



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

NAISJOHTAJIEN KOKEMUKSIA REKRYTOINNISTA

Laadullinen tutkimus naisjohtajien kokemuksista rekrytointitapahtumista

TEKIJÄ: Tuija-Liisa Ollikainen
704285
TYK17KY

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä Tuija-Liisa Ollikainen			
Työn nimi Naisjohtajien kokemuksia rekrytoinnista			
Päiväys	24.2.2019	Sivumäärä/Liitteet	71 sivua / 5 liitettä
Ohjaaja Sinikka Tuomikorpi			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten naisjohtajat rekrytoivat ja mitä naisjohtajat ovat näistä kokemuksista oppineet. Ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusalaan lukeutuvassa tutkimuksessa tarkastelin laadullisella tutkimusotteella naisjohtajien kokemuksia rekrytoinnista kysyen, miten naisjohtajat kuvaavat tämän päivän kokemuksiaan rekrytoinnista.</p> <p>Tutkittavaa ilmiötä lähdin tarkastelemaan kolmen määritelmän kautta: naisjohtajuus, sukupuolten tasa-arvo ja rekrytointiprosessi. Näistä kolmesta määritelmästä koostuu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys luo pohjan ja kokonaiskuvan tutkittavalle ilmiölle.</p> <p>Opinnäytetyön toteutin kvalitatiivisena opinnäytetyönä. Empiria koostuu seitsemän suomalaisen naisjohtajan haastattelusta. Naisjohtajilla on useampi kokemus rekrytoinnista ja edustavat erilaisia konteksteja. Rekrytointinäkökulman mukaisesti tarkastelin, miten naisjohtajat kuvasivat rekrytointikokemuksiaan. Halusin myös eritellä naisjohtajien urakehitystä heidän tarinoidensa valossa: millaisia henkilökohtaisia piirteitä naisjohtajat pitivät tärkeinä rekrytoinnissa, rekrytoinnin merkitystä naisjohtajan ja sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön aineistoa analysoin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimus antaa vähän tutkitun ilmiön näkökulman suomalaisen naisjohtajan rekrytointikokemuksiin tarkastellessaan rekrytoijaksi kehittymistä ja johtajuutta. Kokemukset antavat virikkeitä ymmärtää rekrytointia naisjohtajan lähetysmistavasta käsin. Johtopäätöksistä voidaan tulkita tai soveltaa uusia toimintamalleja, menetelmiä ja uutta osaamista.</p>			
Avainsanat naisjohtajuus, sukupuolten tasa-arvo, rekrytointiprosessi, kokemus			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author Tuija-Liisa Ollikainen			
Title of Thesis Women leaders recruiting experiences			
Date	24.2.2019	Pages/Appendices	71 pages / 5 appendices
Supervisor Sinikka Tuomikorpi			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to find out how women leaders are recruiting and what women leaders have learned from these experiences. In a study in the field of Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals I examined a qualitative research report on women's leaders about recruiting on how women leaders describe their experiences of recruiting process today.</p> <p>I examined the phenomenon of the study through three definitions: women's leadership, gender equality and recruitment. The three definitions are the theoretical framework of the thesis. The theoretical framework creates a bottom and an overall picture of the phenomenon being studied.</p> <p>My thesis was completed as a qualitative thesis. Empiricism consists of interviewing seven Finnish women leaders. Women leaders have more experience in recruiting and represent different contexts. In line with the recruitment perspective, I looked at how women leaders described their recruiting experiences. I also wanted to differentiate the career leadership of women leaders in their stories: what kind of personal features were the women's leaders considered important in recruiting and the importance of recruiting from a female manager and gender perspective.</p> <p>I analyze my thesis work with material-based content analysis. The research gives a small perspective of the phenomenon of the recruiting experiences of a Finnish women's leader when examining the development and leadership as a recruiter. The experiences give the inspiration to understand recruiting from the leadership of the women's leader. New operating models, methods and new know-how can be construed or adjusted from the conclusions.</p>			
<p>Keywords women's leadership, gender equality, recruiting process, experience</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSTARKOITUS, -TAVOITE JA -KYSYMYS.....	8
3	NAISJOHTAJUUS	9
3.1	Sukupuolten tasa-arvo Suomessa ja kansainvälisesti	12
3.2	Nais- ja miesjohtajien eroja johtajuudessa tutkimuksen valossa.....	19
3.3	Rekrytoinnin merkitys johtamisen näkökulmasta.....	23
4	REKRYTOINTIPROSESSI	25
4.1	Rekrytoinnin periaatteet ja prosessi	25
4.2	Lainsäädäntö	33
4.3	Tutkimuksia rekryointikokemuksista.....	36
5	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET RATKAISUT	39
5.1	Laadullinen tutkimus.....	39
5.2	Aineiston kerääminen	40
5.3	Strukturoitujen haastatteluiden toteutus	41
5.4	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	42
6	TUTKIMUSTULOKSET	45
6.1	Tulosten analyysi ja tulkinta	45
6.1.1	Rekrytoijan kokemus ensivaikutelma	45
6.1.2	Rekrytointiprosessissa vaikuttavat rekrytoitavan yksilölliset ominaispiirteet.....	45
6.1.3	Rekrytoinnin osaamisalueet	49
6.1.4	Rekrytointipäätös.....	51
6.1.5	Onnistunut rekrytointi	52
6.1.6	Rekrytoinnin tulevaisuus	53
6.1.7	Naisjohtaja rekrytoijana.....	54
7	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	57
8	POHDINTA.....	59
	LÄHTEET	62
	LIITE 1: SÄHKÖPOSTI HAASTATTELUPYYNNÖSTÄ NAISJOHTAJILLE	67
	LIITE 2: TUTKIMUSLUPAHAKEMUS	68
	LIITE 3: VIRANHALTIJAPÄÄTÖS – LUPA TUTKIMUKSELLE.....	69
	LIITE 4: HAASTATTELURUNKO	71
	LIITE 5: AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN ALA- JA YLÄLUOKAT	72

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus kuuluu Savonia-ammattikorkeakoulun ylempään ammattikorkeakoulututkintoon ja sen laajuus on 30 opintopisteen opinnäytetyö. YAMK-opinnäytetyö on laaja ja työelämälähtöinen kehittämis- tai tutkimustehtävä. Tässä tutkimustehtävässä osoitan kykyäni hyödyntää tutkimustietoa, menetelmäosaamista ja tuottaa uutta näkökulmaa valitusta ja tutkitusta ilmiöstä. Tämän opinnäytetyöprosessin vaiheet toteutuivat suunnittelun, toteutuksen ja viimeistelyn kautta, kriittisesti ja analyyttisesti. Olen raportoinut opinnäytetyöni parhaimman kykyäni ja osaamiseni mukaan. (Opinnäytetyö.)

Tämän opinnäytetyön kohteina ovat naisjohtajien kokemuksia rekrytoinnista, rekrytointiprosessista ja henkilövalinnoista. Työelämä muuttuu nopeasti ja johtajuus tuo uusia haasteita. Naisjohtajien määrä on kasvanut tasaisen hitaasti ja eniten kasvua on ollut kuntasektorilla.

Johtajuus on kiehtonut minua pitkään, oikeastaan koko työurani aikana. Tämän tutkimuksen myötä ja ilmiön tarkastelun valossa minulla on ollut halu ymmärtää naisjohtajien identiteettitarinan rakentumisesta ja rekrytoinnin toteutumista. Esi-
miestoimintaan ja johtajuuteen liittyviin asioihin törmään lähes päivittäin ja nämä ovat tärkeitä asioita sekä esimiehille että koko työyhteisölle.

Sanotaan, että rekrytointi on vaikea juttu. Rekrytointi on sitä, että organisaatio etsii ja suorittaa henkilön tiettyyn tehtävään. Rekrytoijan hyvällä tietämyksellä ja osaamisella voidaan viedä rekrytointiprosessi mallikkaasti alusta loppuun, osataan arvioida ja valita sopivin työnhakija haettuun tehtävään. Rekrytointiin kannattaa panostaa huolella ja ennakoivasti. Rekrytointi voi olla mahdollisuus saada uutta osaamista ja kehittämisen intoa organisaatioon. Yrityksissä on yleensä laadittu henkilöstrategia, mutta vähintään henkilöstösuunnitelma pitäisi löytyä. Henkilöstötarpeita kartoitetaan säännöllisesti ja jaetaan tarvittaessa rekrytointivastuuta muillekin kuin johtajalle tai esimiehille. Lainsäädännön ja työehtosopimuksien osaamisen lisäksi on kaikkein tärkeintä arvostaa ja kunnioittaa

työnhakijaa. Työnhakija on ja voi olla yrityksen voimavara, josta voi tulla työkaveri, ystävä, asiakas tai muuta verkostoa. Hyvä yrityskuva jää myös paremmin työnhakijalle mieleen, kun rekrytointiprosessi on hoidettu asianmukaisesti.

Tasa-arvoa edistetään, tai pitäisi edistää kaikilla elämän sektoreilla monin keinoin. Mielenkiintoista onkin tutkia, miten erityisesti naisjohtajuus mahdollisesti vaikuttaa ja minkälaisia piirteitä näyttäytyy naisjohtajan rekrytoidessa.

Monikulttuurinen osaaminen on suuri kilpailuetu yrityksessä. Eri kulttuurien ja tapojen tunteminen on rikkaus, jota kannattaa hyödyntää ja opastaa omassa työyhteisössä. Uusien työtapojen tunteminen ja integrointi omaan työyhteisöön ja organisaatioon auttavat myös sopeuttaa muunlaista työvoimaa, kuten vammaisia tai osatyökykyisiä. Vastuullista johtamista on myös se, että hyödynnetään iän kartuttamaa kokemusta ja tietoa. Ikäystävällinen työyhteisö luo mahdollisuuden siirtää hiljaisen tiedon luontevasti nuoremmille työntekijöille, ja kaikenikäiset ihmiset antavat tilaa näille osaamisille. (Suomi.fi.)

Tämän tutkimuksen aineisto perustuu seitsemän suomalaisen naisjohtajan haastatteluihin. Haastateltavat ovat monelta eri sektorilta ja kokemuksia rekrytoinnista on useilta vuodelta. Tarkastelen naisjohtajien kokemuksia rekrytoinnista laadullisella tutkimusotteella. Naisjohtajien kokemuksia rekrytoinnista on tutkittu vähän, joten tämä opinnäytetyö antaa tuoretta tietoa ja näkökulmaa tutkittavalle ilmiölle.

Tutkimukseni jakaantuu kahdeksaan päälukuun. Ensimmäisessä luvussa kuvaan tutkimuksen taustaa. Toisessa luvussa kerron tutkimustarkoituksen ja tavoitteen ja tutkimuskysymyksen, kolmannessa luvussa avaan teoreettisessä viitekehyksessä naisjohtajuutta, nais- ja miesjohtajien eroja, sukupuolten tasa-arvoa ja rekrytoinnin merkitystä johtamisen näkökulmasta. Neljännessä luvussa kuvaan rekrytointiprosessia, siihen liittyvää lainsäädäntöä ja rekrytointikokemuksiin liittyviä tutkimuksia. Viidennessä luvussa kuvaan tutkimusmenetelmän, avaan ja analysoin haastattelut. Kuudennessa luvussa kokoan tutkimustulokset. Seitsemännessä luvussa kuvaan aineiston luotettavuutta ja tutkimuksen eettisyyttä. Kahdeksannen luvun pohdinnassa kuvaan tutkimukseen liittyviä

haasteita ja kehitysideoita, tutkimuksen oppimisprosessin ja -matkan kokemuksia ja arvioin työni onnistumista. Lopuksi löytyvät lähteet ja tuotetut aineistot, esittelykirje ja haastattelupyyntö naisjohtajille, tutkimuslupa, viranhaltijapäätös, kahdeksantoista avoimen kysymyksen haastattelurunko ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin ala- ja yläluokat.

2 TUTKIMUSTARKOITUS, -TAVOITE JA -KYSYMYS

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli naisjohtajien rekrytointiin liittyvien käytäntöjen tiedon ja ymmärryksen lisääminen sekä tiedon tuottaminen siitä, onko naisjohtajan tavassa rekrytoida jotain erityislaatuista ja erilaista naisen näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli haastatella seitsemän naisjohtajaa erilaisista konteksteista. Tarkoituksena oli kuvata naisjohtajien kokemuksia heidän tekemistään rekrytoinneista ja näihin vaikuttavista mahdollisista tekijöistä.

Tutkimuskysymyksenä on

Millaisia kokemuksia naisjohtajilla on rekrytointitapahtumista?

3 NAISJOHTAJUUS

Frantsin (2013, 51 - 52) mukaan naisjohtajuuden tutkimus on alkanut yleistymään vasta 1970-luvulla. Sukupuoli tarkoittikin ennen tätä lähtökohtaisesti miestä, eivätkä organisaatiot olleetkaan sukupuolineutraaleja. Puhuttiin *sokeasta pisteestä*. (Lämsä 2003; Kanter 1977, Frantsi 2013, 51 - 52 mukaan.) Tutkimusten valossa keskusteltiin siitä, voiko nainen toimia johtajana, johtamiskäytäntöjä on pohdittu ja miksi harvat naiset pääsevät huippujohtoon eli puhutaan *lasikatto-ilmioistä* (Frantsi 2013, 52). Naisjohtajista alkoi yleistymään 1980-luvulla ja naisnäkökulma on yleistynyt 1990-luvun loppupuolella (Aaltio-Marjosola 2001; Lämsä 2003; Lämsä ym. 2007, Frantsi 2013, 52 mukaan).

Frantsi (2013, 54) kuvaa seuraavat johtajuuteen liittyvät asiat seuraavasti: naisjohtajan myyttisyys pohjautuu muun muassa suomalaiseen kulttuuriin ja Kalevalaan. Nainen on ollut itsenäinen, vahva, sitkeä ja yritteliäs. (Ropo ym. 2005, Frantsi 2013, 54 mukaan.) Äitimäisyys näkyy huolehtivaisuudessa ja itsensä uhrautuvaisuudessa (Kanter 2007, Frantsi 2013, 54 mukaan). Historiassa miesjohtajuus yhdistetään vahvasti sodan, politiikan ja taiteen ilmiöihin, joihin naisia ei olla paljon yhdistetty. Miesjohtajuuteen on myös yhdistetty muun muassa sankarillisuus ja vastuunkantajuus, ja halu pyrkiä yhteiseen hyvään. (Ropo ym. 2005, Frantsi 2013, 54 mukaan.) Naisjohtajuutta on tutkittu myös kreikkalaisesta mytologiasta (Gherardi 1995, Frantsi 2013, 55 mukaan), jossa äitimäisyyttä ja empaattisuutta on käytetty organisaatioissa hyväksi (Gherardi 1994, 1995, Frantsi 2013, 55 mukaan.) Naiset on määriteltä äitiyden, huolenpidon ja lisääntymiskyvyn kautta (ks. esim. Julkunen & Nätti 1995, Frantsi 2013, 56 mukaan), ja äitiyteen palautuu vallan käyttö (Crawford & Unger 2000, Frantsi 2013, 56 mukaan). Äitimäisyys on myös erilaista kuin mitä perinteiselle miesjohtajuudelle on edellytetty. (Frantsi 2013, 54 - 56.)

Tilastokeskuksen tutkimuksen (2009) mukaan naisjohtajien määrä kasvaa Suomessa, mutta hitaasti. Kasvua on tapahtunut eniten kuntasektorilla. Vuonna 2009 naisjohtajia työskenteli eniten sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla, hotelli- ja ravintola-alalla, henkilöstö- ja kulttuuripuolella, talous- ja hallintopuolella sekä

mainos- ja tiedotuspuolella. Vuonna 2009 Suomessa naisjohtajia työskenteli 33 prosenttia. Kasvua oli noin kymmennessä vuodessa tapahtunut 2 prosenttia. Tilastokeskuksen tutkimuksen Naiset ja miehet työelämässä 2016 mukaan johtotehtävissä oli vuonna 2016 46 miestä ja 27 naista, ikähaarukassa 15 – 74 vuotiaat (Tilastokeskus 2018, 40).

Keskuskauppakamari on tehnyt Naisjohtaselvityksen vuosittain vuodesta 2011 alkaen. Selvitys on osa Naisjohtajaohjelmaa ja kuvaa naisten sijoittautumisesta pörssiyritysten johtoon. (Linnainmaa & Turunen 2018.)

Keskuskauppamariin seitsemännen ja viimeisimmän selvityksen (2018) mukaan voimme todeta hienon kehityksen naisjohtajien kehityksestä. Hallituksen jäsenten, johtoryhmien ja toimitusjohtajien tiedot on kerätty 126 pörssiyrityksestä kevätkaudella ja syyskuussa 2018. Elinkeinoelämä on edistänyt aktiivisesti vuodesta 2003 lähtien tasapainoista tilannetta hallitusjäsenien määrässä ja selvittänyt keinoja naisten johtajaurapolun edistämiseksi. Itsesääntelynormit ohjaavat hallitusjäsenien valintaa tasapuolisuuteen. Puhutaan myös annetusta hallintokoodista, joka on suositus molempien sukupuolien olemassaolosta pörssiyrityksissä. (Linnainmaa & Turunen 2018, 5, 7.)

Vuonna 2018 naisten pörssiyritysten hallituspaikkoja oli 29 %. Vertailuna on esimerkiksi se, että vuonna 2003 naisia oli vain 7 %. Naisjäsenien kokonaisuus suurissa pörssiyrityksissä oli 34 %. Mieshallituksia oli vuonna 2018 enää vain 3, kuin vuonna 2011 niitä oli vielä 26. Naiset ovat kuitenkin edelleen aliedustettuina, vaikka kehitys on ollut Euroopan ja samalla maailman huipputasolla. Kiintiösääntelyä ei ole käytössä, mutta suomalainen elinkeinoelämä ja itsesääntely ovat edesauttaneet Suomea nykyiseen tilanteeseen. (Linnainmaa & Turunen 2018, 8 – 9, 11, 16.)

Naisia on toimitusjohtajina 7,1 % eli kokonaispörssiyritysmäärästä 9 henkilöä, kun vuonna 2011 oli vain 1. Toimitusjohtajien naisten keskuudessa on kehittynyt hitaasti, kuitenkin viimeisten 3 vuoden aikana jo nopeammin. Naisten osuus johtoryhmissä on kasvannut eniten ja tällä hetkellä se on 25 % eli joka

neljäs johtoryhmän jäsen on nainen. Miesjohtoryhmät ovat vähentyneet ja tämän päivän määrä on 20. (Linnainmaa & Turunen 2018, 22, 24 – 25.)

Pörssiyhtiöiden liiketoimintoja johtavat toimitusjohtajat ja johtoryhmät. Johtoryhmän henkilöitä johtaa samalla myös tukitoimintoja. Liiketoiminnoista useimmiten nousee toimitusjohtajaksi tai pörssiyhtiöiden hallitukseen. Naisia on suhteessa enemmän tukitoimintojen johdossa kuin liiketoiminnoissa ja johtoryhmissä, ja tämä voi olla selitys sille, että naiset eivät ole ylentyneet niin helposti toimitusjohtajaksi. Liiketoimintoja johtaa naisia 67, joka on kolminkertainen määrä vuoteen 2011 verrattuna. Liiketoimintajohdossa naisia on 14,3 % ja eniten energiatoimialalla (22,2 %), ja tukitoimintajohdossa naisia on 39,5 % ja eniten HR-toiminnoissa (78 %). Kansainvälisesti tarkasteltuna Ruotsissa on eniten naisia johtoryhmissä (23,2). Tämä selvitys kertoo hyvistä luvuista, mutta paljastaa myös lasikaton. (Linnainmaa & Turunen 2018, 26 – 28, 31, 45.) Toiminnot, joita naiset johtavat, tulisi kiinnittää yhtä paljon huomiota kuin siihen, kuinka paljon naisia toimii johtoryhmissä (Linnainmaa & Turunen 2018, 21).

Naisjohtajuuden edistämistä ja kasvua pitäisi suunnata myös muun muassa koulutusjärjestelmän kautta varhaiskasvatuksesta lukien. Yrityksillä pitää olla johtajina parhaat henkilöt ja antaa mahdollisuudet tasavertaisesti naisille ja miehille. Keskuskauppakamari on laatinut 17 keinon teesiä naisjohtajuuden edistämiseksi. (Linnainmaa & Turunen 2018, 45 - 48.)

Toisena tutkimuksena on Elinkeinoelämän valtuuskunta EVAn (2009) tutkimus *Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus*, joka kattoi 14 020 suomalaisyrityksen tulokset, joiden mukaan naisten johtamat yritykset ovat miesten johtamia kannattavampia. Kannattavuusprosentti on 10. Tutkimus on laajin maailmassa tehty tämän alan tutkimus. Naisia voisi olla johtotehtävissä enempi ja olisi reilua antaa heille samanlaiset mahdollisuudet menestyä liike-elämässä kuin miehillä, tämä voi olla yritykselle myös kilpailuetu. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 2 - 3, 9.)

