



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Mikko Lahti

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Vastuulliset toimintatavat rekrytoinnissa rekrytoijan näkökulmasta

Kauppätieteellinen tiedekunta
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

| | | | |
|--------------------------|--|-------------------|----|
| Tekijä: | Mikko Lahti | | |
| Tutkielman nimi: | Vastuullinen henkilöstöjohtaminen Vastuulliset toimintatavat rekrytoinnissa rekrytoijan näkökulmasta | | |
| Tutkinto: | Kauppätieteiden maisteri | | |
| Koulutusohjelma: | Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma | | |
| Työn ohjaaja: | Maria Järnlström | | |
| Valmistumisvuosi: | 2020 | Sivumäärä: | 86 |

TIIVISTELMÄ:

Teknologinen kehitys ja globalisaatio ovat kiristäneet yritysten kilpailua viime vuosikymmenten aikana. Tämä kehitys on vaikuttanut myös työvoiman saatavuuteen ja työmarkkinoilla kiristyvään kilpailuun osaavista työntekijöistä. Henkilöstöjohtamisella ja sen eri toiminnoilla on tutkimuskentässä jo pidempään todettu olevan tärkeä rooli yrityksen menestymisen kannalta. Erityisesti rekrytoinnilla on nähty olevan keskeinen merkitys osaavien työntekijöiden houkuttelussa ja sitouttamisessa.

Samanaikaisesti keskustelua liiketoiminnan vastuullisuudesta on käyty jo 1960-luvulta lähtien. Vastuullisuus on tutkimuskentässä myös liitetty yhä tiiviimmin henkilöstöjohtamiseen ja yrityksen vastuullisuustoimet näyttäisivät vaikuttavan työnantajamielikuvaan, osaajien houkutteluun sekä henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutuvuuteen. Näin ollen on tärkeää tutkia rekrytointiprosessin vastuullisuutta henkilöstöammattilaisten näkökulmasta.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan vastuullisia toimintatapoja rekrytoinnissa rekrytoijan näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys rakennetaan henkilöstöjohtamisen ja rekrytointiprosessin aiemman tutkimuskentän ympärille, joita tarkastellaan vastuullisuuden näkökulmista. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla seitsemää rekrytoinnin ammattilaista ja aineistosta selvitettiin millaisia vastuullisia toimintatapoja rekrytoijat käyttävät, mitkä ovat vastuullisuuden kannalta kriittisiä vaiheita rekrytointiprosessissa ja millaiset rekrytoijan vaikuttamis- mahdollisuudet vastuullisuuden toteutumiseen ovat.

Tutkimustulokset osoittavat rekrytoijien pitävän vastuullisia toimintatapoja hyvin tärkeinä rekrytointiprosessissa suunnitellessa ja toteuttaessa. Tärkeimmäksi vastuulliseksi menetelmäksi tuloksissa osoittautui työnhakijoiden arvionti tasa-arvoisesti ilman ennakkoluuloja. Lisäksi rekrytoijan aktiivinen kommunikointi hakijoiden suuntaan nousi merkittäväksi vastuulliseksi toimintatavaksi. Tuloksien mukaan vastuullisuuden kannalta kriittisimmät vaiheet rekrytointiprosessissa ovat hakijoiden työhakemusten läpikäynnin vaihe sekä operatiivista vaihetta edeltävä suunnitteluvaihe, jossa valitaan toimintatavat ja asetetaan vaatimukset rekrytoitavalle henkilölle. Lisäksi tuloksista kävi ilmi, että rekrytoija voi vaikuttaa rekrytoinnin vastuullisuuteen ensisijaisesti niissä vaiheissa, jotka ovat hänen vastuullaan prosessissa, jonka lisäksi rekrytoijan tulee ohjeistaa muita prosessiin osallistuvia tahoja vastuullisissa toimintatavoissa.

AVAINSANAT: Rekrytointi, vastuullinen henkilöstöjohtaminen, vastuullinen rekrytointiprosessi

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Aiemmat tutkimukset | 7 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 9 |
| 1.3 | Tutkimuksen rakenne | 9 |
| 2 | Henkilöstöjohtaminen ja vastuullisuus | 11 |
| 2.1 | Yritysvastuu | 13 |
| 2.2 | Sidosryhmäteoria | 15 |
| 2.3 | Vastuullinen henkilöstöjohtaminen | 16 |
| 2.3.1 | Etiikka vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa | 21 |
| 2.3.2 | Vastuullisuus ja tuloksellisuus | 23 |
| 3 | Rekrytointi | 25 |
| 3.1 | Rekrytoijan tehtäväalue organisaatiossa | 27 |
| 3.2 | Rekrytointiprosessi | 27 |
| 3.2.1 | Tavoitteiden ja toimintatapojen määrittely | 28 |
| 3.2.2 | Hakijajoukon muodostaminen | 28 |
| 3.2.3 | Valintamenetelmät | 30 |
| 3.2.4 | Työtarjoukset, palautteenanto ja viestintä | 31 |
| 3.2.5 | Rekrytoinnin tulosten seuranta | 31 |
| 3.3 | Vastuullisuustoimien vaikutus rekrytointiin | 32 |
| 3.4 | Vastuullisuus osana rekrytointiprosessia | 34 |
| 3.5 | Rekrytoinnissa huomioitava lainsäädäntö | 38 |
| 4 | Tutkimuksen empiirinen toteutus | 42 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmä | 44 |
| 4.2 | Tutkimusaineisto | 44 |
| 4.3 | Aineiston hankinta: teemahaastattelu | 47 |
| 4.4 | Aineiston analysointi | 48 |
| 4.5 | Luotettavuuden ja laadun arviointi | 50 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset | 52 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5.1 | Vastuullisuuden merkitys rekrytointiprosessissa | 52 |
| 5.2 | Vastuulliset toimintatavat ja menetelmät rekrytointiprosessissa | 56 |
| 5.3 | Vastuullisuuden kannalta kriittiset vaiheet rekrytointiprosessissa | 60 |
| 5.4 | Rekrytoijan vaikuttamismahdollisuudet rekrytointiprosessin vastuullisuuteen | 62 |
| 6 | Pohdinta ja johtopäätökset | 67 |
| 6.1 | Mitä/Millaisia menetelmiä rekrytoijat pitävät rekrytointiprosessissa vastuullisuuden toteutumisen kannalta merkittävimpinä? | 68 |
| 6.2 | Mitkä ovat vastuullisuuden toteutumisen kannalta kriittisiä vaiheita rekrytointiprosessissa ja miksi? | 69 |
| 6.3 | Miten rekrytoija voi vaikuttaa vastuullisuuden toteutumiseen rekrytointiprosessissa? | 70 |
| 6.4 | Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset | 71 |
| | Lähteet | 73 |
| | Liitteet | 85 |
| | Liite 1. Haastattelurunko | 85 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteet (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018) | 17 |
| Kuvio 2. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen pyramidi (mukailtu Viitala, 2014) | 19 |
| Kuvio 3. Rekrytointiprosessi (mukailtu Breugh & Starke, 2020; Gusdorf, 2008; Joki, 2018). | 28 |
| Kuvio 4. Rekrytinnin vastuullisuuspyramidi (mukailtu Alder & Gilbert, 2006; Viitala, 2014). | 37 |
| Kuvio 5. Haastattelututkimuksen kulku. | 43 |

Taulukot

| | |
|-------------------------------------|----|
| Taulukko 1. Tutkimuksen informantit | 46 |
|-------------------------------------|----|

1 Johdanto

Viime vuosikymmenten aikana globalisaatio on vaikuttanut yrityksiin kasvattaen niiden kokoa, markkinavaltaa, kansainvälisyyttä ja vaikutusta ympäröivään yhteisöön (Adams, Carol & Zutshi, 2004). Vaikka osaavat työntekijät ovat aina olleet tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta, on teknologinen kehitys lisännyt osaavien työntekijöiden kysyntää entisestään työmarkkinoilla (Backes-Gellner, 2004). Samanaikaisesti on tullut yhä yleisesti hyväksytyimmäksi näkemys, jonka mukaan ihmiset muodostavat yrityksen menestymisen kannalta ratkaisevan voimavaran ja kilpailuedun (Pfeffer & Veiga, 1999; Ruona & Gibson, 2004; Viitala & Jylhä, 2019; Shivarudrappa, Ramachandra & Gopalakrishna, 2009: 3). Yritys menestyy vain, mikäli se onnistuu pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna rekrytoimaan, kehittämään ja sitouttamaan osaavia työntekijöitä (Wright & McMahan, 1992) ja ennusteiden mukaan kyseiset teemat tulevat jatkossakin olemaan ajankohtaisia haasteta henkilöstöjohtamisen kentässä (Backes-Gellner, 2004). Tutkimuksien mukaan on selvää, että yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota vastuullisuustoimiinsa, sillä hyvän maineen omaavat ja vastuullisuustoimista viestivät yritykset houkuttelevat ihmisiä hakeutumaan yritykseen töihin (Turban & Cable, 2003; Simms, 2002; Zhang & Gowan, 2012) ja vastuullisuus resonoi erityisesti kaikista osaavimpien työntekijöiden kiinnostuksen suhteen (Fernandez, Junquera & Ordiz, 2003).

Viime vuosikymmenen aikana yritykset ovat kasvavissa määrin panostaneet vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen, jolloin myös vaatimukset henkilöstöjohtamisen vastuullisuudelle ovat kasvaneet (Aust, Matthews & Muller-Camen, 2020). Yrityksen henkilöstöjohtamisen funktiossa työskentelevät henkilöt, erityisesti rekrytoijat, ovat avainasemassa yrityksen kokonaisvaltaisen vastuullisuuden ja eettisen identiteetin muodostamisessa (Villegas ja muut, 2019). Tutkimuksissa on todettu, että vastuullisuuteen ja eettisiin toimintatapoihin samaistuvien työntekijöiden rekrytointi vahvistaa yrityksen kokonaisvaltaista vastuullisuutta (York, 2014). Lisäksi kun otetaan huomioon, että rekrytointi funktiona toimii merkittävänä väylänä, jonka kautta ulkoiset sidosryhmät kommunikoivat yrityksen kanssa (Jepsen & Grob, 2016), on selvää, että vastuullisten toimintatapojen tutkiminen rekrytoijien näkökulmasta on tärkeää.

Tässä laadullisessa tutkimuksen pyritään selvittämään rekrytoijan näkökulmasta, miten toteutetaan vastuullinen rekryointiprosessi. Tutkimuksessa haastatellaan seitsemää rekrytoinnin parissa työskentelevää henkilöä. Haastatteluista kerätyn aineiston tutkimisen tuloksena pyritään selvittämään vastuullisia rekryointimenetelmiä, vastuullisuuden kannalta kriittisiä vaiheita rekryointiprosessissa ja rekrytoijan vaikuttamismahdollisuuksia vastuullisen rekryointiprosessin toteutukseen. Kiinnostavaa on tulkita, pitävätkö rekrytoijat ylipäättään vastuullisuutta merkityksellisenä teemana rekryointiprosessissa ja miten rekrytoijien näkemykset vastuullisesta menettelystä suhteutuvat lain rekrytoinnille asettamiin velvollisuuksiin.

1.1 Aiemmat tutkimukset

Tieteellistä kontekstin hahmottamisen vuoksi on hyödyllistä luoda lyhyt katsaus aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tässä aluvuossa ei ole tavoitteena mainita kaikkia tutkimuksia, joita aihealueen piirissä on tehty, vaan sen sijaan nostaa muutama merkittävä tutkimus esiin, joihin tutkija tutustui ennen tämän tutkimuksen varsinaista alkamista ja osittain sen aikana.

Pfeffer nousee esiin henkilöstöjohtamisen kentässä tutkijana, joka on ollut merkittävässä asemassa linkittämässä henkilöstöjohtamista yrityksen menestymiseen nostamalla työntekijän keskiöön. Pfeffer ja Veiga (1999) esittelivät artikkelissaan muun muassa seitsemän henkilöstökäytäntöä, joiden avulla yritys menestyy. Niihin lukeutuvat muun muassa työntekijän työn pysyvyyden kautta tulevan turvallisuudentunteen vaaliminen, rekryointiin lisähuomion kiinnittäminen, läpinäkyvän kommunikaation lisääminen ja hierarkian vähentäminen. Pfeffer voidaankin nähdä tutkijana, joka on nostanut henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen valokeilaan yrityksissä, jonka jälkeen aiheeseen ovat keskittyneet useat tutkijat linkittäen henkilöstöjohtamisen yhä tiiviimmin osaksi yrityksen vastuullista toimintaa.

Vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle tärkeitä tutkijoita ovat olleet muun muassa Ehnert (nykyään Aust), Järnlström, Saru ja Vanhala sekä Stankevičiūtė ja Savanevičienė. Näiden tutkijoiden tutkimusten ja artikkeleiden kautta vastuullinen henkilöstöjohtaminen on saanut enemmän konkretiaa ja syvyyttä, sillä kyseiset tutkijat ovat pyrkineet määrittelemään ja kuvailemaan vastuullista henkilöstöjohtamista ja sen käytäntöjä. Ehnert (2014) kuvaili vastuullista henkilöstöjohtamista muun muassa pitkäjänteisesti orientoituneeksi toiminnaksi, jonka lisäksi Järnlström, Saru ja Vanhala (2018) ovat laadullisessa tutkimuksessaan esitelleet neljä vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuutta. Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) selkeyttivät artikkelissaan hyvin vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteitä, joka on tuonut kaivattua konkretiaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen määrittelyyn ja erottamiseen tavanomaisesta henkilöstöjohtamisesta. Lisäksi Aust (2020) on tuoreessa artikkelissaan esittänyt vastuullisen henkilöstöjohtamisen uudeksi paradigmaksi yhteisen hyvän henkilöstöjohtamista (engl. *common good HRM*), jossa henkilöstöjohtaminen tavoittelisi entistä selkeämmin kestäviä ratkaisuja merkittäviin globaalin tason ongelmiin vastuullisuudessa.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kentässä aiempi tutkimuskenttä on laaja, mutta merkittävään asemaan nousseita tutkimuksia nimenomaan vastuullisesta rekrytoinnista ja sen käytännöistä on haastavampi osoittaa. Vastuullisten rekrytointikäytäntöjen teoria on edelleen melko hajanaista ja sitä käsittelevä kirjallisuus on lähinnä oppaita henkilöstöammattilaisille, joissa on harvemmin hyödynnetty tieteelliselle tutkimukselle ominaista lähestymistapaa. Aihepiirin tutkimukset ovat kohdistuneet suurelta osin hakijoiden näkökulmaan ja heidän kokemuksiin rekrytointiprosessista, erilaisten rekrytointikäytäntöjen vaikutuksesta työnantajamielikuvaan ja yrityksen tarjoaman informaation houkuttelevuuteen (muun muassa Waples & Brachle, 2020; Chong, 2009; Alder & Gilbert, 2006).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia vastuullisia rekryointikäytäntöjä. Taustalla vaikuttajana toimii tutkijan oma ammatillinen kiinnostus henkilöstökäytänteitä ja tarkemmin ottaen rekryointia kohtaan, jonka lisäksi tutkija haluaa tuoda konkreettisia menetelmiä esiin rekrytoinnin vastuullisuudesta. Tieteellisen kontribuution ohella tavoitteena on tuottaa vastauksia organisaatioissa rekrytoinnista vastuussa oleville henkilöille, millaisilla keinoilla rekrytoijat voivat tehdä rekryointiprosessista vastuullisemman ja millaiset mahdollisuudet rekrytoijalla ylipäättään on vaikuttaa asiaan. Lisäksi halutaan hahmottaa rekryointiprosessista ne kriittiset vaiheet, jotka nousevat kriittisiksi vastuullisuuden toteutumisen kannalta. Puusan ja Juutin (2020: 11) mukaan tutkimuksen tavoitteet on luontevaa esittää tutkimuskysymyksinä. Tässä tutkimuksessa punaisena lankana toimii pääongelma, johon vastaamiseen on esitetty kolme apukysymystä, joihin pyritään tutkimuksen edetessä vastaamaan. Pääongelma on:

Miten toteutetaan vastuullinen rekryointiprosessi ?

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä/Millaisia menetelmiä rekrytoijat pitävät rekryointiprosessissa vastuullisuuden toteutumisen kannalta merkittävimpinä?
2. Mitkä ovat vastuullisuuden toteutumisen kannalta kriittisiä vaiheita rekryointiprosessissa ja miksi?
3. Miten rekrytoija voi vaikuttaa vastuullisuuden toteutumiseen rekryointiprosessissa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat teoreettinen osuus ja tutkimuksen empiria ja tulokset. Ensimmäisessä osassa lukijalle luodaan katsaus aihepiiriin

aiemmasta kirjallisuudesta ja tutkimuksista, jonka jälkeen käydään läpi tutkimuksen empiirin toteutus ja keskeisimmät tulokset.

Tarkemmin ottaen tutkimuksen rakenne mukailee Puusan ja Juutin (2020: 10) esittelemää laadullisen tutkimuksen tyypillistä rakennetta, joka alkaa aiheen valinnasta, jonka jälkeen edetään tutkimuksen tavoitteiden asettamiseen ja tutkimuskysymysten muotoiluun. Näiden vaiheiden jälkeen siirrytään teoreettisen viitekehyksen laatimiseen. Teoreettinen viitekehys jakaantuu tässä tutkimuksessa karkeasti kahteen päälukuun, jossa luodaan teoreettinen katsaus vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja rekrytointiin. Henkilöstöjohtamisen ja sen vastuullisuuden aihepiirissä tutustutaan keskeisinä taustateorioina yritysvastuuseen (*engl. Corporate Social Responsibility*) ja sidosryhmäteoriaan (*engl. Stakeholder Theory*). Rekrytointia käsittelevässä luvussa tutustutaan muun muassa rekrytoijan rooliin organisaatiossa, Person-Organization Fit -teoriaan ja rekrytointiprosessiin, joiden lisäksi tarkastellaan vastuullisia käytänteitä osana rekrytointia. Teoreettisen osuuden jälkeen kuvaillaan tutkimusmenetelmistä ja aineistosta oleelliset seikat perusteluineen ja siirrytään haastatteluaineiston hankintaan, analysointiin ja tulkitaan. Kun aineisto on analysoitu ja tulokset esitelty, viimeistellään tutkimus johtopäätöksien osalta ja arvioidaan luotettavuus. (Puusa & Juuti, 2020: 11.)

2 Henkilöstöjohtaminen ja vastuullisuus

Tässä kappaleessa tulen rakentamaan teoreettisen viitekehityksen vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta jäljempänä tulevalle tutkimukselleni. Aiheen kokonaisvaltaisen teoreettisen ymmärryksen helpottamiseksi tulen aluksi tarkastelemaan omina kokonaisuutenaan henkilöstöjohtamista, yritys vastuuta ja sidosryhmäteoriaa, joiden voidaan nähdä olevan keskeisiä aihealueita vastuullisen henkilöstöjohtamisen ymmärtämiseksi.

Henkilöstöjohtaminen (engl. *Human Resource Management, HRM*) on ihmisten ja asioiden johtamista siten, että pyritään ylläpitämään ja kehittämään henkilöstön hyvinvointia ja organisaation suorituskäkyä (Auvinen & Lämsä, 2020). Näiden kannalta on ratkaisevaa, että yrityksessä on sopiva määrä henkilöstöä, joilla on tarvittava osaamista, joiden varaan yritys voi rakentaa toimintaansa (Viitala & Jylhä, 2019). Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään strategisen lähestymistavan henkilöstön kehittämiseen, muodostamiseen, ohjaamiseen, kannustamiseen, arviointiin ja palkitsemiseen (Sarma, 2008 : 16; Auvinen & Lämsä, 2020). Kokonaisuutena katsoen henkilöstöjohtamisen keinoin yritys luo edellytykset taloudellisten tavoitteidensa saavuttamiseksi samanaikaisesti, kun työntekijät ovat ja pysyvät jatkossakin motivoituneina ja sitoutuneina (Hakonen, Viitala & Käätä, 2020: 54). Henkilöstöjohtaminen erotetaan perinteisestä johtamisesta usein juuri kyseisen vastavuoroisuuden kautta (Shivarudrappa, Ramachandra & Gopalakrishna, 2009: 6). Siinä missä johtaminen nähdään usein yksisuuntaisena toimintana johtajilta alaisille, pyrkii henkilöstöjohtaminen huomioimaan yhteisen edun, kunnioituksen, vastuun ja palkitsemisen tavoitteiden saavuttamisessa.

Käytännön tasolla henkilöstöjohtamisen vastuulla ovat yrityksissä suorituksen johtaminen, suoritukseen perustuva palkkaus, rekrytointi, koulutus, tiimityö, työsuhteen jatkuvuus ja työsuhteiden viestintä (Viitala, 2014). Lisäksi kulttuurin ja muutoksen johtaminen, henkilöstösuunnitelman kehittäminen ja yrityksen strategiatyöhön osallistuminen nähdään olennaisiksi osiksi henkilöstöjohtamisen kenttää (Sarma, 2008 : 23). Näistä henkilöstöjohtamisen alle luettavista toimenpiteistä ovat vastuussa eri tahot

organisaation rakenteesta riippuen, mutta tyypillisesti niitä suunnittelevat ja toteuttavat yrityksissä henkilöstöammattilaiset, ylin johto, lähiesimiehet ja HR-konsultit.

Leggen (2004) mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa karkeasti kahteen koulukuntaan; pehmeään, Harvardin malliksi (Beer ja muut, 1984) kutsuttuun ja kovaan, Michiganin malliksi (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) kutsuttuun johtamistapaan. Pehmälle koulukunnalle tyypillistä on henkilöstön potentiaalinen ja inhimillisen pääoman korostuminen ihmislähtöisestä näkökulmasta. Siinä huomioidaan työntekijän mahdollisuudet itsensä toteuttamiseen ja organisaation rooli vastuullisena osana ympäristöään. Harvardin mallin voidaan nähdä keskittyvän pitkän aikavälin liiketoiminnan liiketoiminnalliseen menestykseen, kaksisuuntaiseen johtamistapaan ja sidosryhmänteorian, johon keskitytään tarkemmin tämän tutkielman luvussa 2.3, mukaiseen liiketoiminnan näkökulmaan (Boseli & Brewster, 2013). Kovan henkilöstöjohtamisen näkökulman mukaan henkilöstö on pikemminkin resurssi, joka toimii ikään kuin yhtenä rattaana voiton maksimointiin tähtäävässä koneistossa. Näin ollen kovan näkökulman keskiössä ovat tehokkuus ja kilpailuedun tavoittaminen, työntekijän hyvinvoinnin jäädessä toisarvoiseksi seikaksi (Auvinen & Lämsä, 2020). Michiganin mallissa keskitytään ylhäältä alas johtamiseen, lyhyen aikavälin taloudellisiin voittoihin ja osakkeenomistajien voiton maksimointiin (Boseli & Brewster, 2013).

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena voidaan pitää sitä, että yrityksellä on jokaisena hetkenä palveluksessaan ja tarpeen vaatiessa työmarkkinoilta saatavilla haluamaansa osaamista (Sarma, 2008 : 18). Nykyisten työntekijöiden kohdallaan on kriittistä osaamisen, työtyytyväisyyden ja sitoutuvuuden ylläpito, jotka mahdollistavat yrityksen kasvun ja kehittymisen (Joki, 2018 ; 123). Potentiaalisten tulevien työntekijöiden kohdalla sen sijaan henkilöstöjohtamistoimien kautta uusien ja osaamistarpeisiin sopivien työntekijöiden rekrytointi helpottuu, heidän osaamisen potentiaali hyödynnetään, heidät sijoitetaan oikeanlaisiin tehtäviin ja he ovat kokonaisuudessaan tyytyväisempiä työhönsä, joka näkyy lopulta parempana sitoutuvuutena ja organisaation taloudellisena suorituskykynä (Shivarudrappa, Ramachandra & Gopalakrishna, 2009: 12).

