

Anonyymi ja kulttuuri-sensitiivinen rekrytointi maahanmuuttajataustaisten työllistymisen edistäjänä

Arja Haapakorpi¹ – Heidi Lehtovaara² – Tuija Koivunen³ – Pasi Pyöriä⁴

Johdanto

Työvoimapula on ollut jo pitkään yhteiskunnallisen keskustelun aiheena. Vaikka työnhakijoiden puute avoimiin työpaikkoihin ei kata kaikkia aloja tai koko Suomea (Kiviholma & Kauhanen 2020), erityisesti henkilöstöpula jokapäiväisissä palveluissa näkyy kansalaisten arjessa (Valtioneuvoston selonteko kotoutumisen edistämisen uudistamistarpeista 2023). Työvoimapulasta kärsivillä aloilla tilannetta jäsennetään myös kohtaanto-ongelmana, jolla tarkoitetaan samanaikaista työttömien työnhakijoiden ja avointen työpaikkojen määrää. Henkilöstön niukassa saatavuudessa taustalla ovat työmarkkinoiden muutokset ja väestön ikärakenteen muutokset (<https://tyovoimabarometri.fi/>). Jälkitekollisessa yhteiskunnassa palveluiden merkitys kasvaa niin työllistävien työpaikkojen määränä kuin työn muutoksena eli työn muotoiluna palveluorientoituneeksi (Haapakorpi 2022).

Työvoimapula-aloille rekrytoidaan usein maahanmuuttajataustaisia työnhakijoita. Tämä näkyy jo tilastoissa, sillä kantasuomalaisten osuus työllisistä on vähentynyt eläkkeelle siirtymisen myötä ja maahanmuuttajataustaisen työvoiman osuus on kasvanut. Maahanmuuttajataustaisten työllisten määrä on kymmenessä vuodessa miltei kaksinkertaistunut. Maahanmuuttajataustaisten työllisten osuus kaikista työllisistä oli 7,5 prosenttia vuonna 2020, kun vuonna 2010 vastaava osuus oli 3,9 prosenttia. Määrällisesti eniten maahanmuuttajataustaisia työskentelee myyntityöntekijöinä. (Kangas-harju ym. 2023, 5.) Myyntityöhön hakeutuminen voi liittyä siihen, että alalla ei välttämättä vaadita muodollista koulutusta. Se on siten varteenotettava vaihtoehto, jos tarjolla ei ole koulutusta vastaavaa oman alan työtä. Maahanmuuttajataustaisten työ onkin keskimääräistä useammin epätyypillistä: he työskentelevät muita useam-

¹ Arja Haapakorpi, VTT, dosentti, yliopistotutkija, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

² Heidi Lehtovaara, FM, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

³ Tuija Koivunen, YTT, dosentti, yliopistotutkija, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

⁴ Pasi Pyöriä, YTT, dosentti, yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

min määrä- tai osa-aikaisissa työsuhteissa tai vuokra- tai alustatyöntekijöinä (Sutela 2023).

Työvoimapula-aloilla rekrytoinnin ongelmat ja haasteet voivat liittyä monenlaisiin asetelmiin ja tilanteisiin. Ilmakunnas kumppaneineen (2013) on listannut edellytykset onnistuneelle rekrytoinnille seuraavasti: työttömien ja avointen työpaikkojen ammatillinen yhteensopivuus, alueellinen sopivuus, tiedottamisen oikea kohdentuminen ja vastaanotto, työvoiman kohdullinen pysyvyys ja työnantajakuva. Tarkastelumme kohteena on tässä artikkelissa myyntityö ja henkilökuljetustyö, joihin on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu liittyvän sellaisia piirteitä, joiden voi päätellä haittaavan rekrytointia. Myyntityössä lähes puolet kaikista avoimista työpaikoista on osa-aikaisia (Kiviholma & Kauhanen 2020), ja osa-aikaisuus alalla on verrattain usein vastentahtoista (Anttila & Oinas 2023, 59). Henkilökuljetustyössä erityisesti bussien kuljettamisessa sosiaalisesti vaativan vuorotyön lisäksi haasteena on työn fyysinen kuormittavuus. Henkilöstöpulan näkökulmasta pikaratkaisuja ei ole saatavilla, sillä ajokelpoisuuden saavuttaminen vie aikaa. Nämä piirteet ovat rekrytoinnin ja potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelemisen näkökulmasta varsin haasteellisia.

Työnantajat toki kehittävät työsuhde-etuja ja työoloja parantaakseen rekrytoinnin onnistumisen mahdollisuuksia (ks. Kauhanen ym. 2018; Kiviholma & Kauhanen 2020) ja mahdollistavat puuttuvien taitojen kehittämistä työjärjestelyin (Wickham & Bruff 2008, 31) tai oppisopimustyyppisellä koulutuksella. Etenkin aloilla, joilla työ on sosiaalisesti ja fyysisesti kuormittavaa, henkilöstön vaihtuvuus edellyttää jatkuvaa rekrytoinnin kehittämistä.

Rekrytoinnin tavoitteet ja menetelmät perustuvat työnantajien käsityksiin siitä, millaista työvoimaa he olettavat saavansa avoimiin työpaikkoihin (Ruhs & Andersonin 2010) ja vastaavasti työnhakijat ennakoivat sopivuutensa tulla rekrytoituksi tietyille aloille tai tehtäviin. Henkilökuljetuksessa ja myyntityössä maahan-

muuttajataustaisten osuuden kasvu liittyy näihin ennakoiviin käsityksiin sopivista työnhakijoista (Andersen & Ruhr 2010). Näiden prosessien seurauksena työmarkkinat segregoituvat etnisen tai kielellisen taustan mukaisesti, mihin liittyy maahanmuuttajataustaisten suurempi osuus prekaareissa töissä verrattuna valtaväestöön (Ojala ym. 2024). Prekaarin työn ominaisuuksia ovat vakituisen ja kokoaikaisen normista poikkeava työnteon muoto, toimeentulon ja työn jatkuvuuden epävarmuus ja matala palkkataso. Ala- ja ammattikohtaisen segregoitumisen lisäksi maahanmuuttajataustaisten sijoittuminen työtehtäviin ei usein vastaa heidän osaamistasoaan (Ahmad 2019).

