



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Eeva Rantala

# 50 vuotta täyttäneiden rekrytointi ja hakijakokemus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Lokakuu 2021

Tekijä Otsikko	Eeva Rantala 50 vuotta täyttäneiden rekrytointi ja hakijakokemus
Sivumäärä Aika	35 sivua + 1 liite Lokakuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä vastauksia siihen, olivatko yli 50-vuotiaat asiantuntijatyötä hakeneet työnhakijat kokeneet rekrytointiprosessien aikana viittauksia ikäänsä ja oliko iällä ollut merkitystä rekrytointiprosessissa. Työssä pyrittiin myös selvittämään, miten 50 vuotta täyttäneet työnhakijat kokivat hyvän ja huonon rekrytoinnin ja mitkä seikat vaikuttivat yli 50-vuotiaiden työnhakijoiden hakijakokemukseen.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin lähdeaineistoa, joka sisälsi rekrytoinnin teoriaa ja rekrytoinnin tämänhetkisiä trendejä. Merkittävässä osassa oli myös hakijaviestintää ja hakijakokemusta käsittelevä lähdeaineisto. Teoreettisen viitekehyksen lopussa pohdittiin ikäsyrijintää ja monimuotoisuutta. Viitekehyksessä käytetty lähdeaineisto koostui lähinnä viime vuosina ilmestyneestä kirjallisuudesta sekä verkossa julkaistuista artikkeleista ja blogeista. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelu. Työtä varten haastateltiin yli 50-vuotiaita asiantuntijatyötä hakeneita henkilöitä.</p> <p>Haastattelujen perusteella rekrytointiprosessien aikana ei ollut esiintynyt viittauksia hakijoiden ikään, mutta haastatteluun pääseminen ja nimityksen saaminen oli koettu yleisesti vaikeammaksi kuin alle 50-vuotiaana. Lisäksi osa rekrytointi-ilmoituksista oli koettu vain nuorille hakijoille suunnatuiksi. Mahdollisten syrjäntäkokemusten todettiin olevan kokemusperäisiä, ja niitä oli vaikea näyttää toteen.</p> <p>Tulosten mukaan erityisesti haastattelulla oli ollut merkitystä hakijakokemuksen muodostumiselle. Haastatteluiden onnistumisessa korostuivat myönteinen ja avoin keskusteluilmapiiri sekä rekrytoijan asiantuntemus. Ennalta suunniteltu rekrytointiprosessi ja oikeaan aikaan toteutettu hakijaviestintä vaikuttivat hakijakokemukseen myönteisesti.</p>	
Avainsanat	rekrytointi, hakijakokemus, ikäsyrijintä, monimuotoisuus

Author Title	Eeva Rantala Recruiting and candidate experience of job applicants over 50 years of age
Number of Pages Date	35 pages + 1 appendix October 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics & Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to discover if job applicants of over 50 years of age have experienced that their age was referred to during the recruiting process, and if they have felt age has made a difference during the process. The aim was also to identify how applicants of more than 50 years of age have experienced either good or bad recruiting processes, and the influence of the process to the candidate experience.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focused on source material that addressed recruiting process and modern trends of recruiting. Important subjects were also candidate experience and applicant communication, age discrimination and diversity. The source material consisted of professional literature, articles and blogs published in recent years. The method of the interviews was a qualitative semi-structured theme interview. The target group of the interviews consisted of persons of over 50 of age who had applied for a specialist level job.</p> <p>According to the interviews, the respondents said that age was not mentioned during the recruiting process, but they felt that with age it had become more difficult to be invited to job interviews and to get the position. They also felt that the target group of some job ads was clearly younger applicants. The experience of age discrimination was based on feelings and therefore it was difficult to prove.</p> <p>Based on the results, particularly job interviews had a significant role in forming the candidate experience. Most important requirements regarding interviews were a positive atmosphere, an open conversation and the expertise of the recruiter. In addition, a professional and pre-planned recruiting process and applicant communication were an important part of a good candidate experience.</p>	
Keywords	Recruiting, age discrimination, diversity, candidate experience

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja prosessin eteneminen	3
2	Rekrytointi	3
2.1	Nykyaikainen rekrytointi	3
2.2	Rekrytoinnin trendit	5
2.3	Rekrytointijärjestelmät	6
2.4	Anonyymi rekrytointi	7
2.5	Haastattelut verkossa	8
3	Hakijakokemus	10
3.1	Rekrytointiprosessi hakijakokemuksen määrittäjänä	10
3.2	Hakijaviestintä	12
3.3	Haastattelun merkitys	13
4	Ageismi ja monimuotoisuus	14
4.1	Ikäsyrrintä	14
4.2	Ammattiliittojen tutkimukset ikäsyrrinnästä	16
4.3	Organisaation monimuotoisuus	18
5	Haastattelujen toteutus ja tulokset	20
5.1	Menetelmä	20
5.2	Haastateltavien taustatiedot	21
5.3	Kokemukset työnhakuprosessista	21
5.4	Mahdollinen ikäsyrrintä hakuprosessin aikana	22
5.5	Haastattelun vaikutus hakijakokemukseen	23
5.6	Hakijaviestinnän merkitys prosessissa	25
5.7	Muuta rekrytointiprosesseista	26
6	Johtopäätökset	27
6.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	27
6.2	Pohdintaa opinnäytetyön tuloksista	28
6.3	Opinnäytetyön kriittinen tarkastelu	30
	Lähteet	32

Liite 1

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aiheena on työnhakijan kokemukset organisaatioista rekrytointiprosessin yhteydessä tai sen jälkeen. Erityisenä mielenkiinnon kohteena on yli 50-vuotiaiden työnhakijoiden rekrytointi- ja hakijakokemukset hakuprosessin aikana. Korona-aikana hakuprosessi on yhä enemmän siirtynyt verkkoon ja haastattelut Teamsiin. Puhutaan myös anonyymistä hakemusprosessista, jossa voi yrittää piilottaa esimerkiksi iän, sukupuolen tai nimen.

Yli 50-vuotiaiden status työnhakijana on nostettu esiin yhä useammassa yhteydessä, ikään kuin vasta nyt olisi huomattu, että yhteiskuntamme ei ole suhtautunut tasa-arvoisesti yli 50-vuotiaisiin työnhakijoihin. Samaan aikaan suuret ikäluokat ovat jääneet eläkkeelle, eläkeikää on nostettu ja työelämän kaari pidentynyt. Usein 50 vuotta täyttäneitä työnhakijoita kutsutaan julkisuudessa ikääntyneiksi työnhakijoiksi, vaikka heillä on työelämää 10–15 vuotta jäljellä. Osan asenteista selittää työelämän nopea muuttuminen ja useiden ammattien katoaminen digitalisaation myötä. Jos ammatti katoaa kymmenien vuosien työkokemuksen jälkeen, joutuu helposti takaisin työuran alkuun ja tunne saattaa olla henkisesti vanhentava. Monet 50 vuotta täyttäneet ryhtyvät kuitenkin ammatinvaihtajaksi vapaaehtoisesti ja mielellään. (Suomen Ekonomit 2020; Helsingin Sanomat 2016.) Onkin parempi kutsua ryhmää konkareiksi, joka tarkoittaa nykykielessä jollakin alalla kokenutta ihmistä (Kotus 2015) tai kokeneiksi työntekijöiksi.

50 vuotta täyttäneiden rekrytointi on noussut yhteiskunnalliseksi keskustelunaiheeksi. Työelämä on pidentynyt eläkeiän noustua, ja niin sanottu eläkeputki, eli lähes 60-vuotiaan työnhakijan ansiosidonnaisen päivärahan jatkuminen työeläkkeen alkuun asti, on päätetty poistaa. Silti 55-vuotiaan tai vanhemman palkannut yritys joutuu edelleen osallistumaan enemmän eläkkeiden maksamiseen kuin nuoremman rekrytoinut. Kustannus ei ole niin suuri, että sitä voisi kuitenkaan pitää monissakaan organisaatioissa kynnyskysymyksenä rekrytointipäätöstä tehtäessä. (Valtioneuvosto 2020.)

Mielestäni aihe on kiinnostava omien rekrytointikokemuksieni perusteella. Useiden rekrytointiprosessien jälkeen olen huomannut, että rekrytoivista organisaatioista on jäänyt mielikuva, jonka hakijakokemus on tuottanut. Erityisesti haastattelut ovat vaikuttaneet

voimakkaasti hakijakokemuksen muodostumiseen. Työnhakusivustoilla on työnhakijoille ja haastateltaville paljon neuvoja, ja moni opiskelee paremman tavan onnistua haastattelussa, mutta myös haastattelijat onnistuvat eri tavoin, osa valmistellusti ja keskittyneesti, osa pinnallisemmin. Osan haastattelutilanteen tunnelmasta selittää toki myös ihmisten välinen kemia, vaikka haastateltavasta ei tarvitsekaan pitää. Rekrytointiprosessi on kuitenkin kaksisuuntainen tilanne, jossa molemmat osapuolet, sekä hakija että rekrytoija, pyrkivät parhaaseen lopputulokseen. Rekrytoinnin lisäksi olen kiinnostunut organisaatioiden monimuotoisuudesta ja yhteiskunnan stereotyyppisistä ikä- ja tasa-arvokäsityksistä.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää 50 vuotta täyttäneiden työnhakijoiden kokemuksia rekrytointiprosessista. Erityisesti kiinnostaa, ovatko yli 50-vuotiaat työnhakijat kokeneet rekrytointiprosessien aikana viittauksia ikäänsä ja onko se vaikuttanut hakijakokemukseen. Jos ikään liittyvillä kommentteilla on ollut merkitystä hakijakokemuksen muodostumiselle, onko merkitykseen liittynyt ikäsyrjintää. Lisäksi pyritään selvittämään, miten yli 50-vuotiaat kokevat hyvän ja huonon rekrytointiprosessin, mitkä ovat ennakkoletukset rekrytoinnin aikana tapahtuvalle viestinnälle eli hakijaviestinnälle ja mitkä seikat vaikuttavat hakijakokemukseen. Työ on rajattu 50 vuotta täyttäneisiin asiantuntijatyön hakijoihin. Hakuprosessit ovat keskenään vertailukelpoisia tämän ryhmän sisällä.

Tutkimuskysymykset ovat

- Ovatko yli 50-vuotiaat työnhakijat kokeneet rekrytointiprosessien aikana viittauksia ikäänsä, ja onko iällä tuntunut olevan merkitystä?
- Miten 50 täyttäneet työnhakijat kokevat hyvän ja huonon rekrytointiprosessin?
- Mitkä seikat vaikuttavat yli 50-vuotiaiden työnhakijoiden hakijakokemukseen?

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivisena menetelmänä haastattelua. Teoksessa Kehittämistyön menetelmät (2014) kerrotaan yleisen haastattelumenetelmän olevan hyvä valinta, jos halutaan korostaa yksilön tuntemuksia. Tässä opinnäytetyössä kiinnostuksen

kohde on nimenomaan yksilön kokemus tai yksilön tuntemus, ja tämän kokemuksen tai tuntemuksen perusteella työnhakija muodostaa mielikuvan rekrytoivasta työnantajasta. Koska pyrin myös avoimeen keskusteluun haastateltavieni kanssa, haastattelumetodi on puolistrukturoitu. (Ks. Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 106).

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne ja prosessin eteneminen

Teoreettisessa viitekehyksessä pohditaan ensin modernin rekrytoinnin erityispiirteitä ja sen ilmiöitä. Seuraavassa luvussa pohditaan hakijakokemusta ja arvioidaan lyhyesti, miten se vaikuttaa työnantajamielikuvan syntymiseen. Kolmannessa luvussa käsitellään ageismia eli ikäsyrijintää ja stereotyyppistä ajattelua, jotka liittyvät voimakkaasti yli 50-vuotiaiden rekrytointiin, sekä organisaatioiden monimuotoisuutta. Opinnäytetyössä käytetään taustatietona teoriakirjallisuutta, verkossa julkaistuja artikkeleita ja blogeja sekä haastattelua.

Kirjallisuudessa merkittävässä osassa on rekrytointia käsittelevä kirjallisuus, josta löytyy rekrytoinnin nykysuuntausten tai nykytilan lisäksi tunnusmerkit hyvälle ja huonolle rekrytointiprosessille. Myös työyhteisön monimuotoisuutta, ageismia eli ikäsyrijintää sekä hakijakokemusta pohditaan kirjallisuuden, tutkimusten ja verkkoartikkeleiden avulla. Käsitteistön pääteemat ovat rekrytointi, hakijakokemus, ageismi ja työyhteisön monimuotoisuus.

## 2 Rekrytointi

### 2.1 Nykyaikainen rekrytointi

Modernin rekrytoinnin suuntauksista kirjoittanut Markku Kaijala toteaa teoksessaan Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? (2016), että rekrytoinnin perustarkoitus on yksinkertaisesti löytää organisaatioon työntekijä, joka sopii parhaiten taidoiltaan, tavoitteiltaan sekä arvoiltaan rekrytoivaan organisaatioon. Rekrytointiprosessin aikana on siis pyrittävä löytämään osaaja, joka on valmis jatkuvaan kehittymiseen. (Kaijala 2016, 16). Kaijalan (2016, 22) mukaan rekrytoivan organisaation on tärkeää katsoa eteenpäin ja miettiä uuden työntekijän pitkäaikaisia tavoitteita, koska tämänhetkinen osaaminen ei kerro tulevaisuuden taidoista riittävästi.