Turusen (2018) mukaan pörssiyrityksissä on tällä hetkellä naistoimitusjohtajia 10, kun vuonna 2014 oli vain yksi. Naisjohtajuus painottuu terveystalouteen, kulutustavaroihin- ja palveluihin. Pörssiyrityksiä on kuitenkin eniten teollisuustuotteissa ja -palveluissa -sektorilla. Sukupuolijakauma on useimmissa koulutuksissa pääosin tasainen, paitsi teknillisessä koulutuksessa. Teknillisen koulutuksen osuutta pitää naisilla nostaa, jotta heitä nähdään enempi tämän alan johtotehtävissä. (Turunen 2018.)

Kansainvälisesti tarkasteltuna naisjohtajien kokonaistilanne näyttää myös kehnoilta. Tutkimusyhtymä Conference Boardin tekemän vuoden 2017 selvityksen mukaan, johon otettiin mukaan S&P 500-indeksiin kuuluvat pörssiyritykset, yhdysvaltalaisen suuryritysten toimitusjohtajista 95 prosenttia miehiä ja viidensadan suurimman yhtiön johdossa oli ainoastaan 27 naista. Naisjohtajien määrä on viime vuosina kasvanut hitaasti, jopa laskennut, koska tänä päivänä naisjohtajia on ainoastaan 24. Naisjohtajien vähyteen selitetään muun muassa lasten saamisella, joka voi vaikeuttaa työlle omistautumista. Toisaalta seksismillä on toinen näkökulma asiaan ja sen myötä lasikaton vastustamisen jatkamista. Yhdysvalloissa keskustelu naiskiintiöstä on noussut ja Kaliforniassa on hyväksytty laki, jonka mukaan osavaltiossa pääkonttoriaan pitävillä pörssiyrityksillä tulee olla ainakin yksi nainen johtokunnassa vuoden 2019 loppuun mennessä. (Parkkari 2018.)

3.1 Sukupuolten tasa-arvo Suomessa ja kansainvälisesti

Ihmiset ovat erilaisia ja tasa-arvo perustuu eroille, mutta myös samankaltaisuudelle, siksi tasa-arvoa tarvitaan. Suomessa laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta astui voimaan vuonna 1987. Laki on sen jälkeen uudistettu useaan kertaan, viimeksi vuonna 2014. Laki painottaa sukupuolten tasa-arvon edistämistä. Yhdenvertaisuuslaki, joka on viimeksi muutettu vuonna 2014, puuttuu nimenomaan syrjintäperusteisiin. Suomeen on perustettu myös toimet tasa-arvovaltuutetuille ja yhdenvertaisuusvaltuutetuille. (Ylöstalo 2008, 29, 43.)

International Gender Equality Prizen mukaan Suomi on tasa-arvossa edelläkävijämaa. Suomi on tehnyt tasa-arvotyötä 140 vuotta. Suomessa tasa-arvo on toteutunut hyvin, sillä kaikista kansanedustajista 42 % on naisia, 49 % kaikista työssäkävivistä ovat naisia, naisryttäjiä muihin EU-maihin verrattuna on runsaasti, suurlähettiläitä ja diplomaatteja on maailmalla paljon. Suomen historiassa merkityksellisiä vuosia tasa-arvon näkökulmasta ovat muun muassa:

- 1906 - Suomi antoi ensimmäisenä valtiona maailmassa täydet poliittiset oikeudet naisille.
- 2000 – Ensimmäinen naispresidentti Tarja Halonen.
- 2015 – Tasa-arvoinen avioliittolaki.

(International Gender Equality Prize 2017.)

Maailmanlaajuisesti Suomi on International Gender Equality Prizen mukaan saavuttanut myös seuraavat kärkisijat:

- Sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu Suomessa kolmanneksi parhaiten maailmassa.
- Suomalainen varhaiskasvatus on maailman parasta.
- Suomi on maailman toiseksi paras maa olla tyttö.
- Äitien hyvinvointi on arvioitu toiseksi parhaaksi maailmassa.
- Suomi on maailman tehokkain valtio ihmisten kyvykkyyden hyödyntämisessä.

(International Gender Equality Prize 2017.)

Ylöstalon (2012, 34, 36) tutkimuksen mukaan sekä naisilla että miehillä pitää olla yhtäläiset oikeudet ja yhtäläinen kohtelu julkisilla elämänalueilla. Lainsäädäntö on tässä merkityksellisessä roolissa. Työnantaja, myös henkilöstö, huolehtivat siitä, että tasa-arvoa edistetään työpaikalla. Jokaisella sukupuolella on siis samat oikeudet, velvollisuudet ja mahdollisuudet toimia työelämässä, kaikilla alueilla ja tasoilla. Tasa-arvolaisissa kielletään syrjintä sukupuolen perusteella ja veloitetaan edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa. Syrjintä on kielletty myös sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisun perusteella. Sukupuoli-identiteetti on jokaisen oma kokemus omasta sukupuoles-

taan ja se on aina yksilöllinen. Tämä on tärkeä asia myös työyhteisön toimivuuden kannalta. Työpaikalla on tärkeää vahvistaa tasa-arvoa avoimella ilmapiirillä ja yhteisöllisyydellä. Sukupuolten tasa-arvoa edistetään jatkuvasti ja se pitää huomioida muun muassa rekrytoinnissa, työhön liittyvissä asioissa ja etenemismahdollisuuksissa. (Suomi.fi.) Ylöstalón (2012, 34) mukaan kriittisellä tarkastelulla voidaan sukupuolesta riippumatta saavuttaa jokaiselle tärkeät tavoitteet ja päämäärät, ja myös saada toteuttaa inhimillistä potentiaaliaan.

Suomi.fi mukaan sukupuolten tasa-arvoa edistäminen on henkilöstöpolitiikkaan kuuluva osa, jolla kehitetään henkilöstön hyvinvointia. Tasa-arvon edistämiseksi ja syrjinnän poistamiseksi on hallitus laatinut tavoitteet ja toimenpiteet. Näistä tavoitteista ja toimenpiteistä on koottu ohjelma vuosille 2016 – 2019. Työryhmä raportoi hallitukselle toimenpiteiden toteuttamista ja työtä koordinoi sosiaali- ja terveysministeriö. Ohjelman toimenpiteitä ovat tasa-arvon, perheen ja vanhemmuuden vahvistaminen ja tukeminen työelämässä, koulutuksissa, liikunnassa, väkivallan ja lähisuhdeväkivallan vähentäminen naisten kohdalla, hyvinvoinnin ja terveyden lisääminen miehille ja isille. Sukupuolten tasa-arvoa edistetään yhteiskunnallisilla päätöksillä. Osa-alueiden alta löytyy tarkemmat toimenpiteet eriteltyinä. (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016, 3.)

Perheissä naiset vastaavat kodinhoidosta enemmän kuin miehet. Perhepolitiikka tukee työn ja perheen yhdistämistä, etenkin naisten kohdalla siten, että naiset voivat käydä töissä ja luoda uraa. Aaltio-Marjosolan (2001, 69) mukaan miesjohtajat voivat myös osoittaa vanhemmuuden ja johtajuuden yhdistämistä toisiinsa. Suomalainen perhepolitiikka mahdollistavat perheiden erilaisia elämäntilanteita, ja tämä poikkeaa jonkin verran Euroopan ja Pohjois-amerikkalaisesta elämänmallista. Yhdysvalloissa naisjohtajat ovat useammin perheettömiä. Naisten ja miesten tasavertaista urakehitystä, ja työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksia voi henkilöstöpolitiikka tukea esimerkiksi koulutuksella, palkkauksella, työajan joustoilla ja tukemalla yksilöä työssä. Myönteinen asennoituminen vaikuttaa myös siihen, että on mahdollista yhdistää työ ja perhe ja toteuttaa tasa-arvo naisten ja miesten välillä. Työelämässä sekä mies- että naisjohtajat ovat työn ja perheen välillä matkustavia,

mutta antaa myös kokonaisuuden tunnetta elämän asioihin. (Aaltio-Marjosola 2001, 20-21, 71, 169.)

Tasa-arvobarometrin (2017, 80) mukaan tasa-arvolain (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986) 6 a §:n mukaan jos työnantajan palveluksessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on vähintään joka toinen vuosi laadittava erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma, jonka mukaisesti toteutetaan tasa-arvoa edistävät toimet”. Julkisen hallinnon piirissä toteutetaan tasa-arvoa säätelemällä kiintiöiden käyttämistä ja eräissä kunnanvaltuustoissa naisia ja miehiä tulee olla vähintään 40 %. Yksityisen puolen hallintopaikoilla ei ole lainvoimaisia sukupuolikiintiöitä. Kunnan- ja kaupunginhallituksissa ja lautakunnissa naisten osuus on kasvannut lähes kaksinkertaisesti. (Aaltio-Marjosola 2001, 30, 152.)

Aaltio-Marjosolan (2001, 30) mukaan tasa-arvoa toteutetaan sekä työ- että perhe-elämässä. Tasa-arvosta miesten ja naisten välillä tulee vaatimuksia lainsäädännöstä, mediasta, työntekijäjärjestöistä ja yritysten sisältä. Aaltio-Marjosola (2001, 31) kiteyttää tasa-arvoisuuden siten, että *se on odotustila ihmisten yhtäläisistä mahdollisuuksista toimia ja tavoitella hyvää tai parempaa elämää*. Tasa-arvoisuus voidaan käsittää periaatteessa oikeudenmukaisuutena. Aaltio-Marjosolan (2001, 72 - 73) mukaan suomalainen yhteiskunta on Euroopan kärkitasoa. Tutkimusten tulokset osoittavat, että Suomen tasa-arvo ei toteudu niin hyvin kuin uskotaan. Naisten ja miesten töissä on eroja ja naisjohtajien osuus johdon huipulla on vähäistä. Ennen käsiteltiin oikeudessa syrjintätapauksia, nyt edistetään tasa-arvoa erilaisin keinoin positiivisiin seurauksiin. Tasa-arvo saavutetaan vähitellen ja *sen perustana on yksilön itseisarvo ja ihmisarvoisuus*. Sukupuolten välinen tasa-arvoisuus voi olla sitä, että se tukee naista ja miestä yksilönä, joka kehittyy työelämässä ja synnyttää tasavertaisia työyhteisöjä, joissa sukupuoli ei ole rajoite, vaan voimavara. (Aaltio-Marjosola 2001, 31 - 34.)

Tasa-arvon hyödyntäminen yrityksessä voi nostaa yritysimageaan. Naisten osuuden korostaminen johtotehtävissä voi luoda kuvan siitä, että yritys toteuttaa tasa-arvoa omassa henkilöstössään. Tasa-arvoinen työpaikka on myös yhteiskunnallinen velvoite. Tärkeää on myös antaa naisjohtajille mahdollisuus myös johtaa, eikä olla vain *naisena* ja *mannekiinina*. Vuorovaikutus ihmisten välillä on juttu, mikä toteuttaa vallan ja tasa-arvon työpaikoilla. Työpaikan arvot siten kehittyvät. Valtaa voi aina myös jakaa. (Aaltio-Marjosola 2001, 150 - 151, 156.)

Sukupuoleen liittyvät käsitykset, käytännöt ja kokemukset ja näiden tunnistaminen on tärkeää. Tasa-arvotyössä tuodaan sukupuoli näkyväksi ja siitä pitää saada puhua. Sukupuolella on työpaikoilla väliä ja se on työhön liittyvä kriteeri. Osaaminen arvioidaan sukupuoleen liittyvien mielikuvien kautta ja tasa-arvon vaatimukset ovat perusteltuja tietyin odotuksin ja oletuksin. Toimintamallien muutoksia voi esimerkiksi työssä tapahtua, kun omalle sukupuolelle tyypillisiä käyttäytymisen malleista tulee tärkeä osa työn kokonaisuutta. (Ylöstalo 2012, 273.)

Tasa-arvobarometrin (2017) mukaan sukupuolet ja mahdollisuudet työelämässä ovat miesten mielestä tasa-arvoisempia kuin naisten mielestä. Sukupuolten tasa-arvon toteutumisen näkemykset ovat sukupuolten välillä huomattavat. Miehet uskovat naisia enemmän, että tasa-arvo toteutuu. Tasa-arvon asema on 20 vuodessa noussut miehillä 15 % ja naisilla vain 5 %, kuitenkin tutkimukset vastaajista noin puolet olivat sitä mieltä, että tasa-arvo lisääntyy tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa oli ensimmäistä kertaa kysymys, joka liittyi sukupuolen moninaisuuteen ja syrjintään työpaikalla. Yli puolet vastaajista, sekä naiset että miehet, pitivät syrjintää työpaikoilla melko tai erittäin epätodennäköisenä. (Tasa-arvobarometri 2017, 19 - 21, 78.)

Kansainvälisellä tasolla on Maailmanlaajuinen talousfoorumi (The World Economic Forum) ottanut ensimmäisenä käyttöön vuonna 2006 maailmanlaajuisen sukupuolten tasa-arvon merkityksen ja sukupuolten välisten erojen laajuuden selvittelyn sekä näiden edistymisten seurannan (WEF 2018, 3).

Tämä Global Gender Gap -indeksi vertailee yleisiä sukupuolten välisiä eroja taloudellisten, koulutuksien, terveydellisten ja poliittisten kriteereiden näkökulmasta. Maakohtaisten sijoitusten avulla mahdollistetaan tehokkaat vertailut eri alueilla ja tuloryhmissä. Sukupuolieroista aiheuttavat haasteet voidaan tuoda maailmanlaajuiseen tietoisuuteen mahdollistaen näiden vähentämisen. Luokitusten takana oleva menetelmä ja kvantitatiivinen analyysi on tarkoitettu pohjaksi tehokkaiden toimenpiteiden suunnittelulle sukupuolten välisten aukkojen vähentämiseksi. (WEF 2018, 3.)

Indeksi keskittyy mittaamaan puutteita tasojen sijaan. Indeksien tarkoituksena on mitata sukupuoleen perustuvia aukkoja, jotta päästään käsiksi maiden saataviin resursseihin ja mahdollisuuksiin nykyisten resurssien ja mahdollisuuksien tasojen sijasta kyseisissä maissa. (WEF 2018, 4). Global Gender Gap -indeksi muodostuu nelivaiheisesta prosessista ja 14 indikaattorista. Kaikkiin indikaattoreihin, lukuun ottamatta kahta terveysindikaattoria, tätä tasa-arvokehitystä pidetään numerona 1, joka tarkoittaa yhtä paljon naisia ja miehiä. (WEF 2018, 5.)

Vuoden 2018 raportin mukaan 149 maata pyrkii edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa asteikolla 0 (tasapuolisuus) 1: een (pariteetti) (WEF 2018, vii).

Maiden top 10 -listalla eroissa taloudessa, koulutuksessa, terveydessä ja politiikassa yhteensä ei ole paljon muuttunut viime vuosien aikana. Islanti loistaa ensimmäisellä sijalla. Seuraavaksi on sijoittunut Norja, kolmantena Ruotsi ja neljäntenä Suomi. Listalta löytyy myös yllättäviä maita, kuten kuudentena oleva Ruanda. Ruandassa on suurin osa maailman naispuolisia parlamentaarikkoja. (WEF 2018, 20.) Suurin tasa-arvoisin maa on siis Islanti. Se on sulkenut yli 85 prosenttia kokonaissukupuolten välisestä kuilusta. Islantia seuraa Norja (83,5%), Ruotsi ja Suomi (82,2%). (WEF 2018, viii.)

Country	GLOBAL INDEX		ECONOMIC PARTICIPATION AND OPPORTUNITY		EDUCATIONAL ATTAINMENT		HEALTH AND SURVIVAL		POLITICAL EMPOWERMENT	
	Rank	Score (0–1)	Rank	Score (0–1)	Rank	Score (0–1)	Rank	Score (0–1)	Rank	Score (0–1)
Iceland	1	0.858	16	0.793	39	0.999	121	0.968	1	0.674
Norway	2	0.835	11	0.806	41	0.999	95	0.972	3	0.563
Sweden	3	0.822	9	0.808	52	0.998	115	0.969	7	0.512
Finland	4	0.821	17	0.786	1	1.000	60	0.977	6	0.519
Nicaragua	5	0.809	69	0.679	36	1.000	1	0.980	2	0.576
Rwanda	6	0.804	30	0.743	109	0.961	90	0.973	4	0.539
New Zealand	7	0.801	23	0.761	1	1.000	107	0.970	9	0.472
Philippines	8	0.799	14	0.801	1	1.000	42	0.979	13	0.416
Ireland	9	0.796	43	0.725	57	0.996	111	0.970	8	0.493
Namibia	10	0.789	12	0.804	42	0.999	1	0.980	20	0.375

KUVIO 1. Sukupuolten välisen kuilun top 10-sijoituslista. Osa globaalista kokonaissijoituslistasta. (The Global Gender Gap Report 2018.)

Kuvio 1 kuvaa maailmanlaajuisesti sukupuolten välistä kuilua 149 maasta 10 ensimmäistä maata. Suomi on sijoitettu maailmanlaajuisesti sijalle 4. Taloudellisissa asioissa Suomi on sijalla 17, terveydessä ja eloonjäämisessä sijalla 60, poliittisissa asioissa sijalla 6 ja koulutuksien saavuttamisissa sijalla 1.

Tulevaisuuden ennakkoinnin mukaan yleinen sukupuolten välinen kuilu katkeaa reilun sadan tai jopa 200 vuoden aikana. 108 vuoden aikana vuodesta 2006 lähtien ja 106 maasta, eli raportin ensimmäisestä painoksesta lähtien. Haasteelliset erot ovat taloudellisissa ja poliittisissa vaikutusvallan lisäämisen ulottuvuuksissa. Edistyminen on ollut hidasta etenkin naisten osallistumisista työvoimaan. Sukupuolten tasa-arvo länsimaissa on hieman laskenut, kun taas edistystä on keskimäärin tapahtunut muualla. Koulutuksissa sukupuolten välinen kuilu on kaventumassa tasaisesti ja terveyserojen sukupuoliero on melkein suljettu maailmanlaajuisesti ja täysin suljettu kolmanneksessa arvioituista maista. (WEF 2018, viii). Suuri sukupuolten välinen ero on suuressa osassa 149 arvioidusta maasta. Tähän mennessä mikään maa ei ole saavuttanut pariteettia, ja vain seitsemän parasta maata sijoituslistalla on sulkenut aukkoa vähintään 80 % (WEF 2018, 7).

Naisilla on edelleen vaikeuksia saavuttaa johtajan paikkaa. Tutkimuksien mukaan vain noin 34 prosenttia maailmanlaajuisista johtajista on naisia. (WEF 2018, 9.)

Suomen 100-vuotista itsenäisyyttä juhlittiin vuonna 2017. Sukupuolten tasa-arvolla on ollut keskeinen arvo suomalaisille. Sukupuolten tasa-arvon merkitys on ollut oleellinen osa koko yhteiskuntamme rakentamisessa. Vuosi 2017 oli erinomainen ajankohta valtioneuvoston päätöksellä perustaa kansainvälinen tasa-arvopalkinto. Tällä palkinnolla on tarkoitus edistää tasa-arvokeskustelua ja tasa-arvoa maailmanlaajuisesti. Kansainvälinen tasa-arvopalkinto on osa Agenda 2030:n toteuttamista. Agenda 2030 on Kestävän kehityksen toimintaohjelma. Yhdistyneiden Kansakuntien jäsenmaat ovat sopineet sen 17 päätavoitteen muodostamisista. Yksi tavoite on sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttaminen sekä naisten ja tyttöjen oikeuksien ja mahdollisuuksien vahvistaminen. (International Gender Equality Prize 2017.)

Ensimmäisen kansainvälisen tasa-arvopalkinnon sai vuonna 2017 Saksan liittokansleri Angela Merkel. Riippumaton palkintolautakunta teki ehdotuksen saajasta ja valtioneuvosto myönsi palkinnon. Palkinnon perusteluina olivat muun muassa se, että hän on vaikutusvaltaisimpia naisia maailmassa, rikkonut lasikaton ja osoittanut että nainen voi nousta mihin tahansa asemaan. Hän on myös nostanut sukupuolten tasa-arvon maailmanjohtajien agendalle ja puolustanut ihmisarvoa ja -oikeuksia kansainvälisten suhteiden paineessa. Pääministeri Juha Sipilä julkisti palkinnon saajan Brysselissä 14. joulukuuta 2017. Palkinnon arvo oli 150 000 euroa ja palkinto ohjautui nigeriläiselle naisten ja tyttöjen oikeuksia edistävälle kansalaisjärjestölle SOS Femmes et Enfants Victimes de Violence Familiale (SOS perheväkivallan nais- ja lapsiuhrit). Palkintosummalla suunnitellaan perustettavan turvakoti. Vuoden 2019 palkinnon arvo on 300 000 euroa. (International Gender Equality Prize 2017.)

