



Maarit Kumlin

Vaatimusmäärittely sähköiselle rekrytointijärjestelmälle

Rekrytointiprosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi, YAMK

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Maarit Kumlin
Otsikko:	Vaatimusmäärittely sähköiselle rekrytointijärjestelmälle
Sivumäärä:	51 sivua + 2 liitettä
Aika:	Joulukuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi, YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Raisa Varsta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda vaatimusmäärittely sähköiselle rekrytointijärjestelmälle teknistä suunnittelua ja -toteutusta lukuun ottamatta. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation rekrytointiprosessia kehittämisenäkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa vaatimusmäärittelyllä tarkoitettiin ominaisuuksia ja toimintoja, joita järjestelmässä tulee olla, jotta se parhaiten tukee, parantaa ja tehostaa kohdeorganisaation rekrytointiprosessia.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin nykytila-analyysiä, tutkijan omaa havainnointia, työpajatyöskentelyä, rekrytoiville esihenkilöille kohdennettua puolistrukturoitua haastattelua ja vertailuanalyysiä.

Tutkimuksen viitekehityksessä tarkasteltiin rekrytointiprosessia, sähköisiä rekrytointijärjestelmiä, hakijaviestintää, työnantajamielikuvaa sekä rekrytoinnin tietosuoja haki- ja tietojen keräämisen näkökulmasta. Oletusarvona sähköinen rekrytointijärjestelmä helpottaa hakemusten käsittelyä ja tietojen raportointia. Järjestelmän automaation avulla saataneen parannettua hakijaviestintää, millä on välillinen vaikutus työnantajamielikuvaan. Sähköisen rekrytointijärjestelmän avulla saadaan vaivattomammin täytettyä tietosuoja-asetuksen velvoitteet hakijan suostumuksesta henkilötietojensa käsittelyyn. Lisäksi kerättyjen henkilötietojen poistaminen organisaation rekisteristä tapahtuu automaattisesti ja ajastetusti järjestelmän tuottamana.

Tutkimuksen avulla saatiin nostettua esille hyödyt, joita sähköinen rekrytointijärjestelmä rekrytointiprosessin tukena kohdeorganisaatiolle tuottaisi. Tutkimuksen tuloksena syntyi vaatimusmäärittely sähköiselle rekrytointijärjestelmälle ja kehittämissuhteita kohdeorganisaation rekrytointiprosessiin ja rekrytoinnin käytäntöihin.

Avainsanat: Rekrytointi, rekrytointiprosessi, sähköinen rekrytointijärjestelmä, vaatimusmäärittely, kehittäminen

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Maarit Kumlin
Title: Requirement Specification for an E-Recruitment System
Number of Pages: 51 pages + 2 appendices
Date: December 2024

Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Business Development
Instructor: Raisa Varsta, Senior Lecturer

The aim of this thesis was to create a requirement specification for an e-recruitment system, excluding technical design and implementation, and to map the recruitment process of the target organization from a development perspective. In this study, requirement specification meant defining the features and functions that the system must have in order to best support, improve and enhance the recruitment process of the target organization.

The thesis was conducted using action research methodology and qualitative research methods such as observations, workshops, semi-structured interviews organized with recruiting superiors, and comparative analysis. The thesis started with the analysis of the current situation in the target organization. The theoretical framework included the topics of the recruitment process, e-recruitment systems, candidate communication, employer image, and data protection regarding recruitment, from the perspective of collecting candidate data.

The outcome of the thesis was the requirement specification for an e-recruitment system. By default, an e-recruitment system should facilitate the processing of applications and the reporting of data. The automation of the system should improve candidate communication and thus have an indirect impact on the employer image. An e-recruitment system also makes it easier to fulfill the obligations of the General Data Protection Regulation regarding the candidate's consent to process their personal data. In addition, the deletion of collected personal data from the organization's register is automatic and scheduled, as generated by the system. All these features and functions were included as parts of the specifications since the system must have them in order to best support, improve and enhance the recruitment process of the target organization.

In addition to the requirement specification for an e-recruitment system, the thesis included the development proposals for the target organization's recruitment process and recruitment practices. The research also highlighted the benefits that an e-recruitment system would bring to the target organization in support of the process.

Keywords: Recruiting, recruiting process, electronic recruiting system, requirement specification, development

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät	4
2.1	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	4
2.2	Tiedonkeruumenetelmät	7
3	Tietoperusta	8
3.1	Rekrytointi	8
3.1.1	Sisäinen ja ulkoinen henkilöstöhankinta	9
3.1.2	Työpaikkailmoitus	10
3.1.3	Rekrytointikanavat	10
3.1.4	Työnhakijoiden arviointi ja valintamenetelmät	12
3.1.5	Työhaastattelu	13
3.1.6	Rekrytointikustannukset	14
3.2	Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa	14
3.2.1	Arvot organisaatiossa	16
3.3	Tietosuoja rekrytoinnissa	17
3.4	Työelämä ja rekrytointi tänään	18
3.5	Sähköinen rekrytointijärjestelmä	21
3.5.1	Vaatimusmäärittely	22
4	Tutkimusasetelma	23
4.1	Rekrytointi kohdeorganisaatiossa	23
4.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	27
4.3	Kehittämishankkeen tavoitteet	28
4.4	Kehittämishankkeen mittarit	28
5	Kehittämishankkeen toteutus	29
6	Kehittämishankkeen tulokset ja luotettavuuden arviointi	31
6.1	Vaatimusmäärittely	32
6.2	Esihenkilöhaastatteluissa esiin nousseet rekrytoinnin kehittämisehdotukset	37
6.3	Arviointi	42
6.3.1	Palaute ja kehittämistyön arviointi	43

6.3.2 Reflektointi	45
7 Johtopäätökset ja jatkokehittämissuositukset	46
Lähteet	49
Liitteet	
Liite 1. Puolistrukturoidut haastattelukysymykset	
Liite 2. Vaatimusmäärittely	

1 Johdanto

Rekrytointi eli henkilöstön hankinta on keskeinen osa organisaation menestystä. Rekrytoinnilla on vahva strateginen vaikutus organisaation kilpailukykyyn ja kulttuuriin. Onnistuneiden rekrytointien kautta organisaatiolla on loistava mahdollisuus uusiutua. (Salli & Takatalo 2014, 21.)

Aiheena rekrytointi on kiinnostava ja merkityksellinen. Se koskettaa meistä jokaista vähintäänkin työnhakijan näkökulmasta, kun etsimme itsellemme sopivaa tehtävää, jossa kasvaa ja kehittyä omalla urapolullamme.

Organisaatiot hakevat sitoutuneita, motivoituneita, itseohjautuvia ja innovatiivisia työntekijöitä. Myönteisellä hakijakokemuksella ja työnantajamielikuvalla on keskeinen merkitys osana onnistunutta rekrytointiprosessia. Hakijakokemus vaikuttaa välillisesti yrityksen maineeseen ja hyvä maine on tärkeä, sillä työnantajan tavoitteena on saada parhaat hakijat kiinnostumaan avoimista tehtävistä. (Eezy Personnel 2024.)

Myös monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden merkitys on noussut esiin rekrytoinneissa. Monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta korostamalla pyritään varmistamaan, että rekrytointiprosessit ovat oikeudenmukaisia ja syrjimättömiä. (FIBS 2024.) Keskeistä on myös kulttuurillinen yhteensopivuus ja arvot. Arvopohjaisessa rekrytoinnissa ei pelkästään hakijan taidot ja pätevydet ole tärkeitä, vaan myös hänen arvomaailmansa ja sopivuutensa organisaatioon. (Oikotie työpaikat / Knowit 2024.)

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti kohdeorganisaatiossa tunnistettu tarve rekrytointikokonaisuuden kehittämiseen ja taustalla oli myös tutkijan oma vahva kiinnostus rekrytointiin. Tutkija työskentelee asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä ja rekrytointiprosessiin osallistuminen on yksi tutkijan keskeisistä työtehtävistä.

Rekrytointi on kokenut huomattavia muutoksia teknologisen kehityksen; digitalisaation, tekoälyn ja sosiaalisen median myötä. Kaikki nämä muutokset ja niiden tuomat mahdollisuudet kiinnostivat tutkijaa ja saivat tarttumaan aiheeseen, rekrytointiprosessin kehittämiseen ja sähköisen rekrytointijärjestelmän hankkimisen pohjustamiseen vaatimusmäärittelyn avulla. Haussa oli käyttäjäystävällinen sähköinen rekrytointijärjestelmä asiantuntijaorganisaatiolle, jossa työskentelee noin 260 henkilöä.

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli nostaa esiin hyödyt, jotka sähköinen rekrytointijärjestelmä organisaation rekrytointiprosessiin toisi. Moni organisaatio pohtinee samaa tilanteessa, jossa rekrytoinnit vuositason nousevat useisiin kymmeniin, jopa satoihin. Sähköinen rekrytointijärjestelmä auttaa tasalaatuisemman rekrytointiprosessin saavuttamisessa. Se automatisoi ja sujuvoittaa prosessia. Sen avulla viestintä hakijoihin päin helpottuu ja tehostuu, samoin kuin tiedonkulku rekrytointitiimin kesken prosessin eri vaiheissa. Järjestelmässä hakijoiden henkilötiedot, hakemukset ja ansioluettelot tulevat käsitellyiksi tietosuoja-asetuksen mukaisesti. Järjestelmän automaation avulla päästään eroon manuaalisesta työstä, jolloin henkilöstöhallinnon työtä vapautuu esimerkiksi kehittämistyöhön.

Opinnäytetyössä ei tarkasteltu sähköisen rekrytointijärjestelmän hankinnan päätöksentekoa investoinnin kannattavuuslaskennan näkökulmasta, vaan pohjaoletuksena oli, että mahdollista investointipäätöstä perustellaan sähköisen rekrytointijärjestelmän tuomien hyötyjen kautta (Wuorma 2024).

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi vaatimusmäärittely sähköiselle rekrytointijärjestelmälle. Vaatimusmäärittelyllä tarkoitettiin tässä kontekstissa järjestelmän sellaisten ominaisuuksien ja toimintojen määrittelyä, jotka tukevat ja parantavat kohdeorganisaation rekrytointiprosessia muun muassa tehostamisen näkökulmasta. Kehittämishankkeeseen osallistuneiden henkilöiden näkemysten ja kokemusten avulla rakentui vaatimusmäärittely, jota voidaan hyödyntää sähköisen rekrytointijärjestelmän hankinnan yhteydessä.

Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin organisaation koko rekrytointiprosessia kehittämisenäkökulmasta katsottuna. Esihenkilöhaastatteluiden myötä saatiin parannus- ja kehittämissuhteita, joita hyödyntämällä voidaan työstää organisaation rekrytointiprosessia nykyistä paremmaksi.

Opinnäytetyössä käytettyjä käsitteitä:

Rekrytointi on prosessi, jonka aikana organisaatio hakee ja valitsee työntekijän organisaatioonsa. Siihen sisältyvät kaikki toimenpiteet työhönoton valmistelusta työntekijän valintaan asti.

Työnantajamielikuva on työnantajasta muodostunut käsitys. Millainen organisaatio on työnantajana perustuen työntekijöiden / työnhakijoiden kokemuksiin. Tähän liittyy vahvasti organisaation maine ja viestintäkulttuuri.

Hakijakokemus pitää sisällään työnhakijoiden kokemuksen organisaation rekrytointiprosessista. Positiivinen hakijakokemus houkuttelee työnhakijoita ja vahvistaa organisaation mainetta.

Tietosuoja on toimenpiteitä ja periaatteita, joiden avulla varmistetaan, että henkilötietoja käsitellään turvallisesti, läpinäkyvästi ja lainmukaisesti; yleisen tietosuojasetuksen mukaisesti.

Inklusiivisuus on toimintatapa, joka on yhdenvertaista, syrjimätöntä ja kaikkia osallistavaa ja mukaan ottavaa, monimuotoisuuden hyväksymistä ja edistämistä.

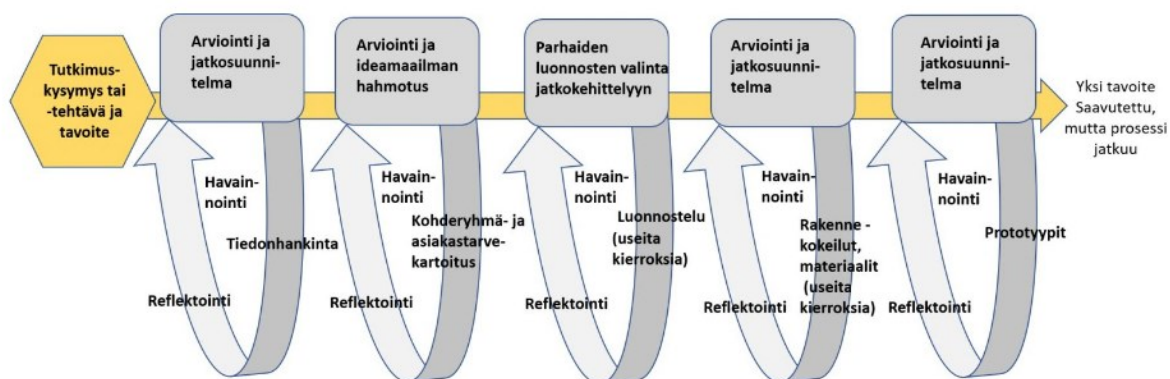
Laadullinen sisältöanalyysi on kerätyn aineiston ”koodaamista” tunnistamalla ja nimeämällä aineistosta löydettyjä sisällöllisiä elementtejä.

Tekoäly on tietokoneohjelma, joka pystyy tekemään älykkäitä toimintoja käsittelemällä ja analysoimalla suuria määriä erilaista tietoa.

2 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

2.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jossa vaikutetaan tutkimuskohteeseen sitä kehittävästi ja parantavasti (Jyväskylän yliopisto 2015). Siinä korostuvat osallistuminen, yhteistyö ja reflektio. Toimintatutkimus toteutetaan spiraalimaisena syklinä (kuva 1) suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin kautta. (Suojanen 2004.) Osallistavassa tutkimuksessa joukko ihmisiä on yhdessä etsimässä ratkaisua käsillä olevaan ongelmaan ja tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 58).



Kuva 1. Toimintatutkimuksen toteuttaminen spiraalimaisena syklinä (Ruohonen 2021).

Eettisyyden näkökulmasta katsottuna tutkimuksessa ja kehittämisessä mukana olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija on tekemässä, mikä on tutkimusongelma, mitkä ovat toiminnan tavoitteet, ja mikä on osallistujien rooli toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 48).

Tutkijan ammattitaito ja tutkittavan ilmiön tuntemus ovat tärkeitä niin tulosten saavuttamiseksi kuin tutkimukseen osallistuvien sitouttamiseksi. Ilman tutkimuskohteen hyvää tuntemusta tutkija ei voi havaita oleellisia ongelmia ja tulkita havaintojaan luotettavasti. (Suojanen 2004.) Kun tutkija on mukana havainnoi-

massa, saa hän mahdollisesti esille odottamattomiakin seikkoja, käsittelee tapauksia ainutlaatuisina ja muokkaa tutkimusta sen edetessä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 164).

Koska toimintatutkimus on yhteistyötä tutkimuksessa mukana olevien ihmisten kesken, voi kuitenkin yllättäviä ongelmia syntyä, sillä ihmiset ovat yksilöitä erilaisine tavoitteineen. Työyhteisössä jylläävät arvovaltakysymykset, henkilökemiat törmäilevät ja luottamuksen määrä vaihtelee. (Kananen 2009, 9.) Näin ollen tuleekin eri tahojen edut ottaa huomioon, jolloin voidaan onnistuneesti löytää yhteisymmärrys ja päätyä kaikkia tyydyttävään kompromissiin; tässä tutkijan rooli työryhmän jäsenenä nousee erityisen hyvin esille.

Tutkimuksellisenä lopputyönä toimintatutkimus eroaa perinteisestä akateemisesta lopputyöstä. Toimintatutkimuksen ollessa kyseessä vaaditaan tutkijalta vahvaa perehtyneisyyttä tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön ja tutkimuskohdetta havainnoidaan välittömästi. Tällöin teoreettinen tieto ei ole ensisijainen tietoperusta, sillä siinä keskeistä on tutkimuskohteesta esiin nousevien käsitteellisten mallien, rakenteiden ja selityksien hahmottaminen, jotka perustuvat aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. (Jyväskylän yliopisto 2015.)



Kuva 2. Toimintatutkimus tutkimusstrategioiden kentässä (Jyväskylän yliopisto 2015).

Vaikka työelämälähtöisyys ja konkreettiset parannukset toimintatutkimuksen avulla pitävät sisällään uusien ratkaisujen luomista ja soveltamista, tulee tutkijan kuitenkin hallita tietoon liittyviä käsitteitä ja teorioita samoin kuin erilaisia menetelmiä ja periaatteita, kriittistä arviointia unohtamatta. On mielekästä, että opintojen kautta pääsee kehittämään niin omaa osaamistaan kuin työyhteisöään. Oma työelämässä hankittu asiantuntijuus on hyvä lähtökohta, sitä ei pidä väheksyä ja omasta organisaatiosta on saatavilla paljon tutkimusta pohjustavaa taustatietoa.

Työelämässä on tänä päivänä tarve toimintatutkimukselliselle toimintatavalle ja sen merkitys on kasvanut kompleksisuuden myötä. Organisaatiot toimivat paremmin ollessaan matalahierarkkisia ja tällöin työntekijöiden vastuu ja vaikutusvalta asioihin kasvaa ja heidän asiantuntemustaan hyödynnetään.

Koska toimintatutkimuksen tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen, tulee muutoksen todentamisen vuoksi arvioida niin muutosta edeltävä tilanne kuin muutoksen jälkeinen tilanne. Jos muutos kohdistuu ihmisiin, on tärkeää, että oikeat henkilöt ovat sitoutuneesti mukana alusta alkaen, sillä he ovat muutoksen moottori. (Kananen 2014, 60.) Organisaatiot muuttuvat ainoastaan siinä toimivien ihmisten kautta, joten yksilötason merkitys onnistuneen muutoksen läpiviemisessä on kiistatonta. Muutosta tapahtuu, kun yksilö oppii ja samalla hänen asenteensa muuttuu. Tämä toteutuu erityisesti silloin, jos yksilö kokee muutoksen hyväksyttävänä ja merkityksellisenä. (Ponteva 2012, 21.)

