



Rekrytoinnin digitaalinen murros ja havainnot sosiaali- ja terveys- alalla

Katja Järvinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Johdon assistenttityö ja kielet

Amk-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Katja Järvinen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Rekrytinnin digitaalinen murros ja havainnot sosiaali- ja terveysalalla
Sivu- ja liitesivumäärä 39 + 5
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee ajankohtaisesti rekrytinnin digitaalista murrosta. Teoriaosuus käsittelee rekrytinnin muutosta ja tämänhetkisiä piirteitä yleisellä tasolla alasta riippumatta. Empiirisen tutkimusosion kautta aiheeseen paneudutaan sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli ottaa selvää, kuinka prosessin läpikulussa on saatu hyödynnettyä digitalisaatiota, jotta rekrytointiprosessi olisi entistä sulavampi. Toinen tavoite oli selvittää, miten prosessi on konkreettisesti muuttunut sekä kuinka alalla vaihtelevasti kokemusta keränneiden mielestä prosessia voisi vielä kehittää toimivammaksi.</p> <p>Rekrytointi on varmasti valtaosalle tuttu käsite, mutta harvalle on selvää, miksi rekrytointiprosessissa ”asia x tehdään nykyään näin” ja miksi prosessin yksittäisiä vaiheita päivitetään aktiivisesti uuteen. Rekrytointi on aina ajankohtainen aihe, sillä niin pienet kuin suuremmatkin tahot päivittävät prosessejaan tasaisin väliajoin. Digitaalinen murros ei kuitenkaan ole välttämättä lähtöisin yksittäisistä yrityksistä, vaan ennemminkin tulos siitä, mitä hakijat prosessilta odottavat – toisin sanoen ryhmäpaineen muodostama muutostila. Opinnäytetyössä on myös tarkoitus puhua siitä, mitä nämä työnhakijoiden korkeat odotukset yrityksen kannalta tarkoittavat.</p> <p>Opinnäytetyöhön haastateltiin kymmentä HR- ja rekrytointialan ammattilaista puolistrukturoidun haastattelun avulla. Henkilöt edustavat niin yksityistä kuin julkistakin sosiaali- ja terveysalan toimijaa ja sijaitsevat ympäri Suomen. Työ on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimustyyppinä. Lähteenä toimivat toteutettu haastattelumateriaali, erilaiset julkiset tutkimustulokset ja artikkelit, sekä kotimainen ja kansainvälinen kirjallisuus.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että digitaalinen rekrytointiprosessi on alasta riippumatta monella tapaa sulavampi ja haastattelujen perusteella nopeaa prosessia myös arvostetaan. Rekrytinnissa yhä tärkeämmässä roolissa on myös työnantajakuvan kehittäminen eri keinoin. Vaikka prosessi on joiltain osin helpottunut, on se nykyään myös vaikeampaa. Osasy siihen on esimerkiksi yritysten välinen suuri kilpailu työntekijöistä. Digitalisoituminen ja uudet alustat vaativat yrityksiltä enemmän resursseja jo nyt ja tulevaisuudessa. Yritysten valintaperusteet, joilla työntekijöitä rekrytoidaan, eivät välttämättä ole radikaalisti muuttuneet, mutta ne ovat saaneet uusia piirteitä. On kuitenkin myös huomattavissa, että työnhakijoiden valintaperusteet ovat työnhaussa korkeammalla.</p> <p>Työ toteutettiin aikavälillä toukokuu – marraskuu 2022.</p>
Asiasanat Digitalisaatio, rekrytointiprosessi, sosiaalinen media, HR, sosiaali- ja terveysala

Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Työn tavoitteet ja rajaus	2
1.2 Opinnäytetyön rakenne	2
1.3 Keskeiset käsitteet	3
2 Tyypillinen rekrytointiprosessi nykyään.....	5
2.1 Vaihe 1. Tarpeen kartoitus	6
2.2 Vaihe 2. Tehtäväkuvan ja valintakriteereiden määrittely	7
2.3 Vaihe 3. Hakukanavien valinta ja ilmoituksen luonti.....	8
2.4 Vaihe 4. Hakuvaihe	10
2.5 Vaihe 5. Karsintavaihe – haastattelut ja mahdolliset testit	10
2.6 Vaihe 6. ja 7. Valinta ja jälkityö	12
2.7 Vaihe 8. Perehdyttäminen	12
3 Rekrytoinnin tulevaisuuden näkymät	15
3.1 Vaikutuksia työnhakijaan	18
3.2 Sosiaalinen media hakijan käyntikorttina	20
3.3 Lainsäädännölliset seikat: digitalisaatio ja rekrytointi	20
4 Empiirinen tutkimus sosiaali- ja terveystieteen digitaalisesta rekrytoinnista	23
4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus	23
4.2 Analyysitavat	24
4.3 Tulokset: yleisimmät teemat	25
4.4 Tulokset: haastattelut	27
5 Johtopäätökset ja omaa pohdintaa	35
5.1 Yhteenveto	35
5.2 Omaa pohdintaa	37
5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja luotettavuus	39
Lähteet.....	40
Liitteet	44

1 Johdanto

Maailmassa vallitsee, ja on jo jonkin aikaa vallinnut ”digitaalinen vallankumous”, jossa ihmisten toimintatavat työskentelystä, kommunikaatiosta, sekä tiedon hankinnasta ja prosessoimisesta lähtien muuttuvat vähitellen digitaaliseen muotoon. (Brunila 2014, 56.) Näin ollen myös rekrytointi on kokenut vuosien varrella valtavia muutoksia.

Rekrytointi on monihaarainen ala, johon sisältyy yllättävän paljon tärkeitä huomioon otettavia yksityiskohtia. Vanhempi kansa on ehkä tottunut hieman yksinkertaisempaan malliin, jossa työpaikasta ilmoitetaan esimerkiksi sanomalehden alanurkassa. Nykyään kuitenkin on selvää, että rekrytointiprosessin onnistumiseen vaikuttaa koko ajan enenevässä määrin yrityksen työnantajakuva (somekuva esimerkkinä). Lisäksi se vaikuttaa, kuinka ja missä paikasta ilmoitetaan, käytetäänkö prosessissa loppuun kuluneita fraaseja, vai ollaanko oikeasti kiinnostuneita uudesta tiimiläisestä. On todettu, että printtimuotoinen hakeminen ei ole enää toimivin rekrytointimuoto, jos tahdotaan haluttua tulosta. Lähes 60 % alan ammattilaisista ei pidä printtiä enää relevanttina kanavana rekrytoinnissa. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2021, 21.)

Enää pelkkä ilmoittaminen ei siis riitä, vaan on tärkeää ottaa huomioon viestintä. Työnhakija on sitä todennäköisemmin hakemassa yritykseltä julkaistavaan tehtävään tulevaisuudessa, mitä paremmin prosessin aikana on oltu hakijoihin yhteydessä. Yritystä tulee myöskin herkemmin suositeltua eteenpäin tuttavapiirissä, jos prosessi on sujunut hakijaystävällisellä tavalla. (Leskinen & Maaniemi 2022.) Tässä tutkimuksessa toteutetuissa haastatteluissa sivutaan myös tätä aspektia hieman enemmän.

Jos prosessi on yrityksen päässä suunniteltu huonosti, se ilmenee huonona kommunikaationa ja monimutkaisena hakurupeamana hakijoille. Digitaalisena aikakautena syvä hiljaisuus prosessin aikana, rinnastettuna hankalaan ja pitkäväteiseen hakuprosessiin, kantavat erityisen suurta roolia mielikuvan rakentamisessa. Suorittaessani opintoihini kuuluvaa työharjoitteluani seurasin koko hakukaarta myös yrityksen kantilta. Hakijana tietysti mielikuva yritysten erilaisista tavoista hoitaa rekrytointi on vuosien kuluessa tullut varsin tutuksi, ja valitettavasti myös sen epäkohdat. Perehtyessäni aiheeseen paremmin on tullut erityisen selvästi esille se, kuinka tärkeää tarkka, yritykselle sopivan rekrytointiprosessin suunnittelu ja valinta on.

Halusin työhöni ehdottomasti rekrytoinnin ammattilaisia, joilla on jo useammalta vuodelta kokemusta erilaisista rekrytointitavoista, sekä nähdä, onko muutaman vuoden alalla työskentelevillä jo samankaltaisia havaintoja muutoksesta.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena on löytää vastaus kysymyksiin ”kuinka digitalisoituminen on konkreettisesti vaikuttanut rekrytointiprosessiin?” ja ”onko digitalisoituminen muuttanut yrityksen valintaperusteita tehdessään päätöstä uudesta työntekijästä?” Haluan myös kuulla mielipiteitä siitä, mikä voisi edelleen olla toisin, ja mitä tulevaisuudessa voitaisiin hyödyntää enemmän parhaan rekrytointituloksen saamiseksi. Nämä ovat tukemassa omaa pohdintaani siitä, onko rekrytointi muuttanut muotoaan prosessia helpottavaan suuntaan, vai onko muutoksen mukana tullut uusia yksityiskohtia, joita ei aiemmin ole tarvinnut ottaa niinkään huomioon.

Opinnäytetyö rajataan käsittelemään yrityksen ja rekrytoinnin ammattilaisten näkökulmaa, eikä niinkään sitä, miten digitaalisuus on vaikuttanut työnhakijaan. Haluan kuitenkin lyhyen alaluvun verran esittää mahdollisia esimerkitapauksia, kuinka digitaalisuus vaikuttaa rekrytointiprosessin aikana työnhakijaan tulevaisuudessa – kuinka paljon rekrytoijan mielestä työnhakijan tulee nyt ja tulevaisuudessa nähdä vaivaa hakemusta tehdessään, vaiko tarvitseeko ollenkaan?

Valitsin haastattelurunkoon avoimia kysymyksiä, joihin ei ole vain yhtä tiettyä vastausta. Näin ollen on mahdollista verrata rekrytoinnissa työskennelleiden erilaisia näkemyksiä tilanteesta – digitalisaatio on tunnetusti sellainen aihe, joka herättää erilaisia tuntemuksia myös yhden alan sisällä. Haluan työni herättävän lukijassa ajatuksia esimerkiksi siitä, miten prosessia voisi edelleen kehittää, ja luoda uudenlaisia näkemyksiä heidän omaan työelämäänsä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, kvalitatiivinen tutkimus. Työ koostuu karkeasti jaoteltuna viidestä osasta.

Ensin käydään läpi johdanto; yleiskatsaus aiheesta ja mielenkiinnon herättäminen. Työn rajauksessa käydään läpi tutkimuskysymykset ja mitä työllä halutaan saavuttaa. Käsitteikkapaleessa avaan työssä käytetyistä käsitteistä merkityksellisimmät muutamaa eri lähdettä hyödyntäen. Sitten siirrytään kahteen isompaan kappaleeseen jaettuun teoriaosioon, jota seuraa empiirinen tutkimusosuus – tässä opinnäytetyössä haastattelut. Kysymykset lähetän vastaajille sovitusti sähköpostilla etukäteen, jonka jälkeen keskustelemme aiheesta mahdollisesti enemmän. Vertaan haastattelujen tuloksia julkisiin tutkimustuloksiin ja analysoin niitä rinnakkain. Lopuksi on johtopäätöksiä tutkimustuloksiin peilaten ja omaa vapaata pohdintaa työn kokonaisuuden onnistumisesta, ja mitä mahdollisesti tekisin toisin.

Liitteenä on haastatteluissa käytetty kysymyspatteristo. Kysymykset ovat muotoiltu niin, että ne ovat tasavertaisesti vastattavissa haastateltavan kokemusmäärästä riippumatta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Digitaalinen murros on käsitteenä todella laaja, eikä sille myöskään löydy vain yhtä tiettyä määritelmää - se voi kattaa monta eri asiaa riippuen kontekstista. Digitaaliselle murrokselle on useita eri kutsumanimiä, joista tuttavallisim on mahdollisesti digitalisaatio. Yleisesti sillä tarkoitetaan sitä, että digitaalista teknologiaa käytetään yhä enenevässä määrin niin arki- kuin työelämässäkin, jokaisella elämän osa-alueella. (Gray & Rumpe 2015.) Toisaalta työmaailmassa digitalisaatio voidaan käsitellä myös digitekniikan käyttönä liiketoimintamallien muuttamiseksi ja uusien, lisäarvoa tuottavien mahdollisuuksien kehittämiseksi. (Gartner Glossary 2022.) Näin ollen voidaan todeta, että päälimmäinen kuvaus on ainakin työmaailmassa se, että digitalisaatiota voidaan kuvata organisaatiokulttuurin muutoksena. (Kasvi 2019.)

Rekrytointiprosessi kattaa koko taipaleen siitä lähtien, kun yritys huomaa lisätyövoiman tarpeen, aivan työsopimuksen allekirjoittamiseen asti ja siitä vielä jälkityöt, eli muun muassa perehdytys. Luvussa 2. käyn tarkemmin prosessin eri vaiheet läpi. Tarve on ensimmäinen askel, jonka jälkeen tapahtuu vähintään seuraavat: **2.** Suunnittelu ja aikataulutus; muun muassa millaista osaamista haetaan, kuinka prosessiviestintä toteutetaan, kuinka monta vaihetta käydään läpi ja niin edelleen. **3.** Työpaikkailmoitus; millä alustoilla ilmoitetaan (sosiaalinen media, työnhakualustat kuten Duunitori, Monster), kuinka kauan on hakuaikaa, mitä ilmoitukseen sisällytetään ja niin edelleen. **4.** Karsinnat, haastattelut ja viestintä; jokaisella yrityksellä on erilaiset menetelmät, ja ne voivat vaihdella myös tehtäväkohtaisesti. Täytyy ottaa myös huomioon, onko yrityksellä jo valmiiksi liidejä, joille voisi mahdollisesti tarjota tehtävää suoraan. Tässä kohdassa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota hakijaviestintään, kuten jo suunnitteluvaiheessa on mainittu. Aivan kuten työnhakijan tulee osoittaa kiinnostuksensa tehtävää ja yritystä kohtaan, on työnantajankin osoitettava kiinnostus ehdokkaita kohtaan – viestintä voi ratkaista sen, hakeeko ehdokas toista kertaa kyseiseen yritykseen. **5.** Rekrytointiprosessin päättäminen ja jälkityö. (Kortelainen 2019.)

Sosiaali- ja terveysalan tarkoituksena on edistää ja ylläpitää terveyttä ja hyvinvointia. Sen tarkoituksena on vaikuttaa niin yksilöiden kuin yhteisöjenkin kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, ennaltaehkäistä sairauksia, sekä hoitaa sairastuneita. Sosiaalipuolen tehtävänä tukea ihmisiä eri elämäntilanteissa ja auttaa arjen tilanteissa. (Studentum 2018.) Jatkossa alaan viitataan sote-lyhenteellä.

Työnantajabrändi tai työnantajamielikuva kuvaa sitä, minkä käsityksen yritys tai organisaatio on antanut ulkopuolisille työnantajana. Rekrytointiprosessi ja sen toimivuus ovat isossa roolissa tämän kuvan muovaamisessa.

Rekrytointi- ja hakukanavat tarkoittavat niitä väyliä, joissa yritys ilmoittaa avoimesta tehtävästään ja kommunikoi ehdokkaiden kanssa. Digitalisaation myötä erilaisia kanavia on lukuisia, joista kukin

taho pystyy valitsemaan itselleen suotuisimman. Suomessa yhtenä tärkeimmistä rekrytointikanavista pidetään edelleen yrityksen omia sivuja, mutta myös hakijan omat verkostot ovat nostaneet viimevuosina merkitystään ja menneet jopa näiden edelle. Keväällä 2022 toteutettu Duunitorin Kansallinen rekrytointitutkimus osoitti, että henkilöstön verkostot ovat hyödyllisin ja yleisesti käytettyin kanava rekrytoinneissa, sillä henkilöstön omakohtaiset kokemukset herättävät luonnollisesti hakijoissa luottamuksen tunteen. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 27; Duunitori Yleinen 2015.) Nuorisolle kohdennetuissa rekrytoinneissa, kuten kesätöissä, etenkin sosiaalisen median kanavat ovat suosittuja (Nortio 2020).

Headhuntaus tai toisin sanoen **suorahaku** on yksi rekrytoinnin muodoista. Ideana on se, että työntekijöitä haetaan ja kontaktoidaan ilman varsinaista työilmoitusta (Manpower Group 2019). Suorahakua tapahtuu paljon esimerkiksi LinkedInin puolella, sillä kanavan kautta on helppo kartoittaa nopealla vilkaisulla ehdokkaan taidot ja työkokemus ennen yhteydenottoa. Suorahakuyritysten suosio on lisääntynyt paljon. Niiden pääsääntöinen idea on siinä, että yritykset sopivat toimeksiantosta tehtävää x varten, ja suorahakufirma alkaa asiakkaan toiveen mukaisin kriteerein hakemaan sopivia ehdokkaita position. Vasta kun asiakasyritykseltä on tullut eri ehdokkaista hyväksyntä, alkaa heidän kontaktointi.