Sarman (2008: 18) mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteet voidaan jakaa yhteiskunnallisiin, liiketoiminnallisiin, toiminnallisiin ja henkilökohtaisiin osa-alueisiin. Yhteiskunnallisella tasolla yritys pyrkii täyttämään lain osoittamat, mutta myös eettiset ja sosiaaliset tavoitteensa. Liiketoiminnalliselta kannalta henkilöstöjohtamisen keinoin tavoitellaan yrityksen tehokkuutta ja henkilöstö toimii resurssina, joka tukee taloudellisiin tavoitteisiin pääsyä. Toiminnallisesti tarkasteltuna henkilöstöosasto kontribuoi toiminnallaan yrityksen tarpeen vaatimalla tavalla, jolloin käytössä olevat henkilöstöresurssit vastaavat ja tukevat parhaalla mahdollisella tavalla kyseisen organisaation tavoitteita. Henkilökohtaiset tavoitteet kattavat työntekijöiden omiin tavoitteisiin pääsyn huomioimisen ja tukemisen, jolla varmistetaan henkilöstön sitoutuvuus ja motivaatio.

2.1 Yritysvastuu

Yritysvastuun (engl. *Corporate Social Responsibility – CSR*) roolista, merkityksestä ja käytänteistä liiketoiminnasta on käyty keskustelua jo vuosikymmenien ajan (Carroll, 1999). Synonyymeina yritysvastuulle on suomen kielessä käytetty muun muassa eettistä-liiketoimintaa ja kestävää liiketoimintaa (Viitala & Jylhä, 2019). Varhaisia merkkejä yritysvastuusta voi havaita jo vuosisatojen takaa, mutta kirjallisuudessa sen käsittelyn voidaan nähdä alkaneen 1950-luvulla. Tähän päivään mennessä yritysvastuuta käsittelevä kirjallisuus, käsitteistö ja tutkimus on ollut laajaa erityisesti Yhdysvalloissa (Carroll, 1999). Yritysvastuuta ovat määritelleet hieman eri kulmilta useat eri kirjailijat ja tutkijat, mutta yhtenä yhteisenä suuntaviivana voidaan nähdä termin tarkoittama yrityksen laajennettu merkitys vastuunkantajana osana sosiaalista yhteisöä. Näin yritykselle syntyy muitakin velvoitaita, kuin sen osakkeenomistajien voiton maksimointi. Kyse on aineettomien arvojen huomioimisesta ja niiden merkityksestä varallisuuden tuottamisessa (Viitala, 2014). Yritysvastuun puolestapuhujien mukaan yrityksellä on velvoitteita toimia ympäristöä, ihmisten henkistä ja sosiaalista hyvinvointia vaalien (Viitala, 2014) ja täyttää sellaisten sidosryhmien odotuksia, tarpeita ja tavoitteita, joita yrityksen toiminta ei suoraa kosketa (Carroll, 1999). Yritysvastuu jaetaan usein osa-

alueisiin kolmoistilinpäättösmallin (Elkington, 2001) mukaisesti, johon kuuluvat ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus, joiden kokonaisuudesta kestävä liiketoiminta saavutetaan (Viitala & Jylhä, 2019). Lopulta kyse on liiketoiminnan kestävästä ajattelusta, joka kiteytyy Brundtland Commissionin (1987) kuuluisaan määritelmään, jonka mukaan mukaan tarpeita tulisi tyydyttää tänään siten, että se on myös tulevaisuuden sukupolville mahdollista (Viitala, 2014).

Milton Friedmann, yhdysvaltalainen yhteiskuntafilosofi ja taloutieteilijä kritisoi vuonna 1970 kirjoituksessaan *The New York Times Magazineen* kovin sanoin yrityksen roolia vastuun kantajana. Artikkelissaan hän viittaa yritysvastuukeskusteluun ja yritysmaailmassa yleistyvään mielipiteeseen, jonka mukaan vapaassa markkinaympäristössä toimivalla yrityksellä olisi voiton tavoittelun ohella myös muita yritysvastuun mukaisia velvoitteita, kuten sosiaalisia ja ekologisia vastuita osana liiketoimintaansa. Tällaisia vastuita ovat muun muassa ihmisten työllistäminen ja syrjinnän ja ympäristön saastuttamisen välttäminen. Friedmannin mukaan vain ihmisillä voi olla tämänkaltaisia vastuita, mutta yrityksillä ei. Johtajat ovat omistajien työntekijöitä, joiden tarkoitus on maksimoida omistajien osakkeiden arvonnousu lain ja hyvän eettisen tavan määrittämässä puitteissa.

On aiheellista tarkastella, mistä tarve ja kysyntä vastuullisuudelle kumpuaa. Yhtenä keskeisenä taustavaikuttajana ovat maailmaa uhkaavat suuremman mittaluokan ongelmat ja haasteet, kuten ilmastonmuutos, nälänhätä, köyhyys sekä talouden ja työsuhteiden epävakaisuus (Stahl, Brewster, Collings & Hajro, 2020). Tällaisia ongelmien torjumiseksi ja tietoisuuden kasvattamiseksi on muodostettu erilaisia järjestöjä ja tahoja, jotka asettavat odotuksia yritysten osallistuvan yritysvastuun kantamiseen. Näin erityisesti suuret ja monikansalliset yritykset kohtaavat painetta kantamaan vastuunsa yhteisen taloudellisen ja sosiaalisen hyvän eteen – lain velvoittamat rajaehdot ylittäen.

2.2 Sidosryhmäteoria

Freemanin alunperin vuonna 1984 kuvaileman tunnetun sidosryhmäteorian (engl. *stakeholder theory*) mukaan yritys on velvollinen luomaan arvoa kaikille sidosryhmilleen, sekä ulkoisille että sisäisille, sen sijaan, että sen tulisi maksimoida ainoastaan osakkeenomistajiensa hyöty (Freeman, Harrison & Wicks, 2007: 4). Näihin sidosryhmiin kuuluvat sellaiset tahot, joilla voidaan nähdä olevan merkitystä yritykselle tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan, kuten asiakkaat, työntekijät, alihankkijat, media, kansalaisjärjestöt, julkinen valta ja ympäröivä yhteisö. Kokonaisuudessaan yritys ja sen liiketoiminta muodostuvat näiden monien sidosryhmien suhteista toisiinsa, joiden avulla se luo arvoa (Freeman, Harrison & Wicks, 2007: 4; Viitala, 2014). Sidosryhmäteoria on merkittävä teoreettinen näkökulma yrityksen vastuullisuuden kannalta (Viitala, 2014), sillä se toimii suunnannäyttäjänä yritystoiminnan kestäväydelle ja arvoille, joiden kautta se linkittyy kiinteästi myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. McWilliams ja Siegel (2001) esittivät tutkimuksessaan, että sidosryhmät ovat oleellisimmat tahot, joilta vaatimukset ja kysyntä yritysvastuun noudattamiselle syntyvät.

Yritys tarvitsee toimiakseen toimivat sidosryhmäsuhteet, jotka ovat tasapainossa (Viitala, 2014). Tasapaino merkitsee sitä, että kun jokin sidosryhmä, esimerkiksi henkilöstö, antaa työpanoksensa yritykselle, odottaa se saavansa vastineeksi jotain takaisin. Henkilöstö uhraa vapaa-aikaansa yrityksen hyväksi, jolloin se voi asettaa odotukset saavansa tästä takaisin esimerkiksi palkkaa, luotettavan toimeentulon ja kiinnostavia työtehtäviä. Toisena esimerkkinä kunta, jossa yritys sijaitsee, odottaa yritykseltä muun muassa verotuloja ja työpaikkojen tarjoamista asukkailleen, joka luo lopulta sosiaalista hyvinvointia. Näin sidosryhmien odotusten ja vuorovaikutuksen kautta tarve vastuulliselle toiminnalle tulee väistämättä esiin yrityksen liiketoiminnassa. Vastuuton toiminta on sidosryhmäajattelun mukaisesti hyvin lyhytnäköistä ja paljastuu tänä päivänä nopeasti sidosryhmien välisen nopean tiedonkulun, kuten tiedotusvälineiden kautta (Viitala, 2014).

2.3 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Vaikka keskustelu liiketoiminnan vastuullisuudesta on ollut vilkasta jo vuosikymmenten ajan (Carroll, 1999), kiinnittyy liiketoiminnan ja tutkijoiden huomio vastuullisuuden teeman sisällä usein fyysiseen ympäristöön sosiaalisen ympäristön sijaan (Pfeffer, 2010). Koska hyvinvoivat ja osaavat työntekijät luovat edellytykset yrityksen menestykselle pitkällä tähtäimellä (Wright & McMahan, 1992), on myös henkilöstö saanut syystäkin jalansijaa yritysvastuun tutkijoiden keskuudessa (Pfeffer, 2010). Henkilöstöjohtaminen nivoutuu kiinteästi keskusteluun vastuullisuudesta, sillä Ehnertin (2009 : 4) ja Viitalan (2013 : 329) mukaan henkilöstöllä, sen johtamisella sekä muilla henkilöstökäytännöillä, kuten rekrytoinnilla on erityisen tärkeä rooli organisaation sosiaalisen vastuullisuuden kannalta. Voidaankin nähdä, että kaikista organisaation funktioista henkilöstöjohtamisella on suurin potentiaali vastuullisten toimintamallien välittämisestä koko yritykselle (Freitas, 2011). Ehnertin ja muiden (2016 : 90) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä pitkän tähtäimen henkilöstöjohtamisen strategioiksi ja käytänteiksi, jotka mahdollistavat taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamisen samalla sisäiset ja ulkoiset negatiiviset sivuvaikutukset minimoiden. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tärkeimmiksi tehtäviksi Ehnert (2009 : 239) mainitsee osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden houkuttelun sekä terveen työyhteisön ylläpitämisen, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen historia juureutuu varhaiseen teollistumisen aikaan Englannissa, jossa tehtaisiin alettiin palkata työntekijöitä vastaamaan muiden työntekijöiden hyvinvoinnista, kuten työolojen edistämisestä, terveystarkastuksista, turvallisuudesta ja siisteydestä (Legge, 2004). Näitä työntekijöitä kutsuttiin hyväntekeväisyystarkastajiksi (engl. *welfare officer*), jossa voidaan nähdä varhainen linkki pehmeään ja vastuulliseen johtamistapaan. Maininta hyväntekeväisyydestä on erityisen kiinnostava velvoittavan lainsäädännön ja yrityksen vapaaehtoisesti harjoittaman vastuullisuuden keskinäisessä suhteessa. Hyväntekeväisyydellä viitataan yrityksen allokoimiin resursseihin ja toimiin, jotka ylittävät selkeästi lain asettamat reunaehdot (Viitala, 2014), eikä niillä ole suoraan tarkasteltuna nähtävissä linkkiä

yrityksen perinteiseen ja perimmäiseen tarkoitukseen - osakkeenomistajien voiton maksimointiin (Friedman, 1970).

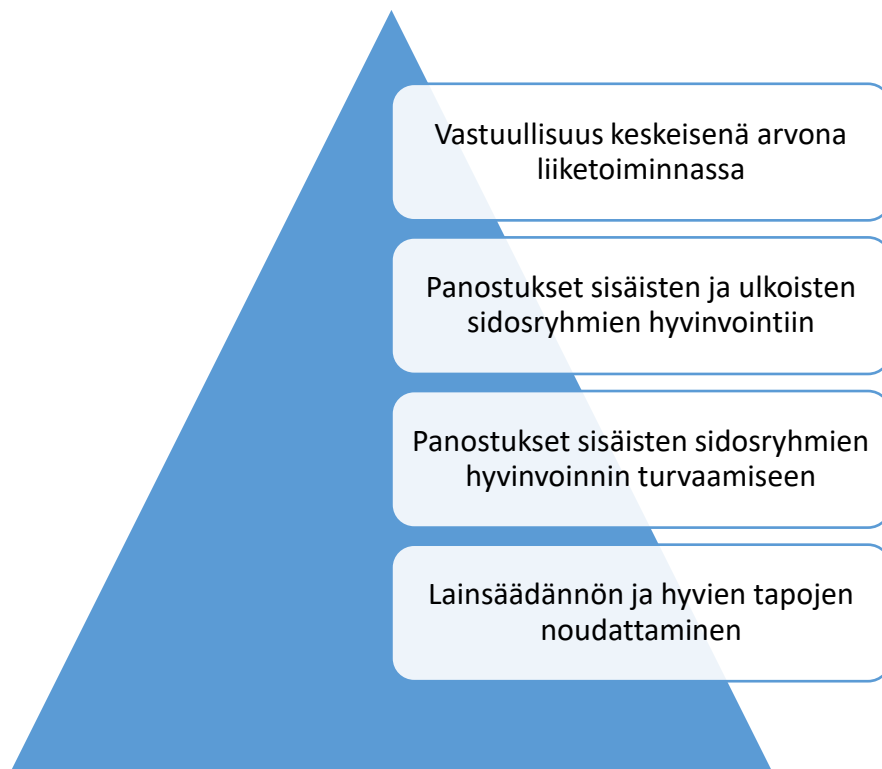


Kuvio 1. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteet (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018)

Oheisessa kuviossa 1 on määritelty vastuullista henkilöstöjohtamista sitä kuvaaviin piirteisiin. Oheinen kuvio on hyödyllinen myös sitä kautta, että sen avulla voidaan tehdä eroa tavanomaiseen henkilöstöjohtamiseen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen välille

(Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Kuviossa olevat piirteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan ; taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen, yritysvastuuta käsitelleessä luvussa 2.2. esiin nostetun Elkingtonin (2001) kolmijaon mukaisesti.

Nykyään henkilöstöjohtamiseen kohdistuu paljon odotuksia eri tahoilta (Auvinen & Lämsä, 2020). Keskeisiä tahoja ovat muun muassa yrityksen johto, työntekijät ja lainsäädäntö. Yrityksen toiminnassa lainsäädännön noudattamisen ohella työntekijät asettavat odotuksia viihtyisille työoloille, kiinnostaville työtehtäville, turvalliselle työympäristölle ja mukaville työkavereille. Yrityksen johto ja omistajat sen sijaan odottavat henkilöstöjohtamiselta taloudellista tehokkuutta ja työntekijöiden sitoutuneisuutta ja tuottavuutta. Lisäksi kansalaisjärjestöt, media ja yrityksen palveluiden asiakkaat asettavat yrityksille odotuksia yritysvastuun kantamiselle (McWilliams & Siegel, 2001), joka laskeutuu osaltaan henkilöstöjohtamisen alle (Voegtlin & Greenwood, 2016). Eri tahojen odotukset henkilöstöjohtamiselle voivat myös asettua herkästi ristiriitaan toistensa kanssa. Kun yrityksessä työntekijöiden kehittämisen ja hyvinvoinnin nimissä vaadittaisiin resurssien panostamista henkilöstöön, voi tämän nähdä kannattavuuden intressin näkökulmasta tarkasteltuna ristiriitaisena (Auvinen & Lämsä, 2020). Tällaisten ristiriitojen edessä henkilöstöjohtamiselta vaaditaankin kriittistä harkintakykyä ja kykyä ottaa monet eri sidosryhmät ja odotukset huomioon päätöksenteossa.



Kuvio 2. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen pyramidi (mukailtu Viitala, 2014)

Vastuullista henkilöstöjohtamista ja sen ilmenemistä liiketoiminnassa voidaan hahmottaa oheisen Kuvio 2:n mukaisesti. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tulee näkyväksi niissä toimintatavoissa ja valinnoissa, joita henkilöstöjohtamisen kentässä päätetään tehdä tai jätetään tekemättä lain velvoittamien rajaehdojen jälkeen (Auvinen & Lämsä, 2020 ; Viitala, 2014). Lain määrittelemät velvollisuudet ovat siis pyramidin alin taso, niin sanottu minimiehto, jonka tulisi olla itsestäänselvyys, mutta joka ei takaa vielä kestävää kehitystä (Viitala, 2014). Kahtena erilaisena havainnollistavana esimerkkinä voidaan tarkastella irtisanomistilannetta ja rekrytointiprosessia. Näistä molemmat voidaan katsoa olevan henkilöstöjohtamisesta vastuussa olevien henkilöiden työtehtävänä. Irtisanomistilanteessa yrityksellä on velvollisuus noudattaa lakia ja virallisia sopimuksia. Pelkkää irtisanomisen suorittamista moitteettomasti lain mukaisesti ei voida vielä katsoa olevan erityisen vastuullista henkilöstöjohtamista, vaan vastuullisuuden kautta merkitykselliseksi toiminta voidaan lukea vasta sitten, kun yritys

tekee irtisanomiset perusteltua harkintaa käyttäen, kommunikoi asian työntekijän etua noudattaen ja kohtelee irtisanottavaa kokonaisuudessaan eettisellä tavalla. Toisena esimerkkinä yritys voi suorittaa rekrytointiprosessin syyllistymättä valinnoissaan syrjintään millään tavalla. Yhdenvertaisuuslaki kieltää työhönottotilanteissa syrjinnän esimerkiksi sukupuoleen, syntyperään tai uskontoon liittyen (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Tätä lakia noudattaessaan yritys ei ole vielä toiminut erityisen vastuullisesti. Sen sijaan vastuullisuus syntyy vapaasta tahdosta tehdystä päätöksestä (Viitala, 2014) esimerkiksi anonymisoida työhakemukset yhdenvertaisuuden edistämiseksi (Auvinen & Lämsä, 2020). Pyramidin toisella tasolla yritys tekee joitakin panostuksia sisäisten sidosryhmien, kuten omien työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamiseksi (mukailtu Viitala, 2014). Ne voivat olla esimerkiksi työhyvinvointia edistävien mahdollisuuksien, kuten liikuntaetujen tarjoaminen henkilöstölle. Kolmannella tasolla yritys ylittää velvoittavat reunaehdot jo huomattavasti (Viitala, 2014) ja vastuullisuustoimet yltyvät sisäisten sidosryhmien lisäksi myös ulkoisiin sidosryhmiin, kuten ympäröivään yhteisöön ja alihankkijoihin. Neljännellä tasolla vastuullisuus on yrityksen keskeinen arvo, joka toimii lähtökohtana päätöksenteossa ja yritys panostaa vastuulliseen toimintaansa huomattavasti aktiivisemmin kuin alalla keskimäärin (Viitala, 2014).

Aust ja muut (2020) luovat artikkelissaan katseen tulevaan ja ehdottavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen seuraavaksi paradigmaksi yhteisen hyvän henkilöstöjohtamista (*engl. common good HRM*). Yritysten vastuulliset toimintatavat henkilöstöjohtamisessa ovat tähän asti huomioineet yritysvastuu-teorian mukaisesti asemansa osana laajempaa yhteisöä, mutta taustalla merkittävimpinä tavoitteina voidaan silti nähdä taloudellisen hyötymisen ja voiton maksimoimisen. Uudessa paradigmassa liiketoiminnan perustavanlaatuisiksi tavoitteeksi asetetaan yrityksen vaikuttaminen aikamme suuren mittakaavan kestävyys- ja vastuullisuushaasteiden (*engl. "grand challenges"*) ratkaisemiseen. Tällaisia haasteita ovat esimerkiksi ilmastonmuutos, korruptio, köyhyys ja nuorten työttömyys. Näin kollektiiviset tavoitteet ja intressit asetetaan aidosti osakkeenomistajien taloudellisen hyötymisen edelle. Aust ja muut (2020) osoittavat esimerkkeinä tällaisista vastuullisuustoimista yrityksen saavuttamien voittojen käyttämisen uusien työpaikkojen

luomiseen, jolla vaikutetaan työttömyyden kitkemiseen sekä alihankkijaketjun kouluttamisen inhimillisempiin työoloihin ja palkkatasoon.

2.3.1 Etiikka vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa

Eettistä ja lainopillista tarkastelua ei tule sekoittaa keskenään, sillä siinä missä laki asettaa kaikille yhteiset velvoittavat pelisäännöt, on eettisen tarkastelun painopiste arvoissa, ihmisyydessä ja ihmisten välisissä suhteissa (Alder & Gilbert, 2006). Liiketoiminnan eettinen tarkastelu rakentuu siis lähtökohtaisesti yksilön kokemuksen kautta. Yksilö tarkastelee toimintaa ja päätöksiä oikean ja väärän periaatteiden kautta, jolloin epäeettiseksi osoittautuu sellainen liiketoiminta, joka on ristiriidassa oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden, läpinäkyvyyden ja ihmisarvojen kanssa (Kohls & Buller, 1994; Tabak & Orit, 2007; Pelletier & Bligh, 2008; Armstrong & Taylor, 2014; Kaptein, 2009). On selvää, että kun puhutaan eettisesti tai epäeettisesti toimivasta organisaatiosta, on lopulta kyse yksittäisten henkilöiden tekemistä päätöksistä käyttäytyä tietyllä tavalla (Alder & Gilbert, 2006). Koska johtajat ja esimiehet tekevät organisaatioissa merkittävän osan ihmisiä ohjaavista päätöksistä, osoittautuvat henkilöstöjohtamisen käytänteet hyvin olennaisiksi ja näkyviksi osiksi organisaation eettistä kulttuuria, arvoja ja ideologioita (Lemmetty, Keronen, Auvinen & Collin, 2020; Schwepker, 1999; Villegas ja muut, 2019). Näin liiketoiminnan etiikka ja henkilöstöjohtaminen ovat kiinteästi linkittyneet toisiinsa ja henkilöstöjohtamisen käytänteet voidaan nähdä olevan olennainen osa koko organisaation eettistä identiteettiä.

Mikäli liiketoiminnassa päättävien tahojen, kuten johtajien ja esimiesten arvot ovat ristiriidassa työntekijöiden odotuksien ja arvojen kanssa, syntyy eettinen konflikti (Tabak & Orit, 2007). Tällaisilla konflikteilla on pitkälle ulottuvat vaikutukset liiketoimintaan, jotka eivät jää pelkästään ristiriitaisiin keskusteluihin ja näkemyksiin organisaatiokulttuurista. Eettiset konfliktit työntekijöiden ja johdon välillä johtavat luottamuksen ja työntekijöiden tyytyväisyyden vähenemiseen, jotka ovat puolestaan yhteydessä työuupumukseen, poissaolojen lisääntymiseen ja työntekijöiden sitoutumisen vähenemiseen (Lemmetty, Keronen, Auvinen & Collin, 2020; Thorne, 2010). Riskinä on, että työntekijät eivät ole

kiinnostuneita edistämään yrityksen tuottavuutta ja toimimaan sen edun mukaisesti, kun heidän käsityksiään oikeasta ja väärästä on vahingoitettu (Schwepker, 2003).

Lemmetty, Keronen, Auvinen ja Collin (2020) tutkivat kasvuyrityksissä tapahtuvia eettisiä konflikteja ja havaitsivat, että konfliktitilanteita nousi esiin silloin, kun henkilöstöjohtamisen keskeiset toiminnot, kuten rekrytointin, hyvinvoinnin, osaamisen kehittämisen ja sitouttamisen käytännöt eivät olleet työntekijälähtöisiä. Työntekijälähtöisyys ei toteudu silloin, kun arjen johtaminen ei tunnu työntekijöistä tasapuoliselta ja oikeudenmukaiselta. Muun muassa palautteenanto, vastuunjako, palkitseminen ja muu esimiestyö nousivat erityisen tärkeiksi käytännön asioiksi, joissa epätasapainoiset toimet johtivat kokemuksiin epäoikeudenmukaisuudesta ja kateudesta kollegoita kohtaan.