Nykytila-analyysi on välttämätön edellytys luotettavan toimintatutkimuksen toteutuksessa, sillä ilman nykytila-analyysiä on muutoksen vaikutuksia ongelmallista todentaa (Kananen 2014, 60). Nykytilan kartoittamiseen sopivat hyvin yksilö- ja ryhmähaastattelut, erilaiset kyselyt ja arvioinnit osallistuvaa havainnointia unohtamatta. Keskeistä on löytää haastatteluihin oikeat kysymykset, sillä luotettava tieto saadaan esille vain oikein asetettujen kysymysten avulla. (Kananen 2014, 88.) Koska toimintatutkimuksessa on kyse osallistavasta tutkimuksesta, tulee käytettävien aineistonkeruumenetelmienkin olla pitkälti osallistavia,

jolloin päästään hyödyntämään organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa, kokemusta ja ammattitaitoa (Ojasalo ym. 2014, 61).

Perinteinen tutkimus pyrkii testaamaan teorioita ja luomaan uutta teoriaa, toimintatutkimus puolestaan koskee vain toiminnan kohteeksi valittua ilmiötä, yksittäistapausta, joten saaduista tuloksista ei voi tehdä yleistyksiä.

Toimintatutkimuksen tulisi onnistuessaan täyttää seuraavat reunaehdot: on löydetty ratkaisu ongelmaan, on saatu aikaan tavoiteltu muutos, tutkimukseen on ollut selkeä tilaus ja tarve ja se on tehty yhteistyössä organisaatiossa toimivien henkilöiden kanssa. Tutkimus on ajallisesti rajattu, sillä on selkeä alku ja loppu sekä tavoite, joka on työelämälähtöinen.

2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkija päätyi tutkimusmenetelmän osalta kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään, millä saataneen parhaiten syvällisempää ja laajempaa taustoitettavaa tietoa ja näkemyksiä kehittämishankkeeseen. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi alkaa varhain ja ohjaa koko tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Tutkimusaineiston hankintaan liittyen keskeistä on löytää tutkimuksen kannalta oikeat toimijat mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 155.)

Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelut sekä osallistava havainnointi. Haastattelussa korostuu yksilö tutkimustilanteen subjektina, jolloin saadaan kerätyksi syvempää näkökulmaa tutkittuun aiheeseen liittyen. (Ojasalo ym. 2014, 105-106.) Havainnointiin liittyen tässä tutkimuksessa oli kyse osallistuvasta havainnoinnista, ja tutkija oli osa tutkittavaa yhteisöä, jolloin tutkijan oma havainnointi oli myös vahvasti mukana.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa teemaan liittyen on päätetty etukäteen joukko tärkeimpiä kysymyksiä, mutta rungosta voidaan poiketa lisäkysymyksin ja tarkennuksin ja haastattelija voi vaihtaa esitettävien kysymysten järjestystä. Osa laadituista kysy-

myksistä voidaan myös jättää kokonaan kysymättä, jos ne eivät kontekstiin sovi. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä toimii erityisen hyvin vuorovaikutteisuuden ja jatkokysymysten kannalta. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Tiedonkeruuta tapahtui lisäksi työpajoissa, joissa tutkija keräsi työpajaan osallistuvilta henkilöiltä mielipiteitä ja näkemyksiä aiheeseen liittyen. Tiedot analysointiin liikennevalomallin avulla.

Opinnäytetyön työstämisessä tutkija hyödynsi kirjallisia lähteitä kuten teoksia liittyen tutkimus- ja kehittämismenetelmiin ja teoksia liittyen henkilöstön hankintaan / rekrytointiin. Lähdeaineistona käytettiin lisäksi kohdeorganisaation henkilöstöraporttia, järjestelmätoimittajien esitysmateriaaleja ja sähköisiä lähteitä.

3 Tietoperusta

3.1 Rekrytointi

Rekrytointi on aina investointi ja useimmiten pitkäaikainen sellainen. Panostus rekrytointiprosessiin, sen hoitaminen vastuullisesti ja sujuvasti vaikuttaa välillisesti myös työnantajamielikuvaan. Onnistunut rekrytointiprosessi tuottaa posititiivisen hakijakokemuksen huomioimalla kaikki hakijat, myös he, joita ei tehtävään palkattu. Jokaisen vaiheen huolellinen suunnittelu etukäteen ennakoi prosessin onnistumista, huolellinen esityö tuottaa hallitun rekrytointiprosessin. (Joki 2021, 65.)

Rekrytointiprosessin toimivuuteen vaikuttaa se, kuinka hyvin siinä mukana olevat henkilöt hallitsevat oman tehtäväroolinsa prosessissa ja kuinka sitoutuneita he ovat noudattamaan määriteltyä prosessia (Salli & Takatalo 2014, 10). Esihenkilön tulee kyetä laatimaan tarpeeksi tarkka ja selkeä osaamistarvekuvaus eli millaista ammattitaitoa ja pätevyyttä kyseiseen avoinna olevaan työtehtävään vaaditaan, mitkä ovat keskeisimmät rekrytointikriteerit. Lisäksi tulee pohtia haettavan henkilön soveltuvuutta organisaatioon; minkälaista persoonaa haetaan.

Onko hänen työtehtävänsä sidoksissa myös asiakkaisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin? (Kauhanen 2010, 76; Kaijala 2016, 26; Salli & Takatalo 2014, 15.)

Keskeistä on löytää arvoiltaan ja asenteiltaan organisaatioon sopiva työntekijä, jonka motivaatio ja kiinnostus tehtävään on aitoa (Kaijala 2016, 27). Yhdenmukaisuus työntekijän ja organisaation normien ja arvojen välillä luo kulttuurisen yhteensopivuuden käsitteen, joka tuottaa korkeampaa työtyytyväisyyttä, vahvaa sitoutumista organisaatioon ja ennustaa parempaa työssä suoriutumista (Salli & Takatalo 2014, 20).

Tehtävä- ja osaamisvaatimuksia sekä kyvykkyyks- ja persoonallisuustekijöitä on esihenkilön hyvä pohtia yhdessä tiimin kanssa. Kun valintaprosessissa on alusta alkaen mukana tuleva tiimi, sitouttaa se kaikkia prosessissa toimijoita.

3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen henkilöstöhankinta

Avoinna olevan tehtävän luonne, organisaatiokulttuuri ja kilpailutilanne ovat tekijöitä, jotka erityisesti vaikuttavat siihen kumpaa hankintatapaa, ulkoista vai sisäistä käytetään. Ulkoisessa haussa kustannukset ovat korkeammat kuin sisäisessä. Ulkoinen haku vie myös enemmän aikaa. Edullisuuden ja nopeuden lisäksi sisäisen rekrytoinnin puolesta puhuu se, että oman talon työntekijän taidot ja työskentelytavat ovat jo tiedossa. Lisäksi perehdyttämisvaihe on lyhyempi, kun työntekijä jo tuntee organisaation. (Kauhanen 2010, 71, 77.)

On hyvä huomioida urakiertomahdollisuuksien merkitys organisaatiossa. Mahdollisuus vaikuttaa omaan sisäiseen urakehitykseen kannustaa ja motivoi henkilöstöä. Yksi sisäinen valinta voi merkitä ketjussa eteenpäin pääsyä useallekin eri työntekijälle. (Kauhanen 2010, 72.)

Sisäisen rekrytoinnin käänköpuolena todettakoon, että valitsematta jääneiden mieliala voi jäädä matalaksi joksikin aikaa, ja saattaa syntyä tulehtunutta ilmapiiriä. Sisäiset kandidaatit eivät välttämättä tuo uusia ajatuksia tai toimintatapoja. Ulkoisen rekrytoinnin myötä saataneen organisaatioon erilaisia näkemyksiä, jopa kilpailuetua. Toisaalta ulkoinen rekrytointi ei ole riskitöntä, sillä saattaa olla,

että valittu henkilö ei sopeudu organisaatioon tai hän ei pitkällisenkään perehdytyksen jälkeen jostain syystä suoriudu työtehtävistään tai ei sitoudu asetettuihin tavoitteisiin. (Viitala 2007, 108, 112-113.)

3.1.2 Työpaikkailmoitus

Hyvä työpaikkailmoitus on tiivis, ja silti riittävän informatiivinen. Hyvässä työpaikkailmoituksessa työtehtävän pääpiirteet ja osaamisvaatimukset tuodaan selkeästi esille. Myös ilmoituksen visuaalinen ilme on tärkeä osa kokonaisuutta, se luo hakijalle ensivaikutelman yrityksestä. Selkeä, informatiivinen ja huoliteltu ilmoitus kiinnittää lukijan huomion ja viestittää positiivisesti työnantajasta. On hyvä kiinnittää huomiota myös tavoiteltavan kohderyhmän puhuttelemiseen; kuinka saada herätettyä mielenkiinto oikeassa kohderyhmässä. (Kauhanen 2010, 80-81; Kaijala 2016, 158.)

3.1.3 Rekrytointikanavat

Rekrytointikanavat on syytä harkita huolella. Useista tarjolla olevista rekrytointikanavista tulee valita ne, jotka ovat organisaation ja rekrytointitilanteen kannalta kaikkein suotuisimpia vaihtoehtoja. Peruskysymys liittyy kohderyhmään; tulee arvioida, miten kussakin haussa parhaiten tavoittaa soveliaimmat ehdokkaat. (Kauhanen 2010, 77.)

Lähtötilanne useimmiten on se, että työpaikkailmoitus julkaistaan vähintäänkin sisäisesti ja organisaation omilla kotisivuilla verkossa sekä organisaation sosiaalisen median kanavilla, kuten Facebook, LinkedIn, Instagram ja Twitter. Sosiaalisessa mediassa voi rekrytoida näkyvästi ja sen kautta pystytään tavoittamaan myös hakijoita, jotka eivät ole aktiivisesti etsimässä työpaikkaa (Salli & Takatalo 2014, 31).

Jos organisaatiolla on käytössään sähköinen rekrytointijärjestelmä ja siellä ”osaajapankki”, josta löytyvät avoimet hakemukset ja aiemmista rekrytoinneista talteen otetut hakemukset, voi myös osaajapankin kautta löytyä sopiva työntekijä avoimena olevaan tehtävään.

Työnhakupalvelusivustot verkossa kuten Duunitori ja Oikotie työpaikat tarjoavat laajan näkyvyyden hakuilmoituksille ja kokoavat yhteen suuren määrän avoimia työpaikkailmoituksia. Lisäksi ne tarjoavat erilaajuisia medianäkyvyyttä ja muitakin lisäpalveluita organisaation tarpeen mukaan. Rekrytointipalveluiden (lisä)myynti on kasvanut voimakkaasti ja esimerkiksi Oikotie työpaikat on ollut aktiivinen asiakaspalvelussaan kohdeorganisaatiolle tuoden esille uusia, maksullisia vaihtoehtoja liittyen hakujen lisänäkyvyyteen.

Työpaikkailmoitusten määrä sanomalehdissä on vähentynyt merkittävästi sähköisten rekrytointikanavien myötä. Printti-ilmoittelu on kallista, tosin työpaikkailmoitus painetussa lehdessä on myös osa organisaation markkinointiviestintää. Suuri ilmoituksen koko tuo näkyvyyttä organisaatiolle ja kuvaa myös tehtävän painoarvoa työmarkkinoilla.

Erityisammattiryhmien ammattilehtien kautta pystytään tavoittelemaan toivottua kohderyhmää. Lisäksi erilaiset rekrytointitapahtumat ja messut ovat hyviä kohtaamispaikkoja työnantajille ja työtä etsiville. Oppilaitosten ja korkeakoulujen rekrytointipalvelut ovat alakohtaisuutensa vuoksi myös toimivia rekrytointikanavia. (Markkanen 2002, 18-21.)

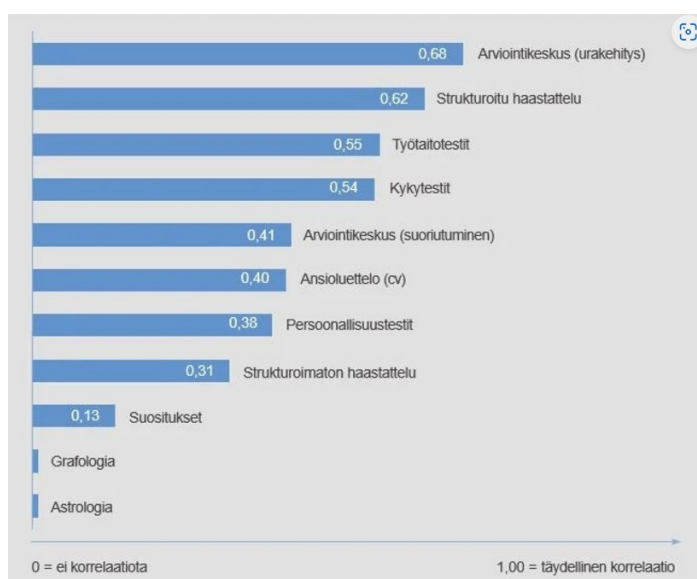
Räätälöityjä rekrytointi- ja henkilöstövuokrauspalveluita tarjoavat henkilöstöpalveluyritykset. Niiden hyödyntäminen on hyvä ratkaisu organisaatiolle, jolla itsellään ei ole osaamista riittävän tasokkaan rekrytointiprosessin läpiviemiseen. Parhaimmillaan henkilöstöpalveluyrityksen kanssa syntyy pitkäaikainen yhteistyö, jossa onnistuneet rekrytoinnit seuraavat toinen toistaan, kun palveluntuottaja oppii tuntemaan yrityksen toimintamallit ja kulttuurin. (Viitala 2007, 115.)

Avainhenkilöitä rekrytoidessa käytetään myös suoramakua. Se on melko kallista konsulttipalvelua, mutta perusteltua esimerkiksi silloin, kun rekrytointia ei haluta saattaa kilpailijoiden tietoon. (Viitala 2007, 116.) Suomessa julkinen työnvälitysjärjestelmä on koko maan kattava ja työvoimatoimistojen palveluja on kehitetty viime vuosina voimakkaasti. Työvoimatoimistot välittävät tietoa avoimista työpaikoista ja ovat myös tarvittaessa työnantajien apuna rekrytoinneissa.

3.1.4 Työnhakijoiden arviointi ja valintamenetelmät

Arviointi- ja valintamenetelmien avulla pyritään selvittämään työnhakijoiden osaaminen ja ominaisuudet. Hakijoiden soveltuvuuden arvioinnissa tietolähteinä ovat hakemukset, ansioluettelot, haastattelut, suositukset, työnäytteet, itsearviointit ja erilaiset kyky- ja soveltuvuustestit, mm. kielitaitotestit tai persoonallisuutta, motivaatiota ja kykyjä mittaavat testit. (Kauhanen 2010, 82-86; Viitala 2007, 118.) Koulutus- ja työtodistusten tarkastus sekä hakijan luvalla tapahtuva taustatietojen kysely aiemmista työpaikoista (suositukset) ovat esimerkkejä luotettavuutta lisäävistä käytännöistä.

Eri valintamenetelmien valintaan vaikuttavat haettavan tehtävän taso ja luonne, menetelmän käyttöön liittyvät kustannukset ja sen tuottama lisäarvo verrattuna muihin menetelmiin. Myös menetelmän käytön organisointiin liittyvä työmäärä ja asiantuntemus menetelmän käytössä ovat merkitseviä, samoin hakuprosessiin käytössä oleva aika. (Viitala 2007, 118.) Valintamenetelmiä on useita ja eri menetelmiä on tutkittu siinä merkityksessä, kuinka valideja ne ovat työssä menestymisen ennustamisessa (kuva 3). Tutkimusten mukaan strukturoidulla haastattelulla, työtaitotesteillä ja kykytesteillä on suuri ennustearvo todellisen työssä menestymisen suhteen. (Kauhanen 2010, 87-88.)



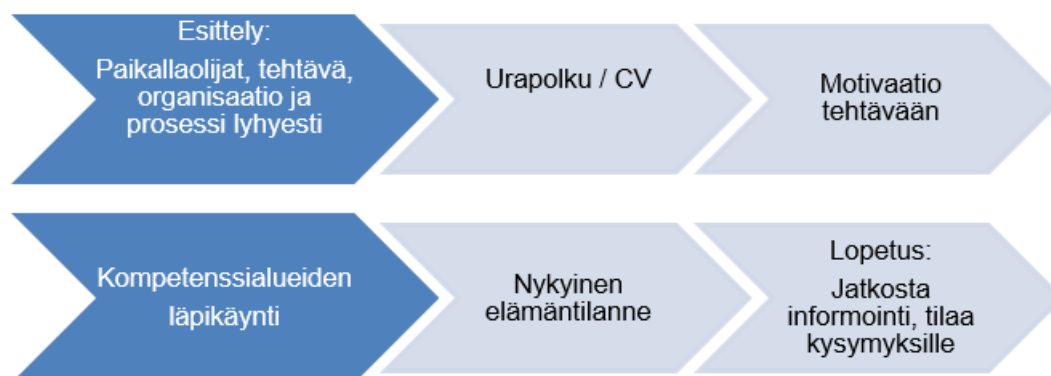
Kuva 3. Työssä menestyminen / valintamenetelmät (ManpowerGroup 2019).

3.1.5 Työhaastattelu

Työhaastattelu on aina kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne. Haastattelussa molemmilla osapuolilla on omat tavoitteensa, jotka parhaimmassa tapauksessa yhdistyvät ja johtavat työsuhteeseen. Työnantajan tavoitteena on saada selville hakijan ammatillinen osaaminen sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. (Kauhanen 2010, 83; Markkanen 2002, 53-55.)

