



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

ANONYYMI REKRYTOINTI

Case S-ryhmä

TEKIJÄ: Miiä Haka

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Miia Haka	
Työn nimi ANONYymi REKRYTOINTI – Case S-ryhmä	
Päiväys	27.1.2020
Sivumäärä/Liitteet	68/1
Ohjaaja(t) Hilkka Lassila	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Osaamista löytyy yrityksen ulkopuolelta tai sisäpuolelta, mutta lähes aina osaamisen siirtyminen tehtävästä toiseen aiheuttaa jonkinlaisen rekrytointitarpeen. Rekrytoinnin avulla yritykseen saadaan lisää työvoimaa ja osaamista sekä uusia ideoita ja työyhteisöön erilaisia ihmisiä. Tavallinen rekrytointiprosessi alkaa rekrytointitarpeen kartoittamisesta, jonka jälkeen työpaikkailmoitus julkaistaan rekrytointikanaviin, jonka jälkeen hakijat hakevat kyseistä paikkaa. Tämän jälkeen hakemukset käsitellään, jonka jälkeen tehdään päätös haastateltavista. Päätös tehdään usein hakemuskirjeen ja CV:n perusteella, joten oman osaamisen esilletuominen ja motivaatio ja kiinnostus kyseistä työtehtävää kohtaan on tärkeää osata tuoda esille tarpeeksi kattavasti. Hakemuksen käsittelijällä on vastuu siitä, että jokainen hakija kohdellaan tasa-arvoisesti ja keskitytään henkilön identifioivista tiedoista poiketen ainoastaan henkilön osaamiseen kyseistä työtehtävää kohtaan ja siihen, miten hän omalla osaamisellaan toisi lisäarvoa yritykselle.</p> <p>SOK sekä alueosuuskaupat Varuboden-Osla Handelslag ja Keskimaa käyttivät rekrytoinneissaan marraskuussa 2018 anonymiä rekrytointia rekrytointimenetelmänään, jolloin hakija sai jättää halutessaan pois hakemuksestaan nimen, iän ja sukupuolen sekä muut henkilöä identifioivat tiedot. Pilotin tavoitteena oli vähentää mahdollista tiedostamatonta syrjintää hakemusten käsittelyvaiheessa ja pyrkiä keskittymään osaamisen tunnistamiseen hakemuksista. Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona SOK:lle, jotta saataisiin tutkittua tietoa siitä, miten anonymi rekrytointi-pilotti onnistui. Opinnäytetyön tuloksien pohjalta voidaan anonymiä rekrytointia kehittää mikäli sitä käytetään S-ryhmässä yhtenä rekrytointimenetelmänä.</p> <p>Tutkimuksen teoriana käsiteltiin osaamista sekä rekrytointia, jotta opinnäytetyön lukija saa kattavan kuvan rekrytointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus oli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyötä varten teemahaastateltiin keväällä 2019 rekrytoivia esimiehiä sekä HR-henkilöstöä kaikista kolmesta yrityksestä. Hakijoille lähtenyt hakijakysely anonymistia rekrytoinnista oli myös tutkimuksen aineistona, koska opinnäytetyössä haluttiin kattavasti tutkia kaikkien rekrytointiprosessin osapuolten kokemus siitä. Näin saatiin hyvin kattava kokonaiskuva siitä, miten pilotti onnistui ja miten se koettiin sekä miten sitä voidaan tulevaisuudessa kehittää.</p> <p>Anonymi rekrytointi koettiin yrityksen näkökulmasta yhteiskunnallisesti tärkeäksi keskustelun aloittajaksi, mutta haasteina oli hakulomake, joka pitäisi muokata vastaamaan paremmin siihen, että hakija keskittyisi tuomaan omaa osaamistaan paremmin esille. Hakemuksista nousi esille selkeästi se, etteivät hakijat joko osanneet täyttää hakemusta anonymistisesti tai eivät kokeneet sitä tärkeäksi. Rekrytoivat esimiehet ja HR-henkilöstö kokivat, ettei haastateluihin tullut erilaisia hakijoita kuin tavallisenkaan rekrytoinnin kautta ja anonymi rekrytointi vei enemmän aikaa. Hakijat kokivat anonymin rekrytoinnin hyväksi ja tärkeäksi tasapuolisen kohtelun keinoksi. Anonymi rekrytointi kokonaisuudessaan oli hyvä muistutus HR-henkilöstölle sekä esimiehille tarkastella omia tapojaan rekrytoida ja tarkastella omia mahdollisia ennakkosenteita.</p>	
Avainsanat Rekrytointi, anonymi rekrytointi, osaaminen, tasa-arvo, syrjintä, vastuullisuus	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Miia Haka			
Title of Thesis ANONYMOUS RECRUITMENT- Case S-Group			
Date	27.1.2020	Pages/Appendices	68/1
Supervisor(s) Hilkka Lassila			
Client Organisation /Partners Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK			
<p>Abstract</p> <p>Companies are able to find competence inside or outside the company, but usually if competence moves from one post to another, it requires recruitment. With recruitment, companies can acquire more personnel and more knowledge and also new ideas and diversity. Usually recruitment begins when recognizing the need for the recruitment. After that company provides a job advertisement which it distributes on different recruitment channels and applicants apply for the job. After that, the applications are processed by the HR-professionals or superiors and the decisions of who will be called back to the interview are made. The decision about the interview is often based on the cover letter and the CV and therefore, it is very important to provide the necessary information about the competence, interest and motivation towards the job. The person who reads the application and makes the decision about the interview has a big responsibility not to discriminate the applicants and that every application is equally processed. Applicant has to focus on the competence, not their individual qualities such as age, name or sex. Competence is the key to bring the value for the companies.</p> <p>SOK and two independent regional cooperatives Varuboden-Osla Handelslag and Keskimaa used anonymous recruitment as a part of their recruitment process. The pilot was launched in November 2018. Applicants could leave their application without their name, age and sex and other personal information if they wanted to do so. The purpose of this was to decrease the unconscious discrimination when going through the applications and to focus purely on identifying the competence from the applications. This thesis was assignment from SOK and would provide researched information about the anonymous recruitment pilot and how it could be developed if it would be used as a recruitment method in these companies in the future.</p> <p>The theory of thesis is based on competence, recruitment so that the reader of the thesis receives full knowledge about the different factors which affect on the recruitment process. The thesis is a qualitative research. Material for the thesis was collected by theme interview in spring 2019 and the persons who were interviewed were HR-professionals and superiors from SOK, Varuboden-Osla and Keskimaa. The applicants also received an applicant survey about the anonymous recruitment and it was a part of the material of the thesis because the thesis aimed for the knowledge about the recruitment pilot and how every party among the process experienced it. This way, the thesis provided very comprehensive picture of how it worked and how it was experienced and how it can be developed in the future.</p> <p>Anonymous recruitment was a important subject for social accountability to look into but the challenge of it was the application form, which should be modified if anonymity is used so that the applicants would focus more to provide information of their competence. The applications showed that the applicants did not either know how to fill in the form anonymously or they did not feel that it was necessary. Superiors and HR-professionals felt that the applicants who came to the interviews were the same kind of persons that normal recruitment process would provide and they felt that the anonymous process took more time. Applicants felt that anonymous recruitment is a good thing and the applicants are treated equally when using anonymous recruitment. The whole anonymous process is a good way to remind the superiors and HR-professionals about the way they look at their own ways to recruit and to view their own possible bias.</p>			
Keywords Recruitment, anonymous recruitment, competence, equality, discrimination, accountability			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimusasetelma ja tutkimustehtävä	7
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
2	OSAAMINEN.....	11
2.1	Yksilön ja tiimin osaaminen	12
2.2	Osaamisen tunnistamisen kautta sen johtamiseen.....	14
2.3	Osaamisen kehittäminen	17
3	REKRYTOINTIPROSESSI TÄHTÄÄ OSAAMISEN LÖYTÄMISEEN.....	21
3.1	Henkilöstösuunnittelu pohjautuu strategiaan.....	21
3.2	Rekrytointiprosessin eri vaiheet.....	23
3.3	Rekrytoinnin merkitys työnantajakuvalle.....	28
3.4	Intuition vaikutus rekrytointiprosessissa tehtäviin valintoihin.....	29
4	ANONYYMI REKRYTOINTI OSANA VASTUULLISTA JA TASA-ARVOISTA TYÖELÄMÄÄ	32
4.1	Useat lait ohjaavat tasa-arvoista ja syrjintää vähentävää työyhteisöä ja rekrytointia.....	34
4.2	Tasa-arvon ja syrjinnän ehkäisyn kautta anonyymiin rekrytointiin	37
4.3	Aiemmat tutkimukset anonyymistä rekrytoinnista.....	38
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
5.1	Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	41
5.2	Tutkimuksen aineiston käsittely ja sen analysointi	46
6	TULOKSET	47
6.1	Rekrytoivien esimiesten ja HR-henkilöstön kokemus anonyymistä rekrytoinnista	47
6.1.1	Ennakkokäsitys aiheesta	47
6.1.2	Rekrytointiprosessi ja osaamisen tunnistaminen	48
6.1.3	Vastuullisuus, tasa-arvo ja syrjintä	50
6.1.4	Kehittäminen ja käyttö tulevaisuudessa	51
6.1.5	Työnantajamielikuva	52
6.2	Hakijoiden kokemus	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
7.1	Anonyymien rekrytoinnin hyödynnettävyys S-ryhmässä.....	55
7.2	Kokemus anonyymistä rekrytointiprosessista ja sen kehittäminen	56

7.3	Anonyymin rekrytoinnin vaikutus tasa-arvoisuuteen työelämässä	58
8	POHDINTA.....	61
	LIITE 1: TEEMAHAASTATELUN HAASTATELURUNKO JA MAHDOLLISET APUKYSYMYKSET	67

1 JOHDANTO

Yrityksen lähtökohta on tuottaa omistajilleen tuottoa ja tuoton tekemiseen tarvitaan osaavaa henkilöstöä. Henkilöstön osaamisen kartoittaminen on tärkeää, jotta tiedetään, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa tai miten nykyistä osaamista voidaan kehittää. Osaamisen siirtyminen yrityksen sisällä sekä uuden osaamisen hankkiminen yrityksen ulkopuolelta aloittaa usein rekrytointiprosessin. Rekrytoinnin avulla saadaan valittua yritykseen ne osaajat, joita yritys tarvitsee toimiakseen ja joiden avulla sen toiminta pysyy vakaana. Hyvin monessa yrityksessä rekrytointia tehdään edelleen perinteisellä tavalla. Tämä tarkoittaa sitä että, kun rekrytoinnin tarve esiintyy, yritys julkaisee työpaikkailmoituksen, jonka jälkeen hakija hakee työpaikkaa erilaisia hakukanavia käyttäen. Hakemukseen työnhakija laittaa tiedot itsestään, koulutuksestaan, osaamisestaan ja perustelut siitä, miksi juuri hän olisi paras valinta kyseiseen työpaikkaan. Työnhakuprosessi on eräänlaista itsensä markkinointia, koska hakija haluaa saavuttaa päämääränsä: työpaikan.

Tietyillä aloilla on tällä hetkellä Suomessa työnhakijapula. Esimerkiksi koodausalaa henkilöstöpula on vaivannut Suomessa jo pitkään ja hyvät koodarit pystyvät itse valitsemaan työpaikkansa, koska paikkoja on auki enemmän kuin hakijoita. Vuonna 2018 lähes 41% kaikista työpaikoista alasta riippumatta ilmoitti haasteen rekrytoinneissa. Suurin haaste oli rakennusallalla mutta myös kaupan alalla sekä sosiaali- ja terveysalalla haasteet rekrytoinneissa olivat lähes yhtä suuret. Työnantajat ilmoittivat suurimmaksi syyksi rekrytointien epäonnistumiseen hakijoiden osaamiseen liittyvät syyt kuten koulutus, työkokemus, sosiaaliset taidot, kielitaito tai muut tehtävän vaatimat taidot. Yleisin ammatti vuonna 2018, johon ei löydetty työntekijää, oli myyjä. (TEM 2019, 6, 9-10.) Tästä syystä on erittäin tärkeää pohtia, mitä yritykset voivat tehdä paremmin tulevaisuudessa sen eteen, että osaavaa henkilökuntaa löytyy ja heidät saadaan rekrytoitua.

Rekrytointiprosessissa sekä ylipäänsä työelämässä täytyy toimia syrjintää vähentävästi ja luoda tasa-arvoinen työympäristö kaikille. Työelämän vastuullisuutta ja tasa-arvoa säättävät lait, mutta yritykset pyrkivät toimimaan vastuullisemmin kuin mitä laki velvoittaa. Työelämän syrjintää käsitellään julkisuudessa enemmän kuin ennen ja keskustelu siitä on avoimempaa kuin koskaan. Vastuullista työelämää voidaan yhä kehittää rekrytointien avulla ja samalla parantaa myös työnantajamielikuvaa, joka on nykyaikana erittäin tärkeä kriteeri myös hakijoille. Rekrytointitilanteessa voidaan erilaisien taustojen omaavia henkilöitä palkata yrityksiin ja työpaikkojen diversiteettiä kasvattaa.

Työelämän tasa-arvon ja vastuullisuuden kehittämiseksi SOK, Varuboden-Osla ja Keskimaa lähtivät marraskuussa 2018 anonyymi rekrytointi-pilottihankkeeseen, jossa marraskuun 2018 ajan avoinna oleviin työpaikkoihin oli mahdollisuus hakea anonyymisti. Tämä tarkoitti sitä, että hakija sai jättää ilmoittamatta nimen, iän ja sukupuolen. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin edellä mainittujen yritysten rekrytointiprosessin osapuolien eli HR-asiantuntijoiden, esimiesten ja hakijoiden kokemusta pilotista. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen yhteiskunnallinen aihe ja sitä on käsitelty laajasta myös mediassa. Opinnäytetyön tulosten avulla anonyymiä rekrytointia on mahdollista kehittää tulevaisuudessa mikäli sitä jatkossa käytetään yhtenä rekrytointimenetelmänä edellä mainituissa yrityksissä sekä koko S-ryhmässä. Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantona SOK:lta ja aihe kiinnostaa itseäni sekä

henkilökohtaisesti että ammatillisesti. Opinnäytetyön tuloksilla on varmasti vaikutusta myös omaan työtehtävääni sekä rekrytointiprosesseihin, joissa olen itse mukana.

Anonyymiä rekrytointia itsessään on Suomessa tutkittu erittäin vähän, koska sen käyttö Suomessa rekrytointimenetelmänä on melko vähäistä. Ulkomailla anonyymi rekrytointi on yleisemmin käytössä rekrytointimenetelmänä, joten ulkomaisia tutkimuksia aiheesta löytyy esimerkiksi Ruotsista Göteborgin kaupungista, jossa tutkittiin julkisella sektorilla käytössä ollutta anonyymiä rekrytointia usean vuoden ajan. Rekrytointia, osaamista, työelämän tasa-arvoa sekä vastuullisuutta on tutkittu paljon, joten kaikkia näitä tutkimuksia ja kirjoitettua teoriaa käytetään opinnäytetyön teoriapohjana. Opinnäytetöiden tietokannasta theseus.fi-osoitteesta löytyy ainoastaan kaksi aihetta käsittelevää AMK-opinnäytetyötä, joissa toisessa perehdyttiin anonyymien rekrytoinnin käytettävyyteen julkisella sektorilla ja toisessa tehtiin ohjeistus anonyymien rekrytoinnin käytöstä hakijalle terveydenhuoltoalalla. Aiemmista tutkimuksista liittyen anonyymiin rekrytointiin on käsitelty laajemmin luvussa 4.3 Aiemmat tutkimukset anonyymistä rekrytoinnista.

1.1 Tutkimusasetelma ja tutkimustehtävä

S-ryhmällä on oma vastuullisuusohjelma ”Paras paikka elää”, jonka tavoitteena on tehdä koko Suomen kattavia vastuullisuustekoja, joilla on vaikutusta ympäristöön ja yhteiskuntaan. Yksi näistä tavoitteista on työllistää yhä enemmän nuoria sekä edistää syrjimätöntä työkuultuuria. (S-ryhmän vuosikatsaus 2019, 17, 39.) SOK on mukana Elinkeinoelämän Keskusliiton Työ ei syrji-kampanjassa, jonka tarkoituksena on vähentää syrjintää työelämässä ja edistää tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua työelämässä. Tämä oli yksi syy, miksi osuuskauppojen keskuskuunta SOK sekä kaksi alueosuuskauppaa, Keskimaa ja Varuboden-Osla käyttivät anonyymiä rekrytointia rekrytoinneissaan marraskuussa 2018. SOK:n arvot ”vastuullisuus” ja ”tasa-arvoisuus” tulevat esiin anonyymissä rekrytoinneissa, jonka tavoitteena on poistaa haastattelijoiden ja rekrytoivien esimiesten ennakko-oletukset tai asenteet hakijoita kohtaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rekrytointiprosessin osapuolten kokemusten kautta selvittää, miten anonyymiä rekrytointia voitaisiin kehittää palvelemaan paremmin SOK:n ja osuuskauppojen rekrytointia mahdollista syrjintää vähentäen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii SOK, jolle opinnäytetyöstä saaduilla tuloksilla saadaan tutkimustietoa anonyymien rekrytointiprosessin toimivuudesta ja siitä, miten sitä voisi kehittää jatkossa. Opinnäytetyöllä saadaan myös tärkeää tutkimustietoa siitä, miten hakijat kokivat rekrytointiprosessissa anonyymien ja sitä kautta yhdenvertaisen kohtelun ja tasa-arvoisuuden hakuprosessin aikana. Tarkoituksena on hyödyntää saatua tietoa koko S-ryhmän tasolla. Alla on esitelty tutkimuksen tutkimuskysymykset.

Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys on johdettu tutkimustehtävästä ja on:

”Miten anonyymiä rekrytointia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää S-ryhmässä?”

Alatutkimuskysymykset ovat:

”Miten rekrytoivat esimiehet ja HR-henkilöstö sekä hakijat kokivat anonyymien rekrytoinnin?”

”Miten anonyymi rekrytointi edisti tasa-arvoisuutta työelämässä rekrytointiprosessin osapuolten näkökulmasta?”

”Miten anonyymiä rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa?”

Opinnäytetyössä käsitellään sekä SOK:n että alueosuuskauppojen rekrytointeja, jotta saadaan mahdollisimman kattavat tutkimustulokset SOK:lle. Mikäli tutkittaisiin ainoastaan esimerkiksi SOK:n rekrytointeja, joissa käytettiin anonyymiä rekrytointia, tutkimus pureutuisi ainoastaan asiantuntijarekrytointeihin. Näiden rekrytointiprosessi ja hakijoiden profiili ovat hieman erilaiset. Alueosuuskaupoilla taas rekrytoinnit ovat laajempia ja hakijavolyymi on esimerkiksi kaupan ja ravintola-alan töihin suurempaa. Tästä syystä on hyvä ottaa myös palvelualan työpaikkojen hakijat sekä heitä haastatelleet esimiehet ja HR-asiantuntijat mukaan tähän tutkimukseen. Opinnäytetyön toimeksiantajan toiveena oli, että tutkimus koskee kaikkia rekrytointeja, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva anonyymien rekrytoinnin toimivuudesta S-ryhmässä erilaisten työtehtävien hakemiseen sekä erilaisissa rekrytointiprosesseissa ja sen avulla voidaan tulevaisuudessa kehittää näitä prosesseja, kuten myös anonyymiä rekrytointia. Tutkimuksen avulla saadaan myös tutkimusmateriaalia HR-henkilöstön ja rekrytoivien esimiesten osaamisen kehittämiseen rekrytointien saralta.

Anonyymiä rekrytointia käytettiin myös sisäisten hakijoiden hakuprosessin aikana, joten tutkimuksella saadaan myös tietoa siitä, miten ennakoasenteet sisäisiä hakijoita kohtaa vaikuttivat hakuprosessissa. Lisäksi saadaan tietoa siitä, kun ennakoasenteet poistuivat anonyymiuden myötä. Tutkimuksella saadaan näin tietoa haastattelijoiden kokemuksia sisäisten ja ulkoisten hakijoiden eroista käytettäessä anonyymiä rekrytointia.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset luovat pohjan tutkimuksen käsitteiden määrittelylle. Käsitteiden määrittely on ilmiön kannalta tärkeää, jotta sitä voidaan ymmärtää. Tässä tutkimuksessa ilmiönä voidaan pitää anonyymiä rekrytointia. Käsitteillä voi olla eri merkityksiä eri tutkijoille ja eri aloilla, joten on tarpeellista kertoa, mitä tämän tutkimuksen keskeisillä käsitteillä tarkoitetaan. (Kananen 2015b, 103-105.)

Osaaminen

Osaamisen käsite on laaja ja yksittäisen työntekijän kohdalla osaaminen on hänen tiedot, taidot sekä asenne ja motivaatio. (Viitala 2013, 181). Yksittäisen työntekijän osaaminen on osa tiimin osaamista, joka puolestaan muodostaa koko yrityksen osaamisen. Osaaminen työelämässä on sitä, että työntekijä tietää tehtävän vaatimukset, joka tulee ammattitaidosta ja ammatillisesta osaamisesta. (Kiviranta 2010, 165.)

Rekrytointi

Rekrytointi on yrityksen henkilöstöhankintaprosessi, jonka toimenpiteiden avulla hankitaan yritykseen työvoimaa tai osaamista, sisäisesti tai ulkoisesti (Viitala 2013, 98). Rekrytoinnin tavoitteena tukea yrityksen strategista tavoitetta, jonka avulla saavutetaan kilpailuetua (Phillips ja Gully 2014, 187).

Anonyymi rekrytointi

Yllä mainitun rekrytoinnin läpivienti niin, että hakija ei ilmoita mahdollisesti nimeään, ikäänsä eikä sukupuoltaan vaan keskittyy oman osaamisensa esille tuomiseen hakemuskirjeessä ja CV:ssä niin, että se vastaa tehtävän vaatimuksia. Anonyymillä rekrytoinnilla pyritään edistämään yhdenvertaisia mahdollisuuksia tulla rekrytoiduksi, kun rekrytoija kiinnittää huomionsa henkilön osaamiseen. (TTK, 19.)

Tasa-arvo

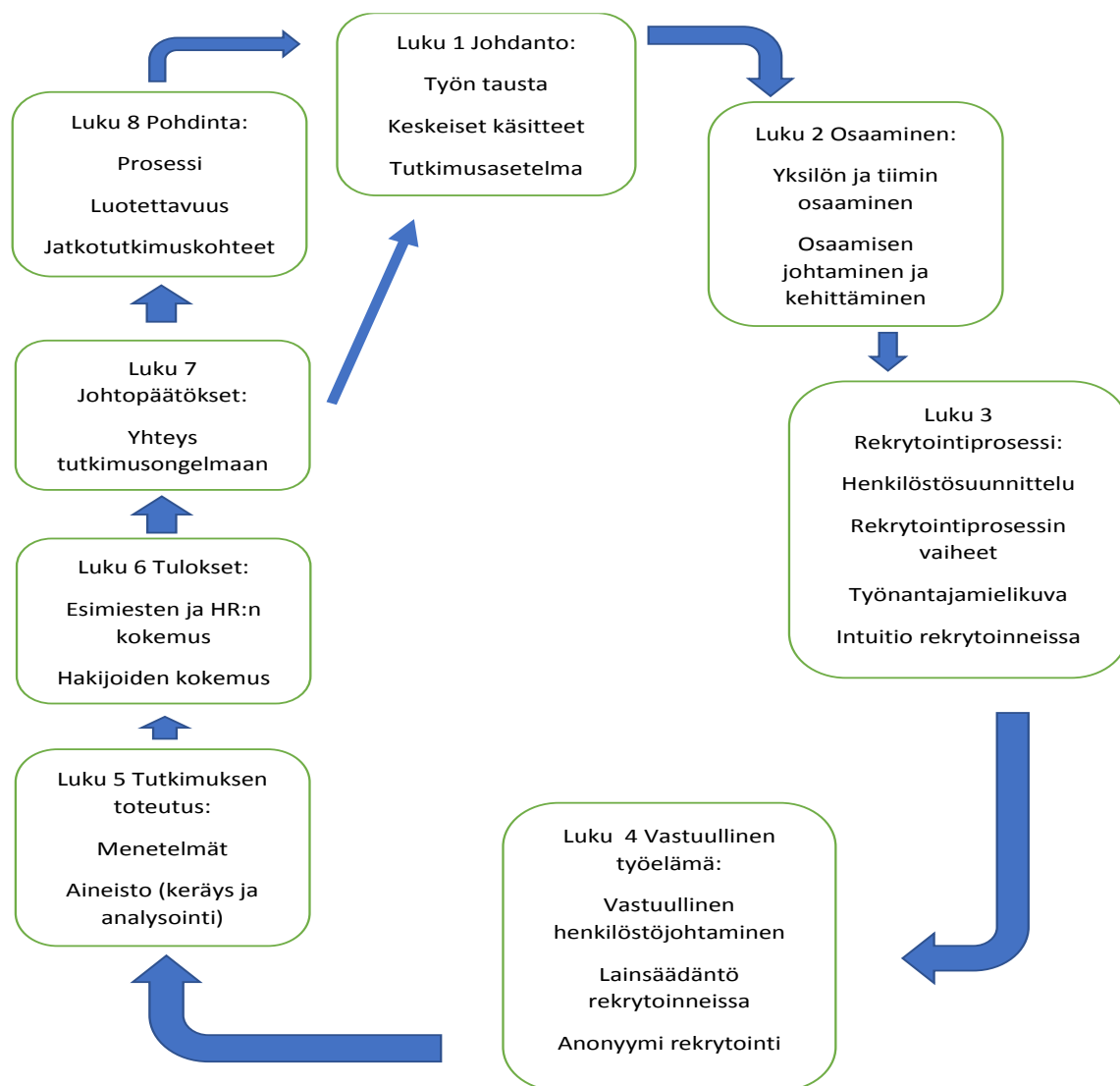
Tasa-arvo työssä tarkoittaa sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää tasa-arvoa (TTK, 22).

Syrjintä

Syrjintä tarkoittaa henkilön eriarvoista kohtelua tai eriarvoiseen asemaan asettamista ilman hyväksyttävää perustelua (Koivunen, Ojala, Saari ja Viitasalo 2017, 132). Syrjintä voi olla välitöntä tai välillistä, häirintää, ohje tai käsky syrjiä jotakuta tai läheissyrijintää (TTK, 17).

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne usein noudattaa tutkimusprosessin aikajanaa, mutta tutkimuksessa palataan usein edelliseen osioon ja aloitetaan uudestaan jostain toisesta osiosta, jolloin voidaan puhua opinnäytetyöprosessista (Kananen 2015a, 15). Opinnäytetyön teoriaosuudessa pureudutaan aluksi yrityksen osaamiseen, koska se muodostaa pohjan mahdolliselle rekrytoinnille. Osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen liittyvät läheisesti rekrytointitarpeen kartoittamiseen. Osaaminen ja sen tunnistaminen on myös yksi anonyymien rekrytoinnin osa; kun henkilötiedot poistetaan, jää jäljelle koulutus ja työhistoria ja sitä kautta henkilön osaaminen. Mikäli yritykseen tarvitaan osaamista, on yksi keino sen hankintaan rekrytointi. Tästä syystä opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään laajasti rekrytointi ja rekrytointiprosessiin itsessään, jonka jälkeen kerrotaan tasa-arvosta ja vastuullisuudesta työelämässä ja kuinka siihen rekrytoinneilla voidaan vaikuttaa. Teorian avulla lukija ymmärtää, miksi rekrytointia tehdään ja millainen rekrytointiprosessi on. Lisäksi teoria auttaa lukijaa ymmärtämään tasa-arvon ja vastuullisuuden merkitystä työelämälle ja kuinka sitä pyritään edistämään. Tämä kokonaisuus oli yksi anonyymien rekrytointipilotin tavoite. Teoriaosuuden jälkeen kerrotaan, kuinka opinnäytetyössä tehty tutkimus toteutettiin ja miten teoriaosuuden pohjalta tutkimukselliset valinnat on tehty. Lopuksi esitellään tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Opinnäytetyön viimeinen luku on tekijän omaa pohdintaa opinnäytetyössä käsitelystä aiheesta ja sen mahdollisista jatkotutkimuksista sekä koko opinnäytetyöprosessista. Kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetöissä sekä muissa tieteellisissä julkaisuissa tutkimusasetelma on usein raportoitu heti johdannon jälkeen luvussa kaksi, mutta koin itse mielekkäämmäksi kuvata se vasta teoriaosuuden jälkeen, jolloin se noudattaa tutkimusprosessin aikajanaa. Kuitenkin myös tällä rakenteella varmistetaan, että opinnäytetyön kaikki tieteelliset osat on raportoitu asianmukaisesti vaikka paikka raportissa onkin eri kuin mitä perinteisessä mallissa. (Kananen 2015a, 16.)

2 OSAAMINEN

Nykyajan työelämä on muokkautunut tuotannosta on tieto- ja palvelutoimintoihin, joissa tieto ja osaaminen ovat tärkeimpiä kilpailukyvyyn ylläpitäjiä. Työelämän hektisyyden ja globaalien ihmisten liikkuvuuden takia osaamista täytyy jatkuvasti ylläpitää ja uutta tietoa hankkia, jotta työnhakijamarkkinoilla pärjää. Yritysten kilpailukyvyyn ylläpito vaatii myös osaamisen kehittämistä sekä uuden tiedon hankintaa työntekijöiden kautta. Yritysten taloudellinen kasvu ja tuloksellinen toiminta nojaa vahvasti osaaviin ihmisiin ja vaatimus osaamiselle kasvaa jatkuvasti. Lisäksi Suomessa on nähtävissä työntekijäpula, joka näkyy siten, että osaavien työntekijöiden rekrytointi ja heidän sitouttaminen yritykseen ovat haasteellisia. Osaamisen hankkiminen tai sen säilyttäminen on siis jatkuvan tarkastelun alla monessa yrityksessä [ja siihen. Siihen](#) pitää panostaa myös sen takia, että suuret ikäluokat eläköityvät hetken päästä. Työssä olosta pitää saada houkuttelevaa, jotta työssä viihdytään pitempään. (Ojala 2008, 26.)

Osaamisen käsite on laaja, koska se pitää sisällään sekä työntekijän että tiimin ja koko yrityksen osaamista, joka koostuu tiedoista, taidoista ja asenteista. Yritys on voinut ottaa jonkun tietyn osaamisen omaksi kantavaksi strategiakseen, joka erottaa sen kilpailijoista. (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014; Salojärvi 2009, 146.) *Strateginen osaaminen* on sellaista osaamista, johon yrityksen toiminta ja kilpailukyky perustuu ja jonka avulla pyritään saavuttamaan yrityksen strategian mukaiset tavoitteet. (Viitala 2013, 173.) Osaaminen voi olla myös organisaation tai yrityksen itsensä luomaa, mikäli organisaatiokulttuuri on hedelmällinen uuden tiedon luomiselle esimerkiksi tiedon jakamisen ja yhteisten tehtävien kautta. Tällä tavoin sekä organisaatio että sen kulttuuri kehittyvät osaamisen pohjalta ja luo uutta osaamista. (Salojärvi 2013, 146.) Tällainen osaaminen on usein hyvin uniikkia ja kilpailijoiden on vaikea sitä kopioida, koska se on yrityksen ja sen työntekijöidensä itsensä luomaa. Osaaminen tulee olla kirjattuna yrityksen strategiaan henkilöstöstrategiassa, jotta osataan keskittyä oikeaan osaamiseen ja oikeiden osaajien ylläpitämiseen, kehittämiseen ja hankintaan (Virtainlahti 2009, 63). Strategisesta osaamisesta puhutaan myös nimellä ydinosaaminen, josta on kerrottu myöhemmin tässä luvussa.

