

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous/Tradenomi

2021

Joosa Håkansson

# SOSIAALI- JA TERVEYSALAN ONNISTUNUT REKRYTOINTI



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutus

2021 | 49 sivua, 1 liitesivu

Joosa Håkansson

## Sosiaali- ja terveysalan onnistunut rekrytointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sosiaali- ja terveysalan rekrytointia ja selvittää, kuinka voidaan kilpailla tekijöistä työvoimapulasta kärsivällä alalla.

Työ toteutettiin ensin tutustumalla rekrytointiin yleisesti, sen eri kilpailutilanteisiin sekä sosiaali- ja terveysalan rekrytointiin. Tämän jälkeen perehdyttiin sosiaali-terveysalan rekrytointitutkimukseen, jossa tutkittiin alan rekrytointitilannetta sekä organisaatioiden rekrytointikäytäntöjä. Lisäksi tuotiin rekrytointiesimerkin avulla ratkaisuehdotus alan organisaatioille.

Työn tulokseksi saatiin sosiaali- ja terveysalan organisaatioille ratkaisuehdotukset rekrytointiongelmien, jotka olivat rekrytoinnin uudistaminen työnhakijavetoiseksi ja keskittyminen passiivisiin hakijoihin. Sosiaali- ja terveysala rekrytointiongelmien syyt ovat laajat, eikä ongelmia ratkaista vain rekrytointikäytäntöjä muuttamalla. Työn tuloksena saatu ratkaisuehdotus mahdollistaa kuitenkin kilpailemisen tekijöistä.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa, kun mietitään rekrytointiprosessin uudistamista. Tuloksia voidaan soveltaa myös muiden alojen organisaatioiden rekrytointiprosessin uudistamiseen.

Asiasanat:

Rekrytointi, rekrytointiprosessi, hakijavetoisuus ja työnantajamielikuva

Bachelor's Thesis

Turku University Of Applied Sciences

2021| 49 pages, 1 page in appendices

Joosa Håkansson

## Successful recruitment in the social and health sector

The aim of the thesis was to study recruitment in the social and health care sector and to find out how to compete for talent in a sector which is suffering from labour shortages.

The work was first carried out by learning about recruitment in general, its different competitive situations and recruitment in the social and health sector. This was followed by a study on recruitment in the social and health care sector, which examined the recruitment situation in the sector and the recruitment practices of organisations. In addition, a recruitment case study was used to propose a solution for organisations in the sector.

The work resulted in a proposed solution to recruitment problems for social and health care organisations, by reforming recruitment to be candidate driven and focusing on passive applicants. The causes of recruitment problems in the social and health sector are broad, and changing recruitment practices is not the only solution. However, the proposed solution will allow competition for talents.

The results of the work can be used in social and health care organisations when considering the reform of the recruitment process. The results can also be applied to recruitment process reform in other sectors.

Keywords:

Recruitment, recruitment process, candidate driven, employer brand

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Rekrytointi</b>	<b>8</b>
2.1 Rekrytoinnin muutos	9
2.2 Työnantajavetoinen rekrytointi	10
2.3 Työnhakijavetoinen rekrytointi	12
2.4 Työnantajabrändi ja hakijakokemus	16
<b>3 Sosiaali- ja terveysalan rekrytointi</b>	<b>19</b>
3.1 Työvoimapula	20
3.2 Rekrytointikäytännöt	20
3.3 Työntekijöiden sitouttaminen	22
3.4 Työnantajamielikuva sosiaali- ja terveysalalla	23
<b>4 Sosiaali- ja terveysalan rekrytointitutkimus</b>	<b>25</b>
4.1 Tutkimuksen tausta	25
4.2 Markkinatilanne	27
4.3 Sosiaali- ja terveysalan rekrytointikäytännöt	31
<b>5 Työnhakijavetoinen rekrytointiesimerkki</b>	<b>38</b>
5.1 Tapausesimerkin esittely	39
5.2 Tapausesimerkin kuvaus	41
5.3 Toimenpide-ehdotukset	43
<b>6 Yhteenveto</b>	<b>44</b>
<b>Lähteet</b>	<b>46</b>

## Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

## Kuvat

Kuva 1. Jobillan palvelut (Jobilla)	40
Kuva 2. Rekryointikampanja (Facebook 2020.)	42

## Kuviot

Kuvio 1. Työelämä tutkimus (Sitra 2017)	14
Kuvio 2. (Tilastokeskus 2019) Työvoimaa hakeneista toimipaikoista rekryointiongelmia kokeneiden osuus.	21
Kuvio 3. Henkilöstömäärä (Rekryointitutkimus 2021)	27
Kuvio 4. Rekryointien määrä (Rekryointitutkimus 2021)	27
Kuvio 5. Rekryoinnin tilanne (Rekryointitutkimus 2021)	28
Kuvio 6. Hakijamäärät (Rekryointitutkimus 2021)	29
Kuvio 7. Rekryointiprosessin uudelleen avaus (Rekryointitutkimus 2021)	30
Kuvio 8. Rekryointikustannukset (Rekryointitutkimus 2021)	30
Kuvio 9. Työnantajamielikuva (Rekryointitutkimus 2021)	31
Kuvio 10. Työnantajamielikuva (Rekryointitutkimus 2021)	32
Kuvio 11. Rekryointikanavat (Rekryointitutkimus 2021)	33
Kuvio 12. Rekryointikanavien seuranta (Rekryointitutkimus 2021)	34
Kuvio 13. Rekryointipalvelut (Rekryointitutkimus 2021)	34
Kuvio 14. Työhakemuksen hakuehdot (Rekryointitutkimus 2021)	35
Kuvio 15. Hakuprosessi mobiililaitteella (Rekryointitutkimus 2021)	36
Kuvio 16. Rekryointijärjestelmän käyttö (Rekryointitutkimus 2021)	37

# 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan työvoimapula on puhuttanut Suomessa jo monen vuoden ajan. Ongelma koskettaa niin työntekijöitä, yrittäjiä, työnantajia kuin koko kansantaloutta. Sosiaali- ja terveysalan työntekijät ovat siinä mielessä hyvässä tilanteessa, että avoimia työpaikkoja on tarjolla enemmän kuin hakijoita. Toisaalta alan houkuttelevuus on kärsinyt koko ajan ja alalta pois hakeutuminen on yhä yleisempää (Räsänen & Maunu 2018, 32–34). Sosiaali- ja terveysalalla rekrytointiongelmien ovat olleet ilmeisiä vuosien ajan, mutta monet organisaatiot alalla luottavat yhä samoihin rekrytointikäytäntöihin.

Valitsin aiheen, koska se on ajankohtainen ja paljon esillä julkisessa keskustelussa. Lisäksi se on yhteiskunnallisesti relevantti aihe, sillä sosiaali- ja terveysalalla on laajasti tiedossa oleva työvoimapula sekä rekrytointiongelmia. Sosiaali- ja terveysalan työvoimapula ja rekrytointiongelmien on varmasti todella tutkittu aihe, mutta tutkimukseni työnhakijavetoisesta markkinasta tuo tähän uuden näkökulman ja uudenlaisia ratkaisuehdotuksia. Itse työnhakijavetoisen rekrytointi on varsin vähän tunnettu aihe Suomessa.

Työvoimapulan ollessa hyvin moniulotteinen asia, ei se ongelmana ratkea vain yhdellä toimenpiteellä. Ei voida olettaa, että työvoimapulan ratkeaisi siis vain rekrytointia helpottamalla. Ongelmiin ollaan yritettykin löytää ratkaisua ulkomaisen työvoiman sekä alan houkuttelevuuden lisäämisen kautta. Usein myös sosiaali- ja terveysalan rekrytointiongelmista ja työvoimapulasta puhuttaessa tulee esiin alan työntekijöiden palkkakuoppa. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi alan toimijat kuitenkin kamppailevat toistuvasti rekrytointiongelmien kanssa. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on löytää osaratkaisua rekrytointiongelmien sosiaali- ja terveysalan toimijoiden rekrytointikäytännöistä.

Tutkimuskysymykseni on: ”Millaisia rekrytointiongelmia sosiaali- ja terveysalalla ilmenee?” Apukysymykseni opinnäytetyössä ovat: ”Mistä sosiaali- ja terveysalan rekrytointiongelmien johtuvat?” sekä ”Millainen rekrytointimarkkina vallitsee sosiaali- ja terveysalalla?” Tavoitteena on myös selvittää millaisia eri muotoja

rekrytointimarkkinassa on sekä miten niihin pitäisi mukautua. Rekrytointitutkimuksen tulosten perusteella tavoitteena on lisäksi antaa ehdotuksia, miten sosiaali- ja terveysalan rekrytointitoimenpiteitä voisi muuttaa enemmän markkinaan sopeutuvammaksi.

Opinnäytetyössä esitetään tutkimuksen kannalta tärkeimmät aiheet, jotka ovat rekrytointi sosiaali- ja terveysalalla sekä työnhakijavetoinen rekrytointi ja miten se näkyy juuri sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyössä esitetään aineistolähtöisesti ja haastatteluiden avulla tärkeimmät tulokset sekä aineiston keräämisessä käytetyt menetelmät. Peilaan aineistoani aiempiin tutkimustuloksiin ja teoriaan aiheen parista. Lopuksi tuon esiin johtopäätökset ja pohdintaa perustuen koko aihepiiriin.

## 2 Rekrytointi

Työvoiman hankkiminen eli rekrytointi on yksi keskeinen tekijä toimivan ja menestyksekkään organisaation rakentamisessa. Rekrytointi kuuluu henkilöstöresurssien johtamisen alaan, jota pidetään kyseisen alan strategisimpana osana. (Bergbom, Toivanen, Väänänen 2020, 37.) Henkilöstön rekrytointia voidaan pitää myös osana henkilöstövoimavarojen johtamista ja henkilöstösuunnittelua, jossa luodaan rekrytoinnin prosessit, menetelmät ja strategia. Prosessina rekrytointi vaatii huolellista suunnittelua ja sen kuuluisi olla sisällettynä osana organisaation strategiaa ja visiota. Terminä rekrytointi merkitsee jonkun henkilön saamista organisaation palvelukseen. Muita käsitteitä, joita käytetään myös rekrytoinnista ovat palkkaaminen, valitseminen ja henkilövalinta. Ennen termi rekrytointi tarkoitti sotaväen värväystä. Nykyään kuitenkin rekrytoinnilla yleensä tarkoitetaan henkilövalintaa. (Koivisto 2004, 22–24.)

Rekrytointiprosessi pitää sisällään kaikki vaiheet avoimen työpaikan ilmoittamisesta aina perehdyttämiseen asti (Heilmann 2008, 192–193). Laajemmassa kuvassa rekrytointiin liittyy myös retentio käsite, joka tarkoittaa, että organisaatiossa jo työskentelevät tekijät pyritään pitämään siellä ja sitouttamaan työhön (Surakka 2008, 45–46). Rekrytointiprosessin pituus voi kuitenkin vaihdella hyvin paljon ja prosessit voivat sisältää paljon erilaisia vaihteita. Prosessien kesto vaihtelee muutamasta minuutista useisiin kuukauksiin. Rekrytointiprosessi voi olla nopeimillaan suoritettu yksinkertaisella kysymyksellä ”Tuletko töihin?” ja jos toinen osapuoli vastaa tähän myöntävästi, on rekrytointi suoritettu.

Nykyaikaisissa etenkin asiantuntija ja johtotehtävien rekrytoinnissa on kuitenkin monta eri prosessin vaihetta. Markkasen (1999 12–15) mukaan prosesissa saattaa olla monta taustaselvitystä, haastattelua, testiä ja työnäytteitä. Rekrytointiprosessin alussa on tärkeää toimenkuvan määrittäminen, jotta osataan määrittää työtehtävän vaatimukset ja tiedostaa millaista tekijää haetaan. Tämän

jälkeen lähdetään hakemaan ehdokkaita, jotka vastaavat työnvaatimuksia ja samalla persoonallisuutta, joka sopisi työyhteisöön. (Markkanen 1999, 12–15.)

## 2.1 Rekrytoinnin muutos

Rekrytointi yleisesti on todella tutkittu aihealue, mutta viime vuosina markkinat ovat kokeneet isoja muutoksia, jonka myötä on tullut myös uusia käsitteitä. Teknologian kehitys on näkynyt myös rekrytoinnissa, joka on kehittynyt viime vuosina kovaa vauhtia. Rekrytoijien avuksi on saapunut uutta teknologiaa, kuten ATS eli applicant tracking system, joka on suunniteltu vähentämään rutiiniväistöä rekrytointiprosessin sisällä (Higgs 2017). Kehityksen myötä uusien sukupolvien käsitykset rekrytointiprosesseista ovat muuttuneet ja uudistuneet, eivätkä kaikki vanhat rekrytointikäytännöt enään näitä odotuksia täytä. Teknologian kehityksen mahdollistamana puhelimesta on tullut tärkeä väline rekrytoinnissa, koska ihmiset kantavat niitä lähes aina mukanaan. Yhä useammin internet alustat ovat myös optimoitu toimimaan puhelimella. (Gallagher & O’Leary 2020, 66.) Edellä mainittujen syiden vuoksi olisikin tärkeää tehdä rekrytointiprosessi käyttäjäystävällisemmäksi puhelimella.

Vaatimukset rekrytoinnin parissa ovat muuttuneet vauhdin lisääntyneenä, aikataulujen kiristyneenä sekä kanavien monipuolistuttuna. Rekrytoinnin vaikeutuminen on aiheuttanut sen, että yritykset, jotka keskittyvät rekrytointiin ja henkilöstönvuokraamiseen, ovat lisääntyneet nopeasti. Ala on haarautunut kolmeen eri palveluun, joidenkin tarjotessa jopa kaikkia kolmea. Nämä ovat suoraan yritykset, perinteiset rekrytointiyrietykset ja työvoiman vuokrausyrietykset. (Koivisto 2004, 88–89.)