Tutkimusten valossa näyttää siltä, että tärkeä avain tyytyväiseen ja sitoutuneeseen henkilöstöön on työntekijälähtöinen ja inhimillinen henkilöstöjohtaminen (Lemmetty, Keronen, Auvinen & Collin, 2020). Konfliktien taustalla näyttääkin olevan ”kova”, aiemmin luvussa 2.1 käsitelty Michiganin mallin mukainen, henkilöstöjohtamistapa, jossa henkilöstö nähdään johdon perspektiivistä tarkasteltuna kulueränä, jonka tehokkuus ja tuloksellisuus tulee nostaa huippuunsa samalla kustannukset minimoiden. Saavuttaakseen tyytyväisen ja sitoutuneen henkilöstön, tulisi henkilöstöjohtamisen käytännöissä lähteä työntekijästä ihmisenä, jolla on yksilölliset tarpeet ja näkemykset esimerkiksi palautteenannon suhteen. On tärkeää taata samat lähtökohdat kaikille työntekijöille henkilöstön sisällä. Ottamalla HR-työssä tällaiset yksilölliset tarpeet huomioon ja vaalimalla oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden periaatteita, organisaatio saavuttaa todennäköisemmin paremmin voivan henkilöstön, joka johtaa työuupumuksen ja turhautumisen vähenemiseen, mutta myös mahdollisesti organisaation parempaan suorituskykyyn ja työn laatuun. Tällaiset oikeudenmukaisuuteen ja ihmisyyttä korostavat käytännöt voidaan nähdä olevan suoraan linjassa eettisen toiminnan ja ajattelutavan kanssa. Myös Ehnertin (2012) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yhteydessä terveeseen ja tuottavampaan henkilöstöön.

2.3.2 Vastuullisuus ja tuloksellisuus

Panostukset vastuullisuuteen voidaan pintapuolisesti tarkasteltuna nähdä ristiriidassa yrityksen tehokkuuden ja voiton maksimoinnin kanssa (McWilliams & Siegel 2001). Kuitenkin Ehnertin (2009: 239) mukaan vastuullisella henkilöstöjohtamisella on kaksi tärkeää tavoitetta; houkutella osaavia ja motivoituneita työntekijöitä ja ylläpitää tervettä työyhteisöä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä. Uotilan & Viitalan (2014) mukaan kokonaisuutena henkilöstöjohtamisen yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen on tutkittu hyvin paljon ja usein tutkimuksissa todettu sen olevan merkittävä tekijä yrityksen kilpailukyvyyn kannalta (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005; Combs ja muut, 2006). Suoraa yksiselitteistä yhteyttä on haastavaa löytää, mutta parhaita viitteitä on löydetty henkilöstökäytänteiden vaikutuksesta tuloksellisuuden tiettyihin osa-alueisiin ja ulottuvuuksiin (Uotila & Viitala, 2014). On kuitenkin selvää, että pitkän tähtäimen menestymistä tavoitellessa yrityksen tulee panostaa henkilöstökäytäntöihin sen sijaan, että niistä karsittaisiin.

Globalisoituvassa maailmassa ja digitaalisen ajan työmarkkinoilla yritysten on tärkeää erottautua kilpailevista yrityksistä osaavilla työntekijöillä (Michaels, Hendfeld-Jones & Axelrod, 2002). Lahjakkaat, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja tätä kautta luomaan arvoa työnantajayritykselleen. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä vastuu asettuu niihin käytäntöihin, joiden avulla houkutellaan potentiaalisia työntekijöitä ja toisaalta ylläpidetään nykyisten työntekijöiden sitoutuneisuutta, jolloin kyse on rekrytoinnista ja työnantajamielikuvasta. Panostukset yritysvastuuseen ja vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ovat tutkimuksien mukaan toimiva väylä hyvän työnantajamielikuvan kehittämiseen ja henkilöstön sitoutumisen parantamiseen (Bhattacharya, Sen & Korschun 2020; Shen & Zhu, 2011; Hartig, 2014). Kun yritys noudattaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, se lisää työntekijöidensä tyytyväisyyttä, mutta vaikuttaa samalla positiivisesti myös ulkoisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Lopulta kyse on eettisen ilmapiirin luomisesta, joka lopulta kanavoituu organisaation kestävämmäksi ja kilpailukykyisemmäksi suorituskyvyksi (Shen & Zhu, 2011).

Yritystä voidaan ajatella tahona, joka tarjoaa tuotteita tai palveluita asiakkailleen. Vastaavasti yritys tarjoaa vastaavasti palveluita sisäisesti työntekijöilleen, että he pysyisivät tyytyväisenä ja sitoutuneena (Tsai & Wu, 2011). Näihin palveluihin kuuluvat esimerkiksi palkka, työsuhte-edut ja työtehtävien sisällön mielekkyys. Yhdessä nämä muodostavat tarjooman työntekijöille, joka hyvin suunniteltuna kokonaisuutena lisää yrityksen houkuttelevuutta uusille työntekijöille, mutta näkyy myös parempana tyytyväisyytenä ja sitoutuneisuutena nykyisten työntekijöiden keskuudessa. Jotta vastuullisuustoimista tulisi mielekäs osa tätä sisäistä tarjoomaa, on henkilöstöammattilaisten ja muiden johdon henkilöiden käytettävä harkintaa, millaisia vastuullisuustoimia on tehtävä, jotta henkilöstö pystyy samaistua niihin ja kokee ne arvojensa mukaiseksi (Bhattacharya, Sen & Korschun 2020).

McWilliamsin ja Siegelin (2001) mukaan yritykset voivat käyttää vastuullista toimintatapaansa erottautuakseen kilpailijoistaan markkinoilla. Erottautumisella voidaan esimerkiksi luoda kysyntää korkeammille hinnoille. Yritykset voivat esimerkiksi käyttää tuotteiden valmistuksessa eettistä valmistusprosessia, sisällyttää tuottamiinsa tuotteisiin tai palveluihin vastuullisuudesta kertovia sertifikaatteja tai hyödyntää paikallisten tuottajien raaka-aineita tuotteissaan. Näin myös yrityksen vastuullisia henkilöstökäytänteitä, kuten henkilöstön diversiteettiä ja työtyytyväisyyttä voidaan käyttää erottautumistekijänä markkinoilla.

3 Rekrytointi

Tässä luvussa tulen luomaan teoreettisen viitekehyksen rekrytoinnista, pitäen sisällään rekrytoijan tehtäväalueen, rekrytointiprosessin kulun, rekrytoinnin vastuullisuuden ja rekrytointia koskevan lainsäädännön. Näiden aihealueiden teoreettinen ymmärrys on tärkeää tutkimukseni merkittävyyden hahmottamisen kannalta, sillä jäljempänä tulevassa tutkimusosiossa tulen keskittymään rekrytoinnin vastuullisuuteen rekrytoijien näkökulmasta.

Rekrytoinnin suurta merkitystä yrityksen toiminnalle voidaan hahmottaa sen kautta, että työntekijät ovat erittäin merkittävä sidosryhmä yritykselle ja he ovat avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta (Pfeffer & Veiga, 1999; Ruona & Gibson, 2004; Viitala & Jylhä, 2019; Shivarudrappa, Ramachandra & Gopalakrishna, 2009: 3). Osaavien työntekijöiden rekrytointi ja sitouttaminen yritykseen ovat viime vuosikymmeninä kiihtyneen globalisaation ja teknologisen kehityksen myötä henkilöstöjohtamisen kentän tärkeimpiä haasteita (Backes-Gellner, 2004). Samanaikaisesti työntekijöiden rekrytointi on iso investointi, jonka onnistumisella tai epäonnistumisella voi olla pitkäaikaiset vaikutukset yrityksen liiketoimintaan (Viitala, 2014). Rekrytointi, eli henkilöstöhankinta pitää sisällään joukon toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio hankkii palvelukseensa tarvitsemansa henkilöt (Viitala, 2014). On yleistä, että tarve rekrytoinnille syntyy joko uuden osaamisen, lisätyövoiman tai nykyisen työntekijän lähdön jättämän tarpeen kautta (Viitala, 2014; Kauhanen, 2012: 71).

Tämän tutkimuksen aiemmassa, yritysvastuuta käsittelevässä luvussa 2.2 ja sidosryhmäteoriaa käsittelevässä luvussa 2.3 esiteltiin yrityksen vastuullisuuden vahva linkittyminen arvoihin. Näin ollen on hyödyllistä taustoittaa vastuullista rekrytointia tunnetun yksilön ja organisaation yhteensopivuus -teorian (engl. *person-organization fit -theory*) avulla, jossa arvojen yhteensopivuus ohjaa voimakkaasti rekrytoinnin onnistumista.

Yksilön ja organisaation yhteensopivuus -teorian juurina voidaan nähdä alun perin Chris Argyriksen vuonna 1958 esittelemiä ajatuksia siitä, että yrityksessä vallitsee tietynlainen

ilmapiiri, jonka yhteensopivuudella työntekijöiden kanssa on tärkeä merkitys oikeanlaisen työntekijöiden rekrytoinnissa. Kristof (1996) määrittä kyseisen teorian seuraavalla tavalla:

Yhteensopivuus ihmisen ja organisaation välillä tapahtuu, kun: (a) vähintään toinen taho tarjoaa toiselle jotain, mitä se tarvitsee, tai (b) tahot jakavat samat perustavanlaatuiset ominaisarvot tai (c) molemmat. (suomennettu Kristof, 1996 :4).

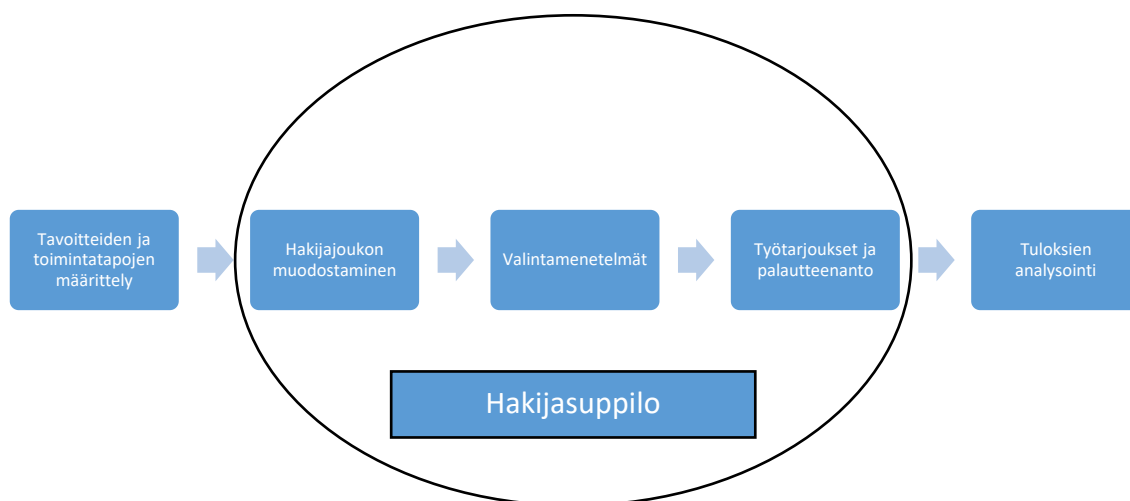
Yksilön ja organisaation yhteensopivuus -teoriassa arvojen yhteensopivuus on erittäin keskeinen osa-alue, sillä nimenomaan arvot ohjaavat yrityksen kulttuurin muodostumisesta (Schein, 1992) ja ovat Chatmanin (1991: 459) mukaisesti pysyviä ja perustavanlaatuisia. Rekrytoinnin näkökulmasta teoria osoittautuu yhä tärkeämmäksi, sillä Judge ja Bretz (1991) osoittivat tutkimuksessaan, että työnhakijat painottavat työpaikkaa valitessaan omien arvojen sopivuutta rekrytoivan yrityksen arvoihin. Työnhakijoiden nähtiin siis valitsevan todennäköisimmin sellaisen yrityksen työnantajakseen, jonka arvot sopivat ja olivat samankaltaisia työnhakijan omien arvojensa kanssa. Tarkemmin ottaen vastuullisuuden näkökulmasta tarkasteltuna Zhang ja Gowan (2012) osoittivat yksilön ja organisaation yhteensopivuus -teorian näkökulmasta laaditussa tutkimuksessaan, että henkilön ja organisaation yhteensopivuusteorian näkökulmasta tarkasteltuna työnhakijat arvioivat vastuullisesti toimivat yritykset houkuttelevimmiksi työnantajiksi ja hyväksyisivät näin ollen työtarjouksen todennäköisemmin. Lisäksi Judge ja Bretz (1992) tutkivat toisessa tutkimuksessaan yksilön ja organisaation yhteensopivuus -teorian mukaista yhteensopivuuden yhteyttä työntekijän menestymiseen yrityksessä. Kävi ilmi, että yhteensopivuuden ja menestyksen välillä on selkeä yhteys sekä ulkoisilla ja sisäisillä menestymisen mittareilla tarkasteltuna. Näiden tulosten valossa näyttää selvältä, että rekrytoivan tahon ei tulisi arvioida pelkästään hakijan tietoja ja taitoja, vaan myös henkilökohtaisia arvoja, persoonallisuutta ja uskomuksia, jotka sopivat yhteen yrityksen kanssa.

3.1 Rekrytoijan tehtäväalue organisaatiossa

Jotta rekrytoijan vaikutusmahdollisuuksia vastuullisen rekrytointiprosessin suorittamiseen voidaan hahmottaa selkeämmin, on hyödyllistä tarkentaa rekrytoijan tyypillistä tehtäväaluetta ja vastuita organisaatiossa. Joen (2018: 87) mukaan rekrytoija on henkilöammatilainen, joka osallistuu rekrytointiprosessin toteutukseen esimiestä tukevana asiantuntijana. Tyypillisesti rekrytoija laatii viestinnällistä sisältöä avoimista työpaikoista, kuten laatii hakuilmoituksia, vastaanottaa työnhakijoiden hakemuskirjeitä, kommunikoi hakijoiden kanssa, koordinoi rekrytointiprosessia eteenpäin, hallinnoi mahdollisia yhteistyökumppaneita rekrytointiin liittyen, arvioi hakijoita, tekee valintoja hakijoiden etenemisestä prosessissa ja suorittaa valintamenetelmiä (Boşcai, 2017). On hyvä huomata, että lopullisen päätöksen työntekijän valinnasta tekee lähes poikkeuksetta rekrytoiva esimies. Lisäksi rekrytoija osallistuu mahdollisen henkilöstöosaston prosessien kehittämiseen, yrityksen urasivustojen sisällöntuotantoon, rekrytointiprosessin tulosten analysointiin ja raportointiin sekä ohjemateriaalien päivittämiseen erityisesti rekrytointien osa-alueella (Boşcai, 2017).

3.2 Rekrytointiprosessi

Yksittäinen rekrytointi voidaan nähdä projektina, jolla on usein selkeät vaiheet alun suunnittelusta toteutukseen, jonka kautta edetään päätöksentekoon ja projektin päätyttyä onnistumisen seurantaan ja arviointiin (Joki, 2018: 87). Yleinen tapa on puhua rekrytointiprosessista. Kuvio 3 kuvaa rekrytointiprosessin kulkua, jonka vaiheista on kerrottu tarkemmin omissa alaluvuissaan.



Kuvio 3. Rekrytointiprosessi (mukailtu Breugh & Starke, 2020; Gusdorf, 2008; Joki, 2018).

3.2.1 Tavoitteiden ja toimintatapojen määrittely

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle rekrytoinnin tarpeen määrittelystä (Joki, 2018: 88), tavoitteiden asettamisesta ja strategian laatimisesta (Breugh & Starke, 2020). On tärkeää määrittää, millaisen henkilön organisaatio haluaa rekrytoida, eli millaiselle tietämykselle ja osaamiselle on tarvetta. Erityisesti pois lähteneen työntekijän kohdalla on aiheellista miettiä rekrytoinnin välttämättömyyttä, eli voidaanko tehtäviä jakaa uudelleen, voidaanko työmenetelmiä kehittää tai hankkia parempia työvälineitä tarpeen tyydyttämiseksi (Joki, 2018: 88; Viitala, 2014). Tarpeen määrittelyn jälkeen on tärkeää päättää, mistä kanavista ja lähteistä ja millaisena vuoden ajankohtana tällaisia henkilöitä löydetään, joihin rekrytointitoimia, kuten esimerkiksi viestintää avoimesta työpaikasta kohdennetaan. Samassa yhteydessä on päätettävä, millaiset viestintäkeinot ja viestin sisältö tavoittaa halutun kohderyhmään.

3.2.2 Hakijajoukon muodostaminen

Hakijajoukko voidaan muodostaa joko sisäisiä, ulkoisia tai molempia rekrytointimenetelmiä hyödyntäen (Gusdorf, 2008; Kauhanen, 2012: 70). Sisäinen rekrytointi tarkoittaa

työntekijän hakuprosessia yrityksen sisältä, eli jo valmiiksi työsuhteessa kyseiseen yritykseen olevien henkilöiden rekrytointia (Viitala, 2014; Kauhanen, 2012: 70). Organisaation sisäisiä rekrytointimenetelmiä hyödynnetään usein sellaisissa avoimissa tehtävissä, jotka ovat entry-tason yläpuolella (Gusdorf 2008) ja silloin kun rekrytointitarpeen täyttämässä on keskeistä henkilön entuudestaan tunnettuus ja taidot yrityksessä (Viitala, 2014). Nykyisille työntekijöille voidaan myös tarjota koulutusmahdollisuuksia, joiden avulla henkilö voi ottaa uuden, organisaatiolle tarpeellisen vastuualueen haltuun (Joki, 2018: 88). Näin sisäistä rekrytointia käytetään myös motivoinnin (Viitala, 2014) ja palkitsemisen keinona sitoutuneille ja pidempään yrityksessä työskennelleille työntekijöille (Gusdorf, 2008). Se myös viestii organisaatiossa kehittymismahdollisuuksien tarjoamisesta, jonka henkilöstö näkee todennäköisesti positiivisessa valossa (Joki, 2018: 88, Viitala, 2014). Ulkoisessa hakuprosessissa hakijajoukko muodostetaan yrityksen ulkopuolelta ja sitä hyödynnetään usein silloin, kun yrityksellä on tarkoitus kasvaa ja tarvittavaa osaamista ei löydy ennestään yrityksen sisältä (Viitala, 2014).

Sekä sisäisessä, että ulkoisessa rekrytoinnissa yleinen tapa muodostaa hakijajoukko on viestiä avoimesta työpaikasta hakuilmoituksella. Hakuilmoitus voidaan julkaista monissa eri kanavissa, kuten työpaikkojen ilmoittamiseen erikoistuneilla Internet-sivuilla ja sosiaalisessa mediassa, mutta ennen Internetin yleistymistä suosiossa olleita kanavia, kuten sanomalehti-ilmoituksia saatetaan yhä hyödyntää (Joki, 2018: 90; Viitala, 2014). Internet on nykyään erittäin suosittu kanava hakijajoukon muodostamisessa, sillä sen hyödyntäminen on kustannuksellisesti ja ajankäytöllisesti tehokasta (Gusdorf, 2008). Internetin hyödyntäminen tekee työnhakuprosessista myös hakijan suuntaan vaivattomamman. Hakuilmoituksen julkaisemisen lisäksi on olemassa paljon erilaisia keinoja muodostaa hakijajoukko, kuten nykyisten työntekijöiden suositukset, hakijoiden kontaktointi ja rekrytointitapahtumiin osallistuminen (Joki, 2018: 90). Yleensä yritykset hyödyntävät useita eri menetelmiä hakijajoukon muodostamiseen, riippuen haettavan profiilin luonteesta ja rekrytointiin käytettävissä olevasta ajasta ja budjetista (Gusdorf, 2008). On hyvä huomioida, että erityisesti ulkoisilla hakijajoukon muodostamisen menetelmillä on vaikutus yrityksen työnantajamielikuvaan (Joki, 2018: 2018).

3.2.3 Valintamenetelmät

Gusdorfin (2008) mukaan hakijat otetaan tyypillisesti sisään hakijasuppiloon pyytämällä hakijaa lähettämään työhakemus. Hakijajoukon muodostamisen jälkeen edetään tyypillisesti valintamenetelmiin, jotka ovat suunniteltu prosessin alussa. Valintamenetelmän valinnassa otetaan tyypillisesti huomioon muun muassa avoimen tehtävän luonne, menetelmän kustannukset, hakijoiden mieltymykset, menetelmän vaatima työmäärä, käytettävissä oleva aika sekä prosessia hoitavan henkilön asiantuntemus menetelmästä (Viitala, 2014). Valintamenetelmien tarkoituksena on rajata ja karsia hakijajoukkoa siten, että prosessin edetessä jäljelle jää lopulta vain korkeintaan muutama hakija, jotka soveltuvat yrityksen ja avoimen työtehtävän vaatimuksiin. Valintamenetelmiä on monia erilaisia, mutta usein yritykset käyttävät keskeisimpinä menetelminä haastatteluita (Kauhanen, 2012: 82) ja soveltuvuustestejä (Joki, 2018: 90). Erilaisia haastattelumenetelmiä on jo itsessään hyvin paljon, esimerkiksi haastattelutilanteen asettelun, läsnäolevien henkilöiden ja sisällön suhteen. Yritys voi hyödyntää esimerkiksi esikarsivaa puhelinhaastattelua sellaisille hakijoille, jotka vaikuttavat alustavasti potentiaalisilta hakemuksessa olevien tietojen perusteella (Gusdorf, 2008). Esikarsiva etähaastattelu voi olla tehokas käytäntö ajankäytöllisesti sekä rekrytoijan ja työnhakijan näkökulmasta, sillä siten voidaan hakea lisävarmistusta hakijan alustavalle sopivuudelle kyseiseen tehtävään jo prosessin alkuvaiheessa. Prosessin edetessä erilaisia haastattelukierroksia, kuten ryhmähaastatteluita ja kahdenkeskisiä haastatteluita voi olla useita, joissa rekrytoija voi kartoittaa eri teemoja, kuten henkilön työhistoriaa ja motivaatiota, jonka lisäksi hän voi hyödyntää ennalta suunniteltua, strukturoitua kysymysrakennetta tai avoimempaa haastattelumuotoa (Viitala, 2014). Soveltuvuustestien tarkoituksena on antaa lisäinformaatiota (Viitala, 2014) ja tukea rekrytoijalle hakijan soveltuvuudesta haettavaan tehtävään (Joki, 2018: 90). Niillä voidaan mitata ja selvittää esimerkiksi hakijan persoonallisuutta, älykkyyttä tai taitoja ja kykyjä (Viitala, 2014).

Kun yritys on muodostanut hakijajoukon ja prosessi etenee valintamenetelmien suorittamisessa hakijasuppilossa kohti päätöksentekoa, on tärkeää ylläpitää hakijoiden

kiinnostusta ja vaikuttaa heidän päätöksentekoonsa (Breugh & Starke, 2020). Yksi merkittävimmistä kiinnostuksen ylläpidon ja päätöksentekoon vaikuttamisen keino on aikataulussa pysyminen (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991). Kun rekrytointiprosessin vaiheiden välillä kuluu aikaa ja aiheutuu viivästyksiä, se luo negatiivisia päätelmiä hakijoissa ja näin ollen nostaa todennäköisyyttä, että hakija ei vastaanota työtarjousta. Rekrytoijan onkin tärkeää pitää tiukasti kiinni lupaamistaan seikoista esimerkiksi aikataulun ja hakijavies-tinnän suhteen (Joki, 2018: 90).

3.2.4 Työtarjoukset, palautteenanto ja viestintä

Lopullisen päätöksen palkattavasta henkilöstä tekee tyypillisesti henkilön lähin esimies muiden tahojen, kuten oman esimiehensä ja yrityksen sisäisen tai ulkoisen henkilöstöammattilaisen tukemana (Kauhanen, 2012: 88). Valitulle henkilölle ilmoitetaan mahdollisimman pian päätöksen syntymisen jälkeen. Joen (2018:105) ja Kauhasen (2012: 88) mukaan yrityksen tulee hyvän tavan mukaisesti viestiä kaikille avoimeen tehtävään hakeneille henkilöille. Tärkeää erityisesti hakijoiden suuntaan muodostuvan työnantajamielikuvan kannalta on pysyä niissä lupauksissa, mitä rekrytoiva yritys on tehnyt hakijoiden suuntaan esimerkiksi väliaikatietojen ja aikataulun suhteen. Vaikka hakija saisi kohdalleen negatiiviset uutiset hänen karsiutumisestaan rekrytointiprosessissa, vaikuttaa sen kertominen ajallaan positiivisesti hakijalle jäävään työnantajamielikuvaan.

