

Rekrytoinnin muutossuuntia lähitulevaisuudessa

Katrin Lööke



Tekijä(t) Katrín Lööke	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Rekrytöinnin muutossuuntia lähitulevaisuudessa	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 1
<p>Opinnäytetyön aiheena on rekrytöinnin lähitulevaisuuden muutossuuntien tutkiminen Suomessa. Rekrytöinti on aina ajankohtainen aihe, siihen on jokaisella oma mielipide ja se herättää tunteita.</p> <p>Rekrytöinti on yksi henkilöstösuunnittelun osa-alue, jota säätelevät Suomessa eri lait. Rekrytöintiprosessi alkaa tarvekartoituksesta eli selvitetään, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan. Sen jälkeen mietitään, mistä osaamista on saatavissa ja tarvittaessa aloitetaan uuden henkilön rekrytöinti julkaisemalla työpaikkailmoitus. Yritys ottaa vastaan hakemuksia, analysoi niitä, haastattelee hakijoita ja solmii sopivan osajan kanssa työsopimuksen.</p> <p>Rekrytöintikanavat ovat jo muuttuneet perinteisestä printistä verkkoon ja somekanaviin. Yrityksen on tärkeintä löytää oikea kanava rekrytöintiin, eli kanava, jossa ovat myös oikean osaamisen omaavat työnhakijat. Somekanavista tällä hetkellä Suomessa käytetään rekrytöintiin eniten LinkedInia ja Facebookia.</p> <p>Tekniikan kehitys ja tekoäly muuttavat rekrytöinnin tulevaisuudessa paljon nopeammaksi. Tekniikkaa käytetään hyödyksi eniten hakemusten analysointiin, jolloin myös hakijan kannalta demokratia lisääntyy ja toisaalta rekrytöijan inhimilliset virhemahdollisuudet vähenevät. Ihmistä ei olla kuitenkaan poistamassa kokonaan tästä prosessista.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin neljää rekrytöinnin parissa toimivaa asiantuntijaa. Haastattelukysymykset laadittiin teorian pohjalta ja koskivat rekrytöinnin tulevaisuutta. Tulokset analysoitiin ja niissä nousi esille vahvasti tekniikan kehittyminen, joka mahdollistaa prosessin helpottumisen ja nopeutumisen. Haastateltavat korostivat myös työnantajankuvan merkitystä sekä pohdittiin myös työelämän muutosta, ja miten se muuttaa rekrytöintia.</p> <p>Pelien tulon osaksi rekrytöintia uskotaan, mutta ei välttämättä hakemusten tilalle vaan enemmänkin persoonan ja työtapojen selvittämiseen. Toisaalta tulevaisuudessa ei välttämättä haeta töitä hakemuksella, vaan haku tapahtuu työtehtävään sopivalla välineellä.</p>	
Asiasanat Rekrytöintiprosessi, rekrytöintikanavat, tekoäly	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Käsitteet.....	3
2	Rekrytointiprosessi.....	4
2.1	Rekrytoinnissa huomioitava lainsäädäntö	6
2.2	Rekrytointiprosessin vaiheet	7
2.3	Rekrytointikanavat	10
3	Rekrytointiprosessi nopeutuu	13
3.1	Työnantajakuvan ja yrityskulttuurin merkitys rekrytoinnissa	14
3.2	Tekoälyn hyötymahdollisuudet	16
4	Asiantuntijoiden haastattelut.....	20
4.1	Haastattelujen toteutus	21
4.2	Haastattelujen analyysi	23
4.3	Haastattelujen tulokset.....	25
5	Pohdinta ja johtopäätökset	31
5.1	Tulosten pohdinta	32
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	34
5.3	Johtopäätökset tutkimustuloksista.....	36
5.4	Oman oppimisen arviointi.....	38
	Lähteet	40
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Haastattelukysymykset	43

1 Johdanto

Yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö – henkilöstösuunnittelun tavoite on turvata organisaation tarvitsema laadullinen ja määrällinen työvoima (Moisalo 2011, 179). Onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys yrityksen menestymiseen kannalta nyt ja tulevaisuudessa (Österberg 2015, 91). Organisaatiota kehittävät eniten ja tehokkaimmin uudet ihmiset, jotka luovat ja vahvistavat uusia toimintamalleja (Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 11). Rekrytointi on yksi keskeinen väline henkilöstösuunnittelussa, sen on oltava hyvin suunniteltu ja toteutettu, jotta se on kannattavaa.

Työnantajalla on oikeus valita tehtävään kenet tahansa, kunhan työnantaja huomioi työsuopimus-, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolait (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 25). Yrityksille rekrytointiprosessi tarkoittaa uusien ihmisten ja uuden osaamisen lisäksi työnantajakuvan rakentamista ja vahvistamista. Kun osaajista on puute, parhaista työntekijöistä on taisteltava, ja silloin ratkaisevat työnantajabrändi, yrityskuva sekä työntekijäkokenemukset. (Kaijala 2016, 88.) Tällä hetkellä Suomessa on tilanne, että osaajista on puute tai osaaminen ja työtehtävät eivät löydä toisiaan.

Opinnäytetyön aihe kiinnosti tutkijaa, kun hän pohti, mitä haluaisi tutkia enemmän henkilöstöhallinnon aiheista. Hän oli tehnyt tietoisien päätöksen, ettei halua tehdä työtään mihinkään organisaatioon, vaan tutkia juuri itseään eniten kiinnostavaa aihetta, joka olisi myös ajankohtainen työelämässä. Tutkija on itse toiminut esimiehenä, jolloin työhön kuului myös rekrytointi. Rekrytointi on kallista ja toisaalta erittäin keskeinen tekijä organisaation menestyksen kannalta.

Esimiehenä tutkija huomasi, miten vaativa prosessi rekrytointi on ja toisaalta, miten sitä yritetään erilaisin keinoin keventää. Kaikkien huulilla on nyt tekoäly – miten se muuttaa maailman ja tietenkin kiinnostaa, onko se tulevaisuudessa rekrytoijan apuna. Muutama vuosi sitten kaikki pelkäsivät digitaalisuutta, miten sen piti viedä kaikkien työpaikat – näin ei kuitenkaan ole käynyt. Erityisesti kiinnostavaa on se, mihin rekrytointi on muuttumassa, löytyykö sellaisia suuntia, mistä voidaan sanoa, että näin tulee ainakin tapahtumaan.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää vastauksia kysymykseen: miten rekrytointi hoidetaan tulevaisuudessa. Yhtenä alakysymyksenä kiinnostaa erityisesti se, miten digitaalisuus

sekä tekoäly näkyvät ja tuntuvat rekrytoinneissa – saadaanko tekniikkaa hyödyntäen rekrytointiprosessista kevyempää ja ketterämpää sekä sitä kautta myös rekrytoinnin kustannuksia vähennettyä.

Toiseksi alakysymykseksi on valittu mielenkiintoinen haaste liittyen kaikkeen digitalisaatioon ja tekoölyyn. Eli miten inhimillisyys ja persoonat pääsevät esille rekrytointeja tehdessä, jos koneet vievät prosesseja eteenpäin. On hyvä miettiä erilaisia vaihtoehtoja, mitä tulevaisuus voi tuoda tullessaan ja mahdollisesti organisaatiossa voidaan jo ennakoida tietäntyyppisiä hankintoja.

Peittomatriisissa on esitetty opinnäytetyön pää- ja alaongelmien yhteys teoriaan ja haastattelukysymyksiin (taulukko 1). Teoreettinen yhteys alakysymyksiin on esitetty opinnäytetyön otsikoiden numeroilla. Haastattelukysymyksien yhteys työn alaongelmiin on esitetty kysymyksien numeroilla.

Taulukko 1. Peittomatriisi

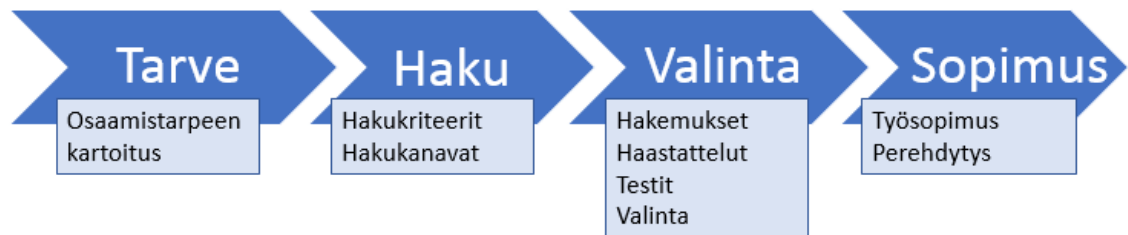
Rekrytoinnin muutokset Suomessa lähitulevaisuudessa			
	Pääongelma	Teoreettinen viitekehys	Haastattelukysymykset
1	Miten digitaalisuus ja tekoäly näkyvät rekrytoinneissa?	2.3, 3, 3.1, 3.2	3, 4, 5, 6, 8, 9, 13
	Alaongelma		
2	Nopeuttaako ja keventääkö tekniikka rekrytointiprosessia?	3, 3.1, 3.2	3, 8, 9, 13
3	Miten ihminen ja persoonat tulevat esille tekoälyn käytön myötä?	3, 3.1, 3.2	5, 6, 7, 8, 10, 13

Asetettuihin ongelmiin ei ole yhtä ainoaa vastausta, että näin tulevaisuudessa rekrytointi hoidetaan, vaan siinä on monta eri vaihtoehtoa, mihin suuntaan se on menossa. Tavoitteena on löytää joitakin rekrytoinnin muutossuuntia asiantuntijoiden käyttöön lähitulevaisuudessa. Työn aihe on aina ajankohtainen ja tavoitteena on, että aihe sekä esitetyt muutostavaihtoehdot herättäisivät uusia ajatuksia ja ideoita lukijassa. Rekrytointiasiantuntijat voisivat saada uusia ja välineitä omaan työn tueksi, miten keventää ja tehostaa nykyistä rekrytointiprosessia. Työ rajataan koskemaan vain yrityksen ja organisaation näkökulmaa, miten heidän silmin katsottuna rekrytointiprosessi etenee.

Työssä käydään läpi myös rekrytointikanavien muutokset ja miten ne omalta osaltaan rekrytoinneissa näkyvät ja vaikuttavat. Työssä ei mietitä erilaisia rekrytointivaihtoehtoja tai sitä, miltä työnhaku näyttää tulevaisuudessa työntekijän silmin. Myöskään ei oteta kantaa tarkemmin siihen, mitä ohjelmia tai alustoja tulevaisuudessa käytetään, vaan asiaa tarkastetaan enemmän prosessin näkökulmasta ja siitä, mikä kaikki voisi tulevaisuudessa olla mahdollista. Toinen tärkeä kohta rajauksessa on se, että mietitään prosesseja Suomessa, vaikka materiaalina käytetäänkin osittain ulkomaalaisia artikkeleita.

1.2 Käsitteet

Rekrytointiprosessi on käsite, joka kulkee punaisena lankana koko tämän työn aikana. Rekrytointiprosessi alkaa aina organisaation työvoiman tarpeesta. Rekrytointiprosessi voi olla hyvinkin monimutkainen tai kryptinen, ja erittäin monivaiheinen. Kuitenkin prosessi kulkee aina tarpeesta sopimukseen (kuvio 1), vaikka prosessin vaiheet voivat olla hyvin monimutkaisia ja aikaa vieviä. Prosessin vaiheisiin kuuluvat tarpeen määrittely, erilaiset hakuvaiheet, haastattelut, testit, viestintä eri vaiheessa, valinnat ja lopputuloksena syntyy työsopimus. (Rötkin 2015, 59-63.)



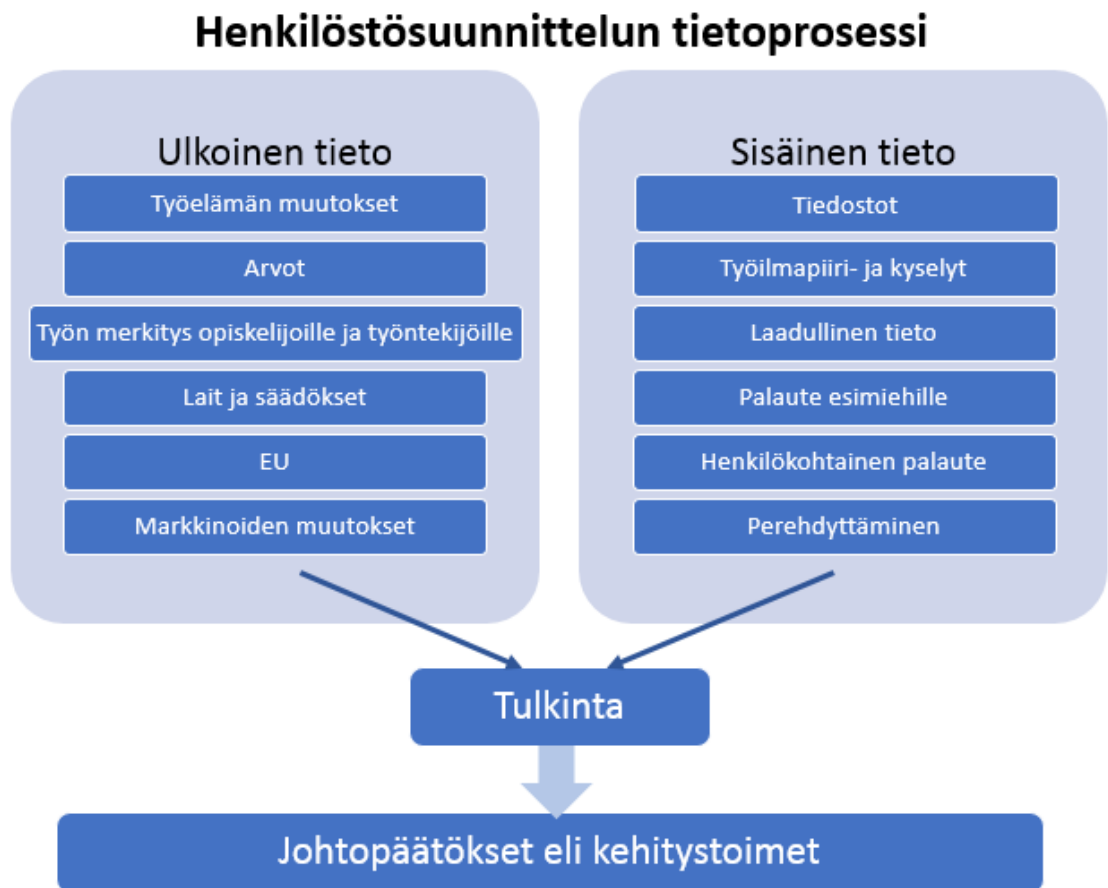
Kuvio 1. Rekrytointiprosessi (mukaillen Helsingin yliopisto 2018)

Työssä käydään läpi rekrytointikanavia, joilla tarkoitetaan juuri rekrytoivan yrityksen kanalta niitä kanavia, joissa avoimesta tehtävästä ilmoitetaan. Tässä ei ole huomioitu niitä kanavia, joiden kautta mahdollisesti työnhakija etsii ja löytää avoimen työpaikan. Toki usein nämä kanavat ovat samoja, mutta joskus poikkeavat toisistaan.

Tulevaisuutta ajatellen yksi tärkeistä käsitteistä rekrytoinnissa on tekoäly. Tekoälyllä tarkoitetaan tietojenkäsittelytieteen osa-aluetta, jolla luodaan älykkäitä koneita ja ohjelmia. Tekoälyä opetetaan matkimaan ihmistä ja samalla sille pyritään opettamaan kykyä ajatella ja oppia. Vielä ei ole luotu sellaista konetta, joka pystyisi täysin itsenäiseen ajatteluun. Tekoälyä käytetään paljon teknologia teollisuudessa. Esimerkiksi Google käyttää tekoälyä puheen tunnistamisessa ja hakukoneiden optimointiin. (Skycode Oy. 2018.)

