

Julia Kannainen

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSEEN

Opinnäytetyö

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSEEN

Opinnäytetyö

Julia Kannainen
Opinnäytetyö
Syksy 2020
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö

Tekijä(t): Julia Kannainen

Opinnäytetyön nimi: Rekrytointiprosessin kehittäminen kohdeyritykseen

Työn ohjaaja(t): Antti Vähäkangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2020

Sivumäärä: 61 + 1 liitesivu

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli keksiä keinoja, joilla kehittää kohdeyrityksen rekrytointiprosessia selkeämmäksi, tehokkaammaksi sekä yksinkertaisemmaksi. Toisena tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat ne oikeat rekrytointikanavat ja miten sosiaalista mediaa voisi entistä enemmän ja paremmin hyödyntää rekrytoinnissa. Kohdeyritys pysyy omasta toiveestaan työssä anonyyminä.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä. Menetelmänä opinnäytetyössä oli laadullinen tutkimus, jossa selvitettiin rekrytointeja toteuttavien henkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia rekrytointiprosessista. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Jaoin haastatteluiden teemat kolmeen osioon, rekrytointiprosessin vaiheet ja nykytilanne, työpaikkailmoitus ja rekrytointikanavat sekä rekrytoinnin haasteet ja kehittäminen. Teemojen sisällä oli lisäksi tarkentavia kysymyksiä, jotka olivat tukemassa haastattelun kulkua.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kohdeyrityksen suurimpia haasteita olivat rekrytointiprosessin osapuolten välinen kommunikaatio, nykyisen rekrytointijärjestelmän palvelemattomuus, prosessin monimutkaisuus sekä sosiaalisen median hyödyntäminen. Kohdeyritys oli myös jäänyt liikaa vanhoihin tapoihinsa, kun heidän olisi pitänyt lähteä uudistamaan järjestelmiään ja työkalujaan, sekä kiinnittämään enemmän huomiota teknologian kehittymiseen ja sen vaikutuksiin. Tärkeä kehityskohde oli lisäksi sosiaalisen median laajempi käyttöönotto yrityksen rekrytointiprosessissa ja toiminnassa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä aihealueet painottuivat rekrytointiprosessiin ja sen kehittämiseen sekä sosiaaliseen mediaan ja sen hyödyntämiseen rekrytoinnissa. Sivuitin myös aiheita liittyen digitalisaatioon ja tulevaisuuden muutoksiin sekä niiden vaikutuksiin rekrytoinnissa. Sosiaalisen median käytöstä rekrytoinnissa keskityttiin muutamaa tiettyyn osa-alueeseen, sillä aihe olisi muuten ollut liian laaja. Viitekehyksessä hyödynnettiin sekä suomen- että englanninkielistä ammattikirjallisuutta ja internetartikkeleita.

Avainsanat:

Rekrytointi, Rekrytointiprosessi, Sosiaalinen media, Rekrytointikanavat

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Economics and Business Administration, Managerial work and HR

Author(s): Julia Kanninen

Title of thesis: Developing a recruitment process for the target company

Supervisor(s): Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2020 Number of pages: 61 + 1 appendix page

The main goal of this thesis was to develop the target company's recruitment process to be clearer, more efficient and simpler. Another goal was to find out what the right recruitment channels are and how social media could be used more and better in recruitment. The target company remains anonymous at work of its own accord.

The thesis was implemented as a development task. The method in the thesis was a qualitative study, in which the opinions and thoughts of the persons implementing the recruitments about the recruitment process were clarified. The research material was collected through thematic interviews. I divided the themes of the interviews into three sections, the stages of the recruitment process and the current situation, the job advertisement and recruitment channels, and the challenges and development of recruitment. Within the themes, there were also refinement questions that were supporting the course of the interview.

The results of the study showed that the main challenges for the target company were communication between the parties in the recruitment process, the lack of service of the current recruitment system, the complexity of the process and the utilization of social media. The target company had also fallen too far into its old ways when they should have set out to modernize their systems and tools and pay more attention to technological developments and their implications. Another important development was the wider introduction of social media in the company's recruitment process and operations.

In the theoretical framework of the thesis, the topics focused on the recruitment process and its development, as well as on social media and its utilization in recruitment. I also explored topics related to digitalization and future changes and their implications for recruitment. The use of social media in recruitment focused on a few specific areas, as otherwise the topic would have been too broad. The framework utilized professional literature and Internet articles in both Finnish and English.

Keywords:

Recruiting, recruitment process, social media, recruitment channels

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
2	REKRYTOINTI.....	9
2.1	Rekrytoinnin määritelmä.....	9
2.2	Onnistunut rekrytointi	10
2.3	Rekrytoinnin kompastuskivet.....	10
2.4	Rekrytoinnin rooli nykypäivänä.....	11
2.5	Rekrytointeja koskeva lainsäädäntö	12
3	REKRYTOINNIN VAIHEET	14
3.1	Tarve- ja osaamiskartoitus	14
3.2	Aikataulutus.....	15
3.3	Henkilöprofiili	16
3.4	Työpaikkailmoitus ja hakukanavat.....	17
3.5	Hakemukset ja haastattelut	18
3.6	Hakijakokemus ja työnantajamielikuva	20
3.7	Seuranta ja perehdytys.....	22
4	REKRYTOINNIN TULEVAISUUS.....	23
4.1	Oppiminen ja kehittyminen	24
4.2	Digitalisaatio.....	25
5	HENKILÖSTÖVOIMAVARAT OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA	27
5.1	Resurssilähtöinen strategia	27
5.2	Strateginen suunnittelu.....	28
5.3	Henkilöstöhallinto ja organisaation strategia	29
6	SOSIAALINEN MEDIA REKRYTOINNIN TYÖKALUNA.....	31
6.1	Teknologian kehittyminen.....	31
6.2	Vuorovaikutus ja viestintä.....	32
6.3	Tutkimuksia	33
6.3.1	Sosiaalisen median käyttö Suomessa.....	33
6.3.2	Miksi LinkedIn, Twitter, Instagram tai Facebook?	35
6.3.3	Global Talent Study 2018.....	36

6.3.4	Duunitori Kansallinen Rekryointitutkimus 2019	37
6.3.5	Duunitori Kansallinen Rekryointitutkimus 2020	38
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	40
7.1	Tutkimuksen rajaukset	40
7.2	Tutkimusmenetelmät	40
7.3	Koronaviruksen vaikutukset tutkimukseen.....	42
7.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	43
8	TUTKIMUSTULOKSET	45
8.1	Rekryointiprosessin vaiheet ja nykytilanne	45
8.2	Työpaikkailmoitus ja rekryointikanavat	48
8.3	Rekryoinnin haasteet ja kehittäminen.....	50
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	53
10	POHDINTA.....	57
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö keskittyy kohdeyrityksen rekrytointiprosessin kehittämiseen. Yritys on suomalainen ravintola-alan ketju. Omasta toiveestaan yritys tulee pysymään työssä anonyyminä.

Pääasiallisena aiheena työssäni tutkin rekrytointiprosessia ja sen kehittämistä, sekä lisäksi käsitelen rajatusti hakukanaavia ja sosiaalista mediaa ja niiden oikeanlaista hyödyntämistä rekrytointiprosessissa. Sivuutan myös aiheita liittyen rekrytoinnin muutoksiin, kuten digitalisaatioon ja sen vaikutuksiin rekrytoinnin saralla.

Opinnäytetyö koostuu kymmenestä (10) pääluvusta, joita ovat johdanto, rekrytointi, rekrytoinnin vaiheet, rekrytoinnin tulevaisuus, henkilöstövoimavarat osana liiketoimintastrategiaa, sosiaalinen media rekrytoinnin työkaluna, tutkimuksen toteuttaminen, tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset sekä pohdinta. Toisessa luvussa käsittelen rekrytoinnin määritelmää, rekrytoinnin haasteita ja onnistuneen rekrytoinnin elementtejä sekä rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä. Kolmas kappale käsittää kaikki rekrytointiprosessin vaiheet. Neljännessä kappaleessa kerrotaan rekrytoinnin tulevaisuudesta muun muassa digitalisaatioon liittyen. Viides kappale käsittelee liiketoimintastrategiaa ja sen osaa rekrytoinnissa. Kuudes kappale käsittelee sosiaalista mediaa ja sitä, kuinka sen merkitys rekrytointistrategiassa kasvaa jatkuvasti. Kappaleet 7, 8 ja 9 käsittelevät itse tutkimusta, ja kerron niissä tutkimuksen toteutustavoista, itse haastatteluista ja niiden analyysistä sekä lopuksi oivaltamistani johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista. Viimeinen kappale on omaa pohdintaani tutkimuksesta ja sen onnistumisesta, sekä kerron siellä myös omasta oppimiskokemuksistani.

Raportin teoreettinen aineisto on kerätty useista suomen- ja englanninkielisen kirjallisuuden ja internetin lähteistä, sekä kohdeyritykselle tehdyistä haastatteluista. Haastattelun kysymykset on luotu vastaamaan työn teoreettista viitekehystä. Vertaan haastatteluista saamiani tietoja muuhun keräämäni teoriaan ja pohdin sitä kautta mahdollisia kehitysehdotuksia rekrytointiprosessiin.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn yhtenä tutkimuskysymyksenä on selvittää keinoja, miten rekrytointiprosessista saataisiin mahdollisimman toimiva ja tehokas. Nykyinen prosessi vaatii muun muassa liikaa manuaalista työtä. Yksi tärkeä kehityskohde on myös potentiaalisten työnhakijoiden löytäminen, koska sillä on suuri vaikutus myös työllisyystilanteeseen. Tähän liittyen aion pohtia erilaisten sosiaalisen median kanavien hyödyntämistä työnhakijoiden löytämisessä ja rekrytoimisessa.

Tärkeää kuitenkin ennen uusien kehittämisideoiden miettimistä, on kartoittaa kunnolla yrityksen nykyinen tilanne rekrytoinnin osalta. Sen jälkeen tulee lähteä selvittämään, mitkä ovat niitä fyysisiä keinoja, joilla prosessista saataisiin sujuvampi ja soveltuvampi nykypäivän ja tulevaisuuden tarpeisiin. Varsinaiset kysymykset, joihin haen tutkimuksellani vastauksia ovat:

1. Miten rekrytointiprosessista saadaan toimivampi ja tehokkaampi?
2. Mitkä ovat ne oikeat rekrytointikanavat ja kuinka sosiaalista mediaa voisi muuten hyödyntää rekrytoinnissa?

2 REKRYTOINTI

Henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä ja suurimmista voimavaroista, ja henkilöstön valintaprosessi eli rekrytointi ei ole mikään helposti toteutettavissa oleva asia, joka vain ”hoidetaan”. Siihen liittyy monia asioita, kuten esimerkiksi lainsäädäntö, joka täytyy joka tilanteessa ottaa huomioon. Rekrytoinnissa on myös monia kompastuskiviä, jotka tulisi tietämättömillä tuntea, sillä ne voivat itsessään jo pilata koko prosessin.

Käynkin seuraavissa kappaleissa lähteiden avulla läpi rekrytoinnin määritelmää, onnistuneen rekrytoinnin elementtejä, rekrytoinnin kompastuskiviä, rekrytoinnin roolia nykypäivänä sekä rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä.

2.1 Rekrytoinnin määritelmä

Rekrytointi eli yrityksen henkilöstöhankinta sisältää ne keinot, joilla yritykseen saadaan sinne tarvittavat henkilöt. Uuden työntekijän palkkaaminen on usein merkittävä ja kauaskantoinen päätös yritykselle ja se vaikuttaa moneen asiaan, esimerkiksi sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun, toiminnan tehokkuuteen ja sujuvuuteen. Rekrytoinnin epäonnistuessa kärsii siitä pitkään sekä organisaatio, työntekijä itse ja asiakkaat. (Viitala 2013, luku 3, Henkilöstöhankinta.)

Aikaisemmin tarvittiin uutta työntekijää, kun vanhoja työntekijöitä lähti yrityksestä ja liiketoiminnan kasvaessa, ei selviydytty enää sillä hetkellä yrityksessä työskentelevien voimin. Nykyään uusia työntekijöitä palkataan, kun haetaan uudenlaista ja sellaista osaamista, jota ei pystytä tarpeeksi nopeasti ja tehokkaasti kouluttamaan vanhoille työntekijöille. (Viitala 2013, luku 3, Henkilöstöhankinta.)

Uudelta työntekijältä odotetaan paljon jo heti kättelyssä. Hänen tulisi suoriutua työstä mallikkaasti, kehittää itseään ja työtään, sopeutua hyvin organisaatioon ja tulla toimeen muiden kanssa luoden positiivista ilmapiiriä. Eniten uuden työntekijän toivotaan kuitenkin näkyvän positiivisella tavalla asiakkaisiin asti. Näiden monien yritykselle kalliiden ja aikaa vievien asioiden takia rekrytointiin tulisi panostaa yhtä paljon kuin esimerkiksi uusien koneiden tai tilojen hankintaan. Siltikin, useimmiten

yri­tysten ollessa kiireisiä, päästään helpom­malla, kun rekry­toidaan ns. arpapeli­llä. (Viitala 2013, luku 3, Henkilöstöhankinta.)

2.2 Onnistunut rekrytointi

Onnistunut rekrytointi voi tuoda yritykselle kunniaa, mainetta ja rahaa, mutta huono puolestaan voi ajaa yrityksen kuilun partaalle. Rekrytoiteja hoidetaan silti yleensä huolimattomasti uskoen omaan intuitioon ja hyvään tuuriin. (Rekrytointi 2018, viitattu 14.5.2020.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on yritykselle yleensä miljoonainvestointi. Johtajatasen työntekijä voi maksaa useitakin miljoonia. Tämä on hyvinkin mahdollista, jos henkilö työskentelee koko uransa samassa yrityksessä. Ihmetystä herättääkin, miksi rekrytoinnit hoidetaan sitten niin hennoin ottein. Huolimattomia rekrytoiteja perustellaan usein sillä, että työpaikoilla ei ole tarvittavia resursseja tai osaamista asian hoitamiseksi. (Rekrytointi 2018, viitattu 14.5.2020.)

Jos työpaikkailmoitus laitetaan julkiseen hakuun, tulee hakemuksia huomattavasti enemmän kuin vaikka suorahaussa ja niiden seulonta vie paljon aikaa ja on työlästä. Uuden ihmisen rekrytoiminen voi olla jopa parin kuukauden kestävä prosessi, joka vie myös henkilöstöltä työpäiviä. Tämän suuren työmäärän takia julkisia hakuja tehdään vähemmän. Duunitori Oy:n kansallisessa rekrytointiselvityksessä vuodelta 2016 tehtiinkin tutkimus, jonka mukaan 55% yrityksistä käyttävät rekrytoinneissaan suorahakua, eli julkista hakua ei käytetä, vaan turvaudutaan esimerkiksi headhuntereihin tai muuhun ulkopuoliseen apuun. (Rekrytointi 2018, viitattu 14.5.2020.)

2.3 Rekrytoinnin kompastuskivet

Rekrytointi nähdään liian usein vain organisaation tyhjän aukon täyttämisenä, kun uusi paikka avautuu. Se tulisi kuitenkin ajatella suuremmin, muun muassa mahdollisuutena edistää liiketoimintaa ja rikastuttaa työyhteisöä. Yleensä rekrytoidaan akuuttiin tarpeeseen ja kiireen keskellä turvaudutaan siihen kaikista helpoimpaan toimintatapaan. Kiireessä virheiden mahdollisuudet korostuvat ja esimerkiksi haettavan henkilön pitkän tähtäimen tavoitteet sekä roolin odotukset jäävät vähemmälle pohdinnalle. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

Todella tärkeää on myös se, että haastattelija itse tunnistaa omat virhelähteensä sekä ennakkoluulonsa tietynlaisista ihmisistä. Esimerkiksi jos henkilö hakee asiantuntijamyynnin tehtäviin, saattaa häneltä löytyä juuri niitä oikeita ominaisuuksia, jotka sopivat myyntityöhön, kuten vaikka kekseliäisyyttä ja vauhdikkuutta, mutta samalla henkilöllä voikin olla vastaavasti ominaisuuksia, jotka koituvatkin haitaksi, kun asiat eivät suju halutulla tavalla. Mikäli siis haastattelija luottaa liikaa omiin kuvitelmiinsa hyvästä tyypistä ja keskittyy vain positiiviseen mieltämättä asioiden kääntöpuolta, voi hakijasta tulla isompikin ongelma, jos hänet palkataan. Haastattelutilanteissa tulee myös haastattelijalla varoa sortumista halo - ja sigmaefekteihin. Haloefektissä esimerkiksi hakijan hyvä fyysinen kunto yhdistetään ahkeruuteen ja vastaavasti sigmaefektissä huono fyysinen kunto yhdistetään laiskuuteen. Nämä molemmat oletukset voivat koitua haitaksi, kun hyväkuntoinen hakija ei olekaan ahkera ja kun laiskaksi luultu huonokuntoisempi hakija olisikin ollut ahkerimmasta päästä, mutta koska häntä ei koskaan palkattu, ei hän voinut sitä koskaan todistaa. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

Henkilöstöammattilaisten ja työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan joka kolmastoista rekrytointi menee Suomessa vikaan. Yleisin syy tälle on huono suunnittelu, jossa haettavan henkilön profiili jää kunnolla mieltämättä, tai kun työntekijällä on vääränlaiset odotukset, tai työnantaja on luvannut asioita liikaa tai epäselvästi. Toinen virhe rekrytinnissa voi olla palkatun työntekijän ammattitaidon puuttuminen. Henkilö on antanut olemuksellaan itsestään todella hyvän kuvan, vaikka todellisuudessa ei ole tarpeeksi pätevä itse työhön. Kolmas virhe löytyy rekrytointiprosessista. Prosessi saatetaan toteuttaa kiireellä ja luotetaan liikaa ensivaikutelmaan. Joissain tapauksissa jätetään tärkeitä testejä tai tarvittavia toisia haastattelukierroksia tekemättä. Seuraava virhe on merkittävä, eli henkilökemioiden yhteensopimattomuus. On tärkeää, että työntekijä sopeutuu yrityksen kulttuuriin ja tulee toimeen muiden kanssa. (Rekrytointi 2018, viitattu 14.5.2020.)

Koeaikaa on hyvä käyttää hyödyksi muun muassa näiden asioiden onnistumisen varmistamiseksi. Ylipäättään koeaikaa tulisi arvostaa enemmän, sen avulla on kaikista helpointa ja varminta selvittää onnistuiko rekrytointi vai ei. (Rekrytointi 2018, viitattu 14.5.2020.)