3.2 Nais- ja miesjohtajien eroja johtajuudessa tutkimuksen valossa

Naisten ja miesten välisiä eroja on tutkittu paljon, mutta vastaus siihen, onko heillä keskenään eroja, ei ole saatu yleispätevää vastausta. Nais- ja miesjohtajien eroista ei ole myöskään oikein saatu vastausta. Löydettyjä eroja ovat kokemusmaailman erot ja sukupuolten roolit yhteiskunnassa. (Aaltio-Marjosola 2001, 157.)

Suomalaisten naisten ja miesten osallistuminen työelämään on tasavertaista, mutta etenkin ylimmässä johdossa naisia on vähempi. Aikuisten naisten osuus on 70 % ja suhteessa Euroopan maissa työskenteleviin naisiin määrä on suuri. Suomen perhepolitiikka antaa tukea perheellisyteen ja osallistumiseen työelämään. Nämä oikeudet kuuluvat sekä naisille että miehille. Naisten ja miesten työmarkkinat ovat Suomessa jakaantuneet kahdella tavalla: horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Horisontaalinen tarkoittaa sitä, että työtehtävät ovat laadun mukaisia eli työyhteisöön kuu-luvat sekä miehiä että naisia, mutta naiset ja miehet tekevät erilaisia töitä. Vertikaalinen tarkoittaa sitä, että työtehtävät ovat päätöksentekorakenteiden mukaisia eli mitä ylemmäs mennään organisaatiossa, niin johdossa toimii enemmän miehiä kuin naisia. Puhutaan lasikat-toilmiöstä eli ylimpien portaiden päätöksenteossa ja naisten välissä on ikään kuin näkymätön este. (Aaltio-Marjosola 2001, 14 - 15.)

Naisten ja miesten kiinnostuksen kohteet, kuten koulutus, näkyvät siinä, missä tehtävissä he työskentelevät. Naisia on enempi henkilöstöhallinnollisissa johtotehtävissä kuin taas miesjohtajien osuus teollisuusyrityksissä on suurempi. Naisten mahdollisuutta johtotehtäviin ei jarruteta, ja miesvoittoisilla aloilla naisjohtajia jopa toivotaan. Naiset eivät näihin tehtäviin hae ja tämä näkyy rekrytoinnissa. Naisjohtajien määrä on viime vuosikymmenten aikana lisääntynyt, mutta naiset johtavat enimmäkseen keskijohdossa ja aivan ylimpään johtoon on vaikea päästä. Keskijohdossa olevilla naisjohtajilla voi olla kuitenkin potenti-aalia päästä ylimpään johtoon ja jatkossa lasikatto rikkoutuisi useammin. Naisten ja miesten palkoissa on myös eroja ja sukupuoli voi vain olla syy eroavaisuuksiin. (Aaltio-Marjosola 2001, 16 - 18, 116.)

Onko väliä sillä, onko yrityksen johdossa mies vai nainen? Väitetään, että johtajaksi valikoituu hyvä tyyppi eikä se ole sukupuolisidonnaista. Nainen johtajana poikkeaa säännöistä miehiin verrattuina siten, että eroja on pukeutumisessa, käytöstavoissa, kollegasuhteissa ja positiivisessa vuorovaikutuksessa, ja näin nämä asiat vaikuttavat myös yrityksen kulttuuriin. Naisjohtajat voivat saada lisäarvoa, koska he ovat joustavimpia, empaattisempia, kuuntelevia, konfliktien ratkaisijoita, organisointikykyisiä, luovat tuotteliasta ilmapiiriä ja heillä on enemmän intuitiota kuin miehillä. Naisjohtajalla voivat päätöksenteossa myös

tunteet saada ylivallan ja miehillä niin ikään järki saa ylivallan. Nämä ovat väittämiä ja yksipuolisen stereotyyppisiä. Naiset voivat hyötyä stereotyyppioista tai ne voivat olla este. Molemmat sukupuolet käyttävät johtamistilanteissa tunteitaan, mutta eri tavoin. Positiiviset, empaattisävyiset tunteet sallitaan enempi naisjohtajille, kun taas negatiivissävyiset tunteet sallitaan enempi miesjohtajille. Johtajilla on alaissuhteita, joihin tarvitaan tunneprosessointia, ja tämä koskee sekä nais- että miesjohtajia. Sensitiivisyyden ja haavoittuvuuden suhteen mielletään ehkä enempi, että naisjohtajat voivat tunnustaa oman rajallisuutensa ja tekevät yhteistyötä, josta oppivat. Todisteita ei ole siitä, että naiset olisivat kykynemättömiä tekemään voimakkaita tunteita sisältäviä muun muassa strategisia päätöksiä. Karismaattisista johtajista puhuttaessa, niin nais- ja miesjohtajien välillä ei ole tässä eroja. Miesjohtajat laittavat itsensä ehkä myös enempi esille kuin naisjohtajat. (Aaltio-Marjosola 2001, 46 - 47, 51 - 52, 136, 139, 144, 146, 158 - 159.)

Naisjohtajien tapa johtaa on epäsuoraa eli se on normatiivista valtaa, kun taas miesjohtajat käyttävät suoraa valtaa esimerkiksi käskyjen avulla. Naisjohtajien vuorovaikutus on avointa kaikissa portaissa molempiin suuntiin, ja he jakavat tietoa ja valtaa. Alaisten itseluottamusta ja omaehtoisuutta tuetaan ja näin se lisää kiinnostusta työtä kohtaan. Naisjohtajat näkevät johtajuuden siten, että se integroituu toimintaan ja valta on kapasiteetti, jota käytetään kaikkien työntekijöiden hyväksi. Naisjohtajilla on myös helpompi käsitellä henkilöstön vaikeita asioita ja ottavat esille käytännönläheisiä asioita. (Aaltio-Marjosola 2001, 137 - 138.)

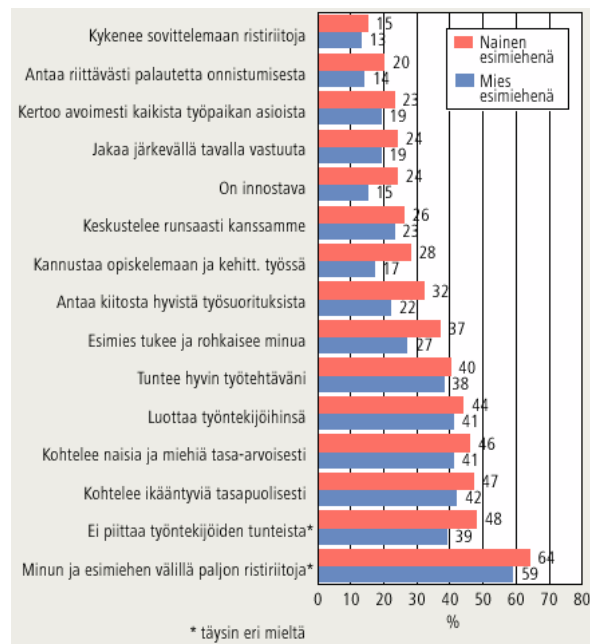
Naisjohtajien vahvuudet liitetään naisten ominaisuuksiin ja voivat olla ongelma, jos naisjohtajiin kohdistetaan näitä toiveita. Keskijohdossa naisjohtajien lisääntyminen voi vaikuttaa positiivisena nousuna, kun taas nähdään, että naisjohtajalla ei ole huippujohdossa niin paljon annettavaa. Naisten tunteiden osoittaminen työelämässä voi olla johtajan tehtävissä rasite sen vuoksi, että se voi viedä uskottavuuden. Naisjohtajat myös stressaavat enemmän kuin miesjohtajat. Stressi liittyy johtamiseen ja kotiasioihin. (Aaltio-Marjosola 2001, 140 - 143.)

Frantsin (2013, 54) mukaan nais- ja miessukupuoleen ei voida kuitenkaan suoraan yhdistää tiettyjä taitoja tai johtamistyyliä, kuten yhteistyökyky, vuorovaikeus tai komentotyyli. Organisaatioiden ollessa avoimia erilaiselle johtamiselle selviytyvät parhaiten nopeassa muutoksessa (Rosener 1990, Frantsi 2013, 54 mukaan).

Nais- ja miesjohtajien samankaltaisuutta on myös tutkittu. Naiset voivat erota johtajina miehistä, mutta suuremmaksi osaksi eroja ei ole. Johtaja-termi merkitsee myös monia asioita ja toteutuu eri tavoilla eri johtamisportailta. Miesjohtajia ovat todenneet, että naisjohtajat kulkevat kovan tien ja joutuvat opettelemaan miesjohtamisen mallit, kun taas eräs naisjohtaja on todennut, että *bisneskulttuuriin mennään sen ehdoilla*. Aarnio-Marjosolan (2001, 143) tutkimuksen mukaan lähes kaikki johtajanaiset ovat todenneet, että kokevat itsensä ensisijaisesti johtajina, eivätkä naisjohtajina. (Aaltio-Marjosola 2001, 141 - 142.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan hyvä johtaminen tuottaa työhyvinvointia. Johtaminen perustuu organisaation missiolle, visiolle, arvoille ja strategialle. Johtamisen tehtäviin kuuluvat sekä ihmiset että arjen asiat. Johtamisen tehtävä on ohjata henkilöstö työkentelemään haluttujen tavoitteiden suuntaan, koska henkilöstön avulla tavoitteet saavutetaan. Johtamiseen luodaan oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta, kun organisaatiossa sovitaan yhdenmukaisista johtamiskäytännöistä. Työturvallisuuskeskus ei siis määrittele sukupuolta hyvän johtamisen kriteeriksi. (Työturvallisuuskeskus.)

Tilastokeskuksen tutkimus nais- ja miesesimiesten ominaisuuksista (2008) (Kuvio 2) kuvaa vastaavanlaisia eroja kuin tuoreemmassa Aaltio-Marjosolan (2001) tutkimuksessa. Naisjohtaja muun muassa tukee ja rohkaisee, ymmärtää ja innostaa. Tämän tutkimuksen valossa naisjohtajat voittavat näissä ominaisuuksissa. Tilastokeskus 2008.)



KUVIO 2. Esimiehen työtappaa koskevia väittämiä esimiehen sukupuolen mukaan vuonna 2008. Täysin samaa mieltä olevien osuus. (Tilastokeskus.)

3.3 Rekrytoinnin merkitys johtamisen näkökulmasta

Aaltio-Marjosolan (2001, 16) haastatteleminen johtajien mukaan yritysjohto rekrytoi ja arvioi tuloksia pätevyuden mukaan eikä sukupuolella ole merkitystä. Johtajien ajatuksia ovat muun muassa: naisjohtaja kokee toimivansa johtajana eikä häntä kohdella yrityksessä erityisesti naisjohtajana, jokainen on lunastanut paikkansa omilla ansioillaan, miesten ja naisten välistä tasa-arvoa loukattaisiin tukemalla naisia johtaja-uralle, rehtori on rehtori ja naiseuden tiedostaa itse. Yrityksen rekrytointikäytännöt ovat toimintatapoja, arvoihin perustuvia valintoja ja vaikuttavat tasa-arvon toteutumiseen. (Aaltio-Marjosola 2001, 44.) Kerkkäsen & Niirasen (2014, 75) tutkimuksen mukaan johtajat voivat paljon vaikuttaa oman henkilöstönsä rekrytointiin.

Yrityskulttuurin syntyminen ja muutoksiin on johdolla suuri merkitys ja niihin vaikuttavat muun muassa lakisääteiset menettelytavat. Yritykset kilpailevat työvoimasta ja on tärkeää voida tarjota sekä naisille että miehille etenemismahdollisuuksia. Se on tasa-arvoista ja luo positiivisen yrityskulttuurin ja arvomaailman. Tasa-arvosuunnitelma veloitetaan yli 30 henkilön työpaikasta, jonka

sisältöön kuuluu muun muassa hakumenettelyn kehittäminen, naisten uralla etenemisen edistäminen, naisten ja miesten tasapuolinen sijoittuminen eri tehtäviin ja tasa-arvon edistäminen johtamisessa. Palkkaamalla naisjohtajia yritykset osoittavat tällä menettelyllä ennakkoluulottomuutta, moniarvoisuutta ja uudistamishalua. (Aaltio-Marjosola 2001, 71 - 73, 118.)

Monikulttuurisuus ja sen johtaminen vaatii organisaation omaa henkilöstöjohtamisen strategiaa ja suunnitelmaa. Tietynlainen lähestymistapa edesauttaa ja nopeuttaa hyväksymään ja sisäistämään erilaisuuden. Tämä käytäntö helpottaa rekrytoimaan ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. (Sakko 2015, 45.)

Johdon on tiedettävä organisaation palvelutarpeesta, toiminnasta, kehittämistarpeista ja henkilöstömäärästä ja -osaamisesta. Johdon ennakoiva ote ja informaatio henkilöstölle mahdollistaa organisaation ammattillisen uusiutumisen ja rekrytoinnin, sekä ulkoisesti että sisäisesti. Henkilöstö on organisaation voimavara ja investointi, ei pelkästään kustannustekijä. Organisaation suunnitelmallisella strategialla ja osaamisen kartoituksella toteutuu muun muassa rekrytointi. Organisaation rekrytoitaessa henkilökuntaa on organisaation oltava kiinnostava ja vetovoimainen. Työntekijät sitoutuvat paremmin, kun työnantajan kuva ja organisaatiokulttuuri ovat myönteisiä. Uusi rekrytointi on mahdollisuus muuttua ja uudistua, organisaatiolle, työntekijöille ja yksiköille. Rekrytointi on myös kahden kauppa, työnantaja saa työntekijän ja työntekijä saa uuden haastavan ja kehittävän työpaikan. (Peltonen 2012, 3 - 4, 7 - 8, 10, 14 – 16.)

4 REKRYTOINTIPROSESSI

4.1 Rekrytoinnin periaatteet ja prosessi

Rekrytointi on monelle tuttu käsite. Rekrytoinnista voidaan puhua myös sanoilla henkilöstöhankinta tai työhönotto. Rekrytointia tarvitaan silloin, kun organisaatio hakee henkilöä tiettyyn tehtävään. (Vaahtio 2007, 13.) Rekrytointia tarvitaan silloin, kun organisaation toiminnassa tapahtuu muutoksia, kuten laajenemista tai työpaikkojen vapautuessa pysyvästi tai väliaikaisesti. Rekrytoinnin lähtökohdina on organisaation visio, arvot, henkilöstöstrategia ja henkilöstöjohtamisen malli. Rekrytointi pohjautuu aina virka- ja toimisuunnitelmaan, henkilöstövoimavaruussuunnitelmaan ja henkilöstön käytön suunnitteluun, jossa huomioidaan myös sijaiset ja kokonaistyöaika. (Tuomikorpi 2017.) Markkasen (2009, 11) mukaan rekrytointi on ongelmanratkaisutilanne ja sen tavoitteena on päätöksenteko.

Kunta-alalta muun muassa siirtyy lähivuosina paljon työntekijöitä eläkkeelle, myös esimies- ja johtotehtävissä olevia työntekijöitä. Työvoiman tarve voi jäädä pienemmäksi taloudellisen tuottavuuden parantuessa, osan palveluista digitalisoituessa, avautuvia työpaikkoja ei täytetä tai yhdistetään työtehtäviä. Työvoimavajetta voidaan ehkäistä rekrytoimalla vaihtoehtoisesti ulkomaista työvoimaa. Ulkomaalaisille työntekijöille on kehitetty erilaisia kansallisia ja kansainvälisiä rekrytointimalleja rekrytointiin ja perehdyttämiseen. (Sakko 2015, 40.)

Rekrytointi on tulevaisuuteen tapahtuva suuri investointi ja työnantajat kilpailevat parhaasta työvoimasta. Rekrytointi on strategista henkilöstöjohtamista. Ensimmäinen strateginen ratkaisu on tietynlaisen työvoiman hankkiminen organisaatioon, motivoida pysymään organisaatiossa ja kannustaa hyviin suorituksiin (Rainio 2010, 2, 6; Sakko 2015, 23.)

Rekrytointi on osa henkilöstöprosesseja, jotka ovat samoja kaikkialla. Prosessien sisällöt voivat vaihdella eri maissa, myös huomioiden eri alueet ja kansalliset kulttuurierot. Maissa on omat normit, arvot, perinteet, lainsäädäntö, myös

ihmisten käyttäytyminen voi vaihdella. Länsimaisia henkilöstökäytäntöjä pidetään hyvinä ja toimivat myös ulkomailla. (Sakko 2015, 30 – 31.)

Rekrytointivaiheen alussa on pohtia ja kirjata muistiin uuteen työtehtävään liittyvät perustarpeet, erityisosaamisen vaatimukset ja rekrytoitavan henkilökohtaiset vaatimukset. Katse kannattaa suunnata tulevaan ja uuteen työntekijään eikä verrata mahdolliseen edeltäjään. (Vaahtio 2007, 23 - 24; Österberg 2015, 92.) Rekrytointiin kannattaa panostaa, ennakoivalla otteella ja pitkäjänteisesti. Rekrytointiprosessin ollessa avoin, läpinäkyvä ja kaikkia osapuolia huomioitava saadaan myös paras mahdollinen lopputulos.

Palvelussuhteen laji määrää rekrytoitavan. Hakuprosessia ohjaavat lainsäädäntö, työnantajan omat rekrytointiohjeet ja hallintosääntö. Virkasuhteeseen sovelletaan kunnallista viranhaltijalakia 304/2003 ja työsuhteeseen sovelletaan työsopimuslakia 55/2001. Palvelussuhdelaji vaikuttaa siihen, minkälaista menettelyä lainsäädäntö edellyttää uutta henkilöä palkattaessa. Hakuprosessia ohjaavat lainsäädännön lisäksi työnantajan omat rekrytointiohjeet ja hallintosääntö. (Lehtinen 2017.)

Vaahtion (2007, 25, 28 - 29) mukaan rekrytointi voidaan suorittaa joko sisäisesti tai ulkoisesti, ne voivat olla myös samanaikaisia tai perättäisiä.

Omasta henkilöstöstä voi löytyä sopiva työntekijä ja työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa ilmoittamaan vapautuvasta työpaikasta omalle henkilöstölleen. Työnantajan on myös huomioitava yhdeksän kuukauden kuluessa irtisanotut henkilöt, jotka hakevat samaa tai samankaltaista työpaikkaa työvoimatoimiston kautta. (Vaahtio 2007, 25 - 26; Österberg 2015, 99 - 100). Sisäisen rekrytoinnin etuna on organisaation työntekijöiden ja heidän osaamisensa tunteminen, joko ajantasaisten osaamiskartoitusten perusteella tai seuraamalla työntekijän työskentelyä. Työnhakijamäärä voi olla pieni, mutta rekrytointiprosessissa voidaan säästää rahaa ja aikaa. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 27 - 28; Österberg 2015, 93.) Sisäinen rekrytointi voidaan käsittää myös ylentämisenä tai ura-

kiertona, näihin luetaan myös määräaikaisen työsopimuksen uusiminen tai työtehtävän vakinaistaminen. Näillä toimilla osoitetaan oman henkilöstön arvostusta, joka voi lisätä esimerkiksi työmotivaatiota. (Vaahtio 2007, 13, 28).

Ulkoisen rekrytoinnin vahvuus on tavoittaa monta soveltuvaa työnhakijaa yhden tai usean hakukanavan kautta. Österbergin (2015, 94 - 95) mukaan hakukanaavia ovat lehti-ilmoittelu, verkkorekrytointi, yrityksen omat sivut, cv-pankit, suora-haku, kilpailijat, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, oppilaitokset, työvoimantuokrausyritykset ja oma henkilöstö. Suorilla kontakteilla työnantaja on itse suoraan yhteydessä eri tahoihin, joilla voisi olla sopivia ehdokkaita. Suorilla kontakteilla saadaan luotettavaa tietoa ehdokkaista ja säästyään byrokralialta. Lehti-ilmoittelu on kallista, mutta se tavoittaa monet hakijat ja samalla se markkinoi yritystä. Työvoimatoimiston peruspalvelut ovat maksuttomia, verkosto on valtakunnallinen, toiminta on kuitenkin jäykkää, kontrolloitua ja lakiin perustuvaa. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 29, 30 - 32.) Talon sisäinen haku, cv-pankit ja omat verkostot ovat edullisempia hakukanavia. Rekrytointikanavan valinta perustuu siihen, minkälaisesta tehtävästä on kyse, minkälaisella aikataululla rekrytointi tehdään ja paljonko rahaa rekrytointiin voidaan käyttää. Ulkopuolisen rekrytoijan, kuten rekrytointikonsultin käytössä pitää selvittää konsultin tausta, eli koulutus, kokemus ja referenssit. Konsultin on myös tunnettava yritys ja sen liiketoiminta, koska siten hän pystyy arvioimaan työnhakijan soveltuvuutta yritykseen. Hakukanava antaa myös tietynlaisen kuvan yrityksestä, ja tätä kuvaa on syytä myös miettiä. (Österberg 2015, 95 - 96.)