Minna Salli ja Sini Takatalo korostavat teoksessaan *Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä* (2014) valitun henkilön kulttuurista sopivuutta organisaatioon. Tämä tarkoittaa sitä, että hakijan on hyvä olla arvopohjaltaan samanlainen kuin organisaation. Arvopohjan analyysiin liittyy heidän mielestään myös arvio siitä, ovatko organisaation arvot edelleen sopivat vai tuleeko niitä muuttaa. Hyvä hetki myös arvopohdintaan on rekrytoinnin suunnittelun yhteydessä, koska jo suunnitteluvaiheessa voi päättää, halutaanko rekrytoida henkilö, joka edustaa jo olemassa olevia arvoja, vai henkilö, joka tuo tullessaan jotakin erilaista. (Salli & Takatalo 2014, 20–21.) Jos kannatetaan erilaista kulttuuria, on erilaisuuden tuojaa myös pyrittävä kannattamaan, ettei hän jää yksin. Moni suojelee mielellään vanhoja toimintatapoja omassa kuplassaan, ja uudistuminen saattaa kohdata vastustusta.

Markku Kajala jakaa rekrytointiprosessin neljään osaan: tarve- ja osaamismäärittely, aikajana, hallittu prosessi ja jälkihoito. Tarve- ja osaamismäärittelyssä on tarkoitus keskittyä siihen, mihin rekrytoinnilla pyritään pitkällä tähtäimellä eikä ainoastaan siihen, mitä edellinen työntekijä on tehnyt samassa positiossa. Kuten työntekijöitä, myös positioita kannattaa kehittää, ja luonnollinen kohta selkeälle kehitystyölle on muutos. Kajala kutsuikin vanhan kertaamista seuraajasuunnitteluksi eikä rekrytoinniksi. (Kajala 2016, 26, 35). Kehittäminen on kynnyskysymys myös rekrytoinnissa, sillä joskus tarve- ja osaamismäärittely on ollut puutteellinen ja osa rekrytoijista antaa aivan väärän kuvan työtäväästä ja samalla koko organisaatiosta. Sellaisessa rekrytointiprosessissa on kaksi häviäjää, työnantaja ja työntekijä, kuten Anni Keski-Heikkiläkin kommentoi artikkelissaan Helsingin Sanomissa (Keski-Heikkilä 2020).

Myös rekrytointipsykologi Juho Toivola tuo esiin blogissaan ”Näin pilaat rekrytoinnin ennen kuin kunnolla aloititkaan” (2021), että organisaation on tärkeää pohtia, mikä on tehtävään valittavan rooli tulevaisuudessa. Toivola pitääkin suurena virheenä, jos organisaatio ei ota rekrytointia suunnitellessaan huomioon yhteiskunnassa tapahtuneita muutoksia ja etsii tekijää vanhaan tehtävään, jota ei käytännössä enää ole. Myös joidenkin organisaatioiden tarve kopioida tehtävää aiemmin suorittanut henkilö on Toivolan mielestä virheellinen tapa toimia, koska samaan lopputulokseen voi tehtävän kannalta päästä monilla eri toimintatavoilla. Toivola puhuu henkilön kopioimisesta, Kajala seuraajasuunnittelusta, jota hän ei kutsuisi rekrytoinniksi lainkaan. (Toivola 2021; Kajala 2016, 35.)

Kaijala listaa työntekijää valittaessa tärkeimmiksi ominaisuuksiksi osaamisen, pätevyyden, kokemuksen sekä persoonallisuuden. Hän kutsuu listaa menestyjäprofiiliksi ja korostaa, että näiden ominaisuuksien kokonaisuus ratkaisee parhaan valinnan. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi Kaijala korostaa erityisesti ketterää tai nopeaa kykyä oppia. (Kaijala 2016, 34–35.) Nopea tai ketterä oppimiskyky onkin usein juuri se, mikä kokeneilta työnhakijoilta epäillään puuttuvan. Tiedetään, että heillä on osaamista ja kokemusta, usein persoonallisuuttakin, mutta oppimiskyvyn lisäksi epäillään heidän haluaan oppia uutta ja kykyään motivoitua uusista tehtävistä. (Eljala 2016.)

## 2.2 Rekrytoinnin trendit

LinkedInin työelämän trendien tutkimuksessa Global Talent Trends 2020 noin 75 % HR-ammattilaisista oli sitä mieltä, että useista sukupolvista koostuva työvoima on yksi rekrytoinnin neljästä merkittävästä trendistä tällä hetkellä. Pidempi eliniän odotus merkitsee, että yhä vanhemmat jatkavat työelämässä, ja näin työntekijöissä on yhä useamman sukupolven edustajia. Organisaatioiden onkin huolehdittava siitä, että työntekijöiden yhteistyö onnistuu hyvin ja johtaa tasaveroisesti kaikenikäisten suoritusta. Jokainen voi omalta osaltaan osoittaa, että hyvä työsuoritus ei ole sidoksissa ikään. (LinkedIn 2020.)

LinkedInin tutkimuksessa painotetaan organisaatioiden mahdollisuutta tunnistaa lahjakkuus työntekijän iästä riippumatta ja saada etua inklusiivisuudesta, joka tarkoittaa mukaanottoa tai eriarvoisten rakenteiden muuttamista. Jopa 89 % haastatelluista HR-ammattilaisista oli sitä mieltä, että monisukupolvinen työvoima tukee organisaation menestystä. (LinkedIn 2020.)

Vaikka useat sukupolvet arvostavat usein samansuuntaisia asioita, esimerkiksi kompensatiota, työelämän ja vapaa-ajan tasapainoa sekä myönteistä työkuultuuria, jokaisessa ryhmässä on tutkimuksen mukaan myös omat erityispiirteensä. Eri sukupolvilla sanotaan kuitenkin olevan enemmän yhteisiä kuin erottavia ominaisuuksia, jos mietitään niiden arvoa työelämässä. Silti jokaisessa ikäryhmässä on myös omia, ikäryhmälleen tyypillisiä erityisiä taitoja, vaikka onkin tärkeää muistaa, että jokainen on iästään riippumatta yksilö. Raportissa muistutetaan myös siitä, että ketään ei pitäisi lokeroida tiettyyn muottiin, koska kaikki ryhmät muodostuvat erilaisista yksilöistä, myös iän mukaan muodostetut ryhmät. (LinkedIn 2020.)

LinkedInin tutkimuksessa ohjeistetaan monisukupolvisia organisaatioita korostamalla ratkaisukeskeisiä ja säännöllisesti pidettäviä keskusteluita, jokaisen kunnioittavaa kohtaamista sekä yhteistyötä. Raportissa kannustetaan myös mahdollistamaan epämuodollisia kohtaamisia eri ikäryhmien välille ja varmistamaan, että kokemuksen tuoma hiljainen tieto siirtyy eteenpäin organisaatiossa. (LinkedIn 2020.)

Myös Duunitorin tekemässä Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa kartoitetaan vuosittain tärkeimpiä rekrytointitrendejä. Vuoden 2021 tutkimuksessa tärkeimpiä trendejä olivat hakijalähtöinen rekrytointi sekä strateginen työnantajakuvatyö. HR-ammattilaiset korostivat tutkimuksessa erityisesti motivaation merkitystä valintapäätöksen kannalta, mutta myös tasa-arvoisemman rekrytoinnin kehittämistä painotettiin, vaikka ikää ei tuotakaan erikseen esiin. Sen sijaan korostettiin hakijan sopivuutta työnantajan kulttuuriin. (Mäkelä 2021.)

### 2.3 Rekrytointijärjestelmät

Suurin osa suuremmista organisaatioista käyttää jo hakuprosessissaan rekrytointijärjestelmiä, joihin hakija syöttää oman työ- ja opintohistoriansa lisäksi osaamisensa. Eri organisaatioiden järjestelmät eivät keskustele toistensa kanssa, joten aktiivinen työnhakija syöttää samat tiedot moneen eri järjestelmään. Eri rekrytointijärjestelmiin tutustuminen muovaa näkemystä myös hakijakokemuksesta, koska hakuprosessin byrokraattisuus saattaa keskeyttää joidenkin hakuprosessin. (Toivola 2021.)

Juho Toivola suhtautuu kriittisesti liian monimutkaisiin ja monisivuisiin järjestelmiin, jotka edellyttävät hakijalta taustatietojen selvittämistä todistuksista tai LinkedIn-profiilista. Hän ei suosittele myöskään liitetiedostojen vaatimista rekrytoinnin alkuvaiheessa, koska paikkoja ei silloin voi hakea mobiilisovelluksella. Juho Toivolan mielestä CV:ksi riittää linkki LinkedIn-profiiliin tai mahdollisuus lisätä liitteitä myöhemmin, vaikka kompleksisia järjestelmiä pidetäänkin joskus motivaation testauksena. Toivolan mielestä ei olekaan syytä kerätä hakijasta epäolennaista tietoa alkuun, koska siten voi menettää hyviä hakijoita. (Toivola 2021.)

Myös Jerry Collier on samoilla linjoilla artikkelissaan "Delivering on the Promise of a Better Candidate Experience" (2021). Hänen mielestään rekrytointijärjestelmät teettävät työnhakijoille turhaa työtä vaatimalla ansioluettelon ja muita järjestelmään liitettäviä tie-

dostoja. Hänestä olisi olennaisempaa selvittää vain sellaisia asioita, joilla on konkreettista merkitystä haussa olevalle työlle, esimerkiksi kokemukseen liittyviä asioita. (Collier 2021.)

Toivola ja Collier puhuvat todennäköisesti yksityissektorin dynaamisista yrityksistä, jotka hakevat nuoria osaajia, niin sanottuja talenteja, tai erityisen hyvin organisaatiokulttuuriin sopivia työntekijöitä. Valtion ja kuntasektorin rekrytointijärjestelmissä vaaditaan vähintään tutkintojen suoritusvuodet jo hakuvaiheessa. Toki kunnallisella tai valtiosektorilla pätevyysvaatimuksetkin ovat monessa tehtävässä ennalta säädettyt, mutta jos viralliset dokumentit vaaditaan jo hakiessa, anonyymi rekrytointi ei ole mahdollista.

## 2.4 Anonyymi rekrytointi

Helsingin kaupunki on pilotoinut anonyymien rekrytoinnin haastatteluun asti edistääkseen monimuotoisuutta ja tasa-arvoa. Tarkoituksena on nimenomaan edistää haastatteluun pääsemistä ilman ennakoasenteita piilottamalla esimerkiksi ikä ja sukupuoli. Haastatteluun kutsutaan kaupungin henkilöstöyksikön mukaan osaamisen, koulutuksen ja työkokemuksen perusteella. Kun haastattelukutsut on lähetetty, rekrytoiva esihenkilö voi nähdä haastatteluun kutsuttujen nimen, syntymäajan, osoitteen ja äidinkielen, eli henkilökohtaiset tiedot. (Helsinki 2021.) Tommi Laitio Helsingin kaupungilta kertoo kokeneensa, että kun henkilökohtaiset tiedot piilotetaan, on hyvä lisätä vastaavasti tehtävään tai motivaatioon liittyviä kysymyksiä. Alun perin anonyymi rekrytointi on kehitetty musiikkimaailmassa jo 1950-luvulla, ja esimerkiksi Helsingin kaupunginorkesterin ensimmäinen koesoitto tehdään aina sermin takaa. (Salminen 2020.)

Myös Espoon kaupungissa kokeillaan määräaikaaisesti anonyymia rekrytointia valtuuston aloitteesta. Henkilökohtaisten tietojen poistamisen jälkeen rekrytoivalla esihenkilöllä on tiedossaan hakijan osaaminen, koulutus sekä työkokemus. Molemmat kaupungit käyttävät sähköistä rekrytointijärjestelmää, ja opintojen tai työkokemuksen alkamis- ja päättymisvuodet jäävät kuitenkin esiin. Näin totaalinen anonymiteetti ei ole vielä mahdollista. Rekrytoija voi arvioida todennäköisen ikähaarukan valmistumisvuosien perusteella. (Helsingin kaupunki 2021; Espoon kaupunki 2021.)

Työterveyslaitoksen Monimuotoisuusbarometri-kyselyssä haastateltiin vuonna 2020 henkilöstöalan ammattilaisia muun muassa anonyymistä rekrytoinnista. Noin kymmenen

prosenttia ilmoitti työnantajansa pilotoineen anonyymiä rekrytointia, mutta myös HR-ammattilaisten käsitys oli se, että rekrytointijärjestelmät eivät vielä tukeneet uutta prosessia. Ensimmäisissä kokeiluissa poissuljetut ominaisuudet olivat lähinnä ikä tai sukupuoli. (Työterveyslaitos 2020.)

Työterveyslaitoksen Barbara Bergbomin ja Minna Toivasen mukaan anonyymi rekrytointi mahdollistaa erilaisten ryhmien pääsyn työhaastatteluun. Haastatteluun pääsemistä pidetään yleisesti vaikeana esimerkiksi kokeneille työntekijöille, mutta heidän mukaansa haastattelukutsut eivät välttämättä kuitenkaan auta varsinaisessa työllistymisessä, jos stereotypiat ja ennakkoluulot nousevat myöhemmin esiin. Bergbomin ja Toivasen mielestä on tavallista, että ihmiset, siis myös haastattelijat, näkevät itseään muistuttavat henkilöt vaaleanpunaisin lasein, ja tällä on merkitystä myös haastattelutilanteissa. (Bergbom & Toivanen 2020.)

Noin kymmenen prosenttia Monimuotoisuusbarometriin vastanneista HR-ammattilaisista kertoi syrjinnästä oman työnantajansa rekrytoinneissa. Heidän mielestään sukupuoli tai etninen tai kansallinen tausta oli ollut yleisin perustelu usein tiedostamattomalle syrjinnälle. Noin 30 prosenttia haastatelluista kertoi, että he olivat pyrkineet kehittämään rekrytointikäytäntöjä, joissa syrjintää esiintyisi vähemmän. Kehittämistyötä tehtiin sekä kouluttamalla rekrytoijia että ohjaamalla rekrytoivia esihenkilöitä paremmin. (Työterveyslaitos 2020.)