2.4 Rekrytoinnin rooli nykypäivänä

Rekrytoinnin lainalaisuudet ovat muuttuneet viimeisen viiden vuoden aikana todella paljon. Aikaisemmin oli vain avoimia työpaikkoja, nykypäivänä siihen liittyy markkinointiviestintää, myyntiä ja

työnantajamielikuvan luomista. Ehdokkaita etsitään nykyään myös hakemusten ulkopuolelta muista kontaktiverkostoista. Työmarkkinat ovat muuttuneet ja teknologia kehittyi kehittymistään, mitkä osaltaan helpottavat mutta myös hankaloittavat rekrytointia. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

Kasvava osaajapula on nyt myös pinnalla ja kilpailu parhaista ja kehittyvimmistä ammattilaisista on jatkuvasti käynnissä. Yhtenä syynä siihen on, että kustannustasomme on liian korkea ja tuottavuutemme liian alhainen kansainvälisessä kilpailussa. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

2.5 Rekrytointeja koskeva lainsäädäntö

Työnantajalla täytyy tuntea erilaisia lakeja tehdessään rekrytointeja. Niiden muistaminen on todella tärkeää, sillä jokainen vaihe ja valinta tulee osata perustella. Rekrytointeja koskevat lait ovat tällä hetkellä henkilötietolaki 22.4.1999/52, EU:n tietosuoja-asetus (GDPR) 25.5.2018 alkaen, laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004, työsopimuslaki 55/2001, laki nuorista työntekijöistä 998/1993, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1329/2014 sekä Suomen perustuslaki 731/1999, josta erityisesti pykälä 6 eli yhdenvertaisuus. (Rekrytointi 2018, viitattu 14.5.2020.)

Esimerkiksi työsopimuslakia sovelletaan työsopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajalle tämän valvonnan alaisena ja palkkaa tai vastiketta vastaan. (Työsopimuslaki 55/2001 1:1§). Työnantajalla voi olla myös tietynlaisia velvoitteita, esimerkiksi velvollisuus tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle ennen uuden palkkaamista. (Työsopimuslaki 55/2001 2:5§). Ja vastaavasti ennen uuden työntekijän palkkaamista työnantajan velvollisuutena voi olla tarjota työtä määräaikaisesta työsopimuksesta irtisanotulle työntekijälle. (Työsopimuslaki 55/2001 2:6§). Työnantaja ei saa myöskään syrjiä ketään valinnoillaan tai haussa vaadittavilla kriteereillä (Työsopimuslaki 55/2001 2:2§).

Työsuhteen aikana kertyy myös paljon henkilötietoja työntekijästä yrityksen tietokantaan ja tietosuojalaki määrittää näiden tietojen käsittelyyn liittyviä säännöksiä. (Tietosuojalaki 1050/2018 1:1§). EU:n tietosuoja-asetus (GDPR) 25.5.2018 alkaen suojaa luonnollisten henkilöiden oikeutta henkilötietojen suojaan ja takaa niiden vapaan liikkuvuuden EU-alueella. Asetus sisältää myös henkilötietojen käsittelyyn, keräykseen ja velvollisuuksiin liittyviä asioita. (Elinkeinoelämän kes-

kusliitto 2020, viitattu 27.5.2020.) Työsuhdetta koskee myös laki yksityisyyden suojasta työelämässä, jonka mukaan työnantaja saa esimerkiksi käsitellä ainoastaan työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 2:3§).

Työsuhteisiin sovelletaan myös lakia nuorista työntekijöistä, jos yritykseen sellaisia palkataan. Nuoreksi työntekijäksi luetaan alle 18-vuotias henkilö, joka on työ- tai virkasuhteessa. Nuorella työntekijällä on muutamia erilaisia sääntöjä ja poikkeuksia liittyen esimerkiksi työ- ja lepoaikoihin, verrattuna yli 18-vuotiaisiin työntekijöihin. (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 1:1§.)

Työsuhteessa tulee ottaa myös huomioon laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja parantaa naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Tarkoituksena on myös parantaa naisten asemaa työelämässä. Lailla estetään myös sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 1§.)

Suomen perustuslain mukaan ihmisellä on perusoikeutena yhdenvertaisuus ja se pätee myös työsuhteissa. Sen mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia ja ketään ei saa asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Sukupuolten tasa-arvoa tulee myös edistää yhteiskunnallisessa toiminnassa ja työelämässä, erityisesti palkkauksissa ja muissa palvelusuhteiden ehdoissa. (Suomen perustuslaki 731/1999 2:6§.)

3 REKRYTOINNIN VAIHEET

Kaikessa yksinkertaisuudessaan rekrytointi koostuu eri vaiheista, jotka ovat tarvekartoitus, aika-
taulukus, henkilöprofiilin luominen, työpaikkailmoituksen luominen, hakemusten läpikäynti, hakijoi-
den haastattelut, hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan luominen, uuden työntekijän perehdy-
tys sekä koulutuksen ja sopeutumisen seuranta organisaatiossa. Seuraavaksi käyn lähteiden
avulla läpi, mitä nämä vaiheet tarkalleen ottaen sisältävät kohta kohdaltaan.

3.1 Tarve- ja osaamiskartoitus

Ensimmäiseksi on hyvä määrittää tarpeet huolella. Kun tarve uudelle työntekijälle tulee edellisen
pois lähtiessä, tulee usein esiin se ensimmäinen virhe eli ajatellaan, että työhön tarvitaan saman-
lainen henkilö kuin aikaisemminkin oli. Joten, rekrytoidessa vanhan tilalle tulee ottaa huomioon,
että ei välttämättä tiedetä mitä ja miksi rekrytoidaan. (Kajala 2016, luku 2, Virhe 1: Et oikeasti tiedä,
mitä etsit.)

Tarvekartoituksen lisäksi olisi hyvä tehdä nykyisen henkilöstön osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus
olisi tärkeä tehdä henkilöstösuunnittelun yhteydessä tietyin väliajoin sekä erityisesti ennen rekry-
tointitoimien aloittamista. Osaamiskartoituksesta saadaan todella tärkeää tietoa henkilöstön ja koko
liiketoiminnan kehittämiseen sekä rekrytoinnin avuksi. Se auttaa selvittämään myös, olisiko yrityk-
sessä jo valmiina sopivan osaamisen omaava henkilö vai täytyykö palkata aivan uusi henkilö yri-
tyksen ulkopuolelta. Osaamiskartoitus kertoo myös mitä taitoja ja tietoja mahdolliselta uudelta työn-
tekijältä tarvitaan, jotta siitä tulisi täydellinen osa nykyhenkilöstön osaamista. (Vaahtio 2005, 22.)

Rekrytointiprosessin alussa on tärkeä selvittää, halutaanko rekrytointiin käyttää omia henkilöre-
sursseja vai ulkoistetaanko haku kokonaan tai osittain rekrytointikumppanin hoidettavaksi. Tämän
lisäksi on hyvä tiedostaa, onko rekrytointitarve yksittäinen vai jatkuva. Yleisimmät asiantuntija- tai
johtotehtävät ovat yksittäisiä prosesseja, mutta joissakin samanlaisissa rooleissa voi olla jatkuvaa
rekrytointitarvetta. Esimerkkeinä tällaisista rooleista on esimerkiksi asiakaspalvelun tai myyntityön
tehtävät. Jatkuvaan tarpeeseen tulisi kehitellä jatkuvan hakijakannan ja arvioinnin malli. Sen avulla
huolehditaan, että hakijakanta pysyy ajantasaisena ja että yhteydenpito hakijoihin säilyy. Mutta

koska tämä malli voi viedä paljon yrityksen resursseja, voi hakijoista huolehtia myös verkon välityksellä ihan verkostoitumalla mielenkiintoisiin ehdokkaisiin ja jakamalla heille hyödyllistä ja mielenkiintoista tietoa netin välityksellä. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

Rekrytointia tulee tehdä pitkän tähtäimen katseella. Ongelmat tulevat monesti vastaan, kun asioita ei osata ajatella tarpeeksi pitkälle tulevaisuuteen, vaan lähdetään kiireellä etsimään sitä uutta huippuosaajaa. Tulee miettiä tarkasti, kuinka henkilö sopii tiimiin ja yrityksen kulttuuriin ja miten hänen tulee kehittyä sekä tarvittaessa mihin muutoksiin hänen tulee varautua yrityksen mukana. (Kaijala 2016, luku 2, Virhe 2: Ajattelet huomista etkä tulevia vuosia.)

3.2 Aikataulutus

Heti alussa on tärkeää aikatauluttaa ja vastuuttaa rekrytointi oikeilla tavoilla. Ilman selkeää työnjakoa ja realistista aikataulua, rekrytointi menee helposti hutiloimiseksi ja olennaisia asioita saattaa jäädä puuttumaan prosessien välistä. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.) Aikataulusta kiinni pitäminen on tärkeää. Kiireisesti ja taitamattomasti läpiviety prosessi lisää virhemahdollisuuksien määrää huomattavasti. Pahimmillaan menetetään tuotantoa ja asiakkaita. Samalla tavalla voi käydä myös, jos rekrytointia lykätään ja uutta työntekijää ei ole saatu palkattua. (Vaahtio 2005, 12.)

Rekrytointiprosessissa on tavallisesti kaksi erilaista päätyyppiä, jotka ovat aukon paikkaus ja resurssien hankinta. Aukon paikkauksessa etsitään työntekijää, joka täyttää tyhjäksi jääneen paikan, ja kyseiseen tehtävään palkattavan henkilön tulisi olla osaamiseltaan ja muiltakin ominaisuuksiltaan mahdollisimman samanlainen kuin edellinen. Tässä kyseisessä rekrytointityypissä monesti kiirehditään ja etsitään sopiva henkilö mahdollisimman nopeasti. (Vaahtio 2005, 32.) Resurssien hankinnassa taas etsitään uudenlaista osaamista, jota ei yrityksessä ennestään vielä ole. Tämän tyyliin rekrytointiprosessiin panostetaan ajallisesti, että myös taloudellisesti huomattavasti enemmän kuin aukon paikkaamisessa. Tässä kahtiajaossa ei todennäköisesti ole kyse siitä, etteikö suoritusasteen työntekijöitä arvostettaisi samalla tavalla kuin erityisosaamisen omaavia henkilöitä, vaan tähän päivään asti alempia toimihenkilöitä ja tuotantotyöntekijöitä on ollut helppo saada palkattua ilman sen kummempaa vaivannäköä. Asiantuntijoiden kohdalla on taas aina ollut tiedossa se, että osaamisen etsintään pitää panostaa huomattavasti enemmän. Nyt siis, kun työikäinen väestö supistuu ja työn vaatimukset muuttuvat, tulee vaihtaa tätä ajattelutapaa ja panostaa myös suoritushenkilöstön rekrytointeihin. (Vaahtio 2005, 33-34.)

3.3 Henkilöprofiili

Kun maali on etukäteen tiedossa, sinne on helpompi osua. Tämän takia henkilöprofiilin määrittäminen on äärimmäisen tärkeää rekrytinnin onnistumisen kannalta. Kaikissa onnistuneissa projekteissa, kuten rekrytinnissakin, jokaiselle vaiheelle tulee määrittää myös vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöiden tulee osallistua toimenkuvan ja profiilin määrittelyyn ja samalla on päätettävä missä asioissa tehdään kompromisseja liittyen sitten hakukriteereihin tai vaatimuksiin. Harvoin kukaan hakija on juuri täysin sellainen kuin etsitään, joten tulee miettiä mitkä kriteerit ovat tärkeimpiä ja missä asioissa taas pystytään joustamaan. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

Moni yritys hakee sitä hyvää tyyppiä. Yleensä hyvä tyyppi ajattelee kuin yritys olisi hänen omansa, edustaa työnantajaansa kunnioittavasti myös vapaa-ajallaan. Hän on myös vakiintunut yksityiselämässään, hänellä olisi mielellään perhe ja joitain hyviä harrastuksia. Hän asuu työpaikkakunnalla tai pystyy muuttamaan sinne, sekä on valmis ilt- ja matkatyöhön. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on myös joustavuus. Joustavuus on monen asian hallintaa ja yleisesti sopeutuvuutta. Henkilökohtainen soveltuvuus yritykseen on jopa tärkeämpi kuin ammattitaito. Tämä sama hyvän tyyppin kuvaus on lähes kaikkialla riippumatta toimialoista, työtehtävistä tai muista vastaavista tekijöistä. (Vaahtio 2005, 65-67.)

Työntekijän menestyminen tehtävässä on iso asia, ja tuleekin pohtia, tarvitseeko yritys heti valmiin tekijän vai etsiikö se tulevaisuuden kasvupotentiaalia? Valmiissa osaajassa piilee riski siitä, että motivaatio ei ole niin kohdallaan, kun samaa työtä on tehty jo vuosien kokemuksella. Motivaation ylläpitämiseen tällaisen henkilön kohdalla on monia keinoja esimerkiksi palkkauksen, koulutus- ja etenemismahdollisuuksien sekä työn joustavuuden kautta. Tässäkin suhteessa on hyvä laatia palkkabudjetti. Uransa alussa oleva henkilö saattaa olla halvempi ja motivoituneempi kuin kokeneempi osaaja, mutta siihenkin voi tulla kustannuksia lisää, kun joudutaan käyttämään enemmän resursseja perehdytykseen sekä muuhun kouluttamiseen. Tietysti jos tarve osaajalle on saatava heti, niin kannattaa palkata valmis osaaja, mutta jos tarve ei ole välitön, voidaan kasvattaa vähemmän kokenut henkilö rooliinsa. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

Profiilissa tulee myös miettiä mitkä ovat organisaation pitkän sekä lyhyen aikavälin tavoitteet, ja mitä ne vaativat sitten uuden työntekijän toimenkuvalta. Kun liiketoiminnan tarpeet ja tulostavoitteet ovat selkeät, voidaan pohtia, mitä uuden työntekijän odotetaan saavan aikaan. Tuleekin siis suunnata katse jo tässä vaiheessa tulevaisuuteen. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

Hakuprosessissa lähdetään usein myös väärälle linjalle keskittymällä liikaa hakijan työhistoriaan ja CV:een. Todellisuudessa tärkeintä olisi tarkkailla hakijan saavutuksia ja ammatillisia tavoitteita, sekä osaamista, jota hakija hankkii toteuttaakseen nämä tavoitteet. (Kaijala 2016, luku 2, Virhe 3: Keskityt rekrytointiprosessissa väärin asioihin.)

On todella tärkeää selvittää myös sen tiimin luonne ja dynamiikka, mihin uutta työntekijää ollaan rekrytoimassa. Samalla on hyvä tehdä kattavia keskusteluita ja henkilöarviointeja hakijoille, jotta löydetään ne yhdistävät tekijät ja sitä kautta juuri se oikea henkilö kyseiseen tiimiin ja organisaatioon. Työhön menee kuitenkin todella suuri osa elinajastamme ja on edellytys, että ihmiset ovat tyytyväisiä työhönsä ja työoloihinsa ja oikean henkilön valitsemisella jo alkuvaiheessa on tälle kaikelle suuri merkitys. (Kaijala 2016, luku 2, Virhe 4: Unohdat testata ja arvioida ihmisten keskinäistä dynamiikkaa.)

Hakijan arvomaailma selviää usein toimintatapojen kautta. Paras hakija jakaa jo valmiiksi yrityksen ja sen työntekijöiden toimintakulttuurin tavat ja ajatusmaailman. Hakijan osaaminen jää helposti vajaaksi, jos hän ei sopeudu yrityksen kulttuuriin. Pahimmillaan yritykseen epäsoviva hakija saattaa heikentää myös yrityksen muiden työntekijöiden motivaatiota, osaamista ja yhteishenkeä. Yksi keino selvittää jo haastattelutilanteessa sopiiko hakija yrityksen tiimiin, on ottaa tiimin jäseniä mukaan haastatteluun. Tämä on kuitenkin suunniteltava hyvin, varsinkin jos tiimin jäsenet ovat vielä rekrytinnin ensikertalaisia. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

3.4 Työpaikkailmoitus ja hakukanavat

Tulee laatia myös informatiivinen ja erottuva työpaikkailmoitus. Ilmoituksen tulee olla oikein kohdennettu, ja siitä tulee näkyä selvästi hakijalta vaadittavat ominaisuudet ja tehtävänkuvaus. Nykypäivän parhaimmissa työpaikkailmoituksissa on käytetty paljon mielikuvitusta ja hyödynnetty erilaisia sisältömuotoja, esimerkiksi visuaalisuutta tai videoita. (Mäentausta 2020, viitattu 21.5.2020.) Työpaikkailmoitus on markkinointia ja sen tulee herättää kohderyhmän huomio, eli sen tulee olla kiinnostava ja johtaa lopulta siihen, että työpaikkaa päädytään hakemaan. Ilmoituksen tulee olla myös asiallinen, jotain erikoista tyyliä saa käyttää, mutta jos siihen ei ole keksitty mitään hyvää ideaa, kannattaa pysyä vakiintuneessa tyyliässä ja järjestyksessä. Työ on suomalaisessa kulttuurissa vakava asia ja asiallisuus on tuttua ja turvallista, joten se luo luottamusta. (Vaahtio 2005, 129-130.)

Ilmoituksen luomisen jälkeen on tärkeä löytää oikeat hakukanavat. Hakukanavien etsinnässä tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei valitse kanavia sen mukaan, mitkä ovat yritykselle ilmeisimpiä, vaan itse asiassa parhaat kanavat löytyvät, kun kiinnitetään huomiota halutun kohderyhmän käyttäytymiseen. Kun tietyillä aloilla ja tehtävissä osaaminen on niukkaa, hyödyntäjä ei löydä etsimäänsä perinteisistä rekrytointikanavista. Tulee siis ensin tietää se oikea kohderyhmä ja etsiä mistä heidät tavoittaa parhaiten ja aloittaa rekrytointi sieltä. Jos yrityksellä on käytössä moderni rekrytointijärjestelmä, niin sitä kannattaa hyödyntää. Toimivilla työkaluilla prosessi selkeytyy ja työlääät vaiheet helpottuvat. Samalla tiedot ja hakemukset saadaan kerättyä yhteen paikkaan. (Mäentaus 2020, viitattu 21.5.2020.)

Aktiivisten hakijoiden lisäksi on yritykselle tuloksellista etsiä myös niitä ei-aktiivisia ehdokkaita. Helppo keino tavoittaa näitä ihmisiä on kartoittaa tunnettuja verkostoja, esimerkiksi LinkedIn on erinomainen kontaktiverkosto, josta aloittaa ehdokkaiden etsiminen. (Mäentaus 2020, viitattu 21.5.2020.) Erityisesti jos haussa on hieman erikoisempi tai hankalasti löydettävä osaaminen, niin tavallisesti aloitetaan passiivisten eli juuri ei-aktiivisten ehdokkaiden tavoittelu. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

Yksi mahdollisuus tavoittaa uusia osaajia, on suorahaku eli head hunting. Head hunting on ammattitaitoista työntekijöiden etsintää, jota tekevät siihen erikoistuneet konsulttitoimistot. Head hunter ottaa siis omia verkostojaan hyödyntäen suoraan yhteyttä henkilöön, joka on hänen asiantuntemuksensa mukaan tehtävään sopivin. (Vaahtio 2005, 124.)