3.2.5 Rekrytoinnin tulosten seuranta

Prosessin viimeisessä vaiheessa on tärkeää analysoida rekrytointiprosessin tuloksia. Yrityksen on hyödyllistä pitää yllä tilastoa prosessiin käytetyistä kustannuksista ja ajasta, mutta erityisen tärkeää on myös analysoida onnistumisen näkökulmasta sitä, löydettiinkö tehtävään lopulta oikea henkilö (Gusdorf, 2008). Valitun työntekijän menestymistä ja sitoutuvuutta tehtävässä voidaan mitata moni tavoin, jonka lisäksi rekrytointimenetelmien valinnan ja käytön onnistumista voidaan mitata saatujen hakemusten määrän ja laadun kautta sekä saatujen palautteiden avulla (Joki, 2018: 105). On myös mahdollista, että vaikka rekrytointiprosessi olisi suurilta osin onnistunut ja työsuhde saatiin solmittua,

lopettavat juuri palkatut henkilöt toistuvasti nopeasti, esimerkiksi koeajan aikana. Tällöin yrityksen tulee kiinnittää huomiota perehdytysvaiheeseen, eli siihen miten henkilöä tuetaan pääsemään osaksi työyhteisöä ja hyvään alkuun työtehtävissään (Joki, 2018: 105).

3.3 Vastuullisuustoimien vaikutus rekrytointiin

Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön houkuttelevuus ja sitouttaminen yritykseen nähdään kasvavissa määrin kriittiseksi menestystekijäksi, joka voi erottaa yrityksen edukseen kilpailijoistaan (Pfeffer, 1999; Ruona & Gibson, 2004; Viitala & Jylhä, 2019; Shivarudrappa, Ramachandra & Gopalakrishna, 2009: 3). Aiemmin tässä tutkimuksessa luvussa 2.6 on käsitelty yrityksen harjoittamien vastuullisuustoimien positiivista vaikutusta työntekijöiden rekrytointiin ja sitouttamiseen vastuullisuuden ja tuloksellisuuden yhteyden näkökulmasta. Waples ja Brachle (2020) osoittivat tutkimuksessaan, että erityisesti milleniaalit arvostavat yrityksen vastuullisuutta korkealle, kun he arvioivat, kuinka houkutteleva työnantaja kyseisen profiilin mukainen yritys olisi. Myös NetImpactin (2008) 1850:lle MBA-opiskelijalle tekemän kyselytutkimuksen mukaan vastaajista 88 % piti tärkeänä yrityksen roolia sosiaalisen ja ympäristöön liittyvän vastuun kantamisessa. Kun rekrytointiin ja työntekijöiden sitoutuvuuteen käytetään nykyään yrityksissä enenevässä määrin resursseja, näyttäisi selkeä kommunikointi ja markkinointi yrityksen tekemistä vastuullisuustoimista olevan kustannustehokas ja yksinkertainen keino nuorten ammattilaisten houkutteluun rekrytointiviestinnässä (Waples & Brachle, 2020). Aineettomana arvona vastuullisuustoimien houkuttelevuuden vastakohtana työnhakijan näkökulmasta voidaan nähdä aineellisena arvona palkkauksen houkuttelevuus, jonka kommunikointi vastuullisuustoimien sijaan ei vaikuttanut olevan yhteydessä korkeampaan houkuttelevuuteen milleniaalien näkökulmasta (Waples & Brachle, 2020). Chongin (2009) esittelemän kyselytutkimuksen mukaan 80 % kyselyyn vastanneista kieltäytyisivät työskentelemisestä yrityksessä, joka on selkeästi huonossa maineessa. Erityisesti ihmiskeskeisen ja ympäristöarvoja korostavan vastuullisuusviestinnän on todettu olevan yhteydessä korkeampaan houkuttelevuuteen (Belinda, Westerman & Bergman, 2018). Puncheva-Michelottin, Hudsonin ja Jinin (2018) tutkimuksen mukaan avoimen työpaikan

hakuilmoituksessa tulisi tarjota välittömästi alussa yleistä informaatiota yrityksestä, jossa kerrotaan yrityksen vastuullisuustoimista. Lisäksi yrityksen on hyvä tarjota esimerkiksi linkkejä lisäinformaatiolähteisiin tekemistään vastuullisuustoimistaan.

Merkittävä osa työnhakijoista tekee päätelmiä yrityksen toiminnasta rekrytointiprosessista saamiensa kokemusten perusteella (Hickins, 1998; Alder & Gilbert, 2006). Integrity Searchin (Hickins, 1998) kyselytutkimuksen perusteella yli kaksi kolmesta hakijasta kokee rekrytointiprosessin toteutuksen olevan osoitus siitä, kuinka yritys toimii. Esimerkiksi rekrytoijan epäjohton mukainen toiminta, kuten valmistautumisen ja keskittymisen, palautteenannon ja konkreettisen työnkuvan kuvailun puutteellisuus loivat hakijoille negatiivisen asenteen rekrytoivaa yritystä kohtaan. Epäreilu ja toimimaton rekrytointiprosessi voidaan täten nähdä huonosti toimivan organisaation oireena. Myös Folgerin ja Cropanzanon (1998: 92) mukaan epäreilua kohtelua rekrytointiprosessissa kokeneet hakijat saattavat todennäköisemmin rohkaista muita ihmisiä olemaan hakematta kyseiseen yritykseen töihin tai olemaan kuluttamatta yrityksen palveluita.

Vastuullisuustoimien kommunikoinnin tehokkuus työntekijöiden rekrytoinnissa perustuu kolmeen merkittävään osa-alueeseen, jotka ovat arvojen kohtaaminen, ylpeyden tunne ja odotus hyvästä kohtelusta (Jones, Willness & Madey, 2014). Kun työnhakijalle tarjotaan työpaikkaviestinnässä tietoa potentiaalisen työnantajayrityksen panostuksista vastuullisuuteen, hän kokee omien arvojensa kohtaavan todennäköisesti tämän yrityksen arvojen kanssa. Toisena seikkana työntekijä kokee ylpeyttä siitä, että on osa vastuullisuuteen panostavaa yritystä. Lisäksi työnhakijat kokevat, että kun potentiaalinen työnantajayritys on panostanut vastuullisuuteen, noudattaa se todennäköisesti kokonaisuudessaan toiminnassaan inhimillistä ja oikeudenmukaista johtamistapaa ja näin ollen kohtelee työntekijöitään hyvin.

3.4 Vastuullisuus osana rekrytointiprosessia

Ehnertin (2009 : 4) mukaan rekrytinnin vastuullisuus on avainasemassa liiketoiminnan vastuullisuuskeskustelussa erityisesti sosiaalisen vastuun osa-alueella. Kuten jo aiemmin vastuullista henkilöstöjohtamista käsittelevässä kappaleessa kävi ilmi, voidaan vastuulliseksi menettelyiksi lukea sellaiset toimenpiteet, jotka ylittävät lain velvoittamat rajaehdot (Auvinen & Lämsä, 2020; Viitala, 2014, Alder & Gilbert, 2006). Sama määrittely voidaan soveltaa myös tarkemmin keskittyttäessä henkilöstökäytänteistä rekrytointiin. Laki asettaa rekrytointiin tiettyjä reunaehtoja, joihin luon tarkemman katsauksen luvussa 3.5. Tässä kappaleessa tarkastelen tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esiin nousevia menettelyjä, jotka voidaan nähdä vastuullisina toimintatapoina osana rekrytointiprosessia.

Vastuullisten rekrytointikäytäntöjen hahmottamiseksi on hyödyllistä tarkastella hakijan näkökulmaa rekrytointiprosesseihin, joissa he kokivat ongelmia tai epäoikeudenmukaisuutta. Hickinsin (1998) mukaan merkittävimmät tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat rekrytoijan toiminnassa ovat haastattelutilanteeseen valmistautumisen puute, epätietoisuus prosessin statuksesta ja vähäinen konkretia kyseisen työnkuvan tehtävistä. Lisäksi tietämättömyys rekrytointiprosessin seuraavasta askeleesta sekä prosessin kohtuuton monimutkaisuus ja ajallinen venyminen nähtiin merkittävinä hakijatytyväisyyttä laskevin tekijöinä. Näiden Hickinsin (1998) raportoiman Integrity Search Inc. :n kyselyssä esille nousseiden ongelmien voidaan nähdä antavan suuntaa vastuullisille rekrytointikäytänteille, sillä rekrytoijan toimintatavat kyseisten ongelmien välttämiseksi voidaan nähdä oikeudenmukaisiksi ja hyviä tapoja noudattavaksi menettelyiksi rekrytointiprosessissa, johon laki ei suoraa velvoita.

Breaugh ja Starke (2000) sekä Jepsen ja Grob (2015) erottivat tutkimuskatsauksissaan rekrytointiprosessista muutamia tärkeitä menetelmiä, joita voidaan pitää suuntaviivoina vastuullisille rekrytointikäytännöille. Ensinnäkin rekrytoijien kommunikointi hakijoiden suuntaan tulisi olla informatiivista ja hakijoita tulisi kohdella henkilökohtaisesti. Työnhakuilmoituksen sisältö ja julkaisukanavat tulisi suunnitella niin, että se tavoittaa

diversiteetiltään rikkaan hakijajoukon. Työnkuvasta tulisi kertoa hakijoille realistisesti esimerkiksi työntekijöiden kertomuksilla. Lisäksi työnhakijalle syntyvä vaikutelma rekrytoijan persoonasta ja miellyttävyydestä viestii työnantajayrityksen houkuttelevuudesta ja siitä, kuinka yritys kohtelee työntekijöitään (Rynes ja muut, 1991). Jepsen ja Grob (2015) suosittelivat tutkimuksensa pohjalta vastuullisen rekrytoinnin käytännöksi muun muassa sisäisen rekrytoinnin strategiaa, sillä omien työntekijöidensä kehittämiseen ja urapolkuihin panostava yritys näyttäytyy sekä sisäisesti, että ulkoisesti potentiaalisille työntekijöille houkuttelevana työnantajana. Lisäksi he painottivat ympäristöystävällisiä rekrytointikäytänteitä, kuten paperittomia hakemusprosesseja ja etäarviointimenetelmiä matkustamisen vähentämiseksi.

”Työpaikkailmoituksessa mainostettiin dynaamista ja innovatiivista työpaikkaa kansainvälisessä konsulttiyrityksessä – shokki oli aika suuri, kun tajusin olevani pienessä toimistossa, jossa paikalleen sammaloituneet työkaverit tekivät liukuhihnatyyppisesti paikallisia projekteja eivätkä käytännössä tienneet olevansa kansainvälisessä yrityksessä. Teki mieli kysyä, että pitikö minun tuoda innovatiivisuus, dynaamisuus ja kansainvälisyys tullessani?” (Anonyymi vastaaja, Helsingin sanomat, 2018)

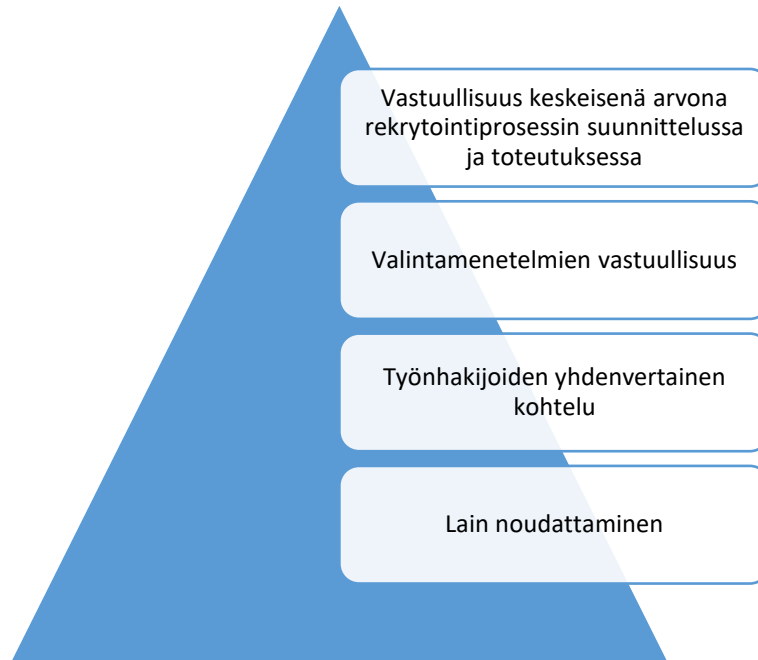
Helsingin Sanomien (2018) tekemän kyselytutkimuksen mukaan 85 % 252 vastaajasta on kohdannut työnhaussa harhaanjohtaviin kuvauksiin työpaikasta. Vastaajat kertoivat, että erityisesti rekrytointiprosessin työhaastatteluvaiheessa heille on paljastunut, että totuus ei vastaa työnhakuilmoituksesta syntyneitä odotuksia. Asia oli osalle vastaajista muodostunut myös työn aloittamisen yhteydessä ja jonkin aikaa aloittamisen jälkeen. Erityisen paljon harhaanjohtavuutta kyselyyn vastanneiden mukaan esiintyy kaupallisen alan, kuten myynti- ja rahoitusalan tehtävissä, mutta myös tietotekniikan ala nousi merkittävänä esiin.

Bursell (2007) havaitsi Ruotsin työmarkkinoita tutkiessaan työnantajien syrjivän rekrytointiprosessissa ulkomaalaiselta kuulostavan nimen omaavia hakijoita syntyperäiseltä kuulostavan nimen omaaviin verrattuna. Syntyperäiseltä kuulostavien nimisiä hakijoita suosittiin afrikkalaisen tai arabialaisen nimisiltä kuulostaviin verrattuna. Tutkimus pyrki löytämään selityksiä syrjinnän syyksi, kuten tilastollisen syrjinnän, josta esimerkkinä toimii työnantajien odotukset työntekijän korkeammalle tuottavuudelle sujuvan kielitaidon

kautta, mutta ei löytänyt vahvistusta tälle selitykselle. Gusdorfin (2008) mukaan rekrytoija voi edistää toiminnallaan yhdenvertaisuutta ja organisaation henkilöstön diversiteettiä. Hakijajoukon muodostamisessa voidaan käyttää diversiteettiin tähtääviä menetelmiä, kuten hakuilmoituksen julkaisua useammalla kielellä tai mahdollistamalla tulkin käytön haastattelussa. Lisäksi rekrytoijat voivat kouluttautua arvioimaan hakemuksia objektiivisesti ja hakuilmoituksissa voidaan käyttää esimerkiksi kuvia työntekijöistä, jotka edustavat vähemmistöjä.

Merkittävä kansainvälisellä tasolla rekrytoinnin vastuullisuuskeskustelussa esille nousut teema on kehitysmaissa syntyneiden ja koulutettujen terveydenhuollon ammattilaisten rekrytointi töihin kehittyneisiin maihin (Willetts, & Martineau, 2004; Chen, Auerbach, Muench, Curry & Bradley, 2013). Epäeettisyys kulminoituu tässä keskustelussa siihen, että kehitysmaissa olisi omasta takaa pulaa kyseisille ammattilaisille, mutta kehittyneissä maissa organisaatiot hyödyntävät kansainvälistä rekrytointistrategiaa paikatakseen oman pulansa. Tällaisen rekrytointistrategian hyödyntäminen vaarantaa kehittyvien maiden terveydenhuoltosysteemin. Esimerkiksi Yhdysvalloissa huomattava osuus omasta terveydenhuollon työvoimasta on syntynyt ja koulutettu toisessa maassa (Chen ja muut, 2013). Suomessa kyseinen teema ei ole noussut samalta näkökannalta eettiseksi huolenaiheeksi, vaan kansainvälisten osaajien rekrytointia on pyritty pikemminkin vauhdittamaan byrokratiaa ja esteitä kritisoimalla esimerkiksi terveydenhuolto- ja IT-alalla (Helsingin Sanomat, 2015a ja 2015b).

Järllströmin ja Vanhalan (2014) mukaan tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu ovat vastuullisissa henkilöstökäytännöissä avainasemassa. Tämän osa-alueen voidaan nähdä linkittyvän vahvasti myös rekrytointiprosessin hoitamisen vastuullisuuteen. Työmarkkinoiden muuttuessa demografisilta piirteiltään yhä monimuotoisemmaksi, on tärkeää, että hakijoita ei aseteta eriarvoiseen asemaan tavalla, joka voidaan tulkita epätasa-arvoiseksi. Kun henkilöstökäytännöissä noudatetaan tasapuolisuuden periaatteita, vaikuttavat ne vahvistaen organisaation oikeudenmukaisuuden tunnetta ja yleistä positiivista ilmapiiriä.



Kuvio 4. Rekrytoinnin vastuullisuuspyramidi (mukailtu Alder & Gilbert, 2006; Viitala, 2014).

Oheinen kuvio 4 on rakennettu kuvastamaan rekrytointiprosessin vastuullisuutta ja käytäntöjen ”hierarkkista” asettumista. Kuten aiemmin vastuullista henkilöstöjohtamista tarkastellessa luvussa 2.4, luo lain noudattaminen pyramidin alimman, niin sanotun itsestäänselvän reunaehdon toiminnalle. Seuraavassa luvussa 3.5 luon tarkemman katsauksen rekrytoinnissa huomioitavaan lakiin. Pyramidin toinen taso, työnhakijoiden yhdenvertainen kohtelu, on osittain päällekkäinen alimman tason kanssa, sillä laki kieltää rekrytointipäätöksiä perustumisen asiaankuulumattomiin henkilöön liittyviin seikkoihin. Työnhakijoiden yhdenvertainen kohtelu merkitsee kuitenkin myös muita käytänteitä. Yritys saa esimerkiksi valita, millaisia haastattelutekniikoita se käyttää, joka voi lopulta vaikuttaa yhdenvertaiseen kohteluun. Strukturoimaton haastattelurunko voi avata herkemmin mahdollisuuden kohteluun, joka on eri hakijoiden kohdalla erilainen (Alder & Gilbert, 2006). Yhdenvertaisessa kohtelussa yritys myös tarjoaa kaikille työnhakijoille

samat mahdollisuudet saada esimerkiksi palautetta omasta suorituksesta ja tietoa rekrytointiprosessin kulusta ja työtehtävien sisällöstä. Kolmannella tasolla yritys valitsee kaikki valintamenetelmät ja toteuttaa ne vastuullisesti. Kun yritys käyttää useampaa ennalta suunniteltua valintamenetelmää, jotka soveltuvat osuvasti kyseisen tehtävän kannalta relevanttien asioiden arviointiin, parantaa se kokonaisarvion luotettavuutta (Alder & Gilbert, 2006). Luotettavaan lopputulokseen päätyminen voidaan nähdä vastuullisena myös siltä kannalta, että oikean valinnan tehdessään valitun henkilön taidot vastaavat työtehtävän vaatimuksia ja hän sopii organisaatioon persoonaltaan, jonka voidaan nähdä korreloivan myös henkilön omaan tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Pyramidin neljännellä ja korkeimmalla tasolla yritys pitää vastuullisuutta rekrytointiprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa keskeisenä arvona. Näin ollen rekrytoinnin tarpeen arvioinnissa, rekrytointiprosessin viestinnän ja valintamenetelmien suunnittelussa ja toteutuksessa sekä päätösten ja prosessin arvioinnissa vastuullisuus on yrityksen lähtökohta ja tekemisen keskiössä (mukaillen Alder & Gilbert, 2006; Viitala, 2014).

3.5 Rekrytoinnissa huomioitava lainsäädäntö

Jotta yrityksen vastuullisia rekrytoinnin toimintatapoja on helpompaa tarkastella, on hyödyllistä luoda katsaus lainsäädäntöön. Tässä kappaleessa ei ole tarkoitus syventyä työlakiin sen kokonaisuudessaan, vaan luodaan katsaus keskeisimpiin lakeihin, joita rekrytointiprosessissa tulee ottaa huomioon. Kuten aiemmin vastuullista henkilöstöjohtamista käsittelevässä luvussa todettiin, on lain noudattaminen yritykselle minimiehto vastuullisuutta tarkastellessa (Viitala, 2014), jonka toteutuessa ei vielä voi puhua erityisen vastuullisesta toiminnasta (Alder & Gilbert, 2006). Toisaalta lain noudattaminen on edellytys vastuulliselle toiminnalle rekrytoinnissa. Vastuullisuuden kannalta merkittäväksi muodostuu ne panostukset ja toimintatavat, joita tehdään lain rajaehtojen täyttymisen jälkeen.

Joen (2018: 105) mukaan yritys ei saa asettaa eri työsuhdemuodoilla työskenteleviä työntekijöitään eriarvoiseen asemaan avoimista tehtävistä informoinnin suhteen.

Työsopimuslaki 2:6:n mukaan yrityksen tulee varmistua siitä, että sen vuokratyöntekijöillä ja määräaikaisella ja osa-aikaisella työsopimuksella työskentelevillä työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakea avointa tehtävää, kuin sen vakituisilla ja kokoaikaisilla työntekijöillä. Lisäksi yrityksen on ennen uuden henkilön rekrytointia varmistettava, onko sillä velvollisuus tarjota kyseistä tehtävää jollekin nykyiselle työntekijälleen, joka on esimerkiksi lomautettuna, osa-aikaisella työsopimuksella tai takaisinottovelvollisuuden piirissä. Työntekijä on takaisinottovelvollisuuden piirissä, mikäli hän täyttää tietyt työvoimapolitiittiset ehdot ja hänet on irtisanottu tuotannollisista ja taloudellisista syistä työsuhteen kestosta riippuen neljästä kuuteen kuukauden sisällä. Mikäli lomautetulla tai osa-aikaisella työntekijällä on ammattitaito tai vähintäänkin kohtuullisen koulutuksen kautta edellytykset päteviyteen kyseiseen tehtävään, on yrityksen tarjottava tehtävää hänelle. Yrityksen täytyy priorisoida näiden tapauksien kohdalla ensin lomautettuja, sitten osa-aikaisia ja lopuksi irtisanottuja työntekijöitä.

Rekrytointiprosessissa erityisesti hakemusdokumentteja ja työnhakijoiden henkilötietoja käsitellessään yrityksen on noudatettava EU:n tietosuojasetusta, yksityisyyden suojaa työelämässä ja henkilötietolakia (Joki, 2018: 105). Yritys ei saa käsitellä tai kysyä arkaluonteisia tietoja esimerkiksi hakijan rotuun, etsineen taustaan, terveydentilaan, poliittiseen kantaan tai seksuaaliseen suuntautumiseen liittyen. Henkilötietojen kohdalla pätee tarpeellisuusvaatimus, joka sallii yrityksen kerätä ja käsitellä vain sellaisia tietoja, jotka ovat työsuhteen kannalta välttämättömiä. Tiedot tulee kerätä joko hakijalta itseltään ja mikäli yritys hankkii tietoja ulkopuolisilta, on siihen saatava hakijan suostumus, joka koskee myös yleisesti rekrytoinnissa hyödynnettäviä suosittelijatietojen hankkimista. Myös soveltuvuustestien suorittamiseen on saatava hakijan suostumus ja hänellä on oikeus nähdä tulokset samanlaisena kuin testin teettäjä, jonka lisäksi yrityksellä on velvollisuus varmistua testin tekijän asiantuntemuksesta ja testin tuloksien virheettömyydestä.