Osaaminen voidaan ajatella pyramidinä, jossa yrityksen yksittäisen työntekijän yksittäiset osaamiset muodostavat tiimien osaamiset, jotka puolestaan muodostavat yhä suurempien ryhmien osaamiset. Tämä kokonaisuus muodostaa organisaation osaamisen. Koko yrityksen osaamisen taso on tärkeää määrittellä, koska se on lähtökohtana muiden osaamisten tasojen määrittelylle (Viitala 2013, 174). Yritysten sisältä löytyy *teknistä, taloudellista ja sosiaalista osaamista*. Näiden kolmen osaamisen vuorovaikutussuhteita sekä niiden merkitystä tulee osata painottaa oikein, jotta yritys menestyy (Kamensky 2015, 170; Viitala 2013, 74). Nämä kaikki kolme osaamistasoa nivoutuvat yhteen ja muodostavat yrityksen osaamisen, joka on juuri sitä osaamista, mihin myös rekrytoinnissa pitää kiinnittää huomiota. Teknologista osaamista saadaan koulutuksen avulla, mutta myös työelämässä osaamisen kehittämisen kautta. Teknologisen osaamisen avulla usein saadaan asiakkaille sellaista lisäarvoa, mitä kilpailijoilla ei ole (Viitala 2013, 174). Taloudellinen osaaminen on puolestaan tuotava koskemaan jokaista työntekijää, koska ilman sitä ei myöskään yritys voi toimia taloudellisesti kannattavasti. Yhden työntekijän ei välttämättä tarvitse olla talousguru, mutta jos yksi työntekijä toimii välit-

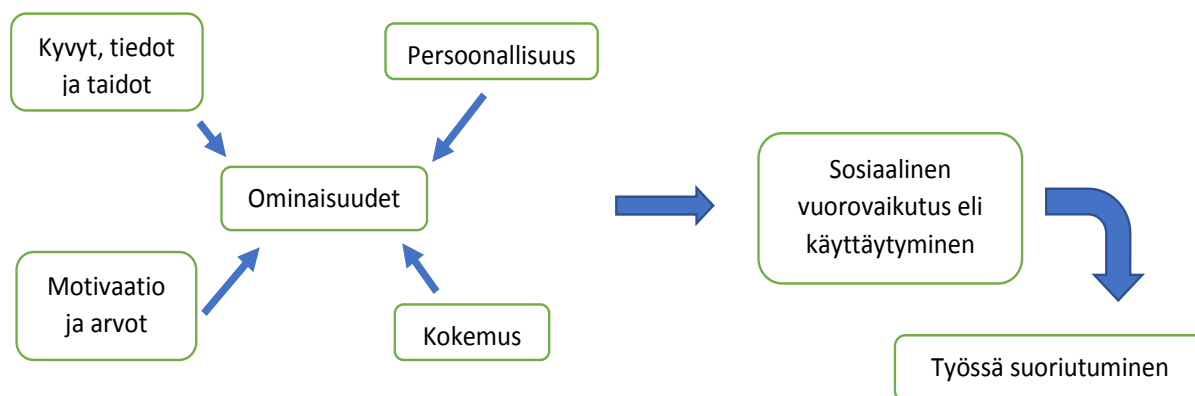
tämättä taloudesta, voi se kostautua yritykselle hyvinkin kalliisti. Sosiaalinen osaaminen on puolestaan työntekijöiden kykyä toimia yrityksessä yksilöinä, tiiminä sekä tiiminä ollessaan organisaation osana. Yksilön yhteistyötaidot korostuvat monessa yrityksessä, koska useinkaan pelkkä yksittäisen ihmisen osaaminen ei yrityksessä auta, jos sitä ei osata käyttää koko organisaation hyödyksi. Mitä isompi yritys on, sitä tärkeämmässä roolissa on sosiaalinen osaaminen ja työntekijöiden ymmärrys siitä, että jokaisella työntekijällä ja heidän yksilöllisellä osaamisellaan on iso merkitys koko organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. (Kamensky 2015, 174.) Ojala kiteyttää (2008, 53) organisaation osaamisen näin: se on yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti hyväksytty toimintatapa.

Yrityksen *ydinosaaminen* on sellaista osaamista, jolla saavutetaan kilpailuetua markkinoilla. Niillä turvataan myös yrityksen jatkuvuus, mikäli se osataan siirtää strategisten päätösten avulla yrityksen lopputulokseen. Ydinosaaminen kerrostuu edellä mainituista osaamisista ja se on osa yrityksen kulttuuria. Usein ydinosaamista on vaikea kopioida. Se kasvaa pitkäaikaisen oppimisen tuloksena, joten sen tunnistaminen on tärkeää, jotta myös sitä osataan kehittää. (Kamensky 2015, 183; Kupias ym. 2014.) Ilman yksittäisten työntekijöiden yksittäisiä ydinosaamisia ei myöskään yrityksen osaamista ole olemassa. (Viitala 2013, 175.) Tässä korostuu myös sosiaalinen oppiminen yrityksessä, joka tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Sen avulla luodaan uutta tietoa ja uusia ratkaisuja yrityksen tavoitteita varten. Näin saadaan uutta osaamista sekä yksittäiselle työntekijälle että yritykselle. Ydinosaamisen vaaliminen on mahdollista, mikäli ylin johto on tunnistanut ne, ydinosaamisia koskeva suunnitelma on laadittu, niitä kehitetään ja hyödynnetään määrätietoisesti (Viitala 2008, 82). Perusosaamiset ovat ydinosaamisen alapuolella, ja ne ovat sellaista osaamista, joka on yhteistä kaikille alalla toimiville yrityksille. Perusosaaminen on perusedellytys yrityksen toimintaan. Myös toimintaa tukeva osaaminen on sellaista, josta ei saa kilpailuetua, mutta se on välttämätöntä toiminnalle. Lisäksi toimintaa tukevilla osaamisilla saadaan muut osaamiset kanavoitua asiakkaan kokemaksi lisäärvoksi. (Viitala 2008, 85; Viitala ja Jylhä 2019, 211.)

2.1 Yksilön ja tiimin osaaminen

Osaamisen synonyymina käytetään usein sanaa kompetenssi, joka myös näkyy englanninkielisessä kirjallisuudessa: "competence" (Ojala 2008, 50). Osaamisen käsite työntekijän kohdalla pitää sisällään hyvin monenlaisia taitoja. Kapeimmillaan osaaminen on pelkkiä työntekijän tietoja ja taitoja. Työntekijä tarvitsee myös vuorovaikutusosaamista, osaamista toimia tiimin jäsenenä sekä taitoa kehittää omaa osaamistaan ja oppia uutta. (Kamensky 2015, 159; Kupias ym. 2014; Salojärvi 2013, 146.) Kamenskyn mukaan (2015, 160-169) osaamisen osatekijöihin kuuluvat: *tiedollinen osaaminen*, *taidollinen osaaminen*, *näkemyksen ja niiden vajeet*, *halu sekä motivaatio ja rohkeus*. Nykyaikana eletään tietoyhteiskunnassa, jossa kilpailukykyiset työntekijät pystyvät käsittelemään uutta tietoa sekä hallitsemaan sitä niin, että siitä on yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä. *Taidollinen osaaminen* tulee yleensä esille työuran aikana, kun työntekijät ovat päässeet kerryttämään niitä työelämässä. (Kamensky 2015, 161.) *Tiedollinen osaaminen* tulee yleensä koulutuksen tai lukemisen kautta ja se muuttuu taidolliseksi osaamiseksi työuran aikana (Ojala 2008, 50). *Näkemys* on puolestaan kyky ymmärtää asiakokonaisuuksia ja sitä, mistä on kyse. Se on myös kykyä nähdä kokonaisuuksien

osat ja vuorovaikutussuhteet. Ilman sitä osaamista, nykyaikana työntekijät ovat vaarassa tippua urapoluilta muiden ”pätevämpien” mennessä ohi, mikäli kokonaisuuksia ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita ei ymmärretä. Näkemysten tai sen vajeen tunnistaminen voi olla haasteellista. Onkin tärkeää, että työntekijä tai esimies mahdollisesti tunnistaa oman näkemysvajeen tai organisaation muiden toimijoiden mahdollisen näkemysvajeen (Kamensky 2015, 162.) *Motivaatio* työelämässä työntää ihmisiä parempiin tuloksiin. Motivaatio on myös oman osaamisen kehittämisen pohja, koska usein motivoitunut ihminen ymmärtää työn merkityksellisyyden ja tärkeyden itselleen (Kamensky 2015, 168). Kaikki edellä mainitut osaamisen tekijät nivoutuvat yhteen *rohkeuden* avulla. Mikäli osaamistekijät ovat kunnossa ja on rohkeutta tehdä päätöksiä, johtopäätöksiä ja toimenpiteitä, on mahdollista saavuttaa paljon hyötyä yritykselle ja itselleen osaamisen saralla. Huono itseluottamus omaan osaamiseen voi syödä rohkeutta, kuten myös riittämätön itsekritiikki, joka voi estää rohkean toiminnan. (Kamensky 2015, 169.) Osaamista on myös ihmiseen itseensä liittyvät piirteet, kuten motiivit, fyysiset ja henkiset piirteet sekä työntekijän käsitys itsestään. Kehittäessä osaamista on vaikea kehittää näitä ominaisuuksia. Helpompi on puolestaan kehittää niitä tietoja ja taitoja, jotka on hankittu esimerkiksi koulutuksen tai työuran aikana. Rekrytoinneissa näitä osaamisen eri tasoja arvioidaan ja usein valintapäätöstä puoltaa osaamisen ja valintakriteerien osuminen kohdalleen (Vaahtio 2005, 84.)



Kuvio 2. Työntekijän osaamisen koostuminen. (Mukaillen Salli ja Takatalo 2014, 18; Viitala 2008, 116).

Kun yksittäisten työntekijöiden osaamiset nivoutuvat yhteen ja luovat jopa uutta osaamista, puhutaan *tiimien osaamisesta*. Yksittäisen työntekijän vuorovaikutusosaamisella on äärimmäisen tärkeä rooli myös tiimin osaamisen muodostumisella. Nykyajan asiantuntijuus on lähtökohtaisesti aina tiimityötä, verkostoitumista sekä yhteistyötä muiden kanssa (Ojala 2008, 51). Paras tiimi toimii niin, että se hyödyntää kaikkien tiimin jäsenten parasta osaamista tehokkaasti saaden tukea esimiehiltä. Heillä on usein paras tuntemus tiimin jäsenten osaamisista ja kyky yhdistää ne. (Kupias ym. 2014.) Nykyaikana on puhuttu paljon oppivista organisaatioista, joissa osaaminen ja sen kehittäminen on koko organisaation yhteinen hanke. Vastuuta siitä ei ole laitettu ainoastaan esimiehille ja työntekijöille. (Kauhanen 2009, 144-145.) Selkeää määritelmää termille ei ole, mutta yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että oppivana organisaationa voidaan pitää yritystä, joka käyttää kaikkien työntekijöidensä sekä tiimien pätevyyttä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimit yhdessä kyseenalaistavat toi-

mintaa ja sitä kautta muuttavat toimintaansa joko opiskelemalla tai kehittämällä uutta. Keskeisinä tekijöinä on tiimityöskentely, vapaa tiedonkulku läpi organisaation, henkilöstön jatkuva kehittäminen sekä kokonaisuudessaan oppimista tukeva yrityskulttuuri, johon esimiestyöllä ja johtamisella on suuri vaikutus. (Kauhanen 2009, 158.) Yksittäisen työntekijän tai useankaan työntekijän uuden oppiminen ei myöskään tarkoita sitä, että koko yrityksessä kehitytään. Osaaminen pitää osata yhdistää sekä nykyisiä toimintatapoja kyseenalaistaa uuden oppimisen saavuttamiseksi. Oppivassa organisaatiossa osataan yhdistää yksilöiden uudet kompetenssit yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tiimityön kautta. (Kauhanen 2009, 159.) Tällaisessa organisaatiossa yrityskulttuuri on sellainen, jossa työntekijöillä on mahdollisuus jakaa vapaasti tietojaan ja taitojaan. Työntekijöiden välillä on kunnioitusta ja he ovat riittävän avoimia ja luottavat toisiinsa. Avoimuutta ja luottamusta luodaan yhtenäisellä ja oikeudenmukaisella toiminnalla, jossa arvostetaan ja kunnioitetaan sekä tuetaan toisia työntekijöitä. Tämän lisäksi myös työntekijöiden työhyvinvointi ja työviihtyvyys paranevat. Tämän kaiken avulla luodaan tilaa osaamisen rakentamiselle. (Österberg 2015, 147.) Oppiminen ja oppiva organisaatio uudistuu ja sopeutuu jatkuvasti. Näin ollen oppiva organisaatio jopa ennakoii tulevaisuuden muuttuvia toimintaympäristöjä (Ojala 2008, 72).

2.2 Osaamisen tunnistamisen kautta sen johtamiseen

Osaamisen johtaminen on kaikkea toimintaa, jonka avulla kehitetään, uudistetaan ja hankitaan lisää uutta osaamista yritykseen (Virtainlahti 2009, 68; Viitala 2008, 14, 193). Osaamisen johtaminen voidaan kuvata prosessina, jossa on seuraavat vaiheet (Ojala 2008, 87-88):

- Yrityksen toiminnan tavoitteet ja visio ovat selkeät eli strategia on suunnitelmallinen
- Strategian pohjalta on selvitetty sen vaatima osaaminen
- Yrityksen osaaminen on kartoitettu ja mahdolliset osaamispuutteet on tunnistettu esimerkiksi osaamiskartoitusten avulla -> laaditaan osaamisstrategia
- Osaamisen kehittämiselle luodaan suunnitelma
- Toteutetaan osaamisstrategian pohjalta tarvittavat toimenpiteet, joita ovat esimerkiksi rekrytointi
- Prosessi arvioidaan, osaaminen mahdollisesti mitataan ja sitä verrataan tavoitteisiin

Johtamisprosessin alku on siis yrityksen strategian mukaiset tavoitteet, jotka kuvaavat yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. Näihin tavoitteisiin tulisi ennakkoidusti pyrkiä toiminnalla tähtäämään. Tähän liittyy hyvinkin pitkälti tulevaisuuden osaamisen kartoittaminen, jotta tiedetään mitä ja miten osaamista saadaan, miten sitä mahdollisesti kehitetään ja mitkä toimenpiteet se vaatii. Jotta voidaan arvioida sitä, miten osaamisstrategia on toiminut, tulee sitä myös pystyä mahdollisesti mittaamaan. Se voi olla hyvinkin hankalaa, mutta lähes välttämätöntä. (Ojala 2008, 89.) Osaamisstrategian määrittämisellä pyritään siihen, että kaikki henkilöstöön liittyvät toimenpiteet ja valinnat ovat yhtiön strategiaan pohjautuvia. Näin ollen strategia menee läpi organisaation aina yksittäisen työntekijän työtehtävän vaatimuksiin saakka. Osaamisstrategiassa asetetaan tavoitteet osaamisen kehittämiselle, määritellään tulevaisuuden tarvittavat osaamiset, miten osaaminen hankitaan (rekrytointi, koulutus

ja kehittäminen, oppilaitosyhteistyö) ja kuinka paljon tästä kerrotaan ulkopuolisille (Ojala 2008, 141).

Osaamisen johtamisen ylin taso on yrityksen johto, koska johdon päätökset tulevaisuuden strategista antaa suunnan kaikelle yrityksessä tapahtuvalle toiminnalle. Tulevaisuuden strategia mahdollistaa myös osaamisen resursoinnin oikein (Ojala 2008, 95.) Voidaankin sanoa, että osaamisen johtaminen etenee organisaatiossa ylemmiltä tasoilta alas, jolloin seuraavalla tasolla on henkilöstöammattilaiset. Heidän vastuullaan on tukea esimiehiä osaamisen johtamisessa ja tarjota välineitä sen kehittämiseen. Esimiehet puolestaan vastaavat omista tiimeistään tai työntekijöidensä osaamisen johtamisesta. Heillä on usein tärkein rooli yksilön osaamisen tunnistamisessa. (Viitala 2008, 23-24.) Onkin tärkeää tehdä yhteistyötä koko yrityksen tasolla osaamisen tunnistamisessa ja sen kartoittamisessa. Osaaminen, sen johtaminen ja kehittäminen on helpompaa, kun suunta on selkeä kaikille yrityksen tasoille. Osaamisen johtamiseen kuuluu osaamispääoman lisäksi myös yrityksen rakenne- ja suhdetietämyksen johtaminen. Varsinkin suhdetietämyksen arvoa ei osata tunnustaa, koska usein työntekijöillä, varsinkin pitkän uran tehneillä, on äärimmäisen laajat yhteistyöverkostot. Ne voivat helposti niin sanotusti kadota henkilön eläköityessä tai vaihtaessa työpaikkaa. (Ojala 2008, 58, 84.)

Osaamisen johtamiselle luo pohjaa syvällä yrityksessä oleva kulttuuri, jotta se voi vaalia työntekijöidensä osaamista sekä kehittää sitä. Tällaisen kulttuurin tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi (Viitala 2008, 21):

- osaamisen johtaminen on normaalia johtamiskulttuuria
- osaaminen on yksi tärkeä osa yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä, ja se huomioidaan
- rakenteet ja järjestelmät tukevat osaamista ja sen kehittymistä
- osaaminen on jatkuvan arvioinnin kohteena
- osaamisen kehittämiseen ja sen tarkasteluun on osaavia henkilöitä
- esimiesasemassa olevat ymmärtävät osaamisen johtamisen ja se on luonnollinen osa heidän arkeaan
- yritys viestii osaamisen johtamisesta.

Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on nostaa työntekijöiden osaamisen tasoa ja hyödyntää sitä tehokkaasti, niin että yrityksen ja yksilön osaaminen kohtaavat (Viitala 2008, 16, 109). Nykyaikana osaaminen muuttuu nopeallakin aikavälillä ja jokainen työntekijä joutuu aika ajoin joko päivittämään omaa osaamistaan. Lisäksi työntekijät joutuvat opettelemaan uusia taitoja, joita nykyajan työelämä vaatii. Tästä johtuen yritykselle on äärimmäisen tärkeää aika ajoin tunnustaa työntekijöidensä osaaminen ja kartoittaa sen yhteys yrityksen strategiaan. Kuten jo edellisessä kappaleessa mainittiin, yksittäisen työntekijän kokonaisosaaminen koostuu monista eri asioista, joita ovat esimerkiksi henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio, asenne, kokemus sekä tiedot ja taidot (Kauhanen 2009, 148; Salojärvi 2013, 146; Viitala 2013, 181). Kun tätä kokonaisosaamista verrataan työtehtävän vaatimukseen, tiimin tai organisaation vaatimukseen, selviää mitä osa-alueita on tarpeellista kehittää. Lisäksi saadaan selville, onko tarpeellista kehittää kokonaisuutta tai jopa palkata joku toinen tehtävään.

(Kauhanen 2009, 148.) Eri-ikäisillä työntekijöille on erilainen kokonaisosaaminen, ja se voi laadultaan erota hyvinkin paljon. Pitkän työuran samassa yrityksessä tehnyt työntekijä omaa erilaista osaamista kuin mitä suoraan opinnoista työuran alussa oleva työntekijä. Kiire ja stressi vaikuttavat erilailla erilaisten ikäryhmien kesken, samoin motivaatio sekä asenne. Ei ole oikeaa tai väärää ikää vaan työntekijän kokonaisosaaminen ratkaisee. Lisäksi on tärkeää, oli kyseessä työntekijä, tiimi tai yritys, että sillä on selkeät tavoitteet tulevaisuudessa. Täytyy myös olla selkeää se, mitä taitoja tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi. (Kauhanen 2009, 146.) Tästä syystä rekrytoinneissa kannattaa keskittyä henkilön osaamiseen, jotta yritys hyötyy rekrytoinneista eniten. Tämä on juuri asia, johon myös anonyymeillä rekrytoinneilla tähdätään - hakemuksen käsittelijän fokus siirtyy henkilötietojen osaamiseen ja siihen liittyviin asioihin.

Jotta osaavaa henkilöstöä voidaan johtaa tai uutta osaamista tarvitsee rekrytoida, tulee työntekijän tai tiimin osaaminen tulee kartoittaa ja arvioida (Payne ja Wood 1998, 20; Salojärvi 2013, 150). Aiemmin työt on esitelty toimenkuvina, mutta nykyaikana yhä useammat organisaatiot laativat osaamiskartoituksia ja osaamistarveanalyyskejä organisaation sisäisestä osaamisesta. Näiden avulla voidaan selvittää osaamisen kehittämisen tarve, nykyisen henkilöstön osaamisen taso ja vahvuudet, mahdolliset piilo-osaamiset sekä myös yrityksen tulevaisuuden henkilöstön tarve (Vaahtio 2005, 22; Kauhanen 2009, 146; Viitala 2013, 182). Osaamisvaje saattaa syntyä tulevaisuudessa esimerkiksi luonnollisen poistuman kautta tai toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi. Mikäli työ on sellaista, että se vaatii pitkän perehdytyksen ja työnkuva vaatii kokemusta, pitää mahdolliseen osaamisvajeeseen pystyä reagoimaan jo hyvinkin etupainotteisesti. Tällöin on tärkeää kartoittaa ja ymmärtää kokemattoman ja kokeneen työntekijän osaamisen määrän ja laadun ero. (Kiviranta 2010, 143.) Mikäli kokemus on ollut relevanttia, eikä kokeneiden työntekijöiden hiljaista tietoa ole dokumentoitu mihinkään, voi kokemuksen menetyksen kautta kriittistä osaamista kadota kokonaan. Haasteena tässä dokumentoinnissa on myös se, että usein kokeneet työntekijät eivät tunnista omaa osaamistaan eivätkä sitä kautta myöskään hiljaista tietoa. Osaamisen johtamisessa pitäisi ottaa tarkemmin huomioon kokemukseen, tietotaitoon ja hiljaiseen tietoon pohjautuva osaaminen. (Kiviranta 2010, 163.) Kokeneiden työntekijöiden kohdalla on tärkeää myös ylläpitää heidän kiinnostustaan ja motivaatiotaan työtään kohtaan. Heidät tulee ottaa myös osaamisen kehittämiseen mukaan, jotteivät he etsi muita haasteita. Osaaminen voi kadota heidän mukanaan. (Hislop 2013, 228.) Eri-ikäisillä työntekijöillä voi olla erilaisia motivaation kohteita ja työ voi antaa heille erilaista sisältöä elämään. Tästä syystä se myös asettaa osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle erilaiset raamit. (Kiviranta 2010, 145.) Erilaisten koulutusten käyttäminen osaamisen kehittämisen menetelmänä toimii usein nuoremmille työntekijöille, mutta jo kokemusta ja osaamista saavuttaneille, koulutukset ovat liian vanhan asian uudelleen käymistä. Koulutusten räätälöintiin pitäisi panostaa enemmän. (Kiviranta 2010, 148.) Kokeneimpien työntekijöiden kohdalla erilaiset työryhmäpajat sekä työtehtäviin liittyvät valmennusprosessit toimivat paremmin, koska pääpaino on asioiden soveltamisessa jo opittuihin käytäntöihin ja työtehtäviin (Kiviranta 2010, 148).

Henkilökohtaisissa osaamiskartoituksissa mitataan usein ammattitaitoa, sosiaalisia kykyjä, kielitaitoa ja esimerkiksi tietoteknillistä taitoa suhteessa työtehtävän tai yrityksen vaatimuksiin. Mitattaviin taitoihin tulee määritellä tavoitetasot, niin sanotut osaamistasot. Etukäteen tulee miettiä keinot, miten

osaamisvaje mahdollisesti saadaan täytettyä. (Viitala 2008, 16; Österberg 2015, 151.) Tämä on yleisin tapa tehdä osaamiskartoituksia, jossa jo olemassa olevaa osaamista verrataan tarvittavaan tai tavoiteltavaan osaamiseen. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tunnistaa osaamisvahvuudet- ja puutteet. (Ojala 2008, 123.) Osaamiskartoituksen avulla voidaan kehittää kokonaisuudessa henkilöstöä, suunnitella rekrytointia, suunnitella mahdollista työnkiertoa ja työtehtävien muokkausta. Lisäksi sen avulla voidaan suunnitella urapolkuja ja parantaa työhyvinvointia esimerkiksi keventämällä yksittäisten työtehtävien taakkaa. Yksittäiselle työntekijälle osaamiskartoitus voi selventää käsitystä omasta työtehtävästä ja sen vaatimuksista, kuten myös tiimin tehtävästä. Se voi helpottaa työntekijän ajatusta omasta urapolusta sekä mahdollistaa kannustavan palautteen antamisen. Osaamisen kartoittaminen voi myös motivoida työntekijää parempiin tuloksiin, kun hän tietää aidosti oman osaamisensa ja sen riittävyyden. Yritykselle osaamiskartoitus antaa puolestaan tietoa yksittäisen työntekijän osaamisesta, vahvuuksista sekä osaamisen kehittämiskohteista, jotta se parantaisi tiimin ja lopulta yrityksen tuloksellisuutta. (Vaahtio 2005, 23; Viitala 2013, 179, 183.)

Nykyaikana työntekijöiltä vaaditaan myös itsekriittisyyttä oman osaamisensa arviointiin. Yritysten tulisi tukea ja opettaa työntekijöilleen itsekriittisyyttä ja kykyä arvioida omaa osaamistaan. Tässä tukena on lähinnä esimies, jonka kanssa työntekijä tekee päivittäistä työtään. Esimies usein tietää parhaiten työtehtävän vaatimukset nyt ja tulevaisuudessa sekä alaistensa vahvuudet ja vastuut. (Salojärvi 2013, 150-151; Österberg 2015, 151.) Esimies pystyy tarvittaessa toimimaan myös työntekijän valmentajana ja tunnistettava työntekijöidensä erilaisia tyynejä oppia ja kehittyä. Esimies voi tukea juuri niitä aihealueita, joita oppimiseen ja varsinkin laadukkaaseen oppimiseen vaaditaan. (Kupias ym. 2014.) Usein osaamiskartoitus tehdään kehityskeskustelun yhteydessä ja sen pitää esimies, joten esimiehellä on tärkeä rooli omien alaisensa osaamisen tunnistamisessa, sen kriittisessä arvioinnissa sekä sen kehittämisessä. (Vaahtio 2005,24; Salojärvi 2013, 150.) Mikäli kehityskeskustelu on avoin ja vuorovaikutuksellinen tilanne, saattaa yritys saada tietoa työntekijän sellaisesta osaamisesta, jota henkilö ei ole itse tuonut aiemmin esille tai mitä työtehtävässä ei ole vaadittu. Tästä osaamisesta voisi kuitenkin olla tulevaisuudessa mahdollisesti hyötyä. Tämä osaaminen saattaa olla esimerkiksi harrastusten kautta hankittua. (Vaahtio 2005, 26.) Tämä piilo-osaaminen voi olla yritykselle hyvinkin hyödyllistä, mikäli se osataan tunnistaa ja hyödyntää (Kupias ym. 2014). Osaamista voidaan arvioida myös laajemmin käyttämällä hyödyksi tiimin arvioita työntekijästä ja vastavuoroisesti työntekijän arviota tiimistä. Näin osaamisen arviointi kulkee läpi organisaation ja sen avulla saadaan tietää, millaista osaamista on ja mitä osaamista tarvitaan. Mahdollisesti löytyy myös sellaista osaamista, jota ei tiedetty yrityksessä olevan. (Salojärvi 2013, 151.) Osaamisen arviointi on parhaimmillaan kehitysprosessin alku, varsinkin mikäli työntekijän oma arviointi eroaa hyvinkin paljon esimerkiksi esimiehen tekemästä arvioinnista (Hätönen 2003, 44).

2.3 Osaamisen kehittäminen

Organisaation tulevaisuuden osaamistarve muodostaa myös pohjan yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämiselle. Tarkoin määritelty tulevaisuuden tehtäväkuva ja osaamisvaatimukset pitää kytkeä myös yksilötasolle (Österberg 2015, 151). Vaikka yrityksen osaamisen tarve on strategiaan kirjattuna, on jokaisen omalla vastuulla oman osaamisensa kehittäminen ja uuden oppiminen. (Kauha-

nen 2009, 153; Kamensky 2015, 185.) Kuitenkin on tärkeää, että yritys luo puitteet osaamisen kehittämiseksi. Tällöin ne työyhteisön jäsenet, joilla on haasteita kartoittaa omaa osaamistaan, eivät jää aktiivisten ja työuralla nousujohteisesti etenevien jalkoihin. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun kyseessä on yrityksen tarjoamat kehittämismenetelmät. (Kiviranta 2010, 141.) Uuden oppiminen vaatii usein tietynlaista muutosta joko tiedoissa, taidoissa tai asenteessa (Kupias ym. 2014). Työntekijät ovat valmiita oman osaamisensa kehittämiseen silloin, kun se on positiivista, sen tarve tunnustetaan ja tunnustetaan (Kamensky 2015, 185; Viitala 2008, 143). Silloin kun osaamisen kehittäminen on työntekijän omasta tahdosta tapahtuvaa, työntekijä on usein sitoutuneempi yritykseen. Työntekijä on myös motivoituneempi toimimaan omalta osaltaan yrityksen päämäärien tavoittelemiseksi ja näin ollen edistää työntekijän suoriutumista tehtävistään. Työnantajan tarjoamat kehittämismenetelmät voivat siis näin ollen parantaa henkilöstön kokonaistyöhyvinvointia sekä parantaa tulostaan. (Salojärvi 2013, 156.) Uusien taitojen ja tietojen hyödyntäminen työarjessa on tärkeää, jotta oppimisesta ja osaamisesta tulisi osa arkipäivän normaalia toimintaa. Oppimista edistää tavoitteet, motivaatio, kokonaisuuksien hahmottaminen, aktiivisuus, ilmapiiri sekä vuorovaikutus ja palaute. (Kupias ym. 2014.) Oppimiselle on tärkeää osata yhdistää se jo aiemmin opittuun. Usein puhutaankin elinikäisestä oppimisesta juuri tämän takia. (Österberg 2015, 148.) Osaamisen johtaminen tulisi avata työntekijälle siten, että osaamisen kehittämisellä on jotain merkityksellisyyttä yrityksen toimintaan ja tästä syystä avoin vuorovaikutus on äärimmäisen tärkeää osaamisen systemaattiselle kehittämiselle. Koska osaaminen voi olla uuden oppimista, ei se tapahdu ainoastaan ulkoisten vaatimusten vuoksi vaan sillä pitää olla merkitys työntekijälle. (Viitala 2008, 144.)

Osaamisen kehittämiseen on jokaisella organisaation hierarkiatasolla omat roolinsa, joiden mukaan osaamista kehitetään. Näin ollen kehittäminen menee läpi koko organisaation eikä jää pelkästään työntekijätasolle. (Kauhanen 2009, 157.) Aivan kuten osaamisen johtamisessakin, ylimmällä johdolla on myös tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä. Ylimmän johdon tulee tarjota operatiiviselle johdolle strategiset puitteet, jonka avulla se voi palkata henkilökuntaa sekä kehittää työntekijöidensä osaamista. Johdon vastuulla on myös omalta osaltaan luoda osaamisen kehittämistä kannustava yrityskulttuuri ja ilmapiiri (Kiviranta 2010, 139; Österberg 2015, 148). Seuraavassa organisaatiotasossa olevien johtohenkilöiden ja esimiesten tehtävänä on puolestaan toteuttaa yrityksen strategian mukaista henkilöstöpolitiikkaa. Sen avulla pystytään sekä johtamaan että kehittämään työntekijöitä sekä opastamaan heitä mahdolliseen henkilökohtaiseen kehittymiseen. Tässä tärkeänä on henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden selkeä määrittely, niiden arviointi sekä mahdollinen palkitseminen. (Kiviranta 2010, 139-140.) Esimiehillä on tärkeä rooli alaistensa osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Heidän pitää ymmärtää tulevaisuuden osaamistarpeiden tärkeys sekä olla roolimallina ja esimerkinä uuden oppimiselle. (Ojala 2008, 287.) Aina kuitenkin ei esimiesten oma osaaminen ole vielä sillä tasolla, että he voisivat kehittää alaistensa osaamista. Myös esimiehet tarvitsevat tukea osaamisen kehittämiseen ja kartoittamiseen henkilöstöasiantuntijoilla, joita isommissa organisaatioissa on. Heidän kanssaan tehtävä tiivis yhteistyö voi luoda erilaisia näkökulmia työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Lopputulos on tällöin laadukkaampi kuin mitä esimies olisi itse saanut omalla osaamisellaan aikaan. (Kiviranta 2010, 140.)