Kilpailu tietyillä aloilla tekijöistä on kovaa ja tietyillä aloilla avoimiin työpaikkoihin tulee hakemuksia satoja lyhyessä ajassa. Tämän takia rekrytointi usein jaetaan kahteen eri markkinaan: työnhakijavetoiseen markkinaan ja työnantajavetoiseen markkinaan (Neuman 2020). Työnhakijavetoisessa työnantajat joutuvat kilpailemaan pienemmästä määrästä potentiaalisista kandidaateista ja myös passiivisista kandidaateista, jotka eivät aktiivisesti hae töitä.

Työnantajavetoisessa taas organisaatiot pääsevät valitsemaan monesta potentiaalisesta kandidaatista haluamansa.

## 2.2 Työnantajavetoinen rekrytointi

Työnantajavetoinen markkina (employer driven market) ja työnhakijavetoinen markkina (candidate driven market) ovat käsitteinä vähän tutkittuja, koska termit ovat tuoreita, eivätkä niin vakiintuneita. Molempiin termeihin kuitenkin törmää, jos seuraa rekrytoinnista käytävää keskustelua. Rekrytointi on siirtynyt 2010-luvun puolesta välistä alkaen laajalti työnhakijavetoiseen markkinaan tiettyjä toimialoja ja työtehtäviä lukuunottamatta. Aikaisemmin on kuitenkin valinnut työnantajavetoinen markkina, jossa rekrytoivan yrityksen ei ole tarvinnut kuin ilmoittaa avoimesta työpaikasta, niin hakemuksia on tullut satoja (Jobilla 2021). Työnantajavetoinen markkina rekrytoinnissa tarkoittaa sitä, että päteviä työnhakijoita on enemmän kuin avoimia työpaikkoja. Markkinatilanteen syntyyn vaikuttaa yleinen taloustilanne ja työllisyysaste (Apollo Technical 2020).

Suomessa rekrytointialalla on tiettyjä aloja ja työtehtäviä, jotka ovat jatkuvasti työnantajavetoisia ja joihin yleinen markkinatilanne ei vaikuta yhtä paljon. Työnimikkeet ja työtehtävät, jotka ovat olleet kauan työnantajavetoisia ja ovat yhä: Yleissihteerit, toimittajat, johdonsihteerit ja mainonnan ja markkinoinnin erityisasiantuntijat (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2021). Rekrytointiin siis vaikuttaa yleisesti se, millainen taloustilanne on Suomessa sekä ulkomailla. Tästä osoituksena rekrytointimarkkinat, jotka olivat vielä ennen 2020 kevättä laajasti työnhakijavetoiset. Koronaviruspandemia aiheutti kuitenkin nopean muutoksen, jonka seurauksena siirryttiin työnantajavetoiseen markkinaan.

Siirtymisen nopeasti työnantajavetoiseen markkinaan aiheutti työttömyyden kasvu, massalomautukset sekä epävarmuus tulevaisuudesta. Muutos näkyi nopeasti, sillä esimerkiksi ennen pandemiaa piti taistella asiantuntijatehtävien potentiaalisista kandidaateista, mutta pandemian puhjettua yrityksillä oli mahdollisuus valita monesta potentiaalisesta kandidaatista. Rekrytointi siis helpottuu huomattavasti, kun siirrytään työnantajavetoiseen markkinaan, mutta

samalla maailman markkinan tulevaisuuden näkymät huononevat. Tulevaisuuden näkymien taas ollessa huonot, työnantajat eivät välttämättä uskalla palkata uusia työntekijöitä, jollei yritys ole todella vakaalla pohjalla. Rekrytointiin vaikuttaa siis ihan samalla tavalla kysynnän ja tarjonnan laki. (Apollo Technical 2020.)

Työnantajavetoisessa markkinassa avoimia työpaikkoja on vähän verrattuna työnhakijoiden määrään. Tässä tilanteessa puhutaan usein siitä, että työnantaja on kuskin paikalla rekrytoidessa ja päättää tahdin, jossa rekrytointiprosesissa edetään. Monet pitkään käytetyt rekrytointikäytännöt ovat syntyneet työnantajavetoisessa rekrytoinnissa ja tehty palvelemaan työnantajaa. Asia ei saisi kuitenkaan olla näin, koska myös työnantajavetoisessa markkinassa hakijakokemuksella on väliä. Parhaat kandidaatit jättävät rekrytointiprosessin kesken, vaikka olisi työnantajavetoinen markkina (Recruiter 2020.)

Rekrytoidessa työnantajavetoisesti yritysten ei tarvitse kiinnittää niin suurta huomiota rekrytointikanavien valintaan tai käyttää rahaa avoimen työpaikan näkyvyyteen (Huilaja 2014, 61). Parhaista kandidaateista kilpailtaessa se on kuitenkin kriittistä, että kanavat ovat kohderyhmän mukaiset. Yleisimmät ulkoiset kanavat, joita käytetään työnantajavetoisessa rekrytoinnissa, ovat eri työnhakuportaalit, kuten Duunitori, Mol.fi, Oikotie ja Monster sekä niin sanottu puskaradio, jolla tarkoitetaan epävirallisia kanavia. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 38–39.)

Työnhakuportaalit ovat olleet hyviä rekrytointikanavia jo vuosia, kun internetilmoitukset syrjäyttivät työpaikkailmoitukset lehdissä. Etenkin työnantajavetoisesti rekrytoidessa työnhakuportaalit ovat hyviä kanavia tehdä ilmoituksia, koska aktiivisia työnhakijoita riittää paljon ja kilpailu työpaikoista on kovaa. Tietysti volyyymi ei aina korvaa laatua, mutta tilanne työnantajavetoisessa rekrytoinnissa verrattuna työnhakijavetoiseen on se, että usein vapailla markkinoilla on myös potentiaalisia ja kokeneita kandidaatteja enemmän.

Yleisimmät hakuehdot, jotka vaaditaan haettaessa työpaikkaa työnantajavetoisessa markkinassa ovat CV ja avoin työhakemus. Nämä ovat

hyviä välineitä työnantajalle ja toimivat työnantajavetoisessa rekrytoinnissa hyvin, koska työnantaja saa niistä paljon tietoa ennen päätöstä siitä, kenet kutsuu haastatteluun.

### 2.3 Työnhakijavetoinen rekrytointi

Ennen rekrytoinnista on puhuttu helppona, edullisena ja joustavana, koska lähtökohtana on ollut pitkään se, että työntekijät hakeutuvat itse aktiivisesti töihin. Tämä lähtötilanne on kuitenkin vuosien saatossa muuttunut ja yhä useammat yritykset painivat rekrytointiongelmien kanssa. Rekrytointimarkkina on muuttunut 2010-luvulla siihen suuntaan, että jos työnantajan rekrytointikäytännöt ei työnhakijaa miellytä, niin yhä useammin työnhakija jättää rekrytointiprosessin kesken. Tämän vuoksi viime vuosien aikana rekrytoinnin puhutuimmat aiheet ovat olleet työnantajamielikuva ja työnhakijakokemus. (Duunitori 2021.)

Vaikka uudet käsitteet rekrytoinnissa, kuten työnantajamielikuva ja työnhakijakokemus ja näiden vaikutus rekrytointiin ovat viime vuosina olleet tutkittuja aiheita, on rekrytoinnin murros tuonut myös uusia käsitteitä. Näitä ei ole tutkittu lähes ollenkaan, tästä esimerkkinä työnhakijavetoinen rekrytointi. Seuraavassa alaluvussa tutkitaan työnhakijavetoista rekrytointia sekä sitä, mitä yleisiä rekrytointitoimenpiteiden muutoksia on osoitettu toimiviksi työnhakijavetoisessa rekrytoinnissa ja mihin pitää kiinnittää huomiota rekrytoidessa työnhakijavetoisesti.

Rekrytointi on ollut aina tärkeä osa organisaatioiden päivittäistä toimintaa. Tänä päivänä rekrytoinnin merkitys organisaatioiden menestykselle on yhä tärkeämpää, koska rekrytointi on vaikeutunut ja muuttunut viime vuosina. Tietyillä aloilla muutos näkyy enemmän, kuin toisilla. Suomessa esimerkiksi aloja, jotka ovat selvästi työnhakijavetoisessa markkinassa ovat muun muassa Sosiaali- ja terveysala ja IT-ala (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2021). Työnhaku on kuitenkin laajasti toispuolisen kiinnostuksen osoittamisen sijaan enemmän molemminpuolista tutustumista. Tämä tarkoittaa valta-asemien muutosta, joka olisi organisaatioiden hyvä tiedostaa.

Syitä työnhakijavetoisen markkinan synnylle rekrytoinnissa ovat muun muassa väestön ikääntyminen ja taloudellinen tilanne. Cornerstone:n (2018, 1) tekemän tutkimuksen mukaan Iso-Britannian rekrytoijista 86% kokee työmarkkinoiden olevan työnhakijavetoisessa markkinassa. Organisaatioiden pitää nykyisessä markkinatilanteessa miettiä tarkemmin, miltä rekrytointiprosessi tuntuu työnhakijan silmin. (Curran Daly + Associates 2019.) Rekrytointi on ollut jo kauan todella strateginen osa-alue, mutta se on vain korostunut viime vuosina.

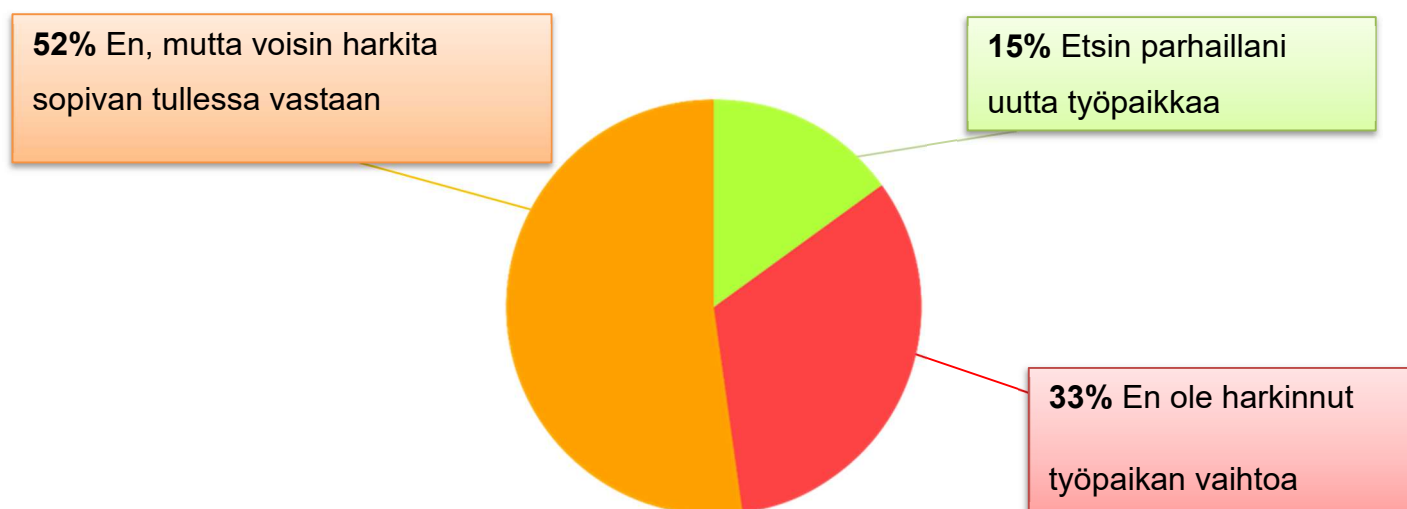
Työnhakijavetoinen markkina rekrytoinnissa tarkoittaa, että organisaatiot kilpailevat houkutellessaan huippuosaamista tilanteessa, jossa sitä on hyvin rajallinen määrä tarjolla. Kysynnän ja tarjonnan laki toimii myös tässä tapauksessa: Kun työttömyys vähenee ja talous kasvaa, potentiaalisten kandidaattien kysyntä kasvaa ja tarjonta vähenee. Tämä tarkoittaa myös pätevien työnhakijoiden/työntekijöiden etua palkasta ja eduista keskustellessa nykyisen tai tulevan työnantajan kanssa (Apollo Technical 2020.) Työnhakijavetoinen markkina ja kova kilpailu potentiaalisista kandidaateista painostaa organisaatioita muuttamaan omia rekrytointiprosessia.

Työnhakijavetoinen rekrytointi on melko tuore käsite ja sen takia myös todella vähän tieteellisesti tutkittu. Aiheesta löytyy kuitenkin tietoa ja kokemuksia eri maiden markkinoista etenkin siitä, mitkä rekrytointikäytännöt toimivat ja mitä tulisi ottaa huomioon rekrytointiprosessin aikana, ennen ja sen jälkeen. Suomessa on esimerkiksi kaksi organisaatiota, jotka mainostavat tekevänsä työnhakijavetoista rekrytointia ja useampi organisaatio on myös aiheesta kirjoittanut. Eli käsitteenä työnhakijavetoinen rekrytointi ei ole täysin tuntematon myöskään Suomen rekrytointimarkkinassa.