2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi on yksi näkyvin osa yrityksen henkilöstösuunnittelua, jolla yritetään ennakoida työvoiman tarvetta ja siihen liittyviä muutoksia organisaatiossa, ennen kuin tarpeet konkretisoituvat. Henkilöstösuunnittelu on työväline, jolla sovitetään yhteen kaksi aluetta: sisäiseen tarpeen arviointiin ja ulkoisten muutosten ennakoimiseen (kuvio 2). (Moisalo 2011, 179-185.)



Kuvio 2. Henkilöstösuunnittelun tietoprosessi (mukaillen Moisalo 2011, 186)

Organisaatiossa henkilöstösuunnittelun tavoitteena on turvata oikeanlaisen osaamisen oikeassa paikassa olemista oikeaan aikaan. Tutkimuksen mukaan parhaiten menestyneissä organisaatioissa keskitytään henkilöstösuunnitteluun eli haetaan organisaatioon ensiksi oikeat ihmiset ja vasta sen jälkeen keskitytään asioihin eli osaamiseen. Kun Moisalon mielestä henkilöstösuunnittelua toteuttamalla löydetään kehitystoimet, niin Östbergin mielestä henkilöstösuunnittelun raamit haetaan yrityksen strategiasta. Strategiasta löytyy vastaukset kysymyksiin: onko tavoitteena laajentua, jatkaa toimintaa samanlaisena, ollaanko myymässä yritystä vai supistetaanko toimintaa. (Östberg 2015, 25-28.)

Rötkin on Moisalón ja Östbergin kanssa samaa mieltä siitä, että rekrytointiprosessi alkaa tarpeen tunnistamisella. Ja kuten Östbergin viittaa, organisaatiossa täytyy tunnistaa strategian kannalta rekrytoinnin tarve – tehtävän ja strategian toteutumiseen täytyy löytyä selkeä syy-yhteys. Jos tällainen syy-yhteys puuttuu, on syytä miettiä kriittisesti, onko rekrytoinnille tarvetta. Helposti perustellaan rekrytointitarvetta laatimalla tehtävälisteri, se on kuitenkin väärä lähestymistapa organisaation ja rekrytoinnin onnistumisen kannalta. (Rötkin 2015, 45-47.)

Organisaatiossa on oltava tietoa ulkoisesta ja sisäisestä työvoimatarjonnasta, jotta voidaan reagoida mahdolliseen työvoimatarpeeseen. Kuten Rötkin jo edellä painotti, että jos on tiedossa, että osaajia ei ole saatavilla, pitää henkilöstösuunnittelussa ennakoida tämä tilanne mahdollisimman aikaisin, jotta siihen voidaan vaikuttaa. Alalla, jossa osaajia on yllin kyllin, ennakoinnilla ei ole niin suurta merkitystä, koska työvoimaa on saatavilla nopealakin aikataululla. (Östberg 2015, 25-28.)

Henkilöstösuunnittelun yhtenä ennakoitikeinona on sisäinen rekrytointiprosessi. Kuten Östberg jo mainitsi, mitä aikaisemmin pystytään ennakoimaan, sen paremmat mahdollisuudet onnistua. Sisäisessä prosessissa seurataan erilaisia henkilöstön tunnuslukuja, ja niistä rekrytointiprosessiin liittyvät selkeimmin: osaamistaso, moniosaaminen, sijaisuudet, eläköitymiset, erilaiset perhe ja muut vapaat, vuokratyövoima, ruuhkahuiput, sisäiset siirrot ja henkilöstön vaihtuvuus. Ulkoiseen prosessiin kuuluu olla tietoinen oman alueen työvoimatarjonnasta, mutta myös ajassa liikkuvista laadullisista muutoksista, joita ovat esimerkiksi toimialan houkuttelevuus, työvoiman arvojen muutokset ja palkkakilpailutilanne. (Moisalo 2011, 179-185.)

Työtehtävälle on asetettava tavoitteet: mihin ollaan pyrkimässä, miksi rekrytointi pitää tehdä, mikä on meidän tavoite tälle tehtävälle. Ihmiset keksivät helposti erilaisia tehtäviä, mutta onko niillä tehtävillä lopputuloksen ja tavoitteen kannalta suurta merkitystä. Tämä on iso haaste rekrytoijille, pohtia ensiksi tehtävän tavoitteet ja sitten vielä osata pukea ne sanoiksi – mahdollisesti ja toivottavasti kertoa ne myös rekrytointitilanteessa työnhakijalle. (Rötkin 2015, 47-49.)

Toimenkuva, työpaikkailmoitus ja työsopimus – tämä on perinteisen rekrytointiprosessin kaava. Rötkinin tapaan Kaijalakin on sitä mieltä, että nykyaikainen rekrytointi on palkkaamista yhtiön arvomaailmaan ja tavoitteisiin, eikä palkkaamista tiettyyn tehtävään. Tehtävään etsitään ihmistä, jolla on osaamista, tahtoa ja kehittymiskykyä, ja jopa niin että osaa

mista voi hankkia lisää, jos hakijalta löytyy omaa halua kehittyä. Varsinkin, jos rekrytoidaan tiimin jäseneksi, on tärkeämpää löytää ihminen, joka sopii ja sitoutuu omaan tiimiinsä, kuin vaan joku joka tekisi jotain. (Kaijala 2016, 15-22.)

Henkilöstösuunnittelu on tiedon hankinnan lisäksi myös oman toimialan ja yrityksen lobbaamista, jossa pyritään tekemään yhteistyötä poliitikkojen, järjestöjen ja oppilaitosten kanssa. Lobbaamisen tarkoitus on jakaa tietoa oman alan työvoimatarpeesta ja tehdä yhteistyötä, jotta saatavilla olisi oikeaa osaamista organisaation tarpeisiin. (Moisalo 2011, 179-185.)

2.1 Rekrytoinnissa huomioitava lainsäädäntö

Rekrytoinnissakin on huomioitava monia lakeja – työsopimuslaki, tasa-arvolaki, henkilötietolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Esimerkiksi yksityiselämän suojan toteutumisesta säädetään henkilötietolaissa, jossa myös kielletään arkaluonteisten tietojen käsittely. Arkaluonteisia tietoja ovat esimerkiksi työnhakijan terveydentila, rotu, etninen tausta, poliittinen vakaus ja uskonto. Työnhakijalta ei myöskään voi kysyä ammattiliittoon kuulumisesta, seksuaalisesta suuntautumisesta eikä rikollisesta toiminnasta ja rangaistuksista. Laissa yksityisyyden suojasta määrätään, että työnhakijalta voi kysyä vain tehtävän kannalta tarpeellisia tietoja. Laki määrää myös sen, että työnantaja voi kerätä vain sellaista tietoa työnhakijasta, jonka hakija itse kertoo ja työnhakijalta on oltava lupa soveltuvuusarviointitesteihin. (Östberg 2015, 99-101.)

Työsopimuslaissa (29.12.2016/1448) rekrytointiin otetaan kantaa ja ohjeistetaan määräaikaisten työsuhteiden solmimiseen, sekä siinä annetaan myös ohjeet alaikäisten ja vajaanvaltaisten työntekijöiden palkkaamiseen. Lain 2 luvussa 6 § on määrätty, miten vapautuvista työpaikoista on ilmoitettava siten, että niihin voivat hakeutua myös osa-aikaiset ja määräaikaisten työntekijät, kuin myös vakituiset ja kokoaikaiset työntekijät, sekä lisäksi vuokratyöntekijät. Työsopimuslain 11a luvussa on ohjeet siitä, että maassa luvattomasti olevia työntekijöitä ei saa palkata ja mitä siitä seuraa, jos näin on tehty. (Työsopimuslaki 29.12.2016/1448.)

Lakia naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) on toteutettava myös rekrytointiprosessissa. Heti lain 6 § velvoitetaan työnantajaa edistämään tasa-arvoa toimimalla siten, että avoimia tehtäviä hakisi sekä naisia että miehiä, ja myöskin tarkkailemaan naisten ja miesten sijoittumista tasapuolisesti erilaisiin tehtäviin sekä heidän etenemismahdollisuuksia tasapuolisesti. Lain mukaan työnantajan on toimittava siten, että se ehkäisee toiminnassaan ennakoita sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Tasa-arvolain 8 § tarkennetaan

syrijintää rekrytoinnissa, eli työnantaja ei voi syrjiä ansioituneempaa työnhakijaa sukupuolen takia, vaan tällaiselle valinnalle pitää olla joku muu hyväksyttävä seikka kuin sukupuoli. Laki kieltää myös syrjinnän ja epäedulliseen asemaan asettamista raskauden, synnytyksen tai muun sukupuoleen liittyvän syyn takia. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.)

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 2 luvun 7 § mukaan työnantajan on kehitettävä toimintatapoja, joilla varmistetaan yhdenvertaisuuden toteutuminen henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Saman lain 3 luvun 8 § kielletään syrjintä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn takia. Lain 3 luvun 12 § mahdollistetaan työhön tai palvelukseen otettaessa erilainen kohtelu, joka perustuu työtehtävän laatuun ja tehtävän suorittamiseen, ja on ratkaiseva tavoitteisiin pääsemiseksi. Yhdenvertaisuuslain 3 luvun 17 § kieltää syrjinnän työpaikkailmoittelussa eli työpaikkailmoituksessa ei voi hakijoilta edellyttää henkilöön liittyviä ominaisuuksia. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014)

2.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointi alkaa kysymyksestä miksi, ja sen tavoitteena on selvittää rekrytoinnin tarve. Tarve ei ole pelkästään sitä, että joku lähtee tai työtä ei ehditä tekemään, vaan tarpeen pitäisi olla selkokielineen kuvaus siitä, miksi tehtävä on tärkeä organisaation strategian kannalta. Rekrytointitarvetta kannattaa tarkastella kriittisesti, ja miettiä rehellisesti, ovatko listatut tehtävät yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta keskeisiä. (Rötkin 2015, 47-49.)

Rötkinin tapaan Östberg aloittaa rekrytointiprosessin siitä, että määritetään tehtävän todellinen tarve. Hän menee tässä vielä syvemmälle, ja pohtii, mitkä olisivat realistiset mahdollisuudet hoitaa tehtävä eri tavalla kuin tähän saakka, olisiko vaihtoehtona jakaa tehtävät uudelleen vai löytyisikö tarvittavaa osaamista organisaatiosta. Tutkimisen arvoista on myös se, että voiko työmenetelmiä kehittämällä tai paremmilla työvälineillä korvata uusi rekrytointi. (Östberg 2015, 92-93.)

Helposti työnantajat vain listaavat tehtäviä ja niitä on helppo keksiä lisää, mutta harvemmin mietitään, mikä niiden tehtävien merkitys on strategian toteuttamisen näkökulmasta. Rekrytoijan tehtävä on kirkastaa tehtävän todellinen tarkoitus ja tarve, jotta organisaatio

osaa palkata oikeanlaisen ihmisen tekemään oikeanlaisia asioita. Tehtävän merkitys organisaatiolle pitäisi näkyä myös työpaikkailmoittelussa, jotta tehtävään hakisivat oikeanlaiset henkilöt. (Rötkin 2015, 47-49.)

Samalla kun mietitään rekryointitarvetta, olisi hyvä miettiä myös organisaatiota kokonaisuutena ja sen toimivuutta, ja kuten jo Rötkinin totesi, miettiä tarkasti, mikä on tehtävän merkitys organisaatiolle. Mihin organisaatiota kehitetään, voidaanko ennakoida lähitulevaisuuden muutoksia, ja mahdollisesti palkata uusi henkilö aivan erilaiseen tehtävään ja rooliin kuin poislähtenyt henkilö, jolloin tarvitaankin ihan toisenlaista osaamista. Östberg kehottaa rohkeasti tutkimaan organisaatiossa olevaa osaamista ja henkilöstön mielenkiintoa ja halua siirtyä eri tehtäviin. (Östberg 2015, 92-93.)

Kun rekryoinnin tarve on kartoitettu, ja organisaatio on päätenyt palkkaamaan uutta osaamista yritykseen, on aika kysyä: mitä? Sillä tarkoitetaan juuri sitä, että mietitään jo tarkkaan ennen työpaikkailmoituksen tekemistä, että mitä organisaatio odottaa uudelta työntekijältä – mitä ominaisuuksia ja osaamista hänellä on oltava. Työpaikkailmoitukset ovat usein superlatiiveilla varustettuja tehtävä- ja osaamislistoja, jotka eivät oikeastaan kerro itse työtehtävästä mitään. Usein etsitään hyvää tyyppiä, mutta työpaikkailmoituksessa haetaan yli-ihmisiä. (Rötkin 2015, 51-54.)

Östberg pitää hakukanavan valintaa erittäin tärkeänä – valinta tehdään tehtävän, aikataulun ja budjetin mukaan. Rötkin pitää rekryointi-ilmoituksia superlatiivilistoina, kun taas Östbergin mielestä eri kanavissa pitää käyttää erilaisia ilmoituksia eli rekryointi-ilmoitusmuotoillaan kanavaan sopivaksi. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, että siellä on mukana kanavaan sopiva yrityseshittely, jolla rakennetaan positiivista työnantajakuvaa. (Östberg 2015, 94-108.)

Työnantajakuvan rakentamisen tärkeyttä painotti jo Östberg, mutta Kaijala menee tässä vähän pidemmälle ja pitää sitä yhtenä organisaation kilpailukeinona. Työnantajakuvan merkitys kasvaa varsinkin aloilla, joilla on työvoimapulaa. Yksi kanava kertoa organisaatiosta on yrityseshittely työpaikkailmoituksen osana. Jo vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan 41 prosenttia työnhakijoista tutkii ennen hakemuksen lähettämistä, minkälainen työnantaja rekrytoiva organisaatio on. Tietoja etsitään verkkosivuilta, mutta organisaation kannalta parasta työnantajamarkkinointia ovat todelliset autenttiset kokemukset, joilla pyritään luomaan työnantajakuva, johon hakijan on helppo samaistua. (Kaijala 2016, 87-89.)

Työpaikkailmoituksessa on huomioitava myös se, mitä osaamista hakijalta toivotaan ja tarvitaanko esimerkiksi jotain pätevyyyksiä. Substanssiosaaminen on sitä osaamista, mitä

ihminen on oppinut ja osaa, eli esimerkiksi hakija osaa käyttää tietokonetta tai tiettyä ohjelmaa. Kompetenssi liittyy taas käyttäytymiseen ja sen osaamiseen, eli esimerkiksi tiimityökyky, aikaansaavuus, joustavuus ja vaikuttaminen. Substanssiosaamista voidaan testata ja mitata, mutta kompetenssiosaamisen tunnistaminen on monimutkaisempaa, joskin sitäkin osaamista voi oppia ja opetella. (Rötkin 2015, 54-57.)

Ilmoituksen julkaisemisen jälkeen organisaatio ottaa vastaan hakemuksia siinä muodossa kuin niitä on pyydetty. Hakemuksia voi olla paljon, jolloin on tärkeää määrittää ne tärkeimmät kriteerit, mitkä ovat organisaatiolle tärkeimmät. Näiden kriteerien perusteella voi hakijat jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään: haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja selkeästi hylättävät. Hakemuksen katsotaan olevan hyvä, kun se vastaa suoraan työpaikkailmoitukseen, on selkeä ja siinä kerrotaan, miksi hakija on kiinnostunut kyseisestä tehtävästä. (Östberg 2015, 97-108.)

Kun organisaatiossa tiedetään, mitä haetaan, ja on laadittu työpaikkailmoitus, odotetaan kiinnostuneiden hakijoiden kontakteja. Kiinnostuneet työnhakijat vastaavat työpaikkailmoitukseen lähettämällä hakemuksen sekä ansioluettelon, kuten jo Östberg viitaasi, niitä voi olla todella paljon ja niiden läpikäyntiin täytyy varata tarpeeksi aikaa. Organisaatiossa hakemukset käydään läpi, valitaan osa jatkoon, eli haastatteluun, testeihin tai jatkohaastatteluun. Lopuksi valitaan sopivin henkilö tehtävään ja kirjoitetaan työsopimus. (Rötkin 2015, 57-63.)