Sisäisessä ja ulkoisessa rekrytoinnissa pitää olla yhtä kriittinen. Rekrytoinnin tuomia etuja ja riskejä on harkittava tarkoin. Sisäisenä siirtona tapahtunut yleneminen esimiesasemaan voi olla haasteellinen, varsinkin, jos työntekijä jatkaa samassa työyhteisössä, jossa on työskennellyt alaisen roolissa. Tällaisessa tapauksessa on tärkeää selkiyttää roolit. Sisäisen siirron riskejä ovat muiden työntekijöiden mahdollinen kateus tai kuppikuntien syntyminen, jotka voivat pilata työilmapiiriä- ja viihtyvyyttä. (Österberg 2015, 93.)

Työpaikkailmoitus markkinoi työpaikkaa ja yritystä. Österbergin (2015, 94) mukaan hakuilmoituksessa käytettyä viestintää on syytä miettiä. Ilmoituksen sekä

tarkka ja oikea laadinta sisällöllisesti ja kirjallisesti on kannattava panostus. Ilmoituksesta pitää löytyä kaikki työpaikkaan liittyvä olennainen tieto ja näin saadaan oikeat henkilöt kiinnostumaan työpaikasta. (Vaahtio 2007, 34; Österberg 2015, 94, 96) Ilmoituksessa esitellään ensin yritys lyhyesti. Toiseksi kuvataan mitä tehtävää haetaan, kerrotaan mikä on tehtävänimike, mitä toimenkuva sisältää ja olennaiset henkilökohtaiset edellytykset tehtävään, kuten koulutus ja työkokemus. Erityisvaatimuksien, kuten kielitaito, vuorotyö, matkustusvalmius ja oman auton käyttö kannattaa myös mainita. Työnhakija on kiinnostunut myös siitä, mitä yritys tarjoaa, joten nämä asiat kerrotaan myös. Yritys voi tarjota esimerkiksi hyviä etenemismahdollisuuksia, koulutuksia ja etuuksia. Palkka kannattaa kertoa selkeästi. Lopuksi ilmoituksessa mainitaan, minkälaista hakemusta haetaan, haun päättymispäivä, minne hakemus lähetetään ja lisätietoja antavien henkilöiden yhteystiedot. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 34 - 40.) Vaahtion (2007, 41) mukaan mahdollisiin tiedusteluihin vastattaessa tai viimeistään haastatteluissa on tässä vaiheessa hyvä valmistautua. Vastauksia työnhakijoiden kysymyksiin kannattaa miettiä, sillä se antaa työnhakijalle yrityksestä ulospäin hyvän ja varman kuvan.

Hakemukset käsitellään hakijoita kunnioittaen ja kaikki hakemukset luetaan läpi. Näistä mietitään ne hakemukset, jotka jäivät erityisestä syystä mieleen, täyttävät hakukriteerit, ja jotka ovat tulleet määräaikana. Hakemukset luetaan uudelleen ja keskitytään siihen, mitä haetaan. Hakemukset jaetaan eri pinoihin, jonka jälkeen valinnoista kannattaa keskustella, vaikka työkaverin kanssa. Työkaverin mielipide ja huomio voi vaikka nostaa jonkun työnhakijan pudonneiden pinosta. Vertailutaulukon tekeminen työnhakijan ansioista on tärkeä työkalu. Siinä vertaillaan helposti kaikkien työnhakijoiden ansiot, joiden perusteella työnhakijat kutsutaan haastatteluun. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 69 - 75.)

Pienemmissä organisaatioissa esimies tekee useimmat tai kaikki rekrytoinnin työvaiheet itse. Rekrytoinnissa voidaan käyttää tietojärjestelmiä, joissa on valmiita esitäytettyjä ja ohjeilla varustettuja lomakkeita täyttöluvan hakemista ja työpaikkailmoituksen laatimista varten. Järjestelmät voivat mahdollisesti tarjota ohjelman, jolla hakemukset on helppo lukea, arvioida ja vertailla hakijoiden kompetenssit. (Lehikoinen & Kökkö 2017.)

Haastatteluun valmistaudutaan huolellisesti. Markkasen (2009, 26 - 27) mukaan haastattelu on vuorovaikutteista viestintää, ensisijaisesti kuunnellaan ja havainnoidaan, ja tavoite on kaikille tiedossa. Haastatteluun varataan noin tunti tai puolitoista ja rauhallinen tila. Haastatteliijoita pitäisi olla mielellään vähintään kaksi ja enimmillään viisi. Samat henkilöt arvioivat jokaisen hakijan. Haastattelijat laativat aikataulun, jossa pysytään. Haastattelijoiden kesken tehdään työnjako ja laaditaan kysymykset ennakkoon. Haastattelijat eivät keskustele keskenään haastattelutilanteessa. Näköyhteys on hyvä olla kaikilla haastatteluun osallistujilla. Huolehditaan tarvittavista papereista, muistiinpanovälineistä ja tilanteen mukaan tarjoilusta. Haastattelu on rekrytoinnin tärkein vaihe, ja on tärkeää luoda haastattelutilanne ja ilmapiiri luonnolliseksi, ystävälliseksi ja rentoutuneeksi. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 77 - 82, 84, 95 -97.) Haastattelussa käytetään useimmiten strukturoitua haastattelua ja valmiita kysymyksiä. Toinen vaihtoehto kokeneemmalle haastattelijalle sopii myös vapaamuotoinen haastattelu, joka etenee enempi keskusteluna, haastateltavan kerrontana itsestään ja taustoistaan. (Österberg 2015, 102.)

Haastattelu on ongelmanratkaisussa apuväline, jonka tavoitteena on tehdä yleisarvio hakijasta ja löytää hakijoista sopivin ja paras avoinna olevaan työpaikkaan. Haastattelun kuluessa annetaan myös tietoja tehtävästä (Markkanen 2009, 15).

Haastateltavan tullessa huoneeseen, tervehditään seisten ja esitellään itsensä, hymyillen, ja voidaan aloitella small talkilla. Haastattelijalla ohjaa luontevasti keskustelua kysymyksin ja antaa työnhakijan olla enempi äänessä. Haastattelu pohjoutuu todellisiin asioihin ja se viedään loppuun asti, vaikka haastattelijalla arvoisikin, ettei hakija ole sopiva tehtävään. Lopuksi kiitetään haastateltavaa ja kerrotaan, miten valintaprosessi etenee, jonka jälkeen nousee ylös, kätellään ja saatetaan ovelle rupatellen ja toivottaen hyvää matkaa tai kesää. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 77, 80, 85 - 86, 88, 99 - 100.)

Österbergin (2015, 101 - 102) mukaan haastattelussa tulee havainnoida pukeutumista, kädenpuristusta, silmiin katsomista, onko työnhakija hankkinut yrityk-

sestä tietoa ja miksi on kiinnostunut tehtävästä, persoonaa, työnhakijan aktiivinen kiinnostus kysymyksien esittämiselle, miksi työnhakija olisi paras uuteen tehtävään ja vastaako työnhakija kysymyksiin selkeästi, todenmukaisesti ja johdonmukaisesti.

Haastattelussa on lupa työnhakijalta kysyä vain työhön liittyviä terveydellisiä esteitä. Vaahtion (2007, 44 - 45) mukaan terveystiedot ja muut tiedot kerätään ensisijaisesti työnhakijalta itseltään ja työnhakijan suostumuksella voidaan tietoja pyytää ulkopuolelta, lukuun ottamatta viranomaistoimintaan liittyvät tapaukset. Päähteiden käyttöä voidaan havainnoida hakijasta. Jos tästä kysytään, voidaan perusteena käyttää asiakasnäkökulmaa tai työajan käyttöä. Huumetodistuksen vaatiminen on rajattua ja perusteena voi toimia esimerkiksi työn luonne. Jos huumetestistä vaaditaan, sen maksaa työnantaja. Testin tulosten käsittely on luottamuksellista. Huumetestivaatimuksesta pitää ilmoittaa jo hakumenettelyvaiheessa. Turvallisuusselvityksien saaminen on rajattua ja tällä hetkellä vain jotkut valtion virastot voivat saada niitä. Tuomikorven (2017) mukaan tietyt ammatit vaativat myös rikostaustan selvityksen, rikosrekisteriote, esimerkiksi lasten ja nuorten kanssa työskentelyssä. Aikaisempien työnantajien hakijan lisätietoja saadaan vain hakijan suostumuksella, mieluiten kirjallisena. Syrjiminen on kiellettyä. Monessa laissa tämä asia mainitaan, kuten Suomen perustuslaki, rikoslaki, työsopimuslaki, tasa-arvolaki ja sen täydentävä laki ja yhdenvertaisuuslaki. Jokaista hakijaa kunnioitetaan ja se alkaa jo hakemusten käsittelyssä. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 44, 46 - 49, 51, 56 - 58.)

Rekrytoija on haastattelutilanteessa oltava paras asiantuntija. Rekrytoijan kannattaa valita haastattelutilanteeseen suositeltavin menetelmä, jolla saavutetaan luonnollisin haastattelu. Haastattelun asiasisältö on tärkeä olla kaikille hakijalle sama. Tarkentavilla kysymyksillä voidaan saada keskustelun kautta hakijoista ratkaisevia tietoja rekrytoinnin päätökselle. Käsikirjoituksen ulkopuoliset kysymykset voivatkin olla hedelmällisimpiä. Avoin ja utelias asenne, ja aito kiinnostus hakijaan ovat rekrytoijan tärkeitä ominaisuuksia. Haastattelijan ollessa oma itsensä ja keskittymällä kuulemaan työnhakijaa päästään hyvään tulokseen. Haastattelijan tärkeä ominaisuus on luoda tilanteesta mahdollisimman rennon ja turvallisen. (Lehikoinen & Kökkö 2017.)

Yksilöhaastattelun asemesta voidaan pitää ryhmähaastattelu, jonka mukaan haastattelijä näyttää paikkansa ryhmässä ja on tasapuolinen muiden kanssa, mutta kuitenkin sopivalla tavalla tuoden itsensä esiin. Haastattelutilanne voi olla työnhakijalle stressaava kohdatessa samanaikaisesti muita hakijoita. Tämä käytäntö ilmoitetaan haastattelukutsussa, jotta hakijat voivat haastatteluun valmistautua. Ryhmälle on hyvä antaa esimerkiksi ratkottavaksi tehtävä tai ongelma. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 89 - 90.)

Soveltuvuus-, psykologisia yms. testejä voidaan tarvittaessa käyttää pieneen hakijajoukkoon. Testit ovat kalliita ja loppupeleissä työnantaja valitsee henkilön tehtävään eikä konsultti. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 102 - 105.) Österbergin (2015, 108) mukaan soveltuvuustesteillä voidaan pyrkiä vähentämään rekrytoinnin epäonnistumisen riskiä. Laajalle hakijajoukolle tehdyille henkilöarvioinneille saadaan apua priorisoimaan ja selkiyttämään tehtävän ja työnhakijan yhteensopivuutta (Lehikoinen & Kökkö 2017).

Rekrytointipäätöstä tehtäessä arvioidaan harkiten kokonaisuutta. Epävarmuus on aina läsnä ja tämä asia on hallittava. Kriteereihin ja rekrytointiprosessin alkuun on hyvä palata ja palautettava mieleen mitä ollaan hakemassa. Pisteytystaulukon käyttö ja keskeisten osa-alueiden pisteet vertaillaan haastattelijoiden kesken. Sopivaa hakijaa ei välttämättä löydy, jos haastattelijat ovat esimerkiksi epäpäteviä. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 96 - 97, 126 - 127.) Tuomikorven (2017) mukaan syitä voivat olla myös toimenkuvan kuvaus on epätarkka tai puutteellinen, vaatimukset ovat liian alhaiset tai liian korkeat, pyrkimys keskitasoisuuteen, myönteinen suhtautuminen hakijaan esimerkiksi tietyllä lailla puukeutumiseen, haastattelijan itsensä rinnastaminen ja huomion kiinnittäminen negatiivisiin tekijöihin kokonaisuutta laiminlyöden. Markkasen (2009, 21) mukaan päätöksenteko voi olla vaikeaa, vain sen vuoksi, että rekrytoinnissa on kyse ihmisistä, joilla on monenlaisia ominaisuuksia ja tavoitteita. Taulukot ja muut rekrytoinnin yhteydessä käytetyt laput ja paperit hävitetään rekrytoinnin jälkeen asianmukaisesti. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 71, 133.)

Aina voi jostain tinkiä, esimerkiksi osaamisalueista tai persoonallisista ominaisuuksista. Muiden kanssa voi keskustella, koska muu henkilö voi huomioida

jotain uutta. Valintapäätöksen tehtyä, uskotaan siihen, että valinta on onnistunut. Valinnasta ilmoitetaan valitulle sekä kirjeitse että puhelimitse, onnitellaan, toivotetaan tervetulleeksi ja sovitaan tapaaminen. Valitsematta jääneille lähetetään tieto kirjeitse tai sähköpostitse, jossa kiitetään, kerrotaan, kuka valittiin, kuinka monta hakijaa oli, keskeisin peruste valinnalle, valitusmenettely ja hakemusten mahdollinen palauttaminen. Valitsematta jäänyt haluaa mahdollisesti tietää, miksi häntä ei valittu, jolloin hänelle puhutaan rehellisesti, avoimesti, asiallisesti ja hienotunteisesti. Keskustelussa voidaan korostaa kehityspotentiaalia ilman lohduttelua ja katteettomia lupauksia. Keskustelu on rakentava ja myönteisen sävyinen. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007, 127 - 133.)

Työsuhde on varma, kun kirjallinen työsopimus on tehty. Työsopimus noudattaa pääsääntöisesti työsopimuslakia. Työsopimus kannattaa tehdä kirjallisesti, jotta ristiriidoilta vältytään. Työsopimus tehdään lähtökohtaiseksi toistaiseksi ja siinä mainitaan kaikki olennainen, kuten työtehtävä, työaika, palkka, työehtosopimus, mahdollinen koeaika ja irtisanomisaika. (Tuomikorpi 2017.)

Työteon alkaessa perehdytetään työntekijä kunnolla, annetaan tarvittavat välineet ja valtuudet sekä Österbergin (2015, 110) mukaan tehdään mahdollinen työhöntulotarkastus. (Vaahtio 2007, 134 - 136, 142.) Onnistuneen rekrytoinnin kriteerit ovat, kun valittu henkilö viihtyy uudessa tehtävässä pitkään, suoriutuu tehtävistään hyväksytyksi ja etenee työpaikassaan. (Tuomikorpi 2017; Vaahtio 2007 141 - 143). Hakemusten määrällä ja laadulla, työnantajamielikuvan vaikutuksilla, rekrytoitavien mielipiteillä ja palautteilla voidaan mitata myös onnistuneesta rekrytoinnista. (Österberg 2015, 109.)

Alle 18-vuotiaan palkkaamiseen liittyy erityissäädöksiä, joihin täytyy tutustua huolella. Nuori tarvitsee erityistä suojelua, ja työntantajalla on erityisiä velvoitteita. Alle 18-vuotiaille suositellaan myös kirjallista työsopimusta. Alle 15-vuotiaan työsopimuksen tekee hänen huoltajansa ja 15-vuotta täyttänyt voi tehdä itse. (Vaahtio 2007, 137 -138.)

Rekrytointiprosessi onnistuu hyvin, kun siihen valmistuu hyvin ja ennakoivasti. Rekrytointi on viestintää, joka on tärkeässä roolissa koko prosessin edetessä.

Hakijoita informoidaan säännöllisesti ja myös niitä, jotka eivät pääse loppusuuralle. Työnhaku on ihmisille tärkeää ja siihen liittyy paljon erilaisia tunteita. Sen vuoksi työnantajan on suhtauduttava työnhakijoihin arvokkaasti ja kaikki osapuolet huomioiden. Positiivisella rekrytointiviestinnällä työnantaja antaa yrityksestä myös hyvän kuvan. (Vuorensalmi 2016.)

4.2 Lainsäädäntö

Lainsäädäntö määrittää rekrytointiprosessin kaikkia vaiheita. Rekrytoijan on tunnettava lainsäädäntö, jotta pystyy tarvittaessa perustelemaan henkilöstövalintaan liittyviä kaikkia ratkaisuja. (Vaahtio 2007, 13.)

Rekrytoinnin kannalta keskeisiä lakeja ovat: Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986), Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), Henkilötietolaki 523/1999), Sähköisen viestinnän tietosuojalaki (516/2004) ja Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). Näiden lakien tarkoitus on työnhakijan perusoikeuksien ja yksityiselämän suojan, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteuttaminen. Muita rekrytoinnissa huomioitavia lakeja ovat: Turvallisuusselvityslaki (726/2014), Suomen perustuslaki (731/1999), Rikoslaki (39/1889), Työsopimuslaki (155/2001) ja Laki nuorista työntekijöistä (998/1998) (Vaahtio 2007, 31, 42 - 43, 49, 56 - 58, 137). Henkilötietolaki 523/1999 on kumottu Tietosuojalailla 1050/2018, joka on voimassa 1.1.2019 alkaen (Henkilötietolaki 523/1999). Viranhaltijoille on säädetty Laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003).

Työelämään ja rekrytointiin liittyviä lakeja avaan seuraavasti pääpiirteittäin.

Tasa-arvoa edistetään työelämässä naisten ja miesten välillä ja sukupuoleen perustuva syrjintää estetään (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 § 1).

Työnantaja ei saa ilman syytä syrjiä toista sukupuolta olevaa henkilöä, jos on ansioituneempi kuin valituksia tullut. Työnantaja ei saa myöskään syrjiä raskauden tai synnytyksen, tai muihin laissa mainituissa asioissa sukupuolen perusteella. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 § 8.)

Laki suojaa ja turvaa henkilön yksityisyyttä työelämässä. Työsuhteeseen liittyviä tietoja voi työnantaja käsitellä. Työnantaja kerää henkilötiedot ensisijaisesti työntekijältä itseltään tai pyytää häneltä suostumuksen tietojen keräämiseen. Viranomaisten luovuttamiin tietoihin työntekijän suostumusta ei tarvita, mutta asia on ilmoitettava asianosaiselle. Työsuhteeseen liittyviä terveystietoja säilytetään erillään muista henkilötiedoista ja näitä tietoja käsittelevät työnantajan nimetyt henkilöt. Nämä henkilöt tekevät päätöksiä, jotka liittyvät työsuhteeseen. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 § 1, 3, 4, 5.)

Työnantajalla on oikeus saada ja käyttää henkilöluottotietoja, kun työpaikka edellyttää erityistä luotettavuutta, ja halutaan arvioida työnhakijan luotettavuutta. Huumausainetestin voi työnantaja velvoittaa esittämään hakumenettelyn yhteydessä, jos työ vaatii erityistä luotettavuutta ja tarkkuutta. Työnantaja kustantaa testin. Tämän todistuksen voi työnantaja ottaa vastaan ja käsitellä työnhakijan suostumuksella. Työntekijälle tehtyjä geneettisiä tutkimuksia tai niihin osallistumiseen ei ole työnantajalla oikeutta tietää tai velvoittaa silloin, kun henkilö otetaan työhön. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 § 5 a, 7, 9, 15.)

Henkilötietoja käsitellään työsuhteen yhteydessä lain edellyttämällä tavalla (Tietosuojalaki 1050/2018 § 30).

Sähköisen viestinnän tietosuojalain tarkoitus on muun muassa turvata se, että sähköinen viestintä on luottamuksellista ja yksityisyyden suoja toteutuu (Sähköisen viestinnän tietosuojalaki 516/2004 § 1). Tämä on tärkeää esimerkiksi silloin, kun työnhakija lähettää työhakemuksen sähköisesti työnantajalle tai viestittelee työnantajan kanssa sähköpostitse.

Laki kieltää syrjinnän ja lailla edistetään yhdenvertaisuutta, ehkäistään syrjintää ja oikeusturvaa tehostetaan, jos henkilö on joutunut syrjityksi. Työnantajan on arvioitava se, että yhdenvertaisuus toteutuu työpaikoilla. Työnantaja ei saa avoimeen työpaikkaan vaatia työnhakijalta syrjintään viittaavia ominaisuuksia tai seikkoja ja rekrytoitaessa henkilöstöä ei saa syrjiä ketään. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 § 1, 7, 8 ja 17.)

Henkilöturvallisuusselvityksen voi työnantaja hakea, jos tehtävän laatu sen edellyttää. Selvityksellä pyritään ehkäisemään vahinkoja, jotka liittyvät valtion turvallisuuteen. Työnantajan on ilmoitettava tästä hakuilmoituksessa tai muulla tavoin, ja se edellyttää myös työnhakijan kirjallisen suostumuksen etukäteen. (Turvallisuusselvityslaki 726/2014 § 1, 4, 5.)