Työnhakijavetoisessa rekrytoinnissa on tärkeää valita oikeat kanavat, koska aktiivisia työnhakijoita on marginaalinen määrä. Tämän takia on siirryttävä kanaviin, joissa on mahdollista herättää myös passiivisten hakijoiden kiinnostus avointa työpaikkaa kohden. Sitran työelämäntutkimuksen (2017, 20) mukaan vain 15% hakee parhaillaan uutta työpaikkaa. Vastaajista 52% puolestaan ei parhaillaan hae uutta työpaikkaa, mutta olisi valmis vaihtamaan sopivan tullessa vastaan. 33% taas ei ole harkinnut vaihtavansa työpaikkaa. Nämä 52%, jotka

eivät parhaillaan hae uutta työpaikkaa, mutta olisivat valmiita vaihtamaan sopivan tullessa vastaan, ovat niin sanottuja passiivisia kandidaatteja. Tämä luku on vielä suurempi Yhdysvaltojen markkinassa, jossa se on 74% (Jobvite 2016).

Vastaus kysymykseen “Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa?”



Kuvio 1. Työelämä tutkimus (Sitra 2017)

Mitkä ovat sitten parhaat kanavat rekrytoidessa työnhakijavetoisessa markkinassa? Kuten yleisesti työnhakijavetoisessa rekrytoinnissa, tässäkin tapauksessa täytyy ajatella asiaa kandidaatin näkökulmasta. On mentävä sinne, missä potentiaaliset kandidaatit liikkuvat, joka tarkoittaa nykypäivänä sosiaalista mediaa. Sosiaalinen media on hyvä kanava tähän tarkoitukseen, koska melkein jokainen käyttää sitä päivittäin. Sosiaalisen median käyttö rekrytointikanavana mahdollistaa sen, että voidaan saada myös passiiviset hakijat tavoitettua. Internetin käyttäjistä 92% käyvät Googlen, Facebookin tai Instagramin mainosverkoissa vähintään kerran päivässä (Hootsuite 2021). Tämän lisäksi edellä mainituissa medioissa on mahdollista kohdistaa mainokset tarkasti haluamalleen kohderyhmälle.

Miksi sitten työnhakuportaalit eivät ole paras kanava käyttää työnhakijavetoisessa markkinassa, vaikka ne ovat olleet jo vuosia yleisin rekrytointikanava organisaatioille? Suurin syy on se, että vain marginaalinen osa potentiaalisista kandidaateista hakevat aktiivisesti töitä. Tämän takia pitää myös keskittyä passiivisiin hakijoihin, jotka eivät aktiivisesti etsi töitä. Passiiviset hakijat eivät etsimällä etsi töitä, mutta olisivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa sopivan tullessa vastaan. Tästä voi tehdä sen johtopäätöksen, että passiiviset hakijat eivät käy työnhakuportaaleissa. Jobvite:n (2016, 2–4) mukaan vain 43% aktiivisistakin työnhakijoista etsii töitä työnhakuportaaleista.

Millainen yleisesti rekrytointiprosessin pitäisi olla rekrytoidessa hakijavetoisesti eli mitä työnhakijat arvostavat rekrytointiprosessissa? Eskola & Sylvander & Virtanen & Wallin (2017, 247–262) hyvän hakijakokemuksen luomisesta tehdyn tutkimuksen mukaan työnhakijat arvostavat rekrytointiprosessissa helppoutta, sujuvuutta ja nopeutta. Jopa 60% työnhakijoista jättää työhakemuksen kesken, koska se on liian pitkä ja monivaiheinen (Officevibe 2017). Cornerstone:n (2018, 2) mukaan 20% työnhakijoista jättäisi työhakemuksen kesken, jos hakemusprosessi kestäisi yli 20 minuuttia. Työnhakijavetoisessa rekrytoinnissa pitää muistaa, että työnhakijat ovat kärsimättömiä. Kandidaattien kärsimättömyys on myös aiheuttanut rekrytoinnin parissa keskustelua siitä, että pitäisikö perinteinen CV jättää rekrytointiprosessista pois. CV:n jättäminen pois työnhaussa on saanutkin positiivista palautetta työnhakijoilta (Duunitori 2020; Jobilla 2020).

Digitalisaation ja ihmisten käytöksen muutos on aiheuttanut sen, että yhä useampi etsii uutta työpaikkaa puhelimella. Puhelimella uutta työpaikkaa etsivien määrä vaihtelee eri lähteiden mukaan 60-80% välillä. Muun muassa Duunitorin (2021, 24) kävijädatan seurannan mukaan 69%-prosenttia työpaikkoja selatessa käyttää puhelinta, ja tietokoneella työpaikkaa etsivien työnhakijoiden määrä on pudonnut 100-prosentista vain 27-prosenttiin. Tämän takia olisi tärkeää, että sivut josta haetaan työpaikkaa, olisivat optimoituja mobiilikäyttäjille. Tässä ei olla kuitenkaan selkeästi onnistuttu, koska Glassdoor:n (2020, 25–26) tekemän tutkimuksen mukaan työpaikan hakeminen puhelimella kestää 80% kauemmin,

kuin tietokoneella hakeminen. Puhelimella töitä hakevat jättävät myös hakemuksen 53% useammin kesken, kuin tietokoneella hakevat (Glassdoor 2019, 17–18).

Hakemisen helppouden lisäksi työnhakijat arvostavat rekrytointiprosessin nopeutta ja kandidaattiviestinnän selkeyttä. Rekrytointiprosessin aikana selkeä kandidaattiviestintä on tärkeää, koska 66% kandidaateista, jotka ovat hakeneet avoimeen työpaikkaan, eivät odota kahta viikkoa kauempaa. Tämän jälkeen, jos kandidaatti ei ole kuullut avoimesta työpaikasta unohtaa hän avoimen työpaikan ja siirtyy eteenpäin. (Cornerstone 2018, 2–3.) On siis tärkeää kommunikoida aktiivisesti kandidaateille rekrytointiprosessin aikana prosessin etenemisestä.

Hakijavetoisessa rekrytoinnissa myös rekrytointiprosessin nopeus on tärkeää, koska laadukkaat kandidaatit ovat vapailla markkinoilla keskimäärin vain 10-päivää ennen kuin ovat saaneet uuden työpaikan tai tarjouksen (Officevibe 2017). Organisaatioiden pitäisi reagoida nopeasti tilanteisiin, jossa heidän hakuprosessiinsa tulee potentiaalinen kandidaatti. Tällaisessa tilanteessa rekrytoijan pitää olla nopeasti yhteydessä kandidaattiin ja osoittaa kiinnostus, mutta samalla myös myydä ajatus siitä miksi avoin työpaikka olisi kandidaatille sopiva.

## 2.4 Työnantajabrändi ja hakijakokemus

Rekrytointiin on tullut paljon piirteitä muilta liiketoiminnan alueilta, kuten myynnistä ja markkinoinnista. Tämän huomaa myös seuratessa rekrytointiin liittyvää keskustelua. Siellä yleisimmät keskustelunaiheet liittyvät usein termeihin työnantajabrändi ja hakijakokemus. Nämä kaksi termiä liittyvät vahvasti toisiinsa, sillä ne ovat osa rekrytointimarkkinointia. Työnhakijavetoisessa rekrytoinnissa työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen merkitys korostuu. Näissä hyvin onnistumalla pystytään kilpailemaan paremmin potentiaalisista kandidaateista. Työnhakijoista 75% selvittävät työpaikan taustoja internetissä ennen kuin tekevät päätöksen hakea avointa työpaikkaa. Huono hakijakokemus aiheuttaa usein sen,

että työnhakija ei hae organisaation avoimiin työpaikkoihin. (G2 2020.) Olisi siis tärkeää, että sekä sisäinen että ulkoinen työnantajamielikuva kunnossa.

Työnantajamielikuva tarkoittaa samaa, kuin työnantajabrändi eli sitä, millainen paikka organisaatio on työskennellä ja miten sen saa viestittyä työnhakijoille. Organisaatioiden tulisi pystyä rakentamaan itselleen maine hyvänä työpaikkana. Samalla pitäisi osoittaa tulos siitä, miksi organisaatio on hyvä paikka työskennellä (Barrow & Mosley 2011, 110–131). Työnantajamielikuvaan vaikuttaa moni asia, myös asiat, joihin organisaatio ei pysty itse vaikuttamaan suoraan. Työnantajabrändi muodostuu useasta asiasta. Työnantajamielikuva ei muotoilu pelkästään ulkoisesta kuvasta, vaan siihen vaikuttaa myös muun muassa työntekijät, organisaation johto, toimitilat, tuotteet/palvelut, markkinointi ja rekrytointiviestintä (Vuorinen 2014, 191–192).

Rekrytointi on suuressa roolissa työnantajamielikuvaa rakentaessa. Rekrytointiprosessin aikana työnhakija luo oman mielikuvan organisaatiosta, jonka avoimeen työpaikkaan on hakenut. Varsinkin työnhakijavetoisessa rekrytoinnissa on siis todella tärkeää, että yrityksen rekrytointiprosessi on ketterä sekä selkeä. Työnhakijan kokiessa organisaation rekrytointiprosessin hitaaksi ja jähmeäksi, kasvaa hakijalle mielikuva epäammattimaisesta ja toimintatapoihin jumittuneesta organisaatiosta (Vuorinen 2014, 191–192). Tämä aiheuttaa usein sen, että hakija joko jättää prosessin kesken, tai ei enää hae organisaation avoimiin työpaikkoihin. Huonoimmassa tapauksessa kuluttajatuotteita/palveluita tarjoava organisaatio saa kokea sen, että hakija saattaa päätyä huonon hakijakokemuksen takia valitsemaan kilpailevan organisaation tuotteen tai palvelun tehdessään ostopäätöstä.

Hakijakokemuksella on siis kauaskantoisia seuraamuksia. Hyvän hakijakokemuksen luomisessa rekrytointiprosessin ketteryyden lisäksi pitää kandidaattiviestinnän olla selkeää ja avointa. Tällä tavalla voidaan suoriutua rekrytoinneista kunnialla, vaikka aikarajat menisivätkin yli. Hakijat arvostavat myös palautetta, joten organisaatio pystyy erottumaan muista antamalla kehitettävää palautetta valitsematta jääneille työnhakijoille (Kaijala 2016, 56). Hakijakokemuksen ja -viestinnän huomioiminen viestii hakijoita kohtaan

osoitetusta arvostuksesta ja heijastuu näin suoraan organisaatiosta muodostuvaan mielikuvaan. Jos organisaatio epäonnistuu hyvän hakijakokemuksen luomisessa, voidaan päätyä tilanteeseen, jossa työnhakijoiden mieliin jää kuva piittaamattomasta ja ylimielisestä organisaatiosta. Organisaatioiden tulisi panostaa hyvään hakijakokemukseen ja kandidaattiviestintään heti alusta lähtien. (McCamey & Miles 2018, 756–757.)

### 3 Sosiaali- ja terveysalan rekrytointi

Sosiaali- ja terveysalalla oli vuonna 2011 vajaa 400 000 työntekijää, määrä oli Suomen työllisistä kaikkiaan 16% kaikilta aloilta. Alan ongelmat olivat vuonna 2011 nähtävissä, sillä alalla oli silloin jo keskimääräistä korkeempi ikärakenne. Tämä tarkoittaa sitä, että alalta on poistumassa paljon tekijöitä samaan aikaan, kun iäkkäämmät ikäluokat kasvavat. (Koponen ym. 2011, 4–19.) Ala kamppailee houkuttelevuuden puutteen kanssa ja palkkakuopasta puhutaan myös usein. Sosiaali- ja terveysalalla uuden työntekijän etsiminen on yleisempää, kuin muilla toimialoilla. Jopa 70% alan toimijoista etsivät vuonna 2017 työntekijää. Uusia työpaikkoja on kuitenkin suhteessa syntynyt vähän, koska vain 22% rekrytoinneista syntyi lisääntyneen työvoimantarpeen takia. Vuodesta toiseen moni sosiaali- ja terveysalan ammatti on listattu korkealle työvoimasta kärsineiden ammattien listalla. Ammateista, joista on pulaa sosiaali- ja terveysalalla ovat esimerkiksi lähihoitajat, sairaanhoitajat, terveydenhoitajat, lääkärit, puheterapeutit ja sosiaalityön erityisasiantuntijat. (Räsänen & Maunu 2018, 32–34.)

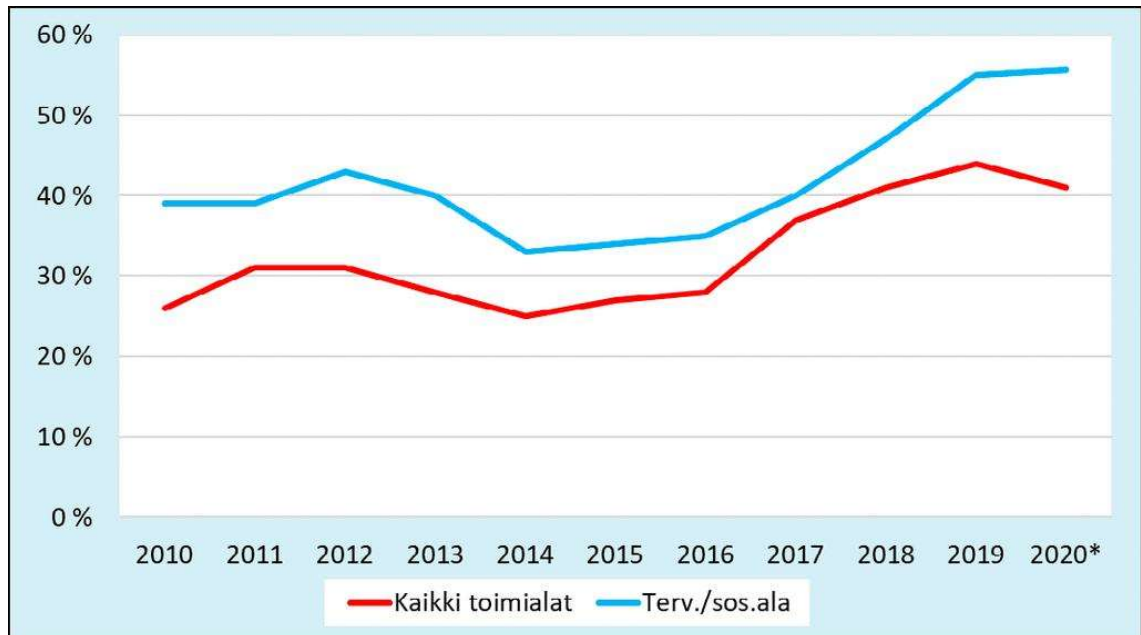
Sosiaali- ja terveysalalla on ollut aikoja, jolloin ei ole tarvinnut erityisemmin panostaa rekrytointiin, koska hakijoita on riittänyt avoimiin tehtäviin. Aikaisemmin myös sijaisuudet saatiin täytettyä melko hyvin. Kaikki valmistuneetkaan alalla ei saanut töitä alalta valmistuttuaan koulusta. Alalla on kuitenkin ollut hieman suhdannevaihtelua ja välillä tekijöitä on ollut enemmän, joskus taas vähemmän. Tätä on kuitenkin pidetty normaalina ja koulutuksen aloituspaikkoja on muovattu sitä mukaan, millainen tilanne on ollut. Alueelliset erot ovat näkyneet myös alalla hyvin, sillä ennen monet nuoret lähtivät hakemaan työpaikkoja kasvukeskuksista ja etenkin pääkaupunkiseudulta. Tilanne on kuitenkin muuttunut pääläelleen, kun koko maassa on pulaa sosiaali- ja terveysalan tekijöistä. Alueellisia eroja on yhä, mutta ne eivät ole enään yhtä merkittäviä, koska alan tekijöistä on kokonaisvaltaisesti pulaa. (Surakka 2008, 45–47.)

