

# Rekrytointi korona-aikana

Elli Tuominen

Pro gradu -tutkielma

Lapin Yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Johtaminen

Kevät 2022

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Rekrytointi korona-aikana

Tekijä: Elli Tuominen

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtamisen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu - työ \_X\_ Sivulaudaturtyö \_\_ Lisensiaatintyö \_\_

Sivumäärä: 76 + 1 liite

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Tässä Pro gradu -tutkielmassa paneudutaan rekrytoijien kokemuksiin rekrytoinnista korona-aikana. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten korona on vaikuttanut rekrytointiin käytännössä ja millaisia kokemuksia rekrytoijilla on rekrytoinnista korona-aikana. Tutkimuksessa keskitytään etenkin rekrytoinnin prosesseihin, käytäntöihin ja kehittämiseen. Tutkimusaihe on ajankohtainen ja sen tiimoilta on mahdollista tuottaa tärkeää ja tuoretta tietoa rekrytoinnista erityisolosuhteissa. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla kuudelta rekrytoinnin ammattilaiselta. Tutkimus on toteutettu fenomenologisella tutkimusotteella ja aineistoa on analysoitu sisällönanalyysin ja teemoittelun keinoin.

Tutkimuksen tulokset on jaettu kahteen osuuteen. Ensimmäisessä tulosluvussa tarkastellaan rekrytoijien kokemuksia rekrytoinnista korona-aikana. Tuloksiksi esitetään: hakijakokemukseen panostetaan paljon, omaan vaistoon kannattaa luottaa, rekrytoijan on huomioitava ihminen hakijaprofiilin takana, järjestelmät kaipaavat kehittämistä ja aika haastaa henkilöstönvuokrausyrityksiä. Toisessa tulosluvussa esitetään tulokseksi tulkintoja siitä, millaisia vaikutuksia rekrytoijat ovat kokeneet koronalla olevan rekrytointiin. Tuloksiksi esitetään: rekrytointitarpeet muuttuvat nopeasti, kehollisen läsnäolon puuttuminen vaikeuttaa hakijan aistimista, etäaika vaatii enemmän varmistelua, etäaika nopeuttaa ja helpottaa ja korona-aika on aiheuttanut osaajapulaa. Tutkimuksen tulokset mukailevat pitkälti aiempien tutkimusten tuloksia. Esimerkiksi hakijakokemuksen merkitys, etäajan nopeus ja rekrytoijan omien subjektiivisten kokemusten vaikutus valintapäätökseen mukailevat aiempia tutkimustuloksia. Utta taas on se, että tutkimuksen tuloksissa korostui vahvasti sekä rekrytoijien kokemukset rekrytoinnin kehollisuudesta että kehollisuuden puuttumisesta sähköisen rekrytoinnin prosessissa.

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	5
2. TEOREETTINEN TAUSTA.....	9
2.1 Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista.....	9
2.2 Rekrytointiprosessi ja sen vaiheet.....	10
2.2.1 Rekrytointitarpeen, tehtävänkuvan ja valintakriteerien määrittely.....	12
2.2.2 Hakukanavien valinta ja työpaikkailmoitus.....	13
2.2.3 Hakemustan käsittely ja esikarsinta.....	15
2.2.4 Haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit.....	16
2.2.5 Valintapäätös ja tiedottaminen.....	17
2.2.6 Perehdyttäminen.....	19
2.2.7 Rekrytoinnin onnistumisen arviointi.....	20
2.3 Korona ja rekrytointi.....	21
2.4 Sähköinen rekrytointi.....	22
2.5 Rekrytoijien kokemuksia rekrytointiprosessista.....	25
3. TUTKIMUSMENETELMÄ.....	28
3.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite.....	28
3.2 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat.....	29
3.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	30
3.4 Sisällönanalyysi.....	34
3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	36
4. REKRYTOIJEN KOKEMUKSIA REKRYTOINNISTA KORONA-AIKANA...41	
4.1 Hakijakokemukseen panostetaan paljon.....	41
4.2 Omaan vaistoon kannattaa luottaa.....	44
4.3 Rekrytoijan on huomioitava ihminen hakijaprofiilin takana.....	45
4.4 Järjestelmät kaipaavat kehittämistä.....	47
4.5 Aika henkilöstönvuokrausyritysten haasteena.....	49
5. REKRYTOIJEN KOKEMUKSIA KORONAN VAIKUTUKSESTA REKRYTOINTIPROSESSIIN.....	51
5.1 Rekrytointitarpeet muuttuvat nopeasti.....	51
5.2 Kehollisen läsnäolon puuttuminen vaikeuttaa hakijan aistimista.....	52
5.3 Etäaika vaatii enemmän varmistelua.....	54
5.4 Etäaika nopeuttaa ja helpottaa.....	57