3.5 Hakemukset ja haastattelut

Alkukarsinnan jälkeen aletaan käymään läpi siihen mennessä potentiaalisimpien hakemuksia ja ansioluetteloita. Ansioluetteloista kannattaa lukea viimeisten 5-10 vuoden aikana kerääntyneet työkokemukset sekä tulee etsiä punainen lanka, eli todelliset syyt sille, miksi urapolku on edennyt juuri sillä tavalla. Hakemus taas on loppujen lopuksi jopa ansioluetteloita tärkeämpi. Se täyttää ansioluettelon mahdolliset tyhjät kohdat, sekä sen avulla hakijan tulee kertoa ja myydä oma osaamisensa parhaalla mahdollisella tavalla. Hakemuksesta on tärkeä kuohua myös se todellinen motivaatio sille, miksi työtä hakee. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

Jotta päästään niihin tavoitteisiin ja löydettäisiin se oikea henkilö, joka profiloitiin, on tärkeä löytää se oikea menetelmä tai oikeat menetelmät avuksi. Yleisin ja tärkein tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Oikein käytetty haastattelu yhdistettynä muihin menetelmiin nostaa todennäköisyyttä rekrytoinnin onnistumiselle huomattavasti. Hyvin suunniteltu ja räätälöity haastattelurunko auttaa varmistamaan sen, että kaikilta potentiaalisilta ehdokkailta saadaan kaikki olennainen tieto ja että kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti. Haastattelurunko tulee määritellä tarkasti nimenomaan tehtäväprofiilin kautta ja sen tulee linkittyä yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

Kun valitaan haastateltavat, kannattaa muistaa pitää mielessä joko ne alkuperäiset tai matkan aikana muuttuneet kriteerit. Haastatteluissa täytyy katsoa osaamista, koulutusta, työhistoriaa ja työkokemusta. Osa hakijoista voi tuntua jo tässä vaiheessa ylivoimaisilta, mutta on tärkeää pitää mieli avoimena, sillä haastattelut ovat vasta se todellinen totuuden hetki. (Vaahtio 2005, 141.)

Jos hakijoita on paljon, niin ensimmäiset haastattelut kannattaa hoitaa puhelimitse tai videon välityksellä. Tällä tavoin säästää paljon aikaa ja haastatteluajan sovittaminen puolin ja toisin on helpompaa. Tämän vaiheen jälkeen pääsee suoraan siihen vaiheeseen, jossa keskitytään enää niihin oikeasti potentiaalsiin ehdokkaisiin ja heidän osaamisensa ja ominaisuuksiensa kartoittamiseen. Haastatteluihin täytyy kuitenkin myös itse haastattelijan valmistautua kunnolla. Hakupapereihin on tärkeä tutustua etukäteen ja työhistoriaan ja osaamiseen liittyen on hyvä keksiä tarkentavia kysymyksiä. Hakijan mahdollisiin omiin kysymyksiin tulee myös valmistautua. (Mäentaus 2020, viitattu 21.5.2020.) Haastattelu on tavoitteellinen keskustelu. On tärkeää, että työnantaja antaa hakijan puhua ja kertoa osaamisestaan ja itsestään. Ei saa keskeyttää, sillä haastattelu on nimenomaan hakijan hetki loistaa. Työnantajan tulee kysyä oikeita kysymyksiä, mutta yhtä tärkeää on kuunnella ja tehdä havaintoja. Myöskään hiljaisuus ei ole paha asia. Hakija saattaa vain miettiä vastaustaan tarkkaan, jos kysymys on tuntunut yllättävältä. (Vaahtio 2005, 148-149.)

Hakijoita voi olla jopa satoja, joten tehokas esikarsinta on tuloksellisen rekrytoinnin perusedellytys. Nykyaikaisten järjestelmien avulla pystytään arvioimaan hakijan työkokemusta ja osaamista digitaalisesti sen sijaan, että hakemukset luetaan manuaalisesti yksi kerrallaan. Älykäs automatiikka voi jopa karsia sellaiset hakijat pois, joilla ei ole tarvittavaa työkokemusta tai vaikka jotain tiettyä teknologian osaamista. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

Tasavahvojen hakijoiden kanssa tulee keksiä erilaisia keinoja, joilla testata heidän soveltuvuuttaan tehtävään. Esimerkiksi ongelmanratkaisukykyyn, kielitaitoon tai itse tehtävään liittyvillä kysymyksillä voi testata hakijoiden osaamista. (Mäentaus 2020, viitattu 21.5.2020.)

3.6 Hakijakokemus ja työnantajamielikuva

Lopuksi on tärkeää jättää hyvä hakijakokemus. Hakijakokemukseen liittyy kaikki se, mitä ehdokas tekee ja kokee ollessaan yrityksen kanssa tekemisissä. Tuloksellisen rekrytoinnin kulmakivi on selkeä ja sujuva prosessi, jonka yksi tärkeä osa on hyvä hakijakokemus. Toinen merkittävä osa-alue on viestintä, jonka tulee olla prosessin aikana oikea-aikaista, empaattista ja mahdollisimman selkeää. Kun yritys osoittaa, että arvostaa ja välittää hakijoistaan, muodostuu jo erinomainen pohja hyvälle hakijakokemukselle. (Mäentaus 2020, viitattu 21.5.2020.)

Työpaikan vaihtaminen on monelle todella vaikea paikka ja monesti tunnepäätös. Jotta hakija kiinnostuu ylipäättään vaihtamaan työpaikkaa, yrityksen on oltava houkuteltava jo ennen rekrytointiprosessin alkamista. Tämän lisäksi hakijakokemuksella, eli sillä minkälaisen kuvan rekrytoiva yritys antaa työnhakijalle rekrytointiprosessin aikana, on merkittävä vaikutus. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

Hakijakokemus on kokonaisuus ja kaikki lähtee jo työpaikkailmoituksesta. Sen tulee herättää hakijan mielenkiinto ja siitä tulee välittyä tunne, että juuri sinut halutaan palkata tähän työhön. Monet hakijat haluavat myös ottaa tarkemmin selvää yrityksestä ja kysyä kysymyksiä tehtävään tai organisaatioon liittyen, joten yhteydenotto hakijan ja yrityksen välillä tulee olla toimivaa ja miellyttävää. Jos yrityksen päässä vastaava henkilö on ylimielinen tai välinpitämätön, saattaa potentiaalinen ehdokas jo siinä vaiheessa päättää, että ei hae kyseistä tehtävää. Molempinpuolinen ja toimiva kommunikaatio läpi rekrytointiprosessin on merkittävä osa hakijakokemusta. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

Haastatteluista ja prosessin etenemisistä tai viivästyksistä tulee aina ilmoittaa hakijalle. Myös ilouutisten ja samalla tavalla ikävien uutisten kertomiseen prosessin lopuksi tulee panostaa. Niilläkin on suuri merkitys hakijakokemukseen. Tärkein pointti on se, että jokainen hakija kokee olevansa yritykselle arvokas. Hakijakokemusta jaetaan eteenpäin verkossa ja kahvipöydän ääressä, joten siihen tulee panostaa. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

On tärkeää ylläpitää keskusteluyhteyttä ja verkostoitua potentiaalisten ehdokkaiden kanssa myös haun jälkeen, vaikka heitä ei juuri siihen kyseiseen tehtävään olisikaan valittu. Sen lisäksi, että heistä voi löytyä potentiaalista työvoimaa myöhemmällä ajalla tai toiseen tehtävään, lisää yhteydenpito myös myönteistä työnantajamielikuvaa. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

Työnantajamielikuvassa tekojen ja sanojen tulee olla linjassa keskenään, jotta arvolupauksen ja työnantajamielikuvan väliin ei synny kuilua. Jokaisella toimialalla pyritään olemaan kilpailijoihin nähden hakijoiden ensimmäinen valinta eli ”top of mind” silloin, kun ollaan etsimässä uusia haasteita ja vaihtamassa työpaikkaa. Hyvä työnantajamaie on edullisin rekrytointikanava. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.) Yrityksissä puhutaan kuitenkin nykyään enemmän maineesta kuin imagoista. Maine kantavana ”mainita” viittaa siihen, että mainetta jaetaan ja ylläpidetään puheen avulla. Ensimmäinen henkilö, joka on kuullut, kokenut tai nähnyt, kertoo muille, jotka taas kertovat eteenpäin ja niin edelleen. Imago rakentuu mielikuvista, niin maine rakentuu teoista. Maine on konkreettinen asia, johon vaikutetaan teoilla ja viestinnällä, mutta tekojen täytyy tulla aina ensin. (Vaahtio 2005, 60-61.)

Yleensä uskotaan liian helposti yrityskuvan olevan hyvä, kun mitään kielteistä ei ole tullut esiin. Tämä on hyvin vaarallista, sillä siihen ajatukseen ei kannata nojautua, että kaikki on hyvin, kun vaihtuvuus on pientä ja lakisääteiset perusasiat, kuten palkanmaksu ja työturvallisuus ovat kunnossa. Työnantajat voisivat olla itsekriittisempiä, sillä se, että perusasiat ovat kunnossa, ei takaa hyvää mainetta. Tärkeä olisi muistaa henkilöstö ja sijoittaa siihen, sillä he ovat hyviä imagon ylläpitäjiä. Tärkeä olisi myös muistaa haastatella yrityksestä poislähtevät työntekijät. Mainehallinnan kannalta he ovat tärkeitä, sillä heiltä saa hyvää tietoa asioista, jotka yrityksessä ei ole ihan kunnossa. (Vaahtio 2005, 62.)

Työnantajälähtöisyyden kehittäminen on yksi suurimmista kehityskohteista tällä hetkellä. Organisaatioiden HR-ammattilaiset tekevät jatkuvasti enemmän yhteistyötä viestinnän ja markkinoinnin kanssa, jotta saadaan vahvistettua verkossa tapahtuvaa viestintää ja työnantajamielikuvaa. Hakijan saamaan työnantajamielikuvaan vaikuttaa kahvipöytäkeskustelut, entiset ja nykyiset työntekijät, sekä digitaaliset jalanjäljet. Puolestaan työnantajamielikuva vaikuttaa siihen, onko ehdokas tarpeeksi motivoitunut jäämään organisaation palvelukseen. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

3.7 Seuranta ja perehdytys

Yksi huomioon otettava asia oikean henkilön rekrytoimisen jälkeen, on se, että pitää esimiehenä omalta osaltaan huolta siitä, että henkilö pääsee organisaatioon ja sen arkeen sisälle. Esimiehen tulee kertoa, kuinka organisaatiossa käyttäydytään ja toimitaan, minkälainen kulttuuri siellä vallitsee sekä mitkä ovat yrityksen arvot. Esimies myös seuraa ja keskustelee ajan edetessä alussa sovitusta asioista, ja kuinka ne ovat alkaneet pureutua henkilön ajatuksiin ja tekemiseen. (Kajjala 2016, luku 2, Virhe 5: Jätät rekrytoidun osaajan yksin.)

Uuden työntekijän perehdytys jää usein vähäiselle huomiolle, kun siihen tulisi panostaa jo heti rekrytointiprosessin alussa. Perehdytys kannattaa suunnitella jo valmiiksi heti alussa, se sitouttaa ja valmistaa myös perehdytyksestä vastaavaa henkilöstöä. Perehdytys on ensivaikutelma työnantajasta ja antaa paljon käytännönläheisemmän työnkuvan hakijalle, verrattuna siihen, mitä työpaikkailmoituksessa kerrotaan. Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran, joten siihen tulee panostaa. Huono ensivaikutelma voi luoda luottamuspulaa työntekijän ja työnantajan välille. Rekrytointiprosessi ja perehdytys työsuhteen alussa luovat yhdessä kokonaisuutena vahvan luottamuspohjan. Muiden ihmisten kokemukset työnantajista ovat merkittäviä. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

Perehdytys onnistuessaan vahvistaa myös brändilähtöisyyttä. Parhaimmillaan brändilähtöisyyden vaikutusvaltaisen jatke viestintä- ja markkinointitoimissa, joka kertoo hyviä asioita yrityksestä eteenpäin ja yritys saa näin lisää positiivista näkyvyyttä. (Otava media, viitattu 11.7.2020.)

4 REKRYTOINNIN TULEVAISUUS

Rekrytoinnille asetetaan jatkuvasti enemmän painetta ja odotuksia liittyen esimerkiksi nopeuteen, laatuun, tehokkuuteen tai lopputulokseen. Myös rekrytoinneista vastaavilta henkilöstöammattilaisilta vaaditaan enemmän. Heidän tulee omata vahva bisnesnäkemys, tavoitteellisuus ja heidän tulisi hallita rekrytointimenetelmien ja -työkalujen sekä ilmoittelu- ja hakukanavien lisäksi kuluttajakäyttäytymistä ja markkinointia. Tämä kaikki tulisi toteuttaa samalla kun seurataan kuinka nopeasti muuttuva teknologia vaikuttaa henkilöstöhankintaan. (Manpower 2020, viitattu 27.5.2020.)

Tulevaisuuden rekrytointi tulee sisältämään enemmän automaatiota, strategista suunnittelua sekä parempaa kommunikointia yrityksen sisällä. Kaikki muutokset tulevaisuudessa eivät kuitenkaan ole teknologiaan liittyviä. Ihmiset elävät nykyaikana eri tavalla kuin aikaisempina sukupolvina. On tavallista, että pidetään pidempiä perhevapaita, tehdään erilaisia töitä ja urat voivat olla kasoja lyhyempiä työsuhteita. Nämä asiat tulisivat olla rekrytoijien tiedossa, jotta ei annettaisi niiden vaikuttaa päätöksentekoon liikaa. Enää ei voida olettaa, että ihmiset elävät vain työlleen. (Spilker 2019, viitattu 27.10.2020.)

Tulevaisuudessa tulisi myös uudelleen miettiä erilaisia arviointikeinoja. Tulevaisuutta voisi olla esimerkiksi, että hylätään perinteiset työhakemukset ja luetaankin ihmisten LinkedIn profiileja, joista näkee aivan samat tiedot kuin erillisestä hakemuksesta. Ihmisten sopivuutta työhön voisi arvioida myös vaikka käytännönläheisemmin erilaisilla testeillä tai peleillä, pelkän perinteisen haastattelun lisäksi. (Spilker 2019, viitattu 27.10.2020.)

Tehokas rekrytointikeino tulevaisuudessa on myös kohdennettu kampanjointi sosiaalisessa mediassa ja hakukoneissa. Mutta on tärkeää, että yritysten rekrytointitiimit kokeilevat useita tapoja ja kanavia osajien etsimiseen, jotta tavoittavat mahdollisimman monia ihmisiä. Sosiaalisen median avulla pystytään ilmoituksia esimerkiksi tietyn avainsanan avulla kohdentamaan oikeille ihmisille. Hakukoneissa taas, voidaan käyttää apuna mainontaa. Eli esimerkiksi jos joku henkilö hakee töitä hakusanalla ”hr-assistentti”, pystytään yrityksen mainos liittämään näihin hakusanoihin, jolloin mainos pongahtaa henkilölle ensimmäisenä. Kun ihmiset kiinnostuvat näistä ilmoituksista ja mainoksista, olisi hyvä, että yrityksellä olisi käytössä chat-robotteja, jotka vastaisivat mihin tahansa kysymykseen, mitä hakijalla mahdollisesti olisi työhön tai yritykseen liittyen. (Spilker 2019, viitattu 27.10.2020.)

Tulevaisuudessa olisi myös tärkeä kokeilla koneoppimista, joka on tekoälyn osa-alue. Sen avulla voidaan helpottaa ehdokkaiden karsintaa. Ihmisillä on ennakkoluuloja liittyen ihmisten sukupuoleen, etnisyyteen tai ulkonäköön liittyen, jolloin helposti karsiintuu pois ihmisiä, jotka olisivat oivia tehtävään, mutta heitä ei oteta, koska tehdään vääränlainen ennakoarvio. Kone etsii vain taitojen ja kykyjen perusteella, jolloin oikeiden ehdokkaiden löytyminen helpottuisi ja vieläpä tasa-arvoisesti. (Spilker 2019, viitattu 27.10.2020.)

Yksi iso ongelma, joka on nyt jo alkanut, on osaamispula. Samalla kun teknologia kehittyy ja eri alojen osaamisvaatimukset muuttuvat työtehtävien muuttuessa, tulee vastaan ongelma. Mistä löydetään osaajat näihin uusiin tehtäviin? Täytyy muistaa, että täydellisiä osaajia näillä uusilla vaatimuksilla on todella vähän ja tarve on monella alalla suuri. Joten tärkeää olisi uudelleen kouluttaa vanhaa henkilöstöä ja täyttää osaamispulaa muilla keinoilla. (Spilker 2019, viitattu 27.10.2020.)

4.1 Oppiminen ja kehittyminen

Jokaisesta rekrytoinnista tulisi oppia ja etsiä niitä asioita, joita tulisi vielä kehittää. Rekrytointien tuloksellisuutta tulee mitata, jotta sitä voidaan kehittää. Asioita, joita kannattaa tutkia, on esimerkiksi, kuinka hyvä ehdokaskanta rekrytoinnista syntyi, voisiko ei-valittuja hakijoita sijoittaa muihin tehtäviin ja miten yhteydenpitoa heidän kanssaan voisi ylläpitää, sekä tulisi vastuuttaa tietty henkilö tai tiimi mittaamaan ja kehittämään yrityksen rekrytointeja. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

Rekrytointi on muiden taitojen tavoin asia, jota tulee jatkuvasti kehittää ja käyttää. Toimiva ja ammattitaitoinen haastattelu on hyvän rekrytoinnin perusta, mutta nykyaikana kehittyvät järjestelmät, teknologiat, arviointi- ja hakumenetelmät, sekä viestintä- ja hakukanavat muuttavat rekrytoinnin tunnettuja käytäntöjä merkittävästi. Työnantajien tehtävänä onkin selvittää, miten pysyvät muutoksessa mukana. Sen selvittäminen on oleellista, sillä hakijatkin odottavat nykypäivänä modernia lähestymistapaa rekrytoinneissa. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

Monissa yrityksissä rekrytoinnit hoitavat esimiehet muiden töidensä ohessa. Esimies, joka tekee rekrytointeja harvemmin, ei pääse ylläpitämään osaamistaan ja taitojaan, vaan päätökset tehdään monesti fiilispohjalta virallisten tietojen sijaan. Täten esimiehiä tulisi valmentaa ja heidän osaamistaan tulisi kehittää, jotta rekrytointi onnistuisi mahdollisimman hyvin. Erityisesti apua tulisi tarjota

haastattelumenetelmissä ja -kysymyksissä, sillä ne ovat tärkeä osa koko rekryointiprosessia. Esi-
miesten lisäksi rekryointeja hoitavat yrityksissä HR-ammattilaiset, joiden oma osaaminen tarvitsee
myös lisää kehitystä. Tavallisen rekryointiosaamisen lisäksi nykypäivänä tulee osata myös mark-
kinointi- ja viestintäosaamista, hakijakäyttäytymisen ymmärtämistä, organisaation mielikuvien ja ar-
volupausten kehittämistä sekä valmiuksia digitaalisten ratkaisuiden käyttämiseen. Rekryoinnin
ammattilaisen tulee myös osata erottaa rekryoinnin muoti-ilmiöt oikeista ja merkittävistä muutok-
sista. (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

4.2 Digitalisaatio

Teknologian ajateltiin jo 1970-luvulla aiheuttavan työn köyhtymistä. Odotettiin tapahtuvan polari-
soitumista kvalifikaatorakenteessa. 1980-luvulla ennakoitiin, että tietotekniikan tulo merkitsisi kah-
tiajakoa, jossa jaossa olisivat tietotekniikan käyttäjät ja tietotekniikkaa osaamattomat. Pääasiassa
mietittiin, miten tietotekniikan käyttöönotto vaikuttaisi ihmisen ja koneen työnjakoon. Tämä näke-
mys tarkoitti sitä, että työ oli jaettavissa suorittavaan ja ymmärrettävään työhön. Ja koska tietotek-
niikka ei pysty ylittämään ihmistä ymmärryksessä, nähtiin sen uhkaavan vain suorittavaa työtä.
Uusi tekniikka veisi töitä ihmisiltä tehtailta ja konttoreista, mutta samalla panostettaisiin ymmärtä-
vään työhön, jolloin sen merkitys korostuisi. Nähtiin siis, että on tulossa paljon muutoksia yrityksiin
ja työmarkkinoille. (Vaahtio 2005, 215-216.)