Maahanmuuttajataustaisten piiloinen tai avoin syrjintä työhaussa on osalaajempaa yhteiskunnallista kehystä työmarkkinoiden käytännöissä, joihin liittyy muun muassa näkemys maahanmuuttajataustaisten ammatillisesta sopivuudesta (esim. Ruhr & Anderson 2010; Forsander 2002). Piiloinen syrjintä voi olla esimerkiksi rekrytointikriteerien rakentamista siten, että niiden täyttäminen on mahdollista vain valtaväestölle, kuten hyvän suomen ja ruotsin kielien vaatimus tehtäväkuvasta riippumatta. Tutkimusten mukaan maahanmuuttajataustaiset, erityisesti ei-länsimaalaisesta kulttuurista tulevat, saavat työhaastattelukutsuja huomattavasti harvemmin kuin kantasuomalaiset huolimatta samantasoisesta osaamisesta (Ahmad 2019). Lisäksi verkottuminen ei välttämättä edistä henkilön kannalta tarkoituksenmukaista rekrytoitumista, koska verkostot rajoittuvat usein omaan maahanmuuttajataustaisten piiriin, jolloin tieto työllistymismahdollisuuksista voi kapeutua vain tiettyihin aloihin (Forsander 2002, 14; Ahmad 2019).

Maahanmuuttajataustaiset eivät kuitenkaan ole yhtenäinen ryhmä, mikä myös heijastuu heidän asemaansa työnhakijoina ja työntekijöinä Suomessa. Kulttuurisesti etäämmältä tulevien mahdollisuudet työllistyä ja tulla huomioon otetuksi rekrytoinnissa ovat heikkommat kuin länsimaalaisten maahanmuuttajataustaisten.

(Forsander 2002.) Taustalla voi olla samankaltaisten työnhakijoiden suosiminen rekrytoinnissa. Tutkimuksissa on huomattu, että rekrytoija etsii itsensä kaltaista henkilöä työsuhteeseen, mikä tulee yleensä esille sukupuolen ja etnisen taustan mukaisena suosimisena (Blackmore & Rahimi 2019).

Henkilöstöpulan myötä ja osana syrjinnän ehkäisyä rekrytointiin on kehitetty menetelmiä, kanavia ja käytäntöjä rekrytoinnin tuloksellisuuden vahvistamiseksi. Huolimatta maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osuuden kasvusta monilla aloilla ja syrjintään puuttumisesta ja sen ehkäisemisestä (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014) heidän pääsyä työmarkkinoille on usein haasteellista.

Tarkastelemme tässä artikkelissa maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnin haasteita ja ongelmia, niihin kehitettyjä lähestymistapoja ja menetelmiä sekä näiden menetelmien vaikutuksia. Kysymme, millä tavoin rekrytointia voitaisiin sujuvoittaa ja millaisia kokemuksia ja tutkimuseräistä tietoa uusien menetelmien kokeiluista on maahanmuuttajataustaisesta työvoimasta riippuvaisilla kaupan ja henkilökuljetuksen aloilla.

Haastatteluaineistomme perustuu rekrytointiasiantuntijoiden näkemyksiin ja kokemuksiin, ja se heijastaa siten työpaikkojen johdon linjauksia ja henkilöstöjohtamisen (HR) näkökulmia ja käytäntöjä. Artikkelini nojautuu empiiriseen tutkimukseemme rekrytoinnin haasteista kaupan ja henkilökuljetuksen aloilla ja sitä täydentävään kirjallisuuskatsaukseen maahanmuuttajataustaisten rekrytointia edistävien menetelmien vaikutuksista.

Artikkeli etenee seuraavasti. Aluksi esittelemme empiirisen aineistomme, minkä jälkeen tarkastelemme haastateltujen näkemyksiä ja kokemuksia maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnin haasteista ja ongelmista sekä niihin vastaamaan kehitettyjä lähestymistapoja ja menetelmiä. Seuraavaksi tarkastelemme kirjallisuuskatsauksen perusteella näiden lähestymistapojen ja menetelmien vaikutuksia rekrytoin-

nissa ja työpaikoilla. Vaikutuksilla tarkoitamme sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia. Varsinaisesta vaikuttavuusanalyysistä ei ole kyse, sillä se vaatisi systemaattisen pitkän aikavälin seurannan.

Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen aineistona on henkilöstöä rekrytoivien yritysten ja henkilöstöpalveluita (HR-palvelut) tarjoavien yritysten seitsemän asiantuntijan haastattelut. Haastateltavat olivat kaupan alalta (1), henkilökuljetuksen alalta (3) ja HR-palveluita tarjoavista yrityksistä (3). Haastateltavista viisi oli naisia ja kaksi miestä. Haastattelut kestivät kukin 1–1,5 tuntia. HR-palveluita tarjoavien yritysten haastateltavat vastasivat yritysten rekrytointipalvelusta ja TE-toimistojen toimeksiannosta työnhakijoiden työnhauksen valmennuksista.

Haastatteluoteemat olivat seuraavat: i) rekrytoinnin tavat, menetelmät ja käytännöt, ii) muutokset rekrytoinnissa ja rekrytointi tulevaisuudessa, iii) rekrytoinnin kohderyhmät, iv) hyvä työnhakija ja työnhakutaitojen parantaminen, v) virherekrytoinnit ja niiden korjaaminen, vi) rekrytoinnin haasteet ja vaikeudet, vii) rekrytoinnin kohderyhmien laajentaminen. Koska haastateltavat työskentelevät työvoimapuola-alojen haasteiden parissa, keskustelu ulottui yleensä myös maahanmuuttajataustaisten rekrytointiin. Haastattelut tuottivat monipuolisia näkökulmia maahanmuuttajataustaisten henkilöiden asemasta työnhakijoina.