Ennen työyhteisössä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä, työntekijä on mahdollisesti saanut ammatillisen osaamisensa koulutuksen kautta, joka on antanut perustan ammatilliselle kasvulle ja kehitymiselle (Kiviranta 2010, 147). Kun työntekijä on palkattu yritykseen, voi yritys tarjota henkilöstölleen erilaisia keinoja kehittää osaamistaan. Näitä ovat esimerkiksi sijaisuudet, työnkierto, projektit, työnkuvan muuttaminen ja mahdollisesti laajentaminen, vastuullisten tehtävien antaminen, toimiminen perehdyttäjänä tai mentorina sekä jokapäiväisessä työssä ohjaaminen ja palautteen antaminen. (Kauhanen 2009, 155; Salojärvi 2013, 154, 164.) Yksittäisen työntekijän osaamisen kehittäminen on hyvin lähellä työtä eli sitä tehdään hyvin paljon työn ohessa, jolloin oppiminen pohjautuu pitkälti vanhan tiedon hyödyntämiseen oppimisen pohjana (Viitala 2008, 261). Sijaisuudet ja työnkierto ovat työn tekemistä, joskin erilaista kuin mitä aiemmin, jotta uutta osaamista saavutettaisiin. (Viitala 2013, 198.) Työnkierron avulla työntekijä voi ymmärtää paremmin oman organisaation toimintaa ja sen eri nyansseja. Se sopii hyvin työntekijöiden sitouttamiseen, koska he pääsevät tarkastelemaan työyhteisöään eri näkökulmista ja arvostavat näin ollen muiden ansioita yrityksen toiminnalle paremmin. Sijaisuuksia hoitamalla ammatilliset taidot kehittyvät, mikäli esimerkiksi esimies antaa alaiselleen loman ajaksi omia työtehtäviään, jotka usein ovat vastuullisempia. Tällä tavalla myös toiminta pysyy tasalaatuisena vaikka tapahtuu esimerkiksi sairastumisia. Lisäksi työntekijät kehittävät omaa ammattitaitoaan ja se tuo vaihtelua työhön. (Viitala 2008, 262-263.) Työn teon yhteydessä tapahtuvaa kehittymistä on myös työnkuvan laajentaminen tai esimerkiksi tietyn projektin ottaminen vastuulle. Tämä laajentaa työntekijän kokonaiskuvaa yrityksestä sekä lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Samalla työntekijä saa harjoitella esimerkiksi ryhmän johtamista tai mahdollisesti esimies-tehtäviä. (Viitala 2008, 264-265.)

Työntekijät voivat myös kehittää omaa osaamistaan tutustumalla syvemmin oman alan kirjallisuuden tai opiskelemalla erilaisin keinoin. Tämä puolestaan on työn ulkopuolella tapahtuvaa kehittymistä, joka voi vaatia tietynlaista irtautumista itse työtehtävistä. Tällainen kehittäminen voi viedä yrityksen resursseja sekä johtaa myös osittain rekryointitarpeeseen. (Viitala 2013, 199.) Työn ulkopuolella tapahtuva kehittyminen on lisäksi hyvin hidasta. Tästä syystä olisikin tärkeää, että 20% työntekijän kehittämisestä tapahtuisi yrityksen ja työn ulkopuolella ja puolestaan 80% tapahtuisi itse työssä. (Viitala 2008, 271.) Nämä kaikki kehittämistoimet ovat hyvin yksilökeskeisiä ja työntekijä on itse vastuussa omasta kehitymisestään. Välillä myös työpaikan vaihto voi kehittää yksilön osaamista, jos esimerkiksi vastuullisempia tehtäviä ei ole mahdollista nykyisessä työpaikassa saada. Kehittämismenetelmät ovat usein sellaisia, että ne vaativat myös yrityksen ulkopuolista apua, mutta osa puolestaan on yrityksen sisäisiä tai niiden yhdistelmiä (Salojärvi 2013, 154.). Yrityksen sisäiset kehittämismenetelmät voivat olla myös ryhmän osaamisen kehittämistä kuten erilaiset projektit sekä tiimityötilanteet (Viitala 2013, 201-202). Tiimityöskentely puolestaan muuttaa oppimisen vastuun jakautumisen yksilöltä enemmän työyhteisölle. Yrityksen johto puolestaan voi kehittää osaamistaan benchmarkkaamalla, käyttämällä hyödykseen ulkopuolisia asiantuntijaryhmiä tai hankkimalla tietoa ja taitoa esimerkiksi ulkomailta. (Kauhanen 2009, 155; Salojärvi 2013, 154, 164.)

Osaamisen kehittämistoimenpiteitä pitää pystyä arvioimaan, jotta voitaisiin todeta, onko osaamisen kehittämisellä ollut yhteys esimerkiksi yrityksen kilpailukyvyn paranemiseen. Arvioinnin avulla saadaan tietää, onko osaamisen kehittämiseksi tehtävät toimenpiteet valittu ja sovellettu oikein (Kivi-

ranta 2010, 147). Osaamisen kehittämällä pitäisi saada sellaista osaamisen tason nousua, joka näkyisi toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä. Se puolestaan lisää yrityksen kannattavuutta ja menestymistä. (Viitala 2008, 281.) Arvioiminen on vaikeaa ja se vie paljon aikaa. Lisäksi rahallinen arviointi on usein mahdotonta, jonka vuoksi nopeat ja halvat kehittämiskeinot ovat yleisiä vaikka ne eivät kehitä työntekijää tarpeeksi hyvin eikä syvällistä oppimista tapahdu (Viitala 2008, 259). Kehittämistoimenpiteiden arviointia pitäisi tehdä läpi prosessin sekä työntekijän että yrityksen tasolla, jotta siitä saataisiin mahdollisimman totuuden mukainen kuva. (Viitala 2013, 205.) Kehittämistoimenpiteet eri-ikäisille ihmisille voivat olla erilaisia. Mikään kehittämistoimenpide ei kuitenkaan ole toistaan poissulkeva ja sopii kaikenikäisille, lähinnä on kyse omasta motivaatiosta oman osaamisensa kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen vie aikaa ja vaatii määrätietoisuutta. Se vaatii ymmärrystä monella eri tasolla eikä tästä syystä tapahdu hetkessä vaan voi vaatia pitkänkin ajan muutoksia yrityksen toiminnassa (Kamensky 2015, 186).

Osaamisen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja sen tulee olla osa yrityksen henkilöstöstrategiaa. Usein osaamisen kehittämiseen menee paljon resursseja, joten sen vuoksi osaamisen kehittämällä täytyy olla joku päämäärä yritykselle. Tällöin ei kehitetä työntekijää ainoastaan kehittämisen vuoksi vaan että kyseinen työntekijä toisi osaamisen kehityksellään lisäarvoa yritykselle. (Viitala 2013, 189). Osaamisen kehittämisen tuloksen pitäisi hyödyttää sekä työntekijää itseään että myös ympäröivää yritystä. Tämä ei välttämättä näy heti, vaan pitempiaikaiset hyödyt näkyvät myöhemmin esimerkiksi sitoutuneisuutena. Kuitenkaan aina osaamista ei voida kehittää niin paljon, etteikö rekrytointitarvetta synny. Eri menetelmien vaikutusta henkilöstön saamaan hyötyyn ja sitä kautta yrityksen saatuun hyötyyn on tutkittu. Tuloksena voidaan sanoa, että pitkäkestoiset kehittämismenettelyt parantavat yrityksen kannattavuutta, kun taas eri menetelmien väliset hyödyt eivät ole merkittäviä. (Salojärvi 2013, 168-169.) Tämäkin tukee ajatusta, että kun osaaminen ja sen kehittäminen on kirjattuna pitkäkestoisesti strategiaan, näkyy sen tulokset yrityksen kannattavuudessa. Osaamisen kehittäminen vähentää myös osaamiskapeikkojen paikkaamista pelkästään rekrytointien avulla, koska ne ovat aina kalliita toteuttaa. Mikäli osaamiskartoituksen avulla huomataan, ettei osaamista löydy tarpeeksi yrityksen työntekijöiden tai tiimien keskuudesta, ja kaikki kehittämistoimenpiteet on tarkkaan punnittu niin silloin rekrytointi on väistämätön. Koko prosessi kokonaisuudessaan selkeyttää myös rekrytoinnin aloittamista. Kuten Kajjala toteaa (2016,26), on tarvemäärittely rekrytoinnin tärkein hetki.

3 REKRYTOINTIPROSESSI TÄHTÄÄ OSAAMISEN LÖYTYMISEEN

3.1 Henkilöstösuunnittelu pohjautuu strategiaan

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen liiketoimintastrategian toteuttamista ja sen päämääränä on varmistaa työntekijöiden motivaatio ja työkyky sekä halu sitoutua yrityksen tavoitteisiin (Viitala 2013, 20). Henkilöstöstrategia pohjautuu yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin eli liiketoimintastrategiaan. Sen avulla määritellään henkilöstöresurssien tavoitteet sekä miten ne saavutetaan, ja sen avulla laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen eri osa-alueille. Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tuotetaan tietoa tulevasta henkilöstötarpeesta sekä sen määrästä ja laadusta. (Kauhanen 2009, 22-23; Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus ja Sandberg 2006, 16; Salojärvi 2013, 25.) Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen puolestaan lähtee siitä, että yrityksessä on riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö toimialasta riippumatta (Honkaniemi ym. 2006, 16). Strategiset päätökset henkilöstöstä ovat myös kauaskantoisia, koska niillä on tärkeä merkitys yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Ne eivät myöskään tapahdu hetkessä vaan ovat tulevaisuuteen tähtääviä (Salojärvi 2013, 119.)

Henkilöstövoimavarojen ja niiden hyödyntämiseen vaikuttaa sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Näiden tekijöiden yhteenvetona voidaan tehdä yrityksen henkilöstöön vaikuttavia päätöksiä. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädäntö, markkinoiden suhdanteet, työmarkkinajärjestöjen sekä ammattiyhdistysliikkeiden vaikutus sekä sidosryhmät ja kilpailijat. Sisäisiä tekijöitä puolestaan ovat esimerkiksi nykyisten työntekijöiden määrä, osaaminen ja tietotaito, tuottavuus ja sitoutuneisuus sekä hyvinkin tärkeä asia eli työtyytyväisyys. Osa ulkoisista ja sisäisistä tiedoista on helposti saatavilla, mutta osaa täytyy mitata esimerkiksi haastattelujen avulla. Kun tiedot on saatu, voidaan arvioida yrityksen henkilöstöresurssien tarvetta ja kehitystä tulevaisuudessa. (Kauhanen 2009, 23-25.)

Henkilöstösuunnittelua tulee tehdä tarpeeksi pitkälle aikavälille ja sen tulee olla ennakoivaa. Henkilöstön osaamisen tasoa kannattaa seurata, jotta voidaan reagoida mahdollisiin tulevaisuuden muutoksiin. Strategista henkilöstösuunnittelua tehdään kuitenkin liian harvoin ja yritykset keskittyvät työntekijöiden palkkaamiseen silloin, kun on tarve tai toiminnassa tapahtuu muutoksia. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että työpaikoilla saattaa olla tilanteita, jolloin osaavia henkilöitä ei ole tai he eivät ole vielä täysin perehtyneet toimintaan. (Phillips and Gully 2014, 16.) Muutostilanteissa yleensä joudutaan tekemään päätöksiä siitä, tarvitaanko yritykseen palkata lisää osaavaa työvoimaa vai onko nykyisten työntekijöiden osaamista mahdollista kehittää niin, ettei rekrytointitarvetta muodostu. (Honkaniemi ym. 2006, 17; Salojärvi 2013, 119.) Toisaalta yrityksen tilanne sekä toimialojen muutokset saattavat tapahtua hyvinkin nopeasti, jolloin henkilöstön tarpeeseen ja henkilöstötilanteen muutokseen on reagoitava hyvinkin dynaamisella aikataululla. Silloin ei välttämättä pysytäkään pitkään aikavälin henkilöstösuunnitelmassa. (Salojärvi 2013, 123.)

Henkilöstöstrategian yksi osa-alue on rekrytointistrategia, jonka avulla tehdään suunnitelma esimerkiksi siitä, millaista henkilökuntaa yritykseen halutaan: käytetäänkö vuokratyöntekijöitä tarjoavien yritysten henkilökuntaa vai palkataanko omaa henkilöstöä. Rekrytointistrategia määrittää myös sen,

miltä tulevaisuus ylipäänsä rekrytointien suhteen näyttää. (Viitala 2013, 103.) Lisäksi sen avulla tiedetään koska rekrytoidaan, millaista osaamista rekrytoidaan, ja miten se toteuttaa liiketoimintastrategiaa (Vaahtio 2005, 36). Rekrytointistrategia on pohja rekrytointiprosessille, joka puolestaan on hyvin systemaattinen läpi yrityksen eri tehtävien. Pitkäaikaisella suunnitelmalla vähennetään myös pikaisia rekrytointeja, jolloin myös se on suunnitelmallisempaa (Salojärvi 2013, 120). Rekrytointi kannattaakin ajatella yritykseen investointina, joka tulee suunnitella hyvin ja pohjustaa sen tarve todellisuuteen ja uskon sen tuottamasta lisäarvosta (Valvisto 2005,29).

Rekrytointitarve muodostuu yleensä mikäli yrityksen toiminnassa tai organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Työvoimaa saattaa siirtyä myös pois yrityksestä esimerkiksi eläköitymisen vuoksi. (Honkaniemi ym. 2006, 17; Salojärvi 2013, 127.) Vaahtion mukaan (2005, 32) rekrytointiprosesseilla on kaksi erilaista tyyliä. Toinen niistä on henkilöstöaukkojen paikkaus, jolloin hankitaan pois lähteneen työntekijän tilalle uusi työntekijä, jolla on samat kompetenssit tehdä kyseistä työtä. Toinen puolestaan on se, kun hankitaan osaamista, jota ei ennestään yrityksessä ole. Usein aukon paikkaamista tehdään suorittavaan työhön rekrytoinnissa, kun taas johto- ja asiantuntijatehtäviin rekrytoidaan enemmänkin osaamisen perusteella tai mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan kyseisessä yrityksessä (Vaahtio 2005, 33). Työntekijän hankinnalla on kauaskantoisia vaikutuksia ja se on taloudellisesti iso investointi, jolla on vaikutuksia sekä ulkoisesti että sisäisesti. Rekrytointi on kallista, joten prosessin huolellinen suunnittelu ja valinnan huolellinen tekeminen säästää aikaa ja rahaa. (Honkaniemi ym. 2006, 23; McKenna ja Beech 2008, 178.) Lisäksi työsuhteen mahdollinen purkaminen saattaa muodostua taloudellisesti kalliiksi ratkaisuksi ja kuormittaa myös henkisesti siihen osallistuvia (Helsilä 2002, 24).

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Usein valinta sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin välillä liittyy yrityskulttuuriin: osa yrityksistä suosii sisäisiä hakuja, kun taas toiset haluavat uutta osaamista talon seinien ulkopuolelta (Salojärvi 2013, 129). Sisäinen rekrytointi tarkoittaa sitä, että avoimeen tehtävään valitaan hakija työpaikan sisältä. Sisäisten rekrytointien etuna on nopeus ja hakijat tunnettuus, mutta se voi aiheuttaa myös ennakkoasenteiden siirtymisen rekrytointiin sekä myös mahdollisen muutosvastarinnan uusia ideoita kohtaan. (Viitala 2013,105; McKenna ja Beech 2008, 168.) Mikäli sisäinen hakija valitaan, hänen työtehtäväänsä saatetaan tarvita uusi työntekijä, jolloin rekrytointi on jälleen ajankohtaista. Sisäisen rekrytoinnin etuna on myös edullisuus ja vanhojen työntekijöiden motivointi siitä, että heidän on mahdollista edetä urallaan. (Viitala 2013,105; McKenna ja Beech 2008,168.) Sisäisillä hakijoilla saattaa olla myös mahdollisuus hyödyntää sellaista osaamista, jota ei ole aiemmin voitu hyödyntää tai sen olemassaolosta ei ole tiedetty (Honkaniemi ym.2006, 18). Sisäinen rekrytointi luo oppimisen ja kehittämisen kulttuuria sekä levittää osaamista läpi yrityksen ihmisten vaihtaessa työpaikkaa. Tällaiset työntekijät kokevat olevansa hyödyllisiä yritykselle ja usein myös panostavat työhönsä enemmän. (Viitala 2013, 105.)

Ulkoiset hakijat ovat puolestaan yrityksen ulkopuolelta tulevaa työvoimaa ja heidän rekrytoimisensa voi olla hyvinkin perusteltua esimerkiksi yrityskulttuuria muutettaessa. Ulkoisten työntekijöiden avulla yritykseen voidaan saada myös haluttaessa sellaista osaamista, mitä ei entuudestaan yrityksen sisältä löydy (McKenna ja Beech 2008, 168; Viitala 2013, 110). Ulkoinen rekrytointi on kalliimpaa kuin

sisäinen rekrytointi, se kestää kauemmin sekä vie useamman ihmisen aikaa. Sen avulla tosin voi hankkia kilpailuetua ja osaamista esimerkiksi palkkaamalla työntekijä kilpailevasta yrityksestä. (Viitala 2013, 110.)

Yrityksillä on hyvinkin erilaisia tapoja hoitaa rekrytointiprosessi. Henkilöstön hankintakanavia on hyvin monenlaisia. Osassa yrityksistä HR-henkilöstö tai yksikkö hoitaa rekrytoinnit ja osassa puolestaan rekrytoivat esimiehet hoitavat rekrytoinnin. (Honkaniemi ym. 2006, 18; Viitala 2013, 113.) Nykyaikana käytetään myös paljon asiantuntijapalveluita rekrytointeihin, joko koko prosessin hoitamiseen tai osaan siitä. Rekrytointiprosessissa on tiettyjä yksityiskohtia, jotka vaikuttavat sen laadukkuuteen ja onnistumiseen huolimatta siitä, kuka prosessin hoitaa. Ulkopuolisen yrityksen on myös tunnettava asiakasyrityksen yrityskulttuuri ja toimintatavat hyvin, jotta se pystyy toteuttamaan omalta osaltaan henkilöstösuunnitelmaa, jonka asiakasyritys on laatinut. (Salojärvi 2013, 131; Viitala 2013, 113.) Tämä puolestaan onnistuu hyvin, mikäli henkilöstöpalveluyrityksen kanssa tehtävä yhteistyö on pitkäjänteistä. Pitemmällä aikavälillä yhteistyö voi säästää aikaa ja rahaa sillä, ettei virheellisiä rekrytointipäätöksiä tehdä. (Viitala 2013, 113). Vuokratyövoiman käyttö sekä erilaiset trainee-ohjelmat ovat myös yksi tapa saada yritykseen joko jo osaavaa työvoimaa tai mahdollisesti itse kouluttaa uusia tulevaisuuden osaajia opiskelijoiden joukosta. S-ryhmä on trainee-ohjelmien käytössä ollut yksi ensimmäisiä suomalaisia yrityksiä yhdessä OP-ryhmän kanssa. (Salojärvi 2013, 133.)

3.2 Rekrytointiprosessin eri vaiheet

Rekrytoinnin huolelliseen suunnitteluun kuuluu rekrytointitarpeen analysointi, tehtävänkuvauksen laadinta, valintakriteerien määrittely sekä työtehtävästä ilmoittaminen ja ilmoituskanavien valinta. Kaijalan (2006) mukaan rekrytointiprosessin neljä tärkeintä asiaa on tarve- ja osaamismäärittely, aikajana, hallittu kokonaisprosessi sekä jälkihoito. Rekrytointi kannattaa ajatella juurikin prosessina, koska usein siihen liittyy monia henkilöitä, joilla on siinä eri roolit (esimies, haastattelija, HR jne.). Rekrytointiprosessille tulee asettaa myös selkeä tavoite ja tavoitteen linjaukset. (Valvisto 2005, 36-37.)

Todellinen rekrytointitarve tulee arvioida huolellisesti, koska rekrytointi on aina rahallinen satsaus. Tämä on tärkeä vaihe tarkastella yrityksen strategisia tavoitteita suhteessa tarvittavaan henkilökuntaan. Aina ei tässä tilanteessa rekrytointia tarvita vaan pelkkä töiden uudelleenjärjestely tai osaamisen kehittäminen voivat auttaa toiminnan muutoksessa. (Honkaniemi ym. 2006, 40; Helsilä 2002, 21, 25.) Lisäksi huomioon on otettava myös työyhteisö: millainen uusi henkilö joukkoon halutaan. Uusi työntekijä voi tarkoituksella olla erilainen henkilö henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sekä myös osaamisen ja taitojen puolesta (Österberg 2015, 92).

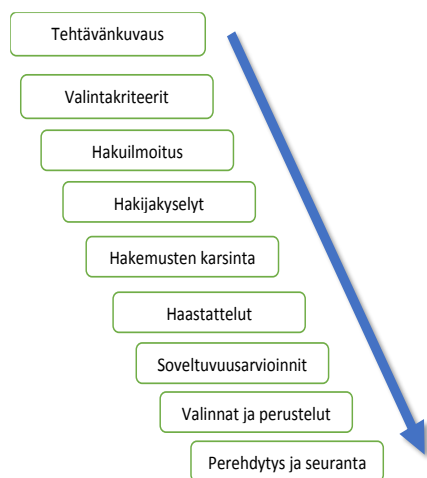
Toimenkuvan huolellinen määrittely on osa rekrytointiprosessia ja sen mukaan hakija tekee mahdollisen päätöksen omasta kiinnostuksestaan hakea kyseistä työtehtävää. Sen perusteella selvitetään, mitkä työtehtävän tavoitteet ovat ja mitkä kriteerit vaaditaan, jotta kyseinen työtehtävä voitaisiin menestyksekkäästi täyttää. Toimenkuvaa määriteltäessä on esimiehellä tärkeä rooli, koska hän tuntee tehtävän sekä mahdollisesti muut tiimin jäsenet parhaiten. Lisäksi esimiehen on tärkeää tässä

vaiheessa pohtia sitä, mihin suuntaan yrityksen strategia on menossa ja millaisia mahdollisia muutoksia on toimenkuvaan tulevaisuudessa tulossa. Toimenkuvan tulee olla myös realistinen, koska sillä on paljon vaikutusta valitun henkilön sitoutumiseen yritykseen. Näin ollen voidaan myös mahdollisia turhia rekrytointeja vähentää. (Honkaniemi ym. 2006, 40-41.) Kun tehtävänkuvaukset on tehty huolellisesti ja suunnitelmallisesti, ovat valintakriteerit selkeämmät. Rekrytoivan tahon on helpompi valita henkilö tehtävään sekä perustella johdonmukaisemmin ei-valituille hakijoille syyt päätöksiin. (Honkaniemi ym. 2006, 41-42, 44.) Lisäksi hyvin laaditun tehtävänkuvauksen ja kriteerien avulla on mahdollista tulevaisuudessa käydä esimerkiksi kehityskeskusteluja ja sitä kautta se luo mahdollisuuksia henkilön kehittämiseen. Tehtävänkuvaukseen voi hyödyntää myös lähtökeskusteluissa, koska usein tehtävästä vapaaehtoisesti luopuvalla on hyviä ajatuksia tehtävän sisällöstä, työmäärästä sekä vaadittavasta osaamisesta. (Honkaniemi ym. 2006, 45-46.)

Tehtävänkuvauksen jälkeen tulee määrittää valintakriteerit eli millaista osaamista tarvitaan, jotta tehtävän vaatimukset täytetään. Valintakriteerien avulla hakijoiden soveltuvuutta sekä keskinäistä sijoittumista voidaan arvioida. Valintakriteerien avulla voidaan määrittää mitä osaamista, taitoja ja valmiuksia kyseisessä tehtävässä täytyy olla. Lisäksi voidaan määrittää sellaista osaamista, jonka valittu henkilö voi hankkia työssä ja mahdollisesti myös sen, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. (Honkaniemi ym. 2006, 43; Salli ja Takatalo 2014, 15, 21.) Valintakriteerien laatimisessa kannattaa olla myös kriittinen ja mahdollisesti rekrytoida hieman erilaista osaamista ja samalla uudistaa tehtävänkuvaa. Tehtävänkuvauksen tekeminen ja valintakriteerit kävelevät siis käsi kädessä. Valintakriteerit voivat myös liittyä muuhunkin kuin osaamiseen, kuten siihen, millaiseen kulttuuriin ja työyhteisöön valittu henkilö tulee. Rekrytointi on onnistuneempi silloin, kun valittu työntekijä kokee sopivansa organisaatioon ja organisaatio puolestaan kokee valitun työntekijän olevan arvoiltaan yhtä yrityksen kanssa. Tässä on mahdollista myös muutokseen eli mikäli organisaatiossa on suunnitteilla muutos, on silloin tarkoituksenmukaista rekrytoida erilaisia henkilöitä kuin ennen. (Salli ja Takatalo 2014, 20.) Tästä syystä on tärkeää suunnitella valintakriteerit huolellisesti ja peilata sitä myös strategiaan. (Vaahtio 2005, 71.)

Selkeiden valintakriteerien avulla on myös helpompi perustella valintaa sekä ei-valituille että muulle organisaatiolle. Lisäksi mikäli yrityksen osaaminen on hyvin kartoitettu ja henkilöstön osaamiskaupit tai vajeet tiedetään, on valintakriteerien päättäminen entistä helpompaa. Henkilökohtaisten ominaisuuksien puolesta kriteereitä on puolestaan vaikeampaa tehdä, koska siihen voi vaikuttaa paljon rekrytointihaastattelu. Nykyaikana pelkästään työntekijän taidot eivät välttämättä riitä, vaan pitää nähdä työntekijän mahdollisuudet kehittää itseään ja potentiaali tulevaisuudessa.

Kuviosta 3 näkyy kuitenkin se, että valintakriteerit vaikuttavat koko rekrytointiprosessin ajan, sekä ennen valintaa että valinnan jälkeen hyvinkin paljon.



Kuvio 3. Tehtäväkuvauksen ja valintakriteerien vaikutus koko rekrytointiprosessin läpi (Honkaniemi ym. 2006, 44).

Työnhakijalle ensimmäinen näkyvä osa rekrytointiprosessia on työpaikkailmoitus, johon päädytään tekemään hakemus. Työpaikkailmoitukset voivat olla monessa eri kanavassa ja nykyään ne ovat suurimmaksi osaksi internetissä ja niitä luetaan mobiililaitteilla. Viestintäkanava valitaan yleensä työtehtävän ja sen kohderymän perusteella. Ilmoitus on myynti-ilmoitus potentiaalisille hakijoille, joten sen pitää olla totuudenmukainen sekä ilmentää yrityksen työnantajakuva sekä organisaation kulttuuria. (Honkaniemi ym.2006, 45-47.) Työpaikkailmoituksesta tulee selkeästi tulla esille se, että yritys hakee aidosti osaajaa ja työntekijää eikä sen tarkoituksena ole ainoastaan nostattaa yrityksen imagoa (Piha ja Poussa 2012, 140). Sen avulla halutaan herättää hakijoiden mielenkiinto työtehtävää kohtaan sekä mahdollisesti hakemaan tai suosittelemaan työpaikkaa esimerkiksi lähipiirille (Vaahtio 2005, 129). Hyvän työpaikkailmoituksen kulmakivet ovat helposti ja selkeästi täytettävissä oleva hakulomake, myyvä ja visuaalinen ilmoitus sekä toimintaohjeet hakulomakkeen täyttämiseksi varten pitää olla ymmärrettävät. Lisäksi työpaikkailmoituksen pitää olla mahdollista täyttää mobiililaitteilla. Työpaikkailmoituksen avulla voidaan yrityksen kulttuuri tuoda esille totuudenmukaisesti eikä myöskään otsikoinnin merkitystä tule unohtaa. Otsikointi on usein ensimmäinen asia, minkä hakija näkee tai mahdollisesti hakukoneiden kautta löytää. (Salli ja Takatalo 2014, 25-26.) Mikäli työpaikkailmoituksessa luvataan jotain, mitä valittu henkilö ei tule työpaikallaan saamaan tai ilmoituksessa mainittu tehtäväkuvaus on todellisuudesta poikkeava, on helposti rekrytointi epäonnistunut viimeistään koeajan aikana ellei aiemminkin. (Honkaniemi ym. 2006, 47; Vaahtio 2005, 131.) Työpaikkailmoituksessa kannattaa realistisesti kuvailla työtehtävä sekä siinä vaadittavat kriteerit. Kriteerien kohdalla kannattaa kuitenkin muistaa, ettei tee niistä "liian" vaativia jotteivat ne sulje pois potentiaalisia hakijoita. Mikäli yrityksellä on mahdollista kouluttaa tulevia osaajia, kannattaa se mainita jo hakuilmoituksessa. (Salli ja Takatalo 2014, 26-27.)

Hakemusvaiheessa hakijat niin sanotusti esikarsitaan. Hakemukset voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen työtehtävästä, mutta pääsääntöisesti ne antavat hyvin paljon informaatiota henkilön taustasta,

työkokemuksesta ja motivaatiosta kyseiseen tehtävään. Hakemusten käsittelyssä on monissa eri yrityksessä erilaisia toimintatapoja ja kriteerejä, ja apuna voi käyttää esimerkiksi rekrytointijärjestelmiä (Honkaniemi ym. 2006, 49). Lisäksi esikarsinnan voi tehdä käyttämällä esimerkiksi päätelytehtäviä, videoita, ryhmäarviointeja tai lyhyitä esihaastatteluja esimerkiksi puhelimesta (Salli ja Takatalo 2014, 48; Viitala 2013, 115). Näiden arviointien avulla on tarkoitus karsia hakijajoukkoa pienemmäksi, jottei rekrytointi käy ylitsepääsemättömän pitkäksi ja vie HR:n tai esimiesten aikaa siitä saatavaan lopputulokseen nähden. Hakemusten käsittelyssä pitää myös muistaa henkilötietojen käsittelyn huolellisuus, koska henkilötietolain mukaan yrityksen on käsiteltävä kaikkia henkilötietoja huolellisesti ja yksityisyyden suojaa kunnioittaen (Honkaniemi ym. 2006, 49). Henkilötietojen käsittelyprosessi on hyvä tehdä selväksi jo suunniteltaessa rekrytointeja, jotta siihen osallistuvat henkilöt tietävät omat vastuunsa ja velvollisuutensa.