Muutamia muutoksia onkin tapahtunut. Esimerkiksi teknologian yritykset eivät tunnu löytävän osaa-
via työntekijöitä, ja erityisammattilaisista on pulaa julkisella puolella. Samaan aikaan on suuri työt-
tömien joukko, joiden työt ovat vain hävinneet. Samalla kun tutkimustieto lisääntyy, osaamisvaati-
mukset kasvavat erityistehtävissä, kun sovelletaan uutta tietoa. Tämän myötä on aika tavallista,
että suoritustason työntekijät menettävät työnsä ja asiantuntijoita rekryoidaan enemmän. On kui-
tenkin muistettava, että osaamisvaatimuksissa työntekijän henkilökohtainen soveltuvuus tai per-
soona ovat kaksi erillistä asiaa. Työnantaja haluaa aina rekryoida henkilön, joka sopii hänen kri-
teereihinsä soveltuvuuden kannalta, mutta oli työ mikä tahansa, työntekijän tulee aina olla luotet-
tava ja rehellinen. (Vaahtio 2005, 216-217.)

Teknologian käytön lisääntyminen ei tarkoita ihmisten katoamista kokonaan. Itse asiassa HR am-
mattilaisilla tulee tulevaisuudessa olemaan enemmän aikaa keskittyä yksilöihin. Digitaalisten työ-
kalujen käyttö lisääntyy jatkuvasti ja jo nyt HR osastot käyttävät analytiikkaa rekryointiprosesseissa

ja –strategioissa. Esimerkiksi chat-robotit mahdollistavat hakijoiden ja työntekijöiden käyvän personoituja keskusteluja tietokoneen kanssa. Chat-robotit auttavat esimerkiksi sellaisissa asioissa, että montako sairauslomapäivää työntekijällä on jäljellä tai minkälaisia hammashoitopalveluita työnantaja tarjoaa. Ja työnhakija taas voi vastata kysymyksiin, suorittaa arviointeja ja seurata omaa hakemustaan personoidun assistentin kanssa, jolla on nimi, naama ja miellyttävä olemus. Kaikki nämä ominaisuudet ovat tietokoneella tuotettuja. (Milligan 2018, viitattu 27.5.2020.)

Digitalisuus, vuorovaikutus ja verkostoituminen ovat merkittäviä asioita myös työnantajamielikuvan suhteen. Osaajat käyttävät nykypäivänä paljon verkostoja ja omia kontaktejaan hakeakseen tietoa potentiaalisista työnantajista. On hyvä lähteä miettimään, minkälainen yrityksen oma rekrytointisivusto on. Onko se tarpeeksi informatiivinen ja kiinnostava, sekä minkälainen maine yrityksellä on verkossa? Mitä ihmiset löytävät, kun googlettavat yrityksestä tietoja? (Manpower 2020, viitattu 21.5.2020.)

Yritysympäristön muuttuessa, yrityksen tulee muuttua ja henkilöstön pitää olla valmis kehittymään ja vastaamaan muutoksiin. Osaamisen kehittäminen on avainsana. Mutta samalla, vaikka osaamista on kehitettävä jatkuvasti, niin se tulee osata myös kyseenalaistaa. Sillä tulevaisuudessa joissain tapauksissa ja tehtävissä osaamisvaatimukset voivat jopa laskea tai yksipuolistua. Teknologian kehittyminen ei aina tarkoita ammattitaitovaatimusten kohoamista, vaan osaan tehtävistä pääsee edelleen vähemmälläkin osaamisella. (Vaahtio 2005, 215.)

5 HENKILÖSTÖVOIMAVARAT OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA

Strategiset valinnat, jotka suuntaavat liiketoimintastrategiaa, ovat täysin yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstövoimavarat ovat usein se lähtökohta, joiden varassa sitten lähdetään tekemään niitä merkittäviä strategisia valintoja. Näin on erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Liiketoiminnan johtaminen ja henkilöstökysymykset ovat yhdessä tiivis prosessi, sillä myös liiketoimintastrategia asettaa vastaavasti ehtoja ja vaatimuksia henkilöstövoimavarojen johtamiselle. (Viitala 2013, luku 2, Liiketoimintastrategia henkilöstöjohtamisen suuntaajana.)

Yritystoiminnassa strategia kuvastaa niitä keinoja, joilla yritys aikoo pärjätä markkinoilla. Strategian sanotaan olevan muun muassa yrityksen itse valitsema suunta muuttuvassa toimintaympäristössä, valitun suunnan pelisäännöt, menettelyt ja päätökset. Strategia on myös johdonmukainen toimintamalli, sekä erilaisia keinoja ja tapoja toimia, joiden avulla päästään päämääriin. Päämäärät ovat laajempi kokonaisuus verrattuna tavoitteisiin. Yksi päämäärä sisältää yleensä useamman tavoitteen. Strateginen johtaminen sisältää monia suunnan määrittelyn osia, kuten mission eli toiminta-ajatuksen, päämäärät, vision, toimintaympäristön analysoinnin, strategian soveltamisen ja määrittelyn sekä onnistumisen arvioinnin. Missio kertoo sen, mitä varten yritys on olemassa. Toinen tärkeä kiintopiste on yrityksen visio eli tulevaisuudenkuva, sitä kohti halutaan kulkea ja se halutaan saavuttaa. Vision konkreettisina suunnanantajina ovat tavoitteet, jotka määritellään jokaiselle toiminnan osa-alueelle. (Viitala 2013, luku 2, Liiketoimintastrategia henkilöstöjohtamisen suuntaajana.)

5.1 Resurssilähtöinen strategia

Muista resursseista työvoiman erottaa sen inhimillinen pääoma, joka voi luoda innovaatioita ja uusia arvoja. Työntekijät eivät kuitenkaan ole työnantajan omistuksessa samalla tavalla kuin fyysinen pääoma. Työntekijöillä on työjärjestelyjä ja työehtoja koskevia intressejä. Ihmiset käyttäytyvät myös ennakoimattomasti ja motivaation sekä sitoutumisen puute voi aiheuttaa ongelmia. (Vaahtio 2005, 15-16.)

Nykyään tuotantokeskeinen ajattelutapa on lähdetty korvaamaan resurssilähtoisemmällä strategialla. On nähty, että liiketoiminnan strategia tulisi muotoilla henkilöstöresurssien pohjalta. Tästä ajatuksesta kehittyi Yhdysvalloissa SHRM eli henkilöstövoimavarajohtamisen idea. Idea lähti nopeasti leviämään myös läntiseen Eurooppaan. Muutokset resurssilähtoisempään strategiaan etenevät hitaasti mutta varmasti ja erityisesti henkilöstövoimavaranäkökulma on korostunut entisestään. Henkilöstöhallinto on nykyään enemmän henkilöstöjohtamista. Ihmisiin keskitytään entistä enemmän ja henkilöstöjohtamisessa puhutaan osaamisen johtamisesta. Henkilöstöjohtamisesta kuuluisi silti puhua organisaatioissa vielä enemmän ja siitä tulisi tehdä merkittävä osa strategiaprosessia. (Vaahtio 2005, 17-19.)

Tulevaisuuden suuntaviivat eivät ole ainoita ratkaisevia asioita yrityksen menestymiselle, vaan yhtä tärkeää olisi rakentaa yrityksen voimavaroja, jotta voidaan varautua mahdollisiin muutoksiin. Strategia-ajattelun yksi valtavirta on resurssiperustainen strategia-ajattelu. Yli 50 vuotta sitten Selznick (1959) ja Penrose (1959) totesivat, että yrityksen menestys on kiinni voimavaroista, erityisesti henkilöstön osaamisesta ja kokemuksesta. Myöhemmin, kuten 1990-luvulla tutkijat väittävät, että parhaiten yritys menestyy tutkimalla omia voimavarojaan, eikä markkinoita analysoimalla. Tärkeintä olisi löytää sellainen erityinen osaaminen, jota muiden yritysten on hankala kopioida. Vahva osaaminen helpottaa strategian onnistumista. (Viitala 2013, luku 2, Liiketoimintastrategia henkilöstöjohtamisen suuntaajana.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ei kuitenkaan ole mahdollista, ennen kuin yritys on huolellisesti määritellyt liiketoimintastrategiansa. Henkilöstövoimavarojen näkeminen osana strategiaa on todella haastavaa. Ongelmia ovat muun muassa juuri mainittu puuttuva strategia, huono kommunikointi, strategisten tavoitteiden puuttuminen tai periaatteiden ristiriitaisuus. Tärkeintä olisikin johtoryhmän aito kiinnostus henkilöstöasioita kohtaan, josta kiinnostus sitten laajenee muualle yritykseseen. (Viitala 2013, luku 2, Liiketoimintastrategia henkilöstöjohtamisen suuntaajana.)

5.2 Strateginen suunnittelu

Strategisessa suunnittelussa henkilöstön roolilla on erilaisia merkityksiä, riippuen yrityksen liiketoiminnasta. Sveibyn (1990) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa olisi hyvä, että liikeidea olisi istutettu henkilöstöideaan. Henkilöstöidean tarkoituksena on selvittää ihmiset, jotka sopivat yritykseen, mitä heiltä vaaditaan, sekä tavat miten heitä motivoidaan, kehitetään ja palkitaan. Liikeidean

kanssa tällä on paljon tekemistä, sillä markkinoilla menestyminen on todellakin kiinni toiminnan toteuttajista. Tämä ajattelutapa edustaa rationaalista strategia-ajattelua, ja siinä on keskeistä rationaalinen punninta ja päättely, sekä faktatieto. Pohjimmiltaan tässä ajattelutavassa uskotaan, että strategia on toteutettavissa, vaikka ympäristö muuttuu jatkuvasti. (Viitala 2013, luku 2, Liiketoimintastrategia henkilöstöjohtamisen suuntaajana.)

Strategisessa suunnittelussa myös tahtotilan luominen on tärkeää, eteenkin jos haluaa menestyä. Ei riitä, että reagoi vain muutosten mukana, vaan tulee jatkuvasti mennä kohti niitä todellisia tavoitteita ja päämääriä. Tahtotilan muodostamisessa olisi kannattavaa, että ylin johto loisi yhteisen vision ja strategian ohjaamaan koko yritystä ja näistä asioista käytäisiin jatkuvaa dialogia. Vaikka strategian muodostaminen on hankalaa, kun koskaan ei voida ennustaa tulevaisuutta, niin yleensä pystytään kuitenkin löytämään joitakin vihjeitä siitä, mihin suuntaan tulevaisuus on mahdollisesti kehittymässä. (Viitala 2013, luku 2, Liiketoimintastrategia henkilöstöjohtamisen suuntaajana.)

5.3 Henkilöstöhallinto ja organisaation strategia

Kun HR:n toiminnot automatisoituvat ja ulkoistetaan (kuten esimerkiksi palkanlaskenta, edut ja rekrytointi), HR ammattilaisten täytyy laajentaa heidän tietämystään perinteisiin toimintoihin ja tehtäviin, mutta myös liiketoimintastrategiaan. Uudelleen kouluttautuminen tulee olemaan jatkuvasti tärkeämpää. HR:n toiminnot muuttuvat myös uusien säännösten mukana, jotka ohjaavat sitä, miten haastattelemme, maksamme palkkaa, koulutamme, suojelemme yksityisyyttämme ja niin edelleen. HR:n tulee löytää uusia koulutusmahdollisuuksia ja esimerkiksi kurssit liiketalouteen olisivat hyödyllisiä. Nykyään ei myöskään riitä, että HR ammattilainen tietää vain yrityksen henkilöstöhallinnon asioista, vaan täytyy tietää ja toteuttaa yrityksen visiota, missiota ja tuottavuutta. Käytännössä ilman tätä, HR ei voisi luoda tehokasta työsuunnittelua, palkata tai kouluttaa oikeita ihmisiä. (Milligan 2018, viitattu 27.5.2020.)

Keskustelu strategisesta henkilöstöhallinnosta ja siten tavasta, jolla henkilöstö voi vaikuttaa strategisen edun saavuttamiseen organisaatiolle, keskittyy usein kysymykseen strategian yhdenmukaistamisesta. Kysymys onkin, onko henkilöstön roolien ja organisaatiostrategian yhdenmukaistamisella merkitystä organisaation suorituskyvyn kannalta? Tulokset osoittavat, että henkilöstöhallinnon operatiivinen rooli on etu organisaation suorituskyvylle ainoastaan, kun se on linjassa kustannus-

strategian kanssa. Henkilöstön strateginen rooli on suotuinen organisaation suorituskyvyille erityisesti, kun innovaatiostrategia puuttuu. Lisäksi tulee muistaa, että kun henkilöstöhallinnon strategista roolia käytetään, organisaation suorituskyky hyötyy siitä. Henkilöstöhallinnon strateginen rooli voisi olla parhaimmillaan organisaation tukemista käytäntöjen ja käyttäytymisen kehittämisessä, jotta havaitaan muutoksia ja mahdollisuuksia innovaatioille. Näin saadaan organisaatio halutulle innovaatiopohjaiselle strategialle. Kun organisaatiossa on käytössä tällainen strategia, voidaan keskittyä kehittämään ja ylläpitämään henkilöstöhallinnon käytäntöjä, jotka tukevat sitä innovaatiostrategiaa. (Giurge & Kuipers 2016, viitattu 31.10.2020.)

Kaiken kaikkiaan HR:n roolit täytyy osata asettaa asiayhteyteen. On tärkeää, että henkilöstöhallinto ymmärtää liiketoiminnan ja strategian työssään, koska sillä on valtava vaikutus organisaation suorituskykyyn. Suositeltavaa olisikin, että henkilöstöpäälliköt olisivat varovaisia liian operatiivisen roolin soveltamisessa, ellei organisaatiostrategia erityisesti vaadi sitä. Toiseksi henkilöstöjohtajien ja ammattilaisten tulisi asettaa enemmän arvoa strategisille rooleille, sillä niillä on suurin taipumus lisätä suorituskykyä. Eli keskittyminen työntekijöiden sopeutumiskäyttäytymisen ja organisaation muutoskyvyn kehittämiseen on välttämätöntä, jos haluaa parantaa suorituskykyä. Tämä ei ole yllätys ottaen huomioon nykyajan kilpailuympäristön, jossa muutos on sääntö eikä poikkeus. On myös suositeltavaa, että henkilöstöpäälliköt ottavat strategisen roolin vakavasti etenkin innovaatiostrategian puuttuessa. Näin kehitetään käyttäytymismalleja ja tuetaan strategista ajattelua. (Giurge & Kuipers 2016, viitattu 31.10.2020.)

6 SOSIAALINEN MEDIA REKRYTOINNIN TYÖKALUNA

Sosiaalinen media on muuttanut rekrytointimarkkinoita reippaasti viime aikoina. Sosiaalinen media on loistava alusta työpaikkailmoitusten julkaisemiselle sekä oikean kohderyhmän etsimiselle. Kohderyhmien etsinnässä auttavat ilmoituksen leviämistä tukevat verkostot sekä mainosratkaisut, jotka mahdollistavat tehokkaan kohdentamisen. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.) Erityisesti millennialit eli Y-sukupolvi, ovat kaikista helpoiten tavoitettavissa sosiaalisesta mediasta. He ovat tulevaisuuden tekijöitä ja heitä kuvaillaan yleisesti luoviksi, joustaviksi, läsnä oleviksi sekä teknologian ja sosiaalisen median taitajiksi. (Weinstein 2017, 32.)

Sosiaalisen median kanavia valittaessa kannattaa olla pohjana hyvä rekrytointistrategia. Kaikki kanavat eivät välttämättä tue sitä mitä niiltä haet, joten some kannattaa kytkeä osaksi rekrytointistrategiaa. (Kaijala 2016, luku 6, Some mullisti rekrytointiprosessin, ei sen perusteita.)

Sosiaalisessa mediassa pääsee helposti liikkeelle luomalla työnantajamielikuvaa. Kuitenkin tulee muistaa, että sosiaalisen median kanavat ovat oma median tyyppinsä, eivätkä sosiaalisen rekrytointin ilmoitustauluja. Sosiaaliseen mediaan ei tule myöskään mennä ilman suunnitelmia ja päämääriä, sillä ilman niitä, yrityksen työnantajamielikuva ja imago todennäköisemmin kärsivät. (Kaijala 2016, luku 6, Some mullisti rekrytointiprosessin, ei sen perusteita.)

6.1 Teknologian kehittyminen

Digitalisaatio on vahvasti mukana tämän päivän rekrytoinneissa ja erilaisia digitaalisia palveluita on tarjolla monenlaisia. Sosiaalisen median ja mobiiliteetin mukana on löytynyt ja syntynyt uusia haku-kanavia ja -keinoja. Sosiaalinen media on tärkeä kanava rekrytoinneissa eritoten vuorovaikutteisuuden ja sosiaalisuuden takia. Sen suosiosta huolimatta, se ei korvaa vielä yhtäkään kanavaa aivan täysin. Tulevaisuuden rekrytoinneissa sosiaalisella medially on todella tärkeä merkitys. Kaikista perinteisimmät kanavat, kuten printtimediat ja työpaikkailmoittelusivustot hyödyntävät palveluissaan teknologiaa ja tekoälyä. Rekrytointiympäristöt menevät vahvasti teknologian suuntaan. Esimerkiksi oppivan tekoälyn avulla työnhakijoilta ei tarvita joka kerta työhakemuksia, kun tekoäly löytää sopivat työntekijät etukäteen syötettyjen tietojen avulla. (Nummikoski & Oja 2017, viitattu 23.9.2020.)

Digitalisaation myötä on nykyään myös monia erilaisia tapoja toteuttaa esimerkiksi videohaastatteluita ja -hakemuksia. Esimerkkinä mobiilisovellukset, jotka ovat jopa pelimäisiä. Muutosten tapahtuessa HR-ammattilaisten toivotaan tekevän tiiviimpää yhteistyötä markkinoinnin ja viestinnän edustajien kanssa. (Manpower 2020, viitattu 14.5.2020.)