Aineiston koodaus pohjautui haastatteluoteemoihin mutta myös haastateltavien esille nostamiin teemoihin. Haastatteluoteemat johdattivat rekrytoinnin ongelmiin ja haasteisiin sekä sellaisiin lähestymistapoihin ja keinoihin, joilla niihin voidaan vastata. Aineiston analyysin toteutimme sisällönanalyysinä (Alasuutari 2012).

Seuraavaksi tarkastelemme haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia maahanmuuttajataustaisten rekrytointiin liittyvistä ongelmista ja haasteista. Tämän jälkeen siirrymme tarkas-

telemaan sellaisia lähestymistapoja ja keinoja, joilla näihin ongelmiin ja haasteisiin voidaan vastata. Tarkastelemme näiden lähestymistapojen ja menetelmien vaikutuksia kirjallisuuskatsauksen valossa.

Kielitaitovaatimukset ja rekrytoinnin käytännöt haasteena maahanmuuttajataustaisten työllistymisessä

Rekrytointiasiantuntijoiden mukaan maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnin ja työllistymisen merkittävimmät esteet olivat ensinnäkin rekrytoinnin kriteerien perustuminen epäsuorasti kantasuomalaisuuteen ja toiseksi Suomen kansalliskielten suomen ja ruotsin taidon (myöhemmin ”suomen kielen”) puutteellisuus tai useimmiten suoraviivainen tapa soveltaa kielitaidon vaatimuksia.

Erityisesti rekrytointiin sekä työnhaun valmennukseen perehtyneet asiantuntijat toivat esille rekrytointikriteerien ja käytäntöjen kohtuuttomuuden maahanmuuttajataustaisten kannalta. He pitivät rekrytoinnin kriteerejä ja käytäntöjä kaavamaisina, sillä kriteereihin on piilotettu kantasuomalaisuuteen perustuvat osaamisen ja ansioiden osoittamisen käytännöt ja valtaväestöön sopiva työnhakijaprofiili. Näitä osaamisen osoittamisen käytäntöjä ovat suomalaisten oppilaitosten tutkintotodistukset, ”oikeissa” paikoissa ansioituminen ja siihen liittyvät verkostot. Muissa EU-maissa suoritettut tutkimukset tunnustetaan Suomessa kelpoisiksi erityisen menettelyn kautta, mutta se ei koske EU-alueen ulkopuolella suoritettuja tutkintoja.

Alla siteerattu rekrytoinnin asiantuntija kiteyttää maahanmuuttajataustaisten ehdot hankkia työllistymistä edistäviä ominaisuuksia ja haastateluun pääsyä helpottavia kontakteja seuraavasti:

Me ollaan nää omat verkostomme rakennettu, ni mehän alotetaan se koulussa. Mut ku näillä ei ole sitä polkua. HR-asiantuntija, rekrytointi ja työnhaun valmennuksen palvelut

Toinen tärkeä taito haastateltavien mukaan oli suomen kielen osaaminen. He toivat esille kielitaidon puutteen työllistymisen esteenä, mutta myös rekrytoinneissa usein vallitsevan kielitaitovaatimusten kaavamaisuuden maahanmuuttajataustaisten rekrytointia haittaavana ilmiönä. Heidän mukaansa maahanmuuttajataustaiselta vaaditaan usein tehtävästä riippumatta hyvää suomen kielen taitoa, mikä heikentää heidän mahdollisuuksiaan työllistyä edes ensimmäiseen työpaikkaansa. Seuraavassa yksi haastateltavista luotaa kielitaitovaatimusten määrittämiseen erilaisia näkökulmia ja tulevaisuutta:

Ja taas varsinaisessa työssä ei niin paljon suomen kieltä tarvitse. Ainoa, missä tarvii on se, että ymmärtää, meillä on työskentelykieli toistaseks suomi, ymmärtää ohjeet ja perehdytysmateriaalit. Ja tietenkin, jos liikentees sattuu jotain, onnettomuus tai ajaa vaikka harhaan tai matkustajalle sattuu jotain niin sillonhan suomen kielen taitoo tarvitaan. Mut et tähänkin mä luulen, et me joudutaan tulevina vuosina miettiin tukipuhelinnumeroo tai tulkkausrinkiä tai muuta, joka ois saatavilla täntyyppisissä tilanteissa. Et mä nään, et siin on valtava potentiaali kyl maahan muuttaneissa ihmisissä ja mielellään työllistettäs. Henkilökuljetus, HR-vas- taava

Kielitaitoon liittyvät haasteet ja ongelmat tulevat esille useissa maahanmuuttajataustaisten työllistymistä koskevissa tutkimuksissa (Baumgartner 2023; Bergbom ym. 2022). Täydellisyttä lähentelevän suomen kielen vaatimuksen taustalla voi olla myös syrjintää (Rask ym. 2018), kun itse tehtävä ei edellytä tämän tasoista kielitaitoa.

Haasteiden ja ongelmien ratkaisut

Koska yleisimmät esteet maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnissa liittyivät heidän valtaväestöstä poikkeavaan taustaansa, haastateltavien pohtimissa ratkaisuisa kyseiseen ongelmaan

oli erityisesti maahanmuuttajataustaisten syrjintään tai sivuuttamiseen keskittyviä lähestymistapoja ja menetelmiä. Näkökulmana näissä ratkaisuissa oli maahanmuuttajataustaisuuden haasteelliseksi koettu poikkeaminen kansallisesta standardista eli suomen kielen taidosta, rekrytoinnin kansallisiin instituutioihin perustuvista osoittimista ja maahanmuuttajataustaisen etniseen taustaan liittyvistä piirteistä kuten esimerkiksi nimestä. Koska valtaväestöstä erottuminen on usein maahanmuuttajataustaisten syrjinnän taustalla, haastateltavat esittivät menetelmäksi sen häivyttämistä rekrytoinnissa eli anonyymiä rekrytointia. Toisena erityisesti maahanmuuttajataustaisten rekrytointia helpottavana lähestymistapana he mainitsivat kulttuuritietoisuuden.