Kompetenssipohjainen haastattelutekniikka tuottaa monipuolisesti ja luotettavasti tietoa hakijan työssä suoriutumisesta. Tekniikka pohjautuu siihen, että mennyt käyttäytyminen ja toiminta ennustaa luotettavimmin tulevaa suoriutumista. (Salli & Takatalo 2014, 61.)

Haastattelussa esitettyjen kysymysten tulee olla perusteltuja ja haastattelijan tulee kysyä vain työhön olennaisesti liittyviä kysymyksiä. Työnhakijalta ei saa kysyä yksityiselämää koskevia kysymyksiä, tasa-arvolain perusteella syrjiviä kysymyksiä eikä arkaluonteisia kysymyksiä kuten sairaustietoja tai elämäntapoihin liittyviä tietoja. Työhaastattelu etenee paikallaolijoiden ja organisaation esittelyn jälkeen keskusteluun työnhakijan urapolusta, motivaatiosta ja kyvykkyydestä tehtävään (kuva 4). Lopuksi on hyvä antaa hakijalle vielä mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin ja informoida hakijaa haun etenemisen suhteen. (Salli & Takatalo 2014, 67.)



Kuva 4. Työhaastattelun vaiheet (Salli & Takatalo 2014, 67).

3.1.6 Rekrytointikustannukset

Rekrytointikustannukset syntyvät mm. prosessiin kuluvasta ajasta (osallisten työpanos), hakuilmoituskuluista maksullisissa kanavissa, henkilöarvioinneista ja mahdollisen ulkoisen rekrytointikumppanin käytöstä. Kustannuksia syntyy itse rekrytointiprosessin lisäksi perehdyttämisestä sekä mahdollisista harjoitteluvaiheen viiveistä ja virheistä, eritoten alun alhaisesta tehokkuudesta. Perehdyttämisjaksot saattavat olla pitkiä ja näin sitovat sekä perehdytettävää että perehdyttäjää. (Viitala 2007, 104-105.)

Selkeästi määritellyn rekrytointiprosessin lopputuloksena saadaan tasalaatuinen ja myös ajallisesti tehokas prosessi, mikä osaltaan auttaa siihen, että rekrytointikustannukset saadaan pidettyä kurissa.

Jokainen rekrytointi on riskinottoa, sillä kaikki rekrytoinnit eivät onnistu täydellisesti. Siksi onkin tärkeää ymmärtää, minkälaisia riskejä rekrytointiin sisältyy. Tavoite on, että tehtävään valittu henkilö onnistuu tehtävässään ja tarvittaessa hänelle järjestetään koulutusta. Esimerkiksi jos esihenkilötehtävään palkataan henkilö, jolla lähtökohtaisesti on vähän esihenkilökokemusta tai kokemus on erilaisesta ympäristöstä, voi tämä olla riski ja jos todetaan, että tilanteeseen sisältyvä riski alkaa toteutua, tulee tällöin viivyttelämättä tarttua asiaan ja järjestää tarvittavaa tukea.

3.2 Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa

Organisaation maine työnantajana korreloi vahvasti siihen, kuinka houkuttelevana työpaikkana hakijat organisaation näkevät. Kiinnostuessaan avoimena olevasta työpaikasta työnhakija ei tyydy pelkästään hakuilmoituksen informaatioon organisaatiosta ja työtehtävästä, vaan hän varmuudella suuntaa hakemaan lisäinformaatiota organisaation kotisivuilta, hakukoneista ja sosiaalisesta mediasta.

Maineen, brändin, mielikuvan merkitys on keskeinen menestystekijä, kun houkutellaan hyviä, potentiaalisia hakijoita. Sosiaalisessa mediassa ihmiset saavat äänensä kuuluviin niin hyvässä kuin pahassa. On mahdollista jakaa kokemuksia lähes kaikesta, myös työnantajista. Kuten sananlasku ”hyvä kello kauas kuuluu, paha kello kauemmaksi” meitä opastaa, kestää mahdollisen mainehaitan korjaaminen pitkään.

Kohdeorganisaatiossa ei ole varsinaisesti tehty tutkimusta työnantajamielikuvasta, mutta organisaatio on mukana Taloustutkimuksen kahden vuoden välein tehtävässä Suomi tänään -kyselytutkimuksessa. Siinä on erillinen osuus, jossa tutkitaan ko. organisaation toimialalla olevien yritysten osalta mielikuvaa heistä, ja kohdeorganisaatio on saanut tutkimuksessa hyvän arvosanan. Kun kohdeorganisaatio on esillä esimerkiksi mediassa viestittäen tavoitteitaan ja arvojaan, hakeutuu organisaatioon töihin henkilöitä, jotka jakavat saman arvopohjan edistään näin samoja asioita kuin työnantajansakin. Yksi työnantajamielikuvan keskeisistä rakennuselementeistä ovat ”sisäiset lähettiläät”, jotka omalla esimerkillään luovat myönteistä työnantajaimagoa, myös työaikansa ulkopuolella (Salli & Takatalo 2014, 43).

Hakijakokemuksella on merkittävä vaikutus työnantajamielikuvaan. Hakijakokemukseen vaikuttaa erityisesti viestintä rekrytointiprosessin aikana ja sen päättyessä. Vain yksi tulee valituksi, ja merkitystä on sillä, kuinka organisaatio viestii ei valituille valintapäätöksestä ja antaako esimerkiksi mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin.

Rekrytointi ei ole pelkästään uuden työntekijän etsimistä työtehtävään, vaan se on usein tärkeä osa yrityksen markkinointiviestintää. Avoimia työpaikkoja koskeva viestintä vaikuttaa hakijakandidaattien mielikuvaan ja käsitykseen kyseisestä yrityksestä. (Kauhanen 2010, 80.)

Osa organisaatioista panostaa vahvasti sisältömarkkinointiin rekrytinnissa, mikä omalta osaltaan vahvistaa positiivista työnantajamielikuvaa. Organisaation kotisivuilla saattaa olla uratarinoita, joissa nykyiset työntekijät kertovat omasta

urapolustaan ja työnantajansa organisaatiokulttuurista. Kuvat, artikkelit ja videot tuovat usein esille positiivista työntekijä- ja henkilöstökokemusta. Vaihtuvuus on pientä, henkilöstö voi hyvin ja on tehokasta. Näissä kertomuksissa nousee usein esille kytkös organisaation arvojen ja omien arvojen kesken. Yksilön ja yrityksen arvot ovat harvoin ristiriidassa toistensa kanssa, pääsääntöisesti ha-keudutaan sellaisiin organisaatioihin töihin, joiden arvot voi myös itse allekirjoit-taa.

3.2.1 Arvot organisaatiossa

Arvot on kirjattu organisaation strategiaan ja toimintasuunnitelmaan, ja ne löyty-vät useimmiten intranetistä, tervetuloa taloon -oppaasta, joskus jopa käytävän seiniltä kehystettyinä. Jotta arvot eivät jäisi pelkästään ”pölyisiksi huoneentau-luiksi” ja painetuksi sanahelinäksi, organisaation tulee päättää arvoista yhdessä henkilöstön kanssa ja saada ne näkyviksi yhteisin ponnisteluin. Arvot muodos-tavat organisaatiokulttuurin ytimen. (HR-viesti 2023.)

Ydinarvot auttavat työyhteisöä yhteisöllisyyden luomisessa, tulevaisuuteen suuntaamisessa ja eteen tulevissa vaikeissa tilanteissa. Ydinarvoihin voi tukeu-tua, kun työyhteisössä joudutaan muutosten eteen tai kun joudutaan sietämään keskeneräisyyttä. Yhteisesti löydettyjen, tunnustettujen, hyväksytyjen ja omak-suttujen arvojen avulla työyhteisön jäsenet pystyvät paremmin sitoutumaan or-ganisaatioon. (Jäppinen 2012, 83-86, 138-139.)

Arvot ovat johtamisen apuvälineitä. Johdon ja esihenkilöiden tuleekin toiminnal-laan näyttää esimerkkiä arvoihin sitoutumisesta ja pysähtyä säännöllisin vä-liajoin pohtimaan arvojen toteutumista organisaation toiminnassa. Aktiivinen ar-vokeskustelu luo suuntaa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Organisaation tulee olla valmis myös päivittämään arvojaan. Arvoilla on vahva ohjaava vaiku-tus siihen, miten työyhteisöissä toimitaan, mutta yksilöillä on suuri vaikutus sii-hen, miten ne toteutuvat. (Pohjola 2021.)

Oikotie työpaikat ja konsulttiyritys Knowitin työpaikkailmoituksiin liittyvässä laadullisessa tutkimuksessa huhtikuulta 2024 todettiin, että jo itse hakuilmoituksessa on hyvä tuoda esille organisaation arvot ja kertoa konkreettisesti millä tavoin arvot ohjaavat organisaation toimintaa. Tämän opinnäytetyön nykytila-analyysejä varten tehdyissä esihenkilöhaastatteluissa mainittiin useamman kerran organisaation arvopohja, ja todettiin, että vastakkaisia näkemyksiä omaavan saattaisi olla haasteellista organisaatiossa toimia.

3.3 Tietosuoja rekrytinnissa

Vastuu tietosuojan toteutumisesta ja lainmukaisesta henkilötietojen käsittelystä on työnantajalla niin työntekijöidensä kuin organisaatioon hakemusdokumenttien lähettävien henkilöiden osalta. Rekrytinnissa hakijoilta kerättävät tiedot auttavat työnantajaa arvioimaan sitä, kuinka hakijat soveltuvat avoimena olevaan tehtävään.

25.5.2018 tuli voimaan koko EU:n alueella yleinen tietosuoja-asetus, GDPR (General Data Protection Regulation), jonka myötä organisaatioille tuli uusia, henkilötietojen käsittelyyn liittyviä velvoitteita ja säädöksiä rekisteröityjen henkilöiden, kuten työntekijöiden ja työnhakijoiden oikeuksiin liittyen, erityisesti oikeudesta henkilötietojen suojaan. (Hanninen & Laine & Rantala & Rusi & Varhela 2018, 13,15.)

Organisaation tulee informoida tietosuojakäytännöstään ja käsitellä henkilötietoja luottamuksellisesti, turvallisesti ja lainmukaisesti, välttämättömyys- ja tarkoituksenmukaisuusperiaatteiden mukaisesti eli henkilötietoja ei tule kerätä enempää kuin on tarpeellista ja lopuksi tulee poistaa tiedot rekisteristään, kun niille ei enää ole tarvetta (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023).

EU:n tietosuoja-asetuksessa keskeinen, työnantajaa velvoittava periaate on osoitusvelvollisuus, joka merkitsee sitä, että organisaation tulee kyetä osoittamaan rekrytointiin liittyvien henkilötietojen lainmukainen käsittely. Tämän lisäksi tulee kyetä osoittamaan, että tietoja käsitellään turvallisesti niin rekrytinnissa

käytettyjen järjestelmien osalta kuin myös rekrytointiprosessin toimintatapojen osalta. Kaikelle kerättävälle tiedolle tulee löytyä peruste. (Anunti 2021.)

Rekrytoinnissa tulee GDPR:n lisäksi huomioida keskeiset tietosuojan liittyvät lait, joita ovat laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), tietosuojalaki (1050/2018) ja Suomen perustuslaki (731/1999) (Anunti 2021).

3.4 Työelämä ja rekrytointi tänään

Jo pidempään olemme saaneet seurata uutisia, joissa toistuvat samat teemat hieman eri painotuksin; on aivovuotoa, kun korkeasti koulutetut suuntaavat Suomen rajojen ulkopuolelle työn perään. On kohtaanto-ongelma, kun työnantajien tarpeet ja työnhakijoiden osaaminen eivät kohtaa. On ”työntekijän markkinat” aloilla, joissa kilpaillaan erityisosajista. Väestö ikääntyy, syntyvyys on laskussa, mistä saamme jatkossa tulevia veron- ja eläkkeenmaksajia Suomeen?

Työmarkkinatilanne Suomessa on viimeisen vuoden aikana heikentynyt. Työllisyys heikkeni ja työttömyys kasvoi, myös lomautettujen määrässä tapahtui nousua. Kun tarkastellaan vuoden takaisia lukuja, niin työttömiä työnhakijoita oli marraskuun 2023 lopussa yhteensä 264 300 henkilöä, mikä on 29 500 työtöntä työnhakijaa enemmän kuin vuotta aikaisemmin. Myös uusien avoimien työpaikkojen määrä väheni; kaikkiaan marraskuussa 2023 oli avoinna 87 000 työpaikkaa, mikä on 48 600 työpaikkaa vähemmän verrattuna vuoden 2022 vastaavaan ajankohtaan. Työttömien työnhakijoiden osuus työvoimasta eli työttömyysaste marraskuussa 2023 oli 7,6 prosenttia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.)

Nyt uudet luvut kertovat vielä karumpaa todellisuutta. Kuvassa viisi on kuvattuna työttömyysasteen trendi vuodesta 2019 alkaen. Työ- ja elinkeinoministeriön 22.10.2024 julkaistussa raportissa työttömiä työnhakijoita oli syyskuun 2024 lopussa yhteensä 279 700 henkilöä ja työttömyysaste eli työttömien työnhakijoiden osuus työvoimasta oli 8,4 prosenttia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.) Työttömien määrä lisääntyi syyskuussa 2024 kaikissa ammattiryhmissä

ja lähes kaikilla koulutusasteilla. Käännettä parempaan ei toistaiseksi ole luvassa, nyt työttömyystilanne on pahempi kuin koronavuosina, melkein joka toimialalla on tullut lisää työttömiä.



Kuva 5. Työttömyysasteen trendi (Tilastokeskus 2024).

Taustalla on heikentynyt taloudellinen tilanne. Inflaatio on ollut korkealla tasolla, koronnostoja nähtiin vuonna 2023 useampia, kotimainen kulutuskysyntä on heikentynyt, samoin vienti. Yrityksiä on mennyt konkurssiin, eritoten rakennusalailla ja nyt työttömyys on levinnyt uusille aloille teollisuuteen, kauppaan sekä myös tieto- ja viestintäteknikan alalle. (Pylkkänen 2024.) Tällä hetkellä talous kasvaa hitaasti ja kuluttajien luottamus talouteen on heikkoa. Kuitenkin matalasuhdanteenkin aikana on edelleen kysyntää osaavasta työvoimasta. Erityisosaaajista kilpaillaan, jolloin tietyn toimialan työnhakijoilla on etulyöntiasema työsuhteen ehtoista neuvotellessa.

Maailmanlaajuinen koronaviruspandemia (Covid-19), joka sai alkunsa Kiinasta vuoden 2019 joulukuussa muutti työnteon mallia pysyvästi. Pandemian myötä etätö yleisty räjähdysmäisesti. Etätöihin siirtymistä suositeltiin vahvasti terveyturvallisuuden vedoten, ja käytännössä esimerkiksi asiantuntijatyössä olevat siirtyivätkin lähes kokonaan etätöihin pandemia ollessa kiivaimmillaan. Pandemian laannuttua (syksystä 2022 alkaen) palattiin osittain takaisin lähityöhön.

Pitkään jatkunut etätyö heikensi yhteisöllisyyttä ja innovointia sekä tuottavuutta ja muutoksien tekemistä (Helsingin Sanomat 2024). Myönteisenä seurauksena etätyö mm. toi lisää vapaa-aikaa, kun työpäivästä jäivät työmatkat pois. Tämä hybridimalli on nyt ollut jo pidempään uusi normaali, mutta viime aikoina on noussut keskusteluun lähityöskentelyn merkitys, sillä etätyön johtaminen on todettu osin haasteelliseksi.

Joustavien työsuhdemallien lisääntyminen on myös muovannut työelämää. Yritysten tulee mukautua uusiin liiketoimintatarpeisiin ja lisäksi kompleksikseen toimintaympäristöön, joka on muuttunut yhä epävarmemmaksi ja ennustamattomammaksi. Lyhytaikaiset työsopimukset ovat kasvussa, eritoten alustatalouden myötä ja erilaiset freelancer-työt ja projektipohjainen työskentely on lisääntynyt. Tänä päivänä rekrytoijien tulee löytää ratkaisuja erilaisiin työvoiman tarpeisiin hyödyntäen joustavia työsuhdemalleja. (Saunamäki 2024.)

Oikotie työpaikat ja konsulttiyritys Knowit on toteuttanut kaksi kertaa työpaikkailmoitukseen liittyvän laadullisen tutkimuksen modernin työpaikkailmoituksen menestystekijöistä. Ensimmäisen kerran tutkimus toteutettiin vuonna 2018 ja toisen kerran keväällä 2024. Tutkimuksen avulla saatiin tietoa työnhakuun liittyvistä muutoksista, ja saatujen tulosten pohjalta voitiin todeta, että työnhaussa olosuhteet ovat vaikeutuneet; työnhakukanavat ja rekrytointiviestintä ovat pirstaloituneet, ja työn hakeminen on entistä vaativampaa niin työnhakutaitojen kuin työnhaun vaatiman ajallisen ja henkisen sitoutumisen osalta. (Oikotie työpaikat / Knowit 2024.) Työmarkkinoilla, kuten jo aiemmin todettiin, on tällä hetkellä epävarmat ajat. Työllisyystilanne on haastava ja kilpailu työpaikoista kova.

Myös työnantajilta vaaditaan uudistumista, kykyä rekrytoida työnhakijalähtöisesti ja kykyä rakentaa vetovoimaista työnantajamielikuvaa, jolloin tavoitetaan paremmin myös passiivisia työnhakijoita. Tulevaisuutta ajatellen työvoimapula tulee kasvamaan ja kilpailu parhaista osaajista kovenee. (Oikotie työpaikat / Knowit 2024.)

3.5 Sähköinen rekrytointijärjestelmä

Työnhakuun liittyvät prosessit ja välineet ovat nykyaikaistuneet ja digitalisoituneet. Suurin osa työhakemuksista tehdään sähköisesti verkossa eri palveluntarjoajien hakuportaaleissa tai organisaation kotisivujen kautta. Sähköinen rekrytointijärjestelmä tukee ja tehostaa organisaation rekrytointiprosessia automatisoimalla prosessin eri vaiheita tehden näin rekrytoinnista ammattimaisempaa.