Hakemuksen avulla annetaan itsestään hakemuksen käsittelijälle tietynlainen mielikuva, jolla voi olla hyvin pitkäkantoisia vaikutuksia. Hakemusvaihe on rekrytoinneissa kaikkein kriittisin ja hakijalle haasteellisin, koska hakemusten käsittelijät muodostavat oman mielipiteensä hakijasta ainoastaan hakemuksen perusteella ellei hakija ole jo entuudestaan tuttu. (Salojärvi 2013,133.) Hakemuksen käsittelijällä on iso vastuu siitä, pääseekö kyseinen hakija eteenpäin prosessossa hakemuksen tietojen pohjalta. Hänen kokemuksensa hakijasta hakemuksen perusteella voi olla erilainen kuin toisen henkilön aivan samasta hakemuksesta, jolloin hänen oma intuitio tekee päätöksen jatkoon menosta. (Markkanen 2009, 30.) Hakemusten käsittelyssä ei kuitenkaan kannata hukata liikaa aikaa, koska hakemus ja sen lukeminen on aina yhden ihmisen kokemus hakijasta eikä välttämättä tietoa parhaasta hakijasta löydy yhden hakemuksen käsittelijän perusteella. Harvoin on kuitenkaan aikaa käydä läpi kaikki hakemukset useamman käsittelijän toimesta. Tässä tulee esille hakemusten käsittelijän ammattitaito: ammattitaitoinen esimies tai HR-asiantuntija osaa löytää tehtävän vaatimat osaamiset nopeastikin. (Valvisto 2005, 39.) Hakemuksissa kannattaa huomioida tehtävänkuvaukseen sopivuus, valintakriteerien täytyminen sekä opinto- ja työhistoria. Hakemukset ja niiden antama informaatiota kannattaa kuitenkin tarkastella kriittisesti. Huomioon kannattaa ottaa myös hakijan oppimiskyky sekä asenne ja mahdollisesti henkilön sopivuus tiimiin. (Salli ja Takatalo 2014, 50.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, on onnistuneelle rekrytointiprosessille tärkeää jo etukäteen suunnitella sen aikajana, jottei menetetä hyviä hakijoita. Ilman aikajanaa yrityksen tärkeää aikaa kuluu hukkaan osaamisaukon myötä. (Salli ja Takatalo 2014, 48.) Esikarsinta on rekrytointiprosessin vaihe, jossa on mahdollista menettää paljon hyviä hakijoita, mikäli työhakemuksessa on annettu vääränlainen kuva itsestään. Tästä syystä hakemusten käsittelijällä on hyvin tärkeä rooli mahdollisen potentiaalisen työntekijän löytymisessä. (Salli ja Takatalo 2014, 50.) Kun hakemuksen käsittelystä ollaan päästy seuraavaan vaiheeseen eli mahdolliseen haastatteluun, on se usein ensimmäinen kerta, kun haastattelija tapaa ja näkee haastateltavan. Tällöin haastattelija joutuu pohtimaan ensimmäistä kertaa sitä, vastasiko hakemuksesta välittynyt mielikuva todellisuutta ja ensivaikutelmaa. Jos se eroaa, on mieltävä mistä tämä johtuu. (Markkanen 2009,183.) Haastattelu tulee suunnitella etukäteen, jotta kaikki työssä menestymisen kannalta tärkeät asiat tulee käsiteltyä. Rekrytointihaastattelussa keskitytään usein neljään ominaisuuteen: ammattillinen osaaminen, persoonallisuus, motivaatio sekä henkilökemia (Honkaniemi ym. 2006, 55-57; Markkanen 2009, 44). Ammattillisen osaamisen riittäminen

on tärkeää ja rekrytoijan vastuulla on selvittää aiemmista työtehtävistä ne taidot ja tiedot, joita mahdollisesti uusi tehtävä vaatii ja mitkä tehtävänkuvauksen mukaiset kriteerit vaativat. Kuten Vaahtio (2005, 73) toteaa, henkilökohtaisen ominaisuuksien arviointi onkin hankalampaa. Osaamisen lisäksi vaaditaan oikea persoona, joka sopii mahdollisesti tiimiin tai työyhteisöön. Persoonallisuuden selvittäminen työhakemuksen tai jopa työhaastattelun perusteella on hyvin mahdotonta, koska aika on niin lyhyt. (Markkanen 2009, 53.) Hyvin haasteellista on myös motivaation selvittäminen pelkässä rekrytointitilanteessa. Hakija voi olla tilanteessa motivoitunut, mutta motivaatio saattaa kadota mikäli siitä ei tule sitoutuneisuutta. (Markkanen 2009, 57). Lisäksi motivaatiota käsitellessä haastattelun aikana rekrytoija ja hakija ovat hyvin eriarvoisessa asemassa, koska rekrytoija tuntee yleensä yrityksen ja sen vaatimukset, kun taas hakija ei pysty ”kilpailemaan” tuon tietämyksen kanssa. Hakija pystyy ainoastaan osoittamaan omaa motivaatiotaan kyseiseen tehtävään oman menneisyytensä kautta. (Markkanen 2009, 63.)

Haastattelukysymykset ja tekniikka voi vaihdella työtehtävästä riippuen, mutta onnistuneen haastattelun kannalta on tärkeää, että se on johdonmukainen eikä keskity epäolennaisiin kysymyksiin. (Honkaniemi ym. 2006, 63; Vaahtio 2005, 145-146.) Työhaastattelussa tulee kysyä vain työhön liittyviä kysymyksiä eikä henkilön yksityisyyteen liittyviä kysymyksiä ellei hakija itse niistä kerro. Työhaastattelussa helposti voidaan kysyä epäolennaisia kysymyksiä, jotka voivat hakijan mielestä kokea epätasa-arvoisena tai syrjivänä, mikäli ne liittyvät esimerkiksi perheeseen tai uskonnollisuuteen. Tästä syystä haastattelussa onkin tärkeää käyttää ammattitaitoisia haastattelijoita, ja jos mahdollista niin miehiä ja naisia. (TTK, 19.) Haastattelun luotettavuutta lisää, jos haastattelutilanteessa on mukana useampi ihminen. Mikäli haastatteluja on useampia, niin myös esimiehen tai tiimin on hyvä olla mukana, jotta voidaan arvioida henkilön sopivuutta työyhteisöön ja sen eri ryhmiin. Esimiehen rooli haastatteluissa onkin äärimmäisen tärkeä, koska hän on ensisijainen päätöksentekijä rekrytoinnissa. Hän tulee myös ottamaan vastuun uuden työntekijän toiminnasta ja työtehtävien vastuunkannosta. (Honkaniemi ym. 2006, 62; Salojärvi 2013, 133.) Haastattelujen lisäksi varsinkin luovilla aloilla käytetään työnäytteiden pyytämistä tai ennakkotehtäviä. Tämän lisäksi henkilöiden valinnassa käytetään apuna soveltuvuusarvioiteja ja pyydetään suosituksia entisiltä esimiehiltä tai kollegoilta. (Salojärvi 2013,133.)

Ennen valintapäätöstä on mahdollista käyttää soveltuvuusarvioiteja hyväksi, jottei epäonnistuneita rekrytoiteja tulisi ja mikäli useammatkaan haastattelut eivät anna täysin vastausta siihen, kenet tulisi palkata. (Salli ja Takatalo 2014, 79; Vaahtio 2005, 160.) Soveltuvuusarviointi onärkevin teettää muutamalle viimeiselle kandidaatille, koska se on usein melko kallista ja vie jonkin verran aikaa. Järkevintä on teettää se ammattitaitoisella ulkopuolisella palveluntuottajalla, koska usein se puretuu sellaisiin asioihin ja hakijan ominaisuuksiin, mitä HR eivätkä esimiehet välttämättä osaa ottaa huomioon. (Vaahtio 2005, 160.) Kannattaa myös pitää mielessä, ettei paraskaan soveltuvuusarviointi välttämättä tarjoa absoluuttista totuutta hakijan mahdollisesta suoriutumisesta tehtävään. Kun mahdollinen suoritusarviointi on tehty, on järkevää käydä vielä kertaalleen läpi, kuka haastatelluista täytti valintakriteerit parhaiten ja mitä muut prosessiin osallistuneet olivat hakijasta mieltä. (Salli ja Takatalo 2014, 85.) Rekrytointiprosessiin osallistuneiden yhteinen keskustelu hakijasta saattaa olla hyvinkin tärkeää, koska usein haastattelijat ovat tulkinneet hakijan tuottamia vastauksia ja signaaleja

eri tavalla (Vaahtio 2005, 159). Tämä on rekrytointiprosessin viimeisiä hetkiä ja usein tämän jälkeen tehdään valinta tehtävään palkkavasti henkilöstä ja hänen kanssaan tehdään työsopimus sovitulla ehdoilla.

Työsopimuksen teon jälkeen usein uudella työntekijällä on koeaika, jossa hänen kykyään toimia kyseisessä työtehtävässä arvioidaan. Koeaika antaa myös työntekijälle mahdollisuuden tehdä oma päätös siitä, haluaako sitoutua yritykseen. (Salojärvi 2013, 137.) Siinä vaiheessa kun valitun henkilön kanssa on tehty työsopimus, on syytä ilmoittaa myös muille hakijoille, etteivät he tulleet valituksi. Tämä on tärkeää hoitaa ammattitaitoisesti, koska sillä on huomattava merkitys millaisen kuvan ”hylätyt” hakijat saavat yrityksestä. Koeajan aikana tai sen alussa työntekijä tulee myös perehdyttää hyvin ja tästä syystä perehdyttämistä pidetään yhtenä osana rekrytointiprosessia. Tärkeää on myös uskaltaa myöntää rekrytointiprosessin menneen pieleen, mikäli tarvittavaa osaajaa tai osaamista ei löytynyt. On parempi olla palkkaamatta väärää hakijaa kuin purkaa hänen työsuhteensa esimerkiksi koeajalla, koska sillä voi olla negatiivinen vaikutus koko työyhteisöön. (Valvisto 2005, 46.) Tällöin on tärkeää tarkastella rekrytointiprosessia. Oliko rekrytointiprosessissa jotain, mitä yritys olisi voinut tehdä sen eteen, että oikea henkilö olisi löytynyt vai oliko hakijat sellaisia, etteivät vaatimukset tehtävään täytyneet? Tietyillä aloilla voi oikeiden osaajien rekrytointi olla haasteellista, kuten esimerkiksi koodareista on tällä hetkellä suuri pula (YLE 2019). Rekrytointipäätös on loppujen lopuksi aina riski, koska 100% varmuutta siitä, kuinka valittu henkilö tulee suoriutumaan työtehtävästä ei pystytä saamaan esikarsinnan, haastattelujen tai soveltuvuusarviointien kautta. (Valvisto 2005, 45.) Työnhakijan näkökulmasta koko rekrytointiprosessi on oppimista. Vaikkei hakija saa aina haluaansa lopputulosta eli mahdollista työpaikkaa, siinä kuitenkin korostuu työnhakutaitojen kehittyminen mikäli hakija osaa poimia siitä oppimisen mahdollisuudet. (Korpi, Laine ja Soljasalo 2012, 180.)

3.3 Rekrytoinnin merkitys työnantajakuvalle

Työnantajamielikuva merkitsee sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy sekä sen omille työntekijöille että työnhakijoille. Positiivinen maine työnantajana helpottaa yrityksen rekrytointia, koska usein hakijoita avoimiin paikkoihin on enemmän sekä avoimia hakemuksia jätetään useammin. Työnantajakuva voi yrittää nostattaa erilaisin markkinointikeinoin, muttei se välttämättä takaa silti todellista työnantajakuvan nostoa hakijoiden silmissä. (Salojärvi 2013, 125-126). Työpaikkailmoituksessa ei kannata luvata sellaista, mitä ei ole tai mitä ei pystytä tarjoamaan, koska nykyaikana tieto leviää kuulovalkean tavoin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Lupaukset ja teot pitää kävellä käsi kädessä. (Piha ja Poussa 2012, 146.) Työnantajamielikuvaan vaikuttaa se, miten hakijat kokevat yrityksen imagon suhteessa omiin arvoihin; tieto nykyisten työntekijöiden kokemuksesta yrityksestä sekä yrityksen julkisuuskuva. Yritykselle helpoin tapa nostaa työnantajamielikuvaansa on pitää henkilöstöstään huolta, jolloin se sitouttaa nykyistä henkilöstöä. Se myös helpottaa uusien työntekijöiden rekrytointia, kun on tiedossa, että henkilöstöstä välitetään. Työnantajamielikuvalla on tärkeää, että se kävelee käsi kädessä yhtiön strategian, asiakaskokemuksen ja henkilöstöasioiden kanssa. Työnantajamielikuvasta viestinnän tulee olla myös yhteneväinen edellä mainittujen asioiden suhteen. (Salojärvi 2013, 125-126; Piha ja Poussa 2012, 147; Gravili ja Fait 2017,83.) Mikäli yritys viestii usean eri tahon toimeksi esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, on tärkeää, että jokaisella on selkeä kuva siitä, mil-

laisena yrityksenä se halutaan esittää sosiaalisessa mediassa. Johdonmukaisuuden tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. (Korpi ym. 2012, 66.)

Kokonaisuudessaan työnhakijat muodostavat mielikuvan rekrytointia tekevästä yrityksestä myös sen perusteella, miten rekrytointi hoidetaan. Yksi keino vaikuttaa positiiviseen työnantajamielikuvaan on rekrytointiprosessin luominen siten, että siitä jää positiivinen mielikuva hakijalle. Jokaisen rekrytointiprosessiin osallistuvan on otettava huomioon omassa toiminnassaan se, miten yrityksestä viestii hakijoille. (Salli ja Takatalo 2014, 43.) Ehdokkaille on tärkeää saada tietää jatkuvasti, missä vaiheessa rekrytointi etenee ja mikäli ei tule valituksi joko haastatteluun tai haastattelun jälkeen, on juuri se tilanne erittäin tärkeä työnantajamielikuvalla. Mikäli rekrytoiva yritys ei informoi itsestään tai hakuprosessista, on hyvin todennäköistä, että hakijan mielenkiinto on jo siirtynyt toisaalle ja hakija välittää myös negatiivista mielikuvaa muille. (Honkaniemi ym. 2006, 52.) Sama negatiivinen mielikuva saattaa tulla myös siitä, ettei hakijat saa ei kiitos-viestiä tai sen saamisessa on kestänyt huomattavan kauan hakuajan päättymisestä. Nykyaikana näistä kirjoitetaan paljon eri medioissa, joten onnistuneen rekrytointiprosessin yksi hyvä mittari on juuri jälkihoito ja miten se hoidetaan. Lisäksi on tärkeää olla siinä rekrytointikanavassa, jonka arvoja tai imagoa itsestään haluaa antaa hakijoille. Karkeana esimerkkinä voisi käyttää esimerkiksi IT-alan yritystä, joka etsii koodaria. Paras keino tuskin on rekrytoida laittamalla ilmoitus Helsingin Sanomien sunnuntain työpaikkasivuille vaan olemalla esillä siellä, missä alan ihmisiä on tai tehdä headhuntingia. (Gravili ja Fait 2017, 87.) Kokonaisuudessaan työnantajamielikuvaan vaikuttaa yrityksen koko rekrytointiprosessi ja se, millaisena hakijat ja yleensä ulkopuoliset kokevat sen. Siihen vaikuttaa myös muun muassa avointen työpaikkojen määrä ja tiheys. (Viitala 2013, 102.)

Työnantajamielikuvaa ei pystytä rakentamaan yhdessä hetkessä vaan se pitkäaikaisen toiminnan tulos. Negatiivisen mielikuvan voi tosin luoda myös hetkessä esimerkiksi rikkomalla räikeästi lakia. Tällöin positiivisten mielikuvien saaminen ihmisten mieleen yrityksestä voi viedä pitkänkin ajan. Suuret yritykset ovat enemmän hakijoiden silmien alla kuin pienemmät yritykset, koska myös mediat ovat enemmän kiinnostuneita niistä. Oikeanlainen työnantajamielikuva helpottaa oikeiden työntekijöiden löytymistä hakijajoukosta. (Valvisto 2005, 24-25.) Työnantajamielikuva tulee nähdä yhtenä kilpailutekijänä työnhakijamarkkinoilla, koska osaamispula on ja tulee olemaan realismia tulevaisuudessa suurten ikäluokkien eläköitymisen vuoksi. (Salli ja Takatalo 2014, 42.) Rekrytointi on kuitenkin mahdollisuus uudistaa ja tehdä muutosta, joten myös sen avulla voidaan ilmentää uudenlaista yrityskuvaa hakijoille ja muille sidosryhmille. Sen vuoksi on tärkeää tehdä rekrytoinnista myönteinen ja positiivinen hyvää mieltä luova prosessi, joka ei jää huomaamatta. (Salli ja Takatalo 2014, 45.)

3.4 Intuition vaikutus rekrytointiprosessissa tehtäviin valintoihin

Henkilökemia ja tiedostamattomat ennakoasenteet voivat näytellä suurta roolia rekrytointiprosessissa. Onnistunutkaan rekrytointiprosessi ei takaa sitä, että hakija sopeutuu työyhteisöön ja tekee tehtävänsä hyvin. Päätökset valinnasta tehdään usein intuition perusteella, vaikka valintaan on mahdollista käyttää nykyaikana useita muitakin menetelmiä, joiden avulla saadaan rationaalista tietoa hakijoista. (Vaahtio 2005, 160; Salonen 2017, 101). Yritykset kokevat usein, että rekrytointi on

rationaalinen päätös, vaikka tosiasiallisesti intuitiolla on suuri rooli. Kyseessä on hyvin todennäköisesti intuitiivinen päätös, jolle haetaan lopulta rationaalinen peruste (Salonen 2017, 85). Työhaastattelussa työnantajan edustaja tekee oman päätöksensä henkilöstä kyseisen tilanteen perusteella ja tukeutuu näin ollen havaitsemiinsa signaaleihin, joita hakija välittää omalla olemuksellaan ja vastauksillaan. Nämä signaalit ja havainnot ovat työhaastattelijalle tärkeitä, koska hänen pitää arvioida mahdollisesti pelkästään tämän hetken perusteella sitä, onko hakija sopiva työyhteisöön ja tiimiin. Hyvin usein nämä signaalit ja havainnot perustuvat omiin aiempiin kokemuksiin, ja niitä pitää pystyä kriittisesti refleктоimaan, jottei ne suuntaa henkilön arviointia väärään suuntaan. (Markkanen 2009, 65.) Omaa käytöstään ja omia ennakoasetelmiaan on kuitenkin vaikea muuttaa, koska usein muutosta pelätään (Rock ja Schwartz 2007, 10). Mikäli haastattelija huomaa kiinnostavansa huomion haastattelutilanteessa epäolennaiseen, voi olla vaikeaa myöntää sen epäolennaisuuden olemassaoloa. Varsinkin silloin, jos haastateltava on esimerkiksi omilta arvoiltaan hyvin haastattelijan kaltainen, vaikeaa onkin sanoa se pätevin. (Salli ja Takatalo 2014, 72.)

Mikäli haastattelija kiinnittää liikaa huomiota esimerkiksi ikään tai sukupuoleen tehdessään valintaa, ollaan hyvin lähellä syrjinnän kriteerien täyttymistä. (Vaahtio 2005, 93.) Ammattitaitoinen rekrytoija pystyy kuitenkin ohittamaan pelkän intuition ja huomioimaan rationaalisesti työnhakijan eri osaamis- ja vaikutelmaa. Ammattitaitoinen rekrytoija pystyy tekemään päätöksen pohjautuen näihin molempiin, koska myöskään intuition arvoa ei kannata ohittaa. Toki siinä saattaa olla monia vääristymiä, jotka voivat johtua esimerkiksi omista aikaisemmista kokemuksista työelämän tai siviilielämän puolelta. (Salonen 2017, 101.) Rekrytointitilanne ja haastattelu ovat kuitenkin erilaisia totuuksia kahdelle eri haastattelijalle, olivat he kokeneita tai ei, koska he saattavat keskittyä haastatteluissaan täysin eri asioihin ja erilaisiin merkityksiin, jotka ovat puolestaan haastattelijalle itselleen tärkeitä (Markkanen 2009, 44, 143).

Tutkimusten mukaan työhaastattelu voi kertoa ainoastaan 14-prosenttisesti sen, miten työntekijä tulee pärjäämään tulevassa työtehtävässä (Salli ja Takatalo 2014, 70). Useissa tutkimuksissa on todettu, että intuitiota käytetään hyvin paljon rekrytoinneissa päätöksenteossa eli luotetaan hyvin pitkälle haastattelijan tai esimiehen omaan tunteeseen hakijasta, vaikeaa sillä olisi rationaalista pohjaa (Miles ja Sadler-Smith 2014, 608). Intuition käytöstä haastatteluissa ei saada palautetta tarpeeksi nopeasti, joskus se saadaan vasta vuosien päästä. Myöskään potentiaalisilta, hylätyiltä hakijoilta saatavaa palautetta ei ole mahdollista saada mikäli intuitio on ollut hylkäävä peruste rekrytoinneissa. Rekrytoijalle on haastavaa myös myöntää oman intuition olleen väärässä ja sen vuoksi rekrytointi voi mahdollisesti epäonnistua. (Miles ja Sadler-Smith 2014, 608-609.) Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa siis sekä intuitio että rationaalinen tieto hakijasta. Se, kumpi on tärkeämpää yritykselle, pohjautuu helposti yrityksen arvoihin ja siihen, millaiseen tehtävään ja tiimiin hakija tullaan valitsemaan. Lisäksi näiden kahden välisen valinnan voi tehdä esimerkiksi aika. Mikäli on kiire rekrytoida, ei välttämättä haluta järjestää useita hakukierroksia, jotta voidaan arvioida ulkopuolisten toimesta hakijoita. Molempia siis tarvitaan onnistuneeseen rekrytointiin, mutta molemmat voivat sen saada myös epäonnistumaan. (Vaahtio 2005, 200.) Myös hakijalle intuitiolla on merkitystä: valittaessa kahden työpaikan välillä, usein päätös tehdään sen perusteella, mitä intuitio sanoo eikä niinkään sen perusteella, mikä olisi järkevä (Salonen 2017, 101).

Rekrytointiprosessin päätöksenteon tueksi on käytettävissä hyvin monenlaisia työkaluja, kuten soveltuvuusarvioiteja, joka on lähes aina tietyn tyyppinen psykologinen testi. Näiden avulla saadaan tukea haastattelussa läpi käytyihin asioihin ja voidaan pienentää ennakoasenteiden ja intuition vaikutusta. (Honkaniemi ym. 2006, 75; Salli ja Takatalo 2014, 79; Vaahtio 2005, 160.) Soveltuvuusarvioinnin avulla saadaan hakijasta objektiivista tietoa, jonka avulla voidaan arvioida esimerkiksi hakijan sopivuutta tiimin jäseneksi. Niiden avulla saadaan myös tietoa siitä, millainen hakijan kyky on toimia tehtävän vaatimassa laajuudessa ja tehtävän vaatimusten mukaisesti. (Vaahtio 2005, 162.) Brittein saarilla tehdyn tutkimuksen mukaan psykologiset testit antavat jopa parempaa tietoa kuin CV:t, työhakemukset tai jopa haastattelut, hakijan kyvyistä onnistua hakemassaan työtehtävässä. Lisäksi ne voivat vähentää rekrytointin kustannuksia jopa 70%:sti, varsinkin jos sen avulla ei tehdä väärää rekrytointivalintaa. (Simms 2007.)

4 ANONYMI REKRYTOINTI OSANA VASTUULLISTA JA TASA-ARVOISTA TYÖELÄMÄÄ

Nykyaikana yksi yritysten toiminnan panostuksen kenttä on ollut vastuullisuus. Vastuullisesta liiketoiminnasta puhutaan yhä enemmän ja enemmän. Vastuullinen liiketoiminta pitää sisällään hyvin monentyyppisiä erilaisia keinoja luoda vastuullisuutta ja hyvinvointia ympäröivään maailmaan. Yhä enemmän on alettu kiinnittää huomiota siihen, kuinka tuo hyvinvointi luodaan ja ketkä sitä ovat luomassa. Vastuullinen liiketoiminta (englanniksi corporate responsibility) tarkoittaa lyhyesti sanottuna sitä, että yritys toteuttaa kestävästä kehitystä omassa toiminnassaan. Vastuullisuus näkyy niiden toiminnassa strategiasta yksittäisen työntekijän työtehtäviin asti, mikäli siihen on panostettu ja siitä pidetään huolta. (Viitala 2013, 326.)

Vastuullisuudessa on monia tasoja, joista minimi on lakien ja hyvien tapojen noudattaminen. Kuitenkaan pelkkä lainsäädäntö ei riitä toteuttamaan vastuullisuutta vaan tärkeintä on se, mitä yritys itse tekee vastuullisuuden eteen eli oman henkilökuntansa, ympäristön ja yhteiskunnan hyväksi. Seuraavalla tasolla on se, mitä yritys tekee sidosryhmiensä vastuullisuuden eteen. Kolmannella tasolla on puolestaan se, että yritys toimii esimerkiksi Suomen rajojen ulkopuolella maassa, jossa on löyhempi työlainsäädäntö, mutta yritys noudattaa Suomen lakeja esimerkiksi työturvallisuudessa. Neljännellä tasolla on se, että yritys on nostanut vastuullisuuden yhdeksi omista arvoistaan ja puhuu siitä avoimesti koko organisaation kaikilla tasoilla. Vastuullisuuden mainostaminen tai siitä viestiminen voi vaikuttaa myös yrityksen maineeseen ja sitä kautta työnantajamielikuvaan. (Viitala 2013, 326.) Henkilöstö on yksi yrityksen sidosryhmistä ja he odottavat työstään vastinetta, koska kuluttavat paljon omia voimavarojaan ja osaamistaan sekä aikaansa yrityksen tavoitteiden eteen. Vastineeksi tästä henkilöstö odottaa korvausta, yleensä palkkaa, osaamisen kehittämistä sekä hyvinvoivaa työoluetta. Henkilöstön mielipiteet yrityksestä välittyvät leviävät eteenpäin ja tästä syystä vastuullisuus ei voi jäädä ainoastaan sanahelinäksi vaan se pitää tuoda lähemmäs työntekijöiden arkea ja tavaksi toimia. (Viitala 2013, 328.)

Vastuullisen liiketoiminnan yksi sosiaalisen vastuun ulottuvuus onkin juuri henkilöstö. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstöprosessien ja käytäntöjen kehittämistä ja soveltamista niin, että yrityksen vastuullisen liiketoiminnan tavoitteet täyttyvät. Sen tulee edistää tasa-arvoa, osaamista, hyvinvointia ja ekologisuutta. Henkilöstöjohtaminen ja vastuullisuus mielletään hyvinkin usein yhdeksi, koska henkilöstöjohtamisella on äärimmäisen tärkeä osa yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumiseen. Henkilöstöhallinnon jäsenet usein ovat mukana määrittelemässä yrityksen vastuullisuuden suuntaviivoja. Työntekijöistä huolehtiminen on yksi osa yrityksen sosiaalisen vastuun kantamista ja hyvällä henkilöstöjohtamisella myös hoidetaan siis sosiaalista vastuuta hyvin. (Viitala 2013, 329.) Laki velvoittaa yli 30 hengen yritysten tekemään tasa-arvosuunnitelman, jonka tavoitteena on edistää yrityksen miesten ja naisten välistä tasa-arvoa. Tasa-arvo voi liittyä palkkaukseen, johtamiskäytäntöihin ja vaikuttamismahdollisuuksiin, rekrytointiin, urakehitykseen, työtehtävien tasapuoliseen jakautumiseen tai esimerkiksi perhevapaakäytäntöihin. Tasa-arvosuunnitelmassa tehtyjen linjausten avulla yrityksen henkilöstön työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen, työnantajakuvaan ja työvoiman saatavuuden voidaan panostaa mikäli toimitaan linjausten mukaisesti. (TTK, 15.)

Vastuullista henkilöstöjohtamista tasa-arvosuunnitelman mukaisesti voi toteuttaa esimerkiksi siten, että tarjoaa kesätyöpaikkoja ja erilaisia harjoittelupaikkoja nuorille, palkkaa monenikäisiä työntekijöitä, huomioi eri etniset ryhmät sekä uskonnot toiminnassaan. Henkilöstötyön eri osa-alueilla on järkevää asettaa periaatteet ja raamit, joiden mukaan vastuullisuutta tällä osa-alueella toteutetaan. Esimerkiksi rekrytoinnin osalta se on tasa-arvoinen kohtelu sukupuolen, syntyperän, uskonnon tai sukupuolisen suuntautumisen perusteella. Lisäksi hakijoille tulee välittää totuuden mukainen kuva sekä tehtävästä että yrityksestä. (Viitala 2013, 332.) Rekrytoinnin toteuttaminen tasapuolisesti kaikki huomioon ottaen voi olla haasteellista. Mikäli yritys valitsee rekrytointikanavakseen ainoastaan internetilmoitukset sosiaalisessa mediassa, voi se poissulkea esimerkiksi vanhemmat hakijat, joilla olisi vielä paikan vaatima osaaminen, mutteivat käytä sosiaalista mediaa. Pois voivat jäädä myös hakijat, joilla ei ole käytettävissään internetiä päivittäin. Tämä on haastavaa monikansallisissa yhtiöissä, ei niinkään Suomessa. (Gravili ja Fait 2017, 94-95.)

Työyhteisössä erilaisuutta tuo eri-ikäiset työntekijät, sukupuoli, etninen tausta sekä erilaiset koulutus- ja työhistoriat, perhesuhteet ja asenteet ja arvot (Österberg 2015, 185). Kaikki nämä tulisi ottaa huomioon päivittäisessä työarjessa työntekijöiden välillä. On tärkeää, että työyhteisön vuorovaikutus kunnioittaa ja osallistaa kaikenlaisia työyhteisön jäseniä ja monimuotoisuutta arvostetaan pikemminkin voimavarana. On myös tärkeää, että työnantajakuvallisesti työpaikka on sellainen, että erilaiset ihmiset ”uskaltavat” hakea töitä. Erilaisille ihmisille tulee tarjota tasapuolisesti mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan sekä edetä urallaan. Kaikilla tulee siis olla tasapuolinen mahdollisuus koulutautua työtehtäviin sekä edetä uralla saaden siitä oikeudenmukaista palkkaa. (Österberg 2015, 185-186.) Monikulttuurisissa työpaikoissa tuodaan uudenlaisia ajattelumalleja eri kansallisuuksien johdosta ja näin ollen se saattaa olla ajatuksiltaan, näkökulmiltaan ja osaamisiltaan muita työyhteisöjä rikkaampi ja luovampi. Lisäksi se voi parantaa asiakaspalvelua ja lisätä asiakastyytyväisyyttä, koska on mahdollista palvella yhä moninaisempaa asiakaskuntaa, mikäli tuntee kulttuurin, tavat ja kulutustotumukset. (TTK, 8.) Monikulttuurinen työyhteistö on kuitenkin haastava johtaa, ja vaatii erilaista esimiesosaamista. Lisäksi monikulttuurisessa työyhteisössä pitää olla ymmärrystä eri maiden työ kulttuurista ja työlainsäädännöstä mikäli kyseessä on multikansallinen yritys. (TTK, 9.)

Eri ikäisten työntekijöiden vahvuudet tulee tunnistaa ja ne tulee hyödyntää, koska se usein parantaa sekä työntekijöiden hyvinvointia että työyhteisön toimivuutta. Usein esimerkiksi iäkkäämmät työntekijät ovat sitoutuneempia työyhteisöön ja uskollisempia kuin nuoret. Yhdistelemällä eri ikäiset työntekijät työyhteisöön saadaan aikaan työyhteisö, joka nykypäivänä vastaa työelämän haasteisiin kilpailukykyisemmin kuin mikäli työyhteisössä on samanikäisiä, saman osaamisen ja historian omaavia työntekijöitä (Österberg 2015, 186; Phillips ja Gully 2014, 39). Eri ikäisten toimivan työyhteisön haasteena on se, että miten saadaan eri-ikäiset toimimaan yhdessä tuloksellisesti, motivoituneesti ja siten, että hiljaista tietoa jaetaan ja luodaan uutta. Kuitenkin hyvän ikäjohtamisen avulla saadaan työntekijät pysymään työelämässä mahdollisimman pitkään ja pystytään myös vähentämään sairauspoissaoloja ikääntymisestä johtuvien seikkojen vuoksi. Eri ikäisten yhteistyötä voidaan rakentaa esimerkiksi työnkierron tai työparityöskentelyn avulla, jossa vanhempi työntekijä opettaa nuorempaa ja päinvastoin. (TTK, 12.)

Yli 55-vuotiaiden työttömyysaste Suomessa oli maaliskuussa 2019 6,7%, kun koko väestön (15-74-vuotiaat) se oli 7%. (Tilastokeskus 2019.) Kaikkien ikäryhmien työttömyys oli laskussa verrattuna vuoteen 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun mukaan maaliskuussa 2019 työnhakijoiden kokonaisuus pieneni, kun taas työpaikkoja oli tarjolla enemmän kuin vuosi sitten samaan aikaan. Työnhakijoita oli noin puoli miljoonaa, joista miesten ja naisten osuus lähes tulkoon sama. Työnhakijoista noin 240 000 oli työttömiä työnhakijoita ja heistä noin 10% oli ulkomaan kansalaisia, mikä oli noin 1500 vähemmän kuin maaliskuussa 2018. Työttömistä työnhakijoista miehiä oli noin 140 000 ja naisia 98 000. Molempien sukupuolien työttömyys oli laskenut vuodesta 2018. Vuoteen 2018 verrattuna sekä Uudellamaalla että Keski-Suomessa oli vähemmän työnhakijoita kuin maaliskuussa 2018 mutta enemmän työpaikkoja. (TEM 2019.)