6.2 Vuorovaikutus ja viestintä

Sosiaalisen median yksi parhaimpia puolia on se, että se on vuorovaikutteinen. Siellä luetaan, keskustellaan ja vaikutetaan. Sosiaalisen median kanavista LinkedIn on monien yritysten suosima alusta. Sen avulla on esimerkiksi helppoa luoda myönteistä työnantajamielikuvaa ja houkutella uusia osaajia julkaisemalla kiinnostavia asioita yrityksestä. Toinen hyvä kanava rekrytointiin on Twitter, jonka avulla on helppoa kohdentaa esimerkiksi työpaikkailmoituksia hashtagien avulla oikeille kohderyhmille. LinkedIn on suostuin alusta rekrytointien kannalta, mutta se ei tarkoita, että esimerkiksi Facebook, Youtube tai Twitter olisivat huonoja alustoja, päinvastoin. Muiden kanavien avulla voi yritykset esimerkiksi kertoa toiminnastaan ja tekemisistään. (Weinstein 2017, 31-32.)

Sosiaalisessa mediassa on kuitenkin otettava huomioon, että sillä on eniten merkitystä, miten yritys itse vuorovaikuttaa ihmisten kanssa ja reagoi sieltä tulevaan palautteeseen. Sosiaalisessa mediassa ihmiset pystyvät antamaan palautetta avoimemmin ja sen vuoksi palautteet ovat usein positiivisia, että negatiivisia ja yritysten täytyy osata vastata palautteeseen oikealla tavalla ja oppia niistä ja kehittää sitä kautta strategioitaan paremmiksi. Ihmisten avoimuus sosiaalisessa mediassa aiheuttaa monesti myös sitä, että yrityksistä julkaistaan mielipiteitä ja ajatuksia, jotka eivät aina ole totta. Virheelliset tiedot on tärkeä korjata, sillä yhtä helposti miten asioista avaudutaan netissä, sitä helpommin asioita myös uskotaan ja usein jopa hyvinkin sokeasti. (Weinstein 2017, 31-32.) Vuorovaikutus erottaa sosiaalisen median muusta mediasta. Viestivä taho ei pysty kontrolloimaan kuinka keskustelu etenee tai mitä mielipiteitä se herättää ja mikä pahinta, kannanotot tapahtuvat suuren yleisön silmien alla. Ihmisillä on kuitenkin oikeus ilmaista mielipiteensä ja näkemyksensä, ja silloin ei auta kuin reagoida niihin parhaalla mahdollisella tavalla. Sosiaalisen median voima piilee sen kyvyssä luoda mielikuvia ja mainetta sekä kertoa asioita ilman hopeareunuksia. (Kaijala 2016, luku 6, Some mullisti rekrytointiprosessin, ei sen perusteita.)

Yksi hyvä keino löytää hyviä osaajia, on ottaa heihin suoraan yhteyttä sosiaalisessa mediassa. Jotkut yritykset ovat kehittäneet personoidut ja ajatuksella tehdyt viestit, joilla lähestyvät ihmisiä esimerkiksi LinkedIn:ssä. Viestin avulla he saavat aikaan keskustelua, jonka avulla molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan. On useita tarinoita, joissa rekrytoijat ovat pitäneet tiiviisti yhteyttä hyviin osaajiin, jotka eivät sillä kyseisellä hetkellä hakeneet työpaikkaa, mutta ovat tulevaisuudessa solmineet työsuhteen yrityksen kanssa. On siis tärkeä muodostaa suhteita ja yhteyksiä. Sosiaalinen media on oiva apukeino siihen ja sitä kannattaa hyödyntää. (Weinstein 2017, 32.)

Sosiaalinen rekrytointi vaatii ympärilleen muutakin kuin kanavat ja viestin. Tärkeää olisi löytää yhteisö, joka viestii keskenään ja jonka sosiaaliset verkostot ja kontaktit ovat avain rekrytointiin. Viestinnän tulee tapahtua verkoston sisällä ja sieltä ulospäin, eikä niinkään yksisuuntaisesti sisältä ulos. (Kajjala 2016, luku 6, Some mullisti rekrytointiprosessin, ei sen perusteita.)

6.3 Tutkimuksia

Rekrytointitutkimuksia tehdään jatkuvasti ja joka vuosi. Keräsin tähän muutaman mielenkiintoisen ja kattavan tutkimuksen, jotka tutkivat muun muassa rekrytointikanavia, muuttuvia työmarkkinoita sekä digitalisaation ja sosiaalisen median vaikutuksia rekrytoinneissa. Kahdessa alla olevassa luvussa käyttämäni lähteen Someco Oy:n analyysien tukena on vuosittainen Tilastokeskuksen Väestön tieto- ja viestintäteknikan käyttö -tutkimus, joka on julkaistu 4.12.2018. (Someco Oy 2019, 5).

6.3.1 Sosiaalisen median käyttö Suomessa

Somehow'n, Skyhoodin sekä Sinisen Meteoritiin vuonna 2014 julkaistuihin tutkimuksista selvisi, että Facebookia, LinkedIniä ja Twitteriä oli käytetty verrattain vähän rekrytoinnissa. LinkedIn oli hieman tärkeä 10 prosentille vastaajista ja ei lainkaan tärkeä 45 prosentille vastaajista. Vastaavasti Facebook oli 5 prosentille hieman tärkeä ja 60 prosentille ei lainkaan tärkeä. Twitterillä luvut olivat 3 prosenttia ja yli 70 prosenttia. Valtaosan mielestä kyseisillä kanavilla oli joko todella vähän tai ei lainkaan merkitystä. Samalla kuitenkin suurin osa vastaajista koki sosiaalisen median muuttavan merkittävästi rekrytointia ja työnhakua. Vastaajat tiedostivat myös, että perinteisen median rooli rekrytoinnissa on muuttunut. Internet tehostaa rekrytointia ja tulevaisuuden osaajat tulevat löytämään sieltä. Tosiasiassa sosiaaliseen rekrytointiin ei osattu suomalaisissa yrityksissä suhtautua

oikein. Ei saatettu löytää niitä oikeita menetelmiä tai kanavia ja yhdistelmä tuttua rekrytointia ja tuttuja sosiaalisen median kanavia ei vielä hahmotu tarpeeksi laajasti. Somen käytön esteenä oli nähty myös yrityksen sisäinen kulttuuri. Monessa yrityksessä sosiaaliseen rekrytointiin ei ollut totuttu, kun ajateltiin sen olevan vain ”HR:n juttu”. Todellisuudessa se koskee monia organisaation osia, kuten esimerkiksi IT:tä, viestintää ja koko liiketoimintaa. (Kaijala 2016, luku 6, Some mullisti rekrytointiprosessin, ei sen perusteita.)

Tämä edellä mainittu ajattelutapa on kuitenkin onneksi muuttumassa ja yritykset ovat jo paremmin tiedostaneet sosiaalisen median hyötyjä omassa toiminnassaan. Tilastokeskuksen 2018 julkaiseman tutkimuksen mukaan vähintään kymmenen henkilöä työllistävästä yrityksistä sosiaalista mediaa käyttää nyt jo 69 prosenttia kun vielä viime vuonna luku oli 6 prosenttia pienempi. Eniten sosiaalista mediaa käytetään informaation ja viestinnän (94 %), majoitus- ja ravitsemistoiminnan (92 %) ja vähittäiskaupan (87 %) toimialoilla. Suurin kasvu on huomattavissa majoitus- ja ravitsemustoimialalla, luvun noustessa viime vuodesta jopa 10 prosenttia. Ammatillisessa, tieteellisessä ja teknisessä toiminnassa luvut nousivat 66 prosentista 83 prosenttiin. Tukkukaupoissa nousiin 75 prosenttiin ja hallinto- ja tukipalvelut nousivat 67 prosenttiin. Myös rakentamisen toimialalla sekä kuljetuksen ja varastoinnin toimialalla oli havaittavissa nousuja. Rakentamisen toimialalla nousiin 41 prosentista 48 prosenttiin, ja vastaavasti kuljetuksen ja varastoinnin toimialalla 45 prosentista 54 prosenttiin. (Someco Oy 2019, 9.)

Nykyään jo 61 % suomalaisista käyttää vähintään yhtä yhteisöpalvelua. Käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa rakentaa näille käyttäjille vahvasti mielikuvaa siitä, millainen yritys on ja millainen brändi sillä on. Sosiaalinen media on täydellinen alusta keskusteluille sekä sidosryhmien kohtaamisille. Tilastokeskuksen mukaan opiskelijoista 92 prosenttia ja työssäkäyvistä ihmisistä 75 prosenttia käyttää yhteisöpalveluja Suomessa. Kokonaisuudessa 40 prosenttia 35–44-vuotiaista suomalaisista hyödyntää yhteisöpalveluja työhön, ammattiin tai liiketoimintaan liittyen, ja 25–34-vuotiaiden kohdalla luku on 35 prosenttia. Kun yrityksen asiantuntijat, johtajat ja myyjät keskustelevat eri kanavissa yrityksestä, ammatillisista näkökulmista sekä omasta alastaan, he luovat merkittävää viestiä ihmisille ja jopa asiakkaille siitä, minkälaista asiantuntemusta yrityksessä on. Samalla yrityksen näkyvyys paranee, sekä työnantajamielikuva ja yritysmielikuva kohonevat. (Someco Oy 2019, 19-20.)

Sosiaalinen media on asiantuntijoiden tärkeä työkalu, sillä heidän tehtävänsä on muuttumassa jatkuvasti viestinnällisemmiksi. Sosiaalisen median perusta liittyy vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen, joten siellä kannattaa keskustella, oppia ja jakaa tietoa, näkökulmia ja ajatuksia. Toiseksi siellä voi seurata toimialan tilannetta, etsiä kehitysideoita, löytää ratkaisuja tai viedä omaa alaa muuten eteenpäin. Yrityksen omien tavoitteiden, tarpeiden ja keskustelukulttuurin mukaan kannattaa valita missä kanavissa erilaisia keskusteluja halutaan käydä. Twitterissä on nopeaa keskustelua, ammatillista ajatusten vaihtoa saa LinkedIn:stä, pitkiä keskusteluja voi pitää omassa blogissa ja erilaisia keskusteluryhmiä löytyy Facebookista. (Someco Oy 2019, 20.)

Sosiaalisen median hyödyntämisellä on monia etuja. Yritys saa vakuuttavuutta, kun mahdollisimman moni ihminen jakaa ja kommentoi yritystä koskevia viestejä. Yritys luo monipuolisen kuvan toiminnastaan, kun mahdollisimman moni asiantuntija kertoo omasta asiantuntemuksestaan ja miten se liittyy yrityksen toimintaan. Näiden lisäksi yritys saa monia myynnillisiä etuja, sekä voi luoda positiivista työnantajamielikuvaa. Organisaation jokaiselle käyttäjäryhmälle tulisikin järjestää sosiaalisen median käyttöön soveltuvaa koulutusta, sillä se edistää tavoitteellisempaa ja aktiivisempaa sosiaalisen median käyttöä, joka taas hyödyttää organisaatiota. (Someco Oy 2019, 21-22.)

6.3.2 Miksi LinkedIn, Twitter, Instagram tai Facebook?

Someco Oy tutki Tilastokeskuksen vuoden 2018 tutkimuksen pohjalta myös yksittäisiä sosiaalisen median kanavia. Ja esimerkiksi yli miljoonalla suomalaisella on jo rekisteröity käyttäjä LinkedIn:ssä. LinkedIn on oivallinen asiantuntijakanava ammatilliseen kehittymiseen tai esimerkiksi organisaation viestien nostamiseen keskusteluun. LinkedIn on tavoitteelliselle käyttäjälle myös haasteellinen, sillä oman verkoston koolla ja laadulla on vaikutusta siihen, millaisia keskusteluja pystytään käymään. Oman profiilin tulee olla ajantasainen ja siellä tulisi näkyä ammattimaisuus, oma ydinosaaminen ja kiinnostuksen kohteet. Jos haluaa kehittää omaa asiantuntijastatusta, niin edellä mainittujen asioiden lisäksi tulee verkostoitua ja osallistua aktiivisesti keskusteluihin. (Someco Oy 2019, 21.)

Twitter on paras, jos haluaa nopeasti nostaa esille jotain uutta tietoa. Twitterissä tiedot ja uutiset ovat huomattavasti nopeammin kuin muualla mediassa. Twitterissä on myös todella helppo verkostoitua ja kerätä seuraajia ja seurattavia muun muassa erilaisten aihetunnisteiden avulla. Keskusteluihin voi osallistua myös kuka tahansa. (Someco Oy 2019, 21.)

Instagram on nyt suuressa suosiossa ja yksi syy sille on Facebookin käytön murros. Facebookin käyttö on muuttunut aktiivisesta julkaisemisesta enemmän yksityiseen vaikuttamiseen erilaisissa ryhmissä ja Messengerissä. Verkostot Facebookissa ovat todella laajoja, monella on jopa yli 1000 kaveria ja siellä on joukossa paljon puolituttuja ihmisiä, joille ei halua jakaa omia päivittäisiä puuhia. Ihmiset ovatkin halunneet henkilökohtaisemman ja helpomman kanavan, ja Instagram on ollut vastaus toiveisiin. Instagram on selkeämpi ja suljetumpi alusta ja se tuo kontrollin tunteen käyttäjille. Se tunne siitä, kun pystyt itse vaikuttamaan sisältöön, mitä näet, on todella tärkeää. Facebookissa uutisvirtaa tulee algoritmin valitsemasta sisällöstä, kun taas Instagramissa hakeudut itse haluamasi sisällön luokse. (Someco Oy 2019, 15.) Kaikista parhain Instagram-sisältö näyttää tekijältään, eli sisällöstä tulee tunnistaa, kenestä on kyse. Hassuttelu ei riitä, vaan siellä tulee osata nostaa esille oma osaaminen ja tarjotut palvelut. Instagram on samalla tavalla tiedonhakukanava, kuin vaikka yrityksen omat kotisivut. Visuaalisuuteen kannattaa myös panostaa, eli kuva- ja videomateriaaleihin. Jokaisen kuvan ja sisällön taakse tulee miettiä konseptit ja kohderyhmät valmiiksi. (Someco Oy 2019, 18.)

Eri kanavien seuranta on myös tärkeää. Kannattaa seurata, kuinka sitoutuneita sisällön nähneet ihmiset ovat, minkälaisia reaktioita saatte julkaisuillenne, sekä kuinka paljon saatte uusia seuraajia ja mitä kautta he tulevat. Tuloksia mittaamalla ja arvioimalla voit tehdä tarvittavia muutoksia, jotta saat sisällön toimimaan halutulla tavalla. On tärkeää pitää mielessä, että kun tuottaa itsensä näköistä sisältöä, pitäen mielessä kohderyhmän, pääsee jo todella pitkälle. (Someco Oy 2019, 18-19.)

6.3.3 Global Talent Study 2018

Rekrytointi.com on mukana The Networkin ja Boston Consulting Groupin (BCG) laatimassa maailman suurimmassa työmarkkinatutkimuksessa, Global Talent Study:ssa (GTS). Kysely tutkii digitalisaation ja globalisaation vaikutusta työllisyyteen ja työvoiman liikkuvuuteen maailmanlaajuisesti. Tutkimuksen tuloksista selviää digitalisaation ja globalisaation vaikutukset työskentelytapoihin, osaajien tarjontaan ja kysyntään sekä työvoiman liikkuvuuteen maailmanlaajuisesti. Tutkimustuloksia voivat hyödyntää rekrytoijat, jos haluavat vahvistaa asemaansa kansainvälisten osaajien houkuttelemisessa. Edellisen kerran kansainvälistä työvoiman liikkuvuutta tutkittiin

vuonna 2014, jolloin yli 200 000 työnhakijaa ympäri maailmaa kertoi näkemyksistään työelämästä. (Rekrytointi.com 2020, viitattu 20.9.2020.)

Tutkimuksen mukaan työskentely ulkomailla houkuttelee yhä useampaa työnhakijaa Suomessa, ja erityisesti nuoret ovat halukkaita muuttamaan toiseen maahan töihin. Rekrytointi.com on julkaissut sivuillaan tutkimuksen tarkempia tuloksia, joiden mukaan Suomalaisista jopa 70% haluaisi töihin ulkomaille. Nuorista, alle 30-vuotiaista, jopa 77% olisivat kiinnostuneita lähtemään pois Suomesta ja työskentelemään muualle. Korkeasti koulutetuista 72% haluaisi töihin ulkomaille. (Rekrytointi.com 2020, viitattu 20.9.2020.)

Trendit menevät maailmalla hieman toiseen suuntaan. Maailman vastaajista 57% haluisivat muuttaa ulkomaille työn perässä, kun aiemmin halukkaita oli 64%. Yhdysvallat kiinnostavat töiden perässä muuttajia edelleen eniten, vaikka suosio on hieman laskenut. Saksaan halutaan toiseksi eniten ja Britannia tulee kolmantena. Suomesta taas muutetaan mieluiten Britanniaan, Saksaan, Ruotsiin ja Espanjaan. (Rekrytointi.com 2020, viitattu 20.9.2020.)

6.3.4 Duunitori Kansallinen Rekrytointitutkimus 2019

Duunitori Oy selvittää vuosittain rekrytoinnin nykytilaa ja trendejä Suomessa. 2019 tärkeimmät trendit olivat työnantajakuvan rakentaminen, passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen sosiaalisesta mediasta sekä digitalisaatio ja tekoälyn lisääntyminen rekrytoinnissa. (Mäkelä 2019, viitattu 20.9.2020.)

Vuoden 2019 tutkimus julkaistiin 5.6 ja siihen vastasi toukokuun aikana 268 rekrytoinnin ammattilaista, jotka työskentelevät rekrytointikonsultteina, HR-päätäjinä ja rekrytoivina esimiehinä. Vuonna 2018 tutkimus osoitti, että edelleen suurimmat haasteet ovat pätevien hakijoiden löytäminen sekä erikoisasantuntijoiden rekrytointi. Tilanne on vain vaikeutunut vuonna 2019. (Mäkelä 2019, viitattu 20.9.2020.)

Kun halutaan houkutella päteviä hakijoita, on selvää, että työnantajamielikuvan rakentaminen on vuoden 2019 tärkein rekrytoinnin trendi. Tutkimuksen vastaajista jopa 95% on sitä mieltä, että työnantajamielikuva on ratkaiseva rekrytoinnin onnistumisen kannalta. 75% vastaajista on sitä

mieltä, että vastuu työnantajamielikuvan rakentamisesta kuuluu yrityksen ylimmälle johdolle. Vastauksista kävi kuitenkin myös ilmi, että arvoa työnantajamielikuvatyössä ei nähdä johtotasolla. (Mäkelä 2019, viitattu 20.9.2020.)