Anonyymi rekrytointi on yksi uusista rekrytointimenetelmistä. Anonyymien rekrytointimenetelmän ideana on rajoittaa rekrytoijan mahdollisuuksia päätellä työnhakijoiden henkilökohtaisia ominaisuuksia, esimerkiksi sukupuolta tai etnistä taustaa. Yleisesti tämä toteutetaan siten, että työhakemuksesta jätetään pois sellaiset tiedot, jotka voisivat paljastaa esimerkiksi henkilön sukupuolen, syntymäpaikan tai äidinkielen. Henkilökohtaisten tietojen puuttuessa rekrytoija joutuu ideaalisesti tekemään päätöksen puhtaasti hakijan osaamisen ja soveltuvuuden perusteella, jolloin pätevin työnhakija tulee palkattua (Kanninen & Virkola 2021) tai pääsee seuraavaan vaiheeseen rekrytointiprosessissa.

Toisena lähestymistapana maahanmuuttajataustaisten vaikeuksiin rekrytoinnissa ja työllistymisessä oli haastatteluidemme mukaan kulttuurisen erityisyyden korostaminen, kun anonyymissä rekrytoinnissa kulttuurista taustaa pyritään häivyttämään ainakin prosessin ensimmäisissä vaiheissa. Yksi haastateltavista kuvaili kulttuuritietoista lähestymistapaa ajattelutapana, ei niinkään menetelmänä:

Jos juttelee jonkun yrityksen kanssa positioista mitä lähettään rekrytoimaan tai mihin on tarve löytää uusi tekijä, niin tavallaan lähtee oikeesti

mieltii sitä sen tietynlaisen osaamisen kautta. Ihan oikeesti sellaisen, et minkälaista osaamista tässä tehtävässä tarvitaan. Ei niinkään just sen kautta että ajatellaan että on tietty maisteri tai tietty koulutustausta. HR, kehityspäällikkö

Erytyisesti rekrytointipalvelun ja työnhakuvalmennuksen palvelun asiantuntijat nostivat esille riittävän pitkän prosessin kulttuuritietoisessa lähestymistavassa: heidän mukaansa keskeistä on prosessin ulottuminen myös rekrytoinnin jälkeiseen aikaan työpaikalla. He näkivät tärkeäksi ottaa huomioon työpaikan käytännöissä muista kulttuureista tulevat erityispiirteinen ja tarpeen perehdyttää tuleva työyhteisö erilaisista kulttuureista tuleviin uusiin työtovereihin erilaisine sopeutumista helpottavine käytännöineen. Kulttuuritietoiseen lähestymistapaan kuuluu myös suomen kielitaitovaatimuksen tarkentaminen ja joustavoittaminen (ks. myös Bergbom 2022) sekä näkemys siitä, että kielitaito karttuu työssä ja työpaikalla (ks. myös Strömmer 2017). Lisäksi kulttuuritietoisuus on erityisesti vuorovaikutuksellista ja tulee esille siten kantasuomalaisien vastaan tulona puheessa seuraavasti:

”Että me siedämme sitä, että kaikki ei puhu kieliopillisesti niin sanotusti oikein, tai me siedämme eri aksentteja, et jos joku puhuu vähän eri tavalla, ni me opitaan kuulemaan ja ymmärtämään kuitenkin, se viesti menee perille. Se on ehkä se kysymys, mistä meidän pitää jatkaa sitä valistustyötä oikeestaan työmarkkinoilla. (HR-yritys, asiantuntija, rekrytointi ja työnhau valmennukset)

Erytyisesti työnhakuvalmennusta rekrytointipalvelun lisäksi tarjoavat asiantuntijat totesivat kuitenkin, että työpaikat liian harvoin toteuttavat valmennusta joko resurssien puuttumisen tai kielteisen suhtautumisen takia. Heidän mukaansa työyhteisön valmistautumattomuus ja työpaikan puutteellinen perehdytysprosessi

voi vaikuttaa kielteisesti maahanmuuttajataustaisten työpaikalle sopeutumiseen, mikä voi joutaa ennen pitkää hakeutumiseen pois kyseisestä työpaikasta.

Anonyymien rekrytoinnin ja kulttuuritietoisten menetelmien arviointi tutkimusten ja selvitysten valossa

Anonyymien rekrytoinnin ja kulttuuritietoisten menetelmien vaikutuksia luodattiin alaan liittyvistä tutkimuksista ja selvityksistä. Vaikutuksilla tarkoitetaan erityisesti maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnin ja työllistymisen helpottamista, mutta myös muita, mahdollisesti kielteisiäkin vaikutuksia rekrytointiin, sopeutumiseen työpaikalle ja työyhteisöön. Kirjallisuutta etsittiin tietokannoista ja sellaisista kanavista, jotka keskittyvät maahanmuuttoon ja rekrytointiin

Anonyymi rekrytointi

Anonyymi rekrytointi on saanut alkunsa musiikkimaailmasta, Bostonista, jossa sinfoniaorkesterin koesoitot suoritettiin verhon takaa jo 1950-luvulla. Suomessa anonyymiä rekrytointimenetelmää on kokeiltu etenkin julkisella sektorilla. Helsingin ja Espoon ensimmäiset kokeilut toteutettiin vuonna 2013. Kuntarekryryn anonyymi rekrytointiominaisuus otettiin käyttöön vuonna 2020. Oikeusministeriö kokeili anonyymiä rekrytointia vuonna 2018. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella on tutkittu monimuotoisuutta rekrytoinneissa ja julkaistu useita oppaita monimuotoisemman rekrytoinnin edistämiseksi (Bergbom 2022).