4.1 Useat lait ohjaavat tasa-arvoista ja syrjintää vähentävää työyhteisöä ja rekrytointia

Rekrytointiprosessia ja sen vastuullisuutta sekä tasa-arvoista toteutumista ohjaa osittain tietyt lait. Yksi laki, jonka pohjana on muut yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoisuutta tukevat lait, on Suomen perustuslaki. Perustuslain yhdenvertaisuuspykälän mukaan ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan (Perustuslaki, 2.luku 6§). Yhdenvertaisuuslaki on yksi työelämän tasa-arvoisuutta edistävästä laista. Yhdenvertaisuuslain mukaan sen tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää. Siinä on säädetty myös yhdenvertaisuuden valvonnasta sekä seuraamuksista. (Yhdenvertaisuuslaki, 2.luku 7§) Jokaisen työnantajan on koosta, toimialasta, henkilöstön määrästä tms. seikasta riippumatta YVL 7.1 §:n mukaan arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä.

Yhdenvertaisuuslain tavoitteena on, että yrityksen yhdenvertaisuuden edistämisestä tulisi normaalia yrityksen toimintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen menettelytavat työhönotossa, tehtäviä jaettaessa, koulutusvalinnoissa, palkasta tai etuuksista päätettäessä sekä työntekoon ja työsuhteisiin liittyviä velvollisuuksia määritettäessä ovat syrjintää välttäviä. Näillä toimenpiteillä tulee yrityksen aidosta vaikuttaa yrityksen yhdenvertaisuustilanteeseen. (Koskinen ja Valkonen 2018, 59.) Yli 30 henkeä työllistävät yritykset ovat velvoitettu tekemään yhdenvertaisuuden edistämiseksi tehtävistä toimenpiteistä yhdenvertaisuussuunnitelman, joka voi olla osa esimerkiksi henkilöstösuunnitelmaa (Saarinen 2015, 204). Yhdenvertaisuuslaissa on myös kielto syrjivien työhönottoperusteiden käyttämisestä. Ammattitaitoa ja koulutustasoa koskevat vaatimukset eivät saa olla syrjiviä työntekijän etnisen taustan, iän, sukupuolen, kansallisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautuneisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 8§, 17§).

Miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta säädetään laissa ja sen tarkoituksena on estää sukupuoleen perustavaa syrjintää sekä edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa ja parantaa erityisesti naisten asemaa työelämässä. Monesti tätä lakia kutsutaan tasa-arvolainksi. Sen mukaan työpaikkaa ei saa laittaa ainoastaan miesten tai naisten haettavaksi ellei tähän ole tehtävän laadusta johtuvaa painavaa tai hyväksyttävää syytä tai ellei syynä ole työnantajan suunnitelmaa edistää lain edellyttämää tasa-

arvoa työpaikalla. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986, 8§.) Tasa-arvolain mukaan kiellettyä syrjintää on, mikäli työhönvalintatilanteessa valitaan henkilö, joka on epäpätevämpi kuin muut hakijat ja toista sukupuolta. Tämä ei kuitenkaan estä työnantajaa valitsemasta tehtävään sopivimmaksi katsomaansa henkilöä, mutta työnantajan tulee kuitenkin osoittaa, että valittu henkilö soveltuu tehtävään paremmin kuin muut. Työnantajan pitää pystyä osoittamaan, että valinta on ollut todellinen ja hyväksytystä syystä tehty; henkilön soveltuvuus on arvioitu huolellisesti ja soveltuvuuden arviointiperusteisiin ja menettelyihin ei ole käytetty sukupuolen perusteella syrjiviä menetelmiä. (Saarinen 2015, 28; TTK, 18.) Tämä menettely on tärkeä valintaprosessin vaihe varsinkin julkisella puolella, jossa virkojen täyttämiseen on tiukat rajat ja lähes aina pätevin tulee valita, huolimatta siitä, olisiko hän sopivin vaihtoehto valittavaksi. (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 2003, 2.luku 5-6§.)

Suomen väestö on vuoden 2018 lopussa ollut noin 5,5 miljoonaa, joista miehiä on ollut 2,72 miljoonaa ja naisia loput noin 2,79 miljoonaa. 15-74-vuotiaista suomalaisista töissä (erilaisissa työsuhteissa) oli yhteensä noin 2,2 miljoonaa suomalaista, ja he jakautuivat sukupuolen mukaan siten, että miehiä oli töissä 1,09 miljoonaa ja naisia 1,11 miljoonaa. Suomalaisessa työelämässä jakautuu lähes tasan miesten ja naisten kesken ja työsuhteiden määrässä tarkasteltuna Suomi on tasa-arvoinen. (Tilastokeskus 2019.) Tämä tilasto ei kuitenkaan ota kantaa siihen, millaisissa työsuhteissa on enemmän naisia tai miehiä. Tilasto ei myöskään ota kantaa siihen, onko julkisella sektorilla enemmän miehiä vai naisia vaan ainoastaan siihen, millainen sukupuolten rakenne on verrattaessa kaikkia työsuhteita keskenään. Tasa-arvoa mittaavissa kansainvälisissä arvioinneissa Suomi sijoittuu lähes aina hyvin korkealle, koska ne mittaavat myös kokonaisuudessa naisten mahdollisuuksia työssä käymiseen. Ne eivät mittaa pelkästään sitä, millaisissa työpaikoissa naiset Suomessa ovat (Koivunen ym. 2017, 130). Työelämän segregatio eli työmarkkinoiden jakautuminen sukupuolen mukaan alkaa jo ennen työelämään sijoittumista, koska miesten ja naisten väliset koulutusvalinnat poikkeavat huomattavasti toisistaan. Stereotypit vaikuttavat tyttöjen ja poikien kiinnostuksen kohteisiin ja käsityksiin omista kyvyistään sekä tulevasta työelämästä. (Kauhanen ja Rikula 2019, 81 ja 85.) Suomessa naisia työskentelee enemmän julkisella sektorilla, kun taas miehet sijoittuvat enemmän yksityiselle sektorille. Naisia työskentelee enemmän naisvaltaisilla aloilla molemmilla sektoreilla, kun taas miehet työskentelevät huomattavasti enemmän yksityisellä sektorilla miesvaltaisilla aloilla. (Kauhanen ja Riukula 2019, 83; Koivula, Ojala, Saari ja Viitasalo 2017, 131.) Tämä on suurin syy myös miesten ja naisten väliseen palkkaeroon. Tämä tarkoittaa sitä, että miehet ansaitsevat enemmän kuin naiset lähes kaikilla aloilla. Palkkaero voi vaikuttaa myös syrjinnän kokemukseen työelämässä. (Koivunen ym. 2017, 131.)

Rikoslaisissa työsyryntää koskevat säädökset koskevat myös työpaikkailmoittelua eli työnantaja saattaa syyllistyä syrjintään työpaikkailmoittelussaan mikäli työnhakija asetetaan huonompaan asemaan rodun, kansallisen tai etnisen, ihonvärin, kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen tai terveydentilan takia. Lisäksi syrjintää on uskonnon, yhteiskunnallisen mielipiteen, poliittisen vakaumuksen tai muun näihin verrattavan seikan esittäminen. (Saarinen 2015, 26.) Vaikka työpaikkailmoitus koskeekin koko hakijajoukkoa eikä yhtä yksittäistä ihmistä, voi työpaikka silti syyllistyä syrjivään työpaikkailmoitteluun. Työpaikkailmoittelussa tapahtuva syrjintä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, koska on sallittua hakea esimerkiksi kiinalaiseen ravintolaan kiinalaistaustaista työnte-

kijää ravintolan imagon vuoksi tai miesnäyttelijää tiettyyn rooliin. (Saarinen 2015, 26-27.) Osittain myös tietyt ammatit vaativat fyysisesti sellaisia ominaisuuksia, etteivät esimerkiksi iäkkäät pysty hakemaan. Vaadittavan iän ilmoittamista ei kuitenkaan sallita ja valinta hakemisesta jää työnhakijan tehtäväksi (Vaahtio 2005, 136).

Työpaikkailmoituksessa esiteltyä työpaikkaa haetaan myös valmiiden lomakkeiden kautta, joissa kysytään esimerkiksi hakijan nimeä, osoitetta, kansalaisuutta, koulutusta tai työkokemusta (Saarinen 2015, 35). Näiden ylläpitoa säätelee puolestaan tietosuojalaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Henkilötietojen käsittelyssä pitää olla huolellinen ja niiden käsittely on määritelty tarkasti. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että hakijalta saa hankkia tietoa ja kysyä työtehtävän kannalta olennaisia asioita. Mikäli näitä asioita halutaan selvittää esimerkiksi edeltävältä työnantajalta, tulee siihen olla hakijan suostumus. (Salli ja Takatalo 2014, 96.) Lait eivät säädi kuitenkaan sitä, mitä hakulomakkeissa saa kysyä, joten syrjinnän ehkäisy on toteutettava henkilöiden valintavaiheessa mikäli henkilötiedot pyydetään hakulomakkeella.

Monet lait antavat siis pohjan työpaikassa edistettävälle tasa-arvolle sekä pyrkivät estämään syrjinnän. Kuitenkin syrjintää ja tasa-arvoa käsittelevät tilanteet, joita lähdetään ratkomaan oikeudessa ovat hyvin moninaisia eivätkä aina ole syrjintää tai tasa-arvoa rikkovaa. On kuitenkin tärkeää, että työsuhteen molemmat osapuolet tietävät lain vaatimukset omalta osaltaan ja toimivat sen mukaisesti jo ennen työsuhdetta hakuvaiheen aikana. Tutkimusten mukaan työhönotto on kuitenkin tilanne, jossa koetaan vähiten syrjintää työelämässä eli syrjintä siirtyy niin sanotusti joko palkkaan tai esimerkiksi etenemismahdollisuuksien puuttumiseen. Kuitenkin mikäli naiset hakevat hyvinkin miesvaltaisille aloille töihin, kokevat he usein syrjintää sukupuolensa vuoksi. Tämä kokemus syrjinnästä on suurempaa kuin mitä he kokisivat hakiessaan töihin naisvaltaisille aloille. (Koivunen ym. 2017, 134, 141.) Harelin, Klangin ja Hessin tutkimuksen mukaan (2008, 253) jo aikaisessa vaiheessa tehdyt uravalinnat voivat aiheuttaa myöhemmässä vaiheessa työuralla syrjintää. Myös tästä syystä yrityksen on tärkeää pitää rekrytointiprosessi mahdollisimman avoimena ja läpinäkyvänä. Jo työpaikan vaatimuksia määritellessä tulee tasa-arvoinen rekrytointiprosessi ottaa huomioon (TTK, 18).

On tärkeää, että yritykset jatkavat tasa-arvotyötään, jotta työelämä saataisiin mahdollisimman tasa-arvoiseksi ja syrjintää koettaisiin mahdollisimman vähän. Syrjinnän kokemusta työhönottoon, palkkaukseen, uralla etenemiseen, koulutukseen pääsemiseen ja arvostukseen vähentää huomattavasti se, että työyhteisö on sukupuolijakaumaltaan mahdollisimman tasapuolinen. Tätä kokemusta on juurikin mahdollista vähentää muuttamalla suomalaista työelämää siten, ettei ole niin selkeitä miesten ja naisten töitä. (Koivunen ym. 2017, 142.) Tämä on kuitenkin melko haastavaa, eikä käytännön keinoja oikeastaan ole. Pelkkä naisten kannustaminen hakeutumaan miesvaltaisille aloille töihin ei riitä ratkaisemaan sukupuolten välistä eriytymistä, koska juuri silloin naiset kokevat sukupuolestaan olevan haittaa (Kauhanen ja Riukula 2019, 98). Yksi mahdollisuus tasa-arvoisempaan työmarkkinointiin jakautumiseen on se, että rekrytointin avulla systemaattisesti vaikutetaan sukupuolijakaumaan. Kuitenkin myös se on omalta osaltaan eriarvoisuuden lisäämistä, koska silloin pätevin voi jäädä tehtävän ulkopuolelle rekrytointivalintaa tehtäessä. Syrjinnän vähentäminen vähentää myös yhteiskunnalle tulevia kustannuksia (Rinne 2018) esimerkiksi työttömyystukien muodossa.

4.2 Tasa-arvon ja syrjinnän ehkäisyn kautta anonyymiin rekrytointiin

Rekrytoijalla ei ole läheskään aina kaikkea mahdollista informaatiota hakijasta vaan hän joutuu tekemään päätöksensä erilaisten tietojen perusteella. Kun sukupuoli ja ikä otetaan päätöksissä mukaan, ollaan hyvin lähellä syrjinnän kriteeristön täyttämistä. Kuitenkin kriteerejä siitä, kuka on sopivin hakija on monia. Esimerkiksi nuoren palkkaaminen ei automaattisesti ole ikäsyrjintää, jos hän oli hakijana paras ja suoriutui haastattelusta tai haastatteluista parhaiten. (Vaahtio 2005, 95.) Vaahtion (104) mukaan syrjintää ei ole myöskään se, että valitsee henkilön, jonka ulkoinen olemus miellyttää. Rekrytoija todennäköisesti tietää tässä tilanteessa sen, millaiseen tehtävään ja esimerkiksi millaisten asiakkaiden kanssa hakija tulee työskentelemään jatkossa, jolloin ulkoisella olemuksella voi olla merkitystä. Hyvin todennäköisesti tämä henkilö on miellyttänyt myös haastattelijaa koko rekrytointiprosessin ajan, ei pelkästään ulkonäkönsä perusteella vaan myös osaamisensa. Kuitenkin rekrytoijan ja haastateltavan välisellä yhteydellä on väliä, koska yleensä ihmiset tekevät päätöksensä sen perusteella, miten he kokevat. Vaikka hakijan osaaminen olisi täydellinen kyseiseen tehtävään, mutta jos henkilönä hakija ei miellytä tai hänen kanssaan ei päästä samalle aaltopituudelle, on hyvin todennäköistä, ettei hän työllisty. Tilanne voi olla esimerkiksi sellainen, että hän on iäkkäämpi tai etniseltä taustaltaan ei-kantasuomalainen mutta se ei ole syrjintää, vaan kokemusta hakijasta kokonaisvaltaisesti. (Hipps 2019.)

Syrjinnän kokemus on erilainen jokaisen ihmisen kohdalla mikäli sitä on koettu tai tapahtunut. Korkeakoulutetut tunnistavat ja havainnoivat usein paremmin epäoikeuden mukaisen kohtelun, mutta myös heidän oletuksensa työelämästä ja vaikkapa palkkatasosta voivat olla vääristyneet. Ajatellaan, että koulutus tuo tietyn palkkatason ja uramahdollisuudet ja mikäli näin ei tapahdu, niin ilmoitetaan sen olevan syrjintää. Myös esimiesasemassa olevat voivat kokea syrjintää mikäli etenemismahdollisuudet eivät olekaan sitä, mitä oli ajateltu. Tällöin ei välttämättä ole kyse syrjinnästä vaan suoriutumisesta työtehtävässä. (Koivula ym. 2017, 138.) Tästä syystä onkin tärkeää, että esimerkiksi ali-suoriutumiseen esimiehet puuttuvat herkästikin, ettei se johda syrjinnän kokemukseen turhaan. Työntekijä voi tarvita vain lisää perehdytystä tai apua muilta työtehtävien suorittamiseen.

Rekrytointihaastattelussa keskitytään arvioimaan osaamista, henkilökoemaa, motivaatiota sekä persoonallisuutta. Ennen haastattelua yrityksen henkilöstöjohto tai rekrytoivat esimiehet käyttävät työhakemuksia hyväkseen arvioidakseen etukäteen näitä ominaisuuksia hakijoiden keskuudessa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että naiset ja etnisiin ryhmiin kuuluvat pääsevät harvemmin tämän etukäteisarvioinnin läpi, koska hakemusten käsittelijät sortuvat usein ennakkokäsityksiin. Tämä voi aiheuttaa haasteita myös esimerkiksi naisten etenemiseen yrityksen sisällä urallaan. (Foley ja Williamson 2018, 623.) Yrityksille on myös tärkeää oman yrityskuvan tai paremminkin työnantajakuvan jatkuva parantaminen, jottei osaavat työntekijät katoaisi tavoittelemattomiin tai jottei liiketoiminnasta saatava tuotto pienentyisi. Tasa-arvon edistäminen työelämässä ja epäily mahdollisesta piilosyrjinnästä on pakottanut yritystyksiä ottamaan huomioon tasa-arvon yhä enemmän huomioon toiminnassaan. Tästä syystä monet yritykset Euroopassa, kuten Deloitte ja KPMG ovat 2010-luvulla alkaneet käyttää *anonyymiä rekrytointia* yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisuuden edistämiseksi. (Foley ja

Williamson 2018, 624). Käytettäessä anonyymiä rekrytointia hakemusten käsittelijä keskittyy ainoastaan rekrytoimaan tehtävään tiedoiltaan ja taidoiltaan parhaimman hakijan.

Tiedostamattomat ennakkosenteet hakijoita kohtaan voivat näytellä suurta roolia rekrytointiprosessissa ja niitä on lähes kaikilla rekrytoijilla vaikei niitä haluta tunnistaa tai ei edes tiedetä niiden olemassaoloa. Edelleen esimiehet ja rekrytointia tekevät asiantuntijat kiinnittävät huomiota myös osaamisen sijasta henkilön muihin ominaisuuksiin tai ensivaikutelmaan ja tekevät päätöksiä sen pohjalta. Ihmisten on tapana tykätä niistä, joiden kanssa tulee toimeen parhaiten ja juuri tästä on usein rekrytointiprosessissa kyse eli ihmisten intuitiosta. Kun tiedetään ihmisten halun kokea kuuluvansa johonkin, on helpompaa valita henkilö, johon pystytään samaistumaan. Tällöin asiat, joihin samaisutetaan, voivat olla täysin epärelevantteja työtehtävää tai siihen vaadittavaa osaamista varten (Salli ja Takatalo 2014, 72). Hippsin mukaan (2019) rekrytoinnissa voidaan tunnistaa erilaisia ennakkoluuloja, kuten keskusteluhalukkuus mahdollisissa ryhmähaastatteluissa; rekrytoijan ennakkosenne hakijan käymää korkeakoulua tai lukiota kohtaan tai hakijan suosiminen omien uravalintojen mukaisesti (esimerkiksi sama koulutustausta) tai jopa ulkonäkö. Kauniiden ihmisten voidaan ajatella olevan tehokkaampia tai päinvastoin, varsinkin naisten kohdalla. Kuitenkaan ulkonäkö ei ole niin määräävä tekijä mitä oletetaan sen olevan, ainakaan palkattaessa asiantuntijoita. Mikäli puolestaan osaamiseltaan kaksi samanlaista hakijaa päätyy hakuprosessin viimeiseen vaiheeseen, todennäköisemmin ulkonäöltään paremman näköinen, ”kauniimpi”, tulee valituksi. (Ford, Price, Hofmeyer ja Chiba 2018, 9.) Yhdysvalloissa puolestaan ulkonäön merkitystä ei voi väheksyä, koska esimerkiksi vaatekauppa- ketju Abercrombie & Fitch haluaa palkata lähes aina mahdollisesti malleja luomaan asiakkailleen tietynlaista mielikuvaa vaatteista sekä myös huokutellakseen kauniita ihmisiä asiakkaisiksi. (Cavico, Muffler ja Mujtaba 2013, 85). Myös ikä tulee usein esille rekrytoinneissa ja henkilövalinnoissa. Kuten Vaahtio toteaa (2005, 180), ikään liittyvät odotukset eivät myöskään ole tietoisia vaan usein piilossa. Kuitenkin on vaikeaa arvioida, miten ikä aidosti vaikuttaa esimerkiksi henkilön palkatuksi tulemiseksi. Dataa saadaan lähinnä siitä, minkä ikäisiä henkilöitä on palkattu.

Kaikki edellä mainitut seikat voivat olla myös kielteisiä seikkoja hakijoille, samoin kuin haastattelijat omat arvot ja asenteet (Salli ja Takatalo 2014, 72). Juuri näiden syiden vuoksi, yritykset ovat pohtineet rekrytointimenetelmiään ja ottaneet anonyymin rekrytoinnin käyttöönsä yhtenä rekrytointimenetelmänä. Sen avulla haastattelijoiden, yrityksen sekä ylipäänsä yhteiskunnan mahdolliset ennakkosenteet eivät pääse vaikuttamaan rekrytointiprosessiin.

4.3 Aiemmat tutkimukset anonyymistä rekrytoinnista

Tutkimukset osoittavat eriäviä tietoja anonyymin rekrytoinnin vaikutusta esimerkiksi naisten työllistymiseen. Hyvin moni anonyymiin rekrytointiin liittyvistä tutkimuksista pureutuu etnisten ryhmien työllistymisen tarkkailuun tai naisten ja miesten välisen työllistymisen vertailuun. Osa tutkimuksista osoittaa, että anonyymillä rekrytoinnilla ei ole ollut järin suurta vaikutusta naisten työllistymiseen, kun taas osa tutkimuksista osoittaa, että anonyymin rekrytoinnin avulla naisten on helpompi päästä haastatteluun. Ranskassa tehdyn tutkimuksen mukaan etnisten ryhmien pääsy haastatteluihin heikkeni niin paljon, että viranomaiset pyörsivät päätöksensä tehdä anonyymistä rekrytoinnista pakollista

(Crepón, Behaghel ja Le Barbanchon 2015). Mikäli syrjintää ei ole havaittu yrityksissä tai rekrytoivat esimiehet ovat tietoisia tasa-arvosta ja diversiteetistä, anonymillä rekrytoinnilla ei koeta olevan hyötyä. Tutkimusten mukaan anonymisuus voi jopa haitata hakemusten käsittelijöitä hankkimaan monimuotoisempaa työvoimaa. Ammattitaitoiset hakemusten käsittelijät pystyvät silti anonyymeistä hakemuksista osittain tunnistamaan esimerkiksi sukupuolen. (Foley ja Williamson 2018, 624.) Yritykset, jotka ovat valveutuneita työyhteisön diversiteetin mahdollisuuksista, on mahdollista saada jopa 35 prosenttia parempi taloudellinen tulos kuin alan keskiarvo on (Bortz 2018, 55). Työyhteisön moninaisuudella on siis merkitystä.

Tutkimukset ovat osoittaneet kuitenkin sen, että hakijat (varsinkin vähemmistöryhmissä) kokevat, että anonymi rekrytoinnin avulla he ovat päässeet helpommin työhaastatteluihin. Tutkimukset osoittavat myös sen, että anonyymiä rekrytointia käyttävät yritykset ovat sitoutuneet tasa-arvoisuuteen. (Foley ja Williamson 2018, 626.) Anonyymien rekrytoinnin avulla etniseltään taustaltaan kantaväestöstä poikkeavat hakijat ovat päässeet paremmin haastatteluihin, kun pelkkä nimi poistettiin hakemuksista. Nimellä haettaessa kantaväestöön kuuluvat saivat yli 50% enemmän haastattelupyyntöjä kuin muut hakijat, vaikka osaaminen olisi ollut samalla tasolla. (Bortz 2018, 54.)

Åslundin ja Nordström Skansin tutkimuksen mukaan anonyymien rekrytoinnin avulla naisten oli helpompi päästä haastatteluihin, kuuluivatpa he etniseen vähemmistöön tai ei. Etnisten vähemmistöihin kuuluvien miesten ei huomattu pääsevän paremmin haastatteluihin anonyymien rekrytoinnin avulla. Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että etnisen taustan perusteella tapahtuvaa syrjintää on vaikeampi poistaa tai vähentää, kuin sukupuolen perusteella tapahtuvaa syrjintää, käytettiinpä hakumenetelmänä anonyymiä rekrytointia tai ei. (Åslund ja Nordström Skans 2012, 82.) Samaisessa tutkimuksessa huomattiin, että anonyymeihin rekrytointeihin haki vähemmän ihmisiä kuin tavallisiin rekrytointeihin. Tämän oletetaan johtuvan siitä, että hakijat kokevat raskaaksi hakea paikkaa, jossa oletetaan mahdollisuuden työllistyä olevan pieni tai mikäli kiinnostus kyseistä työtehtävää kohtaan on pienehkö. (Åslund ja Skans 2012, 89.)

Kanadassa 2017 tehdyn tutkimuksessa hakemukset jaoteltiin neljään eri ryhmään, joissa hakemuksia käsitteli kaksi eri henkilöä. Ryhmät jaettiin niin, että ensimmäisessä ryhmässä oli "tavallisia" hakemuksia, seuraavassa kahdessa ryhmässä oli anonyymejä sekä tavallisia hakemuksia, ja viimeisessä ryhmässä oli ainoastaan anonyymejä hakemuksia. Tässä tutkimuksessa mukana oli 17 organisaatiota ja hakemuksia oli lähes 2300 kappaletta. Kanadassa tehdyssä tutkimuksessa ei löydetty anonyymien rekrytoinnin auttavan vähemmistöjen edustajia pääsemään työhaastatteluihin yhtään paremmin kuin tavallisesta rekrytoinnista muissa kuin hallinnolliseen tehtäviin haettaviin töihin. Tutkimuksen haasteet olivat siinä, että hakemusten käsittelijät tiesivät osallistuvansa anonyymiin rekrytointiin ja tämä saattoi vaikuttaa heidän arviointiinsa. Lisäksi 2300 hakemuksen anonymisuus oli työlästä ja vei paljon aikaa, koska sitä ei kerrottu hakijoille. Lisäksi virheen mahdollisuus henkilötietojen näkyville jäämiseksi oli suuri. (Kanada 2018.)

Rinne kiteyttää (2018) artikkelissaan usean eri anonymistä rekrytoinnista tehdyn tutkimuksen seuraavasti: anonyymien rekrytoinnin hyödyt ovat siinä, että hakemusten käsittelyvaiheen mahdollinen

syryntä poistuu; saavutetaan erilaisia hakijoita ja heidän vertailemisensa helpottuu. Haittoina puolestaan koetaan se, että syryntä saattaa siirtyä hakemusten käsittelystä haastatteluvaiheeseen. Anonyymi rekrytointi voi siirtää fokuksen parhaimman osaajan palkkaamisesta toisaalle, hakemuksissa keskitytään epäolennaiseen ja hakijoille hyödyttömiin asioihin sekä se on kallista että aikavie-vää. Sen avulla mahdollisesti syryntä kuitenkin pienenee, mikäli sitä on.

Anonyymi rekrytointi toteutettiin SOK:illa ja kahdella alueosuuskaupalla niin, että hakijat saivat poistaa vapaaehtoisesti kaikki henkilöä identifioivat tiedot hakemuksestaan eli iän, sukupuolen tai etnisen taustan. Lisäksi vapaaehtoisesti liitettävässä hakemuskirjeessä sekä CV:ssä sai halutessaan piilottaa henkilöä identifioivat tiedot, kuten esimerkiksi koulutuksen ajankohdan. Haastatteluun kutsuttiin hakijat työkokemuksen, opiskelutaustan tai osaamistekijöiden perusteella. Mikäli haastatteluun hakemuksen perusteella päästiin, haastatteluun kutsu tapahtui normaalisti puhelimitse, joten anonyymius oli ainoastaan hakemusten käsittely vaiheessa relevantti. SOK ja alueosuuskaupat saivat toteuttaa anonyymin rekrytoinnin haluamallaan tavalla. Haku tapahtui S-rekry-järjestelmän ja hakulomakkeen kautta eikä hakulomaketta itsessään muokattu pilottijakson aikana. Osuuskaupat saivat toteuttaa anonyymin rekrytoinnin siis haluamallaan tavalla, ja löytää parhaat toimintatavat itse, ilman S-ryhmän ohjeistusta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus anonyymistä rekrytoinnista ja siitä kuinka se koettiin, toteutettiin kevään 2019 aikana. Tässä luvussa kerrotaan, kuinka tutkimus toteutettiin ja millaisia tutkimuksellisia valintoja tehtiin. Aluksi kuvataan tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruutavan valintaa, jonka jälkeen kerrotaan tutkitavasta kohteesta. Lopuksi pureudutaan siihen, millaista aineistoa saatiin, sekä miten se analysoitiin ja tulkittiin. Tutkimuksen luotettavuus on esitelty luvussa kahdeksan *Pohdinta*. Luotettavuuden arviointi on luvussa kahdeksan sen vuoksi, koska rakenne pohjautuu Kanasen (2015a, 16) tekemään jaotteluun kehittämistutkimuksesta.

5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa on kehittämistutkimuksen sekä case-tutkimuksen piirteitä. Tällaista tutkimusta voidaan pitää myös yhdistelmä tutkimuksena, jossa on sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen piirteitä (Kananen 2015a, 39). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että useita erilaisia tutkimusotteita voidaan käyttää yhdessä tutkimuksessa. Koska ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tarkoitus on usein kehittää työelämää, on hyvin tarkoituksenmukaista tehdä opinnäytetyönä kehittämistutkimus, jolloin siinä yhdistyy tutkimuksellisuus sekä kehittäminen. Kehittäminen tähtää usein siihen, että joku asia muuttuu entistä paremmaksi tai tehokkaammaksi (Rantanen ja Toikko 2009, 16). Työelämässä kehittämisen kohteena voi olla työympäristö ja sen toimintatavat. Tämän opinnäytetyön tulosten avulla on tarkoitus kehittää anonyymien rekrytoinnin käytettävyyttä tulevaisuudessa toimeksiantajalla yhtenä rekryointimenetelmänä. Kehittämisessä sovelletaan tutkimustietoa, joka sovelletaan käytäntöön. Tutkimuksellisesta kehittämistyöstä puhutaan juuri silloin, kun käytännön ongelmiin halutaan tietoa. Tämän tiedon saamista ohjaa tutkimukselliset menetelmät. Tiedontuotannon kysymykset nousevat käytännön ongelmista, joihin pyritään saamaan vastauksia tutkimuksen avulla. (Rantanen ja Toikko 2009, 23.)

Laadullinen tutkimus tarkastelee yleensä ihmisiä ja heidän merkityks maailmaansa, joka on yleensä ihmisten välinen ja sosiaalinen. Tavoitteena on selvittää ihmisten kokemus tutkittavasta ilmiöstä tai tapahtuneesta. (Vilka 2015, 118.) Tässä tutkimuksessa tutkittiin rekryointiprosessin osapuolten omia kokemuksia, jotka olivat aina henkilökohtaisia ja heidän omiaan. Laadullisen tutkimuksen avulla ei löydetä välttämättä lopullista totuutta asiasta vaan enemmänkin ihmisistä saatavan tiedon ja havainnointien avulla voidaan tehdä tulkintoja, jotka päätyvät lopulta johtopäätöksiksi. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkia ihmisiä niiden sosiaalisessa ympäristössä ja sen tarkoituksena on kertoa, miten ja miksi asioita tapahtuu niin kuin niitä tapahtuu. Tämän ymmärryksen perusteella syntyy teoria. (Cooper ja Schindler 2011, 160, 163.) Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon se, millaisiin yhteyksiin tutkittava asia liittyy; miten todellisesti tutkittava käyttäytyy tutkimustilanteessa sekä millainen tutkimusprosessi kokonaisuudessaan on. Tutkimusprosessin tarkoituksena on auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkittava asia monesta eri näkökulmasta. (Vilka 2015, 120-121.)