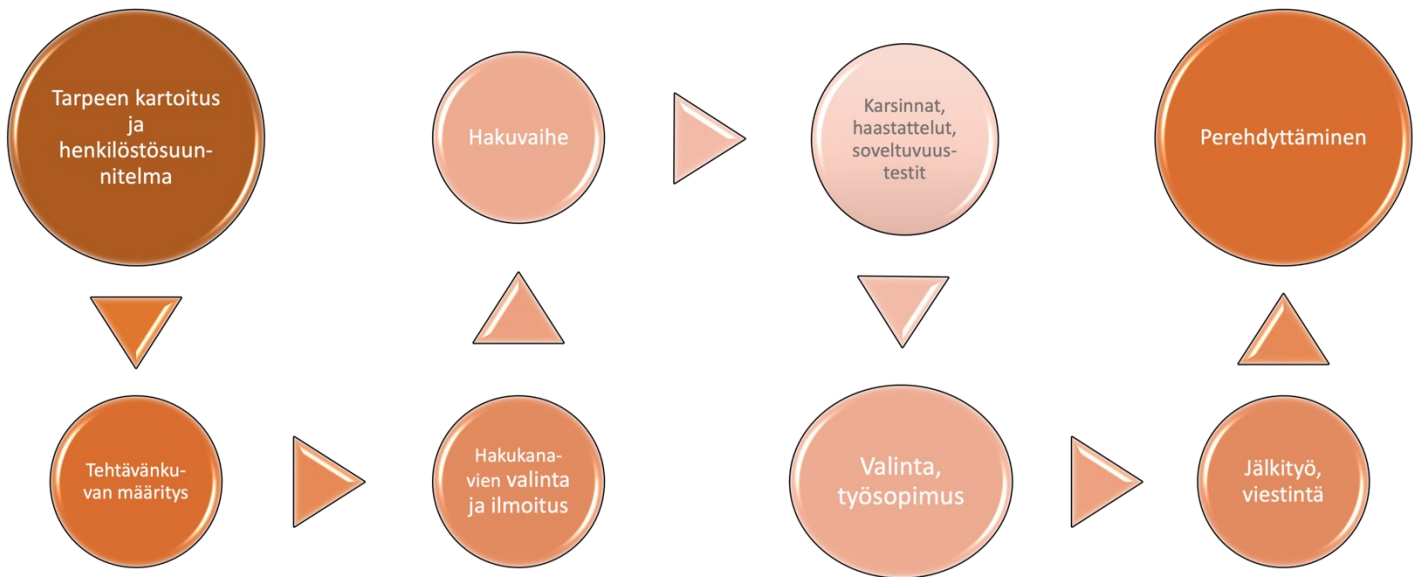
2 Tyypillinen rekrytointiprosessi nykyään

Rekrytointiprosessit vaihtelevat paljon organisaatioiden välillä, eikä yhtä oikeaa ja tiettyä tapaa prosessin kulkuun ole. Vuonna 2015 rekrytointien yleinen läpimenoaika oli 1–2 kuukautta (Kansallinen rekrytointitutkimus 2015, 10). Tällä hetkellä prosessin tähdätään olevan ohi neljässä viikossa, joskus jopa nopeammin (aTalent 2022). Prosessin sisältö ja aikataulutus riippuu myös paljon siitä, onko kyseessä esimerkiksi valtion organisaatio vai yksityinen toimija, tai hoidetaanko prosessi ulkoistetusti rekrytointiyrityksen kautta. Yleisesti kaupungin tai valtion alla toimivalla taholla on tarkoin säädeltynä se, miten ja milloin kukin prosessi hoidetaan, jotta se olisi virtaviivaista muiden saman kaupungin alla toimivien kanssa. Tästä esimerkkinä Helsingin kaupunki: oli kyseessä sitten opettaja tai lähihoitaja, rekrytoinnissa käytetään pääsääntöisesti Helbit -rekrytointiportaalia ja työtehtävistä ilmoitetaan ensisijaisesti helsinkirekry.fi -sivustolla. Yksityisillä yrityksillä taas on vapaammat kädet rekrytointiprosessien läpivientien suhteen; Yksityinen taho voi esimerkiksi mahdollisuuksista riippuen valita rekrytointikanavat haettavan tehtävän ja kohdeyleisön mukaan sekä käyttää yritykselleen sopivinta tapaa vastaanottaa hakemukset. (Duunitori Rekrytointi 2018.)

Terveystieteiden tutkimuksessa kohtaa myös lähes poikkeuksetta siihen, että rekrytoinnin hoitaa pääsääntöisesti eri yksiköiden esihenkilöt, ja HR-tiimi toimii sivussa heidän tukena. Terveystieteiden tutkimuksen puolelleen on kuitenkin myös käytössä henkilöstöpalveluita, joiden kautta rekrytointi hoituu: esimerkiksi MediPower.

”Rekrytointiprosessin toimivuus, avoimuus ja ihmislähtöisyys kertovat yrityksen arvoista ja luovat osaltaan työnhakijoiden käsityksiä yrityksestä työntekijänä. Osaajakilpailun kiihtyessä yrityksillä ei ole enää varaa hoitaa rekrytointeja niin, että vain valittuun henkilöön pistetään paukut. Kaikkien hakijoiden kokemuksella on väliä. Hakijakokemus kuuluu kauas, niin hyvässä kuin pahassa.” (Leskinen & Maaniemi 2022.) Johanna Leskisen ja Johanna Maaniemen kirjoittamassa artikkelissa (8.3.2022) nousee hyvin esille se, kuinka tärkeää hyvä suunnittelu prosessin läpiviennissä on. Digitalisaation myötä sana kulkee eteenpäin valtavaa vauhtia, ja kaikesta jää muistijälki, joten suuriin virheisiin ei niinkään ole varaa.

Tutkimusosiossa keskityn eniten hakukanavien valintaan ja näkyvyyteen sekä haastatteluvaiheen tapahtuneisiin muutoksiin, sillä nämä vaiheet ovat digitalisaation kannalta merkittävimmin myös työnhakijalle näkyviä vaiheita.



Kuva 1. Tyypillinen rekrytointiprosessi (mukaillen Kauhanen 2012, 74; Leponen 2021)

Seuraavaksi avaan tarkemmin yllä kuvatun rekrytointiprosessin, joka on alasta riippumatta tyypillinen. Prosessissa on kahdeksan vaihetta ja se mukaillee Kauhasen mallia (2012, 74.) Sitä on täydennetty Leponen (2021) tekstin mukaan. Vaiheet voivat yritys- tai tehtäväkohtaisesti poiketa hieman toisistaan, mutta periaate on sama.

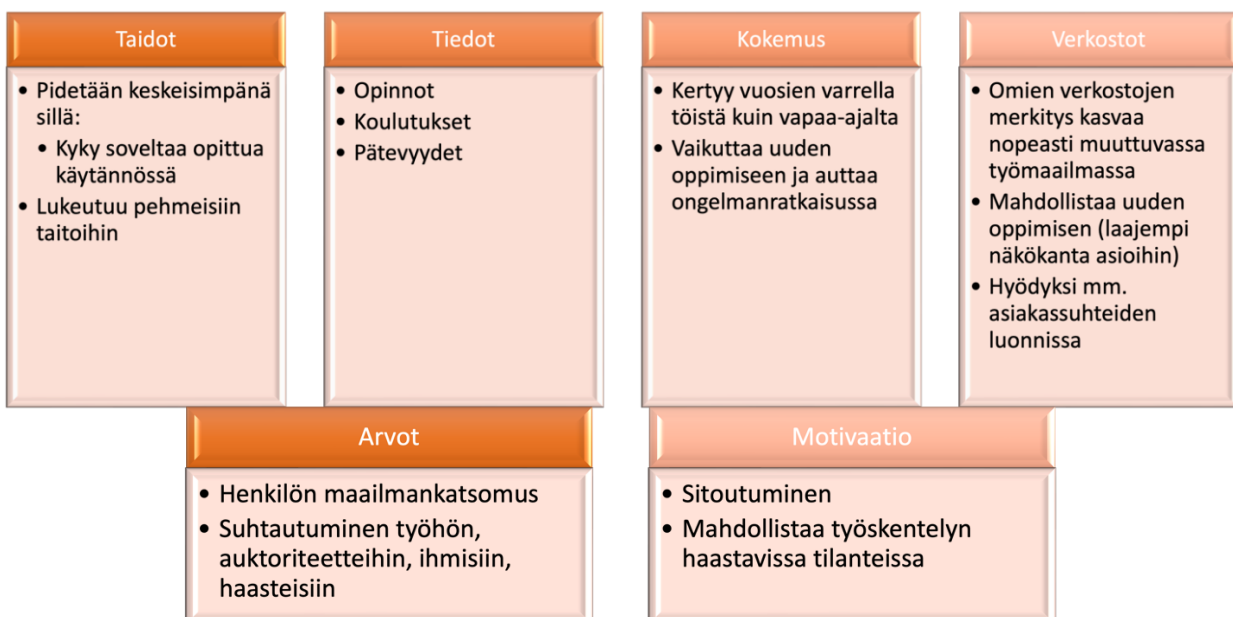
2.1 Vaihe 1. Tarpeen kartoitus

Tarpeen kartoitus: Prosessi alkaa aina siitä, että yrityksen tarpeet kartoitetaan tarkoin ja huolella. Rekrytointiprosessin vastuuhenkilö(t) määrittelevät haettavasta henkilöstä selkeän profiilin, jonka mukaan lähdetään etenemään vaiheeseen kaksi. Kaksi ensimmäistä vaihetta ovat hyvin saman tapaisia, sillä kummassakin vasta määritellään tulevaan prosessiin kuuluvia yksityiskohtia. Profiiliin sisältyy esimerkiksi osaaminen, koulutustausta, vastuut ja tehtäväalueet, sekä missä tuleva työntekijä tulisi työskentelemään – onko kyseessä uusi rekrytointi vai korvausrekrytointi. (Leponen 2021.) Joskus tarpeen kartoituksessa voidaan myös päätyä siihen, ettei uutta henkilöä välttämättä tarvitsukaan, vaan väliaikaisena ratkaisuna voidaan esimerkiksi teettää joustavampaa työaika, lisätä nykyiselle henkilöstölle mahdollisuuden mukaan enemmän vastuualueita taikka hyödyntää alihankkijaa. (Kauhanen 2012, 74.)

2.2 Vaihe 2. Tehtävänkuvan ja valintakriteereiden määrittely

Tehtävänkuvan ja valintakriteereiden määrittely: Toisessa vaiheessa tulisi kartoittaa tarkemmin ne yksityiskohdat, jota ensimmäisen vaiheen tarpeen kartoituksessa on noussut ilmi. Niitä olivat jo yllä mainittuja valittavan henkilön kriteereihin liittyvät seikat. Monesti tässä vaiheessa tulee myös päätää se, tuleeko positio julkisen haun lisäksi sisäiseen hakuun. Valinta tässä asiassa riippuu paljolti siitä, mitkä syyt rekrytoinnille on, esimerkiksi onko kyseessä kasvuyritys ja valittavalta henkilöltä odotetaan hieman enemmän kuin edeltäjältä (jos sellainen on), vai onko tarkoituksena vain aiemmin jo mainittu korvausrekrytointi. Näin ollen siis yrityksen sisäiset, strategiset suunnitelmat vaikuttavat paljolti tehtävänkuvan muodostumiseen. Ennen rekrytointiprosessin aloittamista yrityksen tulisi ensin olla yhteisymmärryksessä siitä, millainen rekrytointistrategia on: parhaassa mahdollisessa skenaariossa oikeanlainen strategia ohjaa hankintaa liiketoiminnallisten tai muiden yrityksen tavoitteiden toimintatapojen mukaisesti (Duunitori Strategia 2018).

Viime vuosina kriteerilistassa on ollut entistä korkeammalla myös haettavan henkilön pehmeät taidot (soft skills) (Nyyssölä 2020), eli ne taidot, jotka vaikuttavat muun muassa käyttäytymiseen työpaikalla. Näitä voi olla esimerkiksi viestintätaidot, työmoraali, johtamistaidot ja ajanhallinta. (Doyle 2022.) Pehmeitä taitoja mitataan prosessissa muun muassa persoonallisuustesteillä, joita käsittelemme enemmän luvussa 3. ja 3.3. Valintakriteereissä (kuva 2.) otetaan pehmeiden taitojen lisäksi huomioon profiiliin mukaisesti taidot, tiedot, kokemus, verkostot, arvot, sekä motivaatio. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 34.)

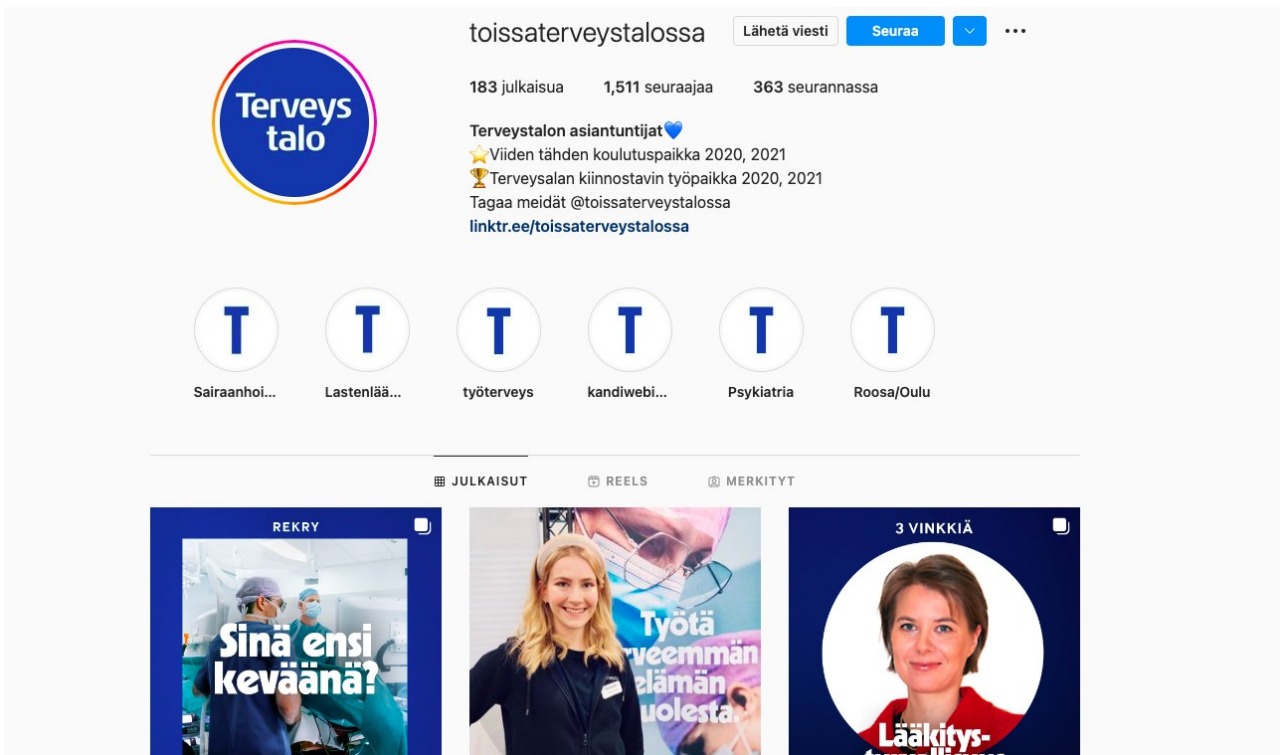


Kuva 2. Valintakriteerit (mukaillen Kauhanen 2012, 148)

2.3 Vaihe 3. Hakukanavien valinta ja ilmoituksen luonti

Hakukanavien valinta ja ilmoituksen luonti: Hakukanavien valinta ja ilmoituksen kirjoitusasu määrittyy myös yrityksen brändin mukaan. Siksi on hyvä, jos ilmoituksen laatii tai on mukana henkilö, joka vastaa myös yrityksen ulkoisesta viestinnästä. (Leponen 2021.)

Hakukanavat eivät välttämättä tarkoita pelkästään sitä, missä kanavissa työpaikkailmoitus julkaistaan, vaan myös esimerkiksi niitä kanavia, joita käytetään viestinnässä prosessin aikana. Kuten jo aiemmin on mainittu, kanavien valintaan vaikuttaa paljon yrityksen brändi, sekä työnantajakuva – yritys voi vaikuttaa valinnoillaan muun muassa persoonallisuuteen ja sitä kautta tuoda itseään paremmin esille hakumarkkinoilla. (Duunitori Rekrytointi 2018.) Sosiaalisen median hyödyntäminen hakuilmoitusten esiin tuomisessa on monessa tilanteessa suosittua etenkin nuorille kohdistuvissa tehtäväkuvauksissa (Nortio 2020), mutta yhä enemmän sitä käytetään laajentaakseen yleisöä ja lisätäkseen houkuttelevuutta esimerkiksi terveydenhuollon puolella varsinkin nyt, kun alalla on työvoimapulaa. Alla esimerkki (kuva 3.) Terveystalon Instagram-tilistä, joka on nimenomaan keskittynyt avoimien työpaikkojen jakamiseen.



Kuva 3. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytinnissa (Terveystalo 2022)

Kanavia ei ole syytä valita sen mukaan, että se on trendikästä ja sen takia kuvitellaan saavan hyvin näkyvyyttä sekä maaliin mennyt rekrytointi. Tärkeämpää on miettiä, onko haettava tehtävä sellainen, joka sopii esimerkiksi Instagramiin jaettavaksi, eli pohtia kanavia tehtävän tai toimialan

näkökulmasta ja myös tarkoituksenmukaisuutta. (Kauhanen 2012, 77–78.) Kanavia valitessa on näiden lisäksi pohdittava sitä, mitkä tukevat parhaiten brändimielikuvaa ja mitkä voisivat sitä entisestään kehittää eteenpäin (Salli & Takasalo 2014, 37). Tuorein, vuoden 2022 Kansallinen rekrytointitutkimus kuitenkin osoittaa, että rekrytoinnissa merkittävin ja hyödyllisin kanava on työntekijöiden omat verkostot – omakohtaiset kokemukset muun muassa työilmapiiristä tuovat monesti jäykäksikin koettuun prosessiin enemmän inhimillisyyttä. Samalla se tietysti rakentaa myös työnantajakuva. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 27.) On kuitenkin muistettava, että jos työntekijä tuo julki sosiaaliseen mediaansa työskentelevänsä paikassa X, hänestä tulee julkisesti kyseisen työpaikan edustaja vähintään epäsuorasti. Näin ollen mediat ovat tärkeää pitää joko erikseen henkilökohtaisena ja työprofiilina, tai toisin olla tietoinen siitä, millaisen käsityksen hän ulkopuolelle antaa työnantajamielikuvaan myös vapaa-ajallaan. (Salli & Takasalo 2014, 43.) Yksityisyyttä käsittelen enemmän luvussa 3.

Onnistuneessa työpaikkailmoituksessa kuvataan selkeästi mutta tiiviissä paketissa olennainen tieto tehtävästä ja vaadittavat sekä eduksi katsottavat ominaisuudet sekä taidot haettavasta työntekijästä. Lisäksi olisi tärkeää hakijan kannalta, että alussa olisi tiivis mutta kattava esittely yrityksestä etenkin, jos kyseessä on pienempi yritys. Prosessin alussa, profiilin suunnitteluvaiheessa tulisi jäsentää selkeästi, millaista henkilöä tehtävään odotetaan ja mitkä kriteerit ovat henkilössä tärkeimmässä roolissa, jotta työpaikkailmoitus ei olisi täynnä vain pitkiä vaatimuslistoja. Jos ilmoituksessa listataan kriteereitä kriteereiden perään ja odotukset nostetaan aivan liian korkealle tehtävänkuvaan verrattaen, se karsii todella paljon potentiaalisia hakijoita, vaikka tehtävä itsessään olisi kiinnostava. Tulisi siis miettiä tarkkaan, mitkä kriteerit ovat merkityksellisiä ja mitkä eivät. (Salli & Takasalo 2014, 27; Kajjala 2016, 27–30.)

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, selkeä ja ytimekäs ilmoitus on kaiken A ja O. Parhaan hakijatuloksen saamiseksi hakijoiden tulisi pystyä silmäilemään tehtäväkuvaus nopeasti niin, että se herättää mielenkiintoa päänsäryn sijaan. Tässä kohtaa myös visuaalisuus astuu kuvioihin; yksinkertaistetuilla kuvioilla, väreillä ja selkeästi sommitellulla ilmoitus pohjalla pystyy kertomaan paljon asioita tiiviissä muodossa, mutta visuaalisuus lisää myös mielenkiintoa, näkyvyyttä, jää mieleen ja mahdollisesti kasvattaa työnantajaimagoa. (Salli & Takasalo 2014, 28–29.)