Järjestelmän kautta hakuilmoitukset julkaistaan eri kanavissa, järjestelmään vastaanotetaan hakemukset, sen kautta hoidetaan hakijaviestintä ja tuotetaan raportit. Järjestelmän tarjoamat monipuoliset viestintämahdollisuudet räätälöityyn hakijaviestintään tehostavat ja parantavat viestintäprosessia hakijoille päin ja edesauttavat ei-valittujen hakijoiden asiallisen kohtaamisen. Sähköisen rekrytointijärjestelmän myötä rekrytoiva tiimi pystyy seuraamaan hakuprosessia reaaliajassa nähden saapuneiden hakemusten määrän. Tiimi voi analysoida hakijoiden tietoja järjestelmän tarjoaman raportoinnin avulla ja lisäksi järjestelmän analytiikan avulla saadaan vahvistusta päätöksentekoon. (Järjestelmätoimittaja A 2024.)

Koska sähköinen rekrytointijärjestelmä automatisoi monet rekrytointiprosessin vaiheet, säästää se aikaa vähentäen manuaalista työtä. Järjestelmä mahdollistaa anonyymien rekrytoinnin, jolloin hakijoiden tasapuolinen ja yhdenmukainen kohtelu toteutuu paremmin. Anonyymissa rekrytoinnissa keskiössä ovat hakijan osaaminen ja työkokemus, ja yksilölliset tiedot kuten nimi, ikä, sukupuoli, äidinkieli eivät ole tiedossa. (Järjestelmätoimittaja A 2024.)

Tietoturvaan ja tietosuojaan liittyen sähköisen rekrytointijärjestelmän avulla helpottuu tietosuojalainsäädännön noudattaminen. Järjestelmä takaa hakijoiden henkilötietojen ja hakemusdokumenttien lainmukaisen käsittelyn. Tarjoamalla hakijoille selkeän ja helppokäyttöisen käyttöliittymän, parantaa sähköinen rekrytointijärjestelmä myös hakijakokemusta. (Järjestelmätoimittaja A 2024.)

Sähköisen rekrytointijärjestelmätöimittajan asiakastyytyväisyyskyselyssä saatiin seuraavia lukuja liittyen järjestelmän tuomiin hyötyihin: 90 % asiakkaista sai paremman hakijakokemuksen, 89 % asiakkaista sanoi työpaikkailmoitustensa parantuneen, palkkausajan lyhentyneen, rekrytointikulujen pienentyneen ja 88 % asiakkaista koki manuaalisen työn ja hallintotehtävien vähentyneen. (Järjestelmätöimittaja B 2024.)

Investointi sähköiseen rekrytointijärjestelmään tuo monia etuja. Järjestelmätöimittaja B:n tekemän kyselyn mukaan 94 % rekrytoijista ja muista alan ammattilaisista oli todennut, että rekrytointityökalun käytöllä on ollut myönteinen vaikutus rekrytointiprosesseihin, 78 % rekrytointityökalua käyttävistä rekrytoijista oli todennut, että rekrytointiteknologia helpottaa hyvien osaajien löytämistä merkittävästi ja 68 % rekrytoinnin ammattilaisista oli todennut, että uuteen rekrytointiteknologiaan investoiminen on paras tapa parantaa rekrytoinnin suorituskykyä seuraavan viiden vuoden aikana. (Järjestelmätöimittaja B 2024.)

3.5.1 Vaatimusmäärittely

Vaatimusmäärittelyllä pyritään luomaan selkeä ymmärrys siitä, mitä järjestelmältä odotetaan ja millaisia ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia siihen tulisi sisältyä. Tämä vaihe helpottaa projektihallintaa ja auttaa varmistamaan, että järjestelmä vastaa organisaation tarpeisiin ja odotuksiin. Vaatimusmäärittely auttaa myös järjestelmän toimittajaa ymmärtämään, mitä asiakas odottaa ja tarvitsee. (Parantainen 2011, 197-198.)

Vaatimusmäärittely alkaa tarpeiden tunnistamisesta. Kerätyt tiedot analysoidaan ja dokumentoidaan, jonka jälkeen tunnistetut tarpeet priorisoidaan tärkeysjärjestykseen sen mukaan, kuinka olennaisia ne ovat kokonaisuuden onnistumisen kannalta. Syntynyt vaatimusmäärittely tarkastetaan ja validoidaan käyttäjien kanssa, jotta varmistetaan, että se vastaa heidän tarpeitaan ja odotuksiaan. (Parantainen 2011, 198.)

Hankittavan rekrytointijärjestelmän osalta on hyvä pohtia käyttäjäystävällisyyttä niin hakijoiden näkökulmasta kuin sisäisen käyttäjän näkökulmasta. Lisäksi selvittää minkälaista analytiikkaa järjestelmä rekrytointiprosessiin tarjoaa ja kuinka järjestelmä automatisoi rekrytointiprosessia; tehostuminen, ajan ja kustannusten säästö, henkilöstöhallinnon työajan vapautuminen muihin tehtäviin. (Salli & Takatalo 2014, 38-39.)

4 Tutkimusasetelma

4.1 Rekrytointi kohdeorganisaatiossa

Henkilöstöresurssit ja henkilöstön hankinta ovat tutkijan työnantajan kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa keskeinen menestystekijä ja toisaalta merkittävä kuluera.

Tarve rekrytoinnille syntyy, kun tarvitaan työntekijä joko aivan uuteen tehtävään tai vapautuneeseen tehtävään irtisanoutumisen tai eläkkeelle siirtymisen takia. Edellä mainituissa tilanteissa työntekijä palkataan ensisijaisesti toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen. Määräaikaiseen työsuhteeseen palkataan työntekijä silloin, kun tarvitaan sijaista johtuen esimerkiksi perhevapaasta, opintovapaasta, työvapaasta tai työntekijä siirtyy organisaatiossa väliaikaisesti toisiin tehtäviin. Lisäksi uuteen projektiin liittyen voi syntyä tarve yhdelle tai useammalle määräaikaiselle työntekijälle.

Jokainen uusi rekrytointi / vapautuneen tehtävän täyttö tulee pohtia laajemmassa kontekstissa huomioiden jo olemassa olevan henkilöstön osaaminen, urapolut organisaation sisällä ja mahdollinen tehtävankierto. Suunnitelmallisuus ja ennakointi on keskeistä, sillä henkilöstö enenevässä määrin ikääntyy ja eläköityy, mikä vapautuneiden tehtävien ollessa kyseessä tuo pohdittavaksi sen onko tarve tehtävää ylipäänsä täyttää tai kuinka päivittää tehtävänkuvaa sellaiseksi, että se huomioi myös pitkällä aikavälillä tarvittavan osaamisen ja asian-

tuntemuksen. Eläköitymisten yhteydessä työtehtäviä voidaan myös muokata siten, että tehtävänkuvassa on eri painotuksia kuin aiemmin ja nimike muutetaan toiseksi kuin mitä edellisen tehtävää hoitaneen nimike on ollut.

Kun tarkastellaan kohdeorganisaation henkilöstömäärää vuoden viimeisen päivän kohdalla 31.12.2023, luvut ovat seuraavat: Palveluksessa oli 259 henkilöä, muutos vuoteen 2022 oli neljä henkilöä vähemmän. Vakinaista henkilökuntaa oli 230, muutos vuoteen 2022 oli kaksi henkilöä enemmän. Määräaikaista työntekijöitä oli 29, muutos vuoteen 2022 oli kuusi henkilöä vähemmän. (Kohdeorganisaatio 2023.)

Henkilöstön rakenne 31.12.2023 ja muutos verrattuna vuoteen 2022 (Kohdeorganisaatio 2024):

- 185 (-4) naista ja 74 (+/- 0) miestä. Naisten suhteellinen osuus oli noin 71 % ja miesten noin 29 % henkilöstön määrästä.
- Esihenkilötehtävissä oli yhteensä 29 (-2) henkilöä. Esihenkilöistä miehiä oli 11 eli 38 %, ja naisia 18 eli 62 %.
- Laskennallinen keskiarvoikä oli 50,1 vuotta. Yli 55-vuotiaita henkilöstöstä oli hieman yli 40 %.
- Eläkkeelle jäi kuusi henkilöä. Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä oli 63,3 vuotta.
- Henkilökunnasta 38 % oli ollut organisaation palveluksessa yli kymmenen vuotta. Keskimääräinen palveluaika oli noin 10 vuotta.
- Vuoden 2023 aikana avoimeksi ilmoitettuihin vakinaisiin paikkoihin valittiin tai määräaikaista vakinaistettiin ilman uutta hakua 19 henkilöä. Vuoden aikana solmittiin 59 määräaikaista työsuhdetta tai määräaikaisen työntekijän sijaisuuksien jatkoja. Lisäksi vakituisen henkilökunnan toistaiseksi voimassa olevia tehtävämuutoksia tehtiin kahdeksan ja sisäisiä määräaikaista sijaisuuksia oli yhteensä 17.

Vuokratyövoiman / ostopalveluiden käyttö on kohdeorganisaatiossa ollut vähäistä. Tarvittaessa vuokratyövoimaa on käytetty puhtauspalvelu-, ruokapalvelu- ja aulapalveluissa sekä kurssineuvonnassa (Kohdeorganisaatio 2024).

Haasteita rekrytointiin tuovat tilanteet, joissa avoinna olevaan tehtävään ei tunnu löytyvän sopivia hakijoita. Haastavan rekrytoinnin kohdalla on toisinaan turvauduttu rekrytointipalveluja tarjoavan yrityksen apuun ja tällöin ilmoitushaun rinnalla on toteutettu mm. suorahakua, jolloin kyse on ollut hybridihausta. Ulkoisen yhteistyökumppanin kanssa käytyjen, tehtävänkuvaan ja -sisältöön liittyvien keskustelujen lisäksi on tarkennettu hakukanavat, hakuilmoituksen sisältö ja mahdollisesti sovittu käytettävän henkilöarviointia valinnan tukena.

Rekrytointitarpeen arviointi on esihenkilöiden vastuulla, esihenkilö hakee täyttöluvan johdolta. Tehtävänkuvauksessa rekrytoiva esihenkilö kuvaa millaista ammattitaitoa ja pätevyyttä omaavaa henkilöä kyseiseen avoinna olevaan työtehtävään haetaan, mitkä ovat keskeisimmät rekrytointikriteerit. Olemassa olevista tehtävistä ovat tehtävänkuvaukset valmiina, ja uuden tehtävän ollessa kyseessä tehtävänkuvaus arvioidaan työtehtävien vakiintuessa.

Rekrytoiva esihenkilö / rekrytoiva tiimi / henkilöstöpalvelut laativat hakuilmoituksen, jossa on kuvattu avoinna oleva tehtävä ja määritelty tehtävän vaatimukset / tehtävän menestyksellistä hoitamista varten edellytettävät / toivottavat osaamiset. Hakuilmoituksessa on tiedoksi hakijalle hakuprosessin aikataulu, hakemuksen toimittamistapa ja lisätietojen antajat yhteystietoineen. Avoinna oleva tehtävä julkaistaan useimmiten sisäiseen ja ulkoiseen hakuun yhtä aikaa, ellei kyseessä ole pelkästään sisäinen haku.

Työpaikkailmoitus julkaistaan sisäisesti Teamsissa ja organisaation sekä sen keskusjärjestön kotisivuilla, ja organisaation somessa. Lisäksi useimmiten muutamassa työnhakuportaalissa kuten Duunitori tai Oikotie työpaikat, mahdollisesti Työ- ja elinkeinopalveluiden avoimet työpaikat -verkkosivustolla. Tarvittaessa ostetaan myös printti-ilmoitus painettuun lehteen tai banneri verkkolehteen.

Kohdeorganisaatiossa ei ole käytössä sähköistä rekrytointijärjestelmää. Hakemukset liitteineen tulevat hakemuksille osoitettuun sähköpostiin, josta ne manuaalisesti siirretään Microsoftin viestintä- ja yhteistyöalusta Teamsissa olevaan

työtilaan. Henkilöstöpalvelut hallinnoivat työtilaa, ja antavat lukuoikeudet rekrytoivalle tiimille aina kyseisen haun kansioon, mistä löytyvät niin hakuilmoitukset kuin hakemukset, ansioluettelot ja hakijoista tehtävät yhteenveto- ja yhteystietotaulukot. Taulukot täytetään manuaalisesti ja tiedot poimitaan hakukirjeistä ja ansioluetteloista.

Rekrytoiva tiimi valitsee haastatteluun kutsuttavat valintakriteerit parhaiten täyttävistä hakijoista. Rekrytoiva tiimi koostuu useimmiten rekrytoivasta esihenkilöstä ja hänen esihenkilöstään ja / tai toimialajohtajasta. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja, ja tarvittaessa toteutetaan henkilöarviointi ulkopuolisen yhteistyökumppanin toimesta. Henkilöstöpalvelut tukevat rekrytoivia esihenkilöitä prosessin aikana. Tarvittaessa henkilöstöpalveluista on henkilö mukana haastattelussa kertomassa mm. työsuhteen ehdoista.

Rekrytoiva esihenkilö laatii valinnasta päätösesityksen, jonka toimittaa henkilöstöpalveluihin noin viikkoa ennen johtoryhmän kokousta. Päätösesitys muokataan henkilöstöasialistalle (johtoryhmää / työvaliokuntaa / hallitusta varten). Päätösesityksen liitteeksi tulee henkilöstöpalveluiden kokoama yhteenveto hakijoista sekä valittavaksi että varalle esitettävien hakemukset.

Valintapäätöksen hyväksymisen jälkeen esihenkilö ottaa yhteyttä valittuun, tarjoaa paikkaa ja kontaktoi muut haastatellut kertoen valintapäätöksestä. Henkilöstöpalveluista ilmoitetaan sähköpostitse muille, ei haastatteluun kutsutuille hakijoille prosessin päättymisestä ja kiitetään kiinnostuksesta kohdeorganisaatiota kohtaan.

Prosessi etenee tämän jälkeen työsopimuksen allekirjoittamiseen, jonka jälkeen organisaatiossa huolehditaan eri toimijoiden kesken käytännön järjestelyistä kuten katsotaan valmiiksi työtila, työvälineet, tunnukset järjestelmiin, avaimet ja työstetään henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma. Uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon, sen käytäntöihin, työympäristöön ja omaan tehtävään. Valinnasta tiedotetaan, kun siihen on saatu lupa tehtävään valitulta.

4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Kohdeorganisaatiossa rekrytointeja vuositasolla on useita kymmeniä. Hakija-viestinnän osalta hakijoiden informointi haun aikana on vähäistä. Hakijoilta tulee tiedusteluja prosessin aikana haun tilanteesta, sillä hakemuksen jättövaiheessa hakija saa ainoastaan lyhyen viestin hakemuksen vastaanottamisesta, ja prosessin päätteeksi ei tehtävään valitut saavat viestin, jossa heitä kiitetään mielenkiinnosta tehtävää ja organisaatiota kohtaan.

On tilanteita, jolloin haku saattaa kestää useita viikkoja ja tällöin olisi ensiarvoisen tärkeää hakijoita palvelevat väliaikaviestit. Yleisesti voitaneen todeta, että organisaation hakijaviestintä vaikuttaa vahvasti hakijakokemukseen ja välillisesti työnantajamielikuvaan.

Kohdeorganisaation rekrytointiprosessi pitää sisällään työvaiheita, joissa käytävät työkalut ovat manuaalisesti ylläpidettäviä excel- ja word -tiedostoja. Sähköpostiin saapuneet hakemukset ja ansioluettelot siirretään viestintä- ja yhteistyöalusta Teamsissa oleviin rekrytointikansioihin, joissa ylläpidetään yhteystietoja yhteenvetotaulukoita, joihin tiedot manuaalisesti tallennetaan saapuneista hakemuksista ja ansioluetteloista. Manuaalitallennuksessa saattaa tapahtua virheitä ja tallennus on myös hidasta.

Hakemuksia saapuu ilman ansioluetteloita tai pelkästään ansioluettelo ilman hakemusta. Tällöin rekrytoiva esihenkilö saattaa tiedustella ovatko kaikki dokumentit varmasti siirretty Teamsin rekrytointikansioon. Hakemuksen jättövaiheessa hakijalle ei tule luettavaksi tietosuojaselostetta, häntä ei ohjata antamaan suostumusta henkilötietojensa käsittelyyn eikä kerättyjen henkilötietojen poistaminen organisaation rekisteristä tapahdu automaattisesti ja ajastetusti, vaan manuaalisesti henkilöstöpalveluiden toimesta.

Sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto toisi ratkaisuja muun muassa yllä mainittuihin ongelmiin ja lisäksi monia muita hyötyjä, joita tässä tutkimuksessa jäljempänä on kuvattu.

Tutkimusongelmana on kohdeorganisaation rekrytointiprosessia tukevan sähköisen rekrytointijärjestelmän toiminnallisuuksien ja tarpeellisuuden kartoittaminen.

Tutkimuskysymys, johon halutaan saada vastaus, on seuraava: minkälainen sähköisen rekrytointijärjestelmän tulee toiminnallisuuksiltaan olla, jotta se parhaiten palvelee kohdeorganisaation tarpeita?

4.3 Kehittämishankkeen tavoitteet

Kehittämishankkeen ensisijaisena tavoitteena oli luoda vaatimusmäärittely sähköiselle rekrytointijärjestelmälle. Vaatimusmäärittely toimii järjestelmän hankkimista ohjaavana suosituksena. Sähköinen rekrytointijärjestelmä tehostaa rekrytointiprosessia, helpottaa hakemusten käsittelyä ja tietojen raportointia. Järjestelmän automaation avulla saadaan parannettua hakijaviestintää, kun viestiminen rekrytointiprosessin etenemisestä on ajan tasalla hakijoiden suuntaan.