5.5 Korona-aika on aiheuttanut osaajapulan.....	58
6. KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	60
LÄHTEET.....	66
LIITTEET.....	77
<i>Liite 1. Haastattelurunko.....</i>	<i>77</i>

## TAULUKOT

<i>Taulukko 1. Tutkimuksen tulosten yhteenveto .....</i>	<i>35</i>
--	-----------

## 1. JOHDANTO

Ihmiset ovat organisaatioiden peruspilari ja toiminnan mahdollistaja. Siksi henkilöstöjohtaminen on yrityksen toiminnan kannalta yksi merkittävimmistä toiminnoista (Viitala, 2013). Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä laaja ja se koostuu monesta eri osa-alueesta. Tässä tutkimuksessa paneudutaan rekrytointiin, joka on merkittävä osa henkilöstöjohtamisen kenttää. Rekrytointi on organisaation suoriutumiskyvyn kannalta yksi tärkeimpiä tekijöitä. Rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa muun muassa työntekijöiden suoriutumiseen ja motivaatioon ja siten myös koko organisaation tulokseen (Phillips & Gully, 2015).

Työelämä, henkilöstöjohtaminen ja myös rekrytointi ovat olleet radikaalin muutoksen keskellä viimeisten vuosikymmenten aikana. Muun muassa digitalisaatio ja teknologian kehittyminen, väestörakenteen muutos ja tasa-arvon vaatiminen ovat muokanneet johtamiskäytäntöjä työpaikoilla (Krysińska-Kościańska ym. 2020). Alasoinin (2014) mukaan myös globalisaatio, ympäristötekijät ja yhteiskuntaan liittyvät muutokset ovat vauhdittaneet kehitystä.

Nopeat muutokset jatkuivat, kun maailmanlaajuinen koronapandemia järjestytti maailmaa vuonna 2020. Terveysuhka levisi nopeasti ja vaikutukset näkyivät pian niin yksilöissä, yhteisöissä kuin koko yhteiskunnassa. Päättäjät pyrkivät minimoimaan tartuntariskiä muun muassa maskisuosituksella ja rajoittamalla ihmisten kokoontumista ja liikkumista. Rajoitukset ovat vaihdelleet tautitilanteen mukaan ja korona on vaikuttanut radikaalisti myös työmarkkinoihin, etenkin tiettyihin aloihin. Tilastokeskuksen sivuilta selviää, että taide, viihde ja virkistystoiminta, majoitus- ja ravitsemistoiminta sekä kuljetus- ja varastointi ovat toimialoina kokeneet kovimman kolauksen korona-aikana. Toisaalta taas toiset alat, kuten teollisuus, rakentaminen ja kaupan ala, ovat kasvaneet korona-aikana. (Tilastokeskus, 2021). Helsingin Sanomien artikkelissa (23.10.2021) todetaan, että hieman alle 75 prosenttia yrityksistä kärsii tällä hetkellä työvoimapulasta (Welling, 2021). Firan henkilöstöjohtaja

Mervi Leikane (23.10.2021) tiivistää korona-ajan tunnelmia rekrytoinnin näkökulmasta: *“Ennen headhuntattiin johtajia, mutta nyt headhuntataan ihan kaikenlaisia työntekijöitä.”* (Welling, 2021).

Korona-ajan työskentelyä on värittänyt epävarmuus. Työolosuhteet ovat muuttuneet ja työn jatkuvuus on ollut epävarmaa. Myös huoli terveysturvallisuudesta ja taloudellisesta vakaudesta ovat olleet läsnä korona-ajan työelämässä. (Caligiuri ym. 2020). Henkilöstöjohtajat ovat joutuneet maailmanlaajuisen epidemian takia uuden tilanteen eteen, jossa tilanteeseen sopeutuminen ei ole riittänyt. On tarvittu käytäntöjen uudelleen muotoilua ja uusia innovaatioita. (Krysińska-Kościańska ym. 2020). Maailmanlaajuinen pandemia on pakottanut henkilöstöjohtajat luomaan uusia käytäntöjä työskentelyyn.