Viestintä on yksi tärkeimpiä tekijöitä onnistuneen prosessin aikaansaamiseksi ja hyvän hakijakokemuksen luomiseksi, joten siihen tulee ehdottomasti panostaa. LinkedInissa tulee vastaan aivan liian usein pieleen menneitä prosesseja ja niissä syypää on ollut nimenomaan viestintä. Kuten jo aiemmin todettiin, kaikkia paukkuja ei tule asettaa vain valittuun henkilöön, vaan olla aktiivisesti ja avoimesti yhteydessä jokaiseen prosessissa olevaan henkilöön jokaisessa rekrytointivaiheessa (Nyyssölä 2020). Suunnittelussa tulee siis selvittää, mitä kautta hakijat voivat olla yritykseen

yhteydessä ja toisinpäin. Esimerkiksi otetaanko yhteydenottoja puhelimitse vai sähköpostilla, ja onko yhteydenotoille tietyt aikaraamit. (Duunitori Rekrytointi 2018.) Työpaikkailmoituksessa tulee siis selkeästi näkyä, miten prosessissa edetään hakemuksen jättämisen jälkeen, keihin voi olla yhteydessä, miten, ja milloin (Salli & Takasalo 2014, 28). Näin hakijalla jää kuva siitä, että yritys todella arvostaa näkemääsi vaivaa hakiessaan paikkaa.

Digiaika ja kiireinen 24/7-arki ovat myös yksi syy sille, että työpaikkailmoituksia seurataan eniten mobiililaitteen ruudulta, näin ollen tulisi ottaa huomioon se, että ilmoitus sosiaalisessa mediassa olisi lyhyt, ytimekäs ja visuaalisesti houkutteleva. Ytimekkäästä esittelystä voi sitten helposti ohjata esimerkiksi yrityksen verkkosivuille, josta hakija näkisi halutessaan kattavan tehtäväkuvauksen. Jos avointa paikkaa mainostaa useammassa kanavassa, on ilmoitusten integraatio toisiinsa ensin näkin visuaalisesta syystä kannattavaa, mutta myös ehjän kokonaisuuden luomiseksi erityisen tärkeää. (Salli & Takasalo 2014, 33; Duunitori Rekrytointi 2018.)

2.4 Vaihe 4. Hakuvaihe

Hakuvaihe: Hakuvaihe on niin hakijoiden kuin yrityksenkin näkökulmasta se hetki, kun rekrytoiva osapuoli todella näyttää kykynsä hoitaa toimivaa ja läpinäkyvää prosessia. Kuten jo aiemmassa vaiheessa viittasin aktiiviseen kommunikointiin, viimeistään tässä vaiheessa suunnitelma tulee todellisuudessa käytäntöön. Hakuvaiheen ehdokasviestintä paljastaa monesti sen, onko yrityksen verkkoalustoille luoma työnantajamielikuva todenmukaista. (Salli & Takasalo 2014, 45.)

Monesti hakemuksia voi laittaa lähes prosessin loppuun saakka, niin kauan kuin sopiva henkilö löytyy. Suunnitteluvaiheessa on kuitenkin tärkeää aikatauluttaa koko prosessi, jotta se pysyy hallinnassa myös siltä kannalta, että jotain täysin spesifiä yksilöä odotettaisiin liian kauan. Keskimääräisesti rekrytointiprosessi kestää noin kuukaudesta kahteen riippuen esimerkiksi ajankohdasta tai siitä, kuinka montaa henkilöä ollaan hakemassa. (Duunitori 2015.)

2.5 Vaihe 5. Karsintavaihe – haastattelut ja mahdolliset testit

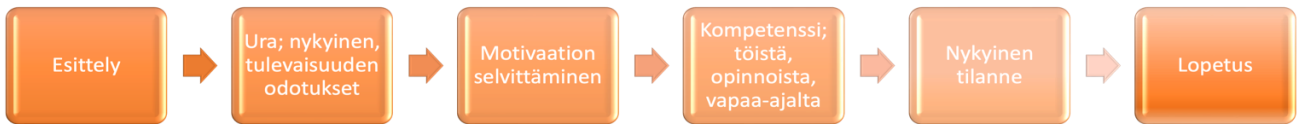
Karsinnat, haastattelut ja mahdolliset testit: Karsinnassa palataan siihen, mitä valintakriteereihin on aiemmin määritelty ja mitä tehtäväkuvauksessa on mainittu. Se, kuinka tämä vaihe toteutetaan, vaihtelee yrityksittäin ja tehtävän mukaan. Alkukarsinnan voi suorittaa esimerkiksi puhelinhaastattelulla, muutamalla videoitavalla haastattelukysymyksellä, soveltuvuustestillä tai ryhmäarvioinnilla. Hakemusten ja CV:n perusteella saa pintaraapaisun ehdokkaan motivaatiosta ja osaamisesta, joten siksi onkin hyvä käyttää karsintavaiheessa myös jotain yllä mainittua toista tapaa laajemman käsityksen saamiseksi. (Salli & Takasalo 2014, 48–51.)

Onnistuneen haastattelun (esimerkkikuva 4.) takaamiseksi haastattelijalta odotetaan läsnäoloa ja tilanteeseen sopivaa rentoutta. Harvoin on tilannetta, jossa ehdokasta ei jännittäisi, joten rentous ja aito kiinnostus hakijaan antavat haastateltavalle sanattomasti luvan olla oma itsensä. Koronapandemian vauhdittaessa digiharppausta ja Teams-haastattelujen yleistymisen myötä toki kodin turva ja ruutu välissä ovat saattaneet helpottaa haastatteluvaiheen jännittyneisyyttä. Ehkä kuitenkin juuri näissä tilanteissa haastattelussa on entistä tärkeämpää saada aikaan ennemminkin keskustelunomainen tilanne, kuin tenttitilaisuus, sillä nyt kehonkieltäkin on haastavampaa lukea ja kommunikointi voi olla jäykempää.

Soveltuvuustestejä käytetään pääsääntöisesti vielä korkeamman tason tehtävissä, kuten asiantuntija- ja johtotehtävien rekrytoinneissa, sillä mitä kalliimmasta rekrytoinnista virhevalinnan kannalta on kyse, sitä pienemmäksi prosessissa mahdollista virhemarginaalia halutaan saavuttaa (Salli & Takasalo 2014, 78–79).

Soveltuvuus-, persoonallisuus-, tai henkilöarvioksikin kutsuttavia testejä toteutetaan saadakseen parempi ja henkilökohtaisempi käsitys ehdokkaan sopivuudesta yrityskulttuuriin ja haettavaan tehtävään. Testausta ei kuitenkaan ole syytä tehdä kuin vain siinä tilanteessa, kun sille on todellinen tarve, sillä muuten myös hakijoille voi tulla mielikuva liian pitkäksi suunnitellusta rekrytointiprosessista tai epäily luotettavuudesta. On myös tärkeää varmistaa, että testit ovat suoritettu vain ammattitaitoisten tekijöiden johdosta. (Vaahtio 2005, 161.) Testit ovat etukäteen luotu niin, että ne määrytyvät tehtävän kriteereiden ja tärkeimpien ominaisuuksien mukaan. Jokaiselta testeihin pääseeltä kysytään samat asiat ja tätä kautta voidaankin verrata ehdokkaita keskenään, miten kukin eri kriteerit ja odotukset täyttävät. Testin tulosten ei pidä yksinään määrittää valintaa, vaan sen tulisi olla osana valintaprosessia ja vahvistaa työnantajan käsitystä ehdokkaista sekä heidän motivaatiostansa tehtävää kohtaan haastatteluosuuden jälkeen. (Työelämään.fi 2022.)

Henkilöarvioinneista on säädetty laissa (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä), ja täten työnantajan on myös saatava ehdokkaalta erikseen lupa suorittaa arviointi. Tämän lisäksi yrityksen on varmistettava, että testauksessa käytetään vain luotettavia testausmenetelmiä sekä se, että joko työnantajan tai testaajan on pyydettäessä tarjottava testauksesta suoritettu kirjallinen lausunto. (Työelämään.fi 2022; Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.) Yrityksen on myös oltava avoin siitä, miksi ehdokkaat ylipäätään testataan (Vaahtio 2005, 162). Lakiin liittyviin yksityiskohtiin perehdytään paremmin luvussa 3.3.



Kuva 4. Esimerkki haastattelun vaiheista (mukaillen Salli & Takasalo 2014, 67)

2.6 Vaihe 6. ja 7. Valinta ja jälkityö

Valinta ja jälkityö: Viimeinen päätös rekrytinnissa tulisi hoitaa ripeästi, mutta kriteereihin vielä toistamiseen peilaten ja ehdottomien valintaan liittyvien odotusten uudelleenharkitsemiseen, mikäli ehdokkaiden joukossa olevilla henkilöillä ei välttämättä ole täysin kriteereitä vastaava profiili. Tällöin kannattaa pohtia, onko puuttuvat osat mahdollista esimerkiksi täydentää perehdytyksen aikana (Salli & Takasalo 2014, 86). Nopeasti muuttuvan ja digitaalisuuden myötä muutenkin jatkuvasti kehittyvien prosessien takia kriteerilistalla tärkeimpänä yksityiskohtana ovat muutoshalukkuus ja omien taitojen kehittämishalu. Nämä kriteerit auttavat siinä kohtaa, jos jokin toinen listalla olevista odotuksista uupuu – ehdokas on kuitenkin halukas ja innokas oppimaan uutta, jos tehtävä niin vaatii. (Kajjala 2016, 12.)

Kun valinta on tehty, päätöksestä tulee viestiä nopeasti kaikille ehdokkaille. Tässä työssä käsittelemme enemmän sosiaalisen median vaikutusta rekrytointiprosessien läpinäkyvyyteen, mutta kuten jo aiemmin mainittiinkin, suurin medianäkyvyys valitettavasti tulee nykyään juuri siitä, että yksityinen viestintä on ollut yrityksen osalta heikkoa – tärkeää on siis panostaa myös jälkiviestintään, sillä se parantaa ehdottomasti työnantajakuvaa ja saa ehdokkaat mahdollisesti hakemaan myös jatkossa yrityksessä avautuviin muihin tehtäviin. (Leskinen & Maaniemi 2022; Kauhanen 2012, 88.)

2.7 Vaihe 8. Perehdyttäminen

Perehdyttäminen: moni saattaa ehkä ajatella, että rekrytointiprosessi päättyy työsopimuksen allekirjoittamiseen, mutta tosiasiallisesti perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä vaiheista henkilöstön pysyvyyden ja uuden henkilön tiimiytymisen kannalta. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna perehdyttäminen mahdollistaa nopeasti optimaalisen työpanoksen saavuttamisen. Jos perehdytyksen

toteutus on kattava ja selkeästi jäsennelty, välttää niin aikaa kuin mahdollisesti rahaakin vieviltä virheiltä. (Kauhanen 2012, 92.)

Kauhanen jakaa kirjassaan (2012, 150) perehdyttämisen kolmeen osaan seuraavasti:

- Työyhteisöön perehdyttäminen, eli sen arvot, tavat, visio ja toimintamallit.
- Työpaikkaan perehdyttäminen, eli työkavereihin ja asiakkaisiin tutustuminen. Toisin sanoen tiimiytyminen.
- Työhön perehdyttäminen (työnopastus), eli henkilön työtehtäviin liittyvät asiat ja odotukset.

Perehdyttämiselle on monenlaista erilaista käytäntöä, jotka vaihtelevat yrityksistä riippuen. Kaijala kuvaa rekrytinnin jälkityötä termillä ”onboarding.” Kyseessä on laajempi termi, jossa tavoitteet eivät jää pelkästään yleisperehdytykseen; tarkoituksena on saada työntekijä mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen, kuten Kauhanenkin mainitsi kirjassaan. Lisäksi onboardingissa on tarkoitus varmistaa sitoutuneisuus ja auttaa häntä tavoitteiden sisäistämisessä. (Kaijala 2016, 66.)

Kaijalan teoksessa hänen haastattelema Minna Nordman mainitsee, ettei pienemmissä yrityksissä välttämättä tarvitse olla niin laajaa jälkityön mallia kuten onboarding, vaan ennemminkin tärkeintä on miettiä tapauskohtaisesti, mitkä asiat ovat kaikista oleellisinta tietää taloon tullessa. Ne tulisi optimaalisessa tilanteessa olla eOnboarding- mallin mukaan koottuna yhteen ja saatavilla kokonaisuutena verkkoalustalla. (Kaijala 2016, 66–67.) Digitalisaation myötä myös perehdytys on ainakin osittain siirtynyt myös verkkoon, mistä eOnboarding on oiva esimerkki. Verkkoperehdytyksessä entistä merkittävämmässä roolissa on perehdytysohjelman jäsentäminen niin, että se on itsenäisestikin mahdollista sisäistää.

Perehdytyksessä yksi tärkeimmistä tavoitteista on kuitenkin kaikkien rekrytointiprosessissa muodostuneiden odotusten lunastaminen, jotta vääränlaista työnantajakuvaa ei syntyisi. (Salli & Takasalo, 2014, 87.)

Vaikka perehdytysmallit vaihtelevat esimerkiksi yrityskoon mukaan, tietyt raamit on asetettu lainsäädännön kautta. Työturvallisuuslain 14 §:ssä määritellään seuraavasti:

” Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkyky huomioidaan ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”

3 Rekrytoinnin tulevaisuuden näkymät

Kuten kaikki muukin, rekrytointi ja sen trendit tulevat elämään vuosien varrella vielä paljon. Digi-maailma, hakijatyypit, työtehtävät ja vaatimukset eri tehtäviin ovat muuttuneet nyt edellisen kahden vuoden sisään huomattavasti aikaisempaan. Esimerkiksi etätyö ja henkilön persoona nostavat merkitystään, kun yritys tekee valintapäätöstä. Näillä pehmeillä taidoilla voidaankin monessa tilanteessa paikata muuta puuttuvaa osaamista. Enää ei siis pelkästään akateeminen kompetenssi ole valinnassa yksin määräävä yksityiskohta. (Joensuu 2021.)

Digitalisaatio ei luonnollisestikaan vaikuta vain prosessin kehittymiseen ja yksittäisten prosessien läpinäkyvyyteen ja sitä kautta työnantajakuvan muodostumiseen, vaan se vaikuttaa myös ajatusmalleihimme. Kun muutosta tapahtuu niin nopealla syklillä, mielemme saattaa usein tulla muutokseen vasta perästä. Perttu Pölönen käsittelee kirjassaan ”Tulevaisuuden lukujärjestys” (Otava 2020), sitä kuinka ihmisten olisi hyvä olla hieman rohkeampia muutoksen tiellä. Monissa prosesseissa voidaan pysyä tiukasti kiinni vanhassa, koska asia on hoidettu vuosikausia tietyllä tavalla ja uusi herättää ennakkoluuloja. Etenkin isoissa valtion organisaatioissa saatetaan monessa asiassa lähteä muutosprosesseihin hyvin hitaasti - ehkä osin budjetin takia, mutta toisaalta suurta roolia voi pitää myös varovaisuus. Toisaalta digiaika auttaa monia ihmisiä, mutta samaan aikaan yksi väärä liike julkisella alustalla voi johtaa työpaikan menetykseen tai huonoon maineeseen. ”Ihmisten reaktioita muutokseen on vaikea ennustaa ja hyvin harva osaa ennakoida tämän tyyppisiä ilmiöitä ajoissa.” (Pölönen 2020, 20.) Ainut tapa, jolla muutoksen vaikutuksen saa selville, on ensin tehdä pohjatyöt laadukkaasti, ja toiseksi uskaltaa.

Kansallisen 2022 rekrytointitutkimuksen mukaan mobiilihaku, eli hakemukset vastaanotetaan mobiiliystävällisen järjestelmän kautta, on lisääntynyt ja tulee todennäköisesti vielä lisääntymään, sillä se helpottaa ja nopeuttaa hakemista huomattavasti. Tutkimuksen mukaan myös aiemmin mainitun suorahaun (headhunting) uskotaan lisääntyvän seuraavien parin vuoden aikana entisestään. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 29–30.) Suurin tekijä tähän on mitä luultavimmin se, että suorahakua ei hyödynnetä enää vain johtotason tehtävien rinnalla, vaan myös asiantuntijatasen tehtävissä ja joskus myös entry-levelissä.

Sosiaalinen media on koko ajan suuremmassa osassa myös työelämässä, mikä voidaan nähdä uutena mahdollisuutena niin rekrytoinnin kuin työnhakijoidenkin näkökulmasta. Rekrytoinnin kannalta sosiaalisen median kautta pääsee helpommin kontaktiin niin sanottujen passiivisten työnhakijoiden kanssa, ja luo mahdollisuuden kehittää läpinäkyvämpää työnantajakuvaa (Koch, Gerber & de Klerk 2018, 4). Toisaalta, jos yritys kieltäytyy sosiaalisen median käytöstä rekrytoinnin aisaparina, se voidaan nähdä huonona asiana niin kilpailun ja työnantajamielikuvan kannalta, ja silloin myös saattaa jäädä paljosta paitsi (Urpelainen 2018). Sosiaalinen media on merkittävässä roolissa

edelleen kuitenkin erityisesti nuorten ja opiskelijarekrytoinneissa. Esimerkiksi asianajotoimisto Boreniuksen mukaan muun muassa Instagramin hyödyntäminen rekrytoinnissa saa huomiota enemmän nuorilta. (Nortio 2020.) Työnantajamielikuvan ja potentiaalisten ehdokkaiden etsimisen lisäksi sosiaalinen media luo mahdollisuuden rakentaa muun muassa asiakassuhteita ja mahdollistaa nopean tiedonsiirron organisaation ja työntekijöiden välillä esimerkiksi Intran kautta (Deborah & Waddill 2018, 186).

Vuoden 2021 rekrytointitutkimuksen mukaan työnantajabrändin merkitys kasvaa kasvamistaan, joka tukee hyvin myös sosiaalisen median merkitystä asiassa. Kuten edellä mainittiin, sen uskotaan olevan merkittävässä roolissa rekrytoinnin onnistumisenkin kannalta, sillä 88 % vastaajista on sitä mieltä, että työnantajakuvan ja brändi on ratkaiseva osa sen onnistumisessa. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2021, 33.) Brändin merkityksen kasvun huomaa muun muassa siitä, että siihen käytetään enemmän resursseja ja se näkyy monilla selkeästi budjetoinnissa. Manpower teetti vuonna 2020 tutkimuksen Y-sukupolven, eli vuosina 1980–1995 syntyneiden työskentelykulttuurista. Tutkimuksessa selvisi, että 87 % vastanneista pitää vakaata työpaikkaa tärkeimpänä kriteerinä työnhaussa. (Manpower 2020.) Vakaus kuvastaa hyvin nimenomaan työnantajakuvaa ja kuinka työnantaja pitää nykyisistä työntekijöistään huolta.

