



Digiajan rekryointikäytännöt

Iida Willström

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat
Master opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Iida Willström
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Digiajan rekryointikäytännöt
Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 1
<p>Suomessa on jo useamman vuoden puhututtanut pula työnhakijoista sekä osaajista työpaikoilla. Työkäisiä ei ole tarpeeksi kattamaan kaikkia avoimia työpaikkoja, jotta kasvumme olisi tulevaisuudessa turvattu. Hallituksella on käsiteltävänä suuret kysymykset ja päätökset, jotta Suomeen saadaan tarvittava työvoima. Tällä hetkellä työntekijät siirtyvät paikasta toiseen, jolloin kilpailu osaajista kiristyy entisestään. Miten saamme toteutettua mahdollisimman jouhevasti rekryointiprosessin? Mitä kanavia meidän tulisi hyödyntää, jotta tavoitamme asiantuntijat sekä myös passiiviset työnhakijat? Näiden kysymysten äärellä yritykset ovat parhaillaan ja pohtivat, miten saada rekrytoitua heille tarvittavat osaajat.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostettiin alan kirjallisuudesta. Haastatteluihin osallistui neljä työnantajan edustajaa. Tutkimus toteutettiin keväällä 2023 laadullisena tutkimuksena, aineiston hankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällön analyysyä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on antaa yritykselle tukea digiajan rekryointiprosessiin. Tuloksien perusteella rekryointiprosessin hyvä suunnittelu on pohja rekrytoinnissa onnistumiselle. Digiajan rekrytoinnissa yritykset käyttävät yhä enemmän rekryointijärjestelmiä apuna, mutta edelleen suurin osa vastaanottaa hakemukset sähköpostitse, siitä huolimatta, vaikka tietoturvanäkökulma on otettu paremmin huomioon rekryointijärjestelmissä. Työnantajamielikuvaa luodessa yrityksen tulisi panostaa myös hakijaviestintään rekryointiprosessin aikana. Tutkimuksessa korostui hakijan ajan tasalla pitäminen koko rekryointiprosessin ajan. Tutkimuksen perusteella rekryointijärjestelmä antaa hyvät valmiudet hakijaviestintään.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiantuntijoita rekrytoidessa suosituin sosiaalisen median kanava on LinkedIn ja tätä tukevat myös aiemmin tehdyt tutkimukset. Työntekijäpulan kasvaessa, yritykset ovat yhä enemmän suoraan yhteydessä potentiaaliisiin hakijoihin. TikTok on myös nostaunut suosiotaan sosiaalisen median kanavissa ja tulee varmasti olemaan erityisesti nuorten rekrytoinnissa suuremmissa roolissa tulevaisuudessa.</p>
Asiasanat rekryointi, henkilöstönhankinta, uusmedia, sosiaalinen media, työelämä

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toteutus	1
1.2	Käsitteet	2
2	Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista.....	3
2.1	Rekrytointiprosessi	6
2.2	Työpaikkailmoitus.....	8
2.3	Henkilöarviointi ja valintapäätös	10
2.4	Rekrytoijan merkitys	12
3	Rekrytointi digiaikana	14
3.1	Sosiaalinen media	15
3.2	Rekrytointijärjestelmät	17
4	Tutkimuksen toteutus	20
4.1	Metodologinen lähestyminen.....	20
4.2	Aineiston keruu	21
4.3	Aineiston analysointi.....	23
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	23
5	Tulokset.....	25
5.1	Hyvä rekrytointiprosessi	26
5.2	Digiajan työpaikkailmoitus	26
5.3	Digitaaliset työkalut rekrytoinnissa.....	28
5.4	Digitaalisten työkalujen hyödyt	30
5.5	Digitaalisten työkalujen haitat	32
6	Pohdinta	34
6.1	Johtopäätökset.....	36
6.2	Kriittinen tarkastelu.....	39
	Lähteet.....	40
	Liitteet	44

1 Johdanto

Kiinnostukseni digiajan rekrytointiprosesseihin nousi pohtiessa nykypäivänä pinnalla olevia henkilöstöhallinnon aiheita. Rekrytointi kuuluu usein osaksi henkilöstöhallinnon työtehtäviä. Rekrytointi on muuttunut viime vuosina digiajan myötä ja tämä puhututtaa alan ammattilaisten keskuudessa. Yrityksen brändin rakentaminen alkaa työpaikkailmoituksesta, ja tavoittaakseen haluttua kohderyhmää, tulee myös yrityksen panostaa rekrytointiprosessiin. Sosiaalisesta mediasta voi päivittäin lukea, kuinka yrityksissä ei ole onnistuttu hoitamaan rekrytointiprosessia laadukkaasti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa digiajan rekrytointiprosessiin tukea pk-yrityksille. Pk-yritys määritellään yritykseksi, joka työllistää alle 250 työntekijää ja liikevaihto on vuodessa enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2023). Tavoitteena oli lisätä yritysten tietoisuutta siitä, mitä rekrytointi vaatii ja, miten prosessin kuuluisi edetä. Pienet yritykset eivät kuukausittain tai välttämättä edes vuosittain rekrytoi uutta henkilökuntaa, joten lopputuloksella tavoiteltiin tukea rekrytoinnin suunnitteluun pk-yrityksille. Opinnäytetyö kehitti myös omaa osaamistani asiasta, jota voin hyödyntää työssäni.

Työskentelen itse henkilöstöhallinnon tehtävissä ja pystyn hyödyntämään oppia omassa työssäni sekä jakamaan tutkimustulokset tiimilleni. Työnantajilta vaaditaan myös jatkuvasti uusien sosiaalisen median kanavien käyttöä, joten työni tavoitteena oli kirkastaa itselleni keskeisimmät kanavat, joita nykypäivänä hyödynnetään rekrytoinnissa.

Opinnäytetyössä rekrytointiprosessi kuvataan alkaen rekrytoinnin suunnittelusta ja päättyen työsopimuksen kirjoittamiseen. Työsopimukseen liittyvä juridiikka sekä työhön perehdytys jätettiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Työssä keskityttiin tilanteisiin, joissa yritys rekrytoi henkilön suoraan hyödyntämättä yhteistyökumppaneita esimerkiksi vuokratyöyrityksiä tai suorarekrytointitoimeksiantoja.

1.1 Toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelut Teams -työkalulla. Tavoitteena oli haastatella vähintään neljää henkilöä, jotka ovat rekrytoineet vähintään parin vuoden sisällä henkilöitä.

Teemahaastatteluiden analysointimenetelmänä käytin sisällön analyysiä. Teemoittelun avulla tulokset voitiin pilkkoa ja ryhmitellä aihepiirien mukaan.

Haastatteluilla pyrittiin löytämään vastaukset kysymyksiin:

- Miten yritykset hyödyntävät digityökaluja rekrytointiprosessissa?
- Minkälaisia vaikutuksia digitalisilla rekrytointityökaluilla on yrityksille?

Opinnäytetyöraportin eteneminen on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Opinnäytetyöraportin eteneminen

Luku 2–3	Teoreettinen viitekehys
Luku 4	Tutkimuksen toteutuksen kuvaus sekä menetelmät
Luku 5	Haastattelujen tulokset
Luku 6	Pohdinta
	Lähteet ja liitteet

1.2 Käsitteet

Rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessi voidaan kuvata seuraavasti. Rekrytointi on prosessi, jossa etsitään ehdokkaita täyttämään avoimia henkilöstöpaikkoja organisaatiossa (Dhamija, 2012). Rekrytointiprosessi voidaan nähdä myös projektina sisältäen suunnittelun, aloituksen, toteutuksen, päätöksenteon sekä seurantavaiheet. Eri vaiheiden etukäteissuunnitelman avulla voidaan edesauttaa prosessin maaliin viemistä onnistuneesti. (Joki 2021, 66.)

Digitalisaatio ja digiaika. Digitalisaation nähdään rantautuneen Suomeen vuosien 2012–2014 välillä. Digiajalla opinnäytetyössäni tarkoitetaan ajankohtaa, digiajan alkamisesta Suomessa tähän päivään asti. Virallisesti käsitettä digitalisaatio ei ole kuvattu tarkemmin, mutta sitä voidaan kuvata esimerkiksi valokuvien tallentamisena pilvipalveluun paperikuvien sijaan. Digitalisaatiolla tarkoitetaan pilvipalvelun hyödyntämistä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–23.)

2 Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtamisen tavoite on pohjimmiltaan selkeä, menestyvän liiketoiminnan mahdollistaminen (Viitala 2021, luku 1.1). Yrityksen tulisi pystyä tavoittamaan ja rekrytoimaan haluamansa henkilöt sekä varmistamaan tarvittava työvoima. Lisäksi henkilöstöä tulisi motivoida pysymään yrityksessä ja yrityksen olisi luotava ympäristö, jossa henkilökunta pääsee mahdollisimman hyvin työsuorituksiin, joista heitä voidaan palkita. Yrityksen tulee myös varmistaa työntekijöidensä työkyky nyt sekä tulevaisuudessa. (Kauhanen 2012, 16.) Myös Viitalan (2021, luku 1.1) teoriassa oli yhtäläisyyksiä henkilöstöjohtamisen käsitteen määrittelemiseen Kauhasen (2010, 16) kanssa. Viitala (2021, luku 1.1) lisää tähän vielä henkilöstön riittävän osaamisen sekä sitoutumisen varmistamisen osana henkilöstöjohtamista. Lisäksi Viitala korostaa henkilöstöjohtamisen keskeisenä osana yrityksen johtamista.

Karhu (2016, 11) on pohtinut tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen teorian haastetta. Henkilöstöjohtamiselle ei ole hänen mukaansa yhtä selkeää teoriaa olemassa. Hän on todennut, että toiset rajaavat käsitteen sisältävän ainoastaan henkilöstön työsuhteasioiden hallinnointina, kun taas toiset näkevät sen sisältävän kaiken henkilöstöön liittyvän toiminnan yrityksessä.

Viitalan (2021, luku 1.1) mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan jaettavissa neljään eri tehtäväalueeseen, joita voidaan pitää myös johtamisen keskeisinä tehtävinä:

- **Suunnittelu**, mitä tehdään?
- **Organisointi**, kuka tekee, missä ja milloin?
- **Toteuttaminen**, kuinka käytännössä työt saadaan suoritettua?
- **Arviointi**, miten onnistuttiin?

Syrjälän (2010, 403–404) teoriassa taas henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmelle eri tasolle, jotka voidaan ajatella portaikkona:

- Henkilöstöhallinnon perustehtävät, kuten henkilöstön rekrytointi, motivointi ja kehittäminen
- Kehittyneemmällä tasolla henkilöstö nähdään yrityksen voimavarana
- Ylimmällä tasolla strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, jolloin henkilöstö otetaan mukaan vuoropuheluun.

Henkilöstöjohtamisen eräs tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstösuunnittelu. Yrityksissä pyritään tekemään tarkkaa henkilöstösuunnittelua, jotta henkilöstökulut pysyvät sopivalla tasolla suhteessa tuloihin. Henkilöstösuunnittelun apuna voidaan hyödyntää henkilötyövuosienlaskentaa. Yhdellä henkilötyövuodella tarkoitetaan yhden kokopäiväisen, 7,5 tunnin työpäiviä tekevän työntekijän säännöllistä vuosityöaika. Yksi henkilötyövuosi (HTV) on 220 työpäivää eli 1650 tuntia työtä. (Viitala 2021, luku 3.2.)

Perinteisesti suurin osa yrityksen työvoimasta koostuu työsuhteessa olevasta henkilöstöstä. Suoraan yritykseen palkattavalla henkilöstöllä pyritään hoitamaan tehtävät, jotka ovat strategisesti merkittävässä roolissa sekä pysyväisluonteisia. Uuden työntekijän palkkaaminen on merkittävä investointi, joten mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sen suurempi kustannuserä työntekijän palkkaaminen on. Onkin luonnollista, että keskimäärin jokaisen työntekijän tulisi tuottaa yritykselle vähintään yhtä paljon, kuin mitä työntekijästä syntyy kustannuksia yritykselle. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, yksi henkilöstöjohtamisen tavoitteista on osaavan henkilöstön rekrytointi (Kauhanen 2010, 71). Rekrytointi eli toisin sanoen henkilöstön hankinta tarkoittaa toimia, jotka sisältyvät uuden henkilön palkkaamiseen yritykseen. Uuden työntekijän palkkaamiseen liittyy sekä riskejä että mahdollisuuksia. Ennen rekrytointiprosessin aloittamista yrityksen on hyvä tiedostaa, kuinka paljon rekrytointi tulee vaikuttamaan muun muassa yrityksen tuottavuuteen ja laatuun. (Viitala 2021, luku 3.2.)

Yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä on onnistunut rekrytointi. Rekrytoinnin tulokset eivät ole nähtävissä heti rekrytoinnin jälkeen. Rekrytoinnista voi kulua pitkään aika ennen kuin tulokset näkyvät ja uusi työntekijä on edennyt perehdytysjaksolla niin pitkälle, että hän voi toimia tuottavasti. Onnistuneet rekrytoinnit turvaavat yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen myös tulevaisuudessa. Rekrytoinnin suunnitteluun ja toteutukseen on syytä panostaa ja käyttää riittävästi aikaa. (Joki 2021, 66.)

Rekrytoinnin päättyessä virherekrytointiin rekrytointiprosessi on epäonnistunut. Virherekrytoinnissa työsuhde päättyy jommankumman osapuolen toimesta koeajalla, tai jo ennen työsuhteen aloitusta. Lisäksi virherekrytoinnista voidaan puhua, mikäli esimerkiksi henkilö myrkyttää toiminnallaan työyhteisöä, uusi työntekijä ei vastaa odotuksia tai työtehtävät eivät vastaa työntekijän odotuksia. Syitä virherekrytointiin on useita, kuten huonosti suunniteltu rekrytointiprosessi tai puutteelliset haastattelutekniikat. (Wellpack 2023.) Virherekrytoinneista voi koitua paljon haittaa yritykselle ja välillisesti myös yrityksen asiakkaille. Lisäksi rekrytoinnin tuloksena valittu henkilö voi joutua kärsimään tilanteesta pitkään. Kun taas vastaavasti yrityksen ja uuden työntekijän tarpeiden kohdassa onnistuneesti, voi uusi työntekijä työpanoksensa lisäksi tuottaa uusia innovaatioita sekä positiivista vaikutusta yrityksen ilmapiiriin. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytoinnissa yritys luo myös työnantajamielikuvaa, jonka työnhakija muodostaa yrityksestä. Työnhakijan kokemuksella on merkitystä siinä, mitä hän viestii yrityksestä rekrytointiprosessin jälkeen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja tästä syystä rekrytointeihin on syytä panostaa riittävästi ja suhtautua vakavasti. (Salli 2014, 12.)