HRM-ala ja sen tulevaisuuden trendit ovat herättäneet kiinnostusta. Yritykset aikovat panostaa yhä enemmän teknologiaan ja rekrytointikäytäntöjen automatisointiin. (KPMG, 2020). Teknologian nähdäänkin olevan keskeisessä roolissa tulevaisuuden henkilöstöjohtamista etenkin sen edukkuuden ja nopeuden vuoksi (Thite, 2019). Teknologia on noussut rekrytoinnissa keskeiseksi elementiksi etenkin korona-aikana. Krysińska-Kościańskan ym. (2020) mukaan muun muassa videohaastatteluiden määrä kasvoi korona-aikana 22 prosentista jopa 58 prosenttiin vuoden 2020 aikana. Toinen merkittävä muutos ja tulevaisuuden trendi, jota korona-aika on vauhdittanut, on etätyöskentely. Paikkariippumattoman työskentelyn nähdään olevan kasvava trendi ja osa tulevaisuutta. Korona-aikana useissa organisaatioissa huomattiin, että töitä voi tehdä ilman fyysisiä tiloja. Etätöitä voidaan tehdä myös joustavasti kodin ja työpaikan välillä. Etätöitä voivat parantaa organisaatiokulttuuria, työntekijöiden sitoutumista ja tehostaa työskentelyä (Igloosoftware, 2020). Tuomo Alasoinin mukaan tulevaisuudessa johtamisesta tulee yhä enenevässä määrin vuorovaikutuksellista ja myös vastuuta jaetaan yhä useammalle organisaation jäsenelle. Alasoini näkee tulevaisuuden työelämään kuuluvan myös aiempaa yksilöllisempien ratkaisujen löytäminen sekä teknologisten ratkaisujen käyttäminen. (Alasoini, 2014).

Muuttuva työmarkkinatilanne ja jatkuva epävarmuus nopeasti muuttuvista rajoituksista on haastanut rekrytoijia. Tähän epävarmuuden ja muutosten jatkumoon kiinnittyy vahvasti oma motivaationi tutkia ja tuoda ilmi rekrytoijien kokemuksia rekrytoinnista korona-aikana. Tutkimukseni käsittelee rekrytoijien kokemuksia rekrytoinnista, etenkin koronapandemian aikana. Mielenkiintoni kohdistuu ennen kaikkea siihen, millaisia vaikutuksia korona-aika on tuonut rekrytointiin ja miten vaikutukset ovat näkyneet käytännön työssä. Koen tärkeäksi tuoda näkyväksi sen, millaisia käytäntöjä korona-aika on tuonut mukanaan, mitä niistä voidaan oppia ja miten rekrytointia voidaan kehittää entisestään.

Tässä tutkimuksessa paneudutaan tarkastelemaan sitä, millaisia kokemuksia rekrytoijilla on rekrytoinnista korona-aikana ja miten koronapandemia on käytännössä vaikuttanut rekrytointiin. Tutkimuksessa tarkastellaan rekrytoinnin prosesseja, käytäntöjä ja kehittämistä rekrytoijien näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaisia kokemuksia rekrytoijilla on rekrytoinnista korona-aikana?
2. Millaisia kokemuksia rekrytoijilla on koronan vaikutuksesta rekrytointiin?

Toteutan tutkimuksen laadullisena tutkimuksena. Tutkimus pohjautuu fenomenologiseen tutkimusperinteeseen, jonka keskiössä on ihminen ja ihmisen kokemukset. Tutkimuksessa tarkastellaan kuuden eri rekrytoijan kokemuksia siitä, millaisena he kokevat rekrytoinnin, millaisia käytäntöjä ja ajatuksia rekrytointiin liittyy ja miten rekrytointia tulisi kehittää. Tarkastelua kohdennetaan erityisesti siihen, millaista rekrytointi on ollut korona-aikana ja miten korona on vaikuttanut rekrytointiin.

Tutkimusraportti alkaa johdannolla, jossa johdatetaan lukija tutkimuksen aihepiiriin. Kerron tutkimuksen aiheesta ja perustelen aiheen valintaa sekä sen merkityksellisyyttä ja ajankohtaisuutta. Tutkimus etenee johdannosta teoreettisen taustaan, jossa käydään läpi tutkimusaiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta. Teoreettinen tausta – luvussa selvennetään rekrytoinnin merkitystä ja rekrytointiprosessin kulkua sekä sen eri vaiheita. Esittelen myös

tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä näkökulmia rekrytointiin. Näitä ovat sähköisen rekrytoinnin käytännöt, rekrytointi korona-aikana ja rekrytoijien kokemukset rekrytoinnista. Teoreettisen taustan tarkastelusta edetään tutkimuksen menetelmällisiin seikkoihin. Tutkimusmenetelmä-luvussa käyn läpi, millaisia menetelmiä tutkimuksen teossa on käytetty ja perustelen tekemäni valinnat. Arvioin myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Menetelmäosion jälkeen siirryn kuvaamaan tutkimuksen tuloksia. Tulosluvuissa käyn läpi tutkimuksen tuloksia teemoittain. Keskityn kussakin alaluvussa yhteen teemaan. Tuloslukujen jälkeen peilaan tutkimukseni tuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen, vedän johtopäätöksiä ja esitän havaintoja. Lopuksi esitän vielä tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset.



## 2. TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista

Salojärven (2009, 119) mukaan rekrytointi on yksi strategisimmista henkilöstöjohtamisen prosesseista. Rekrytointi luo pohjan organisaation suoriutumiskyvylle ja vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen, sitoutumiseen ja motivaatioon (Phillips & Gully, 2015). Rekrytointi vaikuttaa myös yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamiseen ja yrityskulttuuriin (Salojärvi, 2009, 119). Rekrytointi voidaan nähdä mahdollisuutena löytää yritykseen uusi kiinnostava henkilö täynnä voimavaroja ja potentiaalia. (Vaahtio, 2005, 11). Rekrytointi on tärkeää, ei ainoastaan organisaatioiden, vaan myös koko yhteiskunnan näkökulmasta. Kansantaloudellisesti rekrytoinneilla on merkitystä työvoiman käytön ja sijoittumisen kannalta. Lisäykset ja vähennykset työvoimassa vaikuttavat ihmisten elämään ja siten laajemmin koko yhteiskuntaan. (Vaahtio, 2005, 30).

Rekrytointi voidaan jaotella ulkoiseen rekrytointiin ja sisäiseen rekrytointiin. Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa sitä, että avoimeen työtehtävään palkataan yrityksen ulkopuolinen henkilö (Koivisto, 2004, 49–50). Ulkoinen rekrytointi on tavallisin tapa täyttää avoin työpaikka. Ulkoisen rekrytoinnin vahvuus on se, että organisaation ulkopuolelta voidaan saada sellaista osaamista, jota yrityksellä ei entuudestaan ole. (Jabe, 2000, 27). Sisäinen rekrytointi taas tarkoittaa sitä, että avoimeen työpaikkaan etsitään sopivaa henkilöä organisaation sisältä. Sisäisen rekrytoinnin vahvuus taas on siinä, että henkilö tuntee organisaation jo entuudestaan. Sisäisessä rekrytoinnissa valinta on useasti edukkaampi ja nopeampi kuin ulkoisessa rekrytoinnissa. (Österberg, 2005, 71-72). Sisäistä ja ulkoista rekrytointia on myös mahdollista käyttää samaan aikaan (Vaahtio, 2005, 38).

Henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin saralla on tehty runsaasti tutkimusta liittyen hakijakokemukseen. McCarthyn ym. (2018) mukaan positiivisella hakijakokemuksella on suuri vaikutus, sillä hyvä hakijakokemus muun muassa sitouttaa ja houkuttelee

todennäköisemmin hyviä hakijoita. Negatiivinen hakijakokemus taas vaikuttaa alentavasti organisaation houkuttelevuuteen ja halukkuuteen suositella organisaatiota tai sen tuotteita muille. McCarthy ym. (2018) ovat tutkimuksen perusteella linjanneet kolme pointtia, jotka edesauttavat positiivisen hakijakokemuksen muodostumista. Ensimmäinen pointti on oikeudenmukainen informatiivisuus. Hakijoiden tulee saada rekrytointiprosessin aikana hyödyllistä ja asiaankuuluvaa informaatiota hakijan kannalta oleellisiin asioihin. Toinen pointti korostaa sosiaalista oikeudenmukaisuutta eli sitä, miten jokaista hakijaa tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti. Sosiaalisesti oikeudenmukainen rekrytointiprosessi voi vaikuttaa hakijan motivaatioon. Kolmas pointti on hakijan epävarmuuden vähentäminen. Epävarmuutta vähennetään pitämällä yllä luottamuksen ilmapiiriä ja vakuuttamalla työntekijät. (McCarthy ym. 2018).