Juho Toivola kirjoittaa rekrytointioppaassaan ”50 tapaa parantaa ehdokaskokemusta” (2021), että epäolennaisia asioita ei yleensä kannata selvittää, ja hän pitää epäolennaisina nimenomaan ikään, sukupuoleen tai kansallisuuteen liittyviä kysymyksiä. Toivolan mielestä myös verkkopohjaiset psykometriset testit toimivat hyvin, kun halutaan karsia hakijoita tasavertaisesti. Hänestä testit kannattaa hyödyntää nimenomaan ennen hakemuksiin tutustumista, jotta välttyy ennakkoon muodostuneilta asenteilta. Toivolan mielestä parhaita testejä ovatkin nimenomaan testit, jotka mittaavat kyvykkyyttä. Hänestä ne toimivat erityisesti silloin, jos halutaan korostaa oppimiskykyä. Myös monet persoonallisuustestit tukevat hyvin pohdittuina rekrytointiprosessia. (Toivola 2021.)

## 2.5 Haastattelut verkossa

Haastatteluilla on suuri merkitys rekrytointiprosessin etenemisessä. Ensimmäiset haastattelut toteutetaan nykyään useimmiten verkossa joko Teams- tai Zoom-järjestelmien

kautta tai lähettämällä haastatteluvideo itsestään ja osaamisestaan. Verkkohaastattelut ovat vakiintumassa yleiseksi haastattelutavaksi, ja alkukankeudet ovat väistymässä. Aluksi sekä haastattelijat että haastateltavat saattoivat toimia haastatteluissa kömpelösti, ja kompuroida esimerkiksi katsekontaktin ja rauhallisen tunnelman luomisessa. Katsekontaktin luominen voikin olla vaikeaa erityisesti vastauksia kirjaavaan haastattelijaan, jos haastattelun aluksi ei ole kerrottu, että yksi raatilaisista toimii lähinnä kirjaavassa roolissa. (Salli & Takatalo 2014, 52–53.)

Rekrytoinnin ammattilaiset korostavat haastattelijoiden esittelyä ja roolien määrittelyä haastattelutilanteen alussa. Joskus ensimmäisen kierroksen verkkohaastatteluihin kutsutaan liian monta passiivista kuulijaa aktiivisten haastattelijoiden lisäksi, jolloin haastateltavat helposti sulkeutuvat eivätkä vastaa avoimesti. Liian suuri haastattelijoiden joukko voi häiritä erityisesti introverttejä eli sisäänpäinkääntyneitä hakijoita, ja Minna Sallin ja Sini Takatalon mielestä haastattelutilanteen onnistumiseksi onkin tärkeää luoda luottamuksellinen ilmapiiri avoimuuden lisäämiseksi. (Salli & Takatalo 2014, 52–53.)

Jose Sanjoe kirjoittaa vuonna 2020 julkaisemassaan blogissa ”How video interviews are evolving to drive candidate experience”, että videohaastattelut ovat nopeuttaneet rekrytointiprosessia, koska sähköisiin haastatteluihin voi varata vähemmän aikaa kuin perinteisiin haastatteluihin. Videohaastatteluiden määrän sanotaankin vähintään kaksinkertaistuneen pandemiavuosien kuluessa. Lisäksi monet yritykset käyttävät videoita nauhoitusta karsintavälineenä ennen kuin hakijat kutsutaan varsinaiseen haastatteluun. On yleistä pyytää hakijoita nauhoittamaan vastaukset vakiokysymyksiin. Kun rekrytoijat ovat tutustuneet esityksiin, he voivat pyytää parhaiten sopivat hakijat varsinaiseen videon välityksellä tai kasvokkain tehtävään haastatteluun. Nopea prosessi parantaa Jose Sanjoen mielestä hakijakokemusta, koska rekrytointiprosessin hitaus laskee hakijoiden motivaatiota ja kiinnostusta organisaatioon. (Sanjoe 2020.)

### 3 Hakijakokemus

#### 3.1 Rekrytointiprosessi hakijakokemuksen määrittäjänä

Jokainen työnhakija, joka kulkee rekrytointiprosessin läpi, kokee prosessin hyväksi, neutraaliksi tai huonoksi. Kyse on hakijakokemuksesta, joka muodostuu rekrytointiprosessin eri osa-alueiden kokonaisuudesta. (Laaksonen 2017.) Aiemmin luvussa 2.1 viitattiin Markku Kaijalan määritelmään rekrytoinnin neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat tarve- ja osaamismäärittely, aikajana, hallittu prosessi ja jälkihoito (Kaijala 2016, 23). Hakijakokemus koostuu kaikista näistä osioista, ja jo rekrytointi-ilmoitus antaa organisaatiosta tietynlaisen kuvan. Ilmoitus voi vaikuttaa perinteiseltä tai luovalta, nopeasti tehdyltä tai huolellisesti valmistellulta. Tämä riippuu tarve- ja osaamismäärittelystä, mutta myös rekrytoijan viitseliäisyydestä ja osaamisesta. Rekrytointi on kaksisuuntainen prosessi, joten myös vastineella on merkitystä työpaikan houkuttelevuudeksi. Ilmoituksen harkittu vaikutelma ei kuitenkaan ole riittävä, jos yrityskuva ei ole positiivinen. Yrityskuvaa ja työnantajamielikuvaa voi kuitenkin yrittää parantaa korkeatasoisella rekrytointiprosessilla ja hyvällä hakijakokemuksella. (Kaijala 2016, 35.)

Juho Toivola luettelee hyvän hakijakokemuksen muodostumiseksi viisi olennaista asiaa: Työpaikkailmoituksen muoto kannattaa rakentaa ehdokasta paremmin palvelevaksi, työn hakeminen kannattaa tehdä mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi, rekrytointiprosessin aikaiseen ehdokasviestintään on hyvä panostaa, samoin haastattelutilanteeseen ja siihen valmistautumiseen unohtamatta ehdokkaalle annettavaa palautetta. Toivola onkin rakentanut yksityiskohtaisen muistilistan työnhakijan eduksi. Hänestä työnhakija on asiakas, jota on palveltava asiakaspalvelun sääntöjen mukaan. Haastattelu ei olekaan ainoastaan yksipuolinen haastattelutilanne, vaan rekrytointikirjallisuudessa puhutaan myös keskustelutilanteesta, jossa molemmat osapuolet pohtivat mahdollisuutta hyvään yhteistyöhön. Hyvä yhteistyö voi käynnistyä niin, että panostetaan hakijaan aikaa ja resursseja, huolehditaan hakijaviestinnästä ja prosessin suunnitelmallisesta etenemisestä. On molempien osapuolten etu, jos rekrytoija arvostaa hakijan aikaa ja kiinnostusta. (Toivola 2019.)

Myös Duunitorin tekemän hakijatutkimuksen Suuri hakijatutkimus 2020 perusteella entisen vaikutusta hakijamielikuvan syntymiseen oli työpaikkailmoituksen selkeydellä, taustatiedoilla tai aiemmilla kokemuksilla työnantajasta sekä rekrytointiprosessin sujumi-

sella. Yli puolet kyselyyn vastanneista toivoi lisää avoimuutta rekrytointiin sekä parempaa viestintää. (Duunitori 2020.) Luvussa 2.1 mainittiin Markku Kajalan korostavan hakijan arvomaailman sopivuutta organisaatioon (Kajala 2014, 16). Myös Salli ja Takatalo korostavat valitun henkilön kulttuurista sopivuutta, eli työnantajan ja työnhakijan arvopohjien on kohdattava. Arvopohjan analyysiin liittyy myös rekrytoivan organisaation oma arviointi siitä, ovatko arvot edelleen organisaatiolle sopivat, vai halutaanko niitä muuttaa tai kehittää. Hyvä hetki organisaation arvojen analysoimiseen onkin rekrytointin suunnittelu, koska jo suunnitteluvaiheessa voidaan päättää, halutaanko rekrytoida henkilö, joka edustaa jo olemassa olevia arvoja, vai halutaanko palkata henkilö, joka tuo tullessaan jotakin erilaista. (Salli & Takatalo 2014, 20–21.) Jos kannatetaan muutosta, on uusien ajatusten tuojaa myös pyrittävä kannattelemaan, ettei hän jää yksin. Moni suojelee mielellään vanhaa, eikä pysyvyyden tarve ole sidoksissa ikään.

Salli ja Takatalo kirjoittavat teoksessaan *Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä* (2014, 10–11) hakijoiden tekemistä johtopäätöksistä organisaatioista rekrytointiprosessin perusteella. Esimerkiksi hidas prosessi ja puuttuva informaatio eli viestintä prosessin etenemisestä luo helposti mielikuvan jäsentymättömästä ja hitaasta organisaatiosta. Sallin ja Takatalon mielestä organisaatio saattaa menettää monen hyvän hakijan kiinnostuksen, jos prosessin annetaan venyä hallitsemattomasti. Melissa Morse sanoo 2020 julkaisemassaan artikkelissa ”Simple ways to fix your candidate experience” (2020), että huonoa hakijakokemusta voi kuitenkin yrittää lievittää olemalla rehellinen viiveistä, vaikka rekrytointiprosessin venymisestä onkin aina vaikea kertoa hakijalle.

Rekrytointiprosessin alussa positiosta kiinnostunut hakija etsii yleensä lisätietoa sekä tehtävästä että organisaatiosta päättääkseen, osallistuuko hän prosessiin. Siiri Laakson mukaan hakijaa kiinnostavat usein organisaatietietojen lisäksi erityisesti työn tavoitteet eikä epämääräinen tavoitteiden kuvaus saa hakijoita motivoitumaan. Jos tavoitteet kuvataan epämääräisesti, hakija voi helposti ajatella, että prosessia ei ole mietitty kunnolla. Moni ei halua lähteä kokeilemaan, kehittykö tehtävä mahdollisesti työtä tehdessä vai ei. (Laaksonen 2017) Usein organisaatiot, jotka eivät mieti tarkasti tehtävän todellisia tavoitteita jo rekrytointivaiheessa, eivät välttämättä jaksa panostaa niihin myöhemminkään. Organisaatioista löytyy aina kiireellisempiä asioita, jos työnkuvia ei priorisoida.

Rekrytointiprosessia pidetään kriittisenä työnantajakuvan kannalta, koska prosessin toimivuus tai toimimattomuus luo mielikuvia hakijalle. Samoin prosessiin osallistuvien hen-



kilöiden käytöksellä on merkitystä. Salli ja Takatalo käyttävätkin nimitystä ”sisäiset lähettävät” kuvatessaan jo yrityksessä työskentelevien merkitystä hakijakokemukselle ja sitä kautta mielikuvalle työnantajasta. (Salli & Takatalo 2014, 43.) Rekrytointiprosessin dynaaminen eteneminen luo hakijalle tunteen suunnitellusta prosessista ja hallitusta organisaatiosta. Kun hakijalle kerrotaan säännöllisesti ja henkilökohtaisesti prosessin seuraavista vaiheista, hän on sitoutuneempi prosessiin. Tämä edellyttää sitä, että prosessin aikataulu ja toimenpiteet on suunniteltu etukäteen. (Salli & Takatalo 2014, 13; Kajjala 2014, 26.)

### 3.2 Hakijaviestintä

Rekrytointiprosessin aikana tapahtuvaa viestintää eli hakijaviestintää pidetään tärkeänä hakijakokemuksen muodostumisessa. Hakijaviestintä on erityisen tärkeää, kun hakemus vastaanotetaan, kun hakijat kutsutaan haastatteluun, tai kun todetaan, että hakijaa ei ole valittu jatkokoon. Jo viestissä, jossa kiitetään hakemuksesta, voidaan kertoa rekrytointiprosessin seuraavista vaiheista, mutta tämä edellyttää, että vaiheet on tunnistettu ja koko prosessi ennalta suunniteltu. Myös haastattelun yhteydessä on kohteliasta kertoa haastateltavalle prosessin etenemisestä. (Salli & Takatalo 2014, 13.; Toivola 2020.) Rekrytointiprosessin tärkeitä viestintäpisteitä ei ole kovin monta, mutta edelleen monet organisaatiot sivuuttavat näistä muut paitsi viimeisen ja käyttävät perinteistä torjuvaa lausetta: ”Valintamme ei kohdistunut sinuun”. Tämä ei paranna hakijakokemusta, mutta ei välttämättä vaikuta siihen myöskään negatiivisesti. Kokenut hakija on saattanut tulkita hiljaisuuden torjunnaksi jo ennakkoon ja prosessoinut asian, ennen kuin rekrytoiva organisaatio saa lähetettyä viestinsä. (Mäentaus 2016.)

Asiallisella viestinnällä organisaatio osoittaa, että hakijan osaamista ja aikaa arvostetaan (Laaksonen 2017). Myös Duunitorin tekemään Suuri työnhakijatutkimus 2020 -kyselyyn vastanneet kertoivat, että eniten vaikutusta hakijamielikuvan syntymiseen on sekä työpaikkailmoituksen selkeydellä, taustatiedoilla eli aiemmilla kokemuksilla työnantajasta sekä rekrytointiprosessin sujuvuudella. Yli puolet kyselyyn vastanneista toivoi kuitenkin lisää avoimuutta rekrytointiin ja parempaa viestintää työnantajilta. (Duunitori 2020.)