Lain mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia eikä ketään saa syrjiä syyttä. Syrjintäperusteita ovat sukupuoli, ikä, alkuperä, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, terveydentila, vammaisuus tai jokin muu syy, joka liittyy henkilöön. Sukupuolten tasa-arvon edistäminen tapahtuu yhteiskunnallisessa toiminnassa ja työelämässä erityisesti siten, että palkkaus ja muut palvelusuhteet ja näiden ehdot määrätään lainsäädännön mukaan. (Suomen perustuslaki 731/1999 § 6.)

Työntekijää suojaa laki myös siltä osin, jos työnantajan tehdessään valintaa tai työsuhteen aikana asettaa henkilön hankalaan tilanteeseen muun muassa rodun, kansalaisuuden, iän, sukupuolen, terveydentilan, uskonnon tai poliittisen asian vuoksi. Tämä työsyryntä tuomitaan sakkoon tai vankeuteen. (Rikoslaki 39/1889, 47 luku § 3.)

Työntekijän kanssa voidaan työsopimus tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työntekijä sitoutuu työsopimuksella tekemään työtä työnantajalle, joka johtaa ja valvoo alaistaan palkkaa tai muuta vastiketta vastaan (Työsopimuslaki 55/2001, 1 luku § 1 ja 3). Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan ilmoittamaan yrityksessä vapautuvista työpaikoista, jotta kaikilla työntekijöillä on sama mahdollisuus hakea näitä työpaikkoja (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku § 6).

Alle 18-vuotiaan henkilön ollessa työ- tai virkasuhteessa sovelletaan lakia nuorista työntekijöistä (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 § 1).

Kunnan ja kuntayhtymän viranhaltijoihin sovelletaan omaa lakia. Se edellyttää myös sen, ettei muussa laissa säädetä toisella tavalla tai kunnallinen virkaehtosopimuslaki (669/1970) määrää toisin. (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003 § 1.) Virkasuhteeseen otettaessa edellyttää sen, että hakumenettely on julkinen, ellei toisin säädetä (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003 § 4).

4.3 Tutkimuksia rekrytointikokemuksista

Kainuun TE-hallinto käynnisti keväällä 2014 Työnantajien kokemuksia rekrytoinnista Kainuussa -tutkimuksen, jolla selvitetäisiin työnantajien ja työnhakijoiden välisiä ongelmia rekrytointiprosessissa. Kainuun TE-hallinto lähetti 15.8.2014 sähköisesti kyselyn 382 työnantajalle, jolla oli ollut kolme kuukautta edeltävästi avoin työpaikka Kainuun TE-toimistossa. Kyselyn yhtenä teemana oli kainuulaisten työnantajien rekrytointiprosessiin kokemia haasteita, joihin raportissa esitellään ratkaisuja. Vastauksia tuli 108 työnantajalta ja vastausprosentti oli 28. Kainuussa oli työpaikan ilmoittamisessa käytetty eniten TE-palveluja (94 %) ja toiseksi laajana rekrytointikanavana oli suorat kontaktit (52 %). Kyselyyn vastanneista lähes kaikki (94 %) työpaikat saatiin täytettyä. (Peitsaho 2015, 2, 8, 9.)

Rekrytointikokemuksia saatiin valmiilla vastausehdotuksin olevilla avoimilla kysymyksillä ja työnantajien omilla omakohtaisilla kokemuksilla. Reilu puolet vastanneista koki rekrytointiprosessin haasteiden johtuvan työnhakijoihin liittyviin tekijöihin, toisena oli muita haasteita, kolmantena ja vähimpänä TE-palveluun liittyvät haasteet. Työnhakijoihin liittyviä tekijöitä suurimpana haasteena oli ammattitaidon puute, sitten henkilökohtaiset ominaisuudet, haluttomuutta vastaanottaa työ ja muu sopimattomuus, kuten päihteiden käyttö. Haasteena oli myös työttömyys ja pula erityisosaamisesta, liian isosta hakijamäärästä, mutta myös joskus liian vähäisistä hakijoista. Rekrytointiprosessin muita haasteita olivat

työnantajilla kiire vastata työnhakijoiden kyselyihin, haastattelut ja vaikeus päättää. Työnhakijoiden puolelta haasteita olivat työtehtävän lyhyys tai osa-aikaisuus, vaatimaton palkka, työpaikan sopimaton sijainti ja pitkät työmatkat. Vastanneista työnantajista enemmistön ratkaisu rekrytointiprosessin haasteeseen oli strategisten muutosten tekeminen ja omien rekrytointikanavien käyttö, myös osalla oli TE-rekrytointipalveluiden käyttö. (Peitsaho 2015, 12 – 14.)

Rekrytointihaasteita ovat työnantajat ratkaisseet tekemällä strategisia muutoksia: hakuprosessia on muutettu, kuten nopeutettu, jatkettu tai rajattu tai haku- aluetta on voitu laajentaa; epäpätevä työntekijä on palkattu tai työntekijä on palkattu toiseen tehtävään; työntekijälle on hankittu asunto ja matkat on maksettu tai on teetetty ylitöitä ja tehtävä on siirretty toiselle paikkakunnalle. Päätös työntekijä palkkaamiseen on ollut haasteellista, mutta päätös on kuitenkin pitänyt tehdä. Omien rekrytointikanavien käyttö on tarkoittanut omien tyytyväisten työntekijöiden tai henkilöstövuokrausyrityksen kautta saada markkinoitua avointa työpaikkaa. Työnantajat ovat toisinaan kärsineet hakijapulasta, mutta hakijoita on saattanut olla myös liikaa. (Peitsaho 2015, 15 – 17.)

Rekrytointi, ikä ja ageismi -tutkimuksessa selvitettiin muun muassa hakukanavien käyttöä, työvoiman saatavuusongelmia ja miten ne ratkaistiin, ja rekrytoitavan ideaaliominaisuuksia. Vaahtio (2002) analysoi kymmenen kertomusta. Haastatteluun valittiin henkilöt työkokemuksen, henkilökohtaisen olemuksen, soveltuvuuden alalle ja henkilön tunnettavuuden mukaan. Paikkojen täyttämässä käytettiin työvoimatoimistoa ja suoria kontakteja. Johtaja teki kaikissa kaikissa tapauksissa valintapäätökset ja näin sai haluamansa työntekijät taloonsa. Soveltuvuusarvioita ei tehty näissä yrityksissä lainkaan. Tämä voi kertoa kiireestä rekrytoida. Toinen asia, joka voi viitata kiireeseen, on rekrytoida tuttu henkilö. Puhelinhaastattelu on voitu tehdä myös kiireessä ja pyytää rekrytoija aloittamaan työt heti. Rekrytoinnin lopulliseen valintaan vaikutti kokemus ja henkilökohtainen vaikutelma. (Vaahtio 2002, 69 – 72.)

Kansallinen rekrytointitutkimus 2018 on Duunitori Oy toteuttanut jo kuudennen kerran. Tutkimus tehdään vuosittain ja ensimmäinen tutkimus on tehty vuonna

2013. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää rekrytoinnin nykytilaa ja trendejä Suomessa. Vuoden 2018 kyselyyn vastasi 219 rekrytoinnin ammattilaista eri konteksteista. Organisaatioiden liikevaihdot ja henkilömäärät olivat monensuuruisia. Rekrytoijana toimi yli puolet vastaajista rekrytointiasiantuntija tai -esimies, seuraavaksi tulivat rekrytointikonsultti, johtaja tai rekrytoiva esimies ja joku muu. Reilu puolet vastasivat, että rekrytointiongelmia on viimeisen vuoden aikana liittynyt muun muassa erityisasiantuntijoiden rekrytoinnin vaikeutuminen ja pätevien hakijoiden löytyminen. Rekrytointipäätökseen vaikutti eniten työnhakijan motivaatio ja sopivuus yrityskulttuuriin. Suurimpia tekijöitä, joilla ei ollut merkitystä rekrytointipäätökseen olivat sukupuoli, kansallisuus tai kulttuuritausta ja ikä. Tärkeimpinä rekrytointikanavina pidettiin TE-palveluita ja yrityksen intranettia ja kotisivuja. Sosiaalisen median -kanavien merkitys työnantajilla on korostunut tärkeäksi rekrytoinnissa, kuten LinkedInin ja Facebookin käyttö. Sosiaalisen median käytön kiinnostus on korostunut kanavien visuaalisuuden ja liikkuvan kuvan merkityksen kasvamisesta. Työnantajat käyttävät eniten sähköpostia hakemusten vastaanottamiseen, jonkin verran käytetään omia järjestelmiä tai videohaastattelutyökalua. Rekrytoinnin onnistumisen yleisin paras mittari oli työsuoriutuminen esimerkiksi koeajan jälkeen, mutta eniten käytetty mittari oli laadukkaiden hakemusten määrä. Yksittäisen rekrytoinnin onnistumisen mittari oli yli puolella vastaajista haastattelu kasvotusten. Rekrytoinnin ratkaisevaan onnistumiseen vaikutti myös lähes kaikkien vastaajien mielestä hyvä työnantajamielikuva. Kiinnostamimmat trendit rekrytointialalla ovat tekoälyn lisääntyminen, työnantajakuvan rakentaminen ja passiivisten työnhakijoiden löytyminen. Rekrytoinnin arvostuksen lisääminen onnistuu olemalla avoin, läpinäkyvä, rekrytointi on suunnitelmallista ja hyvien käytäntöjen mukainen, ja strategiaan perustuva. Työnantajamielikuvan rakentaminen esimerkiksi osallistumilla ja vaikuttamassa yhteiskunnallisiin keskusteluihin tai innovaatioilla voi nostaa myös rekrytoinnin arvostusta. Rekrytointialan tulevaisuuden suurimpia haasteita ovat digitaalisaation optimaalinen käyttö ja hyödyntäminen, uskallus rekrytoida oman toimialan ulkopuolelta yrityksen kehityksen kannalta, hakijoiden ylitarjonta tiettyihin töihin versus hakijoiden alitarjonta tiettyihin töihin, yrityskuvan kehittäminen vielä paremmaksi, hyvän rekrytoinnin toteutus. (Duunitori 2018, 2, 5 - 6, 9 - 15, 18 - 19, 22 - 25.)

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET RATKAISUT

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen lähtökohtana on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kiviniemi (2018, 73) luonnehtii laadullista tutkimusta prosessiksi, jossa tutkimuksen eri vaiheet muotoutuvat tutkimuksen edetessä. Alasuutari (2011, 32 - 33) tulkitsee laadullista tutkimusta salapoliisityöksi siten, että arvoitus ratkaistaan vihjeiden ja johtolankojen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää, kohdetta, ilmiötä, mahdollisimman monesta suunnasta ja näkökulmasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 161). Tässä laadullisessa tutkimuksessa pyrin kuvaamaan ja tuomaan esille ilmiölle kohdistuvia todellisia asioita.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvempi ymmärrys rekrytointiprosessista naisjohtajan näkökulmasta. Tavoitteena oli naisjohtajien rekrytointiin liittyvien käytäntöjen tiedon ja ymmärryksen lisääminen sekä tiedon tuottaminen siitä, onko naisjohtajan rekrytointikäytännöissä ja -tavoissa jotain erityistä. Teoreettisen viitekehysten lisäksi tutkimus sisältää empiirisen osion, joka koostuu seitsemästä asiantuntijahaastattelusta. Empiirisen osion tarkoitus on täydentää ja tukea teoreettista viitekehystä eli tutkimuksen teoriaa. Haastattelujen alkuperäisiä ilmauksia eli tekstisitaatteja käytän tässä tutkimuksessa todistamaan esittämiäni oletuksia oikeiksi tai oman tulkintani pohjana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 28; ref. Eskola 2007).

Tämän tutkimuksen ilmiön ja siihen liittyvien asioiden tarkastelu kasvoi mielenkiintoisen laajaksi kokonaisuudeksi. Teoriaa löytyi yllättävän paljon. Rajaamisen välttämättömyys oli edellytyksenä pyrkiä saada mielekäs ja johdonmukainen tutkimus.

5.2 Aineiston kerääminen

Olen kerännyt aineiston strukturoiduin haastatteluin. Strukturoitu haastattelu toteutui kahdeksallatoista valmiilla laadituilla kysymyksillä, jotka esitin lähes samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi ym. 2016, 208). Strukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä lomakehaastattelu (ks. esim. Robson 1995, Hirsjärvi & Hurme 2014, 44 mukaan). Tämän tyyppinen haastattelu on helppo toteuttaa (Hirsjärvi & Hurme 2014, 45). Haastattelun tavoite on saada haastateltavalta vastaukset esitettyihin kysymyksiin annetuilla vaihtoehtoilla. Jokaisen kysymyksen perustelu pitää löytyä tutkittavan ilmiön jo tiedetystä tiedosta ja löytyä tutkimuksen viitekehuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat saivat vastata kysymyksiin joustavasti, avoimesti ja ilman vaihtoehtoisia valmiita vastauksia.

Ohjaavan opettajan ohjeistuksen mukaisesti haastateltavia piti saada seitsemän. Haastateltavien naisjohtajaehdokkaiden yhteystietoja ja organisaatioiden verkkosivuja lähdin etsimään Internetistä. Tutkimukseen osallistui seitsemän (N=7) ylemmän johdon naisjohtajaa erilaisista konteksteista Pohjois-Savon alueelta. Kaikilla haastateltavilla on useiden vuosien kokemus johtamisesta ja rekrytoinnista. Tässä tutkimuksessa haastateltavan loppututkiminto, ikä ja siviilisääty rajasin tarkoituksella pois enkä näitä myöskään selvittänyt. Tutkimukseen osallistujaehtokkaille lähetin esittelykirjeen (Liite 1) sähköpostitse, jossa tiedustelin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Lähetin seitsemän ensimmäistä haastattelupyyntöä tiistaina 3.4.2018 ja viimeiset haastattelupyynnot lähetin sunnuntaina 7.10.2018. Kaiken kaikkiaan lähetin kolmellekymmenelle viidelle henkilölle esittelykirjeen. Sähköpostiviestiin vastasi 7 henkilöä myöntävästi määräaikaan mennessä, 5 henkilöä vastasi kieltävästi määräaikaan mennessä, 2 henkilöä vastasi määräaikaan mennessä myöntävästi ja olevansa varalla, kahden henkilön kohdalla jäi ensimmäisen haastatteluajan peruuntumisen vuoksi toinen aika sopimatta haastateltavien vastaamatta jättämisen vuoksi. Ensimmäisen haastattelun pidin keskiviikkona 23.5.2018 ja viimeisen haastattelun pidin perjantaina 16.11.2018.

Kahdeksantoista henkilöä ei vastannut sähköpostiini lainkaan. Yhden henkilön sähköposti oli virheellinen. Haastatteluiden saaminen tuotti haastetta. Haastatteluiden nopeampi toteutus olisi nopeuttanut litterointia ja mahdollisesti myös kokonaisraportin valmistumista. Loppujen lopuksi olin tyytyväinen toteutuneisiin laadukkaisiin haastatteluihin ja haastatteluihin mielenkiinnolla ja todellisella tarkoituksella paneutuneisiin naisjohtajiin.

5.3 Strukturoitujen haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina. Haastattelujen ajankohdat ja paikat sovittiin viikkoja etukäteen sekä haastattelijan että haastateltavan aikataulujen mukaan. Haastattelut toteutin haastateltavien työpaikoilla rauhallisissa tiloissa ja virka-aikana. Maantieteelliset etäisyydet haastateltavien työpaikoille olivat lyhyet. Haastattelut sujuivat hyvin, ajallaan ja ilman minkäänlaisia ongelmia. Minulla ei ollut kokemusta haastattelujen pitämisestä entuudestaan ja ensimmäistä haastattelua jännitinkin. Ensimmäinen haastateltava, kuten kaikki seitsemän muutakin, olivat hyvin ammattitaitoisia, rauhallisia, kannustavia ja joustavia. Olin laatinut 18 kysymyksen haastattelurungon (Liite 2). Kysymykset laadin tutkimusteemaan liityen ja intuition perusteella. Minulla ei ollut valmiita annettuja vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava sai vapaasti vastata esitettäviin kysymyksiin. Kysymyksiin vastaaminen antoi haastateltaville mahdollisuuden sanottaa avoimesti omat ajatukset ja mielipiteet. (ks. Hirsjärvi ym. 2016, 201). Haastattelujen kulku sujui joustavasti ja lähes siinä järjestyksessä, kuin olin kysymykset asettanut. Kysymyksien toistaminen tai ilmausten sanamuodon selventäminen luonnistui dialogissa, vastavuoroisessa viestinnässä. Haastattelun kysymykset lähetin pyynnöstä etukäteen muutamalle haastateltavalle. Eroa siinä, oliko haastateltava saanut kysymykset etukäteen vai ei, en huomannut. Eettisesti oli perusteltua avata haastattelun teemaa haastattelupyyntökirjeessä, joten haastateltavat osasivat pohtia etukäteen teeman sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85 – 86.) Yhden haastateltavan työnantaja vaati tutkimussuunnitelman ja -luvan. Tutkimuslupahakemuksen laadin soveltaen Savonian ammattikorkeakoulun tutkimuslupahakemus pohjalla (Liite 2). Tästä tutkimuslupahake-

muksesta sain hyväksytyin vastauksen viranhaltijapäätöksellä (Liite 3). Haastateltavat vastasivat kysymyksiin rauhallisesti, mielenkiinnolla, pohtien ja myös reflektoiden. Haastatteluista jäi itselleni positiivinen kokemus ja sain paljon tietoa tutkittavaan ilmiöön. Haastateltavat kokivat haastattelun hyödylliseksi mahdollisten toimintamallien tai -tapojen muutoksiin rekrytoinnin yhteydessä. Haastateltavat suostuivat haastatteluun sen vuoksi ehkä, että halusivat tuoda oman mielipiteensä esille ja olivat motivoituneita kertomaan omista kokemuksistaan. Ehkä he kokivat jopa velvollisuudeksi osallistua, jos vastaavaa tietoa on ollut vaikea saada tai aikaisemmista osallistumisista on jäänyt hyvät kokemukset tai sitten he ymmärsivät että, suostumisella on suuri merkitys minulle, tutkimuksen tekijälle. (Valli 2018, 31-32.) Kaikki seitsemän haastateltavaa halusivat itselleen valmiin opinnäytetyöni, jonka lupasin lähettää heille sen valmistuttua. Ajattelin antaa valmiin opinnäytetyön lisäksi myös pienen kiitoskortin vaivannäöstä.

Tutkimuksen aineisto muodostui 7 strukturoidusta haastattelusta. Haastattelujen kesto oli 35 – 45 minuuttia, haastatteluaineisto oli litteroitu joulukuussa 2018 ja sitä kertyi yhteensä 266 A4-sivua. Haastattelut luokittelin H1 – H7, jotta vastaajat pysyivät anonyymeinä ja haastatteluja oli helppo verrata keskenään.

5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Laadullinen eli kvalitatiivinen aineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla (Tampereen yliopisto). Sisällönanalyysi on analysoitua tekstiä, jossa tarkastelun kohteena on inhimillisiä merkityksiä eli tässä tapauksessa tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysi sopii hyvin tämän tyyppisen aineiston analyysiin, josta luodaan sanallinen tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 119.) Sisällönanalyysi on haastatteluista kerätty aineisto, jota käytetään vain johtopäätöksiä teossa, mutta ei kuitenkaan yksistään. (Grönfors & Vilkkä 2008, 94.) Tämän tutkimuksen lähestymistapa on pyrkiä ymmärtämään ilmiötä ja saada vastauksia tutkimuskysymykseen (Hirsjärvi ym. 2016, 224). Lopputuloksien tulkinnassa käytän deduktiivista eli teorialähtöistä päättelyä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107; Tampereen yliopisto).

Aineistolähtöistä sisällönanalyysia eli induktiivisen aineiston analyysia kuvataan prosessiksi, joka on kolmivaiheinen. Vaiheet ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Miles & Huberman 1994, Tuomi & Sarajärvi 2018, 122 mukaan.) Aineiston *redusoinnissa eli pelkistämässä* analysoitavana informaationa käytin auki alkuperäisiä kirjoitettuja haastatteluja. Haastattelut pelkistin siten, että etsin olennaisimmat asiat, jotka kuvasivat ja liittyivät tutkimustehtävään. Pelkistämisen jälkeen seurasi *klusterointi eli ryhmittely*, joka loi pohjan tutkimustehtävän perusrakenteeseen ja alustaviin kuvauksiin tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmittely muodostui siten, että pelkistetyistä ilmauksista syntyi alakategoriat. Kolmas vaihe, *abstrahointi eli käsitteellistäminen*, muodostui siten, että alaluokat yhdistin yläluokkiin. Yläluokat olen nimennyt luokan sisältöä, eli alaluokkien kuvaavilla teoreettisilla käsitteillä, jotka ovat myös yhteydessä tutkimustehtävään. Yläluokat toimivat tässä tutkimuksessa myös yhdistävinä kategorioina. Pelkistetyt ilmaukset, tai valikoitu tieto, ovat olennaisimmat asiat tutkimuksen kannalta, ja nämä ilmaukset upotin numerokoodein merkittyihin määritettyihin yläluokkiin. Abstrahointi tarkoittaa sitä, että alkuperäisaineiston kielellisistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja sen jälkeen, johtopäätöksiin. Eli käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. Tätä analyysiä tulkitsin ja päättelin siten, että empiirisestä aineistosta etenin käsitteisiin ja tutkittavaan ilmiöön. Tästä muodostui prosessi, joka kuvasi tutkimuskohdetta. Se onnistui siten, että vertasin alkuperäisteoriaa johtopäätöksien kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123 – 125, 127.)

