyymien työnhakulomake (jäljempänä lomake) toimi luotettavasti. Neljätoista (14 %) vastaajaa koki, että lomake ei toiminut luotettavasti. Kymmenen (10 %) vastaajaa ei osannut arvioida, toimiko lomake luotettavasti. Suurin osa (82 %) oli sitä mieltä, että lomakkeen täyttäminen oli helppoa. Kolmentoista (13 %) vastaajan mielestä lomakkeen täyttäminen ei ollut helppoa. Viisi (5 %) vastaajaa ei osannut sanoa, oliko lomakkeen täyttäminen helppoa. Suurin osa (78 %) koki, että lomakkeen täyttämiseen kulunut aika oli kohtuullinen. Kaksitoista (12 %) vastaajaa katsoi, että lomakkeen täyttämiseen kulunut aika ei ollut kohtuullinen. Kymmenen (10 %) vastaajaa ei osannut ottaa kantaa siihen, oliko lomakkeen täyttämiseen kulunut aika kohtuullinen.

Suurin osa (76 %) oli sitä mieltä, että lomakkeen kysymykset olivat haettavan työn kannalta oleellisia. Kahdeksan (8 %) vastaajan mielestä lomakkeen kysymykset eivät olleet haettavan työn kannalta oleellisia. Kuusitoista (16 %) vastaajaa ei osannut arvioida olivatko lomakkeen kysymykset haettavan työn kannalta oleellisia. Vähän alle puolet (45 %) oli sitä mieltä, että anonyymi hakeminen oli parantanut heidän hakijakokemustansa. Kuudentoista (16 %) vastaajan mielestä anonyymi hakeminen ei ollut parantanut heidän hakijakokemustansa. Yli kolmasosa (38 %) ei osannut sanoa oliko anonyymi hakeminen parantanut heidän hakijakokemustansa. Viidesosan (20 %) mielestä kaupungissa käyttöön otettu anonyymi rekrytointi oli keskeinen syy siihen, miksi he hakivat työpaikkaa. Suurin osa (70 %) näki, että anonyymi rekrytointi ei ollut keskeinen syy siihen, miksi he hakivat työpaikkaa. Yhdeksän (9 %) vastaajaa ei osannut ottaa kantaa siihen, oliko anonyymi rekrytointi keskeinen syy sille, että he hakivat työpaikkaa.



Kokonaisuutena Helsingin anonyymi rekrytointiprosessi oli mielestäni onnistunut kokemus.

Vastausten suhteellinen jakauma

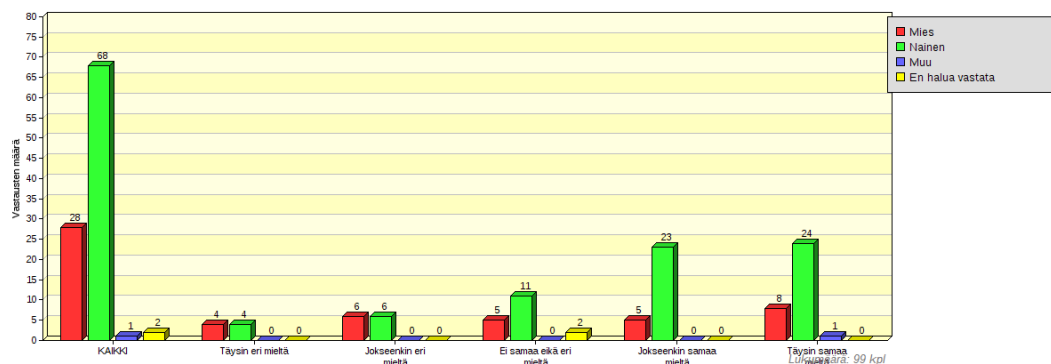


Kuvio 10. Hakijoiden näkemys siitä oliko anonyymi prosessi ollut onnistunut kokemus.

Suurin osa (62 %) oli sitä mieltä, että kokonaisuutena kaupungin anonyymi prosessi oli onnistunut kokemus. Viidesosa (20 %) katsoi, että anonyymi prosessi ei ollut onnistunut kokemus. Kahdeksantoista (18 %) vastaajaa ei osannut sanoa oliko anonyymi prosessi onnistunut kokemus. (Kuvio 10)

Vastaajan sukupuoli  
Mikä on sinun sukupuolesi?

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 11. Ristiintaulukointi hakijan sukupuoli ja anonyymi prosessi oli onnistunut kokemus

Kaikista kyselyyn vastanneista naishakijoista 47 oli sitä mieltä, että kokonaisuutena kaupungin anonyymi prosessi oli onnistunut kokemus. Kaikista kyselyyn vastanneista mieshakijoista 13 koki, että kokonaisuutena anonyymi prosessi oli onnistunut kokemus. Kuvioista 24 voidaan päätellä, että suurin osa naishakijoista oli sitä mieltä, että kaupungin anonyymi prosessi oli onnistunut kokemus. Mieshakijoista ainoastaan vähän yli puolet oli sitä mieltä, että kaupungin anonyymi prosessi oli onnistunut kokemus. (Kuvio 11)

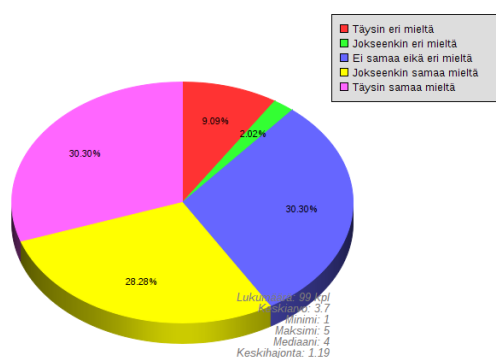
## 4.8 Anonyymiuden vaikutukset tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen

Työn tässä osassa oli tavoitteena selvittää, millaisia vaikutuksia kaupungin käyttöön ottamalla anonyymillä rekrytoinnilla on ollut hakijoiden tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kokemukseen. Suurin osa (70 %) oli sitä mieltä, että kaupunki pyrki anonyymeissa rekrytoinneissa tavoittamaan mahdollisimman monipuolisen hakijajoukon. Yhdeksän (9 %) vastaajan mielestä kaupunki ei pyrkinyt anonyymeissa rekrytoinneissa tavoittamaan mahdollisimman monipuolista hakijajoukkoa. Vähän yli viidesosa (21 %) ei osannut arvioida, pyrkikö kaupunki anonyymeissa rekrytoinneissaan tavoittamaan mahdollisimman monipuolisen hakijajoukon.

Suurin osa (61 %) oli sitä mieltä, että kaupungin vaatimukset oli toteutettu siten, ettei hakijajoukkoa rajattu tehtävän kannalta epäoleellisilla perusteilla. Viidesosan (20 %) mielestä vaatimuksia ei ollut toteutettu siten, ettei hakijajoukkoa rajattu tehtävän kannalta epäoleellisilla perusteilla. Vähän alle viidesosa (19 %) ei osannut sanoa, oliko vaatimukset toteutettu siten, ettei hakijajoukkoa rajattu tehtävän kannalta epäoleellisilla perusteilla. Yli puolet (53 %) katsoi, että anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton jälkeen kaupungin rekrytointiin liittyvä vastuullisuus oli lisääntynyt. Kuusitoista (16 %) vastaajaa koki, että anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton jälkeen rekrytointiin liittyvä vastuullisuus ei ollut lisääntynyt. Vähän alle kolmasosa (31 %) ei osannut arvioida, oliko anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton jälkeen rekrytointiin liittyvä vastuullisuus lisääntynyt.

Helsingin anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto on lisännyt hakijoiden yhdenvertaisuutta.

Vastausten suhteellinen jakauma



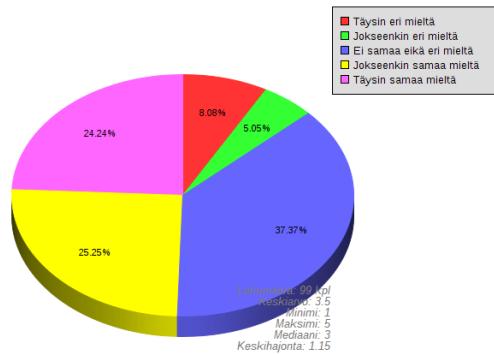
Kuvio 12. Hakijoiden näkemys siitä oliko anonyymius lisännyt heidän yhdenvertaisuuttansa.

Yli puolet (59 %) oli sitä mieltä, että kaupungin anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto oli lisännyt hakijoiden yhdenvertaisuutta. Yksitoista (11 %) vastaajaa koki, että anonyymien

rekrytoinnin käyttöönotto ei ollut lisännyt hakijoiden yhdenvertaisuutta. Vähän alle kolmasosa (30 %) ei osannut ottaa kantaa siihen, oliko anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto lisännyt hakijoiden yhdenvertaisuutta. (Kuvio 12)

Helsingin anonyymissä rekrytoinnissa työnhakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin.

Vastausten suhteellinen jakauma

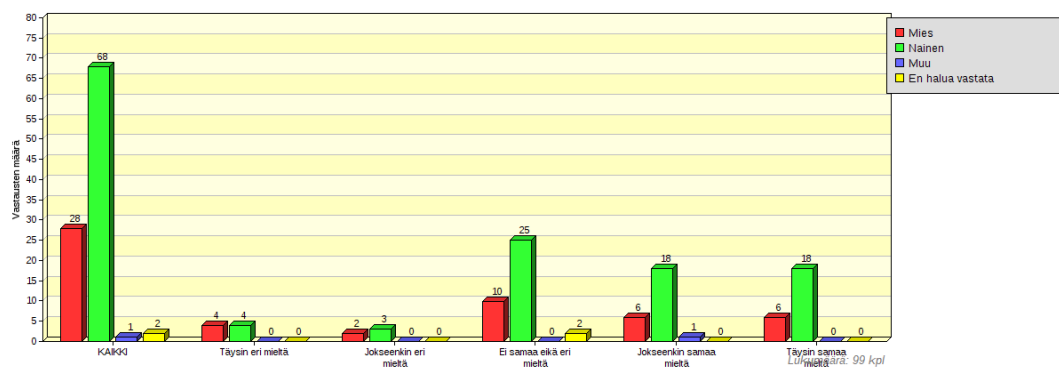


Kuvio 13. Hakijoiden mielipide siitä toteutuiko hakijoiden yhdenvertaisuus hyvin.

Puolet (50 %) oli sitä mieltä, että kaupungin anonyymissä rekrytoinnissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin. Kolmetoista (13 %) vastaajaa mainitsi, että anonyymissä rekrytoinnissa hakijoiden yhdenvertaisuus ei ollut toteutunut hyvin. Yli kolmasosa (37 %) ei osannut arvioida, oliko anonyymissä rekrytoinnissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutunut hyvin. (Kuvio 13)

Vastaajan sukupuoli  
Mikä on sinun sukupuolesi?

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 14. Ristiintaulukointi sukupuoli ja anonyymissä rekrytoinnissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin

Kyselyyn vastanneen 36 naishakijan mielestä anonyymissä rekrytoinnissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin. Kyselyyn vastanneista mieshakijoista 12 oli sitä mieltä, että

anonyymissä rekrytoinnissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin. Kuviosta 28 voidaan päätellä, että sekä nais- että mieshakijoiden mielestä anonyymissä rekrytoinnissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin. (Kuvio 14) Yli puolet (55 %) oli sitä mieltä, että anonyymi hakeminen oli lisännyt kaupungin hakijoiden tasa-arvoisuutta. Kaksitoista (12 %) vastaajaa koki, että anonyymi hakeminen ei ole lisännyt hakijoiden tasa-arvoisuutta. Kolmasosa (33 %) ei osannut sanoa oliko anonyymi hakeminen lisännyt hakijoiden tasa-arvoisuutta.

Alle puolet (44 %) oli sitä mieltä, että anonyymi hakeminen oli lisännyt kaupungin hakijoiden monimuotoisuutta. Kahdeksan (8 %) vastaajan mielestä anonyymi hakeminen ei ollut lisännyt hakijoiden monimuotoisuutta. Vähän alle puolet (47 %) ei osannut ottaa kantaa siihen, oliko anonyymi hakeminen lisännyt hakijoiden monimuotoisuutta. Suurin osa (64 %) oli sitä mieltä, että anonyymi hakeminen oli edistänyt syrjintää mahdollisesti kohtaavien mahdollisuuksia päästä haastatteluun. Yksitoista (11 %) vastaajaa koki, että anonyymi hakeminen ei ollut edistänyt syrjintää mahdollisesti kohtaavien mahdollisuuksia päästä haastatteluun. Neljäsosa (25 %) ei osannut sanoa, oliko anonyymi hakeminen edistänyt syrjintää mahdollisesti kohtaavien mahdollisuuksia päästä haastatteluun.

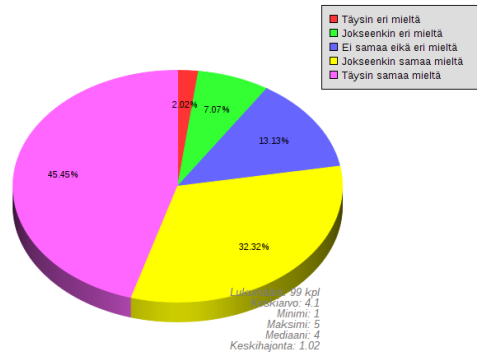
#### 4.9 Järjestelmän tarjoama tuki anonyymille rekrytoinnille

Työn tässä osassa oli tavoitteena selvittää, miten hyvin hakijoiden näkökulmasta kaupungin järjestelmä oli pystynyt tukemaan heitä anonyymien prosessin aikana. Suurin osa (86 %) oli sitä mieltä, että järjestelmän käyttäjätunnusten luominen oli vaivatonta. Kuusi (6 %) vastaajaa näki, että käyttäjätunnusten luominen ei ollut vaivatonta. Kahdeksan (8 %) vastaajaa ei osannut ottaa kantaa siihen, oliko käyttäjätunnusten luominen vaivatonta. Suurin osa (87 %) oli sitä mieltä, että järjestelmään sisäänkirjautuminen oli helppoa. Seitsemän (7 %) vastaajaa koki, että sisäänkirjautuminen ei ollut helppoa. Kuusi (6 %) vastaajaa ei osannut sanoa, oliko sisäänkirjautuminen helppoa.

Suurin osa (82 %) oli sitä mieltä, että järjestelmän käyttöohjeet olivat selkeät. Yhdeksän (9 %) vastaajaa mainitsi, että käyttöohjeet eivät olleet selkeät. Yhdeksän (9 %) vastaajaa ei osannut arvioida, oliko käyttöohjeet selkeät. Suurimman osan (90 %) mielestä järjestelmää pystyi käyttämään ajasta riippumatta. Viisi (5 %) vastaajaa katsoi, että järjestelmää ei pystynyt käyttämään ajasta riippumatta. Viisi (5 %) vastaajaa ei osannut sanoa pystyikö järjestelmää käyttämään ajasta riippumatta. Suurin osa (85 %) oli sitä mieltä, että järjestelmä toimi laitteella nopeasti. Viisi (5 %) vastaajaa koki, että järjestelmä ei

toiminut laitteella nopeasti. Kymmenen (10 %) vastaajaa ei osannut tulkita toimiko järjestelmä laitteella nopeasti.

Työnhakujärjestelmän käyttö oli vaivatonta.  
Vastausten suhteellinen jakauma

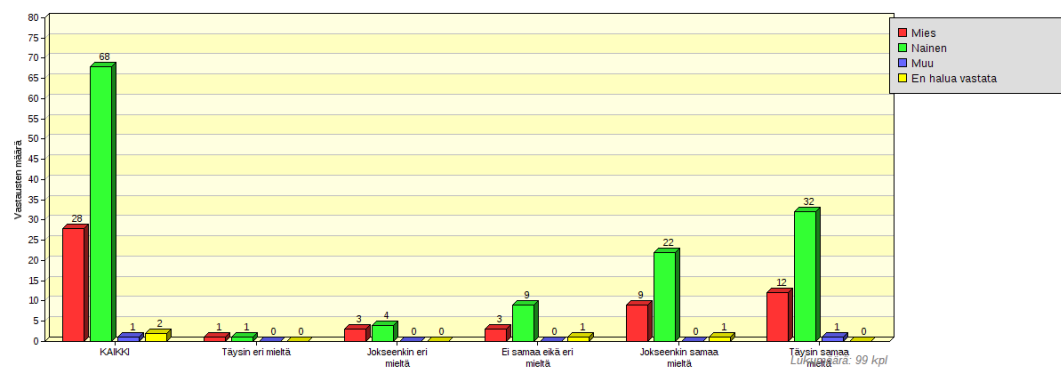


Kuvio 15. Hakijoiden mielipide siitä oliko järjestelmän käyttö vaivatonta.

Suurin osa (78 %) oli sitä mieltä, että järjestelmän käyttö oli vaivatonta. Yhdeksän (9 %) vastaajaa katsoi, että järjestelmän käyttö ei ollut vaivatonta. Kolmetoista (13 %) vastaajaa ei osannut arvioida oliko järjestelmän käyttö ollut vaivatonta. (Kuvio 15) Suurimman osan (91 %) mielestä järjestelmä lähetti varmistuksen hakemuksen vastaanottamisesta. Kolme (3 %) vastaajaa mainitsi, että järjestelmä ei lähettänyt varmistusta hakemuksen vastaanottamisesta. Kuusi (6 %) vastaajaa ei osannut ottaa kantaa siihen lähettikö järjestelmä varmistuksen hakemuksen vastaanottamisesta.

Vastaajan sukupuoli  
Mikä on sinun sukupuolesi?

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 16. Ristiintaulukointi hakijan sukupuoli ja järjestelmän käyttö oli vaivatonta

Kyselyyn vastanneista naishakijoista 54 oli sitä mieltä, että kaupungin järjestelmän käyttö oli vaivatonta. Kyselyyn vastanneen 21 mieshakijan mielestä järjestelmän käyttö

oli vaivatonta. Kuviosta 16 voidaan päätellä, että sekä nais- että mieshakijoiden mielestä järjestelmän käyttö oli vaivatonta. (Kuvio 16)

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Esihenkilöiden kokemukset anonyymistä rekrytoinnista

Vastaajat olivat sitä mieltä, että kaupunki oli onnistunut suunnittelemaan ja toteuttamaan hyvin toimivat ohjeet anonyymien rekrytoinnin käyttöön. Vastaajien oman arvion mukaan he hallitsivat hyvin anonyymien prosessin mukaisen toimintatavan. Tämä tulos oli yllättävä siitä syystä, että ainoastaan kolme vastaajaa oli kyselyssä ilmoittanut osallistuneensa anonyymien rekrytoinnin koulutukseen. Näiden vastauksien perusteella voidaan päätellä, että vastaajat olivat anonyymien rekrytointityön ohessa oppineet prosessin mukaisen toimintatavan. Vastauksista kävi ilmi, että vastaajat noudattivat hyvin anonyymissä prosessissa sovittuja yhteisiä toimintatapoja. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että kaupunki oli onnistunut suunnittelemaan ja toteuttamaan sellaiset anonyymien rekrytoinnin toimintatavat, joita vastaajien oli helppo noudattaa.