Myös Nabi ym. (2016) ovat tutkineet hakijakokemusta ja etenkin hakijoiden tunnetta rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuudesta. Hakijoiden tunne rekrytointi- ja valintaprosessin oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa siihen, miten hakijat näkevät organisaation ja miten hakijat käyttäytyvät organisaatiota kohtaan rekrytointiprosessin päätyttyä. Oikeudenmukaiset rekrytointikäytännöt mahdollistavat suuren hakijamäärän, kun taas epäoikeudenmukaiseksi koetut valintakäytännöt voivat karsia päteviä hakijoita. Nabin ym. (2016) mukaan hakijat suhtautuvat myönteisemmin sellaisiin valintamenettelyihin, jotka mittaavat käytännön työn kannalta tärkeitä asioita. Tutkimuksen tulosten mukaan hakijat arvostavat myös tiedottamista rekrytointiprosessin aikana ja rehellisyyttä siitä, mistä syistä hakija sai työn tai ei saanut työtä. (Nabi ym. 2016).

## 2.2 Rekrytointiprosessi ja sen vaiheet

Rekrytointiin ja rekrytointiprosesseihin voidaan katsoa kuuluvaksi ne kaikki toimet, joiden avulla pyritään hankkimaan yritykseen tarvittavat työntekijät (Helsilä 2009, 18). Rekrytointia voidaan kutsua myös henkilövalinnaksi (Koivisto 2004, 23, 26–27). Salojärven (2009, 119) mukaan rekrytointiprosessiin kuuluvat ne kaikki toimet, joilla ”määritellään tehtävänkuvat, hoidetaan ilmoitusmenettelyt ja saadaan potentiaalisten työntekijöiden

hakemukset arvioitaviksi” (Salojärvi, 2009, 119). Markkanen (2002, 9) kuvailee rekrytointiprosessin alkavan tarpeesta ja päättyvän ratkaisuun.

Rekrytointiprosessi voidaan toteuttaa monen erilaisen mallin, kuten Lippmannin ja McCallin mallin tai Stiglerin mallin, mukaisesti. Lippmannin ja McCallin mallissa hakuprosessi etenee periodeittain siten, että avoimeen työtehtävään hakeva hakija haastatellaan välittömästi, ja vain jos henkilön todetaan olevan tehtävään epäsopiva, hakuprosessia jatketaan. Tämänkaltaisessa mallissa pyritään enemmän syntyneiden aukkojen paikkaamiseen kuin resurssien löytämiseen. Stiglerin mallissa taas ehdokasjoukosta arvioidaan sopivat ehdokkaat, heitä verrataan toisiinsa ja peilataan heidän osaamistaan työtehtävään. Näin löydetään se, kenet on järkevin valita. Stiglerin mallin tavoitteena onkin etsiä resursseja paikkaamisen sijaan. (Vaahtio, 2005)

Rekrytointiprosessi voidaan jakaa vaiheisiin. Rekrytointiprosessia ja sen vaiheita on määritelty tutkimuskirjallisuudessa eri tavoin. Havaitsin tutkimusta tehdessäni, että rekrytointiprosessi ja sen vaiheet voivat vaihdella riippuen organisaatiosta ja avoimesta työpaikasta. Tämän tutkimuksen teemahaastattelussa annan tutkittavien määritellä itse heidän edustamansa organisaation rekrytointiprosessin ja sen, millaisia vaiheita heillä on käytössä. On kuitenkin tärkeää kerryttää teoreettista ymmärrystä siitä, millainen rekrytointiprosessi voi olla, millaisia vaiheita rekrytointiprosessissa on ja mitä vaiheet voivat sisältää.

Tarkastelen rekrytointiprosessin vaiheita Kauhasen (2012, 74) mallia mukailleen seitsemän eri vaiheen kautta. Eri teoksissa kuvataan rekrytointiprosessia hieman eri vaiheiden kautta, mutta laajalti aiheeseen tutustuttuani eri mallit rekrytointiprosessista sisältävät hyvin pitkälti samoja vaiheita. Valitsin mukailla Kauhasen (2012, 74) mallia siksi, että siihen kiteytyy tätä tutkimusta varten haastateltujen rekrytoijien kertomukset heidän tavanomaisen rekrytointiprosessin vaiheista.