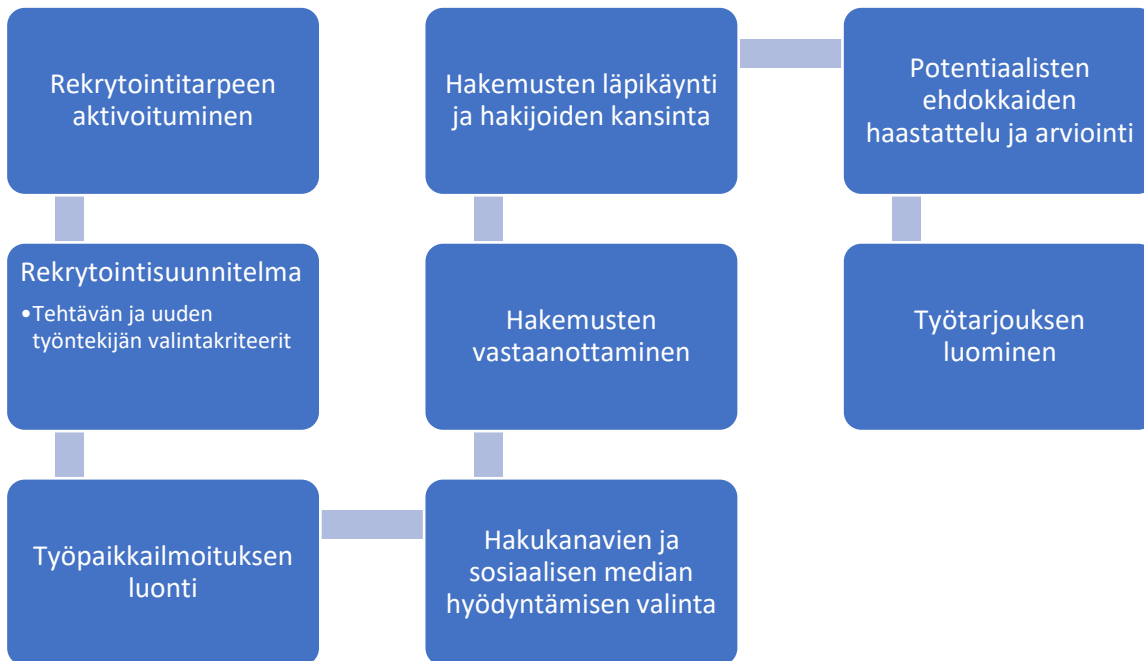
Organisaation aloittaessa rekrytointia eli palkatessaan ensimmäistä työntekijää tulee sen luoda rekrytointistrategia. Strategiassa määritellään, millaisia henkilöitä yritykseen halutaan rekrytoida. Lisäksi tulee pohtia, mitä kanavia hyödynnetään sekä mitä uusille työntekijöille voidaan tarjota, jotta he kokevat työnantajan houkutteleva valintana. Yritys voi esimerkiksi strategiassaan linjata, että se tulee panostamaan oppilaitosyhteistyöhön ja palkkaamaan ensisijaisesti työntekijöitä oppisopimuksella sekä keskittymään heidän kouluttamiseensa. Lisäksi strategiassa voidaan määritellä, että työntekijöitä palkataan ensisijaisesti sisäisellä rekrytoinnilla tai osaamista halutaan tuoda ulkopuolelta ja avataan ulkoinen rekrytointi. Rekrytointistrategiassa otetaan myös kantaa rekrytoinnin toteutukseen, kuten ostetaanko ulkoista rekrytointipalvelua sekä ketkä yrityksen edustajat osallistuvat rekrytointiprosessiin. Jokainen yksittäinen rekrytointi alkaa kuitenkin uudesta lähtötilanteesta, joten linjaukset tulee tehdä tilannekohtaisesti, eikä strategiaan kirjatut merkinnät ole lukkoon lyötyjä. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Yritys voi myös valita strategiakseen panostaa anonyymiin rekrytointiin, jolla on saatu positiivisia kokemuksia yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon näkökulmasta. Anonyymirekrytoinnissa keskitytään erityisesti hakijan osaamiseen ja kompetenssiin. (Lehtovaara & Koivunen 2021.) Anonyymissa rekrytoinnissa voidaan esimerkiksi hakijoiden nimet, kuvat ja ikä piilottaa hakemusten arvioijilta. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Kuten monesta muustakin liiketoiminnan osa-alueesta, myös rekrytoinnista syntyy kustannuksia. Rekrytointikustannukset syntyvät ilmoituksien kustannuksista, itse prosessiin käytetystä työajasta, haastattelukustannuksista sekä erilaisista hallinnollisista toimenpiteistä. Lisäksi perehdytysjaksoon tulee laskea kustannuserä, joka voi vaihdella tehtävän mukaan. (Viitala 2021, luku 3.3.) Rekrytointimenetelmiä on olemassa useita. Wellpackin (2023) mukaan organisaatiot hoitavat usein rekrytoinnin omin voimavaroin, mikäli yritykseltä löytyy tarvittava osaaminen ja resurssit sen hoitamiseen.

Rekrytointia ohjaa henkilötietolaki. Henkilötietolain mukaan työnhakijasta ei saa kerätä kuin vain tarpeellista tietoa rekrytointitilanteessa. Henkilötietolaki rajoittaa myös sitä, että työnhakijalta voidaan kysyä ainoastaan työtehtävään sidoksissa olevaa tietoa, ei lainkaan yksityiselämään tai perhesuunnitteluun liittyviä kysymyksiä. Lisäksi puolue- tai ammattiyhdistystoiminnasta, asevelvollisuudesta tai sairauksista ei saa kysyä missään rekrytointiprosessin vaiheessa. Mikäli nämä asiat tulevat ilmi haastattelun yhteydessä, ne eivät saa vaikuttaa henkilön valintaan. On myös hyvä muistaa, että kun henkilöä koskevat tiedot ovat koottuna yhteen sijaintiin esimerkiksi paperille tai tietokoneelle, muodostavat nämä henkilökisterin. Työntuoja ei myöskään saa lain mukaan ilman työnhakijan suostumusta etsiä esimerkiksi tätä koskevaa tietoa netistä tai kysyä hakijasta lisätietoja aikaisemmista työpaikoista ilman hakijan suostumusta. (Viitala 2021, luku 3.3.)

2.1 Rekrytointiprosessi



Kuva 1. Rekrytointiprosessin vaiheet (mukaillen Kauhanen 2012, 74; Viitala 2021, luku 3.3)

Rekrytointia kuvataan prosessina (kuva 1). Rekrytointi on prosessi, jossa etsitään ehdokkaita täyttämään avoimia henkilöstöpaikkoja organisaatiossa (Dhamija 2012). Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan uuden henkilön rekrytoimiseen päädytään työntekijän lähtiessä tehtävästään tai tarvittaessa lisää työvoimaa yrityksen kasvun myötä. Uusia henkilöitä tarvitaan myös tilanteissa, jossa organisaatiossa ilmenee osaamisen puute (Andersson, Smith & Hallen 2016, 23) tai tarvitaan nopeampaa kehitystä (Viitala 2021, luku 3.3). Kapse, Patil V. ja Patil N. (2012) kuvaavat rekrytointia teoriassaan samoin kuten edellä mainitut – rekrytointi on prosessi, jossa etsitään hakijoita ja kannustetaan heitä hakemaan työpaikkaa organisaatiossa. Rekrytointi on toimintaa, joka yhdistää työnantajat ja työnhakijat.

Jokin (2021, 66) teoria poikkeaa muista ja hän näkee rekrytointiprosessin projektina, joka kuitenkin mukailee edelle mainittuja teorioita. Hänen mukaansa rekrytointiprojekti sisältää suunnittelun, aloituksen, toteutuksen, päätöksenteon sekä seurantavaiheet. Eri vaiheiden etukäteen tehdyn suunnitelman avulla voidaan edesauttaa prosessin maaliin viemistä onnistuneesti. (Joki 2021, 66.)

Rekryointitarpeen noustessa esiin, tulee Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan lähteä pohtimaan, onko työtehtävä välttämätön tehdä, voisiko nykyisen henkilöstön tehtäväkuvaa laajentaa tai voitaisiinko työ hoitaa uudelleen organisoitumisella. Lisäksi tulee huomioida, onko työtehtävä järkevää tehdä itse vai voitaisiinko se ulkoistaa tai automatisoida, tai riittäisikö työtehtävien tekemiseen osa-

aikainen työaika. Mikäli näiden kysymysten jälkeen päädytään edelleen siihen lopputulemaan, että uusi työntekijä tulee rekrytoida, aloitetaan rekrytointisuunnitelman luonti. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytointiprosessia aloittaessa on jo suunnitteluvaiheessa huolehdittava riittävästä ajallisesta resurssista sekä rekrytoivan esihenkilön että henkilöstöhallinnon edustajan osalta. Aikataulutus tulee tehdä huolellisesti ja työkalentereista on varattava riittävästi aikaa prosessin hoitamiseen. Rekrytoinnissa on tärkeää ripeys ja tehokkuus. Työnhakijalle jokainen päivä on pitkä aika odottaa vastauksia prosessin etenemisestä. Tehokkuus rekrytoinnin aikana antaa hakijalle kuvan ketterästä organisaatiosta sekä ylläpitää työntekijän kiinnostusta ja motivaatiota työntantajaa ja työpaikkaa kohtaan. (Salli 2014, 10.)

Rekrytointisuunnitelmassa määritellään valintakriteerit. Kriteerit voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri ryhmään: organisaation kriteerit, tiimin kriteerit ja tehtäväkohtaiset kriteerit. Organisaation kriteereissä kuvataan, kuinka pystytään turvaamaan yrityksen arvojen mukaista toimintaa, kulttuuria, strategiaa sekä ilmapiiriä. Tiimin kriteereissä huomioidaan nykyinen työyhteisö sekä minkälaisia tiimiä uusi työntekijä tulee täydentämään, ja tarvitseeko tiimi tiettytyyppistä persoonaa. Tehtäväkohtaisissa kriteereissä otetaan huomioon itse tehtäväkohtainen osaaminen (Viitala 2021, luku 3.3) sekä taidot, joita uudelta hakijalta odotetaan (Andersson ym. 2016, 24).

Lisäksi rekrytointisuunnitelmaa tehdessä tulee määritellä, toteutetaanko rekrytointi sisäisenä vai ulkoisena rekrytointina. Kapse ja kumppanit (2012) määrittelevät, että organisaatiolla on mahdollisuus valita ehdokkaat rekrytointiprosesseihinsa kahdesta eri lähteestä: sisäisestä ja ulkoisesta lähteestä. Sisäisessä rekrytoinnissa työntekijä valitaan tehtävään yrityksen sisältä jo olemassa olevasta henkilökunnasta (Viitala 2021, luku 3.3) ja nämä ovat Kapseen ja kumppaneiden (2012) mukaan sisäisiä rekrytointilähteitä. Sisäisen rekrytoinnin suurimpia etuja ovat nopeus ja luottavuus. Työntekijä on entuudestaan tunnettu, ja myös perehdytykseen käytettyä aikaa voidaan vähentää yrityksen ollessa työntekijälle tuttu. (Viitala 2021, luku 3.3) Sisäisissä hakijoissa voidaan hyödyntää työntekijöiden siirtoa osastolta toiselle tai ylennyksiä (Kapse ym. 2012). Tällöin voidaan edistää työntekijöiden urakiertomahdollisuuksia sekä osaamisen kehittämistä. Työntekijöitä voidaan näin myös sitouttaa paremmin yritykseen tarjoamalla heille mahdollisuuksia kehittyä urallaan organisaation sisällä eikä heidän tarvitse lähteä etsimään yrityksen ulkopuolelta kehittymismahdollisuuksia. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Kaikista muista lähteistä tulevat hakijat tunnetaan ulkoisina rekrytointilähteinä (Kapse ym. 2012). Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa, että uusi työntekijä rekrytoidaan yrityksen ulkopuolelta. Suurimpina etuina verrattuna sisäiseen rekrytointiin on uuden työntekijän monipuolinen osaamisen hyödyntäminen sekä mahdollisten uusien näkökulmien tuominen yritykseen. Lisäksi tiimin ilmapiiriä voidaan tarvittaessa kehittää haluttuun suuntaan rekrytoimalla täysin uusi henkilö. Ulkoinen rekrytointi on

usein kalliimpi vaihtoehto kuin sisäinen, koska erilaisia ulkoisia kanavia, esimerkiksi sosiaalisen median kanavia, joudutaan hyödyntämään enemmän rekrytoinnissa. (Viitala 2021, luku 3.3.)

2.2 Työpaikkailmoitus

Rekrytointisuunnitelman ollessa valmiina, voidaan aloittaa työpaikkailmoituksen luominen. Työpaikkailmoituksessa tulisi hakijalle tuoda ilmi selkeästi hänen tarvitsemansa tieto, sekä ilmaista ominaisuuksia, joita hakijalta odotetaan tehtävässä onnistuakseen. Ilmoitukselta vaaditaan selkeyttä sekä johdonmukaisuutta (Joki 2021, 70). Työpaikkailmoitusta laadittaessa tulisi kielen mukailta yrityksen toimialaa sekä imagoa (Vaahtio 2005, 129). Ilmoituksessa on myös hyvä esitellä yritys lyhyesti, jotta hakijalle selviää yrityksen keskeiset talousluvut sekä yrityksen arvot ja yrityskulttuuri (Salli 2014, 25).

Schmidtin (2015) tutkimuksessa havaittiin, että vahvempia eli niin sanotusti enemmän kokemusta kerryttäneitä hakijoita houkuttelivat parhaiten työpaikkailmoitukset, joissa korostetaan sitä, mitä työnantaja voi tarjota hakijalle verrattuna siihen, mitä yritys odotti hakijalta. Chapman ja Webster (2006) ovat myös osoittaneet, että käytöksessä voidaan huomata selvä ero eri hakijoiden välillä. Erityisesti työttömät ovat taipuvaisia hakemaan useimpiin avoimiin työpaikkoihin maksimoidakseen työllistymismahdollisuutensa, kun taas vakituudessa työssä olevilla hakijoilla on varaa pohtia kunkin yrityksen etuuksia ennen hakemusten jättämistä. Nämä havainnot korostavat rekrytointistrategian sekä viestinnän pohtimisen tärkeyttä parhaiden hakijoiden houkuttelemiseksi. (Chapman & Webster 2006.) Työpaikkailmoitusta laatiessa on myös hyvä kiinnittää huomiota ilmoituksessa käytettävään kieleen. Monimuotoisuutta edistäessä on hyvä suosia englannin kieltä. (Työterveyslaitos 2023.)

Duunitorin (2023) kansallisen rekrytointitutkimuksen tulokset vahvistavat, että tulevaisuudessa työpaikkailmoituksissa on kerrottava avoimesti palkka tai palkkahaitari (kuva 2). Kysely oli suunnattu rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnan, viestinnän sekä markkinoinnin ja liiketoimintajohdon ammattilaisille. (Duunitori 2023) Palkka-avoimuuteen ohjaa myös 30.3.2023 EU:n hyväksymä uusi palkka-avoimuusdirektiivi, joka astuu voimaan viimeistään vuonna 2026. Uudessa direktiivissä määritellään myös tehtävänimikkeiden sukupuolineutraalisuudesta. (Europal 2023.)

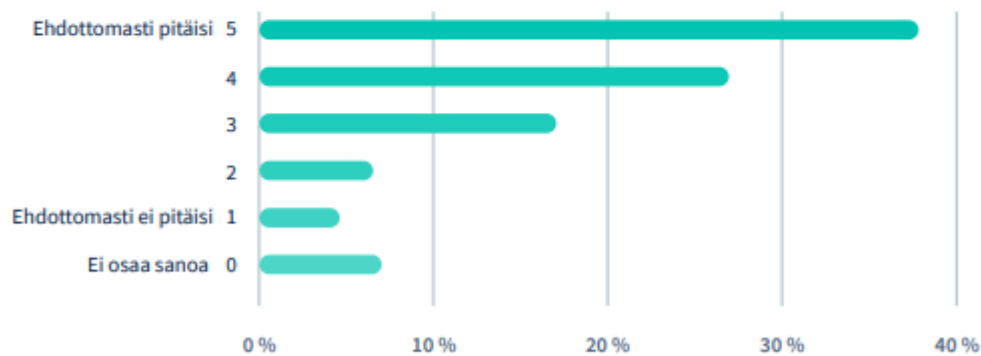
Palkka-avoimuus nousee yhä enemmän yleiseksi puheenaiheeksi ja etenkin nuorten keskuudessa puhutaan mieluusti palkoista. Nuoret myös selvittävät mielellään, mitä vastaavissa tehtävissä maksetaan muissa yrityksissä palkkaa. Jos palkoista ei yrityksen sisällä puhuta avoimesti, voi olla, että kahvipöytäkeskusteluissa syntyy virheellistä tietoa palkoista, jolla saattaa olla haitallisia vaikutuksia työilmapiiriin. Palkka-avoimuudella luodaan työnantajan ja työntekijän välille vahvaa luottamusta ja kasvatetaan työntekijän motivaatiota. Lisäksi palkka-avoimuus pakottaa yritykset tarkastelemaan

työtehtävien vaatimuksia sekä mahdollisia palkkaeroja, jotka voivat olla pahimmillaan olla epäoikeudenmukaisia. (Ylikorkala, Hakonen A, Hakonen N, Hulkko-Nyman 2018 58–61.)