Organisaatiossa aikaa vievin prosessin vaihe on hakemusten käsittely, se riippuu siitä, missä muodossa organisaatio on pyytännyt työnhakijoita olemaan yhteydessä, esimerkiksi onko käytössä rekrytointijärjestelmä vai tulevatko hakemuksen sähköpostiin. Seuraavaksi valitaan jatkoon työnhakijat, jotka haastatellaan ja mahdollisesti heille tehdään soveltuvuustesti. Östberg korostaa Rötkiniä huomattavasti enemmän rekrytointiin valmistautumista eli hänen mukaan rekrytoijan on valmistauduttava hyvin haastatteluihin. Tietenkin on tärkeää miettiä kysymykset etukäteen, mutta olisi myös tärkeää huomioida muita seikkoja haastattelutilanteessa. (Östberg 2015, 94-108.)

Kun hakemukset on käyty läpi, kutsutaan haastatteluun muutama sopiva hakija. Östbergin mainitsemat muut tärkeät huomiot tarkoittavat Rötkinin mukaan henkilön persoonaa sekä henkilökemian toimimista. Paras tilanne on silloin, kun hakijalla on vaadittavaa osaamista, hän on persoonana sopiva organisaatioon ja vielä henkilökemiat kohtaavat. Kuitenkin usein käy niin, että hakija, jolla on osaaminen kunnossa, ei jotenkin henkilönä sovi yritykseen. Tai sitten käy juuri toisinpäin, ja se henkilö, jolta puuttuu jotain osaamista, olisikin persoonana hyvä tyyppi organisaatioon. Henkilövalinta on tehtävä ja on erittäin tärkeää,

että se päätös osataan perustella hakijoille, vaikka päätös olisikin tehty tunteella. (Rötkin 2015, 57-59, 64.)

Haastatteluja ja testejä pitää myös Östberg tärkeänä, kuten Rötkin. Kuitenkin Östberg vielä korostaa erityisesti yhteydenottoa hakijan nimeämiin suosittelijoihin, koska heiltä saa usein hyvää tietoa hakijasta, hänen aikaisemmasta työkokemuksesta sekä työntekoon ja persoonaan liittyvistä ominaisuuksista. (Östberg 2015, 97-108.)

Työnantajan on tärkeää muistaa myös niitä hakijoita, jotka eivät tulleet valituksi, ja tällä tarkoitetaan työnantajakuva rakentamista, eli tiedotetaan mahdollisen personoidusti hakuprosessista ja sen lopputuloksesta. Kun työsopimus on allekirjoitettu, alkaa uuden työntekijän perehdyttäminen organisaatioon ja työtehtävään. (Rötkin 2015, 57-59, 64.)

2.3 Rekrytointikanavat

Perinteinen ja pitkään käytössä ollut tapa rekrytoida on ollut ilmoittelupohjainen rekrytointi. Tämä tapa rekrytoida sopii edelleen operatiiviseen tehtävään, kun työntekijöitä on paljon tarjolla ja silloin päästään valitsemaan organisaatioon paras osaaja. Ilmoittelupohjainen rekrytointi saattaa jossain tapauksissa olla nopein tapa saada osaaja tekemään tehtävä, mutta se toimii silti vain silloin, kun on paljon osaajia. Hakumenetelmällä on merkitystä siinä, minkälaisia hakijoita on tarjolla. (Kaijala 2016, 142-143.)

Östberg mainitsee rekrytointikanavana perinteiset lehti-ilmoitukset, kuten Kaijalakin, mutta Östberg näkee, että muitakin kanavia kannattaa käyttää. Hän mainitsee verkkorekrytointin, yrityksen omat kotisivut, cv-pankit, suorahaun, kilpailijat, työvoimatoimiston, rekrytointitapahtumat, oppilaitokset, työvoimavuokrausyritykset ja oman henkilöstön. Kanavia voi käyttää yksitellen tai rinnakkain, oikeastaan minkään kanavan käyttö ei poissulje toisen kanavan käyttöä. Kanavan valintaan vaikuttaa se, minkälaiseen tehtävään haetaan työntekijää, myös rekrytointiaikataululla on väliä ja sillä, mikä on rekrytointibudjetti. (Österberg 2015, 94-96.)

Yrityksen kannalta on erityisen tärkeää miettiä, mitä hakukanavaa käytetään ilmoitteluun, ja rakentaa ilmoitus kanavan mukaan. Lisäksi on huomioitava, miten ilmoituksessa viestitään – ilmoitus vaikuttaa merkittävästi yrityksen työnantajakuvaan, joka on rekrytointiprosessin sivutuote. Työnantajakuva lisäksi ilmoituksen sivutuotteena ovat yrityksen tunnettavuuden ja kiinnostusarvon kasvaminen. (Österberg 2015, 94-96.)

Työnantajakuvan rakentamisen tärkeydestä ovat Östberg ja Hurmerinta samaa mieltä. Hurmerinta puhuu brändilähettiläistä, joilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat organisaatioon sitoutuneet, työssään viihtyvät työntekijät. Heidät otetaan mukaan sekä rakentamaan työnantajakuvaa että myös rekrytointiviestintään. (Hurmerinta 2015, 135-141.)

Erilaisia kanavia tärkeimpinä rekrytinnissa pidetään henkilöstön verkostoja ja yrityksen omia kotisivuja, eli yrityskuvan rakentaminen on nykyään ehdoton, kuten jo Hurmerinta ja Östberg totesivat. Tutkimuksessa oli mielenkiintoista myös se, että 46 % vastaajista käyttää edelleen sähköpostia hakemusten vastaanottamiseen, vaikka moni käyttääkin jotain digitaalista työkalua. Ilmoituskanavan valintaa pitää yli 90 % vastaajista vähintään melko tärkeänä. Puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että printtimedia ei ole tänä päivänä relevantti rekrytointikanava, kun taas 81 % mielestä some on erittäin tehokas rekrytointikanava. (Duunitori 2018.)

Kuten jo Duunitorin teettämä tutkimuskin osoittaa, on sosiaalisella aikakaudella organisaatioiden osattava sosiaalinen rekrytointi eli rekrytointi some kanavia käyttämällä. Somessa rekrytoija menestyy, kun hän rakentaa verkostojaan eri somekanavissa aktiivisesti. Some on myös yksi mahdollinen keino rakentaa hyvää työnantajakuvaa, jonka tarkoituksena on antaa brändille, organisaatiolle ja yksittäiselle työntekijälle inhimilliset kasvot. Lisäksi somessa pyritään aktiivisuudella erottumaan kilpailijoista, sekä luodaan hakijoille kuva yrityksestä, jossa viihdytään ja jossa saa ideoida, kehittyä ja kehittää. (Hurmerinta 2015, 134-137.)

Suomessa rekrytoijille tehdyn tutkimuksen mukaan pidetään tärkeimpinä somekanavina LinkedIniä ja Facebookia, mutta selkeästi tärkeinä pidetään myös Twitteriä, Instagramia ja Youtubea. Vielä ei uskota rekrytointiin Whatsapin, Snapchatin, Periscopopen tai Pinterestin kautta. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että some on jo vuosia sitten ohittanut perinteiset työpaikkailmoitussivut, kuten esimerkiksi Monster, Oikotie, Duunitori ja TE-palvelut. (Duunitori 2017 ja 2018.)

Rekrytinnin onnistumisen kannalta on tärkeintä olla siellä, missä potentiaaliset parhaat työnhakijat ovat. Kuten Duunitorin tutkimuksestakin huomaa, on mahdollisia rekrytointikanavia paljon, ja Hurmerinta erityisesti kehottaa yrityksiä olemaan rohkeita ja kokeilemaan. Testaamalla eri sosiaalisia verkostoja, yrityksessä huomataan monipuoliset somerekrytinnin mahdollisuudet. Yksi mielenkiintoinen esimerkki on kilpailu Snapchatissa, jossa hakijat hakevat työpaikkaa tekemällä työnäytteen tai jonkun tuotoksen, ja voittaja voitaisiin palkata yritykseen. (Hurmerinta 2015, 135-141.)

Suorahaku on tavallaan osittaista rekrytoinnin ulkoistamista omasta organisaatiosta. Siinä palkataan rekrytoinnin ammattilainen eli konsultti, joka etsii parhaan työntekijän työtehtävään. Suorahakua on käytetty jo pitkään johdon rekrytoinneissa, mutta nykyään sitä on monessa eri ammatissa, varsinkin sitä hyödynnetään erikoisosaajien hankinnassa sekä niissä tehtävissä, joissa on yleisesti osaajien puute. Rekrytointimenetelmänä suorahakua pidetään tehokkaana ja lopputulokseltaan laadukkaana – menetelmän etuna pidetään myös prosessin vuorovaikutteisuutta, hienovaraisuutta ja yksilöllisyyttä. (Soikkanen, Sorminen & Stelander 2015, 11, 36, 44.)

Suorahakuun kuuluu kolme osa-aluetta: organisaation tarpeen ymmärtäminen, vaihtoehtoisten ehdokkaiden löytäminen ja valinnan tekeminen. Suorahakuprosessi laajenee koko ajan, ennen prosessin ainet tehtävä oli löytää oikea ihminen tehtävään. Nyt ja tulevaisuudessa rekrytointikonsultilta odotetaan kokonaisvaltaista näkemystä asiakasorganisaation toiminnoista sekä perusteltua näkemystä mahdollisista käytännön vaihtoehdoista, eli konsultit toimivat myös neuvonantajina. (Soikkanen ym. 2015, 181-182.)

Suorahaun tapaan toimii henkilöstövuokraus, jossa kuitenkin ei synny yrityksen ja haki-ajan välille työsuhdetta kuten suorahaussa. Henkilöstövuokraussa rekrytoidaan osaaminen ja lisäkäden organisaatioon, mutta lopputuloksena uusi henkilö on työsuhteessa vuokrausyritykseen ja yritys maksaa vuokrausfirmalle korvauksen työpanoksesta. Vuokratyön käyttö on muun maailman tapaan myös Suomessa yleistynyt ja sen odotetaan yleistyvän entisestään. Eniten vuokratyöntekijöitä on hotelli- ja ravintola-alalla sekä kaupan ja toimiston alalla. Nykyään on myös trendinä, että palkataan hyvä työntekijä jonkun ajan kuluttua omaan organisaatioon, kun hän on ollut jonkun ajan vuokratyöntekijänä. (Kaijala 2016, 144-146.)

3 Rekrytointiprosessi nopeutuu

Yritykset rekrytoivat myös jatkossa työntekijöitä, ja organisaatiot tarvitsevat uusia osaajia. Rekrytointin perusprosessi pysyy jatkossakin samana, eli ihmiset etsivät töitä ja heidät haastatellaan ja lopuksi tehdään työsopimus, mutta välineet lopputuloksen saavuttamiseen kehittyvät kovaa vauhtia, varsinkin tekoäly tuo uusi välineitä prosessin tueksi ja mahdollistaa prosessin nopean toteuttamisen. (Morgan, 2018.)

Rekrytointi on tulevaisuudessakin inhimillistä. Samoin kuin Morgan on myös Schmidt sitä mieltä, että teknologian avulla siitä tulee helpompaa sekä rekrytoijalle että työnhakijalle. Tähän asti työntekijät ovat hakeneet työpaikkaa kirjoittamalla luetteloita omasta työhistoriasta ja koulutuksesta – sillä on ollut suuri merkitys, minkälaiselle paperille tieto on kirjoitettu, mitä fonttia on käytetty ja mitä sanoja käyttäen on saatu paras vaikutelma. Rekrytoijat taas ovat kirjoittaneet listoja osaamistarpeesta ja julkaisseet ilmoituksia vapaista työpaikoista netissä samanlaisina kuin ne olivat printtilehdissä – julkaisujen ja tiedon muoto on muuttunut, mutta sisältö on pysynyt samana. (Schmidt 2018.)

Mikään ei poista tarvetta henkilökohtaiselle kontaktille, kirjoittaa Post ja on siinä samaa mieltä Schmidin kanssa. Post kiinnittää erityistä huomiota ja korostaa erityisesti työnhakijoiden hyvää mainetta digitaalisissa ja varsinkin sosiaalisissa kanavissa, jotka tulevat tulevaisuudessa näkymään enemmän rekrytointien apuna. Esimerkiksi LinkedIn on jatkossa paljon merkittävämpi rekrytointiväline ja apu rekrytoijalle. (Post 2018.)

Rekrytointia on pidetty aina ihmisten välisenä kommunikointina. Nyt yritykset ovat panostaneet käyttämään hyödyksi sosiaalista mediaa ja erilaisia tietokantoja rekrytoinneissa. Kuten Schmidt jo edellä sanoo, edelleen käytetään hakemuslomakkeita ja ansioluetteloita. Vaikka tieto on digitaalista, edelleen rekrytoija on se, joka analysoi samaansa yksityiskohtaista dataa työnhakijasta, mutta tietokone ja data-analyysit muuttavat myös Panchenkon mielestä rekrytoijan työtä helpommaksi ja tarkemmaksi. (Panchenko 2018.)

Kaijalan mukaan rekrytointi muuttuu enemmän suoritusperusteiseksi, eli organisaatio aloittaa rekrytointin kysymällä, mitä pitää saada aikaiseksi, ja mitä onnistumista sekä osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi mietitään, tarvitaanko tavoitteen saavuttamiseksi muita työntekijöiltä tietynlaisia ominaisuuksia. Schmidt ja Panchenko ovat sitä mieltä, että muutos tapahtuu teknologian avulla, mutta Kaijala taas miettii, että rekrytointitarpeen analysointi muuttaa koko rekrytointiprosessin. (Kaijala 2016, 167-175.)

Tulevaisuudessa tarkoituksena ei ole palkata työntekijää, vaan saada asioita eli muutoksia tapahtumaan. Osaamisella tarkoitetaan tässä aikaisempia saavutuksia, hakijan koulutuksella ja työkokemuksella ei ole väliä. Onnistuneeseen rekrytointiin tarvitaan seuraavia osa-alueita: kyvykkyys, työn hallinta ja johtaminen, tiimityötaidot ja tunneäly, ongelmanratkaisukyky, motivaatio tehdä vaativaa työtä, työn sopivuus ja kulttuurien yhteensopivuus. Näistä ehdottomasti tärkein on motivaatio – se korostuu myös tulevaisuudessa. (Kaijala 2016, 167-175.)

Suomessa rekrytointia ja sen tulevaisuutta on tutkinut Duunitori rekrytointimedia. Kysely on toteutettu vuosittain vuodesta 2013 alkaen. Kyselyyn vastaajina ovat olleet rekrytointiasiantuntijat. Vuonna 2018 kysely toteutettiin kesällä ja julkaistiin syksyllä. Kyselyyn vastasi 219 rekrytoinnin ammattilaista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää rekrytoinnin nykytilaa ja tulevaisuuden trendejä. (Duunitori 2018.)

Duunitorin tutkimus tukee Kaijalan ajatuksia siten, että tässäkin rekrytoijat pitävät tärkeimpinä menestystekijöinä motivaatiota työtehtävää kohtaan ja soveltuvuutta yrityskulttuuriin. Mutta toisin kuin Kaijala arvioi, tutkimuksen mukaan edelleen pidetään kentällä erittäin tärkeänä myös aikaisempaa työkokemusta. Lisäksi nousivat esille tärkeinä työnhakijan ominaisuuksina: erityistaidot, referenssit, koulutus, kansainvälisyys, mutta myös edellisen työsuhteen päättymissy. Rekrytoinnin kannalta ei ole merkitystä hakijan sukupuolella, iällä eikä kansalaisuudella. (Duunitori 2018.)

3.1 Työnantajakuvan ja yrityskulttuurin merkitys rekrytoinnissa

Hyvää työnantajakuvaa pidetään tutkimuksen mukaan ratkaisevana tekijänä onnistuneeseen rekrytointiin. Neljäsosa tutkimukseen vastaajista on sitä mieltä, että työnantajakuvan rakentaminen kuuluu organisaation ylimmälle johdolle. Melkein kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että rekrytointi digitalisoituu ja muuttuu merkittävästi seuraavan 10 vuoden aikana, mutta kuitenkin monikaan ei usko, että tekoäly hoitaisi suurimman osan rekrytoinnista silloin. Sosiaalista mediaa pidetään erittäin tehokkaana työnhaun ja rekrytoinnin kanava. (Duunitori 2018.)