Kenties merkittävin rekrytointiin vaikuttava laki liittyy tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Koskisen (2008: 130) mukaan työntekijän valintaa ei saa tehdä syrjivien perusteiden. Yritys ei saa syrjiä hakijoita esimerkiksi iän, kansalaisuuden, alkuperän tai muun

henkilöön liittyvän syyn perusteella. Mikäli valinta tapahtuu syrjivin perustein, ei se johda työntekijän valinnan sitomattomuuteen ja pätemättömyyteen, mutta sen sijaan se luo syrjintää kohdanneelle henkilölle perusteen vaatia hyvitystä ja korvausta (Koskinen, 2008: 130).

”Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.” (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014).

Oheisen syrjinnän kieltävän lain lisäksi työnantaja on velvoitettu edistämään yhdenvertaisuutta työpaikalla. Työ- ja elinkeinoministeriön (2019) mukaan Suomen työmarkkinat eivät ole sukupuolten välistä ammatillista eroavaisuutta tarkastellen tasa-arvoiset. Suomen työmarkkinoilla vallitsee segregatio, joka on Euroopan toiseksi voimakkain Viron jälkeen. Työ- ja elinkeinoministeriön (2019) mukaan ainoastaan 11% suomalaisista on sitä mieltä, että heidän ammatissaan työskentelee yhtä paljon miehiä ja naisia. Korkea segregatio johtaa siihen, että Suomessa sukupuolten välillä vallitsee myös korkeahko palkkaero, joka on 8. suurin EU:ssa. Lisäksi segregatian negatiivisia vaikutuksia ovat työmarkkinoiden jäykistyminen, osaamispotentiaalin hukkaaminen ja työurien tarpeeton keskeytyminen. Yrityksien tuleekin toimia rekrytoinnissa tasa-arvoa edistävällä tavalla (Joki, 2018: 105). Ilman työn ja tehtävän laadusta johtuvaa painavaa syytä yritys ei voi tehdä rekrytointipäätöstä sukupuolen perusteella ja työpaikkailmoitusten tulee lähtökohtaisesti olla sukupuolineutraaleja (Joki, 2018: 105). Velvoite naisten aseman parantamisesta takaa myös sen, että naista ei voi rekrytointipäätöksessä syrjäyttää raskauden takia, eikä tälle voi tarjota miestä vähäisempää palkkaa tai työsuhte-etuja. Lisäksi yli 30 henkilöä säännöllisesti työllistävät yritykset ovat velvoitettuja laatimaan suunnitelman yhdenvertaisuuden edistämiseksi (Joki, 2018: 105).

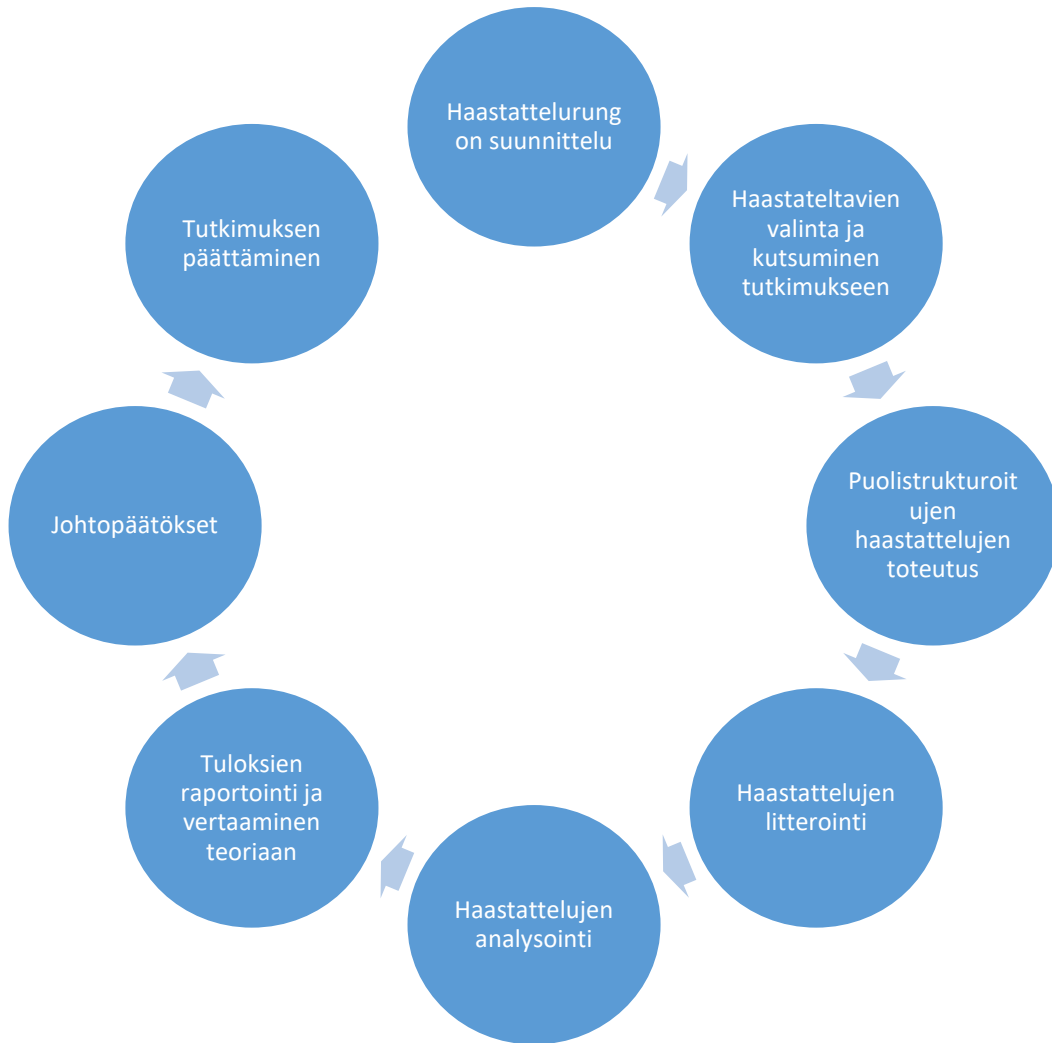
Koskisen (2008: 11) mukaan alaikäisen työllistämiseen liittyvän työsopimuslain 998/1993 mukaan työhön saadaan ottaa 15-vuotta täyttänyt henkilö, joka on suorittanut oppivelvollisuutensa. Myös 14-vuotias henkilö voidaan ottaa töihin, mikäli työ ei vahingoita hänen terveyttään, kehitystään tai mahdollisuutta käydä koulua.

4 Tutkimuksen empiirinen toteutus

Tutkija lähti alun perin suuntaamaan tutkielman aihealuetta rekrytointiin oman kiinnostuksen ja ennen kaikkea henkilökohtaisen työelämäkokemuksen takia. Rekrytointi oli tutkijalla aiheena jo kandidaatin tutkielman tekovaiheessa ja silloin tutkija selvitti videon käyttöä ja sen merkitystä osana rekrytointiprosessia. Tämän tutkimuksen teon alkuvaiheessa tutkijalla on taustalla noin kolme vuotta rekrytointikokemusta työelämästä. Tutkijan henkilökohtaisen kokemuksen mukaan vastuullisuus liiketoiminnan eri osa-alueilla tuntuu alati kasvattavan merkitystään, joten tutkija halusi lähteä tutkimaan vastuullisuutta osana rekrytointiprosessia. Näin tutkimuksessa yhdistyisi rekrytointi ammatillisesti kiinnostavana henkilöstökäytänteenä ja vastuullisuus ajankohtaisena teemana. Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 13) mukaan tutkimus lähteekin usein juuri näin liikkeelle; tutkijalla on kiinnostuksen alue, joka on kehittynyt alun perin omista mielenkiinnon kohteiden, opiskelun ja asiantuntijoilta saatujen vinkkien pohjalta. Lopulta aihe rajaantui ja tutkimusongelma jalostui tutkimuskysymyksiksi teoreettiseen viitekehykseen tutustumisen ja tutkimustyön ohjaajan kanssa käydyin keskustelun myötä.

Tutkimus käynnistyi syyskuussa 2020 tutkijan perehtymisellä henkilöstöjohtamiseen sekä vastuullisuuteen osana henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytänteitä. Tutkija pyrki tutustumaan mahdollisimman laajasti aiheesta laadittuihin tutkimuksiin, kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 13) mukaan tällainen teoriakatsaus aiheeseen osoittaa tutkijan perehtymisen aihealueeseen, luo tutkimukselle teoreettisen perustan ja antaa suuntaa siitä, mitä aiheesta on enemminkin tutkittu ja millaisia tutkimusaukkoja aihepiirissä on. Tutkijalle kävi nopeasti selväksi, että erityisesti liiketoiminnan vastuullisuudesta, jonka lisäksi myös tarkemmin ottaen vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on kirjallisuutta ja tutkimuksia varsin kattavasti tarjolla useamman vuosikymmenen ajalta. Puusan ja Juutin (2020: 11) mukaan tutkijan on hyvä pyrkiä laajempaan aiheeseen perehtymisen jälkeen löytämään tutkimusaukon aihepiiristä. Tutkija huomasi, että rekrytoinnista tarjolla oli jonkin verran kirjallisuutta erityisesti niin sanottuna oppaina henkilöstöasiantuntijoille, mutta tarkemmin rekrytoinnista yhtenä henkilöstökäytänteenä ja sen linkittymisestä vastuullisuuteen vaikutti olevan vain vähän tutkittua

tietoa tarjolla, jonka lisäksi aihe tuntui olevan ajankohtainen. Tämä innosti tutkijaa pe-
rehtymään aiheeseen, sillä tutkijan ammatillisesta verkostosta löytyi paljon rekrytoinnin
asiantuntijoita, joiden osallistaminen tutkimukseen olisi varsin mielenkiintoista. Haastat-
telututkimuksen kulkua on kuvattu tarkemmin seuraavan kuvio 5:n avulla.



Kuvio 5. Haastattelututkimuksen kulku.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleisesti tarkoituksena ymmärtää jotain tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa paikallisesta ilmiöstä tai etsiä uutta teoreettista näkökulmaa ilmiöön tilastollisen yleistyksen löytämisen sijasta (Hirsjärvi & Hurme, 2008: 59). Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä se, että se perustuu ihmisen omakohtaisen kokemuksen tarkasteluun (Puusa & Aaltio, 2020: Luku 2). Kvantitatiivisessa analyysissä pyritään yleensä löytämään tilastollisia todennäköisyyksiä, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ja niiden pohjalta tilastollinen argumentointi ei ole tarpeen (Alasuutari, 2011: 2.2). Tutkijalle oli hyvin aikaisessa vaiheessa selvää, että tutkimus tulee olemaan laadullinen, sillä aihealueen selkeydyttyä se johdatti mielenkiinnon aiheen syvällisempään ymmärtämiseen tilastollisen tarkastelun sijasta. Tutkijasta tuntui luontevalta lähteä selvittämään aiheen asiantuntijoiden näkemyksiä aihealueesta ja mahdollisesti löytää yksittäisistä kokemuksista yleistettäviä teemoja ja eroavaisuuksia. Kvalitatiivinen tutkimusprosessi eteneekin induktiivisesti, jolloin ollaan nimenomaisesti kiinnostuneita yksittäisestä ilmiöstä ja sen yleistettävyydestä laajemmaksi lopputulokseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2008: 25). Tällaiset laadullisen tutkimuksen lopputulokset eivät näin ollen yleisesti sovi luonnontieteistä tuttuun teorioiden laatimismalliin, mutta tuloksista saadun tiedon ollessa kontekstisidonnaista, eksplisiittistä ja äänetöntä, voivat ne toimia ihannemalleina tai esimerkkeinä ilmiöstä liike-elämän todellisuudessa (Puusa & Aaltio, 2020: Luku 2).

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen teemahaastatteluihin osallistui seitsemän informanttia. Tutkija valitsi informantit tiettyjen ammatillisen profiilin etukäteistietojen perusteella pitäen mielessä tavoitteen, että haastatteluista koostetusta aineistosta saataisiin monipuolista ja laajaa informaatiota tutkittavasta aiheesta sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastatteluihin kutsuttavien valintaa ohjasi tutkijan tavoite, että informantit olisivat työtehtävissään läheisesti tekemisissä rekrytoinnin kanssa ja vastaavista työtehtävistä olisi kertynyt

vähintäänkin yli vuoden työkokemus. Lopulta kaikki informantit olivat haastattelun ajan-kohtana vakituisessa työsuhteessa ja tekivät nykyisessä työtehtävässään töitä rekrytoijana. Aineiston kattavuutta parantaakseen tutkija pyrki valitsemaan informanteiksi rekrytoijia, jotka työskentelevät eri toimialojen ja eri senioriteettitason profiilien rekrytointien parissa. Tässä tutkimuksessa eri informantit työskentelivät haastatteluiden aikaan tekniikan, kaupallisen ja tietoteknisen alan ja niiden sisällä hyvin vaihtelevien senioriteettitasojen rekrytointien parissa. Informaatit olivat siten kerryttäneet asiantuntemusta juniori- ja senioritason rekrytoinneista, jonka lisäksi rekrytoinnin kohteena olevien työtehtävien sisältö vaihteli laidasta laitaan. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta niin korkeakoulutusta vaativien asiantuntijatehtäviin kuin matalamman tason suorittavien työtehtäviin rekrytoinnista. Lisäksi tutkija näki hyödylliseksi, että suurimmalla osalla, viidellä seitsemästä informantista, oli kokemusta sekä organisaation sisäisestä että ulkoisesta rekrytoijan roolista. Kahdella informantilla kokemusta oli vain ulkoisena rekrytointikumppanina toimimisesta. Tutkimuksen aihepiirin voidaan nähdä olevan jossain määrin arka, joten informanteille luvattiin anonymiteettisuoja, josta syystä heidän työnantajaorganisaatiotaan tai muita tarkempia taustatietoja ei esitellä tässä tutkimuksessa. Seuraavassa taulukossa 1:ssä on esitelty haastateltavat ja heidän taustatietonsa.

Taulukko 1. Tutkimuksen informantit

| | Tehtävänimike | Soveltuva työkokemus (vuotta) | Koulutustausta | Pääasiallinen toimiala | Haastattelun ajankohta |
|------------------|--|-------------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|
| Henkilö A | Recruitment Manager | 5 | Ylempi korkeakoulututkinto | Tekniikka | 1.10.2020, klo 15:30 |
| Henkilö B | Operations Manager | 4 | Ylempi korkeakoulututkinto | Tekniikka | 1.10.2020, klo 16:30 |
| Henkilö C | Recruitment Manager | 3 | Ylempi korkeakoulututkinto | Kaupallinen | 5.10.2020, klo 16:00 |
| Henkilö D | Recruitment Manager & Talent Research Specialist | 3 | Ylempi korkeakoulututkinto | IT | 5.10.2020, klo 17:00 |
| Henkilö E | Rekrytointipäällikkö | 5 | Ylempi korkeakoulututkinto | Tekniikka | 6.10.2020, klo 16:00 |
| Henkilö F | Recruitment Manager | 5 | Ylempi korkeakoulututkinto | Kaupallinen | 6.10.2020, klo 17:00 |
| Henkilö G | Rekrytointipäällikkö | 2 | Ylempi korkeakoulututkinto | IT | 8.10.2020, klo 16:00 |

Tutkijan on hyödyllistä tarkkailla aineiston saturoitumista (Puusa & Juuti, 2020: 176). Tämän tutkimuksen kohdalla tutkija oli alun perin suunnitellut tekevänsä 6-12 haastattelua aineiston keräämiseksi, mutta informanttien tutkimuksen kannalta relevanttien taustatekijöiden, kuten työnkuvan, toimialan ja työkokemuksen laadun selvittyä ennen haastatteluita ja haastatteluiden aikana tutkija päätyi kutsumaan haastatteluun seitsemän informanttia. Saturaatio on kulminaatiopiste, jossa tutkija alkaa kuulla haastateltavilta samaa tarinaa (Puusa & Juuti, 2020: 176). Tutkija alkoi havaita muutamien päätteiden osalta saturaatiota jo viidennessä haastattelussa, mutta loppujen haastatteluiden kohdalla aineistoon saatiin vähintäänkin yksittäisiä kiinnostavia näkökulmia, vaikka pääosa viimeisten haastatteluiden aineistosta toisti jo samoja sisältöjä.

4.3 Aineiston hankinta: teemahaastattelu

Laadullinen tutkimus on herkkää, sillä käsittelyssä ovat ihmisten subjektiiviset näkemykset, vaihtuvat sosiaaliset todellisuudet ja ihmisten toiminnot (Puusa & Aaltio, 2020: Luku 3). Tutkijan on pidettävä mielessä, että käsitteet ja esiyymmärrys asiasta voivat vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja ohjata hänen havaintojaan (Puusa & Aaltio, 2020: Luku 3). Aineistonkeruun ei olekaan tarkoitus olla puhtaan tiedon esille kaivamista, vaan pikemminkin vuorovaikutusta tutkijan ja haastateltavien henkilöiden välillä (Puusa & Juuti, 2020: 97).

Tutkija ei ole tutkimusmatkailija, joka saapuu vieraaseen kulttuuriin ja näkee « alkuasukkaita » heidän « primitiivisessä » ympäristössään. Pikemminkin tutkija on noviisi, joka pyytää nöyrästi lupaa saada päästä sisälle siihen rikkaaseen sosiaaliseen todellisuuteen, jonka tutkimuksen kohteena olevat ihmiset ovat omaksuneet. (Puusa & Aaltio, 2020 : Luku 3.)

Haastattelu on tiedonhankinnan yksi käytetyimpiä perusmuotoja, jonka avulla on mahdollista kerätä tietoa henkilön mielipiteistä, käsityksistä ja uskomuksista (Hirsjärvi & Hurme, 2008: 11). Tutkimuksessa haastattelumenetelmistä vaihtoehtoina ovat tyypillisesti lomake-, teema- ja syvähaastattelu (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 3.1.1). Tässä tutkimuksessa tutkija päätti valita tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, jossa haastattelija kysyy ennalta laaditun haastattelurungon määrittämät kysymykset suullisesti haastateltavalta ja haastateltavien vastukset eivät ole sidottu vastausvaihtoehtoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2008: 47). Näin ollen kyse on puolistrukturoidusta haastattelusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 3.1.1). Teemahaastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, sillä siten tutkija voi selvittää, mitä haastateltava ajattelee ja miksi hän valitsee toimia kuten toimii (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 3.1). On tärkeää saada tutkittavasta aihealueesta mahdollisimman paljon tietoa, jossa suullinen teemahaastattelu on menetelmänä erityisen hyödyllinen. Lisäksi etuna teemahaastattelussa nähtiin menetelmän joustavuus, sillä haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus vuorovaikuttaa haastateltavan kanssa esimerkiksi selventäen kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja kysyä mahdollisesti lisäkysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 3.1).

Teemahaastattelua luonnehtii se oletus, että henkilön kokemuksia, näkökulmia ja ajatuksia voidaan selvittää teemahaastattelumenetelmällä, jolla saadaan tietoa henkilön elämissaailmasta ja subjektiivisista käsityksistä (Puusa & Juuti, 2020: 106). Tämä edellyttää esioletusta siitä, että henkilöt ovat kokeneet tiettyjä asioita. Tutkija sen sijaan on tutustunut aiheena olevan asian olennaisiin piirteisiin esimerkiksi aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden kautta, jota voidaan pitää teemahaastattelun onnistumiselle ratkaisevana ehtona. Haastattelun keinoin tutkija haluaa tietää jotain lisää tai syventää ymmärrystään aihepiirin tai ilmiön kokonaisuudesta (Puusa & Juuti, 2020: 106).

4.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointiin on syytä pureutua varsin pian keruuvaiheen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme, 2018: Luku 7). Näin aineisto on vielä tuore ja mahdollisia täydennyksiä on helppompaa tehdä, kun varsinaisesta haastattelusta ei ole kulunut kovin kauan aikaa. On myös tyypillistä, että aineiston analyysi alkaa jo haastatteluiden aikana, kun tutkija havaitsee esimerkiksi toistuvia teemoja eri haastateltavien kohdalla. Tutkija käyttikin haastatteluiden aikana ajoittain ”itsekorjaavaa” tekniikkaa ja tiivistä kuvauksen joistain haastateltavien pohdinnoista, jonka kertoi myös haastateltavalle haastattelun aikana. Näin haastateltava sai mahdollisuuden vahvistaa tai hylätä esitettyä tulkintaa ja näin dialogin oli mahdollista jatkaa.

Tutkija ryhtyi haastatteluiden jälkeen välittömästi aineiston puhtaaksikirjoitukseen, eli litterointiin, jossa tallennetut haastatteludialogit kirjoitettiin tekstiksi. Litteroitujen aineistojen läpikäyntiin ja aineiston tiivistämiseen on hyvä ryhtyä korkeintaan kahden päivän kuluessa haastattelusta. Hirsjärven ja Hurmeen (2018: Luku 7) mukaisesti tutkija alkoi tiivistää aineiston merkityksiä, eli haastateltavien esiin tuomat merkitykset tiivistettiin lyhyempään sanalliseen muotoon taulukko-ohjelmaan. Aineiston analysoinnissa on olennaista tutkijan perehtyminen aineistoon eli tässä tapauksessa haastatteluiden lukeminen yhä uudelleen (Puusa & Juuti, 2020: 140). Aineiston kertauksessa tutkija alkoi

hahmottamaan teemoja, joihin aineistoa kannattaisi ryhmitellä. Tutkija päätyi luokittelemaan aineiston suurelta osin tutkimuskysymysten ohjaamalla tavalla.

Aineiston analyysin johtavana ajatuksena toimii yhdistäminen ja erittely (Puusa & Juuti, 2020: 141). Tutkija pyrkii pilkkomaan aineiston osiin, jonka jälkeen aletaan tehdä synthesejä ja uudelleen kokoamista. Aineisto, joka on syntynyt haastateltavien aiheen asiantuntijoiden näkökulmista, on ikään kuin linssi, jonka läpi tutkija tarkastelee aiheen todellisuutta. Näin ollen tutkimus nojaa faktanäkökulmaan (Puusa & Juuti, 2020: 145), jonka mukaisesti tutkija olettaa, että haastateltavat ovat avoimia ja rehellisiä puheissaan. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaisesti tutkija erotteli aineistomassasta tutkimuskysymyksiin osuvat aiheet, teemoitteli ne ja nosti esiin otteita aineistosta verratakseen tiettyjen teemojen esiintymistä, samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia tai puuttumista aineistosta (Puusa & Juuti: 149). Lopulta analyysin tarkoituksena on Puusan ja Juutin (2020: 151) mukaisesti nostaa aineistosta olennaiset asiat esiin pitäen samalla tutkimuksen tavoitteet ohjaavana tausta-ajatuksena. Autenttisuuden säilyttämiseksi, aineiston rikautta ja tutkimuksen kiinnostavuutta korostaakseen tutkija on säilyttänyt runsaasti suoria lainauksia alkuperäisaineistosta (Puusa & Juuti, 2020: 151). Lainauksien avulla tutkija tekee näkyväksi päättelyketjunsä ja antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tulkinnan taustoja.

Aineiston analysointitavat vaihtelevat lähinnä teorian hyödyntämisen näkökulmasta tarkasteltuna. On tyypillistä, että tutkija tekee päätöksen analysointitavasta viimeistään aineiston keruuvaiheessa. Vaihtoehtoja analyysiin laadullisen tutkimuksen piirissä ovat esimerkiksi aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen tapa. Tässä tutkielmassa tutkija pitää aiemman teorian roolia jokseenkin merkittävänä, mutta haluaa myös aukoa uusia ajatusuria. Tulosten analysointi nojaa siis abduktiiviseen päättelyyn, jolloin analyysissä ja johtopäätöksiensä muodostamisessa on roolinsa sekä aineistolähtöisyydellä mutta myös aikaisemmalla teoretiedolla. (Puusa & Juuti, 2020: 147.)