Tutkimustulokset esitän kuvaamalla alaluokat ja yläluokat (Liite 4), ja näihin liitettyjen teoreettisten käsitteiden, sisältöjen ja johtopäätöksien sekä rinnalla kulkevalla alkuperäisaineistolla. Tulokset esitän siten, että niistä voi havainnoida olennaisimmat tulokset. Johtopäätöksistä olen pyrkinyt ymmärtämään asioita myös haastateltavien näkökulmasta. Tarkastelu on totuudenmukainen, looginen ja selkeä esitys.

Olen kirjoittanut suoria lainauksia tutkimukseen osallistuneiden vastauksista. Suorat lainaukset olen kirjoittanut *kursivoiduin* kirjaimin. Jos lainaus ei ala lau-

seen alusta tai lopusta, olen aloittanut tai lopettanut sen ... -merkillä. Lainaukseen olen voinut tehdä muutoksia siten, että olen ottanut tilkesanoja pois lauseiden välistä tai sellaisia sanoja ottanut pois, joilla voisi tutkimukseen osallistujan tunnistaa. Lainausta on vain lause tai sen osa, enkä siihen ole lisännyt muita merkintöjä. Tällä tavoin tutkittavien anonymiteetti säilyi.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tulosten analyysi ja tulkinta

6.1.1 Rekrytoijan kokema ensivaikutelma

Haastattelija kiinnittää lähtökohtaisesti huomion haastateltavan kokonaisuuteen ja yleisvaikutelmaan, ulkoiseen olemukseen ja käyttäytymiseen. Ensikoh- taamisessa korostuvat tervehtiminen, kätteleminen ja silmiin katsominen, ja mi- ten työnhakija näissä suoriutuu. Vuorovaikutus, läsnäolo ja kuuntelemisen taito ovat tärkeässä asemassa. Hakijan viestintään kiinnitetään myös alkuun huo- mio, esimerkiksi kirjoitusvirheisiin ja itsensä ilmaisuun. Itsevarmuutta ja huumo- riakin voi olla. Viestintään kohdataan ensimmäisen kerran työnhakijan hake- muksessa, muussa yhteydenotossa ja haastattelutilanteessa. Österberg (2015) kuvaa tutkimuksessaan vastaavanlaisia havainnoiteja ensikontaktista. (Olli- kainen 2019, 29 mukaan).

6.1.2 Rekrytointiprosessissa vaikuttavat rekrytoitavan yksilölliset ominaispiirteet

Vuorovaikutus on tärkeässä osassa koko rekrytointiprosessia ja varsinkin haas- tattelutilanteessa. Hyvä vuorovaikutus on kakssuuntaista ja kuuntelutaito on tässä tärkeää. Markkanen (2009) kertoo haastattelun olevan vuorovaikutteista viestintää (Ollikainen 2019, 29 mukaan). Työnhakijan taito olla hyvässä vuoro- vaikutuksessa näkyy siinä, että hän osaa tehdä muun muassa spontaanisti tar- kentavia kysymyksiä, on oma itsensä ja läsnä tilanteessa. Avoimuus ja moti- vaatio tulevat esille siinä, että osaa kertoa itsestään asioita jo ennen kuin niitä kysytään. Työnhakijan aitous ja rentous näkyvät itsevarmuutena. Jännittäminen on luonnollista, mutta työnhakijan on pystyttävä itsearviointiin, kuten tuomalla esiin osaamisensa, työkokemuksensa ja kehittämiskohteensa. Suoritettu tut- kinto osoittaa kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja viedä asioita loppuun saakka, ja nämä ovat työelämässä hyödyllisiä taitoja. Työkokemus antaa perspektiiviä

asioihin ja kertoo siitä, että on halunnut tehdä asioita ja oppia työnteon kulttuuria. Työnhakija tuo motivaationsa, kiinnostuksensa ja innostuksensa uutta työtehtävää kohtaan siten, että hänellä on realistinen kuva tehtävästä ja osaa tuoda osaamisensa ja odotuksensa esille rehellisesti. Kun henkilö on rauhoittunut ja rentoutunut, hän pystyy antamaan itsestään parhaansa.

On ollut tilanteita, jossa haastateltava on itkenyt koko haastattelun ajan, koska häntä on jännittänyt. (H1)

Jos hakija kysyy neljännen kerran, että mitä kysyit, tai vastaa ihan vierestä, niin mieltii, että johtuuko jännityksestä vai kuuntelemisen keskittymisen puutteesta. (H1)

Hyvä vuorovaikutus on vastavuoroista ja lainausmerkeissä voisi sanoa, että ei tarvitse lypsää asioita. (H3)

Työkokemuksella on merkitystä, mutta se ei ole määräävä tekijä. (H3)

Hyvässä vuorovaikutuksessa tilanne on miellyttävä kummallekin osapuolelle ja se perustuu keskinäiseen luottamukseen. Ilmapiiri on vapaa ja avoin. Kehonkielessä näkyy esimerkiksi jännittäminen ja tämä otetaan huomioon, koska tilanne ei ole aito. Haastateltava voi omalla toiminnallaan sopeuttaa tilanne sellaiseksi, että ihminen rentoutuu, jotta hetki olisi mahdollisimman onnistunut myös haastateltavalle. Kehonkieli on totta ja sitä on vaikeaa vääristää. Kehonkielessä näkyvät myös innostus ja inspiiraatio. Lehikoisen & Kökkön (2017) tutkimuksessa kerrotaan muun muassa avoimuudesta ja rennon tilanteen luomisesta (Ollikainen 2019, 30 mukaan).

Kehonkieli on siitä, mitä ihmisestä lukee. (H4)

Kehonkieli kertoo jotakin. Hikoiletko tosi paljon ja lähdetkö, jos tulee kysymys, johon et ole valmistautunut, kiertämään kysymystä ja pyörimään tuolissa. (H2)

Ihminen pystyy omasta innostuksestaan ja inspiraatiostaan välittämään aika paljon kehonkielen kautta, ja toisaalta myös päinvastaisia asioita. (H4)

Johdonmukainen tarina on selkeä. Jos kehonkieli ja puheet ovat ristiriidassa keskenään, niin asia selvitellään esimerkiksi lisäkysymyksillä. Keskustelu on kokonaisuudessaan kunnioittavaa ja positiivissävyinen.

Nonverbaalista viestintää lukee paljon, että puhuuko suu toista mitä kehonkieli ilmaisee. (H3)

Vuorovaikutus on molemminpuolinen keskustelutilanne, jossa sekä työnantaja että työnhakija ovat valintatilanteessa. (H4)

Jos ei tule valituksi, niin olisi kiva jättää hyvä fiilis ja positiivinen kokemus siitä, että tuli oltua mukana rekrytointiprosessissa. (H4)

Tietty itseluottamus ja itsevarmuus pitää olla, mutta sopivasti. Muutos- ja asennemyönteisyyttä pidetään myös tärkeänä. Työnhakija voi tuoda esiin sen, että haluaa jättää esimerkiksi oman kädenjälkensä työtehtävään. Tehtävään pitää olla hakijalla myös tietyt arvot kohdillaan.

Ylikorostuneisuus tökkää pahiten, koska tiedetään, että kukaan ei ole valmis millään alalla. Jos tietää liikaa, siitä voi olla enemmän haittaa. Jos joku sanoo, että osaa kaiken, niin on vaikea oppia. Liiallinen itsevarmuus tökkää eniten. (H6)

Kaikista eniten arvostan tiettyä asennetta... (H4)

Tietty koulutus on edellytys, mutta ei kuitenkaan niin merkityksellinen, sillä ihminen oppii ja kehittyy, kun annetaan mahdollisuus. Tiettyihin tehtäviin vaaditaan tehtävään soveltuva kelpoisuus. Oma aktiivisuus näyttäytyy omassa toiminnassa, omassa tekemisessä ja hyödyntäen työyhteisöltä saaduilla vinkeillä. Tässä korostuu hyvät työyhteisötaidot. Ammatillinen osaaminen on tärkeää,

mutta pinnan alla on tärkeimmät asiat. Ihmisten erilaiset ominaisuudet täydentävät toinen toistaan, tuovat rikkautta ja näin saadaan hyvä tiimi kasattua.

Propellihattuporukkaan, joka erityisesti innovoi ja kehittää uutta, otetaan ihminen, joka pitää huolta rakenteista ja siitä, että siitä syntyy tulosta, niin hänen on ymmärrettävä propellin päitä, jotka toimivat eri lailla... (H7)

Hyvät yksilölliset ominaisuudet antavat joltakin osin osviittaa niin kutsutusta ihannetyöntekijästä. Ihannetyöntekijä on reipas, tarkka ja tunnollinen eli ihminen, joka ymmärtää työn laadun. Kaikenlaisia ihmisiä tarvitaan, silloin pärjätään. Tiettyyn tehtävään on kuitenkin tärkeää hakea tiettyä tyyppiä, jolla on tarvittavat ominaisuudet, jotta menestyy tehtävässä. Persoonallisuustestejä tehdään lähinnä johto- ja asiantuntijatehtäviin, joista selvitetään persoonallisuutta, vahvuuksia, kehittämisalueita ja kykyprofiilia. Miinusasiat kerrotaan avoimesti, sillä näin se kertoo persoonallisuuden kypsyydestä ja, että on sinut asian kanssa. Kukaan ei ole täydellinen, kun tunnistaa miinuspuolet, niihin pystyy panostamaan mahdollisimman hyvin. Esimiehelle tämä on äärimmäisen arvokasta tietoa ja työkalu alkuvaiheessa, koska siten pystyy tukemaan paremmin henkilöä tietyissä asioissa työn alkuvaiheessa.

Siviilielämän statuksella ei käytännössä ole merkitystä, eikä sitä saa edes kysyä. Yleensä työnhakija itse kertoo omasta elämäntilanteestaan haastattelussa tai asia tulee mahdollisesti ilmi jossain määrin jo työhakemuksessa. Olennaista on se, että ihminen kokee itse, että tämä tehtävä sopii elämäntilanteeseen, pystyy tekemään täysipainoisesti työtä, nauttimaan siitä ja saamaan siitä jotain omaa elämäänsä. Jos elämäntilanteessa tapahtuu konkreettisia muutoksia, työnantaja joustaa esimerkiksi tukemalla työpanoksessa.

6.1.3 Rekrytoinnin osaamisalueet

Haastatteluun kutsutaan hakemuksien perusteella pätevimvät. Haastatteluista katsotaan soveltuvimmat ja pohditaan sopivin henkilö tehtävään. Sopivin henkilö tehtävään tarkoittaa myös sitä, että henkilö itse kokee tehtävänsä omakseen ja tarvitsee juuri tätä. Se on silloin molemminpuolinen hyöty. Soveltuutta työyhteisöön tarkastellaan vuorovaikutuksen kautta ja silloin saadaan molemminpuolisesti positiivista energiaa. Haastattelutilanne on jo tietynlainen tiimityöskentely, joka kertoo sen, että pystytäänkö molemminpuoliseen kommunikointiin. Työyhteisöön soveltumisella on iso merkitys, myös toisen henkilön ja työn kunnioittaminen, toisen auttaminen ja avun pyytäminen pitäisi olla itseltään selviä asioita. Työkokemuksella, koulutuksella, kelpoisuudella ja osaamisella on painoarvoa ja, että nämä vastaavat työtehtävää. Työkokemus kertoo siitä, että minkälaisia kiinnostuksen kohteita ihmisellä on, aiemmat kokemukset, opitut ja innostavat asiat aiemmista tehtävistä. Tämä kokemustieto kertoo enemmän kuin mitä cv:ssä lukee. Opitut asiat kertovat ihmisen suhtautumisesta itsensä kehittämiseen ja jatkuvan oppimisen periaatteisiin. Substanssiosaaminen kuvaa sen, että henkilö hallitsee työtehtävät, ja se on peruslähtökohta, sillä kaikkia ja kaikkea ei voi opettaa alusta alkaen. Iällä ei ole myöskään merkitystä. Aaltio-Marjosolan tutkimuksen ja lainsäädännön mukaan ikärasismia ei saa esiintyä rekrytoinnissa, vaan täytyy tehdä päätöksiä tasa-arvon kannalta (Aaltio-Marjosola 2001; Suomen perustuslaki 731/1999, Ollikainen 2019, 13-15, 35 mukaan). Yli 50-vuotiaita rekrytoitaessa pitää olla näyttöä aiemmalta työuralta. Vastavalmistuneitakin voidaan rekrytoida, sillä heillä voi olla esimerkiksi hyviä ideoita. Ikäryhmissä on aina erilaisia vahvuuksia.

Haetaan soveltuvinta työnhakijaa...sekä vastavalmistuneita että 50+ on palkattu, molemmissa ryhmissä on omat vahvuutensa ja kehittämiskohteet. (H5)

Motivaatio tulee vahvasti esille sen myötä, jos henkilö on kiinnostunut ja innostunut tehtävästä, ja avoimesti esittää hyviä kysymyksiä, kehittämisideoita ja vastaa punnitusti ja harkitusti. Motivaatio näkyy viestinnässä, se välittyy, tarttuu

ja on vaikea teeskennellä, koska se näyttäytyisi keinotekoiselta ja siitä tulisi kiu-sallinen olo. Motivaatio on mitattavissa arvoilla, elämänarvoilla, onko sydämen ääni ja oma polku, vai raha, joka vain määrittelee. Avoimuus ja aitous puolin ja toisin on tärkeää, koska silloin on helpompi toimia ja saavuttaa tavoitteita. Henkilön hyvä valmistelu haastatteluun tekee hyvän vaikutuksen, kuten se, että henkilö tietää mihin on hakeutumassa, miksi hakee työpaikkaa ja mitä hän voi tarjota tulevalle työnantajalle. Itsearviointi tulee esille vastauksissa, on positiivinen juttu, mutta ei ratkaisevaa. Urasuunitelmakin voi henkilöllä olla tiedossa, ajankohtainen, ja sellainen, ettei henkilö edes välttämättä ole uudessa tehtävässä pitkään. Nykyiseen työpaikkaan ei välttämättä sitouduta lopputyöuraan, ja tämä on luontevaa ja normaalia. Työnantaja voi silti tehdä rekrytointipäätök-sen siitä huolimatta, ja tarjota välivaiheen, jossa kehittyy jollakin osa-alueella. Tätä osa-alueetta voi henkilö tarvita jatkossa jossain muualla. Organisaatioon on myös tervettä saada jonkinlaista kiertoa henkilöstössä. Uraa ajatellen, työnantaja voi tukea ja auttaa jatko-opiskelussa vuosittaisen koulutussuunnitelman mukaan. Tunneälykyys tulee esiin vuoropuhelussa, käyttäytymisellä, eleillä ja läsnäololla. Se on kykyä lukea muita ihmisiä ja sitä tilannetta, ja osallistua siihen tilanteeseen siten, että se vie positiivisesti eteenpäin. Tunneälykkyyttä ei pys-tytä toisinaan haastattelutilanteessa näkemään. Sosiaalisuutta tai asiakasläh-töisyyttä myös tarvitaan, riippuen tehtävästä. Duunitorin (2018) tekemän tutki-muksen mukaan rekrytointipäätökseen vaikuttivat eniten motivaatio ja sopivuus yrityskulttuuriin (Ollikainen 2019, 38 mukaan).

Motivaatio on keskeinen tekijä. (H3)

Itsearviointi on äärimmäisen tervettä, jos ihminen siihen kykenee, oppii heijastamaan sekä onnistumisia että epäonnistumisia, ja myös asettaa ne oikeisiin mittasuhteisiin. (H4)

Muutamassa työhaastattelussa on nähty, että henkilö ei tule olemaan tässä pitkään, ja rekrytoitu, koska nähty, että henkilössä on potentiaalia...(H3)

Työnantaja voi myös arvioida uraa, mitä tarvitaan lähivuosina ja minkälaista osaamista tarvitaan. Henkilö voi talon sisällä kasvaa urallaan vaativimpiin tehtäviin, ja tietyissä valinnoissa tämä voidaan huomioida. Ihannetyöntekijään ei oikein uskota eikä sitä voida kiteyttää johonkin ideaaliin. Työnantajat hakevat soveltuvinta henkilöä, jolla on palo tehdä sitä uutta työtä ja on osa tiimiä. Usko on molemminpuolista siihen, että henkilö onnistuu. Rekrytoijien pitkä rekrytointikokemus on opettanut tunnistamaan potentiaaliset tulevat työntekijät.

Yleensä haetaan ihmistä, joka tuo tiimiin jotain uutta ja ehkä uutta osaamista, uutta verkostoa, uutta tarttumapintaa... (H4)

Rekrytoinnit ovat selkäytimessä, kun niitä on tehnyt pitkään. (H7)

Yhtenä kysymyksenä esitin, että hakeeko työnantaja pätevintä vai soveltuvinta työntekijää, jolloin eräs haastateltava vastasi nerokkaasti seuraavasti:

Minusta pätevin on jääne menneestä maailmasta. Ei voi ihmistä ja ihmisen hyvyyttä mitata joillain tietyillä tutkinnoilla tai aiemmalla työkokemukselle ja työtehtävän vaativuudella. Tilanteet ovat paljon monisäikeisempiä. (H4)

Ihminen ei ole määrämitattava siten, että tämä on 80 pätevä asteikolla 1-100, ja tämä toinen on 75. Siksi valitsemme tuon 80. (H4)

6.1.4 Rekrytointipäätös

Lopullisessa henkilövalinnassa arvioidaan työnhakijan ominaisuudet, osaaminen, työkokemus ja tarvittaessa muita ominaisuuksia haettuun tehtävään. Näiden kaikkien asioiden toinen toistaan täydentäminen on tärkeää. Rekrytointi onnistuu parhaiten osaamisen näkökulmasta. Eräs haastateltava kertoi, että joskus toivoisi kiinnittävänsä enempi huomion työkokemukseen ja persoonaan. Tässä vaiheessa voidaan myös tarvittaessa kysyä suosittelijoilta, jos heistä on

maininta työhakemuksessa. Edellinen työnantaja voi kuvata henkilön totuudenmukaista työn tekemistä silloin, kun on konkreettisesti tilanteessa. Rekrytoinnit ovat vaikeita päätöksiä ja soveltuvuutta on haasteellista arvioida hakijoiden osalta. Rekrytointipäätöksessä sinänsä voi olla vaarana valita ihminen, josta itse pitää, mutta ei olisi soveltuvin ihminen haettuun tehtävään. Rekrytointihaastattelussa onkin hyvä olla vähintään kaksi henkilöä tulkitsemassa tilannetta, miettiä ja pohtia valintaa. Reflektointia ei tällöin tarvitse jättää yhden rekrytoijan päätöksen varaan. Kokonaisuus siis ratkaisee ja henkilön omalla persoonalla voi olla viime kädessä myös iso merkitys.

Haastattelutilanteessa on vaikeus löytää sen jyvän hakijoista, joista tietty tulee valittua...se on kemialla tavallaan, joka välillä pelaa. (H3)

Intuitio on se lopullinen juttu...jos on kaksi tasavahvaa hakijaa, joista yksi valitaan. (H3)

Loppuvalinta on todella nopea, intuitio sanoo kyllä vai ei, jatkoon tai ei. (H4)

Jos puolin ja toisin ollaan varmoja, että tulee hyvä mätsi, niin todennäköisemmin onnistutaan siinä, mitä ollaan tekemässä yhdessä. (H4)

6.1.5 Onnistunut rekrytointi

Työyhteisössä on tärkeää olla eri-ikäisiä ihmisiä ja tämä on mahdollisesti otettu rekrytointiprosessissa myös huomioon. Tuloksellisuus näkyy rekrytoinnin onnistumisessa kuten haastattelun onnistumisessa ja hakijan aidosta kiinnostumisesta. Rekrytointi on onnistunut, kun hakija on ottanut tehtävän vastaan. Rekrytoinnin onnistumisessa voidaan tehdä myöhemmin havainnoiteja, keskustella työntekijän ja työryhmän kanssa. Mentoroinnilla voidaan tehokkaasti siirtää-

tietoa ja osaamista, myös niin sanottua hiljaista tietoa, kokeneemmalta kokemattomammalle. Eräs haastateltava kertoi, että noin vuosi menee ennen kuin on kartalla siitä, mitä tehtävään kuuluu.