Viitalan mukaan organisaatio voi hoitaa ulkoisen rekrytoinnin kokonaan alusta loppuun sen omien työntekijöiden toimesta (Viitala 2020, 78). Sallin ja Takatalon mukaan kriteerit pitää määrittää siten, että ne ovat linjassa organisaation vision ja strategian kanssa (Salli & Takatalo 2014, 18). Sallin ja Takatalon mukaan nykyisin työtehtävien haasteellisuudesta ja monimutkaisuudesta johtuen joudutaan käyttämään useita kriteerejä. Kriteerien määrittelyn jälkeen niille pitää miettiä vielä määritelmät. Mikäli määrittelyjä ei tehdä, vaarana on, että jokainen prosessiin osallistuva henkilö ymmärtää kriteerit omalla tavallaan. (Salli & Takatalo 2014, 16.) Sallin ja Takatalon mukaan kriteerejä määritettäessä pitää miettiä, mitä kompetensseja työntekijällä on oltava, jotta hän voi menestyä työssään ja samalla työntekijänä tukea koko organisaation vision ja strategian toteutumista (Salli & Takatalo 2014, 18). Sallin ja Takatalon mukaan selkeät kriteerit toimivat rekrytoijien näkökulmasta työtä helpottavina ohjeina, jotka auttavat heitä ymmärtämään paremmin millaista henkilöä ollaan hakemassa avoinna olevaan tehtävään. Hakijan näkökulmasta ne taas varmistavat prosessin objektiivisuuden ja oikeudenmukaisuuden. (Salli & Takatalo 2014, 15.)

Vastaajat olivat sitä mieltä, että anonyymejä hakemuksia oli helppo käsitellä. Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että vastaajat olivat keskenään eri mieltä siitä, että oliko anonyymien hakemusten käsittely nopeampaa kuin tavallisten hakemusten. Alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että anonyymien hakemusten käsittely oli nopeampaa kuin tavallisten hakemusten. Vähän yli puolet vastaajista oli vastaavasti sitä mieltä, että niiden käsittely oli hitaampaa kuin tavallisten hakemusten. Vastausten perusteella hakemusten käsittely oli helppoa, mutta siitä huolimatta se oli hidasta. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että kaupungin anonyymien hakemuspohjan käytettävyys ei ole vielä tällä hetkellä riittävän hyvällä tasolla. Tulevaisuudessa kaupungin tulee pyrkiä kehittämään anonyymia hakemuspohjaa siten, että esihenkilöt pystyvät käsittelemään sitä nopeammin. Sen toimintoja esimerkiksi automatisoimalla kaupunki pystyy lyhentämään esihenkilöiden hakemusten käsittelyyn kuluvaan aikaan. Nämä kyselylomakkeen vastaukset tukevat Sallin ja Takatalon tekemiä havaintoja siitä, että yleensä prosessit ovat liian pitkiä ja aikaa vieviä. Sallin ja Takatalon mukaan organisaatioissa yksi keskeinen rekrytointeihin liittyvä haaste on aika. Prosessit ovat yleensä liian pitkiä, jolloin organisaatiot menettävät hyviä hakijoita ja samalla synnytetään kielteistä työnantajakuva. Prosessin pitkittyessä uusi työntekijä ei pääse aloittamaan tehtävässä suunnitellun aikataulun mukaisesti, jonka seurauksena organisaation tuottavuus laskee. (Salli & Takatalo 2014, 48.)

Vastaajat olivat keskenään eri mieltä siitä, että oliko anonyymien hakemuksen käyttöönotolla ollut vaikutusta heidän ennakkokäsitykseensä hakijasta. Vähän alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että anonyymien hakemuksen käyttöönotolla ei ollut vaikutusta siihen, millainen ennakkokäsitys heille muodostui hakijasta. Vähän yli kolmasosan mielestä anonyymien hakemuksen käyttöönotolla oli vaikutusta siihen, millainen ennakkokäsitys heille muodostui hakijasta. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaupungin kannattaa tulevaisuudessa järjestää esihenkilöille lisää anonyymien rekrytointien valmennusta. Kaupungin tulee myös tulevaisuudessa panostaa aikaisempaa enemmän anonyymien rekrytointien ohjeistuksen kehittämiseen. Työn kyselytutkimuksesta saadut vastaukset tukevat Bergbomin, Toivasen ja Väänäsen havaintoja siitä, että organisaatioiden pitää aina antaa rekrytoijille tarpeeksi valmennusta ja ohjeistusta siitä, millä tavalla heidän omat sekä arvot että asenteet voivat vaikuttaa rekrytointien lopputulokseen (Bergbom ym. 2020, 81). Työn kyselylomakkeen vastaukset tukevat myös Bergbomin, Toivasen ja Väänäsen havaintoja siitä, että organisaatioiden käyttämien rekrytointikäytäntöjen lisäksi myös rekrytoijien asenteet merkittävästi vaikuttavat siihen kuka hakijoista valitaan tehtävään (Bergbom ym. 2020, 72). Monien tutkimusten mukaan rekrytoijien on havaittu arvioivan itseään muistuttavia hakijoita myönteisemmin kuin muita hakijoita. Tämä ilmiö

korostuu varsinkin silloin kun rekrytoidaan henkilöä suosittuun ja arvostettuun tehtävään. (Bergbom ym. 2020, 73.) Koska rekrytoijat suhtautuvat lähtökohtaisesti kielteisemmin heidän erilaisiksi kokemuksiensa hakijoihin, näillä on vähäisemmät mahdollisuudet tulla valituksi tehtävään. Heidän ennakkoluulonsa ja stereotypiansa vaikuttavat sekä hakijoista tehtyihin arvioihin että rekrytointipäätöksiin. Heidän syrjintäänsä liittyvät asenteet vaikuttavat myös rekrytointiin. Yleisesti sellaiset rekrytoijat, jotka eivät usko syrjintää tapahtuvan tekevät itse syrjivämpiä ratkaisuja kuin ne, jotka uskovat syrjintää tapahtuvan. (Bergbom ym. 2020, 72.)

Vastaajat olivat keskenään eri mieltä siitä, että oliko anonyymien hakemusten perusteella helppoa valita parhaat hakijat haastatteluun. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että anonyymien hakemusten perusteella oli helppo valita parhaat hakijat haastatteluun. Vähän alle neljäsosan mielestä anonyymien hakemusten perusteella ei ollut helppo valita parhaita hakijoita haastatteluun. Näiden vastausten lisäksi on hyvä huomioda, että vähän alle neljäsosa ei osannut arvioida oliko anonyymien hakemusten perusteella helppo valita parhaita hakijoita haastatteluun. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaupungin kannattaa tulevaisuudessa kehittää anonyymiä hakemus pohjaa siten, että se tukee nykyistä paremmin esihenkilöitä anonyymien rekrytointin toteuttamisessa. Kaupungin pitää myös tulevaisuudessa järjestää entistä enemmän anonyymien rekrytointin koulutusta esihenkilöille. Kaupungin kannattaa tulevaisuudessa lisätä prosessin aikana erilaisten esikarsintamenetelmien, kuten ennako-, tilanpäättelytehtävien, työpersoonallisuustestien sekä esittely- ja myyntivideoiden käyttöä. Tällaisten esikarsintamenetelmien lisääminen kaupungin prosessiin auttaa tulevaisuudessa esihenkilöitä valitsemaan aikaisempaa helpommin parhaat hakijat haastatteluun.

Sallin ja Takatalon mukaan organisaatiot esikarsivat hakijoita tavallisesti siten, että rekrytoijat käyvät huolellisesti läpi hakijoiden hakemukset (Salli & Takatalo 2014, 49). Sallin ja Takatalon mukaan organisaatioiden on ennen hakemusvaiheen alkamista hyvä suunnitella, mitä menetelmiä ne käyttävät hakijoiden karsintaan. Useat organisaatiot esimerkiksi pyytävät hakijaa tekemään itsestään esittely- tai myyntivideon, jonka perusteella hakijat valitaan jatkoon. (Salli & Takatalo 2014, 50.) Työn kyselytutkimuksesta saadut vastaukset tukevat Sallin ja Takatalon havaintoja siitä, että Suomessa organisaatiot ovat vasta viime aikoina alkaneet hyödyntämään tilanpäättelytehtäviä esikarsinnassaan. Sallin ja Takatalon mukaan toisinaan organisaatiot käyttävät myös työpersoonallisuustestejä hakijoiden esikarsintaan. Niitä käytettäessä on tärkeää, että työnantaja keskusteleekin testin tuloksesta hakijan kanssa ja samalla tarkkailee vastaavako tulokset hakijan



tosiasiallista käytöstä. Vasta sen jälkeen, kun osapuolten keskusteluista saadut tulokset on yhdistetty työpersoonallisuustestin tuloksiin, saadaan riittävän tarkka ennuste hakijan työssä menestymisestä eli riittävä ennustevaliditeetti. (Salli & Takatalo 2014, 49.) Hyvän esikarsintamenetelmän pitää aina mitata kyseiseen rekrytointiin liittyviä keskeisiä kriteerejä. Sen täytyy olla hakijalle motivoiva ja läpinäkyvä. Hakijan täytyy helposti ymmärtää mitkä ovat perusteet juuri tämän tietyn esikarsintamenetelmän käyttöön, ja mitä sillä pyritään arvioimaan. (Salli & Takatalo 2014, 51.)

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että anonyymien hakemuksen ja haastattelun perusteella muodostunut käsitys hakijasta vastasi toisiaan. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että esihenkilöille oli hakemuksen ja haastattelujen perusteella melko haastavaa muodostaa käsitys hakijasta. Tätä käsitystä tukee myös se vastauksista tehty havainto, että vähän alle kolmasosa vastaajista ei osannut arvioida pystyivätkö he anonyymien hakemusten ja haastattelun perusteella muodostamaan helposti käsityksen hakijoista. Tällaisten vastaajien suuresta osuudesta voi päätellä, että osalle esihenkilöistä oli vaikeaa arvioida sitä, miten hyvin heidän anonyymien hakemuksensa ja haastattelun perusteella muodostunut käsitys hakijasta vastasi toisiaan. Vastausten perusteella kaupungin kannattaa tulevaisuudessa sekä kehittää anonyymiä hakemusohjaa että järjestää esihenkilöille lisää anonyymien rekrytoinnin koulutusta. Työn kyselytutkimuksesta saadut vastaukset tukevat Bergbomin, Toivasen ja Väänäsen havaintoja siitä, että kunnalliset toimijat näyttäisivät haluavan säilyttää vakiintuneen käsityksensä siitä, että työyhteisön jäsenten samankaltaisuudesta on etua koko työyhteisön tai -ryhmän toimivuudelle. Tällaisten näkemysten takia kunnallisissa rekrytoinneissa painotetaan kulttuurista yhteensopivuutta (Cultural fit tai -match), joka käytännössä tarkoittaa sitä, että hakijan arvojen ja toimintatapojen täytyy olla yhteensopivat organisaation kulttuurin kanssa. Tällaisen ajattelutavan seurauksena on epätodennäköistä, että työyhteisöstä poikkeava henkilö valitaan avoimena olevaan tehtävään. Tällainen rekrytoijien toiminta ei välttämättä perustu organisaation strategiassa määriteltyihin tavoitteisiin, vaan kysymyksessä voi olla vain samankaltaiseksi koettujen tiedostamattomasta suosimisesta. Tällaisella toiminnalla on negatiivinen vaikutus organisaation kykyyn uudistua. Mikäli organisaatioon valitaan vain keskenään samankaltaisia henkilöitä, nämä eivät samalla tavalla tuo organisaatioon ideoita ja osaamista kuin, mitä hyvin erilaiset henkilöt toisivat. (Bergbom ym. 2020, 74.)

Suurimman osan vastaajista mielestä anonyymisissä rekrytoinnissa heidän ja HR-asiantuntijan välinen yhteistyö oli sujuvaa. Vastausten perusteella kaupunki on onnistunut toteuttamaan sellaisen anonyymien prosessin, joka mahdollistaa anonyymiin rekrytointiin

osallistuvien henkilöiden saumattoman yhteistyön. Kaijalan mukaan organisaation prosessiin osallistuu tavallisesti rekrytoiva esihenkilö, henkilöstöhallinnon edustaja ja hakijan tuleva kollega (Kaijala 2016, 61–62). Kauhasen mukaan esihenkilö sekä käynnistää että on vastuussa vetämästään prosessista. Hän päättää prosessin kuluessa siitä kuka hakijoista valitaan avoinna olevaan tehtävään. Hän vastaa myös uuden työntekijän perehdyttämisestä ja sitouttamisesta uuteen organisaatioon. Henkilöstöhallinto omistaa rekrytointi- ja perehdyttämisprosessin. Se antaa apua ja tukea esihenkilölle sekä toimii rekrytoinnin asiantuntijana prosessissa. (Kauhanen 2009, 71.) Österbergin mukaan henkilöstöasiantuntija on rekrytoinnin ammattilainen. Hän tuo prosessiin asiantuntijuutta ja tukee esihenkilöä koko sen elinkaaren ajan. Hän voi auttaa esihenkilöä esimerkiksi siten, että hän laatii hakuilmoituksia, vastaa hakijoiden kyselyihin, käsittelee hakemukset ja tekee valinnan haastatteluun soveltuvista hakijoista. Hän voi osallistua haastatteluun yhdessä esihenkilön kanssa, arvioida hakijan soveltuvuutta ja tehdä hakijalle tarkentavia kysymyksiä. Hän voi etsiä ammattitaitoiset yhteistyökumppanit henkilö- ja soveltuvuusarvioinnin tekemiseen. Hän voi tehdä referenssihaastatteluja jatkoon päässeiden hakijoiden osalta ja tehdä niistä yhteenvedon esihenkilölle. Lopullisen rekrytointipäätöksen tekee aina kuitenkin esihenkilö. (Österberg 2015, 91–92.)

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että anonyymien rekrytointien alettua he olivat aikaisempaa aktiivisemmin pohtineet omia rekrytointikäytäntöjään. Työn kyselytutkimuksen nämä vastaukset tukevat Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyssä tehtyjä havaintoja siitä, että yli puolet kuntien esihenkilöistä pohtii säännöllisesti omia rekrytointikäytäntöjään. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaupungin anonyymien rekrytointien käyttöönoton seurauksena esihenkilöt olivat alkaneet pohtimaan omia rekrytointikäytäntöjään. Työn kyselytutkimuksesta saadut vastaukset tukevat Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselystä saatuja tuloksia siitä, että monissa organisaatioissa säännöllisesti mietitään rekrytointiasenteita. Vähän alle viidesosa (17 %) Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyyn osallistuneista HR-ammattilaisista ilmoitti, että heidän organisaatioissaan mietitään säännöllisesti rekrytointiasenteita. Vähän alle puolet (47 %) vastaajista ilmoitti, että heidän organisaatioissaan mietitään aika ajoin rekrytointiasenteita. Neljäsosa (25 %) vastaajista ilmoitti, että heidän organisaatioissaan ei juuri ollenkaan tai lainkaan mietitä rekrytointiasenteita. Vähän yli kymmenesosa (12 %) vastaajista ilmoitti, ettei tällaista ole joko tarpeen miettiä heidän organisaatioissaan tai ei osannut vastata kysymykseen. Yli puolet (56 %) Kuntatyönantajien (KT) vastaajista ilmoitti, että heidän organisaatioissaan säännöllisesti mietitään rekrytointiasenteita. Suurin osa (70 %) muista vastaajista ilmoitti,

että heidän organisaatiossaan säännöllisesti mietitään rekrytointiasenteita. Rekrytointiasenteiden miettimisen sekä niiden tuloksena tehtävien organisaation käytäntöjen muuttaminen ja kehittäminen on tarpeellista hakijoihin kohdistuvan syrjinnän kitkemiseksi ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden lisäämiseksi. Monien organisaatioiden strategioissa halutaan henkilöstöä kehittää monimuotoisempaan suuntaan, jolloin niiden täytyy miettiä miten rekrytointiasenteita ja -käytäntöjä pitää muuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bergbom ym. 2020, 72.)

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kaupungin anonyymi prosessi toimi sujuvasti. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaupunki on onnistunut kehittämään hyvin toimivan anonyymien prosessin. Sallin ja Takatalon mukaan prosessiin osallistuvien henkilöiden täytyy varata riittävästi aikaa sen menestykselliseen läpivientiin. Se täytyy viedä läpi nopeasti ja tehokkaasti. Tavallisesti se vie aikaa vähintään noin kaksi kuukautta. Mikäli se etenee liian hitaasti, hakijoiden into ja motivaatio organisaatiota kohtaan alkaa laskea nopeasti. Sen pitää sujua hakijan näkökulmasta mahdollisimman joustavasti. Rekrytoijien pitää säännöllisesti olla yhteydessä hakijoihin vähintään kerran viikossa. Mikäli prosessi pitkittyy, muuttuneesta tilanteesta pitää välittömästi ilmoittaa hakijoille. (Salli & Takatalo 2014, 10–11.) Kuten Eilakaislan vuonna 2021 julkaisemassa blogissa kerrotaan, anonyymiä rekrytointia käyttävällä organisaatiolla täytyy olla käytössään sellaiset järjestelmät ja rekrytointitavat, joissa hakijoiden tunnistetiedot joko pidetään piilossa tai joissa niitä ei tarvitse ollenkaan kerätä. Nykyisissä anonyymien rekrytoinnin kokeiluissa anonymiteetti päättyi yleensä haastatteluvaiheeseen, josta eteenpäin prosessi jatkuu samalla tavalla kuin tavallisessa rekrytoinnissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että rekrytoijat näkevät haastatteluiden yhteydessä hakijat ensimmäistä kertaa ja saavat käyttöönsä heidän tunnistetietonsa. Rekrytointitavasta riippumatta rekrytoijien pitää aina kohdella haastatteluun kutsuttuja hakijoita tasavertaisesti. (Eilakaisla 2021.)

## 5.2 Hakijoiden kokemukset Helsinkirekryn sivuista

Kyselylomakkeen vastausten perusteella vastaajat olivat selvästi käyttäneet Helsinkirekryn sivujen tarjoamia palveluja töitä hakiessaan. Vastaajat olivat sivulta sekä löytäneet että saaneet riittävästi tietoa anonyymistä rekrytoinnista. Vastausten perusteella näyttää siltä, että kaupunki oli onnistunut suunnittelemaan ja toteuttamaan vastaajien mielestä hyvin toimivat Helsinkirekryn sivut. Kyselylomakkeen vastusten perusteella kaupungin täytyy tulevaisuudessa edelleen kehittää Helsinkirekryn sivujen palveluja.