Duunitorin tutkimuksen kanssa samaa mieltä on DeWitt, jonka mielestä myöskin erityistä huomiota on kiinnitettävä työn hakemisen helppouteen. Siinä on tärkeimpänä yrityksen mobiiliystävälliset nettisivut, jolla myös rakennetaan tietoisesti yrityksen omaa työnantajakuvaa. Rekrytointiin vaikuttavat lisäksi kaikki muut työelämän muutokset, esimerkiksi etätöiden lisääntyminen. Kirjoittaja myös kehottaa rekrytointiyrityksiä valmistautumaan siihen, että tekniikan kehittyessä ja rekrytointiprosessin keventyessä, yksinkertaistuessa monet

yrietykset rekrytoivat jatkossa itse. Siten hän kehottaa rekrytointiyrietyksiä laajentamaan palveluvalikkojaan esimerkiksi myönteisen työnantajakuvan rakentamiskoulutukseen. (DeWitt 2018.)

Tekniikka auttaa tulevaisuudessa löytämään juuri sopivimman työntekijän, mutta kirjoittaja korostaa toisten tapaan myös henkilökohtaista kontaktia ja viestintää. Kuten Duunitorin tutkimuksessakin korostetaan: somea ei saa unohtaa, yrityskuvaa rakennetaan ja sitä kautta myös rekrytointeja tehdään jatkossa enenevässä määrin somessa. Nyt jo perinteisen LinkedIn sivuston lisäksi työpaikkoja ilmoitetaan Facebookissa, Instagramissa ja Snapchatissa. (DeWitt 2018.)

Digitaalisuus tuo rekrytointiin koko ajan uusia työkaluja, jotka helpottavat ja nopeuttavat rekrytointeja – seuraavana askeleena nähdään biometrisen tiedon käyttö rekrytointin apuna. Biometrinen tieto tarkoittaa henkilön fyysisiä tai fysiologisia ominaisuuksia sekä käyttäytymiseen liittyvää tietoa, josta hänet voidaan tunnistaa (Sanastokeskus). Biometrisiä tietoja käytetään siihen, että löydetään oikeanlaiset ja sopivat henkilöt meidän organisaatioon eli ei etsitä työlle tekijää vaan tekijälle töitä. (Post 2018.)

Postin kanssa on ihan samoilla linjoilla Morgan, joka ei puhu biometrisistä tiedoista, mutta on sitä mieltä, että yhä enemmän ollaan menossa siihen suuntaan, että organisaatioon otetaan töihin organisaatioon sopivia henkilöitä, eikä niinkään haeta tiettyä osaamista. Tämän lisäksi hän ennustaa, että avoimesti hakemalla rekrytoidaan tulevaisuudessa paljon enemmän henkilöitä, eikä tehtävään haeta tiettyä osaamista. Kirjoittaja myös kiinnittää huomiota yritysten kansainvälistymiseen ja siihen, miten myös rekrytointi on eri kulttuurirympäristössä erilaista. (Morgan 2018.)

Morganin ja Postin tapaan Panchenko on sitä mieltä, että rekrytointi kääntyy tulevaisuudessa sellaiseksi, että työntekijälle etsitään sopiva työ, eikä työlle sopiva tekijä. Vaikka internet ja tekoäly, kaikki data ja alustat auttavat tulevaisuudessa rekrytointeja, ei vielä pystytä hyväksymään sitä, että ihminen ei olisi mukana tässä prosessissa. Tulevaisuus kuitenkin näyttää, onko onnistunut rekrytointi mahdollista ilman ihmistä. (Panchenko 2018.)

Teknologian kehitys on edellisten ajatusten tavoin rekrytointin tulevaisuus, myös Hippsin mielestä tulevaisuudessa analysointi auttaa lahjakkaita osaajia löytämään oikean tiimin ja organisaation itselleen. Ennakoiva analytiikka toimii teknisesti siten, että se pisteyttää hakijat saamansa tiedon perusteella ja siten varmistetaan oikea työntekijä oikeaan tehtävään. Toisaalta on näkyvissä riski, miten kone tunnistaa esimerkiksi naisten ja miesten välisen eron tai etnisen taustan vaikutuksen kerättyyn dataan. (Hipps 2017.)

Kun Hipps epäilee tekniikan mahdollisuutta tunnistaa tiettyjen ominaisuuksien vaikutusta analyysiin, on Brown sitä mieltä, että riskinä onkin se, että organisaatioon haetaan liian samanlaisia ihmisiä. Tekoäly vertailee nykyisten parhaiten työntekijöiden dataa työnhakijoiden dataan, jolloin samoilla mittareilla pyritään löytämään menestyvät ja juuri sopivat työntekijät tiimiin. Siinä piilee kuitenkin vaara, että organisaation monimuotoisuus kärsii, ja työntekijöistä tulee liian samanlaisia, kun tekoäly vertaa hakijoiden mieltymyksiä, persoonallisia ominaisuuksia ja asenteita. Toisaalta tällainen vertailu voi myös tuoda esille juuri oikeanlaisia sitoutuneita pitkäaikaisia ehdokkaita työnantajalle. Kirjoittaja suosittelee ennakkoimaan teknisiä ratkaisuja, jotta organisaatiolla on mahdollisesti algoritmit kohdillaan rekrytoijan apuna nopeuttamassa rekrytointiprosessia. (Brown 2018.)

Tietoa on niin paljon, että koneet jäsentelevät tiedot siten kuin heille on opetettu, eli koneet oppivat ymmärtämään työkokemuksen, ihmisen ominaispiirteiden ja luonteenpiirteiden, urapolkujen sekä monen muun datan merkityksen suhteessa työtehtävään ja organisaatioon. Schmidin mielestä Brownin ja Hippsin esittämät riskit voisi ennakoida sillä, että lopullisen päätöksen rekrytoinnista tekee kuitenkin ihminen. Vaikka Pancharenko ei ollut ihan varma, että ihmistä tarvitaan tulevaisuudessa rekrytointiprosessissa, niin Schmidt on vahvasti sitä mieltä, että lopullisen rekrytoinnin tekee ihminen, joka on saanut valmiiksi analysoitua tietoa hakijasta. (Schmidt 2018.)

3.2 Tekoälyn hyötymahdollisuudet

Vuoden 2017 kyselyn kiinnostavin trendi rekrytoinnissa oli se, miten tavoitetaan somen kautta passiiviset työnhakijat. Vuoden 2018 tutkimuksen kiinnostavimmat trendit olivatkin tekoälyn lisääntyminen rekrytoinnissa ja myös työnantajakuvan rakentaminen. Myöskin on kiinnitetty huomiota passiivisiin työnhakijoihin ja sisältömarkkinointiin rekrytoinnissa. (Duunitori 2017 ja 2018.)

Moni puhuu digitaalisuuden lisääntymisestä, jotkut koneista, mutta tällä hetkellä niillä tarkoitetaan tekoälyä, joka on opetettu analysoimaan tietoa – se kiinnostaa kaikkia, kuten myös Duunitorin tutkimuksesta käy ilmi. Suurimmat investoinnit tulevaisuudessa ovatkin peleihin ja analysointiin keskittyneet ohjelmat, joilla saadaan esille organisaation kannalta tärkeä tieto työnhakijasta. (Schmidt 2018.)

Kuten Duunitorin tutkimuksestakin huomaa, tekoäly on tulossa ja siten paperi hakuvälineenä on jo melkein hävinnyt työhakuprosessista. Nykyään täytetään samat tiedot digitaal-

liselle alustalle, jonne saadaan kerättyä tieto myös hakijan toiminnasta verkossa. Rekrytoijan on helpompaa arvioida kaiken saadun tiedon perusteella henkilön sopivuutta työtehtävään. (Post 2018.)

Myös Morgan pitää erityisen tehottomana nykyään ansioluetteloita ja työhakemuksia. Postin tapaan Morgan näkee tekoälyn tulevan vauhdilla ja hänen mukaan tekoälyä voidaan käyttää hyväksi parhaiden hakijoiden löytämisessä. Hakijoita verrataan keskenään heistä kaiken mahdollisen saadun tiedon perusteella. Lisäksi ehdotetaan, että hakijat tekisivät videon ja tekoäly arvioisi sen perusteella heidän sopivuutta organisaatioon. (Morgan 2018.)

Tulevaisuudessa ei enää kirjoiteta hakemuksia eikä ilmoituksia, vaan tieto tulee analysoituna sovelluksesta, joka on kerännyt ja analysoinut ison määrän dataa. Schmidt, Morgan ja Post ovat paperin häviämisestä samaa mieltä, vaikka Morgan puhuu tekoälystä, Post alustasta ja Schmidt sovelluksesta. Erilaista tietoa meistä jokaisesta on joka puolella ja hyvin erilaista: erilaiset arvioinnit, esitykset, priorisoidut ja painotetut suoritteet, sovellusten historia ja paljon muuta. Dataa kertyy myös siitä, kun työnhakijat pelaavat tietynlaisia pelin tapaisia ohjelmia, joilla selvitetään heidän todelliset luonteenpiirteet, luontaiset tavoitteet ja minkälaisia he ovat oikeasti ihmisinä ja työntekijöinä. (Schmidt 2018.)

Pancharenko on Schmidtin, Postin ja Morganin kanssa samaa mieltä, että hakemukset ja ansioluettelot ovat historiaa. Hän kuitenkin ehdottaa tilalle jokaisen hakijan omaa datapankkia, joka keskustelisi työnantajan alustojen kanssa. Pankkiin kerättäisiin erilaista tietoa hakijoista eli siitä syntyisi lisää dataa. Tekniikka kehittyy valtavan nopeasti ja kiihtyvällä tahdilla joka alalla, niin myös rekrytoinnissa käytetään jatkossa hyödyksi dataa ja sen analysointia. Kiihtyvä kehitys ja tekoäly jopa pelottavat monia, mitä ne tuovat tullessaan. (Panchenko 2018.)

Vaikka DeWitt sanoo, että on vaikeaa ennustaa, miten tulevaisuudessa rekrytointi hoidetaan, mutta silti hänenkin ajatukset menevät vahvasti digitalisaatioon ja tekniikan kehittämiseen. Panchenkon tapaan hän näkee hakijoiden luovan henkilökohtaisia portfolioita nettiin, jossa he esittelevät omaa osaamista ja siihen linkittyä vahvasti myös somekanavat ja niissä esillä olo, merkitystä on myös sillä, mitä mieltä ole verkossa ollut jostain asioista. (DeWitt 2018.)

Rekrytoijalla on valtava määrä tietoa, jota täytyy analysoida nopeasti. Rekrytoija on ihminen, jolla on tunteet ja joka tekee päätökset omista lähtökohdista ja omiin tietoihin perustuen. Ihminen on altis virheille, usein tiedostomattaan. Virheiden määrä rekrytoinneissa

odotetaan vähenevän uuden tekniikan hyödyntämisen myötä. Toisaalta on myös mahdollista, että tekoäly korvaa rekrytoijan työt, ainakin suuren osan siitä. Ennustetaan, että ensi-kontaktin työnhakijaan ottaisi chat-robotti tai tekoäly, niin jääkö lopuksi rekrytoijalle mitään roolia ja vastuuta rekrytointiprosessissa. (Panchenko 2018.)

Mielenkiintoista oli huomata, että hakijat käyttävät työnhakuvälineenä nykyään mobiilia huomattavasti enemmän kuin tietokonetta, kun taas tablettia käyttää tosi harva hakija. Tämä välineiden käyttötutkimus tukee Pancharenkon ajatusta siitä, että digitaalisuus ja tekoäly näkyvät yhä vahvemmin myös rekrytoinnissa, esimerkiksi robotti haastattelijana. (Duunitori 2017 ja 2018.)

Hipps näkee tekoälyn hyödyn vähän eri näkökulmasta kuin Pancharenko eli hän on sitä mieltä, että koneen tekemä analyysi nostaisi esille huippuosaajia- ja lahjakkuuksia, jotka jostain syystä nykyrekrytoijalta eli ihmiseltä jäisi huomaamatta. Kilpailutilanteessa nopeasta analysoinnista on erityisesti hyötyä, kun rekrytoija ehtii ensimmäisenä ottamaan yhteyttä huipputyönhakijaan ja mahdollisesti tekemään rekrytointipäätöksen. Tässäkin korostetaan rekrytoijan henkilökohtaista yhteydenottoa työnhakijaan ja siinä korostuu nopeus sekä inhimillisyys. Rekrytoinnista tulee tulevaisuudessa paljon älykkäämpää ja nopeampaa. (Hipps 2017.)

2017 Deloitte Human Capital Trends tutkimuksien mukaan melkein kaikkien rekrytointien apuna käytetään jo nyt teknologiaa, joka varsinkin on apuna ehdokkaiden seulonnassa. Tähän asti on käytetty yksinkertaista hakijoiden seurantajärjestelmää, jossa järjestelmä tunnistaa avainsanoja ja muodostaa listoja hakijoista. Tekoäly tulee jatkossa kehittymään siihen, että kone oppii tarkistamaan ehdokkaiden hakemukset ja tunnistamaan niistä parhaat. (Brown 2018.)

Brown toi esille teknologian hyödyt hakijoiden seulonnassa, ja Hipps luettelee myös syyt, miksi teknologia on tehokkaampaa kuin ihminen rekrytoinnissa. Tekniikan avulla tehty rekrytointi on tietopohjainen, johdonmukainen, ei sisällä harhoja eli virheitä, on nopeampaa ja tehokkaampaa ja perustuu todennäköisyyksiin. Tehokkuus perustuu siihen, että rekrytoijat säästävät aikaa, kun ei tarvitse lukea hakemuksia ja karsia hakijoita. (Hipps 2017.)

Samoin kuin muut ovat arvioineet, myös Post on sitä mieltä, että rekrytointiprosessissa varsinkin hakemusten käsittelyvaihe siirtyy täysin digitaaliseksi. Hän näkee asian Hippsiä ja Brownia enemmän jo hakemuksen muodossa, eli miten dataa kerätään. Hänen mieles-

tään datan keräämisen voisi hoitaa tekoäly, joka kysyy hakijalta peruskysymykset ja tallentaa ne tietokantaan. Hakemus hoidetaan esimerkiksi puhelimen välityksellä. (Post 2018.)

4 Asiantuntijoiden haastattelut

Teoria osuuden tueksi selvitettiin erilaisia tutkimusmenetelmämahdollisuuksia, mikä tukisi parhaiten tutkimusongelmien selvittämisessä. Valituksi tuli kvalitatiivinen menetelmä eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin haastattelemalla asiantuntijoita. Tutkimukseen olisi todella haastavaa saada tarpeeksi isoa joukkoa rekrytoinnin asiantuntijoita mukaan vastaamaan kyselyyn, jotta olisi voinut toteuttaa kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen. Duunitori on tehnyt Suomessa vuosittain rekrytoinnista tutkimusta, jota tässä työssä onkin käytetty hyödyksi. Jos olisi toteutettu määrällinen tutkimus, siitä ei olisi tullut niin kattavaa kuin Duunitorin vuodesta 2013 asti toteuttama tutkimus on ollut. Tämän työn tutkijan toteuttamana kapeamman tutkimuksen hyöty tähän työhön ei olisi ollut merkittävä.

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta, jossa vastaajat tulkitsevat esitettyjä kysymyksiä omasta näkökulmasta ja omalla ymmärryksellään. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja todellisen elämän mukaan, vaikka todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus kärsii, koska tutkijan oma ja yleinen tieto sekoittuvat toisiinsa huomaamatta. Tutkimus pyrkii löytämään tosiasioita, eikä todentaa jo olemassa olevaa totuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 160-161.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen välineenä käytetään tiedon lähteenä ihmistä, eli tutkija luottaa omiin havaintoihin ja käytyihin haastatteluihin. Monessa tutkimuksessa käytetään täydentävänä tiedon lähteenä lomakkeita tai testejä, mutta tässä tutkimuksessa käytettiin vain haastatteluja. Tutkija ei voi päättää, mikä on tärkeää ja mikä ei, vaan hänen on tarkasteltava aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

Laadullisen tutkimuksen metodeja ovat erilaiset haastattelut, havainnointi ja tekstien diskursiiviset analyysit. Haastattelujen kohteet eli haastateltavat valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei sattumanvaraisesti. Tässä tutkimuksessa valittiin haastateltavaksi eri näkökulmista ja ammattiryhmistä asiantuntijoita, kysymykset muotoutuivat hieman eri näkökulmasta eri vastaajien kanssa. Jokaista haastattelua käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisena. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää rekrytoinnin muutosnäkymät niiltä, jotka oikeasti tekevät rekrytointeja – mikä on heidän näkemys mahdollisista tulevaisuuden suunnista rekrytoinnin saralla. Haastattelukysymykset koskivat kaikki rekrytoinnin tulevaisuutta, muutosta ja erilaisia vaihtoehtoja sekä tekoälyn merkitystä ja mahdollisuuksia tulevaisuuden rekrytoinneissa.