Tutkimuksissa on keskitytty siihen, miten anonyymien rekrytointiprosessin käyttöönotto on vaikuttanut eri hakijaryhmien todennäköisyyteen tulla kutsutuksi työhaastatteluun tai tulla palkatuksi (Kanninen ym. 2022). Toistaiseksi anonyymien rekrytointimenetelmän käytöstä saadut tutkimustulokset ovat olleet ristiriitaisia (Foley & Williamson 2018). Myönteisiä

tuloksia havaitsivat esimerkiksi Goldin ja Rouse (2000), joiden mukaan sinfoniaorkesterin siirtyminen anonyymiin koe-esiintymiseen paransi naismuusikoiden todennäköisyyksiä edetä valintaprosessissa ja tulla palkatuksi. Åslund ja Skans (2012) tutkivat anonyymien rekrytoinnin vaikutuksia osana julkisella sektorilla toteutettua kokeilua ja osoittivat, että anonyymi rekrytointi kohentaa naisten ja vähemmistöön kuuluvien todennäköisyyksiä päästä työhaastatteluun suhteessa miehiin ja enemmistöön. Tuore tutkimus (Kanninen ym. 2023) selvitti Helsingin kaupungin anonyymien rekrytoinnin pilotin (2020) vaikutuksia palkkauspäätöksiin sekä palkattujen menestymiseen töissä (Labore ja Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT). Myös tämä tutkimus antaa viitteitä siihen, että anonyymi rekrytointi voi olla tehokas työkalu syrjinnän vähentämiseksi. Etenkin henkilöitä, joilla on ulkomaalaisen kuuloinen nimi, palkataan anonyymisoinnin seurauksena enemmän.

Päinvastaisia tuloksia osoittaa puolestaan Behaghelin, Créponin ja Barbanchonin (2015) tutkimus, jonka mukaan anonyymi työnhaku heikensi vähemmistöön kuuluvien todennäköisyyttä päästä työhaastatteluun ja tulla palkatuksi. Tulosta selittää se, että rekrytointimenetelmä todennäköisesti esti työnantajien positiivisen erityiskohtelun (Kanninen ym. 2022; Lacroux & Martin-Lacroux, 2020). Hakijasta nähtävillä olevien tietojen perusteella voi tehdä päätelmiä. Esimerkiksi opintojen suoritusvuosi tai vieraiden kielten taito voivat antaa suuntaa hakijan iästä tai mahdollisesta etnisestä taustasta (Behaghel ym. 2012.) Tämä voi korostua pienemmällä paikkakunnilla toteutettavissa rekrytoinneissa.

Anonyymi rekrytointi ei myöskään automaattisesti ehkäise syrjintää rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa (Kanninen & Virkola 2021; Krause ym. 2012). Menetelmän selvin heikkous onkin se, että syrjinnän vähentämisen sijasta anonyymi työnhaku voi siirtää rekrytoinnissa ilmenevää syrjintää työhaastatteluun kutsumisesta itse palkkaamisen vaiheeseen (Kanni-

nen ym. 2022). Syrjinnän juurisyy voi siis piillä rekrytoijan asenteissa.

Jatkossa tarvitaan vaikutusarvion mahdollistavia tutkimusasetelmia, joiden avulla voidaan tarkemmin ymmärtää, missä olosuhteissa anonymisointi toimii ja missä ei (Kanninen ym. 2022). Krause, Rinne ja Zimmermann (2012) korostavat, että anonymisoidun työnhaun vaikutus naisten ja vähemmistöryhmien mahdollisuuksiin päästä työhaastatteluun riippuu pitkälti anonymisoidun haun toteuttavan organisaation lähtötilanteesta. Myös Kanninen ym. (2023) korostavat, että keskeistä on kiinnittää huomio siihen, miten menetelmän käyttöönotto toteutetaan. Kehittämistyössä on tärkeää tarkastella menetelmää sekä rekrytoijien että työnhakijoiden näkökulmasta. Helsingin kaupungin rekrytointipilotissa mukana olleet esihenkilöt kokivat menetelmän auttaneen keskitymään hakijan osaamiseen ja kompetenssiin. Toisaalta menetelmän on koettu vaativan aiempaa enemmän resursseja (Koivunen ym. 2022). Anonyymien rekrytointimenetelmien käyttö on usein vapaaehtoista. Onkin tarpeellista pohtia, tulisiko menetelmän olla pakollinen julkisella sektorilla. Rekrytoijat tarvitsevat tietoa myös muista yhdenvertaisuutta edistävästä toimenpiteistä. Teknologiavälitteinen rekrytointi aiheuttaa lisää pohdittavaa, sillä tekoälyä hyödyntävissä rekrytoinneissa on havaittu syrjintää, joka voi olla osin tarkoittamatonta (Dastin 2022).

Kulttuuritietoinen rekrytointi

Kulttuuritietoisuudella tarkoitetaan sellaisten lähestymistapojen ja menetelmien soveltamista, joiden myötä ihmisten erilaiset kulttuuriset taustat tulevat hyväksytyiksi ja huomioon otetuksi yhteisössä. Työorganisaatioiden johtamisessa käytetään laajempaa käsitettä monimuotoisuus, jossa johtamisen ja rekrytoinnin käytännöissä suhtaudutaan myönteisesti erilaisuuteen kaikkien ominaisuuksien, kuten sukupuolen, iän, etnisen taustan ja muiden vähemmän näkyvissäkin olevien ominaisuuksien suh-

teen (Bergbom ym. 2020). Lisäksi ominaisuuksien risteäminen (intersektionaalisuus) muotoilee ihmisten asemaa yhteiskunnassa ja työelämässä moninaisemmaksi kuin vain yhden ominaisuuden perusteella arvioitu asema. Tämän vuoksi kirjallisuudessa puhutaan yleisesti monimuotoisuudesta, johon sisältyy kulttuuritietoisuus (Bergbom ym. 2020), sillä se kuvaa ja määrittää täsmällisemmin erilaisuuden huomioon ottamista ja sen merkitystä voimavarana työelämässä. Monimuotoisuuteen liittyvistä vaikutuksista työpaikoilla on niukasti tietoa ja tämä katsoo antaa osviittaa muttei empiirisesti kattavaa kuvaa tilanteesta Suomessa. Katsausta on täydennetty joillakin kansainvälisillä tutkimuksilla. Empiiristä tutkimusta tarvitaan lisää analyttisempien tulosten ja tulkintojen saavuttamiseksi.