4.5 Luotettavuuden ja laadun arviointi

Reliabiliteetti ja validiteetti pohjautuvat siihen perusajatukseen, että niistä huolehtiesaan tutkija pääsee mahdollisimman lähelle objektiivista ja oikeanmukaista totuutta tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi & Hurme, 2018: 185). Tarkemmin ottaen reliabiliteetti merkitsee sitä, että mikäli kaksi tutkijaa tutkisivat samaa asiaa, päätyisivät he samaan tulokseen, tietyt ajallisesta muutoksesta johtuvat seikat huomioiden. Näin reliabiliteetilla arvioidaan, onko kohteena olevaa ilmiötä tutkittu valituilla mittareilla luotettavasti (Puusa & Juuti, 2020: 171). Validiteetin avulla sen sijaan arvioidaan, mitataanko kohdeilmiötä harhattomasti ja kohdistuuko tutkimus varmasti juuri siihen ilmiöön, mitä halutaan tutkia (Puusa & Juuti, 2020: 171). Toisaalta laadullisen tutkimuksen kohdalla on hyvä ymmärtää, että sen luotettavuus muodostuu laajemmin, kuin vain reliabiliteetin ja validiteetin kautta arvioituna. Tämä johtuu siitä, että tutkija on tavallisesti erittäin merkittävässä, interaktiivisessa asemassa tutkittavaan ilmiöön nähden. Edellä mainittujen mittareiden lisäksi voidaan arvioida myös siirrettävyyttä, eli voisivatko saadut tulokset olla mahdollisia toisenlaisessa ympäristössä, jossa sitä tutkittaisiin uudelleen (Puusa & Juuti, 2020: 172).

Hirsjärven ja Hurmeen (2018: 184) mukaan haastattelun laatua voidaan parantaa haastattelurungon huolellisella suunnittelulla ja sillä, että mietitään mitkä ja millaisia voivat olla mahdolliset lisäkysymykset. Haastattelun laatua voidaan parantaa myös muun muassa tutkijan haastattelukoulutuksella, välineistöstä huolehtimalla, pitämällä haastattelun ja litteroinnin välisen ajan mahdollisimman lyhyenä ja haastattelupäiväkirjaa pitämällä. Puusan ja Juutin (2020: 176-177) mukaan haastattelun luotettavuutta voidaan parantaa myös keräämällä tiettyjä taustatietoja haastateltavilta, kuvaamalla haastattelu-ympäristö ja -tilanne ja sisällyttämällä aineiston analysointiin sitaatteja, joilla on dokumentoiva merkitys.

Tämän tutkimuksen teossa tutkija pyrki luotettavaan ja laadukkaaseen tutkimukseen aloittamalla tutkimusprosessin huolellisella tutustumisella aiheen aiempaan teoriaan ja kirjallisuuteen. Tutkimusaukon havaittuaan tutkija suunnitteli tutkimuksen empiirisen

toteutuksen, laati tutkimuskysymykset ja suunnitteli haastattelurungon. Haastatteluiden suorittamisen aikana ja tuloksia analysoidessa tutkija pyrki huomioimaan omat esitietonsa aiheesta ja olemaan objektiivinen tutkimuksellisessa asemassa. Aineiston luotettavuutta parantaakseen tutkija lähetti haastattelurungon haastateltaville etukäteen, jotta he saisivat tutustua aiheeseen hieman etukäteen. Tutkija takasi haastateltaville anonymiteetin ja vapaaehtoisuuden osallistua tutkimukseen, jotta haastattelusta saatuun aineistoa eivät vääristäisi tarkoituksenhaluiset vastaukset aiheisiin, joilla voisi mahdollisesti olla merkitystä esimerkiksi työnantajayrityksen maineen kannalta. Aineiston kerättyään tutkija litteroi haastattelut korkeintaan kahden päivän kuluttua haastattelusta, jotta jo haastatteluvaiheessa alkanut tulosten analysointi ja vastausten alustava tulkinta eivät menisi hukkaan. Lisäksi tutkija pyrki kutsumaan tutkimukseen haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, jotka toimivat rekrytoinnin parissa eri toimialoilla, ulkoisena ja sisäisenä rekrytoijana ja vaihtelevan senioriteetin työpaikkojen rekrytointitehtävissä.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa läpikäydään teemahaastatteluista saatu aineisto ja sen analysoinnista johdetut tulokset. Alaluvut ovat järjestetty teemoiksi tukemaan tutkimuskysymyksiin vastauksien saamista.

5.1 Vastuullisuuden merkitys rekrytointiprosessissa

Kaikkien haastateltavien haastatteluaineistosta nousi esiin vastuullisen rekrytointitavan pitäminen tärkeänä asiana rekrytointiprosessissa. Henkilöt A, B, E ja F kuvailivat merkitystä ja kiteyttivät muutamia näkökulmia siihen, miksi vastuullisesti toimiminen on tärkeää. Esiin nousivat diversiteetti, liiketoiminnan kestävyys ja parempiin rekrytointiin tuloksiin pääseminen.

(Vastuullisesti rekrytoimalla) vältytään siltä, että toimittais ennakkoluulojen pohjalta, koska ennakkoluulojen pohjalta ei nyt ikinä oo kauheen hyvä toimintatapa. Pitäisi katsoa faktoja siinä asiassa. Kyllä siinä on sekin etu, että se voi tuoda yritykseen sellaista toivottua moninaisuutta myöskin, jos on vastuullinen toimintatapa rekrytoitaessa. (Henkilö A)

Mun mielestä se (vastuullisuus rekrytoinnissa) on iso ja laaja käsite. Siinä on paljon semmoista, että onko se vaan sanoja vai tekoja. Vastuullisuus kantaa läpi koko rekrytointiprosessin. - - Vastuullisuus pitäis olla ydinjuttu ja vakio, että kaikki toimii vastuullisesti. (Henkilö B)

(Vastuullisesti rekrytointi) tekee liiketoiminnasta kestävä. (Lisäksi se tekee) ylipäättään yhteiskunnan toiminnasta kestävä, koska silloin meillä on toiminta juridisesti kestävällä pohjalla ja siitä ei voi joutua myöhemmin ongelmiin. - - Siinä on myös se yhteiskunnallinen merkitys siinä mielessä, että koska ihmiset ei toimi tietyllä tapaa, niin meidän jokaisen pitäis olla iskostettu ajatus että kohdellaan kaikkia tasapuolisesti. (Henkilö E)

Kyllähän se auttaa rekrytointiprosessin loppuunsaattamista onnistuneesti. Se, että ollaan alusta alkaen avoimia, niin saadaan oikea kohderyhmä kiinnostumaan ja saadaan viestittyä niitä kiinnostavista asioista ja ei lupailta liikoja. (Henkilö F)

Henkilö G nosti lisäksi esiin eettisen tarkastelutavan vastuullisuuteen, jossa rekrytoivan tahon tulisi asettua työnhakijan asemaan.

Mä miellän vastuullisuuden, että ei pelkästään se mitä laki sanoo, vaan että miten sä ite toivot, että itseäs kohdeltais, jos sä haet työpaikkaa. Tavallaan hyvien käytöstapojen noudattamisena ja sellasena inhimillisenä kohteluna. - - Parhaas tapauksessa mä näkisin niin, että se rekrytointiprosessi on mennyt siten, että siitä jää kaikille hyvä fiilis. - - Toisaalta haluan nähdä, että se johtaa parempiin rekrytointeihin (Henkilö G)

Henkilö E kiteytti rekrytoinnin vastuullisten toimintatapojen laiminlyönnin seuraavalla tavalla viitaten laajempiin makrotason ilmiöihin, kuten työmarkkinoiden polarisoitumiseen ja yhteiskunnan järjestyksen horjumiseen.

(Vastuuttomasta toiminnasta rekrytoinnista voi seurata) vahva työmarkkinoiden polarisoituminen, eli siellä on tiettyjä ihmisryhmien edustajia, vaikka mun ikäisiä naisia työttömänä. Ylipäättään yhdenvertaisuusperiaatteen vähättelemisestä seuraa kaaos, että jos vastuullisuutta ei olisi, niin tää olis kamala paikka olla ja elää. Ehkä ylipäättään yhteiskunnan järjestys häiriintyy ja kaikki. Sillä vois olla isoja vaikutuksia. (Henkilö E)

Henkilö E :n esiin nostama näkökulma linkittyy teoriaosuuden luvussa 2.2 käsiteltyyn yritys vastuuseen. Teorian mukaisesti yrityksellä on velvollisuus huomioida tällaisia laajempia vaikutuksia yhteiskuntaan oman voitontavoittelunsa ohella.

Kaikki haastateltavat nostivat vastuuttomasta toiminnasta rekrytointiprosessissa keskeisimmäksi seuraukseksi mainehaitan. Tarkemmin ottaen haastateltavat viittasivat työnantajamielikuvan heikkenemiseen. Tämä on linjassa teoriaosuudessa viitattuun Joen (2018) kirjaan, jonka mukaan kaikella ulkoisella työpaikkaviestinnällä on vaikutus yrityksen työnantajamielikuvaan. Lisäksi haastateltavien näkökulma vahvistaa Folgerin ja Cropanzanon (1998: 92) näkulmaa, jonka mukaan epäreiluuden tunteita kokeneet hakijat saattavat todennäköisemmin rohkaista muita ihmisiä olemaan hakematta kyseiseen yritykseen töihin tai olemaan kuluttamatta yrityksen palveluita. Toisaalta mukaan haastateltavista ei suoraan nostanut esiin sitä, että vastuulliset toimintatavat olisivat McWilliamsin ja Siegelin (2001) sekä Walpesin ja Brachlen (2020) mukaisesti erottautumiskeino, jolla kilpailevista yrityksistä voidaan erottautua eduksi potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. Useat haastateltavista henkilöistä nostivat työnantajamielikuvan heikkenemisen lisäksi esiin myös yrityksen kuluttajabrändin ja oman ammatillisen

imagon heikkenemisen, diversiteetin vähenemisen ja juridiset seuraamukset. Haastateltavien näkemykset kiteytyvät hyvin henkilöiden A, B ja D lainauksiin.

Jos nyt mietitään tavallaan näkyvimpiä seurauksia, niin kyllä siitä voi olla vakaviakin mainehaittoja. Kuitenkin joskus tulee esiin mediaan tai saattaa mennä oikeusasteeseen joitakin tapauksia, että on toimittu syrjivästi jotain henkilöä kohtaan. Uskon, että se ei oo yrityksen edun mukaista, että tämmöistä tapahtuu. Se on varmasti se pahin skenaarior. Ehkä toinen on se että siinä voidaan hävitä paljon, jos ollaan ennakkoluuloisia rekrytointiprosessissa ja se johtaa siihen, että ainoastaan palkataan vain hyvin taustoiltaan ja kaikinpuolin identtisiä henkilöitä sinne yritykseen. Itse näkisin, että se on tuskin se paras skenaarior myöskään. Kuitenkin vähän eri taustalla ja eri ominaisuuksia omaavat ihmiset voi tuoda rikkautta siihen (yrityksen) toimintaan. Semmosta monipuolisuutta ideoihin ja muuta. (Henkilö A)

Siinä on maine vaakalaudalla, eli tavallaan siitä voi tulla somemyrsky. Kyseinen henkilö, joka on kokenut vastuutonta toimintaa, saattaa kertoa lähipiirilleen, mutta voi myös nostaa sosiaalisessa mediassa haloon. Varsinkin siinä kun se on somessa, niin se vaikuttaa nopeasti ja laajasti yrityksen brändiin. Haluaako muut enää tulla sinne töihin. Kyllähän sillä on iso merkitys sitten. - - Voi vaikuttaa myös siten, että moni kuluttaja voi valita, etteivät osta enää heidän tuotteita, koska he olivat vastuuttomia rekrytointiprosessissa, eivätkä ole luotettava työnantaja. Näin se vaikuttaa siihen työllistymisen ulkopuolellakin. (Henkilö B)

Mainehaitta myös siinä, että jos mä toimin rekrytoijana vastuuttomasti, niin saattaa lähteä sana liikkeelle ja mulla lähtee rekrytoijana henkilökohtaisesti maine. Myös - - rekrytoiva esimies toimii vastuuttomasti, niin samalla tavalla hänellä henkilökohtainen maine saattaa kärsiä. (Henkilö D)

Lähes kaikki haastateltavat totesivat, että vastuullisista toimintamalleista rekrytointiprosessissa ei ole juurikaan haittaa yritykselle, mutta samalla suurin osa haastateltavista totesi, että vastuullisesti toimiminen voi lisätä rekrytointiin käytettävää aikaa ja vaatia sitä kautta yritykseltä resursseja. Haastateltavien keskuudessa oltiin kuitenkin yhtä mieltä, että kyseinen resurssien panostaminen vastuullisuuteen on kannattavaa.

Ei missään nimessä (ole haittaa vastuullisuudesta rekrytointiprosessissa). Se voi olla ehkä, että ei oo välttämättä kaikkein tehokkain tapa, mutta se ei oo asia, se ei oo syy olla olematta vastuullinen. Mun mielestä siinä ei oo lähtökohtaisesti mitään huonoa. (Henkilö B)

Se voi joskus viedä enemmän aikaa, koska mä nään, että se vastuullisesti toimiminen tarkoittaa sitä, että tehdään entistä huolellisemmin. Asioita dokumentoidaan tarkemmin,

jotta niihin voidaan sitten jatkossa palata. -- Voi viedä enemmän aikaa ja sitä kautta rahaa. (Vastuullisesti toimiminen) maksaa itensä sitten kuitenkin myöhemmin takaisin. (Henkilö G)

Henkilö E nosti esiin näkökulman vastuullisen rekrytoinnin tuomasta taloudellisesta riskistä liiketoiminnalle.

Voi ehdottomasti (olla haittaa vastuullisesta rekrytoinnista). Esimerkiksi otetaan tilanne, jossa henkilö on vaikka raskaana - tää on kärjistetty esimerkki. Hän ei oo kertonut siitä kellekään ja hakee työtä pienestä kolmen hengen yrityksestä, joka elää kädestä suuhun. Siinä rinnalla (rekrytointiprosessissa hakijana) on toinen henkilö, joka on mies ja ei ole raskaana. Raskaana oleva henkilö on tässä pätevämpi tehtävään ja näin vastuullisen rekrytoinnin nimissä tää nainen täytyy palkata tehtävään. Kun nainen jää äitiyslomalle, niin siihen jää iso aukko täytettäväks ja firma pahimmassa tapauksessa menee nurin, kun pitää maksaa palkkaa äitiyslomalaiselle ja samanaikaisesti pitää etsiä uus henkilö siihen. Se voi olla rahallisesti iso menetys yritykselle, jos toimii vastuullisesti. Siks meillä on nää säännöt, että tässä on iso rahallinen menetyksen riski, kun toimii näissä vastuullisesti. (Henkilö E)

Henkilö E viittaa näkökulmassaan lakiin, jonka nimissä työnhakijaa ei saa syrjäyttää työllistämispäätöksessä henkilöön liittyvän seikan, tässä esimerkissä raskauden perusteella.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa viitattiin vastuullisen rekrytointiprosessin ympäristävällisyyteen, kuten paperittomaan hakemusprosessiin ja hakijoiden etäarviointimenetelmiin matkustamisen vähentämiseksi (Jepsen ja Grob, 2015). Tämä yritysvastuun Elkingtonin (2001) kolmijakomallin mukainen ekologinen osa-alue ei noussut esille yhdessäkään haastattelussa. Vaikuttaa siltä, että rekrytoijat eivät linkitä rekrytointiprosessin vastuullisuutta lainkaan ympäristönäkökulmaan. Tämä voi johtua siitä, että nykyään suuri osa rekrytoijista pitää paperittomia hakemusprosesseja jo lähes itsestäänselvytenä. Lisäksi työnhakijoiden matkustaminen toiseen maahan tai osavaltioon arviointiin, kuten haastatteluun, on todennäköisesti yleisempää esimerkiksi Yhdysvalloissa suurissa monikansallisissa yrityksissä. Tähän haastatteluun osallistuvat rekrytoijat toimivat pääosin Suomessa sijaitsevien yritysten rekrytointiprosesseissa lukuunottamatta muutamia poikkeustapauksia.

5.2 Vastuulliset toimintatavat ja menetelmät rekrytointiprosessissa

Yhdistävänä tekijänä kaikki haastateltavat nostivat vastuullisena toimintatapana esiin syrjimättömyyteen liittyvät oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisen kohtelun periaatteet.

Ennen kaikkea mä nään vastuullisuuden rekrytointiprosessissa niin että se prosessi on toteutettu sellaisella oikeudenmukaisella ja reilulla tavalla. - - eli tarkoitan sitä, että siinä rekrytointiprosessissa ei tapahdu mitään syrjivää menettelyä tai muuta tämmöistä epäasiallista siellä päätöksenteon taustalla. (Henkilö A)

Sä (rekrytoijana) kohtelet hakijoita oikeudenmukaisesti. - - lähtökohtaisesti se, että toimin objektiivisesti, enkä syrji ketään. (Henkilö B)

Se (rekrytointiprosessi) tehdään niin kuin oikein - lain mukaisesti oikein, mutta myös hyviä tapoja noudattaen. - - kun sä (rekrytoijana) arvioit niitä (hakijoita), niin et sä voi olla mitenkään puolueellinen mihinkään suuntaan. (Henkilö C)

Tarkemmin ottaen hakijoiden vastuullisen arvioinnin ohjenuoraksi nostettiin henkilöiden A, C, D ja E toimesta osaamisen kautta arviointi ja niiden tietojen käyttö, joita hakija on antanut itsestään ilmi hakuprosessissa. Arvioinnin kohteena olevien seikkojen tulisi henkilön E mukaan olla eettisesti perusteltavissa.

Henkilöt ovat tasavertaisia ja osaamisensa kautta arvioitavia, eikä sitten joidenkin muitten ominaisuuksien. - - ei tosiaan siinä muodostettais jonkinlaisia oletuksia, vaan ihan katsotaan niiden faktojen pohjalta, mitä on siinä kohtaa tiedossa. - - Katsottaisiin oikeaa kykyä suoriutua ja että miten sitä arvioidaan. (Henkilö A)

Nimenomaan käyttää niitä tietoja (arvioinnissa), mitä on saatavilla ja mitä hakija on antanut ja infonnut itsestään. (Henkilö D)

- - ei saa mennä kattomaan hakijan Facebook-sivuja. (Henkilö E)

Kun käy heitä (hakijoita) läpi ja nostaa sieltä tietyt asiat arvioitavaksi, niin pitäähän sen perustua siihen (hakijan) kyvykkyyteen. (Henkilö C)

Hakijoita täytyy kohdella tasapuolisesti. Se liittyy esimerkiksi siihen, että vaatimukset pitää olla kaikille samat ja niiden pitää olla eettisesti perusteltavissa olevia vaatimuksia. - - Jos vaatimuslistauksessa pyydetään henkilöä, joka on 25-30 iältään, niin siinä kohtaa

rekrytoijan pitää vahvasti konsultoida, että tämä ei mee ihan nyt pelisääntöjen mukaan (Henkilö E)

Syrjimättömyyden ja tasapuolisen kohtelun lisäksi merkittävänä yhteisenä linjana kaikilta haastateltavilta nousi esiin kommunikaation merkitys vastuullisena rekrytointikäytäntönä, jotka kiteytyvät hyvin lainauksiin henkilöiden D ja C haastatteluaineistosta.

Se, että rekrytointiprosessi kulkee sujuvasti ja hakijat tietää missä mennään. Hakijoille viestitään aktiivisesti ja riittävästi ja hakijat tietää missä mennään. Hakijoille on perusteltu riittävästi niitä mahdollisia karsintaperusteita. (Henkilö D)

Kommunikointi ja sellainen arvostus siihen, että hakijat laittaa siihen aikaa. Sä otat (rekrytoijana) sun vastuun siitä, että käyt kaikki (hakemukset) kunnolla läpi ja kommunikoit kaikille rehellisesti ja pidät kaikki ajan tasalla. Kunnioitusta ja arvostusta ihmisten käyttämään aikaan. Et tee sitä vaan sen takia että näytät paremmalta, mutta myös siksi, että se on oikein. (Henkilö C)

Rekrytoijan aktiivisen kommunikoinnin hakijoiden suuntaan voidaan ylittävän lain rekrytoinnille asettaman rajaehdon, sillä laki ei velvoita rekrytoijaa viestimään mitään hakijoille. Tällaisen aktiivisen kommunikoinnin voidaan siis nähdä asettuvan teoriaosuuden rekrytoinnin vastuullisuuspyramidin (Kuvio 4) ylemmille tasoille. Henkilö D näki kommunikoinnissa myös riskin vastuullisuuden kannalta, mikäli monta eri henkilöä osallistuu prosessiin rekrytoivalta taholta.

Varmaan semmosessa tilanteessa (vastuullisuus on uhattuna), jossa on monia ihmisiä siinä osallisena, eli ei voida varmistaa, että viesti kulkee kaikkien välillä siten, miten on toivottu. On jotain väärinymmärryksiä tai on tulkittu sähköpostiviesti väärin. - - On monta kokkia samassa sopassa hakijoiden suuntaan. Samaten, jos on samaan organisaatioon monta eri rekrytointia käynnissä samanaikaisesti, niin siinä on riskitekijä siihen, että kaikkien osalta homma ei mee niin kuin pitäis. (Henkilö D)

Vastuulliseen hakijakommunikaatioon liittyen henkilö G tarkensi asiaa vielä siten, että rekrytoijan tulee huomioida kommunikaatiossa kaikkia hakijoita, ei pelkästään niitä, jotka etenevät ja soveltuvat profiiliin rekrytointiprosessissa.

Iso vaaran paikka vastuullisuudelle on se, että monesti niistä hakijoista pidetään hyvää huolta, jotka on kaikista kiinnostavimpia, mutta sitten ne, jotka ei tuu valituks niin niitä voi höykyttää menemään. - - Ne jättää hakemuksen, mutta niille ei missään vaiheessa vastata, että se on vastaanotettu tai että sitä käsitellään tai ei anneta mitään tietoa tuleeko valituks vai ei. Tai sitten tulee tosi pitkällä viiveellä 3 kuukauden päästä se tieto. - - Voi olla käynyt haastattelussakin, mutta ei sitten kuule pitkään aikaan, että miten meni tai että ei saa mitään palautetta tai syytä sille, että miksei tuu valituksi. (Henkilö G)

Työpaikkailmoituksen laatiminen on lähes poikkeuksetta organisaatiossa rekrytoijan vastuulla, joka nousi esiin kaikkien tämän tutkimuksen haastateltavien työnkuvauksessa sekä Joen (2018 : 87) ja Boşcain (2017) artikkeleissa. Rekrytoijan vastuullinen toiminta työpaikkailmoituksen laatimisessa nousi henkilöiden B, D ja G haastatteluaineistossa esiin. Haastateltavien mukaan hakuilmoituksessa vastuuttomia toimintatapoja ovat erityisesti syrjivät termit ja vaatimukset sekä työpaikasta todellisuutta vastaamattoman mielikuvan luominen.

Mun mielestä se työpaikkailmoituksen kirjoittamisessa korostuu se, että sä läpinäkyvästi ja rehellisesti markkinoit sitä paikkaa. Sä et luo ihannekuva jostain, mikä ei oo ihanteellinen. (Henkilö B)

Kun kirjoitan hakuilmoitusta, niin siinä kiinnittää huomiota siihen, että ei käytä väärää termejä tai syrjiviä lausahduksia tai kohdenna sitä jotenkin erityisesti jollekin tietylle kohderyhmälle. (Henkilö D)

- - Tiedostaen aina pitäis miettii sitä, että jos asettaa jotain kriteereitä sille hakijalle tai rekrytoitavalle henkilölle, että siinä kohtaa ei tulis mitään syrjiviä perusteita käytettyä. Käytännössä näkyy siinä, että millaisia ilmoituksia kirjoitetaan ja millaisella sävyllä siinä puhutaan ja millasia kriteerejä sinne asetetaan. (Henkilö G)

Henkilö A esitti aiemmista eriävän näkemyksen, jonka mukaan hakuilmoituksen laatimisella ei ole vastuullisuuden kannalta kovinkaan suurta merkitystä. Hän toisaalta asetti oletuksen, jonka mukaan vastuullinen toiminta hakuilmoituksen laatimisessa on tietynlainen itsestäänselvyys.