Tutkimusotteena laadullinen tutkimus asettuu empiirisen tutkimuksen kenttään, vaikkakin empiirisel- le tutkimukselle on tyypillistä teorian merkityksen vähäisyys. Kuitenkaan laadullinen tutkimus ei voi olla teoriatonta eikä sitä voi täysin hylätä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 25.) Empiirinen tutkimus on ai- na erilaisia vaiheita sisältävä kokonaisuus, joka kulkee yleensä seuraavanlaisesti (Hirsjärvi ja Hurme 2006, 14):

- Alustava tutkimusongelma
- Aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmentyminen
- Aineiston keruu ja analyysi
- Johtopäätökset ja raportointi

Hirsjärvi ja Hurme esittävät (2006, 15) tutkimuksen olevan spiraali, jossa välillä palataan takaisin edelliseen tutkimuksen vaiheeseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei tutkimus välttämättä etene aina edellä mainitussa järjestyksessä vaan se voi edetä myös spiraalimaisesti edeltäviin vaihei- siin tai jopa vaiheisiin sitä ennen.

Valitsin laadullisen tutkimuksen tutkimusotteeksi sen vuoksi, koska haluttiin tutkia ihmisiä ja heidän kokemaansa haastattelujen avulla. Kvantitatiivinen tutkimus puolestaan pyrkii yleistämään ja se pe- rustuu jo olemassaoleville teorioille. Määrällisen tutkimuksen aineisto kerätään usein kyselyn avulla ja se edellyttää vahvaa ilmiön tuntemista, jolloin pohjalla ovat aiemmat tutkimukset ja niiden johto- päätökset sekä aiemmat teoriat. (Hirsjärvi, Remes ja Saravaara 2006, 131; Kananen 2015, 73.) Täs- sä opinnäytetyössä on hakijoiden kokemus kerätty kyselylomakkeen avulla, joten osittain opinnäyte- työstä löytyy myös määrällisen tutkimuksen piirteitä sitä kautta.

Kehittämistutkimus ja case-tutkimus tutkimusmenetelmänä

Kananen esittää (2015a 39; 2015b, 66) eri tutkimusotteita koskevan jaottelun, jossa kehittämistut- kimus ja case-tutkimus on esitelty kuuluvan moniotteisten tutkimusotteiden kenttään. Kuten Hilikka Lassila esitti YAMK-kurssilla Tutkimuksellinen Kehittäminen (2017) esityksessään, tutkimus- ja kehit- tämistyössä voidaan käyttää monenlaisia erilaisia menetelmiä, jolla tutkittavaa ilmiötä lähestytään. Tässä tutkimuksessa on kehittämistutkimuksen sekä case-tutkimuksen piirteitä. Kehittämistutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi osittain sen vuoksi, että anonyymiä rekrytointia haluttiin kehittää ja sen mahdollisia ongelmia poistaa tai parantaa tutkimuksella saatujen tietojen pohjalta. Kehittämis- tutkimuksessa yhdistyykin tutkimus ja kehittämistyö ja siinä voidaan käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2015a, 33.) Kehittämistutkimuksen tärkein tavoite on jonkin asian tai ilmiön muutos, joka tässä opinnäytetyössä oli siis tarjota kokemuksen kautta saadun tiedon pohjalta tutkittua tietoa anonyymien rekrytoinnin kehittämiseen. Kehittämistutkimuksessa pyri- tään muutokseen ja pistetään niitä täytäntöön, mutta myös kehittämistarpeiden toteaminen riittää, eikä tutkijan tarvitse itse olla muutosprosessia toteuttamassa. (Kananen 2015a, 74.) Usein kehit- tämistutkimuksessa kuitenkin kehittämistarpeiden tai muutosten toteutumista seurataan ja arvioidaan. Tässä tutkimuksessa todetaan mahdolliset muutostarpeet. Niiden toteuttaminen, seuranta ja arvioin- ti olisi hyvä jatkotutkimuskohde tulevaisuudessa.

Case-tutkimuksessa puolestaan tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi prosessi eli tässä tapauksessa anonymi rekryointiprosessi. Se soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa halutaan ymmärtää organisaation tilannetta ja mahdollista ilmentynyttä ongelmaa sekä tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisedotuksia. (Lassila 2017.) Usein case-tutkimukselle on vaikea löytää suoraa määritelmää, mutta usein tutkimuskohteena on yksi ilmiö eli yksi case, josta nimikin tulee. Case-tutkimukselle eli tapaustutkimukselle on tyypillistä käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisiä menetelmiä. Tapaustutkimuksessa käytetään monenlaisia menetelmiä tiedonhankinnassa, kuten myös tässä tutkimuksessa anonymistä rekryoinnista. (Kananen 2015b, 76.)

Haastattelu ja kysely aineistonkeruutapana

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä monin eri keinoin esimerkiksi havainnoinnalla, haastattelemalla tai tekemällä kyselyjä. Tämän opinnäytetyön primääriaineistona käytettiin haastatteluja, mutta aineistona käytettiin myös hakijoille lähetettyä kyselyä anonymistä rekryoinnista. Kysely toteutettiin tammikuussa 2019. Lomakekysely valikoitui hakijoilta saatavan aineiston aineistonkeruumenetelmäksi sen vuoksi, ettei heitä anonymiteetin takia voinut tavoittaa esimerkiksi haastattelua varten. Lisäksi hakijamäärä oli niin laaja, että olisi ollut vaikea rajata haastatteluun valittavat henkilöt. Tästä syystä kyselylomake oli aineistonkeruumenetelmänä perusteltu valinta. Tämä lomakekysely tehtiin ennen kuin aloitin oman opinnäytetyöprosessini enkä ole ollut mukana kyselylomakkeen laadinnassa. Kyselylomakkeen kysymykset olivat teemoiltaan samoja kuin mitä käytin teemahaastattelussa. Näin ollen myös kyselyistä saadut tulokset ovat relevantteja tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastattaessa.

Koska tässä opinnäytetyössä tutkitaan ihmisiä ja heidän kokemaansa, on silloin järkevää käyttää tutkimuksen primääriaineiston keruumenetelmänä haastattelua. Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Haastattelija voi joustavasti muodostaa lisäkysymyksiä ellei haastattelu ole hyvin strukturoitu. Haastattelussa haastateltava voi kertoa itseään koskevia tietoja vapaasti esille. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 34-35; Vilka 2015, 122.) Haastattelun johtajana toimii tutkija eikä tutkija antaudu haastattelussa keskustelijaksi vaan päämäärätietoisesti yrittää hankkia aineistoa tutkimukseensa. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 42.) Tässä opinnäytetyössä haastateltaviksi valittiin HR-henkilöt ja osa rekrytoivista esimiehistä, jotka olivat marraskuun 2018 aikana olleet mukana anonymisissä rekrytoinneissa. Rekrytoivien esimiesten kohdalla haastatteluun valittiin esimiehiä, jotka olivat olleet mukana anonymisissä rekrytoinneissa. He pystyivät kertomaan oman kokemuksensa siitä sekä reflektoimaan sitä tavalliseen rekryointiprosessiin, jossa hakijat ovat tunnistettavissa. Kehittämistutkimuksessa haastatteluiden avulla saadaan aitoa tietoa tutkittavan kohteen parissa työskenteleviltä, joten valinta haastatteluihin valittujen henkilöiden kohdalla oli onnistunut (Kananen 2015a, 81). Haastattelua tekevän tutkijan on välitettävä tietoa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä ja kokemuksista tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 41).

HR-henkilöstö ja rekrytoivat esimiehet haastateltiin käyttäen haastattelumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelua voidaan nimittää myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Hirsjärvi ja Hurme 2006, 47). Teemahaastattelussa tutkittava ilmiö on jaettu teemoihin, joiden avulla pyritään

ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja antaa niistä oman kuvauksensa (Kananen 2015a,82; Vilka 2015, 124). Haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen eli tässä tutkimuksessa anonyymien rekrytoinnin (Hirsjärvi ja Hurme 2006, 47). Teemahaastattelua varten tehdään haastattelurunko, jotta kaikki teemat tulevat käsiteltyä. Näin ollen ilmiöstä saatava ymmärrys on mahdollisimman kattava. Teemahaastattelussa ei välttämättä ole valmiita kysymyksiä haastattelurungossa, mutta tein teemahaastatteluja varten melko paljon apukysymyksiä. Näin teema tulee kokonaisvaltaisesti käsiteltyä mikäli haastattelu mahdollisesti niin sanotusti hiipuu eivätkä haastateltavat itse jatka keskustelua. (Eskola, Lähti ja Vastamäki 2018.) Kuitenkaan haastattelu ei ole jokaiselle haastateltavalle välttämättä samanlainen, koska vastaukset voivat johtaa lisäkysymyksiin. Jokainen haastattelu on näin ollen uniikki, mutta teemojen sisällön mukainen. (Kananen 2015a, 83.) En lähettänyt etukäteen haastateltaville teemahaastattelun teemoja, jotteivat haastateltavat pohdi etukäteen vastauksiaan esimerkiksi yhdessä tai kollegoidensa kanssa vaan antaisivat haastattelutilanteessa itsestään ja omasta kokemuksestaan mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelua ohjaavat tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotka siis toimivat haastattelun teemoina. Niiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, joihin vastaamalla pyritään kehittämistutkimuksen päätutkimuskysymykseen saada vastaus. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, pois lukien Osuuskauppa Keskimaa. Heillä on käytössään erilainen rekrytointimalli, keskitetty rekrytointi, joten oli tarkoituksenmukaista haastatella heitä ryhmänä. Ryhmähaastattelussa on tärkeää, että keskustelussa pysytään teemojen mukaisissa asioissa ja haastattelijana pidin kiinni siitä, että kaikki osallistuivat tasapuolisesti keskusteluun. Tämä toteutui hyvin johtuen siitä, että kyseinen ryhmä työskentelee hyvin tiiviisti yhdessä ja he ovat tottuneet toimimaan yhdessä. Haastatteluun valittiin kuusi haastateltavaa, jotta saatiin kaikista pilottiin osallistuneista yrityksistä henkilöitä haastateltaviksi. Haastatteluun valitut henkilöt olivat sellaiset henkilöt, jotka olivat olleet pilotissa mukana eikä tarpeen ollut haastatella muita henkilöitä. Haastattelut kestivät noin 20-30 minuuttia ja ne toteutettiin kaikkien haastateltavien omalla työpaikalla. Haastattelua varten tehtiin teemojen mukainen pohja, joka toimi haastatteluissa tukena, jottei asia lähde rönsyilemään ja pysytään tutkittavien teemojen mukaisissa aiheissa. Teemahaastattelulle on juurikin olennaista se, ettei kysymykset ole kaikille samat vaan asioista keskustellaan teemojen kautta, kuten myös tässä opinnäytetyössä tehtiin (Hirsjärvi ja Hurme 2006, 48). Haastattelujen määrä oli hyvä, koska sen avulla saavutettiin tutkimusaineiston saturaatio eli tutkimusongelmien kannalta ei mitään uutta enää noussut esille. Tämä tuli myös esille aineiston analyysivaiheessa. (Vilka 2015, 152.)

Keräsin aineiston haastattelujen avulla siksi, että haastattelussa ihmiset voivat tuoda itseään ja omia kokemuksiaan parhaiten esille ja heille voidaan esittää lisäkysymyksiä haastattelun edetessä. Olen itse työkseni haastattellut ihmisiä, joten koin, että haastattelut ovat helppoja ja luontaisia tehdä ja se pitikin paikkaansa. Haastatteluihin valittujen henkilöiden kontaktointi, haastattelujen nauhoittaminen sekä itse haastattelut eivät vieneet liikaa aikaa vaan ne saatiin sovittua hyvin sujuvasti ja aika-tilat pitivät. Haastatteluna ainoa haaste oli, että kerätyn aineiston litterointiin meni paljon aikaa, jonka myös Hirsjärvi ja Hurme mainitsevat haastattelun haitaksi (2006, 35). Yksi vaihtoehto laadullisen tutkimuksen aineiston keräämiseen on havainnointi, jonka tarkoituksena on ymmärtää havainnoinnin kohteiden toimintaa eli tässä tapauksessa olisi havainnoitu, miten HR-asiantuntijat ja esi-

miehet käsittelivät anonyymejä hakemuksia ja mihin seikkoihin kiinnittivät huomiota (Kananen 2015a, 78). Havainnointia tässä opinnäytetyössä olisi voinut tehdä omalla työpaikalla anonyymiä rekrytointia käytettäessä. Koska kyseessä kuitenkin oli kolmen eri yrityksen rekrytointiprosessi, olisi havainnointi ollut erittäin haastava toteuttaa. Aineistoa olisi havainnoinnin lisäksi pitänyt kerätä myös esimerkiksi haastatteluin, jotta olisi saatu mahdollisimman kattava kokonaisuus tutkittavasta ilmiöstä. Havainnointi olisi voinut olla mukana, mikäli olisi esimerkiksi tutkittu sitä, miten anonyymiin rekrytointiin osallistuvat HR-asiantuntijat sekä esimiehet kokivat haastattelutilanteet, joissa anonyymit hakijat nähtiin ja tavattiin ensi kerran. Lisäksi olisi voinut havainnoida mahdollisia kontaktointitilanteita, kun hakijoita pyydetään haastatteluihin. Osallistuva havainnointi onkin aineiston keräämismenetelmänä työläs ja vie paljon aikaa, joten tässä tutkimuksessa jo senkin puolesta sitä oli mahdoton toteuttaa.

Tutkittava kohde

Tutkimuksen kohteena olivat SOK:n, Varuboden-Oslan ja Keskimaan HR-henkilöstö sekä rekrytoivat esimiehet, jotka olivat mukana anonyymi rekrytointi-pilottihankkeessa hakemusten käsittelijöinä ja mahdollisesti haastattelijoina. Lisäksi tutkimuksen kohteena olivat marraskuussa 2018 anonyymissä rekrytoinnissa mukana olleet hakijat, jotka olivat vastanneet hakijoille jälkikäteen lähetettyyn kyselyyn anonyymistä rekrytoinnista. Haastateltavia oli yhteensä kuusi, joista puolet edustivat HR-henkilöstöä ja puolet rekrytoivia esimiehiä. Hakijoita ei anonymiteetin vuoksi ollut mahdollista haastatella. Haastatteluun valittujen yhteystiedot sain toimeksiantajalta.

S-ryhmä on suurin yksityinen työnantaja Suomessa ja se tarjoaa työpaikkoja eri alojen osaajille. S-ryhmän muodostaa 19 alueosuuskauppaa, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) sekä näiden tytäryhtiöt. Osuuskaupat kattavat alueellisesti koko Suomen ja puolestaan alueosuuskauppojen omistajat ovat niiden asiakkaita eli asiakasomistajia. Osuuskaupat puolestaan omistavat SOK-yhtymän, johon kuuluu SOK sekä sen tytäryhtiöt. SOK on keskusliike, jossa tuotetaan osuuskaupoille asiantuntija- ja tukipalveluja, kuten ketjuohjaus-, valikoima-, hankinta- ja markkinointipalveluja. SOK:n vastuulla on myös S-ryhmän strateginen ohjaus sekä liiketoiminnan kehittäminen. (S-ryhmän vuosikatsaus 2019, 6.) S-ryhmä työllistää noin 40 000 henkilöä koko Suomessa, joista noin 7300 on töissä SOK-yhtymässä. Henkilöstön määrä on pysynyt viimeisen kahden vuoden aikana lähes tulkoon samana. (S-ryhmän vuosikatsaus 2019, 8.) Varuboden-Osla Handelslag on yksi alueosuuskauppa, joka on syntynyt kahden eri osuuskaupan (Varubodenin ja Oslan) fuusion yhteydessä vuonna 2011. Varuboden-Osla toimii Uudenmaan rannikolla sekä Ahvenanmaalla. Varuboden-Osla työllisti vuonna 2018 lopussa 950 henkilöä. (S-Kanava 2019) Keskimaa on alueosuuskauppa, joka on perustettu vuonna 1915 ja sen toiminta-alue on Jyväskylän ympäristö. Keskimaa työllisti vuonna 2018 1806 henkilöä. (S-Kanava 2019).

S-ryhmässä työskentelee 76 eri kansallisuutta. Työntekijöistä on 78% naisia ja 22% on miehiä (vuonna 2018). Sukupuolijakauma on ollut lähes sama viimeisimpinä vuosina. Naisten osuus S-ryhmän sekä SOK:n hallituksessa on hieman kasvanut viimeisen kahden vuoden aikana, mutta esimies- ja päällikkörooleissa pysynyt samana eli noin 55%:ssa. Hallitusröoleissa naisia on koko S-ryhmässä noin 21% kun taas SOK-yhtymässä ainoastaan 7%. Yli 50-vuotiaita on noin 20%, samoin

alle 25-vuotiaita eli noin 60% työntekijöistä on iältään 25-49 vuotiaita. (S-ryhmän vuosikatsaus 2019, 71 ja 72.) S-ryhmän yrityksissä laaditaan vuosittain henkilöstö-, koulutus-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat, koska naisten ja miesten välistä tasa-arvoa halutaan edistää työelämässä. Yhdenvertaisuussuunnitelman tarkoituksena on puolestaan edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. (S-ryhmän vuosikatsaus 2019, 71.)

5.2 Tutkimuksen aineiston käsittely ja sen analysointi

Haastattelun avulla saatu aineisto tulisi käsitellä ja analysoida mahdollisimman nopeasti aineiston keräämisen jälkeen. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saatu tieto on pääsääntöisesti aina tekstiä, joka tulee saattaa yhteen muotoon analyysin helpottamiseksi. (Kananen 2015a, 88.) Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien applikaatiolla, jonka jälkeen lähes välittömästi ne purettiin sana-sananaalta tekstimuotoon, jotta haastattelussa mahdollisesti sattuneet tilanteet ovat hyvin muistissa. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 35 sivua. Haastattelut merkittiin H1, H2, H3, H4 ja H5. Haastattelutilanteita oli siis viisi vaikka haastateltavia oli seitsemän, koska Keskimäärällä haastattelu toteutettiin ryhmässä. Laajojen aineistojen käsittelyssä litterointi on lähes pakollista, jotta aineiston käsittely olisi mahdollisimman yhdenmukaista ja aineistoa on helpompi tulkita ja analysoida (Kananen 2015a, 88). Litteroidusta tekstistä poistettiin kaikki tauot, hymähdykset sekä naurahdukset sekä kaikki mahdollinen ylimääräinen keskustelu, mikäli haastattelussa keskusteltiin aiheen ulkopuolelta jotain, mikä ei ole relevanttia tälle tutkimukselle. Eri teemat merkittiin tekstiin eri väreillä, jotta aineistoa olisi helpompi jatkossa tulkita. Tässä vaiheessa oli tärkeää olla kriittinen haastateltavien sanomisia kohtaan ja miettiä, vastaako haastateltava siihen, mihin tutkimusongelmissa etsitään vastausta.

Aineiston litteroinnin jälkeen tulkitsin aineiston ja kirjoitin alustavan tuloksetraportin toimeksiantajalle, jotteivat tulokset unohtuisi ja jotta sain annettua alustavia tuloksia toimeksiantajalle. Tässä tulee esille laadullisen tutkimuksen spiraalimaisuus: tutkimuksen saatetaan palata eri osissa, eli tässä vaiheessa tulosten tulkitsemisen jälkeen, jatkoin myös teoriaosuuden kirjoittamisesta. Teoriaosuuden edetessä myös tulosten tulkintaan tuli lisäyksiä, jotka on esitelty tässä lopullisessa opinnäytetyössä. Litterointivaiheessa olin merkannut eri teemat eri värein, jotta aineiston analysointivaiheessa minulle oli helpompaa palata jälleen tekstiin ja poimia siitä eri teemat ja kuinka teemoissa olevat asiat oltiin koettu eri haastatteluissa. Näin saatiin analysoitua tekstistä asiat, jotka ovat vaikuttaneet esimiesten ja HR-henkilöstön kokemukseen anonyymistä rekrytoinnista ja sitä kautta vastaukset tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen esille nousseet asiat tulkittiin ja kirjoitettiin tutkimuksen tuloksiksi. Aineisto analysoitiin siis teemoittelun avulla. Aineiston tulkinnan tukena oli koko ajan teoria, vaikka aineistoa tulkittiinkin aineistolähtöisesti. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että aineistoa tulkitaan sekä teorian että aineiston kautta, eikä toinen tulkinta sulje pois toista tulkintaa. (Kananen 2015b, 171.) Opinnäytetyön luvussa seitsemän *Johtopäätökset* tuodaan tulokset vielä esille tutkimuskysymysten kautta, jotta voidaan esittää tutkimuksen antaneen vastaukset niihin. Tämä onkin tutkimuksen tärkein tulos: saada tutkimuksen avulla vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan eli kohdeilmion ymmärtämiseen ja sen kuvaamiseen (Kananen 2015b, 177).

6 TULOKSET

Anonyymin rekrytointin tavoitteena on vähentää iän, sukupuolen ja etnisen taustan perusteella tapahtuvaa syrjintää rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, jolloin käsitellään hakijoiden lähettämiä työhakemuksia. Hakemuksien käsittelyssä keskitytään osaamiseen, relevanttiin työkokemukseen ja koulutustaustaan. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävissä yrityksissä rekrytointi muuttui hakemusten käsittelyvaiheen jälkeen niin sanotusti tavalliseksi rekrytoinniksi eli kutsuttaessa henkilöitä haastatteluun anonyymiyys päättyi. Tässä luvussa on tarkoitus esittää, mitkä asiat nousivat teemahaastatteluissa esille anonyymistä rekrytoinnista ja siitä, miten se koettiin rekrytointimenetelmänä osaamisen hankkimiseksi. Teemahaastattelun teemoja olivat rekrytointiprosessi, työnantajamielikuva, tasa-arvo ja syrjintä sekä kehittäminen. Teemat valittiin mukailen opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä. Tuloksissa on heittomerkein ja kursivilla esitetty pätkiä tai lausahduksia haastatteluista sekä hakijakyselyiden avoimista vastauksista, koska halusin tuoda tuloksissa esille sen, että ne ovat tutkittavien aitoja kokemuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 28) kritisoivat sitaattien käyttöä, koska heidän mielestään niiden avulla tehdään teksti ainoastaan mielenkiintoisemmaksi eivätkä ne ole aitoa tulkintaa. Tässä tutkimuksessa sitaatit ei kuitenkaan ole tulkintoja vaan niiden avulla tuodaan tulkitut tulokset ”ihmisläheisemmäksi” ja kokemukset anonyymistä rekrytoinnista lähemmäksi lukijaa. Luvun lopussa tutkimustulokset on kiteytetty tutkimuskysymysten vastauksiksi eli voidaan todeta, että tutkimuksella saatiin vastaukset tutkimuksen tavoitteisiin.

6.1 Rekrytoivien esimiesten ja HR-henkilöstön kokemus anonyymistä rekrytoinnista

Anonyymi rekrytointi oli käytössä 32 eri rekrytoinnissa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Hakijoita anonyymin rekrytoinnin kautta olleisiin avoimiin työtehtäviin oli 754 hakijaa. Tutkimukseen haastatelluista esimiehistä ja HR-asiantuntijoista jokainen oli mukana ainakin yhdessä anonyymissä rekrytoinnissa, osa heistä useammassa.

6.1.1 Ennakkokäsitys aiheesta

Tutkimuksen avulla voidaan todeta, että anonyymi rekrytointi otettiin innostuneesti ja mielenkiinnolla vastaan sekä SOK:lla että osuuskaupoissa, koska rekrytointimenetelmänä se oli kaikille tutkimuksessa haastatelluille uusi ja aihepiiri yhteiskunnallisesti ajankohtainen. Kaikki haastateltavat kokivat tärkeänä sen, että rekrytointi olisi mahdollisimman tasavertainen kaikille hakijoille. Lisäksi kokeilu olisi S-ryhmän vastuullisuusteeman mukainen. Yksi haastateltava mainitsi vielä erikseen pohtineensa ennen pilottia, miten anonyymi rekrytointi olisi mahdollista toteuttaa ja hetken päästä olikin itse sitä toteuttamassa.

”Koin, että se on nykypäivää ja että kaikki tulee huomioituksi samalla tavalla ja samalla tasolla”
(H1)

”..lähdetään rohkeasti kokeilemaan jotain uutta, sellaista, joka luultavasti aiheuttaa keskustelua”
(H4)

6.1.2 Rekrytointiprosessi ja osaamisen tunnistaminen

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hyvin monelle hakijalle haasteena on oman osaamisen esilletuominen työhakemuksissa. Oman osaamisen esille tuominen voi olla haastavaa juuri työuran aloittaneilla tai nuorilla, jotka hakevat esimerkiksi kausityöntekijäksi. Anonyymillä rekrytoinnilla ei näin ollen ole ollut merkitystä siihen, että osaaminen olisi näissä rekrytoinneissa noussut paremmin esille ja pätevyyden perusteella olisi tehty rekrytointipäätös. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että anonyymien rekrytoinnin avulla hakemuksia tarkastelee eri näkökulmasta ja keskittyy olennaiseen eli osaamiseen, mikäli se on osattu tuoda esille.

Haku S-ryhmän työpaikkoihin tehdään lähtökohtaisesti järjestelmän kautta sähköisellä hakulomakkeella. Järjestelmään voi tallentaa oman hakemuksensa myös myöhempää käyttöä varten, jolloin hakijan ei tarvitse täyttää sitä uudestaan alusta saakka mikäli hakee toistamiseen S-ryhmään töihin. Anonyymissä rekrytoinnissa hakijoille ilmoitettiin haun olevan halutessaan anonyymi hakuilmoituksen päätteeksi sekä haettavan työtehtävän nimikkeen yhteydessä. Tutkimuksen avulla voidaan todeta, että hakujärjestelmän toimivuus rekrytointiprosessin eri osissa olisi pitänyt testata paremmin ennen sen aloittamista. Viiden haastatellun mielestä järjestelmän haasteiden takia hakemusten käsittelyssä meni enemmän aikaa kuin tavallisten hakemusten käsittelyssä. Rekrytoivat esimiehet olisivat kivanneet HR:ltä apua hakemusten käsittelyyn tai niiden käsittelyn esityöhön, koska heillä ei ollut niin suuria valmiuksia eikä osaamista rekrytointiprosessin läpiviemiseen anonyymisti. Aikaa vei myös se, että käytettäessä keskitettyä rekrytointia samat ihmiset tulivat haastatteluun uudelleen. Turhaa aikaa kulutettiin siis samojen hakijoiden kanssa eikä anonyymien rekrytoinnin tavoite toteutunut.

“anonyymi rekry vie sit taas sil tavalla paljon aikaa mitä ei oo koskaan liikaa” (H5)

“siinä meni enemmän aikaa kun ei pystynyt tunnistamaan niitä hakijoita, jotka oli jo aikaisemmin hakenut” (H3)

Yksi haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että aikaa kului vähemmän käytettäessä anonyymiä rekrytointia. Käsitellessä hakemuksia pyrki itse keskittymään vain olennaisiin asioihin eikä jäänyt turhaan kuluttamaan aikaa esimerkiksi pelkän työhistorian läpikäymiseen. Tämä sama tuli esiin Vaasan Kaupungin toteuttamassa anonyymissä rekrytoinnissa (2019): aikaa kului itseasiassa vähemmän, kun keskityttiin ainoastaan osaamiseen. Yksi haastateltava oli päättänyt ratkaista ajankäytön ongelman niin, että hakemusten käsittelyn jälkeen piti lyhyen puhelinhaastattelun anonyymisti hakeneille. Näin hän pystyi rajaamaan hakijajoukkoa ja mahdollisesti välttää niin sanotut turhat haastattelut, jotka olisivat saattaneet toteutua hakijoiden anonyymiteetin vuoksi.

Kaikki haastateltavat kokivat, että hakemusten täyttämässä oli ollut hakijoilla haasteita. Hakemukset saattoivat olla osittain tehty anonyymisti, mutta osa hakijoista eivät olleet kokeneet sen tärkeyttä ja he olivat täyttäneet kaikki tiedot. Tämä johtuu varmasti hyvin pitkälti siitä, että hakijat eivät halunneet tehdä uutta hakemusta anonyymisti, mikäli olivat jo aiemmin tehneet hakemuksen S-ryhmälle. Tämä puolestaan aiheutti sen, että hakemuksen käsittelijällä oli iso vastuu siitä, että mo-

lemmilla tyyleillä täytetyt hakemukset ja hakijat tulevat kohdelluksi tasavertaisesti hakuprosessissa eikä esimerkiksi henkilötiedot täyttänyt tai täydellisen työhistorian ilmoittanut ole anonyymiä hakijaa vahvempi hakija hakuprosessissa. Hakemusten käsittelyssä tärkeintä oli kiinnittää huomiota osaamiseen, mutta hyvin monessa tapauksessa hakijan osaaminen tai työhistoria oli peitetty kokonaan. Haku ei näissä tilanteissa toiminut kuten sen pitäisi toimia, ja itseasiassa kääntyy hieman hakijaa vastaan. Tämän uskottiin myös heikentävän hakijakokemusta anonyymistä rekrytoinnista.

“Hakemuksissa oli paljon henkilötietoja” (H2)

“..et kun siellä yritettiin pimitää sitä et kuka mä oon niin pimitettiin vähän liikaa niitä ominaisuuksia ja tietoja” (H3)

“ehkä mä nään, et mikä turhautti tosi paljon ne vaillinaiset hakemukset. Niitä oli tosi paljon” (H3)

Kaksi haastateltavaa koki, että järjestelmän pitäisi antaa hakijalle push-ilmoitusta hakulomakkeen kaikissa sellaisissa kohdissa, jotka kuuluvat anonyymissä rekrytoinnissa huomioitaviin tietoihin. Hakijat olisivat kaivanneet selkeästi hieman apua hakulomakkeen täyttämistä varten, jota ei pystytty tarjoamaan. Osa hakijoista oli piilottanut lähes kaikki tiedot, joten hakemus oli siinä tapauksessa erittäin haastava käsitellä eivätkä hakijat välttämättä osaa keskittyä pelkästään oman osaamisen kertomiseen sanallisesti ilman aikajanaa. Hakijoiden on voinut olla vaikea hahmottaa sitä, mitä piti hakemukseen jättää ja mitä ei, sekä poistaa esimerkiksi LinkedIn-profiili hakemuksesta. Yksi haastateltava myös piti positiivisena sitä, että anonyymi rekrytointi laittaa hakijan keskittymään olennaiseen eli tuomaan esille sitä omaa osaamistaan erilailla kuin ennen. Tämä haastaa myös hakijaa. Tutkimuksen mukaan anonyymi rekrytointi tuskin kuitenkaan olisi vaikuttanut siihen, hakeeko paikkaa vai ei. Se antaa kuitenkin hakijalle kuvan, että kaikilla on tasavertainen mahdollisuus päästä haastatteluun riippumatta taustasta.

“jos joku hakija kokee niinku omasta mielestään tulleensa syrjityksi jostain syystä niin tällä keinoin ei varmastikaan joudu” (H5)

“mun mielestä tää rekrytointimenetelmä ei voi päättää sitä, että et mä haluan et se sopivin ja pätevin saa sen paikan” (H2)

Tutkimuksessa todettiin, että anonyymi rekrytointi sopii hyvin yksittäisten työtehtävien täyttämiseen eikä sitä pitäisi sitoa aikaan. Jako suorittavan työn ja asiantuntijatyön kesken jakoi haastateltavat, koska puolet olivat sitä mieltä, että tämä sopii paremmin asiantuntijatehtäviin. Puolet haastateltavista puolestaan oli sitä mieltä, että anonyymi rekrytointi sopii paremmin suorittavaan työhön, koska suorittavan työn tekijöitä esimerkiksi myyjiä on haasteellista rekrytoida hakijapulan vuoksi. Haastateltavat uskoivat, että asiantuntijat usein omaavat hyvin valmiit hakemukset ja CV:t, joita he muokkaavat ja näin ollen he eivät myöskään koe välttämättä tarpeelliseksi anonymisoida omia tietojaan. Anonyymiä rekrytointia haluttiin käyttää esimerkiksi vastuullisuusteeman ympärillä olevissa työpaikoissa, joissa pilotin aikana oli koettu enemmän tulleen hakemuksia haun ollessa anonyymi. Haas-

teena anonyymillä rekrytoinnilla suorittavassa työssä on se, että hakijat eivät välttämättä ole kantasuomalaisia ja kokevat haasteita jo lomakkeen täyttämässä, mikäli suomen kielen taito ei ole vielä hyvällä tasolla. Tällöin he eivät olleet myöskään osanneet tuoda omaa osaamistaan ja tehtävään vaadittavia taitoja tarpeeksi hyvin esille ja niin sanotusti ”hävisivät” kielellisessä ilmaisussa.