TYÖNANTAJABRÄNDI & REKRYTOINTIMARKKINOINTI

AJANKOHTAISTA: PALKKA-AVOIMUUS

Pitäisikö kaikissa työpaikkailmoituksissa ilmoittaa avoimesti palkka tai palkkahaitari?



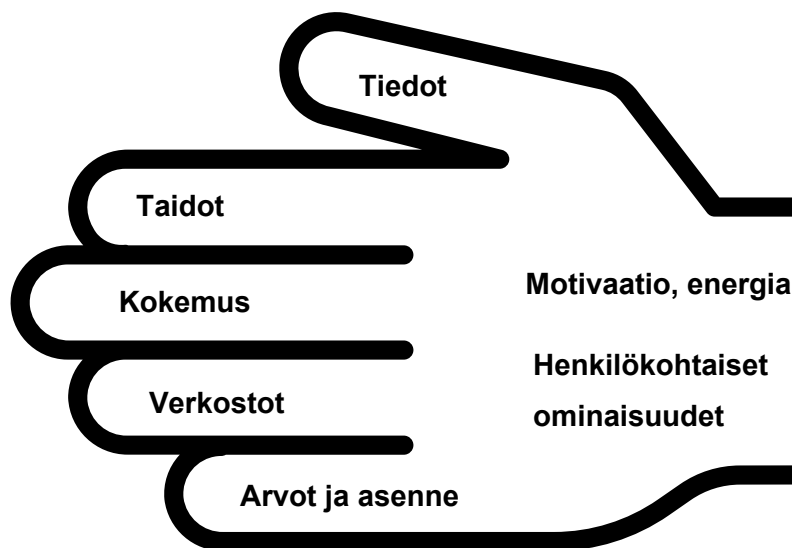
Kuva 2. Duunitorin Kansallinen rekrytointitutkimus, osa 1: Työnantajabrändi ja rekrytointimarkkinointi, 2023

Työpaikkailmoituksessa tulee myös selkeästi mainita, miten työnhakija voi hakea haluttuun työtehtävään (Joki 2021, 71).

On ilmiselvää, että työpaikkailmoituksen visuaalisuuteen, kuten miellyttävien värien käyttö ja hymyilevien työntekijöiden kuvat tuovat enemmän näkyvyyttä ilmoitukselle. Lisäksi selkeiden ohjeistusten lisääminen, kuinka työpaikkaan voi hakea, esimerkiksi suoran linkin lisääminen hakulomakkeeseen, voi tuoda rekrytointiin huomattavaa hyötyä. Rekrytointitutkijat ovat käyttäneet uusia menetelmiä tutkiakseen, kuinka hakijat kokevat ja liikkuvat yritysten verkkosivuilla. Katseenseuranta-tekniikka on paljastanut, että hakijat keskittyvät rekrytointisivustojen navigointirakenteeseen ja linkkeihin enemmän kuin muihin sivustojen kohtiin kuten esimerkiksi leipätekstiin. (Allen, Biggane, Otondo, Pitts & Scotter, 2013.)

2.3 Henkilöarviointi ja valintapäätös

Rekrytoinnin edetessä ja hakemusten saapuessa rekrytoijien saataville, aloitetaan hakijoiden karsinta. Karsintaa tehdään erilaisten karsintakierrosten avulla. Loppuvaiheessa hakijoita on yleensä tehtävästä riippuen kolmesta kahdeksaan hakijaa. Tämä mahdollistaa rekrytoijien työmäärän pysymisen kohtuullisena. Uuden työntekijän valintakriteereissä voidaan ottaa kantaa muun muassa hakijan koulutukseen, aikaisempaan työkokemukseen ja osaamiseen, taitoihin kuten esimerkiksi esiintymistaitoihin, kykyihin, asenteeseen, mielenkiinnon kohteisiin, persoonallisuuteen kuten paineensietokyky ja rauhallisuus sekä tehtävän mukaan mahdollisesti fyysisiin edellytyksiin. (Viitala 2021, luku 3.3.) Osaamista voidaan kuvata kädellä (kuva 3), jossa sormet kuvaavat eri kompetenssien osa-alueita ja kämmen kuvaa yksilön henkilökohtaisia taitoja sekä motivaatiota ja energiaa (Kauhanen 2012, 146).



Kuva 3. Osaamisen kuvaaminen käden avulla (mukaillen Kauhanen 2012, 146)

Karsintaa tehdään erilaisilla arvioinneilla. Arviointeja tehtäessä voidaan käyttää erilaisia apuvälineitä kuten hakijan lähettämä hakemus ja ansioluettelo, puhelinhaastattelu, työnäyte, erilaiset testit ja suosittelijat sekä kasvokkain tapahtuva haastattelu. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Haastatteluita varten sovitaan etukäteen kaikille haastateltaville esitettävät pääkysymykset, jotka pisteytetään. Lisäksi haastattelussa voidaan esittää spontaaneja tilanteeseen sopivia kysymyksiä. Eri haastattelukierroksella voidaan keskittyä esimerkiksi hakijan työkokemukseen ja osaamiseen tai hakijan asenteeseen ja näkemyksiin tehtävän hoitamisesta. Haastattelussa ei kysytä ansioluettelossa ja hakemuksessa kertaalleen kerrottuja asioita, mutta näistä voidaan kysyä tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluun voi työntäjän puolelta osallistua yksi tai useampi henkilö tai tarvittaessa myös koko tiimi. Mikäli haastatteluun osallistuu useampi henkilö, on hyvä sopia etukäteen työnjaoista, jotta kaikki eivät kysy samoja kysymyksiä. Yhä useammin haastatteluita järjestetään videohaastatteluina. (Viitala 2021, luku 3.3.)

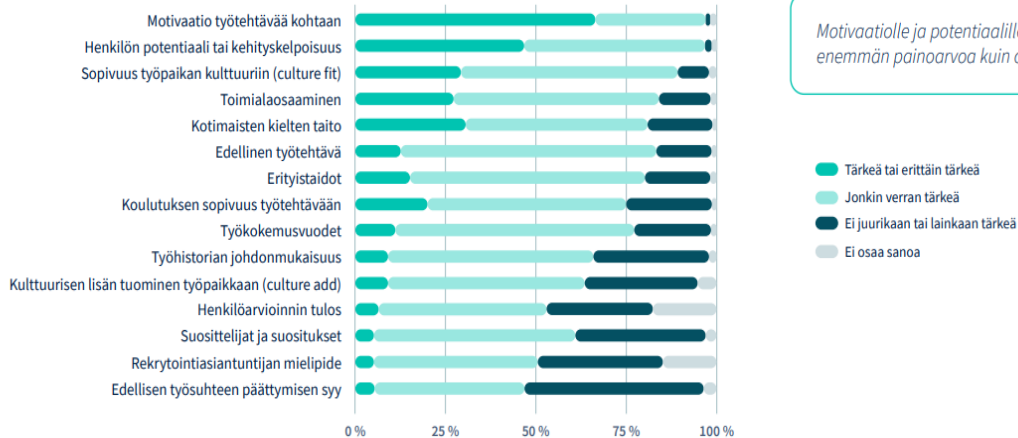
Erilaisten testien avulla hakijalta voidaan mitata kielitaitoa tai matemaattista osaamista. Lisäksi voidaan käyttää persoonallisuustestejä, joiden avulla saadaan tietoa muun muassa hakijan suoritustamotivaatiosta, paineensiedon hallinnasta sekä sosiaalisesta käyttäytymisestä. Työnäytteet ovat esimerkiksi suunnittelualoilla yleisiä. Työnhakijalta pyydetään työnäytteitä aikaisemmista töistä, joiden avulla saadaan hakijan osaamista kartoitettua. Suositusten avulla taas haetaan vahvistusta työnhakijasta jo saatuun tietoon. Työnhakija voi toimittaa kirjallisen suosituksen tai hakijan suostuksesta voidaan soittaa esimerkiksi hänen entiselle esihenkilölle. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Duunitorin (2023) tekemän kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan motivaatio ja potentiaali ovat korkeimmalla rekrytointipäätöstä tehdessä (kuva 4). Motivoituneen hakijan tunnistaa muun muassa aidosta innostuksesta sekä hyvästä valmistautumisesta haastatteluun. Suositellijoilla oli vähemmän painoarvoa päätöstä tehdessä, kuten myös henkilöarvioinnin tuloksilla. Kysely oli suunnattu rekrytointiin ja henkilöstöhallinnan, viestinnän sekä markkinoinnin ja liiketoimintajohdon ammattilaisille. (Duunitori 2023)

REKRYTOINTI & EHDOKASKOKEMUS

MIKÄ PAINAA REKRYTOINTIPÄÄTÖKSESSÄ

Miten koet, että seuraavat ehdokkaaseen liittyvät tekijät ovat vaikuttaneet rekrytointipäätökseen?



Motivaatiolle ja potentiaalille annetaan päätöksissä enemmän painoarvoa kuin osaamiselle.

● Tärkeä tai erittäin tärkeä
 ● Jonkin verran tärkeä
 ● Ei juurikaan tai lainkaan tärkeä
 ● Ei osaa sanoa

Kuva 4. Duunitorin Kansallinen rekrytointitutkimus, osa 2: Rekrytointi ja ehdokaskokemus, 2023

Valintapäätöksessä on pyrittävä huomioimaan tasavertainen kohtelu sisäisten ja ulkoisten hakijoiden välillä. Valinnan päätökset tulee ilmoittaa valitulle sekä ei valituille mahdollisimman pian valintapäätöksen jälkeen. Ei valittuja on hyvien tapojen mukaista kiittää kiinnostuksesta yritystä kohtaan sekä jakaa yleistietoa yrityksestä, jolla voidaan parantaa työantajamielikuvaa. Hakijoista, jotka eivät tulleet valituksi ei tule puhua yrityksen sisällä muille rekrytointiin osallistumattomille henkilöille. (Kauhanen 2010, 88.) Poikkeuksena on kuitenkin viranomaiselle lähetetyt hakemukset. Virkaan tai virkasuhteeseen haettaessa ovat hakijatiedot julkista tietoa. Hakija saa halutessaan esittää toiveen, ettei tietoja jaettaisi julkisesta, mutta pyydettyä on viranomaisen aina annetta tiedot. (Valtiolle 2022.) Valintapäätöksien jälkeen voidaan aloittaa neuvottelut valitun hakijan kanssa. (Kauhanen 2010, 88.)

2.4 Rekrytoijan merkitys

Rekrytointialalla on käyty keskustelua, jossa on pohdittu rekrytoijien roolia hakijan päätöksissä valita kyseinen työntekijä. Aikaisempi tutkimus viittasi siihen, että rekrytoijilla ei vaikuttaisi olevan lainkaan roolia tai se on vähäinen hakijan päätöksiin. Vuodesta 2000 lähtien tehty tutkimus on kuitenkin vahvistanut, että rekrytoijat todellakin ovat merkittävässä roolissa hakijan työn valinnassa. (Chapman & Webster 2006.) Erityisesti rekrytoijan rooli näkyi, mikäli hakijoilla oli useampia työtarjouksia, joista valita (Chapman & Webster 2006). Myös Fisher, McPhail, You ja Ash (2013) tutki rekrytoijien vaikutusta hakijoihin. Tuloksien perusteella rekrytoijien osaaminen vaikutti hakijoiden

valintaan työpaikan osalta sekä heidän tyytyväisyyteensä rekrytointiprosessiin. Osaavan rekrytoijan ansiosta avoin työpaikka saatiin myös lyhyemmässä ajassa täytettyä ja hakijalle muodostui kuva siitä, että hänelle on kerrottu todenmukaisesti työtehtävästä. (Fisher ym 2013.)

3 Rekrytointi digiaikana

Digiaikana yrityksen ympäristö on muuttunut monella tapaa. Kilpailukenttä on laajentunut ja kuluttajien käyttäytyminen on muuttunut. Työmarkkinat ovat laajentuneet ja työelämän odotukset nousevat. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei kaikkialla maailmassa digitalisaatio näy yhtä laajasti kuin meillä Suomessa. (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2016, luku 2.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään digitalisaatioon Suomen työmarkkinoiden näkökulmasta ja huomioiden työnhaku Suomessa.

Digitalisaatioon on vaikuttanut tietotekniikan ja teknologian kehittyminen. Myös ihmisten toimintatavat ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Tiedon tallentamiseen, hakemiseen ja sen hyödyntämiseen on tullut uusia työkaluja. Digiajan myötä on syntynyt uusia yhteystyöalustoja, joiden avulla voidaan järjestää kokouksia ilman fyysistä kohtaamista. (Hämäläinen ym. 2016, luku 2.)

Organisaatiot ovat siis joutuneet sopeutumaan digiajan rekrytoinnin uuteen kauteen (Chapman & Gödellei 2017). Digiajan rekrytointi tarkoittaa internettiä hyödyntävää rekrytointia, jota nykypäivänä tehdään pääasiassa kaikissa yrityksissä. Lehti-ilmoittelu on tukena vain tarvittaessa, mikäli työhaakuilmoitukselle halutaan lisää näkyvyyttä. (Viitala 2021, luku 3.3.) Digiajan rekrytoinnista voidaan käyttää myös termiä e-rekrytointi (Dhamija 2012).

Digiajan rekrytointi tai e-rekrytointi on kattoterminä, joka sisältää eri osa-alueita. Dhamija (2012) listaa kolme eniten käytettyä digiajan rekrytointiprosessissa hyödynnettävää menetelmää:

- Rekrytointisivustojen käyttö, jotka toimivat siltana työnantajan ja työnhakijan välillä. Sivusto voi olla esimerkiksi verkkosivusto kuten Monster.com, LinkedIn tai työvoimatoimisto.
- Urasivujen käyttö omilla verkkosivuilla. Sivuilla työnhakijat voivat nähdä, mitä avoimia työpaikkoja yrityksellä on auki.
- Erilaisten medioiden käyttö, esimerkiksi sosiaalinen media tai uutissivustot uusien työnhakijan houkuttelemiseksi.

Samankaltaisuus nousi myös Hada ja Gairola (2015) määritelmässä digiajan rekrytoinnista. He määrittivät digiajan rekrytoinnin verkkopohjaisten resurssien hyödyntämisenä uusien työntekijöiden etsimiseen, houkuttelemiseen, arviointiin, haastatteluun ja palkkaamiseen liittyvissä tehtävissä. Digitaalisen rekrytoinnin tehtävänä on luoda prosesseista tuottavampia ja edullisempia. Lisäksi internetissä tapahtuva rekrytointi voi houkutella suuremman joukon potentiaalisia työntekijöitä ja helpottaa valintaprosessia.