Haastattelukysymyksistä (liite 1) kaksi ensimmäistä olivat taustakysymyksiä, joilla oli tarkoitus selvittää henkilön subjektiosaaminen rekrytoinnista ja mistä näkökulmasta hän aihetta lähestyy. Kysymykset 3-13 taas olivat kaikki aiheeseen liittyviä ja koskivat rekrytoinnin tulevaisuutta ja erityisesti tulevaisuuden suuntaviivoja lähiaikoina.

Haastattelukysymykset muotoutuivat tämän työn luvussa 3 esille nousseiden mahdollisten rekryointitrendien pohjalta. Tekoälyn käytöstä ja mahdollisuuksista kysyttiin kysymyksessä 4, mutta voidaan todeta, että melkein kaikkiin kysymyksiin vastattaessa tätä aihetta käsiteltiin, koska suurin osa kysymyksistä koski jotakin teknistä ratkaisua.

Kysymykset 5 - 8 olivat tulevaisuuden mahdollisiin rekryointitapoihin- ja välineisiin liittyviä väittämiä. Niissä kysyttiin suoraan, mitä ajatuksia ja tuntemuksia uuden tavat mahdollisesti herättävät. Kysymys numero 10 koski sosiaalisen median käyttöä rekrytoinnissa. Työnantajakuva rakentamista koski kysymys numero 11 ja onnistuneen rekrytoinnin mitaamisesta kysyttiin kysymyksessä 12. Kysymyksen 3 ja 13 olivat yleisiä kysymyksiä rekrytoinnin tulevaisuudesta.

4.1 Haastattelujen toteutus

Tavoitteena oli haastatella viittä henkilöä, joilla jokaisella on erilainen lähestymiskulma rekryointiprosessiin. Haastateltiin 4 eri henkilöä syys-lokakuussa 2018, yksi jäi haastattelelta aikatauluongelmien takia. Haastateltavat edustivat tutkimusongelmaa katsoessa eri asiantuntijajoukkoa: palveluvastaava, henkilöstösuunnittelija hr-osastolla, pienyrittäjä ja työllisyyskoordinaattori. Haastattelelta jäi rekryointiyrityksen edustaja.

Haastatellut valikoituivat tutkijan omasta verkostosta. Valinta tehtiin eri ammattinimikkeiden perusteella ja pääpaino oli siinä, että tulisi erilaisia näkemyksiä rekrytoinnin tulevaisuutta ajatellen. Tutkija katsoi, että pienyrittäjälle rekrytointi on aivan erilainen kuin ison organisaation hr-osastolla rekrytoinneista vastaavalla henkilöllä, ja halusi eri näkökulmat esille tähän tutkimukseen.

Tähän tutkimukseen oli pyrkimys saada ideoita tulevaisuudesta eri näkökulmista, eikä esimerkiksi verrata isojen yritysten rekryointiprosesseja keskenään, tai miettiä pienyritysten erilaisia mahdollisuuksia rekrytointiin. Haastattelun kaksi ensimmäistä kysymystä olivat taustakysymyksiä, joista kävi ilmi haastateltavien rekrytointien määrä, asiantuntisuus tähän raporttiin sekä mitä rekrytointikanavia he ovat käyttäneet (taulukko 2).

Taulukko 2. Asiantuntijoiden kompetenssi

Haastattel-tava	Haastattelu-ajankohta	Kompetenssi	Käytetyt rekrytointi-kanavat
Palvelu-vastaava	28.9.2018	- rekrytoinut tänä vuonna noin 10 työntekijää - toimii esimiehenä, noin 30 alaista - tehnyt rekrytointeja monta vuotta	- Kunta-rekry - mol.fi
Työllisyys-koordinaattori	30.9.2018	- neuvoo päivittäin yrityksiä ja työttömiä - ollut aikaisemmin työvoimatoimistossa asiantuntijatehtävissä	-
Yrittäjä	30.9.2018	- rekrytointi koko ajan ajankohtainen kummassakin yrityksessä – ei löydy hyviä työntekijöitä - rekrytoinut 5 henkilöä tänä vuonna - kaksi yritystä: ensimmäinen toiminut 7 vuotta ja toinen 1 vuoden - haettu myös harjoittelijoita ja kolme kertaa kokeiltu työllistettyä henkilöä	- mol.fi - omat nettisivut - Facebook - LinkedIn
Henkilöstö-suunnittelija	2.10.2018	- ollut mukana puolen vuoden aikana noin 60 rekrytoinnissa - iso organisaatio: n 1500 työntekijää - esikäsittelee hakemukset ja tekee usein esivalinnat esimiehelle	- mol.fi - Kunta-rekry - täsmärekritytoinnit

Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina, eli kysymykset olivat etukäteen mietitty, mutta keskustelu muotoutui tilanteen mukaan. Kysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville, kuitenkin haastattelutilanteessa saatettiin käsitellä aiheita ja kysymyksiä osittain myös päällekkäin, eli haastateltava totesi, että vastasikin jo osittain toiseen kysymykseen.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, aikaa oli varattu kuhunkin haastatteluun yksi tunti. Pyrkimyksenä oli toteuttaa haastattelut tapaamisen yhteydessä, se toteutui kahden asiantuntijan kanssa. Yhden henkilön kanssa pidettiin puhelinhaastattelu ja yhden asiantuntijan kanssa puhuttiin Skypen välityksellä. Lopputuloksen ja haastattelun onnistumisen kannalta tutkijan mielestä ei ollut merkitystä, tapasiko hän henkilökohtaisesti haastateltavan vai puhuttiinko välineen kautta.

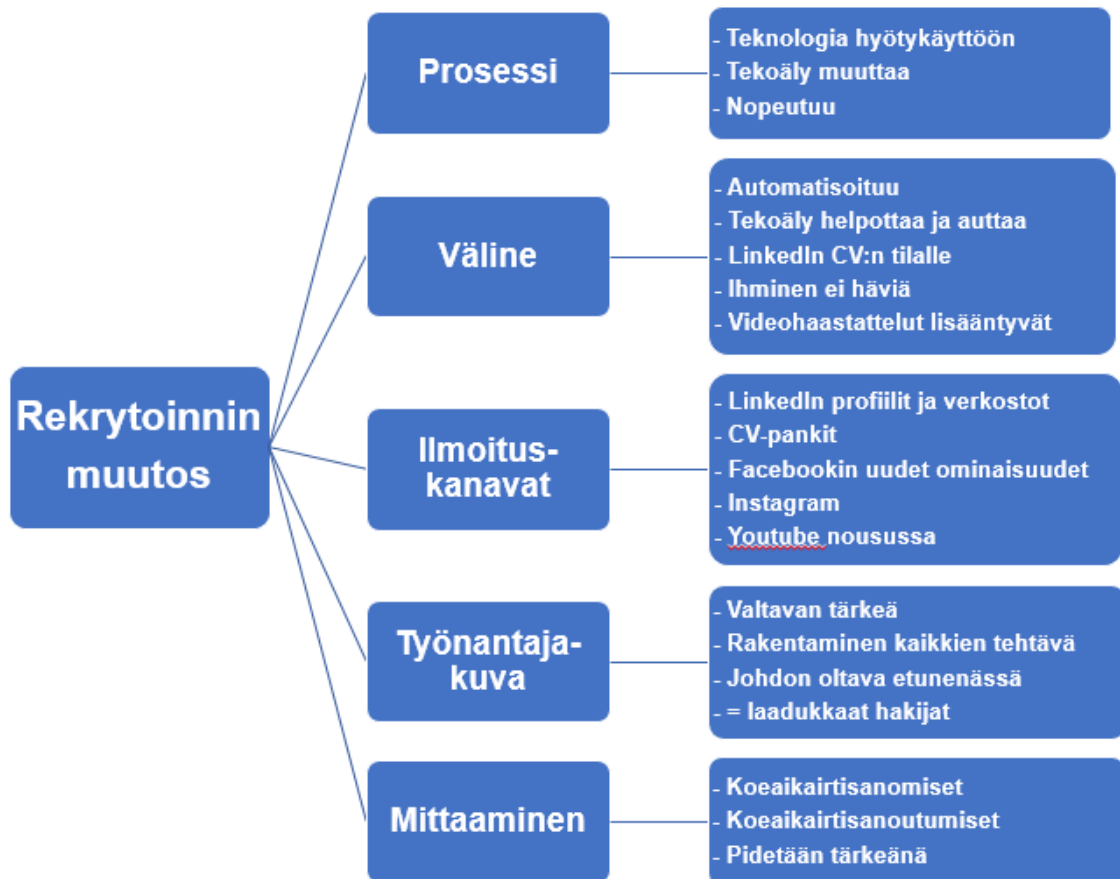
Haastattelujen aikana tutkija teki muistiinpanoja vihkoon, jotka hän kirjoitti puhtaaksi jälkikäteen. Haastatteluja ei nauhoitettu eikä siten myöskään litteroitu, vaan pääkohdat kirjattiin muistiin. Analyysi tehdään usein sen jälkeen, kun aineisto on kerätty ja järjestetty (Hirsjärvi ym. 2014, 223). Tämänkin työn kohdalla aloitettiin analyysi sen jälkeen, kun aineisto oli kerätty ja kirjoitettu puhtaaksi.

4.2 Haastattelujen analyysi

Analysointitapoja on monia varsinkin laadullisessa tutkimuksessa ja haastattelujen analysoinnissa. Tärkeintä on valita sellainen analyysitapa, jolla saadaan parhaiten vastauksen tutkimuskysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät analyysimenetelmät ovat: teema- tai tyyppianalyysi, sisällönerittely, diskurssi- ja keskusteluanalyysi. Haastatteluja analysoidessa tutkija yrittää tulkita oikein haastateltujen vastauksia ja yrittää löytää ilmiöitä sekä etsiä merkityksiä. (Hirsjärvi ym. 2014, 208, 224-225.)

Tähän opinnäytetyöhön ja kerättyyn tutkimusaineistoon valikoitui analyysimenetelmäksi teema-analyysi. Kerätystä aineistosta tutkija etsii keskeisiä teemoja ja ajatuksia, jotka haastateltavat nostivat esille. Haastateltavilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat erilaisista tulevaisuuden suunnista. Kerätystä aineistosta löytyy selkeästi tiettyjä yhteisiä teemoja. Aineistosta löytyy myös hyvin erilaisia näkemyksiä ja ihan vastakkaisia ajattelua joistakin asioista.

Tutkija kirjasi itselleen ylös niitä asioita, jotka toistuvat eniten keskusteluissa. Hän ryhmitti asioita samojen otsikkojen alle, esimerkiksi digitaalisuus, ei papereita ja automatisaatio yhdistyivät automatisaatioksi. Joka kysymyksen vastauksissa löytyi toistuvia teemoja, joista muodostettiin käsitekartta (kuviokuva 3).



Kuvio 3. Käsitekartta rekrytoinnin muutoksesta haastattelujen pohjalta

Näiden toistuvien teemojen lisäksi haastateltavat alkoivat kehittää ja innovoimaan itse ihan uusia palveluita ja sovelluksia. Haastattelussa oli nähtävillä selkeästi, miten jokainen lähti purkamaan omia ajatuksia oman asiantuntijuuden pohjalta – näkökulma oli jokaisella omanlainen. Esimerkiksi pienyrittäjällä oli taustalla koko ajan kustannukset, kun taas palveluvastaava ei maininnut kertaakaan rahaa tai kustannuksia haastattelun aikana.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että rekrytointiprosessi nopeutuu, ja siihen vaikuttaa hyvin nopeallakin aikataululla yleistynyt tekoälyn käyttö. Välineisiin vaikuttavat automatisaatio, eli aineiston analysoinnin tekee tulevaisuudessa kone, joskin ihmisellä nähdään edelleen ratkaiseva rooli, erityisesti haastatteluissa. Ilmoituskanavista mainittiin vain erilaisia sosiaalisen median alustoja.

Työnantajakuva pidettiin jopa keskeisimpinä rekrytoinnin onnistumisen kannalta ja uskotaan myös siihen, että sen tärkeys on nousussa, varsinkin niillä aloilla, joilla osaavast työvoimasta on pulaa. Rekrytoinnin onnistumisen mittaamista pidettiin tärkeänä, ja siihen halutaan panostaa. Haastateltujen omista organisaatioista ei ollut vielä käytössä hyviä rekrytoinnin mittaamisen välineitä.

4.3 Haastattelujen tulokset

Seuraavaksi tutkittiin jokaista haastattelua erikseen ja tehtiin niistä nostoja merkitsemällä pääpointit huomiokynällä. Näistä huomioista kerrotaan tässä luvussa, mikä jäi päällimmäisenä tunnelmana mieleen tutkijalle ja mikä sai haastateltavan innostumaan. Lisäksi kerrotaan sellaisista ideoista, jotka tulivat esille eri haastatteluissa haastateltavien omina ideoina ja keskustelujen tuloksena.

Haastattelujen tuloksena näkyy myös se, mikä näkökulma haastateltavalla on rekrytointiin ja mitä yleisiä ajatuksia hänellä on koko prosessiin. Jotkut ehdotukset ja ideat ovat erittäin todennäköisiä ja mahdollisesti jo toteutettukin, ja toiset taas sellaiset, että kauempana tulevaisuudessa ehkä mahdollisia toteuttaa. Mukana on myös ideoita, jotka olisivat kehittämiskelpoisia sekä vähän myös fantasioita.

Ensimmäisenä haastateltiin palveluvastaavaa, joka toimii rekrytoivana esimiehenä ja on rekrytoinut tänä vuonna noin 10 työntekijää. Hän toimii aulapalveluiden esimiehenä, ja rekrytoi vahtimestareita ja valvojia. Rekrytoinnit ovat olleet suurimmaksi osaksi vakituisen toimeen tai pitkäaikaiseen työsuhteeseen. Jokainen rekrytointi on käsittänyt koko prosessin, eli tarpeesta on aloitettu, sitten on julkaistu ilmoitus, saatu hakemuksia, haastateltu ja tehty päätös eli työsopimus. (Palveluvastaava 28.9.2018.)

Palveluvastaava uskoo tekniikan nopeuttavan ja muuttavan rekrytointiprosessia huomattavasti lähitulevaisuudessa. Hän toivoo sellaista ohjelmaa, mihin voisi rekrytoija kirjata vain ammattinimikkeen ja yrityksen, ja sovellus tai ohjelma tarjoaisi sopivia osajia, jotka ovat kiinnostuneita uudesta työpaikasta. (Palveluvastaava 28.9.2018.)

Palveluvastaavan kanssa samantyyppisestä sovelluksesta puhui pienyrittäjä. Hänellä on kaksi yritystä, joihin molempiin hän on rekrytoinut myös tänä vuonna myyjiä. Pienyrittäjänä hän miettii TE-keskuksen mol.fi sivujen kääntämistä pääläelleen siten, että cv-pankkia hyödynnetään tehokkaammin. Hän haluaisi käyttöön sellaisen työkalun, jossa työnhakijan ja työnantajan syöttämät datat kohtaavat nopeasti. Eli jatkossa ei enää ei olisi työpaikkailmoituksia ja hakemuksia, vaan työnantajat syöttävät heidän tarpeensa sovellukseen ja työnhakijat kirjaavat ohjelmaan omat vaatimukset, toivomukset ja osaamiset. Ohjelma yhdistää osapuolet yhteen, jonka jälkeen yrittäjä ja työnhakija keskenään jatkavat toivottavasti onnistuneeseen rekrytointiin. (Pienyrittäjä 30.9.2018.)