Kaupungin kannattaa tulevaisuudessa myös hyödyntää aikaisempaa enemmän rekrytoinneissaan sosiaalista mediaa. Kaupungin pitää tulevaisuudessa kehittää Helsinki-rekryn sivuja siten, että niitä voi entistä helpommin käyttää mobiililaitteilla. Sallin ja Takatalon mukaan nykyään useat työnantajat hyödyntävät rekrytoinneissa sosiaalista mediaa. Työnantajat voivat sosiaalisessa mediassa sekä rekrytoida tehokkaasti että tavoittaa itselleen potentiaalisia hakijoita. Organisaatiolle sosiaalisen median käytöstä rekrytointikanavana on monia hyötyjä, kuten kustannushyödyt, tehokkuus, oikeiden hakijoiden tavoittaminen ja mahdollisuus proaktiivisen potentiaalipankin perustamiseen. (Salli & Takatalo 2014, 31–32.) Sallin ja Takatalon mukaan palvelutarjoajien nettipohjaisia rekrytointisivuja pitää voida selata mobiililaitteella. Organisaatioiden täytyy aina varmistaa, että niiden palvelutarjoajien urasivuja, arviointimenetelmiä ja muita palveluita voidaan käyttää mobiililaitteilla. Mobiilien työnhakusovellusten kehittyminen tulee mullistamaan mobiilirekrytoinnin. Nykyään hakijat saavat hakuvahdeilla ja push-viesteillä reaaliajassa ilmoituksia avoinna olevista työpaikoista. Eräät palvelut mahdollistavat jo sen, että hakija voi oman matkapuhelimen näytöltä esimerkiksi LinkedIn-profiilia käyttämällä hakea avoinna olevaa työpaikkaa. LinkedInin julkaiseman Apply with LinkedIn-napin tavoitteena on juuri tällä tavalla tehdä hakuun liittyvistä palveluista sekä toimivampia että helpompia. (Salli & Takatalo 2014, 37.)

### 5.3 Hakijoiden kokemukset anonyymistä hakemisesta

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että anonyymi lomake toimi luotettavasti. Suurimman osan vastaajista mielestä anonyymien lomakkeen täyttäminen oli helppoa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että anonyymien lomakkeen täyttämiseen kulunut aika oli kohtuullinen. Suurimman osan vastaajista mielestä anonyymien lomakkeen kysymykset olivat haettavan työn kannalta oleellisia. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaupunki oli onnistunut kehittämään hyvin toimivan lomakkeen. Sallin ja Takatalon mukaan organisaatiot esikarsivat hakijoita tavallisesti siten, että rekrytoijat käyvät huolellisesti läpi hakijoiden hakemukset. Heidän ei kannata tehdä hakemusten perusteella liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä hakijoista. Heidän pitää hakemuksessa kiinnittää huomiota siihen, kuinka hyvin hakija täyttää tehtävälle määritellyt kriteerit. Heidän täytyy ottaa huomioon hakijan tehtävän kannalta oleellinen koulutus ja työhistoria. Heidän pitää selvittää onko hakijalla opinto- ja työhistoriassa aukkokohtia ja mistä nämä johtuvat. Heidän täytyy tehdä havaintoja siitä, miten huolellisesti hakemus on täytetty. Heidän on myös arvioitava riittääkö hakijan kokemus tehtävän menestykselliseen hoitamiseen.

(Salli & Takatalo 2014, 49.) Sallin ja Takatalon mukaan organisaatioiden on tulevaisuudessa entistä vaikeampi löytää hakijoita, joiden taidot ja osaaminen vastaavat täysin tehtävän vaatimuksia. Niiden pitää ottaa tämä tosiasia huomioon, kun ne seulovat hakijoiden hakemuksia. Tulevaisuudessa organisaatioiden pitää kiinnittää entistä enemmän huomiota sellaisiin hakijan ominaisuuksiin, jotka eivät käy ilmi hakemuksesta, kuten esimerkiksi oppimiskykyyn, -ketteryyteen ja myönteiseen asenteeseen. Organisaatioiden kannattaa valita jatkoon myös hakijoita, jotka eivät täysin täytä tehtävän vaatimuksia. Tällaisista hakijoilla voi olla tehtävässä kehittymiseen tarvittavaa potentiaalia ja heistä voi tulevaisuudessa tulla merkittävä voimavara organisaatiolle. (Salli & Takatalo 2014, 50.)

Alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että anonyymi hakeminen oli parantanut heidän hakijakokemustaan. Vastausten perusteella kaupungin käyttöönottamalla anonyymillä hakemisella on ollut vain vähän vaikutusta hakijakokemuksen paranemiselle. Tässä yhteydessä on myös hyvä huomioda, että yli kolmasosa vastaajista ei osannut arvioida oliko anonyymi hakeminen parantanut hakijakokemusta. Suurimman osan vastaajista mielestä kaupungilla käyttöön otettu anonyymi rekrytointi ei ollut keskeinen syy siihen, miksi he hakivat juuri tätä työpaikkaa. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että anonyymi rekrytointi erittäin vähän lisäsi hakijoiden kiinnostusta hakea juuri kyseistä työpaikkaa. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kokonaisuutena anonyymi prosessi oli onnistunut kokemus. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaupunki on onnistunut kehittämään toimivan anonyymien prosessin. Sallin ja Takatalon mukaan pohjimmiltaan rekrytointi on kuten mikä tahansa asiakaspalvelutyö eli asiakkaan odotusten hallintaa. Mikäli työnantaja pystyy täyttämään hakijan odotukset, hän on tyytyväinen tekemäänsä valintaan ja samalla myös hänen sitoutuneisuutensa organisaatioon vahvistuu. Organisaation harjoittama avoimuus lisää hakijoiden luottamusta ja se puolestaan taas lisää hakijoiden tyytyväisyyttä. (Salli & Takatalo 2014, 45.) Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyn tulosten perusteella organisaatiot ovat kiinnostuneita kehittämään omia rekrytointikäytäntöjään siten, että niiden avulla pystytään vastaamaan tulevaisuuden väestön ja työelämän monimuotoistumisen lisääntymisen seurauksena syntyviin haasteisiin. HR-ammattilaisista noin kolmasosa ilmoitti, että heidän organisaatiossansa on kehitetty syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä. HR-ammattilaisten yleisimmin mainitsemia kehittämistapoja olivat rekrytointikoulutus, -ohjeistus ja -linjaukset sekä anonyymien rekrytoinnin joko kokeilu tai käyttöönotto. (Bergbom ym. 2020, 81–82.)

#### 5.4 Esihenkilöiden ja hakijoiden kokemukset yhdenvertaisuudesta

Suurimman osan esihenkilöistä mielestä kaupungin vaatimukset oli toteutettu siten, ettei hakijajoukkoa rajattu tehtävän hoidon kannalta epäoleellisilla perusteilla. Suurin osa hakijoista oli myös sitä mieltä, että vaatimukset oli toteutettu siten, ettei hakijajoukkoa rajattu tehtävän kannalta epäoleellisilla perusteilla. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että vastaajien mielestä kaupunki oli onnistunut hyvin vaatimusten määrittelyssä. Kaupungin kannattaa myös tulevaisuudessa pitää huolta siitä, että sen vaatimukset ovat haettavan tehtävän kannalta oleellisia. Sallin ja Takatalon mukaan kriteerit pitää määrittää siten, että ne ovat linjassa organisaation vision ja strategian kanssa (Salli & Takatalo 2014, 18). Sallin ja Takatalon mukaan nykyisin työtehtävien haasteellisuudesta ja monimutkaisuudesta johtuen joudutaan käyttämään useita kriteerejä. Kriteerien määrittelyn jälkeen niille pitää miettiä vielä määritelmät. Mikäli määrittelyä ei tehdä, vaarana on, että jokainen prosessiin osallistuva henkilö ymmärtää kriteerit omalla tavallaan. (Salli & Takatalo 2014, 16.) Sallin ja Takatalon mukaan kriteerejä määritettäessä pitää miettiä, mitä kompetensseja työntekijällä on oltava, jotta hän voi menestyä työssään ja samalla työntekijänä tukea koko organisaation vision ja strategian toteutumista (Salli & Takatalo 2014, 18). Sallin ja Takatalon mukaan selkeät kriteerit toimivat rekrytoijien näkökulmasta työtä helpottavina ohjeina, jotka auttavat heitä ymmärtämään paremmin millaista henkilöä ollaan hakemassa avoinna olevaan tehtävään. Hakijan näkökulmasta ne taas varmistavat prosessin objektiivisuuden ja oikeudenmukaisuuden. (Salli & Takatalo 2014, 15.)

Kyselylomakkeiden kysymys siitä, että oliko kaupunki anonyymeissa rekrytoinneissa tavoittanut mahdollisimman monipuolisen hakijajoukon, jakoi esihenkilöiden mielipiteitä. Vähän yli kolmasosa esihenkilöistä oli sitä mieltä, että anonyymeissa rekrytoinneissa oli tavoitettu mahdollisimman monipuolinen hakijajoukko. Vähän alle kolmasosan esihenkilöistä mielestä anonyymeissa rekrytoinneissa ei ollut tavoitettu mahdollisimman monipuolista hakijajoukkoa. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaupunki ei ole esihenkilöiden mielestä onnistunut kovinkaan hyvin tavoitteessaan edistää henkilöstön monimuotoisuutta. Suurin osa hakijoista oli sitä mieltä, että kaupunki pyrki anonyymeissa rekrytoinneissa tavoittamaan mahdollisimman monipuolisen hakijajoukon. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaupunki oli hakijoiden mielestä anonyymeissa rekrytoinneissa pyrkinyt tavoittamaan monipuolisen hakijajoukon. Vähän alle puolet hakijoista oli sitä mieltä, että anonyymi hakeminen oli lisännyt kaupungin hakijoiden monimuotoisuutta. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että hakijoiden mielestä kaupunki oli

kohtuullisesti onnistunut tavoitteessaan lisätä henkilöstön monimuotoisuutta. Tämän työn ja sen viitekehyksessä esiteltyjen muiden tutkimusten perusteella kaupungin kannattaa myös tulevaisuudessa aikaisempaa enemmän pyrkiä edistämään henkilöstön monimuotoisuutta.

Juutisen ja Steinerin mukaan monimuotoisuus käsitteenä tarkoittaa sitä, että organisaation henkilökuntaan kuuluu useita kansalaisuuksia, uskontoja, kulttuureja, sukupuolista suuntautumista tai vammaisryhmiä edustavia henkilöitä. Monimuotoisuuden on havaittu olevan yksi organisaation keskeisistä voimavaroista. Organisaation sekä eri sukupuolien että eri ikäryhmien tasaisen osuuden on havaittu edistävän hyvän työyhteisön muodostumista. (Juutinen & Steiner 2010, 178.) Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyn mukaan rekrytointiasenteiden miettimisen sekä niiden tuloksena tehtävien organisaation käytäntöjen muuttaminen ja kehittäminen on tarpeellista hakijoihin kohdistuvan syrjinnän kitkemiseksi ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden lisäämiseksi. Monien organisaatioiden strategioissa halutaan henkilöstöä kehittää monimuotoisempaan suuntaan, jolloin niiden täytyy miettiä miten rekrytointiasenteita ja -käytäntöjä pitää muuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bergbom ym. 2020, 72.) Bergbom, Toivanen ja Väänänen ovat tehneet havaintoja siitä, että useiden tutkimusten mukaan työyhteisön monimuotoisuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia sen toimintaan ja tuloksellisuuteen. Monimuotoisuuden lisääntymisestä on kielteisiä vaikutuksia nimenomaan työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle ja sosiaalisille suhteille sekä keskinäisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumiselle. Monimuotoisuuden lisääntymisestä on myönteisiä vaikutuksia eteenkin työntekijöiden innovatiivisuudelle ja luovuudelle. Heidän etnisyyteensä ja sukupuoleen liittyvällä monimuotoistumisella on havaittu olevan yhteys myös asiakasmäärän, markkinaosuuden ja suhteellisesti suurempien voittojen kautta myös organisaation parempaan taloudelliseen tulokseen. (Bergbom ym. 2020, 13–14.)

Ainoastaan pieni osa esihenkilöistä oli sitä mieltä, että anonyymin rekrytoinnin käyttöönoton ansiosta aikaisempaa enemmän vähemmistöryhmään kuuluvia henkilöitä kutsuttiin haastatteluun. Vähän alle puolet esihenkilöistä oli sitä mieltä, että anonyymin rekrytoinnin käyttöönotto ei ollut lisännyt vähemmistöryhmään kuuluvien henkilöiden mahdollisuutta päästä haastatteluun. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että esihenkilöiden mielestä kaupunki ei ole saavuttanut anonyymille rekrytoinnille asetettua tavoitetta edistää syrjintää mahdollisesti kohtaavien hakijoiden mahdollisuuksia päästä haastatteluun. Yli puolet hakijoista oli sitä mieltä, että anonyymi hakeminen oli edistänyt syrjintää mahdollisesti kohtaavien mahdollisuuksia päästä haastatteluun. Vastausten perusteella

voidaan havaita, että hakijat uskoivat anonyymien rekrytoinnin käyttöönoton lisäävän vähemmistöryhmään kuuluvien henkilöiden mahdollisuutta päästä haastatteluun. Tämän työn ja sen viitekehityksessä esiteltyjen tutkimusten perusteella kaupungin kannattaa myös tulevaisuudessa pyrkiä edistämään syrjintää mahdollisesti kohtaavien hakijoiden mahdollisuuksia päästä haastatteluun. Tämän työn ja sen viitekehityksessä esiteltyjen tutkimusten perusteella voidaan päätellä, että anonyymien rekrytoinnin käyttö yleisesti vähentää syrjintää tai epäasiallista kohtelua rekrytoinnissa. Rekrytoinnissa tapahtuvan syrjinnän tai epäasiallisen kohtelun vähentyminen taas vastaavasti lisää hakijoiden tasa-arvoa.

Sallin ja Takatalon mukaan rekrytoijat voivat vähentää syrjintää siten, että he eivät kerää tai kysy tehtävän kannalta tarpeettomia tietoja hakijoilta haastattelussa. He voivat vähentää syrjintää myös siten, että heidän päätöksentekonsa perustuu relevantteihin ja oikeisiin tietoihin. Heidän mahdollista syrjivää menettelyä arvioidaan tasa-arvo-, työsopimus-, yhdenvertaisuus- ja rikoslain perusteella. (Salli & Takatalo 2014, 104.) Rekrytointi.com internet sivuilla julkaistun artikkelin mukaan anonyymien rekrytoinnin on havaittu lisäävän esimerkiksi sekä toisen polven maahanmuuttajien työllistymistä että vähentävän ikään ja sukupuoleen liittyvää syrjintää työnhaussa (Rekrytointi.com 2013). Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyn tulosten mukaan anonyymiä rekrytointia käyttämällä voidaan vähentää syrjintää tai epäasiallista kohtelua rekrytoinnissa (Bergbom ym. 2020, 65). Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyyn vastanneista HR-ammattilaisista joka kymmenes (10 %) oli havainnut organisaationsa rekrytoinnissa tapahtuneen syrjintää, joka useimmiten oli liittynyt joko etnisyyteen ja ulkomaalaiseen taustaan tai sukupuoleen. Tällainen rekrytoinnin yhteydessä tapahtuva alkuperään tai sukupuoleen liittyvä syrjintä voi olla joko tahallista tai tahatonta. (Bergbom ym. 2020, 81.) Monimuotoisuusbarometri 2020 kyselyyn vastanneista HR-ammattilaisista noin kolmasosa ilmoitti, että heidän organisaatiossansa on kehitetty syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä. HR-ammattilaisten yleisimmin mainitsemia kehittämistapoja olivat rekrytointikoulutus, -ohjeistus ja -linjaukset sekä anonyymien rekrytoinnin joko kokeilu tai käyttöönotto. (Bergbom ym. 2020, 81–82.)

Vähän alle puolet esihenkilöistä oli sitä mieltä, että anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto oli lisännyt kaupungin rekrytointiin liittyvää vastuullisuutta. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että esihenkilöt eivät pitäneet anonyymiä rekrytointia kovinkaan hyvänä keinona lisätä kaupungin rekrytointiin liittyvää vastuullisuutta. Yli puolet hakijoista oli sitä



mieltä, että anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto oli lisännyt kaupungin rekrytointiin liittyvää vastuullisuutta. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että hakijat pitivät anonyymiä rekrytointia kohtuullisen hyvänä keinona lisätä kaupungin rekrytointiin liittyvää vastuullisuutta. Tämän työn ja sen viitekehyksessä esiteltyjen tutkimusten perusteella kaupungin kannattaa myös tulevaisuudessa pyrkiä edistämään rekrytointiin liittyvää vastuullisuutta. Eilakaislan vuonna 2021 julkaistun blogin mukaan muutaman viime vuoden aikana on maailmalla, ja Suomessa julkisuudessa keskusteltu aikaisempaan enemmän organisaatioiden yritys vastuullisuudesta (Eilakaisla 2021). Juutisen ja Steinerin mukaan yritys vastuun näkökulmasta katsottuna prosessin täytyy olla läpinäkyvä. Rekrytointi on organisaation kannalta tärkeä prosessi, jonka avulla se saa valittua parhaat hakijat palvelukseensa. Prosessi ei saa pitää sisällään syrjiviä käytäntöjä ja siinä pitää kunnioittaa monimuotoisuutta. Monimuotoisuuden on havaittu olevan yksi organisaation keskeisistä voimavaroista. Organisaation sekä eri sukupuolien että eri ikäryhmien tasaisen osuuden on havaittu edistävän hyvän työyhteisön muodostumista. (Juutinen & Steiner 2010, 178.)

Yli puolet esihenkilöistä oli sitä mieltä, että anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto lisäsi hakijoiden yhdenvertaisuutta. Suurimman osan esihenkilöistä mielestä anonyymeissa rekrytoinneissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin. Opinnäytteen kyselylomakkeiden vastausten perusteella esihenkilöiden mielestä kaupungin anonyymille rekrytoinnille asetettu tavoite edistää hakijoiden yhdenvertaista kohtelua saavutettiin kohtuullisen hyvin. Yli puolet hakijoista oli sitä mieltä, että anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto oli lisännyt hakijoiden yhdenvertaisuutta. Puolet hakijoista oli sitä mieltä, että anonyymeissa rekrytoinneissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin. Opinnäytteen kyselylomakkeiden vastausten perusteella hakijoiden mielestä kaupungin anonyymille rekrytoinnille asetettu tavoite edistää hakijoiden yhdenvertaista kohtelua saavutettiin kohtuullisen hyvin. Tämän työn ja sen viitekehyksessä esiteltyjen tutkimusten perusteella kaupungin kannattaa myös tulevaisuudessa pyrkiä edistämään hakijoiden yhdenvertaisuutta.