Rekrytoinneissa on ollut jo muutaman vuoden ajan, ja tulevaisuudessa entistä suuremmissa roolissa, persoonallisempi ja inhimillisempi trendi (Duunitori 2022). Vaikka edelleen koulutus ja työkokemus ovat tärkeässä roolissa, nousee hakijan motivaatio ja persoona kriteereissä korkealle – tämän huomaa etenkin siinä, että rekrytoinneissa hyödynnetään yhä enenevässä määrin persoonallisuus- ja soveltuvuustestejä. Usein työpaikkakuvauksissa näkeekin tutun lausahduksen ”meille on tärkeintä, että tulet sellaisena kuin olet.” Muutos on verrattaen tuore, sillä Duunitorin 2015 julkaisemassa rekrytointitutkimuksessa vain 25 %:n mielestä yli puolet heidän haastattelemistansa henkilöistä soveltuisi persoonansa perusteella tiimiin (Kansallinen rekrytointitutkimus 2015, 9). Verrattuna tähän vuoteen, jopa 75 % vastaajista oli sitä mieltä, että sopivuus kulttuuriin ja tiimiin on tärkeää tai erittäin tärkeää (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 31). Myös LinkedInissa näkee HR-henkilöstön pohdintaa siinä, kuinka arvojen ja toimintamallien kohtaaminen on aina vain tärkeämpää, verrattuna tietynlaiseen urataustaan. Hyvänä kansainvälisenä esimerkkinä toimii muun muassa Google, ja Apple, jotka eivät enää vaadi korkeakoulututkintoa soveltuakseen avoimeen työhön, vaan merkittävämmässä roolissa on muut kompetenssiin vaikuttavat tekijät (Akhtar 2019). Tällaisesta tavasta voi hyvin muodostua vuosien saatossa uusi normi, ja ammattitaitoa haettaisiinkin muuta kautta kuin suoraan koulun penkiltä. Markku Kaijala (2016, 170) lainaa Lou Adlerin kaavaa onnistuneeseen rekrytointiin seuraavasti:

$$\begin{array}{c}
 \text{(perus- ja ydinosaaminen)} \\
 \text{kyvykkyys + työn hallinta ja johtaminen + tiimityö + ongelmanratkaisu} \\
 \hline
 \text{työn ja johtamisen sopivuus, kulttuurinen sopivuus} \\
 \text{(sopivuus tilanteeseen)} \\
 \times \text{ motivaatio}^2
 \end{array}$$

Kuva 5. Onnistuneen rekrytinnin kaava (Kaijala 2016, 170)

Kuten yllä olevasta kaavasta näkyy, kyvykkyys, eli työhistoria tai muu vastaava kokemus kyseiseen positioon on vain yksi osa useasta tekijästä. Toki uskon, että tiettyihin rooleihin, kuten juuri sote-alalla, tulee jatkossakin pysymään tietyt ehdot, mutta valtaosassa rooleista lisätään muun kompetenssin arvotusta. Lisäksi korkeisiin johto- ja asiantuntijatehtäviin on edelleen, ja tulee todennäköisesti vielä pitkään olemaan, yhtenä tärkeimmistä kriteereistä tietyn alan korkeampi koulutus. Kuitenkin, vaikka tiettyä koulutusta ja kokemusta vaaditaankin, yritykset haluavat yhä useammin riveihinsä ”hyviä tyyppejä”. Eeva-Leena Vaahtio (2005, 63–65) tutki ”hyvän tyyppin” peruselementtejä, ja mistä tämä käsite todella muodostuu. Käsittelin aiemmassa kappaleessa pehmeitä taitoja valintakriteereissä, ja nämä pehmeät taidot paljastuivat myös Vaahtion kirjassa juuri hyvän tyyppin merkeiksi. Vaahtion toteuttamassa haastattelussa korkeimmalle kriteerilistalla nousi joustavuus – monenlainen sellainen: halu oppia, kehittää, ja aikatauluissa joustaminen. Muita hyvän tyyppin piirteitä olivat muun muassa luotettavuus, yhteistyökyvykkyys, positiivisuus, sopeutuva, vastuuntuntoisuus ja aktiivisuus. Asioita, joita ei pitkällä tutkintotaustalla välttämättä saa. Työnantajat tahtovatkin nykyään yhä enemmän kiinnittää rekrytinnissa akateemisten taitojen sijaan nimenomaan ihmiseen itseensä. (Vaahtio 2005, 69.) Käsittelen aihetta lisää luvussa 3.3. myös lain näkökulmasta.

Otsikoihin on viimeisimpien vuosien aikana noussut monesti se, kuinka tärkeässä roolissa työyhteisö on siinä, pystyykö yritys pitämään henkilöstötyytyväisyytensä korkeana pitkäaikaisesti, toisin sanoen viemään rekrytointiprosessin kunnialla maaliin asti. Toki sekin on merkittävä tekijä, kuinka todenmukaisesti yritys tuo sisäistä kulttuuriaan julki – eli onko se todenmukainen kuva vai ei. Jos rekrytinnista on kehittymässä enemmän myynnillinen prosessi, voi joissain tilanteissa tapahtua niin, ettei koko julki tuotu kuva ole aivan sellaista kuin annetaan olettaa. Jokaisella talossa jo olevalla henkilöstöllä on oma kortensa pelissä yrityksen sisäiseen työhyvinvointiin toki oman työhyvinvoinnin lisäksi, eikä siis pelkästään työnantaja ole ainoa asiasta huolehtiva osapuoli. Kovan digitalisaation muutosharppauksen ja sitä kautta kansainvälistymisen myötä kilpailu työntekijöistä ja osaaajista kasvaa entisestään. Se, että yksittäiset yritykset pysyvät aallon harjalla ja ovat kilpailukykyisiä, riippuu tulevaisuudessa entistä enemmän henkilöstöstä ja sen dynamiikasta. (Vaahtio 2005,

20–21.) Sen kannalta en siis lainkaan ihmettele, miksi erilaisia soveltuvuusarvioita halutaan hyödyntää nykyään niin paljon.

Näin ollen internetin laajentumisen johdosta rekrytointiprosessin ja yritysten kokonaisvaltaiseen onnistumiseen tällaisissa prosesseissa vaikuttaa enenevässä määrin myös nykyiset työntekijät, jotka ovat sosiaalisessa mediassa esillä osana yritystä – esimerkiksi LinkedInissa tai Twitterissä. Yrityksen nykyinen sisältö toimiikin niin sanottuna erityis- ja ydinosaamisen portfoliona tuleville työntekijöille (Bondarouk, Ruël, Looise 2011, 145). Tähän samaan liittyy myös yrityksen taito ylläpitää suhteita työntekijöihin ja tuoda esiin parhaat puolensa: jos vaihtuvuus on kovaa, on melko selvää, että jossain kohtaa työnantajan houkuttelevuudessa on mahdollisesti ongelmia. Rekrytointiprosessiin kuuluvat jälkityöt, eli perehdytys ja tiimiyttäminen, ovat esimerkkejä vaiheista, joissa ongelma voi piilee. Nämä vaiheet ovat kriittisiä onnistumisen kannalta. (Bondarouk, Ruël, Looise 2011, 144.)

Milleniaali -ja Z-sukupolven keskuudessa tärkeää roolia ylläpitää myös kriittisyys yritysten toimintaa kohtaan, josta lyhyesti aiemmin jo on mainittu. Työpaikat kilpailevat melkein pä tietämättään siitä, missä otetaan hakijan etu huomioon parhaiten. Jo ennen korona-aikaa, mutta etenkin koronan jälkeen erityinen tarve joustavuuteen kasvaa entisestään. Jos yritys ei tarjoa työntekijälle joustavia mahdollisuuksia esimerkiksi työskentelypaikan valinnassa tai joustavampaa työaikataulua, prosessi vesittyy nopeasti. Tämä näkyy helposti rekrytointiprosessin onnistumisprosentissa. Maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan suomalaisista noin 50 % haluaa edelleen jatkaa toisinaan etänä työskentelyä, eli hybridimallia, kun taas hieman vajaa 20 % toivoisi pystyvänsä tehdä täysin etänä (Westersund 2021).

3.1 Vaikutuksia työnhakijaan

Työn alussa mainittiin, että myös työnhakijaa koskevia vaikutuksia rekrytointin muutosten myötä käsitellään lyhyesti. Vaikka tutkimus keskittyykin työnantajan näkökulmaan, on mielestäni tärkeää käsitellä hieman myös hakijan näkökulmaa. Rekrytointissa työnhakija on kuitenkin erittäin tärkeä toinen osapuoli.

Työnhakijan näkökulmasta valtaosalla ihmisistä onkin kokemusta rekrytointista. Digitalisaatio ja monipuoliset kanavat antavat toki vapauksia myös hakijalle ja muutoksissa monesti ajatellaankin työnhakijan näkökulmasta vaikutuksia esimerkiksi panostamalla yhä enemmän hakijaystävällisempään rekrytointiin. Toisaalta jatkuva muutos voi myös lisätä paineita. Tästä hyvä esimerkki voi olla muun muassa se, että henkilöillä, joilla ei ole ollut koko elämän mittaista valtavaa digitaalista kehitysaaltoa ympärillään, voi pelkästään hakemisen rima nousta korkealle. Saatetaan ajatella, että erilaisten verkkotestien, videoiden ja monitasoisten alustojen käyttö on liian hämmentävää, jolloin pelkästään yhden hakemuksen lähettäminen vaatii monen asian uudelleenoppimista. Verkkoon

siirtyminen ja teknologian aallonharjalla toimivat erilaiset rekrytointiportaalit voivatkin olla samalla niin innovaatio kuin haitta: yrityksen on erityisen tärkeää suunnitella prosessin eteneminen, siinä käytettävien välineiden ja tekniikan sopiminen omakohtaisesti oman kuluttajakuntansa mukaan. Ei pelkästään riitä, että siirrytään trendien mukaan uusimpiin järjestelmiin, vaan täytyy ensin selvittää, onko siitä enemmän haittaa kuin hyötyä alustalla työnhakemusta täyttävälle työnhakijalle. Muutos on haitallista silloin, jos se ei kohtaa kuluttajan tarpeiden kanssa tai tavoitteet muutokselle ovat epärealistisia – esimerkiksi jos muutoksella halutaan laajentaa kohderyhmää, mutta nykyinen kohderyhmä jää liian vähäiselle huomiolle. Digitalisaatio voi olla innovatiivista ja hyödyllistä silloin, kun se tukee HR-henkilöstön työtä ja antaa niin henkilöstölle kuin työnhakijallekin enemmän vapauksia esimerkiksi ajallisesti. (Bondarouk, Ruël, Looise, 2011, 145.) Muissakin elämän osa-alueissa ensivaikutelma on tärkeä vaihe jatkon kannalta, ja koen hakukokemuksen olevan työelämän esimerkki siitä.

Jos siis teknologiaan keskitytään liikaa laadun sijaan, voi hakijakokemus heikentyä. Tällaiseen törmää esimerkiksi siinä, jos prosessi ei ole johdonmukainen esimerkiksi heikon viestinnän takia, tai etänä suoritettavia haastatteluja ei ole toteutettu ammattitaitoisesti. Yksi suosituimmista ehdokkaiden kieltäytymissyistä onkin prosessin epäjohdonmukaisuus (Bruno 2021, 100). Jokaisella alalla yhä suurempaa suosiota kasvattava helpon hakemisen periaate ei tue sitä, että hakija joutuisi hakukerrallaan täyttää samaisia asioita useampaan kertaan järjestelmään niin CV:n kautta kuin manuaalisestikin, tai odottamaan prosessin etenemistä ilman väliaikatietoja.

Käsittelen luvussa 3.2 tarkemmin sosiaalisen median hyviä puolia rekrytoinnissa, mutta voi olla myös hyvä avata aiheen ristiriitaista aspektia. Yksi merkittävimmistä on yksityisyys. Monille se on pääsääntöisesti vapaa-ajan väline, ja mitä enemmän työpuoli alkaa ottamaan osuuttaan sosiaalisesta mediasta, kohtaa myös työnhakija valinnan paikan: muodostaako sosiaalisen median alustoille niin sanottua työminää vai ei, ja kuinka erottaa nämä kaksi viisaasti toisistaan. Jos alkaa muodostamaan itsestään työkuvaa sosiaalisen median kanaviin, kannattaa se etukäteen suunnitella; kokonaisuus vaikuttaa siihen, millaisen kuvan itsestään luo. Yksityisen ja työsoimen erottaminen keskenään on järkevintä senkin kannalta, että henkilön yksityisyys säilyy, eikä väärä materiaali päädy tahattomasti sille kuulumattomaan paikkaan. (Yle 2012.) Jos henkilö on jakanut julkisesti sosiaalisen median kanavissa itsestään tietoa, on se hänen tietoinen päätöksensä. Rekrytoinnissa on mahdollista käyttää hakijasta löytyvää julkista tietoa ilman suoranaisia lain rajoituksia, mutta toisaalta julkisissa lähteissä olevista tiedoista voi toisinaan olla haastavaa vetää rajaa siihen, mitkä tiedot hakijasta ovat relevantteja työhön nähden ja mitkä eivät (Virolainen 2018, 21). Esimerkiksi suorahaussa julkista tietoa voi käyttää, mutta ennen lopullista päätöksentekoa aiheiden oikeellisuus on tarkistettava henkilöltä itseltään (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759). Vaikka esiin tulleet tiedot eivät olisikaan välttämättä relevantteja, voi se kuitenkin alitajuntaisesti

vaikuttaa rekrytoivan tahon päätöksiin. Tällaisissa tilanteissa onkin kyse enemmänkin eettisistä seikoista kuin lainalaisuuksista.

3.2 Sosiaalinen media hakijan käyntikorttina

Työmaailmassa painotetaan entistä enemmän etenkin työnhakijan LinkedIn -profiilin tärkeyttä, ja alusta alkaa sivuuttamaan perinteistä CV:tä, sillä se on myös oman verkoston ulkopuolella olevien saatavilla (Mäkelä 2021). Suosio perustuu myös siihen, että sosiaalisen median, ja etenkin LinkedInin käyttö rekrytointityökaluna on tutkimusten mukaan edelleen kasvava trendi (Bondarouk & Olivas-Luján 2013, 168). Suorahaun yleistyttyä kandidaatteja haetaan julkisista lähteistä, ja tällaisista LinkedIn on prioriteettilistalla usein ensimmäinen. Esimerkiksi terveydenhuollossa on läpi vuosien ollut normaalia, että lääkäreitä kontaktoidaan henkilökohtaisesti, ja valmiina julkinen ansioluettelo omasta urasta nopeuttaa prosessia entisestään. Rekrytoija näkee suoraan kaiken tarvittavan – mutta vain, jos henkilö itse muistaa pitää sitä ajan tasalla.

Työntekijäbrändiin panostaminen sosiaalisessa mediassa ja etenkin LinkedInissa on jo tietyillä aloilla oikeastaan osa työnhakua, vaikkei työtä varsinaisesti juuri nyt hakisikaan. Ilman sosiaalista mediaa ja tässä esimerkissä LinkedIniä, moni osaaja saattaisi jäädä huomaamatta. (Koch, Gerber & Klerk 2018, 4.) Rekrytointia seuranneena olen huomannut, että monikaan ei välttämättä enää aktiivisesti ala hakemaan töitä, vaan lähtee prosessiin mukaan vasta esimerkiksi suorahakuyhteydenoton seurauksena. Merkittävimpänä tekijänä tässä on siis se, että omaa urapolkua pitää ajantasaisena aktiivisesti. Oman urataustan ja osaamispankin ylläpitämisen lisäksi näkyvyyttä voi lisätä olemalla aktiivinen erilaisissa ammatillisissa keskusteluissa ja tuoda ajoittaisilla julkaisuilla näkökulmia ja tavoitteita isommalle yleisölle. (Repo 2022.) Näkyvyyden kasvattamiseksi myös omia kontaktipiirejä kannattaa laajentaa monipuolisesti myös työelämässä ollessa, jotta mahdollisen työpaikan vaihdon yhteydessä lähipiireistä voisi löytyä helpommin uudelle polulle ohjaavia henkilöitä.

LinkedInin lisäksi on lukuisia muita alustoja, joista rekrytoija voi löytää työnhakijan: esimerkiksi useat yritykset tarjoavat osaajapankki-palvelua, johon hakija voi luoda itselleen profiilin ja näin hänet voidaan sopivan position avautuessa tulla löydetyksi.

3.3 Lainsäädännölliset seikat: digitalisaatio ja rekrytointi

Jos henkilöitä rekrytoidaan yritykseen entisestään persoonaan liittyvien kriteerien perusteella, eikä niinkään akateemisista perusteista, kuinka tämä saadaan kulkemaan käsi kädessä lainsäädännön kanssa rikkomatta sitä? Tässä luvussa käsitellään tämän lisäksi myös yleistä työsuhteeseen ja sen alkuun liittyvää lainsäädäntöä digitalisaation huomioon ottaen.

Kaiken siirtyessä verkkoon liittyy monia riskejä, sillä digitaalisuudessa ja verkkoyhteyksissä on aina turvallisuus- ja yksityisyysriskit, vaikka verkko olisikin suojattu. Näin ollen myös rekrytointiprosessin digiharppauksella on omat riskinsä. GDPR, General Data Protection Regulation eli vuonna 2016 käyttöön otettu EU:n yleinen tietosuoja-asetus suojaa henkilötietojen käsittelyä, ja näin ollen onkin yksi tärkeimmistä tietosuojaan sovellettavista säädöksistä. Jokainen jäsenmaa soveltaa kyseistä säädöstä omassa laissaan säilyttäen tietyt raamit. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta 2016/679/EU.) Suomessa sovelletaan edellä mainittua GDPR:ää omalla henkilötietojen suojan kannalta yhdellä tärkeimmällä lailla, eli tietosuojalailla (Tietosuojalaki 5.12.2018/1050).