88 % rekrytoinnin ammattilaisista uskoo, että rekrytointi muuttuu ja digitalisoituu suuresti seuraavan 10 vuoden aikana. Tekoälyn lisääntyminen on myös yksi kiinnostavimmista trendeistä, sanoo 44 prosenttia vastaajista. Digitalisaatio on jo hyvinkin tätä päivää, sillä vain 22% vastaajista uskoo, että tavallinen työpaikkailmoitus on edellytys rekrytoinneissa, viime vuonna samaa mieltä oli jopa 41% vastaajista. (Mäkelä 2019, viitattu 20.9.2020.)

6.3.5 Duunitori Kansallinen Rekrytointitutkimus 2020

Kansallinen Rekrytointitutkimus toteutettiin nyt kahdeksannen kerran. Ensimmäinen tutkimus julkaistiin vuonna 2013. Vuoden 2020 tutkimuksessa kolme rekrytointikanavaa nousivat selkeästi merkittävimmiksi rekrytointikanaviksi ja ne olivat järjestyksessä LinkedIn, Duunitori ja Facebook. Some-kanavista rekrytoinneissa merkittävimmiksi nousivat järjestyksessä LinkedIn, Facebook ja Instagram. (Duunitori 2020, viitattu 20.9.2020.)

Yritysten käyttämiä rekrytointijärjestelmiä tutkittaessa viisi eniten käytettyä palvelua olivat Teamtailor (10%), LinkedIn (8%), Laura (6%), Elbit (6%) tai oma järjestelmä (6%). Suurin osa vastaajista eli 23% käyttävät sähköpostia hakemusten vastaanottamiseen. Työni kohdeyritys käyttää Sympa HR järjestelmää ja tutkimuksen mukaan sitä käyttää vain 3% vastaajista. (Duunitori 2020, viitattu 20.9.2020.)

Tutkimuksessa kysyttiin myös, kenellä on organisaatiossa vastuu työnantajamielikuvasta. 41% vastaajista kertoi vastuun olevan HR:llä ja viestinnällä yhdessä. 29%:lla vastaajista vastuu oli ainoastaan HR:llä. Jopa 17%:lla ei ollut ollenkaan vastuuhenkilöä ja 5%:lla vastaajista mielikuvasta huolehti markkinointi. (Duunitori 2020, viitattu 20.9.2020.)

Vastaajista 72% kertoo, että pätevien hakijoiden löytäminen on edelleen vaikeutunut, viime vuonna prosenttiluku oli 70% vastaajista. Myöskin passiivisten hakijoiden ja erityisasiantuntijoiden löytäminen on vaikeutunut. (Duunitori 2020, viitattu 20.9.2020.)

Tutkimuksen mukaan jopa 79% vastaajista oli sitä mieltä, että suurin osa työnhausta tapahtuu mobiililaitteilla 5 vuoden kuluttua. Puhelimen käyttö työnhakulaitteena on kaikista suurimmassa nousussa muihin laitteisiin verrattuna. Se on noussut tasaisesti 71% vuodesta 2011 lähtien. (Duunitori 2020, viitattu 20.9.2020.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen aiheena on kohdeyrityksen rekrytointiprosessi ja sen kehittäminen. Lisäksi tutkin rekrytointikanavia ja sosiaalista mediaa, sekä digitalisaation ja tulevaisuuden muutosten vaikutuksia rekrytointiin. Idea lähteä kehittämään kohdeyrityksen rekrytointiprosessia tuli suoraan yritykseltä itseltään, kun heillä oli projekti alkamassa aiheeseen liittyen. Rekrytoinnista aiheena kiinnostuneena, tarjouduin auttamaan projektissa tällä tutkimuksella. Yhteistyöstä oli siis molemminpuolista hyötyä.

7.1 Tutkimuksen rajaukset

Rajaan tutkimuksen selvitystyön kohdeyrityksen hallinnon ulkopuolisiin tehtäviin eli lähinnä yrityksen ravintoloiden tehtäviin. Hallinnon asiantuntija- ja johtotason rekrytointien mahdollisuuksia en selvittä tässä tutkimuksessa.

7.2 Tutkimusmenetelmät

Yrityksessä ravintoloiden rekrytoinnit tapahtuvat tiiviissä yhteistyössä ravintoloiden rekrytoivien esimiesten ja HR:n välillä. Tämän vuoksi haastattelin tutkimusta varten kahta rekrytointeja toteuttavaa henkilöä. Haastateltavista toinen työskentelee kohdeyrityksen HR:ssä HR-spesialistina ja toinen on yrityksen erään ravintolan ravintolapäällikkö ja hänen työnkuvaansa kuuluu myös rekrytoiminen. Molemmat haastateltavista toimivat rekrytointien eri vaiheissa mutta yhteistyössä, joten mielestäni oli tärkeä saada mielipiteitä ja kannanottoja molemmilta. Koin myös, että oli riittävää haastatella vain kahta (2) henkilöä, sillä haastattelemillani henkilöillä oli juuri tarvittavat tiedot vastata kysymyksiin. Haastattelut pidettiin puhelimitse ja ensimmäinen haastattelu oli ravintolapäällikön kanssa 2.6.2020 ja toinen haastattelu HR-spesialistin kanssa 18.6.2020. Haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin. Litteroinnissa haastatteluaineisto muutetaan tutkittavaan muotoon eli tekstiksi. (Tietoarkisto 2020, viitattu 3.10.2020).

Työssäni käytän laadullista tutkimusta ja tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu. Kyseinen haastattelumuoto oli mielestäni paras tutkimusmenetelmä tähän tutkimukseen, sillä sen avulla sain tutkimuskysymyksiin tarpeeksi tarkkoja vastauksia ja tätä kautta todellisia kehitysideoita. Teemat

haastatteluissa pyörivät rekrytointikanavissa ja sosiaalisen median hyödyntämisessä rekrytoinneissa, sekä rekrytointiprosessin onnistumisissa ja haasteissa. Haastatteluiden avulla kartoitin haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia sekä perusteluja sille, miltä osin nykyinen rekrytointikäytäntö on toimiva ja miten tai miksi sitä tulisi muuttaa. Tavoitteena oli siis saada mahdollisimman selkeä käsitys rekrytointiprosessin vaiheista ja sieltä mahdollisesti löytyvistä kehityskohdista.

Teemahaastattelussa tutkittavat ovat kokeneet tietyn prosessin tai asian. Tutkija taas on ottanut selvää tutkimuskohteen olennaisista tekijöistä, esimerkiksi prosessin kulusta tai sen rakenteista, tutkimalla aiheen kirjallisuutta tai aiempia tutkimuksia. Näin syventyy kuva ilmiön kokonaisuudesta. Teemahaastattelun ominaisuuksiin kuuluu, että joitain haastattelun lähtökohtia on ennalta päätetty, jotta tutkija pystyy hieman, mutta ei missään nimessä kokonaan, kontrolloimaan haastattelun etenemistä. Tärkeää on, että tutkija on aktiivinen kuuntelija ja kannustaja. Haastattelu etenee siis ennalta mietittyjen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa, pysyen samalla suhteellisen vapaamuotoisena ja joustavana. (Puusa & Juuti 2020, luku 3, Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä ja prosesseja. Laadullisen aineiston analyysilla yritetään luoda aineistoon järjestystä, selkeyttä, merkitystä ja rakennetta. (Järvenpää 2006, viitattu 3.10.2020.) Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on lähestyä tutkimuskohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa. Oleellisinta on tutkijan vuorovaikutus ja osallistuvien ihmisten näkökulma yhdistettynä havainnoitavaan asiaan. Tutkimuksessa keskeisintä ovat tutkittavien kokemukset ja tutkimuksen tehtävä on antaa teoreettisesti mielekäs tutkinta tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisella tutkimuksella voi olla useita lähestymistapoja ja menetelmiä ja ne mahdollistavat sen, että tutkimuksella voi olla myös useampia tavoitteita kuin yksi. (Puusa & Juuti 2020, luku 2, Laadullisen tutkimuksen olemus.)

Käytin työssäni sisällönanalyysia. Sen avulla analysoin haastatteluistani saamaa tietoa. Ensin liti teroin haastattelut ja sen jälkeen analysoin siitä muodostunutta tekstimuotoista aineistoa. Sisällönanalyysi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä aineiston analyysitapa. Sisällönanalyysiä hyödynnetään tekstimuotoon muunnettujen aineistoiden analysoimisessa. Tarkoituksena on siis saada tekstiaineistosta esille siinä esiintyvät merkitykset, mutta ilman, että aineiston informaatioarvo vähenee. (Leinonen 2018, viitattu 11.7.2020.) Sisällönanalyysiä kuvaillaan tarkoituksenmukaisena viitekehyksenä, jonka ansiosta aineistoa voidaan tutkia monipuolisesti. Sisäl-

lönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn ja pyrkimyksenä onkin jäsennellä empiiristä aineistoa sen tulkintaa varten. Analyysissä tulee pyrkiä totuudenmukaisuuteen ja uskottavuuteen ja saadut ratkaisut tulee osata perustella. (Puusa & Juuti 2020, luku 4, Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin.)

7.3 Koronaviruksen vaikutukset tutkimukseen

Uusi koronavirus (SARS-Cov-2) lähti leviämään n Kiinasta joulukuussa 2019. Koronavirus on pandemia, kun se on levinnyt kaikkialle maailmaan. Koronavirus tarttuu, kun sairastunut ihminen aivastaa tai yskii, mutta se voi tarttua myös kosketuksesta tai pinnoilta. Pinnoilla se ei kuitenkaan säily kovin kauan. Uusi koronavirus aiheuttaa äkillisen hengitystieinfektion. Useimpien sairastuneiden oireet ovat olleet lieviä, mutta joukossa on ollut myös vakavasti sairastuneita. Vakavasti sairastuneilla on taustalla monesti jokin perussairaus, kuten vaikea-asteinen sydänsairaus. (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos 2020, viitattu 29.9.2020.) 11.3.2020 Maailman terveysjärjestö WHO julisti koronaviruksen aiheuttaman covid-19-epidemian pandemiaksi. Suomessa oli jo sitä ennen lisätty uusi koronavirustyyppin aiheuttama vaikea infektio yleisvaarallisten tartuntatautien luetteloon. Siinä samassa muutettiin valtioneuvoston tartuntataudeista annettua asetusta ja muutos tuli voimaan 14.2.2020. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, viitattu 2.11.2020.)

Koronavirus on aiheuttanut koko maailmassa poikkeustilan, joka vaikuttaa suuresti myös Suomessa. Koronaviruksen seuraukset ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan Suomen talouteen ja yrityksiin kautta maan. Yhtenä esimerkkinä työllisyystilanne, joka on lähes kaikkialla hieman kallellaan tällä hetkellä. Toiseksi yritykset ovat siirtyneet suurimmalta osin etä- ja virtuaaliohjelmiin, joka on muuttanut monia työskentelytapoja huomattavasti. Etätöiden vaikutukset voivat näkyä jopa pysyvästi työelämässä. Poikkeusaika ja sen mukana tulevat kokemukset ja työskentelytavat antavat eväitä etätöiden kehittämiseen. Tuskin koskaan palataan täysin samaan työelämään kuin ennen pandemiaa. (Aamulehti 2020, viitattu 2.11.2020.)

Yrityksissä korona on vaikuttanut suuresti tänä vuonna. Vaikutukset näkyvät eniten tuotannon laskuissa. Eniten koronasta kärsivät kevään aikana palvelualat, jotka muodostavat jopa 40 prosenttia yritysten tuotannosta jalostusarvolla mitattuna. Palvelualojen suurin notkahdus alaspäin tapahtui huhti- ja toukokuussa, jolloin palvelutuotanto laski 13,1 prosenttia edellisvuodesta. Koko teollisuudessa taas kärsivät eniten vientitoimialojen tuotannot. Parhaiten ovat menestyneet kaupan toimialat. Ravintola-alalla ovat pärjänneet parhaiten sellaiset yritykset, joiden liiketoiminta

pohjautuu esimerkiksi sairaaloiden ja laitosten ruokapalvelutoimintaan. (Tilastokeskus 2020c, viitattu 12.11.2020.)

Myös työllisyys laski ja työttömyys nousi merkittävästi kesä- ja heinäkuussa 2020. Kesän aikana työllisiä oli n. 2 514 000, mikä on 79 000 henkeä vähemmän kuin vuonna 2019 samaan aikaan. Työllisten määrä väheni eniten majoitus- ja ravitsemistoiminnassa sekä tukku- ja vähittäiskaupassa. Työ- ja elinkeinotoimistoissa oli heinäkuun lopussa kaikkiaan 387 500 työtöntä työnhakijaa, mikä on 118 500 enemmän kuin samaan aikaan edellisenä vuonna. Korona on vaikuttanut eniten naisten työllisyyteen ja työn määrään. Tämän lisäksi nuorten työllisyys on muuttunut. 15–24-vuotiaita työllisiä oli kesäkuussa 31 000 vähemmän ja heinäkuussa 27 000 vähemmän kuin edellisenä vuonna. Myös 25–34-vuotiaiden työllisten määrä laski ja heitä oli kesäkuussa 24 000 vähemmän ja heinäkuussa 13 000 vähemmän kuin vuonna 2019. (Tilastokeskus 2020c, viitattu 12.11.2020.)

Myös lomautettuja tuli huima määrä heti maaliskuussa, kun kriisi puhkesi. Maaliskuussa työ- ja elinkeinotoimistoihin ilmoitautui 65 000 kokoaikaisesti lomautettua, joka oli 50 000 henkilöä enemmän kuin vuonna 2019. (Tilastokeskus 2020c, viitattu 12.11.2020.)

Korona vaikutti myös palkkoihin, kun työllisyystilanne muuttui. Palkat lähtivät laskuun huhtikuussa 2020. Palkkasummat ovat laskeneet viimeksi finanssikriisin aikaan vuonna 2009. Koko talouden palkkasummat laskivat huhti- ja kesäkuussa 4,4 prosenttia edeltävästä vuodesta samalta ajanjaksolta. (Tilastokeskus 2020c, viitattu 12.11.2020.)

Pandemia on jyllännyt koko tutkimuksen aikana ja tuleekin ottaa huomioon, että sillä on myös osaltaan vaikutus tutkimuksen tuloksiin. Tulee myös muistaa, että kohdeyrityksen tilanne on muiden yritysten tapaan myös osaltaan poikkeuksellinen koronan takia. Työllisyystilanne on haasteellinen, lomautettuja on useita ja yritys toimii lisäksi ravintola-alalla, mikä on ala, joka ei ole päässyt pandemian vaikutuksista helpolla. Jos kyseistä pandemiaa ei olisi, tutkimuksen tulokset voisivat olla hieman erilaiset.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus sisältää kolme käsitettä, uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus tutkimukselle syntyy siitä, että tutkimuksen lukijat ja tutkimuksen kohteena olevat henkilöt hyväksyvät sen, että tutkimuksen tulokset ovat tosia ja, sen että tutkimuksen aineisto

on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuus tulee siitä, kun tutkija on pystynyt osoittamaan ammattitaitonsa tutkimuksen lukijoille perusteluiden kera. Lisäksi tutkija on osannut perustella taitavasti, miksi on valinnut juuri kyseiset menetelmät ja lähestymistavat tutkimukseensa. Eettisyys täyttyy silloin, kun tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Eettisesti tuotettu tutkimus, voisi toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorina. Tutkimuksella pyritään myös saamaan aikaan positiivisia asioita sen kohteena oleville henkilöille. (Puusa & Juuti 2020, luku 5, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.) Koen, että tutkimukseni täyttää nämä edellä mainitut kriteerit erinomaisesti.

Tutkimuksen luotettavuus koostuu myös reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka toistettavasti ja luotettavasti mittari mittaa tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. (Tilastokeskus 2020a, viitattu 20.9.2020). Eli lyhyesti tutkitaanko kohdetta tai ilmiötä valituilla mittausten menetelmillä luotettavasti siten, etteivät mittaaja, satunnaiset tekijät tai mittaustilanne vaikuta tutkimustuloksiin. (Puusa & Juuti 2020, luku 5, Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon). Koen, että tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Tutkimuksen tuloksiin ja haastatteluiden vastauksiin ovat voineet vaikuttaa haastateltavien tietotaitojen tasot, sekä historia ja erilaiset kokemukset. Selvitin kuitenkin etukäteen, että otan haastatteluun ne henkilöt, joilla on se kaikista laajin tietoperusta ja osaaminen, jotta saan haastatteluista juuri ne oikeat tiedot tutkimuksen kannalta.

Validiteetti taas kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittausten menetelmä mittaa juuri sitä oikeaa asiaa tai ilmiötä, mitä on tarkoitus mitata. (Tilastokeskus 2020b, viitattu 20.9.2020). Eli tarkalleen, mitataanko kohdeilmiötä harhattomasti ja tutkitaanko juuri sitä oikeaa kohdetta, mitä on tarkoituskin tutkia. (Puusa & Juuti 2020, luku 5, Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon). Tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä haastattelut hoidettiin henkilökohtaisesti jokaisen kanssa ja puhelimitse. Tällä tavalla pystyin varmistamaan, että haastateltava ymmärtää kysymykset oikealla tavalla. Tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat luotettavia ja niitä on käytetty hyvin monipuolisesti. Heikentävä puoli on se, että on mahdollista, että haastateltava on saattanut ajatella asiat eri tavalla, kuin miten itse olen ajatellut aiheesta. On kuitenkin ymmärrettävää, että haastateltavan vastauksiin vaikuttaa hänen sen hetkinen tilanteensa, joten vastaukset ovat täysin ihmiskohtaisia.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Jaoin haastatteluiden teemat kolmeen osioon, rekrytointiprosessin vaiheet ja nykytilanne, työpaikkailmoitus ja rekrytointikanavat sekä rekrytoinnin haasteet ja kehittäminen. Teemojen sisällä oli lisäksi tarkentavia kysymyksiä, jotka olivat tukemassa haastattelun kulkua.

8.1 Rekrytointiprosessin vaiheet ja nykytilanne

Ensimmäiseksi kysyin haastatteluissa selostukset kohdeyrityksen nykyisen rekrytointiprosessin vaiheista sekä HR:n ja rekrytoivan esimiehen vastuualueista. Aivan aluksi, kun tarve uudelle työntekijälle on havaittu, on seuraavaksi rekrytoivan esimiehen vastuulla kartoittaa, millaista osaamista haetaan ja millä ammattinimikkeellä. Rekrytoivat esimiehet keskustelevat omien esimiestensä kanssa onko rekrytoinnille todellista tarvetta ja kun lupa on saatu, voidaan rekrytointiprosessi aloittaa. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020.)

Luvan jälkeen rekrytoivat esimiehet täyttävät Sympa-järjestelmässä lomakkeen, joka lähetetään HR:lle ja HR sitten tarvittaessa täydentää lomakkeen tietoja tai vastaavasti pyytää tarvittavia lisätietoja esimiehiltä ennen kuin luovat työpaikkailmoituksen. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020; HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.) Sympa on HR-järjestelmä, joka sisältää kansainväliset HR-prosessit, tehokkaan HR-analytiikan sekä raportoinnin. (Sympa 2020, viitattu 13.10.2020).