Siiri Laaksonen toteaa blogissaan ”Mitä hakijakokemus tarkoittaa?” (2017), että negatiivinenkin lopputulos rekrytointiprosessista voi johtaa hyvään hakijakokemukseen. Jos prosessi on edennyt hyvin, viestintä ja yleinen mielikuva on ollut myönteistä, hakijakokemus voi olla hyvä torjunnasta huolimatta. Asialliset perustelut valinnalle otetaan usein

myönteisesti vastaan. Tarkoitus ei olekaan listata syitä, miksi tiettyä hakijaa ei valittu, vaan pohtia asiallisesti, mitä osaamista erityisesti painotettiin valintaa tehtäessä. Huonosti hoidetulla prosessilla hakijakokemus jää helposti neutraaliksi tai negatiiviseksi. (Laaksonen 2017.) Myös hyvin kirjoitetusta hylkäämiskirjeestä voi kiittää rekrytoivaa organisaatiota.

### 3.3 Haastattelun merkitys

Haastattelutilannetta pidetään erityisen merkittävänä hakijakokemuksen muodostumiselle. Kuten aiemmin luvussa 2.4 mainittiin, Salli ja Takatalo korostavat luottamuksellisen tunnelman luomisen merkitystä, jotta haastattelu voi onnistua paremmin. Jos tunnelma on rauhallinen ja luottamusta herättävä, haastateltava avautuu enemmän ja kertoo vapaammin itsestään ja osaamisestaan. Kuunteleminen on haastattelijalle tärkeä ominaisuus. Aktiivinen kuunteleminen saa haastattelijan vaikuttamaan läsnä olevalta ja arvostavan haastateltavaa. Myös näillä seikoilla on merkitystä haastattelutilanteen onnistumiselle. (Salli & Takatalo 2014, 52–53.)

Anne Koivusaaren mielestä onnistunut haastattelu perustuu hakijaprofiilille ja avainkompetensseille. Jos näitä ei ole määritelty, haastattelukysymyksiä on vaikea kohdistaa niin, että haastattelijä pystyisi päättämään, mitä hakijalla on annettavaa nimenomaan näiden ennalta määriteltyjen kompetenssien perusteella. Yksinkertaisimmillaan avainkompetenssit kertovat, mitä aikaansaannoksia tehtävä vaatii, ja haastattelukysymykset suunnitellaan etukäteen niin, että nämä kompetenssit pystytään selvittämään. (Koivusaari 2019.) Juho Toivolakin korostaa valmistautumisen merkitystä haastattelulle. Hänen mielestään haastattelijoiden on sovittava etukäteen sekä kysymykset että tilanteen työnjako ja roolit. Ennakkoon suunniteltu tilanne vähentää epäselvien hetkien mahdollisuutta. Hänestä on myös tärkeää kysyä kaikilta samat kysymykset, koska se helpottaa haastateltavien vertailua. (Toivola 2019.)

Haastattelun kuluessa on tärkeää kertoa sekä organisaatiosta että tehtävästä lisää. Hakija odottaa myös kuulevansa, mitä odotuksia valittavalle on asetettu ja mitkä ovat rekrytointiprosessin suunnitellut jatkotoimet. Haastattelijan on pohdittava, miten yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunne on mahdollista rakentaa haastattelun aikana. Näin prosessi vaikuttaa kaikille hakijoille läpinäkyvältä ja yhdenmukaiselta, ja kaksisuuntainen keskustelu onnistuu paremmin. Salli ja Takatalo käyttävät sanaa ”samanhenkisyys” ku-

vaamaan haastattelijan ja haastateltavan välistä kemiaa. Heidän mielestään nimenomaan samanhenkisyys edistää usein valituksi tulemista. (Salli & Takatalo 2014, 56–57; Bergman & Toivanen 2020.)

Salli ja Takatalo muistuttavat haastattelijoiden merkityksestä työnantajamielikuvan rakentumisessa. Hyvästä kohtelusta kerrotaan ulospäin, ja samaan organisaatioon haetaan mahdollisesti uudestaan. Arvostava kohtelu lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta, ja hakijan kohtelu voi olla hyvää ja tyylikästä, vaikka hän ei tullutkaan valituksi. (Salli & Takatalo 2014, 58; Koivusaari 2016.)

## 4 Ageismi ja monimuotoisuus

### 4.1 Ikäsyryntä

Niina Viitasalon tutkimuksessa ”Torjunnasta eristämiseen. Sosiaalisen syrjäyttämisen käytänteitä työssä” (2013) todetaan, että ageismi tai ikäsyryntä (age discrimination) tarkoittaa sitä, että henkilöä kohdellaan eriarvoisesti hänen ikänsä perusteella. Ageismi viittaa nimenomaan ennakkoluuloisiin asenteisiin tai piilossa tehtävään syrjintään. (Viitasalo 2013, 5.) Ilpo Airio määrittelee tutkimuksessaan ”Ikään liitettävät stereotyyppit ja käsitykset iäkkäistä viidessä EU-maassa” (2016) ageismin niin, että se on järjestelmällistä henkilöiden stereotyypittämistä ja ikään perustuvaa syrjintää. Ageismi viittaa siihen, että iäkkäillä oletetaan olevan joitakin yhteisiä piirteitä, joiden perusteella heitä syrjitään. Syrjintä voi olla joko tiedostettua tai täysin tiedostamatonta, mutta joka tapauksessa se perustuu vakiintuneisiin uskomuksiin. (Airio 2016, 4–5.)

Nina Viitasalon mielestä kokeneiden työnhakijoiden kokema torjunta työelämässä johtaa helposti ryhmän marginalisoimiseen, jonka vuoksi he voivat joutua torjutuksi rekrytointiprosessissakin. Marginalisoiminen liittyy myös siihen, että juuri kokeneiden työntekijöiden ikäryhmästä tehdään usein ensimmäiset henkilökuntaan kohdistuvat vähennykset riippumatta siitä, olisiko työntekijällä itsellään halu jatkaa vai lähteä. (Viitasalo 2013, 6–7.) Moni 50 täyttänyt hyppää kuitenkin mielellään tuntemattomaan vaihtelunhalun ja elämän rutinoitumisen vuoksi. Ilpo Airio puolestaan toteaa, että ageististen ja stereotyyppisten ajattelutapojen vakiintuminen työelämään aiheuttaa usein sen, että ihmisten kronologiseen ikään liitetään tietynlaiset tavat lokeroida eri-ikäisiä ihmisiä. Näin vakiintuneet

ajattelutavat saattavat juurtua käytäntöihin ikään kuin vahingossa, eli tiedostamattomina, ja johtaa syrjiviin käytäntöihin. (Airio 2016, 6.)

Viitasalo jakaa tutkimuksessaan syrjimistavat neljään ilmiöön: torjunta, painostaminen, vähättely ja eristäminen. Näistä rekrytointiin voidaan katsoa liittyvän torjunnan ja vähättelyn. Torjunnan muodossa syrjäyttämistä esiintyy erityisesti rekrytointitilanteessa, mutta torjuntaa voi kutsua myös ulossulkemiseksi työmarkkinoilta. (Viitasalo 2013, 17.) Viitasalon tutkimuksessa eniten työllistymisvaikeuksia olivat kokeneet työttömät ja lyhytaikaisissa työsuhteisessa toimivat työnhakijat. He eivät olleet päässeet haastatteluihin, vaikka olivat lähettäneet paljon hakemuksia, eikä heitä valittu työhön haastatteluun pääsystä huolimatta. (Viitasalo 2013, 11.) Kuten aiemmin todettiin, haastattelu on kuitenkin tilanne, jossa myös haastattelijan ja haastateltavan välinen kemia ja haastatteluosaaminen ratkaisevat, joten välttämättä ikä ei kuitenkaan ole ainoa perustelu palkkaamatta jättämiseen. (Salli & Takatalo 2014, 56–57.)

Moni Viitasalon tutkimukseen osallistunut oli kokenut torjuntaa sekä työnhaussa ja koulutuksen myöntämisessä, että esimerkiksi yritysrahoituksen hakemisessa. Myös työllisyyskoulutukseen pääseminen oli ollut vaikeaa. Niina Viitasalon mukaan kyse on kielteisistä ennakkoluuloista. Viitasalon mielestä ennakkoluuloilla ja stereotyyppioilla tai uskomuksilla on merkittävä rooli kokeneiden työntekijöiden syrjinnässä. Usein kokeneiden koulutuksen katsotaan vanhentuneen, vaikka hän olisi jatkokouluttautunutkin, tai epäillään hänen oppimiskykyään tai työkykyään. Lisäksi voidaan tehdä ennako-oletuksia kokeneen työnhakijan terveydestä. (Viitasalo 2013, 18.) Myös joustamiskykyä epäillään: kokeneen työnhakijan epäillään helposti fakkiutuneen eli jämähtäneen tiettyyn muottiin ja olevan kyvytön uudistautumaan (Eljala 2016).

Minna Salli ja Sini Takatalo toteavat, että iän lisäksi stereotyyppinen ajattelu voi kohdistua esimerkiksi ihmisen koulutustaustaan, ammatteihin tai vaikka sukupuoleen. Arvioinnin harhalla on merkitystä myös rekrytoinnissa, kun arvioidaan hakijan suoriutumista vaikkapa haastattelussa. Jos suhtautumisen pohjalla on stereotyyppinen ajattelu, hakijan arviointi ei ole riittävän objektiivista. Toisaalta haastateltavillakin voi olla erilaisia harhaluuloja omasta suoriutumisestaan. (Salli & Takatalo 2014, 73; Rossi 2020, 164.)

Nina Viitasalon tutkimuksessa nousi esiin myös kokeneiden työntekijöiden vaikeus vaihtaa työtä, josta seurasi tunne pakosta jatkaa nykyisen työnantajan palveluksessa. Moni

tutkimukseen osallistunut oli kokenut tilanteen johtuvan ageismista, mutta yritykset perustelivat valintaa niin, että ne seuraavat työntekijöiden keski-ikää, eivätkä mielellään ainakaan nosta sitä. Yrityksille kyse on siis ikärakenteen nuorentamisesta. (Viitasalo 2013, 12, 15.) Kun yrityksen keski-ikää yritetään pitää alhaisena, joudutaan jatkuvasti rekrytoimaan nuorempia hakijoita, eikä henkilökunnasta kasva monimuotoista kokonaisuutta iän näkökulmasta.

Aki Ahlroth luettelee 2020 julkaisemassaan blogissa seitsemän ennakkoluuloa, miksi niin sanottua konkaria ei haluta palkata. Konkaria pidetään kalliina ja sairastelijana. Kokemuslisät nostavat toki palkkaa, samoin senior-tason osaaminen, mutta alanvaihtajia kokemuslisät eivät välttämättä koske. Hyvä johtaminen puolestaan vähentää Ahlrothin mielestä sairastumista kaiken ikäisten työntekijöiden keskuudessa, samoin positiivisen ilmapiiirin luominen työyhteisöön. Yli 50-vuotiaita pidetään usein myös jäähdyttelijöinä, hitaina työntekijöinä sekä kaikenlaista muutosta vastustavina ja teknologiaa osaamattomina. Jäähdyttely tarkoittaisi Ahlrothin mukaan sitä, että työntekijä ei haluaisi enää kehittyä ja olla kunnianhimoinen. Kehittymishalun määrittelee kuitenkin ensisijaisesti motivaatio ja henkilön persoona. Ahlrothin mielestä muutosvastarintakaan ei liity ikään, vaan se on henkilösidonnaista. (Ahlroth 2020.) Samaa mieltä asenteen merkityksestä on Anna Mäkelä, joka kirjoittaa blogissaan (2019), että kaikenikäisten rekrytoinnissa ratkaisevinta on oikeanlaisen asenteen lisäksi kyky muutokseen sekä valmius oppimiseen. Hänestä yli 50-vuotiaiden työnhakijoiden omat asenteet sekä työnhakutaidot ovat suurempi ongelma kuin ikään liittyvä kehittymishaluttomuus. (Ahlroth 2020; Mäkelä 2019.)

#### 4.2 Ammattiliittojen tutkimukset ikäsyrynnästä

Akavan Erityisalojen työelämä tutkimuksessa vuonna 2020 noin 70 % 50–59-vuotiaista vastanneista ilmoitti kokeneensa syrjintää rekrytointilanteessa viimeisen kahden vuoden aikana. Noin kolme prosenttia heistä kertoi ottaneensa yhteyttä ammattiliittoon syrjintäkokemuksensa vuoksi, mutta vain murto-osa ilmoittaneista oli vienyt asiaa eteenpäin. Pääsyyt asian jättämiseksi sikseen olivat kokemuksen vaikea todistaminen ja pelko siitä, että asian julkistaminen vaikeuttaa asemaa työelämässä entisestään. Avoimissa kommentteissa syrjintätilanteita kuvattiin esimerkiksi seuraavasti: ”Se ilmenee uramahdollisuuksien kapeutumisenä, mielipiteiden ohittamisena, monenlaisena näkymättömyytenä ja sivuun jäämisenä. Ikäsyrynnän osoittaminen on niin vaikeaa, että siihen turtuu ja alis-

tuu.” Monessa vastauksessa oli korostunut nimenomaan epäily kokeneen kyvystä omak-sua enää mitään uutta riippumatta tutkintojen tai kielitaitojen määrästä. (Akavan Erityis-alat 2020.)