Rekrytointiprosessin eri vaiheissa käsitellään monia arkaluontoisia henkilöön liittyviä tietoja. Dataa kerätään monista eri lähteistä, kuten hakemuksista, sosiaalisesta mediasta, ansioluetteloista tai ostamalla palveluntarjoajilta. (Héde 2018.) Vuonna 2018 yleistä tietosuoja-asetusta sovellettiin ja rekrytointiin liittyen asetettiin entistä kireämmät vaatimukset, mitä tulee ehdokkaiden henkilötietojen käsittelyyn. Yrityksen tulee asetuksen mukaan ilmoittaa jokaiselle ehdokkaalle läpinäkyvästi, miten heidän tietojensa käsitellään, ja ylittääään saatava lupa ehdokkaalta tietojen käsittelyyn sekä säilyttämiseen. Tämä periaate koskee henkilön tunnistetietojen lisäksi niin hakemusta, suosittelijoita, CV:tä kuin haastattelun ja / tai testien vastauksiakin. (Tiitinen 2018; tietosuoja-asetus.) Tietosuojaperiaatteen mukaan henkilötietoja on käsiteltävä

- lainmukaisesti, asianmukaisesti ja läpinäkyvästi
- luottamuksellisesti ja turvallisesti
- vain nimenomaista tarkoitusta varten, jos tietoja halutaan käsitellä myös muuhun liittyen, tulee lupa kysyä
- vain tarpeellinen määrä, eli ei mitään ylimääräistä edes 'varmuuden vuoksi'
- ajantasaisesti, eli tarvittaessa oikaista tai poistaa kokonaan
- niin, että henkilö on tunnistettavissa vain määrätyn ajan verran. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2022.)

Aiemmissa luvuissa on useaan kertaan tullut ilmi henkilöarvioinnit ja persoonan vaikuttaminen rekrytointipäätökseen. On luonnollista, että henkilökemiat ovat tärkeässä roolissa, kun ajatellaan uuden kollegan liittymistä työtiimiin, mutta minulla herää silti kysymyksiä liittyen työolainsäädäntöön ja esimerkiksi syrjimiskieltoon. Yhdenvertaisuuslaissa (YhdenvertL 30.12.2014/1325) mainitaan, että työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja tarpeet huomioon ottaen kehitettävä niin työoloja kuin toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä.

Jos pohtii henkilöarviointien hyödyntämistä rekrytointiprosessin tukena, on erityisen tärkeää selvittää ensin, tuoko henkilön tarkempi ja syvällisempi persoonaan kohdistuva arviointi todellista lisäarvoa prosessin kulkuun. Suomi lukeutuu Euroopan kärkimaihin soveltuvuustestien käytössä ja se kasvattaa suosiotaan edelleen. Vaahtio (2005, 160–161) muistuttaa kirjassaan, että imagosyistä kaikkien ehdokkaiden testaaminen voi tahtomattaan luoda vääränlaisen kuvan yrityksestä. Imagosyihin lukeutuu todennäköisesti myös trendien seuraaminen. Se voi helposti kääntää ehdokkaita pois, koska arvioinnin todellinen syy uupuu.

Yhdenvertaisuuslain 2 luvun 12 §:n mukaan erilaiseen kohteluun muun muassa työhön ottamisessa oikeuttaa vain silloin, jos kohtelu perustuu työtehtävien laatua ja niiden suorittamista koskeviin todellisiin ja ratkaiseviin vaatimuksiin ja kohtelu on oikeasuhtaista oikeutettuun tavoitteeseen pääsemiseksi. Näin ollen siis arvioinneissa ilmenneet eroavaisuudet esimerkiksi työtapoihin tai kommunikaatioon liittyvissä seikoissa tulee olla todistetusti merkittävästi työn suorittamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotta ne voidaan ottaa osaksi valintaperusteita. Mikäli valitsematta jättäminen on perustunut johonkin laissa määriteltyyn seikkaan, voi hakija mahdollisesti saada oikeuden vaatia vahingonkorvausta tai hyvitystä. (Salli & Takasalo 2014, 109.)

Sosiaaliseen median viestintään ja sen käyttöön rekrytinnissa ei ole erikseen omaa lakiaan, vaan sen käytössä sovelletaan muita jo olemassa olevia lakeja, kuten kuluttajansuojalakia (20.1.1978/38), työelämän tietosuojalakia (13.8.2004/759), työsopimuslakia (26.1.2001/55) ja sähköisen viestinnän tietosuojalakia (7.11.2014/917). Someen ja rekrytointiin sovelletaan lisäksi myös useita muita lakeja ja säädöksiä. Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (Työelämän tietosuojalaki 13.8.2004/759) ja tarkemmin 4 §:ssä määrätään, että työnantajan on kerättävä työntekijään / työnhakijaan liittyvät henkilötiedot ensisijaisesti häneltä itseltään. Muussa tapauksessa henkilöllä on oikeus oikaista kerättyä tietoa, mikäli se on virheellistä ja tältä on myös kysyttävä lupa tietojen keräämiseen (Pulkinen 4.2.2015). Näin ollen sosiaalisesta mediasta ja julkisista lähteistä kerätyt tiedot eivät vielä itsessään ole päätöksenteon kannalta relevantteja ennen kuin henkilö on ne todennut oikeellisiksi tai virheellisiksi. Tietoa voi käyttää suoraan päätöksenteossa, jos tiedot ovat henkilön itse julkaisemia, mutta aina nekään eivät ole aina ajantasaisia.

Sosiaalisen median alustojen hyödyntäminen rekrytinnissa on edellä mainittujen seikkojen perusteella hyvin monihaaraista, ja koska sosiaalisessa mediassa rekrytinnille ei ole itsessään omaa lainsäädäntöä, voi siitä helposti löytyä myös tilaa virheille. Nykypäivänä kun oikeastaan kaikki tapahtuu verkon välityksellä, voisi kuvitella uusien lainsäädäntöjen ja säädösten tulevan ajankoh- taiseksi käsittelyaiheeksi lähitulevaisuudessa.

4 Empiirinen tutkimus sosiaali- ja terveysalan digitaalisesta rekrytoinnista

4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Teoriaosuuden rinnalle valikoin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän, ja tämä toteutettiin haastattelemalla puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tämä menetelmä oli minulle alusta alkaen aika selkeä, sillä tiesin haluavani keskustella ihmisten kanssa aiheesta tarvittaessa enemmän. Mukana oli 10 sosiaali- ja terveysalan HR-ammattilaista, joten kyseinen tutkimustapa oli juuri sopiva. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus olisi vaatinut paljon enemmän osallistujia ja aineistonkeräys olisi mahdollisesti pitänyt olla laajempi kysely. Osallistujia oli todella vaikea saada, joten laadullinen tutkimus valikoitui projektin aikana myös senkin myötä. Alkuperäinen tavoite oli se, että kohderyhmänä olisi HR-ammattilaisia sote-alalta (3kpl) kuin myös muualta vastapainon saamiseksi (2kpl). Suunnitelma kuitenkin muuttui, ja päädyin keräämään isomman joukon pelkästään sote-alalla työskenteleviä henkilöitä, jotta alan näkökulma saataisiin paremmin tutkimuksessa esille. Tämä siitäkkin syystä, että teoriaosuus käsitti rekrytoinnin digitalisaatiota yleisellä tasolla läpi alojen.

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan sellaista tutkimuksen suuntausta, jossa pyritään saamaan ymmärrys tietyn kohteen laadusta, ominaisuuksista tai yleisesti merkityksestä (Jyväskylän Yliopisto 2021). Siinä aineistoa käsitellään usein kokonaisuutena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kukin osallistuja vastaa kysymyksiin oman tietopohjansa kautta ja tulkitsevat niitä henkilökohtaisesta näkökulmasta. (SurveyMonkey 2022.) Tutkimusmuodossa vastaukset ovat usein liitoksissa jollain tasolla toisiinsa, joten senkin takia jokaista aineistoa täytyy käsitellä kokonaisuutena, eikä vastauksia voi ottaa ulos kontekstista (Juhila 2021). Kvalitatiivisen tutkimuksen erilaisia tutkimustapoja ovat teemahaastattelut, eli haastattelussa keskustellaan ennalta määritellystä teemasta, mutta kysymykset voivat vaihdella henkilön mukaan. Menetelmiä voi olla myös perinteinen haastattelu, havainnointi tai benchmarkkaus.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa sellaista tutkimuksen suuntausta, jossa yleensä kuvataan ja tulkitaan tuloksia numeroiden ja tilastojen kautta (Jyväskylän Yliopisto 2015). Aineistoa voikin kerätä esimerkiksi kyselyn avulla, josta saa hyvin tilastollista tietoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistettäviin lopputuloksiin, aiheen selitykseen saadun tilaston kautta, ja monesti se voi perustua käsiteltävän aiheen ennustettavuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 22, 25). Määrällinen tutkimus etsii niin sanotusti normeja, kun taas laadullinen monimuotoisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 26).

Kuten aiemmin mainittiin, tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Strukturoidun haastattelun yksi piirteistä on se, että lomakkeella jokaisen saman kysymyksen lisäksi myös kysymysten järjestys on jokaiselle osallistujalle sama (Hirsjärvi & Hurme 2015, 44–45). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat myös valmiiksi määrättyjä ja kaikille samat. Strukturoidusta haastattelusta poiketen puolistrukturoidussa haastattelussa kuitenkin ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot puuttuvat, eli jokainen vastaaja sai vapaammin vastata omien näkemyksiensä pohjalta kysymykseen. (Näpärä 2017.) Menetelmässä hyvää on se, että tulokset ovat suhteellisen helppo käsitellä ja tehdä yhteenveto. Haasteeksi osoittautui kuitenkin se, että henkilöstä riippuen jotkut kysymykset saatettiin ymmärtää eri tavoilla, jolloin tarvitsi tarkennusta. En kuitenkaan koe, että se on huono asia.

Huomasin opinnäytetyötäni tehdessä, että haastateltavien saaminen oli kyseiseltä alalta kovin haasteellista, kuten jo aiemmin on todettukin, ja suurin syy tähän oli aikataululliset syyt. Päädyin siksi laatimaan kysymyksistä siistin vastausdokumentin, johon henkilö sai vapaasti kirjoittaa vastauksensa ja käyttää kuhunkin kysymykseen niin paljon aikaa kuin parhaaksi koki. Aikataulun takia toisena vaihtoehtona olisi ollut sähköpostihaastattelu, joka periaatteessa olisi toiminut samalla tavalla. Koen kuitenkin, että aineistoja oli helpompi käsitellä ja vastaajillekin dokumentti oli käyttäjäystävällisempi. Lähetin kysymykset haastateltaville, ja he pystyivät oman aikataulunsa puitteissa vastaamaan niihin. Valikoitujen henkilöiden kohdalla kommunikaatio sujui hyvin, ja jos tarvitsin lisäselvitystä johonkin kohtaan, se onnistui sähköpostitse tai LinkedInissa.

4.2 Analyysitavat

Analyysitavoilla tarkoitetaan niitä tapoja ja keinoja, joilla tässä tapauksessa haastatteluista, saatua aineistoa käsitellään ja tarkastellaan. Analyysi aloitetaan aineistoon tutustumalla ja toimivan kokonaisuuden rakentamisella. Omakohtaisesti keräsin jokaisen kysymyksen vastaukset ja laitoin samantyylliset vastaukset omiin ryhmiin. Näin sain nopeasti yleiskatsauksen käsiteltyjen teemojen tuloksista. Tutkimuksen aineisto ei itsessään välttämättä tuo mitään merkittävää esiin, sillä tutkimuksen laatijan on itse päätettävä tutkimuskysymyksiin ja työn tavoitteisiin peilaten tärkeimmät pointit. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.) Tässä työssä tutkimuskysymyksiä oli kaksi: ”kuinka digitalisoituminen on konkreettisesti vaikuttanut rekrytointiprosessiin?” ja ”onko digitalisoituminen muuttanut yrityksen valintaperusteita?”

Kvalitatiiviseen analyysiin on monta erilaista tapaa. Niitä ovat esimerkiksi koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely. Lisäksi on erilaisia tarkastelutapoja, joita laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää: Realistisessa tarkastelutavassa keskitytään siihen, mitä tarkalleen aineistossa tulee ilmi ja mitä siinä kerrotaan tutkittavasta aiheesta. Sosiaalinen konstruktionismi taas puolestaan tar koittaa sitä, miten osallistuneet henkilöt puhuvat käsitellyistä teemoista ja millaisia seurauksia eri

asioiden ymmärtämisen tavoilla on toiminnan kannalta. Näiden kahden lisäksi on myös fenomenologisia, hermeneuttisia ja eksistentiaalisia analyysitapoja, ne keskittyvät lähinnä yksilön omiin subjektiivisiin kokemuksiin. (Günther ym. 2021.) Käytin aineistojen analyysitapana tällä kertaa teemoittelua.

Teemoittelulla tarkoitetaan tapaa, jossa aineistoista kerätään kasaan useasti toistuvia yksityiskoh-
tia ja haastatteluiden vastauksissa näkyviä yhtäläisyyksiä. Kyseisessä analyysitavassa täytyy huo-
mioida tutkimuskysymykset, jotta nostot ovat tutkimuksen kannalta relevantteja. (Günther ym.
2021.) Tässä työssä toistuvia teemoja olivat työnantajakuva, positiivinen prosessin kehi-
tys, sosiaalisen median tärkeys ja lisäresurssien tarve (kuva 6.)

4.3 Tulokset: yleisimmät teemat

Edellisessä luvussa tuli ilmi se, että haastatteluissa nousi teemoittelun kautta muutama selkeä yh-
teinen piirre. Alla kukin teema kuvattuna tarkemmin.



Kuva 6. Isoimmat teemat haastatteluissa

Jokaisen haastateltavan kohdalla nousi useamman kysymyksen vastauksessa esiin työnantajaku-
van ja brändäyksen suuri ja kasvava merkitys rekrytointiprosessin onnistumisen takaamiseksi; Esi-
merkiksi sosiaalista mediaa käytetään pääsääntöisesti nimenomaan työnantajakuva kehittämi-
seen. Prosessista halutaan kehittää mahdollisimman sulava, ja tämä taas vaikuttaa hyvän kuvan

luomiseen hakijaystävällisen ensivaikutelman takia. Lisäksi rekrytointiviestintään kuin sen ulkopuoliseenkin viestintään, näkyvyyteen ja hyvän me-kuvan jakamiseen tulee panostaa, jotta uusia työntekijöitä saa paremmin houkuteltua kuhunkin yritykseen. Samalla kuitenkin kannustavan, viihtyisän ja hyvinvoivan työyhteisön rakentaminen on toinen avainasemassa oleva tekijä työnantajakuvan ja pitovoiman säilyttämiseksi.

Haastatteluiden mukaan työnantajamielikuvan merkityksen lisäksi rekrytoinnin myynnillisyyttä (työpaikka = tuote) on ja tulee olemaan suuri tekijä prosessin onnistumisen kannalta. Muutos viittaa selkeästi siihen, että hakijat ovat yhä enenevässä määrin tarkkoja haettavasta paikasta. Työnantajakuvan tulee kuitenkin olla realistinen, eikä vain kuvitteellisesti sellainen, jollaista yhteiskunnassa toivotaan. Monesti työnhaussa tulee vastaan tilanteita, joissa organisaatio on maalannut itsestään hyvin vahvasti tietyn kuvan ulkopuolisille, mutta tämä kuva on murentunut viimeistään rekrytoinnin haastatteluvaiheessa.

Digitalisoituminen herättää haastateltavien keskuudessa hyvin positiivisia ajatuksia. Suurin vaikutus on etenkin prosessin nopeutuminen erilaisten digivälineiden ja jouhevien viestintämahdollisuuksien myötä. Myös uudet mahdollisuudet niin työnantajan kuin työnhakijan kannalta nousivat monella yhdeksi merkittävämmäksi muutokseksi; esimerkiksi puhelin- ja videohaastattelut ovat ajankäytöllisesti erinomainen kehitys, ja erilaiset sosiaalisen median alustat antavat liikkumatilaa monelta kantilta. Nopea hakeminen on yleistynyt muun muassa LinkedInin kautta.

Resurssien riittävyys herättää selkeästi monessa huolta, sillä eri kanaville levittäytyminen vaatii luonnollisesti enemmän henkilöstöä, osaamista ja aikaa. Näin ollen jo olemassa olevan henkilöstön kouluttautumismahdollisuuksiin on nykyään ja tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin tärkeää panostaa. Osaamiseen ja lisäkouluttautumiseen liittyen työnantajan on lisättävä soten sisällä olevan suuren kilpailun takia omaa pitokykyään, jotta parhaat osaajat pysyvät talossa mahdollisimman pitkään.

Neljäntenä suurimpana teemana on sosiaalisen median tärkeys. Muissa tehtävissä, kuten asiantuntija- ja johtotehtävissä sosiaalinen media ja etenkin LinkedIn ovat tärkeässä roolissa myös hakijan kannalta, mutta yleisesti soten sisällä sosiaalisen median tärkeys keskittyy selkeästi lähinnä työnantajiin. Yritysten tulee olla aktiivisesti näkyvillä sosiaalisessa mediassa ja sitä kautta tulla mahdollisimman monille tutuksi positiivisen kautta. Tämä suurimmaksi osaksi kulkee käsi kädessä nimenomaan aiemmin mainitun työnantajakuvan rakentamisen kanssa. Monikanavaisuus on myös tärkeää, jotta näkyvyyttä saataisiin mahdollisimman laajalle ja yhä useampi voisi kiinnostua yrityksen toiminnasta.

Lisäksi joitain kertoja mainittiin yhtenä mahdollisena riskinä tietoturvallisuuteen liittyvät asiat, mutta niissä tärkeää on pitää yllä esimerkiksi kouluttautumista ja pitää huolta siitä, että kaikki henkilötietoja käsittelevät varmasti tietävät ja tunnistavat haavoittuvuudet.

4.4 Tulokset: haastattelut

Edellisessä osiossa tuli ilmi tutkimusaineiston teemat, jotka yhdistivät kaikki haastattelut toisiinsa punaisen langan tavoin. Haastateltavia oli kuitenkin 10, joten poikkeavuuksiakin tuli jonkin verran. Tässä kappaleessa perehdyn enemmän yksilöllisesti haastatteluihin käyden ne pääpiirteittäin läpi, ja nostan joitain tärkeimpiä lainauksia jokaisesta haastattelusta.

Kyse on sote-alan HR-ammattilaisista ja he työskentelevät eri organisaatioissa ympäri Suomea ja heillä on noin 2–16 vuoden kokemus alalta (taulukko 1). Heidän tehtäväkuvansa vaihtelevat rekrytoinnissa avustavasta roolista johtajarooleihin ja kaikkeen siltä väliltä. Tietävästi A, B ja D omasivat kokemusta HR:n parista myös muilta aloilta. Osallistujat sijoittuivat sekaisin niin julkiseen kuin yksityiseenkin toimijaan. Valtaosalta osallistujista tuli toive pysyä anonyyminä, joten käsittelen kaikkien vastaukset täysin anonyymisti, enkä tuo esiin organisaatioitakaan. Viittaan heihin jatkossa pelkästään henkilöinä.