Chapman ja Gödölle (2017) huomauttavat vielä, että digiajan rekrytoinnin tuomien viestintäteknologioiden, kuten verkkosivujen ja sosiaalisen median avulla mahdollistetaan työnhakijoiden löytäminen ja houkuttelemisen sekä heidän kiinnostuksensa ylläpitämiseen organisaatiosta

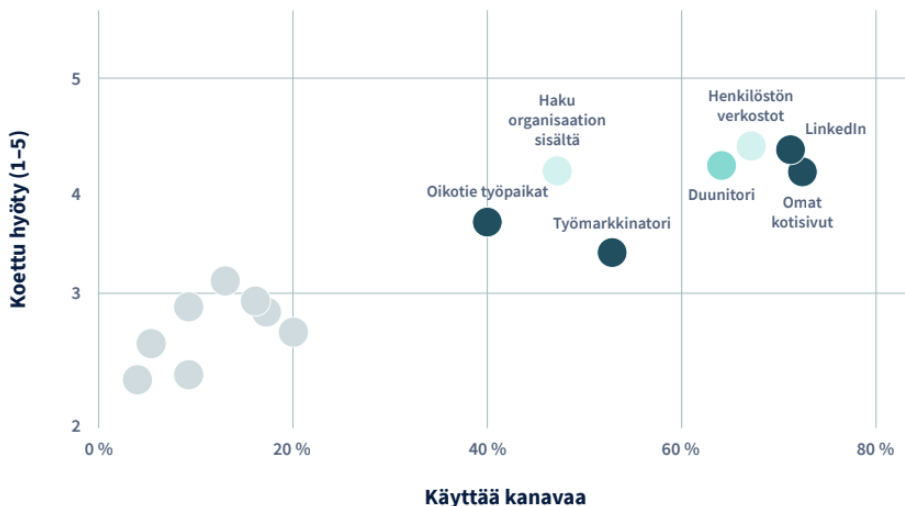
valintaprosessien aikana ja heidän työnvalintapäätöksiinsä vaikuttamiseen. Myös Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan internetin hyödyntäminen henkilöstön rekrytoinnissa on nykyään pääasiallinen kanava.

Avoimet työpaikat ilmoitetaan yrityksen omien kotisivujen lisäksi rekrytointikanavissa, joista Suomessa suosituimmat ovat TE-keskuksen sivusto, Oikotie, Monster sekä Duunitori (Viitala 2021, luku 3.3). Duunitori (2023) tutkimuksen mukaan taas suosituimpia kanavia kansallisesti on yrityksen omat kotisivut sekä LinkedIn (kuva 5). Tämän jälkeen tulee henkilöstön omat kontaktit sekä Duunitorin sivusto.

REKRYTOINTI & EHDOKASKOKEMUS

KANAVAT

Rekrytoinnin kanavien käyttö ja koettu hyödyllisyys 2023



Kuva 5. Duunitorin Kansallinen rekrytointitutkimus, osa 2: Rekrytointi ja ehdokaskokemus, 2023

3.1 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median rooli digiaikana on kasvanut merkittävästi ja sillä tavoitellaan lisää näkyvyyttä työpaikkailmoituksille. Potentiaalisia työntekijöitä ja heidän kiinnostustaan pyritään kasvattamaan muun muassa LinkedInin, erilaisten blogien ja Facebookin avulla. Digitalisaatio on myös mahdollistanut sen, että rekrytointiin voidaan nykyään luoda kohtaamismarkkinointia, eli pyritään kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen. Työnhakijat luovat profiilit, jossa avaavat omaa osaamistaan, luonnetaan sekä esimerkiksi ansioluettelo, jonka jälkeen järjestelmä etsii yhteensopivan profiilin

työnantajista. Osa digitaalisista rekryointipalveluista pystyy myös etsimään passiivisia potentiaalisia työntekijöitä työnantajille. Tällaisia palveluntarjoajia ovat muun muassa Piik.it, Pockethunt ja TalentBin. (Viitala 2021, luku 3.3.) Etenkin suuret yritykset hyödyntävät sosiaalista mediaa rekrytoinnissa ja mainostavat avoimia työpaikkoja maailmanlaajuisen verkon kautta (Kapse ym. 2012).

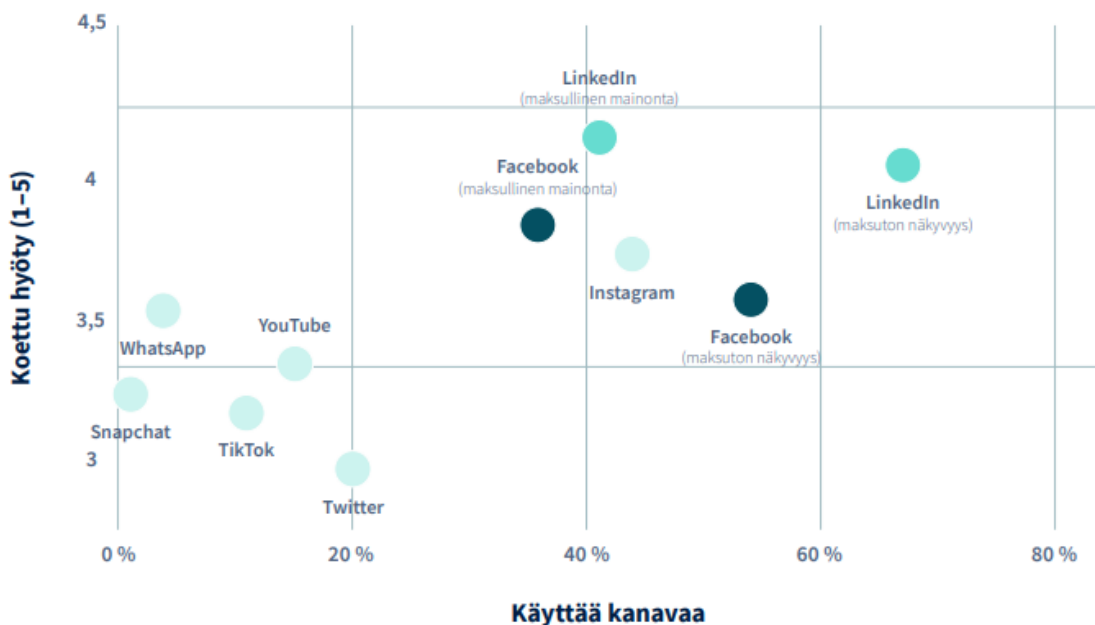
Työterveyslaitos (2023) on maininnut edellä mainittujen sosiaalisen median kanavien lisäksi järjestöjen sivustot, yhteisöjen ja oppilaitoksien verkostot sekä erilaisia sähköpostilistaukset.

Duunitorin (2023) kansallisen rekryointitutkimuksen mukaan LinkedIn ja Facebook on koettu hyödyllisimmäksi sekä eniten käytetyiksi sosiaalisen median kanaviksi rekrytointimarkkinoinnissa (kuva 6).

REKRYTOINTI & EHDOKASKOKEMUS

SOMEKANAVAT

Mitä sosiaalisen median kanavia rekrytointimarkkinointiin käytetään? Miten hyödyllisiksi ne koetaan?



Kuva 6. Duunitorin Kansallinen rekryointitutkimus, osa 2: Rekrytointi ja ehdokaskokemus, 2023

Myös Lievensin ja Chapmanin (2019) mukaan sosiaalisella medially on merkittävä rooli nykypäivä rekrytoinnissa. Henkilön antaessa suostumuksena työnantajalle, että tämä saa katsoa

sosiaalisessa mediassa hänen tietojaan, voidaan saada lisätietoa hänen kokemuksestaan ja osaamisestaan. Haasteena on kuitenkin erottaa, mikä tieto on totta. Sosiaalisessa mediassa on helppo jakaa epärehellisesti tietoa sekä antaa todellisuudesta poikkeava kuva osaamisesta. Yhteenvetona voidaan todeta, että sosiaalisen median käyttö työntekijöiden rekrytoinnissa luo valtavia mahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti asettaa myös haasteita. (Lievens & Chapman 2019.)

3.2 Rekrytointijärjestelmät

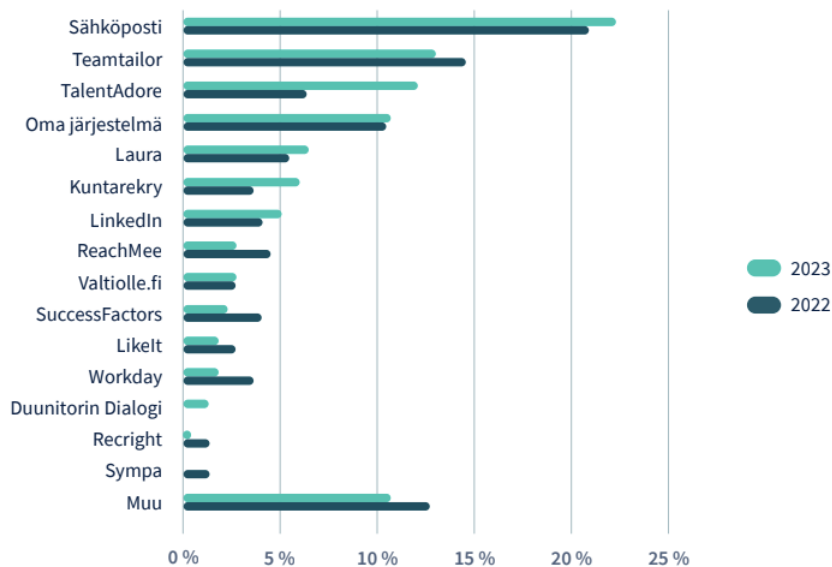
Internetissä jaettaviin työpaikkailmoituksiin tai yrityksen kotisivuille voidaan lisätä linkki suoraan avoinna olevan työpaikan hakulomakkeeseen. Digiajan rekrytoinnissa voidaan pitää tärkeänä työkaluna sähköistä työnhakulomaketta, joka toimii rekrytointijärjestelmänä. Yritykset voivat myös hankkia palvelun, jonka kautta hakija voi suoraan täyttää työhakemuksensa sähköisesti rekrytointikanavalla. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Käytössä voi olla myös kevyempi pilvipalvelu, jonka avulla hakemuksia vastaanotetaan sekä käsitellään, tai laajempi henkilöstönhallintajärjestelmä. Molempia yhdistävät kuitenkin se, että hakulomakkeen tulee olla tarpeeksi yksinkertainen, jotta hakijan on helppo se täyttää. (Markkanen 2005, 108) Duunitorin (2023) Suomen mantereella tehdyssä tutkimuksessa yhä suosituimpana kanavana hakemusten vastaanottamisessa käytetään kuitenkin sähköpostia. Tämän jälkeen kaksi kaupallista toimijaa Teamtailor sekä Talentadore, jonka jälkeen yritysten omat järjestelmät, jota suosivat luultavasti enemmän suuremmat yritykset (kuva 7). (Duunitori 2023.)

REKRYTOINTI & EHDOKASKOKEMUS

REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄT

Mitä rekrytointijärjestelmää pääasiassa käytät hakemusten vastaanottamiseen?



Kuva 7. Duunitorin Kansallinen rekrytointitutkimus, osa 2: Rekrytointi ja ehdokaskokemus, 2023

Sähköisessä työnhakulomakkeessa hakijan kynnyksellä lähettää työhakemus on matala, joten hakijoiden määrä voi nousta suhteessa korkeaksi verrattuna kirjeitse lähetettäviin hakemuksiin. Hakemusten määrän noustessa suureksi, voi yritykset hyödyntää robotiikkaa tai tekoälyä hakijoiden karsinnassa. Palveluntarjoajalla voi olla esimerkiksi esikarsinta kysymyksiä ja testejä, joiden avulla karsitaan potentiaaliset hakijat sujuvammin. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Yksi sähköisen rekrytoinnin etuna onkin hakijamäärän kasvaminen. Lisäksi Gueutalin ja Stonen (2005) mukaan yksi sähköisen rekrytoinnin tärkeimmistä eduista on mahdollisuus tavoittaa suuri määrä potentiaalisia hakijoita matalalla budjetilla. Organisaatiot voivat vähentää merkittävästi työpaikkailmoittamisen kustannuksia käyttämällä kolmannen osapuolen työpaikkailmoituksia (esimerkiksi Monster.com) tai omia verkkosivustojaan. Lisäksi sosiaalisen median edullinen luonne mahdollistaa työpaikkailmoituksen laajemman jakamisen suurelle määrälle ihmisiä pienin kustannuksin verrattuna perinteisiin medioihin kuten sanomalehtimainontaan. Ilmoituksen sisältö voi olla huomattavasti visuaalisempaa, kun käytettävissä ovat valokuvat, interaktiivinen teksti ja video. Esimerkiksi sosiaaliseen mediaan upotetun tarvekyselyn täyttämisen jälkeen hakijalle voitaisiin mahdollisesti

saada kohdentaa tietoa organisaatiosta, sen työsuhte-etuuksista sekä työmahdollisuuksista, jotka vastaavat hänen yksilöllisiin tarpeisiinsa. (Allen, Van Scotter ja Otondo, 2004.)

Digiajan rekrytointi mahdollistaa myös karsintavaiheessa erilaisten testien hyödyntämisen, joilla voidaan tutkia työnhakijan sopivuutta tehtävään sekä osaamista (Woods, Ahmed, Nikolaou, Costa & Anderson, 2019). Tippinsin (2015) mukaan internetin merkitys on kasvanut huomattavasti testien toimittamisessa, hallinnoinnissa sekä pisteytyksessä. Hän ovat jopa todennut tämän olevan välttämättömyys testien tehokkuuden kannalta. Internetin välityksellä tehtävä testaaminen säästää kustannuksia ja aikaa, koska työnantajan tai hakijoiden ei tarvitse olla samassa paikassa.

Kapse ja kumppanit (2012) vahvistavat teoriassaan digiaikana tulleen teknologian tuoneen apua rekrytointiin. Työnhakijat lähettävät hakemuksensa tai ansioluettelonsa sähköpostitse tai vaihtoehtoisesti työnhakijat lataavat ansioluettelonsa maailmanlaajuiseen verkkoon (Kapse ym. 2012). Huolimatta digiajan rekrytinnin eduista ja tehokkuudesta, mahdollinen haittapuoli on epäsovivien hakijoiden tulva (Allen ym. 2004). Lisäksi internetin haasteena on kuitenkin se, että hakemuksen tai testin on voinut täyttää joku muu kuin itse hakija. Hakemusten autenttisuutta ja informatiivisuutta voidaan lisätä pyytämällä hakijoilta videoesittely. (Viitala, 2021, luku 3.3.)

Lisäksi osa yrityksistä ovat siirtyneet kaksitasoiseen lähestymistapaan, jossa valvomattomia internet-pohjaisia kognitiivisten kykyjen ja tietojen testejä käytetään vain seulontatarkoituksiin, ja näitä testejä seuraa fyysisesti paikan päällä valvottu rinnakkaistesti. Kehittyneillä varmistusmenettelyillä tutkitaan, suorittiko sama henkilö molemmat testit. Tällainen järjestely vaatii kuitenkin huomattavia investointeja, koska on luotava suuria tietokantoja kysymyksistä ja määritettävä kunkin kohteen vaikeustaso, jotta varmistetaan rinnakkaisten testien oikeellisuus. Kun organisaatiot ovat ryhtyneet käyttämään kaksitasoisia testejä, ovat tutkimukset osoittaneet, että huijauksien määrä kognitiivisten kykyjen suojaamattomissa internet-testeissä on vähemmän kuin yleensä ajatellaan. (Lievens ja Burken 2011.) En kuitenkaan havainnut tutkimustuloksia, että Suomessa olisi näihin investointeihin ryhdytty.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella teemahaastatteluiden kysymysten laadinnassa hyödynnettiin pääsääntöisesti Viitalan (2021, luku 3.3) esittämää rekrytointiprosessia. Digitaalisia työkaluja koskevien kysymysten laadinnan apuna käytettiin Duunitorin (2023) tutkimustuloksia.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Metodologinen lähestyminen

Laadullista tutkimusta ei ole mahdollista tehdä ilman, että tutkimuksella on teoreettisia kiinnekohtia. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä etsitään vastauksia kysymyksiin *mitä* ja *miten*. Tutkimuksen on tavoitteena ymmärtää tutkittavan kohteen merkitystä, laatua sekä ominaisuuksia. Laadulliselle tutkimukselle voidaan katsoa olevan ominaista se, että tutkija on usein lähellä tutkittavaa kohdetta, esimerkiksi hänellä on läheinen suhde tutkittaviin tai vastaavasti hän voi olla läsnä havainnoimassa, kun tutkimukselle oleellista tapahtuu. (Kalinen & Kinnunen 2023.)