Myös Suomen Ekonomit on puolestaan tutkinut yli 55-vuotiaiden kauppatieteellisen kou-lutuksen saaneiden kokemaa syrjintää työelämässä. 84 % kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että syrjintä on yksi suomalaisen työelämän ongelmista, ja neljännes ilmoitti itse-kin kokeneensa syrjintää. He nimenomaan olivat kokeneet, että he eivät olleet saaneet enää haastattelukutsuja, kuten aikaisemmin, tai että he eivät olleet tulleet valituiksi työ-paikkoihin, vaikka heitä oli haastateltu. Heille oli saatettu myös sanoa suoraan, että he ovat liian iäkkäitä. Erityisesti organisaatioiden sisällä syrjiviä kommentteja oli tullut joh-don tasolta. Ikäsyrjinnän syynä he pitivät muun muassa työnantajan asenneongelmaa tai sitä, että vanhempia työntekijöitä pidetään kalliimpina. Eniten kauppatieteellisen kou-lutuksen saaneet olivat kuitenkin kokeneet ikäsyrjintää rekrytointi- ja nimitystilanteissa, sillä jopa puolet syrjintää kokeneista kertoi törmänneensä ilmiöön nimenomaan rekry-tointitilanteessa, mutta myös työtehtävien jaossa oli koettu syrjintää. (Ekonomit 2020.)

Jos vastaajat eivät olleet kokeneet syrjintää työelämässä, he arvelivat syyksi ammatti-taitonsa ja asiantuntemuksensa. Myös organisaation arvomaailman ja pelisääntöjen ar-veltiin ehkäisevän työyhteisöjen sisällä syrjintää, mutta syrjintää ehkäisi myös se, että organisaation johdossa oli yli 55-vuotiaita. Toisaalta jopa 25 % kyselyyn vastanneista kertoi havainneensa muihin kohdistuvaa ikäsyrjintää työpaikallaan erityisesti irtisanomis-tilanteessa tai YT-prosessin aikana. (Ekonomit 2020.)

Suomen Ekonomit kysyi myös organisaatioiden johdolta yli 55-vuotiaiden palkkaami-sesta. Yli puolet vastanneista kertoi heidän organisaationsa palkanneen yli 55-vuotiaita. He totesivat myös, että rekrytoinnissa iällä ei ole merkitystä. Noin kolmasosa kaikista vastanneista oli kuitenkin eri mieltä ja kertoi iällä olevan merkitystä rekrytointitilanteessa. Lähes 80 % vastaajista arvioi, että yli 55-vuotiaiden rekrytointitilannetta voisi parantaa parhaiten alentamalla työnantajan maksaman palkan sivukuluja. Yli 80 % oli kuitenkin sitä mieltä, että ikään perustuvaan syrjintään pitäisi olla nollatoleranssi, ja monessa yri-tyksessä johto olikin jo erikseen kieltänyt ikäsyrjinnän. (Ekonomit 2020.)

### 4.3 Organisaation monimuotoisuus

Työterveyslaitos määrittelee henkilöstön monimuotoisuuden tai diversiteetin niin, että se on ”työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta mm. iän, sukupuolen, etnisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen ja koulutustaustan osalta”. Monimuotoisuutta pidetään suositeltavana käytäntönä, ja jos joku edellä mainituista ominaisuuksista on rekrytoinnin hidasteena, kyse on syrjinnästä. Työterveyslaitoksen vuonna 2020 toteuttamassa Monimuotoisuusbarometrissa monimuotoisuudella tarkoitettiin työntekijöiden erilaisuutta. Tutkimuksessa erilaisuus oli määritelty iän, sukupuolen, etnisen taustan, kansallisen taustan, sukupuolisen suuntautumisen, perheen tilanteen, kielen, uskonnon ja vakaumuksen sekä työkykyisyyden perusteella. Monimuotoinen organisaatio oli monen henkilöstöammattilaisen tavoite. (Työterveyslaitos 2020.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus (2009) todetaan, että monimuotoisuus on voimavara, jonka katsotaan lisäävän organisaation luovuutta. Erilaisuutta tai monimuotoisuutta tuetaan monimuotoisuuden johtamisella (diversity management), jonka pyrkimyksenä on arvostaa ja sisällyttää organisaation toimintaan jokaisen työntekijän erilaiset näkökulmat ja yksilöllisten elämäntapahtumien tuoma kokemus. Julkaisussa tuodaan esiin monimuotoisuus myönteisenä piirteenä, joka mahdollistaa sen, että jokainen työntekijä voi olla oma itsensä ja vapautua tekemään omaa työtään omana itsenään. Kun organisaatio on avoimesti monimuotoinen, monenlaiset työntekijät voivat sitoutua organisaation toimintaan ja arvomaailmaan. (TEM 2009, 8.)

Työterveyslaitoksen Salla Toppinen-Tannerin ikäjohtamista käsittelevän artikkelin mukaan nimenomaan esimiehet voivat vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä nähdään eriikäiset työntekijät. Ikäjohtaminen ei olekaan ainoastaan kokeneiden työntekijöiden johtamista, vaan kaikenikäisten työntekijöiden erityisten tarpeiden huomioimista organisaatiossa. Iän perusteella ei voi syrjiä minkään ikäisiä, ja jokaisen yksilön kanssa on pohdittava hänen vahvuuksiaan ja odotuksiaan, kehittymis- ja kasvumahdollisuuksiaan ja kuormitustaan. Toppinen-Tanner muistuttaa, että jokaisen kannattaa tarkastella omia asenteitaan iän suhteen ja pohtia, ovatko omat asenteet vapaita stereotyyppioista. Asenteilla on vaikutusta kaikkien omaan suoriutumiseen. Hyvä ikäjohtaja pystyy vaikuttamaan siihen, että eri ikäiset työntekijät voivat työskennellä yhdessä. Toppinen-Tanner suosittelee ikäohjelman rakentamista organisaatiolle, jotta voidaan etukäteen miettiä, miten käytännön johtamisella

voidaan tukea työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista eri elämänvaiheissa. (Toppinen-Tanner).

Jeanne Meister ja Kevin Mulcahy toteavat teoksessaan *The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees* (2016), että jokainen organisaatio tarvitsee eri-ikäisiä työntekijöitä. Heidän mielestään monimuotoinen organisaatio lisää sekä innovaatioita että sitoutumista. Eri-ikäisen henkilökunnan rakentama työyhteisö onkin heistä yhteiskunnan ”uusi normaali”, koska ihmiset elävät ja pysyvät työkyntoisinä pidempään. Yksi näkökulma monisukupolvisen työyhteisön suosimiseen on myös se, että asiakaskuntakin on monesti useiden sukupolvien kokonaisuus. Iä, sukupuoli ja kulttuuritaustojen erot kuvastavat myös asiakkaiden monimuotoisuutta. Jotta voi palvella parhaiten monimuotoisia tai kaikenikäisiä asiakkaita, on ymmärrettävä heidän ominaisuutensa ja odotuksensa parhaalla mahdollisella tavalla. Kun organisaatiossa voidaan hyödyntää monimuotoista näkökulmaa, asiakastytyvyisyys on todennäköisemmin parempi. (Meister & Mulcahy 2016.)

Lauri Väistö toivoo artikkelissaan ”Diversity and inclusion in employer brand management” (2021), että monimuotoisuus nähtäisiin laajemmin kuin vain sukupuolen, etnisen taustan ja iän näkökulmasta. Hänen mielestään monimuotoisuuden käsitteeseen olisi hyvä lisätä esimerkiksi erilaiset koulutus- ja sosioekonomiset taustat sekä erilaiset uskonnot, unohtamatta tietenkään seksuaalista suuntautumista. Väistö korostaa monimuotoisen organisaation hyötyä organisaatiomielessä, koska tehtäviin saadaan monimuotoisuuden avulla laajempi hakijoiden joukko, ja sitä kautta enemmän osaamista. Väistö siteeraa artikkelissaan konsulttitoimisto McKinseya ja listaa tärkeimpiä asioita monimuotoisen organisaation muodostumiselle. Näitä ovat monimuotoiset johtajat, saavutuksiin perustuva organisaatiokulttuuri ja organisaation näkyvä tuki erilaisia ryhmiä edustaville työntekijöille ja heidän saavutuksilleen. Väistö muistuttaa, että tarkoitus ei ole tukea erilaisia ryhmiä vain monimuotoisuuden vuoksi, vaan tuoda esiin tasapuolisesti erilaisten työntekijöiden onnistumisia. (Väistö 2021; McKinsey 2020.)



## 5 Haastattelujen toteutus ja tulokset

### 5.1 Menetelmä

Opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä haastattelua eli kvalitatiivista menetelmää. Teoksessa Kehittämistyön menetelmät (2014) kerrotaan yleisen haastattelumenetelmän olevan hyvä valinta, jos halutaan korostaa yksilön tuntemuksia (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Opinnäytetyössäni kiinnostuksen kohde on nimenomaan yksilön kokemukset, joiden perusteella työnhakija on muodostanut mielikuvan rekrytoivasta työnantajasta. Koska pyrin myös avoimeen keskusteluun haastateltavieni kanssa, haastattelumetodi on puolistrukturoitu yksilöhaastattelu.

Puolistrukturoitua haastattelumetodia voidaan myös kutsua teemahaastatteluksi, jossa metodin nimen mukaan käsitellään kysymyksiä, jotka liittyvät ennalta valittuun teemaan ja siihen liittyviin asioihin. Teemahaastattelussa haastattelijalla on lupa esittää tarvittaessa myös tarkentavia kysymyksiä ja pyrkiä halutessaan syventämään yksilön tulkintaa valitusta teemasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tähän opinnäytetyöhön liittyvissä haastatteluissa ei käytetty valmiita vastausvaihtoehtoja ja kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Haastateltavana oli seitsemän 50 vuotta täyttänyttä henkilöä. Henkilöt valittiin opinnäytetyön tekijän tuttavista, ja he kaikki olivat kokeneita asiantuntijatyön ammattilaisia.

Kysymyksiä oli 24 kappaletta, mutta moniin kysymyksiin pystyi vastaamaan hyvin lyhyesti. Haastattelukysymykset jaettiin ryhmiin, jotka olivat taustatiedot, kokemukset hakuprosessin aikana, mahdolliset syrjäntäkokemukset sekä haastattelun ja hakijaviestinnän merkitys hakijakokemukselle. Kaikki haastattelut tehtiin kesällä 2021 Teams-sovelluksella tai puhelimitse eikä haastateltaville annettu kysymyksiä etukäteen. Haastattelija kirjasi vastaukset ylös, mutta avoimempien mielipiteiden ja kommenttien saamiseksi sekä anonymiteetin varmistamiseksi niitä ei nauhoitettu. Saadut vastaukset koottiin aihepiiriin perusteella ja kysymyksittäin yhteen, jotta vastauksia pystyi vertailemaan keskenään.

Taustatiedoissa selvitettiin suppeasti haastattelijoiden taustatiedot anonymiteetin turvaamiseksi: Ikä, sukupuoli sekä koulutustausta. Työnhakua selvittävät kysymykset ja kaantuivat muutaman aiheen ympärille. Kysymyksissä selvitettiin, onko haastateltava

osallistunut rekrytointiprosessiin 50 vuotta täytettyään ja onko hän käyttänyt rekrytointisovelluksia, moneenko haastatteluun henkilö on osallistunut ja montako hakemusta hän on lähettänyt. Kysymyksissä pyrittiin myös selvittämään, onko rekrytointiprosessin aikana esiintynyt viittauksia ikään. Jos ikä on noussut rekrytointiprosessin kuluessa esiin, miten se on tapahtunut ja onko haastateltava kokenut ikäsyrrintää. Kysymyksissä käytiin läpi myös haastateltavien käsitykset hyvästä ja huonosta rekrytointiprosessista sekä heidän odotuksensa rekrytointiprosessin kuluessa tapahtuneesta viestinnästä eli hakijaviestinnästä. Lisäksi pyrittiin selvittämään rekrytointiprosessien kokonaisuuksien perusteella vaikutus hakijakokemukseen.

## 5.2 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavana oli seitsemän 50 vuotta täyttänyttä henkilöä, jotka olivat kaikki hakeneet yhtä tai useampaa työpaikkaa 50 vuotta täytettyään. Haastateltavien ikäjakauma oli 52 ja 61 vuoden välillä. Opinnäytetyössä keskityttiin selvittämään asiantuntijatehtäviä hakeneiden henkilöiden kokemuksia, joten suurimmalla osalla haastateltavista oli joko ylempi korkeakoulututkinto tai niin sanottu opistotasoinen, esimerkiksi insinöörin tai yo-merkonomi tutkinto. Yksi haastateltavista oli käynyt ammattikoulun, mutta täydentänyt myöhemmin teoreettista osaamistaan ammattikorkeakoulun avoimen opetuksen kursseilla.

Lähes kaikki haastateltavat olivat vakituksessa työsuhteessa haastatteluhetkellä, yksi oli määräaikaisessa työsuhteessa ja yksi projektityöntekijä. Osalla haastateltavista oli ollut työhistoriansa aikana joitakin työttömyysjaksoja. Kenenkään työttömyysjaksot eivät olleet kuitenkaan pitkittyneet.

## 5.3 Kokemukset työnhakuprosessista

Kaikki haastateltavat kertoivat hakeneensa yhtä tai useampaa työtä 50 vuotta täytettyään. Jokainen oli lähettänyt useita hakemuksia, osa jopa useita kymmeniä hakemuksia. Useita kymmeniä tehtäviä hakeneet kertoivat korkean hakemusten määrän syyksi joko määräaikaiset työsuhteet, joiden päättyessä on yhä uudelleen haettava seuraavaa työpaikkaa, tai tauot työelämässä esimerkiksi irtisanoutumispaketin saamisen tai muun työttömyysjakson vuoksi. Kaksi haastateltavaa kertoi myös, että oli hakenut joitakin mielenkiintoisia työpaikkoja, vaikka ei varsinaisesti ollutkaan aktiivinen työnhakija.