Aikaisempien kotimaisten tutkimusten ja selvitysten perusteella anonyymi rekrytointi ja kulttuuritietoinen lähestymistapa rekrytoinnissa ja työyhteisöön saattamisessa ovat tuottaneet enemmän myönteisiä kuin kielteisiä tuloksia (Bergbom ym. 2020). Sekä anonyymi rekrytointi että kulttuuritietoinen lähestymistapa, kuten myös kielitaitovaatimusten kohtuullistaminen ja tarveharkinta tehtävän mukaan, luetaan osaksi monimuotoisuutta korostavaa lähestymistapaa rekrytoinnissa ja työpaikkojen käytännöissä (ks. Bergbom ym. 2020).

Myönteisenä tuloksena monimuotoisuudesta on työyhteisön voimavarojen kasvu, joka voi vahvistaa organisaatioiden innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta sekä myönteistä ilmapiiriä ja vuorovaikutusta (Bergbom ym. 2020, 28–35, Milliken & Martins 1996). Monimuotoisuuden myönteisiksi vaikutuksiksi on todettu lisääntynyt innovatiivisuus ja luovuus työpaikoilla ja uskallus tuoda ideoita yhteiseen keskusteluun sekä yhteisöllisyyden vahvistuminen (Herring 2009; Roberge & van Dick 2010; Seong ym. 2015).

Kielteisinä aikaisemmat tutkimukset ovat tuoneet esille keskinäisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden hitaamman kehittymisen sekä kielteiset vaikutukset vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin (Bergbom ym. 2020).

Bergbom ja kumppanit (2020) havaitsivat myös rekrytoijien pyrkimyksen rekrytoida samankaltaista henkilöstöä ja tulkitsivat sen rekrytointiasiantuntijoiden näkemykseksi yhdenmukaisuuden eduista työyhteisön toimivuudelle.

Nämä havainnot saavat tukea laajemmasta kansainvälisestä tutkimuksesta. Australialaiseen kirjallisuuskatsaukseen perustuvan tutkimuksen mukaan monimuotoisen johtamisen ja rekrytoinnin tarkastelussa tulee erottaa toisistaan diskurssit ja todellisuus (Blackmore ym. 2019). Monimuotoisuus-diskurssi on usein niin organisaation työntekijöille ja ulkopuoliselle maailmalle suunnattua markkinointipuhetta, jolla ilmaistaan organisaation edelläkävijyyttä monimuotoisuuden avulla saavutettavasta suvaitsevaisuudesta ja luovuudesta sekä muista myönteisistä piirteistä. Todellisuudessa rekrytoijat valitsevat kaltaisiaan henkilöitä näissäkin organisaatioissa ja maahanmuuttajataustaisen täytyy käydä läpi pitkäaikainen prosessi ansioiden hankinnassa päästäkseen valtaväestön työnhakijoiden kanssa samaan asemaan työnhakijana (Blackmore ym. 2019). Monimuotoisuus-lähestymistavan pelkistäminen vain markkinointipuheeksi voidaan myös katsoa kielteiseksi vaikutukseksi, sillä se voi viestiä välinpitämättömyyden hyväksyttävyydestä suhtautumisessa monimuotoisuuteen organisaatiokäytännöissä.

Organisaation riittävät resurssit ovat edellytys monimuotoisuuden soveltamiselle työyhteisössä, sillä monimuotoisuuden menetelmien ja käytäntöjen käyttöönottoon ja uusintamiseen tarvitaan aikaa ja väljyyttä. Jos organisaatioissa ei ole riittävästi resursseja kulttuuritietoisten menetelmien toteuttamiseen ja jos johto, työntekijäryhmät tai jopa yksittäiset työntekijät vastustavat niiden käyttöönottamista, vaikuttavuus jää heikoksi (Uusi-Uitto 2018). Epäonnistumisen kokemus monimuotoisuuden soveltamisessa voi liittyä työpaikan hektisen työtahdin sanelemaan niukkuuteen vuorovaikutuksessa ja työn organisoinnin ongelmiin. Resurssiniukkuus voi johtaa myös pikaisiin ja vinoutuneisiin tulkintoihin vuorovaikutuksen ristiriidoista esi-

merkiksi seuraavasti: kulttuuritietoisuuteen paneutuvassa tutkimuksessa on havaittu kulttuuristen erojen tiedostamisen johtavan toisinaan kulttuuristen erojen korostamiseen erityisesti ristiriitatilanteissa, vaikka kyseessä voi olla organisaatioon tai yksilöllisiin eroihin liittyviä konflikteja tai jännitteitä (Salo & Poutiainen 2010).

Monimuotoisuusbarometrin mukaan (Bergbom ym. 2020, 28) monimuotoisuusajattelua on sisällytetty organisaatioiden strategioihin ja toimintasuunnitelmiin aiempaa enemmän: 69 prosenttia HR-ammattilaisista ilmoitti vuonna 2020, että monimuotoisuus on sisällytetty tämänkaltaisiin organisaatioiden dokumentteihin. Kulttuuritietoisuutta ei kuitenkaan arvioitu yhtä tärkeäksi. Monimuotoisuusbarometrin vastaajista 43 prosenttia ei pitänyt etnisen taustan huomioon ottamista kovinkaan tärkeänä HR-toiminnassa. Sitä pidettiin muita yksilöiden ominaisuuksia useammin yksilölle kuuluvana asiana (Bergbom ym. 2020, 21–28). Voidaan päätellä, että etnistä taustaa ei aina pidetä samalla tapaa relevanttina tai ei ymmärretä sen merkitystä osana monimuotoisuutta verrattuna esimerkiksi sukupuolisensitiivisyyden tärkeyteen.