Rekrytoinnin onnistuminen näkyy siinä myös, että ihminen onnistuu työssään ja tietää, mitä on tullut tekemään. Henkilö osaa priorisoida omia töitään ja johtaa itseään. Yleinen vaikutelma on siitä, että ihmiseen voi luottaa puolin ja toisin ja se, että tulee hyvällä mielin töihin ja myös viihtyy töissä.

Jos on todella vaikeaa lähteä miettimään isosta läjästä töistä, että miten nämä saa vietyä maaliin saakka, niin kyllä työskentely aika puuroksi menee ja on ennen kaikkea valtavan stressaavaa...(H4)

Rekrytointiprosessiin kuuluu vielä perehdytysaika, joka kestää yleensä vähintään koeaika. Siinä voidaan keskustella uudesta työstä, miten asiat ovat lähteneet sujumaan ja mitä osaamista pitää vielä harjoitella. Näin voidaan varmistaa rekrytoinnin onnistuminen. Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän kehittymistä, osaamisen päivittämistä tai koulutustarpeita. Työnhakija voi myös koeajalla sanoutua irti, jos kokee, ettei ole sopiva paikka hänelle. Työntantaja voi myös päättää työsuhteen.

6.1.6 Rekrytoinnin tulevaisuus

Rekrytointiprosessi on kokonaisuudessaan nopeutunut ja lainsäädäntö sanelee loppupeleissä oikean rekrytointikäytännön. Työhakemus tehdään lähtökohtaisesti sähköisesti, mikä voi näkyä sisällössä siten, ettei ihminen kirjoita itsestään niin paljon.

Haastattelijan oma tapa ja tyyli on muokkaantunut vuosien varrella tietynlaiseksi, ja organisaatiot hakevat tietynlaista omannäköistä rekrytointitapaa. Kysymyspatteristoa käytetään edelleen, tämä on suuntaa antava ja sen kautta voi tulla myös lisäkysymyksiä.

Digitalisaatiota voisi hyödyntää paljonkin ja se tulee varmasti lisääntymään. Videohaastattelua on käytetty, kun hakija on ollut esimerkiksi pitkän matkan päässä. Videoklippejä voisi tehdä enemmän ja lähettää työnantajalle, joka voisi tehdä niin sanotut esivalinnat. Haastattelupaikka on voinut olla vain jokin muu paikka, jossa on kohdattu. Jonkin verran on tehty puhelinhaastatteluja ja Skypehaastatteluja. Vaihtoehtoja kartoitetaan, mutta kasvotusten kohtaaminen on kuitenkin tärkeää. Haastatteluun tulijoiden määrää on myös pyritty rajaamaan määrittelemällä työnhakuilmoitukset tarkemmin. Hakemuksien määrä on vähentynyt joillakin paikkakunnilla, sen vuoksi, että paikkakunnalla voi olla paljon vastaanvanlaisia työpaikkoja ja kilpailua työntekijöistä. Duunitorin (2018) tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa tekoäly tulee lisääntymään. Rekrytoinnin onnistumisen mittari oli yli puolella vastaajista kasvotusten oleva haastattelu. (Ollikainen 2019, 38 mukaan.)

Työnantajan markkinat on tällä hetkellä, mutta myös nykyisin hakija kysyy enempi niin, että miksi juuri minä tulisin teille töihin. Joten on tärkeää, että työnantaja osaa myydä organisaatiota ja tehtävää hakijalle itse. Rekrytoijana pitää miettiä oikeat vastaukset, jotta ihmiset olisivat kiinnostuneita ja haluaisivat tulla juuri heille töihin. Peltosen tutkimuksessa (2012) tulevat nämä asiat myös esille (Ollikainen 2019, 24 mukaan).

Rekrytointikokemuksen kautta on opittu, että prosessi on mennyt vaikeammaksi. Rekrytoija haluaa tavata henkilön monta kertaa ja olla varma valinnasta, puolin ja toisin. Rekrytointikanavana voidaan käyttää paljon aktiivisemmin esimerkiksi LinkedInia tai muita verkkoyhteisöpalveluita.

6.1.7 Naisjohtaja rekrytoijana

Naisjohtaja sanana ei miellytä eikä pidetä tärkeänä määreenä.

Mä ensinnäkään en yhtään tykkää sanasta naisjohtaja...enkä pidä sitä tarpeellisena määreenä. (H4)

Naisilla vaikuttaa rekrytoitaessa ihmisiä jonkunlainen tunne ja intuitio. Naisissa korostuu empatia tai tunneälyn asiat, jotka voidaan tunnistaa itsessään ja tuoda ne rekrytointitilanteeseen, jolloin siitä saadaan miellyttävä ja hyödyllinen momentille osapuolille. Empatia ja tunneäly voivat tuoda erityistä. Naisjohtajat olivat pehmeämpiä ja eläytyvät tilanteeseen eri tavalla. Nämä edeltävät asiat tulevat myös vahvasti esille Aaltio-Marjosola tutkimuksessa (2001) (Ollikainen 2019, 20 - 21 mukaan.) Omaan intuitioon luotetaan. Itse-reflektio on tärkeää, jotta tunne ei ohjaa päätöksentekoa. Kokonaisuudessaan naiset kiinnittävät enempi huomiota myös ulkoiseen olemukseen. Tarkoitus on kuitenkin löytää tiimiin ja kokonaisuuteen sopivia ihmisiä, jotka täydentävät olemassa olevaa joukkoa, jotta saadaan paras mahdollinen lopputulos. Pienessä organisaatiossa panostetaan rekrytointiin, koska ei ole varaa epäonnistua. Rekrytointi on muutoinkin iso investointi taloon. Rainion (2010) ja Sakkon (2015) tutkimuksissa rekrytoinnin investointi ja tietynlaisen työvoiman tärkeys organisaatiolle tulevat esille. (Ollikainen 2019, 25 mukaan.)

Koulutustaustalla näyttäisi olevan enempi merkitystä rekrytoitaessa ihmisiä kuin sukupuolella.

Pitää olla tiukkaa itse-reflektiota, eikä mene halpaan, että pelkän intuition perusteella päättelä, että tuo on hyvä tyyppi, ja unohtaa kaiken muun. Muuten on vaara rekrytoida kopioita itsestään, joita olisi talo täynnä. (H7)

Naiset eivät ehkä haastattelussa kysele joukkuepelien harrastamisista tai muuta urheilumaailmaan liittyvää, kuten ehkä miehet. Miehet hakevat joukkuepelitaidoilla tiimitaitoa. Toinen oma kokemus mieshaastattelijasta oli se, että mies on tiukempi kysyjä eikä ole sellaista empatiaa, vaan suhtautuminen on viileää. Haastattelutilanteessa olisi myös jonkinlaista pelkoa. Haastateltava pohtikin sitä, että persoona voi olla myös eri kuin siviilissä.

Jokainen johtaja tekee työtään omalla persoonallaan.

Oman työn kautta teen rekrytointivalintoja, ei niinkään naissilmäläisien kautta. (H4)

Nais- ja miesjohtajissa ei olisi kuitenkaan eroja, vaan jokainen hoitaa tehtäviään omalla tavalla ja oman persoonan merkitys on suurempi. Aaltio-Marjosolan tutkimus (2001, Ollikainen 2019, 23 mukaan) puoltaa saman asian. Erot sukupuolten sisällä voivat olla suurempia kuin naisten ja miesten välillä. Sukupuolella ei ole merkitystä myöskään työyhteisössä.

Kokemuksen tuomaa silmää on rekrytoinneissa. Tahtotila on myös jättää hakijalle hyvä kuva organisaatiosta ja haastattelutilanteesta. Jokainen johtaja tekee työnsä ja parhaansa. Ehkä joskus tulee käytettyä tilannetta hyväksi ja heittäytyy ”blondiksi”.

Kyllähän sinä jossakin tilanteessä käytät sitä tietyllä tavalla hyväksikin ikään kuin, että näin sinisilmäinen olen, vaikka en ole. Se saattaa olla jotakin sellaista, että nyt heittäydyn blondiksi, että tahallaan jonkun tilanteen tekee sellaiseksi...mutta hyvin harvoin enää. (H2)

7 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Etiikka kulkee arjessamme. Ihmisten tekemisiin etiikan näkökulmasta suhtaudutaan pohtien, mikä on oikein ja mikä ei. Etiikka on moraalinen näkökulma ihmisestä, joka pohtii, mikä on oikein ja mikä ei, mitä saa tehdä ja mitä ei, ja miksi. Arvot voivat määritellä tehdäänkö oikein vai väärin. Ihminen ajattelee eettisesti, kun hän kykenee pohtimaan arvojaan ja näiden seurauksia. Moraali ja etiikka kulkevat käsi kädessä, mutta nämä ovat kuitenkin kaksi eri käsitettä. Moraali on ihmisen teko, joka on moraalinen tai epämoraalinen. Etiikka on tutkimusta ja tieteen alaa, joka kohdistuu moraalisiin kysymyksiin. (Kuula 2006, 21 - 22.)

Opinnäytetyöni eettisyys kuvautuu mielenkiintoisella vähän tutkitun aiheen valinnalla, tutkimusaineiston huolellisella käytöllä, haastateltavien kunnioittamisella sekä rehellisellä ja tarkalla analyysillä ja raportoinnilla. (Savonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.)

Tutkimusetiikkani pohjautuu rehellisyyteen, tarkkuuteen ja huolellisuuteen. Tutkimusaineiston viittaukset ovat asianmukaiset ja tutkimuksen tuloksia esitän avoimuudella. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Haastattelupyynnössä, jonka lähetin sähköpostitse, mainitsin muun muassa tutkimuksen aiheen, kerättävien tietojen käyttötarkoituksen ja haastateltavan yksityisyyden kunnioittamisesta ja suojelemisesta. Haastateltavat saivat päättää osallistumisesta tutkimukseen. (Kuula 2004, 61 – 62, 64.) Haastatteluihin valmistauduin huolella ja haastateltavaa kunnioittaen. Huolehdin aikatauluista ja haastatteluiden viestinnän ja vuorovaikutuksen sujuvuudesta. Haastateltavien haastattelut säilytin luotettavasti litteroimisvaiheeseen saakka. Huolehdin haastattelujen salassa pysymisestä ja turvasin vastaajien nimettömyyden. Vastaajat on nimetty H1 – H7, jotta aineistoa ei voida anonymisoida. Haastattelut ja litteroitu aineisto on tämän tutkimuksen valmistuttua hävitetty asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tutkimuksen olen suunnitellut, toteuttanut ja raportoinut Savonian YAMK-opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti (Opinnäytetyö).

Luotettavuuden arvoinnissa olennaisinta on tutkimuksen johdonmukaisuus. Tutkimuksen kohteena tutkin naisjohtajien kokemuksia rekrytointilanteista selvittääkseni rekrytointiprosessissa esiintyviä mahdollisia sukupuolisia ja käytännön eroja. Ilmiönä koin tämän kiinnostavaksi ja myös tärkeäksi suppean tutkitun tiedon ja omien olettamuksieni vuoksi. Naisjohtajia lähestyin haastattelupyynnöllä sähköpostitse, jossa pyysin vastaamaan pyyntöön joko myönteisesti tai kielteisesti. Yksilöhaastattelut nauhoitin älypuhelimella, jonka äänitysominaisuudet olivat riittävän hyvät. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi 266 A4-sivua. Tutkimuksen tiedonantajat eivät lukeneet tutkimustuloksia ennen niiden julkaisua, muttei haastattelijakaan haastateltavat asiaa kysyneet eikä vaatineet. Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä. Tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu siten, että olen kertonut tutkimusprosessin yksityiskohtaisesti ja näin myös tutkimustulokset ovat selkeät ja ymmärrettävät. Tämä tutkimus on luotettava ja eettisesti korkeatasoinen, koska minulla on ollut riittävästi aikaa tutkimuksen tekemiseen ja raportoinut tutkimuksen yksityiskohtaisesti (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 165). Tämän tutkimuksen tekemisen aloitin syksyllä 2017 ja valmiin raportin luovutin 24.02.2019. Minulla on ollut riittävästi aikaa paneutua tutkimuksen tekoon ja kirjoittaa raporttia. Olen tämän tutkimuksen saanut päätökseen kokopäivätyöni ja yksityiselämäni ohessa. Tutkimuksen tekoon ja valmistumiseen vaaditut tunnit on vaatinut hyvää arjen organisointia ja olen siinä onnistunut. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163 - 164).

8 POHDINTA

Rekrytointiprosessiin ennakoitu valmistuminen ja koko prosessin läpivieminen on mielenkiintoinen ja jännittävä matka kaikille osapuolille. Työnantajan on tiedettävä mitä osaamista haettu tehtävä vaatii ja tehtävän on myös sovittava tietynlaiselle henkilölle. Rekrytointi on tärkeä osa koko organisaation strategiaa ja on myös tiedettävä tulevaisuuden rekrytointitarve organisaation osalta. Rekrytointiprosessi perustuu lainsäädäntöön ja lopputulos ratkaisee, eli soveltuvien työnhakijoiden haettuun tehtävään rekrytoidaan. Motivaatio ja osaaminen nousevat vahvimmin rekrytoijan odotuksista rekrytoitavasta. Kokonaisuudessa rekrytoitavan asenne on myös melko ratkaiseva. Rekrytointiin osallistuvien persoonallisuus viestinnässä, dialogissa ja vuorovaikutuksessa on ainutlaatuisia, ja toiminta ja tavoitteet vaikuttavat matkan suuntaan. Muuttuvassa maailmassa yksi perinteinen asia vielä pysyy; rekrytointi kasvotusten. Mutta teknologia kehittyy ja tulevaisuudessa voi mahdollisesti älykkäät algoritmit tehdä rekrytointivalinnat ihmisten puolesta. Tärkeää on kuitenkin hakemuksista tunnistaa ne henkilöt, joita kannattaa haastatella ja saada vielä haastateltavat tuomaan haastattelussa esiin juuri ne ominaisuudet, jotka tukisivat häntä uudessa työssä. Hyvän tyyppien löytäminen tiettyyn tehtävään, tiimiin ja työyhteisöön onnistuu rekrytointikokemuksen kautta.

Anonyymia rekrytointia on kokeiltu Vantaalla viime keväänä ja toiminta jatkuu (YLE, 14.8.2018). Työnhakijan hakemuksesta poistetaan henkilötiedot ja valitaan henkilöt haastatteluun koulutuksen, työkokemuksen ja osaamisen mukaan. Työnantaja saa tietää henkilön henkilöllisyyden ennen haastattelua. Tämäntyyppinen rekrytointimenetelmä on tärkeää yhdenvertaisuuden kannalta. Helsingissä nimetön työnhaku alkanee keväällä 2019 (YLE, 26.11.2018).

Naisjohtajan, rekrytoijan, itsetuntemus, arvostuksen tuntemus ja organisaation tavoitteiden tuntemus pitää olla rekrytoinnissa avoimia. Naisjohtaja kerää tietoa työnhakijasta, hakukirjeestä, mahdollisista muiden viestinnän välineiden välityk-

sellä, kuten sähköpostin tai puhelimen välityksellä, sekä viime kädessä haastattelun yhteydessä. Päätöksen teko onnistuu näin paremmin. Päätöksenteko onnistunee yhtä luontevasti sekä nais- että miesjohtajalta.

Rekrytointiprosessin luonteen vuoksi rekrytoijan sukupuolella ei tämän tutkimuksen mukaan ole mitään merkitystä. Naisia ja miehiä on kasvatettu lapsuudessaan tietyn mallin mukaisesti. Tämän päivän yrityskulttuurissa on keskeistä pohtia näiden mallien soveltuvuutta ja mukautuvuutta. Naisia pidetään hoivavina ja sensitiivisinä, miehet kontrolloivat ympäristöä ja kilpailevat. Tämän tutkimuksen mukaan naisjohtajat kokevat, ja haluavatkin, kutsua itsensä johtajaksi. Nämä seitsemän naista ovat rikkoneet lasikaton ja menestyvät hyvin. Maailma pyrkii tasa-arvoon kaikilla osa-alueilla ja siinä asiassa mennään oikeaan suuntaan. Naisten sukupuoleen liitettyjä ominaisuuksia voi näkyä myös rekrytointitilanteessa, kuten pehmeyttä ja empatiaa. Ominaisuudet eivät kuitenkaan ole yleistyksiä eikä huonoja, päinvastoin, sillä monipuolisten johtamiskäytäntöjen lisäksi voivat olla myös etuja organisaatiossa.

Keskustelu sukupuolesta ja neutraaliudesta on ajankohtainen. Sukupuolet ovat kuitenkin olemassa ja niihin kuuluu tietyt perusominaisuudet. Keskustelun sävyn pitäisi olla kuitenkin erilainen ja sukupuoli määritelty neutraaliksi. Se on ihmisoikeuksia ja yksilön arvoa nostattava tärkeä asia. Tasa-arvo on tärkeää ja jokainen saa olla juuri se, mikä on. Jokaisella on oikeus omaan minuuteensa ja saada muilta ihmisiltä hyväksyntä. Sukupuoli ei myöskään määrittele taitoja tai rooleja. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on suositellut, että mies-päätteiset ammattinimikkeet korvaataan sukupuolineutraalisilla vaihtoehdoilla.

Keskustelu nais- ja miesjohtajista ja eroista, on loppujen lopuksi hämmentävää. Lain mukaan sukupuolia on vain kaksi. Toistaiseksi Suomessa on edelleen pakko määritellä lapsi joko tytöksi tai pojaksi ensimmäisen kolmen kuukauden aikana, jotta tulokkaalle voidaan antaa henkilötunnus. Juridisesti kolmatta sukupuolta ei ole. Tulevaisuudessa sukupuolinen ja seksuaalinen moninaisuus tulee otta huomioon myös lainsäädännön tasolla (Ylöstalo 2012, 37).

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää anonyymien rekrytoinnin vahvuuksia ja heikkouksia, onnistumisia ja haasteita, ja selvittää, miten nämä asiat ovat vaikuttaneet rekrytointipäätökseen.

LÄHTEET

AALTIO-MARJOSOLA, I. 2001. Naiset, miehet, johtajuus. Vantaa: WSOY.

ALASUUTARI, P. 2011. Laadullinen tutkimus. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

ATTILA, H. & NIEMINEN, M. 2017. Sukupuolten tasa-arvoa koskettavat asenteet 19 - 31. Julkaisussa Tasa-arvobarometri 2017. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 8/2018. Viitattu 7.10.2018. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160920/STM_08_2018_Tasa-arvobarometri%202017_net.pdf?sequence=4&isAllowed=y

DUUNITORI OY. 2018. Kansallinen rekrytointitutkimus 2018. Viitattu 29.12.2018. <https://drive.google.com/file/d/10j15C5XmDY7PptonuMTCZ-5zoWxwIxfb/view>

FRANTSI, P. 2013. Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Väitöskirja. Viitattu 17.12.2018. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41916/978-951-39-5316-4_vaitos30082013.pdf?sequence=1

GRÖNFORS, M. & VILKKA, H. (toim.). 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Hämeenlinna: Sofia-Sosiologia-Filosofiapu Vilkka. Viitattu 25.12.2018. Saatavissa: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

HIRSJÄRVI, S. & HURME, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

HIRSJÄRVI, S., REMES, P. & SAJAVAARA, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

INTERNATIONAL GENDER EQUALITY PRIZE. 2017. Kansainvälinen tasa-arvo palkinto. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 26.12.2018. Saatavissa: <https://genderequalityprize.fi/palkinto>

KANTER, R. 1977. Men and Women of the Corporation. Basic Books.

KERKKÄNEN, M. & NIIRANEN, V. 2014. Johtajan liikkumavaran rajat ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveyspalveluissa 57 - 80. Teoksessa Joensuu, M., Kerkkänen, M. (toim.), Lammintakanen, J. & Niiranen, V. 2014. Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. ACTA 253. Viitattu 7.10.2018. Saatavissa: <http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta253ebook.pdf>

KIVINIEMI, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Julkaisussa: RAINE, V. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-Kustannus, 73 – 87.

KOTIRANTA, A., KOVALAINEN, A. & ROUVINEN, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA Analyysi. Nro 3. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Viitattu 19.3.2018. Saatavissa: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf

KUULA, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Gummerus Kirjapaino.