Valitsin opinnäytetyöni menetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska tavoitteena oli lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä digitaalista rekrytoinnista. Tavoitteena oli ensin luoda kuva aikaisemmista tutkimuksista ja tämän perusteella vielä syventää tietoa suorittamalla haastattelututkimus. Lisäksi tavoitteena oli löytää monipuolisesti tietoa, ja aineiston hankintamenetelmänä haastattelut sopivat laadulliseen tutkimukseen.

Aineiston hankintamenetelmänä tutkimuksessa on käytetty teemahaastatteluja. Haastattelut ovat yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Haastatteluissa voidaan pitää etuna sen joustavuutta. Haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä ja toistaa tarvittaessa kysymyksiä, jolloin väärinkäsityksen riski on pienempi. Itsenäisesti täytettävää kysymyslomaketta käytettäessä tarkentavien kysymysten käyttäminen tai kysymysten järjestyksen muuttaminen ei ole mahdollista. Haastatteluissa voidaan myös muuttaa kysymysten järjestystä kesken haastattelun. Haastatteluun on myös usein helpompi rekrytoida haastateltavia, kun kysymys osallistumisesta tulee henkilökohtaisesti, jolloin haastattelusta harvemmin kieltäydytään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Haastattelua käytetään usein, kun halutaan syventää jo saatavilla olevaa tietoa ja halutaan kuvaavia esimerkkejä (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1).

Haastatteluista muodostuu usein syvällisempiä, kun ne tehdään aidoissa toimintaympäristöistä kuten esimerkiksi toimistossa. Asioiden uskotaan olevan helpompi muistaa ja kuvailla kun ollaan näiden äärellä. Haastattelun kesto on usein kymmenistä minuuteista useisiin tunteihin. Haastatteluissa on ehdotonta, että osallistujien välillä on hyvä luottamus, koska haastattelu on aina vuorovai-
kutusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106–108.)

Haastattelumenetelmiä on useita. Valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa tutkimukseen tarvitaan (Ojasalo ym. 2015, 106–108). Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelumenetelmää teemahaastattelua. Teemahaastattelu on haastateltavan ja haastattelun keskustelunomainen tilanne, jossa

käsitellään teoreettisesta viitekehyksessä nousseita teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelussa ei voi siis kysellä mitä vain, vaan kysymysten tulisi pohjautua tutkittavasta ilmiöstä jo löydettyyn tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1). Teemahaastattelussa ei edetä lomakehaastattelun tavoin valmiiden kysymysten pohjalta, mutta kuitenkin kaikki aiheet ovat ennalta päätetty ja samoja kaikille haastateltaville (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastatteluja tulee tehdä niin monta, että haluttu tieto saadaan selville. Ennen haastattelua, tulee valita, keitä haastatteluun halutaan kutsua ja kuinka montaa henkilöä ylipäänsä voit kutsua haastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.) Haastateltaviksi tulee valita henkilöitä, joiden arvelaan tuovan aineistoa tutkittavaan aiheeseen ja heillä on kiinnostusta aihetta kohtaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). On eettisesti suositeltavaa kertoa haastateltavalle etukäteen teema, jotta hän voi valmistautua haastatteluun (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.1).

Teemahaastattelut suositellaan äänittämään. Haastattelijan on muistettava aina alkuun kertoa äänityksestä/kuvaamisesta, luottamuksellisuudesta ja kehittämistyön tarkoituksesta. Haastattelu ei ole ns. normaalia keskustelua vaan haastattelija ohjaa keskustelua. Haastattelun jälkeen haastattelu litteroidaan. Litterointia tehdessä, tulee haastattelijan valita, kirjoitetaanko litterointi kirja- vai puhekielellä. Mikäli aineistosta on tarkoitus poimia esiin tulleet asiat, voi teksti olla myös puhekielellä litteroitua. (Ojasalo ym. 2015, 106–108.)

Analysointia aloitetaan lukemalla käsitelty aineisto useaan kertaan läpi, minkä jälkeen sitä ryhdytään purkamaan teema-alueisiin (Ojasalo ym. 2015, 110–111). On hyvä huomioida, etteivät tutkijan ennakkoon valitsevat teemat ole välttämättä samoja, mitkä nousevat aineistoa analysoidessa esille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa on käytetty analyysimenetelmänä teemoittelua. Teemoittelu on aineiston ryhmittelyä aihepiirien mukaan ja tämä mahdollistaa vertailun erilaisten teemojen esiintymisessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1). Aineistoa ryhmitellessä valitaan kunkin teeman alle ne kohdat, jossa kyseisestä teemasta puhutaan. Tutkimusraporttia kirjoittaessa kerätään aineistosta lainattuja sitaatteja havainnollistamaan sekä todisteeksi lukijalle, että haastattelija on todella käyttänyt todellista aineistoa tutkimuksessaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineistoa varten tässä tutkimuksessa tehtiin neljä teemahaastattelua. Haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmiä käyttäen, jonka lisäksi aineistosta nousi yhteensä viisi teemaa, joita esitellään tässä luvussa tarkemmin.

Teemahaastattelut valikoituvat aineiston hankintamenetelmäksi, koska niiden avulla voidaan luultavasti saada haastateltavilta tietoa, joka ei ole vielä esiintynyt aiemmissa tutkimuksissa. Lisäksi

menetelmä mahdollisti syventävien kysymysten käytön. Arvelin myös tutkittavien rekrytoinnin olevan helpompaa tiedusteltaessa rekrytoivilta osallistumishalukkuutta henkilökohtaisesti verrattuna siihen, että olisin lähettänyt yleisen kyselyn suuremmalle joukolle ilman henkilökohtaista kontaktia.

Haastatteluun valitsin sekä pitkän, että lyhyemmän työuran omaavia henkilöitä. Pyysin haastatteluun eri kokoisista yrityksissä työskenteleviä henkilöitä, jotka osana työtehtäviään rekrytoivat uutta henkilökuntaa. Haastateltavien taustatiedot esitellään taulukossa 2. Mielestäni oli tärkeää valita haastatteluun myös henkilöitä, jotka työskentelevät yrityksissä, jotka hyödyntävät digiajan teknologiaa. Kuitenkin saadakseni realistisen kuvan nykytilanteesta valitsin myös henkilöitä, joilla ei ole kokemusta uusimmista teknologioista. Kerroin kutsun lähettäessä haastateltaville aiheen, jotta he pystyivät ennakkoon pohtimaan aihetta. Haastatteluiden jälkeen kiitin haastateltavia lähettämällä heille R-kioskin jäätelölahjakortit.

Taulukko 2. Haastateltavat ja taustatiedot

Haastateltava	Minkälaisessa tehtävässä on?	Työkokemusvuodet
H1	Henkilöstöhallinto sekä HR-järjestelmätehtävät	10
H2	Myymläpäällikkö, esihenkilötyö	10
H3	Asiantuntijatyö, esihenkilötyö	30
H4	Henkilöstöhallinto sekä HR-järjestelmätehtävät	11

Tutustuessani aiheeseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen aiemmista tutkimuksista nousi kaksi teemaa, jotka valitsin pääteemoiksi, joiden näiden alle laadin apukysymyksiä, jotka johdattelivat teeman äärelle. Taustatietoina keräsin haastateltavan työnkuvan, työkokemusvuodet ja iän, mutta lopulta en kokenut haastateltavien ikää oleellisena tekijänä aineiston analyysissa.

Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2023 ja käytin näissä Teams -työkalua. Haastattelut tallennettiin ja lisäksi hyödynsin Teamsin transkriptiota. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa tilassa Teams -haastatteluina. Kaksi haastatteluista toteutettiin henkilön ollessa aidossa toimintaympäristössä. Koin edukseni, että olen tehnyt teemahaastatteluja vastaavia työntekijöiden lähtöhaastatteluja työni puolesta, joten tilanne oli itselleni haastattelijan luonnollinen. Tein haastattelun aikana itselleni muisiinpanoja haastatteluista, jotka autoivat minua sisällönanalyysissa.

4.3 Aineiston analysointi

Haastatteluiden jälkeen kävin transkription tekemät automaattiset litteroinnit läpi kuunnellen samalla nauhoituksia. Ensimmäinen haastattelu oli transkriptiosta tullut englanninkielisenä aineistona, joten tämän litterointiin kului eniten aikaa. Muut haastattelut sain suoraan suomen kielelle käännettynä. Jätin litteroinnit puhekielelle, koska en kokenut, että kirjakieli olisi tuonut teemoitteluun lisähyötyä.

Litteroinnin jälkeen luin useamman kerran aineistot läpi ja kokosin nämä Exceliin. Sijoitin Excelissä sarakkeisiin jokaisen kysymyksen ja haastateltavat omalle rivilleen. Sijoitin jokaisen haastateltavan vastaukset omiin sarakkeisiin ja ryhdyin tämän jälkeen jaottelemaan vastauksia teemoihin aiheen perusteella. Lopulta aineistosta erottui selkeästi viisi teemaa (taulukko 3).

Jaoin teemat taulukkoon ja merkitsin + -merkillä antoisuuden perusteella. Lopuksi analysoin teemoittain vastaukset ja lisäsin raporttiin myös lainauksia haastatteluista.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimustyö edellyttää luotettavuutta, jonka perusteella tutkimusta arvioidaan. Luotettavuus tulee ottaa huomioon jo suunniteltaessa tutkimustyötä, koska vasta arviointivaiheessa tämä on liian myöhäistä. Tutkimuksessa oleellista luotettavuuden kannalta on, ettei tutkimuksen tekijä pyri vaikuttamaan tutkimuskohteeseen. Haastattelua tehdessä ei haastateltavaa saa ohjata vastauksiin. (Kananen 2013, 161–173.) Tästä tutkimuksesta voidaan todeta, ettei tekijä ole pyrkinyt vaikuttamaan tutkimuksen tuloksiin. Tämä on todennettavissa myös haastatteluiden litteroinnissa.

Aineistonkeruussa on huomioitava, että otanta on tarpeeksi suuri ja saadaan tarpeeksi luotettavia vastauksia. Lisäksi tutkimuksen viitekehityksessä käytettävä teoriaa tulee olla luotettava. (Kananen 2013, 161–173.) Tämän tutkimuksen osalta teorian voidaan todeta olevan luotettavaa sekä otanta haastatteluissa riittävä. Aineistoa saatiin kerättyä neljässä haastattelussa hyvin ja neljännessä haastatteluissa toistui jo samoja asioita kuin aikaisemmin.

Tieteen luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, saataisiinko samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa tutkimustulosten pätevyyttä eli, että tutkitaan oikeita asioita. Reliabiliteetti ja validiteetti sisältävät molemmat alakäsitteitä. Alakäsitteistä ulkoinen validiteetti on tärkein. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset pätevät myös vastaavissa tilanteissa. Luotettavuuden pohjana ei riitä todistelu, että se on luotettava. Luotettavuuteen voi vaikuttaa tekemällä dokumentaation tekeminen mahdollisimman tarkasti. Dokumentaatioissa on syytä huomioida mitä, miksi ja miten on tehty. Myös perustelut on kirjattava ylös ja merkittävä myös opinnäytetyöhön. (Kananen 2013, 161–173.) Tämän

tutkimuksen raportoinnissa on käytetty lainauksia tutkittavien vastauksista, joilla voidaan todistaa haastattelut oikeiksi. Lisäksi tutkimus on raportoitu kattavasti, joten tarvittaessa tämä voitaisiin myös toistaa uudestaan.

Opinnäytetyön vaiheisiin liittyviä eettisiä kysymyksiä ovat aiheen valinta, suunnittelu, aineiston keruu ja tutkimustulokset. Kaikissa aineistonkeruumenetelmissä täytyy varmistua asianmukaisesta tutkimusluvasta, ja tutkimuksiin osallistuvilta on saatu suostumus. Tutkimukseen osallistuville tulee selkeästi kertoa mihin tietoja käytetään ja heille täytyy antaa mahdollisuus perua osallistuminen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Lisäksi on arvioitava, onko esimerkiksi ikä tai sukupuoli olennaisia tietoja tutkimuksen kannalta ja tarvitseeko niitä raportoida. (Koivisto & Aro, 2019.) Tähän tutkimukseen osallistuvilta kysyttiin suullinen lupa aineiston analysointiin sekä haastatteluiden äänittämiseen. Lisäksi heille kerrottiin, että aineistot tuhoetaan asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Aineiston raportoinnissa päätettiin jättää ikä julkaisematta, koska tämä ei ollut oleellinen tieto analysoidessa tuloksia. Haastateltavien anonymiteetti on myös säilytetty.

Tutkimustuloksia esitellessä täytyy tulokset esittää rehellisesti eikä niitä saa väärentää eli käyttää vilppiä ja piittaamattomuutta. Tuloksia kirjatessa on myös syytä huomioida, ettei haastateltua tuoda tahallisesti huonoon valoon. (Koivisto & Aro, 2019.) Voidaan todeta, ettei tässä tutkimuksessa haastateltavia on kohdeltu kunnioittavasti.

5 Tulokset

Tutkimustulokset on jaettu teemoittain niiden antoisuuden mukaan. Antoisuuden perusteena toimi kunkin teeman esiintymisen määrä haastatteluista litteroidussa aineistossa. Teemat poikkesivat teemahaastattelun teemoista. Teemat jakautuivat haastatteluiden jälkeen useampaan pienempään teemaan.

Taulukossa 3 on kuvattu sarakkeissa teemoittelussa nousseet teemat ja riveillä haastateltavat. Taulukossa on + -merkki kuvastamassa teeman antoisuutta kyseisen haastateltavan haastattelussa.

Taulukko 3. Aineiston antoisuudet teemoittain

	1. TEEMA	2. TEEMA	3. TEEMA	4. TEEMA	5. TEEMA
	Hyvä rekryointiprosessi	Digiajan työpaikkailmoitus	Digitaaliset työkalut rekryoinnissa	Digitaalisten työkalujen hyödyt	Digitaalisten työkalujen haitat
H1	+++	++++	++++	+++++	+++
H2	++	+++	+++	+++++	
H3	+++	+++	+	+++++	+
H4	+++	++	+++++	+++++	+

5.1 Hyvä rekryointiprosessi

Rekrytoinnin suunnittelun tärkeys sekä prosessin suunnittelu nousi kaikilla haastateltavilla esille. Alkuun on kaikkien osapuolten hyvä istua alas pohtia pääpiirteet rekrytoinnille sekä kohderyhmä, jota lähdetään tavoittelemaan.

”Mietitään etukäteen, millaista ihmistä halutaan ja millaiselle on tarvetta.” -H2

H3 mainitsi, että alkuun on hyvä pohtia, onko rekryointitarve todellinen - tarvitaanko uudelleen rekrytointia vai pystytäänkö tehtävien uudelleen järjestelyllä hoitamaan tehtävät. Lisäksi H2 mainitsi, että jo suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon, millaista ihmistä haetaan avoimeen tehtävään. Ollaanko esimerkiksi palkkaamassa esihenkilöä vai työntekijää. H1 mainitsi haastattelussa, että yrityksen on hyvä ottaa jo määrittelyvaiheessa huomioon, että ollaanko valmiita joustamaan ehtoissa, mikäli hakija vastaa muuten odotuksia, mutta hänellä on hieman erilaista osaamista, mitä alkuun oli toivottu. Tai voidaanko muokata mahdollisesti työtehtävää vastaamaan hänen osaamistaan. Hyvän suunnittelun perusta on, että on mahdollista saada oikeanlaisia hakijoita tehtävään.