### 3.1 Työvoimapula

Työvoimapula on alalla paljon keskustelua aiheuttava tekijä. Ikärakenteen ohella alan houkuttelevuus on näistä eniten keskustelua aiheuttava tekijä. Houkuttelevuuteen vaikuttaa suhteellisen huono palkkaus, henkilöstöresurssit, määräaikaisten työsuhteiden, vaihtuvuus ja työelämän murros. Työvoimapulaa aiheuttaa myös koulutuksen vähäisyys ja uudet lainsäädännöt, kuten hoitajamitoitus. Hakijamäärät alan koulutuksiin ovat vähentyneet ja myös koulutuksen keskeyttävien opiskelijoiden määrä on kasvanut. Työvoimapulaan on etsitty ratkaisua ulkomaisesta työvoimasta ja koulutuksen lisäämisestä. Ala ei kuitenkaan houkuttele nuoria, joten koulutuksen lisääminen ei ole varsinainen ratkaisu ongelmaan. Ulkomaisen työvoiman saatavuuteen liittyy taas työvoiman liikkuvuus sekä kielitaito ongelmia, koska hyvä suomenkielentaito on esimerkiksi hoitotyössä vaatimus. (Surakka 2008, 6–14.)

### 3.2 Rekrytointikäytännöt

Sosiaali- ja terveydenalan toimijat kamppailevat muita aloja useammin rekrytointiongelmien kanssa Suomessa. Alan toimijoista vuosi vuodelta suurempi osa raportoivat rekrytointiongelmista. Rekrytointiongelmat tulevat myös kasvamaan vuosi vuodelta, koska henkilöstöä tarvitaan lisää eläköitymisten ja ikääntyvän väestön takia. Tämä tarkoittaa sitä, että kilpailu työntekijöistä kasvaa sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden välillä. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2020.) Alan rekrytoinnissa tarvitaan uudenlaista asennetta ja ajattelua. Hyvä rekrytointi, huolellinen perehdytys, hyvä työilmapiiri ja ammattitaitoinen johtaminen luovat työpaikalle hyvän maineen, joka tukee myös rekrytointia.



Kuvio 2. (Tilastokeskus 2019) Työvoimaa hakeneista toimipaikoista rekrytointiongelmia kokeneiden osuus.

Kuten yllä olevasta kuviosta näkyy, sosiaali- ja terveysalan organisaatiot kamppailevat muita toimialoja useammin rekrytointiongelmista. Ilmiölle ei myöskään näy loppua, vaan ennusteiden mukaan alalle tarvittaisiin seuraavan 15-vuoden aikana 200 000 uutta tekijää (Tevameri 2021, 49–51). Sosiaali- ja terveysalan toimijoiden tulisi ottaa siis rekrytointikäytäntöjen uudistaminen vakavasti, koska työnhakijat saavat itse päättää millaisiin rekrytointiprosesseihin lähtevät mukaan.

Sosiaali- ja terveysalalla on huomattavasti enemmän määräaikaista työsuhdetta sekä työpaikan vaihtajia, kuin keskimäärin muilla aloilla. Tästä syystä olisi tärkeää valita rekrytointikanavat oikein, jotta pystyttäisiin kilpailemaan passiivisista hakijoista. Edellä mainituilla passiivisilla hakijoilla tarkoitetaan hakijoita, jotka eivät aktiivisesti hae töitä, mutta olisivat valmiita vaihtaamaan työpaikkaa, jos tulisi sopiva vastaan. Alan organisaatioiden työpaikkailmoituksissa eniten käytetyt kanavat ovat kuitenkin selvästi niitä hieman vakiintuneempia kanavia, joita käyttävät aktiiviset työnhakijat. Organisaatiot käyttävät eniten työnhakuportaaleja, etenkin TE-toimistoa, MOL:ia ja Duunitoria. Avoimen

työpaikan täytössä sosiaali- ja terveysalalla käytetään vielä myös usein niin sanottua puskaradiota eli epävirallisia kanavia. (Maunu & Räsänen 2017, 24–28.)

Organisaatioiden johdon ja yrittäjien ikärakenne sosiaali- ja terveysalalla on hieman korkeampi, kuin keskimäärin muilla aloilla. Tämä näyttäytyy valitettavasti joskus myös alan toimijoiden rekrytointiprosessien konservatiivisuudessa. Sosiaali- ja terveysalan toimijoiden joukossa on yhä organisaatioita, joissa rekrytointiprosessi on niin sanottua käsityötä ja tehdään hyvin vanhanaikaisin menetelmin. Alalla on ollut jo kauan kasvavaa rekrytointiongelmää ja kovaa kilpailua hakijoista. Samalla kaikki organisaatiot eivät ole valmiita etsimään siihen osaratkaisua uudistamalla omaa sisäistä rekrytointia. Tämä aiheuttaa sen, että työnhakuprosessiin kuluu liian kauan aikaa, eikä hakemuksia käsitellä tarpeeksi nopeasti. Tämä taas näyttäytyy hakijalle pitkänä odotteluna. Nykyisessä kilpailu tilanteessa näin ei ole varaa tehdä, koska hakijat ovat yhä kärsimättömämpiä ja tietoisempia omasta arvostaan. Tästä syystä olisi tärkeää tehdä rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta ketteräksi ja nopeaksi. (Maunu & Räsänen 2017, 24–28.)

Rekrytoinnin ulkoistaminen on yhä yleisempää, koska alan johtajilla ja yrittäjillä ei ole aikaa tai halua uudistaa omaa sisäistä rekrytointiprosessia. Monissa etenkin pienemmissä sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa rekrytointiin ei ole erikseen palkattua henkilöstöhallinnon ammattilaista tai rekrytoijaa, vaan esimiehet suorittavat myös rekrytointeja. Tämä selittää myös osaksi sitä, miksi alalla nähdään yhä paljon vanhentuneita rekrytointikäytäntöjä, vaikka kilpaillaan hyvin rajatusta määrästä tekijöitä. Tällöin pitäisi rekrytointiprosessin olla ajan tasalla ja vastata nykypäivän vaatimuksia. (Surakka 2008, 52–55.)

### 3.3 Työntekijöiden sitouttaminen

Rekrytoinnin yksi osa-alue on työntekijöiden sitouttaminen. Työntekijöiden sitouttaminen sosiaali- ja terveysalalla on erityisen tärkeää, koska alalla vallitsee suuri vaihtuvuus. Sitouttaminen merkitsee erilaisia toimia, joilla työntekijä

saadaan työskentelemään organisaatiossa kauan. Sitouttaminen ei vaikuta pelkästään kuitenkaan siihen, kuinka kauan työntekijä työskentelee organisaatiossa.

Sitouttaminen vaikuttaa myös työntekijän työsuoritukseen, käytökseen ja osallistumiseen työyhteisössä. Tutkimusten mukaan sitoutuneet työntekijät ovat usein tyytyväisempiä työpaikkaansa ja kokevat harvemmin stressiä ja työuupumusta. Ensivaikutelma on sitouttamisessa tärkeää, koska esimerkiksi lupaukset, jotka on annettu rekrytointiprosessin aikana tulevat melko nopeasti esiin, ovatko ne totta vai eivät. Alussa on tärkeää perehdyttäminen, sillä sen avulla helpotetaan sopeutumista uuteen työpaikkaan ja uusiin työtehtäviin. (Suomi, Saraniemi, Vähätalo, Kallio & Tevameri 2019, 48–63.)

### 3.4 Työnantajamielikuva sosiaali- ja terveysalalla

Työnantajamielikuvan merkitys on suuri sosiaali- ja terveysalan rekrytoinneissa, sillä kilpailu tekijöistä on kasvanut suureksi ja tulee yhä kasvamaan kaikkien ennusteiden mukaan. Vaikka työnantajamielikuva voi tuoda jonkinlaisia helpotusta kilpailuun tekijöistä, ei se ole yksinään ratkaisu organisaatioiden rekrytointiongelmien. Nykypäivänä kuitenkin kaikkien alan organisaatioiden tulisi miettiä omaa toimintakulttuuria ja miten sitä toisi esiin. Erityisesti arkisella tasolla tulisi tuoda esiin sitä, millainen työnantaja on, mikä ohjaa työntekoa ja millaisia etuja työnantajalla on tarjota.

Työnantajamielikuvan rakentamisessa viestinnän tulee kuitenkin olla rehellistä ja totuudenmukaista. Lisäksi työnantajamielikuvan rakentamisessa pitää muistaa, että se on pitkä ja jatkuva prosessi, eikä sitä voida rakentaa vain yhdellä markkinointikampanjalla. Hyvä työnantajamielikuva rakennetaan strategisen ja arkipäiväisen toiminnan yhteistyöllä, sillä se perustuu hyvään toimintaan työnantajana ja sitä tukevaan pitkäjänteiseen viestintään. Esimiesten toiminnalla on suuri vastuu työnantajamielikuvan rakentamisessa, eikä tähän auta yksittäiset juhlapuheet, joissa kiitetään henkilökuntaa hyvästä työstä, vaan arvostus pitää

myös näkyä jokapäiväisessä arjessa. Henkilökuntaa tulee kuunnella ja antaa tilaa heidän uusille ideoille. (Surakka 2008, 45–52.)

## 4 Sosiaali- ja terveysalan rekrytointitutkimus

Rekrytointitutkimus toteutettiin keväällä 2021 ja toimeksiantajana oli Jobilla Oy. Tarkoituksena oli selvittää, millaisessa tilanteessa eri toimialojen rekrytointimarkkinat ovat ja millaiset rekrytointikäytännöt vallitsevat alalla. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna puhelinhaastatteluna ja data kerättiin Survioon. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysytään haastateltavilta samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä (KvaliMOTV). Suoritetuissa haastatteluissa kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta haastattelut sisälsivät muutaman avoimen kysymyksen strukturoitujen kysymysten lisäksi. Survio on online-kyselyjärjestelmä kyselylomakkeiden laatimiseen, tiedonkeruun ja analysointiin sekä tulosten jakamiseen (Survio). Haastatteluihin osallistui eri toimialoilta 205 henkilöstöpäättäjää, jotka ovat organisaatioissa päävastuussa rekrytoinneista.

### 4.1 Tutkimuksen tausta

Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään tutkimukseen vastanneiden sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden, rekrytointikäytäntöihin ja markkinatilanteeseen. Haastatteluihin osallistui yhteensä 33 sosiaali- ja terveysalan organisaation edustajaa. Keskittyminen sosiaali- ja terveysalan rekrytointiin valikoitu, koska alan organisaatioiden rekrytointiongelmien ovat jatkuva puheenaihe. Tutkimuksesta siirrettiin 205:stä alkuperäisestä kaikkia toimialoja koskevasta haastatteluaineistosta koostuvasta datasta 33 sosiaali- ja terveysalaa koskevaa haastattelua. Sosiaali- ja terveysalan toimijoiden 33 haastattelua sisältävä sisältö vietiin Webropol kyselyyn, jotta datan saataavuus ja käsittely olisi helpompaa tältä alalta.