Sähköisen rekrytointijärjestelmän etuna on myös mahdollisten inhimillisten virheiden vähentyminen, kun tietojen manuaalinen käsittely poistuu. Järjestelmä ohjaa hakijaa lukemaan tietosuojaselosteen ja antamaan suostumuksensa henkilötietojensa käsittelyyn. Järjestelmään tallentuneiden henkilötietojen poistaminen tapahtuu automaattisesti ja ajastetusti.

4.4 Kehittämishankkeen mittarit

Tutkimuksellisessa kehittämisessä tavoitteena on ratkaista käytännöstä noussut ongelma tai uudistaa käytäntöjä, jolloin tulee myös luotua uutta tietoa työelämän käytännöistä (Ojasalo ym. 2014, 18). Muutoshankkeen onnistumisen arviointi pitää sisällään suunnitelmallista tiedonkeruuta ja tämän tiedon analysointia. Saatuja tuloksia verrataan kehittämistyön omiin tavoitteisiin. Käytettyjen mittareiden tulee olla yksiselitteisiä ja muutosta mittaavia. (Kananen 2009, 99.)

Mittari 1. Kohdeorganisaatiossa tehdään päätös sähköisen rekrytointijärjestelmän hankkimisesta, jolloin on löydetty ratkaisu ongelmaan ja saatu aikaan tavoiteltu muutos.

Mittari 2. Kehittämishankkeeseen osallistuneiden henkilöiden näkemysten ja kokemusten avulla on tuotettu vaatimusmäärittely, jota on verrattu markkinoilla oleviin sähköisiin rekrytointijärjestelmiin.

Mittari 3. Rekrytointiprosessin nykytila-analyysin pohjalta on saatu kehittämisehdotuksia nykyiselle rekrytointiprosessille ja rekrytoinnin käytännöille.

Mittari 4. Työpajoihin osallistuneilta henkilöstöpalveluiden kollegoilta on kerätty palaute syntyneestä vaatimusmäärittelystä ja kehittämistyöstä.

5 Kehittämishankkeen toteutus

Opinnäytetyön aihe hyväksyttiin tutkijan esihenkilöllä ja linjajohtajalla syyskuussa 2023, jonka jälkeen tutkija laati opinnäytetyösuunnitelman ja perehtyi tietoperustaan. Tutkija esitti kehittämistyönsä suunnitelman oppilaitoksen seminaarissa 1.2.2024.

Henkilöstöpalveluissa työskenteleville asiantuntijoille ja esihenkilölle, joka toimii myös yksikön johtajana, tutkija piti kaksi työpajaa, 2.4.2024 ja 10.4.2024. Työpajoissa käytiin läpi organisaation nykyistä rekrytointiprosessia ja sen toimivuutta sekä vaatimuksia sähköiselle rekrytointijärjestelmälle.

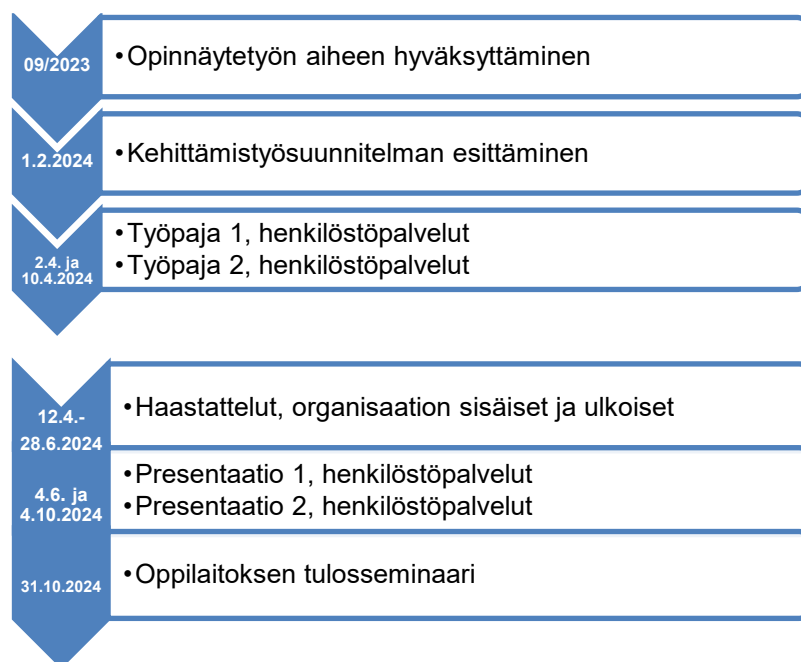
Pohdittaessa vaatimuksia rekrytointijärjestelmälle, käytettiin analyysityökaluna liikennevalomallia, jossa ominaisuuden tarpeellisuutta arvioitiin kolmessa eri luokassa; jos ominaisuuden koettiin olevan tarpeellinen, merkittiin se vihreällä kolmen pisteen arvoiseksi. Jos ominaisuus oli mahdollisesti hyödyllinen, ei kuitenkaan olennainen, merkittiin se keltaisella kahden pisteen arvoiseksi. Jos ominaisuuden ei katsottu olevan tarpeen, merkittiin se punaisella yhden pisteen ar-

voiseksi. Osa järjestelmän tarjoamista automatisoinneista koettiin kohdeorganisaation tarpeisiin vähemmän tarpeellisina ja hyödynnettävyydeltään heikoiksi, osa koettiin hyvinkin tarpeellisiksi.

Kohdeorganisaation sisäisiä, puolistrukturoituja haastatteluja tutkija toteutti kuusi kappaletta. Haastattelukutsu lähetettiin yhdelle linjajohtajalle ja viidelle paljon rekrytoivalle esihenkilölle. Heistä kahdella oli aiemmissa työpaikoissaan ollut käytössään sähköinen rekrytointijärjestelmä. Haastatteluiden avulla saatiin tuotua esille rekrytointiprosessin nykytilaa ja kehittämistarpeita. Haastattelut toteutettiin ajalla 22.4. - 6.5.2024.

Lisäksi tutkija haastatteli sähköisen rekrytointijärjestelmän järjestelmätoimittajan edustajaa (tuotepäällikkö) 12.4.2024 sekä kohdeorganisaation toimialaan verrattavissa olevan organisaation edustajaa (henkilöstöpäällikkö) 28.6.2024. Järjestelmätoimittajan haastattelu toteutui lähitapaamisena heidän toimistollaan, muut haastattelut toteutettiin virtuaalisesti Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin pois lukien järjestelmätoimittajan haastattelu, joka kesti kolme tuntia ja oli luonteeltaan keskusteleva ja pohdiskeleva. Puolistrukturoidut haastattelut olivat kestoltaan 1-1,5 tuntia. Haastatteluista saatu materiaali purettiin laadullisen sisältöanalyysin keinoin.

Tutkija piti kaksi presentaatiota henkilöstöpalveluiden kollegoilleen. Yksikön suunnittelu- ja kehittämispäivässä 4.6.2024 tutkija esitteli esihenkilöille tehtyjen haastattelujen tuloksia, joiden pohjalta käytiin yhteistä keskustelua. 4.10.2024 pidetyssä presentaatiossa niin ikään yksikön suunnittelu- ja kehittämispäivässä tutkija esitteli valmistuneen vaatimusmäärittelyn sekä muut, rekrytointiprosessiin liittyvät kehittämissuositukset ja lopulliset johtopäätökset.



Kuva 6. Kehittämishankkeen toteutusaikataulu.

6 Kehittämishankkeen tulokset ja luotettavuuden arviointi

Kehittämishankkeen ensisijaisena tuloksena syntyi vaatimusmäärittely sähköiselle rekrytointijärjestelmälle. Määrittely nostaa esille ne ominaisuudet, joita sähköiseltä rekrytointijärjestelmältä edellytetään rekrytointiprosessin kehittämiseksi organisaation tarpeisiin nähden.

Vaatimusmäärittelyn ominaisuuksia verrattiin kolmeen markkinoilla olevaan sähköiseen rekrytointijärjestelmään. Järjestelmä A:n tuotepäällikköä tutkija haastatteli saaden järjestelmään koekäyttötunnukset. Järjestelmä B:n edustaja esiteli tuotetta Teamsin välityksellä ja myös tähän järjestelmään annettiin mahdollisuus koekäyttöön. Järjestelmä C:n osalta tutkija tutustui siihen internetissä saatavilla olevan aineiston perusteella.

Järjestelmä A:n osalta voidaan todeta, että kyseiseen järjestelmään liittyen on saatu suositus tutkimukseen osallistuneelta henkilöltä. Hänen edustamansa organisaatio toimii samalla toimialalla kuin kohdeorganisaatio. Se, että kyseisessä

organisaatiossa on käytössä sähköinen rekrytointijärjestelmä, joka sattui olemaan yksi niistä kolmesta järjestelmästä, jotka valikoituivat mukaan tutkimukseen, oli sattumaa. Vertailuorganisaatiossa työskentelee noin 220 työntekijää vrt. kohdeorganisaatio 260 työntekijää. Molemmissa organisaatioissa on noin 30 esihenkilöä.

Kohdeorganisaation toimialaan verrattavissa olevan organisaation edustajan haastattelussa nousi vahvasti esille se, että heillä käytössä oleva sähköinen rekrytointijärjestelmä toimii erinomaisesti kyseisen kokoiselle organisaatiolle.

Järjestelmän koettiin olevan helppokäyttöinen ja koulutustarpeiden osalta hyvin lyhyellä perehdyttämällä, video-opasteisesti käyttäjät pääsevät hyödyntämään järjestelmän potentiaalia. Pääkäyttäjä antaa oikeudet rekrytoiville esihenkilöille ja tukee ja ohjeistaa tarvittaessa käyttäjiä saaden ongelmatilanteisiin tukea järjestelmätoimittajalta erittäin hyvällä vasteajalla. Haastattelussa nousi esille mm. se, kuinka rekrytoiva tiimi voi kommunikoida keskenään järjestelmän sisällä; tehdä merkintöjä ja kirjata kommentteja, luokitella ja karsia hakijoita.

6.1 Vaatimusmäärittely

Vaatimusmäärittelyn rakentamisessa käytettiin analyysivaiheessa liikennevalomallia. Mallin avulla selvitettiin järjestelmältä vaadittavien eri ominaisuuksien ja toimintojen painoarvoa. Seuraavat järjestelmältä toivotut ominaisuudet koettiin tarpeellisiksi: valmiit / muokattavat hakuilmoituspohjat (toiminnon painoarvo 2,67/3), hakuilmoituksen julkaisu integraation avulla (toiminnon painoarvo 3/3), tieto hakijoille rekrytoinnin etenemisestä järjestelmästä lähtevien automaattiviestien avulla (toiminnon painoarvo 3/3), hakija- ja hakemustilastot (toiminnon painoarvo 2,67/3), automatisoitu tietojen poisto GDPR-asetuksen mukaisesti (toiminnon painoarvo 3/3).

Muokattavat hakuilmoituspohjat uusien hakuilmoitusten pohjana koettiin tarpeellisiksi. Jos hakuilmoitukseen on lisäksi mahdollisuus lisätä esittelyvideo tehtävästä / työnantajasta / tiimistä, edesauttaa se rakentamaan työnantajamielikkävää ja houkuttelemaan potentiaalisia hakijoita.

Järjestelmässä säilytettävät ja muokattavat hakuilmoituspohjat helpottavat uusien hakuilmoitusten työstämistä. Kun kaikki käytetyt ja valmiit pohjat löytyvät järjestelmästä, voi rekrytoiva tiimi niitä yhdessä työstää järjestelmän sisällä. Näin muokattavat versiot löytyvät yhdestä paikasta eivätkä esimerkiksi liiku sähköpostitse eri muokkaajien välillä.

Toive yhdenmukaisesta hakuilmoituspohjasta nousi haastatteluissa esille useasti. Todettiin, että hakuteksteistä näkee niiden olevan eri henkilöiden kirjoittamia, ei ole yhdenmukaista linjaa käytetyistä termeistä, esimerkiksi mitä edellytämme, vaadimme, eduksi katsomme jne. Hakuilmoituspohjassa voisi olla tietyt kentät vakioina ja tietyt kentät avoimia, ja esihenkilö täydentää avoimet kentät kuten tehtävänkuvauksen, osaamisvaatimukset, hakuajan ja lisätietojen antajan. Kohdeorganisaatiossa hakuilmoitusta työstävät esihenkilöt, toimialueen johtajat ja henkilöstöpalvelut. Lopullinen hakuilmoitus oikoluetaan henkilöstöpalveluiden toimesta.

Esittelyvideoiden osalta mielipiteissä oli hajontaa. Todettiin, että videon työstäminen jokaiseen yksittäiseen hakuun ei ole järkevää, eikä siihen löydy resursseja, mutta jokin yleisesittelyvideo, joka kestää aikaa, voisi hyvinkin olla.

Hakuilmoituksen julkaisu integraation avulla ulkoisiin työpaikkaportaaleihin sai kannatusta. Se helpottaisi henkilöstöpalveluiden työtä julkaisun yhteydessä, mikäli kaikki eri julkaisukanavissa määriteltävät kohdat kuten taustamäärittäminenä esimerkiksi toimialakategoriat on huomioitu järjestelmässä ja rajapinnat maksullisiin paikkoihin toimivat. Sosiaalisen median osalta viestintäyksikkö hoitaa ilmoitusten julkaisun kohdeorganisaation eri somekanaviin.

Automaattisen hakijaviestinnän hyödyntäminen rekrytoinnin eri vaiheissa nousi prioriteettilistan kärkeen. Automatiikan avulla saadaan hakijaviestinnästä oikea-aikaista, kun järjestelmästä lähtee väliaikatietoja hakijoille rekrytoinnin etenemisestä. Väliaikatietojen antaminen rekrytoinnin etenemisestä haun eri vaiheissa koettiin hakijan näkökulmasta erittäin hyödylliseksi, mutta vaatii esi-

henkilöltä aktiivisuutta ja toimenpiteitä. Ei ole tarkoituksenmukaista, että henkilöstöpalveluista jouduttaisiin muistuttelemaan rekrytoivaa esihenkilöä viestien lähettamisestä. Henkilöstöpalvelut ei tiedä reaaliajassa kulloisenkin rekrytointiprosessin tilannetta. Aiheen tiimoilta nousseessa keskustelussa pohdittiin sitä, mikä on esihenkilön rooli ja vastuu prosessissa. Kuinka paljon esihenkilö on valmis osallistumaan prosessiin järjestelmän yhtenä käyttäjänä.

Esihenkilöhaastatteluissa tuli esille, että hakijat usein kontaktoivat rekrytoivaa esihenkilöä tiedustellen prosessin etenemisestä. Esihenkilöt kokivat, että kohdeorganisaation hakijaviestintää olisi tarpeen parantaa ja työnantajat, jotka ajantasaisesti viestivät prosessin etenemisestä saanevat hyvät arviot niiltäkin hakijoilta, jotka eivät tule valituiksi. Ajantasainen tiedottaminen prosessin etenemisestä vaikuttaa työnantajamielikuvaan positiivisesti.

Raportit, esim. hakija- ja hakemustilastot -raportti ym. järjestelmän tuottamat raportit ja yhteenvedot nähtiin hyödyllisinä. Henkilöstöpalveluiden työ helpotuisi, kun hakija syöttäisi vaadittaviin kenttiin tiedot, joiden pohjalta saataisiin tarvittavat yhteenvedot järjestelmän tuottamana. Pohdittavaksi nousi se, onko hakijalle liian työlästä lomakekenttien täyttäminen. Jos ainoa vaihtoehto hakea paikkaa on siten, että täyttää kaikki kentät monisivuiselta hakemuslomakkeelta, ei sitä koettu toimivaksi. Todettiin, että hakuprosessin tulee olla ketterä myös hakijalle päin, joten tietojen täyttäminen järjestelmässä tulisi olla valinnaista. Hakijan näkökulmasta hakemuksen lähettäminen järjestelmän kautta ei välttämättä ole helpompaa / nopeampaa. Tulisi olla myös mahdollisuus jättää hakemus ja CV ilman hakukenttätäyttöä.

Automatisoitu tietojen poisto tietosuoja-asetuksen mukaisesti GDPR koettiin keskeiseksi parannukseksi nykyiseen tilanteeseen verrattuna. Hakemuksia saa säilyttää sen aikaa kuin työnantajalla on henkilötietojen käsittelyyn peruste. Järjestelmän avulla saataisiin hoidettua automaattisesti hakemusten poisto, jolloin manuaalisyö tämän osalta poistuisi.

Todettiin, että tämä ei kuitenkaan poista kaikkea organisaatiossa ko. asiaan liittyvää tietoa -> esim. järjestelmästä otettavat raportit, yhteenvedot, valittavaksi / varalle valittavien hakemukset, jotka menevät päätösesitysten liitteeksi hallinnon kokouksiin.

Seuraavat ominaisuudet, jotka arvioitiin mahdollisesti hyödyllisiksi, ei kuitenkaan olennaisiksi, jäänevät osin hyödyntämättä, vaikka löytyisivätkin järjestelmästä; palautteen kerääminen hakijoilta hakijakokemuskyselyn avulla (toiminnon painoarvo 2/3), haastatteluajkojen varaaminen sähköisen ajanvarauskalenterin avulla (toiminnon painoarvo 2,33/3), videohaastattelutyökalu integroituna järjestelmään (toiminnon painoarvo 1,67/3), mahdollisuus anonyymiin rekrytointiin (toiminnon painoarvo 1,67/3), tekoälyn hyödyntäminen (painoarvo 2,33/3).

Hakijakokemuksen mittaaminen eli palautteen kerääminen työnhakijoilta hakijakokemuskyselyn avulla koettiin ongelmalliseksi. Pohdittavaksi jää kuka käsittelee saadun palautteen, kuinka tietoa hyödynnetään. Jos käyttöön otetaan sähköinen rekrytointijärjestelmä olisi alkuun mielekästä mitata hakijakokemusta sillä ajatuksella, kuinka toimiva uusi järjestelmä käytännössä / käyttäjille on. Toisaalta esihenkilöhaastatteluissa aiemmin sähköistä rekrytointijärjestelmää käyttäneet kaksi esihenkilöä näkivät lisäarvoa hakijakokemuksen mittaamisen osalta.