Eilakaislan vuonna 2021 julkaistun blogin mukaan useissa kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että anonyymi prosessin alkuvaiheessa edistää sukupuolten välistä yhdenvertaisuutta. Tutkimuksissa on myös havaittu, että anonyymi rekrytoinnin alkuvaiheessa ei ole lisännyt maahanmuuttajataustaisten henkilöiden työllistymistä. Anonyymien rekrytoinnin käytön on havaittu lisäävän hakijoiden tasa-arvoista kohtelua. Sen avulla voidaan lisäksi vähentää hakijoiden nimeen, etniseen taustaan tai äidinkielen perustuvaa syrjintää siitä syystä, että nämä tiedot eivät ole rekrytoijien nähtävissä prosessin alkuvaiheessa. Kun hakijan tunnistetiedot puuttuvat, myöskään hakijan ikään tai

sukupuoleen liittyvät suorat tai epäsuorat ennakkoluulot eivät voi vaikuttaa valintapäätökseen. Tunnistetietojen puuttumisesta seuraa myös se, että rekrytoijat eivät voi suosia rekrytoinnissa esimerkiksi tuttua hakijaa. Anonyymien rekrytoinnin käyttöönotolla on ollut myös sellainen negatiivinen vaikutus, että vähemmistöjen positiivisen erityiskohtelun on havaittu vähenevän. Onnistuneella anonyymillä rekrytoinnilla on havaittu olevan ennakkoluuloja ja ajatusvinoutumia vähentävä sekä monimuotoisia työyhteisöjä lisäävä vaikutus. Monimuotoisten työyhteisöjen lisääntymisellä voi olla taas suvaitsevuuksia ja erilaisuuden hyväksyntää lisäävä vaikutus. Organisaation yritys vastuun näkökulmasta katsottuna hakijoiden tasa-arvoisuuden ja monimuotoisuuden lisääntymisen sekä syrjinnän vähentymisen kautta voidaan katsoa, että anonyymi rekrytointi on yksi keskeinen tapa lisätä organisaation vastuullisuutta. (Eilakaisla 2021.)

Tutkimuksessa tuli ilmi, että yli puolet hakijoista oli sitä mieltä, että anonyymi hakeminen oli lisännyt hakijoiden tasa-arvoisuutta. Työn kyselylomakkeiden vastausten perusteella hakijoiden mielestä kaupungin anonyymille rekrytoinnille asetettu tavoite edistää hakijoiden tasa-arvoista kohtelua saavutettiin kohtuullisen hyvin. Tämän työn tulokset vahvistavat muissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja siitä, että anonyymien rekrytoinnin käytöllä on hakijoiden tasa-arvoa edistävä vaikutus. Tämän työn ja sen viitekehityksessä esiteltyn muiden tutkimusten perusteella kaupungin kannattaa myös tulevaisuudessa pyrkiä edistämään hakijoiden tasa-arvoisuutta. Monimuotoisuusbarometri 2020 mukaan rekrytointiasenteiden miettimisen sekä niiden tuloksena tehtävien organisaation käytäntöjen muuttaminen ja kehittäminen on tarpeellista hakijoihin kohdistuvan syrjinnän kitkemiseksi ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden lisäämiseksi. Monien organisaatioiden strategioissa halutaan henkilöstöä kehittää monimuotoisempaan suuntaan, jolloin niiden täytyy miettiä miten rekrytointiasenteita ja -käytäntöjä pitää muuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bergbom ym. 2020, 72.)

## 5.5 Esihenkilöiden kokemukset järjestelmästä

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että järjestelmä tuki hyvin esihenkilöä anonyymien rekrytoinnin toteuttamisessa. Vastausten perusteella vastaajat olivat tyytyväisiä kaupungin järjestelmän antamaan tukeen anonyymien rekrytoinnin toteuttamisessa. Kaikkien vastaajien mielestä heidän oli helppoa täyttää anonyymien tehtävän rekrytointisuunnitelma järjestelmään. Vastausten perusteella vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että anonyymien tehtävän rekrytointisuunnitelma oli helppo täyttää järjestelmään. Eilakaislan

vuonna 2021 julkaiseman blogin mukaan anonyymiä rekrytointia käyttävällä organisaatiolla täytyy olla käytössään sellaiset järjestelmät ja rekrytointitavat, joissa hakijoiden tunnistetiedot joko pidetään piilossa tai joissa niitä ei tarvitse ollenkaan kerätä (Eilakaisla 2021). Bergbomin, Toivasen ja Väänäsen mukaan anonyymiä rekrytointia kokeilleet organisaatiot ovat monissa tapauksissa havainneet, että niiden järjestelmät eivät tue menetelmän käyttöä. Vasta järjestelmän kehittämisen jälkeen on järkevää ottaa anonyymien rekrytointi organisaatiossa käyttöön. (Bergbom ym. 2020, 81–82.)

Suurimman osan vastaajista mielestä ohjeet anonyymien ilmoituksen valmisteluun olivat selkeät. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että anonyymien hakuilmoituksen laatiminen oli sujuvaa. Vastausten perusteella kaupunki oli onnistunut laatimaan selkeät ohjeet ilmoituksen tekemiseen. Vastausten perusteella kaupunki oli onnistunut myös kehittämään sujuvan prosessin anonyymien ilmoitusten laatimista varten. Sallin ja Takatalon mukaan nykyisessä kovenevassa rekrytointikilpailussa työnantajan täytyy olla houkutteleva, jotta se pystyy erottumaan kilpailijoista ja saa rekrytoitua parhaat hakijat palvelukseensa. Ilmoituksella on potentiaalisten hakijoiden houkuttelussa keskeinen asema. Tämän vuoksi organisaation kannattaa varmistaa, että sen ilmoituksesta hakija löytää nopeasti ja selkeästi kaikki tehtävän kannalta olennaiset asiat. Nykyään monet hakijat lukevat ilmoituksia mobiililaitteella, joten ilmoituksen laatimisessa pitää ottaa laitteen asettamat rajoitukset huomioon. Ilmoituksen otsikossa pitää kertoa selkeästi millaista työntekijää haetaan. Nykyään internetissä julkaistavaan ilmoitukseen pitää lisätä sellaisia asiasanoja, joilla oikeaan kohderyhmään kuuluvat hakijat voivat löytää sen. (Salli & Takatalo 2014, 25–26.) Sallin ja Takatalon mukaan ilmoituksen lopussa pitää selkeästi kertoa, mitä hakijan pitää tehdä, mikäli hän haluaa hakea avoinna olevaa tehtävää. Hakijan näkökulmasta on tärkeää, että hakeminen on helppoa. Työnantajan pitää haun helpottamiseksi selvästi kertoa hakijalle, mitä tältä odotetaan, jotta hakija ei turhaan esimerkiksi päivitä ansioluetteloa, mikäli sitä ei tarvitakaan. Nykyään useat työnantajat varsinkin rekrytoidessaan henkilöitä johto- tai asiantuntijatehtäviin pyytävät hakijoita lisäämään linkin heidän LinkedIn-profiiliinsa. Koska työnantajat löytävät hakijan LinkedIn-profiilista samat tiedot kuin perinteisestä ansioluettelosta, sen pyytäminen ei yleensä ole tarpeellista. (Salli & Takatalo 2014, 27–28.)

Suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että anonyymien ilmoituksen ilmoituskanavien valinta oli helppoa. Suurimman osan vastaajista mielestä anonyymien ilmoituksen julkaiseminen ilmoituskanavissa oli vaivatonta. Vastausten perusteella vastaajat olivat sitä mieltä, että kaupungin toimintamallit sekä anonyymien ilmoituksen ilmoituskanavien valintaan että

niiden julkaisemiseen toimivat hyvin. Tämän työn ja sen viitekehyksessä esiteltyjen tutkimusten perusteella kaupungin kannattaa tulevaisuudessa aikaisempaa enemmän hyödyntää rekrytoinneissaan sosiaalista mediaa. Sallin ja Takatalon mukaan prosessin alussa organisaatioiden kannattaa miettiä sitä, että mistä potentiaaliset hakijat voidaan löytää. Nykyään useat työnantajat hyödyntävät rekrytoinnissa sosiaalista mediaa. Ne voivat sosiaalisessa mediassa sekä rekrytoida tehokkaasti että tavoittaa itselleen potentiaalisia hakijoita. Sosiaalisessa mediassa tapahtuvan ilmoittelun avulla ne voivat tavoittaa myös passiiviset hakijat. Tällaiset hakijat eivät aktiivisesti hae uutta työtä, mutta voivat siitä huolimatta olla halukkaita tarttumaan kiinnostaviin työtilaisuuksiin. Passiiviset hakijat ja heidän ystävänsä käyttävät muun muassa Facebookia, LinkedIniä, Twitteriä ja Pinterestiä, joten työnantajien kannattaa mainostaa avoimena olevia työpaikkoja näillä sosiaalisen median kanavilla. Organisaatiolle sosiaalisen median käytöstä rekrytointikanavana on monia hyötyjä, kuten kustannushyödyt, tehokkuus, oikeiden hakijoiden tavoittaminen ja mahdollisuus proaktiivisen potentiaalipankin perustamiseen. (Salli & Takatalo 2014, 31–32.)

Suurimman osan vastaajista mielestä he saivat anonyymistä yhteenvedosta riittävästi tietoa hakijoista. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että yhteenvedon perusteella oli helppoa valita parhaat hakijat haastatteluun. Vastausten perusteella vastaajat olivat sitä mieltä, että he saivat yhteenvedosta riittävästi tietoa hakijoista ja pystyivät näiden tietojen avulla helposti valitsemaan parhaat hakijat haastatteluun. Sallin ja Takatalon mukaan organisaatio voi tehokkaan esikarsinnan avulla vauhdittaa prosessia (Salli & Takatalo 2014, 48). Sallin ja Takatalon mukaan organisaatioiden on ennen hakemusvaiheen alkamista hyvä suunnitella, mitä menetelmiä ne käyttävät hakijoiden karsintaan (Salli & Takatalo 2014, 50). Sallin ja Takatalon mukaan hyvän esikarsintamenetelmän pitää aina mitata kyseiseen rekrytointiin liittyviä keskeisiä kriteerejä. Sen täytyy olla hakijalle motivoiva ja läpinäkyvä. Hakijan täytyy helposti ymmärtää mitkä ovat perusteet juuri tämän tietyn esikarsintamenetelmän käyttöön, ja mitä sillä pyritään arvioimaan. (Salli & Takatalo 2014, 51.)

## 5.6 Hakijoiden kokemukset järjestelmästä

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että järjestelmän käyttäjätunnusten luominen oli vaivatonta. Suurimman osan vastaajista mielestä järjestelmään sisäänkirjautuminen oli helppoa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että järjestelmän käyttöohjeet olivat sel-

keät. Suurimman osan vastaajista mielestä järjestelmää pystyi käyttämään ajasta riippumatta. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että järjestelmä toimi laitteella nopeasti. Suurimman osan vastaajista mielestä järjestelmän käyttö oli vaivatonta. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että järjestelmä lähetti varmistuksen hakemuksen vastaanottamisesta. Kaikkien näiden edellä mainittujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että hakijat olivat hyvin tyytyväisiä järjestelmän toimivuuteen.

Työn kyselylomakkeen vastaukset ja sen viitekehyksessä esitellyt tutkimukset tukevat Bergbomin, Toivasen ja Väänäsen havaintoja siitä, että organisaatioille anonyymien rekrytointien käyttöönotosta voi aiheutua myös ongelmia, mikäli esimerkiksi niiden käytössä olevissa järjestelmissä ei pystytä poistamaan automaattisesti hakijoiden henkilötietoja. Monien organisaatioiden täytyy ensin kehittää sekä järjestelmiä ja rekrytointiprosesseja ennen kuin ne pystyvät hyödyntämään anonyymiä rekrytointia. Mikäli organisaation järjestelmät eivät tue anonyymiä rekrytointia, HR-ammattilaiset joutuvat ennen haastattelujen alkua poistamaan henkilötiedot hakemuksista manuaalisesti. Organisaation kustannustehokkaan toiminnan kannalta on järkevää, että järjestelmät kehitetään tukemaan anonyymiä rekrytointia. (Bergbom ym. 2020, 66–67.)

## 5.7 Työn onnistumisen arviointi

Tämän työn pääkysymys oli se, millaisia ovat esihenkilöiden ja hakijoiden kokemukset kaupungin anonyymistä rekrytinnista. Työn ensimmäinen alakysymys oli, miten anonyymi rekrytointi vaikuttaa kokemukseen yhdenvertaisuudesta. Työn toinen alakysymys oli, miten järjestelmä tukee anonyymien rekrytinnin toteuttamista. Työn kirjoittamista varten kerätyn tietoperustan perusteella luodut esihenkilöiden ja hakijoiden kyselylomakkeet antoivat hyvin vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin. Kyselylomakkeiden vastaukset tukevat niitä havaintoja, joita on anonyymiä rekrytointia käsittelevissä tutkimuksissa tehty.

## 5.8 Työn luotettavuuden arviointi

Kanasen mukaan määrällisessä työssä täytyy aina arvioida työn luotettavuutta (Kananen 2011, 118). Tämän työn luotettavuutta on pyritty kaikin tavoin parantamaan sen alusta alkaen. Reliabiliteetti- ja validiteettikysymykset otettiin huomioon työn sekä suunnitteluetä toteuttamisvaiheessa. Tutkimusmenetelmä ja mittarit pyrittiin valitsemaan sillä tavalla, että tuloksista saadaan työn kysymysten kannalta relevanttia tietoa. Työn vaiheet

on dokumentoitu ja siihen liittyvät päätökset on perusteltu. Työn aineisto on kerätty vastuullisesti siten, että tutkittavia koskevat henkilötiedot on käsitelty voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti. (EU:n yleinen tietosuoja-asetus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö). Kohderyhmään kuuluville henkilöille on lähetetty työn tietosuojaseloste, jossa kuvataan tarkasti aineiston käyttötapa. Tietosuojaselosteessa kyselyyn osallistuneille on tarjottu mahdollisuus esittää työn tekijältä sitä koskevia lisäkysymyksiä.

### 5.8.1 Työn reliabiliteetti

Kanasen mukaan käsitteenä reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Kanasen mukaan reliabiliteetti käytännössä tarkoittaa sitä, että uudessa tutkimuksessa saadaan samat tulokset kuin vanhemmassa tutkimuksessa. Tutkimuksessa käytettyjen mittarien pitää tuottaa samat tulokset sekä ensimmäisessä että kaikissa sen jälkeen tehdyissä tutkimuksissa. Mittareiden korkean reliabiliteetin avulla voidaan vähentää sitä, miten sattuma vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen mittarit voivat tuottaa aina saman tuloksen, mutta tästäkin huolimatta sen reliabiliteetti voi olla matala, mikäli tutkimuksessa käytetyt mittarit ovat vääriä. Tutkimuksen korkean reliabiliteetin takia ei voida päätellä, että myös sen validiteetti olisi korkealla tasolla. Reliabiliteetissa on kaksi osatekijää, jotka ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti kuvaa mittarin pysyvyyttä ajassa. Konsistenssi eli yhtenäisyys tarkoittaa sitä, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2008, 79–80.)

Kanasen mukaan määrällisen tutkimuksen reliabiliteetin todentaminen on yksinkertaista. Määrällisen tutkimuksen vaiheet voidaan helposti toistaa, mikäli sen kaikki vaiheet on dokumentoitu riittävän tarkasti. Työn reliabiliteettia arvioitaessa on riittävää, että sen eri vaiheet on dokumentoitu ja ratkaisut perusteltu. Työn eri vaiheiden dokumentoinnin ja sen aikana tehtyjen tutkimuksellisten ratkaisujen perusteella työn arvioitsija voi todeta prosessin laadun. (Kananen 2011, 123.) Tämän työn määrällinen tutkimus suoritettiin kyselylomakkeilla, joihin esihenkilöt ja hakijat vastasivat anonyymisti. Tämän työn reliabiliteetin taso on kohtuullisen helppo arvioida siitä syystä, että sen kyselyt sisälsivät ainoastaan monivalinta- ja arviointiasteikkokysymyksiä. Tämän työn kyselytutkimusten kysymyksiä voidaan helposti käyttää tulevaisuudessa muissa anonyymiin rekrytointiin liittyvissä kyselytutkimuksissa.

### 5.8.2 Työn valiabiliteetti

Kanasen mukaan käsitteenä validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan tutkimusongelman näkökulmasta oikeita asioita (Kananen 2008, 79). Kanasen mukaan tutkimuksessa käytetty mittari on validi, mikäli se mittaa sitä, mitä sen olikin tarkoitus mitata. Tutkimuksessa validiteetti voidaan varmistaa, kun käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää ja oikeita mittareita sekä mitataan oikeita asioita. Tutkimuksen validiteetin arviointi on yleensä vaikeampaa kuin reliabiliteetin arviointi. Validiteetin alalajeja ovat muun muassa sisäinen-, face-, ulkoinen-, sisältö-, ennuste-, kriteeri- ja käsite- eli rakennevaliditeetti. (Kananen 2008, 81.) Kanasen mukaan riittää, että työtä arvioidaan sisäisen ja ulkoisen validiteetin näkökulmasta. Kun työtä tarkastellaan sekä sisäisen että ulkoisen validiteetin näkökulmasta, nämä kaksi tarkastelua yhdistämällä saadaan käsitys työn kokonaisvaliditeetista. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta ja ulkoisella validiteetilla tutkimustulosten yleistettävyyttä. Kanasen mukaan sisäisen validiteetin toteutumisen arviointi on vaikeaa. Sisäisen validiteetin luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti sekä määrittelemällä ja johtamalla käsitteet tarkasti käytettyjen teorioiden pohjalta. (Kananen 2008, 83–84.)

Tässä työssä tarkasteltujen rekrytinnin ja anonyymien rekrytinnin teorioiden perusteella näyttää siltä, että tulevaisuudessa työmarkkinat muuttuvat nykyistä hakijavetoisemmiksi. Organisaatioiden näkökulmasta tämä merkitsee sitä, että niiden voittaakseen kilpailun parhaista osaajista täytyy aikaisempaa enemmän panostamaan resursseja erilaisten rekrytointimenetelmien kuten anonyymien rekrytinnin kehittämiseen. Työn viitekehysten tietojen perusteella kyselytutkimuksilla lähdettiin selvittämään esihenkilöiden ja hakijoiden kokemuksia ja näkemyksiä kaupungin anonyymistä rekrytinnista sekä miten anonyymi rekrytointi vaikutti kokemukseen yhdenvertaisuudesta ja miten järjestelmä tuki anonyymien rekrytinnin toteuttamisessa.

Työn esihenkilöille lähetetyn kyselylomakkeen vastausprosentin jäätyä alhaiseksi (32,6 %) ja lisäksi työssä analysoitujen vastausten lukumäärän ollessa vain 13 kappaletta tulee sen ulkoista validiteettia eli yleistettävyyttä tarkastella kriittisesti. Kyselyn matalasta vastausprosentista johtuen työn tuloksia voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavina. Kyselyyn osallistuneiden vähäisestä lukumäärästä johtuen työn tuloksien yleistettävyyden on matala. Matalasta yleistettävyydestä huolimatta kyselyn vastaukset antoivat kuitenkin käyttökelpoista tietoa työn yhteistyökumppanille Helsingin kaupungille sen anonyymistä rekrytinnista, hakijoiden yhdenvertaisuudesta ja rekrytointia tukevasta järjestelmästä.