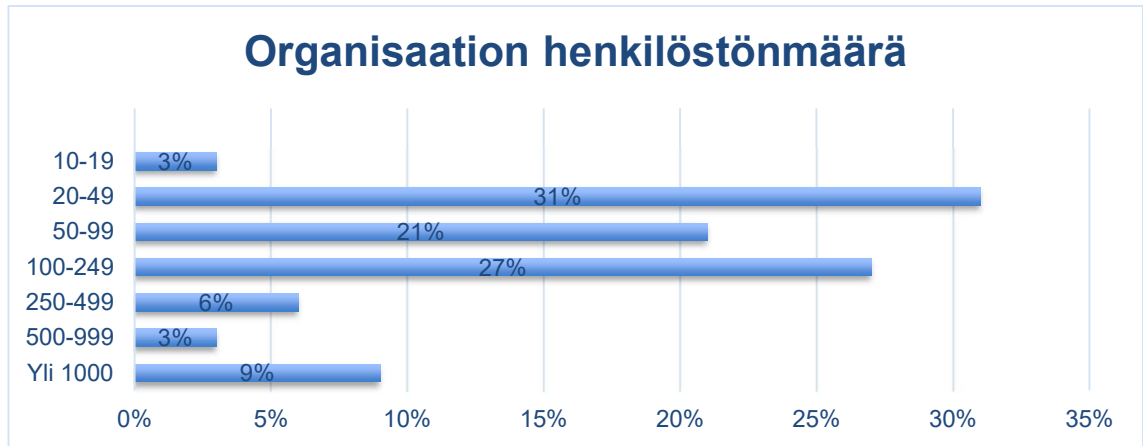
Haastatteluun osallistuneiden organisaatioiden henkilöstömäärä vaihteli pienestä 10-19 henkilöä työllistävästä, aina yli 1000 henkilöä työllistäviin organisaatioihin. Vastauksia sosiaali- ja terveysalan organisaatioilta saatiin muun muassa seuraavilta aloilta: päiväkotit, kuntoutuslaitokset, vanhusten palveluasuminen,

sosiaalipalvelu, fysioterapia ja mielenterveysongelmaisten asumispalvelut. Edustusta haastatteluissa oli siis hyvin laajasti eri sosiaali- ja terveysalan aloilta. Haastateltavien ollessa hieman eri toimialoilta, maantieteellisesti eri sijainneista ja henkilöstömäärältään eri kokoisia, olivat myös näkemykset rekrytointikäytännöistä vaihtelevia.

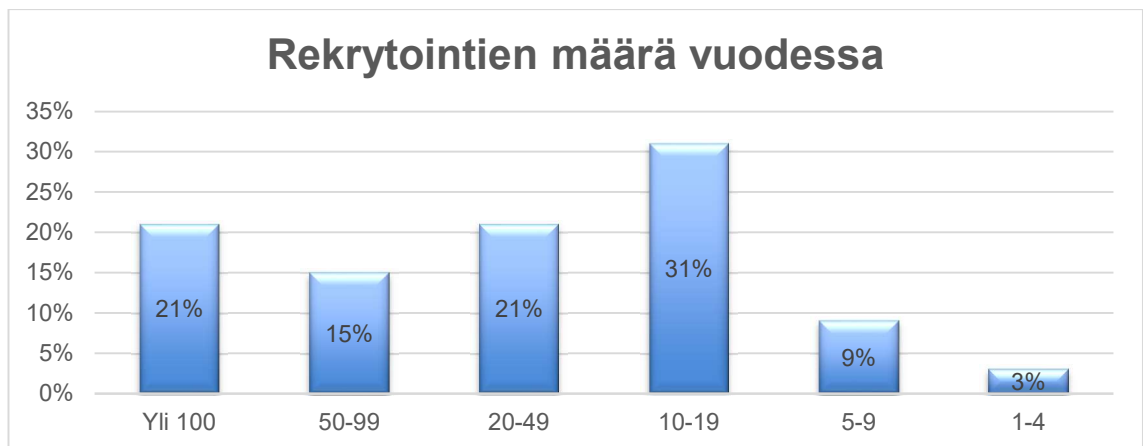
Haastatteluun vastattiin anonyymisti ja haastateltavat organisaatiot olivat yli 10-henkilöä työllistäviä organisaatioita. Tämä sen vuoksi, että yli 10-henkilöä työllistävillä organisaatioilla voidaan katsoa olevan rekrytointitarpeita viimeisen viiden vuoden aikana. Alle 10-henkilöä työllistävillä sosiaali- ja terveysalan toimijoilla ei ole suuria rekrytointitarpeita, joten niiden avulla ei saada laajaa kuvaa rekrytointikäytännöistä ja ongelmista, jotka vallitsevat alalla. Haastatteluun vastanneiden organisaatioiden koko on kuitenkin painottunut vahvasti 20-250 henkilöä työllistäviin alan toimijoihin. Haastatteluihin osallistuneiden organisaatioiden yleisimmät tehtävänimikkeet, joihin on rekrytoitu tekijöitä, olivat selvästi lähihoitajat ja sairaanhoitajat. Näiden lisäksi haastatellut organisaatiot rekrytoivat esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajia ja hoitajia, ohjaajia, henkilökohtaisia avustajia sekä fysioterapeutteja.

Haastatteluiden tuloksia esitellään erilaisten kuvioiden ja kaavioiden avulla. Tutkimuksen haastatteluihin osallistui 33 rekrytoinneista vastuussa olevaa ammattilaista. Pääpainona haastatteluissa oli sosiaali- ja terveysalan toimijoiden rekrytointikäytännöt ja markkinatilanne. Haastatteluissa keskityttiin ajanjaksollisesti viimeiseen viiteen vuoteen.

Kuviossa 3 on esitetty haastatteluihin osallistuneiden organisaatioiden henkilöstömäärää, jotta nähdään mikä on organisaatioiden kokoluokka. Kuviossa 4 tulee ilmi myös haastatteluihin osallistuneiden organisaatioiden vuosittaiset rekrytointitarpeet.



Kuvio 3. Henkilöstömäärä (Rekrytointitutkimus 2021)



Kuvio 4. Rekrytointien määrä (Rekrytointitutkimus 2021)

## 4.2 Markkinatilanne

Haastateltavilta kysyttiin, että onko rekrytointi muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana ja miten se on näkynyt kandidaattien määrässä. Sosiaali- ja terveysalan rekrytoinneista puhuttaessa ei turhaan tule esiin organisaatioiden kokemat rekrytointiongelmia. Alan toimijoiden joukossa on tietysti myös organisaatioita, jotka eivät koe ongelmia samalla tasolla kuin toiset, jotkut eivät jopa ollenkaa. Ammatti, jota haetaan, vaikuttaa merkittävästi asiaan, koska esimerkiksi fysioterapeuteista ei ole yhtä suurta pulaa, kuin sairaanhoitajista tai puheterapeuteista.

82% haastatteluihin osallistuneista näkivät, että viimeisen viiden vuoden aikana rekrytointi on vaikeutunut. Tutkimuksen 33:sta haastatteluihin osallistuneesta jopa 27 koki rekrytoinnin vaikeutuneen, kun taas yhteensä vain 6 koki rekrytoinnin joko helpottuneen tai pysyneen samana. (Kuvio 5.) Sosiaali- ja terveysalan toimijat kokevat keskimäärin huomattavasti useammin rekrytoinnin vaikeutuneen. Keväällä 2021 suoritetussa rekrytointitutkimuksessa, jossa olivat mukana sosiaali- ja terveysalan ohella kaikki muutkin toimialat, läheskään yhtä moni ei kokenut rekrytoinnin olleen vaikeutunut. Näistä 205:stä henkilöstöalan ammattilaisesta 55% koki rekrytoinnin vaikeutuneen viimeisen viiden vuoden aikana. Ero siis verrattuna sosiaali- ja terveysalaan on merkittävä.



Kuvio 5. Rekrytoinnin tilanne (Rekrytointitutkimus 2021)

Haastatteluihin osallistuneilta kysyttiin myös sitä, onko heidän kandidaattimääränsä eli hakijamääränsä muuttuneet viimeisen viiden vuoden aikana. Vastaukset tässä olivat samansuuntaiset, kuin aikaisemmassa kysymyksessä. Kuten, kuviossa 6 nähdään jopa 79% haastatteluihin osallistuneista sosiaali- ja terveysalan toimijoista kertoivat laadukkaiden kandidaattien vähentyneen viimeisen viiden vuoden aikana.



Kuvio 6. Hakijamäärät (Rekrytointitutkimus 2021)

Seuraavaksi alan toimijoilta kysyttiin, mistä he uskovat muutoksen johtuvan. Vastauksissa korostui alan huono houkuttelevuus sekä yleisesti työvoimapula. Haastatteluiden vastauksissa näkyi myös koronapandemian negatiivinen vaikutus alaan, jonka myötä sosiaali- ja terveysalan negatiivinen julkisuus on lisääntynyt. Muita yhteneväisyyksiä haastatteluissa olivat esimerkiksi huono palkkataso, koulutuksen vähäisyys, alan vetovoiman ja pitovoiman puute sekä kova kilpailu tekijöistä.

Kuten kuvioista 5 ja 6 nähdään, sosiaali- ja terveysalalla on rekrytointiongelmia, mutta kuinka usein alan organisaatiot joutuvat avaamaan rekrytointiprosessin uudelleen, koska se ei ole johtanut palkkaukseen? Kuvioista 7 nähdään, että rekrytoinnin uudelleen avaaminen ei ole kovinkaan harvinaista sosiaali- ja terveysalalla. Tämä näkyy alla olevassa kuviossa, jossa alan toimijoista 72% eivät saa edes yhtä pätevää kandidaattia rekrytointiprosessiin kerran tai useamman kerran vuodessa.



Kuvio 7. Rekrytointiprosessin uudelleen avaus (Rekrytointitutkimus 2021)

Seuraavaksi nähdään, miten nämä alan kasvavat rekrytointiongelmien ovat näkyneet rekrytointikustannuksissa. Kuviossa 8 nähdään, että haastatteluihin osallistuneista 51% arvioi rekrytointikustannusten kasvaneen viimeisen viiden vuoden aikana ja 49% ilmoittaa niiden laskeneen tai pysyneen samana. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden rekrytointikustannukset ovat siis pääsääntöisesti pysyneet kurissa tai kasvaneet hieman.



Kuvio 8. Rekrytointikustannukset (Rekrytointitutkimus 2021)

### 4.3 Sosiaali- ja terveysalan rekrytointikäytännöt

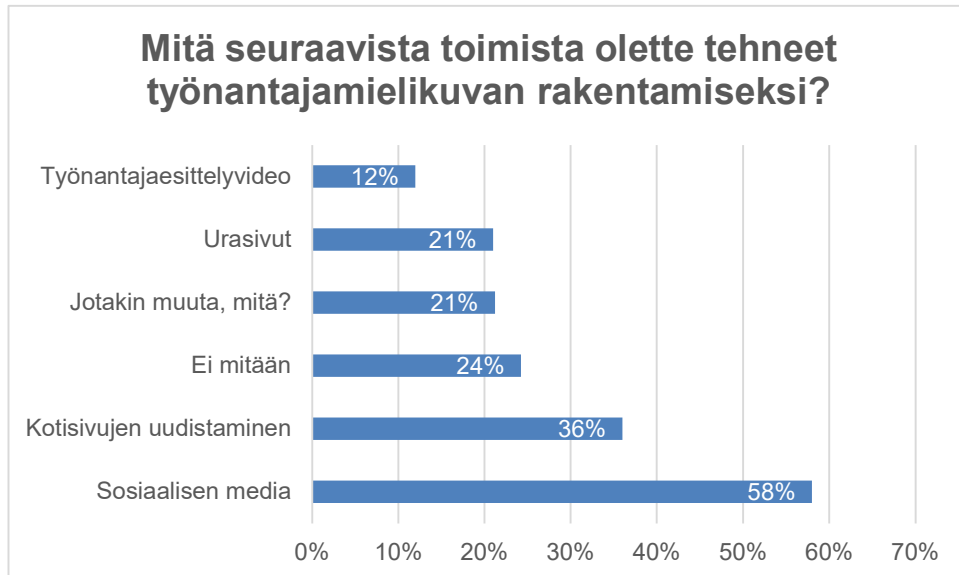
Kilpailu tekijöistä ja potentiaalisista kandidaateista sosiaali ja terveysalalla on kovaa. Tämän takia alalla olisi tärkeä pysyä ajan tasalla ja ehkä jopa muita toimialoja edellä rekrytointikäytännöissä. Vaikka kilpailu on jo pakottanut monia toimijoita muuttamaan organisaatioin rekrytointitapoja, on alalla yhä niin sanottuja vanhentuneita rekrytointikäytäntöjä. Asia johon yhä useampi organisaatio on herännyt kasvaneen kilpailun keskellä on työnantajamielikuvan rakentaminen eli työnantajabrändi. Kuten kuviosta 9 nähdään, jopa 76% haastatteluihin osallistuneista ovat jollain tavalla huomioineet työnantajamielikuvan viimeisen viiden vuoden aikana. Alalla, jossa kilpailu on yhtä kovaa kuin sosiaali- ja terveysalalla, olisi hyvä, jos ”Ei” vastanneiden osuus olisi vieläkin pienempi.



Kuvio 9. Työnantajamielikuva (Rekrytointitutkimus 2021)

Työnantajamielikuvaa voi rakentaa monella eri tavalla. Seuraavaksi nähdään, mitä toimia sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat hyödyntäneet työnantajabrändin rakentamisessa. Kuviossa 10 nähdään, mitkä ovat olleet suosituimmat toimenpiteet työnantajamielikuvan rakentamisessa. Selkeästi suosituin työkalu työnantajamielikuvan rakentamisessa oli sosiaalisen median suunnitelmallinen hyödyntäminen ja tämän jälkeen kotisivujen uudistaminen. Tuloksista nähdään, kuinka tärkeä apuväline sosiaalisesta mediasta on tullut

rekrytoinneissa, koska siellä voidaan ilmoittaa työpaikasta, mutta myös rakentaa työnantajamielikuvaa. Avoimessa kohdassa, ”jotakin muuta, mitä?” mainintoja saivat myös rekryointisuunnitelma, rekryointikoulutukset, brändiuudistus, messut ja oppilaitosyhteistyöt.