Ajanvarauskalenteri haastatteluiden aikatauluttamisen apuna saattaisi olla hyödyllinen tilanteissa, joissa haastatteluun kutsutaan useita hakijoita. Kalenterin käytössä koettiin olevan myös haasteita. Ajanvarauskalenteriin haastattelut on aikataulutettu eli kyseistä hakua varten on varattu valmiiksi haastatteluajankohdat. Haastatteluun valituille lähetetään haastattelukutsut ja kutsussa on linkki, jonka kautta pääsee varaamaan itselleen haastatteluajan kalenterista.

Nykyisessä prosessissa rekrytoiva esihenkilö sopii haastatteluajat puhelimitse. Sisäisen hakijan ollessa kyseessä aika haastattelulle voi olla lyhyempi kuin ulkoiselle hakijalle varattu aika, koska sisäisen hakijan kohdalla aikaa ei kulu organisaation esittelyyn.

Haastattelukutsua ajanvarauskalenterin muodossa ei koettu täysin toimivaksi. Kutsu haastatteluun saattaa mennä roskapostiin. Lisäksi nykyinen käytäntö, jossa esihenkilö soittaa ja kutsuu hakijan haastatteluun, toimii myös ensivaikutelmana hakijoista. Ajanvarauskalenterin mahdollisen käytön yhteydessä voisi haastatteluun kutsuttavat toki lisäksi kontaktoida puhelimitse, ja ilmoittaa heille sähköpostitse saapuvasta ajanvarauslinkistä. Tällöin tulee huomioitua myös se mahdollisuus, että viesti saattaa löytyä roskapostista.

Videohaastattelutyökalun hyödyntäminen rekrytoinneissa jakoi mielipiteitä. Todettiin, että videohaastattelutyökalun käyttö soveltuisi osaan hakuja ja jos hyviä hakijoita papereiden perusteella olisi määrällisesti hyvinkin paljon, voisi esikarsintana ottaa videohaastattelutyökalun käyttöön ennen varsinaista haastattelua. On myös hyvä tiedostaa, että osalle hakijoista voi kynnyskysymykseksi muodostua videohaastattelutyökalun käyttö, ja näin haku heidän osaltaan jäisi tekemättä.

Anonyymiin rekrytointiin liittyen todettiin, että kohdeorganisaation tehtäviin on valittu erilaisista taustoista tulevia sekä eri ikäisiä. Tehtävät ja myös hakemukset tehtäviin ovat hyvin erilaisia, paras hakemus ei välttämättä ole sama asia kuin sopivin henkilö tehtävään ja tehtäviin voi tulla hyvin erilaisilla taustoilla. Todettiin, että joiltakin osin tehtävän hoitamisen kannalta merkityksettömiä asioita voisi jättää kysymättä, kuten tällä hetkellä yhteenvetoon kirjattava hakijan ikä. Kokemus, motivaatio, innokkuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat merkityksellisiä tekijöitä henkilöä tehtävään valittaessa.

Tekoälyn hyödyntäminen rekrytoinnissa nousi esille hakuilmoitusten ja kiitosviestien ym. viestien laatimisessa hakijoille. Tekoälyn mahdollisuudet osana rekrytointiprosessia koettiin kiinnostavina, varsinaista käyttökokemusta tekoälyn hyödyntämisestä ei ollut.

Seuraavien ominaisuuksien ei katsottu olevan tarpeellisia; rekrytointipankki (ominaisuuden painoarvo 1/3), sähköisen rekrytointijärjestelmän integraatio hr-järjestelmään (ominaisuuden painoarvo 1,33/3).

Rekrytointipankki osana järjestelmää saattaisi jäädä hyödyntämättä. Jos se otettaisiin käyttöön, tulisi määritellä kuka tietoja näkee ja käsittelee, kuka vastaa tulleisiin viesteihin (esim. avoimet hakemukset). Hakijoiden tilanteet muuttuvat, ja lisäksi hakeminen kohdeorganisaatioon toistamiseen tai useamman kerran aina uuden avoimen tehtävän kohdalla osoittaa kiinnostuksen jatkumisen.

Integrointi hr-järjestelmään; Integroinnin osalta todettiin, että se ei ole prioriteettilistalla korkealla järjestelmän tarpeellisia ominaisuuksia punnittaessa. Kyseessä on pieni työ, kun tehtävään valitun henkilön tiedot siirretään hr-järjestelmään. Lisäksi todettiin, että hakemuksista ei löydy kaikkia tarvittavia tietoja työsopimuksen valmistelua varten kuten hetu ja pankkiyhteystiedot. Kyseisiä tietoja täytyy joka tapauksessa kysyä erikseen, ja lisäksi hakemusten tiedot voivat olla puutteellisia tai virheellisiä.

Vaatusmäärittelyn loppuun kirjattiin muut tarpeelliset huomioon otettavat seikat:

Järjestelmän käyttöönottoon liittyen tulee huomioida palveluntarjoajan koulutus järjestelmän käyttöön, ohjevideot / webinaarit itsenäiseen opiskeluun. **Järjestelmätukea** tulee olla nopeasti saatavilla, vasteajan tukipyyntöihin tulee olla lyhyt ja tukikanavia tulee olla riittävästi; chat-kanava, tikettipyynnöt järjestelmän-toimittajan verkkoportaaliin, asiakastuki puhelimitse, oma nimetty asiakkuus-/ palvelupäällikkö. **Järjestelmän käyttäjäkokemukseen** liittyen järjestelmän tulee olla selkeä ja käyttäjäystävällinen. **Järjestelmän tietovarantoihin** liittyen tulee tietovarantojen sijaita EU/ETA-alueen sisällä.

6.2 Esihenkilöhaastatteluissa esiin nousseet rekrytoinnin kehittämisehdotukset

Nykytila-analyysi nosti esille esihenkilöiden tarpeita ja toiveita rekrytointiprosessiin liittyen. Esihenkilöpuolella on ollut viimeisen 10 vuoden aikana vaihtuvuutta ja esihenkilöhaastatteluissa nousi esille tarve rekrytointikoulutukseen. Koulutuksen aikana esihenkilöt pääsisivät vaihtamaan myös rekrytointikokemuksiaan.

Kohdeorganisaation rekryointiprosesseissa on toisinaan mukana jäsen tai kaksi hallituksesta. He eivät välttämättä ole aiemmin olleet mukana rekrytoimassa, joten myös heitä tulisi kouluttaa, esim. hallituskauden alussa. Rekryointitiimin tapaaminen ennalta ja prosessin läpikäyminen on tärkeää, jotta kaikilla on yhteneväinen toimintatapa.

Haastatteluissa tuli esille myös ajatuksia siitä, kuinka voisimme organisaatiossa lisätä syväosaamista rekryointiin liittyen ja käyttää erilaisia työkaluja. Työkalupakissa tulisi olla muutakin kuin ”hakemus, yksilöhaastattelu ja palkkaaminen”. Kehitysehdotuksena esitettiin rekryoinnin työkalupakkia, johon sisältyisi esimerkiksi videohaastattelutyökalu, ryhmähaastattelu (etenkin tehtävissä, joissa korostuu yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot tai esiintymistaidot) ja ennakkotehtävien hyödyntäminen, jolloin päästään paremmin vertaamaan hakijoiden osaamista.

Videohaastattelutyökalun hyödyntäminen osana rekryointiprosessia helpottaisi rekryoinnin alkuvaiheen karsintaa, jos hakijoita on määrällisesti paljon. Nauhoituksen alkuohjeistuksessa voisi lisäksi antaa tarkentavaa informaatiota tehtävästä kuin mitä pelkässä hakuilmoituksessa on tuotu esille. Videohaastattelutyökalu olisi yhtenä vaihtoehtona työkalupakissa helpottamassa rekryointiprosessia, sillä esihenkilöiden aika on usein kortilla.

Sähköisen rekryointijärjestelmän mahdollinen käyttöönotto kohdeorganisaatiossa sai kaiken kaikkiaan positiivisen vastaanoton tutkimukseen osallistuneilta esihenkilöiltä. Järjestelmän hyödyksi koettiin se, että järjestelmä ikään kuin ”pakottaa” esihenkilön miettimään perinpohjaisesti prosessia ja kaikkea siihen sisältyvää aina hakuilmoituksesta lähtien; käytetäänkö anonyymia rekryointia, kuinka hakuilmoituksen tekstit ja sisältö toteutetaan huomioiden yhdenmukaisuus eri yksiköiden / linjojen hakuilmoituksissa. Järjestelmä rekryointiprosessin osana ja tukena selkeyttäisi ja strukturoisi prosessia. ”Mitä avoimempia prosesseja saamme, sitä parempi”, totesi yksi haastateltu esihenkilö.

Esihenkilöt kokivat valmiit hakuilmoituspohjat erittäin tervetulleina. Hakuilmoituspohjat ovat olleet stabiileita pitkään, ja ne on koettu melko virallisiksi, joten

niitä tulisi työstää houkuttelevammiksi ja yhdenmukaistaa. Jonkinlaista tarkempaa aikaikkunaa haun etenemisen osalta voisi hakuilmoituksiin myös sisällyttää lisätietona hakijoille.

Sähköiseen rekrytointijärjestelmään siirtyminen toisi mukanaan useita parannuksia. Järjestelmän rakenne ohjaisi uutta esihenkilöä / rekrytoinneista vähemmän kokemusta omaavaa esihenkilöä organisaation rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Liitteessä kaksi, vaatimusmäärittely on kuvattuna rekrytointiprosessin vaiheet ja eritelty millaista tukea sähköinen rekrytointijärjestelmä prosessiin toisi.

Sähköiselle hakulomakkeelle voi esimerkiksi hakukohtaisesti lisätä tarkentavia ennakkokysymyksiä, jolloin on mahdollisuus saada täsmällisempää tietoa hakijan osaamisesta ja motivaatiosta. Hakijoilta voi jo hakuvaiheessa tiedustella vaikkapa ohjelmisto-osaamisesta ja samalla hakija arvio omaa osaamistaan organisaatiossa käytössä olevien eri järjestelmien osalta. Tällöin työnantaja saa jo rekrytoinnin alkuvaiheessa tarpeellista tietoa hakijan osaamistasosta. Kun hakulomake täytetään järjestelmässä, pääsemme työnantajana esittämään hakulomakkeella kysymyksiä liittyen siihen osaamiseen mitä kyseisessä tehtävässä painotamme. Ja on hyvä huomioida myös se, että kaikki eivät ole taitavia kirjoittamaan motivaatiokirjettä.

Järjestelmässä esihenkilö näkee reaaliajassa saapuneet hakemukset. Tarvittaessa hän voi ottaa vielä lisäkampanjan nostaakseen haun näkyvyyttä. Järjestelmän avulla saadaan helposti toteutettua koosteet ja vertailut hakijoista.

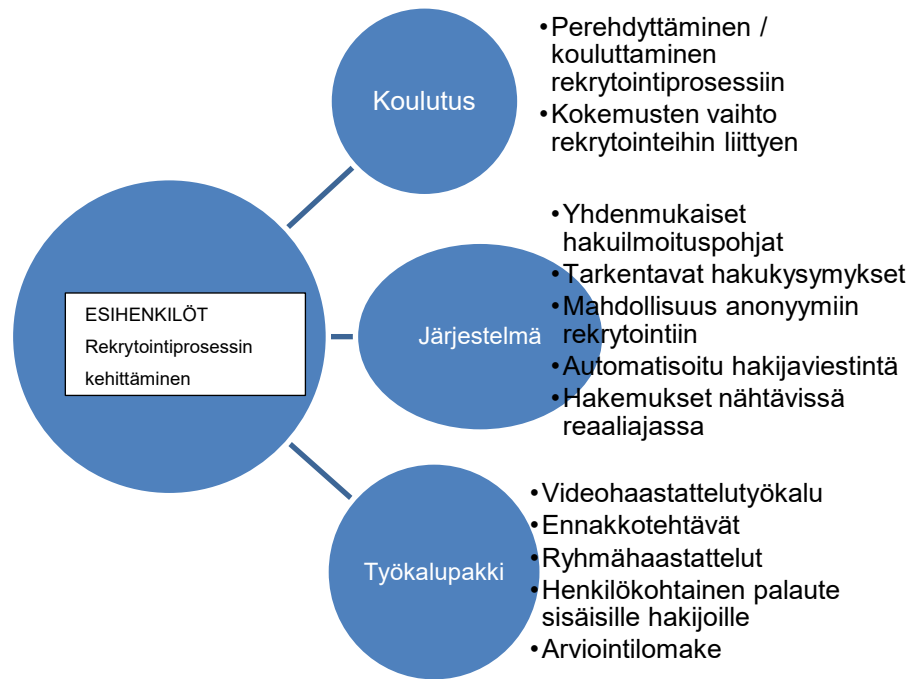
Järjestelmän eduksi mainittiin myös se, että se mahdollistaa anonyymin rekrytoinnin sekä automatisoidun hakijaviestinnän. Haastatellut esihenkilöt ovat kokeneet, että viestintä hakijoiden suuntaan on ollut riittämätöntä, sillä hakijat tiedustelevat prosessin aikana rekrytoinnin tilannetta. Väliaikatiedottaminen hakijoiden suuntaan tulisi saada selkeästi paremmalle tasolle, jolloin myös välittyä hyvä kuva organisaatiosta, hakijoita arvostava; olemme kaikista hakijoista aidoisti kiinnostuneita.

Hakijakokemuskyselyyn liittyen jo kokemusta sähköisestä rekrytointijärjestelmästä omaavat esihenkilöt totesivat hakijakokemuskyselyn olevan hyvä lisäominaisuus ja näppärästi toteutettavissa järjestelmän avulla, jossa hakijoiden yhteystiedot ovat valmiina. Kysely voitaisiin toteuttaa esimerkiksi neljästi vuodessa siten, että kysely lähetetään kaikille ko. ajanjaksona organisaatioon hakeneille, myös valituille. Todettiin, että on tärkeää kehittää prosessia myös hakijoiden näkökulmasta.

Haastatteluissa nousi esille myös kysymyksiä, jotka eivät varsinaisesti liittyneet sähköiseen rekrytointijärjestelmään, vaan itse prosessiin. Pohdittiin sitä, tuleeko haastatella kaikki sisäiset hakijat. Ei välttämättä, mutta rekrytoivan esihenkilön tulisi kontaktoida myös ne sisäiset hakijat, joita ei kutsuttu haastatteluun ja antaa palautetta ja perustelu miksi hakija ei edennyt prosessissa. Tähän voisi luoda mallin palautteen antamisesta sisäisille hakijoille, millä oletusarvoisesti on vaikutusta työmotivaatioon ja haluun kehittyä ammatillisesti. On tullut esille tilanteita, joissa sisäinen hakija on itse ottanut yhteyttä ja tiedustellut syytä siihen miksi hän ei saanut kutsua haastatteluun.

Kehittämisaikatuksena tuotiin esille arviointilomake, joka olisi apuna siinä vaiheessa, kun pohditaan miten hakijat täyttävät tehtävässä onnistumisen edellytykset. Mitkä ovat ne painotukset / kriteerit, joiden perusteella hakijat kutsutaan haastatteluun? Esimerkiksi hakijan osaamistaso, koulutus, kehittämisvalmiudet. Tässä korostuu prosessin tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ja se helpottaa myös valintojen tekemisessä.

Alla olevassa kuvassa on kuvattuna esihenkilöhaastatteluista nousseita parannus- ja kehittämis ehdotuksia kohdeorganisaation rekrytointiprosessiin ja rekrytoinnin käytäntöihin liittyen.



Kuva 7. Esihenkilöiden kehittämissuhteita rekrytointiprosessiin.

On hyvä huomioda, että sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönoton myötä esihenkilöiden tehtävät todennäköisesti lisääntyisivät rekrytointiprosessissa. Esihenkilöt tuleekin perehdyttää ja kouluttaa järjestelmän käyttöön, ja sitouttaa tekemään oma osansa uuden toimintatavan myötä. Sähköistä rekrytointijärjestelmää aiemmassa työpaikassaan käyttänyt esihenkilö totesi järjestelmän olleen helppokäyttöinen ja oppineensa sen toiminnot nopeasti pelkkien ohjevideon avulla. Esihenkilöhaastatteluiden myötä tutkijalle jäi vahva tunne siitä, että järjestelmän käyttöönoton osalta muutosvastarinta olisi vähäistä, pikemminkin muutos olisi tervetullutta.

Henkilöstöpalveluiden roolin muutos näkyisi siinä, että rekrytointeihin liittyvä manuaalinen työ muuttuisi toisen tyyppiseksi, järjestelmän pääkäyttäjän tehtäviksi; ylläpito, kehittäminen, ohjeiden laatiminen, opastus, vikatilanteiden selvittäminen, haun avaaminen, oikeuksien määrittelyt hakukohtaisesti ja mahdolliset muistuttelut esihenkilöille eri vaiheiden tekemisestä, ellei niistä ole automaattisia muistutuksia järjestelmässä.

6.3 Arviointi

Kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, esiin nousee kaksi käsitettä; validiteetti (=mitataan oikeita asioita) ja reliabiliteetti (=mittausten pysyvyys). Käsitteisiin liittyvät mittarit istuvat paremmin perinteisen kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuin kvalitatiivisen. (Kananen 2009, 87.) Perinteisessä tutkimuksessa ei suoranaisesti pyritä muutokseen tai ainakin muutos jätetään avoimeksi toisin kuin toimintatutkimuksessa, jossa muutos on tavoitteena (Kananen 2009, 103).

Toimintatutkimuksessa keskeinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse (objektivisuus ja luotettavuus), jolloin luotettavuuden arviointi käsittää koko tutkimusprosessin. Näin ollen jatkuva dokumentointi läpi tutkimusprosessin on ensisijaisen tärkeää niin tiedonkeruun, menetelmien kuin tulosten osalta. Koska toimintatutkimus ei lähtökohtaisesti pyri yleistämään, vaatii se tutkijalta enemmän tietoa ja perehtymistä varsinaiseen ilmiöön kuin perinteinen tutkimus. (Kananen 2009, 24.)