Nämä monimuotoisuuden tai kulttuuritietoisuuden soveltamisen vaikutusten arviot herättävät lisäkysymyksiä organisaatioita, alaa, ammattiryhmiä ja organisaatioiden toimintaympäristöä koskien, koska niillä voi olla hyvinkin paljon merkitystä vaikutusten luonteeseen. Monimuotoisuuden tärkeyden tiedostaminen ja siihen liittyvät käytännöt vaativat aikaa vakiintuakseen ja työntekijöiden samanlaisuus-erilaisuusaste vaihtelee aloittain.

Johtopäätökset ja keskustelu

Maahanmuuttajataustaisten työllistymisen ja rekrytoinnin kehittämisen edistämiseksi on kehitetty moninaisuuden tai kulttuuritietoisuuden lähestymistavan ja anonyymien rekrytoinnin menetelmiä. Selvitysten ja tutkimusten perusteella niiden vaikutukset vaihtelevat ja voivat olla myönteisten lisäksi kielteisiäkin. Näiden tulos-

ten tulkinnoissa on tärkeää huomata, että yksittäisillä menetelmillä ja lähestymistavoilla voidaan vaikuttaa vain rajallisesti haasteisiin ja ongelmiin, koska maahanmuuttajataustaisten työllistymisen ja rekrytoitumisen ongelmat ovat luonteeltaan laajoja ja moniulotteisia. Rekrytointikäytäntöjä ja työpaikan käytäntöjä kehittämällä pyritään vaikuttamaan ongelmien taustalla oleviin yhteiskunnallisiin asenteisiin, suhteisiin ja rakenteisiin.

Työpaikan ja alan toimintaympäristöllä ja tilanteella on merkittävä rooli sekä menetelmien ja lähestymistapojen soveltamisessa että tuloksellisuudessa. Työvoimapula motivoi kehittämään rekrytointia, mutta kehittämistä voivat ehkäistä työpaikka- tai alasiidonaiset asiat. Hektinen työtahti, organisaation ilmapiiri, johtamisen laatu sekä rekrytointikäytäntöjen ja nii-

hin liittyvien teknologioiden kehittymättömyys ovat esimerkkejä asioista, jotka voivat hidastaa tai ehkäistä rekrytoinnin ja työpaikan monimuotoisuutta tukevien käytäntöjen kehittämistä työpaikoilla.

Syrjintää ehkäisevien menetelmien arviointia ja kehittämistä tarvitaan työelämässä eettisistä ja käytännön syistä. Yhteiskunnallinen tase-arvo on kirjattu perustuslakiin, ja työelämän käytäntöjen kehittäminen on yksi keskeisistä tavoista edetä tavoitteeseen. Tasa-arvon edistäminen työelämässä on kulmakivi työn tuloksellisuudelle ja työhyvinvoinnille sekä työvoiman veto- ja pitovoimalle.

Artikkeli perustuu tutkimusprojektiin Rekrytointiosaaminen ja työntekijöiden hakutaidot yhdenvertaisuuden perustana (2022–2024). Tutkimusta on rahoittanut Työsuojelurahasto.

Lähteet

Ahmad, A. (2019); Kokeellinen tutkimus etniseen alkuperään perustuvasta syrjinnästä suomalaisilla työmarkkinoilla. Teoksessa V. Kazi, A. Alitolppa-Niitamo ja A. Kaihovaara (toim.): Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019: Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö, 15–27.

Alasuutari, P. (2012); Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Anderson, B. ja Ruhs, M. (2010); Migrant workers: Who needs them? A framework for the analysis of staff shortages, immigration, and public policy. Teoksessa M. Ruhs ja B. Anderson (toim.): Who needs migrant workers? Labour shortages, immigration, and public policy. Oxford University Press, 15–52.

Anttila, T. ja Oinas, T. (2023); Työajan monet kasvot. Teoksessa T. Koivunen, M. Sippola ja H. Melin (toim.): Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Helsinki: Gaudeamus, 53–71.

Behaghel, L., Crépon, B. ja Le Barbanchon, T. (2012); Do anonymous resumes make the field more even? Evidence from a randomized field experiment. Bonn: IZA Institute of Labor Economics. https://conference.iza.org/conference_files/Eval2012/le%20barbanchon_t4613.pdf (viitattu 20.2.2024).

Behaghel, L., Crépon, B. ja Le Barbanchon, T. (2015); Unintended effects of anonymous résumés. *American Economic Journal: Applied Economics* 7 (3), 1–27.

Baumgartner, T. (2023); Maahanmuuttajien osaamista jää käyttämättä työmarkkinoilla. Tieto & trendit, 17.1.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/maahanmuuttajien-osaamista-jaa-kayttamatta-tyomarkkinoilla/> (viitattu 20.10.2023).

Bergbom, B., Toivanen, M. ja Väänänen, A. (2020); Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/140584> (viitattu 12.1.2024).

Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. ja Toivanen, M. (2022); Kielitietoisuuteen herääminen. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa -opas. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/kielitietoisuuteen-heraaminen> (viitattu 20.10.2023).

Blackmore, J. ja Rahimi, M. (2019); How 'best fit' excludes international graduates from employment in Australia: A Bourdeusian perspective. *Journal of Education and Work* 32 (5), 436–448.

Foley, M. ja Williamson, S. (2018); Does anonymising job applications reduce gender bias? Understanding managers' perspectives. *Gender in Management: An International Journal* 33 (8), 623-635.