Työn hakijoille lähetetyn kyselylomakkeen vastausprosentin jäätyä alhaiseksi (12,8 %) ja lisäksi työssä analysoitujen vastausten lukumäärän ollessa vain 99 kappaletta tulee sen ulkoista validiteettia eli yleistettävyyttä tarkastella kriittisesti. Kyselyn matalasta vastausprosentista johtuen työn tuloksia voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavina. Kyselyyn osallistuneiden pienestä lukumäärästä johtuen työn tuloksien yleistettävyys on matala. Matalasta yleistettävyydestä huolimatta kyselyn vastaukset antoivat kuitenkin käyttökelpoista tietoa työn yhteistyökumppanille Helsingin kaupungille sen anonyymistä rekrytoinnista, hakijoiden yhdenvertaisuudesta ja rekrytointia tukevasta järjestelmästä.



## Lähteet

Bergbom, Barbara & Toivanen, Minna & Väänänen, Ari 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/TTL\\_978-952-261-947-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/TTL_978-952-261-947-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y). Luettu 10.3.2021.

Eilakaisla 2021. Miksi anonyymia rekrytointia kannattaa hyödyntää. Rekrytointi, Työelämä ja itsensä kehittäminen. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/miksi-anonyymia-rekrytointia-kannattaa-hyodyntaa>. Luettu 10.3.2021.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. 5., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi. Helsinki.

Helsingin kaupunki 2019. Helsingin kaupungin henkilöstöraportti 2019. [https://www.hel.fi/static/kanslia/Hera/Helsingin\\_kaupungin\\_henkilostoraportti\\_2019.pdf](https://www.hel.fi/static/kanslia/Hera/Helsingin_kaupungin_henkilostoraportti_2019.pdf). Luettu 1.5.2021.

Helsingin kaupunki 2020. Anonyymien rekrytointien pilotti 2020. Loppuraportti. <https://dev.hel.fi/maatokset/media/att/f5/f5d12d1dcc8ecfd1b389449406800b9374a5904a.pdf>. Luettu 17.2.2021.

Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Ollila, Juhani & Poskiparta, Hanna & Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos, Helsinki.

Juutinen, Sirpa & Steiner, Maj-Lis 2010. Strateginen yritysvastuu. WSOYpro Oy, Helsinki.

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

Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Management Institute of Finland MIF.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10., painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Kietäväinen, Timo & Jalonen, Markku & Heinonen, Jouni & Kauppinen, Markku & Lintula, Merja & Santamäki-Vuori, Tuire & Veijonen, Kari & Rainio, Päivi & Olari, Merja & Nurminen, Tuula 2010. Kunnan työnantajakuva – päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö. Ratkaisun avaimet. Kuntatyö 2010 -projektiin liittyvä julkaisu.

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. MIF Oy, Helsinki.

Kuntarekry 2021. Anonyymi työnhaku. Mitä tarkoittaa, kun työpaikkailmoituksessa on Anonyymi rekrytointi -merkintä? <https://www.kuntarekry.fi/fi/anonyymi-tyonhaku/#:~:text=Anonyymi%20rekrytointi%20edist%C3%A4%C3%A4%20hakemusten%20tasapuolista,%20osaamiseen%20ja%20p%C3%A4tevyteen,Jokaisella%20organisaatiolla%20on%20omat%20toimintatapansa%20ja%20niist%C3%A4>. Luettu 16.3.2021.

Levanto, Simo 2007. Sähköistä kauppaa työstä ja sen tekijöistä. <https://www.is.fi/digitoday/art-2000001493363.html>. Luettu 21.9.2021.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WS Bookwell Oy, Juva.

Markkanen, Mikko 2005. Henkilöstöhankinta sähköistyy. WSOY, Helsinki.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020. Opinnäytetyöohje. [https://opiskelija.oma.metropolia.fi/group/pakki/tyotilat?p\\_p\\_id=WorkspacePortlet\\_WAR\\_workspaceportlet&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_WorkspacePortlet\\_WAR\\_workspaceportlet\\_struts.portlet.action=%2Fworkspace%2Fdocuments%2Findex&\\_WorkspacePortlet\\_WAR\\_workspaceportlet\\_struts.portlet.mode=view&workspace.id=111083883](https://opiskelija.oma.metropolia.fi/group/pakki/tyotilat?p_p_id=WorkspacePortlet_WAR_workspaceportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_WorkspacePortlet_WAR_workspaceportlet_struts.portlet.action=%2Fworkspace%2Fdocuments%2Findex&_WorkspacePortlet_WAR_workspaceportlet_struts.portlet.mode=view&workspace.id=111083883) Luettu 3.11.2021.

Nummenmaa, Lauri 2006. Tilastolliset menetelmät. Tammi, Helsinki.

Raatikainen, Panu 2004. Ihmistieteet ja filosofia. Gaudeamus, Helsinki.

Rekrytointi.com 2013. Anonyymi rekrytointi – tasa-arvoa työnhakuun. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkejatyontekijan-palkkaamiseen/anonyymi-rekrytointi/>. Luettu 10.3.2021.

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Kaupakamari, Helsinki.

Työturvallisuuskeskus 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus\\_yhdenvertaisuus\\_ja\\_tasa-arvo#6ccea63e5](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo#6ccea63e5). Luettu 16.3.2021.

Vahtio, Eeva-Leena 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita Prima Oy, Helsinki.

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum, Helsinki.

Viitala, Riitta 2020. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja havainnoi. Tammi, Helsinki.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisuja tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Välivehmas, Kaisa 2014. Miten onnistut työnhaussa. Mineva kustannus Oy, Helsinki.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Kaupakamari, Helsinki.



## Liite 1. Kysely esihenkilöille Helsingin kaupungin anonyymistä rekrytoinnista

Hyvä esihenkilö,

Tämä kysely on tarkoitettu anonyymissä rekrytointiprosessissa mukana olleille esihenkilöille. Kyselyn tavoitteena on selvittää Helsingin kaupungin esihenkilöiden kokemuksia uudesta anonyymistä työnhakujärjestelmästä. Kysely on osa opinnäytetyötä ja se toteutetaan yhdessä Helsingin kaupungin kanssa.

### Pyytäisin sinua vastaamaan kyselyyn viimeistään sunnuntaina 5.9.2021.

Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Kyselyn tuloksia hyödynnetään Helsingin kaupungin työnhakujärjestelmän kehittämisessä ja opinnäytetyössäni. Vastaamalla tähän kyselyyn, annat luvan käyttää vastauksiasi ja hyödyntää niitä opinnäytetyössä sekä Helsingin kaupungin rekrytointiprosessin kehittämistyössä. Vastaamalla tähän kyselyyn annat luvan myös henkilötietojesi käsittelyyn. Kyselylomakkeen lopussa sijaitsevasta tietosuojaselosteesta vastaaja voi löytää tarvitsemansa tiedot henkilötietojensa käsittelystä.

Kiitos vastauksistasi jo etukäteen ja mukavaa syksyn jatkoa!

Ystävällisin terveisin,

Joni Savolainen,

Metropolia Ammattikorkeakoulun opiskelija

### SUOSTUMUS KYSELYYN OSALLISTUMISESTA JA HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYSTÄ

Suostumus kyselyyn osallistumisesta

Kyllä En

Annann suostumukseni osallistua tähän kyselyyn.

Suostumus henkilötietojen käsittelyyn

Kyllä En

Annann suostumuksen henkilötietojeni käsittelyyn tässä tutkimuksessa

## TAUSTATIEDOT

Vastaajan sukupuoli

<input type="text"/>	Mies	Nai- nen	Muu	En halua vas- tata
----------------------	------	-------------	-----	-----------------------------

Mikä on sinun sukupuolesi?

Vastaajan ikäryhmä

<input type="text"/>	18 vuotta tai nuo- rempi	19– 24 vuotta	25– 35 vuotta	36– 45 vuotta	46– 55 vuotta	56 vuotta tai van- hempi
----------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	--------------------------------------

Mihin ikäryhmään kuulut?

Mikä on sinun ylimmän koulutuksesi

taso?

--Valitse tästä--

Jos valitsit Muu, niin kerro vielä mikä?

Mikä on se Helsingin toimiala, liikelaitos tai virasto, jossa työskentelet.

--Valitse tästä--

Mikä on roolisi rekrytoinneissa?

--Valitse tästä--

Jos valitsit Muu, niin kerro vielä mikä?

Vastaajan työkokemus

<input type="text"/>	0–2 vuotta	3–9 vuotta	10 vuotta tai pi- dem- pään
----------------------	---------------	---------------	---

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt kaupungin esihenkilönä, HR-asiantuntijana tai muussa tehtävässä?

Vastaajan aikaisempi kokemus anonyymistä rekrytoinnista

Kyllä Ei

Onko sinulla aikaisempaa kokemusta anonyymistä rekrytoinnista?

	Kyllä    Ei
--	-------------

Vastaajan osallistuminen anonyymiin rekryointiin

	1 henki- lön	2 hen- kilön	3 hen- kilön	4 tai enem- män henki- lön
Kuinka monessa rekryointiprosessissa olet käyttänyt anonyymiä rekryointia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaajan osallistuminen anonyymien rekryoinnin koulutukseen

	Kyllä    En
--	-------------

Oletko osallistunut Helsingin kaupungin järjestämään anonyymien rekryoinnin koulutukseen?

Minä vuonna tai vuosina olet osallistunut Helsingin kaupungin järjestämään anonyymien rekryoinnin koulutukseen?

- 2020
- 2021
- sekä 2020 että 2021

## ESIHENKILÖN KOKEMUKSET ANONYYMISTÄ REKRYTOINNISTA

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5; 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.

	Tä ysi n eri mi elt ä	Jok se en- kin eri mi elt ä	Ei sa- ma a eik ä eri mi elt ä	Jok- see nkin saa miel tä	Täy- sin saa miel tä
Helsingin toimintaohjeet anonyymien rekryoinnin käyttöön olivat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen anonyymien rekryointiprosessin mukaisen toimintatavan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noudatan organisaation anonyymeissä rekryointiprosessissa sovittuja yhteisiä toimintatapoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymejä työhakemuksia oli helppo käsitellä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymien työhakemusten käsittely oli nopeampaa kuin tavallisten hakemusten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymien työhakemuksen käyttöönotolla ei ole ollut vaikutusta siihen millainen ennakkokäsitys esihenkilölle muodostui työnhakijasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymien hakemusten perusteella oli helppoa valita parhaat hakijat haastatteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysi n eri mi elt ä	Jok se en- kin eri mi elt ä	Ei sa- ma a eik ä eri mi elt ä	Jok- see nkin sa- maa miel tä	Täy- sin sa- maa miel tä
<input type="text"/>					
Anonyymin hakemuksen ja haastattelun perusteella muodostunut käsitys hakijasta vastasi toisiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymissä rekrytoinnissa esihenkilön ja HR-asiantuntijan välinen yhteistyö oli sujuvaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymin rekrytoinnin alettua olen aikaisempaa aktiivisemmin pohtinut omia rekrytointikäytäntöjäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsingin anonyymi rekrytointiprosessi toimii sujuvasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### MITEN ANONYYMI REKRYTOINTI ON ESIHENKILÖN NÄKÖKULMASTA VAIKUTANUT HAKIJOIDEN YHDENVERTAISUUTEEN

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.

	Täysi n eri mi elt ä	Jok se en- kin eri mi elt ä	Ei sa- ma a eik ä eri mi elt ä	Jok- se en- kin sa- maa miel tä	Täy- sin sa- maa miel tä
<input type="text"/>					
Helsingin rekrytointivaatimukset oli toteutettu siten, ettei hakijajoukkoa rajattu tehtävän hoidon kannalta epäoleellisilla perusteilla. (esim. suomen kielen taito)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymeissä rekrytoinneissa tavoitettiin mahdollisimman monipuolinen hakijajoukko.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymin rekrytoinnin käyttöönoton ansiosta aikaisempaa enemmän vähemmistöryhmään kuuluvia henkilöitä kutsutaan haastatteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymin rekrytoinnin käyttöönoton jälkeen Helsingin rekrytointiin liittyvä vastuullisuus on lisääntynyt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymi rekrytointi lisäsi kaupungin työnhakijoiden yhdenvertaisuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsingin anonyymeissä rekrytoinneissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## MITEN HELSINGIN KAUPUNGIN REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄ ON TUENUT ESIHENKILÖÄ ANONYYMIN REKRYTOINNIN TOTEUTTAMISESSA

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 400px; margin-bottom: 5px;"></div> Rekrytointijärjestelmä tuki hyvin esihenkilöä anonyymin rekrytoinnin toteuttamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön oli helppoa täyttää anonyymin tehtävän rekrytointisuunnitelma Helsingin rekrytointijärjestelmään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsingin ohjeet anonyymin hakuilmoituksen valmisteluun olivat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymin hakuilmoituksen laatiminen oli sujuvaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymin hakuilmoituksen ilmoituskanavien valinta oli helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymin hakuilmoituksen julkaiseminen ilmoituskanavissa oli vaivatonta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö sai anonyymistä hakijayhteenvedosta riittävästi tietoa hakijoista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijayhteenvedon perusteella esihenkilön oli helppoa valita parhaat hakijat haastatteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





## Liite 2. Kysely työnhakijoille Helsingin kaupungin anonyymistä rekrytoinnista

Hyvä työnhakija,

Tämä kysely on tarkoitettu Helsingin kaupungin anonyymiin rekrytointiprosessiin osallistuneille työnhakijoille. Kyselyn tavoitteena on selvittää työnhakijoiden kokemuksia Helsingin kaupungin anonyymistä työnhakujärjestelmästä. Kysely on osa Metropolia Ammattikorkeakoulussa tehtävää opinnäytetyötä ja se toteutetaan yhdessä Helsingin kaupungin kanssa.

### **Pyytäisin sinua vastaamaan kyselyyn viimeistään sunnuntaina 5.9.2021.**

Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Kyselyn vastauksia hyödynnetään opinnäytetyössä ja Helsingin kaupungin työnhakujärjestelmän kehittämisessä. Kyselylomakkeen alussa vastaaja voi antaa suostumuksensa sekä kyselyyn osallistumisesta että henkilötietojensa käsittelystä. Kyselylomakkeen lopussa sijaitsevasta tietosuojaselosteesta vastaaja voi löytää tarvitsemansa tiedot henkilötietojensa käsittelystä.

Kiitos vastauksistasi jo etukäteen ja mukavaa syksyn jatkoa!

Ystävällisin terveisin,

Joni Savolainen,

Metropolia Ammattikorkeakoulun opiskelija

### **SUOSTUMUS KYSELYYN OSALLISTUMISESTA JA HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYSTÄ**

Vastaajan suostumus kyselyyn osallistumisesta

Kyllä En

Annan suostumukseni osallistua tähän kyselyyn.

Vastaajan suostumus henkilötietojen käsittelystä

Kyllä En

Annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tässä tutkimuksessa

**TAUSTATIEDOT**

Vastaajan sukupuoli

<input type="text"/>	Mies	Nai- nen	Muu	En ha- lua vas- tata
Mikä on sinun sukupuolesi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaajan äidinkieli

<input type="text"/>	Suomi	Ruotsi	Muu
Mikä on äidinkielesi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaajan ikäryhmä

<input type="text"/>	Alle 24 vuotta	25–35 vuotta	36–45 vuotta	46–55 vuotta	56 vuotta tai van- hempi
Mihin ikäryhmään kuulut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikä on sinun ylimmän koulutuksesi  
taso?

--Valitse tästä--

Jos valitsit Muu, niin kerro vielä mikä?

Mikä on tämänhetkinen työtilanteesi?

--Valitse tästä--

Jos valitsit Muu, niin kerro vielä mikä?

Millä laitteella täytit työhakemuksen?

--Valitse tästä--

Jos valitsit Muu, niin kerro vielä millä?

**TYÖNHAKIJOIDEN KOKEMUKSET HELSINGIN KAUPUNGIN HELSINKIREKRY PALVELUN KÄYTÖSTÄ.** Helsingirekryn sivuilla tarkoitetaan Helsingin kaupungin työnhakujärjestelmän sivua, josta voit katsoa jättämiäsi hakemuksia tai luoda työtehtäväkohtaisia hälytyksiä.

Vastaajan Helsingirekryn sivuihin perehtyneisyyden aste

Kyllä En

Olin tutustunut Helsingirekryn sivuihin ennen hakemuksen täyttämistä.

Vastaajan mielipide Helsingirekryn sivujen käytöstä

Kyllä En

Pystyin löytämään Helsingirekryn sivulta tarvitsemani tiedot vaivattomasti.

Vastaajan mielipide Helsingirekryn sivujen sisällöstä

Kyllä En

Sain halutessasi tarpeeksi tietoa anonyymistä rekrytoinnista Helsingirekryn sivuilta?

**TYÖNHAKIJOIDEN KOKEMUKSET HELSINGIN KAUPUNGIN ANONYYMISTA HAKEMISESTA.**

Miten arvioisit Helsingin anonyymistä hakemisesta saamiasi kokemuksia. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Anonyymi työnhakulomake toimi luotettavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymien lomakkeen täyttäminen oli helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymien lomakkeen täyttämiseen kulunut aika oli kohtuullinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymien lomakkeen kysymykset olivat haettavan työn kannalta oleellisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymi hakeminen on parantanut työnhakijan hakijakokemusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsingissä käyttöön otettu anonyymi rekrytointi oli keskeinen syy siihen miksi hain työpaikkaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuutena Helsingin anonyymi rekrytointiprosessi oli mielestäni onnistunut kokemus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## HELSINGIN KAUPUNGIN ANONYYMIN REKRYTOINNIN VAIKUTUKSET TYÖHAKIJOIDEN KOKEMAAN TASA-ARVOON JA YHDENVERTAISUUTEEN

Miten anonyymi rekrytointi on mielestäsi vaikuttanut hakijoiden tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="text"/>					
Helsinki pyrkii anonyymeissa rekrytoinneissa tavoittamaan mahdollisimman monipuolisen hakijajoukon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsingin rekrytointivaatimukset oli toteutettu siten, ettei hakijajoukkoa rajattu tehtävän kannalta epäoleellisilla perusteilla. (esim. suomen kielen taidon perusteella)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni anonyymin rekrytoinnin käyttöönoton jälkeen Helsingin rekrytointiin liittyvä vastuullisuus on lisääntynyt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsingin anonyymin rekrytoinnin käyttöönotto on lisännyt hakijoiden yhdenvertaisuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsingin anonyymissa rekrytoinnissa työnhakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymi hakeminen on lisännyt Helsingin työnhakijoiden tasa-arvoisuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymi hakeminen on lisännyt Helsingin työnhakijoiden monimuotoisuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonyymi hakeminen on edistänyt syrjintää mahdollisesti kohtaavien mahdollisuuksia päästä työhaastatteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## TYÖNHAKIJOIDEN KOKEMUKSET SIITÄ MITEN HELSINGIN KAUPUNGIN REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄ TUKEE ANONYYMIN REKRYTOINNIN TOTEUTTAMISTA.