Haastateltu pienyrittäjä toi esille yhteiskunnan yleisen vastuun erilaisiin yrittämiseen ja rekrytointiin liittyvissä asioissa. Pienyrittäjiä on Suomessa todella paljon ja rekrytointitarvettakin on, mutta osajista on huutava pula työmarkkinoilla. Hän on itse yrittänyt rekrytoida harjoittelijan – ei tullut yhtään hakemusta. Yhden harjoittelijan palkkaaminen onnistui kouluvierailun yhteydessä. Työhakemuksia on tullut työpaikkailmoituksen jälkeen alle kymmenen. Kaikkia hakijoita on pyritty haastattelemaan, mutta moni jätti tulematta. Yrittäjän mielestä yhteiskunnan pitäisi koulutuksen kautta reagoida vahvemmin siihen, että tietyistä osajista on puute. (Pienyrittäjä 30.9.2018.)

Pienyrittäjän tavoin yhteiskunnallista vastuuta painotti työllisyyskoordinaattori, jonka mielestä työnantajilla pitäisi olla enemmän vastuuta työllistää myös työttömiä. Työllisyyskoordinaattori tekee päivittäin töitä pitkäaikaistyöttömien ja rekrytoivien yritysten kanssa. Hän on ollut mukana noin 40 pitkäaikaistyöttömän työllistymisessä tänä vuonna. Hänen mukaansa nyt on työmarkkinoilla sellainen tilanne, että ne joilla on työpaikka, ne vaihtavat helposti toiseen työhön, mutta työttömät eivät työllisty. Toisaalta myöskään osaaminen ja työtehtävät eivät kohtaa. (Työllisyyskoordinaattori 30.9.2018.)

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että työtehtävät ja osaaminen ei tällä hetkellä kohtaa tietyillä aloilla. On aloja, joilla ei vaan ole tarpeeksi osaamista. Osuvimmin kertoi pienyrittäjä, joka kertoi tällaisesta tilanteesta, jossa hän oli työntekijänä vaihtamassa työpaikkaa ja hänelle ei löytynyt seuraajaa. Häneltä kysyttiin suoraan: ” Sano nimi, me tehdään tarjous!” Eli työnantaja pyrki saamaan osajia verkostojen kautta omaan yritykseen, kunhan saavat tietoonsa jonkun osajan nimen, he tekevät työtarjouksen. (Pienyrittäjä 30.9.2018.)

Rekrytointiprosessin muutoksessa päällimmäisenä nousi esille teknologian tuoma hyöty. Varsinkin nähdään se, että rekrytointi nopeutuu tulevaisuudessa; helpottuu rekrytoijan työ ja kone tekee analysoinnin ihmisen puolesta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ihmistä tarvitaan rekrytoinneissa myös tulevaisuudessa. Palveluvastaava (28.9.2018) sanoi: ”Haastatteluosuuden hoitaa aina ihminen, hän huomioi sellaisia asioita, mihin kone ei pysty. Esimerkiksi sopiiko henkilö organisaatioon tai työpariksi.”

Tekoäly muuttaa rekrytointia, mutta siinä nähdään myös monia haasteita. Tekoäly tarvitsee toimijakseen paljon dataa – miten ja mistä sitä kerätään. Datan keräämistä internetistä, ilman työnhakijan lupaa, on Suomessa laitonta ja sitä pidettiin moraalittomana – aina pitäisi olla lupa hakijalta kerätä hänestä tietoa.

Haastateltu henkilöstösuunnittelija, joka työskentelee yli 1000 henkilöä työllistävän oppilaitoksen hr-osastolla, epäili myös vahvasti datan keräämistä hakijasta muualta kuin mitä asianosainen itse haluaa kertoa itsestään. Hän toi esille esimerkiksi alanvaihtajat, joista voi olla netissä sellaista tietoa vanhasta työtehtävästä, joka ei ole tärkeä, eikä merkitsevää uuden tehtävän kannalta. (Henkilöstösuunnittelija 2.10.2018.)

Pienyrittäjä mietti datan keräämistä ja huomioimista hyvin kriittisesti, mutta ihan eri näkökulmasta kuin henkilöstösuunnittelija. Hänen mielestään hakija voi aina valehdella sekä hakemuksessa, ansioluettelossa ja myös netissä. Hän on törmännyt liioiteltuihin hakemuksiin ja LinkedIn profiileihin, joten tulevaisuudessa on tarkkaan mietittävä mistä ja miten dataa kerätään, jotta se olisi mahdollisimman oikea ja se olisi parhaiten hyödynnettävissä. (Pienyrittäjä 30.9.2018.)

Työllisyyskoordinaattori (30.9.2018) sanoi: ”Demokratia lisääntyy, kun koneet analysoivat dataa.” Demokratia lisääntyy, koska ihmiset ovat jollakin tavalla aina subjektiivisia, mutta koneet vain analysoivat niille syötettyä tietoa. (Työllisyyskoordinaattori 30.9.2018.)

Yksi haastattelukysymys koski tiedonkeruuta nykyisistä työntekijöistä ja saadun datan hyödyntämistä valittaessa sopivaa persoonaa työyhteisöön. Tästä oltiin aika eri mieltä, toisaalta kyllä, eli siinä nimenomaan haetaan tietynlaista persoonaa tiimin jäseneksi, ja sitä pidettiin hyvänä. Huonona puolena siinä nähtiin kuitenkin se, että työyhteisöstä ei tule monimuotoinen, kun kaikki ovat samanlaisia. Myöskään tällaista datan hyödyntämistä ei pidetty hyvänä ryhmädynamiikan kehittymisen kannalta. Moni mietti myös sitä, että kuinka usein tietoa kerätään, ja jääkö mahdollisesti huomioimatta henkilön ja työyhteisön kehittyminen. Moni pohti sitäkin, että ihminen sopeutuu usein erilaisiin tilanteisiin ja yhteisöihin, joten onko tarvetta edes kerätä tietoa nykyisestä työyhteisöstä.

Kriittisimmin persoonan palkkaamista yritykseen mietti pienyrittäjä, jonka mielestä se on työlästä ja raskasta erikseen selvittää hakijan osaamisen lisäksi persoonallisuutta. Hän myös kyseenalaisti sen, kuinka tärkeä rooli persoonallisuudella on, jos työntekijä tekee työnsä hyvin. Hän koki, että persoonien hakeminen töihin lisää henkilöstön vaihtuvuutta, varsinkin, jos henkilö antaa itsestään väärän kuvan. Pienyrittäjä pitää myös raskaana ja kalliina henkilöstön kouluttamista tehtävään alusta asti, jos haetaan vain persoonia töihin. (Pienyrittäjä 30.9.2018.)

Työllisyyskoordinaattorissa persoonan hakeminen työyhteisöön herätti kysymyksen: mikä on hyvä tyyppi? Hänen mielestään hyvä johtaja rekrytoi itseään fiksumpia työntekijöitä töihin. (Työllisyyskoordinaattori 30.9.2018.)

Henkilöstösuunnittelijan mukaan taas tällainen rekrytointi on hyvin alakohtaista. Rekrytoinnissa tärkein on aina hakijan oma motivaatio, halu oppia sekä asenne. Hän mietti tätä myös psykologiselta kannalta, että hakevatko rekrytoijat, usein esimiehet, saman energiatason omaavia alaisia. Esimerkiksi, jos on rauhallinen ja harkitseva rekrytoija, kokeeko hän täysin erilaisen persoonan uhkaavana. Toisaalta myöskin epäilyjä herätti työyhteisön monimuotoisuuden häviäminen ja miten ryhmädynamiikka toimii, jos kaikki ovat samanlaisia. (Henkilöstösuunnittelija 2.10.2018.)

Rekrytointivälineistä ja -kanavista suosituin myös lähitulevaisuudessa on LinkedIn, joka todennäköisesti tulee ansioluettelon tilalle. Lisäksi henkilöbrändäys lisääntyy palvelussa, ja sitä hyödyntävät erityisesti pienyritykset. Nähdään myös, että suorarekrytointi lisääntyy LinkedInin kautta.

Rekrytointikanavista palveluvastaava lähtisi kehittämään Facebookia. Hän uskoo, että siitä voisi kehittyä rekrytointisovellus, jossa haetaan deittisovellusten tapaan matchejä. Hän näkee myös youtuben ja muiden somekanavien merkityksen kasvavan. Instagramin tehtävä rekrytointivälineenä on hänen mielestään työnäytteiden esitleminen. (Palveluvastaava 28.9.2018.)

Facebookista henkilöstösuunnittelija mietti, että onko se liian vanhanaikainen. Toisaalta hän näkee, että se on tulevaisuudessa enemmän tällainen google tyyppinen palvelu, josta haetaan tietoa. Monella on Facebookissa henkilökohtaisen profiilin lisäksi työprofiili, eli siinä mielessä tätä kanavaa käytetään myös tulevaisuudessa työnhakuun ja rekrytointiin. Hän näkee kuitenkin, että tällä hetkellä LinkedIn on palveluna nousussa ja näyttää siltä, että se vahvistuu entisestään. Hän näkee palveluvastaavan tavoin Instagramin myös nousevan yhdeksi rekrytointikanavaksi. (Henkilöstösuunnittelija 2.10.2018.)

Pienyritykset on sitä mieltä, että markkinoilla on monia erilaisia rekrytointisovelluksia, joita hänellekin on tarjottu, mutta kukaan niitä käyttää. Hänen mielestään monikaan työnhakija ei ole kuullutkaan näistä sovelluksista, ja siten rekrytoinnit niiden kautta ovat vielä marginaalisia. Hän on kokenut, että tällä hetkellä työnhakijat ja rekrytoivat yritykset eivät käytä samoja kanavia. Hänenkin mielestä LinkedIn on tehokas ja näyttäisi siltä, että siellä työnantajat ja työntekijät kohtaavat parhaiten. (Pienyritykset 30.9.2018.)

Youtuben vahvistumiseen osana rekrytointia uskoo työllisyyskoordinaattori. Hän pitää myös LinkedInia hyvänä ja tehokkaana somekanavana. Kuitenkin tärkeimpinä hän pitää verkostointia sekä vertaistuen saamista somessa. Facebookissa on erilaisia ryhmiä, joissa

on sekä vertaistukea saatavilla, ja siellä myös jaetaan työpaikkailmoituksia. (Työllisyyskoordinaattori 30.9.2018.)

Pelien ei nähty vielä korvaavan perinteisiä hakemuksia. Haastateltujen mielestä pelien käytössä on paljon hyvää ja paljon kysymysmerkkejä sekä sen koettiin olevan erittäin ala-kohtainen – toisiin sopii ja toisiin ei. Varsinkin nähtiin ongelmallisena sellaiset alat, joilla tarvitaan erityisosaamista, esimerkiksi lääkärit.

Henkilöstösuunnittelijan mielestä peli olisi erittäin hyvä väline haastattelun tueksi. Hän painotti, että melkein joka alalle tarvittaisiin oma peli, jotta juuri sillä alalla tarvittava osaaminen ja ominaisuudet tulisi mitattu. Yleisemmin peli voisi mitata esimerkiksi hakijan stressinsietokykyä, ongelmanratkaisutaitoa, haastavan tilanteen hoitamista ja myös ryhmässä toimimista. (Henkilöstösuunnittelija 2.10.2018.)

Myös palveluvastaavan mielestä pelit ovat hyvät, ja niiden tarkoitus pitäisi olla tuoda esille hakijan erikoisuudet ja ominaisuudet. Hänen mielestä pelin lopputuloksena pitäisi saada tietoa hakijan persoonallisuudesta rekrytoinnin tueksi. (Palveluvastaava 28.9.2018.)

Työllisyyskoordinaattori pitää myös pelejä hyvänä. Ne ovat monipuolisia välineitä ja rekrytoijalle helppoja, kun niitä voi pelata liveinä ja etänä. Nyt jo pelataan armeijassa sotapelejä sotaharjoitusten tukena, niin miksei pelit sopisi myös rekrytointiin. Hänen mielestään pelit ovat tulevaisuus. (Työllisyyskoordinaattori 30.9.2018.)

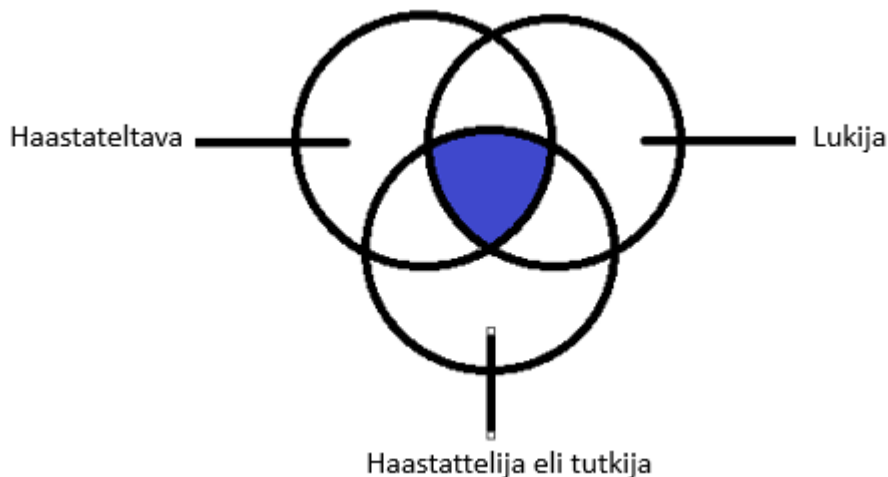
Työnantajan kuvan merkitys tulevaisuudessa kasvaa, joskin jo nyt merkitys on valtava. Työnhakijat etsivät tietoa yrityksestä etukäteen. Jos on tietoa ei löydy, tehtävästä kiinnostunut henkilö saattaa jättää hakematta tehtävää. Työnantajankuva on osa yrityksen brändiä, rakentaminen pitäisi haastateltujen mielestä lähteä johdosta, mutta se on myös jokaisen työntekijän tehtävä. Henkilöstösuunnittelija (2.10.2018) sanoi: ”Suora yhteys siihen, millaisia hakijoita saadaan.” Kaikkien haastateltujen mielestä laadukkaat ja organisaatioon sopivat hakijat voivat hakea yritykseen vain, jos heillä on hyvä kuva yrityksestä ja nimenomaan hyvä vaikutelma yrityksestä työnantajana.

Rekrytoinnin onnistumisen mittaamista pidettiin myös tärkeänä. Pienyrittäjä mittaa rekrytoinnin onnistumista sillä, kuinka hyvin työntekijä tekee työn ja kauanko hän on talossa. Henkilöstösuunnittelijan mukaan heillä seurataan irtisanomisia ja irtisanoutumisia koeaikana. Mittaamista pidettiin tärkeänä, ja seuranta pitää tehdä. Lisäksi korostettiin sitä, että virheistä pitäisi oppia eli analysoida saatuja tuloksia ja tehdä niiden pohjalta muutoksia tarvittaessa.

Kaikki neljä haastateltua pohtivat myös sitä, miten työsuhteet muuttuvat ja sitä kautta myös rekrytointi muuttuu. Työllisyyskoordinaattori esimerkiksi oli sitä mieltä, että rekrytoinnin tavoitteena pitäisi olla pitkäaikainen työsuhde, niin palveluvastaavan näkemys oli taas se, että ihmiset vaihtavat yhä useammin työpaikkoja. Toki sehän vaikuttaa rekrytointiin, että haetaanko työntekijää vuodeksi vai loppuelämäksi.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tulokset on analysoitu ja tässä luvussa pyritään tulkitsemaan tuloksien merkitystä peilaten tutkijan omaan kokemukseen ja tietämykseen, eli tutkija kertoo omia mielipiteitä tästä tutkimuksen tuloksista. Tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä. Tutkija on yksi osa tätä tutkimusta, yhtä tärkeä on ollut haastateltava, mutta myös lukija itse vaikuttaa tulkintoihin, eli jokainen vaikuttaa lopulliseen tulkintaan omalla panoksellaan (kuvio 4). Jokainen havaitsee asioita eri tavalla ja siten myös tulkitsemme tuloksia eri tavalla ja eri näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2014, 229-230.)