Osana tutkimuksen luotettavuuden arviointia keskeistä on dokumentointi liittyen kehittämistyön eri vaiheisiin, kuinka saatuihin tuloksiin on päästy. Dokumentaation tärkeyttä luotettavuuden arvioinnissa korostaa myös se, että dokumentoidun aineiston perusteella arviointia hankkeen onnistumisesta ovat suorittamassa prosessissa mukana olleet henkilöt. Kun tutkimuksen kulku on selkeästi raportoitu, on tutkimukseen osallistuneiden helpompi antaa palautetta sen onnistumisesta ja samalla raportointi toimii reflektointina. (Suojanen 2004.)

Työn luotettavuus lisääntyy, kun tutkimuksessa mukana olleet henkilöt voivat reflektoida tutkimusraporttia ennen sen lopullista valmistumista, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset hyväksytetään tutkimuksessa mukana olleilla (Kananen 2009, 116).

Aineiston laadullisen riittävyyden toteamiseksi voidaan sen luotettavuutta lisätä aineistotriangulaation keinoin. Useamman, vähintään kolmen eri tiedonkeruumenetelmän käyttö tutkimusaineiston hankinnassa vahvistaa tutkimustulosten

luotettavuutta. Tiedonkeruu- ja analyysivaiheisiin sisältyvistä virheistä saadaan myös varoituksia triangulaation avulla, ristiriitaiset tutkimustulokset antavat signaaleja vielä tarkempaan aineiston tarkasteluun. (Kananen 2009, 97.) Aineiston analyysivaiheessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota aineiston koodaukseen, luokitteluun ja tulkintaan (Kananen 2014, 160). Tapaus- ja toimintatutkimukset perustuvat pitkälti aineisto- ja menetelmätriangulaatioiden varaan, joissa yhdistyvät määrällisen ja laadullisen aineiston käsittely ja analysointi (Kananen 2014, 124).

Tätä moninäkökulmaisuuutta tutkija sovelsi kehittämistyössään haastatteluihin, työpajoihin ja kirjallisiin tietolähteisiin nojaten. Sähköisen rekrytointijärjestelmän hyödyllisyys nousi vastaavia järjestelmiä käyttäneiden tutkimukseen haastateltujen henkilöiden keskuudessa vahvana suosituksena, mikä korreloi positiivisesti järjestelmätoimittajan haastattelussa esiinnousseiden hyötyjen kanssa. Kohdeorganisaatiossa oli tosin aiemmin, noin vuosikymmen taaksepäin ollut sähköinen rekrytointijärjestelmä, jota silloiset esihenkilöt eivät kuitenkaan käyttäneet. Kun järjestelmän tuki muuttui englanninkieliseksi, järjestelmästä luovuttiin. Oletusarvoisesti järjestelmät ovat vuosikymmenessä kehittyneet ja tarjoavat nykyään aivan eri tasoista hyötyä ja lisäarvoa rekrytointiprosessiin. Keskeistä järjestelmän hankinnassa onkin löytää organisaation tarpeisiin mahdollisimman hyvin sopiva järjestelmä, jonka käyttäjäkokemuksin on vahvasti myönteinen.

6.3.1 Palaute ja kehittämistyön arviointi

Vaatimusmäärittelyn valmistuttua se esiteltiin yksikön suunnittelu- ja kehittämispäivässä. Tämän jälkeen tutkija keräsi palautetta henkilöstöpalveluiden kollegoiltaan pyytäen heitä arvioimaan vastaako opinnäytetyö sitä mitä sillä lähdettiin tavoittelemaan, saavutettiinko mittarit.

Tutkija pyysi palautteen kirjallisesti apukysymysten avulla.

1. Tutkimusasetelma; oliko aiheelle tilaus kohdeorganisaation tarpeeseen?

Saaduista vastauksista kävi ilmi, että tutkimuksen aiheelle oli tarvetta ja tarve oli tunnistettu. Rekrytointikokonaisuutta on tarpeen kehittää resurssit huomioiden, ja tehty kartoitus antaa hyvää pohjaa ja vaihtoehtoja jatkopohdintoihin. Kohdeorganisaation rekrytointi hoidetaan manuaalisesti, minkä vuoksi on ollut tarpeellista selvittää sähköisen rekrytointijärjestelmän hyödyt.

2. Lähtötilanteen kartoittaminen; saatiinko nykytila-analyysin avulla riittävästi tietoa tämänhetkisestä rekrytointiprosessista ja mitä kannattaa lähteä kehittämään?

Saaduista vastauksista kävi ilmi, että nykytila-analyysin avulla saatiin riittävästi tietoa tämänhetkisestä rekrytointiprosessista. Todettiin, että nykyinen rekrytointiprosessi on kuvattu asianmukaisesti ja realistisesti kaikki sen osa-alueet huomioiden. Nykytilan selvittäminen, rekrytointiprosessin kulku, siinä ilmenevät epäkohdat ja myös toiveet prosessin parantamiselle oli tärkeä selvittää, jotta tarpeet prosessin kehittämiseksi mahdollisesti käyttöön otettavan järjestelmän avulla tarkentuisivat. Haastatteluiden myötä saatiin myös aiempaan kokemukseen perustuvaa käytännön tietoa sähköisen järjestelmän mahdollistamasta prosessin helpottumisesta ja ketteröitymisestä.

3. Olivatko käytetyt tutkimusmenetelmät relevantteja; nykytila-analyysi, työpaikatyöskentely, haastattelut ja vertailuanalyysi?

Saaduista vastauksista kävi ilmi, että tutkimusmenetelmät olivat toisiaan tukevia ja täydentäviä, jolloin saatiin kattava kokonaiskuva. Erilaisten tutkimusmenetelmien käytössä oli huomioitu monipuolinen sekä lähtötilanteen että kehitysmahdollisuuksien kartoittaminen.

4. Mittarit, tutkimuksen toteutus ja tulokset; miten näissä onnistuttiin?

Mittareiksi asetettiin seuraavat neljä mittaria:

Kohdeorganisaatiossa tehdään päätös sähköisen rekrytointijärjestelmän hankkimisesta (1), vaatimusmäärittely sähköiselle rekrytointijärjestelmälle on saatu

luotua (2), rekrytointiprosessiin on saatu kehittämisehdotuksia (3) ja on saatu laadullinen palaute työpajoihin osallistuneilta henkilöstöpalveluiden kollegoilta koskien syntyneitä vaatimusmäärittelyä ja koko opinnäytetyöprosessia (4).

Ensimmäinen mittari eli päätös sähköisen rekrytointijärjestelmän hankkimisesta ei toteutunut. Opinnäytetyön aikataulussa ei ollut realistista mahdollisuutta tehdä päätöstä järjestelmän hankinnasta, tämän mittarin toteutuminen selviää vasta myöhemmin.

Toinen mittari toteutui eli tutkimuksen tuloksena syntyi vaatimusmäärittely (liite kaksi), joka on tärkeä osa sähköisen rekrytointijärjestelmän hankinnan selvittämistä.

Kolmas mittari eli rekrytointiprosessia koskevat kehittämistarpeet saatiin esille nykytila-analyysin myötä paljon rekrytoivien esihenkilöiden haastatteluista.

Neljäs mittari, laadullinen palaute henkilöstöpalveluiden kollegoilta, toteutettiin opinnäytetyöprojektin loppuksi, kun tulokset oli esitetty yksikön suunnittelu- ja kehittämispäivillä lokakuussa 2024.

6.3.2 Reflektointi

Opinnäytetyön aihe kirkastui tutkijalle omakohtaisten havaintojen kautta liittyen vahvasti tutkijan työtehtäviin. Tutkija työskentelee kohdeorganisaation henkilöstöpalveluissa, ja oli tunnistanut tarpeen lähteä selvittämään mahdollisuutta sähköisen rekrytointijärjestelmän hankintaan.

Asetettuun tutkimuskysymykseen: Millainen sähköisen rekrytointijärjestelmän tulee olla, jotta se parhaiten palvelee organisaation tarpeita, saatiin vastaus, joten siltä osin tutkija kokee onnistuneensa kehittämistyössä. Tutkimusaineiston laadullisen riittävyyden toteamiseksi ja vahvistamiseksi oli tutkimuksen luotettavuutta pohdittu aineistotriangulaation keinoin.

Tietoperustan osalta tutkijalta jäi hyödyntämättä mahdolliset vertaisarvioidut tieteelliset tutkimukset aiheesta. Lisäksi tutkija olisi voinut tehdä vertailuanalyysiä rekrytointia käsittelevistä opinnäytetöistä, niitä on saatavilla runsaasti ja myös hyödyntää kansainvälisiä lähteitä, ne jäivät nyt puuttumaan.

Yksi vaihtoehtoinen etenemistapa olisi ollut myös rakentaa integratiivinen kirjallisuuskatsaus rekrytointiaiheen ympärille ja näin eri tietokantojen aineistohakujen kautta päätyä x määrään aineistoja analyysiä varten, jolloin rekrytointiprosessin kehittämiseen liittyen olisi saatu tuotettua syvempää tietoa laajemmalla haulla.

Opinnäytetyön tuloksena syntyneet dokumentit ovat tarvittaessa muiden saatavilla ja hyödynnettävissä kohdeorganisaatiossa, kun / jos sähköisen rekrytointijärjestelmän hankkiminen realisoituu. Tutkija itse on opinnäytetyöprosessin aikana saanut paljon uutta tietoa aiheesta ja kokenut oppimisen iloa.

7 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli luoda vaatimusmäärittely sähköiselle rekrytointijärjestelmälle eli määritellä ne ominaisuudet ja toiminnot, joita järjestelmässä tulee olla, jotta se parhaiten tukee, parantaa ja tehostaa organisaation rekrytointiprosessia.

Kehittämishanke nosti esille useita hyötyjä, joita sähköinen rekrytointijärjestelmä rekrytointiprosessin tukena tuottaisi. Järjestelmän avulla saadaan prosessia automatisoitua ja tarjottua ammattimaisempi rekrytointiprosessi niin rekrytoijille kuin hakijoille. Hakemusten vastaanottaminen, käsittely ja vertailu helpottuu, tietojen raportointi saadaan nostettua uudelle tasolle, ja järjestelmän automaation avulla saadaan parannettua hakijaviestintää, millä on välillinen vaikutus työnantajamielikuvaan. Hakijakokemus vaikuttaa organisaation maineeseen ja keskeistä on varmistaa, että rekrytointiprosessi on sujuva ja kandidaatteja arvostava. Lisäksi sähköisen rekrytointijärjestelmän avulla saadaan vaivattomimmin hakijalta suostumus henkilötietojensa käsittelyyn ja kerättyjen henkilötietojen

poistaminen organisaation rekisteristä tapahtuu automaattisesti ja ajastetusti järjestelmän tuottamana. Lisäksi henkilöstöpalveluiden työaikaa vapautuu manuaalisesta tallentamistyöstä ja prosessiin liittyvistä seurattavista tehtävistä kehittämistyöhön.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli kohdeorganisaation rekrytointiprosessin ja rekrytoinnin käytäntöjen kehittäminen. Kehittäminen pitää sisällään osin sähköisen järjestelmän mahdollisen käyttöönoton tuomia hyötyjä ja itse prosessiin liittyviä parannus- ja kehittämis ehdotuksia, jotka nousivat esille paljon rekrytoiville esihenkilöille tehtyjen haastattelujen myötä.

Tutkijan omana huomiona lisäarvoa tuo toteutuneiden rekrytointiprosessien dokumentointi, mikä osaltaan täydentää prosessin sujuvuuden mittaamista. Dokumentoimalla voidaan tarttua prosessin heikkoihin kohtiin, ja parantaa niitä seuraavaan hakuun, tai vastaavasti voidaan nähdä mitkä osat ovat toimineet hyvin ja tehokkaasti. Dokumentteja voidaan myös käyttää tukena ja oppimateriaalina rekrytoinneissa, esim. vähemmän rekrytoivien esihenkilöiden kohdalla.

Lopuksi muutama sana rekrytoinnin tulevaisuudesta, joka pitää sisällään yhä enenevässä määrin kehittyvää teknologiaa, kun tekoäly ja automaatio saavat jalansijaa ja organisaatiot oppivat tekoällyn mahdollisuuksia paremmin hyödyntämään. Esimerkiksi hakemusten analysoinnissa voi tekoällyn avulla suorittaa hakijoiden esikarsintaa. Tulevaisuudessa chatbot-tekoälyohjelmaa saatetaan hyödyntää jopa haastattelun toisena osapuolena, tunnistamaan alkuhaastattelussa potentiaalisimpia hakijakandidaatteja.

Analytiikka ja datan hyödyntäminen ovat yhä tärkeämpiä rekrytoinnissa. Organisaatiot käyttävät dataa niin kandidaattien löytämiseen ja arviointiin kuin myös päätöksentekoon työntekijöiden pysyvyydestä ja sitoutumisesta.

Tekoällyn käyttöön liittyen EU:n tekoälysäädös tuli voimaan elokuussa 2024 ja sen täysimääräinen soveltaminen alkaa 1.8.2026. Säädöksen tavoitteena on edistää tekoällyn vastuullista käyttöönottoa ja kehittämistä Euroopan unionissa. Pääosa säädöksen sisällöstä on korkean riskin käyttöön liittyviä vaatimuksia ja

osa hr:n tekoälyn käytöstä kuuluu tuohon korkean riskin luokkaan, kuten toimet liittyen hakijoiden arviointiin ja työntekijöiden valintaan. Säädös voi vaikuttaa tai rajata sitä, mihin jatkossa tekoälyä voi rekrytointiprosessin eri vaiheissa hyödyntää ja käyttää. (Euroopan komissio 2024.)

Todettakoon vielä, että tulossa on rekrytointi-ilmoituksiin liittyvää säätelyä palkka-avoimuuden osalta. Euroopan unionin palkka-avoimuusdirektiivi velvoittaa yrityksiä ilmoittamaan avoimna olevan tehtävän palkan / palkkahaitarin rekrytoinnin alkuvaiheessa, joko hakuilmoituksessa tai ennen työhaastattelua. Rekrytoinnin näkökulmasta katsottuna direktiivin keskeisimmät uudet linjaukset palkkatiedon julkaisun lisäksi pitävät sisällään sen, että työnhakijan aiempien työsuhteiden palkkaa ei saa tiedustella, palkkatiedon tulee olla sukupuolineutraali eli sukupuolesta riippumaton ja palkkatieto tulee toimittaa hakijalle hänen sitä pyytämättä. Direktiivi tulee saattaa osaksi kansallista lainsäädäntöä viimeistään kesään 2026 mennessä. (Pikkuaho 2023.)

Lähteet

Anunti, Tarja 2021. Henkilötiedot rekryssä - Mitä tietoja työnantaja saa kerätä työnhakijasta? <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilotiedot-rekryssa-mita-tietoja-tyonantaja-saa-kerata-tyonhakijasta>. Viitattu 9.12.2023.

Eezy Personnel 2024. Tulevaisuuden osaajien houkuttelu – työnantajamielikuva kilpailuetuna. https://personnel.eezy.fi/tyonantajakuva_kilpailuetuna/. Viitattu 11.11.2024.

Euroopan komissio 2024. Tekoälysäädös tulee voimaan. https://commission.europa.eu/news/ai-act-enters-force-2024-08-01_fi. Viitattu 11.11.2024.

FIBS 2024. Tietoa monimuotoisuudesta. <https://monimuotoisuusarviointi.fi/tieto/>. Viitattu 11.11.2024.

Hanninen, Minna & Laine, Elli & Rantala, Kati & Rusi, Mari & Varhela, Markku 2018. Henkilötietojen käsittely. EU-tietosuoja-asetuksen vaatimukset. Kauppakamari, Helsinki.

Helsingin Sanomat 2024. Etätyössä emme innovoi, lähityöhön emme halua, olkaamme siis hybridityössä. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000010716922.html>. Viitattu 11.11.2024.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uud. painos. Tammi, Helsinki.

HR-viesti 2023. Toimiva organisaatiokulttuuri pohjautuu yhteisiin arvoihin. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/3801/toimiva-organisaatiokulttuuri-pohjautuu-yhteisiin-arvoihin>. Viitattu 11.11.2024.

Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uud. painos. Kauppakamari, Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2015. Teoreettinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/teoreettinen-tutkimus>. Viitattu 26.11.2023.

Jyväskylän yliopisto 2015. Menetelmäpolkuja humanisteille. Toimintatutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>. Viitattu 9.12.2023.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-kustannus, Jyväskylä.

Järjestelmätoimittaja A 2024. Sisäinen materiaali.

Järjestelmätoimittaja B 2024. Sisäinen materiaali.

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

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Kohdeorganisaatio 2024. Henkilöstöraportti 2023.

ManpowerGroup 2019. Mitä missä milloin – rekrytinnin vaiheet ja menetelmät. Päivitetty 30.10.2024. <https://blogi.manpowergroup.fi/mita-missa-milloin-rekrytinnin-vaiheet-ja-menetelmat>. Viitattu 23.11.2024.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytinnissa. WS Bookwell, Juva.

Oikotie työpaikat / Knowit 2024. Modernin työpaikkailmoituksen menestystekijät tutkimus 2024. Esitysmateriaali asiakaskäyttöön.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Sanoma pro, Helsinki.

Parantainen, Jari 2011. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 5. painos. Talentum, Helsinki.

Pikkuaho, Niko 2023. Pian työnantajan on pakko kertoa palkasta viimeistään ennen työhaastattelua – näin palkka-avoimuusdirektiivi vaikuttaa. <https://duunitori.fi/tyoelama/palkka-avoimuusdirektiivi>. Viitattu 23.11.2024.

Pohjola, Minna 2021. Miten yrityksen arvot saadaan näkyväksi? <https://www.tai-totalo.fi/ajankohtaista/blogi/miten-yrityksen-arvot-saadaan-nakyvaksi>. Viitattu 11.11.2024.

Ponteva, Katariina 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro, Helsinki.