Miten rekrytointijärjestelmä tukee anonyymin rekrytoinnin toteutumista. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="text"/>					
Helsingin työnhakujärjestelmän käyttäjätunnusten luominen oli vaivatonta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnhakujärjestelmään sisäänkirjautuminen oli helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnhakujärjestelmän käyttöohjeet olivat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnhakujärjestelmää pystyi käyttämään ajasta riippumatta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnhakujärjestelmä toimi laitteella nopeasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--

Työnhakujärjestelmän käyttö oli vaivatonta.

Työnhakujärjestelmä lähetti varmistuksen hakemuksen vastaanottamisesta.

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

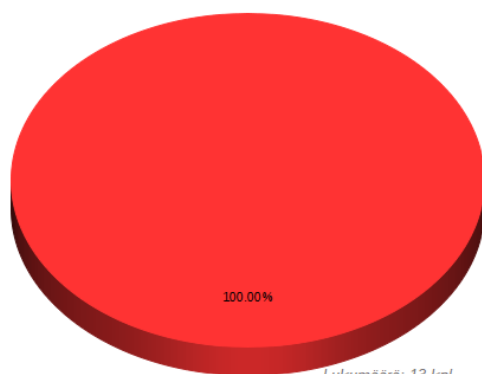
## Liite 3. Esihenkilöiden kyselylomakkeen vastausten suhteelliset jakaumat

### Suostumus kyselyyn osallistumisesta ja henkilötietojen käsittelystä

Suostumus kyselyyn osallistumisesta  
Annan suostumukseni osallistua tähän kyselyyn.

Vastausten suhteellinen jakauma

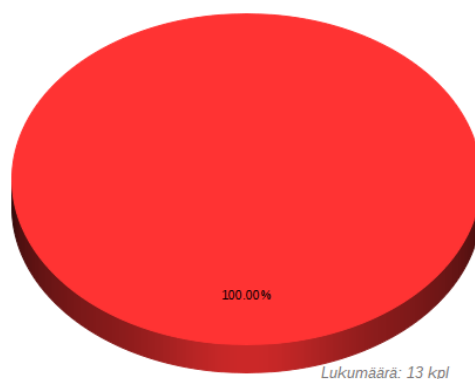
Kyllä



Suostumus henkilötietojen käsittelyyn  
Annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tässä tutkimuksessa

Vastausten suhteellinen jakauma

Kyllä

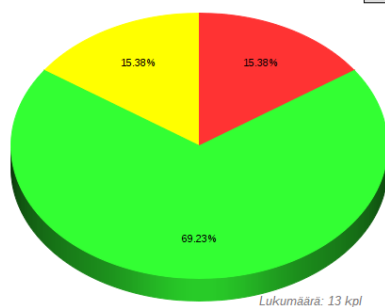


### Esihenkilöiden taustatiedot

Vastaajan sukupuoli  
Mikä on sinun sukupuolesi?

Vastausten suhteellinen jakauma

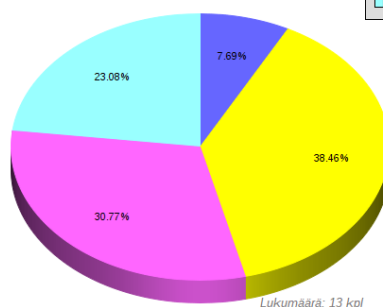
Mies  
Nainen  
En halua vastata



Vastaajan ikäryhmä  
Mihin ikäryhmään kuulut?

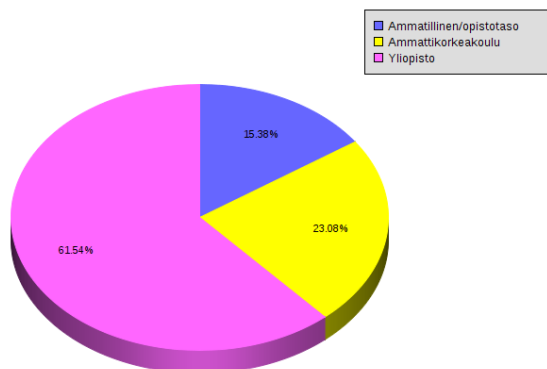
Vastausten suhteellinen jakauma

25-35 vuotta  
36-45 vuotta  
46-55 vuotta  
56 vuotta tai vanhempi



Mikä on sinun ylimmän koulutuksen taso?

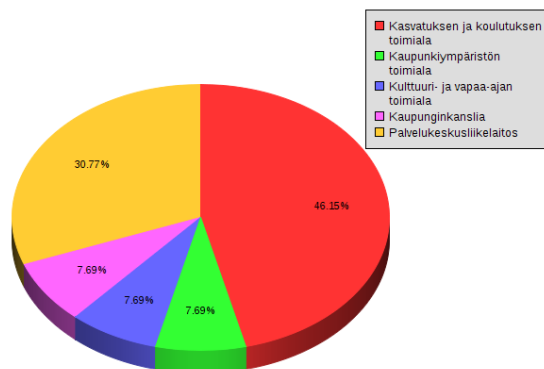
Vastausten suhteellinen jakauma



Lukumäärä: 13 kpl

Mikä on se Helsingin toimiala, liikelaitos tai virasto, jossa työskentelet.

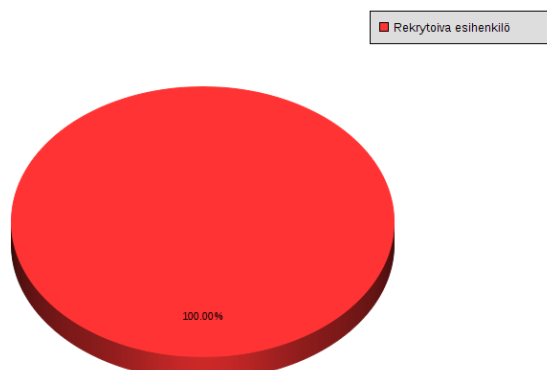
Vastausten suhteellinen jakauma



Lukumäärä: 13 kpl

Mikä on roolisi rekrytoinneissa?

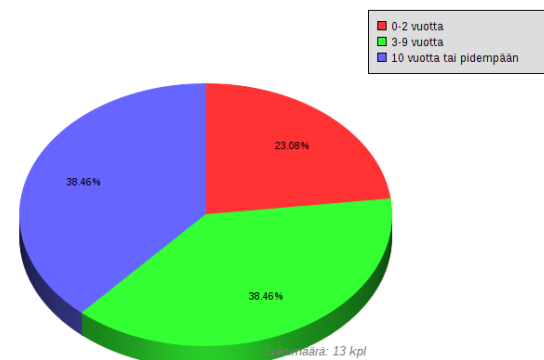
Vastausten suhteellinen jakauma



Lukumäärä: 13 kpl

Vastaajan työkokemus  
Kuinka monta vuotta olet työskennellyt kaupungin esihenkilönä, HR-asiiantuntijana tai muussa tehtävässä?

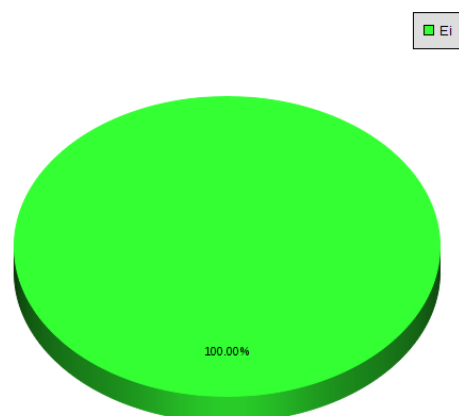
Vastausten suhteellinen jakauma



Lukumäärä: 13 kpl

Vastaajan aikaisempi kokemus anonyymistä rekrytoinnista  
Onko sinulla aikaisempaa kokemusta anonyymistä rekrytoinnista?

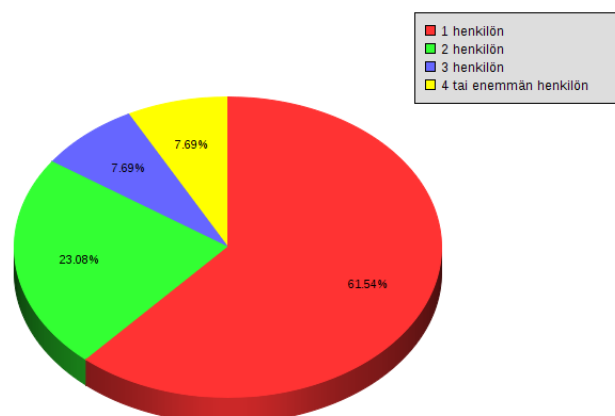
Vastausten suhteellinen jakauma



Lukumäärä: 13 kpl

Vastaajan osallistuminen anonyymiin rekrytointiin  
Kuinka monessa rekrytointiprosessissa olet käyttänyt anonyymia rekrytointia?

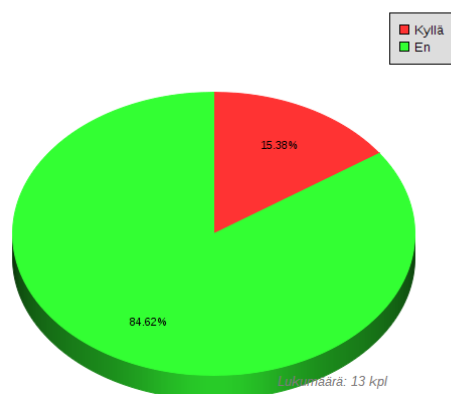
Vastausten suhteellinen jakauma



Lukumäärä: 13 kpl

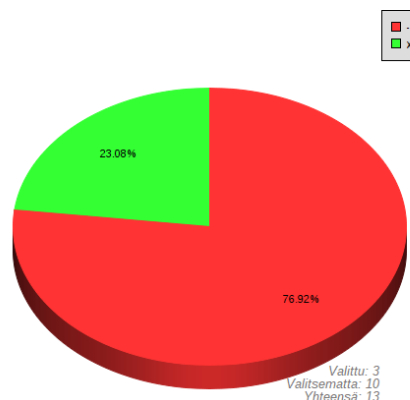
Vastaajan osallistuminen anonyymin rekrytointin koulutukseen  
Oletko osallistunut Helsingin kaupungin järjestämään anonyymin rekrytointin koulutukseen?

Vastausten suhteellinen jakauma



Minä vuonna tai vuosina olet osallistunut Helsingin kaupungin järjestämään anonyymin rekrytointin koulutukseen?  
2021

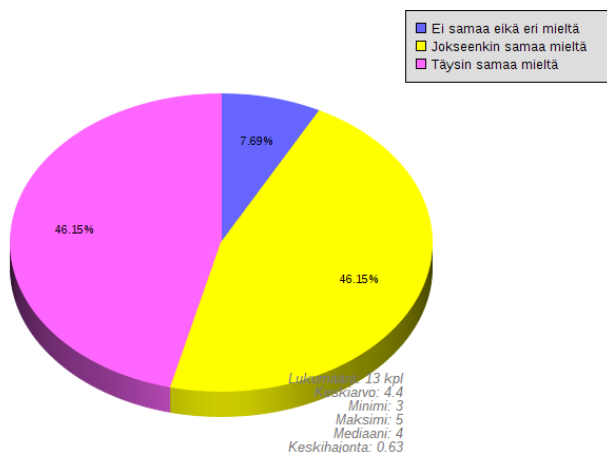
Vastausten suhteellinen jakauma



## Esihenkilön kokemukset anonyymistä rekrytoinnista

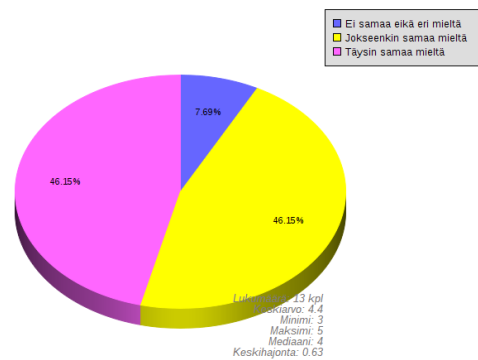
helsingin toimintaohjeet anonyymin rekrytointin käyttöön olivat selkeät.

Vastausten suhteellinen jakauma



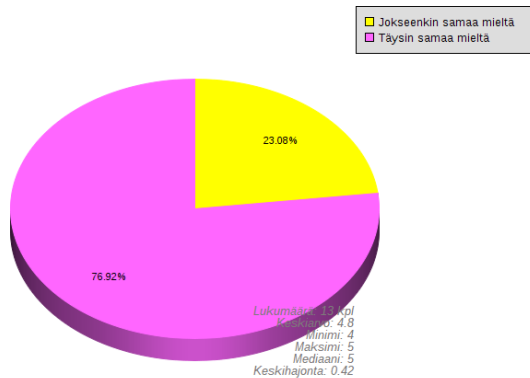
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5; 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.  
Hallitsen anonyymin rekrytointiprosessin mukaisen toimintatavan.

Vastausten suhteellinen jakauma



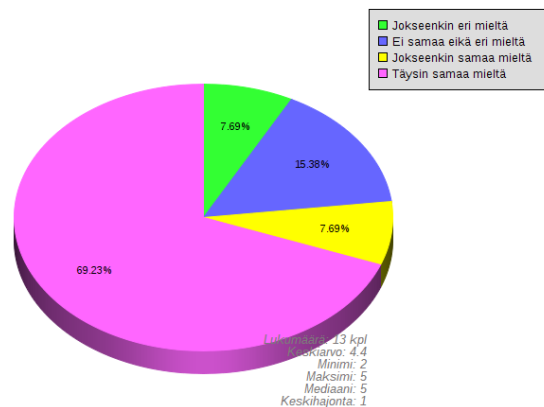
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5; 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.  
Noudatan organisaation anonyymissä rekrytointiprosessissa sovittuja yhteisiä toimintatapoja.

Vastausten suhteellinen jakauma



Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5; 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.  
Anonyymejä työhakemuksia oli helppo käsitellä.

Vastausten suhteellinen jakauma

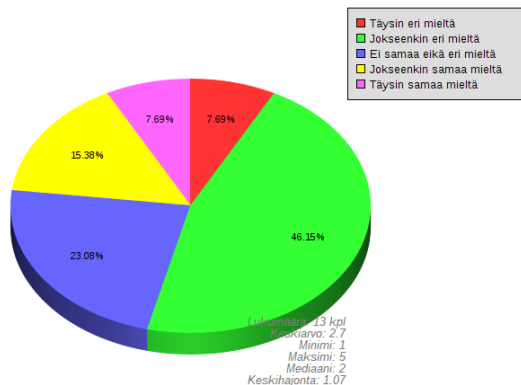




Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5; 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.

Anonyymien työhakemusten käsittely oli nopeampaa kuin tavallisten hakemusten.

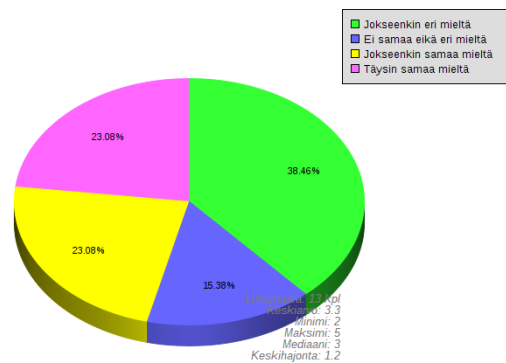
Vastausten suhteellinen jakauma



Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5; 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.

Anonyymien työhakemusten käyttönotolla ei ole ollut vaikutusta siihen millainen ennakkokäsitys esihenkilölle muodostui työnhakijasta.

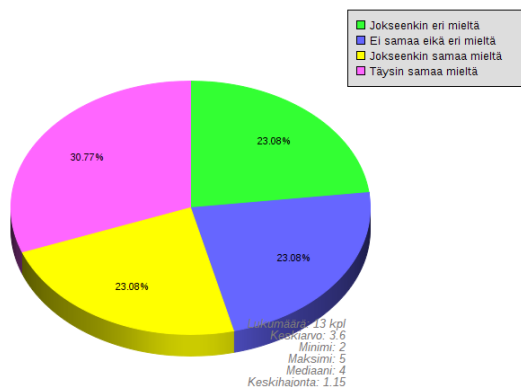
Vastausten suhteellinen jakauma



Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5; 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.

Anonyymien hakemusten perusteella oli helppoa valita parhaat hakijat haastatteluun.

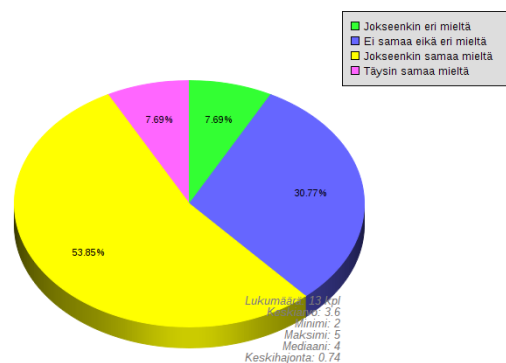
Vastausten suhteellinen jakauma



Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5; 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.

Anonyymien hakemusten ja haastattelun perusteella muodostunut käsitys hakijasta vastasi toisiaan.

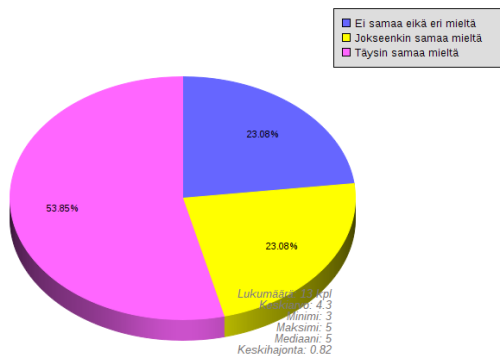
Vastausten suhteellinen jakauma



Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5; 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.

Anonyymissä rekrytoinnissa esihenkilön ja HR-asiiantuntijan välinen yhteistyö oli sujuvaa.

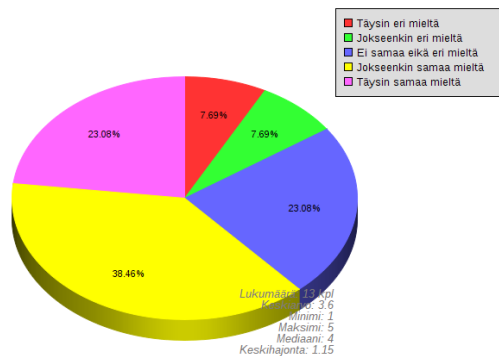
Vastausten suhteellinen jakauma



Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5; 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.