Sisäisten hakijoiden kohdalla anonyymius saattaa auttaa hakijoita etenemään prosessissa, koska aiempaa historiaa ei silloin välttämättä tiedetä. Näin ollen hakemusten käsittelijän oma ennakoasenne sisäisistä hakijoista poistuu osaamisen keskittymisen kautta. Tutkimuksessa todettiin, että sisäisten hakijoiden kohdalla osa suosittelijoista oli rekrytoiville esimiehille tai HR:lle tuttuja, joten tämä tieto olisi pitänyt poistaa hakulomakkeelta vähentääkseen ennakoasenteita. Sisäisessä rekrytoinnissa hakijoiden työhistoria olisi pitänyt paremmin piilottaa, jotta he eivät olisi olleet tunnistettavissa pilotin aikana. Jo pelkkä osaamisen tuominen hakulomakkeelle saattoi paljastaa hakijan tai tuoda hänet tunnetuksi. Mahdollinen piilo-osaaminen ei tullut sisäisten hakijoiden kohdalla erikseen esille. Lisäksi osa sisäisessä haussa olleista työtehtävistä, joissa käytettiin anonyymiä rekrytointia, kärsi hieman siitä, että hakijajoukko oli melko pieni esimerkiksi tiimin sisäinen. Osa sisäisistä hauista oli puolestaan hakijoiden osalta niin pitkälle anonymisoitu, ettei mitään karsintaa haastatteluun pääsevästä voinut etukäteen tehdä. Tästä syystä haastatteluun valittiin kaikki hakijat. Tämäkin tukee jo edellä mainittua tulosta siitä, että anonyymiin rekrytointiin olisi hyvä valita tietyt työtehtävät, jotta se palvelisi tavoitettaan paremmin.

”kun puhutaan, että on esimiehille tukena näissä rekrytoinneissa, niin tottakai se voi vaikuttaa siihen, että heiltä häviää se nimifilteri siitä välistä pois” (H4)

6.1.3 Vastuullisuus, tasa-arvo ja syrjintä

Tutkimuksessa todettiin, että haastatteluihin saapuneet hakijat olivat samanlaisia kuin aiemminkin eli anonyymiudella ei ollut merkitystä tässä pilotissa siihen, millaisia haastatteluun tulleet henkilöt olivat. Osuuskaupoissa todettiin, että hakijat ovat olleet samanlaisia kuin aiemminkin eikä esimerkiksi etniseltä taustaltaan muut kuin kantasuomalaiset työllisty anonyymisti sen paremmin kuin tavalliseen tavaraan. Haasteena on juuri hakulomakkeen täyttö. Kaikki haastatellut olivat myös sitä mieltä, että he osaavat keskittyä hakemuksissa osaamiseen, eli halutaan haastatella ne osaavimmat hakijat oli nimi tai ikä mikä tahansa. Ei-kantasuomalaisia haluttaisiin palkata enemmän, mutta ongelma voi olla Suomen kielen taito, jota varsinkin palveluammattissa vaaditaan ja jota ei välttämättä ole. Suomen kielen taidottomuus tuli esille jo hakuvaiheessa eikä näin ollen parantanut mahdollisuuksia päästä rekrytointihaastatteluihin, koska osaamista ei oltu osattu tuoda tarpeeksi hyvin esille. Haastateltavat kokivat, etteivät tunnista ainakaan tällä hetkellä omassa työssään syrjiviä ennakoasenteita. Näin ollen anonyymillä rekrytoinnilla oli siinä tapauksessa vaikea poistaa ennakoasenteita, jos niitä ei osata tunnistaa.

”tässä pitäis tunnistaa niitä ongelmia, joihin haluttiin taklata ja tavallaan me ei ehkä suoranaisesti oo pystytty tunnistamaan omassa työskentelyssä niin selkeesti niitä ongelmia, niin on hankala arvioida sitä, että toimiiko tää vai ei” (H3)

Lisäksi useassa haastattelussa tuli esille se, että hyvin samantyyppiset ihmiset hakevat töihin heidän tarjoamiin työpaikkoihin, varsinkin kun kyseessä on suorittava työ. Naisia hakee paljon esimerkiksi kaupan alalle töihin, ja vaikka kuinka yritettäisiin saada erityyppisiä hakijoita hakemaan esimerkiksi käyttämällä anonyymiä rekrytointia, niin se ei ainakaan tässä pilotissa tuottanut tuloksia. Hakijat olivat hyvin samantyyppisiä kuin aiemminkin ja samanlaiset tulokset tulivat siitä, millaisia henkilöitä tuli haastatteluihin.

Kaksi haastateltavaa koki anonyymien rekrytoinnin tärkeäksi muistutukseksi tarkastella omaa alitajuntaa tämän pilotin myötä, jottei mahdollista alitajunnasta tapahtuvaa syrjintää tapahdu hakemusten käsittelyvaiheessa. Yksi haastateltava koki, että naisvaltaisille aloille tulee helposti palkattua miehiä sukupuolen takia vaikkei osaaminen olisikaan täysin sillä tasolla kuin muilla hakijoilla. Tämä siitä syystä, että saadaan työyhteisön diversiteettiä kasvatettua. Tutkimuksen avulla voidaan todeta, että pilotti oli hyvä muistutus muistutus HR:lle ja rekrytoiville esimiehille tarkastella omia asenteita ja omaa tyyliä rekrytoida. Vaikkei anonyymien rekrytoinnin kautta erilaisilta taustoiltaan olleet hakijat päässeet eteenpäin rekrytointiprosessissa, niin ainakin se herätti haastattelijoita ajattelemaan ja arvioimaan omaa rekrytointityyliään verrattuna aikaisempaan. Lisäksi pilotti sai rekrytoivat esimiehet sekä HR:n ajattelemaan osaamisen tärkeyttä rekrytoinnin onnistumiselle eikä keskitytä henkilötekijöihin vaan painotetaan osaamiseen keskittymiseen. Lisäksi haastateltavista kaksi kokivat, että he ymmärtävät piilosyrjinnän tapahtuvan yhteiskunnassamme. Juuri he myös kokivat, että anonyymillä rekrytoinnilla on mahdollista siihen puuttua.

„ylipäänsä meidän yhteiskunnassa on olemassa piilosyrjintää ja varsinkin niinku naisten ja miesten välillä palkkauksen myötä tulee ja ne on tärkeitä asioita, joihin pitää puuttua” (H3)

6.1.4 Kehittäminen ja käyttö tulevaisuudessa

Anonyymi rekrytointi koettiin sopivan S-ryhmän arvoihin ja se osaltaan tukee vastuullisuutta. Suurin osa haastateltavista toivoi hakulomakkeen olevan toisenlainen mikäli anonyymiä rekrytointia käytetään tulevaisuudessa. Lisäksi anonyymi rekrytointi vaatii joko lisää resursseja tai ylipäänsä muutoksia rekrytointiprosessin läpivientiin, jottei HR-henkilöstö tai esimiehet kuormitu sen takia ja hylkää omaa mielenkiintoaan aiheeseen. Mikäli anonyymiä rekrytointia käytetään, pitää hakijoille olla selkeämpää se, mitä he anonymisoivat. Heille pitää painottaa keskittymään oman osaamisensa esiintuomiseen ja painottaa kertomaan omasta kiinnostumisestaan kyseistä työtehtävää kohtaan. Viestinnän merkitys on siis hyvin suuri ja se pitää osata kohdistaa potentiaalisille hakijoille.

Anonyymiä rekrytointia ei haluttu tutkimuksen mukaan vetää äärimmilleen tulevaisuudessa esimerkiksi niin, että anonyymiys olisi säilynyt työsopimuksen allekirjoittamiseen saakka. Kaikki haastateltavat kokivat, että hakijan henkilökohtainen tapaaminen on tärkeää, jotta tiedetään sopiiko hakija työyhteisön tai tiimin jäseneksi. Lisäksi mainittiin myös haastattelun tärkeys sen vuoksi, että hakemuksessa voi kuitenkin ”huijata” ja mainostaa itseään erilaiseksi kuin tosiasiallisesti on, joten anonyymi on haastateltavien mukaan mahdollista ainoastaan hakemusvaiheessa. Työhaastattelussa kuitenkin arvioidaan motivaatiotekijöitä, joita ei välttämättä pystytä ilmaisemaan täysin sanallisesti. Yksi

haastateltava myös koki, että työnhaku on varsinkin nuorille hyvä oppimisen paikka. Normaaliin elämään kuuluu se, että käydään haastatteluissa ja joudutaan haastaviinkin tilanteisiin tai omalle epämukavuusalueelle sen myötä. Se voi puolestaan auttaa työnhakemisessa tulevaisuudessa.

”työnhakijan pitää opiskella ja harjoitella sitä työn hakemista ja kehittyä siinä niinku hyväksi ja siihen saa monesta paikkaa apua..jos se arvalla menee niin se on niinku hölmö juttu” (H5)

Yksi haastateltava uskoi, että käytettäessä anonyymiä rekrytointia saadaan hakemuksia enemmän tiettyihin työtehtäviin ja sitä kautta voidaan myös hakijapulaa helpottaa.

6.1.5 Työnantajamielikuva

Pilotti oli ajankohdaltaan haastateltujen kokemuksen mukaan juuri oikeaan aikaan ja he kokivat, että aihe oli kyseisenä aikana erittäin ajankohtainen. Samaan aikaan oli paljon keskustelua esimerkiksi romaninimen omaavien työnhakemisesta. Lisäksi haastateltavat kokivat anonyymien rekrytoinnin sopivan S-ryhmän arvoihin, joten sitä kautta työnantajamielikuvayhteys on olemassa. Työnantajamielikuvan vuoksi oli tärkeää, että aiheesta herätettiin keskustelua. Se koettiin kahdessa eri haastattelussa pilotin tärkeimmäksi anniksi. Kaksi haastateltavaa sanoi, että mikäli he itse jakoivat aiheeseen liittyvää materiaalia tai rekrytointi-ilmoituksia esimerkiksi omilla Facebook-sivuilla, sai se positiivisia kommentteja, joten tasa-arvo koetaan tärkeäksi rekrytoinneissa ja S-ryhmässä. Haastateltavista yksi koki, että anonyymistä rekrytoinnista olisi voinut viestiä vielä enemmän mediassa sekä ulkoisesti että sisäisesti, jotta myös S-ryhmän työntekijät ja hakijat olisivat ymmärtäneet paremmin sen tavoitteet ja mihin sillä pyritään. Varsinkin sisäisen viestinnän merkitystä korostettiin paljon. Kaksi haastateltavaa kokivat, ettei hakijat välttämättä ymmärtäneet miksi anonyymiä rekrytointia käytetään eli vastuullisuudesta ja tasa-arvosta pilotin yhteydessä olisi pitänyt viestiä enemmän. Yhden haastateltavan mukaan pilotin vaikutus työnantajamielikuvaan on saattanut myös haastateltavien mukaan olla kielteinen, mikäli hakijat ovat kokeneet raskaaksi tehdä anonyymien hakemuksen.

6.2 Hakijoiden kokemus

Anonyymi rekrytointi oli Keskimaalla käytössä 13:ssa eri rekrytoinnissa, ja hakijakysely lähetettiin 334:lle hakijalle. Vastauksia saatiin 61 kappaletta eli vastausprosentti oli 18,2%. Varuboden-Osla Handelslagilla anonyymi rekrytointi oli käytössä 10:ssä eri rekrytoinnissa ja hakijakysely lähetettiin 67:lle hakijalle, joista saatiin 13 vastausta. Vastausprosentti oli 19,4%. SOK:lla anonyymi rekrytointi oli käytössä yhdeksässä eri rekrytoinnissa, joissa hakijoita oli ollut yhteensä 353. SOK:lla hakijakysely lähetetään aina kaikille hakijoille, mutta anonyymi rekrytointi ei noussut hakijoiden antamissa palautteissa esille erikseen. SOK:n avoimiin tehtäviin hakeneiden vastauksia ei siis ole mukana tässä luvussa.

Hakijakyselyssä kysyttiin hakijoilta seuraavaa:

- Minulle on tärkeää, että yrityksessä pyritään varmistamaan yhdenvertainen kohtelu jo hakuvaiheessa. Pidän anonymiä rekrytointia tärkeänä. (1 ei ollenkaan tärkeää - 5 erittäin tärkeää)
- Hain itse anonymisti peittäen henkilötietoni
- Olisitko hakenut, jos haku ei olisi ollut anonymi?
- Miksi et hakenut anonymisti?

Lisäksi hakijat saivat antaa avointa palautetta anonymististä rekrytoinnista ja siitä, miten he kokivat sen rekrytointimenetelmänä.

Varuboden-Oslalla koettiin yhdenvertaisen kohtelun olevan asteikolla 1-5 3,8 ja Keskimaaalla puolestaan 3,5 eli suurin osa vastaajista koki yhdenvertaisuuden kohtelun hakuvaiheessa olevan tärkeää tai erittäin tärkeää.

Keskimaaalla 80% oli hakenut anonymisti peittäen tietonsa ja ainoastaan 20% oli hakenut jättäen kaikki tiedot. Varuboden-Oslalla 66% oli hakenut anonymisti ja 33% puolestaan jättänyt kaikki tiedot. Molemmilla osuuskaupoilla hakijat olisivat kuitenkin hakeneet joka tapauksessa vaikkei kyseessä olisi ollut anonymi rekrytointi, joten sillä ei ollut kuin muutamalle hakijalle merkitystä.

Molempien osuuskauppojen hakijat ja syy, miksi anonymisyyttä ei hakulomakkeessa käytetty, olivat hyvin samankaltaisia. Syiksi mainittiin esimerkiksi se, että haettavaan tehtävään pystyi halutessaan tekemään esittelyvideon ja sen tekeminen koettiin niin tärkeäksi, ettei sitä haluttu jättää tekemättä. Unohtaminen ja laiskuus mainittiin myös syyksi jättää tavallisesti kaikki henkilötiedot, samoin hakeneminen anonymisti koettiin hankalaksi. Yksi hakija koki, että anonymiteetti soti hänen omaa hakustrategiaansa vastaan. Muutama hakijat puolestaan eivät kokeneet, että anonymiä olisi ollut merkitystä ja halusivat olla tunnistettavissa.

Avoimissa vastauksissa tuli mielenkiintoisia kommentteja rekrytoinnin puolesta ja vastaan. Osa hakijoista olivat sitä mieltä, että hakulomake ei toiminut, kun taas osa hakijoista oli sitä mieltä, että anonymi rekrytointi pitäisi olla aina käytössä oleva rekrytointimenetelmä. Eräs vastaaja kertoi anonymiteetin haittaavan hänen hakustrategiaansa, jota on hionut vuosia. Samanlaisia vastauksia tuli myös siitä, ettei anonymin rekrytoinnin koettu olevan tärkeää vaan haluttiin kertoa rehellisesti itsestään. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, etteivät osanneet tehdä hakua anonymisti ja osalle hakijoista oli epäselvää, miten täyttää lomake ja mitkä tiedot olivat sellaisia, jotka piti ilmoittaa. Yksi hakija mainitsee, että iän, sukupuolen ja nimen poistaminen auttoi hakijoita sen vuoksi, ettei niiden perusteella voitu rajata hausta. Toinen puolestaan mainitsee, että osaamisen pitää olla se tekijä, minkä perusteella palkataan. Yhden hakijan mielestä anonymin rekrytoinnin käyttö oli hankalaa, mutta perehtymällä siihen itse enemmän, se olisi varmasti sujuvampaa.

Hakijat olivat sitä mieltä, että haastatteluihin oli tullut erilaisia ihmisiä kuin aiemmin, mikä on taas eroava kokemus kuin mitä rekrytoivat esimiehet ja HR-henkilöstö kokivat. Tähän vaikuttaa tietenkin

se, kuinka paljon hakijat ovat käyneet haastatteluissa. Haastatellut esimiehet ja HR-henkilöstö tekevät rekrytointia työkseen tai työn ohessa, joten heillä on varmasti laajempi kuva siitä, millaisia hakijoita haastatteluissa käy. Hakijoiden mukaan koulutus ja osaaminen eivät saisi olla määrääviä tekijöitä, varsinkaan haettaessa suorittavaa työtä, jos intoa ja halukkuutta riittää. Hakijoiden mielestä se jäi anonyymissä rekrytoinnissa taka-alalle, koska osaamista painotettiin. Sisäiset hakijat kokivat haastavaksi hakea paikkaa anonyymisti, koska työhistoria paljastaa heidät. Heidän kohdallaan oli myös se ongelma, että olivat saaneet tietää, että osa paikkoja hakeneista oli hakenut täyttämällä kaikki henkilötiedot ja osa puolestaan anonyymisti. Tulevaisuudessa tähän pitää panostaa huomattavasti enemmän mikäli käytetään anonyymiä rekrytointia, että kaikki sisäiset hakijat tulevat kohdelluksi tasavertaisesti.

Ne hakijat, jotka eivät anonyymillä rekrytoinnin avulla päässeet haastatteluun, kokivat sen olevan huono rekrytointimenetelmä. Tämä voi tietenkin johtua siitä, että heitä henkilökohtaisesti harmitti se, etteivät olleet työllistyneet. Pilotti tuntui lähes kaikkien avoimen vastauksen jättäneiden mielestä kyseenalaiselta ja teennäiseltä, mikäli he eivät olleet työllistyneet. Yksi hakija, joka ei kuitenkaan työllistynyt, piti kuitenkin sitä hyvänä asiana.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli se, miten anonyymiä rekrytointia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää S-ryhmässä. Alatutkimuskysymykset olivat: kuinka rekrytointiprosessin osapuolet kokivat sen; kuinka se edisti tasa-arvoisuutta työelämässä ja miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Tässä luvussa on esitelty tulokset johtopäätöksineen tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tutkimuskysymykset ja niihin saadut vastaukset osoittavat, että tutkimuksella saatiin vastaukset niihin.

7.1 Anonyymien rekrytoinnin hyödynnettävyys S-ryhmässä

Tasa-arvo ja vastuullisuus työelämässä on ollut näkyvästi esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa ja niiden tärkeys nykyaikana on hyvä kaikkien rekrytointiprosessissa mukana olevien henkilöiden tiedostaa. Anonyymi rekrytointi oli ajankohtainen ja vastuullisuusteeman mukainen aihe S-ryhmässä. S-ryhmä toteuttaa vastuullisuutta monella eri taholla ja kuten vuosikatsauksesta 2018 voidaan todeta, syrjimättömyys ja yhdenvertaisuus onkin nostettu hyvin monella eri organisaation tasolla tasolla tärkeäksi aiheeksi. Työntekijöihin panostetaan eikä monimuotoisuutta kaihdeta, koska S-ryhmässä kokonaisuudessaan työskentelee yli 76 eri kansallisuutta. Valtaosa työntekijöistä on naisia, ja kuten tutkimuksessa todettiin, hakijat olivat anonyymiudesta huolimatta hyvin samanlaisia kuin aiemmin. Voidaan siis sanoa, että S-ryhmä työnantajana kiinnostaa naisia enemmän kuin miehiä, koska se on suuri palvelualan työnantaja ja yleisesti palvelualalla työskentelee enemmän naisia kuin miehiä. Työ- ja elinkeinoministeriön tekemän työllisyyskatsauksen mukaan marraskuussa 2018 palvelu- ja myynti-työntekijät olivat suurin ryhmä, jossa oli avoimia työpaikkoja eli juuri silloin, kun anonyymi rekrytointi oli mukana tutkituissa yrityksissä. Saman toteaa ministeriön tekemä selvitys vuodelta 2018, jossa oli tutkittu työnantajien kokemaa työvoimapulaa ja selvityksen mukaan juuri kaupan ala ja myyjät ovat työnhakijahaasteen edessä. Jotta työnantajamielikuvaa S-ryhmästä vastuullisena yrityksenä voidaan yhä nostattaa ja ylläpitää, on anonyymi rekrytointi varmasti yksi keino. Lisäksi jokaisen rekrytoivan esimiehen ja HR-asiantuntijan on hyvä pysähtyä pohtimaan sitä, noudatanko minä vastuullisuutta omalta osaltani henkilöstöä rekrytoidessa. Varmasti tiettyillä aloilla on haasteellista löytää osaajia, mutta osaajien löytymistä voi osittain edistää käyttämällä anonyymiä rekrytointia.

Mikäli tulevaisuudessa päätetään S-ryhmässä käyttää anonyymiä rekrytointia yhtenä rekrytointimenetelmänä, tulisi kokonaisuudessaan pohjatyön olla perusteellisesti tehty. Kannattaa pohtia, mitkä työtehtävät sopivat parhaiten anonyymiin rekrytointiin. Rinne (2018) ei myöskään suosittele anonyymien rekrytoinnin käyttöä kaikilla aloilla vaan se tulee olla harkittua ja sopii tiettyihin työtehtäviin. Lisäksi resurssien käyttö pitää suunnitella ja mahdollisesti lisätä hakijoille annettavaa tukea rekrytointiprosessin aikana. Hyvin todennäköisesti tämä ei vaadi isoja panostuksia järjestelmiin ja resursointiin. On hyvä myös miettiä, tapahtuuko S-ryhmän sisällä syrjintää tai silloin, kun henkilö haluaa työllistyä S-ryhmään. Pystytäänkö S-ryhmässä helpottamaan iän, sukupuolen tai etnisen taustan perusteella haasteellisia ryhmiä työllistymään ryhmän sisällä muulla keinoin paremmin kuin niin sanotusti antamalla vastuun hakijalle tehdä täydellinen anonyymi hakemus, jota ilman mahdollista kutsua haastatteluun ei saa? Toisaalta, hakijoiden kokemus anonyymistä rekrytoinnista oli positiivinen ja he

kokivat, että sen avulla saadaan kaikille tasapuolinen mahdollisuus päästä haastatteluihin, joten ainakaan nämä hakijat eivät kokeneet anonyymien rekrytoinnin ja lomakkeen täyttämisen olleen este hakemiselle. Tärkeää on siis brändätä S-ryhmä sellaisena työnantajana, joka arvostaa erilaisia taustoja, erilaisia ikäryhmiä ja etnisellä taustalla ei ole merkitystä työllistymiseen. Lisäksi anonyymi rekrytointi sai esimiehet ja HR:n pohtimaan omaa rekrytointiosaamistaan sekä omia mahdollisia ennakoasenteita. Viesti omista mahdollisista ennakoasenteista meni ainakin tälle ryhmälle perille siitä, että omia asenteita kannattaa välillä pohtia ja se on saanut aikaan jo muutoksia esimerkiksi hakulomakkeisiin. Tulevaisuudessa hakulomakkeet voivat olla kokonaan erilaiset keskittyen ainoastaan henkilöiden vahvuuksiin ja osaamiseen. Tämä sama tulos saatiin myös Vaasan kaupungissa vuonna 2018 anonyymien rekrytoinnin kokeilussa, jossa esimiehet ovat kiitelleet juuri sitä, että kokeilu laittoi heidät pohtimaan enemmän tehtävän sisältöä ja vasta sen jälkeen valita siihen paras tekijä (Lindell 2019).

Tutkimuksessa saatujen tietojen pohjalta voidaan sanoa, että todennäköisesti tulevaisuudessa anonyymi rekrytointi voi olla yksi rekrytointimenetelmä muiden joukossa, mutta sen rinnalla kannattaa käyttää aikaa myös muihin keinoihin hankkia osaavia työntekijöitä, joilla on haasteita työllistyä. Yhtenä vaihtoehtona S-ryhmälle on esimerkiksi tehdä laajempaa yhteistyötä eri tahojen kanssa (oppilaitokset ja virastot, kuten maahanmuuttovirasto) yhä aikaisemmassa vaiheessa ennen rekrytointitarpeen muodostumista ja tarjoamalla hakijoille mahdollisimman monipuolista palautetta hakuprosessin aikana. Syrjintää ei ole kertoa, missä voi parantaa jatkossa hakiessa. Myös eri taustojen omaavia henkilöitä kannattaa käyttää työntekijäpuolen äänitorvina uusille hakijoille, jotta myös hie- man aremmat ja kokemattomimmat hakijat uskaltaisivat hakea paikkoja. Heitä tulisi rohkaista kertoamaan omasta osaamisestaan paremmin ja olla myös ylpeitä taidoistaan. Lisäksi olisi tärkeää pystyä pystyä painottamaan sekä HR-asiantuntijoille että esimiehille osaamisen tärkeyden merkityksestä rekrytoinneissa. Mikäli yrityksen osaamistarpeet ja osaamiskapeikat ovat selkeät, se helpottaa myös rekrytoijan työtä. Anonyymi rekrytointi ja sen käyttäminen rekrytointimenetelmänä pyrki osaltaan siihen, että esimiehet ja HR-asiantuntijat keskittyisivät osaamisen kartoittamiseen hakemuksia käsitellessään, joten siihen ainakin tässä tutkimuksessa päästiin 100%:sesti.

7.2 Kokemus anonyymistä rekrytointiprosessista ja sen kehittäminen

Kun lähdetään piloitoimaan jotain uutta rekrytoinnin saralla, pitää testata uusien menetelmien toimivuus esimerkiksi HR-henkilöstön toimesta. Heillä on rekrytointiosaaminen yleensä eri tasolla kuin rekrytoivilla esimiehillä, varsinkin jos rekrytoivat esimiehet ovat ensikertalaisia. Tutkimuksessa tuli esille, että rekrytoivat esimiehet olivat epävarmoja siitä, miten hakemuksia käsitellään ja miten anonyymius varmistetaan, mikäli hakijat eivät olleet sitä itse tehneet. Onnistuneelle rekrytoinnille on tärkeää, että kaikki siihen osallistuvat tietävät prosessin vaiheet ja työnjako on selvä kaikille siihen osallistuville. Näin myös hakijalle rekrytointiprosessi sekä työnantaja näyttävät ammattimaisina. (Markkanen 2002, 9-12.) Tässä korostuu myös viestinnän tärkeys eli yrityksessä täytyy varmistaa, että kaikki rekrytointiprosessiin osallistuvat tietävät toimintatavat. Anonyymien rekrytoinnin avulla

helpotetaan rekrytointiprosessissa huomioon otettavaa henkilötietojen käsittelyä, koska henkilötiedot eivät ole prosessin alkuvaiheessa vielä tiedossa.

Anonyymin rekrytinnin isoin haaste oli hakulomake, joka ei haastateltavien mielestä toiminut hyvin anonyymissä rekrytinnissa. Osa haastateltavista kaipasi tarkempia ohjeita itselleen ja hakijoilla oli selkeästi haasteita lomakkeen täyttämässä anonyymisti. Hakulomake tulisi muokata vastaamaan paremmin anonyymiin rekrytointiin ja siihen, että hakemusten fokus on osaamisessa eikä henkilön identiteettiä koskevissa kysymyksissä. Tämän mahdollistaisi esimerkiksi hakulomakkeen muokkaus niin, että ensimmäisenä kiinnitetään huomio hakijan motivaatioon ja kiinnostukseen kyseistä tehtävää kohtaan. Vasta sen jälkeen voi halutessaan liittää työhistorian ja henkilötietoihin liittyviä kysymyksiä. Osa henkilöä koskevista tiedoista on tietenkin pakollisia, jotta saa kutsuttua henkilön haastatteluun, mutta kuten tutkimukseen tehdyissä haastatteluissa tuli esille, ikää tai sukupuolta ei enää kysytä. Tämä on sinänsä on iso askel eteenpäin tasa-arvoisemman työelämän rakentamisessa. Kuten Payne ja Wood toteavat (1998, 76), osaamisperusteista rekrytointia käytettäessä on tärkeää muokata hakulomakkeen kysymysasettelut sellaiseen muotoon, että sitä voidaan helpommin hyödyntää mahdollisissa jatkohaastatteluissa osaamisen selvittämiseksi. Oman osaamisen ja taitojen esille tuominen voi olla haasteellista ensikertalaisille hakijoille, mutta myös siihen harjaantuu hakemuksia tehdessä ja haastatteluissa käydessä.

Yleisesti koettiin, että hakemusten käsittely vei enemmän työaikaa eikä haastatteluihin tullut enemmän erilaisia hakijoita kuin aikaisemminkaan vaan haastateltavat olivat hyvin samanlaisia kuin aiemminkin. Ne anonyymit hakijat, jotka palkattiin työtehtäviin, ovat haastateltujen mukaan samanlaisia kuin aiemminkin palkatut. Tässä tutkimuksessa ei siis havaittu mitään eriävää palkatuksi tulleiden kohdalla. Tutkimuksessa haastatellut eivät siis kokeneet, että anonyymi rekrytointi olisi poistanut mahdollisia tiedostamattomia ennakoasenteita tai mikäli näin oli, ne siirtyivät haastatteluvaiheeseen.

Hakijoille anonyymi rekrytointi oli haasteellinen, koska välttämättä sitä ei muistettu koko hakulomakkeen ajan ja kaikkia tietoja ei haluttu tai ei jaksettu piilottaa. Hakijat suurimmaksi osaksi olisivat joka tapauksessa hakeneet kyseisiin työtehtäviin vaikka kokivat, että anonyymi rekrytointi on tärkeä tasavertaisuuden edistämisen kannalta ja antaa kaikille saman mahdollisuuden. Ne hakijat, jotka eivät hakeneet anonyymisti kokivat sen olevan liian hankala toteuttaa, joten tästä syystä hakivat normaalisti henkilötiedoillaan. Osaamista tuotiin esille hyvin, mikäli se osattiin tuoda esille. Haasteena osaamisen tuomiselle esille saattoi olla esimerkiksi kielitaito.

Anonyymiä rekrytointia käytettäessä pitäisi pystyä tukemaan hakijaa hakuprosessissa paremmin, jottei hakijakokemus kärsi ja sitä kautta potentiaaliset hakijat jättävät hakematta. Hakijoita pitäisi kannustaa ottamaan yhteyttä esimerkiksi chatin kautta, jotta anonyymius säilyisi ja hakuprosessista jäisi hakijalle helppo ja käytännöllinen kuva. Nykyään usein on mahdollisuus kysyä työtehtävästä prosessin aikana joltain yrityksessä työskentelevältä henkilöltä, joka pystyy antamaan mahdollisimman tarkat tiedot, joten chatin lisääminen tiedustelukanavaksi ei liene mahdottomuus. Asiakaspalveluchättejä on käytössä monessa muussakin tilanteessa esimerkiksi pankkipalveluissa. Tällä tavoin anonyy-

mius säilyisi ja hakija saa kokonaisvaltaisen saman mahdollisuuden kysyä työtehtävästä hakuprosessin aikana kuin tavallinenkin hakija esimerkiksi puhelimen välityksellä.

Haasteena anonyymissä rekrytoinnissa on rekrytointiprosessin resurssointi. Mikäli anonyymiä rekrytointia käytetään, vie se tutkimuksen mukaan enemmän aikaa, joten koko rekrytointiprosessin aikatauluttaminen joko HR-henkilöstön työnkuvaan tai esimiesten muiden töiden yhteyteen vaatii suunnittelua. Mahdollisesti anonyymien rekrytointiprosessin läpivienti voi tarkoittaa töiden uudelleen organisoimista, mikäli sitä päädytään käyttämään. Mikäli anonyymistä rekrytoinnista tulee normaali tapa tehdä rekrytointia, hyvin todennäköistä on, ettei se vie kovinkaan paljon enemmän aikaa, kun tavat tehdä sitä vakiintuvat. Tätä puoltaa myös se, ettei kaikki tiedot ole ”näkyvillä”, jolloin voidaan keskittyä ainoastaan osaamisen kannalta olennaiseen tietoon eli koulutukseen ja työkokemukseen. (Lindell 2019.) Tämä tuli esille myös yhden haastateltavan osalta tässä tutkimuksessa. Mikäli rekrytoinnilla paikataan pikaista tarvetta työvoimassa, anonyymit hakemukset saattavat jäädä tavallisten hakemusten jalkoihin, koska halutaan nopeasti palkata tehtävään paras ja sopivin henkilö. Suorittavan työn rekrytointi on usein tiukka aikataulultaan ja harvoin perustuu niin paljon suunnitelmallisuuteen kuin mitä asiantuntijarekrytointi, joten silloin hakemusten käsittelyn nopeus helpottaa esimiesten työtaakkaa. Tällöin ensimmäistä kertaa käytössä oleva anonyymi rekrytointi ei ole rekrytointimenehtimänä paras ajankäytön vuoksi.