Kuvio 4. Tulkintojen moninkertaisuus (mukaillen Hirsjärvi ym. 2014, 229.)

Jokaisella on oma vahva mielipide rekrytoinnista, mikä toimii, mikä ei toimi, mitä pitäisi parantaa ja mikä on todella huonosti. Tämä johtuu varmasti siitä, että töissä olevista ihmisistä suurin osa on ollut itse mukana työnhakijana rekrytointiprosessissa, esimiestehtävissä olevista moni on myös rekrytoinut työntekijöitä. Kokemuksia ja tunteita on koettu prosessissa erilaisia. Kokonaisuutena kuitenkin voi sanoa, että ammattitaidolla ja oikeudenmukaisesti toteutettu rekrytointiprosessi jättää positiivisen mielikuvan yrityksestä, riippumatta siitä tuliko hakija valituksi vai ei.

Tämä työ tuo yhteen erilaisia näkemyksiä lähitulevaisuuden rekrytoinneista ja siten herättää lukijassa ajatuksia ja mahdollisesti uusia ideoita, miten voisi oman organisaation rekrytointiprosessia kehittää. Se onkin tärkeintä, että jokainen pohtii oman organisaation mahdollisuuksia ja peilaa jo olemassa olevaa mahdollisiin tulevaisuuden muutoksiin, mikä hyödyntäisi juuri kyseistä organisaatiota. Kuten tässä työssäkin kävi ilmi – pienyrityksiä ja isot organisaatiot ovat tässäkin aivan eri asemassa.

Jokaisen haastateltavan kanssa kävi niin, että he selkeästi jäivät miettimään asioita ja saivat itselleen uusia ajatuksia. Jokainen sanoi jossain kohtaa keskustelua, että enpä olekaan ajatellut sitä asiaa näin tai syntyi heti ideoita, miten asioita voi viedä eteenpäin. Joten tällä tutkimuksella oli jo vaikutusta haastateltuihin asiantuntijoihin, tai ainakin kiinnitettiin heidän huomionsa käsiteltyihin asioihin uudesta näkökulmasta.

Tutkija on haastateltujen kanssa samaa mieltä siitä, että kaikki työhön liittyvä on isossa murroksessa, ja se tulee omalta osaltaan vaikuttamaan myös rekrytointiprosessiin. Esimerkiksi työn luonne on muuttunut ja muuttuu koko ajan – perinteisiä loppuelämän työpaikkoja ei enää ole, nyt tehdään töitä yhä enemmän projektiluonteisesti. Virossa tehdyn tutkimuksen mukaan nuorista vain joka kymmenes suunnittelee työskentelevän samalle työnantajalle yli viisi vuotta, ja 25 % vastaajista ei aio olla saman työnantajan palveluksessa yli vuotta (Pärgma 2018).

Myös työntekijät muuttuvat, esimerkiksi työntekijät arvostavat enemmän vapaa-aikaa, se tukee projektitöiden lisääntymistä. Vaikka työntekijät arvostavat vapaa-aikaa, todella monella työnteko ja vapaa-aika taas sekoittuvat ja työaika käsitteenä on hämärtyvässä. Miellenkiintoista on myös miettiä, miten etätyömahdollisuudet vaikuttavat työntekoon ja työaikaan sekä myös rekrytointiin.

Tulevaisuudentutkija Ilkka Halavalla on selkeä näkemys siitä, että tulevaisuudessa jokainen henkilö on pieni yritys, jolla on y-tunnus. Hänen mielestä tulevaisuudessa ei tule olemaan työsuhteita, vaan työt tehdään projektiluontoisesti yritys yritykselle. Tässäkin tutkimuksessa on tutkijalle herännyt käsitys, että rekrytointia sellaisenaan kuin se nyt on, ei todennäköisesti kauan enää ole. (Halava 2018)

5.1 Tulosten pohdinta

Rekrytointiprosessia on kokonaisuutena ajatellen tällä hetkellä liian raskas, työläs ja kallis – se ei ole muuttunut ja nopeutunut muun teknologian kehityksen kanssa samaan tahtiin. Automaatio ja tekoäly on saatava hyötykäyttöön. Välineet ja laitteet ovat kehittyneet ja kaikilla on jo käytössä älypuhelimet. Miksi ei käytetä rohkeammin jo nyt videohaastatteluja, kun melkein kaikissa some-sovelluksessa on oma videopuhelumahdollisuus. Automaation käyttö esimerkiksi hakemusten käsittelyssä nopeuttaisi huomattavasti koko rekrytointiprosessia ja myös alentaisi rekrytointikustannuksia.

Teoria osuudessa Schmidt, Morgan sekä Post olivat sitä mieltä, että tekoäly hoitaa rekrytointiprosessin: määrittää tarpeen, etsii sopivat ehdokkaat, haastattelee ja mahdollisesti

tekee rekryointipäätöksen. Sen ajatuksen taustalla on valtava määrä dataa, jonka analysoinnin tekoäly hoitaa. Kuitenkaan kukaan haastatelluista ei uskonut, että tekoäly tai robotti voisi hoitaa koko rekryointiprosessin itsenäisesti. Ilmeisesti aika ei ole vielä niin pitkällä Suomessa, että tekoälyyn luotettaisiin niin paljon, että sen annettaisiin tehdä puolestamme koko rekryointi. Kuitenkin tämä aika voi tulla yllättävän nopeasti.

Haastattelujen perusteella uskotaan videohaastattelujen lisääntyvän, mutta tutkija hieman ihmettelee sitä, että videota käytettäisiin ensihaastatteluvälineenä eli halutaan haastatella useampaa henkilöä. Siitä voi olla montaa mieltä, kuinka montaa henkilöä on hyvä tai optimi määrä haastatella yhteen tehtävään, tällä hetkellä usein pyydetään haastatteluun alle 10 henkilöä.

Haastateltavien määrä riippuu tietenkin tehtävästä ja organisaatiosta, mutta kuitenkin herää kysymys, miksi määrää halutaan lisätä, mistä se johtuu. Ymmärrettävää on, että haastatellaan videolla ja vaikka pari hakijaa kutsutaan henkilökohtaiseen tapaamiseen, mutta haastateltavat eivät sanoneet, että henkilökohtaisten haastattelujen määrä vähenisi videohaastattelujen myötä. Siinä tapauksessa, että haastatellaan enemmän ja monivaiheisemmin hakijoita, rekryointiprosessi monimutkaistuu ja pitenee, ja siten myös rekryointikustannukset nousevat.

Teoriaosuudessa tuli esille ja myös haastatellut asiantuntijat kertoivat, että verkostoitumisella on rekryoinneissa yhä suurempi merkitys. Varsinkin pienessä Suomessa, jossa asiantuntijoita on tietty pieni joukko, hyvien työntekijöiden maine leviää nopeasti, samoin kuin ei niin toivottujen henkilöiden maine. Asiantuntijoihin ollaan yhteydessä ja houkutellaan vaihtamaan työnantajaa.

LinkedIn on tällä hetkellä suosituin somekanava rekryoinnin näkökulmasta, siellä kohtaavat työnantajat ja työntekijät. Uusimman tutkimuksen mukaan Suomessa on jo yli 1,1 miljoona LinkedIn käyttäjää (Laine 2018). Varsinkin yritykset ja organisaatiot ovat viime aikoina alkaneet käyttämään juuri LinkedInia työpaikkailmoitusten julkaisupaikkana.

Kuten Hurmerintakin sanoo, tärkeintä työnantajalle on olla mukana niissä kanavissa, joissa myös työntekijät ovat, jotta kohtaaminen voi tapahtua. Voihan olla todella hyvä ilmoituskanava työnantajalla, mutta jos työntekijät eivät sitä käytä tai edes tiedä sen olemassaolosta, kohtaamista ei tapahdu. Jos LinkedInia kehitetään ja siihen panostetaan, on todennäköistä, että se on myös tulevaisuudessa suosittu rekryoinnin työkalu.

Työnantajakuvalla on jo nyt iso merkitys rekrytoinneissa, mutta merkitys on tulevaisuudessa vielä paljon isompi. Tämä johtuu varmasti siitä, että tietoa on yksinkertaisesti niin paljon saatavilla ja toisaalta työnantajakuvan rakentamiseen panostetaan nyt yrityksissä. Enää ei olla sitä mieltä, että kaikki julkisuus on hyvästä, vaan tiedostetaan sekin, että siitä huonosta julkisuudesta on oikeasti yritykselle pitkään haittaa. Nuorethan oppivat koulussa jo hakemaan eri yrityksistä tietoa – se on yksi koulutuksen tärkein tehtävä: oppia löytämään oikeaa ja merkityksellistä tietoa.

Työnantajakuvaan liittyy vahvasti myös se, minkälaisia hakijoita työpaikkoihin tulee. Kun organisaatiossa ymmärretään niiden välinen yhteys, ymmärretään myös työnantajakuvan rakentamisen tärkeys. Työnantajakuvaksi ei riitä se, että ilmoitukseen lisätään perusorganisaation kuvaus, mutta onhan sekin jo alkua. Rakentamista pitäisi tapahtua koko ajan, eikä vain rekrytoinnin aikana.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien mukaan Suomessa yrityksissä ei mitata rekrytoinnin onnistumista, kuin ihan työsuhteen jatkumisen kannalta. Tämä kävi ilmi myös Duunitori tutkimuksesta. Onkin mielenkiintoista pohtia, onko mittaaminen jotenkin hankalaa. Haastattelussa palveluvastaava ehdotti, että se voisi olla todella helppo ja yksinkertainen hymiöillä rakennettu kysely. Nyt rekrytoinnin onnistumista ei analysoida, eikä myöskään tiedetä, miksi rekrytointi epäonnistuu. Se olisi tulevaisuudessa onnistumisen kannalta erittäin tärkeää, että opittaisiin tehdyistä virheistä ja nähtäisiin mahdollisuudet, miten parantaa prosessia.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabelius eli mittauksen toistettavuus ja validius eli pätevyys, ovat tulkinnanvaraisia. Tutkimuksen luotettavuutta olisi kuitenkin arvioitava, esimerkiksi tutkija voi kertoa tarkasti, miten on tutkimuksen toteuttanut. Haastattelujen osalta olisi kerrottava haastattelujen olosuhteet, käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, mahdolliset virhetulkinnat ja haastattelijan oma arvio tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2014, 231-233.)

Tämän tutkimuksen voi toistaa, joko haastatteleamalla samoja henkilöitä tai saman tehtäväkuvan edustavia henkilöitä. Vastaukset olisivat molemmissa tapauksissa varmasti erilaiset, kuin mitä tähän tutkimukseen on saatu. Jokaisella haastateltavalla on omat mielipiteet ja hän peilaa niitä omiin kokemuksiin ja ajatuksiin. Jos kysely toteutettaisiin samoilla henkilöillä, heidän tietämys on lisääntynyt ja mahdollisesti monet mielipiteet kehittyneet, eli vastaukset voivat olla samankaltaisia tai sitten ihan erilaiset.

Luvussa 4 on kerrottu, miten haastattelut toteutettiin. Haastattelut, jotka pidettiin skypeen ja puhelimen välityksellä, ei voida tarkasti sanoa, että oliko mukana häiriötekijöitä. Haastattelutilanteessa tutkijalle jäi sellainen kuva, että häiriötekijöitä ja keskeytyksiä ei ollut – vastaukset ja keskustelut sujuivat luontevasti. Kaksi haastattelua pidettiin kahviossa. Istuttiin nurkkapöydissä, omassa rauhassa. Tapaamisen aluksi vaihdettiin kuulumiset ja sen jälkeen suljettiin puhelimet ja keskityttiin haastatteluun. Kumpaankaan haastatteluun ei tullut keskeytyksiä, vaan molemmat vietiin läpi rauhassa. Kahvion melu ei haitannut haastattelutilannetta.

Virhetulkintojen arviointi onkin hieman haastavampaa, koska tutkija ei voi tietää, miten toinen kysymyksen ymmärtää, ja toisaalta miten tutkija itse ymmärtää ja tulkitsee vastauksia. Haastattelussa kuitenkin käytiin kaikkien kanssa läpi se, mitä tarkoittaa rekrytointiprosessi, mistä se alkaa ja mihin se päättyy tässä tutkimuksessa. Tarkennettiin myös joitakin muita kysymyksiä tarpeen mukaan. Tutkija yritti olla johdattelematta ja kertomatta omia ajatuksia näistä kysymyksistä, vaikka ihmisluonne on sellainen, että todennäköisesti ainakin pientä johdattelua tapahtui. Haastattelun aluksi sanottiin jokaiselle, että kerro omia mielipiteitä ja tunteita – oikeita tai väriä vastauksia ei ole.

Tutkimus on toistettavissa, mutta aina on mahdollisuus virheille. Koska tämä on kvalitatiivinen tutkimus, on tässä esitetyt tulokset tutkijan tulkintoja haastateltujen vastauksista. Jos haastattelijana on joku toinen tutkija, on todennäköisesti tulkinta myös erilainen, ja siten myös tulokset hieman poikkeavat. Tutkija uskoo omaan tulkintaan ja ymmärrykseen aiheesta sekä haastateltavien vastauksiin siten, että pitää tutkimusta luotettavana.

Tutkimus ei ole kattava ja tutkimustulokset eivät ole laajalti yleistettävissä. Kuitenkin tiettyjä suuntaviivoja rekrytointin tulevaisuudesta tuli esille tässä tutkimuksessa. Jokainen haastateltu lähestyi rekrytointia oman tietämyksen ja kokemuksen kautta, ja antoi tähän tutkimukseen oman näkökulman. Siinä mielessä tutkimus on luotettava, että jokainen asiantuntija on ammattilainen, eikä kuka vaan kadulta löydetty henkilö. Tässä tutkimuksessa kävi hienosti ilmi, mitä näkökulmaa kukin haastateltu edusti.

Tutkimus olisi yleistettävämpi, jos tähän olisi haastateltu enemmän ammattilaisia. Toisaalta on mahdotonta haastatella kaikkia Suomessa toimivia rekrytointin asiantuntijoita, ja onko edes mahdollista todeta, ketkä kaikki ovat asiantuntijoita. Tässä tutkimuksessa palveluvastaava edusti rekrytoivia esimiehiä ja pienyrittäjä pienyrittäjiä, samoin kuin henkilöstösuunnittelija hr-osastoja ja työllisyyskoordinaattori yhteiskunnallista näkökulmaa. Jos joukon suurentaa näin, voi sanoa, että aika moni ammattilainen oli edustettuna.

5.3 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Tutkija jäi pohtimaan tutkimuksen aikana, että olisiko pitänyt tutkia ensiksi nykyistä rekrytointiprosessia, eikä suoraan sen tulevaisuutta. Teoriaosuudessa toki on käyty läpi nykyistä prosessia, mutta tutkimuksen aikana oli hieman yllättävää, miten se ei välttämättä olekaan prosessina kovin mietitty asia organisaatioissa. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että vaikka ideaalia olisi, että jokaiseen prosessin vaiheeseen panostettaisiin yhtä paljon, totuus on se, että käytännössä panostetaan alkuvaiheeseen eli siihen tarpeeseen ja ilmoitteluun, vähemmän haastatteluihin ja valintaprosessiin.

Rekrytointia pidetään raskaana, työläänä ja hitaana prosessina. Kuten jo tutkimuskin osoittaa, sitä voisi helpottaa nykyaikaisella tekniikalla. Annettaisiin tekniikan hoitaa datan kerääminen ja analysointi, siten säästettäisiin sekä rekrytoijan että työnhakijan aikaa. Ihmisille on vielä haastavaa luottaa tekniikkaan tarpeeksi paljon. Jos miettitään, että tiettyyn tehtävään tulee 50 hakemusta – rekrytoija valitsee niistä top 5 henkilöä ja kone valitsee dataan perustuen top 5 hakijaa, pääsisikö joku hakijoista molemmalle listalle.

Tekniikan ja tekoälyn käyttö tuo lisää demokratiaa ja oikeudenmukaisuutta rekrytointiin, ja lisäksi se helpottaa rekrytoijan työtä. Silti ihminen haluaa olla vaikuttamassa henkilövalintaan. Edelleen uskotaan ihmiseen ja siihen, että ihminen näkee asioita, joita kone ei näe. Ihminen on niin monisäkeinen, ettei sitä voi vain mitata datana, vaan tarvitaan toinen ihminen mukaan prosessiin arvioimaan toista ihmistä.