1.	Rekryointitarpeen, tehtävänkuvan ja valintakriteerien määrittely
2.	Hakukanavien valinta ja työpaikkailmoitus
3.	Hakemusten käsittely ja esikarsinta
4.	Haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit
5.	Valintapäätös ja tiedottaminen
6.	Perehdyttäminen
7.	Rekrytoinnin onnistumisen arviointi

(Mukaillen: Kauhanen, 2012, 7)

### 2.2.1 Rekryointitarpeen, tehtävänkuvan ja valintakriteerien määrittely

Salojärven (2009, 119) mukaan rekryointi lähtee yleensä liikkeelle siitä, että organisaatiossa tunnistetaan tarve. Tarve voi olla seuraus esimerkiksi henkilöstön vaihtumisesta, kuten eläköitymisestä, tai liiketoiminnan kasvamisesta (Salojärvi, 2009, 119). Markkasen (2002, 10) mukaan tavallisesti rekryointi alkaa siitä, että työntekijä lähtee organisaatiosta ja lähtevän henkilön tilalle tarvitaan uusi henkilö. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan taas vuonna 2020 rekryointitarpeen syy vaihtelee ja painotukset ovat erilaiset yksityisellä ja julkisella sektorilla. Yli puolet yksityisen sektorin rekryointitarpeista ovat aiheutuneet uuden työpaikan syntymisestä. Kuntasektorilla taas poistuman korvaamisen aiheuttamaa rekryointia on ollut yli puolet. (Peltonen, 2021, 15–16).

Kun tarve tunnustetaan, on keskityttävä siihen, mikä organisaation todellinen tarve on. Tämä edellyttää organisaatiolta muun muassa työtehtävän ja työn sisällön kriittistä tarkastelua (Honkaniemi ym. 2007, 17). Organisaatiossa onkin relevanttia pohtia rekrytoinnin lisäksi myös muita vaihtoehtoja. Esimerkiksi työntekijän lähtiessä työpaikalta, voi olla järkevää selvittää, voisiko lähtevältä työntekijältä jääneet työt delegoida nykyiselle henkilöstölle (Österberg, 2009, 80). Jos organisaatiossa todetaan, että rekrytointi on tarpeellista, rekrytointiprosessi etenee seuraavaan vaiheeseen.

Rekrytointiprosessin alussa määritellään se tehtäväkuva, mihin uutta henkilöä rekrytoidaan. Työnkuva on monesti tiedossa jo ennalta etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa uutta henkilöä rekrytoidaan lähteneen työntekijän tilalle. Työnkuvan analyysi tulisi kuitenkin toteuttaa kriittisesti ja perusteellisesti. (Markkanen, 2002, 12-13). Tehtäväkuvan tarkka määrittely auttaa rekrytoijia tunnistamaan niitä kykyjä ja taitoja, joiden edellyttäminen ja etsiminen on rekrytointiprosessin kannalta oleellista. Tehtävän kuvaus antaa myös työnhakijoille tärkeää tietoa siitä, mitä työnantaja hakijoilta odottaa (Barber, 1998, 22).

### 2.2.2 Hakukanavien valinta ja työpaikkailmoitus

Kanavaa, jossa työpaikkailmoitus julkaistaan, voidaan kutsua hakukanavaksi. Hakukanavaa valittaessa on olennaista pohtia sitä, mistä potentiaaliset työnhakijat tavoitetaan. Potentiaalisilla työnhakijoilla tarkoitetaan sellaisia henkilöitä, joiden työkokemus, koulutus, persoona ja muu osaaminen vastaavat työtehtävän kriteerejä. Siihen, mikä kanava valitaan, voi vaikuttaa muun muassa rekrytoinnin aikataulu ja budjetti. (Österberg 2014, 94–95). Rekrytointikanavien valinta voi riippua myös siitä, mihin asemaan työntekijää haetaan. Esimerkiksi kesätyöntekijöitä ja toimitusjohtajia voidaan hakea eri kanavista. Rekrytointikanavia tulee käyttää rekrytoinnin tavoitteiden mukaisesti. (Brown & Swain, 2009, 15). Näin ollen eri hakukanavia ei voi täysin suoraan vertailla, sillä eri hakukanavat toimivat osittain eri työmarkkinoiden segmenteillä (Vaahtio, 2005, 43).

Viitalan (2013, 251) mukaan henkilöstön hankintaan voidaan käyttää seuraavia kanavia: lehti-ilmoittelu, radio, rekrytointimesseut, TV, internet, omissa tiloissa ja julkisilla paikoilla olevat ilmoitukset, organisaation jäsenten verkostot, työvoimatoimistot ja ammattiliittojen henkilöpörssit. Nykyään myös sosiaalista mediaa käytetään apuna rekrytoinnissa. Duunitorin vuoden 2021 kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan tärkeimmät rekrytointikanavat ovat Duunitori, Oikotie, TE-palvelut ja Monster. Sosiaalisen median kautta tehtävässä rekrytoinnissa tärkeimmäksi kanavaksi nähdään LinkedIn, Facebook ja Instagram. (Duunitorin 2021 kansallinen rekrytointitutkimus).