Pylkkänen, Elina 2024. Luovaa tuhoa vai tyypillistä taantumaa? <https://tem.fi/-/luovaa-tuhoa-vai-tyypillista-taantumaa->. Viitattu 11.11.2024.

Ruohonen, Sinikka 2021. Toimintatutkimus. <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/toimintatutkimus/>. Viitattu 28.9.2024.

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari, Helsinki.

Saunamäki, Julia 2024. Henkilöstövuokraus ja joustavat työsuhteet: vastaus työelämän köydenvedossa? <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2024/08/henkilostovuokraus-ja-joustavat-tyosuhteet-vastaus-tyoelaman-koydenvedossa.html>. Viitattu 11.11.2024.

Suojanen, Ulla 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. Viitattu 26.11.2023.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023. Henkilötietojen käsittely. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittely>. Viitattu 25.11.2023.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023. Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta. <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Viitattu 25.11.2023.

Tilastokeskus 2024. Tilastokeskus. Tilastotieto. Työvoimatutkimus. <https://stat.fi/tilasto/tyti>. Viitattu 22.10.2024

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Työttömiä työnhakijoita marraskuussa 264 300. <https://tem.fi/-/tyottomia-tyonhakijoita-marraskuussa-264-300>. Viitattu 30.12.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Työttömiä työnhakijoita syyskuussa 279 700. <https://tem.fi/-/tyottomia-tyonhakijoita-syyskuussa-279-700>. Viitattu 22.10.2024.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima, Helsinki.

Wuorma, Pauliina 2024. Opiskelija. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa. Kirjallinen palaute opinnäytetyöstä 7.11.2024.

Puolistrukturoidut haastattelukysymykset

1. Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelussa ennakoidaan henkilöstön määrällistä ja laadullista tarvetta.

- Millaiset tarpeet / tilanteet yksikössäsi / linjallasi käynnistävät rekrytointiprosessin?
- Yli 55-vuotiaille on organisaatiossamme käytössä työurasuunnitelma. Työurasuunnitelman voi ottaa esille esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Suunnitelmassa voi tuoda esille mm. tehtävänkuvan muokkausta ja koulutus-tarpeita, mutta myös seuraajasuunnittelua. Oletko hyödyntänyt työurasuunnitelmaa alaistesi kanssa henkilöstösuunnittelun näkökulmasta?

2. Kuinka hyvin tunnet organisaation rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan?

- Koetko sen toimivaksi / olisiko siinä kehitettäviä osa-alueita?
- Onko sinulla tarvetta saada tukea rekrytointiprosessissa?
 - Jos, niin millaista tukea koet tarvitsevasi?

3. Onko sinulla kokemusta sähköisestä rekrytointijärjestelmästä?

- Rekrytoivan esihenkilön näkökulmasta järjestelmän käyttäjänä
 - Jos, niin miten kuvaisit sen mahdollisia hyötyjä? Entä mahdollisia haasteita?
 - Mitä lisäarvoa järjestelmä mahdollisesti toisi esihenkilön näkökulmasta katsottuna?
- Entä hakijan näkökulmasta katsottuna avoinna olevaa työtehtävää hakiessa?
 - Miten kuvaisit järjestelmän hyötyjä / haasteita hakijan näkökulmasta?

4. Hakijakokemukseen liittyen kuinka hyvin hakijaviestintä on mielestäsi huomioitu rekrytointiprosessimme eri vaiheissa? Miten varmistamme positiivisen hakijakokemuksen?

- Tiedottaminen valintaprosessin eri vaiheissa, vuorovaikutus prosessin aikana
- Palaute haastatelluille
- Olisiko tarvetta hakijakokemuskyselylle?
- Olisitko motivoitunut käyttämään sähköistä rekrytointijärjestelmää saatuasi koulutuksen sen käyttöön? Esimerkiksi hakijaviestinnän osalta lähettämään hakijoille väliaikaviestejä (viestipohjat ovat valmiina järjestelmässä) rekrytointin etenemisestä. Prosessi edellyttää esihenkilöltä aktiivista toimintaa ja valmiutta yhtenä järjestelmän käyttäjänä.

5. Mitä erityispiirteitä organisaatiomme rekrytointi pitää sisällään?

- Toimialan näkökulmasta katsottuna (ammattiliitto)
- Asiantuntijaorganisaation näkökulmasta katsottuna
- Keskustoimisto/aluetoimistot näkökulmasta katsottuna
- Muita erityispiirteitä, mitä?

6. Mikä on käsityksesi organisaation työnantajamielikuvasta rekrytoinnin näkökulmasta?

- Tunnettuus, houkuttelevuus, näkyvyys

7. Miten rekrytointiprosesseissamme on mielestäsi onnistuttu?

- Rekrytoinnin onnistumisen mittarit?
- Toteutuuko organisaatiossa rekrytointiprosessin läpivieminen tasalaatuisesti?

8. Mitä muita (muutos)toiveita rekrytointiprosessin nykytilan osalta sinulla saattaisi olla, jotta jokainen rekrytointi olisi mahdollisimman onnistunut kaikilta osin?

9. Ja lopuksi sana on vapaa! Mitä haluaisit lisätä / tuoda esille aiheeseen liittyen?

10. Bonuskysymys:

Näetkö, että olisi **tarvetta exit-kyselylle** työsuhteen päättyessä (määräaikainen työsuhde päättyy, työntekijä irtisanoutuu, työntekijä jää eläkkeelle)?

Kiitos arvokkaista vastauksistasi ja vaivannäöstäsi!

VAATIMUSMÄÄRITTELY SÄHKÖISELLE REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄLLE KOHDEORGANISAATION TARPEISIIN

EI TARPEEN, 1 PISTE

OK, EI OLENNAINEN, 2 PISTETTÄ

TARPEELLINEN, 3 PISTETTÄ

REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHEET	JÄRJESTELMÄN TUOTTAMANA	KOHDEORGANISAATION TARKENNUKSET	TOIMINNON PAINOARVO
Rekryointitarpeen tunnistaminen <ul style="list-style-type: none"> Rekryointilupa 	Rekryointiluvan hakemis- ja hyväksyntäprosessin automatisointi.	Rekrytoivan esihenkilön vastuulla on valmistaa esitys uuden työntekijän hakumenettelystä, ja esitys menee johtoryhmälle käsiteltäväksi. Ei tarvetta hyödyntää tässä järjestelmää, on oma selkeä prosessinsa.	-
Haun käynnistäminen <ul style="list-style-type: none"> Hakuilmoitus 	Valmiit / muokattavat hakuilmoituspohjat; hakuilmoitusten laatiminen helpottuu, kun rekryointijärjestelmässä on tallennettuna valmiita ilmoituspohjia, joita käyttää uusien ilmoitusten pohjana. Mahdollisuus kuvien ja / tai videon lisäämiseen hakuilmoitukselle. Esittelyvideo tehtävästä/ työnantajasta/ tiimistä edesauttaa	Rekrytoiva tiimi muokkaa hakuilmoitusta tarvittavin osin; tehtävänkuvaus, osaamisvaatimukset, haku aika, kuka on lisätietojen antaja jne. Hakutekstit ovat nimikekohtaisia, tekstin oikoluku hr:ssä. Järjestelmässä hakuilmoituksen tekstiä voi rekrytoiva tiimi ja hr muokata yhdessä. Jos kaikki käytetyt, valmiit pohjat löytyvät yhdestä järjestelmästä, helpottaa se pohjien työstämistä. Lisäksi parannusta olisi se, että muokattavat versiot liikkuvat ainoastaan järjestelmässä, eivätkä esim. sähköpostitse eri muokkaajien välillä. Videoiden käyttö hakuilmoituksissa tuntuu hieman vieraalta	2,67
<ul style="list-style-type: none"> Haun julkaisu eri hakukanaviin 	rakentamaan työnantajakuva ja houkuttelemaan potentiaalisia hakijoita. Hakuilmoituksen julkaisu integraation avulla organisaation kotisivuilla, ja eri työpaikkaportaaleissa kuten Oikotie, Duunitori, Työmarkkinatori jne. Julkaisu automatisoidusti ja ajastetusti.	kohdeorganisaation imagoon nähden. Videoiden tuottamiseen rekryointikohtaisesti ei ole riittävästi resursseja. Jokin yleisesittelyvideo voisi olla. Hr julkaisee haun sisäisesti Teamsissa ja lähettää hakuilmoituksen julkaistavaksi organisaation kattojärjestön kotisivuille. Lisäksi hr:n pyynnöstä viestintä julkaisee haun somessa.	3,00
Hakemukset <ul style="list-style-type: none"> Hakulomakkeen täyttö 	Mahdollisuus lisätä hakukohtaisia lisäkysymyksiä hakulomakkeen "perusrunkoon" liitettäväksi. Mahdollisuus jättää hakuportaaliin / järjestelmään lyhyt hakemus, jossa perustiedot täytettyään hakija liittää hakemuskirjeen ja ansioluettelon. Mahdollisuus täyttää hakijalla pidempi hakulomake.	Hakukohtaiset tarkentavat täsmäksymykset hakulomakkeella auttavat esikarsinnassa, erottamaan paremmin potentiaaliset hakijat. Lyhyt hakemus palvelee erityisesti sisäisiä hakijoita ja on perusteltu haussa, johon on haasteellista saada riittävästi hakijoita. Hakuprosessin tulee olla ketterä myös hakijalle päin.	Toive esihenkilöiden suunnalta
<ul style="list-style-type: none"> Hakemusten käsittely ja karsinta 	Hakijoiden sortteeraus, pisteytys, luokittelu tms. toiminto, jolla hakijoita erotellaan toisistaan paremmuusjärjestykseen. Lisäksi rekrytoiva tiimi voi tehdä merkintöjä ja muistiinpanoja, jotka näkyvät kaikille tiimin jäsenille.	Rekrytoiva tiimi voi järjestelmän sisällä tehdä esikarsintaa ja valintoja.	Toive esihenkilöiden suunnalta

<p>Hakijaviestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haun eri vaiheissa aktiivinen viestintä hakijoille • Hakijakokemuksen mittaaminen 	<p>Tieto hakijoille rekrytointin etenemisestä järjestelmästä lähtevien automaattiviestien avulla. Automaattien avulla saadaan hakijaviestinnästä oikea-aikaista.</p> <p>Palautteen kerääminen hakuprosessiin osallistuneilta hakijakokemuskyselyn avulla. Kyselylomake muokattavissa pituuden / sisällön suhteen.</p>	<p>Vaatii esihenkilöltä sitoutumista viestien aikatauluttamiseen ja viestien sisällön muokkaamiseen.</p> <p>Parempi hakijaviestintä nykytilanteeseen verrattuna on tarpeen. Automaattiset viestit hakijoille ainakin haun alussa, haastatteluun kutsuvaiheessa ja prosessin päätteeksi. Viestien sisällön parempi sanoitus.</p> <p>Palautteen kerääminen työnhakijoilta hakijakokemuskyselyn avulla koettiin ongelmalliseksi. Oletuksena vastausprosentti jäisi matalaksi. Pohdittavaksi jää kuka käsittelee saadun palautteen, mihin tietoa hyödynnetään. Palautteen osalta olisi hedelmällisempää kysyä haastatelluilta täsmäkysymyksiä rekrytointiprosessiin liittyen.</p> <p>Jos sähköinen rekrytointijärjestelmä hankitaan, olisi alkuun mielekästä mitata hakijakokemusta sillä ajatuksella, että miten toimiva uusi järjestelmä käytännössä on, ei kuitenkaan jatkuvana toimintatapana.</p>	<p>3,00</p> <p>2,00</p>
--	---	--	-------------------------

<p>Haastatteluvaihe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haastattelujen aikataulutaminen • Videohaastattelut 	<p>Haastatteluaikeiden varaaminen järjestelmän tuottaman sähköisen ajanvarauskalenterin avulla.</p> <p>Haastattelut aikataulutetaan lisäämällä sähköiseen ajanvarauskalenteriin ajankohdat, jotka rekrytoiva tiimi on suunnitellut käyttävänsä haastatteluihin. Haastatteluun valituille lähetetään haastattelukutsut. Liittämällä kalenterin haastattelukutsuun jokainen hakija saa henkilökohtaisen linkin, jonka kautta pääsee tekemään ajanvarauksen.</p> <p>Järjestelmään integroituna videohaastattelutyökalu. Työkalun avulla luodaan hakukohtaiset kysymykset hakijoille, ja lisäksi työnantaja voi kertoa tehtävästä ja organisaatiosta videon alussa vielä tarkemmin kuin mitä hakuilmoituksessa on kerrottu.</p> <p>Videohaastattelut toimivat esikarsintana prosessissa.</p>	<p>Jotta vältytään siltä, että haastatteluun kutsuttava ei huomaa saapunutta sähköpostia, kannattaneee haastateltavat kontaktoida lyhyesti puhelimitse etukäteen, ja ilmoittaa sähköpostitse saapuvasta kutsusta ja linkistä, jotta osaa kutsua tarvittaessa etsiä myös roskapostista.</p> <p>Toisaalta sopimalla haastatteluaikeita puhelimitse saadaan samalla ensivaikutelma hakijasta ja ajasta sopiminen on joustavampaa näin toimien.</p> <p>Tosin puhelinkontaktoinnissa on ilmennyt haasteita siinä, että tavoiteltu henkilö ei vastaa puheluun, jolloin lisätyötä aiheuttavat useat soittokerrat / tekstiviestin lähettäminen. Puheluihin vastaamattomuus ilmiönä on kasvamaan päin, jolloin haastatteluajan tarjoaminen hakijalle ajanvarauskalenteria hyödyntäen voisi olla kokeilemisen arvoista.</p> <p>Videohaastattelut soveltuvat vain osaan hakuja kuten esimerkiksi viestinnän tehtäviin. Ideana käyttökelpoinen, olisi valinnaisen osana prosessia.</p>	<p>2,33</p> <p>1,67</p> <p>Esihenkilöt kiinnostuneita</p>
---	--	--	---

Raportit <ul style="list-style-type: none"> Hakija- ja hakemustilastot 	Hakijoiden hakemuslomakkeelle kirjaamista tiedoista saadaan ajettua raportteja ja tilastoja .	Helpottaa hakijoiden vertailua ja myös hr:n työtä. Kattavat raportit saadaan vain, jos tietoa on riittävästi vrt. pakolliset kentät. Hakijan näkökulmasta yksittäisten tietojen kirjaaminen hakulomakkeelle on työläämpää kuin pelkän ansioluettelon liittäminen, liian kankea hakeminen saattaa jopa karsia hakijoita.	2,67
Rekrytointipankki <ul style="list-style-type: none"> Hakemusten säilyttämiseen, myös avoimille hakemuksille 	Rekrytointipankki niin avoimille hakemuksille ja hakijoille, jotka antavat suostumuksensa rekrytointiprosessin jälkeen hakemuksensa säilyttämiseen rekrytointipankissa. Hakemus poistuu esim. 6 kk – 12 kk päästä.	Edellyttää, että rekrytointipankkiin on pääsy kaikilla esihenkilöillä. Edellyttää myös sopimista, kuka seuraa tulleita hakemuksia. Ei koettu tarpeelliseksi. Hakijoiden tilanteet muuttuvat, uudelleen hakeminen uuden avoimen tehtävän kohdalla osoittaa kiinnostuksen jatkumisen.	1,00
Tietosuoja <ul style="list-style-type: none"> yleinen tietosuoja-asetus GDPR (henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki) 	Henkilötietojen käsittely GDPR-asetuksen vaatimusten mukaisesti. Automatisoitu tietojen poisto . Tietojen säilytys järjestelmässä käsittelyperusteen ajan. Hakijalta suostumus henkilötietojen käsittelyyn.	Automatisoitu tietojen poisto olisi selkeä parannus nykyiseen tilanteeseen, jossa poistot tehdään manuaalisesti.	3,00
Integrointi <ul style="list-style-type: none"> HR-järjestelmään 	Integrointi rekrytointijärjestelmästä HR-järjestelmään eli tehtävään valitun henkilön tiedot siirtyvät automaattisesti järjestelmien välillä.	Ei koettu tarpeelliseksi. Tehtävään valitun henkilön tietojen tallentamista HR-järjestelmään ei koettu työläänä. Hakuvaiheessa ei kaikkia tarvittavia tietoja ole saatavilla kuten henkilötunnus ja tiliyhteystiedot. Lisäksi rekrytointivaiheessa saadut tiedot voivat olla puutteellisia / virheellisiä.	1,33
Anonyymi rekrytointi	Anonyymi rekrytointi onnistuu järjestelmän avulla ja se edistää erilaisten taustojen, sukupuolten ja kulttuurien omaavien henkilöiden palkkaamista organisaatioon.	Kohdeorganisaation tehtäviin on valittu erilaisista taustoista tulevia sekä eri ikäisiä.	1,67
Tekoälyn hyödyntäminen	Järjestelmä tarjoaa tekoälyä prosessien nopeuttamiseen ja sisällön tuottamiseen.	Tekoälyn hyödyntäminen hakuilmoitusten, väliaika- ja kiitosviestien luonnissa.	2,33

MUUTA

Järjestelmän käyttöönotto ja tuki <ul style="list-style-type: none"> koulutus asiakas- ja tukipalvelut 	Palveluntarjoaja kouluttaa järjestelmän käyttöön ja lisäksi käytössä ovat ohjeideot / webinaarit itsenäiseen opiskeluun. Järjestelmätukea tulisi olla nopeasti saatavilla, vasteajan tukipyyntöihin tulisi olla lyhyt. Tukikanavat mm. chat-kanava, tikettipyynnöt järjestelmäntoimittajan verkkoportaaliin, asiakastuki puhelimitse, oma nimetty asiakkuus-/ palvelupäälikkö.
Järjestelmän käyttäjäkokemus	Selkeä ja käyttäjäystävällinen järjestelmä.
Järjestelmän tietovarantojen sijainti	Tietosuoja-asetuksen mukainen velvoite täyttyy, kun järjestelmän tietovarannot ovat EU/ETA-alueen sisällä.