7.3 Anonyymien rekrytoinnin vaikutus tasa-arvoisuuteen työelämässä

Vastuullisuuden alla olevat työtehtävät sopivat hyvin anonyymien rekrytointiprosessin käyttöön, koska näihin työtehtäviin hakeutuneet ovat hyvin valveutuneita yritysten vastuullisuudesta. Rekrytoinnin ei tulisi olla aikaan sidonnainen, koska se voi hävittää potentiaaliset hakijat, jos osa hakijoista on anonyymejä ja osa tavallisia. Silloin myös HR-henkilöstö ja esimiehet joutuvat tekemään vielä enemmän töitä, jotta hakemusten käsittely on mahdollisimman tasavertaista eikä myöskään syrjisi tavallisella hakemuksella hakevia. Tässä lienee iso haaste, koska esimerkiksi syrjintää hakemusten käsittelyvaiheessa saattaa tapahtua, jos on sekä tavallisia että anonyymejä hakemuksia. Tällöin voi käydä niin, että halutaan mieluummin ottaa anonyymit hakemukset huomioon, jotta anonyymi rekrytointi toteutuu. Tällöin esimerkiksi sisäisissä hauissa suunnitellut urapolut yms. jäävät huomioimatta, mikäli osa hakee anonyymisti ja osa tavallisesti. Kuitenkin urapoluilla on merkitystä työntekijän motivaatiolle ja sitoutumiselle (Rinne 2018; Viitala 2013, 107).

Käytettäessä anonyymiä rekrytointia sisäisissä hauissa kannattaa jatkossa pohtia, onko tarpeellista nimetä suosittelijat. Anonyymi rekrytointi menettää merkityksensä, jos hakemusten käsittelijä näkee suosittelijan nimen ja mahdollisesti sen vuoksi tunnistaa hakijan, vaikka pitäisi keskittyä osaamiseen. Helposti kuitenkin keskittyy omaan mielikuvaansa ja ehkä tietoihin, joilla ei pitäisi olla merkitystä. Lisäksi suosittelijoilla voi olla yhteistä taustaa pitkältikin ajalta. Samalla yhtä osaava, vähemmän aikaa esimerkiksi tiimissä ollut ei pääse etenemään, koska suositaan pitemmän yhteisen taustan omaavaa. Käytettäessä sisäisessä rekrytoinnissa anonyymiä rekrytointia viestinnän merkitys on valtava, jotta kaikki mahdolliset hakijat hakisivat anonyymisti. Näin ollen kaikki hakijat olisivat samalla viivalla ilman ennakoasenteita. Sisäisessä haussa on usein vaarana ennakoasenteiden siirtyminen tiimin tai

työyhteisön sisällä. Ihmisten välisillä suhteilla ja kokemuksilla työyhteisön muista jäsenistä on kuitenkin alitajunnassa merkitystä, vaikkei sitä välttämättä haluta tunnustaa. HR:n ja esimiesten pitäisi avoimemmin kommunikoida siitä, miksei tietty henkilö sovi tiimiin. Sisäisessä haussa työhistorian ja suosittelijoiden piilottamisen merkitys korostuu, varsinkin jos käytössä on anonyymi rekrytointi. Sisäisissä hauissa hakija saattaa omalta osaltaan unohtaa myös anonyymiyden eli kertoa esimerkiksi esimiehelleen kiinnostuksesta edetä uralla ja juuri urapolkujen huomioiminen häviää käytettäessä anonyymiä rekrytointia. Tämä tuli esille myös Vaasan kaupungin anonyymien rekrytoinnin pilotissa (Lindell 2019).

Eräs hakija oli haastattelijalle sanonut: Mitä teillä tehdään väärin, kun olette lähteneet tähän mukaan? Tämä on varmasti ollut monien hakijoiden ajatuksissa ja viestinnän merkitys myös tämän viestin tai ajatuksen muuttamiseksi on erittäin tärkeä, jotta osataan kertoa taustat. Toki tämä kyseinen hakija voi olla henkilö, joka ei seuraa ympäröivää yhteiskunnallista keskustelua ja aidosti ei ole tiennyt tasa-arvon ja syrjinnän tapahtumisesta työympäristössä. Osa hakijoista puolestaan on anonyymien rekrytoinnin vuoksi hakenut, koska on kokenut sen parantavan omia mahdollisuuksiaan päästä haastatteluun. Mikäli puolestaan yrityksen henkilöstöstrategiaan on kirjattu niin sanottu positiivinen syrjintä eli esimerkiksi miesvaltaiselle alalle halutaan pitkäjänteisesti rekrytoida naisia, ei anonyymi rekrytointi silloin ole vaihtoehto, koska se hävittää sukupuolen. Uusista menetelmistä tai ylipäänsä muutoksista täytyy viestiä sisäisesti sekä ulkoisesti tarpeeksi totuudenmukaisesti ja paljon, koska muutos normaaleihin toimintatapoihin yleensä arvelluttaa ja sille on hyvä antaa aikaa onnistua.

Jatkossa haasteena tulee varmasti olemaan se, että vaikka haku on anonyymi, niin hakijoilla on aina mahdollisuus hakea kaikki tiedot täyttäen. Kaikki hakijat eivät koe anonymiteettiä tarpeellisenä eikä sitä voi tällä hetkellä ainakaan vaatia. Tasa-arvoa ja vastuullisuutta on myös se, että jokainen hakija saa itse tehdä päätöksen siitä, minkä kokee itselleen tärkeäksi hakuprosessissa. Kuten eräs haastateltava sanoi, itse hakumenetelmä ei saa päättää sitä, kuka tulee palkatuksi. Osaamisen tuominen esiin hakemuksessa voi olla hakijalle haasteellista, varsinkin jos kyseessä on niin sanotusti työuran alussa oleva työnhakija, jollei ole ole karttunut vielä tarpeeksi rutiinia työhakemusten laadinnassa. Tämä luo haasteita juurikin anonyymissä rekrytoinnissa, jossa työhakemusten käsittelijöiden tulisi keskittyä hakijoiden osaamiseen mutta se on haasteellista, jos hakijalla ei ole kykyä tai osaamista tuoda omia vahvuuksiaan esiin tehtävän asettamien vaatimusten mukaisesti. Tämä tulee selkeämmin esille suorittavan työn rekrytoinneissa kuin asiantuntijarekrytoinneissa. Mikäli esimiehet ovat selkeästi mukana yrityksen osaamisen johtamisessa eikä se ole vain asioiden päälle liimattu imagoasia, niin silloin myös anonyymi rekrytointi ja sen prosessin läpivienti on heille helpompaa eivätkä he tarvitse siinä välttämättä niin paljon HR:n tukea. Mikäli esimies on puolestaan uusi tai hänellä ei ole kokemusta osaamisen johtamisesta, voi myös anonyymi rekrytointi olla haasteellista ja hakemusten käsittelyssä keskittyään epäolennaiseen.

Hakijoiden kokemus anonyymistä rekrytoinnista oli positiivinen ja he kokivat anonyymien rekrytoinnin olleen tärkeää ja vastuullisuutta esille tuovaa. Hakijoiden mielestä se mahdollisesti parantaa syrjintää hakemusten käsittelyvaiheessa sen poistaessa tiedostamattomia ennakoasenteita. Myös työn-

antajamielikkuvallisesti anonyymi rekrytointi on tärkeä aihe, koska S-ryhmässä panostetaan vastuullisuuden ja tämä aihe sopii hyvin vastuullisuusteeman mukaiseen toimintaan. Hakijoiden mielestä kampanja oli onnistunut, vaikkei kaikille hakijoille anonyymius ollutkaan merkittävä hakemisen kriteeri vaan paikkoja olisi silti haettu. Kuitenkin hakijat kokivat anonyymien rekrytoinnin olevan tärkeä aihe ja he kokivat, että kaikki pääsivät tasa-arvoisesti hakuprosessiin mukaan ilman ennakkosenteita. Ainut haaste hakijoiden mukaan oli se, etteivät he täysin tiedäneet mitä tietoja piti anonymisoida ja mitä puolestaan kannatti jättää. Tämä selkeästi näkyi myös HR-henkilöstön ja esimiesten haastattelussa kysyttäessä hakijoiden hakemuksista. Haastattelutilanteessa anonyymi rekrytointi koettiin jopa helpottavan hakijan ja haastattelijan ensikohtaamista, koska koko prosessi oli kuitenkin erilainen kuin aikaisemmin mikäli haastatteluun päässyt hakija oli hakenut anonyymisti. Tämä voi myöhemmin näkyä positiivisena nosteenä työnantajamielikkuvassa hakijoiden keskuudessa.

Tämän tutkimuksen jälkeen voidaan todeta, että S-ryhmässä tapahtuva syrjintä hakuvaiheessa on hyvin pientä, eikä sitä juurikaan voida poistaa käyttämällä pelkästään anonyymiä rekrytointia. Saatujen tulosten perusteella on tärkeää kouluttaa rekrytoivia esimiehiä sekä HR-henkilöstöä toimimaan yhä tasa-arvoisemmin ja vastuullisemmin hakemusten käsittely vaiheessa sekä sen jälkeen haastatteluvaiheessa. Tärkeintä on ymmärtää osaamisen tärkeys ja keskittyä siihen, millaista osaamista yksittäinen hakija ja haastateltava toisivat yritykseen. Anonyymi rekrytointi voi, kuten aiemmissa tutkimuksissa on todettu, vähentää syrjintää, mikäli sitä tapahtuu mutta sen haasteena on myös se, että syrjintä saattaa siirtyä hakemusvaiheesta haastatteluvaiheeseen. Tämä vie sekä haastattelijoiden aikaa ja sitä kautta yrityksen rahallista panostusta rekrytointiin. Rinteen artikkelin (2018) mukaan anonyymi rekrytointi voi auttaa vähemmistöjen saamia kutsuja haastatteluihin, mutta syrjinnän mahdollisuus myöhemmässä vaiheessa rekrytointiprosessissa on yhtä suuri, mikäli syrjintää yrityksessä tapahtuu.

Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä, koska oma aikatauluni töiden suhteen sekä työn ulkopuolisen elämän yhteen sovittaminen oli melkoinen haaste, joka yllätti itsenikin. Opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää onnistuneina, koska niiden avulla saatiin hyvä käsitys siitä, mikä onnistui anonyymissä rekrytoinnissa ja mitä pitää tulevaisuudessa kehittää, mikäli sitä käytetään rekrytointimenetelmänä. Tutkimuksellinen toteuttaminen oli hieman haasteellista aikataulun vuoksi mutta kuten jo aiemmin todettiin, laadullinen tutkimus on usein spiraali, jossa välillä palataan takaisin edelliseen vaiheeseen, jonka jälkeen seuraavat vaiheet saattavat jälleen muokkautua. Aikataulutin työn alkuvaiheet, jotta sain kerättyä aineiston aikataulussaan sekä tehtyä alustavan tulosraportin toimeksiantajalle aikataulussaan. Nämä tavoitteet saavutettiin, mutta aineiston lopullinen tulkinta ja analyysi sekä lopullinen teoriaosuus jäi aikatauluttamatta. Huomasin itse, ettei aikataulun tekemättä jättäminen sovi minulle henkilökohtaisesti vaan itselleni on tärkeää saada selkeät aikataulut ja raamit, jotta työ valmistuu ajallaan.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja toistettavuuden arviointiin ei ole samanlaista selkeää kaavaa kuin mitä kvantitatiivisen tutkimuksen puolella on, mutta kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta pitäisi jotenkin pystyä arvioimaan ja mittaamaan (Hirsjärvi, Remes ja Saravaara 2007, 217). Tutkimuksen luotettavuusarviointi tehdään usein vasta tutkimuksen tekemisen jälkeen vaikka luotettavuutta pitäisi pystyä arvioimaan koko tutkimusprosessin ajan, varsinkin kun tehdään tutkimussuunnitelmaa (Kananen 2015b, 338).

Vilkan mukaan (2015, 196) luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkija ja hänen rehellisyytensä, koska se vaikuttaa tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin ja valintoihin. Erilaisten tutkimuksellisten valintojen kautta saadaan erilaisia tuloksia, jonka vuoksi onkin tärkeää perustella tutkimukselliset valinnat. Luotettavuudelle onkin tärkeää, että tutkija selittää tarkasti, kuinka tutkimus on toteutettu ja perustelee tutkimukselliset valintansa (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Luotettavuuden arviointia tulee tehdä siis koko tutkimusprosessin ajan ja sen eri vaiheissa. Kananen esittää (2015b, 338) tutkimuksen mahdolliseksi ongelmaksi sen, että aineisto kerätään ensin, jonka jälkeen pohditaan siihen sopivaa teoriaa. Usein tällaiseen tilanteeseen ajaututaan silloin, kun opinnäytetyö tehdään toimeksiantona. Laadullinen tutkimus ei ole toistettavissa täysin samanlaisena, koska jokainen tutkimus on uniikki. Vaikka joku toinen tutkija tekisi täysin vastaavan tutkimuksen, voi hänen tulkintansa olla erilaiset johtuen esimerkiksi alaan perehtyneisyyteen sekä tutkittavan kohteen kokemusmaailman muutoksista. (Hirsjärvi ja Hurme 2006, 186; Vilka 2015, 197.) Kuitenkin lukijan tulisi päästä samaan lopputulokseen kuin tutkija, jotta voitaisiin puhua siitä, että tutkimus on toistettavissa. (Vilka 2015, 197-198.)

Tein omassa tutkimussuunnitelmassani lyhyen yhteenvedon tutkimuksen haasteista ja riskeistä mutten pohtinut luotettavuutta laajemmin tutkimussuunnitelmassa. Kuitenkin tutkimuksen teon aikana luotettavuus oli läsnä tutkimuksellisia valintoja tehdessäni, ja otin sen huomioon esimerkiksi haastattelujen teossa. Onnistuin mielestäni luotettavuudessa tutkimuksessani hyvin, koska aineiston kerää-

misessä pystyin toimimaan Hirsjärven ja Hurmeen esittämien (2006, 184-185) laatuvaatimusten mukaisesti. Kaikki haastateltavat suostuivat tutkimukseen ja heidän haastattelujaan käsiteltiin luotamuksellisesti. Luottamuksellisuutta painotettiin vielä haastattelujen alussa, jotta se oli varmasti selkeää kaikille haastateltaville. Lisäksi olen kertonut tutkimuksen toteutuksesta hyvin perusteellisesti ja perustellut menetelmälliset valintani sekä tulkinut tulokset sen tiedon pohjalta, mitä minulla on teorian ja oman työelämän kokemukseni mukaaan hankittuna. Olen esittänyt tulokset kriittisesti sekä totuudenmukaisesti, ilman että yhdenkään haastateltavan vastauksia on jätetty tutkimuksesta pois.

Luotettavuutta vähensi hieman se, että tutustuin pintapuolisesti teoriaan ennen aineiston keräämistä enkä päässyt syventymään siihen niin laaja-alaisesti, koska aineiston keräämisen aikataulu oli niin tiukka. Teoria oli osaltaan tuttu oman työhistoriani kautta, joten uskon, ettei sen vaikutus aineiston keräämiseen tai teemahaastatteluun kokonaisuudessaan ole kuitenkaan niin suuri, mutta tietenkin syvempi ymmärrystä varsinkin anonymististä rekrytoinnista olisi parantanut teemahaastattelussa mahdollisesti esitettyjä lisäkysymyksiä. Kuitenkin teoriaan palattiin tutkimuksen aikana useaan otteeseen ja sen kautta myös aineiston keräyksen jälkeen tulkinta syveni, eli tutkimuksen spiraalimaisuus ja syklimäisyys tulivat tässä esille. En koe, että aineiston keruu tutkimuksen alkuvaiheessa olisi vienyt tutkimuksen luotettavuutta pois liikaa, sillä tutkittavien kokemus anonymististä rekrytoinnista ei ollut muuttunut, koska anonymi rekrytointi ei tutkimuksen tekohetkellä ollut enää käytössä. Jos anonymi rekrytointi olisi ollut käytössä koko tutkimuksen ajan, aineiston keräämisen ajoituksella olisi voinut olla huomattavatkin vaikutukset siihen, millaisia tutkimustuloksia saatiin.

Hakijoiden kyselyssä vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, mutta avoimet kysymykset ja niihin saadut vastaukset kuitenkin antoi tarpeeksi kattavan kuvan hakijoiden kokemuksesta anonymististä rekrytoinnista.

Jatkotutkimuskohteet

Tulosten perusteella yksi relevantti jatkotutkimuskohde olisi tutkia henkilöitä, jotka olivat hakeneet anonymisti ja ovat tulleet palkatuiksi. Olisi antoisaa saada tietää heidän kokemuksiaan sekä heidän esimiestensä kokemuksia, jotta sitä voisi vertailla aiempiin rekrytointeihin ja sitä kautta palkattuihin henkilöihin. Opinnäytetyön aihepiiriä täytyy rajata, koska haluttiin keskittyä vain hakemusten käsittelyvaiheeseen, mutta tämä olisi oiva jatkotutkimuskohde jollekin toiselle opiskelijalle tai S-ryhmälle itselleen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, millaiset henkilöt tosiasiaassa hakivat anonymistiä, mutta se on haasteellista toteuttaa henkilöiden anonymiteetin vuoksi. Toinen mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi se, kuinka paljon sosiaalinen media ja sen kautta hakeminen vaikuttaa siihen, millaista henkilöstöä S-ryhmään palkataan. Sen avulla saadaan varmasti erilaisia henkilöitä hakemaan kuin tavallisen rekrytointikanavien kautta. Mikäli tämän tutkimuksen avulla tehdään muutoksia tulevaisuudessa S-ryhmän rekrytointiprosesseihin tai anonymistiä rekrytointia käytetään laajemminkin, voitaisiin vastaava tutkimus tehdä uudelleen ja verrata siinä tulleita kokemuksia ja tuloksia tähän tutkimukseen, varsinkin jos yhteiskunnallinen keskustelu aiheen ympärillä pysyy yhtä aktiivisena kuin se on tällä hetkellä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- BEECH, Nic ja McKenna, Eugene 2008. Human resource management: A concise analysis. 2.painos. Essex: Pearson education limited.
- BORTZ, Daniel 2018. Hiring blind. [e-artikkeli] Julkaisussa: HRMagazine, Alexandria Vol. 63, Iss. 3, 54-59. [Viitattu: 2019-08-15] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/2023955388>
- CAVICO, Frank J.; MUFFLER, Stephen C. ja MUJTABA, Bahaudin G. 2013. Appearance discrimination in employment. [e-artikkeli] Julkaisussa: Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 32, Iss. 1, 83-119. [Viitattu: 2019-08-13] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/1283433225/fulltextPDF/85E64B5985F44117PQ/1?accountid=27296>
- COOPER, Donald R. ja SCHINDLER, Pamela S. 2011. Business Research Methods. Boston: McGraw-Hill.
- CREPÓN, Bruno, BEHAGHEL, Luc ja LE BARBANCHON, Thomas 2015. Discrimination in Hiring and Anonymous CVs in France (CV Anonymes). [e-artikkeli] [Viitattu: 2019-10-06] Saatavissa: <https://www.povertyactionlab.org/printpdf/2519>
- ESKOLA, Jari, LÄTTI, Johanna ja VASTAMÄKI, Jaana 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt oppimäärä. Julkaisussa: VALLI, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5.painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- FOLEY, Meraiah ja WILLIAMSON, Sue 2018. Does anonymising job applications reduce gender bias? [e-artikkeli] Julkaisussa: Gender in Management: An International Journal, Vol. 33, Iss. 8, 623-635. [Viitattu: 2019-08-15] Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/GM-03-2018-0037/full/html>
- FORD, Richard; PRICE, Gavin; HOFMEYER, Karl B. ja CHIBA, Manoj 2018. Brains versus beauty in the knowledge economy. [e-artikkeli] Julkaisussa: SA Journal of Human Resource Management, Vol.16. [Viitattu: 2019-09-18] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/2024435548/fulltextPDF/B73467D3B4A84149PQ/1?accountid=27296>
- GRAVILI, Ginevra ja FAIT, Monica 2017. Social recruitment in HRM: A theoretical approach and empirical analysis. Bingley: Emerald House Publishing Limited.
- HARELI, Shlomo, KLANG, Motti ja HESS, Ursula. The role of career history in gender based biases in job selection decisions. [e-artikkeli] Julkaisussa: Career Development International, Vol. 13, No. 3, 252-269 [Viitattu: 2019-09-18] Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1108/13620430810870502>
- HELSILÄ, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- HIPPS, Charles 2019. Is Bias In Recruitment Blurring Recruiter Mindsets? [e-artikkeli] Julkaisussa: Talent Acquisition Excellence Essentials, Feb 2019. [Viitattu: 2019-08-13] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/2211321155?pq-origsite=primo>
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [Viitattu: 2019-07-04] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/9789524958868>
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2006. Tutki ja kirjoita. 12.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- HISLOP, Donald 2013. Knowledge Management in organizations. 3.painos. Oxford: Oxford university press.
- HONKANIEMI, Laura, JUNNILA, Kirsi, OLLILA, Juhani, POSKIPARTA, Hanna, RINTALA-RASMUS Anita ja SANDBERG, Juha 2006. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- HÄTÖNEN, Heljä 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

- KAIJALA, Markku 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- KAMENSKY, Mika 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. HELSINKI: Talentum Media Oy.
- KANADAN VALTIO 2018. Anonymized Recruitment Pilot Project — Final report. Julkishallinnon julkaisu. [Viitattu 2019-05-31] Saatavilla: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/Name-blind-recruitment-pilot-project.html>
- KANANEN, Jorma 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: JAMK.
- KANANEN, Jorma 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: JAMK.
- KAUHANEN, Antti ja RIUKULA, Krista 2019. Työmarkkinoiden eriytyminen ja tasa-arvo Suomessa. Julkaisussa: NÄRVI, Johanna ja TERÄSAHO, Mia (toim.) Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon- analyysjä tasa-arvobarometrista 2017. Helsinki: PunaMusta Oy.
- KAUHANEN, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. [Viitattu: 2019-09-01] 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- KIVIRANTA, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. [Viitattu: 2019-09-01] Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/JAJBBXCTEF#kohta:171>
- KOIVUNEN, Tuija, OJALA, Satu, SAARI, Tiina ja VIITASALO, Niina 2017. Sukupuolten tasa-arvo työelämässä. Julkaisussa: PYÖRIÄ, Pasi (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus 2017. Tallinna: Gaudemus Oy.
- KORPI, Teemu, LAINE, Tom ja SOLJASALO, Jenni 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Kopijyvä Oy.
- KOSKINEN, Seppo ja VALKONEN, Timo 2018. Yhdenvertainen kohtelu työelämässä. [Viitattu: 2019-04-01] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXATFBGED#kohta:YHDENVERTAINEN\(\(20\)KOHELTU\(\(20\)TY\(\(d6\)SUHTEESSA\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXATFBGED#kohta:YHDENVERTAINEN((20)KOHELTU((20)TY((d6)SUHTEESSA((20)
- KUPIAS, Päivi, PELTOLA, Raija ja PIRINEN, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. [Viitattu: 2019-09-02] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)N\(\(20\)/piste:b436](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)N((20)/piste:b436)
- LAKI KUNNALLISESTA VIRANHALTIJASTA. L 2003/304. Finlex. Lainsäädäntö [Viitattu: 2019-08-11] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20kunnallisesta%20viranhaltijasta>
- LAKI NAISTEN JA MIESTEN VÄLISESTÄ TASA-ARVOSTA. L 1986/609. Finlex. Lainsäädäntö [Viitattu: 2019-08-11] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20naisten%20ja%20miesten%20v%C3%A4lisest%C3%A4%20tasa-arvosta>
- LAKI YKSITYISYDEN SUOJASTA TYÖELÄMÄSSÄ. L 2004/759. Finlex. Lainsäädäntö [Viitattu: 2019-08-11] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L2>
- LASSILA, Hilikka 2017. Tutkimuksellinen kehittäminen. [Verkkoaineisto] Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Tutkimuksellinen kehittäminen-kurssi.
- LINDELL, Anne 2019-09-03. Kysymyksiä anonyymistä rekrytoinnista [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Miia Haka. [Tulostettu 2019-09-06] Saatavissa: Kirkkonummi: Miia Haka
- MARKKANEN, Mikko 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. [Viitattu 2019-04-05] Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EABBXXBTAFDCH#kohta:1>
- MILES, Andrew ja SADLER-SMITH, Eugene 2014. "With recruitment I always fell I need to listen my gut": the role of intuition in employee selection. [e-artikkeli] Julkaisussa: Personnel Review, Vol. 43

(4), 606-627. [Viitattu: 2019-07-30] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/1536122074/fulltextPDF/6BA6B3CF21DE480CPQ/1?accountid=27296>

OTALA, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. HELSINKI: WSOYpro.

PAYNE, Tim ja WOOD, Robert 1998. Competency based recruitment and selection- Practical guide. West Sussex: John Wiley & Sons.

PHILLIPS, Jean ja GULLY, Stan 2014. Strategic staffing. 2.painos. Harlow: Pearson Education Limited.

PIHA, Kirsi ja POUSSA, Liisa 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Liettua: Talentum.

RANTANEN, Teemu ja TOIKKO, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. [Viitattu 2019-03-25] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789514477324>

ROCK, David ja SCHWARTZ, Jeffrey 2007. The neuroscience of leadership. [e-artikkeli] Julkaisussa: Reclaiming Children & Youth: The Journal of Strength-based Interventions, Vol. 16 Iss.3,10-17. [Viitattu: 2019-08-20] Saatavissa:

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2e3ae7b1-167f-4a72-9214-cf3c9f898756%40sessionmgr103>

RINNE, Ulf 2018. Anonymous job applications and hiring discrimination. [e-artikkeli] Saatavissa: <https://wol.iza.org/articles/anonymous-job-applications-and-hiring-discrimination/long>

SAARINEN, Mauri 2015. Työsuhteen pelisäännöt. 8.painos. Helsinki: Talentum Pro.

SALLI, Minna ja TAKATALO, Sini 2014. Loista rekrytoijana. Viro: Helsingin Kamari Oy.

SALOJÄRVI, Sari 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Julkaisussa: HELSILÄ, Martti ja SALOJÄRVI, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

SALONEN, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet. Helsinki: Alma Talent.

SIMMS, Jane 2007. Test match. [e-artikkeli] Julkaisussa: Human Resources, 13-14 [Viitattu: 2019-09-18] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/228206814/fulltext/3AA74CEF0FF4F5FPQ/1?accountid=27296>

S-RYHMÄ. Vuosikatsaus 2018. [Viitattu 2019-04-01] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/etusivu>

SUOMEN PERUSTUSLAKI. L 1999/731. Finlex.Lainsäädäntö.[Viitattu: 2019-09-08] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Perustuslaki>

TILASTOKESKUS 2019. [Viitattu 2019-05-19] Saatavissa: https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tym__tyti/

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 2.painos. Helsinki: Tammi

TYÖ-JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2019. Työllisyyskatsaus maaliskuu 2019. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2019-05-19] Saatavissa: <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:NBN:fi-fe201901242827>

TYÖ-JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2019. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2018. [verkkojulkaisu] TEM-analyysejä 94/2019. [Viitattu: 2019-08-19] Saatavissa: <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-463-1>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Toimittanut Rauramo, Päivi. Paintek Pihlajamäki Oy.

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

VALVISTO, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- VIITALA, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja Kehitä. Juva: PS-Kustannus
- VIRTAINLAHTI, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- YHDENVERTAISUUSLAKI. L 2014/1325. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu: 2019-08-11] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuuslaki>
- YLEISRADIO 2019. Jopa 10 000 työpaikkaa koodareille, mutta tekijät puuttuvat – "Vaatii kaikkien osapuolten aktivoitumista". [Viitattu: 2019-09-19] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10669492>
- ÅSLUND, Olof ja NORDSTRÖM SKANS, Oskar 2012. Do anonymous job application procedures level the playing field? [tutkimusartikkeli] Julkaisussa: Industrial & Labor Relations Review January 2012, Vol.65(1), 82-107. [Viitattu: 2019-08-15] Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2198fa3c-d6d3-477d-b0ab-87325dba45b8%40sessionmgr101>
- ÖSTERBERG, Marita 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN HAASTATTELURUNKO JA MAHDOLLISET APUKYSYMYKSET

Taustat

- Kuinka monessa anonyymissä rekrytoinnissa olit mukana?
- Oliko kyseessä suorittavan työn rekrytointi vai asiantuntijarekrytointi?

Mielikuva aiheesta

- Mitkä olivat ensimmäiset ajatukset anonyymistä rekrytoinnista?
- Miten lähditte kertomaan asiasta tiimille/rekrytoiville esimiehille?
- Millaiset ohjeet teillä oli?

Rekrytointiprosessi

- Oliko hakemuksia helppo käsitellä?
- Menikö hakemusten käsittelyyn enemmän aikaa kuin tavallisten hakemusten?
- Vaikuttiko anonyymius mielikuvaan hakijasta hakemuksen perusteella?
- Vaikuttiko anonyymius omaan mielikuvaan siitä, onko hakija sopivin tehtävään riippumatta iästä, sukupuolesta jne.?
- Toimiko rekrytointijärjestelmä anonyymissä rekrytoinnissa?
- Oliko mielestänne helppo/vaikea valita haastatteluun anonyymi hakija?
 - Tietyt osa-alueet hakemuksesta siis pois, eikä niin sanotusti tiedä kaikkea
- Oliko mielikuva hakijasta erilainen kuin todellisuus, kun tapasitte kasvotusten ensi kertaa?
- Oliko ensikohtaamisessa eroavaisuuksia anonyymi vs. tavallinen rekrytointi?
- Miten koitte sen, ettei esimerkiksi LinkedIniin voinut mennä?
- Miten anonyymi rekrytointi sopii massarekrytointeihin vs. asiantuntijarekrytointeihin?
- Mikäli teillä oli sisäisiä hakijoita, vaikuttiko anonyymius?
 - Kuulopuheet ja ennakoajatukset hakijasta?
- Mitä hakijat kertoivat haastattelussa anonyymistä rekrytoinnista?
- Oliko tehtävänkuvaus onnistunut anonyymille rekrytoinnille?

Työnantajamielikuva

- Miten mielestänne anonyymi rekrytointi vaikutti työnantajamielikuvaan?
- Koetteko, että anonyymi rekrytointi sitouttaa hakijaa paremmin rekrytoivaan yritykseen?

Vastuullisuus ja tasa-arvo työelämässä

- Tuliko anonyymien rekrytoinnin kautta haastatteluihin erilaisia hakijoita?
 - Naisia enemmän, ulkomaalaista syntyperää olevia tms.
- Tuliko teidän kokemukseenne peilaten palkattua erilaisia hakijoita kuin muissa rekrytoinneissa, joissa olette olleet mukana?
- Nousiko vastuullisuus mielestänne esille paremmin/huonommin anonyymissä rekrytoinnissa?

Kehittäminen

- Miten mielestäsi anonyymi rekrytointi sopii osuuskaupallesi yhtenä rekrytointimenetelmänä?
- Mikä on mielestäsi anonyymien rekrytoinnin heikkous?
- Mitkä ovat anonyymien rekrytoinnin mahdollisuudet?

- Miksi anonyymiä rekrytointia pitäisi/ei pitäisi käyttää?
- Miten anonyymiä rekrytointia voisi mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?

Muita ajatuksia?