Kuvio 10. Työnantajamielikuva (Rekryointitutkimus 2021)

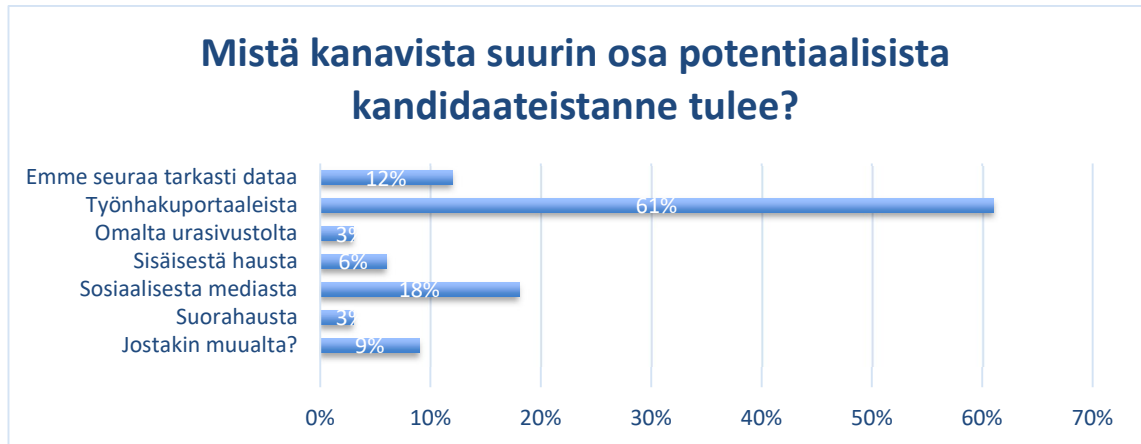
Rekryointikanavien valikoima on kasvanut paljon viime vuosina ja organisaatiot joutuvat ilmoittamaan useassa eri kanavassa avoimesta työpaikasta. Oikeiden rekryointikanavien valitseminen on tärkeässä osassa onnistuneissa rekrytoinneissa. Ilman oikeita rekryointikanavia oikean kohderyhmän löytäminen on vaikeaa ja tämä heijastuu suoraan rekryointiprosessin kandidaattimääriin. Sosiaalisen media suosio rekryointikanavana on kokoaikaisessa kasvussa ja myös sosiaalisen media maksetun mainonnan suosio on kasvanut. Sosiaalisen median maksetulla mainonnalla pystyy kohdentamaan mainonnan todella tarkasti, jonka avulla on mahdollista tavoittaa oikea kohderyhmä. 2000-luvulla työnhakuportaalit ovat korvanneet lehtimainonnan suosituimpana rekryointikanavana. Haastatteluihin osallistuneista sosiaali- ja terveysalan

toimijoista vain yksi ei käytä työnhakuportaaleja rekrytointikanava (Kuvio 11). Tämä kertookin, kuinka suosittuja alalla ovat esimerkiksi TE-toimiston, Mol:n, Duunitorin ja Oikotien työnhakuportaalit.



Kuvio 11. Rekrytointikanavat (Rekrytointitutkimus 2021)

Haastatteluihin osallistuneilta kysyttiin, että mistä kanavista suurin osa potentiaalisista kandidaateista tulevat (Kuvio 12). Kanavien toimivuuden mittaaminen ja datan keräys ovat tärkeitä, jotta osataan valita parhaimmat kanavat ilmoituksiin. Kaikista kanavista ei kuitenkaan saada tarkkaa dataa, joten myös haastatteluihin vastanneiden vastauksia ei voida pitää tarkkana tietona siitä, mistä kanavista tulee eniten potentiaalisia kandidaateista. Kaikki haastatteluihin osallistuneista organisaatioista eivät seuraa kanavien toimivuutta. Tässä tilanteessa on vaikeaa tietää, missä kanavissa kannattaa ilmoittaa avoimesta työpaikasta. Selkeästi toimivimmaksi osoittautui haastatteluissa työnhakuportaalit ja erityisesti mainittiin Mol ja TE-toimisto. Osaltaan tulosta myös selittää se, että 97% organisaatioista käyttävät eri työnhakuportaaleja.



Kuvio 12. Rekrytointikanavien seuranta (Rekrytointitutkimus 2021)

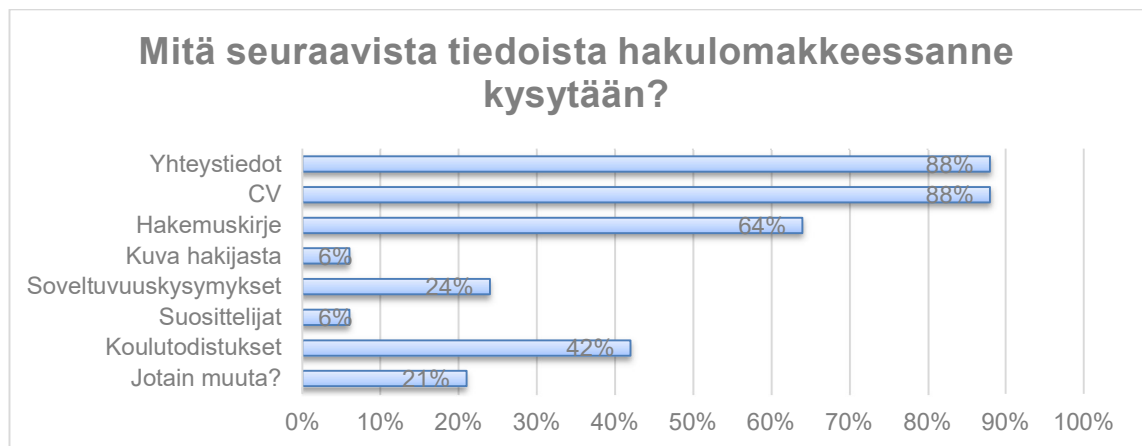
Rekrytoinnin nopea muutos on aiheuttanut sen, että yhä useampi organisaatio käyttää ulkopuolista apua rekrytoinneissaan. Apua voidaan ostaa muun muassa mainonnan, henkilöstövuokrauksen, suorahaun tai rekrytoinnin ulkoistamisen muodossa. Tässä on myös osaa syy sille, miksi rekrytointiin tai henkilöstövuokraukseen keskittyvät yritykset ovat yleistyneet. Kuviosta 13 näemme, kuinka yleistä tämä on sosiaali- ja terveysalalla.



Kuvio 13. Rekrytointipalvelut (Rekrytointitutkimus 2021)

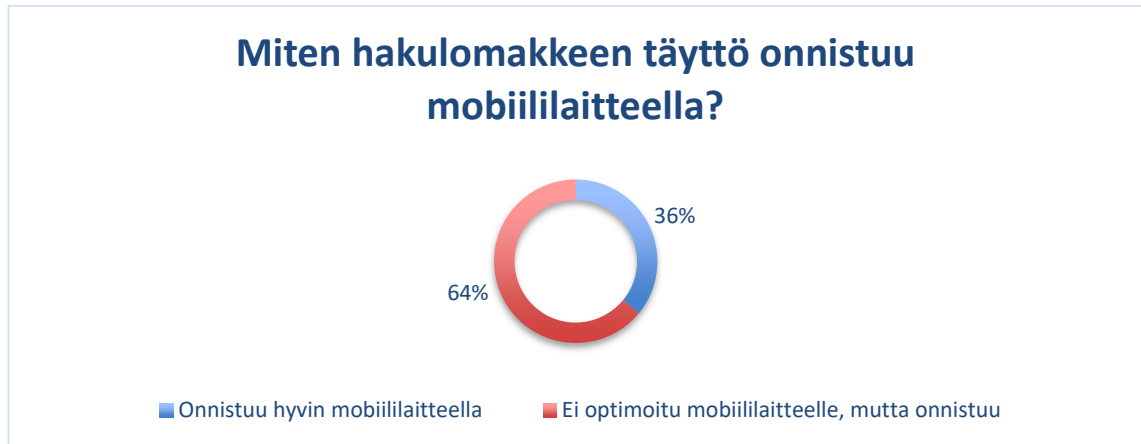
Kuviosta 14 selviää, millaisia hakuprosesseja sosiaali- ja terveysalalla yleisesti nähdään ja mitä organisaatiot kysyvät uutta työpaikkaa haettaessa. CV eli ansioluettelo on ollut pitkään työpaikkaa hakiessa lähes tulkoon välttämätön ja

tärkein työkalu, jos ei yhteystietoja lasketa. Sosiaali- ja terveysala ei ole tässä poikkeus, vaan myös alan toimijat lähes poikkeuksetta kysyvät uutta työntekijää haettaessa ansioluetteloa. Avoimessa kohdassa mainintoja saivat myös seuraavat: lääkeluvat, valmius kolmivuorotyöhön ja rekisteritarkastukset.



Kuvio 14. Työhakemuksen hakuehdot (Rekrytointitutkimus 2021)

Yhä useampi työnhakija hakee tai selailee uutta työpaikkaa mobiililaitteella. Organisaatioiden tulisi ottaa huomioon se, että hakuprosessin pystyy suorittamaan myös mobiililaitteella. Haastatelluun osallistuneilta kysyttiin onnistuuko hakemuksen täyttäminen mobiililaitteella. Haastattelussa tulikin usein ilmi, että moni ei tiennyt onnistuuko hakemuksen täyttö mobiililaitteella vai ei. Markkinatilanteessa, jossa hakijoita on vähemmän, kuin avoimia työpaikkoja, tulisi miettiä rekrytointiprosessi hakijan näkökulmasta mahdollisimman helpoksi ja ketteräksi. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että puhelimella hakeminen onnistuisi vaivattomasti, mutta tärkeää olisi myös, ettei avoimen työpaikan hakemiseen menisi liian kauan aikaa. Kuvioista 15 nähdään, kuinka monen yrityksen hakuprosessissa ollaan otettu huomioon mobiililaitteella hakevat.



Kuvio 15. Hakuprosessi mobiililaitteella (Rekryointitutkimus 2021)

Tärkeää nykyaikaisessa rekryoinnissa on hakijaviestintä, oli sitten kyseessä ala, jossa on paljon hakijoita tai ala, jossa on vähemmän hakijoita. Jokaisella organisaatiolla on kuitenkin tarkoitus saada parhaat kandidaatit hakemaan heille. Organisaatio, joka ei viesti ajallaan tai ollenkaan rekryointiprosessin aikana, ei arvosta hakijoita tarpeeksi ja tämä voi näkyä pitkällä tähtäimellä hakijoiden määrässä. Teknologian kehityksen myötä yrityksillä saattaa olla eri työkaluja helpottamassa rekryointiprosessin kandidaattiviestintää ja muutenkin prosessin läpiviemistä. Kuten kuvio 16 nähdään, haastatteluihin osallistuneilla organisaatioilla ei kuitenkaan yli puolella ole minkäänlaista rekryointijärjestelmää helpottamassa rekryointiprosessin hallintaa. Tämä siis tarkoittaa sitä, että useat toimijat alalla luottavat yhä perinteiseen sähköpostihakuun, jossa yleensä ansioluettelo ja muut vaadittavat liitteet toimitetaan sähköpostitse.



Kuvio 16. Rekrytointijärjestelmän käyttö (Rekrytointitutkimus 2021)

Haastatteluiden lopussa haastattevilta kysyttiin avoimena kysymyksenä, ”Miten olette muuttaneet rekrytointitoimenpiteitänne viimeisen viiden vuoden aikana?”. Viimeisen viiden vuoden ajanjakson aikana sosiaali- ja terveysalan rekrytointiongelmien kasvamista ja yhä useampi raportoi vuosittain, että kärsii rekrytointiongelmista. Haastatteluiden vastauksista voidaan nähdä, että kaikki alan organisaatiot eivät ole lähteneet hakemaan ratkaisua ongelmiin rekrytointiprosessien uudistamisesta. Noin kolmannes haastatteluun osallistuneista eivät ole muuttaneet rekrytointitoimenpiteitä mitenkään viimeisen viiden vuoden aikana.

Yleisempiä muutoksia, joita haastatteluun osallistuneet organisaatiot ovat tehneet, liittyvät näkyvyyteen ja viestintään, näistä esimerkkinä sosiaalisen mediaan panostaminen ja kandidaattiviestinnän parantaminen. Kaksi haastatteluun osallistuneista mainitsi myös, että ovat muuttaneet rekrytointinsa niin, että haku on koko ajan auki hoitajapuolelle. Muutamia organisaatioita ovat ottaneet käyttöönsä rekrytointia helpottavia uusia rekrytointijärjestelmiä. Kaksi organisaatiota ovat lähteneet hakemaan muutosta rekrytoinnin muuttuneisiin vaatimuksiin keventämällä hakuprosessia ja tekemällä hausta hakijaystävällisemmän eli hakijavetoisen. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi helpottamalla työnhakijan hakuprosessia niin, että hakemiseen ei tarvitse ansioluetteloita ja hakemusta.

## 5 Työnhakijavetoinen rekryointiesimerkki

Sosiaali- ja terveysalan rekryointiongelman syyt ovat laajoja, joihin vaikuttavat monet asiat. Tällä ratkaisuehdotuksella on tarkoitus vain mahdollistaa kilpaileminen työntekijöistä alalla, jossa tekijöistä on pulaa. Tämä ei siis ratkaise valtakunnallista työvoimapulaa, josta sosiaali- ja terveysala kärsii. Rekryointien vaatimustaso on noussut paljon viimeisen viiden vuoden aikana. Tietyillä aloilla on ajautettu tilanteeseen, jossa kilpaillaan hyvin rajoitetusta määrästä hakijoista. Tämän vuoksi myös työnhakijoilla on mahdollisuus valita millaisiin rekryointiprosesseihin he lähtevät mukaan. Tästä syystä olisi tärkeää, että sosiaali- ja terveysalan toimijat huomioisi työnhakijoiden ajatukset nykypäiväisestä rekryoinnista.