Henkilö	Haastateltu	Kokemus vuosina
A	11.5.2022	~ 7 vuotta
B	30.9.2022	6 vuotta
C	4.10.2022	16 vuotta
D	2.10.2022	12 vuotta
E	3.10.2022	~ 9 vuotta
F	5.10.2022	~ 4 vuotta
G	5.10.2022	15 vuotta
H	9.10.2022	3 vuotta
I	10.10.2022	1,5 vuotta
J	12.10.2022	5 vuotta

Taulukko 1. Haastateltujen kompetenssi ja haastatteluajankohta

Haastattelin ensimmäisenä henkilöä A. Hän on huomannut muutokset, mutta organisaatiosta riippuen tahti on vaihdellut. Järjestelmämuutoksia on vuosien mittaan tullut, ja selkeä muutos rekrytoinnissa on hänen mukaansa nykyään etenkin sen myynnillisyyttä; työnantajamielikuvaan ja hakijakokemukseen panostaminen ovat nousseet keskiöön. ”Käyttäjätavallisemmät järjestelmät, etähaastattelut ja etäsoveltuvuusarvioinnit helpottavat työnhakijan ja työnantajan ajankäyttöä.” Lähes tulkoon kaikkien haastateltavien kanssa ajankäyttöön liittyvät asiat olivat myös esillä. Lisäksi tässä haastattelussa (Henkilö A 11.5.2022) käsiteltiin enemmän muihin verrattuna työnhakijan

asiantuntijabrändäystä, jonka A koki LinkedInin puolella tärkeäksi seikaksi, kun kysyin, onko LinkedIn työnhakijalle valttikortti. A:n mielestä siitä voi saada uraa ajatellen paljon irti pienellä vaivalla. Henkilö C kuitenkin koki, että LinkedIn ei ole niinkään tärkeä osa työnhakua, sillä se on vain yksi osa totuutta, eikä sitä sen takia kannata painottaa liikaa. Sote-alalla työnhakijabrändin rakentaminen esimerkiksi LinkedIniin ei selkeästi ole yhtä merkittävää kuin muissa asiantuntija- ja johtorooleissa. Sosiaalisella medialla oli kuitenkin myös C:n mielestä merkittävä rooli työnantajan puolelta, ja siellä olisi hyvä olla aktiivinen myös rekrytointien ulkopuolellakin. (Henkilö C 4.10.2022.)

Äsken mainitsemani ajankäyttö oli rekrytointien prosessimuutosten yksi merkittävimmistä vaikutuksista ja se näkyi myös vastauksissa. C (4.10.2022) mainitsee näin: ”Videohaastattelun järjestäminen on paljon ketterämpää kuin perinteiset fyysiset tapaamiset.” Toisaalta niin hänen kuin esimerkiksi henkilö H:n mielestä kasvokkain tapaamisille on edelleen paikkansa, sillä fyysisten tapaamisten kautta on helpompaa tutustua ehdokkaaseen ja luoda rento haastattelutilanne (Henkilö H 9.10.2022). Moni yhtyi siihen, että videohaastattelusta jää pois paljon sanatonta viestintää, joka kuitenkin on tärkeä osa rekrytointipäätöstä. Henkilö I mainitsikin, että digitaalisuuden ja haastattelujen siirtyessä verkkoon virherekrytointeja voi mahdollisesti tulla enemmän. (Henkilö I 10.10.2022.) Erilaisten digitaalisten hakukanavien myötä hakeminen ja hakemusten käsittely on nykyään paljon enemmän aikaa säästävää ja hakijalähtöisempää muun muassa nopeiden monivalintahakemusten ja CV:tömien hakemusten myötä. Toisaalta samaan aikaan yritys tarvitsee myös enemmän resursseja ylläpitääkseen jouhevaa prosessia, mikä saattaa toisinaan kompensoida säästettyä aikaa. Henkilö E (3.10.2022) toteaa prosessimuutoksesta seuraavasti: ”Hakeminen on helpompaa, mutta kontaktoinnin pitää olla nopeaa. Haastatteluissa pitää myös enemmän mainostaa, miksi juuri me olisimme hyvä työpaikka.” Niin sanottu mainostaminen liittyy rekrytointien lisääntyvään myynnillisyyteen, josta henkilö A mainitsi. Työpaikan rakenteiden ja taustatyön tulisi olla kunnossa, jotta avoinna oleva paikka olisi houkutteleva ja työntekijälle pitkäaikainen.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, onko valintaperusteet muuttuneet digitaalisuuteen siirtymisen myötä. Kysymys oli mukana osittain sen takia, että yhä enemmän työpaikkailmoituksissa näkee ”persoonaa ratkaisee”-mentaliteettia. Kysyin sitä osallistujilta, ja vastaukset olivat seuraavanlaisia:

”Mikäli persoonallisuustesti tai muu soveltuvuustesti tukee haettavaa tehtävää, on se paikallaan. (Persoonallisuus)testejä tulisi tehdä myös työnhakijaa palvelevalla tavalla, eli niiden avulla löydetään vahvuuksia, joita työnantaja voi vahvistaa ja vastaavasti löydetään niitä alueita, joita päästään yhdessä kehittämään.” (Henkilö D 2.10.2022.)

”Joskus on tilanteita, että persoona kompensoi miinus- tai plusmerkkisesti. Tämä tosin usein luotettavinta tunnistaa live-tilanteissa. Eli en ole lääkirikrytointien osalta testien kannalla. Paitsi jos haetaan vastuutehtävään.” (Henkilö B 30.9.2022.)

”Mielestäni persoonallisuustesteissä saadaan hyvä kokonaiskuva hakijasta ja hänen luonteestaan sekä siitä, jos hän sopisi tiimiin ja haettuun työnkuvaan. Koen myös, että työnhakijat hyötyvät testistä, koska he pääsevät itse refleктоimaan itseään työntekijänä ja arvioimaan olisiko työn luonne ja mahdollinen tiimi juuri hakijalle sopiva.” (Henkilö H 9.10.2022.)

”Persoonaa on ehdottomasti tärkeä, jollei tärkein kriteeri, mutta kyselyiden ja testien antamaa kuvaa näistä täytyy tarkastella kriittisesti. Uskoakseni parhaiten persoonasta pääsee kuitenkin selville laajan live-haastattelun kautta. Toki testejäkin voidaan käyttää rinnalla.” (Henkilö G 5.10.2022.)

”Jokainen tekee työtä persoonallaan tai toisinpäin sanottuna, persoonaa vaikuttaa siihen, miten henkilö tekee työtään. En laittaisi persoonallisuustestejä suureen arvoon vaan kokonaisuus ratkaisee.” (Henkilö J 12.10.2022.)

Voikin todeta, että 'hyvä tyyppi'-mentaliiteetti, jota aiemmin käsittelin, on nykyään suhteellisen merkittävä tekijä ja joskus jopa ratkaisevassa roolissa. On mielestäni hyvä, että niin sanottuja pehmeitä taitoja painotetaan yhä enemmän, jonka kautta esimerkiksi alalla aloittelevat saavat myös paremmin mahdollisuuden työnhakumaailmassa. Sote-alalla se, että tulee ihmisten kanssa toimeen ja pystyy toimimaan ammattitaitoisesti, vaatii näitä pehmeitä taitoja ja joissain tilanteissa ne ovat avainasemassa uralla onnistuakseen. Ala tietysti vaatii hyvää koulutusta ja ammatillista osaamista, mutta se on yksi osa koko paletista, jota esimerkiksi käsittelin kuvan 5. kautta luvussa 3.

Kysyin myös, vaikuttaako lisääntynyt somenäkyvyys hakijamäärään, ja selvitin, onko näkyvillä oleminen vain rekrytointia varten vai lähinnä työnantajamielikuvan ja tietoisuuden lisäämistä. Usea haastateltavista kertoi pitäneensä jollain tapaa kirjaa siitä, kuinka aktiivinen näkyvyys on vaikuttanut hakijamääriin. Esimerkiksi henkilö D (2.10.2022) kertoi, että vaikka heidän sosiaalisen median kanavat ovat vasta suhteellisen vähän aikaa sitten luotu, on tuloksia huomattavissa tunnettuuden ja hakijamääränkin osalta. Lähes kaikki mainitsivat näkyvyyden rinnalla jo aiemmin käsitellyn työnantajamielikuvan rakentamisen. Henkilö J (12.10.2022) totesikin lyhyesti mutta ytimekkäästi, että mitä enemmän esillä, sitä enemmän ihmisten mielissä. Toinen taas mainitsi, etteivät he käytä sosiaalisen median alustoista kuin Instagramia ja Facebookia, ja niitäkin pääsääntöisesti vain kehittääkseen työnantajamielikuvaa. Siinä samalla kuitenkin epäsuorasti on odotus mahdollisesti positiivisesta vaikutuksesta hakijamääriin. (Henkilö H 9.10.2022.) Lisäksi nykyään löydettävyys on osatekijänä siinä, saako hakijoita vai ei. Luvussa 3 mainittiin, että somealustoilta kieltäytyminen voi vaikuttaa negatiivisesti mahdollisiin hakijoihin. Tähän liittyy siis myös löydettävyys; jos yritys ei ole mitenkään muuten esillä, kuin esimerkiksi omien nettisivujen kautta ja julkisten avointen työpaikkakanavien listoilla, ei hakija välttämättä pääse niin hyvin kiinni yritykseen eikä näin ollen ole kiinnostunut hakemaan. Löytämättömyys voi toisinaan antaa yrityksestä etäisen kuvan, eikä siksi

houkuttele. Hakijamäärään vaikuttavuuteen vastatessa yksi tekijä oli nimenomaan löydettävyyks siltä kannalta, miten yritys tutustuttaa ja tuo itseään esille kohderyhmälleen eri kanavien kautta. Aktiivinen esillä oleminen vaikuttaa tunnettavuuteen ja tämä taas löydettävyyteen sekä kiinnostuksen heräämiseen. (Henkilö F 5.10.2022.)

Rekrytointikanavien valikoima on digitalisaation myötä laajentunut merkittävästi, mikä on antanut yrityksille mahdollisuuden valikoida kanavat niin omien mieltymystensä mukaan kuin sillä hetkellä haettavan tehtävän perusteella. Esimerkiksi Instagramissa voi saada juniortason tehtävään paremmin näkyvyyttä, kun taas LinkedIn voi olla korkeamman tason tehtävissä parempi kanava. Tämä kuitenkin on myös siitä kiinni, mihin ja miten kukin yritys on medianäkyvyyttään rakentanut. Kysyessäni, vaikuttaako rekrytoitavan roolin taso kanavan valintaan, sain monta samankaltaista, mutta myös pari poikkeavaa vastausta. Seuraavaksi lainauksia heiltä.

”Joskus joihinkin tehtäviin otetaan muitakin kanavia, mutta kaikissa tehtävissä on omat samat kanavat, oli taso mikä tahansa.” (Henkilö F 5.10.2022.)

”Kohderyhmä ratkaisee kanavan. Tosin nykyään kaikenikäisiä ja kaikenlaisella osaamisella olevia henkilöitä liikkuu jokaisessa some kanavassa.” (Henkilö C 4.10.2022.)

”Olemme eri kanavilla esillä riippuen siitä, millaista tehtävää rekrytoimme.” (Henkilö E 3.10.2022.)

”Ammattiryhmä ja haussa olevan tehtävän vaativuus otetaan aina huomioon rekrytointikanavaa valitessa.” (Henkilö H 9.10.2022.)

”Lääkäreille on tehty niin sanotusti kevyempi rakenne rekrytointiin. Enemmän ’jätä nimesi ja puhelinnumerosi, niin olemme yhteydessä’ -tyylinen, kun taas hallintoon käytämme HR järjestelmiä.” (Henkilö G 5.10.2022.)

”Alusta on lähtökohtaisesti sama, mutta tehtävän taso toki määrittelee sen, miten paljon yksittäiseen rekrytointiin voidaan panostaa. Joten on mahdollista viedä tehtävä myös eri alustoille.” (Henkilö A 11.5.2022.)

”Joissain rekrytoinneissa kyllä. Organisaatioissamme, kuten kaikissa muissakin, on oma järjestelmänsä, jota kautta hakijaa pyydetään hakemaan ko. tehtävää.” (Henkilö J 12.10.2022.)

Haastatteluissa tuli hyvin ilmi se, että kanaviin on alettu kiinnittämään viime vuosina enemmän huomiota, etenkin kun julkisuudessa on näkynyt paljon soten osaajapulaa. Tähän liittyen henkilö H (9.10.2022) ja J (12.10.2022) mainitsivat suoraan, että sote-alan rekrytoinnit ovat vaikeutuneet

vuosien mittaan – osittain juuri osaajapulasta liittyvästä syystä, ja sen johdosta myös suuren kilpailun takia. Tämä tukee vuoden 2022 Kansallisen rekrytointitutkimuksen tulosta, jossa 61 % oli sitä mieltä, että ylipäättään pätevien työntekijöiden löytyminen on hankaloitunut monella alalla (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 25). Yritykset siirtyvät maksullisten rekrytointikanavien käyttäjiksi ja yrittävät houkutella tehokkaimmilla mahdollisilla keinoilla parhaat osaajat yritykseensä, säilyttäen kuitenkin samalla trendinä kasvavan hakijalähtöisen rekrytointiprosessin. Henkilö J (12.10.2022) mainitsi myös, että rekrytoinnissa on jatkuvasti pystyttävä kehittämään ja keksimään uusia rekrytointimarkkinoinnin keinoja eri ikäryhmille ja täten myös eri sosiaalisen median kanavia tulee hyödyntää monipuolisesti.

Kysyessäni sitä, vaikuttaako maksuttomien sosiaalisen median kanavien lisääntyminen ja niissä olevat mahdollisuudet rekrytointien määrään enenevissä määrin, vastaus oli lähes yksimielinen. Henkilö C (4.10.2022) totesi, että nämä kanavat varmasti vaikuttavat jonkin verran. Heillä se on ollut jo jonkin aikaa käytössä muun muassa lyhyempien sijaisuuksien rekrytointikanavana. Yhdeksän kymmenestä kuitenkin olivat sillä kannalla, ettei se vaikuta määriin merkittävästi. Maksuttomuus ei myöskään rekrytointiprosessin budjettiin ole ainakaan toistaiseksi vaikuttanut, sillä nämä kanavat ovat maksullisten rinnalla niin sanotusti lisänäkyvyytenä. Toisaalta on mahdollista, että osaajapankit voivat kanavien myötä kasvaa – useammat kanavat mahdollistavat enemmän hakijoita, jolloin on todennäköisempää viedä prosessi onnistuneesti loppuun.

Aiheen siirryttäessä erilaisiin tulevaisuuden keinoihin, joilla voitaisiin mahdollisesti mitata hakijoiden osaamista ja motivaatiota, vallitsi vastauksissa motivaatio- ja kykytestien suosiminen. Testeistä kannatusta sai esimerkiksi sellainen, jossa selvitetäisiin hakijan tapaa työskennellä ja toimia tiimissä, sekä kuinka hän ottaa vastuuta niin tiimin johtamisessa kuin henkilökohtaisissa tehtävissä. Toisaalta aivan perinteistä kasvokkain tapaamista suosittiin myös, sillä niistä näkee helposti, onko hakijalla motivaatiota haettavaan tehtävään. Haastatteluista kuitenkin halutaan tulevaisuudessa yhä enemmän keskustelevia ja vahvuuksiin painottavia, eikä niinkään kuumottavia tenttitilaisuuksia. Henkilö E (3.10.2022) koki, että heillä tätä keskustelelevampaa mallia on otettu jo vuosien varrella käyttöön ja suosi tätä menetelmää ”vanhanajan” haastattelun sijaan. Kolmantena keinona esiintyi myös erilaiset ennalta määritellyt ennakkotehtävät, jotka voisivat olla esimerkiksi videon muodossa (Henkilö C 4.10.2022) tai vapaamuotoiset videohakemukset, jolloin hakija pystyisi tuomaan vapaasti omaa osaamistaan persoonallisemmin esiin (Henkilö I 10.10.2022). Roolin mukaan vaihtelevat esitietolomakkeen tyylliset tehtävät olivat myös yksi keino (Henkilö B 30.9.2022). Niissä kuitenkin varjopuoleksi koitui se, että etenkin lääkärirekrytoinneissa ei ole välttämättä syytä lisätä yhtään ylimääräistä prosessin vaihetta. Niin on kuitenkin myös muissakin tehtävissä: Digiakakauden myötä halutaan mahdollisimman nopeaa ja vaivatonta hakemista, nimenomaan yhä hakijajäykkäisempää mallia, joten jos testaus tai mikään muukaan uusi vaihe ei ole valinnan kannalta

välttämätöntä, se ei kannata. Tätä puoltaa lisäksi sekin, että rekrytoivan tahon tulee pystyä selkeästi vastaamaan, jos ehdokas kysyy testauksen tai arvioinnin syytä.

Digitalisaation takia myös ilmaantuu monia ongelmia, joita ei välttämättä aikaisemmin ole ollut. On kuitenkin asioita, jotka ovat aiempaa enemmän pinnalla myös julkisissa lähteissä. Edellisessä luvussa käsiteltiin esimerkiksi tietoturvallisuuteen ja lakiin liittyviä asioita. Etenkin tietoturvan tärkeys nousee vuosi vuodelta merkityksellisemmäksi, jos erilaiset sosiaalisen median kanavat ja rekrytointialustat lisääntyvät. Kysyin haastateltavilta, millaisia mahdollisia haasteita digitaalisuus saattaa tulevaisuudessa tuoda, vai tuoko mitään. Tähän kysymykseen tuli kaikista eniten poikkeamia, sillä tulevaisuuden ongelmat monesti ovat ennalta arvaamattomia. Seuraavaksi lainauksia vastauksista.

”Rekrytoinneista puhuttaessa kaikki eivät välttämättä aina ole sitä miltä näyttää. Hyvällä (ja suurehkolla) yritykselläkin voi olla huonosti toteutetut somekanavat ja toisinpäin.” (Henkilö B 30.9.2022.) Yritysten läpinäkyvyys siis on sellainen asia, joka vaatii tulevaisuudessa enemmän resursseja.

”Mikäli rekrytointeihin ei laiteta tarpeeksi resursseja (tarpeeksi ihmisiä hoitamaan prosessia), jää paljon potentiaalia käyttämättä.” (Henkilö D 2.10.2022.) Kanavien lisääntyessä ja kilpailun ollessa kovaa, täytyy rekrytointeihin todennäköisesti lisätä resursseja huomattavasti. Resursien puute voi johtaa siihen, ettei erotu edukseen kilpailevien tahojen rinnalla.

Henkilöt A, G ja H mainitsivat tietosuojaan liittyvät riskit, jolloin GDPR-osaaminen on hyvä pitää ajan tasalla ja esimerkiksi tietyin väliajoin tarjota koulutusta muistin virkistykseksi. Mahdollisilta verkkohyökkäyksiltä ei parhaimpienkaan keinojen avulla välttämättä säästy, mutta riskejä voi tuki monella tapaa minimalisoida tietotaidon kautta.