En sano, että ei oo merkitystä, mutta sanotaan että ehkä saattaa olla, että riski katastrofaaliseen virheeseen on aika pieni kun laaditaan tehtävään ilmoitusluonnoksia. Suurimmalla osalla henkilöistä, jotka rekrytointien kanssa tekee (töitä), on sen verran perusymmärrystä, että ei pääse mitään ilmoille mitään täysin sopimatonta, yleensä. (Henkilö A)

Kuten jo kävi ilmi, moni haasteltava viittasi vastuullisuuden kontekstissa ylätasolla lain noudattamiseen ja tarkemmin asiasta keskustellessaan liittivät sen lähinnä syrjimättömyyteen. Ainoastaan yksi haastateltava, henkilö F, nosti myös muita rekrytointiin keskeisiä lain velvoittamia kohtia esille vastuullisuuden kontekstissa.

- - Jos on käyty YT-neuvottelut, niin ensin tehdään toki takaisinkutsut ja mietitään uudelleenjärjestelyä yrityksen sisällä, että miten niitä osaaajia pystyttäis sisäisesti kouluttamaan tehtävästä toiseen ilman, että tarvii irtisanoa ja että mietitään ulkoa tulevaa työvoimaa. Se kuuluu mun mielestä vastuulliseen rekrytointiin. (Henkilö F)

On kiinnostavaa, että henkilö F :n mainitsemat ja tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellyt lakiseikat eivät nousseet muiden informanttien haastatteluaineistossa esille. Mahdollinen selitys asiaan voi löytyä siitä, että kyseiset YT-menettelyyn kuuluvat rekrytointia koskevat lait nähdään yksiselitteisempinä velvoittavina toimintatapoina kuin yhdenvertaisuuslain noudattaminen ja näin ollen niitä ei linkitetä niin usein vastuullisuuden aihepiiriin.

Henkilöt A ja F nostivat vastuullisiksi toimintatavoiksi rekrytointissa yhteiskunnallisen vastuun syrjäytymisvaarassa olevien, nuorten ja vammautuneitten työllistämisessä. Nämä näkökulmat voidaan nähdä linkittyvän teoriaosuudessa esitellyn yritysvastuun lisäksi luvussa 2.4 viitattuun yhteisen hyvän henkilöstöjohtamisen paradigmaan, jossa liiketoiminnan tavoite asetetaan aidosti kollektiivisten vastuullisuushaasteiden ratkaisemiseen.

Mun mielestä useampi yritys voisi miettiä semmosta tietoisesti, että pystyiskö enemmän työllistämään jotain ryhmiä, joille se työllistyminen on vaikeaa. Puhutaan vaikka nyt sitten nuoremmista ihmisistä, joilla on haasteita päästä työelämään kiinni, kun heillä ei oo aikasempaa kokemusta. Toinen, että jos on vaikka jokin vamma tai vastaava, niin pystyttäiskö vaikka tällöisiä ryhmiä paremmin huomioimaan, että heille tarjoais enemmän mahdollisuuksia. Se on mun mielestä vastuullisuutta huomioida se, että vaikka kaikkien ihmisten valmiudet ei oo samat, niin voi olla että johonkin tehtäviin voisi hyvinkin harkita. (Henkilö A)

Mun mielestä vastuulliseen rekrytointiin kuuluu myös yhteiskunnallinen vastuu rekrytointiprosesseissa. Huomioidaan myös syrjäytymisvaarassa olevia henkilöistä. (Henkilö F)

5.3 Vastuullisuuden kannalta kriittiset vaiheet rekrytointiprosessissa

Haastatteluista saadun aineiston mukaan rekrytointiprosessin vastuullisuuden kannalta kriittisiksi vaiheiksi osoittautuivat tavoitteiden ja toimintatapojen määrittely ja hakemusten läpikäynnin vaihe. Kaikki seitsemän haastateltavaa nostivat hakijoiden arvioinnin vastuullisuuden kannalta kriittiseksi vaiheeksi rekrytointiprosessissa. Esiin nousi erityisesti syrjimättömyyden periaatteen huomiointi hakijoiden arvioinnissa, mutta myös hakijan tarkastelu kokonaisvaltaisesti potentiaalın kannalta ilman ennakkoluuloista asennetta.

Tärkeä vaihe osa on ihan se hakemusten läpikäynti, koska se on todistettu ja nähty, että paljon tapahtuu semmosta, että saatetaan ihmisten nimen perusteella tehdä johtopäätöksiä henkilöistä. Koen, että se esikarsintavaihe on sellanen olennainen. Ei tosiaan siinä muodostettais jonkinlaisia oletuksia, vaan ihan katsotaan niiden faktojen pohjalta mitä on siinä kohtaa tiedossa. (Henkilö A)

Tavallaan, ku miettii vaikka esikarsintaa, niin sä tunnistat sen (hakijan) koko potentiaalın, et vaan tuijota jotain tiettyä koulutusta tai sen puutetta tai viimeistä työkokemusta, vaan näät sen kokonaisuuden. -- Lähtökohtaisesti se että toimin objektiivisesti enkä syrji ketään. (Henkilö B)

Hakemusten arvioinnissa korostuu- -. Näkyy siinä, että ei anna ennako-odotuksien ja ennakkoluulojen vaikuttaa, vaikka olisikin sellaisia ennako-odotuksia muodostunut, vaikka hakemuksista, niin sen ei sais antaa vaikuttaa siihen asiantuntijatyöhön, mitä sä teet. Ehkä se, että itse pyrkii omassa työssään olla piittaamatta niistä omista ennakkokäsityksistä, joita välillä tulee. (Henkilö E)

Tottakai (vastuullisuus korostuu) siinä karsintavaiheessa. Se korostuu. Syrjimiskysymykset esimerkiksi tulee siinä kriittiseksi. (Henkilö G)

Prosessin suunnitteluvaihe nähtiin erityisesti odotusten asettamisen kannalta kriittisenä vaiheena. Viisi seitsemästä haastateltavasta nostivat sen esiin tilanteena, jossa määritetään haettava profiili, tavoitteet ja toimintatavat. Haastateltavat näkivät, että

nimenomaan suunnitteluvaiheessa, ennen varsinaista rekrytoinnin operatiivisen vaiheen alkua, pystytään yhdessä kaikkien prosessiin osallistuvien tahojen kanssa määrittämään toimintatavat ja odotukset vastuulliselle toiminnalle tulevassa prosessissa. Haastateltavien näkökulmissa koskien prosessin suunnitteluvaihetta korostui tietynlainen vastakkainasettelu rekrytoijan ja rekrytoivan esimiehen välillä, jossa rekrytoija toimii ikään kuin vastuullisuuden sanansaattajana ja konsulttina rekrytoivan esimiehen vaatimuksista mahdollisesti kumpuavia vastuuttomia seikkoja kohtaan.

Jos pitäis yks (vaihe) valita, missä se (vastuullisuus) on erityisen tärkeä, niin kyl mun mielestä -- se profiilin määrittäminen. Profiilista pitää tulla sellanen, että siinä luodaan ne odotukset sille koko prosessille. Siinä kohtaa pitää olla yhteinen näkemys siitä, mitä haetaan, ei saa tulla niitä, että halutaan mies tähän tai että nainen halutaan. -- Vastuullisuus korostuu (prosessin) alkuvaiheessa. -- Jos sillä rekrytoivalla esimiehellä on tosi vahva näkemys siitä, että haluaa miehen tai naisen tähän rooliin. Kriittinen kohta on tuo, koska silloin luodaan odotukset oikealle tasolle. Sit se on uhattu se koko prosessi, jos siinä alkuvaiheessa ei tehdä selväksi että ei lähdetä esimerkiksi hakemaan vaan mieshakijaa. (Henkilö F)

(Rekrytoivan esimiehen ja rekrytoijan välisessä ensimmäisessä) tapaamisessa tavallaan se odotusten hallinta ja se keskustelu siellä. Se on kaikista tärkein keskustelu, mikä käydään, elikkä nimenomaan jos näet vähänkään vitteitä siitä, että toivotaan, että pelais jollain tapaa härskisti, niin siinä vaiheessa pitää rekrytoijana huomauttaa ja tavallaan konsultoida ja kertoa, että minkä takia asiat tehdään tietyllä tapaa. Näen, että siinä kohtaa se korostuu. (Henkilö E)

(Vastuullisuus) lähtee siitä profiilin määrittelystä ja spekseistä, elikkä että ei oo vaatimuksia, jotka on lain vastaisia tai syrjittäis jotain osapuolia siinä. (Henkilö D)

Tarpeen määrittelyssä näkisin, että siinä kohtaa tulis esille, jos tulee jotain ongelmia (rekrytoivan esimiehen vastuullisessa toiminnassa) esille. En nyt tiedä esimerkkiä, mutta vaikka sellanen, että (rekrytoiva esimies sanoo, että) me ei tossa kohtaa ilmoiteta kellekään (hakijalle prosessin etenemisestä). Siinä voidaan ohjeistaa (rekrytoijan toimesta), että me halutaan ilmoittaa kaikille. Siinä selviää se tilanne yleisesti. (Henkilö C)

Edelläolevista lainauksista kumpuavaan rekrytoijan ja rekrytoivan esimiehen väliseen asetelmaan pureudutaan vielä seuraavassa alaluvussa 5.4, jossa täsmennetään haastateltavien rekrytoijien näkemystä omista vaikuttamismahdollisuuksistaan rekrytointiprosessin vastuullisuuden toteutumiseen.

Henkilö B tarkensi vielä prosessin suunnitteluvaiheen merkitystä ja vastuullisuuteen liittyviä asioita, joita yrityksen tulee huomioida ennen varsinaisen rekrytointin käynnistämistä.

Ensinnäkin se, että yritys tarjoaa lähtökohtaisesti niin kuin merkityksellistä työtä hakijalle. Tarjoaa mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseksi. Pystyt varmistamaan sen, että työssä on mahdollista viihtyä. Se, että siitä saa kohtuullista palkkaa. Nää on sellaisia asioita, jotka pitää miettiä kuntoon kun rekrytointiprosessia käynnistetään. - - Nää on kuitenkin lähtökohtia, jotka on hyvä miettiä kuntoon, niin sitten on se vastuullisuuspuoli esillä, että mitä lähdetään tarjoamaan. (Henkilö B)

5.4 Rekrytoijan vaikuttamismahdollisuudet rekrytointiprosessin vastuullisuuteen

Rekrytoija voi vaikuttaa haastatteluaineiston mukaan rekrytointiprosessin vastuullisuuteen niissä prosessin vaiheissa, joista rekrytoija on ensisijaisesti toteuttavassa vastuussa. Teoriaosuuden luvun 3.1 mukaisesti rekrytoija on tyypillisesti vastuussa koko prosessin toteutuksesta, mutta viimeisissä vaiheissa valinta työhön otettavasta henkilöstä on rekrytoivalla esimiehellä. Lainaus henkilön F:n haastattelusta kiteyttää haastateltavien yhteistä kantaa vaikuttamismahdollisuuksiin ja vastuuseen prosessin vaiheissa.

Siinä vaiheessa ollaan määrittelemässä profiilia, niin hyvä rekrytoija herättelee ajatuksia, että millaisia osajia tähän löydetään. Työpaikkailmoituksen osalta - - vastuullisuus on sillä rekrytoijalla. Hakemusten läpikäynnissä vastuullisuus on rekrytoijalla. Katotaan CV:itä asianmukaisesti, eikä sen oman tunteen tai fiiliksen mukaisesti. Yhtälailla se hakijoiden kohtelu tasapuolisesti. Tottakai siinä vaiheessa kun esitellään potentiaalisimmat hakijat, niin se vastuu vastuullisuudesta siirtyy rekrytoivalle esimiehelle. Hän loppujenlopuksi sen päätöksen tekee palkkauksesta. (Henkilö F)

Haastatteluaineistossa rekrytoijan vaikuttamismahdollisuuksista vastuullisuuden toteutumiseen nousi esiin yhteinen linja, joka tuli ilmi kaikissa haastatteluissa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että rekrytoija voi vaikuttaa vastuullisuuden toteutumiseen konsultoimalla ja ohjeistamalla rekrytoivaa esimiestä. Tämän voidaan nähdä olevan jatkumo edellisessä alaluvussa 5.3 esille nousseesta temasta, jossa rekrytoijat näkivät prosessin suunnitteluvaiheen tärkeänä vaiheena rekrytoivan esimiehen kanssa käytävän

vuoropuhelun. Seuraavat lainaukset henkilöiden A, C ja F:n haastatteluista tiivistävät hyvin näkökannan asiaan.

Sanotaan, että tärkein osa on varmaan se, että kun toimitaan rekrytoivan esimiehen kanssa yhteistyössä, niin tärkein miten voi vaikuttaa on varmasti se, että varmistaa sen, että rekrytoiva esimies on tavallaan tietoinen niistä asioista, mistä hänen tulisi olla. Jos huomaa, että on olemassa riskiä, että rekrytoiva esimies saattaa alkaa esimerkiksi toimimaan joidenkin syrjivien periaatteiden mukaan, niin sitten omasta roolista voidaan oikaista, tiedottaa ja muistuttaa, että olettehan te tietoisia, että olette toimimassa epäsopivalla tavalla. (Henkilö A)

Tietysti, kun - - on se rekrytoinnin ammattilainen, niin pystyy toki kertomaan lakiasioista lähtien, mutta myös sinne hyviin käytäntöihin ja siihen, että se (rekrytointiprosessi) tehdään kunnolla. Pystyy nostaa tärkeitä asioita esille sinne rekrytoivalle esimiehelle, joka ei välttämättä tiedä. Perustellakin voi. (Henkilö C)

Hyvä rekrytoija herättelee ajatuksia, että millaisia osajia tähän (avoimeen tehtävään) löydetään, ja vaikka rekrytoiva esimies sanoo, että pitää olla nuori 30-vuotias mies, niin siinä vaiheessa rekrytoijan vastuu on konsultoida rekrytoivaa esimiestä ajattelemaan toisin ja tuomaan semmosta vastuullista rekrytointia ja monimuotoisuutta ja sitä näkökulmaa esiin sinne. (Henkilö F)

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että rekrytoijalla on pääosin vastuu vastuullisuuden toteutumisesta rekrytointiprosessissa, jonka lisäksi rekrytoijan pitää huolehtia vastuullisuuden toteutumisesta myös muiden prosessiin osallistuvien henkilöiden puolesta lähinnä ohjeistavassa roolissa. Haastateltavien näkökulmista nousee esiin se, että henkilö D täsmensi rekrytoijana omien vaikuttamismahdollisuuksiensa rajallisuutta seuraavalla tavalla.

Jos on konsultoinut rekrytoivaa esimiestä tekemään tietyllä tapaa ja oon oman tonttini hoitanut oikein, niin ei voida välttämättä vaikuttaa, että mitä hakijan ja rekrytoivan esimiehen välisessä haastattelussa tapahtuu ja mitä siellä kysytään hakijalta. (Henkilö D)

Kolme haastateltavaa henkilöä, jotka ovat toimineet myös ulkoisena rekrytointikumppanina, toivat esiin kiinnostavan näkökulman rekrytoijan vaikutusmahdollisuuksiin.

- - Se alkaa siinä asiakkaiden valinnassa. Jos mennään käymään asiakkaalla, joka selkeästi antaa osviittaa siitä, että heillä ei välttämättä noudateta tämmösiä perus rekrytoinnin pelisääntöjä, niin silloin me voidaan tehdä valinta, että lähdetäänkö me tekemään

yhteistyötä asiakkaan kanssa, joka vaikka puhuu alentavasti vaikka jostain henkilöstä, joka on eri sukupuolta tai kansalaisuutta. (Henkilö E)

- - toisaalta mä pystyn kieltäytymä prosessista, jos musta tuntuu, että nää asiat ei oo kohdillaan, niin mun ei tarvi sitä toteuttaa. - - Kieltäytyminen yhteistyöstä jos nää ei toteudu. (Henkilö B)

Tottakai mä pystyn tosi paljon asiakkaan kanssa keskustelemaan, että jos mä huomaan, että siellä ei oo kaikki kondiksessa ja ne ei toimi niin vastuullisesti kuin vois, niin mä voin heidän kanssaan käydä keskustelua ja huonoimmassa tapauksessa voin jopa pistää pillit pussiin, että me ei tehdä yhteistyötä. (Henkilö G)

Tämä yhteistyöstä kieltäytyminen on vaikuttamistapa, joka on todennäköisesti helpommin toteutettavissa ulkoisella rekrytointikumppanilla, kuin yrityksen sisäisellä rekrytoijalla. Ulkoisella kumppanilla ei ole, varsinkaan ennen yhteistyösopimuksen laatimista, veloitetta yhteistyöhön, toisin kuin sisäisellä rekrytoijalla. Toisaalta rekrytoiva yritys voi jatkaa yhteistyökumppanin etsimistä muiden rekrytointiyritysten joukosta, kunnes löytää kumppanin, joka hyväksyy tai ei huomioi päätöksenteossaan vastuuttomia toimintamalleja ja ryhtyy yhteistyön niistä huolimatta.

Haastateltavat olivat suurelta osin yksimielisiä siitä, että rekrytoijan vaikuttamismahdollisuudet vastuullisuuden toteutumiseen rekrytointiprosessissa ovat paremmat sisäisen rekrytoijan kohdalla verrattuna ulkoisena kumppanina toimimiseen. Viisi seitsemästä haastateltavasta koki, että sisäisen rekrytoijan paremmat mahdollisuudet vaikuttaa rekrytoinnin vastuullisuuteen perustuvat syvempään ja pidempiaikaiseen yhteistyöhön ja sitä kautta syntyneeseen luottamukseen. Haastateltavien näkökulmat kiteytyvät hyvin henkilöiden A ja G lainauksiin.

Mun omaan kokemukseen pohjaten näen, että kyllä ne eroaa ne vaikuttamismahdollisuudet (ulkoisen ja sisäisen rekrytoijan välillä). - - Vaikuttamismahdollisuudet ovat paremmat siellä sisäisessä (rekrytoijan) roolissa. Se perustuu mun mielestä siihen, että kun teet sisäisenä rekrytoijana, niin silloin on yleensä muodostunut syvempi suhde ja suurempi tuntemus ihmisten kanssa, jotka on rekrytointia tekemässä, eli vaikkapa ne esimiehet. Valitettavasti ilmenee joskus sellaista, että jos ostetaan rekrytointipalvelua, niin siinä suhtautuminen vaihtelee. Saatetaan ajatella, että ainut hyöty, mitä halutaan palvelusta, on tuottaa hakijoita, mutta ei välttämättä haluta enempää siltä palveluntarjoajalta. Onhan siinä se pointti, ettei olis muodostunut vahva

yhteistyö ja ei sitten oteta niin todesta niitä ajatuksia ja kommentteja, joita ulkoiselta kumppanilta voi tulla. (Henkilö A)

Tottakai sitten, kun (sisäisellä rekrytoijalla on omalla vastuulla) se koko prosessi alusta sinne työsopimukseen solmimiseen ja siihen itse työsuhteeseen, niin se on - - paremmin hanskattavissa. Inhousen puolella on kokonaisvaltaisemmat vaikuttamismahdollisuudet. (Henkilö G)

Henkilö C toi esiin näkökulman, että hakijat saattavat olla avoimempia ja tuoda herkemmin rekrytoivan yrityksen vastuuttomia toimintamalleja ilmi ulkoiselle kumppanirekrytoijalle. Lisäksi Henkilö B mainitsi seikan, jonka mukaan ulkoinen rekrytoija voi nähdä organisaation toiminnassa ulkopuolisen silmin tiettyjä ongelmia vastuullisuudessa.

Jos se yritys toimii ylipäätään vastuuttomasti tai tietyissä vaiheissa toimii. Mehän (ulkoisena rekrytointikumppanina) ei olla edes samassa toimitilassa katsomassa tai kuulemassa sitä. Me ollaan ulkopuolinen taho. Toki kandidaatin voi olla helpompi kertoa meille (vastuuttomista toimintatavoista), mutta ehkä kun (sisäinen rekrytoija) on paikanpäällä, niin sen on helpompi - - kouluttaa esimiehiä (vastuulliseen toimintaan). (Henkilö C)

Periaatteessa (vaikuttamismahdollisuuksien sisäisen ja ulkoisen rekrytoijan välillä) ei pitäisi erota. Sisäinen rekrytoija tai HR tuntee sen kontekstin, että heillä on kotikenttäetä, että nämä asiat on varmistettu jo. Toisaalta konsultilla on se etu, että on ehkä helpommin nähtävissä, kun konsultti sen sanoo, että jokin asia on pielessä. Eli vähän joo ja ei ja eri kulumista on mahdollista. (Henkilö B)

Lähes kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että rekrytoijan vaikuttamismahdollisuudet rekrytointiprosessin vastuullisuuteen päättyvät viimeistään prosessin viimeisiin vaiheisiin, joissa tyypillisesti rekrytoiva esimies tekee lopullisen päätöksen palkkavasta henkilöstä. Nämä yhteiset näkökulmat tiivistyvät hyvin seuraaviin lainauksiin henkilöiden F ja A haastatteluaineistosta.

Tottakai siinä vaiheessa, kun esitellään potentiaalisimmat hakijat, niin rekrytoiva esimies valitsee henkilön tehtävään, niin siinä vaiheessa se vastuu vastuullisuudesta siirtyy rekrytoivalle esimiehelle. Hän loppujenlopuksi sen päätöksen tekee palkkauksesta. (Henkilö F)

Näkisin että suurin vastuu on sitten henkilöllä tai henkilöillä, jotka viime kädessä tekevät sen rekryointipäätöksen, koska tavallaan heidän vastuullaan on se, että haluavatko he kuulla meiltä (rekrytoijilta) konsultaatiota vai eivät. Päättävät sivuuttaa sen ja toimia epäasiallisilla periaatteilla. Näkisin että heillä on suurin vastuu siellä. (Henkilö A)

Henkilö B nosti esiin rekrytoijan rajoittuneet mahdollisuudet vaikuttaa itse yrityksen ja työpaikan sellaisiin ominaisuuksiin, jotka ovat vastuullisuuskeskustelun piirissä, mutta hän ei voi niihin rekrytoijan tehtävässä vaikuttaa. Henkilö B viittasi muun muassa työn sisältöön, merkityksellisyyteen ja palkkaan.

No enhän mä voi sitä (työ)paikkaa leipoa merkitykselliseksi. En mä voi automaattisesti nostaa palkkaa. Mä voin kuitenkin vaikuttaa niihin, mutta mä en voi muuttaa niitä. Tavallaan, että en mä koe olevani kädet sidottuna, mutta en mä voi niitä muuttaa. Kaikki mihin voin vaikuttaa niin, ne on niitä, mitä mä teen omalla tontillani. (Henkilö B)

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia vastuullista rekrytointia rekrytoijien näkökulmasta. Aihetta tutkittiin ja pyrittiin ymmärtämään laadullisen tutkimuksen menetelmin. Haastattelemalla seitsemää rekrytoinnin ammattilaista pyrittiin vastaamaan asetettuihin pääongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen pääongelmana tutkittiin vastuullisen rekrytointiprosessin toteuttamista kolmen tutkimuskysymyksen avulla, jotka esitellään jäljempänä ja joihin vastataan omissa alaluvuissaan. Hyödyllistä tietoa aihealueesta pyrittiin tuottamaan pääasiassa henkilöstöammattilaisille, jotka voisivat hyötyä sekä teoriaosuuden tiedoista sekä tutkimusosiossa saaduista näkökulmista. Tämän tiedon avulla henkilöstöammattilaiset voivat tarkastella omaa työskentelyään, hahmottaa rekrytointiprosessista vastuullisuuden kannalta kriittiset vaiheet, omat vaikuttamismahdollisuutensa, ymmärtää miksi vastuulliset toimintatavat ovat rekrytoijalle merkittäviä, omaksua käyttöönsä vastuullisia toimintatapoja sekä kehittyä niiden käytössä.