LAKI KUNNALLISESTA VIRANHALTIJASTA. L 2003/304. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 19.12.2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>

LAKI NAISTEN JA MIESTEN TASA-ARVOSTA. L 1986/609. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 6.1.2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

LAKI NUORISTA TYÖNTEKIJÖISTÄ. L 1993/998. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 13.1.2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>

LAKI YKSITYISYYDEN SUOJASTA TYÖELÄMÄSSÄ. L 2004/759. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 13.1.2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

LEHIKOINEN, M. & KÖKKÖ, R. 2017. Rekrytointi on kohtaamista. Työelämän kehittäminen 4/2017. Kuntatyönantajalehti. Kuntatyönantaja. Viitattu 26.12.2018. Saatavissa: <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2017/4/rekrytointi-on-kohtaamista>

LEHTINEN, M. 2017. Palvelussuhteen laji määrää rekrytointitavan. Sopimukset 4/2017. Kuntatyönantajalehti. Kuntatyönantaja. Viitattu 19.12.2018. Saatavissa: <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2017/4/palvelussuhteen-laji-maaraa-rekrytointitavan>

LINNAINMAA, L. & TURUNEN, A. 2018. Naisjohtajia ennätysmäärä – toimialojen erot suuria. Keskuskauppakamarin kahdeksas naisjohtajaselvitys 2018. Kauppakamari. Naisjohtajaohjelma. Helsinki. Viitattu 28.12.2018. Saatavissa: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2018-20.11.-webversio.pdf>

LÄMSÄ, A-M. 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 137/2003, 25 - 46.

LÄMSÄ, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. Liiketaloudellinen aikakauskirja 56 (3), 294 - 321.

MARKKANEN, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.

MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. 1994. Quality data analysis. (2. ed.) California: Sage.

OLLIKAINEN, T-L. 2019. Naisjohtajien kokemuksia rekrytoinnista. Laadullinen tutkimus naisjohtajien kokemuksista rekrytointitapahtumista. Savonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutus. YAMK. Opinnäytetyö. Viitattu 17.2.2019.

OPINNÄYTETYÖ. YAMK-tutkinnot. Savonia-ammattikorkeakoulu. Moodle. Reppu. Viitattu 25.12.2018. Saatavissa: <https://reppu.savonia.fi/opinnaytetyo/yamktutkinnot/Sivut/default.aspx>

PARKKARI, J. 2018. Tutkimus: Yhdysvaltain 500 suurimmassa yrityksessä 27 naistoimitusjohtajaa. Yle. Viitattu 26.12.2018. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10438635>

PEITSAHO, T. 2015. Työnantajien kokemuksia rekrytoinnista Kainuussa. Kainuun TE-toimistossa avoimia työpaikkoja ilmoittaneiden työnantajien kokemuksia työntekijöiden rekrytoinnista. Raportti 20/2015. Kainuun elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Viitattu 3.2.2018. Saatavissa: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103736/Raportteja_20_2015.pdf?sequence=8

PELTONEN, E. Johtaja hoitaja. 2012. Hyvän johtamisen ja kehittämistoiminnan merkitys rekrytoinnin kannalta. Terveyskeskuspäivät 10.2.2012. Luentodiat. KYS. Kysteri. Kuopio. Viitattu 25.12.2018. Saatavissa: <https://docplayer.fi/1721995-Hyvan-johtamisen-ja-kehittamistoiminnan-merkitys-rekrytoinnin-kannalta.html>

PIETILÄINEN, M. 2017. Sukupuolten tasa-arvo työpaikoilla 61 - 82. Julkaisussa Tasa-arvobarometri 2017. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 8/2018. Viitattu 7.10.2018. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160920/STM_08_2018_Tasa-arvobarometri%202017_net.pdf?sequence=4&isAllowed=y

RAINIO, P. 2010. Kuntatyö 2010. Rekrytointiopas kunta-alalle. Suomen Kuntaliitto, Kunnallisen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus. Helsinki. Viitattu 15.1.2019. Saatavilla <http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/p040210110110U.pdf>.

RIKOSLAKI. L 1889/39. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 13.1.2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001>

ROPO, A., ERIKSSON, M., SAUER, E., LEHTIMÄKI, H., KESO H., PIETILÄINEN, T. & KOIVUNEN, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Talentum.

ROSENER, J. 1990. Ways women lead. Harvard Business Review, November-December, 119 - 125.

SAKKO, S. 2015. Ulkomaisen työvoiman rekrytointi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuntasektorin toimintatavoista ja prosesseista. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Tampere: Juvenes Print.

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ. Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016 – 2019. Viitattu 18.2.2017. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75238/04_2016_STM_Tasa-arvo-ohjelma_2016-

SUOMEN PERUSTUSLAKI. L 1999/731. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 20.1.2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

SÄHKÖISEN VIESTINNÄN TIETOSUOJALAKI. L 2004/516. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 13.1.2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kuomotut/2004/20040516>

TAMPEREEN YLIOPISTO. Tiedon analysointi. Liikenteen tutkimuskeskus Verne. Tampere. Viitattu 9.2.2019. Saatavissa: <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>

TENK - TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Viitattu 25.3.2018. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

TIETOSUOJALAKI. L 2018/1050. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 14.1.2019. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>

TILASTOKESKUS. 2008. Nais- ja miesesimiesten ominaisuuksia. Artikkelissa Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Viitattu 18.12.2018. Saatavissa: https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=4

TILASTOKESKUS. 2009. Työssäkäynti. Suomen virallinen tilasto (SVT). Viitattu 18.3.2018. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_tie_001_fi.html

TILASTOKESKUS. 2018. Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 18.12.2018. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_sts_201800_2018_19722_net.pdf

TUOMI, J. & SARAJARVI, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

TUOMIKORPI, Sinikka 2017. Henkilöstöstrateginen osaaminen. Rekrytointi. Luennot. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Hyvinvointiala. Viitattu 6.1.2018. Saatavissa: <http://moodleold.savonia.fi/mod/page/view.php?id=31901>

TURVALLISUUSSELVITYSLAKI. L 2014/726. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 20.1.2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140726>

TURUNEN, A. 8.3.2018. Lakimies. Pörssiyhtiöissä joka neljäs uusi toimitusjohtaja oli nainen viimeisen vuoden aikana. Keskuskauppakamari. Viestintä. Viitattu 20.3.2018. Saatavissa: <https://kauppakamari.fi/2018/03/08/porssiyhtiöissä-joka-neljäs-uusi-toimitusjohtaja-oli-nainen-viimeisen-vuoden-aikana/>

TYÖSOPIMUSLAKI. L 2001/55. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 3.2.2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS. Työturvallisuus ja työsuojelu. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 17.12.2018. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö

VAAHTIO, E-L. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Hakapaino Oy.

VAAHTIO, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.

VALLI, R. (toim.). 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

VUORENSALMI, M. 2016. Mistä on hyvä rekrytointiprosessi tehty? Paranna työnantajakuva. Rekrytointi.com. Rekrytoijalle. Viitattu 20.12.2018. Saatavissa: <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/paranna-tyonantajakuva/mista-on-hyva-rekrytointiprosessi-tehty/>

YHDENVERTAISUUSLAKI. L 2014/1325. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 3.2.2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

YLE. Uutiset. 26.11.2018. Työnhakuun kaavaillaan suurta mullistusta Helsingissä – hakemuksessa ei näkyisi enää nimeä eikä sukupuolta. Viitattu 14.1.2019. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10526925>

YLE. Uutiset. 14.8.2018. Vantaa jatkaa anonyymien rekrytoinnin kokeilemistä – Esimerkiksi hakijan nimi ja etninen tausta poistetaan hakupapereista. Viitattu 14.1.2019. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10349866>

YLÖSTALO, H. 2012. Tasa-arvotyön tasa-arvot. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print.

WORLD ECONOMIC FORUM. WEF. 2018. The Global Gender Gap Report 2018. Switzerland. Viitattu 19.12.2018. Saatavissa: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

ÖSTERBERG, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari.

LIITE 1: SÄHKÖPOSTI HAASTATTELUPYYNNÖSTÄ NAISJOHTAJILLE

Tervehdys!

Olen Tuija-Liisa Ollikainen ja työskentelen terveydenhoitajana Tarinan vastaanottokeskuksessa vastaten osaltani asukkaiden terveydenhoidosta ja heidän terveystalveluiden organisoinnista. Työni ohessa opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystalvan kehittämistä ja johtamista YAMK:ssa. Teen opinnäytetyötäni aiheena Naisjohtajien kokemuksia rekrytoinnista. Asia on ajankohtaisuudenkin vuoksi erityisen mielenkiintoinen.

Haastattelukysymys on: Miten naisjohtaja rekrytoi?

Tarkoitukseni on prosessoida rekrytoinnin eri osavaiheet ja läpikäydä niissä tapahtuvat toimenpiteet, (mahdolliset testaukset, dialogit, älykkyyden/tunneälykkyyden mitattavuus/tarpeellisuus, motivaatio ja näistä yhteensä koostuvan kyvykkyyden arviointi, kompetenssit, referenssit jne.)

Täten kunnioittaen lähestyn Teitä haastattelupyyntöllä. Kaikkia saamiani tietoja käsittelen luotamuksellisesti. Tunnistettavuustiedot voidaan muuttaa ja halutessanne voitte tutustua omaan osuuteen ennen tutkimustulosten julkaisua. Tietoja käytän opinnäytetyössäni.

Haastattelut toteutan sovittuna aikana yksilöhaastatteluna, jotka nauhoitan luotettavien tulosten saamiseksi. Nauhoitukset hävitän opinnäytetyön valmistuttua. Haastateltavia naisjohtajia on seitsemän. Haastatteluissa ei tule ilmi henkilötietoja ja tulokset analysoidaan siten, ettei ketään osallistujaa voida tunnistaa.

Jos olette kiinnostunut haastateltavaksi, olkaa ystävällinen ja vastatkaa tähän sähköpostiin päivänä xx.xx.2018 mennessä. Vastaisitteko myös siinä tapauksessa, ettette ole kiinnostunut haastateltavaksi. Haastattelut toteutan mielellään huhti-toukokuun aikana Teille sopivana ajankohtana.

Opinnäytetyöni valmistuu viimeistään keväällä 2019. Työtäni ohjaa Savonia-ammattikorkeakoulun hoitotyön yliopettaja Sinikka Tuomikorpi.

Mahdolliset tiedustelut haastattelua varten voitte laittaa sähköpostiini.

Ystävällisesti,

Tuija-Liisa Ollikainen

tuija-liisa.ollikainen@edu.savonia.fi

LIITE 2: TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Hakijan tiedot	Nimi Tuija-Liisa Ollikainen	Henkilötunnus [REDACTED]
	Katuosoite [REDACTED]	Postinumero [REDACTED] Postitoimipaikka Kuopio
	Puhelin [REDACTED]	Sähköpostiosoite tuija-liisa.ollikainen@edu.savonia.fi
	Oppilaitos ja koulutuksen nimi Savonian ammattikorkeakoulu Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (ylempi AMK)	Hakijan tehtävä/virka-asema Opiskelija
Tutkimuksen ohjaaja	Nimi Sinikka Tuomikorpi	Oppiarvo ja ammatti Hoitotyön yliopettaja
	Toimipaikka ja osoite Savonian ammattikorkeakoulu, Microkatu 1 70210 Kuopio	
	Puhelin [REDACTED]	Sähköpostiosoite sinikka.tuomikorpi@savonia.fi
Päiväys ja allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä Kuopio 8/4/2018	Allekirjoitus
Päätäjätäyttää	Tutkimusluvan myöntäminen <input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään haastatteluun ja tietojen luovuttamiseen <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä haastatteluun eikä tietojen luovuttamiseen	
	Myöntämisen ehdot	
	Perustelut myöntämättä jättämiselle	
	Päätäjän nimi	
Päiväys ja päätäjän allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä ____/____/____	Allekirjoitus
Tiedottaminen päätöksestä	<input type="checkbox"/> tutkimusluvan hakijalle <input type="checkbox"/> tietohallinnon suunnittelijalle <input type="checkbox"/> henkilöstöpäällikölle <input type="checkbox"/> opiskelijapalveluiden päällikölle <input type="checkbox"/> koulutuspäällikölle/johdolle muulle henkilölle _____	

LIITE 3: VIRANHALTIJAPÄÄTÖS – LUPA TUTKIMUKSELLE

[REDACTED] kunta
[REDACTED] johtaja

Viranhaltijapäätös
 Yleispäätös

13.4.2018 1 §

Asia	Tutkimuslupa / Naisjohtajien kokemuksia rekrytoinnista
Asianosaiset	Tuija-Liisa Ollikainen, opiskelija, Savonian ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (ylempi AMK)
Selostus asiasta	<p>Savonian ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän AMK -tutkintoa suorittava opiskelija Tuija-Liisa Ollikainen on pyytänyt tutkimuslupaa opinnäytetyölle Naisjohtajien kokemuksia rekrytoinnista. Tutkimuslupahakemuksen liitteenä on tutkimussuunnitelma.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkitaan naisjohtajien kokemuksia rekrytoinnista, rekrytointiprosessista ja henkilövalinnoista. Opinnäytetyön tarkoituksena on prosessoida rekrytoinnin eri osavaiheet ja läpikäydä niissä tapahtuvat toimenpiteet (mahdolliset testaukset, dialogit, älykkyyden/tunneälykkyyden mitattavuus/tarpeellisuus, motivaatio ja näistä yhteensä koostuvan kyvykkyyden arviointi, kompetenssit, referenssit jne.). Tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla eri sektoreilla toimiville suomalaisille naisjohtajille. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa naisjohtajien rekrytoinnista ja kehittää rekrytointiosaamista ja -taitoa.</p> <p>Tuija-Liisa Ollikainen on 3.4.2018 lähetetyllä sähköpostilla pyytänyt [REDACTED] johtajaa osallistumaan haastateltavaksi liittyen opinnäytetyöhönsä. Sähköpostissa asianosainen kirjoittaa, että kaikkia saamiaan tietoja käsittelee luottamuksellisesti, tunnistettavuustiedot muutetaan ja halutessaan haastatteluun osallistuja voi tutustua omaan osuuteensa ennen tutkimustulosten julkaisua. Tietoja Tuija-Liisa Ollikainen käyttää opinnäytetyössään. Haastattelut toteutetaan sovittuna aikana yksilöhaastatteluina, jotka nauhoitetaan luotettavien tulosten saamiseksi. Nauhoitukset hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Haastateltavia naisjohtajia on seitsemän. Haastatteluissa ei tule ilmi henkilötietoja ja tulokset analysoidaan siten, ettei ketään osallistujaa voida tunnistaa.</p>
Perustelut	[REDACTED] kunnan hallintosääntö [REDACTED]
Päätös	<p>Myönnän tutkimusluvan Naisjohtajien kokemuksia rekrytoinnista opinnäytetyölle.</p> <p>Tutkimukseen osallistuvan anonymisuus tulee säilyttää eikä aineistoa saa käyttää muuhun tarkoitukseen kuin mihin tämä tutkimuslupa on myönnetty.</p> <p>[REDACTED] kunnan [REDACTED] palveluille tulee toimittaa opinnäytetyö sen valmistumisen jälkeen.</p>

[redacted] kunta
[redacted] johtaja

Viranhaltijapäätös
Yleispäätös

13.4.2018 1 §

Allekirjoitus

[redacted]
[redacted] johtaja

Jakelu

asianosainen, [redacted] lautakunta

LIITE 4: HAASTATTELURUNKO

Miten naisjohtaja rekrytoi?

1. Mihin asioihin kiinnität huomiota rekrytointitilanteessa ja työnhakijassa?
2. Mitä kehon kieli teille kertoo ja miten sitä voi tulkita?
3. Miten mielestänne toimii hyvä vuorovaikutus ja mitkä ovat sen tunnuspiirteet?
4. Mitkä työnhakijan ominaisuudet vaikuttavat rekrytointiin?
5. Millainen on "ihannetyönhakija"?
6. Kuinka priorisointte, haetteko pätevintä vai soveltuvinta työnhakijaa?
7. Millainen merkitys on hakijan soveltuvuudella yrityksen työyhteisöön?
8. Mikä merkitys ja painoarvo on substanssiosaamisella, itsearviointilla ja oman työn taidoilla?
9. Arvioitko urasuunnitelmaa rekrytoinnissa ja mikä on sen merkitys?
10. Minkälainen merkitys on siviilielämän statuksella?
11. Kuinka motivaatio on mielestänne mitattavissa?
12. Millä tavoin tunneälykyys tulee esiin rekrytointitilanteessa ja mikä sen painoarvo on?
13. Teettekö persoonallisuutta kuvaavia testejä?
14. Millaiset painoarvot lopullisessa henkilövalinnassa annatte henkilön referensseille, työkokemukselle ja persoonallisuuden soveltuvuuksille?
15. Miten mielestänne rekrytointiprosessi on muuttunut vuosien varrella?
16. Näettekö tulevaisuudessa digitalisaation korvaavan osan ns. perinteisten rekrytointiprosessista esim. virtuaaliharjoitteille ja videohaastatteluilla?
17. Miten jälkeenpäin arvioitte rekrytoinnin onnistumisen?
18. Onko teillä jotain lisättävää tähän haastatteluun?

LIITE 5: AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN ALA- JA YLÄLUOKAT

1. ALALUOKKA	1. YLÄLUOKKA	2. ALALUOKKA	2. YLÄLUOKKA	3. ALALUOKKA	3. YLÄLUOKKA
<p>Ensikättely Huumori</p> <p>Itsevarmuus Kielen käyttö Kokonaisuus Kuuntelemisen taito Käyttäytyminen Läsnäolo Oma viestintä Silmiin katsominen Tervehtiminen Vuorovaikutus Yleisvaikutelma</p>	<p>Rekrytoijan kokema ensivaikutelma</p>	<p>Aitous Arvot</p> <p>Avoin Itsearviointi Itseluottamus Itsevarmuus Johdonmukaisuus Kehittämiskohteet Kehonkieli Kelpoisuus Koulutus Kuulemisen taito Luottamus Läsnäolo Motivaatio Muutos- ja asennemyönteinen Oman työn taidot Osaaminen Persoonallisuustestit Positiivisuus Proaktiivinen Rehelligyys Siviilielämän status Sosiaalisuus Soveltuvuus Substanssiosaaminen Tiimiin soveltuva Työkokemus Työyhteisötaidot Vuorovaikutus</p>	<p>Rekrytointiprosessissa</p> <p>vaikuttavat rekrytoitavan yksilölliset ominaispiirteet</p>	<p>Aitous Asiakaspalvelu</p> <p>Avoimuus Haastatteluun pyydetään pätevimmat Henkilön persoona Hyvä valmistelu Hyöty molemminpuolinen Ihannetyöntekijä Innostus Itsearviointi Kehittämiskohteet Kelpoisuus Kiinnostus Kokonaisuuden arviointi Koulutus</p> <p>Motivaatio Oman työn taidot Osaaminen Rekrytointikokemus Sosiaalisuus Soveltuvuus Substanssiosaaminen Tasa-arvo Tunneäly Työkokemus Urasuunnitelma Viestintä Vuorovaikutus</p>	<p>Rekrytoinnin osaamisalueet</p>
<p>4. ALALUOKKA</p> <p>Henkilön persoona Kokonaisuus ratkaisee Koulutus Osaaminen Referenssit Reflektointi Soveltuvin valitaan Työkokemus Useampi haastelija</p>	<p>4. YLÄLUOKKA</p> <p>Rekrytointipäätös</p>	<p>5. ALALUOKKA</p> <p>Avoimuus Eri-ikäisiä työyhteisöön Kiinnostus Itsearviointi Hakija ottaa tehtävän vastaan Kehittämiskohteet Kehityskeskustelut Koeaika Keskustelut Omassa työssään onnistuu Mentorointi Havainnointi Itsensä johtaminen</p> <p>Perehdytys Luottamus Rekrytoinnin onnistuminen Positiivisuus Viihtyy työssään Tunneäly</p>	<p>5. YLÄLUOKKA</p> <p>Onnistunut rekrytointi</p>	<p>6. ALALUOKKA</p> <p>Digitalisaation hyödyntäminen Haastattelijan kokemuksellisuus Hakuilmoitusten määrittely Kokonaisvaltaisempi havainnointi Nopea rekrytointi Rekrytointi vaikeutunut Sähköinen rekrytointi Työnantajat markkinat Työnhakijalla on varaa valita Verkkoyhteisöpalveluiden käyttäminen Kasvotusten kohtaaminen Tekoäly Organisaation "myynti"</p>	<p>6. YLÄLUOKKA</p> <p>Rekrytoinnin tulevaisuus</p>
				<p>7. ALALUOKKA</p> <p>Eläytyvät tilanteeseen eri tavalla Empatiakyvyn korostuminen Erot suurempia sukupuolten sisällä Jokainen hoitaa tehtävänsä omalla tavallaan Huomio kiinnittyy ulkoiseen olemukseen Intuition luottaminen Itsereflektio Jokainen tekee työnsä ja parhaansa Joskus heittäytyy "blondiksi" Kokemuksen tuomaa silmää Koulutustaustalla enempi merkitystä Naisjohtaja sanana ei tärkeä määre Pehmeämpiä Persoonan merkitys suurempi Tahtotila jättää yrityksestä hyvä kuva Tasavertainen miesjohtajan kanssa Tunneälyn korostuminen Tunteen vaikutus suurempi</p>	<p>7. YLÄLUOKKA</p> <p>Naisjohtaja rekrytoijana</p>