Haastatteluissa nousi myös hakuajan määrittely tärkeys osana suunnittelua. Heti alkuun on hyvä pohtia, kuinka varmistetaan onnistunut hakijaviestintä ja kenen vastuulle viestintä kuuluu, jos esimerkiksi hakuprosessi venyy odotettua pidemmäksi, jotta työnhakijat saadaan pidettyä ajan tasalla tilanteesta. Pahimmillaan hakijat voivat ottaa vastaan toisen työtarjouksen, mikäli hakijat eivät kuule yrityksestä mitään ja olettavat etteivät ole saaneet kyseistä työpaikkaa, he voivat pahimmillaan ottaa vastaan toisen työtarjouksen.

5.2 Digiajan työpaikkailmoitus

Digiaikana myös työpaikkailmoituksen rooli korostuu, koska hakijalla ei välttämättä ole muuta kosketuspinta-alaa työnantajaan kuin työpaikkailmoitus. Kaikki haastateltavat korostivat realistisuuden tärkeyttä työpaikkailmoituksessa, ja erityisesti korostui ilmoitusta laadittaessa rehellisyys ja faktatieto. H3 nosti esiin haasteen, että työnantajat voivat usein odottaa ns. ihmehenkilöitä, jolloin vaatimukset ja tehtävänkuvaus on hyvinkin laaja ja odotetaan työnhakijaa, joka pyöritettäisi koko konsernia, vaikka todellisuudessa haetaan vain asiantuntijaa. H1 painotti haastattelussa myös kliseiden välttämistä, kuten näköalapaikka. Tämän hän mainitsi korostuvan erityisesti henkilöstöhallinnon tehtäviin haettaessa uusia työntekijöitä. Lisäksi hän kertoi, kuinka työpaikkailmoituksia suunniteltaessa voidaan näistä luoda aidompia lisäämällä tiimiläisten sekä esihenkilön esittely ilmoitukseen.

”Aitous sekä läpinäkyvyys, että tällaiset henkilöt meillä työskentelee.” -H1

Työpaikkailmoituksessa olisi tärkeää pystyä mahdollisimman tarkasti kuvaamaan työtehtävää sekä työpaikkaa. H4 mukaan nämä tiedot sisältävät muun muassa sen, tehdäänkö työtä etänä, hybridimallisesti vai paikan päällä päivittäin. Lisäksi on kerrottava missä työpiste sijaitsee ja milloin mahdollinen tehtävän aloitus olisi. Tähän H3 lisäsi vielä yhteystietojen lisäämisen hakemukselle, jotta hakija voi halutessaan olla myös yhteydessä työnantajaan.

Myös työnantajan toive aloitusajankohdasta on hyvä lisätä ilmoitukseen, jotta työnhakija voi pohtia omaa tilannettaan. Haastattelussa H3 toi esille tärkeän näkökulman uuden työntekijän aloitusajankohdasta, tuleeko uuden työntekijän aloittaa mahdollisimman pian tehtävässä vai pystyttäisiinkö tehtävän aloituksen suhteen olla joustava. Usein erityisesti jo työelämässä olevilla ei ole välttämättä mahdollisuutta tai halua vaihtaa työpaikkaa nopealla aikataululla, vaan halutaan hoitaa projektit loppuun ensin edellisessä työssä ennen vaihtoa. Mitä vaativampaan tehtävään haetaan uutta työntekijää, sitä enemmän tämä asia korostuu. Tämä mahdollistaa myös työnantajalla enemmän aikaa katsoa, millaisia hakijoita ja osaamista markkinoilta löytyy, ja näin ollen voidaan valita parhaat ehdokkaat.

”Toki jos tarvitaan nopeasti uusi työntekijä – niin se palkataan, mutta se voi myös rajata hakijoita.”
-H3

Vaikka työpaikkailmoituksessa tulisi panostaa tärkeisiin informatiivisiin tietoihin, nousi haastatte- luissa myös esille huumori ja rentous. H2 kertoi, että hänen kokemuksensa mukaan ilmoitus puree, mikäli tämä on myös hauska. Pieni pilke silmäkulmassa auttaa tuomaan työpaikan ilmapiirin myös esille.

”Sellainen ettei ole liian vakava, mutta kuitenkin faktatietoa. Ja, että paistaa työpaikan ilmapiiri läpi” - H2

Lisäksi haastateltavat painottivat, kuinka selkeästi jäsennelty työpaikkailmoitus kiinnittää katsojan huomion. Kysyessä haastateltavilta, että minkälainen on visuaalisesti hyvä työpaikkailmoitus, ei tästä noussut erityisesti esille suurempia vaatimuksia. Digiaikana ihminen altistuu paljon erilaisille ärsykkeille, mutta huomion herättämiseksi olisi yrityksen logo ja kuva plussaa työpaikkailmoituksessa. Digiajan ilmoitukset mahdollistavat tämän paremmin. Lisäksi tässäkin selkeys ja siisteys korostui, kuten H1 sanoi.

”Ei tarvitse olla todella erikoinen, mutta siisteys ja selkeys” -H1

Työpaikkailmoituksesta keskustellessa nousi esille palkka-avoimuus ennen kuin tätä ehdittiin haastattelijan puolelta edes mainita.

”Tänä päivänä myös palkkahaarukan lisääminen ilmoitukseen, koska silloin hakija voi siinä vaiheessa jo päättää, onko kiinnostunut ja työntantajalle myös hyvä, kun ei luo epärealistia odotuksia.” - H1

H1 otti asian puheeksi, mutta toisesta näkökulmasta taas H3 pohti, että työpaikkailmoitus on epäonnistunut, mikäli on liikaa asetettu vaatimuksia eikä palkkahaitari täsmää tähän vaan on odotettua pienempi. Palkka-avoimuuden myötä kuitenkin voidaan vaikuttaa siihen, että tehtävistä riippumatta yrityksissä aletaan maksamaan linjassa yhtenäisempää palkkaa. H2 mukaan työpaikkailmoituksessa voidaan myös ilmoittaa vain aloituspalkka ja tämän jälkeen arvioida koulutuksen ja kokemuksen perusteella, voidaanko keskustella korkeammasta palkasta.

Haastattelussa kävi ilmi, että H3 työskenteli pienemmässä yrityksessä ja muut suuremmissa yrityksissä. Tähän peilaten palkka-avoimuudessa korostui, että H3 näki myös haasteita palkka-avoimuuden ilmoittamisessa. Pienemmissä ja vanhemmissa yrityksissä voi olla, että palkkapolitiikka on vääristynyttä ja tällöin palkka-avoimuuden lisääminen vaatii enemmän jumppaamista, ennen kuin palkkahaitari voitaisiin työpaikkailmoituksiin lisätä. H3 toi myös esille, että ilmoituksessa mainittu palkka-avoimuus antaa tietyn mielikuvan yrityksestä.

H1 korosti, että avoin palkkakeskustelu on mahdollistanut sen, kuinka työntekijä sekä työnantaja voivat molemmat osapuolet olla avoimia jo työpaikkailmoituksesta lähtien toisilleen. H4 mainitsi myös kokemuksestaan, ettei työpaikkailmoituksilla vielä kovinkaan usein näe palkkatietoja, mutta jää mielenkiinnolla seuraamaan kehitystä tämän suhteen.

Avoimuudesta keskustellessa nousi myös esille, että jo työpaikkailmoitukseen voidaan lisätä tieto, miten rekrytointiprosessi tulee etenemään. Tämä auttaa hakijaa valmistautumaan seuraavaan vaiheeseen sekä odottamaan yhteydenottoa tietyinä ajankohtana. Esimerkiksi jos hakuaika loppuu heinäkuussa, voidaan jo työpaikkailmoituksessa mainita, että hakemusten käsittely aloitetaan elokuussa lomilta palattua ja tämän jälkeen kutsutaan videohaastatteluihin, ja näiden pohjalta livehaastatteluun. Hakijalle jää tästä positiivinen kuva eikä hän turhaan odota heti hakuajan loputtua yhteydenottoa.

5.3 Digitaaliset työkalut rekrytoinnissa

Haastatteluissa ylivoimaisesti suosituimmaksi kanavaksi rekrytoinneissa nousi sosiaalisen median kanava LinkedIn, tämä korostui erityisesti asiantuntijatehtävissä. LinkedInia suosittiin eniten ja H4 oli kokenut hyväksi myös tämän maksullisen version, jossa Search -työkalua rekrytoija pystyy hyödyntämään hakijoiden löytämiseen sekä yhteydenpitoon.

Haastatteluja analysoidessa nousi esille, että H2 rekrytoi muita haastateltavia enemmän työntekijätason tehtäviin, jolloin hän oli kokenut hyödyllisimmäksi Facebookin, Instagramin sekä TikTakin hyödyntämisen rekrytoinnissa, eikä hän maininnut LinkedInia lainkaan suosituimpien joukossa. TikTok on nostanut suosiotaan, ja erityisesti nuoria rekrytoidessa on tämä tuottanut hyviä tuloksia. Myös H1 painotti Instagramin sekä Facebookin hyödyntämistä, mutta mainitsi kuitenkin tämän riippuvan paljon mihin tehtävään ollaan hakemassa uutta työntekijää.

”Riippuu paljon, mitä haetaan, joskus voi olla Instagramissa myös mainos.” -H1

H1 mainitsi, että hänellä ei ole hyviä kokemuksia Facebookin rekrytointi-ilmoituksista nimenomaan Facebookin omassa työpaikat osiossa. Tämä ei ole tuottanut haluttua tulosta.

Haastatteluiden perusteella H4 on suosinut myös yliopistojen sekä ammattikorkeakoulujen portaalreja, jossa voi julkaista yritysten työpaikkailmoituksia ja näin tavoittaa erityisesti vastavalmistuneita. Lisäksi Duunitorin on kuvattu olevan maallikolle helppo ja tämä kerää kattavasti eri järjestelmistä työpaikkailmoituksia.

Hakemusten vastaanottamiseen sekä hallinnointiin suosittiin haastateltavien keskuudessa paljon rekrytointijärjestelmiä. Haastatteluita analysoidessa nousi esille, että yhden haastateltavan työskennellessä pienemmässä yrityksessä, hyödynnetään heillä sähköpostia hakemusten vastaanottamiseen, kun taas muilla on rekrytointijärjestelmä käytössä.

”Rekrytointijärjestelmä on tärkein työkalu rekrytoinnissa” -H1

Lainaten H1 sanoja, rekrytointijärjestelmän tärkeys nousi selkeästi esille haastatteluissa. Mielenkiintoista oli kuitenkin, että H4 nosti esiin uuden näkökulman, jonka mukaan rekrytointijärjestelmän rooli on pienentymässä koko ajan enemmän, koska kandidaatteja haetaan enenemissä määrin suoraan itse eikä välttämättä edes rekrytointi-ilmoituksia avata erikseen. Tämä johtuu Suomessa koko ajan enemmän päätään nostavasta kilpailusta hakijoista.

”Rekrytointijärjestelmässä näkyy myös kaikki työnantajan ja hakijan yhteydenpito.” -H2

Haastatteluissa selvitettiin myös, minkälaisia ominaisuuksia rekrytointijärjestelmistä on hyödyntänyt. Kaikki haastateltavat, jotka olivat hyödyntäneet rekrytointijärjestelmiä, olivat saaneet hakemukset järjestelmään. Lisäksi haastateltavilla oli kokemusta siitä, että hakijaviestintä on käyty kokonaan rekrytointijärjestelmässä. Jatkoon päässeille ehdokkaille lähetettiin suoraan sähköpostitse linkki, jonka avulla he pystyivät valitsemaan itselleen suoraan sopivat haastatteluajat. H2 kertoi, että hänellä on kokemusta järjestelmästä, jossa työnhakija pääsee sisälle työnhakijanäkymästä järjestelmään ja tullessaan valituksi haastatteluun, voi hän tämän jälkeen myös järjestelmästä viestiä

työnantajalle suoraan. Tällöin kaikesta viestinnästä jää jälki eikä tiedot viestittelystä ole vain yhden henkilön puhelimen varassa. H1 oli myös tehnyt myös videohaastattelut rekrytointijärjestelmän avulla. Myös muilla haastateltavilla oli kokemusta videohaastatteluista, jotka koettiin käytännöllisiksi.

”Videohaastatteluista kokemusta sekä livehaastattelusta, että hakijan itse nauhoittamista videohaastatteluista.” -H1

Haastateltavilla oli positiivisia kokemuksia myös prosesseista, joissa ensimmäinen haastattelu vaihe on tehty haastateltavan itse kuvaamista videoista. Haastateltava voi tällöin sopivana hetkenä ottaa oman ajan ja kuvata videolla vastaukset etukäteen annettuihin kysymyksiin.

H2 kertoi, että heillä videohaastatteluja hyödynnettiin enemmän Covid19 -viruksen jyllätessä, mutta sittemmin niistä on luovuttu. Livevideohaastatteluista H4 mainitsi esille nousseen Teams -työkalun hyödyntämisen. Työkalun avulla pystytään pitämään yksittäiselle henkilölle videohaastatteluja, johon osallistuu useampi haastattelija, mutta tämän lisäksi myös ryhmähaastatteluja tarvittaessa.

Kaksi haastateltavista olivat käyttäneet erilaisissa henkilöarviointitesteissä ulkopuolista toimijaa apuna, mutta tiesivät, että testit oli tehty myös digitaalityökaluja hyödyntäen. Heillä ei kuitenkaan ollut kokemusta työkaluista tarkemmin, koska olivat saaneet vain raportin yhteistyökumppanilta.

Haastatteluissa H3 nosti esille, että toivoisi vielä rekrytointiin kanavaa, jonka kautta hakija pystyisi vielä kevyemmin osoittamaan yritykselle, että on kiinnostunut kyseisestä työpaikasta ja tämän perusteella yritys voi ottaa yhteyttä hakijaan tämän ollessa heidän kuvaukseensa sopiva. Hän toivoi kanavaa, jossa työnhakijalla on LinkedInin tapaan profiili, jossa on kerrottuna oleellimmat työkokemukset ja osaamisen. Työnhakija voi sitten löytäessään mielenkiintoisen työpaikkailmoituksen esimerkiksi klikata ”kiinnostunut” ja näin työnantaja voi olla yhteydessä hakijaan ja kertoa lisätietoja. Vasta tämän jälkeen työnhakija voi päättää haluaako hakea tehtävään ja nähdä vaivan hakuksen täyttämiseen. Hän korosti erityisesti asiantuntija haussa tämän merkitystä.

5.4 Digitaalisten työkalujen hyödyt

Haastateltavat totesivat, että digitaalisen järjestelmän avulla voidaan sujuvoittaa sekä nopeuttaa rekrytointiprosessia. H2 lisää, että on selkeää, kun kaikki tiedot ovat yhdessä paikassa ja lisäksi kaikki tiedot jäävät talteen.

”Järjestelmä sujuvoittaa ja nopeuttaa rekrytointiprosessia sekä kokonaisuudessa helpottaa työtä paljon” -H1

”Valtava apu ja merkittävästi helpottaa rekrytointia” -H4

Erityisesti hyöty nähtiin isoimmista yrityksissä, jotka rekrytoivat usein ja suuria määriä. Kuitenkin kokemuksia oli myös kevyemmistä vaihtoehdoista, jotka sopivat pienemmille yritykselle vaihtoehdoksi, mikäli ei ole halua panostaa omaan rekrytointijärjestelmään. H1 kertoo kokemuksistaan, että rekrytointijärjestelmä on ollut intuitiivinen ja ohjaava järjestelmä, joten käyttäminen on ollut sujuvaa. Lisäksi järjestelmässä pystyi ketterästi suodattamaan hakijoita.

”Esimerkiksi jos ajokortti on pakollinen työtehtävässä – voidaan suoraan suodattaa kyseisen ominaisuuden omaavat hakijat” -H1

Haastatteluissa korostettiin myös tietoturvanäkökulmaa. Rekrytointijärjestelmä poistaa automaattisesti tietyn ajan kuluttua henkilötiedot järjestelmästä, kun taas esimerkiksi paperisten tai sähköpostissa olevien tietojen poistosta tulee itse huolehtia sekä varmistaa näiden tuhoaminen.