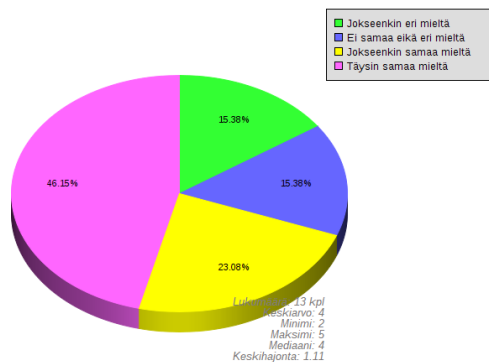
Anonyymien rekrytoinnin alettua olen aikaisempaa aktiivisemmin pohtinut omia rekrytointikäytäntöjäni.

Vastausten suhteellinen jakauma



Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5; 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä tai 5=Täysin samaa mieltä.  
Helsingin anonyymi rekrytointiprosessi toimii sujuvasti.

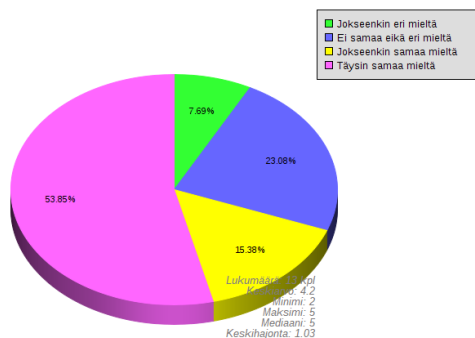
Vastausten suhteellinen jakauma



## Miten anonyymi rekrytointi oli esihenkilön näkökulmasta vaikuttanut hakijoiden yhdenvertaisuuteen

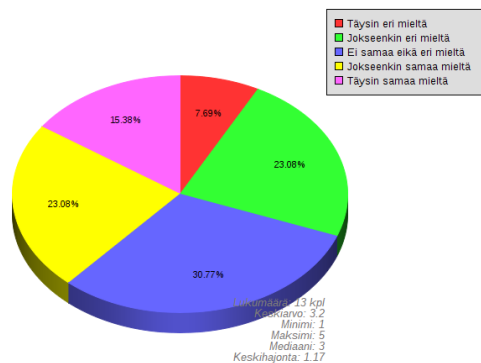
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Helsingin rekrytointivaatimukset oli toteutettu siten, ettei hakijajoukkoa rajattu tehtävän hoidon kannalta epäoleellisilla perusteilla. (esim. suomen kielen taito)

Vastausten suhteellinen jakauma



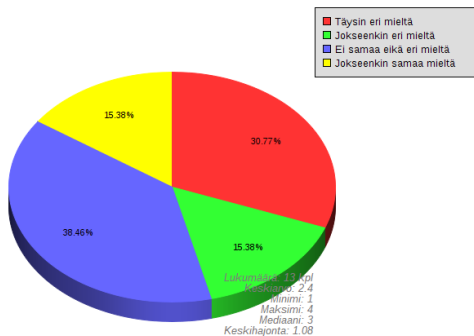
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Anonyymeissa rekrytoinneissa tavoitettiin mahdollisimman monipuolinen hakijajoukko.

Vastausten suhteellinen jakauma



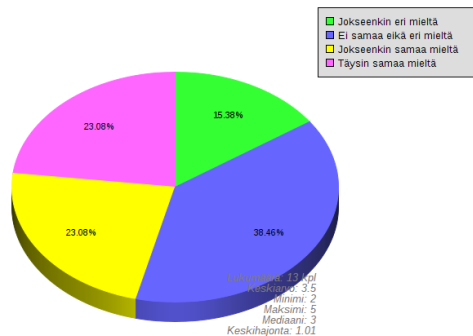
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Anonyymien rekrytointiin käyttöön otosta ajkaisempaa enemmän vähemmistöryhmiin kuuluva henkilöitä kutsutaan haastatteluun.

Vastausten suhteellinen jakauma



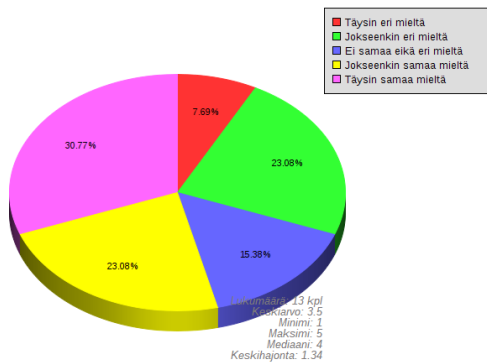
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Anonyymien rekrytointiin käyttöön oton jälkeen Helsingin rekrytointiin liittyvä vastuullisuus on lisääntynyt.

Vastausten suhteellinen jakauma



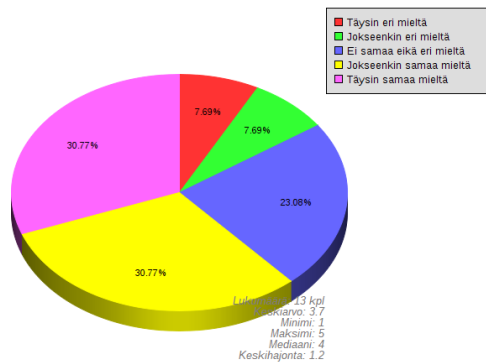
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Anonyymi rekrytointi lisäsi kaupungin työnhakijoiden yhdenvertaisuutta.

Vastausten suhteellinen jakauma



Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Helsingin anonyymeissa rekrytoinneissa hakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin.

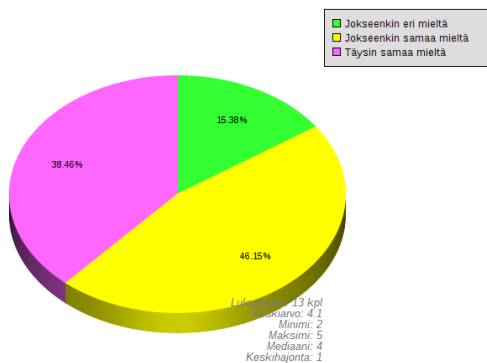
Vastausten suhteellinen jakauma



## Miten Helsingin kaupungin rekrytointijärjestelmä oli tukenut esihenkilöä anonyymien rekrytointiin toteuttamisessa

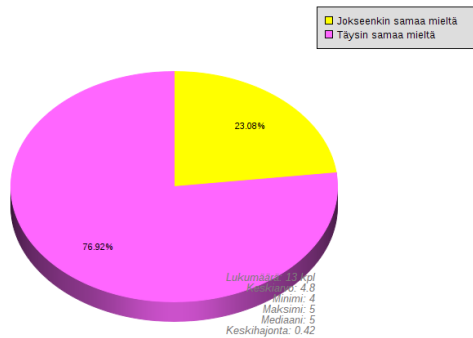
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Rekrytointijärjestelmä tuki hyvin esihenkilöä anonyymien rekrytointiin toteuttamisessa.

Vastausten suhteellinen jakauma



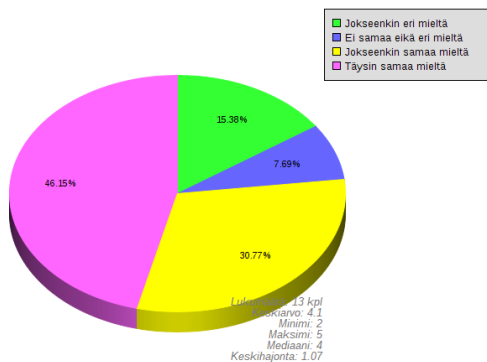
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Esihenkilön oli helppoa täyttää anonyymien tehtävän rekrytointisuunnitelma Helsingin rekrytointijärjestelmään.

Vastausten suhteellinen jakauma



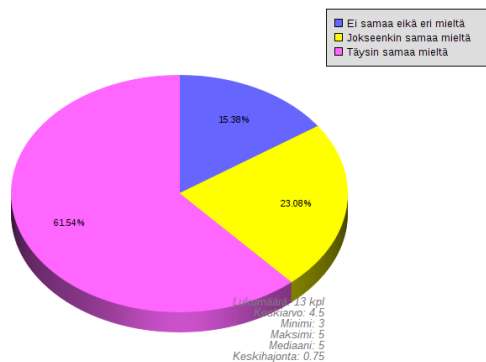
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Helsingin ohjeet anonyymin hakulomituksen valmisteluun olivat selkeät.

Vastausten suhteellinen jakauma



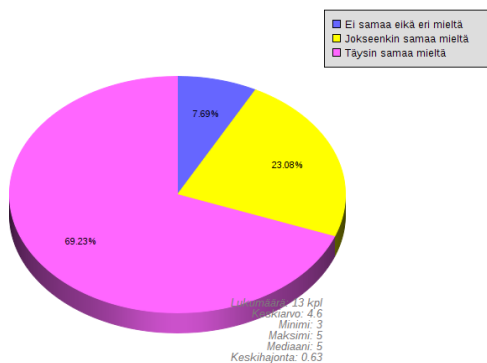
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Anonyymin hakulomituksen laatiminen oli sujuvaa.

Vastausten suhteellinen jakauma



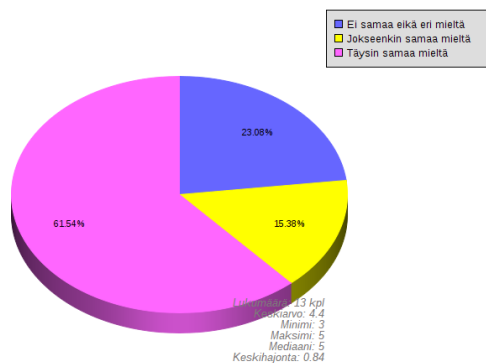
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Anonyymin hakulomituksen ilmoituskanavien valinta oli helppoa.

Vastausten suhteellinen jakauma



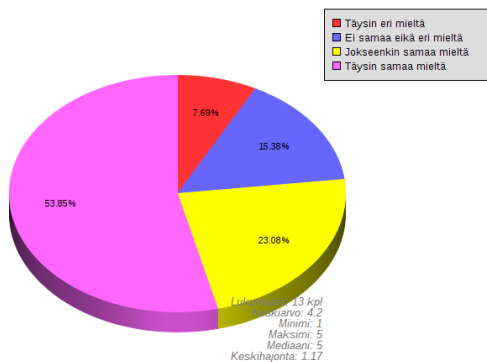
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Anonyymin hakulomituksen julkaiseminen ilmoituskanavissa oli vaivatonta.

Vastausten suhteellinen jakauma



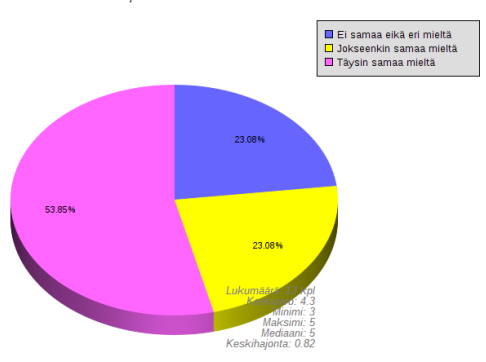
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Esihenkilö sai anonyymistä hakijayhteenvedosta riittävästi tietoa hakijoista.

Vastausten suhteellinen jakauma



Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=EI samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.  
Hakijayhteenvedon perusteella esihenkilön oli helppoa valita parhaat hakijat haastatteluun.

Vastausten suhteellinen jakauma



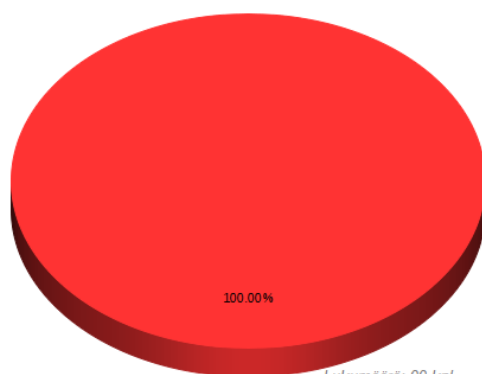
## Liite 4. Hakijoiden kyselylomakkeen vastausten suhteelliset jakaumat

### Suostumus kyselyyn osallistumisesta ja henkilötietojen käsittelystä

Vastaajan suostumus kyselyyn osallistumisesta  
Annan suostumukseni osallistua tähän kyselyyn.

Vastausten suhteellinen jakauma

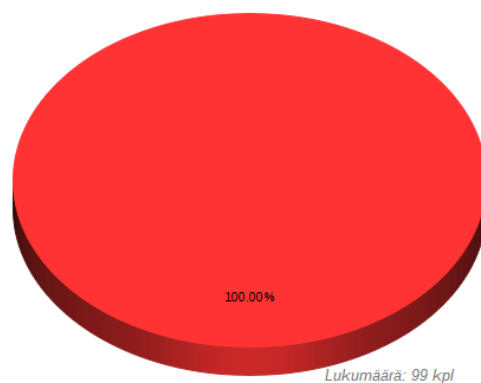
Kyllä



Vastaajan suostumus henkilötietojen käsittelystä  
Annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tässä tutkimuksessa

Vastausten suhteellinen jakauma

Kyllä

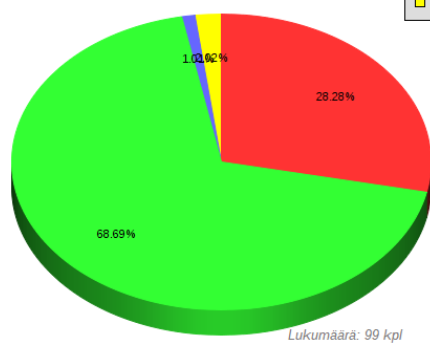


### Hakijoiden taustatiedot

Vastaajan sukupuoli  
Mikä on sinun sukupuolesi?

Vastausten suhteellinen jakauma

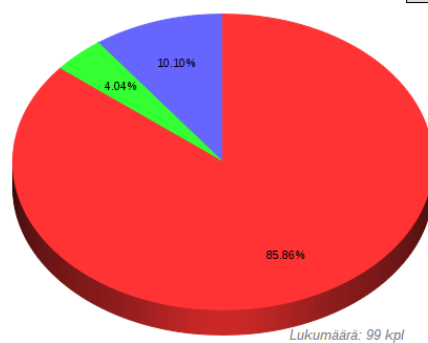
Mies  
Nainen  
Muu  
En halua vastata



Vastaajan äidinkieli  
Mikä on äidinkiellesi?

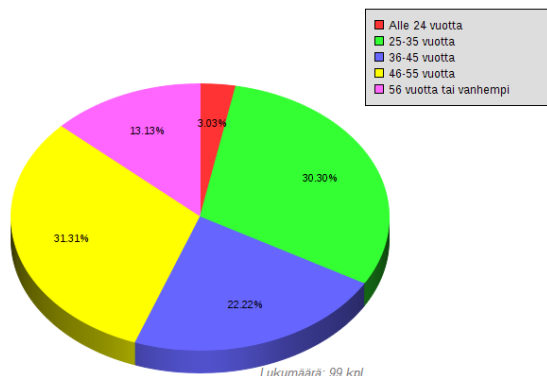
Vastausten suhteellinen jakauma

Suomi  
Ruotsi  
Muu



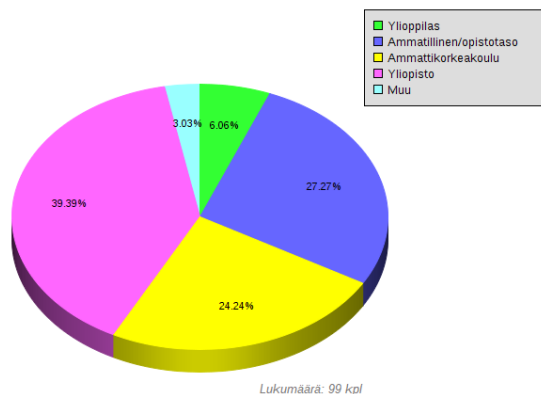
Vastaajan ikäryhmä  
Mihin ikäryhmään kuulut?

Vastausten suhteellinen jakauma



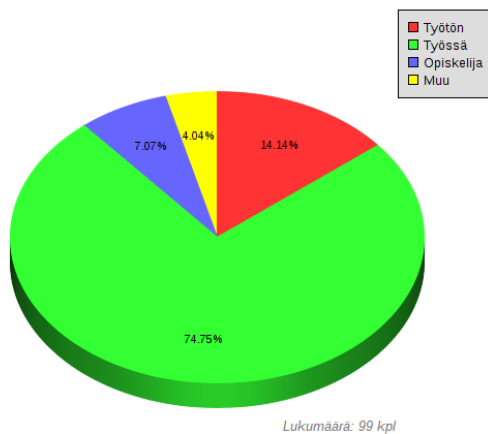
Mikä on sinun ylimmän koulutuksen taso?

Vastausten suhteellinen jakauma



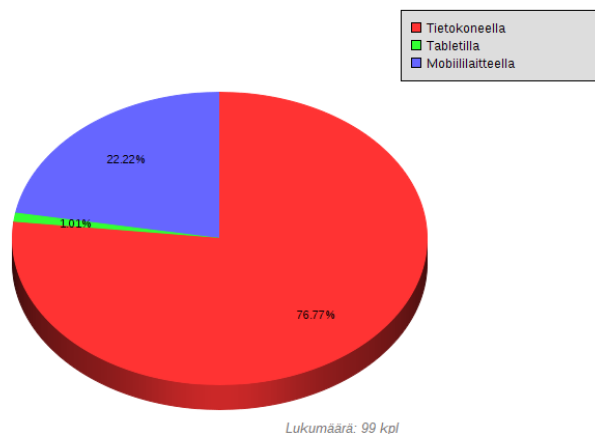
Mikä on tämänhetkinen työtilanteesi?

Vastausten suhteellinen jakauma



Millä laitteella täytit työhakemuksen?

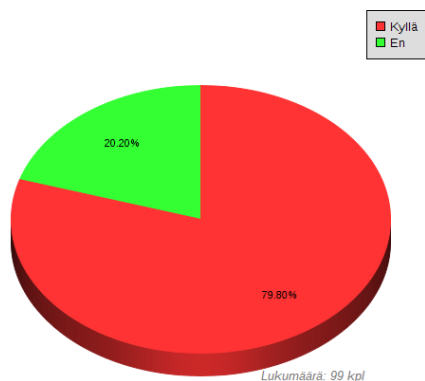
Vastausten suhteellinen jakauma



## Hakijoiden kokemukset Helsinkirekryn palvelun käytöstä

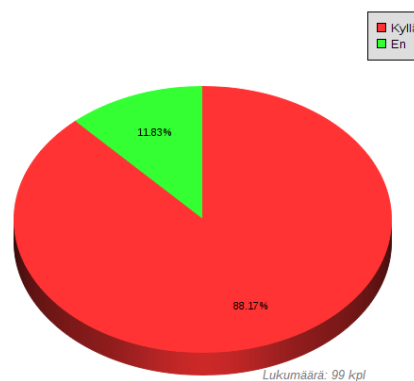
Olin tutustunut Helsinkirekryn sivuihin ennen hakemuksen täyttämistä.