Ratkaisuehdotukseni sosiaali- ja terveysalan toimijoille on rekryoinnin muuttaminen työnhakijavetoiseksi sekä passiivisiin hakijoihin keskittyminen rekrytoidessa. Alalla, jossa työntekijöitä on vapailla markkinoilla hyvin rajoitetusti tulisi rekryoinnista tehdä työnhakijan näkökulmasta mahdollisimman helppo. Lähdin siis selvittämään toimijoita, jotka tekevät hakijavetoista rekryointia ja tarjoavat ratkaisuja yritysten rekryointiongelmiin.

Suomessa on ainakin kaksi rekryointiin erikoistunutta yritystä, jotka ovat lähteneet helpottamaan hakijan näkökulmasta rekryointia. Duunitori ja Jobilla ovat keventäneet työnhakuprosessia esimerkiksi, sillä eivät kysy ansioluetteloja tai hakemusta. Hakemuksena toimii kysely muotoinen lomake, jonka hakija täyttää. Duunitori on rekryointimarkkinointiin erikoistunut yritys, jolla on työpaikkaportaali. Yrityksen toiminta pyörii tiiviisti, heidän työpaikkaportaalin ympärillä. Duunitori otti uuden helpomman Duunitorin Dialogi hakutavan käyttöön omissa rekrytoinneissa vuonna 2019. Pilotti sai kiitosta hakijoilta, jotka kertoivat kynnyksen hakemiseen laskeneen huomattavasti, kun ei tarvinnut ansioluetteloja ja hakemuskirjettä. (Duunitori 2020.) Jobilla on digitaaliseen rekryointiin erikoistunut teknologiayritys. Jobilla aloitti toimintansa vuonna 2015 työpaikkaportaalin, mutta huomasi, että työpaikkaportaalin toiminta ei aidosti ratkaissut asiakkaitten rekryointiongelmiä. Tämän takia Jobilla aloitti

keskittymään rekrytointimarkkinointiin ja passiivisten hakijoiden aktivointikeinoihin, sekä rekrytointia tehostavan järjestelmän kehitykseen. (Jobilla.)

Tuon ratkaisuehdotukseni esille tapaus esimerkin avulla, josta voidaan nähdä työnhakijavetoisen rekrytoinnin sekä passiivisten hakijoiden aktivoinnin vaikutus sosiaali- ja terveysalan rekrytointeihin. Valitsin tapausesimerkkiin Duunitorista ja Jobillasta jälkimmäisenä mainitun eli Jobillan. Valitsin Jobillan, koska he keskittyvät toiminnassaan passiivisten hakijoiden aktivointikeinoihin ja hakijavetoiseen rekrytointiin. Kun taas Duunitorin toiminta ei ole erikoistunut hakijavetoiseen rekrytointiin ja passiivisiin hakijoihin. Duunitorin tarkoitus on olla Suomen suurin rekrytointimedia, ja hakijavetoiseen rekrytointiin tarjotaan apua vain lisäpalveluna yrityksille.

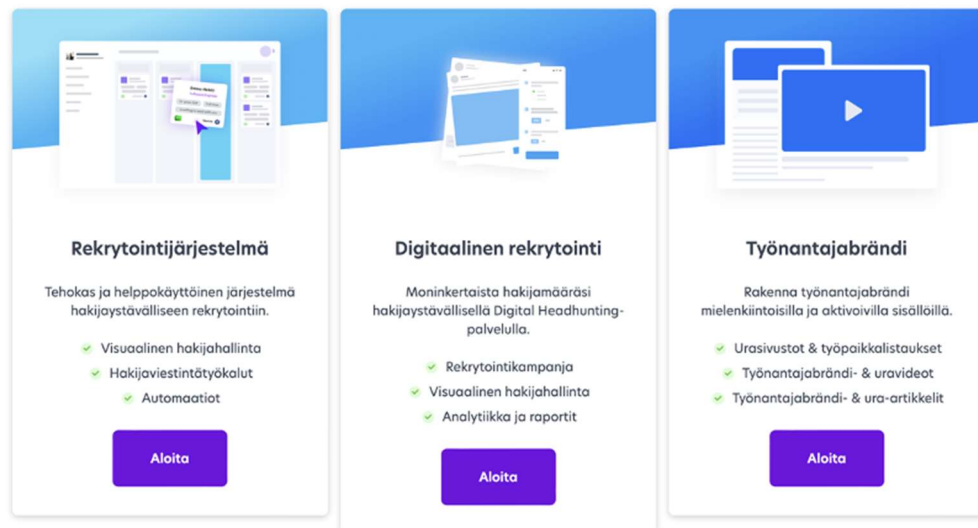
### 5.1 Tapausesimerkin esittely

Tapaus esimerkiksi valikoitui Jobillan ja Etevan Kuntayhtymän tekemä yhteistyö Etevan rekrytointihaasteiden ratkaisuksi. Tämä valikoitui esimerkiksi, koska Jobilla on tehnyt yhteistyötä monen sosiaali- ja terveysalan organisaation kanssa ja osoittanut, että hakijavetoisen rekrytointi ja passiivisiin hakijoihin keskittyminen toimii alan rekrytoinneissa. Tässä esimerkissä ollaan onnistuttu myös tekemään vuosi tasolla suuria säästöjä Etevalle. Eteva Kuntayhtymä on Suomen suurimpia vammaisalan osaamiskeskuksia, joka toteuttaa palveluja erityistä tukea tarvitseville henkilöille pääosin Etelä-Suomen alueella. Eteva työllistää noin 1300 sosiaali- ja terveysalan ammattilaista. Eteva tarjoaa palveluita kehitysvammaisille, aikuisiällä vammautuneille, mielenterveyskuntoutujille sekä muille erityistä tukea tarvitseville henkilöille. (Eteva.)

Jobilla on digitaaliseen rekrytointiin erikoistunut teknologiayritys, Hjoka on erikoistunut rekrytointimarkkinointiin, passiivisten työnhakijoiden aktivointikeinoihin sekä rekrytointia tehostavan järjestelmän kehitykseen. Jobilla on työkalut, joilla organisaatiot voivat muuttaa rekrytointia hakijavetoisemmaksi. Jobilla tarjoaa kolmea eri digitaalista rekrytointiratkaisua

asiakkailleen. 1. on ATS eli rekrytointijärjestelmä, jossa yritys voi organisoida omaa rekrytointiprosessia, käsitellä kandidaatteja sekä hoitaa kandidaattiviestintää. Järjestelmän automaatio mahdollistaa hakijoiden kategorisoinnin heidän vastauksiensa perusteella A, B tai C kandidaateiksi. Jobillan rekrytointijärjestelmä on käyttäjille maksuton. 2. palvelua kutsutaan digitaalisesti suorahauksi, jossa Jobilla rakentaa asiakkaalle visuaalisen rekrytointikampanjan sosiaaliseen mediaan. Kampanja kohdennetaan haettavalle kohderyhmälle, käyttämällä sosiaalisen median tarkkaa kohdennusta. Rekrytointikampanja aikana ja sen jälkeen voidaan seurata tarkkaa analytiikkaa näkyvyydestä, klikkauksista, sekä kuinka moni on mennyt hakemukseen asti. 3. palvelu on työnantajabrändin luominen. Työnantajamielikuvan luomiseen kuuluu esimerkiksi urasivujen ja työpaikkailmoitusten luonti, uravideot, sekä työnantajabrändi- ja ura-artikkelit. (Jobilla).

### Digitaaliset rekrytointiratkaisut



Kuva 1. Jobillan palvelut (Jobilla)

## 5.2 Tapausesimerkin kuvaus

Jobillan ja Eteva:n yhteistyö alkoi 2019 alkuvuodesta, kun Eteva:n oli tarkoitus aloittaa rekrytoinnin kehittäminen. Eteva:n kuntayhtymä kamppaili samojen ongelmien kanssa, kuin moni muu sosiaali- ja terveystalouden organisaatio. Hakijoiden määrät avoimiin työpaikkoihin olivat vähäiset, etenkin potentiaalisten kandidaattien määrä. 1. Etevalla oli halu muuttaa rekrytointiprosessiaan hakijalle helpommaksi ja vähemmän hallinnollisemmaksi. 2. tavoite oli tavoittaa passiivisia hakijoita, jotka ovat siis jo töissä. Tähän kumppaniksi valikoitui Jobilla, koska tulokset joita Jobilla oli saanut hakijavetoisen rekrytoinnin ja rekrytointimarkkinoinnin avulla olivat vakuuttavat. (Jobilla 2020.)

Yhteistyö alkoi kahden pilottikampanjan kanssa, joista oli tarkoitus saada tuloksia, mitkä näyttäivät toiminnasta olevan aidosti hyötyä. Kokeilu oli onnistunut, sillä Eteva sai molempiin hakuihin 15-20-kandidaattia ja täytettyä avoimet työpaikat. Etevan kandidaateista jopa 90% on passiivisia työnhakijoita. Passiivisten hakijoiden osuus on Etevalla korkea, koska sosiaali- ja terveys työnhakijoista suurinosa ovat työpaikan vaihtajia. (Jobilla 2020.)

Passiivisten työnhakijoiden tavoittamiseksi pitää olla käytössä rekrytointikanavina alustoja, jossa ihmiset käyvät, vaikka ei aktiivisesti etsisi töitä. Sosiaalinen media on tämän takia tärkeä, koska niin moni ihmisistä vierailevat vähintään kerran päivässä muun muassa Facebookissa, Instagramissa tai Googlen mainosverkossa. Passiivisten hakijoiden ollessa kohderyhmänä pitää muistaa kaksi muuta asiaa. Ensinnäkin hakemisen tulee olla helppoa ja toiseksi kandidaatteihin pitää olla nopeasti yhteyksissä ja myydä ajatus työskentelystä kyseisessä organisaatiossa.

Kuvasta kaksi nähdään esimerkki siitä, miltä rekrytointikampanjan mainos näyttää Facebookissa. Esimerkki on Jobilla Etevalle toteutetusta kampanjasta, jossa haettiin ylilääkäreitä. ”Hae nyt” painiketta painaessa aukeaa laskeutumissivu, jossa on lyhyt esittely tässä tapauksessa Etevestä. Laskeutumissivulla on uudestaan isolla ”hae nyt” painike, josta pääsee täyttämään kyselyn, jossa hakijalta kysytään tapauksesta riippuen noin 8-12 kysymystä.



Kuva 2. Rekrytointikampanja (Facebook 2020.)

Kyselyn tarkoitus on olla hakijalle helppo ja viedä maksimissaan aikaa kolme minuuttia. Niin sanottuja perinteisiä työnhakemisen työkaluja ei siis kysytä, kuten ansioluettoloa ja hakemuskirjettä. Tämä sen takia, että hakemiseen on mahdollisimman matala kynnyks, jotta saadaan myös passiivisia hakijoita hakemaan avoimeen työpaikkaan. Testistä hakija näkee, mitä ominaisuuksia painotetaan ja mitkä ovat työn tärkeimmät ominaisuudet ja kriteerit. Testin tehtyä hakija saa heti tuloksen siitä, kuinka hyvin hän kohtaa sitä, mitä Eteva on etsimässä. Tämä mahdollistaa sen, että hakijakokemus olisi mahdollisimman hyvä.

Jobillan avulla Etevan henkilökunta ymmärsi, mitä hakijavetoisesti toimiminen rekrytoinnissa tarkoittaa. Tämän lisäksi passiivisten työnhakijoiden tavoittamisessa onnistuttiin, jonka Eteva otti rekrytoinnin päästrategiaksi. Eteva Kuntayhtymän henkilöstön kehittämispäällikkö Mikko Lindqvist tiivistää onnistuneen yhteistyön Jobillan kanssa seuraavasti *"Hakijoiden määrä ja laatu ovat kasvaneet moninkertaisesti samalla, kun rekrytointikustannukset ovat pienentyneet merkittävästi."*(Jobilla 2020).

### 5.3 Toimenpide-ehdotukset

Seuraavaksi esitetään toimenpide-ehdotuksia sosiaali- ja terveysalan organisaatioille siitä, mihin pitäisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa rekrytoidessa. Tutkimuksessa olen perehtynyt sosiaali- ja terveysalan rekrytointikäytäntöihin, jonka perusteella voidaan nähdä, että alan rekrytointikäytännöt kaipaavat uudistusta. Toimenpide-ehdotukset perustuvat havainnoiteihin, joita olen tehnyt tässä työssä. Ehdotuksien mukaisia uudistuksia ollaan myös käytetty rekrytointiesimerkissä Etevan kuntayhtymän rekrytointiprosessin uudistamiseen.

- Työnantajamielikuvan pitkäjänteinen rakentaminen
- Rekrytoinnin kehittäminen hakijavetoiseksi
- Hakuprosessin keventäminen
- Hakijakokemuksen parantaminen
- Hakijaviestintään panostaminen
- Nopea reagointi uusiin hakijoihin
- Sisäisen rekrytointiprosessin kehittäminen
- Mobiililaitteelle optimoitu hakuprosessi
- Rekrytoinnin mittaaminen

## 6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sosiaali- ja terveysalan rekrytointien tilanne, millaisia rekrytointikäytäntöjä alalla on sekä tuoda ratkaisu siihen, miten organisaatiot voivat kilpailla tekijöistä. Tavoitteena oli myös tuoda esiin, että rekrytointimarkkina voidaan jakaa kahteen eri tilanteeseen sekä ilmentää sitä, miten näissä tilanteissa voidaan rekrytoida tuloksekkaasti. Ratkaisuehdotuksen, jossa käytin esimerkkinä Eteva kuntayhtymän ja Jobillan tekemää yhteistyötä, oli tarkoitus tuoda sosiaali- ja terveysalan organisaatioille ratkaisu, johon he voivat itse vaikuttaa kilpailessa tekijöistä.