Tutkimuskysymykset :

1. Mitä/Millaisia menetelmiä rekrytoijat pitävät rekrytointiprosessissa vastuullisuuden toteutumisen kannalta merkittävimpinä?
2. Mitkä ovat vastuullisuuden toteutumisen kannalta kriittisiä vaiheita rekrytointiprosessissa ja miksi?
3. Miten rekrytoija voi vaikuttaa vastuullisuuden toteutumiseen rekrytointiprosessissa?

Tämän luvun tarkoituksena on jäsentää ja tulkita aineistossa esiin nousseet synteesit, jotka kokoavat aineiston yhteen ja auttavat tutkimuksen pääongelmaan vastaamiseen (Puusa & Juuti, 2020: 151). Asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaavia tuloksia käsitellään ytimekkäästi omissa alaluvuissaan ja verrataan teoriaosuudessa esiteltyihin tutkimuksiin. Tutkija on tehnyt johtopäätöksiä teoriasidonnaisesti, johon vaikuttavat aineistolähtöisyys, mutta myös aikaisempi teorian tieto (Puusa & Juuti, 2020: 147). Päätelyn loogiikassa pyritään siis tässä tutkielmassa abduktiiviseen päättelyyn ja laadulliselle

tutkimukselle tyypillisesti tutkija valitsee yksityiskohtaisempaan tarkasteluun osia aineistosta teorialähtöisin perustein.

6.1 Mitä/Millaisia menetelmiä rekrytoijat pitävät rekrytointiprosessissa vastuullisuuden toteutumisen kannalta merkittävimpinä?

Aineiston analyysissä korostui selkeästi ensisijaisena rekrytointiprosessin vastuullisena menetelmänä hakijoiden tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen arviointi, joka tähtää syrjimättömyyteen. Hakijoita ei tule asettaa eriarvoiseen asemaan ennakkoluulojen tai henkilöön liittyvään taustatekijän perusteella. Sen sijaan hakijoita tulisi arvioida kyvykkyyden ja kyseessä olevassa työssä menestymisen kannalta. Hakijan arvioinnissa tulisi ottaa huomioon vain sellaiset tiedot, joita hakija on itse tarjonnut, jolloin vastuuttomaksi menettelyksi tutkimuksessa todettiin asiaankuulumattomien tietojen hakeminen ilman hakijan suostumusta.

Teoriaosuuden luvussa 3.5 esitellyn rekrytoinnin vastuullisuuspyramidin mukaisesti edellä nostetut merkittävimmät tulokset syrjimättömästä toiminnasta asettuvat rekrytointia koskevaa lakia käsittelevän kappaletta 3.6 mukailleen pyramidin alimmalle tasolle. Alinta tasoa voidaan pitää niin sanottuna minimitasona, jonka mukaisesti toimiessaan yrityksen ei voida katsoa toimineen erityisen vastuullisesti. Tästä huolimatta lain noudattaminen on kuitenkin ehto vastuulliselle toiminnalle ja todennäköisesti tästä syystä haastateltavat nostivat sen yhteisesti esiin niin sanottuna itsestäänselvyytenä. Syrjimätön menettely on myös linjassa teoriaosuudessa esitellyn Stankevičiūtėn ja Savanevičienėn (2018) vastuullista henkilöstöjohtamista kuvaavia piirteitä esittelevässä kuviossa, jossa lain noudattaminen on nostettu yhdeksi keskeiseksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteeksi. Lisäksi lain noudattamisessa voidaan nähdä linkki luvun 2.2 sidosryhmäteorian mukaiseen tasapainon toteutumiseen. Valtio luo yritykselle edellytykset yritystoiminnan harjoittamiseen, mutta velvoittaa teorian mukaisesti vastapainoksi sen säätämien lakien, tässä yhteydessä yhteenvertaisuuslain, noudattamista.

Rekrytoijan aktiivinen kommunikaatio rekrytointiprosessissa hakijoiden suuntaan osoitautui tutkimuksessa vastuullisuuden kannalta tärkeäksi menettelyksi. Hakijat tulisi pitää ajantasalla prosessin eri vaiheissa ja heidän suuntaan tulisi olla rehellinen ja läpinäkyvä esimerkiksi palautteenannossa ja karsintaperusteiden viestimisessä. Lisäksi kommunikoinnissa tulisi huomioida myös hakijat, jotka eivät edenneet rekrytointiprosessissa jatkovaiheisiin. Tämä tulos peilautuu teoriaosuudessa läpikäytyyn Joen (2018:105) ja Kauhasen (2012: 88) ohjeistukseen rekrytoijien viestinnästä, jossa yrityksen on hyvää tapaa noudattaen viestiä kaikille hakeneille henkilöille. Yrityksen tulee hyvän tavan mukaisesti viestiä kaikille avoimeen tehtävään hakeneille henkilöille. Lisäksi kommunikaation tärkeys nousi esiin Breugh ja Starcken (2000) sekä Jepsen ja Grobin (2015) tutkimuskatsauksissa, jossa rekrytoijien informatiivinen ja henkilökohtainen kommunikointi nostettiin tärkeäksi menetelmäksi vastuullisuuden kannalta.

6.2 Mitkä ovat vastuullisuuden toteutumisen kannalta kriittisiä vaiheita rekrytointiprosessissa ja miksi?

Tutkimuksessa korostui kaksi vastuullisuuden kannalta erityisen kriittistä vaihetta rekrytointiprosessissa. Tulosten perusteella vastuullisuuden kannalta toinen kriittinen vaihe on operatiivista vaihetta edeltävä prosessin suunnitteluvaihe. Joen (2018: 88) ja Breugh ja Starcken (2020) mukaan kyseisessä vaiheessa määritetään vaatimukset henkilölle ja hänen osaamiselleen. Prosessin suunnitteluvaiheessa rekrytointiprosessiin osallistuvat tahot, tyypillisesti rekrytoija ja rekrytoiva esimies, voivat asettaa odotukset tulevalle prosessille ja siinä käytettäville toimintatavoille. Tämä rekrytointia edeltävä keskustelu on merkittävä vastuullisuuden toteutumisen kannalta, sillä tuloksien mukaan rekrytoija edustaa yrityksessä asiantuntijaa, joka tuntee rekrytointia koskevan lain ja vastuullisen menettelyn. Tämä velvoittaa rekrytoijaa ohjeistamaan rekrytoivaa esimiestä vastuulliseen menettelyyn profiilin vaatimusten määrittämisessä ja toimintatapojen suunnittelussa.

Toisena vastuullisuuden kannalta merkittävänä vaiheena korostui työnhakijoiden hakemusten läpikäynnin vaihe, sillä kyseisessä vaiheessa rekrytointiprosessia hakijoiden tasa-arvoinen kohtelu ja arviointi tulevat ajankohtaiseksi. Rekrytoijan tulee noudattaa syrjimättömyyden periaatetta ja arvioida hakijoita ilman ennako-oletuksia. Mikäli rekrytoija huomaa ennakkoasenteen syntyneen, tulee hänen toimia ammattimaisesti ja pyrkiä olemaan ottamatta niitä huomioon. Tämän tuloksen voidaan nähdä olevan linjassa mukailen Järnlströmin, Sarun ja Vanhalan (2014) korostamaa tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun periaatetta sekä Stankevičiūtėn ja Savanevičienėn (2018) vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiireitä, jonka mukaisesti hakijat ovat tasa-arvioidessa asemassa työnhaussa.

6.3 Miten rekrytoija voi vaikuttaa vastuullisuuden toteutumiseen rekrytointiprosessissa?

Tutkimuksen tulosten mukaan rekrytoija voi vaikuttaa rekrytointiprosessin vastuullisuuteen ensisijaisesti omalla toiminnallaan niissä prosessin vaiheissa, jotka ovat rekrytoijan vastuulla rekrytointiprosessissa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa Joen (2018: 87) ja Boşcain (2017) kanssa tukien sitä näkemystä, että rekrytoija on henkilöstöammatilainen, joka osallistuu rekrytointiprosessin toteutukseen rekrytoivaa esimiestä tukevana henkilönä. Rekrytoija osallistuu ja on päävastuussa kaikissa prosessin vaiheissa, lukuun ottamatta lopullista valintaa palkattavasta henkilöstä. Hickinsin (1998), Alder ja Gilbertin (2006) ja Folgerin ja Cropanzanon (1998: 92) mukaan rekrytoijan vastuullinen toiminta on merkittävässä roolissa siinä, millainen mielikuva rekrytointiprosessista heille jää, hakeutuvatko he enää kyseisen yrityksen työpaikkoihin ja kuluttavatko he kyseisen rekrytoivan yrityksen tuotteita tai palveluita.

Tuloksien mukaan rekrytoijan merkittävä vaikuttamismahdollisuus on rekrytoivan esimiehen ohjeistaminen ja ohjaaminen vastuulliseen toimintaan. Rekrytoijan ollessa vastuussa rekrytointiprosessin toteuttavana asiantuntijana hänen tulee toimia ohjeistavassa roolissa rekrytoivan esimiehen suuntaan vastuullisista menettelytavoista. Tämä

tutkimustuloksissa korostunut vaikuttamistapa korostuu rekrytointiprosessin suunnitteluvaiheessa, jossa tyypillisesti määritetään vaatimukset haettavalle työntekijälle ja päätetään esimerkiksi rekrytointiprosessin arviointimenetelmistä. Rekrytoijan on pyrittävä poissulkemaan esimerkiksi syrjiviä vaatimusten asettaminen haettavalle henkilölle ja keskittyä työssä suoriutumisen kannalta olennaisiin asioihin. Lisäksi teoriaosuuden luvussa 3 esitellyn yksilön ja organisaation yhteensopivuusteorian mukaisesti rekrytoijan tulisi kiinnittää huomiota myös rekrytoivan yrityksen ja haettavan henkilön arvojen yhteensopivuuteen.

Rekrytoijan konsultoiva rooli ja ohjeistava vastuu vastuullisuuden toteutumisesta yrityksen muiden rekrytointiprosessiin osallistuvien tahojen suuntaan on tutkimuskentässä alue, jota ei ole laajasti tutkittu. Villagas ja muut (2019) sekä York (2014) käsittelevät artikkeleissaan henkilöstöammattilaisten merkitystä yrityksen vastuullisen ja eettisen identiteetin muodostamisessa, mutta tutkija ehdottaa tarkempaa tutkimusta rekrytoijan ja rekrytoivan esimiehen vuorovaikutuksesta vastuullisuuden toteutumisesta rekrytointiprosessissa tulevan tutkimuksen aiheeksi.

Tutkimustulokset osoittavat lisäksi, että rekrytoijan vaikuttamismahdollisuudet rekrytointiprosessin vastuullisuuteen ovat paremmat sisäisen rekrytoijan kuin ulkoisen kumppanirekrytoijan roolissa. Tässä tutkimuksessa taustasyynä nousi esiin näkökulma, jonka mukaan sisäinen rekrytoija hyötyy pidempiaikaisesta yhteistyösuhteesta rekrytoivaan esimieheen tai esimiehiin, mikä todennäköisesti auttaa paremman luottamussuhteen syntymisessä. Tutkija ehdottaakin tulevan tutkimustyön aiheeksi syvällisempää tutkimusta sisäisen ja ulkoisen rekrytoijan vaikutusmahdollisuuksien eroavaisuudesta.

6.4 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen merkittävimmät rajoitukset liittyvät informanttien määrään ja taustatekijöihin. Ohjaava ajatus tutkimuksen tekemisessä on ollut, että verrattain pienestä asiantuntijoiden joukosta saadaan teemahaastattelun keinoin laajasti tietoa, kuitenkin

samanaikaisesti huomioiden laadulliselle tutkimukselle tyypillinen yleistettävyyden rajoitus. Tähän tutkimukseen osallistuneilla informanteilla on taustallaan keskivertoon työuran pituuteen verraten melko lyhyt kokemus soveltuvista tehtävistä (2-5 vuotta). Tämä rajoitus tulee huomioida tuloksissa sen osalta, että informantit ovat todennäköisesti niin sanottuja ”diginatiiveja” työntekijöitä, jotka eivät ole kokeneet laajasti henkilöstöalan ja työmarkkinoiden muutoksia ja digitaalista transformaatiota vuosikymmenten aikana. Lisäksi kaikki informantit työskentelevät pääasiassa sellaisten rekrytointien parissa, joissa avoin tehtävä sijaitsee Suomessa. On mahdollista, että esimerkiksi Euroopan tai Yhdysvaltojen suurkaupungeissa sijaitsevien työpaikkojen rekrytoinneissa esiin nousisi erilaisia vastuullisuuden kannalta merkittäviä seikkoja.

Tieteellisessä tutkimuksessa on tyypillistä, että aihealueesta nousee esiin ehdotuksia jatkotutkimukselle. Erityisesti rekrytoijan ja rekrytoivan esimiehen tai muun rekrytointiprosessiin osallistuvan henkilön välinen dynamiikka osoittautui tutkimustuloksissa kiinnostavaksi aihealueeksi. Yhteistyö rekrytointiprosessissa, mahdolliset intressien ristiriidat tahojen välillä ja rekrytoijan ohjeistava vastuu rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden suuntaan nousivat kiinnostaviksi aiheiksi, joihin tulevissa tutkimuksissa tulisi syventyä tarkemmin. Lisäksi kiinnostavana aiheena jatkotutkimukselle aineistossa esille nousi ulkoisen rekrytointikumppanin ja yrityksen sisäisen rekrytoijan vaikuttamismahdollisuuksien eroavaisuudet prosessin vastuullisuuteen.

Lähteet

- Adams, C., & Zutshi, A. (2004). Corporate social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. *Australian accounting review*, 14(34), 31-39.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino
- Alder, G. S., & Gilbert, J. (2006). Achieving ethics and fairness in hiring: Going beyond the law. *Journal of Business Ethics*, 68(4), 449-464
- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501-520.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed.)*. London: Kogan Page.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Auvinen, T., Lämsä, A., Kauppakorkeakoulu & Economics, S. o. B. a. (2020). *Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä*. Jyväskylän yliopisto.
- Backes-Gellner, U. (2004). Personnel economics: an economic approach to human resource management. *management revue*, 215-227.
- Belinda, C. D., Westerman, J. W., & Bergman, S. M. (2018). Recruiting with ethics in an online era: Integrating corporate social responsibility with social media to predict organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 109, 101-117.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R. E. (1984), *A Conceptual View of HRM. in Managing Human Assets*. Free Press, New York Chap.2

- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44. Noudettu osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/224960393?accountid=14797>
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Bursell, M. (2007). What's in a name?-A field experiment test for the existence of ethnic discrimination in the hiring process. Noudettu 15. syyskuuta 2020 osoitteesta <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:821429/FULLTEXT01.pdf>
- Boselie, P., & Brewster, C. (2013). At the crossroads at midnight: Strategic human resource management now. John H. Dunning Centre For International Business (ed.) *Discussion Paper Series*.
- Boşcai, B. G. (2017). The evolution of e-recruitment: The introduction of online recruiter.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Chatman J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484
- Chen, P. G., Auerbach, D. I., Muench, U., Curry, L. A., & Bradley, E. H. (2013). Policy solutions to address the foreign-educated and foreign-born health care workforce in the United States. *Health Affairs*, 32(11), 1906-1913.

- Chong, M. (2009). Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 106-119.
- Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management : A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. ProQuest Ebook Central
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue**. *Management Revue*, 23(3), 221-238.
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. In *Sustainability and human resource management* (pp. 247-271). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Elkington, J. (2001). Enter the Triple Bottom Line. Noudettu 21. syyskuuta 2020 osoitteesta: <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

- Fernández, E., Junquera, B. & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), pp. 634-656. doi:10.1080/0958519032000057628
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). Managing for stakeholders : Survival, reputation, and success. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi>
- Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. *In Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer, Berlin, Heidelberg. Noudettu 13.9.2020 osoitteesta <http://www.francodebenedetti.it/http://www.francodebenedetti.it/wp-content/uploads/Friedman-The-Social-Responsibility-of-Business-is-to-Increase-its-Profits.pdf>
- Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and selection: Hiring the right person. *USA: Society for Human Resource Management*. Noudettu 15. syyskuuta 2020 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Neil_Anderson7/publication/232430958_Recruitment_and_selection_Applicant_perspectives_and_outcomes/links/00b7d5368c830b62a7000000.pdf
- Hartig, S. (2014). Winning the war for talent: Does CSR matter in the recruitment process? (Doctoral dissertation, NSBE-UNL).

- Hakonen, A., Viitala, R., Kääntä, L., yliopisto, V., Vaasa, U. o., yksikkö, J. & Management, S. o. (2020). *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*. Vaasan yliopisto.
- Hickins, M. (1998). The tables have turned. A study by Integrity Search Inc. *Management Review*, 87(8), 6.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178.
- Vainio, A. (2018). ”Haettiin toimistotyöntekijää, mutta työ osoittautuikin fyysisesti ras-
kaaksi varastotyöksi” – Näin yritysten työpaikkailmoitukset ovat johtaneet HS:n
lukijoita harhaan. *Helsingin Sanomat*, 11.1.2018. Noudettu 25.9.2020 osoitteesta
<https://www.hs.fi/elama/art-2000005520838.html>
- Tihveräinen, S. (2015a), Huippuosaajien rekrytointi vaatii oikeita tekoja. *Helsingin Sano-
mat*, mielipidepalsta. Noudettu 25. syyskuuta 2020 osoitteesta
<https://www.hs.fi/mielipide/art-2000002837806.html>
- Kola, J. (2015b), Kansainvälinen rekrytointi on välttämätöntä. *Helsingin Sanomat*, mieli-
pidepalsta. Noudettu 25. syyskuuta 2020 osoitteesta [https://www.hs.fi/mieli-
pide/art-2000002841340.html](https://www.hs.fi/mieli-
pide/art-2000002841340.html)
- Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. (2008). *Työhönotto ja työsopimuksen ehdot*.
[Helsinki]: Talentum Media.

- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6., uudistettu painos.). [Helsinki]: Kauppakamari.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. (2005). Uusi ikäsopimus. [Jyväskylä]: Jyväskylän yliopisto. Noudettu 8. syyskuuta osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43146/952-5591-40-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Järnlström M. & Vanhala S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä : henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.
- Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261-281.
- Kohls, J., & Buller, P. (1994). Resolving cross-cultural ethical conflict: Exploring alternative strategies. *Journal of Business Ethics*, 13(1), 31-38.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. p.). [Helsinki]: Talentum
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), p. 1.

- Legge, K. (2004). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Lontoo: Palgrave
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Morley, M., & Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*.
- NetImpact (2009). New leaders, new perspectives: A survey of MBA student opinions on the relationship between business and social/environmental issues. Net Impact in partnership with the Aspen Institute. Noudettu 23. syyskuuta osoitteesta: <https://www.netimpact.org/sites/default/files/documents/mba-perspectives-2009.pdf>
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4), 643-651.
- Villegas, S., Lloyd, R. A., Tritt, A., & Vengrouskie, E. F. (2019). Human Resources as Ethical Gatekeepers: Hiring Ethics and Employee Selection. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(2). <https://doi.org/10.33423/jlae.v16i2.2024>
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). *Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis*. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.
- Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 823-844.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [Helsinki]: Gaudeamus
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ruona, W. E., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 49-66.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521.

- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. *Handbook of psychology*, 55-76.
- Shen, J., & Jiuhua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Schein E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bas
- Schweper, C. H. (2003). An exploratory investigation of the relationship between ethical conflict and salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Schweper Jr, C. H. (1999). Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 43-49.
- Shen, J., & Jiuhua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Shivarudrappa, D., Ramachandra, K., & Gopalakrishna, K. (2009). *Human resource management*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi>
- Simms, J. (2002). Business: Corporate social responsibility-you know it makes sense. *Accountancy*, 130(1311), 48-48.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility:

A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.

Sutela, H., Pärnänen, A., & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. Noudettu 8. syyskuuta 2020 osoitteesta https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf.

Tabak, N., & Orit, K. (2007). Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 15(3), 321-331.

Tichy, N., Fombrun, C.J. and Devanna, M.A. (1982) Strategic human resource management, *Sloan Management Review* 23(2): 47-60.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019). Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista: Työmarkkinoiden nykytila, kehitysnäkymät ja tavoitetila. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:4. Nuodettu 8. syyskuuta 2020 osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161398/TEM_4_2019_TEM_n%c3%a4kemys_Suomen_ty%c3%b6markkinoista.pdf?sequence=9&isAllowed=y

Thorne, L. (2010). The association between ethical conflict and adverse outcomes. *Journal of business ethics*, 92(2), 269-276.

Tsai, Y. & Wu, S. (2011). Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of Advanced Nursing*, 67(12), pp. 2593-2604. doi:10.1111/j.1365-2648.2011.05696.x

- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 733-751.
- Uotila T. & Viitala R. (2014). Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Waples, C. J., & Brachle, B. J. (2020). Recruiting millennials: Exploring the impact of CSR involvement and pay signaling on organizational attractiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 870-880.
- Willetts, A., & Martineau, T. (2004). Ethical international recruitment of health professionals: Will codes of practice protect developing country health systems. *Liverpool: Liverpool School of Tropical Medicine*.
- World Commission on Environment and Development. Our Common Future. 1987. Saatavilla Internetissä: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- York, C. D. (2014). Hone in on your hiring practices. *Journal of Property Management*, 79(3), 26. Noudettu 18. syyskuuta osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1539798521?accountid=14797>

Zhang, L., & Gowan, M. A. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person–organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology, 27*(3), 345-362

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot:

Kertoisitko lyhyesti itsestäsi?

Koulutustausta

Tehtävänimike

Millainen tehtäväalue/rooli sinulla on suhteessa rekrytointiprosesseihin?

Kuinka pitkä kokemus sinulla on rekrytointiin liittyvistä työtehtävistä?

Millaisten rekrytointien parissa työskentelet?

Toimiala

Senioriteetti

Rekrytointien maantieteellinen jakautuminen

Rekrytointi:

Mitä vaiheita rekrytointiprosessiin tyypillisesti kuuluu?

Mitkä tahot osallistuvat tyypillisesti rekrytointiprosessiin?

Mitkä ovat heidän roolinsa prosessissa?

Vastuullisuus:

Minkälainen merkitys vastuullisesti rekrytointiprosessissa toimimisella on?

Miksi mielestäsi yrityksen tulisi huomioida vastuullisuus rekrytointiprosessissaan?

Tuoko vastuullisesti toimiminen mielestäsi lisäarvoa rekrytointiprosessiin? Miksi?

Miten rekrytoijana voit vaikuttaa rekrytointiprosessin vastuullisuuteen?

Onko tarkemmin ottaen jotain tiettyjä menetelmiä, joita käytät rekrytointiprosessissa vastuullisuutta edistääksesi?

Onko muulla rekrytointiprosessiin osallistuvalla taholla merkittävämpi rooli vastuullisuuden toteutumisessa?

Onko joitain vastuullisuuden kannalta merkittäviä asioita, joihin et koe voivasi vaikuttaa rekrytointiprosessissa?

Missä rekrytointiprosessin vaiheessa vastuullisesti toimiminen mielestäsi korostuu?

Entä onko jotain vaihetta, jossa vastuullisesti toimimisella ei ole mielestäsi merkitystä?

Millaisissa tilanteissa vastuullisesti toimiminen on uhattuna rekrytointiprosessissa?

Mihin vaiheeseen rekrytointiprosessissa tämä erityisesti liittyy?

Miten rekrytoijana voit vaikuttaa, että kyseiset vastuullisuutta uhkaavat toimintatavat eivät toteudu rekrytointiprosessissa?

Millaisia seurauksia mielestäsi vastuuttomasti rekrytointiprosessissa toimimisella voi olla?