Jokainen haastateltava oli saanut useita kutsuja työhaastatteluihin. Haastattelukutsujen lukumäärä vaihteli kahden ja viidentoista välillä, ja kutsun saaneet olivat myös osallistuneet kaikkiin haastatteluihin, joihin he olivat saaneet kutsun. Haastattelut olivat olleet sekä perinteisiä haastatteluita että Teams- tai Zoom-sovelluksella tapahtuneita haastatteluita. Vain kaksi haastateltavaa kertoi, että he eivät olleet koskaan osallistuneet verkossa pidettyyn haastatteluun. Vajaa puolet haastatelluista kertoi myös nauhoittaneensa haastatteluvideoita kotonaan ja vastanneen ensimmäisen haastattelukierroksen kysymyksiin videolla. Kaksi heistä piti haastatteluvideon tekemistä epämiellyttävänä ja työlläänä trendinä.

Osa haastateltavista kertoi, että uuden työn saaminen oli saattanut kestää pitkään ja että prosessi oli vaatinut intensiivistä ja aikaa vievää hakutyötä. Joskus työnantajien torjunnat olivat horjuttaneet haastateltavien uskoa omiin työmahdollisuuksiinsa, mutta lähes kaikki olivat jatkaneet aktiivista työnhakua mahdollisista pettymyksistä huolimatta. Vain yksi haastateltava oli jättäytynyt projektityöntekijäksi eikä pyrkinytkään enää hakemaan vaki-  
tuista tai pitkäaikaista positiota.

Kaikki haastateltavat olivat tehneet pitkän työuran ja useampi heistä oli työskennellyt pitkään saman työnantajan palveluksessa. Osa olikin joutunut aloittamaan työnhaun opetteluun uudelleen, koska rekrytointimaailman vaatimukset ja toimintatavat olivat ehtineet muuttua radikaalisti edeltävien työvuosien aikana. Työnhakua haastateltavat olivat opiskelleet lähinnä erilaisten rekrytointialan yritysten julkaiseman materiaalin avulla. Kahteen osajaan oli otettu yhteyttä suorahaun avulla, sillä avoimiin paikkoihin oli haettu nimenomaan tiettyä osaamista. He kuitenkin kertoivat, että yhteydenottoja oli tullut vähän.

#### 5.4 Mahdollinen ikäsyrijintä hakuprosessin aikana

Haastateltavat kertoivat, että he eivät olleet kokeneet syrjiviä viittauksia ikäänsä haastatteluissa. Osa heistä oli sen sijaan itse tuoneet ikänsä esiin korostaakseen haastattelussa ammatillista erityisosaamistaan ja pitkää työkokemustaan. Jollakin alalla oli myös katsottu, että tehtävä oli vaatinut nimenomaan kokemuksen tuomaa näkökulmaa. Haastatteluissa nousi myös esiin, että jo rekrytointi-ilmoituksessa saatetaan kuvata positiota syrjivästi niin, että niin sanottu konkari ei edes hae sitä. Ilmoituksessa voidaan esimerkiksi hakea ”dynaamista ja nuorekasta työntekijää, jolla ei vielä tarvitse olla kokemusta

tai osaamista”. Näin toimimalla rekrytoija sulkee jo ilmoituksessa ulkopuolelle tietyn ikäiset hakijat.

Monet haastateltavat olivat kokeneet, että haastatteluihin pääsy vaikeutui selvästi vanhenemisen myötä. Samalla kun haastatteluihin pääsy oli vaikeutunut, haastateltavat kertoivat pudonneensa yhä useammin pois rekrytointiprosessista yhden tai useamman haastattelukierroksen jälkeen, tai jääneen viimeisen kierroksen jälkeen toiseksi prosessissa. Heillä oli tunne siitä, että se, että he eivät tulleet valituksi liittyi heidän ikäänsä, tai että heidät oli kutsuttu haastatteluun vain monimuotoisuuden vaatimusten vuoksi, mutta tunnetta ei voinut todistaa millään tavalla. Rekrytoivat organisaatiot pystyvät lähes aina perustelemaan valinnan monin eri tavoin. Osa opinnäytetyön haastateltavista oli kuitenkin ottanut rekrytoijaan yhteyttä selvittääkseen valinnan perustelut, erityisesti jos vähemmän ansioitunut henkilö oli tullut valituksi. Eräässä tapauksessa rekrytoinut organisaatio oli kertonut valinnan syyksi, että tehtävään alun perin asetetut vaatimukset olikin päätetty muuttaa rekrytointiprosessin aikana. Haastateltava kutsui ilmiötä jääkiekkotermein ”maalini siirtämiseksi kesken ottelun”.

Pettymyksiä oli aiheuttanut useamman haastattelun tapauksessa se, että tehtävään oli haastattelukierrosten jälkeen valittu huomattavasti nuorempi henkilö, jolle oli kertynyt selvästi vähemmän ilmoituksessa vaadittua osaamista kuin hakijalla oli ollut. Yli 50-vuotias nainen oli myös kokenut, että nuorempi mieshakija oli ohittanut kokeneemman ja ansioituneemman naisen hakuprosessissa, kuten esimerkiksi Ilona Korhonen kirjoittaa HR-viestissä vuonna 2020 julkaistussa kirjoituksessaan ”Kolmikymppinen mies luontainen johtaja?” (Korhonen 2020.) Vain yksi haastatelluista kertoi kuitenkin vaihtaneensa alaa, jotta ei joutuisi syrjityksi. Uudella alalla hän oli saanut nopeasti mielekkään asiantuntijatyön ja edennyt esihenkilötehtäviin.

## 5.5 Haastattelun vaikutus hakijakokemukseen

Haastattelutilanteella sanotaan olevan suuri merkitys hakijakokemuksen muodostumiselle, kuten luvussa 2.5 todettiin. Myös opinnäytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa nousi esiin haastattelun vaikutus hakijakokemuksiin ja mielikuviin organisaatiosta, sillä kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että haastattelutilanteen myönteisellä tunnelmalla on merkitystä haastattelun onnistumiselle. Jokainen haastateltava toi myös esiin sen, että haastattelijan ylimielisyys sekä valmistautumattomuus vaikuttavat merkittävästi sekä haastattelun onnistumiseen että hakijakokemukseen.

Kokeneet työnhakijat arvostivat erityisesti keskustelevaa haastattelua ja korostivat dialogin merkitystä voidakseen vastavuoroisesti itse arvioida, kiinnostaako organisaatio ja tehtäväkuva heitä. Opinnäytetyön haastatteluissa vanhanaikaista kysymyspatteristoa ei enää pidettykään parhaimpana tapana rakentaa rekryointihaastattelu. Rekrytoija Saana Rossi onkin sanonut, että rekryointi on eräänlainen osto- ja myyntitilanne (Rossi 2020, 54).

Luvussa 2.5 todettiin myös myönteisen tunnelman vaikuttavan positiivisesti haastattelun onnistumiseen. Haastattelutilanne muodostuu rennommaksi, jos haastateltavalle esitellään kaikki haastattelussa mukana olevat henkilöt. Haastatteluissa nousikin esiin, että jos rekryointihaastatteluissa oli useita hiljaisia kuulijoita, jotka eivät osallistuneet keskusteluun, tunnelma oli saattanut olla muodollisempi.

Osa haastateltavista kertoi jännittäneensä raadin pitämiä haastatteluita, vaikka ilmapiiri olisikin ollut yleisesti myönteinen. Lisäksi kommentoitiin, että jos haastattelutilanteessa oli useita henkilöitä, pidettiin erityisen negatiivisena sitä, jos kaikkia heitä ei esitelty tai kerrottu, miksi heidät on kutsuttu tilaisuuteen. Niin sanotut hiljaiset osallistujat herättävät turhia kysymyksiä, jos heidän roolinsa on epäselvä. Myös Salli ja Takatalo ovat suhtautuneet kriittisesti liian suureen haastattelijoiden joukkoon (Salli & Takatalo 2014, 52–53).

Haastateltavat kertoivat arvostavansa haastattelussa erityisesti sitä, että rekrytoija on valmistautunut hyvin ja ymmärtää itse, mihin tehtävään hän on rekrytoimassa haastateltavaa. Tämä koetaan hakijan arvostamisena ja se vaikuttaa merkittävästi hakijakokemukseen. Rekryointihaastattelijat ovat siis asiantuntijoita, joiden oletetaan pystyvän kertomaan tehtäväkuvan lisäksi myös organisaatiosta. Osa haastateltavista piti erikoisena, miten huonosti luvassa olevia työtehtäviä arvioidaan haastattelussa. Arvio voi antaa aivan liian korkeatasoisen tai aivan liian vaatimattoman kuvan tehtävästä. Erityisesti toivottiinkin, että haastattelijat ymmärtäisivät paremmin, mihin tehtävään he ovat hakijaa palkkaamassa. Se koettaisiin haastateltavan kunnioittamisena ja olisi eduksi hakijakokemukselle.

Moni opinnäytetyön haastateltava korosti sitä, että haastattelu on molemminpuolinen arviointitilanne, joka toimii molempiin suuntiin. Haastattelijan on saatava haastateltava kiinnostumaan tehtävästä ja organisaatiosta, mutta myös haastateltavan on vakuutettava haastattelijat siitä, että hän on tehtävään oikea henkilö. Avoin keskustelu on helpompaa, kun ilmapiiri on positiivinen ja tunnelma vapautunut.

Haastateltavat pitivät myös negatiivisena, jos haastateltava yritetään saada hämmentymään väkisin keksityillä vaikeilla kysymyksillä. Toisaalta kommentoitiin, että jos kaikki kysymykset ovat niin sanottuja vakiokysymyksiä, joihin voi etukäteen opetella vastaukset, haastattelijaa saatetaan pitää valmistautumattomana ja epäillä, että hän haluaa päästä helpolla. Kuten edellä mainittiin, erityisen negatiivisena pidettiin sitä, jos haastattelija ei ymmärrä tehtävää, johon hän on hakijaa haastattelemassa. Tämä tuo varmasti haasteita rekrytoijille, jos he rekrytoivat tietyn erityisalan osaajaa, mutta ongelman voi ratkaista ottamalla haastatteluun mukaan kyseessä olevan erityisalan osaajan. Myös turhaa jäykistelyä tai yliasiallisuutta pidettiin yleisesti tarpeettomana ja hakijakokemuksen onnistumista heikentävänä.

## 5.6 Hakijaviestinnän merkitys prosessissa

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että hakijaviestintä on tärkeässä osassa hakijakokemuksen muodostumisessa. Minimissään toivottiin, että rekrytoiva organisaatio kertoo hakuprosessin eri vaiheista ja aikatauluista eikä jätä hakijoita epätietoisuuteen lopettamalla yhtäkkiä yhteydenpidon. Hakijaviestinnän olennaisina pisteinä haastateltavat pitivät hakemuksen saapumista, haastatteluun kutsumista tai prosessin päättymistä sekä prosessin jatkuessa sen aikataulua. Myös haastateltavien määrä eri vaiheissa kiinnosti. Lähes kaikki haastateltavat korostivat koko rekrytointiprosessin avoimuuden merkitystä ja odottivat asiallisia perusteluja varsinaiselle valintapäätökselle.

Kaikki haastateltavat odottivat saavansa hylkäysviestin nopeasti, mutta osa oli joutunut odottamaan hylkäysviestiä jopa kuukausia. Jos hylkäyskirjettä ei ollut kuulunut kohtuullisessa ajassa, he olivat joko jättäneet asian sikseen tai ottaneet yhteyttä työnantajaan kysyäksään hakuprosessin tilanteesta. Työnhakijan velvollisuus kaivaa esiin mahdollinen hylkäyspäätös ei ollut antanut hyvää tai proaktiivista kuvaa rekrytoivasta organisaatiosta. Viestinnän puute oli laskenut hakijakokemusta selvästi, ja toimintatapaa ei pidetty hakijaa arvostavana. Kaikkein huonoin kokemus oli sillä haastatellulla, joka oli jäänyt hakuprosessissa toiselle sijalle ja nähnyt nimityksen sosiaalisen median kanavalta ennen kuin rekrytoiva organisaatio oli ilmoittanut hopeasijasta.

Hyvää hakijaviestintää pidettiin osoituksena rekrytointin ammattimaisuudesta ja prosessin suunnitelmallisuudesta. Lähes kaikki haastateltavat odottivat kuulevansa aikatauluista, prosessin etenemisestä, palautteesta sekä mahdollisuudesta kysyä erikseen hyl-

käyksen perusteista. Myös viestinnän sävy ja tyyli koettiin tärkeäksi. Lähes kaikki halusivat kuulla kilpailijoiden määrän haastattelukierroksilla sekä sen, milloin valintapäätökset tai valinnat seuraavalle kierrokselle valituista tehdään. Aikataulun pitävyys koettiin tärkeäksi, sillä sen katsottiin kertovan organisaatiosta. Erikseen korostettiin viestinnän osalta vielä sitä, että jo varsinaisen rekrytointi-ilmoituksen pitää antaa todellinen kuva tehtävästä. Lisäksi toivottiin prosessin päättymisviestiin yhteystietoja, josta voi erikseen tiedustella, miksi valinta ei ole osunut ja mitä kriteereitä valinnassa on painotettu.

## 5.7 Muuta rekrytointiprosesseista

Suurin osa haastateltavista korosti rekrytoinnin kaksisuuntaisuutta ja suhtautui kriittisesti huonosti organisoituihin rekrytointiprosesseihin. Huonot hakukokemukset olivat saaneet aikaan negatiivisen suhtautumisen koko organisaatioon, eli yrityskuva oli kärsinyt huonon rekrytointiprosessin vuoksi. Prosessin kaksisuuntaisuutta korostaneet pitivät haastattelutilanteita enemmänkin keskustelutilanteina, joissa haastateltaville kerrotaan organisaatiosta ja tehtäväkuvasta lisää samalla, kun selvitetään haastateltavan osaamista suhteessa haettavaan tehtävään. Näin molemmat osapuolet voivat arvioida kiinnostustaan ja sopivuuttaan.