Lisäksi digiajan hyötynä pidettiin, että yhä useampia voidaan kutsua mukaan haastatteluvaiheeseen.

”Videohaastatteluissa voidaan lähettää useammalle hakijalle kutsu verrattuna kasvotusten tehdyssä haastattelussa” -H1

Myös työntekijän näkökulmasta nähtiin hyötyjä digiajasta tämän tutkimuksen haastatteluissa. Kaikki haastateltavat korostivat, kuinka työnhakijalle päin viestintä on kehittynyt digiaikana. Hakija saa vastaukset nopeammin rekrytointijärjestelmästä, kuten esimerkiksi ”kiitos hakemuksestasi” -viestin. H2 kokemuksen mukaan työnhakijat voivat rekrytointijärjestelmän kautta olla myös itse suoraan vaivattomasti yhteydessä rekrytoijiin.

”Rekrytointijärjestelmä ohjaa hakijaviestintään ja näin hakija pysyy hakemuksen tilasta paremmin ajan tasalla.” -H1

Hakijaviestintään liittyen haastatteluissa nousi esille myös palautteen anto rekrytointijärjestelmän kautta. H1 kertoi, että hakuprosessissa loppusuoralle päässeille on pyritty aina lähettämään palautetta, koska tätä saa harvemmin ja erityisesti nuorille ja tätä hakija ovat kovasti arvostaneet. Palautteessa kerrottiin, mikä on mennyt hyvin ja mihin voisi jatkossa kiinnittää huomiota. Myös valituksi tulleelle hakijan välillä pystytään ylläpitämään vaivattomasti viestintää järjestelmän kautta. H2 korosti, että on tärkeää muistaa ylläpitää yhteys valittuun henkilöön ennen töiden aloitusta, jotta hänen kokee itsensä tervetulleeksi aloittaessaan työt.

”Haastattelut ovat vaivattomampia hakijallekin, kun ei tarvitse matkustaa fyysisesti.” -H4

Rekrytointijärjestelmä mahdollistaa, että hakija voi helposti tarkastella ehdotettuja haastatteluajoja rauhassa kotona kalenterin ääressä. H4 nosti myös haastatteluissa esille työnhakijan uuden

näkökulman, jolloin hänen ei välttämättä tarvitse olla työnhaussa, kun tähän voidaan olla yhteydessä proaktiivisesti työntajan puolelta. Esimerkiksi LinkedIn kautta yritykset ottavat yhteyttä paljon passiivisiin työnhakijoihin.

Haastatteluissa keskusteltiin myös hakemusboteista. Hakemusbotissa työnhakija vastaa vain muutama kysymykseen ja tämän jälkeen hakemus lähtee suoraan rekrytoijalle. Mainos työpaikasta voi tulla esimerkiksi sosiaalisessa mediassa vastaan ja nämä sopivat erityisesti tietyn tyyppisiin hakuihin. Tekoälyn hyödyntäminen on koko ajan suuremmassa roolissa, ja järjestelmät voivat jo nyt esimerkiksi poimia työnhakijan lataamasta ansioluettelosta tärkeimmät työkokemukset ja ominaisuudet.

Kaikki haastateltavat kokivat digitaalisten työkalujen tuovan positiivista kilpailuetua yrityksille. H1 nosti haastattelussa esille ilmiön, jossa alat joutuvat kilpailemaan hakijoista, ja erityisesti tällöin ne voittavat ja saavat eniten hakemuksia, joilla hakeminen on tehty helpoimmaksi. Myös H2 korosti kilpailuetua pohtiessa, että työnhakijalle pystytään digityökalujen avulla luomaan mahdollisimman helpoksi hakeminen, joten tämä tuo myös kilpailuetua.

”Isoilla konserneilla työn ollessa työvoimapainoiteista, tarvitaan apuvälineitä. Toimii molempiin suuntiin, työntaja ja työntekijä tykkää” -H3

Lisäksi hakijat ovat koko ajan tietoisempia omista oikeuksistaan ja joku hakija saattaa jopa pohtia, uskaltaako lähettää tuntemattoman ihmisen henkilökohtaiseen sähköpostiin hakemuksen vai olisiko turvallisempaa syöttää tiedot rekrytointijärjestelmään.

H4 kertoi haastattelussa, että digityökalujen avulla saadaan lisää ja myös eri tavalla näkyvyyttä verrattuna siihen, mitä ennen on saatu.

Myös hakijaviestintä koettiin vaivattommaksi digiaikana, ja tämä on yksi ehdottoman tärkeä etu rekrytoidessa. Rekrytoijien panostaessa hakijaviestintään eri prosessien aikana, saavat he myös rakennettua positiivista työnantajamielikuvaa.

Kaikkien haastateltavien mielestä työnantajat voisivat kuitenkin vieläkin enemmän hyödyntää digitaalisiä rekrytointityökaluja. Esimerkiksi jo aikaisemmin mainittuja kevyempiä vaihtoehtoja rekrytointijärjestelmälle, jotta hakijoiden tietoturva voidaan turvata ja jotta rekrytointiprosessista saadaan sujuvampi sekä helpommin hallittava rekrytoijan näkökulmasta.

5.5 Digitaalisten työkalujen haitat

Haastatteluiden perusteella, voidaan todetta, että digitaalisuudessa on myös negatiivisia puolia. Negatiiviset puolet koettiin enemmän työnhakijan näkökulmasta. Työnhakijan hakiessa useampaa

työpaikkaa samaan aikaan, voisi hänelle olla helpompaa lähettää hyvin viillattu ansioluettelo sähköpostilla useammalle työnantajalle verrattuna, että hän joutuu eri rekrytointijärjestelmiin syöttämään manuaalisesti yritykselle räätälöityjä tietoja. Etenkin asiantuntija haussa tämä voi karsia jopa hakijoita.

”Monilla aloilla on tällä hetkellä haastavaa löytää hakijoita ja etenkin passiivia työnhakijoita, joten työnantajan tulisi panostaa, että hakeminen tehdään mahdollisimman helpoksi.” -H1

Lisäksi H3 toi esille, että erityisesti pitkän työkokemuksen omaavalla henkilöllä vaatimustaso voi olla jo niin korkea, että hän hakee helpommin suorahaun kautta, jolloin rekrytoija on yhteydessä hakijaan ilman, että hän lähettää erillistä hakemusta. Hakijat eivät halua käyttää liikaa aikaa hakemuksen ja ansioluettelon viilaamiseen.

Haastateltavat kokivat myös, ettei työhaastatteluissa saada välttämättä samanlaista kuvaa annettua itsestään työnhakijana eikä työnantaja työpaikasta kuin paikan päällä haastatteluissa saisi.

”Teams on kuitenkin eri kuin livenä, ei välttämättä negatiivinen, mutta ei välttämättä ihan samalla tavalla saa haastattelua.” -H4

Yksi tärkeä nosto oli myös, ettei yrityksissä ole välttämättä riittävää osaamista ja tietoa erilaisten digiajan tuomista mahdollisuuksista rekrytoinnissa. Etenkin pienissä yrityksissä voi olla, ettei rekrytointeja ole usein ja palveluntarjoajat eivät ole olleet yhteydessä, että tuotteet tulisivat tutuksi.

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yritysten digitaalisia rekrytointikäytäntöjä. Halusin selvittää minkälaisia yritysten rekrytointitavat ovat digiaikana sekä mitä kanavia yritykset hyödynsivät rekrytoinnissa. Pohdinnassa käsittelen haastatteluissa eniten esille nousseita teemoja.

Koko rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle suunnittelusta. Rekrytointiprosessista keskusteltaessa haastateltavien kanssa korostui Viitalan (2021, luku 3.3) esille nostama hyvän suunnittelun tärkeys. Haastatteluissa mainittiin, että alkuun on hyvä pohtia, onko rekrytointitarve todellinen - tarvitaanko uudelleen rekrytointia vai pystytäänkö tehtävien uudelleen järjestelyllä hoitamaan tehtävät. Viitala (2021, luku 3.3) nosti myös esille sisäisen rekrytoinnin tai tehtävien uudelleen järjestelemisen edut, ja nämä tulivat esiin myös haastatteluissa. Tällöin voidaan säästää resursseja sekä aikaa, mutta toki ulkoisella rekrytoinnilla on mahdollisuus hankkia organisaatioon uutta osaamista sekä näkökulmia. Sisäisesti rekrytoidessa syntyy myös kustannussäästöjä. Sosiaalisen median mainoksia voidaan toki hankkia ilmaiseksi, mutta osa näistä kuitenkin maksaa erikseen.

Suunnitteluvaiheessa luodaan työpaikkailmoitus, jonka merkitys on kasvanut digiaikana, koska useimman työnhakijan ensimmäinen mielikuva työnantajasta syntyy työpaikkailmoituksesta. Digiaikana myös kiinnostus työpaikkaa kohtaan luodaan työpaikkailmoituksella, koska työnhakija ei tässä vaiheessa vielä kohtaa työnantajan edustajia kuten aikoinaan, jolloin käytiin hakemassa töitä suoraan paikan päältä yrityksistä. Kaikki haastateltavat korostivat realistisuuden tärkeyttä työpaikkailmoituksessa, mitä tukee myös aiemmin mainittu Jokin (2021, 70) teoria ilmoituksen selkeydestä sekä johdonmukaisuudesta. Aiemmissa tutkimuksissa en havainnut mainintaa liittyen työpaikkailmoituksen kliseisiin tai aitouden esiin tuomiseen, mutta tämän tutkimuksen haastatteluissa tämä nousi esille, johon on myös syytä kiinnittää huomiota.

Haastatteluissa nousi esille, että tavoitellessa pidempää kokemusta omaavaa työnhakijaa, tulisi ottaa huomioon, että hakijalla ei välttämättä ole halua lähteä edellisestä työpaikastaan nopealla aikataululla, ja toivoivat tähän usein mahdollisuutta päästä vaikuttamaan asiaan. Tätä vahvisti myös Chapman ja Webster (2006) teoria, että vahvoilla hakijoilla, jotka ovat jo vakituisessa työssä on varaa pohtia jättävätkö hakemuksen tehtävään sekä arvottavat yrityksen etuuksia verrattuna nykyisiin etuihinsa. Lisäksi tätä luultavasti vahvisti ajatus, että haastateltava on ollut pitkään työuralla ja toiminut samalla työnantajalla pitkään, joten omasta työnhakijan näkökulmasta myös hän toivoi joustoa mahdollisen työnaloituksen suhteen.

Digiaikana sosiaalisten medioiden kanavat ovat nousseet suosituimmiksi työpaikkailmoituksien mainoskanaviksi. Haastatteluissa nousi ylivoimaisesti suosituimmaksi LinkedIn ja tämä korostui erityisesti asiantuntijatehtävissä. Lisäksi suosittiin myös LinkedInin maksullista versiota, jossa Search

-työkalulla pystytään löytämään paitsi hakijat, myös hyödyntämään tätä yhteydenpitoon. Viitalan (2021, luku 3.3) digiaikana työpaikkailmoittelu tapahtuu pääasiassa internetin välityksellä sekä hyödyntämällä lisänäkyvyyttä sosiaalisessa mediassa ja myös Dhamijan (2012) tutkimuksessa havaittiin sama asia. Duunitorin (2023) Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa sosiaalisista medioista hyödyllisemmäksi nousi LinkedInin käyttämisen ja erityisesti tämän maksullinen mainonta. LinkedIn maksuton näkyvyys oli ylivoimaisesti kuitenkin suosituin (yli 60 %), tämän jälkeen tulivat Facebook (maksuton näkyvyys) sekä Instagram. LinkedInin maksullista kanavaa käytti tutkimuksen mukaan vain hieman yli 40 % vastanneista. Samaisessa tutkimuksessa oli myös tutkittu rekrytointikanavia, joista hyödyllisimmäksi sekä eniten käytetyksi oli koettu henkilöstön verkostot sekä LinkedIn. Tämän jälkeen tulivat omat kotisivut ja Duunitori. (Duunitori 2023) Kirjallisuushaussa en löytänyt Duunitorin lisäksi muuta tuoretta tutkimusta, joka olisi toteutettu kansallisesti Suomessa.

Haastatteluja analysoidessa nousi esille myös TikTokin hyödyntäminen sosiaalisen median kanavana ja positiiviset kokemukset TikTokista. TikTokin käyttäminen on jonkin verran ristiriidassa aiemmin tehdyn Duunitorin (2023) tutkimuksen kanssa, jossa TikTok oli vielä jäänyt tuloksissa huomattavasti alemmas muihin sosiaalisiin medioihin verrattuna. Toki TikTok on varmasti myös kanava, joka tekee vasta tuloaan eikä tämä näy vielä voimakkaasti tutkimustuloksissa. Tutkimuksien perusteella voidaan todeta, että työantajilta vaaditaan koko ajan uusien sosiaalisen median kanavien trendien perässä pysymistä ja hyödyntämistä osana rekrytointia. Lisäksi yrityksillä tulee olla ymmärrystä digitaalisesta markkinoinnista.

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei eräällä haastateltavalla ollut hyviä kokemuksia Facebookin rekrytointi-ilmoituksista nimenomaan Facebookin omassa työpaikat osiossa. Tämä oli kuitenkin ristiriidassa aiemmin tehtyyn Duunitorin (2023) tutkimuksen, jonka mukaan Facebookin maksullinen mainonta koettiin hyötyasteikolla somekanavista lähes hyödyllisimmäksi.

Rekrytointikanavista keskustellessa haastatteluissa nousi myös, kuten Duunitorin (2023) kyselyssäkin, Duunitorin sivustot. Kirjallisuushaun perusteella löydetyissä tutkimuksissa ei korostettu haastatteluissa noussutta korkeakoulujen portaalia rekrytointikanavissa. Ainoastaan Työterveyslaitos (2023) mainitsi myös oppilaitosten sivustot kertoessaan sosiaalisen median kanavista. Haastatteluiden perusteella haastateltava oli suosinut myös yliopistojen sekä ammattikorkeakoulujen portaaleja, joissa voi julkaista yritysten työpaikkailmoituksia. Dhamijan (2012) tutkimuksessa nousi esille työvoimatoimistojen sivut, mutta tämä oli ristiriidassa minun tutkimukseni kanssa. Haastateltavista kukaan ei maininnut työvoimatoimiston sivuja rekrytointikanavana. Rekrytointikanavia valitessa tulee tulevaisuudessa korostumaan kanavien valinta, jotta tavoitetaan passiiviset hakijat, jotka eivät aktiivisesti seuraa työpaikkailmoituksia.

Haastatteluissa nostettiin myös esille erilaisten bottien hyödyntäminen osana rekrytointia. Oli yllättävää, ettei tätä ole mainittu aiemmissa tutkimuksissa. Rekrytointiin hyödynnettävät botit tulevat luultavasti tulevaisuudessa kasvattamaan suosiotaan, koska tämä tulee madaltamaan työnhakijan kynnystä hakea työpaikkaa.

Digitaalisuuden aikana rekrytoinnissa on ryhdytty hyödyntämään erilaisia digitaalisia työkaluja hakemusten vastaanottamiseen (Markkanen 2005, 108). Duunitorin (2023) teettämään tutkimukseen oli osallistunut kaiken kokoisia yrityksiä ja vastaajista yli 30 % työskenteli organisaatiossa, jossa oli 500 tai enemmän työntekijöitä. Kuitenkin verraten tässä tutkimuksessa tehtyihin haastatteluihin on yllättävää, että Duunitorin (2023) tutkimuksessa suosituimmaksi hakemustenvastaanottamisen kanavaksi oli noussut sähköposti.