Tiedot, jotka rekrytoiva esimies lomakkeeseen täyttää, koostuvat esimerkiksi siitä, onko rekrytointi ulkoinen vai pelkästään sisäinen. Tutkittavassa yrityksessä jokainen rekrytointi julkaistaan aina sisäisesti, mutta tällä tiedolla kysytään, julkaistaanko rekrytointi lisäksi ulkoisesti. Lomakkeeseen rekrytoiva esimies täyttää myös omat tietonsa, sekä vahvistaa onko käynyt rekrytoinnin tarpeesta keskustelun oman esimiehensä kanssa. Esimies lisää lomakkeelle myös tehtävänimikkeen, johon työntekijää haetaan, sekä työsuhteen keston eli onko työsuhde määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva. Määräaikaisuuden kohdalla täytyy tarkentaa myös määräaikaisuuden kesto. Lomakkeelle täytetään lisäksi tieto siitä, onko työskentelytyyppi kokoaikainen vai osa-aikainen. Osa-aikaisuuden kohdalla ilmoitetaan tuntimäärä per kolme viikkoa, jotka voidaan tarjota. Näiden lisäksi lomakkeelle lisätään ajat haun päättymiselle ja työtehtävän alkamiselle. Lomakkeella

valitaan myös, tuleeko palkkaus työehtosopimuksen vai sopimuksen mukaan. Rekrytoiva esimies kirjoittaa lomakkeelle kuvauksen työtehtävästä ja minkälaisia tehtäviä siihen kuuluu, sekä kuvauksen etsitystä hakijasta, eli minkälaisia ominaisuuksia tai vaatimuksia hakijalta vaaditaan esimerkiksi koulutukseen, työkokemukseen tai erityisosaamisiin liittyen. Tässä kohdassa ilmoitetaan myös, tarvitseeko hakija esimerkiksi anniskelupassia tai hygieniapassia. (HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)

Lomakkeen lähettämisestä tulee Sympa-järjestelmästä HR:lle automaattinen viesti, jonka saatuaan voivat sitten ryhtyä tarkastelemaan tilannetta. Ensimmäiseksi kuitenkin HR tarkistaa olemassa olevasta rekisteristä, onko siellä henkilöitä, joille työtä täytyy lain mukaan tarjota ennen kuin luodaan julkinen työpaikkailmoitus. Sen jälkeen HR lähtee lomakkeesta saamiensa tietojen perusteella luomaan työpaikkailmoitusta. Kun ilmoituksen pohja on luotu, se lähetetään ennen julkistamista vielä tarkistukseen rekrytoivalle esimiehelle ja hän tarkistaa, vastaako ilmoitus sitä kuvausta, mitä hän tarvitsee. HR julkaisee ilmoituksen, kun esimies on hyväksynyt sen. (HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)

Työpaikkailmoituksen julkaisemisessa on yrityksellä ollut HR:n puolelta viiveitä. Haastattelemani ravintolapäällikön mukaan on voinut kestää parikin viikkoa ennen kuin työpaikkailmoitus on saatu julkaistua. On saattanut käydä myös niin, että esimiehen lähettämässä lomakkeessa vaadittu rekrytoinnin haku-aika on mennyt jo umpeen ja työpaikkailmoitusta ei ole siihenkään mennessä saatu vielä julkaistua. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020.)

Kun ilmoitus on saatu julkaistua niin HR:n rooli pienenee ja he ovat siitä eteenpäin esimiesten tukena tarvittaessa. Ilmoituksen julkaisun jälkeen tulee luonnollisesti hakemuksia, joita esimies lukee ja joista valitsee sitten ne mielenkiintoisimmat hakijat haastatteluun. Kun hakijoiden karsinnat on saatu loppusuoralle, rekrytoiva esimies keskustelee oman esimiehensä kanssa siitä, kuka loppusuoralle päässeistä hakijoista olisi vahvuuksiltaan ja ominaisuuksiltaan se paras mahdollinen. Vastuut ja tehtävät ovat olleet hyvin pitkään samanlaiset ja muita ratkaisuja tai tapoja ei ole kokeiltu. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020; HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)

Seuraavaksi kysyin haastatteluissa kohdeyrityksen toimialan vuosittaisia rekrytointimääriä ja rekrytointimäärien kausivaihteluita esimerkiksi mahdollisiin sesonkiaikoihin. HR-spesialistin haastattelussa selvisi, että kohdeyrityksen rekrytointimäärät pyörivät sadoissa per vuosi ja esimerkiksi vasta

avattujen ja kasvavien toimipaikkojen kanssa joudutaan rekrytoimaan lisää työntekijöitä hyvin lyhyidenkin aikojen sisään. (HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.) Sesongit vaikuttavat rekrytointimääriin täysin toimipaikasta ja asiakkaasta riippuen. Esimerkiksi jotkut toimipaikat voivat sijaita paikoissa, joissa suuremmat kävijämäärät ovat lähinnä talvikaudella, jolloin kesäkausi on siten hiljaisempi. Joissain toimipaikoissa kesällä pystytään myös helposti pärjäämään omalla henkilöstöllä porrastamalla lomat. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020; HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)

Tiedustelin haastatteluissa myös kohdeyrityksen sen hetkistä työllisyystilannetta sekä kysyin, korostuuko rekrytointitarve joissain tietyissä tehtävissä. Työllisyystilanne on yrityksen toimialalla eli ravintola-alalla yleisesti huono tällä hetkellä. Tähän täytyy ottaa tietysti huomioon myös haastattelun aikana vellone koronavirus, jolla on myös ollut oma vaikutuksensa tämän hetken työllisyystilanteeseen, joka ei siis ole yrityksessä hyvä. Ihmisiä on jouduttu lomauttamaan ja rekrytoinnit ovat olleet tauolla viruksesta johtuvan poikkeustilan takia. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020; HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.) Esimerkiksi haastattelemani ravintolapäällikön toimipaikalla oli haastattelun aikana palkkalistoilla seitsemän työntekijää, joista kolme työntekijää oli töissä ja loput lomautettuna. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020).

Rekrytointitarve korostuu eniten kokin ja kassatarjoilijan työtehtävissä. Erityisesti kokin työn vetovoima on hiipunut ja osaamispuola sillä alalla on valtava. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020; HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)



KUVIO 1. Kohdeyrityksen nykyinen rekrytointiprosessi

8.2 Työpaikkailmoitus ja rekrytointikanavat

Seuraavaksi kyselin haastatteluissa työpaikkailmoituksen julkaisemisesta, sekä yrityksessä käytössä olevista rekrytointikanavista. Kysyin myös, minkälaisia määriä hakemuksia kustakin kanavasta suunnilleen tulee. Rekrytointikanavien tietoja ei ole yrityksessä tilastoitu. Yritys käyttää osaksi apunaan myös ulkopuolisia palveluntarjoajia rekrytoinneissaan, ja heillä on käytössään myös erilaisia rekrytointikanavia, mutta ei ole tarkkaa tietoa mitä ne kanavat ovat. (HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)

Yrityksen HR kuitenkin laittaa työpaikkailmoituksia TE-palvelut.fi-sivustolle, jonne laittamiseen on myös ihan lain mukainen velvoite. Sen lisäksi ilmoituksia laitetaan oikotie.fi-sivustolle, LinkedIniin sekä yrityksen sisäisille kanaville, kuten yrityksen omille sivuille. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020; HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.) Ravintolapäällikkö kertoi erottavansa selkeästi hakemukset, jotka tulevat TE-palveluiden kautta. Hakemuksissa saattaa jopa lukea, että ”hain tätä työpaikkaa koska työkkäri pakotti”. Suurin osa TE-palveluiden kautta hakevista hakijoista ei siis hae työpaikkaa tosissaan. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020.)

Kysyin haastatteluissa myös, erottuuko joku käytössä olevista rekrytointikanavista muita parempana. Yksi toimivimmista rekrytointikanavista oli ollut lähiaikoina ravintolapäällikön mukaan ihan perinteinen ns. suusta suuhun-menetelmä, eli kollegat ovat kertoneet toinen toisilleen ja siitä eteenpäin muille avoimista paikoista. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020). HR-spesialistilla ei tullut mieleen mitään tiettyä kanavaa, joka erottuisi erityisesti parempana. (HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020).

Kysyin haastateltavilta mitä heidän mielestään tulisi ottaa huomioon rekrytointikanavia valittaessa. Haastatteluissa ilmeni, että rekrytointikanavia valittaessa tulisi ennen kaikkea ottaa huomioon tavoitettavuus sekä sosiaalinen media. Sosiaalisen median kautta saavutetaan ihmisiä tänä päivänä helpommin ja nopeammin, kunhan siihen jaksetaan panostaa markkinoinnilla ja seurannalla. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020; HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)

Kysyin myös, hyödynnetäänkö käytössä olevia rekrytointikanavia yrityksessä tarpeeksi monipuolisesti ja kohdennetusti. Selvitin myös olisiko haastateltavilla tähän liittyen kehitysideoita. Haastatteluissa ilmeni, ettei rekrytointikanavia hyödynnetä tällä hetkellä tarpeeksi monipuolisesti ja kohdennetusti. Vanhoja ja tuttuja kanavia käytetään uudestaan ja uudestaan. Kehityskohteena olisi yleisesti myös sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa, sekä rekrytointikanavista LinkedIn. Sosiaalisen median kanavista mainittiin erikseen Instagram, joka olisi oivallinen alusta yrityksen rekrytoinneille tulevaisuudessa, kunhan alustan käyttö olisi ensin hallittua ja ohjattua. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020; HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.) Ravintolapäällikkö epäili myös, että kyseessä saattaisi olla myös yrityksen resurssi- tai tietotaidon pula, sillä tällä hetkellä rekrytointien tiedot vain vaihtavat omistajaa omistajan jälkeen ja siinä vaiheessa voi tapahtua mitä vain. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020).

8.3 Rekrytinnin haasteet ja kehittäminen

Haastatteluissa selvitin myös rekrytinnin haasteita. HR-spesialistin haastattelussa selvisi, että yrityksessä käytössä oleva järjestelmä ei palvele tarpeeksi hyvin ja tehokkaasti. Järjestelmä ei esimerkiksi anna hyödyntää jo olemassa olevia hakemuksia myöhemmissä rekrytinninneissa. Yrityksessä ei ole käytössä myöskään avointa hakemusta, jonka vuoksi ei voida hyödyntää aiempia hakemuksia, mikä taas helpottaisi työurakkaa. Toiveena oli myös, että prosessi olisi automatisoidumpi. (HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)

Haastatteleman ravintolapäällikkö kertoi kokevansa prosessin alkuvaiheen liian hitaana. Prosessi pysähtyy siinä vaiheessa, kun hän on lähettänyt Sympassa lomakkeen HR:lle. Tämä on turhan haasteellista ja prosessin vaihetta tulisi tehostaa siten, etteivät rekrytinnit venyisi turhan pitkälle ja että osaava tekijä saataisiin palkattua mahdollisimman nopeasti. Tämä edellyttäisi sitä, että työpaikkailmoitus saataisiin pikimmiten julki HR:n toimesta ja prosessi lähtisi pyörimään. Haastateltava antoi myös esimerkin, että nykytilanteessa voi sattua sellainenkin tilanne, jossa entinen työntekijä on irtisanoutunut ja hänellä on kahden viikon irtisanomisaika, ja koska prosessin alkuvaihe on niin hidas, niin voi olla, että uutta ilmoitusta ei saada julki edes sen kahden viikon aikana, vaan prosessi venyy pidemmälle. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020.)

Kyselin haastateltavilta myös, että onko heidän mielestään jokin työ, johon on hankalampaa löytää osaavaa hakijaa ja mistä he kokevat sen johtuvan. Kummastakin haastattelusta nousi vahvasti esille, että jo aiemmin mainittu kokki on sellainen tehtävä, johon on hankalampi löytää sitä osaavaa hakijaa. Kokkeja on jo lähes mahdotonta löytää. Eräässä toimipaikassa oli vastikään ollut haku auki kokin tehtävälle ja osaavaa kokkia ei meinannut löytyä millään. Kokkien pulaan mahdollisesti vaikuttaa osaltaan se, että vastavalmistuneet kokit huomaavatkin yhtäkkiä, kuinka fyysisesti raskasta työtä se on ja samalla kun palkat ovat mitä ovat, eivät haluakaan toimia enää kokkeina. Haastavuuteen vaikuttaa myös toimipaikan sijainti, esimerkiksi joillakin paikkakunnilla on enemmän tarjontaa esimiestehtäviin kuin jollain toisella paikkakunnalla. Toinen, johon on ollut hankala löytää osaavia tekijöitä, onkin esimiestehtävät. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020; HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)

Kysyin haastatteluissa myös haastateltavien näkemyksiä siihen, miten nykyistä rekrytointiprosessia tulisi heidän mielestään lähteä kehittämään. Haastatteleman ravintolapäällikkö kertoi, että olisi paras, kun rekrytoivat esimiehet saisivat itse luoda pohjan työpaikkailmoitukselle ja täyttäisivät

sinne tarvittavat tiedot, jonka jälkeen se kävisi tarkistuksessa ainoastaan heidän omilla esimiehilään. Näin saataisiin työpaikkailmoitus huomattavasti nopeammin julkiseksi eri kanaville ja rekrytointiprosessi lähtisi rullaamaan sujuvasti. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020.)

Haastatteluissa selvisi myös, että prosessia tulisi suoraviivaistaa ja automatisoida. Haastattelemani HR-spesialisti lisäisi myös aiemmin mainitulle Sympan rekrytointilomakkeelle muutamia elementtejä, kuten vaikka automaattisia ja tarkentavia kohtia muun muassa tehtävänimikkeille. Tällä hetkellä rekrytoivat esimiehet saavat suhteellisen vapaasti kirjoittaa tehtävänimikkeet lomakkeelle ja vaikeuttaa arkistointia ja hidastaa prosessia, kun joudutaan myöhemmin korjailemaan siitä aiheutuvia virheitä. Helpoin tapa olisi automaattinen valikko, josta jokainen esimies valitsee tehtävänimikkeen, eikä kirjoita sitä itse, jolloin mahdollisten virheiden todennäköisyys kasvaa. (HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)

Kyselin myös rekrytointiprosessin onnistumisen elementtejä haastateltaviltani. Molemmissa haastatteluissa kävi ilmi, että rekrytointiprosessi on onnistunut, kun on onnistuttu löytämään se kaikista parhain ja osaavin hakija haluttuun tehtävään. Paras olisi käydä hakemukset kunnolla läpi, sillä jo niistä voi nähdä selvästi, kuka osaa ja on motivoitunut ja kuka ei. Motivaatio työtä kohtaan on erityisen tärkeä ominaisuus, jos haluaa löytää hyvän tyyppin. Rekrytointiprosessi on myös onnistunut, kun se palvelee tehokkaasti jokaista osapuolta, erityisesti rekrytoivaa esimiestä sekä työntekijää. Onnistunut rekrytointi sisältää haastateltavan mukaan avointa viestintää koko prosessin ajan. Prosessin vaiheista tulisi tiedottaa kaikille osapuolille aina vaiheiden edetessä ja erityisen tärkeä olisi huomioida myös valinnan jälkeen ne hakijat, jotka eivät tulleet valituiksi. Ei-valittujen hakijoiden mielikuvilla yrityksestä on paljon merkitystä, sillä joku heistä saattaa positiivisen kuvan saaneena hakea yritykseen myöhemmin uudestaan töihin. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020; HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)

HR-spesialistin haastattelussa kävi myös ilmi, että rekrytointiprosessin onnistumisiin on voinut vaikuttaa yrityksen hyvä työnantajamielikuva. Hakijoilta on tullut jälkeinpäin positiivisia kommentteja yrityksestä ja moni pitää kyseistä yritystä luotettavana työnantajana, vaikka ei ole koskaan siellä työskennellytkään. Työnantajamielikuva on todella tärkeä ja merkittävä asia yritykselle, jos haluaa menestyä. Vaikka hakija ei tietäisi yrityksestä sen koommin mitään muuta, niin hakemuksen lähettämiseksi saattaa riittää vain se, että hän on saanut hyvän kuvan kyseisestä yrityksestä ja on kuulut, että sinne kannattaa hakea. (HR-spesialisti, puhelinhaastattelu 18.6.2020.)

Lopuksi kysyin, onko haastateltavilla mitään muuta lisättävää tai kommentoitavaa ennen haastattelun loppumista. Haastateltavilla ei ollut mitään uutta lisättävää enää haastattelun loppuun, mutta ravintolapäällikkö halusi vielä erikseen muistuttaa, että toivoisi eniten rekrytointiprosessin alkuvaiheen nopeuttamista, jotta rekrytoivilla esimiehillä ei tarvitsisi odotella ja stressata rekrytointien etenemisistä. (Ravintolapäällikkö, puhelinhaastattelu 2.6.2020).

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä ja suurimmista voimavaroista, ja henkilöstön valintaprosessi eli rekrytointi on moninainen kokonaisuus eri osia ja vaiheita, jotka tulee hallita ja suunnitella huolella, jos halutaan rekrytoinnin onnistuvan. Rekrytoinnit ovat tällä hetkellä murroksessa ja muutostilassa digitalisaation, teknologian kehittymisen ja siihen liittyvän osaamispulan, automaation lisääntymisen sekä strategisen suunnittelun myötä. Esimerkiksi teknologian kehittymisen myötä rekrytointikanavat ovat monipuolistuneet ja laajentuneet sosiaaliseen mediaan asti. Myös työnteon vaatimustasot muuttuvat jatkuvasti ja osaamispulaan täytyy varautua siten, että kouluttaa ja kehittää omaa henkilöstöä entistä enemmän. Osaamispulan myötä uusia osaajia on entistä vaikeampi löytää, kun osaamisen vaatimustasot nousevat nopeammin kuin ihmiset ehtivät kouluttua. Näiden lisäksi tämän päivän maailma elää erikoista aikaa koronaviruksen takia ja se jo yksinään on muuttanut työelämää aivan valtavasti muun muassa lisääntyneellä etä- ja virtuaaliyöllä. Kyseessä on siis suuria asioita, jotka yritysten tulee ottaa vakavasti.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka kohdeyrityksen nykyisestä rekrytointiprosessista saataisiin tehokkaampi ja toimivampi tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeisiin. Selvitin myös keinoja rekrytointikanavien ja sosiaalisen median parempaan hyödyntämiseen yrityksen rekrytoinneissa. Työn idea tuli ensimmäisenä esille itse kohdeyrityksestä. Olin kohdeyrityksessä ammattiharjoittelussa syksyllä 2019 ja siellä ollessani eräässä kokouksessa kävi ilmi, että yrityksellä oli käynnissä rekrytointiprosessin kehittämisprojekti. Ehdotin sitten, että lähtisin projektiin mukaan tekemällä aiheesta opinnäytetyön. Yritys lähti saman tien mukaan ideaani, sillä se hyödyttää kumpaakin osapuolta.