Työ toteutettiin avaamalla ensin rekrytointin tarkoitusta, muutosta, markkinatilanteita sekä työnantajamielikuvaa ja hakijakokemusta. Seuraavaksi perehdyttiin sosiaali- ja terveysalan työvoimapulaan, rekrytointikäytäntöihin sekä alalle sitouttamiseen ja työnantajamielikuvaan. Tämän jälkeen syvennyttiin rekrytointitutkimukseen, josta nähtiin sosiaali- ja terveysalan vaikea markkinatilanne sekä rekrytointikäytännöt alalla. Viimeisenä työssä tuotiin ratkaisuehdotukset sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden rekrytointiongelmiin. Nämä olivat rekrytointin muuttaminen hakijavetoisammaksi sekä passiivisiin työnhakijoihin keskittyminen.

Työssä eniten haastetta tuotti lähteiden löytäminen hakijavetoiseen markkinaan ja rekrytointiin, koska aihetta ei ole juurikaan tieteellisesti tutkittu. Aiheesta kuitenkin löytyi eri toimijoiden kirjoittamia artikkeleita, mutta lähinnä englanniksi. Työnantajavetoiseen markkinaan ja rekrytointiin lähteitä etsiessä oli sama ongelma, vaikka rekrytointi on ollut pitkään työnantajavetoista. Käsitteet, jotka avaavat rekrytointimarkkinan jakautumista kahteen eri tilanteeseen ovat uusia ja tämän takia vähän tutkittuja. Aikaa vievin osuus työssä oli rekrytointitutkimuksen haastattelut, sillä alan toimijoiden henkilöstöpäätäjät ovat kiireisiä ja vaikeasti tavoitettavissa. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin noin 15-minuuttia.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta se, että sosiaali- ja terveysalan rekrytointiongelmat ovat kasvamassa suhteessa kaikkiin muihin aloihin. Alan toimijoiden joukosta löytyy organisaatioita, jotka ovat lähteneet tekemään

muutoksia rekryointihaasteiden helpottamiseksi. Osa organisaatioista on kuitenkin pitänyt rekryointiprosessinsa ennallaan, vaikka rekryointi on vaikeutunut. Tämän takia olisi tärkeää, että sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ottaisivat rekryointiprosessin uudistamisen vakavasti, ja lähtisivät muuttamaan sitä hakijavetoisempaan suuntaan.

Sosiaali- ja terveysalalla vaihtuvuus on suurta, jonka takia alan toimijat joutuvat rekrytoimaan uusia tekijöitä. Alalla ongelmana on vapailla markkinoilla olevien työntekijöiden vähyys. Tämän vuoksi alan toimijoiden tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten saada passiivisia hakijoita hakemaan heidän organisaatioon. Tutkimuksen tulosten mukaan sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden yleisin rekryointikanava on työnhakuportaalit. Työnhakuportaaleissa ongelmana on se, että suurin käyttäjäkunta on aktiivisesti uutta työpaikkaa etsivät työnhakijat. Passiiviset työnhakijat ovat niitä, jotka olisivat valmiita vaihtaamaan työpaikkaa, jos tulisi jokin sopiva mahdollisuus eteen. Nämä passiiviset hakijat eivät hae aktiivisesti töitä, joten heitä ei tavoita laajasti työnhakuportaaleista. Sosiaali- ja terveysalan toimijoiden tulisi näin ollen keskittyä kanaviin, josta voidaan tavoittaa myös passiivisia hakijoita eli sosiaalisen median kanaviin.

Jatkotutkimusaiheita tulee mieleen muun muassa, hakijavetoinen rekryointi yleisesti tai tarkasti juuri sosiaali- ja terveysalalla ja työnhakijoiden odotukset nykypäiväisestä rekryoinnista. Tutkimuksiin tarvittaisiin kuitenkin enemmän dataa ja aiempia tutkimuksia aiheista, jotta niistä saataisi luotettavia. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin mainitsemalla haastateltaville, että tutkimuksen tulokset ei tule ulkopuolisten käyttöön ja kertomalla, että haastattelut toteutetaan anonymisti. Luotettavuutta heikentää se, että haastateltavat eivät tieneet haastattelukysymyksiä ennen toteutusta, joten tuloksissa ei ole täysin tarkkaa tietoa. Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa kyselynä, jotta olisi saatu tarkempaa tietoa. Varjopuolena olisi voinut olla osallistuneiden organisaatioiden määrän tippuminen ja tätä kautta myös luotettavuuden.

## Lähteet

Apollo Technical. 2020. Why You Should Hire in an Employer-Driven Market (2021). <https://www.apollotechnical.com/employer-driven-market/>. Viitattu 28.9.2021 & 4.10.2021.

Barrow, S., Mosley, R. 2011. The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. 110–131., John Wiley & Sons, 2011.

Bergbom, B., Toivanen, M., Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020 : Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monimuotoisuus. Työterveyslaitos Helsinki. 37–39. Viitattu 26.9 & 29.9.2021.

Cornerstone. 2018. 5 tips for recruiting in a candidate driven market. <https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/brief/us-smb-br-5tips-recruiting-candidate-driven-market.pdf>. 1–3. Viitattu 5.10.2021 & 9.10.2021.

Curran Daly + Associates. 2019. Candidate Attraction 101: Strategies to Attract Top-Notch Talent. <https://currandaly.com/candidate-attraction-strategies/>. Viitattu 4.10.2021.

Duunitori. 2021. Kansallinen rekrytointitutkimus 2021. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/#research-download>. 10–32 Viitattu 2.10.2021 & 9.10.2021.

Duunitori. 2020. Voisiko töitä hakea ilman CV:tä ja räätälöityjä hakukirjeitä? Työnhakupalvelu Duunitori testasi – tulokset puhuvat puolestaan. <https://duunitori.fi/tyoelama/helppo-tyonhaku>. Viitattu 8.10.2021.

Eskola, J., Sylvander, T., Virtanen, S. & Wallin, A. 2017. Arvostus ja ajoitus vai kannustus ja kiitos? Kertomuksia rekrytoinnin hyvän hakijakokemuksen luomisesta. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102954/arvostus\\_ja\\_ajoitus\\_vai\\_kan](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102954/arvostus_ja_ajoitus_vai_kan)

[nustus ja kiitos 2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#). 247–262. Viitattu 6.10.2021

Eteva. Etusivu. <https://www.eteva.fi/>. Viitattu 15.11.2021.

Gallagher, N., O’Leary, L. 2020. Recruitment 2020. How recruitment is changing and why it matters, 66.

G2. 2020. Recruitment Marketing: How to Attract Talented Candidates. <https://www.g2.com/articles/recruitment-marketing>. Viitattu 10.10.2021.

Heilmann, P. 2008. Uuden henkilökunnan rekrytointi ja ikääntyneen henkilökunnan sitouttaminen henkilöstösuunnittelun haasteina sairaalaorganisaatioissa. Työelämän tutkimus. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87528/46410>. Viitattu 23.9.2021.

Hipps, P. 2017. The Future of recruitment. <https://www.hrmagazine.co.uk/content/features/the-future-of-recruitment>. Viitattu 24.9.2021.

Hootsuite. 2021. 140+ Social Media Statistics that Matter to Marketers in 2021. <https://blog.hootsuite.com/social-media-statistics-for-social-media-managers/>. Viitattu 6.10.2021.

Huilaja, H. 2014. Rekrytinnin aika. Työhaun neuvoteltu konteksti. <http://elektra.helsinki.fi/se/s/0038-1640/51/1/rekrytoi.pdf>. 61. Viitattu 29.9.2021.

Jobilla. Eteva & Jobilla Talouselämän CEO-liitteessä. <https://blog.jobilla.com/fi/eteva-jobilla-talousel%C3%A4m%C3%A4n-ceo-liitteess%C3%A4>. Viitattu 17.11.2021.

Jobilla. Etusivu. <https://www.jobilla.com/fi/>. Viitattu 15.11.2021.

Jobilla. 2021. From an Employer Driven to a Candidate Driven Market – the Transformation of Recruitment from 2008 to the 2020s. <https://blog.jobilla.com/en/from-an-employer-driven-to-a-candidate-driven->

[market-the-transformation-of-recruitment-from-2008-to-the-2020s.](#) Viitattu 26.9.2021.

Jobilla. 2020. Rekrytointiprosessin uudistaminen – Case Eteva kuntayhtymä. <https://blog.jobilla.com/fi/rekrytointiprosessin-uudistaminen-case-eteva-kuntayhtym%C3%A4>. Viitattu 15.11.2021.

Jobilla. 2020. Työnhakijoiden kokemuksia – nämä asiat häiritsevät rekrytointiprosessissa. <https://blog.jobilla.com/fi/ty%C3%B6nhakijoiden-kokemuksia-n%C3%A4m%C3%A4-asiat-h%C3%A4iritsev%C3%A4t-rekrytointiprosessissa>. Viitattu 8.10.2021 .

Jobvite. 2016. Job seeker nation study 2016. Where Job Seekers Stand on the Economy, Job Security, and the Future of Work. [https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/03/Jobvite\\_Jobseeker\\_Nation\\_2016.pdf](https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/03/Jobvite_Jobseeker_Nation_2016.pdf). 2–3. Viitattu 5.10.2021 & 6.10.2021.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – tehtävään vai yhtiöön? 56. Helsinki: Alma Talent.

Koivisto, K. 2004. Oikea Valinta. Rekrytoinnin menetelmät. 22–24 Helsinki: Yrityskirjat.

Koponen, E.; Laiho, U. & Tuomaala, M. 2011. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle– työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025. 4–19. Työ- ja elinkeinoministeriö.

KvaliMOTV. 6.3.3 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. [https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). Viitattu 2.11.2021.

McCamey, R., Miles, S. 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand? 756–757. Business Horizons.

Markkanen, M. 1999. Etsi arvioi valitse. 12-15. Juva: WSOY.

Maunu, T., Räsänen, H. 2018. Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2017? Työ- ja Elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-374-0>. 32-34 & 24–28. Viitattu 17.10.2021.

Neuman, M. 2020. Candidate-Driven Market Vs Employer-Driven Market: How to Get the Best People in Both Job Markets. <https://www.linkedin.com/pulse/candidate-driven-market-vs-employer-driven-how-get-best-moses-neuman/>. Viitattu 24.9.2021.

Officevibe. 2017. 12 recruiting statistics that will change the way you hire. <https://officevibe.com/blog/12-recruiting-stats>. Viitattu 6.10.2021 & 10.10.2021.

Recruiter.com. 2020. It's an Employer's Market Now — and Candidate Experience Still Matters. <https://www.recruiter.com/i/its-an-employers-market-now-and-candidate-experience-still-matters/>. Viitattu 28.9.2021.

Sitra. 2017. Työelämäntutkimus. [https://media.sitra.fi/2017/05/16144238/Sitra-Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-tutkimus-2017-FINAL\\_sitrafi\\_PDF.pdf](https://media.sitra.fi/2017/05/16144238/Sitra-Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-tutkimus-2017-FINAL_sitrafi_PDF.pdf). 20. Viitattu 5.10.2021.

Suomi, Kati, Saraniemi, Saila, Vähätalo, Mervi, Kallio, Tomi J. & Tevameri, Terhi. 2021. Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin? Corporate Reputation Review (2021) 24:48–63, <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00090-0>.

Surakka, T. 2008. Hyvä työpaikka hoitoalalla- näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. 6–14 & 45–55. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Survio. Ammatilliset kyselyt auttavat sinua. <https://www.survio.com/fi/>. Viitattu 31.10.2021.

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan, Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja Elinkeinoministeriö. 49–51. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM\\_2021\\_02\\_t.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf). Viitattu 30.10.2021.

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2021. Ammattibarometri. <https://tem.fi/ammattibarometri>. Viitattu 28.9.2021.

Työ ja Elinkeinoministeriö. 2020. Hallituksen esitys 4/2020. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjph4mxtPnyAhVm-ioKHYP2AglQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.eduskunta.fi%2FFI%2Fvaski%2FJulkaisuMetatieto%2FDocuments%2FEDK-2020-AK-287885.pdf&usg=AOvVaw2JAHo8hv9iKWLjchcQSxeA>. 2–3. Viitattu 17.10.2021.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. 191–192., Helsinki: Talentum.

## Haastattelurunko

1. Yrityksen nimi?
2. Toimiala?
3. Organisaation henkilöstömäärä?
4. Rekrytointien määrä vuodessa?
5. Tehtävänimike johon eniten rekrytointeja vuodessa?
6. Onko rekrytointi vaikeutunut viimeisen viiden vuoden aikana?
7. Ovatko rekrytointienne kandidaattimäärät muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana?
8. Mistä uskot muutoksen johtuvan?
9. Kuinka usein joudutaan avaamaan rekrytointi uudestaan, koska se ei ole johtanut palkkaukseen?
10. Ovatko rekrytointikustannukset nousseet per rekrytoitu henkilö viimeisen viiden vuoden aikana?
11. Oletteko kasvattaneet panostusta työnantajabrändin kehittämiseen viimeisen viiden vuoden aikana?
12. Mitä seuraavista toimista olette tehneet työnantajamielikuvan rakentamiseksi?
13. Mitä kanavia käytätte rekrytoinnista ilmoittamiseen?
14. Mistä kanavista suurin osa potentiaalisista kandidaateistanne tulee?
15. Ostatteko ulkoisia rekrytointipalveluita?
16. Mitä seuraavista tiedoista hakulomakkeessanne kysytään?
17. Miten hakulomakkeen täyttö onnistuu mobiililaitteella?
18. Vaatiiko hakemuksen jättäminen rekisteröitymisen rekrytointijärjestelmäänne?
19. Käytättekö rekrytointijärjestelmää rekrytointiprosessin hallintaan?
20. Miten olette muuttaneet rekrytointitoimenpiteitänne viimeisen viiden vuoden aikana?