Osa haastateltavista ei ollut tarttuneet jokaiseen annettuun tilaisuuteen, vaikka he olivat olleet jo yli 50-vuotiaita. Lisäksi kaksi haastateltavaa kertoi, että jos oli ottanut vastaan tehtävän, josta ei ollut aivan varma, tunne ei ollut yleensä poistunut eikä työsuhde ollut muodostunut välttämättä kovin onnistuneeksi tai pitkäksi.

Vaikka anonyymiä rekrytointia pidettiin periaatteessa hyvänä ajatuksena, sitä ei kuitenkaan vielä pidetty oikeasti anonyyminä. Haastateltavien mielestä anonyymistä rekrytointista on tiettyyn rajaan asti hyötyä, mutta sekä etninen että ikä- tai sukupuolisyrijintä onnistuu siitä huolimatta. Yksi haastateltava myös esitti kysymyksen, pääseekö yli 50-vuotias nainen vielä eteenpäin urallaan, vai oletetaanko hänen palaavan samalle tasolle, josta hän on alun perin lähtenyt eteenpäin. Hänestä oli yksi ikäsyrijinnän muodoista, jos joutuu palaamaan ”aikakoneella taaksepäin” eikä hän ollut kokenut, että 50 täyttäneitä miehiä koskisi sama vaikeus siirtyä urallaan eteenpäin.

Jos opinnäytetyön haastateltavana olisi ollut henkilöitä, joilla on vähemmän osaamista ja työnhakukokemusta, tulokset olisivat voineet olla erilaiset. Nyt haastatellut henkilöt olivat varmoja osaamisestaan, ja he olivat hakeneet itselleen tasokasta asiantuntijatyötä huolimatta yli 50 vuoden iästä. Osa heistä koki, että myös yli 50-vuotiaita arvostetaan

työelämässä ja että työnantajat hakevat hyviä tyyppisiä iästä riippumatta, vaikka jotkut saattavatkin ihannoida nuorempia. He myös korostivat osaamisen ja vahvan ammattitaidon merkitystä missä tahansa rekrytoinnissa ja totesivat, että pienet yksityiskohdat muodostavat rekrytointiprosessissa arvioitavan kokonaisuuden.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sitä, miten luotettava käytetty metodi on tulosten luotettavuuden kannalta. Reliabiliteettiin voi vaikuttaa metodin lisäksi myös se, miten haastateltavat haluavat vastata, jos he haluavat esimerkiksi käyttää korrektimpaa ilmaisua jostakin ilmiöstä kuin mitä he oikeasti ajattelevat. Kieli on tilannesidonnaista ja sillä on vaikutusta reliabiliteettiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyössä reliabiliteetti eli luotettavuus oli kohtalainen, vaikka haastateltavia oli vain seitsemän. Lisäksi kaikki vastaajat olivat taustaltaan melko homogeenisia, koska opinnäytetyön kohderyhmänä oli nimenomaan asiantuntijatyötä hakeneet yli 50-vuotiaat henkilöt. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla haastatelluilla oli vähintään ylioppilaspohjainen opistotason tutkinto, mutta suurimmalla osalla heistä oli ylempi korkeakoulututkinto.

Haastateltavien homogeenisuudesta ja pienestä lukumäärästä huolimatta haastatelluissa oli mahdollisuus päästä kohtuulliseen saturaatioon. Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että uudet haastateltavat eivät tuo enää tutkimuskysymysten kannalta juurikaan uutta tietoa opinnäytetyön tuloksiin, vaan samat vastaukset toistuvat yhä uudelleen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Vaikka tietyt kommentit alkoivatkin toistua haastateltavien vastauksissa, jokainen persoona toi vastaustensa mukana kuitenkin myös uusia asioita ja näkökulmia. Haastateltavat olivat olleet pitkään työelämässä ja he olivat kokeneita työnhakijoita. Näin ollen heille oli ehtinyt kertyä monipuolista näkemystä ja vertailukohtia työnantajien toiminnasta rekrytointiprosessien aikana, mikä parantaa reliabiliteettia. Toisaalta sitä puolestaan laskee se, että opinnäytetyössä haluttiin selvittää ilmiöitä, joihin ei ole oikeita ja eksakteja vastauksia, ainoastaan tuntemuksia. Avoin haastattelu vaikutti silti oikealta tavalta saada esiin mahdollisimman monia ajatuksia ja tuntemuksia.

Validiteetti pyrkii arvioimaan, onko opinnäytetyö tai tutkielma tehty niin, että on tutkittu nimenomaan niitä asioita, joita alun perin pyrittiinkin selvittämään. Tuomen ja Sarajärven



mukaan validiteettiin pyritään usein kiinnittämään enemmän huomiota kuin reliabiliteettiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Validiteettiin liittyy enemmän vaikeammin selvitettäviä asioita, eikä siinä edes pyritä tavoittelemaan yhtä totuutta. Validiteetin selvittämiseen voi liittyä tutkimuksen tekijän virheelliset tulkinnat saamistaan vastauksista, mutta välttämättä ei ole edes pyritty yhteen totuuteen tai täydelliseen arvioon tutkittavista asioista. Silti tutkimukset tekijän pitäisi pystyä kuvaamaan saamansa vastaukset mahdollisimman vakuuttavasti, eli parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Osa haastatelluista oli tyytyväinen rekrytointiprosesseihin, osa kritisoi rekrytoijien toimintaa voimakkaasti. Toisaalta joistakin rekrytointiprosesseista oli jo ehtinyt kulua joitakin vuosia, mikä heikentää muistikuvien luotettavuutta tämän opinnäytetyön osalta. Ajan kuluminen ei kuitenkaan heikennä olennaisesti opinnäytetyön validiteettia, koska aiheen ei oletetakaan kuvaavan ehdotonta todellisuutta. Ikäsyrjintää tai hakijakokemusta ei voi tutkia ehdottomina asioina, joilla on vain yksi totuus, sillä ne perustuvat tunteeseen, tuntuun ja yksilön kokemuksiin. Laadullisten tutkimusten validiteetin sanotaankin olevan riippuvaisia uskottavuudesta ja vakuuttavuudesta, eli siitä, pystyykö tutkimustyön tekijä kuvaamaan saavuttamansa tulokset vakuuttavasti, tai sellaisina kuin ne ovat haastattelussa nousseet esiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 6.2 Pohdintaa opinnäytetyön tuloksista

Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä vastauksia siihen, ovatko yli 50-vuotiaat työnhakijat kokeneet rekrytointiprosessien aikana viittauksia ikäänsä ja onko iällä tuntunut olevan merkitystä, sekä siihen, miten 50 vuotta täyttäneet työnhakijat kokevat hyvän ja huonon rekrytointiprosessin. Opinnäytetyössä oltiin myös kiinnostuneita siitä, mitkä seikat vaikuttavat yli 50-vuotiaiden työnhakijoiden hakijakokemukseen.

Kaikki haastatellut henkilöt olivat kokeneita ammattilaisia, joilla oli paljonkin työnhakukokemusta. He olivat nähneet erilaisia rekrytointiprosesseja ja saaneet hyviä ja huonoja kokemuksia. Opinnäytetyössä pyrittiin nimenomaan selvittämään, olivatko asiantuntijatyötä hakeneet kohdanneet ikäsyrjintää hakuprosessin aikana ja oliko sillä ollut merkitystä hakijakokemuksen muodostumiselle. Ikäsyrjintään oli haastatteluiden perusteella törmätty vaikeutena päästä haastatteluun tai vaikeutena tulla valituksi haastattelukierrosten jälkeen, mutta kukaan ei ollut törmännyt suoriin vihjailuihin hakijan iästä.

Opinnäytetyöhön haastatelluilla oli tunne siitä, että se, että he eivät tulleet valituksi tai päässeet haastatteluihin liittyi heidän ikäänsä, mutta tunnetta ei voinut todistaa millään tavalla. Tunne on yhtäläinen Akavan Erityisalojen ja Suomen Ekonomien tekemien jäsentutkimusten tulosten kanssa. Tuloksista kävi ilmi, että syrjintää kokeneet eivät voineet todistaa syrjintäepäilyjään millään tavalla. (Akavan Erityisalat 2020; Suomen Ekonomit 2020).

Jotkut projektiluonteiset asiantuntijatehtävät, joilla on ulkopuolinen rahoitus, esimerkiksi EU-rahoitus, ovat määräaikaisia, ja määräaikaisuus saattaa olla vuosienkin pituinen. Tästä voi seurata tilanne, jolloin pitkään määräaikaisilla työsopimuksilla työskennellyt henkilö jää yhtäkkiä kokonaan työelämän ulkopuolelle, kun seuraavaan määräaikaiseen jaksoon valitaankin toinen henkilö. Jos uudelle rahoituskaudelle valittu henkilö on huomattavasti nuorempi tai kokemattomampi kuin samaa tehtävää yli kymmenen vuotta hoitanut henkilö, tulee helposti mieleen ikäsyrjinnän vaikuttaneen valintaan. Taas kerran törmätään kuitenkin siihen, että syrjintää ei voi todistaa mitenkään ja rekrytoivalla organisaatiolla on monia mahdollisuuksia perustella valinta. Vaikka organisaatio ei pitäisi määräaikaisten sopimusten ketjuttamista ongelmallisena ja toimii lain puitteissa, yksilön kannalta kokemus saattaa olla mitätöivä, ja mitätöintiä pidetäänkin yhtenä ikäsyrjinnän muotona.

Aiemmin luvussa 3.2 todettiin organisaatioiden osoittavan hakijan arvostusta asiallisella viestinnällä. Samaan lopputulokseen oli päädytty työnhakijatutkimuksessa, jossa toivottiin työnantajilta lisää avoimuutta ja parempaa viestintää (Duunitori 2020). Myös tämän opinnäytetyön haastateltavat kertoivat arvostavansa avoimuutta, myös negatiivisten asioiden suhteen. Eniten hakijakokemukseen vaikutti kuitenkin rekrytointiprosessin kokonaisuus ja prosessin ammattimaisuus. Kun prosessi oli alusta loppuun suunniteltu ja aikataulutettu, onnistuminen oli yleensä varmempaa kuin inspiraation varaan jätetyssä kokonaisuudessa. Ennakkoon suunniteltu kokonaisuus ja haastattelut antoivat ammattimaisen kuvan organisaatiosta ja paransivat hakijakokemusta. Ennakkosuunnittelu antoi myös viestin siitä, että rekrytoiva organisaatio arvostaa hakijoiden aikaa ja panostusta. (Toivola 2019; Kaijala 2016; Salli & Takatalo 2014.)

Monet ennakkoluulot hidastavat ja vaikeuttavat erilaisten ihmisryhmien sijoittumista työelämään. Osansa ennakkoluuloista saavat esimerkiksi eri-ikäiset työnhakijat, tai vaikka tietynlaiseen etniseen taustaan viittaava nimi. Kuten luvussa 4.1 todettiin, ennakkoluulot

ovat usein stereotyyppisiä, eli tiettyjen ominaisuuksien oletetaan kaavamaisesti tarkoittavan tiettyjä asioita. Stereotyyppiset ajatukset saattavat määritellä ihmisten valintoja ja asenteita, vaikka ihminen itse ajattelisi olevansa niiden yläpuolella tai ulottumattomissa. Ne saattavat myös määritellä rekrytoijien ajatuksia, vaikka monella ne ovat epäilemättä ajatuksina tiedostamattomia. Olisi kuitenkin rakennettava monimuotoisia työyhteisöjä, joissa otetaan tasa-arvoisesti huomioon eri sukupuolet, eri-ikäiset ihmiset, etninen tausta, seksuaalinen suuntautuminen, eri kulttuurit ja uskonnot. Monimuotoisuuden lisääntyttä organisaatioissa johdon on myös mahdollisuus saada ohjausta ja koulutusta monimuotoisuuden johtamisessa.

Kirjallisuuden ja artikkeleiden perusteella 50 vuotta täyttäneiden työttömyys vaikuttaa lohduttomammalta kuin tämän opinnäytetyön haastattelujen perusteella. Osa opinnäytetyön haastateltavista oli sitä mieltä, että työnhakuprosessi oli saattanut kestää pitkään ja hakemuksia piti lähettää paljon, mutta työllistyminen ei ollut kuitenkaan mahdotonta. Ehkä onkin niin, että rekrytoijat ovat pystyneet kyseenalaistamaan, pohtimaan ja kehittämään omia asenteitaan, kun yli 50-vuotiaiden rekrytoinnista on kirjoitettu yhä enemmän ja tuotu yhä enemmän esiin monimuotoisuuden merkitystä organisaatiolle.

### 6.3 Opinnäytetyön kriittinen tarkastelu

Opinnäytetyön aihe löytyi syksyllä 2020, mutta työn prosessi venyi turhan pitkäksi. Prosessin venyessä työn fokus saattaa ajoittain himmentyä. Toisaalta tauot nostavat tekstistä esiin uusia asioita.

Haastattelujen kuluessa selvisi, että kysymykset olisivat voineet olla paremmin mietittyjä, vaikka päällekkäisyydet eivät nousseet testihaastattelussa esiin. Nyt kysymykset oli kuitenkin suunniteltu niin, että eri kysymyksiin oli mahdollista saada melko samankaltaisia vastauksia. Lisäksi jälkikäteen ajateltuna nauhoittaminen olisi ollut parempi tallennustapa, koska se olisi vapauttanut haastattelijan kokonaan keskusteluun. Kirjaaminen vie osan huomiosta.