Vastausten suhteellinen jakauma



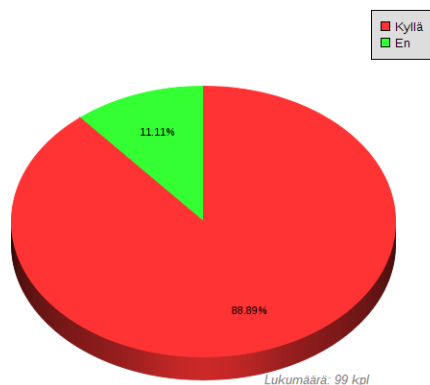
Pystyin löytämään Helsinkirekryn sivulta tarvitsemani tiedot vaivattomasti.

Vastausten suhteellinen jakauma



Sain halutessasi tarpeeksi tietoa anonyymistä rekrytoinnista Helsingin kaupungin sivuilta?

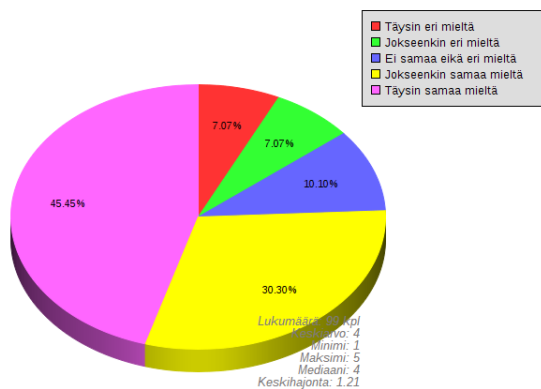
Vastausten suhteellinen jakauma



## Hakijoiden kokemukset Helsingin kaupungin anonyymistä hakemisesta

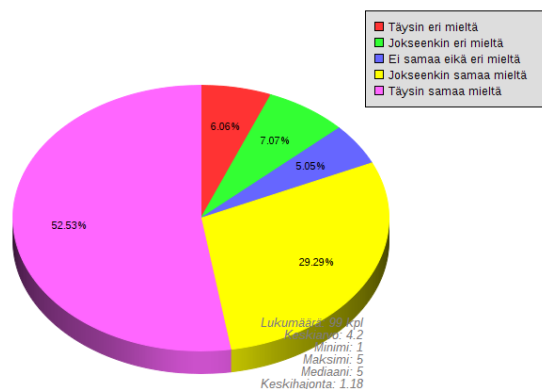
Anonyymi työnhakulomake toimi luotettavasti.

Vastausten suhteellinen jakauma



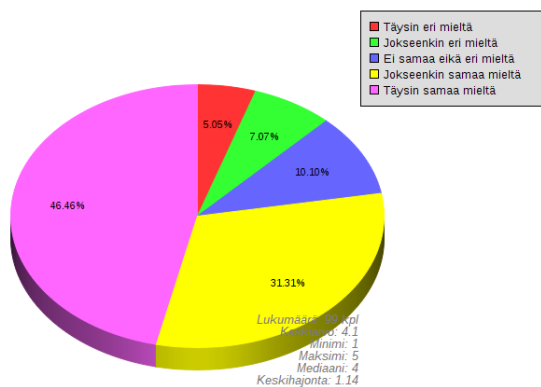
Anonyymin lomakkeen täyttäminen oli helppoa.

Vastausten suhteellinen jakauma



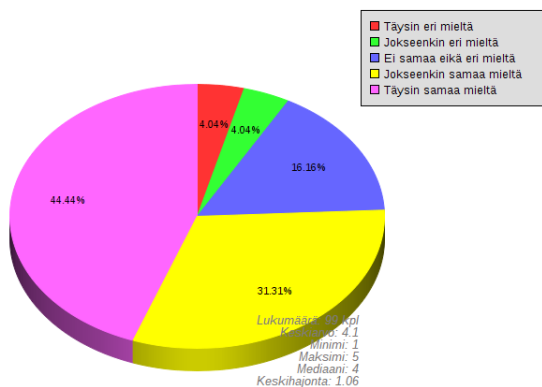
Anonyymin lomakkeen täyttämiseen kulunut aika oli kohtuullinen.

Vastausten suhteellinen jakauma



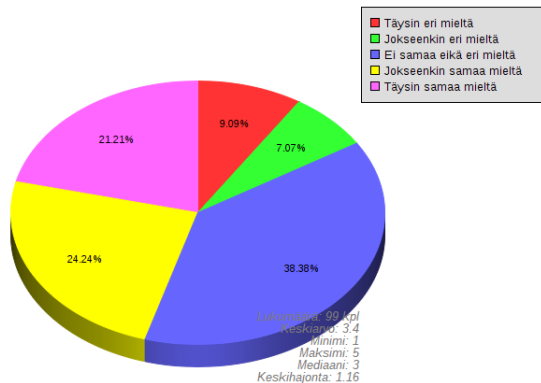
Anonyymin lomakkeen kysymykset olivat haettavan työn kannalta oleellisia.

Vastausten suhteellinen jakauma



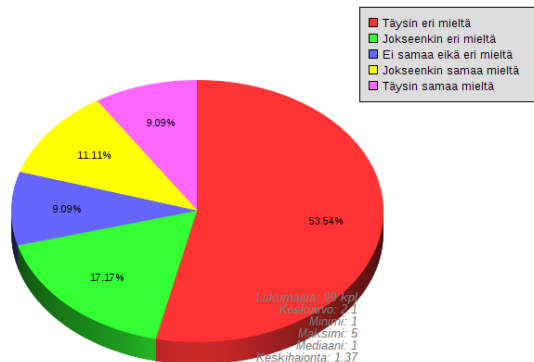
.....  
Anonyymi hakeminen on parantanut työnhakijan hakijakokemusta.

Vastausten suhteellinen jakauma



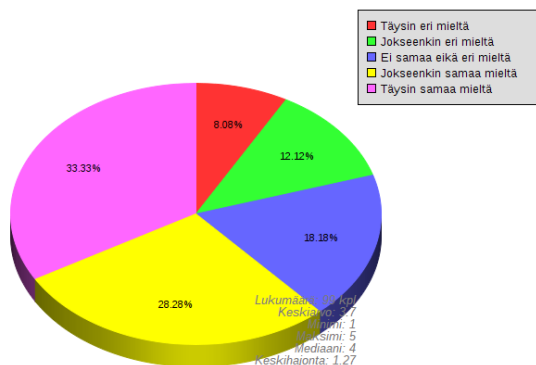
.....  
Helsingissä käyttöön otettu anonyymi rekrytointi oli keskeinen syy siihen miksi hair työpaikkaa.

Vastausten suhteellinen jakauma



.....  
Kokonaisuutena Helsingin anonyymi rekrytointiprosessi oli mielestäni onnistunut kokemus.

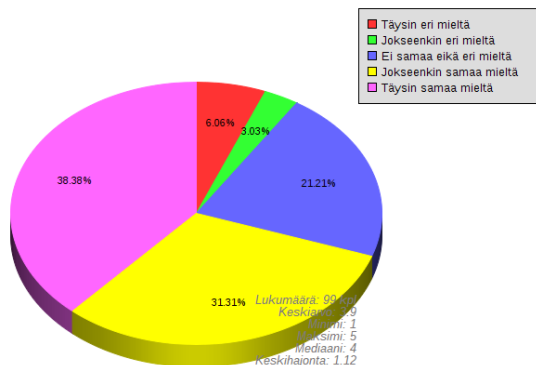
Vastausten suhteellinen jakauma



## Helsingin kaupungin anonyymien rekrytoinnin vaikutukset hakijoiden kokemaan tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen

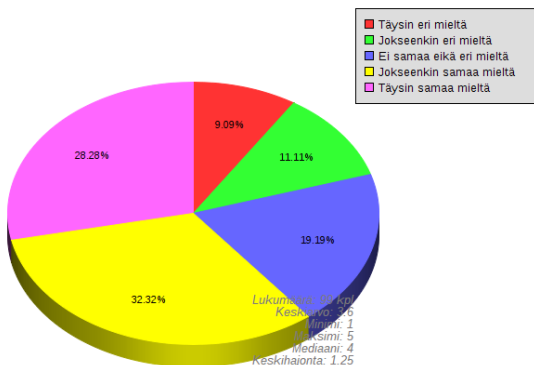
.....  
Helsinki pyrkii anonyymeissa rekrytoinneissa tavoittamaan mahdollisimman monipuolisen hakijajoukon.

Vastausten suhteellinen jakauma



.....  
Helsingin rekrytointivaatimukset oli toteutettu siten, ettei hakijajoukkoa rajattu tehtävän kannalta epäoleellisilla perusteilla. (esim. suomen kielen taidon perusteella)

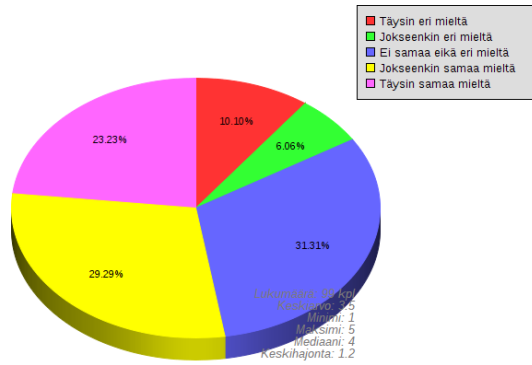
Vastausten suhteellinen jakauma





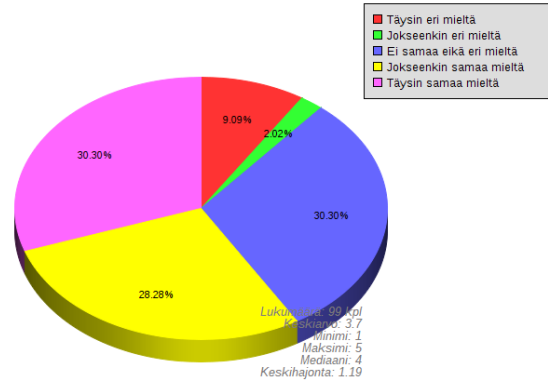
Mielenä Mielestäni anonyymin rekrytoinnin käyttöönoton jälkeen Helsingin rekrytointiin liittyvä vastuullisuus on lisääntynyt.

Vastausten suhteellinen jakauma



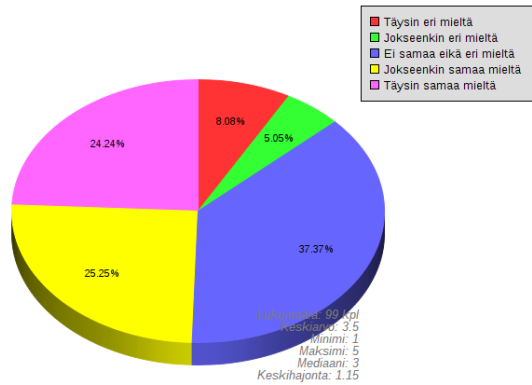
Mielenä Helsingin anonyymin rekrytoinnin käyttöönotto on lisännyt hakijoiden yhdenvertaisuutta.

Vastausten suhteellinen jakauma



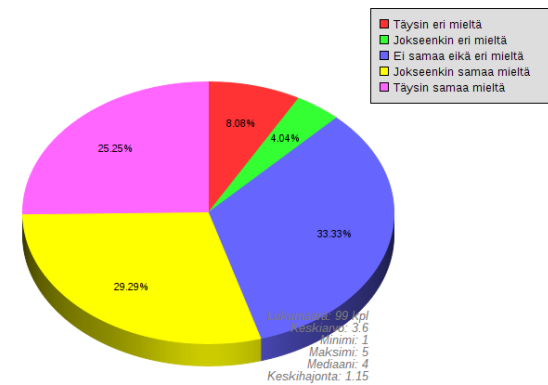
Mielenä Helsingin anonyymissä rekrytoinnissa työnhakijoiden yhdenvertaisuus toteutui hyvin.

Vastausten suhteellinen jakauma



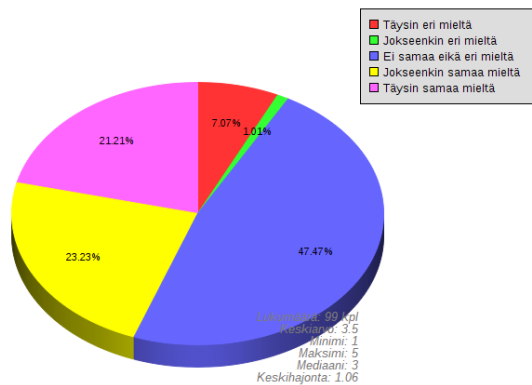
Mielenä Anonyymi hakeminen on lisännyt Helsingin työnhakijoiden tasa-arvoisuutta.

Vastausten suhteellinen jakauma



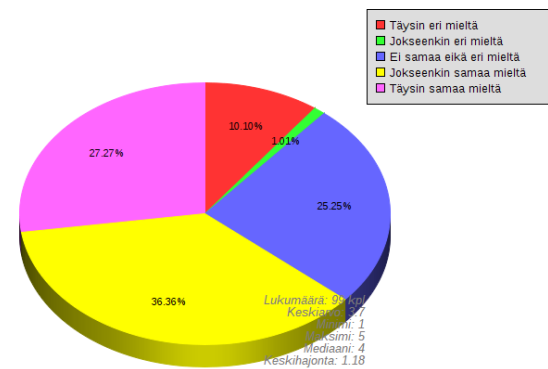
Mielenä Anonyymi hakeminen on lisännyt Helsingin työnhakijoiden monimuotoisuutta.

Vastausten suhteellinen jakauma



Mielenä Anonyymi hakeminen on edistänyt syrjintää mahdollisesti kohtaavien mahdollisuuksia päästä työhaastatteluun.

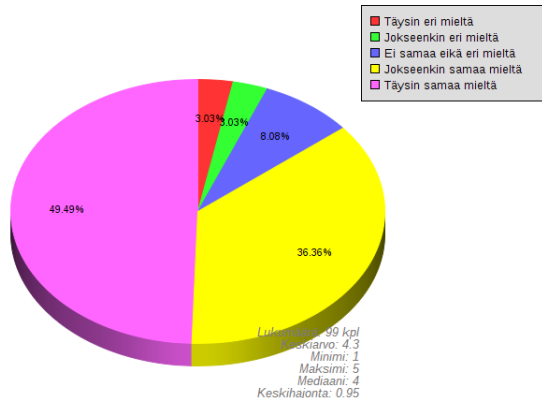
Vastausten suhteellinen jakauma



## Hakijoiden kokemukset siitä miten Helsingin kaupungin rekrytointijärjestelmä tuki anonyymin rekrytoinnin toteuttamista

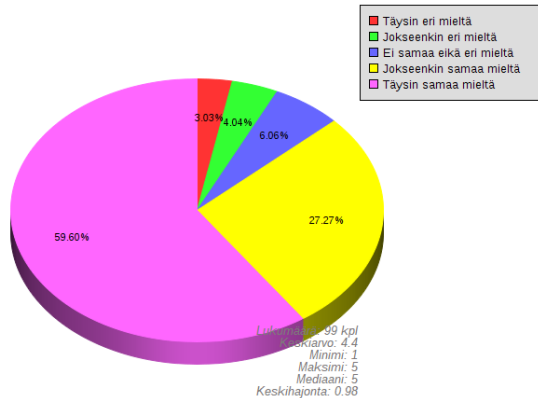
Helsingin työnhakujärjestelmän käyttäjätunnusten luominen oli vaivatonta.

Vastausten suhteellinen jakauma



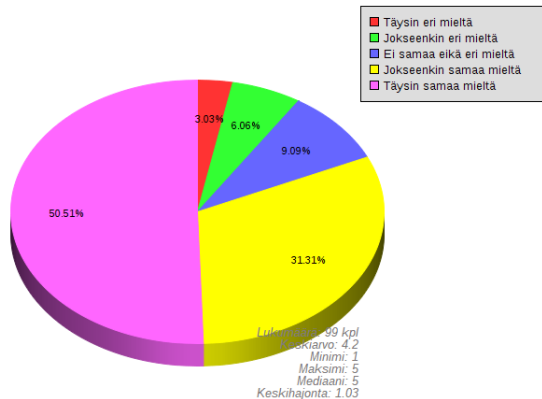
Työnhakujärjestelmään sisäänkirjautuminen oli helppoa.

Vastausten suhteellinen jakauma



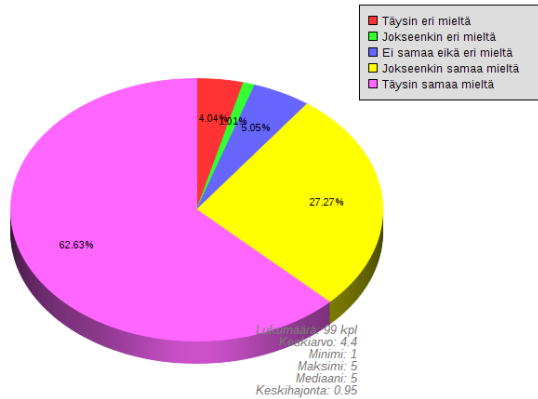
Työnhakujärjestelmän käyttöohjeet olivat selkeät.

Vastausten suhteellinen jakauma



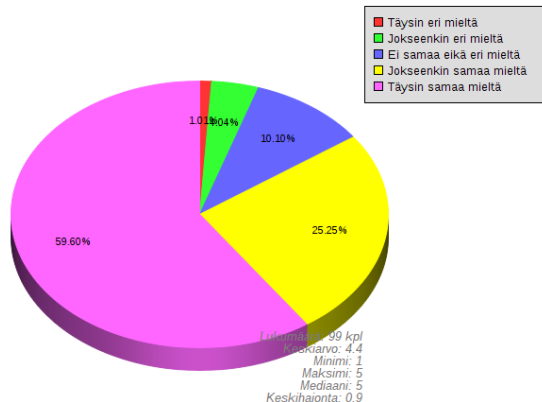
Työnhakujärjestelmää pystyi käyttämään ajasta riippumatta.

Vastausten suhteellinen jakauma



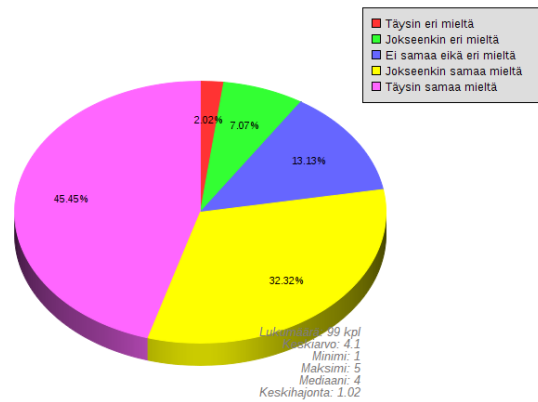
Työnhakujärjestelmä toimi laitteella nopeasti.

Vastausten suhteellinen jakauma



Työnhakujärjestelmän käyttö oli vaivatonta.

Vastausten suhteellinen jakauma



Työnhakujärjestelmä lähetti varmistuksen hakemuksen vastaanottamisesta.

Vastausten suhteellinen jakauma