Internet on suosittu henkilöstön hankintakanava, sillä se omaa paljon etuja verrattuna esimerkiksi perinteisiin lehti-ilmoituksiin. Rekrytointikanavana internet on nopea, edullinen ja helppo vaihtoehto. Internetin välityksellä on mahdollista tavoittaa määrällisesti paljon ihmisiä ja ilmoitus on nähtävissä vuorokaudenajasta riippumatta (Markkanen, 2005, 107). Työpaikkailmoitus on myös pidemmän aikaa saatavilla internetissä kuin lehtimainoksessa ja työpaikkailmoituksen tekeminen ja täyttäminen on ajallisesti nopeaa internetissä (Sangeetha 2010). Toisaalta työpaikkailmoituksen täyttämisen helppous houkuttelee usein myös soveltumattomia hakijoita (Brown & Swain, 2009, 16–17). Vaivaton rekrytointi internetin välityksellä voi sisältää myös riskin siitä, että analyttinen ote ja paneutuminen jäävät taka-alalle (Markkanen, 2005, 108).

Työpaikkailmoituksen tarkoitus on antaa tietoa työnhakijoille avoimena olevasta paikasta (Holm, 2012, 243). Ilmoituksen tulisi siis sisältää kaikki se informaatio, mitä potentiaaliset hakijat tarvitsevat (Vaahtio, 2005, 129). Työpaikkailmoituksen tulisi kiinnittää työhön soveltuvien hakijoiden huomio, herättää kiinnostusta ja johdatella työpaikan tavoitteluun (Vaahtio, 2005, 129–131). Työpaikkailmoitus on merkityksellinen osa rekrytointiprosessia. Hyvä ja huolellisesti laadittu työpaikkailmoitus voi lisätä motivoituneiden hakijoiden määrää ja vähentää hakijoilta tulevia lisätietokyselyitä (Holm, 2012, 245). Työpaikkailmoitus voi myös aiheuttaa negatiivisia tai positiivisia mielikuvia yleisön joukossa (Vaahtio, 2005, 130). Jos työpaikkailmoitus ei vastaa todellista työnkuvaa ja työn luonnetta, hakuprosessi käynnistyy väärin odotuksin (Markkanen, 2005, 28).

Työpaikkailmoitusta laadittaessa tulee muistaa, kenelle tai mille yleisölle teksti suuntautuu. Työpaikkailmoituksen sisällössä johdonmukaisuus ja selkeys on oleellista (Markkanen, 26). Ilmoituksessa käytettävän kielen tulisi olla sujuvaa ja virheetöntä ja kielen tulisi sopia yritykseen ja toimialaan (Vaahtio, 2005, 129–131). Ilmoitus voi tavallisesti sisältää esimerkiksi kuvauksen tehtävänkuvasta ja työntekijän vastuualueista, työhön tarvittavista ominaisuuksista ja kokemuksesta sekä kuvauksen rekrytoivasta yrityksestä ja sen tavoitteista. Ilmoituksen lopussa on usein mainittu myös henkilö, jolta voi pyytää tarvittaessa lisätietoja. Lisätietojen mahdollisuudesta huolimatta ilmoitustekstin tulee olla niin selkeä, että hakupäätöksen voi tehdä pelkän ilmoituksen perusteella. (Markkanen, 2002, 26)

### 2.2.3 Hakemusten käsittely ja esikarsinta

Kauhanen (2012, 82) kuvaa työhakemusta asiakirjaksi, jolla hakija osoittaa halukkuutensa kyseistä tehtävää kohtaan ja täyttävänsä tehtävän kriteerit. Työhakemuksen lisäksi ansioluettelo on asiakirja, jota tavallisesti käytetään työnhaussa (Kauhanen, 2012, 82). Waungin, Hymesin & Beattyn (2014, 239) mukaan etenkin varhaisissa valintapäätöksissä, kuten esikarsinnassa, valintapäätöksiä tehdään hakijoiden lähettämien asiakirjojen pohjalta. Perinteisillä paperisilla asiakirjoilla tarjotaan tietoa muun muassa hakijan aiemmasta kokemuksesta, aktiviteeteista ja muista saavutuksista (Waung, Hymes & Beatty, 239). Ansioluettelo sisää tavallisesti yhteenvedon hakijan koulutus- ja työkokemuksesta (Brown & Campion, 1994). Useat tutkijat ovat havainneet, että hakijan tietojen lisäksi rekrytoijat päättelevät hakijan persoonallisuutta työnhaussa käytettävien asiakirjojen pohjalta (e.g., Brown & Campion, 1994; Cole, Feild & Giles, 2003; Cole, Rubin, Feild & Giles, 2007).