Kohdeyrityksellä on yleisesti katsottuna rekrytoinnissa hyviäkin asioita, ihmisiä saadaan rekrytointia, toimintatavat ovat yhdenmukaiset, työnantajamielikuva on ihan hyvä ja yrityksessä on tiedostettu tulevaisuuden muutokset, jonka takia haluavatkin kehittää prosessia. Mutta yrityksen tuleekin aina kehittyä ja mennä muutosten ja ajan mukana eteenpäin. Kohdeyritys onkin jäänyt liikaa kiinni vanhoihin tapoihin ja perinteisiin, vaikka tarvittavat muutokset on tiedostettu. Maailmassa ja ympärillä tapahtuviin muutoksiin ei olla reagoitu vielä tarpeeksi nopeasti ja yritys on nyt jäämässä tulevaisuuden kelkasta pois. Nykypäivän muutosten äärellä on enemmän kuin tärkeää yrityksillä ottaa uusista asioista oppia ja keskittyä kehittämään toimintaansa näitä muutoksia kohti, jos haluaa me-

nestyä myös jatkossa. Tämä sama kehittyminen täytyy tapahtua myös rekryointiprosesseissa. Nykyinen prosessi ei ole yrityksessä toimivin mahdollinen ja haasteitakin tutkimuksen varrella löytyi. Suurimpia haasteita ilmeni prosessin osapuolten välisessä kommunikaatiossa, nykyisen rekryointijärjestelmän palvelemattomuudessa, prosessin monimutkaisuudessa sekä sosiaalisen median hyödyntämisessä.

Ihan ensimmäisenä lähtisin myös kilpailuttamaan rekryointijärjestelmät uudestaan, että löytyisikö joku hieman kehittyneempi ja palvelevampi järjestelmä kyseisen yrityksen käyttöön. Järjestelmän tulisi olla paljon nykyaikaisempi ja sisältää esimerkiksi enemmän automatiikkaa, joka vähentäisi nykyisen prosessin manuaalista työtä rekrytoijilta. Sympa-järjestelmä ei ollut viimeisimmässä Duunitorin tutkimuksissa kovin monella yrityksellä käytössä verrattuna moneen muuhun rekryointijärjestelmään, joten vaihtoehtoja varmasti löytyisi. (Duunitori 2020, viitattu 20.9.2020). Yksi tietty ongelma kohta nykyisessä järjestelmässä, joka tuli kohdeyrityksen haastatteluissa esiin, oli tehtävänimikkeiden valintataulukko. Siitä puuttuu automatiikka ja tehtävänimikkeen joutuu itse kirjoittamaan, jolloin voi sattua virheitä ja niiden korjaileminen hidastaa prosessia. Kun analytiikkaa käytetään esimerkiksi robottien avulla, saadaan myös vähennettyä työntekijöiden manuaalisen työn määrää. Ihmiset keskittyvätkin rekrytoinneissa yhä enemmän asiantuntijatyöhön. Lähtisin yrityksessä siis miettimään tekoälyn ja analytiikan käyttöä ja miten niitä voisi hyödyntää rekryointiprosesseissa.

Digitalisaation myötä rekryointitavat ja siihen käytetyt työkalut ovat muuttuneet. Rekrytoinneissa hyödynnetään enemmän sosiaalista mediaa ja mobiliteettia, joiden mukana on löytynyt ja syntynyt uusia hakukanavia ja -keinoja. Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat asioita, jotka kohdeyrityksellä pitäisi ottaa paremmin huomioon toiminnassaan. Yrityksessä ei ole esimerkiksi aiemmin hyödynnetty sosiaalista mediaa rekrytoinneissa lähes lainkaan. Ja mikä huolestuttavinta, edes HR ei osannut kertoa tarkkaan, mitä kaikkia rekryointikanavia yrityksessä on käytössä. Suurin osa nuorista osaajista löytyy sosiaalisesta mediasta, joten sitä ehdottomasti tulisi käyttää jokaisessa rekrytoinnissa. Sen lisäksi sosiaalisen median kautta muutkin osaajat löytyvät nopeammin ja helpommin.

Yrityksen pula kokeista voisi helpottua, kun yritykselle saadaan näkyvyyttä myös sosiaalisen median kautta. Yritys käyttää nyt vain LinkedInia, yrityksen omia sivuja sekä perinteisimpiä rekryointikanavia eli TE-palveluiden ja oikotie.fi sivuja. Seuraavaksi lähtisin ehdottomasti siirtämään rekry-

tointeja myös Facebookiin ja Instagramiin, jotka ovat muun muassa tänä vuonna julkaistun Duunitorin tutkimuksen mukaan yksiä merkittävimpiä sosiaalisen median kanavia rekrytointien kannalta. (Duunitori 2020, viitattu 20.9.2020). Myös Someco Oy:n tutkimuksen mukaan esimerkiksi Instagram on tällä hetkellä isossa suosiossa oleva kanava. (Someco Oy 2019, 15). Molemmille kanaville olisi hyvä tehdä näyttävät ja informatiiviset kotisivut ja siellä voisi julkaista esimerkiksi mainoksia tai työpaikkailmoituksia.

Koska yrityksessä ei ole käytetty sosiaalisen median kanavia rekrytoinneissa lähes lainkaan, lähtisin pitämään jonkun koulutuksen aiheesta rekrytoinneista vastaaville henkilöille, sekä esimerkiksi markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijoille. Lisäisin myös samalla yleistä seurantaa rekrytointikanavien välillä, sillä sitä ei ole nyt juurikaan yrityksessä tehty. Seurannalla nähtäisiin, paljonko ja mistä hakemuksia tulee eniten ja mihin kanaviin tulisi panostaa erityisesti. Seurantaa voisi suorittaa esimerkiksi kysymällä hakemuksissa työnhakijoilta, mistä he löysivät kyseisen työpaikkailmoituksen. Kohdeyrityksen haastatteluissa ilmeni myös toive avoimen hakemuksen käyttöönotosta. Minusta se voisi olla hyvä ajatus ainakin ottaa kokeiluun.

Nyt korona-aikana on tehty myös huomattavasti enemmän etä- ja virtuaalitöitä ja lähtisinkin kehittämään ja miettimään niihin mahdollisimman tehokkaita työskentelytapoja ja työkaluja. Etätöitä tullaan tekemään yhä enemmän tulevaisuudessa, joten siihen kannattaa lähteä nyt jo kiinnittämään huomiota. Etätöskentelytapoja voidaan käyttää myös rekrytointiprosessissa, esimerkiksi haastatteluita voidaan pitää videopuheluiden välityksellä.

Yksi hyvä keino lisätä kohdeyrityksen näkyvyyttä ja mainetta olisi lähteä kokeilemaan mainontaa sosiaalisessa mediassa ja hakukoneissa. Kun ihmiset hakevat työpaikkoja, niin kohdeyrityksen mainos hyppäisi yhtenä ensimmäisenä hakijan eteen ja saisi mielenkiinnon heräämään. Sukeltaisin rohkeasti muillakin tavoilla sosiaaliseen mediaan, jotta yritys saisi mahdollisimman paljon näkyvyyttä ja rekrytoinnin ammattilaiset saisivat laajennettua verkostojaan, jotka taas tulevaisuutta ajatellen helpottaisivat rekrytointeja. Kun rekrytoijilla on omat verkostot, voivat he hyödyntää niitä rekrytoinneissa ja saattavat niiden kautta löytää jopa nopeammin uusia osajia, kun ne löytyvät jo valmiiksi eikä niitä tarvitse lähteä sen kummemmin enää etsimään. Sosiaalisella medially on helppoa luoda myös myönteistä työnantajamielikuvaa.

Sosiaalisen median käytön ja teknologian kehittymisen myötä myös organisaatioiden viestintä ja kommunikaatio on helpottunut ja monipuolistunut. Organisaatioissa pyritään nykyään myös yleisesti olemaan avoimempia ja yhteisöllisempiä, jolloin viestintäänkin on lähdetty panostamaan ja vähintäänkin kiinnittämään enemmän huomiota. Kohdeyrityksen tulisi kiinnittää huomiota eniten yrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen. Jos yrityksessä lähdetään kehittymään kohti muutoksia, niin on tärkeää, että yrityksen sisäinen vuorovaikutus toimii ja kaikki ovat tietoisia muutoksista ja niiden seurauksista. Vuorovaikutus vaikuttaa kaikkeen ja ilman sitä yritys ei voi kehittyä ja kasvaa. Huomasin haastatteluista selvää kommunikaation puutetta osapuolten välillä ja voisin jo siitä kuvitella, että kommunikaatiossa on mahdollisesti puutteita myös muualla yrityksessä. Minulle särähti myös korvissa se, kun ravintolapäällikön haastattelussa kerrottiin rekrytointien tietojen vain vaihtavan omistajaa ja silloin voi tapahtua mitä vain. Kumpikin haastateltavistani kokivat toistensa töissä haasteita, jotka hidastavat prosessia. Rekrytoivien esimiesten puolella saatetaan olla huolimattomia tai epäselviä ja HR joutuu korjailemaan näitä virheitä tai täyttämään epäkohtia. HR taas koetaan liian hitaaksi työpaikkailmoitusten julki saamisissa, jolloin rekrytoinnit venyvät turhan pitkälle ja saatetaan olla jonkin aikaa jopa ilman tarvittavaa työntekijää. Tässä on mielestäni liian iso aukko kommunikaatiossa osapuolten välillä ja lähtisin sitä kehittämään ensimmäisenä. Kumpikin osapuoli saisi kertoa toisilleen haasteistaan ja ne voisi ratkaista kehittävästi. Prosessin hitauteen on selvästi iso syy myös käytössä oleva rekrytointijärjestelmä. Se ei palvele HR:n tarpeita ja he joutuvat tekemään liian paljon manuaalista työtä kaiken muun työnsä ohella, joka automaattisesti hidastaa myös rekrytoinnin etenemistä. Lähtisin myös miettimään, onko rekrytointiprosessin osapuolten kokoonpano se paras mahdollinen, vai voisiko esimerkiksi välikäsiä vähentää, jotta prosessi olisi sujuvampi. Myös se, että prosessin alussa tietoja siirrellään edes takaisin osapuolilta toisille hidastaa prosessia aivan liikaa.

Lisäksi organisaatioissa on nykyään lähdetty miettimään tarkemmin strategiaa ja viety sen suunnittelua eteenpäin. Tulevaisuudessa olisi tärkeää, että henkilöstöhallinto yhdistettäisiin organisaation liiketoimintastrategiaan. Strategiaa voisi lähteä miettimään esimerkiksi henkilöstövoimavarojen kautta. Henkilöstöhallinnon strateginen rooli lisää huomattavasti yrityksen suorituskykyä. Lähtisin kohdeyrityksessä myös tätä näkökulmaa pohtimaan, jos sitä ei ole aiemmin vielä tehty.

10 POHDINTA

Mielestäni tutkimus vastasi hyvin esittämiini tutkimuskysymyksiin ja toin niiden lisäksi myös uusia näkökulmia rekrytointiin ja sen kehittämiseen, joista on varmasti yritykselle hyötyä tulevaisuudessa. Sain mielestäni hyvin kiteytettyä kaiken tarvittavan tiedon teoriaan ja sitä oli todella mielenkiintoista kirjoittaa. Hankalinta oli kuitenkin pitää maltti siinä, ettei kirjoittanut jokaisesta lähteestä jokaista asiaa, vaan että sai poimittua vain ne oleellimmat ja tärkeimmät pointit lähteistä. Mielestäni kuitenkin tässäkin onnistuin hyvin.

Jokaisesta lähteestä opin joka kerta jotain uutta ja ne auttoivat ymmärtämään ja sisäistämään rekrytointien ja rekrytointiprosessien kokonaisuuksia. Opin työstäni myös sen, että yrityksen on elin tärkeää olla ajan hermolla ja pyrkiä jatkuvasti kehittämään toimintaansa sitä mukaan, kun työelämässä ja maailmalla tapahtuu muutoksia. Lisäksi opin itselleni uutena tietona sen, miten merkittävä rooli henkilöstöhallinnolla on strategisesti ja kuinka nykypäivänä yrityksillä tulisi lähteä kehittämään etä- ja virtuaalityötä, eli tarkemmin niihin käytettyjä työkaluja ja työskentelytapoja. Etätyötä on nyt korona-aikana tehty enemmän kuin koskaan ennen ja osaltaan nämä nyt opitut työskentelytavat tulevat jäämään myös korona-ajan jälkeen. Myös sosiaalisella medially ja sen osaavalla hyödyntämisellä on nykypäivän yrityksissä aivan valtava merkitys liiketoiminnalle.

LÄHTEET

Aamulehti 2020. Etätö antoi eväät työkalttuurin kehittämiseen. Viitattu 2.11.2020, <https://www.aamulehti.fi/a/e9e960ce-a039-4ae4-b995-fca9d34629f2>.

Duunitori 2020. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2020. Viitattu 20.9.2020, <https://drive.google.com/file/d/1BOI5ZDHTHXKT7OxkpRopxk7J52FQy0HW/view>.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2020. Tietopaketti yrityksille: EU:n yleinen tietosuoja-asetus ja tietosuojalaki. Viitattu 27.5.2020, <https://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/tietosuojalainsaadanto/tietopaketti-yrityksille-on-aika-valmistautua-eun-yleiseen-tietosuoja-asetukseen/>.

Giurge, L. & Kuipers, B. 2016. Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy. Viitattu 30.10.2020, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2016.1155162>.

HR-spesialisti 2020. Puhelinhaastattelu 18.6.2020. Tekijän hallussa. (Ei nimeä tai organisaatiota.)

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Viitattu 3.10.2020, <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Viitattu 14.5.2020, [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:REKRYTOINTI\(\(20\)Teht\(\(e4\)v\(\(e4\)\)\(e4\)n\(\(20\)vai\(\(20\)yhti\(\(f6\)\(\(f6\)n?\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:REKRYTOINTI((20)Teht((e4)v((e4))(e4)n((20)vai((20)yhti((f6)((f6)n?((20)/piste:b0).

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

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Viitattu 11.7.2020, <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>.

Manpower 2020. Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Viitattu 21.5.2020, https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001.

Milligan, S. 2018. HR 2025. Viitattu 24.11.2019, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1118/Pages/default.aspx>.

Mäentaus, V. 2020. Rekrytoinnin vaiheet – 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin. Viitattu 21.5.2020, <https://blogi.manpower.fi/rekrytoinnin-vaiheet-11-askelta-tehokkaaseen-rekrytointiin>.

Mäkelä, A. 2019. Tältä näyttää rekrytointi tänään – digitalisaatio ja työnantajamielikuvat ovat nyt kaikkien agendalla. Viitattu 20.9.2020, <https://duunitori.fi/tyoelama/kansallinen-rekrytointitutkimus-uutinen>.

Otava media 2020. Mikä on brändilähettiläs- ja mitä hyötyä hänestä on yritykselle? Viitattu 11.7.2020, <https://ajankohtaista.otavamedia.fi/blogi/mika-on-brandilahettilas>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rekrytointi 2018. Onnistunut rekrytointi on haaste, mahdollisuus ja sijoitus. Viitattu 14.5.2020, <https://www.rekrytointi.info/>.

Rekrytointi.com 2020. Decoding Global Talent 2018. Viitattu 20.9.2020, <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/kansainvalinen-rekrytointi/decoding-global-talent/decoding-global-talent-2018/>.

Ravintolapäällikkö 2020. Puhelinhaastattelu 2.6.2020. Tekijän hallussa. (Ei nimeä tai organisaatiota.)

Someco Oy 2019. Sosiaalinen media Suomessa 2019. Viitattu 12.11.2020, <https://api.lmsomeco.fi/wp-content/uploads/2018/12/Sosiaalinen-media-Suomessa-2019.pdf>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Varautuminen koronavirukseen. Viitattu 2.11.2020, <https://stm.fi/varautuminen-koronavirukseen>.

Spilker, J. 2019. The Future Of Recruiting: 5 Areas To Watch For. Viitattu 28.10.2020, <https://recruitment.com/future/future-of-recruiting>.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2020. Koronavirus selkokielellä. Viitattu 29.9.2020, <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/materiaalipankki-koronaviruksesta/koronavirus-selkokielella>.

Tietoarkisto 2020. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Viitattu 3.10.2020, <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>.

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.

Tilastokeskus 2020a. Reliabiliteetti. Viitattu 20.9.2020, <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>.

Tilastokeskus 2020b. Validiteetti. Viitattu 20.9.2020, <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>.

Tilastokeskus 2020c. Talouden tilannekuva. Viitattu 12.11.2020, <http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva#tyollisyys>.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Vaahio, E. L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Viitattu 14.5.2020, <https://www.e-library.com/reader/9789513764111>.

Weinstein, M. 2017. Recruiting Via Social Media. Viitattu 26.10.2020, <https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=121934122&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMMvI7ESeqLQ4zdnyOLCmsEiep7JSsKy4SbeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2p7NQuePfgex44Dt6fIA>.

Nummikoski, R. & Oja, S. 2017. Digitalisaation merkitys rekrytoinneissa. Viitattu 23.9.2020, <https://www.lamkpub.fi/2017/06/09/digitalisaation-merkitys-rekrytoinnissa/>.

Rekrytointiprosessin vaiheet ja nykytilanne

1. Kerro, miten kukin rekrytointiprosessin vaihe etenee ja mitkä niistä vaiheista on HR:n vastuulla ja mitkä rekrytoivan esimiehen vastuulla - Miten juuri näihin ratkaisuihin on päädytty? Onko kokeiltu muita ratkaisuja?
2. Millaisia määriä vuodessa rekrytoitte toimialallanne ja onko rekrytointimäärissänne kausivaihteluita riippuen vuoden ajasta esim. sesonkiajat?
3. Minkälainen työllisyystilanne on tällä hetkellä? Korostuuko rekrytointitarve esimerkiksi joissain tietyissä tehtävissä?

Työpaikkailmoitus ja rekrytointikanavat

4. Missä kanavissa ilmoitatte avoimesta työpaikasta? Arvioi, kuinka paljon hakemuksia tulee kustakin kanavasta.
5. Erottuuko jokin käyttämäanne kanava erityisesti muista parempana? Miten?
6. Mitä tulisi mielestäsi ottaa huomioon rekrytointikanavia valittaessa?
7. Hyödynnetäänkö yrityksessänne käytössä olevia rekrytointikanavia tarpeeksi monipuolisesti ja kohdennetusti? Mitä kehitettävää?

Rekrytoinnin haasteet ja kehittäminen

8. Koetteko rekrytoinnin haasteellisena? Missä asioissa haasteita ilmenee? Onko esimerkiksi prosessin joku tietty vaihe erityisen työläs tai hankala?
9. Onko joitain tehtäviä, joihin on haastavampi löytää osaavia hakijoita? Mistä luulet sen johtuvan?
10. Miten itse lähtisit kehittämään nykyistä rekrytointiprosessia ja sen käytäntöjä? Onko prosessin vaiheissa asioita, joita pitäisi lisätä tai vastaavasti jättää pois?
11. Milloin rekrytointiprosessi on mielestäsi onnistunut? Mitkä asiat siihen vaikuttavat?
12. Onko muuta kommentoitavaa? Sana on vapaa.