Yhteenvedon voidaan haastatteluiden perusteella todeta, että digityökalujen tuoma hyöty rekrytoinnissa on valtava. Tätä tukee myös Kapseen ja kumppaneiden (2012) teoria, jossa hän toteaa samaa. Erityisesti haastateltavat nostivat esiin, että isommissa yrityksissä, jotka rekrytoivat enemmän on etujen mukaista hyödyntää digitaalisia työkaluja rekrytoinnissa. Viitala (2021, luku 3.3) sekä Gueutal ja Stone (2005) korostivat rekrytointijärjestelmien tuomaa hyötyä suurien hakijamäärien käsittelyssä. Tätä käsitystä vahvisti myös tämän tutkimuksen haastattelut.

Yllättävää oli, ettei aiemmissa tutkimuksissa noussut esille tietoturvanäkökulma. Tämän tutkimuksen haastatteluissa korostettiin erityisesti, kuinka rekrytointijärjestelmä ottaa asian automaattisesti huomioon ja poistaa tiedot halutun ajan kuluttua. Vaikka sähköposti Duunitorin (2023) tutkimuksen mukaan onkin edelleen suosituin hakemusten vastaanottamisen kanava, liittyy siihen suurempi tietoturvariski, ja esimerkiksi hakemusten asianmukaisesta tuhoamisesta on muistettava huolehtia tietyn ajan sisällä. Markkinoilla on tarjolla paljon erilaisia vaihtoehtoja myös pienemmille toimijoille, joten on ristiriitaista, ettei yritykset hyödynnä näitä.

Haastattelussa korostui rekrytointijärjestelmän tuoma helppous hakijaviestinnässä ja tämä tukee myös Sallin (2014, 12) mainitsemaa työnantajamielikuvan merkitystä rekrytoinnissa. Hyvän hakijaviestinnän avulla pystytään jättämään hakijalle mieluinen muisto rekrytoinnista.

Mielenkiintoista oli, ettei teemahaastatteluissa tai aiemmin tehdyissä tutkimuksissa tullut esille tänä päivänä usein keskusteluissa esille noussut yrityksen vastuullisuusteema. Mikäli asiaa haluaa läheteä tutkimaan syvällisemmin, voitaisiin tästä aiheesta tehdä uusi tutkimus.

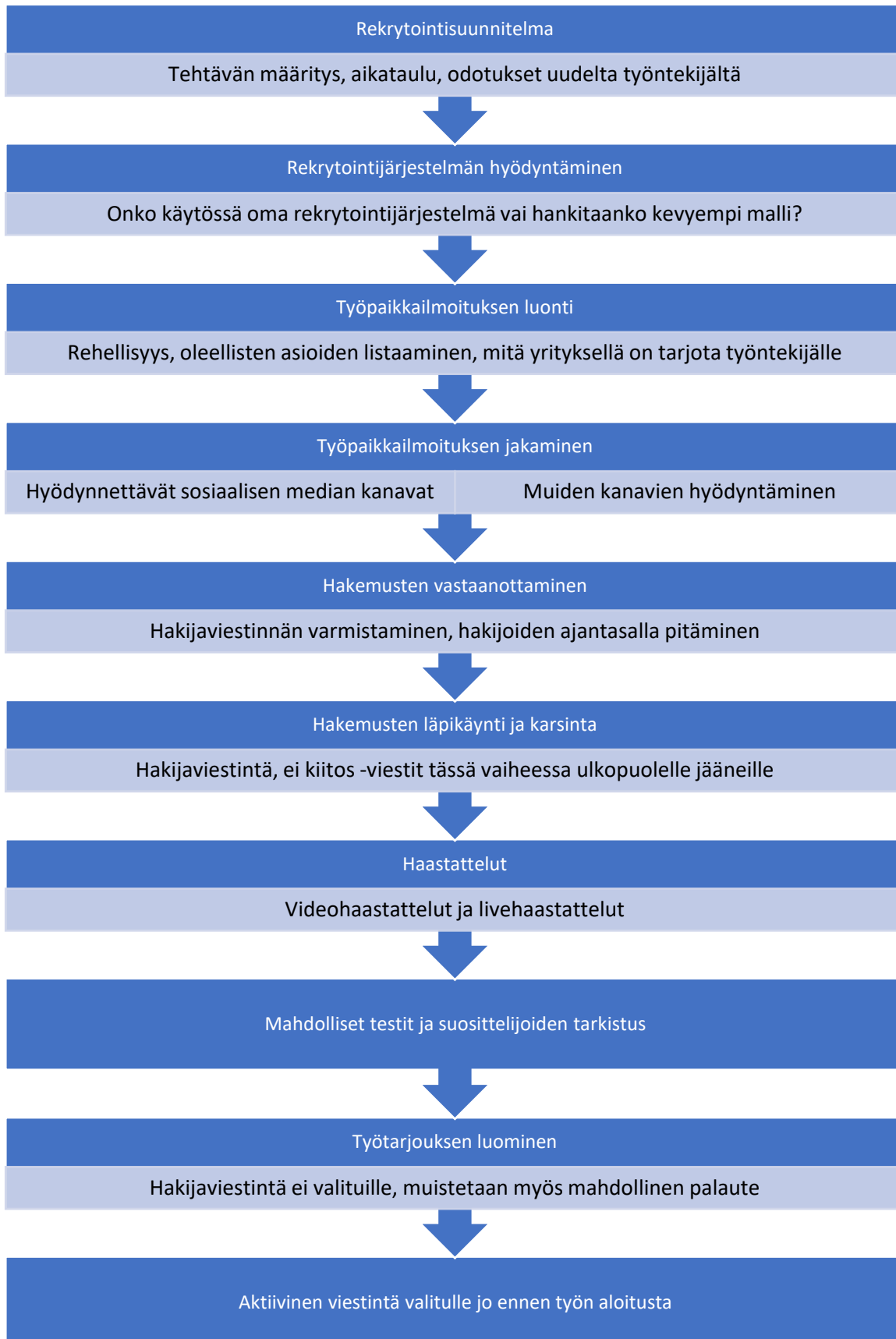
6.1 Johtopäätökset

Kuvassa 8 on kuvattu haastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotu suositus pk-yrityksille rekrytointiprosessin kuvauksesta, jota voi käyttää apuna suunniteltaessa rekrytointia.

Sosiaalisen median kanavien hyödyntämistä on syytä pohtia avoimeen tehtävään haettavan roolin kautta. Mikäli tavoitteena etsiä asiantuntijaa, on LinkedIn ehdottomasti vartenotettava vaihtoehto, mutta esimerkiksi nuoria tavoitellessa voitaisiin hyvin myös lähteä TikTokiin maailmaan. TikTokissa tavoitettavuus voi olla todella suurta, mikäli viestillä onnistutaan tavoittamaan haluttu kohderyhmä.

Hakijaviestinnällä varmistetaan, että jätetään hakijoihin miellyttävä mielikuva yrityksestä ja he voivat hakea luultavasti myöhemmin myös uudestaan, mikäli sopiva työtehtävä aukeaa. Lisäksi sosiaalisen median aikana huono rekrytointikokemus, leviää nopeasti hakijan jakaessa tämä sosiaalisessa mediassa, joten myös tämän vuoksi on syytä panostaa viestintään.

Yhteenvetona antaisin yrityksille kehitysehdotuksiksi pohtia, kuinka tuoda palkka-avoimuutta työpaikkailmoituksiin mukaan. Suosittelen myös vastuullisteeman ja sen esille tuomisen pohdintaa. Työnhakijat kysyvät näistä teemoista jatkuvasti enemmän, joten näillä tekijöillä yritykset voivat erottua tällä hetkellä muista työpaikkailmoituksista.



Kuva 8. Rekryointiprosessin kuvaus

6.2 Kriittinen tarkastelu

Ennen opinnäytetyön aloittamista on suotavaa, että työn teemasta on jo opintoja takana ja opinnäytetyön tekijällä on jonkinlainen kuva teoriasta ja aiheesta. Tämä helpottaa kirjallisuushakua ja auttaa kriittisessä suhtautumisessa aineistoa kohtaan. (Kananen 2016, 112–117.) Tutustuin ennen opinnäytetyöni aloittamista teoriaan sekä käytännön kautta työelämässä aihe on tullut tutuksi.

Opinnäytetyöprosessissa opin uutta tutkimuksen teosta sekä pääsin hyödyntämään opittua käytännössä raporttia kirjoittaessani. Kokonaiskuvassa opin eniten teorian ja omien tutkimustuloksien vuoropuhelusta. En ole aiemmin tehnyt vastaavaa tutkimustyötä, joten työ opetti prosessin kulkua kokonaisuudessaan.

Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää, etten löytänyt aiheesta tehtyjä tuoreita tutkimuksia enempää, jotka olisi toteutettu Suomessa. Lisäksi koin, että rekrytoinnista löytyi paljon ammatillisia lähteitä, mutta tutkimukset jäivät vähäiselle. Tämän vuoksi opinnäytetyöni kirjallisuuskatsaus jäi suppeaksi.

Työn laajuuteen vaikuttivat rajalliset resurssit. Mikäli aikataulullisesti olisi ollut enemmän resursseja käytettävissä, olisi työstä saanut laajemman ja tutkimustuloksia olisi päässyt syvällisen reflektimaan teoreettiseen viitekehitykseen. Mahdollisen jatkotutkimuksen kannalla voisi olla kuitenkin hyödyllistä tarkastella laajemmin teoreettista viitekehystä.

Koen kuitenkin, että tutkimus onnistui ja tällä saavutettiin uutta tietoa, jota pääsen jakamaan työtiimilleni. Tuloksien esittelyssä aion nostaa esille rekrytointibottien hyödyllisyyden sekä palkka-avoimuudesta nousseet asiat, jotka ovat tällä hetkellä sosiaalisen median keskusteluissa paljon pinnalla. Koen myös, että voin jatkossa työssäni korostaa vielä enemmän rekrytointijärjestelmän tärkeyttä tietoturvanäkökulmasta.

Oman kehittymisen kannalta koin merkityksellisenä sen, että pääsin kehittämään erityisesti kirjoitustaitojani, jotka ovat vuosien varrella ruostuneet. Haasteena oli löytää tarvittavaa sanavarastoa raportoimiseen sekä kirjoittaa selkeällä kielellä asioita auki. Sain kuitenkin täytettyä itselleni asettamani tavoitteet.

Lähteet

- Allen, D., Biggade, J., Pitts, M., Otondo, R. & Van Scotter, J. 2013. Reactions to recruitment web sites: Visual and verbal attention, attraction, and intentions to pursue employment. *Journal of Business and Psychology*, 28, s. 263-285.
- Allen, D., Van Scotter, J. & Otondo R. 2004. Recruitment Communication Media: Impact on Prehire Outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 1, s.143–171.
- Andersson, G., Smith, P., Hallén, N. 2016. *Rekrytering och urval: teori och praktik*. Lund.
- Chapman, D. & Gödellei A. 2017. E-Recruiting. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work*. s. 213-230. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119256151.ch11>. Luettu 19.3.2023.
- Chapman, D. & Webster J. 2006. Toward an Integrated Model of Applicant Reactions and Job Choice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 6, s. 1032-1057.
- Dhamija, P. 2012. E-Recruitment: A Roadmap Towards E- Human Resource Management. *Research World*, 3, 3, s. 33-39.
- Duunitori 2023. Kansallinen rekrytointitutkimus, osa 1: Työnantajabrändi ja rekrytointimarkkinointi, 2023. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Luettu 28.4.2023.
- Duunitori 2023. Kansallinen rekrytointitutkimus, osa 2: Rekrytointi ja ehdokaskokemus, 2023. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/ehdokastutkimus>. Luettu 28.4.2023.
- Europal. 2023. Sukupuolten väliset palkkaerot: parlamentti hyväksyi avoimuussäännöt. Euroopan parlamentti. Luettavissa: <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20230327IPR78545/sukupuolten-valiset-palkkaerot-parlamentti-hyvaksyi-avoimuussaan-not>. Luettu 1.5.2023.
- Fisher, R., Ruth, M., You, E. & Ash, M. 2013. Using social media to recruit global supply chain managers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 44, 8, s. 635-645.
- Gueutal, H. & Stone, D. 2005. *The Brave New World of her*. Human Resources Management in the Digital Age. Luettavissa: https://books.google.fi/books?id=unA9n4WXws4C&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Luettu 6.4.2023.

- Hada, B. & Gairola, S. 2015. Opportunities and Challenges of E-rekruitment. *Journal of Management Engineering and Information Technology*, 9, 1–4, s. 116-122.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. uudistettu painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 27.5.2023.
- Hämäläinen, V., Mauna, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 12.2.2023.
- Ilmarinen, V & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Talentum. Helsinki.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.2.2023.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2023. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Luettu 27.5.2023.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kapse A, Patil V. ja Patil N. 2012. E-Recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1, 4, s. 82–85.
- Karhu, S. 2016. Strateginen henkilöstöjohtaminen pienessä kunnassa. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201604272332>. Luettu 5.4.2023.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 16.4.2023.
- Koivisto, K. & Aro, P. 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. Luettavissa: <http://www.oamk.fi/epooki/2019/ammattikorkeakoulun-opinnaytetoiden-eettiset-kysymykset/>. Luettu 24.5.2023.
- Lehtovaara, L. & Koivunen, T. 2021. Miksi anonymia rekrytointia tarvitaan? Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/06/02/miksi-anonymia-rekrytointia-tarvitaan/>. Luettu 10.4.2023.

Lievens, F. & Burken, E. 2011. Dealing with the threats inherent in unproctored Internet testing of cognitive ability: Results from a large-scale operation test program. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 11, s. 817-824. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/319444850_E-Recruiting. Luettu 5.4.2023.

Lievens, F. & Chapman, D. 2019. Recruitment and selection. *Handbook of Human Resource Management*, 14, s. 133–154. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/287389587_Recruitment_and_selection. Luettu 1.4.2023.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. WSOY. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 25.5.2023.

Salli, M. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.2.2023

Syrjälä, J. 2010. Henkilöstöjohtaminen kriittisessä valossa: tarinoita eri todellisuuksista. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4, s. 401–417. Luettavissa: [lta_2010_04_a6.pdf](https://www.aalto.fi/files/2010/04/lt_2010_04_a6.pdf) (aalto.fi). Luettu 22.4.2023.

Tilastokeskus 2023. Käsitteet. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu 13.2.2023.

Tippins, N. 2015. Technology and assessment in selection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 551–582.

Työterveyslaitos 2023. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa>. Luettu 15.4.2023.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki.

Valtiolle 2022. Töihin valtiolle. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Luettavissa: https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Toihin_valtiolle. Luettu 28.5.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 15.4.2023.

Wellpack 2023. Rekrytointi. Luettavissa: <https://www.wellpack.fi/tietopaketti/rekrytointi/>. Luettu 4.4.2023.

Woods, S., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C. & Anderson, N. 2019. Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 1, s. 64-77.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen N., Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa ja avaudu. Alma. E-kirja. Luettu 20.4.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot:

Minkälaista työtä tekee?

Työkokemusvuodet?

Ikä?

Rekrytointiprosessi:

Mitä vaiheita mielestäsi hyvä rekrytointiprosessi sisältää?

Minkälainen on hyvä työpaikkailmoitus?

Mitä palkka-avoimuus merkitsee työpaikkailmoituksissa?

Mitä sosiaalisen median kanavia suosit rekrytoinnissa?

Digityökalut rekrytoinnissa:

Minkälaisia digityökaluja olet hyödyntänyt rekrytoinnin apuna?

Mitä hyötyä digityökaluista on työnantajalle? Työntekijälle?

Onko kokenut, että on jotakin negatiivisia puolia? Mikäli on, mitä?

Hyödyntävätkö yritykset mielestäni tarpeeksi digitaalisia työkaluja rekrytoinnissa?

Muuttaako digityökalujen käyttö yrityksen kilpailukykyä? Mikäli muuttaa, miten?