Aihe oli alusta loppuun hyvin mielenkiintoinen. Lähteitä löytyi ja julkaistiin jatkuvasti lisää, joten työn rajaaminen oli tärkeää. Uudet blogit ja artikkelit hakijakokemuksesta sekä yli 50-vuotiaiden työllistymisestä kertovat aiheiden ajankohtaisuudesta. Haastateltavat suhtautuivat tilanteeseen myönteisesti ja kertoivat avoimesti rekrytointikokemuksistaan. Pidemmällä haastattelulla ja syvällisemmällä kysymyksillä olisi päässyt pureutumaan vielä syvemmälle suomalaisessa työelämässä vallitsevaan ikäsyrijintään.

Jatkoselvitys voisikin pyrkiä tarkastelemaan, mikä yli 50-vuotiaissa työnhakijoissa epäilyttää suomalaisia työnantajia. Olisi mielenkiintoista kuulla työnantajapuolelta, miten he kokevat yli 50-vuotiaat työnhakijat. Lisäksi voisi tutkia tarkemmin, millainen on 50 vuotta täyttäneiden tulkinta omasta suoriutumisestaan sekä osaamisestaan hakuprosessin aikana. Tuloksia voisi pyrkiä vertaamaan toisiinsa ja etsiä mahdollisia leikkauskohtia.

## Lähteet

Ahlroth, Aki 2020, Ikäsyryntää vai ei? Seitsemän syytä, joiden vuoksi viisikymppinen ei työllisty. Duunitori Oy. <https://duunitori.fi/tyoelama/viisikymppisen-tyollistyminen-uravalmentaja>. Luettu 4.4.2021.

Airio, Ilpo 2016. Ikään liitettävät stereotyyppit ja käsitykset iäkkäistä viidessä EU-maassa. *Janus* 24, 3–25.

Akavan Erityisalat 2020. Akavan Erityisalojen työelämä tutkimus 2020: rekrytointisyryntää koskevia tuloksia. [https://www.akavanerityisalat.fi/files/10728/Akavan\\_Erityisalojen\\_tyoelamatutkimus\\_2020\\_rekrytointisyryntaa\\_koskevia\\_tuloksia.pdf](https://www.akavanerityisalat.fi/files/10728/Akavan_Erityisalojen_tyoelamatutkimus_2020_rekrytointisyryntaa_koskevia_tuloksia.pdf). Luettu 20.3.2021.

Bergbom, Barbara & Toivanen, Minna, 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Anonymirekrytointi on haaste, joka herättää kiinnostusta organisaatioissa. *Tiedote* 36/2020. Työterveyslaitos 14.10.2020. <https://www.ttl.fi/monimuotoisuusbarometri-2020-anonymirekrytointi-on-haaste-joka-herattaa-kiinnostusta-organisaatioissa/>. Luettu 19.5.2021.

Collier, Jerry 2021, Delivering on the Promise of a Better Candidate Experience. Weblog post. Northern Exposure, Brentwood: Newstex. 5.3.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/2496959017?pq-origsite=primo>. Luettu 16.4.2021.

Duunitori 2020. Suuri työnhakijatutkimus 2020. [https://drive.google.com/file/d/1k\\_29D-2f\\_\\_Oh\\_yEaknr3Ln6WoBgn8LCx/view](https://drive.google.com/file/d/1k_29D-2f__Oh_yEaknr3Ln6WoBgn8LCx/view). Luettu 25.2.2021.

Eljala, Jokke 2016. Työnteko yli 50-vuotiailta kielletty? Suomalaisen työn liitto. Blogi 2.3.2016. <https://suomalaintyoy.fi/2016/03/02/tyonteko-yli-50-vuotiailta-kielletty/>. Luettu 21.6.2021.

Espoon kaupunki 2021. Jatkamme anonymia rekrytointia. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo\\_ja\\_yrittaminen/Espoo\\_tyonantajana/Jatkamme\\_anonymia\\_rekrytointia\\_Espoossa\(190691\)](https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo_ja_yrittaminen/Espoo_tyonantajana/Jatkamme_anonymia_rekrytointia_Espoossa(190691)). Luettu 15.3.2021.

Helsingin kaupunki 2021. Anonyymi rekrytointi Helsingin kaupungilla. <https://www.hel.fi/rekry/fi/valitse-helsinki/anonymirekrytointi>. Luettu 15.3.2021.

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

Keski-Heikkilä, Anni 2020. Rekrytoija tekee usein väärän valinnan, joka huomataan vasta kuukausien jälkeen. *Helsingin Sanomat* 22.11.2020. <https://www.hs.fi/talous/art-2000007632595.html>. Luettu 23.11.2020.

Koivusaari, Anne, 2018. Näin suunnittelet ja toteutat onnistuneen työhaastattelun. *Manpower*. Blogi 18.1.2018. <https://blogi.manpower.fi/onnistunut-tyohaastattelu>. Luettu 23.7.2021.

Korhonen, Ilona 2020. Kolmikymppinen mies luontainen johtaja? HR-viesti. [https://www.hrviesti.fi/natiivi/2932/kolmikymppinen-mies-luontainen-joh-taja?fbclid=IwAR0y2ZZcl\\_Ts29Skwxg8X\\_0qKrMliNPGaqzbObffeoDdK84loP-ZPXhv\\_bso](https://www.hrviesti.fi/natiivi/2932/kolmikymppinen-mies-luontainen-joh-taja?fbclid=IwAR0y2ZZcl_Ts29Skwxg8X_0qKrMliNPGaqzbObffeoDdK84loP-ZPXhv_bso). Luettu 15.9.2021.

Laaksonen, Siiri 2017. Mitä hakijakokemus tarkoittaa? Emine. <https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarκοittaa>. Luettu 17.3.2021.

LinkedIn 2020. Global talent trends report. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-2020-global-talent-trends-report.pdf>. Luettu 4.9.2021.

McKinsey 2020. Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace. Survey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace>. Luettu 2.4.2021.

Meister, Jeanne C. & Mulcahy, Kevin J. 2016. The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees. McGraw-Hill, Internal Auditing; Boston Vol. 34, Iss 4, (Jul/Aug 2019): 45–47.

Morse, Melissa 2020, Simple Ways to Fix Your Candidate Experience. Weblog post 23.10.2020. Northern Exposure, Brentwood, USA: Newstex. ProQuest. <https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/simple-ways-fix-your-candidate-experience/docview/2453641817/se-2?accountid=11363>. Luettu 14.4.2021.

Mäentausta, Virpi 2016. ”En oo kuullut niistä mitään?” Rekrytoinnin hakijaviestinnän 6 vinkkiä. Manpower. Blogi 29.11.2016. <https://blogi.manpower.fi/hakijaviestinta-vinkit>. Luettu 12.8.2021.

Mäkelä, Anna 2019. Uravalmentaja kertoo, miksi viisikymppinen ei työllisty – ”Vähän voi rekrytoijaa kiusata”. Duunitori 23.10.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/viisikymppisen-tyollistyminen-uravalmentaja>. Luettu 12.4.2021.

Mäkelä, Anna 2021. Hyvästi hakemukset, tervetuloa anonyymi rekrytointi? Tässä ovat rekrytoinnin tärkeimmät trendit 2021. Duunitori 29.9.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-rekrytoinnin-trendit>. Luettu 15.8.2021.

Ojasalo, Katri., Moilanen, Teemu. & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Pyhälä, Minna 2015. Revontulten leikki. Kotus-blogi 14.12.2015. Kotimaisten kielten keskus, [https://www.kotus.fi/nyt/kotus-blogi/minna\\_pyhalahi/revontulten\\_leikki.19527.blog?17245\\_a=comment&17245\\_m=19527](https://www.kotus.fi/nyt/kotus-blogi/minna_pyhalahi/revontulten_leikki.19527.blog?17245_a=comment&17245_m=19527)

Rossi, Saana 2020. Rekrytoija. Basam Books, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 3.3.1. Validiteetti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html). Luettu 7.10.2021 Saaranen-

Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 3.3.2. Reliabiliteetti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html). Luettu 7.10.2021.

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

Salminen, Esa 2020. Hyvästit syrjinnälle? Anonyymi rekrytointi yleistyy – näin se toimii käytännössä. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/nimeton-rekrytointi>. Luettu 24.9.2021.

Sanjoe, Jose 2020. How Video Interviews Are Evolving to Drive Candidate Experience. Weblog post. Northern Exposure [BLOG], Brentwood, USA: Newstex. Nov 16, 2020. <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/11/16/how-video-interviews-are-evolving-to-drive-candidate-experience/>. Luettu 15.4.2021.

Suomen Ekonomit 2020. Jäsenkysely yli 55-vuotiaiden työmarkkina-asemasta. <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/ikasyrjinta/jasenkysely-yli-55-vuotiaiden-tyomarkkina-asemasta/#0a04d363>. Luettu 15.9.2021.

Suomen Ekonomit 2020. Kyselytutkimus yritysjohdolle yli 55-vuotiaiden työmarkkina-asemasta. <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/ikasyrjinta/kyselytutkimus-yritysjohdolle-yli-55-vuotiaiden-tyomarkkina-asemasta/#0a04d363>. Luettu 15.9.2021.

Suomen Ekonomit 2020. Työnhaku yli 50-vuotiaana on oma taiteenlajinsa. <https://www.ekonomit.fi/ajankohtaista/tyonhaku-yli-50-vuotiaana-on-oma-taiteenlajinsain-onnistut/#b71f6152>. Luettu 8.10.2021.

Toivola, Juho 2021. Näin pilaat rekrytoinnin ennen kuin kunnolla aloititkaan. <https://www.juhotoivola.fi/nain-pilaat-rekrytoinnin-ennen-kuin-kunnolla-aloititkaan/>. Luettu 15.8.2021.

Toivola, Juho 2019. 50 tapaa parantaa ehdokaskokemusta. [https://www.juhotoivola.fi/wp-content/uploads/2019/11/50\\_tapaa\\_parantaa\\_ehdokaskokemusta.pdf](https://www.juhotoivola.fi/wp-content/uploads/2019/11/50_tapaa_parantaa_ehdokaskokemusta.pdf). Luettu 21.3.2021.

Toivola, Juho 2020. Opas rekrytoinnissa tapahtuvaan karsintaan ja hylkäämiseen. <https://www.juhotoivola.fi/opas-rekrytoinnissa-tapahtuvaan-karsintaan-ja-hylkaamiseen/>. Luettu 29.3.2021.

Toppinen-Tanner, Salla. Ikäjohtaminen. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. Luettu 1.4.2021.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Monimuotoisuus työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Monimuotoisuus+työelämän+mahdollisuus.+Opas+yhdenvertaisuuden+edistämiseen+ja+syrjinnän+torjumiseen+työpaikalla>. Luettu 28.2.2021.

Työterveyslaitos 2020. Anonyymirekrytointi on haaste, joka herättää kiinnostusta organisaatioissa. <https://news.cision.com/fi/tyoterveyslaitos/r/monimuotoisuusbarometri-2020--anonyymi-rekrytointi-on-haaste--joka-herattaa-kiinnostusta-organisaati,c3215367>. Tiedote 36/2020, 14.10.2020. Luettu 16.8.2021.

Työterveyslaitos 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/TTL\\_978-952-261-947-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/TTL_978-952-261-947-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y). Luettu 6.3.2021

Valtavaara, Marjo 2016. Yli 50-vuotias löytää työtä vain alaa vaihtamalla – ainoastaan 10–20 prosenttia saa pysyvän paikan. Helsingin sanomat 8.2.2016. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002884709.html>. Luettu 19.5.2021.

Valtioneuvosto 2020. Yli 55-vuotiaiden työllisyysasteen nostaminen. [https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/51049773/liite\\_yli-55-vuotiaiden-ty%C3%B6llisyysasteen-nostaminen.pdf](https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/51049773/liite_yli-55-vuotiaiden-ty%C3%B6llisyysasteen-nostaminen.pdf). Luettu 8.10.2021.

Viitasalo, Niina. (2013). Torjunnasta eristämiseen. Sosiaalisen syrjäyttämisen käytänteitä työssä. Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti, 21(1), 4–21. <https://journal.fi/janus/article/view/50682>.

Väistö, Lauri 2021. Diversity and Inclusion in Employer Brand Management. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-diversity-inclusion-employer-branding>. Luettu 2.4.2021.



## Haastattelukysymykset

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Koulutustausta
  
4. Oletko hakenut työtä yli 50-vuotiaana?
5. Montako hakemusta olet lähettänyt?
6. Oletko käyttänyt rekrytointijärjestelmiä?
7. Oletko osallistunut anonyymiin rekrytointiin?
  
8. Oletko alanvaihtaja?
9. Jos olet alanvaihtaja, oletko vaihtanut alaa siksi, että et joudu syrjityksi?
  
10. Oletko tuntenut ikäsyrjintää rekrytoinnin aikana ja missä tilanteessa?
11. Mikä sai sinut tuntemaan, että koet syrjintää?
  
12. Moneenko haastatteluun sinut on kutsuttu yli 50-vuotiaana?
13. Monessako haastattelussa olet ollut 50 täytettyäsi?
14. Olivatko haastattelut video/Teams- vai live-haastatteluita?
15. Mitä arvostat haastatteluissa?
16. Mitkä asiat ovat negatiivisia haastatteluissa?
17. Nousiko ikä jollakin tavalla esiin haastatteluissa?
18. Koitko itse onnistuneesi haastatteluissa?
19. Onnistuivatko haastattelijat mielestäsi haastatteluissa?
  
20. Mitä sinulle tarkoittaa hyvä ja huono rekrytointikokemus?
  
21. Mikä merkitys viestinnällä on hakija(rekrytointi)kokemuksen muodostumiselle?
22. Mitä odotat hakijaviestinnältä?
23. Mikä ilahduttaa ja mikä suututtaa hakijaviestinnässä?
  
24. Mitä muuta haluaisit sanoa rekrytointiprosesseista?