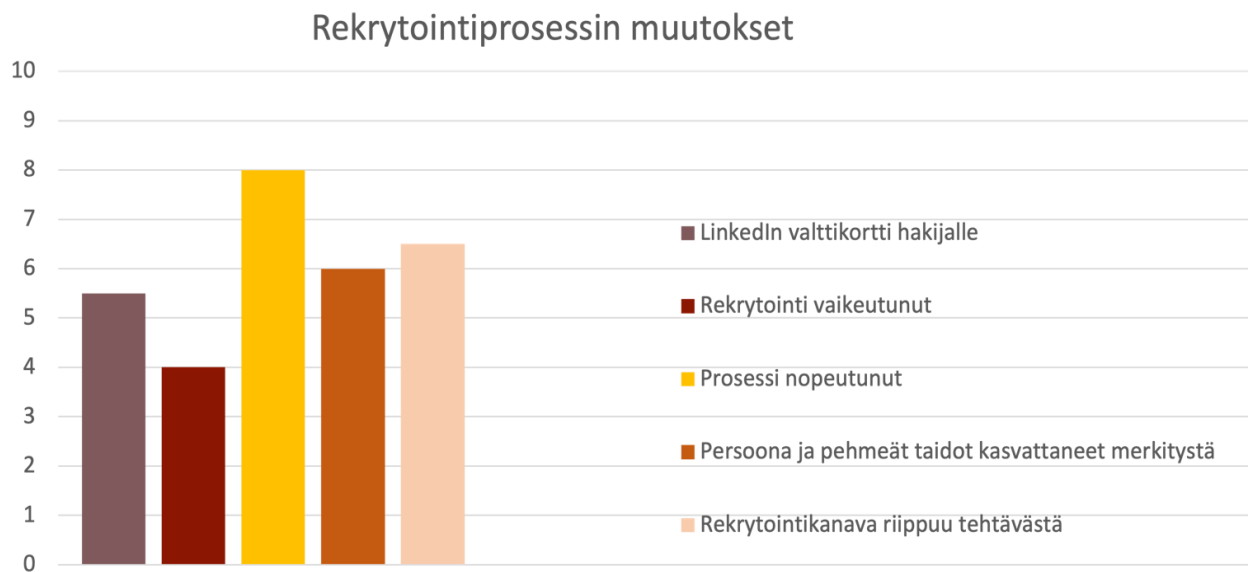
Inhimillisyyden, ihmiskontaktien ja yhteisöllisyyden väheneminen nähtiin myös mahdollisena haasteena:

”Digitaalisuus saattaa muuttaa työkulttuureja pois yhteisöllisyydestä ja yksintyöskentely ei sovi kaikkeen työhön, joten siitä voi syntyä haasteita. Haastattelujen siirtyessä digitaalisiksi voi virherekrytointeja tulla enemmän.” (Henkilö I 10.10.2022.)

”Emme enää keskustele ihminen ihmiselle, vaan ehkä johonkin bottiin tai muuhun virtuaaliseen kohteeseen, jolloin muun muassa inhimillisuus jää vähäisemmälle huomiolle.” (Henkilö J 12.10.2022.) Kyseiset lainaukset saivat myös parilta muulta kannatuksia lyhyemmässä muodossa.

Nopea välineiden kehittyminen ja uusiin tapoihin adaptoituminen voivat tuoda mukanaan myös osaamishaasteita niin työnhakijalla kuin työnantajan puolellakin (Henkilö C 4.10.2022). Samalla kun työpaikkailmoituksia tulee nykyään lähes joka kanavassa vastaan haluamattakin, on työnantajan pitovoimasta pidettävä huolta, ettei työntekijät vaihda matalalla kynnyksellä toiseen työpaikkaan (Henkilö F 5.10.2022). Pitovoiman säilyminen kulkee käsi kädessä työnantajamielikuvan, mutta toisaalta myös kilpailukyvyn kanssa. Houkuttelevia ilmoituksia ja yhteydenottoja suora hakukonsulteilta voi tulla silloinkin, kun ei työpaikkaa edes hae. Niihin tarttumiseen vaikuttaa se, kuinka avoin tehtävä vertautuu nykyisen työpaikan kanssa.

Lopuksi vielä tiivistettynä osallistuneiden vastaukset rekrytointiprosessin muutokseen liittyvistä kysymyksistä, joissa oli jonkin verran hajontaa (kuva 7). Pystyaxselilla vastanneiden kokonaismäärä, eli 10 henkilöä. Kahdessa kohdassa, LinkedIniin ja rekrytointikanavaan liittyvissä tulokset on puolikas, sillä vastauksista jotkut olivat toisaalta asian kannalla, mutta toisaalta taas ei.



Kuva 7. Prosessin muutos sosiaali- ja terveysalalla

Tuloksia ja kokonaiskuvaa tarkastellessa on selvää, että yleisesti digitalisaatio ja sosiaalisen median tuomat mahdollisuudet ovat hyvin tervetulleita. Yritykset ovat myös hyvin avoimia ottamaan haltuun uusia tapoja sujuvoittaakseen prosessia. Hakijälähtöisyyttä halutaan vaalia ja valintaperusteet kääntyvät pikkuhiljaa sellaisiksi, että niissä otetaan yhä enemmän henkilön pehmeitä taitoja huomioon erilaisien testien avulla. Vaikka rekrytointi on sote-alalla vuosien mittaan vaikeutunut osaajapulan ja kilpailun takia, tuo sosiaalinen media ja erilaiset alustat yrityksille mahdollisuuden korostaa omaa brändiään ja näin ollen pyrkiä erottumaan kilpailijoiden joukosta.

5 Johtopäätökset ja omaa pohdintaa

Tässä luvussa teen kiteytyksen tutkimuksesta ja käyn vielä läpi omia pohdintojani tuloksiin ja aiemmin käytettyihin lähteisiin liittyen, sekä mitä mieltä itse olen haastatteluissa käydyistä teemoista. Lopuksi vielä avaan mietteitäni työstä kokonaisuudessaan ja sen onnistuvuudesta.

5.1 Yhteenveto

Kuten jo aiemman luvun lopussa todettiin, on tuloksissa selkeästi huomattavissa digitalisaation ja sosiaalisen median vaikutukset rekrytointitapoihin, sen läpivientiin ja onnistuneen lopputuloksen takaamiseen. Uusia keinoja toteuttaa rekrytointia tulee jatkuvasti lisää ja yritysten tulee olla siltä osin avoimia. Haastattelujen myötä on selkeää, että vastaanotto on avointa. Sote-alalla vallitsevan suuren kilpailun ja osaajapulan myötä on entistä tärkeämpää, että yritykset pyrkisivät jatkuvasti yhä hakijalähtoisempään tapaan rekrytoida ja loisivat jatkossakin aitoa työnantajamielikuvaa.

Monikanavainen rekrytointi tuo kuitenkin myös mukanaan sen, että rooliin tarvitaan tulevaisuudessa useampia henkilöitä kuin yksi tai kaksi. Haastatteluissakin tuli ilmi se, että jos yritys ei jätä tarpeeksi resursseja rekrytointien hoitamiseen, jää paljon potentiaalia käyttämättä (Henkilö D 2.10.2022). Nykypäivän digitaalisessa ajassa monikanavaisuus on tunnettuuden kannalta tärkeää, sillä muuten jää helposti muiden jalkoihin. Yhden kanavan käyttö saattaa olla kannattavaa vain silloin, jos yrityksellä on todella iso ja tunnettu brändi.

Monissa vastauksissa prioriteetiksi muodostui selkeästi myös nykyisten työntekijöiden hyvinvointi. Mikäli työntekijät voivat töissään hyvin, on hyvän rekrytoinnin toteuttaminenkin helpompaa. Eeva-Leena Vaahtio mainitsee kirjassaan, ettei henkilöstö ole vain pakollinen tuotannon tekijä kokonaiskuvassa, vaan ennemminkin henkilöstö ja sen hyvinvointi ovat tärkeimmässä roolissa yrityksen toiminnan ja jatkuvuuden kannalta (Vaahtio 2005, 15). Digi-ikänsä sana leviää entistä nopeampaa tahtia, jonka seurauksena epäedulliset työolosuhteet tulevat tarvittaessa hyvin nopeasti julki. Hyvinvoiva ja kannustava työyhteisö onkin monella tapaa yksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä rekrytointinissa.

Lopputuloksen mukaan neljä kymmenestä olivat avoimesti sitä mieltä – tai ainakin viittasivat siihen – että rekrytointi on vuosien varrella vaikeutunut. Aiemmin mainittujen osaajapulan ja kilpailun lisäksi yksi tekijöistä voi olla jatkuva resurssien lisätarve myös rekrytointiin. Työnhakijoiden puolelta odotukset prosessin läpivientiin kasvavat kasvamistaan, mikä osin kasvattaa myös painetta. Koska kaikki kanavat eivät sovi kaikille, voi yritykselle sopivien ja oikeiden rekrytointikanavien löytäminen viedä aikaa. Osaajapula ei siis tarkoita tässä tapauksessa pelkästään pulaa sotetyöntekijöistä, vaan myös henkilöistä, jotka taitaisivat uusimmat rekrytointinissa käytettävät teknologiat.

Rekrytoinnissa oikeiden tapojen löytäminen vaatii myös useampaa osaavaa kättä, jotta toimivat tavat voidaan tunnistaa. Kauppalehden artikkelin mukaan vuonna 2018 Rekrytointi.com -palveluun tuli 30 % vähemmän työhakemuksia kuin aiempana vuonna. Tämäkin viittaa siihen, että vaikka avoimia tehtäviä on, osaajia on haastavampaa löytää. (Karkkola 2019.) Vaikka sote-alalla rekrytointi on vaikeutunut, samaan aikaan kuitenkin koetaan prosessin jouhevoituneen. Empiirisessä tutkimuksessa kahdeksan kymmenestä mainitsi rekrytointiprosessin vaiheiden nopeutuneen, hakemisen ja passiivisten hakijoiden löytämisen helpottuneen. Kaijala (2016, 215) toteaa tähän liittyen kirjassaan, että työnhakijoihin liittyvää dataa on nyt ja tulee olemaan yhä avoimemmin kaikkien nähtävillä. Tieto oli aikaisemmin rekrytointitoimistojen hallinnassa ja yksi käytetyistä myyntivalteista. Data demokratisoitui sosiaalisen median suosion kasvamisen myötä kaikkien saataville.

Haastateltavilla tahoilla oli monipuolisesti käytössä niin maksulliset kuin ilmaisetkin rekrytointikanavat, ja tämän myötä on yleistymässä myös mobiilirekrytointi. Mobiilirekrytointi tarkoittaa esimerkiksi reaaliaikaisia push-ilmoituksia avoimista tehtävistä suoraan puhelimeen, esimerkiksi LinkedInin kautta. (Salli & Takasalo 2014, 37.) Hakemisen helpottamista oli haastattelemani yrityksillä toteutettu esimerkiksi nopeasti täytettävällä monivalintalomakkeella (Henkilö H 9.10.2022; Henkilö F 5.10.2022). Kanavien lisääntyminen toimi vastaajien keskuudessa ennemmin näkyvyyden lisäämisessä, mutta myös osana rekrytointiprosessia. Noin kuusi kymmenestä kertoi kanavan vaihtelevan haettavan tehtävän perusteella, eli riippuen kohderyhmästä ja vaihtelevan hakupohjaa tehtävän mukaan. Samaan aikaan kuitenkin koettiin, että nykyään kaikenikäistä ja monipuolista osaamista omaavia löytyy jokaiselta kanavalta. Näin ollen osaajia haettavaan tehtävään löytyy todennäköisesti kanavasta riippuen.

Pehmeät taidot, eli esimerkiksi vuorovaikutukselliset ja työtapoihin liittyvät taidot sekä persoona vaikuttaa haastateltavien perusteella joko paljon tai ratkaisevasti. Vain neljä vastaajista koki, ettei persoonalla niinkään ole merkitystä valintatilanteessa, vaan koulutus- ja työtausta olivat painavimmassa roolissa. Videohaastattelujen yleistymisen myötä useampi osallistuja koki, että tapaamisessa saattaa jäädä paljon huomaamatta; muun muassa videon välityksellä sanaton viestintä ei ole läheskään yhtä helppoa tunnistaa kuin kasvotusten. Ehdokkaan havainnointi ja omien oletusten selvittäminen on kasvokkain usein selkeämpää. Videon välityksellä voi olla myös vaikeampaa erottua edukseen muista hakijoista juuri näiden mikroeiden puutteellisuuden takia (Henkilö B 30.9.2022). Toisaalta, kun työtä tehdään nykyään pääosin etänä ja välimatkat voivat olla pitkiä, silloin etähaastattelu on helpompi toteuttaa (Henkilö A 11.5.2022).

Kuten jo tuloksien alussa on mainittu, haastattelemani henkilöt työskentelevät ympäri Suomea, Etelä-Suomesta Pohjois-Suomeen. Heillä on sote-alalla rekrytoinnista myös vaihtelevasti

kokemusta. Osalla on myös tiettävästi soten ulkopuolisesta rekrytoinnista kokemusta, joten monipuolista ja laaja-alaista käsitystä prosessin kehityksestä vuosien mittaan oli antaa.

5.2 Omaa pohdintaa

Sote-alalla on selkeästi suuret muutokset käynnissä ja se kehittyy nopeasti eteenpäin erilaisten alustojen ja rekrytointitapojen vakiinnuttamisten kautta. On kuitenkin myös jokseenkin selvää, että joitain tällä hetkellä pinnalla olevia uusia keinoja on muilla aloilla ja esimerkiksi johtotehtävissä otettu laajemmin haltuun. Näistä esimerkkinä suorahaun hyödyntäminen. Joidenkin mielestä tapa voisi toimia, mutta siihen ei vielä tällä hetkellä ole ryhdytty, sillä se luonnollisesti vaatisi enemmän resursseja. Toiseksi, muun muassa lääkirikrytoinneissa on edelleen hyvin samantyylinen tapa rekrytoida, kuin ennen digitalisaatiota. Toki prosessia on yhä helpotettu tiiviiden tieto- ja monivalintalomakkeiden myötä. Rekrytoinnin digitaalinen murros on ollut kaikista tiheimmässä muutoksessa viimeisten kymmenen vuoden aikana muun muassa sosiaalisen median yleistymisestä johtuen. Tutkimustulos tukee tätä esimerkiksi sillä, että hieman ennen 2010-luvun alkua ja vähän sen jälkeenkin tehtäviin haettiin usein paperikirjeellä tai sähköpostin kautta. Haastatteluissa nousi ilmi, että digiharppausta ja erilaisia medioita käytetään pääsääntöisesti työnantajamielikuvan kehittämiseen, minkä koen jopa tärkeämpänä kuin sen, että avoimet tehtävät olisivat näkyvillä myös sosiaalisen median kanavilla: Jos yritys on toteuttanut sosiaalista mediaansa luovalla ja mukaansa tempaavalla tavalla, se jää mieleen pitkäksi aikaa. Mainoksia sen sijaan näkee jokaisella alustalla toisinaan liikaakin, jolloin yksittäiset työpaikkailmoitukset voivat helposti lukeutua katsojan silmissä nopeasti sivuutettavaksi mainokseksi. ”Sosiaalisen median alustat ovat merkittävässä roolissa rekrytoinneissa ja ovat omiaan työnantajamielikuvatyöskentelyssä.” (Henkilö I 10.10.2022.)

Kävin projektin aikana useaan kertaan läpi Duunitorin Kansallisen rekrytointitutkimuksen eri vuosien tuloksia ja keskityin haastatteluissa käsiteltyihin teemoihin. Kuten jo luvun 2. alussa mainittiin, vuonna 2015 rekrytointien yleinen läpimenoaika oli 1–2 kuukautta (Kansallinen rekrytointitutkimus 2015, 10) ja nykyään prosessin tavoite voi olla jopa neljä viikkoa (aTalent 2022). Toisaalta nopea prosessi on hyvä asia niin työnantajan kuin työnhakijankin kannalta, mutta mitä nopeampi kukin vaihe on, sitä helpommin saattaa virheitä tapahtua. Tällaisia voivat olla muun muassa liian hätäiset valinnat eli virherekrytoinnit, joista haastatteluissakin oli lyhyesti puhetta. Samaisessa 2015 vuoden tutkimuksessa selvitettiin, kuinka moni haastatelluista sopisi persoonallisuuspierteidensä puolesta joko tiimiin tai tehtävään. 39 % oli sitä mieltä, että alle 25 % haastateltavista sopisi, ja vain neljän osan mielestä 50–75 % sopisi tiimiin / tehtävään. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2015, 9.) Verratuna tämän vuoden tutkimukseen, vastanneista yli 75 % piti sopivuutta työpaikan kulttuuriin ja tiimiin tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Nämä eivät toki ole täysin samat tutkimuskysymykset, mutta

mielestäni persoonallisuuspiirteiden merkityksen muutos vuosien saatossa näkyy näissä kuitenkin selkeästi.

Vuonna 2021 kansalliseen rekrytointitutkimukseen vastanneista 68 % oli samaa mieltä siinä, että seuraavan 5 vuoden sisällä suorahaku tulee lisääntymään merkittävästi (Kansallinen rekrytointitutkimus 2021, 23). Verrattuna vuoden 2015 tutkimukseen, vain 16 % vastanneista käytti suorahakua prosesseissaan, ja 56 % vastanneista palkkaava esihenkilö hoiti rekrytoinnin (Kansallinen rekrytointitutkimus 2015, 4). Vaikka digitaaliset alustat tuovat osakseen helpotusta, työtaakka kasvaa monella alalla sote-alan lisäksi. Tämä on yksi syy siihen, että yritykset suosivat yhä useammin ulkoistettua rekrytointia. Näin resursseja pystytään mahdollisesti pitämään paremmin hallinnassa. Etenkin, jos organisaatiolla ei ole varsinaista rekrytointitiimiä, suorahakua hoitavalta taholta saa usein sparrausta ja hyödyllisiä neuvoja koko prosessin ajan. Myös ulkopuolisen asiantuntijan näkemys on monelle arvokasta tietoa.