Tekniikan tulon täytyy suhtautua myös kriittisesti, niin että hakijalle ei jäisi tarvittavan datan tuottamisen vastuuta. Ei voida olettaa, että hakijat jaksavat vaivautua täyttämään erilaisia lomakkeita, vastaamaan kysymyksiin tai pelaamaan loputtomasti rekrytointipelejä, jotta saataisiin kerättyä dataa hakijoista tarpeeksi rekrytoinnin tueksi. Rekrytoinnin täytyy keventyä myös hakijoiden näkökulmasta, sen täytyy olla helppoa, jotta hyvät työntekijät viitsivät hakea uuteen työtehtävään.

Tutkimuksen aikana heräsi sellainenkin ajatus, että jos kone tai robotti pystyy rekrytoimaan henkilön, niin miksi se ei pystyisi hoitamaan sitä tehtävää, jonne hän rekrytoi työntekijän. Toki tämän hetken työelämässä on paljon tehtäviä, jotka voisi tekoäly tai kone hoitaa, kunhan se opetetaan suorittamaan tehtäviä. Todennäköisesti näin myös käy, että koneet hoitavat osan tehtävistä ja tulevaisuudessa ihmisen tehtäväksi jää koneiden opettaminen ja ohjaaminen.

Todennäköisesti tulevaisuudessa ei kirjoiteta hakemuksia tai ansioluetteloita – siihen ei enää koulumaailmakaan valmista tulevia työntekijöitä. Oma 14 vuotias lapseni kävi kysymässä tet-harjoittelupaikkaa useassa paikassa, isossa ja pienessä yrityksessä, suurimmassa osassa pyydettiin täyttämään nettilomake tai lähettämään sähköpostitse hakemus. Hän meni sinne harjoitteluun, jossa arvostettiin rohkeutta tulla suoraan kysymään paikkaa, eikä vaadittu mitään hakemuksia. Toki asiaan on suhtauduttava tehtävästä riippuen, joissakin paikoissa tarvitaan hyvää kirjoitustaitoa, silloin hakemus ja kirjoitusnäyte ovat relevantteja hakijan työnäyteinä. Tulevaisuudessa haku tehtävään tapahtuu tehtävän luonteen mukaan, eli sen mukaan hakukanava ja väline, mitä osaamista tehtävässä tarvitaan.

Hakuvälineitä on tulevaisuudessa monia erilaisia, se helpottaa myös erilaisia ihmisiä hakemaan itselleen sopivaa työtehtävää. Ihmiset ovat hyvin erilaisia, kaikilla omat vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet, joten myös hakemiseen tarvitaan vaihtoehtoja. Yleisesti ajatellen yksi hakuvaihtoehto on robotin kanssa käytävä keskustelu, Googlehan kehittää jo tämän tyyppistä puheentunnistusta ja toisaalta myös konetta, joka pystyy luontevaan keskusteluun.

Pelit ovat jo nyt meillä osa jokapäiväistä elämää – televisiotakaan ei voi katsoa, ilman että pelaa samalla peliä television kanssa tai sitä vastaan. Tällä hetkellä tehdään soveltuvuustestejä rekrytoinnin tukena, pian ne ovat paljon mielekkäämpiä pelin muodossa. On myös mahdollista, että pelit korvaavat jossain vaiheessa myös hakemukset, varsinkin sellaisilla aloilla, jossa etsitään hyviä tyyppisiä ja oikeita persoonia töihin, eikä osaamisvaatimukset ole ne keskeiset.

Tämän tutkimuksen aikana heräsi kysymys, voiko näitä tuloksia hyödyntää jo nyt rekrytoinnissa. Sellaista suoraa neuvoa ei pysty kukaan sanomaan, että kannattaa tehdä näin tai näin. Kuitenkin suositellaan panostamaan myös siihen rekrytoinnin onnistumisen seuraamiseen ja hyödyntämään seurannan tuloksia. Kannustetaan luottamaan tekniikkaan ja dataan, se vähentää tässä prosessissa inhimillistä erehdystä ja monipuolistaa työyhteisöä.

Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia myös rekrytoinnin kustannuskysymyksiin. Siihen ei löytynyt mitään vastausta. Aihetta sivuttiin vähän teoriamateriaalissa, kun mietittiin, kuinka paljon maksaa virherekrytointi yritykselle, jos henkilö on esimerkiksi töissä kolme vuotta ja tuottavuus ei ole toivottua tasoa. Mitä lasketaan mukaan rekrytoinnin kustannuksiin, onko se vain suorat kustannukset ilmoittelusta, lisätäänkö mukaan rekrytoinnissa mukana olleiden työntekijöiden työtunnit ja tuleeko kustannuksia soveltuvuustesteistä.

Miten voidaan arvioida rekrytoinnin onnistumista kustannusten kannalta – milloin voidaan todeta, että työntekijä on virherekrytointi ja mitä lasketaan mukaan siihen kustannukseen. Tähän aiheeseen ei löytynyt mitään vastausta, kuten ei myöskään siihen, että miten rekrytoinnin kustannuksia saataisiin vähennettyä, muuten kuin vähentämällä nykyisten rekrytoijien työtunteja.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Olen toiminut itse rekrytoivana esimiehenä ja tietenkin hakenut myös itse töitä, joten rekrytointiprosessi on molemmista näkökulmista tuttua. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti minulle, kuinka vähän itse asiassa prosessista tiesin. Minulle nousi monia ajatuksia, miten rekrytointia pitäisi kehittää omassa organisaatiossa. Myös oma ajattelu avartui, kun pohdin erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Aloitin tämän opinnäytetyön siitä, että päätin, ettei minulla ole mitään tietoa ja käsitystä rekrytointiprosessista ja avoimesti tutkin kaikki mahdolliset tulevaisuuden suunnat, mitä eteen tulee. Pyrin siihen, että omat käsitykset ja ennakkoluulot eivät vaikuttaisi tutkimukseen. Siinä onnistuin omasta mielestäni hyvin. Työn aloitinkin teoriaosuudesta, jonka pohjalta toteutin tutkimuksen eli haastattelut.

Työn haasteena oli jonkin verran se, että uutta tietoa ja tutkimusta tuli koko ajan lisää, vielä ihan työni loppuvaiheessakin. Pohdin kovasti, otanko uutta tietoa mukaan tähän työhön, vai jätänkö huomiotta. Osa tiedosta jäi huomiotta ja osa tuli mukaan, yritin arvioida, mikä tuo lisäarvoa työhöni.

Toinen haaste on minulle aina suomen kieli, koska se ei ole äidinkieleni. Tämä tarkoittaa minulle lisäponnistusta, eli luin työni läpi kielellisesti ajatellen moneen kertaan ja pyrin yksinkertaistamaan lauseita, jotta ne olisivat kieliopillisesti oikein. Tässä työssä huomasin, miten kehityin myös kielellisesti, siitä tuli sujuvampaa ja selkeämpää.

Kerroin tästä opinnäytetyöstäni monelle tutulle matkan varrella, ja oli mielenkiintoista huomata, miten kaikki ehdottivat tiettyjä asiantuntijoita haastateltavaksi. Tein tietoisin valinnan, etten haastattele heitä, koska he kertovat omista mielipiteistä jo omissa blogeissa ja artikkeleissa. Tämä valintani voi ihmetyttää joitakin ja myös joku voi kyseenalaistaa valintani, mutta seison päätökseni takana ja olen edelleen sitä mieltä, että tässä työssä näkyvät erilaisia kentän näkökulmia aiheeseen.

Tutkijana opin tätä työtä tehdessä pohtimaan eri näkökulmia annetusta aiheesta, miten mikäkin vaikuttaa lopputulokseen. Lisäksi haastattelujen analysointi oli mielenkiintoista ja uutta minulle. Koko tutkimus- ja kirjoitusprosessin aikana tutustuin uusiin käsitteisiin ja tapoihin tehdä asioita. Käsitteistä tulivat tutuiksi opinnäytetyöhön liittyvät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sekä niiden erot.

Rekrytoinnista opin prosessin osalta paljon, varsinkin sen monipuolisuudesta. Erittäin mielenkiintoista oli lukea ulkomaalaisia artikkeleita ja tulevaisuudentutkijoiden näkemyksiä siitä, minne ollaan menossa. Tutkimuksen toteuttaminen ja sen suunnittelu veivät aikaa, haastavinta oli kuitenkin haastattelukysymysten laatiminen. Siinä piti miettiä tarkasti, että saanko vastauksia tutkimusongelmaan ja myös sitä, että missä muodossa kysymykset laaditaan.

Haastattelujen analysoinnin ja tuloksien kirjoittamisen yhteydessä mietin, että olisiko pitänyt kuitenkin toteuttaa tämä toiminnallinen osuus ryhmähaastatteluna. Tulokset olisivat olleet ehkä vielä pidemmälle menneitä ja siinä vastaukset olisivat kehittyneet aivan erilaisiksi. Ryhmähaastattelu olisi ollut antoisampi tutkimukseen, mutta sen järjestäminen olisi ollut erittäin haastavaa ja näin jälkikäteen mietittynä aikataulujen sovittaminen olisi ollut todennäköisesti mahdotonta.

Opinnäytetyön aikataulun loin itselleni tiukan. Tunnen itseni sen verran, että se oli minulle ainut mahdollisuus toimia. Kun tiedän, koska pitää olla valmiina, on helpompi rytmittää kirjoittamista ja suunnitella muut tekemiset sen mukaan. Suunnitelmassa ollut aikatauluni piti, vaikka olikin tiukka.

Työn tein itsenäisesti, kerran pyysin palautetta ohjaajalta. Se palaute oli arvokasta, ja auttoi minua tämän työn jäsentelemisessä. Tein työni rungon itseni näköiseksi ja käsittelin aiheet siinä järjestyksessä kuin ne minulle ovat luontevia. Olen itse tyytyväinen lopputulokseen, vaikka tiedän, ettei se ole täydellinen. En usko, että mikään on maailmassa valmis tai täydellinen, joten aina on varaa parantaa ja kehittää – kuten myös rekrytointiprosessia ja tätä tutkimusta.

Lähteet

Brown, D. 2018. The future of recruitment: What IT leaders need to know. Forbes. luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/29/the-future-of-recruitment-what-it-leaders-need-to-know/#3aebb3257946> Luettu: 10.9.2018.

DeWitt, K. 2018. 7 Future Recruitment Trends. Tp Echelon. Luettavissa: <https://www.topechelon.com/blog/recruiter-training/future-recruitment-trends/> Luettu: 10.9.2018.

Duunitori. 2017. Kansallinen 2017 rekrytointitutkimus. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/> Luettu: 15.9.2018.

Duunitori.2018. Kansallinen 2018 rekrytointitutkimus. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/> Luettu: 25.9.2018.

Faragher, J. 2016. Five recruitment tech trends to keep on top of. Personnel Today. Luettavissa: <https://www.personneltoday.com/hr/five-recruitment-tech-trends-to-keep-on-top-of/> Luettu: 10.9.2018.

Halava, I. Tulevaisuuden yrittäjyys. 2012. Luettavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=LISkjl6mqbs> Luettu: 15.9.2018

Havula, J, Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhdeopas. Edita. Helsinki.

Helsingin yliopisto. 25.5.2018. Kansainvälinen ja läpinäkyvä rekrytointiprosessi. Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/kansainvalinen-ja-lapinakyva-rekrytointiprosessi> Luettu: 11.10.218.

Henkilöstösuunnittelija. 2.10.2018. Organisaatio X. Espoo.

Hipps, C. 2017. The future of recruitment. Hr Magazine. London. Luettavissa: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-future-of-recruitment> Luettu: 10.9.2018.

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Kaija, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön. Alma Talent. Helsinki.

Laine, T. 2018. LinkedIn-tilastot lokakuu 2018. Luettavissa: <https://www.somehow.fi/linkedin-tilastot-lokakuu-2018/> Luettu: 5.10.2018

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Merelin, T. 2018. Työmarkkinat 2018. Luettavissa: <https://blog.jelpp.com/tyomarkkinat-2018> Luettu: 29.9.2018

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR- arjen henkilöstöjohtaminen. Infor. Kuopio.

Morgan J. 2018. The Future Of Recruiting. Luettavissa: <https://thefutureorganization.com/the-future-of-recruiting/> Luettu: 21.9.2018

Palveluvastaava. 28.9.2018. Organisaatio X. Skype haastattelu. Espoo

Panchenko, G. What to expect in 2027? Predicting the Future of Recruitment. Luettavissa: <https://recruitloop.com/blog/predicting-the-future-of-recruitment/> Luettu: 17.9.2018.

Post, J. 2018. Hiring in the Digital Age: What's Next for Recruiting? Business News Daily. Luettavissa: <https://www.businessnewsdaily.com/6975-future-of-recruiting.html> Luettu: 8.9.2018.

Pärgma R. 2018. Palgainfo agentuur: noorte palgasoo on 1400 eurot kätte, kuid veerand neist ei kavatse üle aasta oma tööandja juures töötada. Luettavissa: <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/palgainfo-agentuur-noorte-palgasoo-on-1400-eurot-katte-kuid-veerand-neist-ei-kavatse-ule-aasta-oma-tooandja-juures-tootada?id=83927415> Luettu: 8.10.2018

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki.

Sanastokeskus TSK. Biometrinen tieto. Luettavissa: http://www.tsk.fi/tsk/termitalkoot/hakemistot-267.html?page=get_id&id=ID537&vocabulary_code=TSKTT Luettu: 18.9.2018.

Schmidt, L. 2018. A Glimpse Into The Future Of Recruiting. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/larsschmidt/2018/01/31/a-glimpse-into-the-future-of-recruiting/#64aa816a3f2f> Luettu: 17.9.2018.

Skycode Oy. 2018. Mitä tekoäly on? Luettavissa: https://tekoaly.info/mita_tekoaly_on/ Luettu: 7.10.2018

Soikkanen, K, Sormunen, A & Stelander, M. 2015. Suorahaku. Tietosanoma. Helsinki.

Työllisyyskoordinaattori. 30.9.2018. Haastattelu. Espoo.

Työsopimuslaki 29.12.2016/1448.

Östberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Yrittäjä. 30.9.2018. Yritykset A ja B. Puhelinhaastattelu. Helsinki

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

- 1) Oletko rekrytoinut viimeisen vuoden aikana, ja noin montako kertaa?
- 2) Mitä rekrytointikanavia olet käyttänyt?

Haastattelu:

- 3) Minkälaisena näet rekrytointiprosessin muutoksen?
(prosessi = tarve + haku + haastattelut + valinta/sopimus)
- 4) Miten tekoäly voisi auttaa rekrytointiprosessia?
- 5) On myös esitetty sellaista kehitetty LinkedIn profiili, johon kootaan kaikki henkilöä koskeva tieto (hänen antama ja verkosta löydetty). Olisiko ok, mitä ajatuksia herättää?
- 6) Olisiko hyvä, jos nykyisistä hyvistä työntekijöistä kerättäisiin paljon persoonaan ja työtapoihin liittyvää dataa ja sitten sen perusteella etsitään mahdollisimman samantyyppistä henkilöä, joka sopii yritykseen.
- 7) Yhtenä vahvana suuntaviivana on esitetty, että jatkossa rekrytoidaan persoona organisaatioon, eikä työntekijää tehtävään. Mitä ajatuksia tällainen herättää?
- 8) Miten suhtautuisit siihen, että jatkossa töitä haetaan pelaamalla peliä? (korvaa hakemuksen +cv)
- 9) Mitä mieltä olet nyt ja tulevaisuudessa videohaastattelusta ja puhelinhaastattelusta?
- 10) Mitä some kanavia sinulle tulee mieleen, mitkä myös tulevaisuudessa ovat meillä käytössä tai mitä uutta voisi tulla?
- 11) Onko työnantajakuva tärkeä osa rekrytointia?
- 12) Miten teillä mitataan / sinä mittaat, onko rekrytointi onnistunut?
- 13) Sana on vapaa, mitä mietit päällimmäisenä, miten rekrytointi muuttuu?