Dastin, J. (2022); Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Teoksessa K. Martin (toim.): *Ethics of Data and Analytics: Concepts and Cases*. Boca Raton: CRC Press, 296-299.

Forsander, A. (2002); Luottamuksen ehdot. Maahanmuuttajat 1990-luvun suomalaisilla työmarkkinoilla. Väitöskirja. Väestötutkimuslaitoksen julkaisusarja D 39. Helsinki: Väestöliitto.

Goldin, C. ja Rouse, C. (2000); Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *American Economic Review* 90 (4), 715-741.

Haapakorpi, A. (2022); Jälkitekollinen yhteiskunta ja monista lähteistä ansainta. Tehtävähdistelmät ja tausta erilaisissa ammattiryhmissä. Teoksessa A. Järvensivu ja A. Haapakorpi (toim.): *Monimuotoinen ansiotyö. Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan*. Tampere: Tampere University Press, 72-116. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/144166> (viitattu 12.1.2024).

Herring, C. (2009); Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review* 74 (2), 208-224.

Ilmakunnas, S., Kanninen, O. ja Husa, T. (2013); Onko työvoimapula totta. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.

Kangasharju, A., Kauhanen, A., Kalmbach, A. ja Valkonen, T. (2023); Työllisten maahanmuuttajien määrä on kasvanut Suomessa. Raportti No 136. Helsinki: ETLA. <https://www.etla.fi/julkaisut/raportit/tyollisten-maahanmuuttajien-maara-on-kasvanut-suomessa/> (viitattu 12.1.2024).

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

Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E. ja E. Rask, S. (2022); Tavoitteena syrjimätön työelämä: Työsyönnön nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:20. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Kauhanen, M., Maliranta, M., Ruuskanen, O.-P., Tuomaala, M., Spolander, M. ja Pönkä, H. (2018); 19 kysymystä ja vastausta Suomen työmarkkinoista ja työvoimakapeikoista. Työvoimakapeikkoja selvittävän työryhmän raportti. Helsinki: valtiovarainministeriö.

Kiviholma, S. ja Kauhanen, M. (2020); Työvoimapula, työvoimakapeikat ja avoimien työpaikkojen laatu - 12 ammattiryhmän tarkastelu. Raportteja 42. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos. https://labore.fi/wp-content/uploads/2020/06/200625B_Raportti_SAK.pdf (viitattu 12.1.2024).

Koivunen, S., Ala-Luopa, S., Olsson, T. ja Haapakorpi, A. (2022); The march of chatbots into recruitment: Recruiters' experiences, expectations, and design opportunities. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)* 31, 487-516. <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09429-4> (viitattu 20.2.2024).

Krause, A., Rinne, U. ja Zimmermann, K.F. (2012); Anonymous job applications in Europe. *IZA Journal of European Labor Studies* 1 (5), 1-20.

Lacroux, A. ja Martin-Lacroux, C. (2020); Anonymous résumés: An effective preselection method? *International Journal of Selection and Assessment* 28 (1), 98-111.

Milliken, F.J. ja Martins, L.L. (1996); Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review* 21 (2), 402-433.

Ojala, S., Pyöriä, P. ja Jakonen, M. (2024); Maahanmuuttajat prekaarina työvoimana. Teoksessa T.A. Renvik ja M. Säävälä (toim.): *Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2023: Näkökulmana väestösuhteet*. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö.

Rask, S., Elo, I.T., Koskinen, S., Lilja, E., Koponen, P. ja Castaneda, A.-E. (2018); The association between discrimination and health: Findings on Russian, Somali and Kurdish origin populations in Finland. *European Journal of Public Health* 28 (5), 898-903.

Roberge, M.-E. ja van Dick, R. (2010); Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review* 20 (4), 295-308.

Ruhs, M. ja Anderson, B. (2010); Introduction. Teoksessa M. Ruhs ja B. Anderson (toim.): Who needs migrant workers? Labour shortages, immigration, and public policy. Oxford University Press, 1-14.

Salo, M. ja Poutiainen, S. (2010); Suomalaisuus ja maahanmuuttajuus työyhteisöissä – katsaus maahanmuuttajien perehdytys- ja työyhteisöjen monikulttuurisuusoppaisiin. Avoin Suomi – kuka vastaa? Teoksessa H-P. Huttunen ja S. Äärilä (toim.): Työperusteisesta maahanmuutosta. Helsinki: Edita, 241-249.

Seong, J.Y., Kristof-Brown, A.L., Park, W-W. Hong, D-S. ja Shin, Y. (2015); Person-group fit: Diversity antecedents, proximal outcomes, and performance at the group level. Journal of Management 41 (4): 1184-1213.

Strömmer, M. (2017); Mahdollisuuksien rajoissa. Neksusanalyysi suomen kielen oppimisesta siivoustyössä. Jyväskylän Studies in Humanities 336. Jyväskylän yliopisto.

Sutela, H. (2023); Maahanmuuttajien työllisyys Suomessa yli EU-keskitason – työmarkkina-asema heikompi kuin suomalaistaustaisilla. Tieto & trendit 4.12.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/maahanmuuttajien-tyollisyys-suomessa-yli-eu-keskitason-tyomarkkina-asema-heikompi-kuin-suomalaistaustaisilla/> (viitattu 20.2.2024).

Uusi-Uitto, J. (2018); Monimuotoisuusvalmiudet maahanmuuttajia työllistävässä organisaatiossa Case: Holmet Oy. Opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu.

Valtioneuvosto (2023). Valtioneuvoston tiedonanto yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja syrjimättömyyden edistämisestä suomalaisessa yhteiskunnassa. Valtioneuvosto. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165110>

Wickham, J. ja Bruff, I. (2008); Skills shortages are not always what they seem: Migration and the Irish software industry. New Technology, Work and Employment 23 (1), 30-43.

Åslund, O. ja Skans, O.N. (2012); Do anonymous job application procedures level the playing field? ILR Review 65 (1), 82-107.