Tämän vuoden rekrytointitutkimuksessa kävi ilmi, että monen eri tason osaajien rekrytointi on vaikeutunut, mikä nousi suureksi ilmiöksi myös toteuttamassani empiirisessä tutkimuksessa. Haastavana pidetään osaavan henkilöstön sitouttamista, mikä johtunee tällä hetkellä valtavasta kilpailusta. 61 % Duunitorin tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että ylipäätään pätevien hakijoiden rekrytointi on viimeisten 12 kuukauden aikana vaikeutunut. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 25.) Kauppalehden artikkelissa haastateltiin Laura Rekrytoinnin toimitusjohtajaa Timo Kurria. Haastattelussa kävi ilmi, että vuonna 2018 työhakemuksia oli tullut 30 % vähemmän kuin aikaisempana vuonna. Syynä on se, että tänä päivänä työllisyysaste on noussut ja suomalaiset ovat keskimäärin tyytyväisiä nykyiseen tehtäväänsä, eikä ole valmiita vaihtamaan paikkaa uuteen. Rekrytointimaailma käy läpi tällä hetkellä niin sanottua 'kohtaanto'-ongelmaa, eli kun työttömiä ja avoimia paikkoja löytyy, mutta alueellisesti ja / tai osaamisen kannalta työnhakijan ja työnantajan tarpeet eivät kohtaa. (Karkkola 2019.) Tässä kuitenkin voi monelta osin tuoda helpotusta koko ajan yleistyvä etä- ja hybridityön yleistyminen.

Tulevaisuuden näkymien kannalta uskon edelleen, että nopea parivaiheinen hakeminen yleistyy entisestään ja mahdollisesti leviää muihinkin kuin esimerkiksi lääkärihakuihin. Fyysisestä kasvokkain järjestettävistä haastatteluista tullaan mahdollisesti pitämään kiinni vielä pitkään, etenkin prosessin loppuvaiheissa. Tästä huolimatta myös etähaastatteluja tullaan hyödyntämään niiden rinnalla niin sanotusti hybridinä. Rekrytoinnin vaikeutumisesta ja osaajapulasta pois pääseminen vaatii myös valtakunnallisia muutoksia ja päätöksiä, joihin yksin organisaatiot eivät pysty vaikuttamaan. Aiemmin mainitsemani kohtaanto-ongelma voi mahdollisesti vähentyä sen myötä, jos vähintään hybridityötä alettaisiin pitämään yhä enemmän normina työmarkkinoilla. Toki tässä täytyy ottaa huomioon se, ettei jokaisessa tehtävässä etätyöskentely ole mahdollistakaan.

5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja luotettavuus

Opinnäytetyöprosessi oli odotettua pidempi ja empiirisen tutkimusosuuden osalta vaativampi kuin alun perin olin kuvitellut. Teoriaan sen sijaan löytyi aineistoa ja tutkimuksia helposti, mutta koska aineistoa oli aiheeseen liittyen niin paljon, täytyi toisinaan miettiä mitkä asiat todella olivat työn ja tutkimuskysymysten kannalta relevanteimpia. Teoriaosuus myös pitkälti päätyi olemaan yleispätevä kuva rekrytoinnista, eikä niinkään alakohtainen, sillä uskoisin tekstin olleen paljon suppeampi, jos se olisi keskittynyt vain sote-alaan. Kirjoittamisen edetessä työn rakenne muuttui hieman, jotta kokonaisuus pysyisi mahdollisimman johdonmukaisena. Vaikka pidin toisinaan prosessia todella haastavana ja vaikeana jatkaa, koen kuitenkin saaneeni työstä paljon irti ja oppineeni erittäin paljon.

Myös haastateltavien määrä ja kohderyhmä vaihtui alkuperäisestä suunnitelmastani. Päädyin keskittymään vain sote-alalla työskenteleviin ammattilaisiin ja keräämään aineistoa ympäri Suomea, sen sijaan, että olisin haastatellut vain muutamaa kyseisellä alalla olevaa ja loput muilta aloilta. Määrän nostaminen 10 henkilöön lisäsi luonnollisesti myös käsittelypintaa työhöni. Työn edetessä huomasin myös omien ajatusteni muuttuvan aihetta kohtaan, osittain myös siksi, että aloitin opinnäytetyön alkupuolella työni suorahakuryityksessä. Uskon tämän jonkin verran auttaneen kirjoittamisessa. Vaikka olen jo pitkään ollut kiinnostunut muuttuvasta rekrytoinnista ja digitalisaatiosta, sain alan työpaikasta konkreettista kuvaa aiheesta pelkän luetun tiedon lisäksi.

Empiirisen tutkimuksen tulokset ja teoriaosuuteen löytynyt tieto tukivat mielestäni hyvin toinen toisiansa, ja siinä mielessä työ on luotettava. En kuitenkaan välttämättä vielä tälläkään otannalla aivan 100 % luottaisi tulokseen, tai ainakin suhtautuisin varautuneesti. Toisaalta tulokset olivat suhteellisen samantyyllisiä, joten voisin kuvitella muidenkin vastaavan jotakuinkin samoilla linjoilla, mutta toki suurempi haastattelumäärä toisi edelleen enemmän luotettavuutta lopputulokseen. Jos haastattelussa olisi hyödynnetty avoimien kysymysten lisäksi monivalintakysymyksiä, olisi lopputulos voinut hieman muuttua. Vastaajan olisi tällöin ollut niin sanotusti pakko valita jokin vaihtoehdoista, ja sitä kautta saatu tieto olisi ollut mahdollisesti suppeampi ja rajatumpi. Toisaalta kuitenkin se, että käytin vain avoimia kysymyksiä, antoi vastaajille mahdollisuuden vastata hieman kysymyksen vierestä. Tällöin toki vastaus vaati hieman lisäselvitystä ja tarkennusta. Haastattelut sain pidettyä vasta prosessin loppupuolella, lokakuussa, mutta kiireisestä aikataulusta huolimatta sain niistä todella paljon irti. Sain niistä myös uutta näkökulmaa teorian puolelle, jota hieman muutinkin haastattelujen jälkeen. Jälkikäteen mietittynä olisi toisaalta ollut myös todella mielenkiintoista toteuttaa tutkimus kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena ja nähdä, millainen lopputulos siitä olisi tullut. Olen kuitenkin kaiken kaikkiaan erittäin tyytyväinen työni lopputulokseen ja kiitollinen kaikille, jotka osallistuivat haastatteluihin!

Lähteet

- Akhtar, A., Business Insider 2019. Apple, Google, and Netflix don't require employees to have 4-year degrees, and this could soon become an industry norm. Luettavissa: <https://www.businessinsider.in/strategy/apple-google-and-netflix-dont-require-employees-to-have-4-year-degrees-and-this-could-soon-become-an-industry-norm/articleshow/68819464.cms>. Luettu: 14.8.2022.
- aTalent 2022. Rekrytointiprosessi. Luettavissa: <https://atalent.fi/fi/rekrytointiprosessi>. Luettu 20.9.2022.
- Bondarouk, T. & Olivas-Luján, M.R. 2013. Social Media in Human Resources Management. Emerald. UK. Luettu: 11.9.2022.
- Bondarouk, T.V., Ruël, H.J.M. & Looise J.C. 2011. Electronic HRM in Theory and Practice. Emerald. UK. Luettu: 11.9.2022.
- Brunila, A. 2014. Teknologian uudet vallankumoukset muuttavat maailmaa vauhdilla. Luettavissa: <https://journal.fi/tt/article/view/40863/10185>. Luettu: 19.5.2022.
- Bruno, B. 2021. High-Tech High-Touch Recruiting. Kogan Page Ltd. London. Luettu: 10.9.2022.
- Deborah, D. & Waddill Ed.D. 2018. A Guide to Technology-Enabled Human Resources: Digital HR. PB Printing. USA. Luettu: 8.9.2022.
- Doyle, A., The Balance 2022. What are soft skills? Luettavissa: <https://www.thebalancemoney.com/what-are-soft-skills-2060852>. Luettu: 20.8.2022.
- Duunitori 15.9.2022. Kuka palkataan? Huomioi nämä tekijät, kun teet rekrytointivalinnan. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/lopullinen-valinta> . Luettu: 20.9.2022.
- Duunitori 19.5.2015. Rekrytointiprosessi – Näin kauan rekrytointiin menee. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/odottavan-aika-on-pitka-nain-kauan-rekrytointiin-menee> . Luettu: 1.9.2022.
- Duunitori 2015. Kansallinen rekrytointitutkimus. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/kuusanki/2015-kansallinen-rekrytointitutkimus> . Luettu: 20.10.2022.
- Duunitori 2021. Kansallinen Rekrytointitutkimus. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/1BhtiY2gBEkyM9BfMZzHxc9WQSQR4yFx/view> . Luettu: 19.5.2022.
- Duunitori 2022. Kansallinen Rekrytointitutkimus. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/15yP0x5LwQCQBKIFz0ewqohxP9piZgFWO/view> . Luettu: 3.6.2022.
- Duunitori Rekrytointi 2018. Kanavien valinta. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/kanavien-valinta> . Luettu: 15.8.2022.
- Duunitori Strategia 2018. Rekrytointistrategia. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointi-strategia> . Luettu: 3.8.2022.
- Duunitori Yleinen 2015. Suosituimmat rekrytointikanavat Suomessa. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/suosituimmat-rekrytointikanavat-suomessa> . Luettu: 3.6.2022.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasäätös) (EU) 2016/679. Annettu 27.4.2016.

Gray, J. & Rumpe, B. 2015. Models for digitalization. Springer Link. Luettavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10270-015-0494-9> . Luettu: 1.6.2022.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Tampereen yliopiston tietoaarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/> . Luettu: 15.10.2022.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus. Helsinki. E-kirja. Luettu 10.10.2022.

Héde, J-J., Paragraaffi 16.3.2018. Rekrytoinnin tietosuojat: GDPR ja rekrytointi. Luettavissa: <https://paragraaffi.fi/artikkeli-rekrytoinnin-tietosuojat-gdpr-rekrytointi/>. Luettu: 25.8.2022.

Information Technology – Gartner Glossary. Digitalization. Luettavissa: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>. Luettu: 1.6.2022.

Joensuu, L. 11.2.2021. Pehmeätkin taidot vievät eteenpäin työelämässä. Loimu.fi. Luettavissa: <https://www.loimu.fi/verkkolehden-artikkeli/pehmeatkin-taidot-vievat-eteenpain-tyoelamassa/> . Luettu 7.11.2022.

Juhila, K. 2021. Laadullisen Tutkimuksen Ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Luettu: 3.10.2022.

Jyväskylän yliopisto 2015. Jyväskylän yliopiston Intranet Koppa. Tutkimusstrategiat. Määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 4.10.2022.

Jyväskylän yliopisto 2021. Jyväskylän yliopiston Intranet Koppa. Tutkimusstrategiat. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 2.9.2022.

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.8.2022.

Karkkola, M. 2019. Suomen osaajapula on nyt täyttä totta, hakijoiden määrä on romahtanut – ”Kynnelle kykenevät on aika paljon jo palkattu.” Kauppalehti. Luettavissa: [kauppalehti.fi/uutiset/](https://www.kauppalehti.fi/uutiset/). Luettu: 10.10.2022.

Kasvi, J., TIEKE 2019. Digi Digi Digi. Luettavissa: <https://tieke.fi/digi-digi-digi/>. Luettu: 19.5.2022.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Talentum Media. Espoo. E-Kirja. Luettu: 3.9.2022.

Koch, T., Gerber, C. & de Klerk, J.J. 7.5.2018. The impact of social media on recruitment: Are you on LinkedIn? AOSIS. Luettavissa: https://pdfs.semanticscholar.org/0f86/619f578d6d137402ab6a8b5bb74ad395991a.pdf?_ga=2.111234695.2063570922.1655636646-613823673.1655636646 . Luettu: 20.5.2022.

Kortelainen, S., Calmen HR Palvelut 2019. Viisi askelta onnistuneeseen rekrytointiprosessiin. Luettavissa: <https://www.calmen.fi/post/viisi-askelta-onnistuneeseen-rekrytointiprosessiin>. Luettu: 3.6.2022.

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Leponen, P. 17.3.2021. Näin takaat onnistuneen rekrytinnin. Gallant.fi. Luettavissa: <https://gallant.fi/nain-takaat-onnistuneen-rekrytinnin/>. Luettu: 30.8.2022.

Leskinen, J., Maaniemi J., eSignals 2022. Rekrytinnista yrityksen käyntikortti – Huonoon hakijakemukseen ei ole enää varaa. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/rekrytinnista-yrityksen-kayntikortti-huonoon-hakijakemukseen-ei-ole-ena-varaa/#12841e3e>. Luettu: 5.6.2022.

Manpower Group 2019. Mitä on suorahaku? Luettavissa: <https://blogi.manpowergroup.fi/mita-on-suorahaku>. Luettu: 15.6.2022.

Manpower Group 2020. Y-sukupolvi rynnistää uramaratonille! Treeniä ja tankkausta läpi suorituksen. Luettavissa: manpower.fi/tyonantajat. Luettu: 21.8.2022.

Mäkelä, A. 26.11.2021. Eikö verkostoituminen kiinnosta? Näistä syistä kannattaa silti tehdä LinkedIn-profiili. Duunitori.fi. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/eiko-linkedin-kiinnosta>. Luettu: 11.8.2022.

Nortio, J., Lakimiesuutiset 2020. Rekrytointikanavat ja -menetelmät monipuolistuvat. Luettavissa: <https://lakimiesuutiset.fi/rekrytointikanavat-ja-menetelmat-monipuolistuvat/>. Luettu: 15.6.2022.

Nyysölä, J., Clevry 2020. Tulevaisuuden rekrytinnin trendit. Luettavissa: <https://www.clevry.com/fi-fi/blogi/tulevaisuuden-rekrytinnin-trendit>. Luettu 20.8.2022.

Näpärä, L., Spoken 2017. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <https://spoken.fi/2180/>. Luettu: 4.10.2022.

Pulkinen, T. 4.2.2015. Sosiaalinen media ja lainsäädäntö - tunnetko nämä somelainsäädännöt? Kuulu. Luettavissa: <https://blog.kuulu.fi/sosiaalinen-media-ja-lainsaadanto>. Luettu: 30.9.2022.

Pölonen, P. 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Otava. Helsinki. Luettu: 12.8.2022.

Repo, T. 2022. Sosiaalinen media vahvistaa asemaansa työhaussa – asiantuntijat antavat vinkkejä ammatillisen profiilin rakentamiseen. Etelä-Suomen Sanomat. Luettavissa: <https://www.ess.fi/uutis-suomalainen/4577972>. Luettu: 1.9.2022.

Salli, M. & Takasalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki. Luettu: 10.9.2022.

STTK ry 2022. Soveltuvuustestaus rekrytinnin yhteydessä. Työelämään.fi. Luettavissa: <https://tyoelamaan.fi/blog/2020/02/28/soveltuvuustesti/>. Luettu: 20.8.2022.

Studentum 2018. Terveystieto- ja sosiaaliala. Luettavissa: <https://www.studentum.fi/tietoa-tyoelamasta/tyoelamatietoa-ammattialoista/terveydenhuolto-ja-sosiaaliala-6191>. Luettu: 7.11.2022.

SurveyMonkey. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>. Luettu: 3.9.2022.

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. EU:n tietosuoja-asetus: Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu: 4.10.2022.

Tiitinen, M. 16.5.2018. Mitä yleinen tietosuoja-asetus merkitsee rekrytoinnin kannalta. Visma.fi. Luettavissa: <https://www.visma.fi/blog/tietosuoja-asetus-rekrytointi/>. Luettu: 20.8.2022.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Urpelainen, A-K. 26.2.2018. "Somen käyttö voi vaikuttaa yrityksen tulokseen myönteisesti" – TE: Johtajan tulee huomioida monta asiaa sosiaalisessa mediassa. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/somen-kayttö-voi-vaikuttaa-yrityksen-tulokseen-myönteisesti-te-johtajan-tulee-huomioida-monta-asiaa-sosiaalisessa-mediassa/76a568cf-1c36-38fa-8759-4d1e288940e4> . Luettu: 25.10.2022.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki. Luettu: 4.9.2022.

Vartiainen, N. 2012. Haetko töitä? Rekrytointi siirtyy sosiaaliseen mediaan. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-5096027>. Luettu: 21.8.2022.

Virolainen, S. 2018. Sosiaalinen media – Mahdollisuudet ja haasteet rekrytoinnissa. Kandi. Jyväskylän yliopisto, Tietojärjestelmätiede. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/56989/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201802011413.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Luettu: 1.10.2022.

Westersund, R., Rekrytointi.com 2021. Suomalaiset toivovat työelämän joustavan myös pandemian jälkeen – hybridimalli tuli jäädäkseen. Luettavissa: <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkejä-kv-rekrytointiin/suomalaiset-toivovat-työelämän-joustavan-myös-pandemian-jälkeen-hybridimalli-tuli-jaadakseen/>. Luettu: 14.8.2022.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuinka pitkältä ajalta sinulla on kokemusta rekrytoinnin parista?
2. Oletko viime vuosina konkreettisesti huomannut rekrytoinnin olevan jatkuvassa murroksessa? Mahdollisia esimerkkejä?
3. Miten organisaationne rekrytointiprosessi on muuttunut ajan myötä?
4. Mitä ajatuksia vahva digitalisoituminen herättää rekrytoinnin kannalta?
5. Koetko, että nykyisin entistä suuremmassa roolissa esiintyvät puhelu- ja videohaastattelut ovat parempia kuin fyysiset tapaamiset, miksi, miksi ei?
6. Digitalisoitumisen myötä headhuntaus on lisääntynyt, etenkin LinkedInissä. Onko tätä otettu teillä käyttöön?
7. (Jos headhuntaus käytössä) Miten tämä on teillä toiminut?
8. (Jos ei) koetko, että tämä voisi toimia, miksi?
9. Millä tavalla koet maksuttomien sosiaalisen median alustojen hyödyntämisen rekrytoinnissa vaikuttavan henkilöstörakenteeseen - tuleeko uusia rekrytointeja pidettyä matalammalla kynnyksellä, kun kulut mahdollisesti vähenevät?
10. Onko mielestäsi LinkedIn nykyään tärkeä valttikortti työnhaussa? Perusteluja?
11. Nykyään painotetaan entistä enemmän ”persoona ratkaisee”-mentaliteettia, ja monesti tulee vastaan erilaisia verkossa toteutettavia persoonallisuustestejä rekrytoinnin yhteydessä. Mitä ajatuksia tämä herättää?
12. Kuinka varmistatte, että (sote-alan) erikoisasiantuntijat hakeutuvat juuri teille?
>Vaikuttaako hakijamäärään esimerkiksi se, oletteko aktiivisesti sosiaalisessa mediassa läsnä, vai herätättekö mielenkiinnon jotenkin muuten, miten?
13. Otetaanko rekrytointikanavassa huomioon haussa oleva tehtävä (vrt. asiantuntijataso / entrylevel), vai onko alusta täysin sama kaikille?
14. Koetko, että hakijan osaamista ja motivaatiota voisi mitata tulevaisuudessa jotenkin muutenkin, kuin perinteisen haastattelun perusteella? Millaisia keinoja ne voisivat olla?
15. Millaisia haasteita koet, että digitaalisuus saattaa tuoda tulevaisuudessa?