Tavallisten paperisten työhakemusten rinnalle on noussut videotyöhakemus. Verrattuna traditionaaliseen paperiseen työhakemukseen, videotyöhakemus omaa enemmän mahdollisuuksia itsensä ilmaisemiseen. Videohakemuksessa voidaan kertoa samoja tietoja kuin paperisessa työhakemuksessa, kuten koulutuksesta ja työkokemuksesta. Elämäkertatietojen lisäksi videon pohjalta rekrytoijat voivat tehdä päätelmiä työnhakijan

käyttäytymisestä ja luonteenpiirteistä. Videotyöhaastattelu mahdollistaa esimerkiksi työnhakijan ulospäinsuuntautuneisuuden, innostuvuuden ja energisyyden arvioimisen. Videohakemuksen vihjeiden, kuten eleiden ja ilmeiden perusteella, voidaan tulkita henkilön persoonallisuutta. (Waung, Hymes & Beatty, 2014, 238–239).

#### 2.2.4 Haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit

Työhaastattelu on tärkeä tapa hankkia tietoa työnhakijoista (Viitala, 2013, 116). Haastattelun tavoitteena on luoda kokonaiskuva työnhakijasta ja hänen soveltuvuudestaan tehtävään (Markkanen, 2002, 53). Työhaastattelun avulla pyritään tunnistamaan muun muassa työnhakijan taidot, tiedot, kyvyt ja käyttäytyminen. Kerätyn informaation pohjalta ennustetaan, miten työnhakija voisi menestyä kyseisessä työtehtävässä. (Wiesner & Cronshaw 1988, 276.) Työhaastattelussa yksi tai useampi haastattelijä kysyy suullisesti kysymyksiä työnhakijalta. Haastattelijä arvioi työnhakijan vastauksia ja pyrkii vastausten perusteella muodostamaan käsityksen hakijan pätevyydestä (Levashina, Hartwell, Morgeson & Champion 2014, 234–244). Rekrytointiprosessiin voi sisältyä yksi tai useampi haastattelukierros (Salojärvi, 2013, 127–128). Haastattelut voidaan pitää joko perinteisesti kasvotusten tai videopuhelun tai tavallisen puhelun välityksellä (Salojärvi, 2013, 128).

Markkanen (2002, 117) määrittelee haastattelun tapahtumaksi, jossa kaksi tai useampi henkilöä vaihtaa suuren määrän informaatiota lyhyessä ajassa. Myös Barnett (2008, 38–39) korostaa, että työhaastattelu tulisi nähdä enemmän kaksisuuntaisena vuorovaikutustilanteena kuin haastattelijan pitämänä kuulusteluna. Haastattelijan on kysymysten esittämisen lisäksi suotavaa tuoda asioita ilmi organisaatiosta ja työyhteisöstä ja haastateltavalle tulee antaa mahdollisuus kysyä ja osallistua keskusteluun. Näin sekä haastattelijä että haastateltava saavat itselleen tärkeää tietoa (Barnett, 2008, 38–39).

Työhaastattelu alkaa usein vapaamuotoisella alkurupattelulla, joka tähtää “jään murtamiseen” eli työnhakijan rentouttamiseen. Haastattelun alkutilanne on sekä



haastattelijalle että haastateltavalle tärkeä tilanne, jossa molemmat osapuolet luovat kuvaa toisistaan. Alkutilanne ei ole kriittisimmän informaation kannalta tärkeä, mutta voi emotionaalisesti vaikuttaa koko haastattelun kulkuun. (Markkanen, 2002, 57–58). Alkutilanteessa voidaan kevyen jutustelun lisäksi esittäytyä ja kertoa työnkuvasta ja organisaatiosta (Österberg 2014, 102). Alkuvaiheesta siirrytään varsinaiseen asiaan (Markkanen 2002, 58). Haastattelussa voidaan käydä Viitalan (2013, 116) mukaan läpi esimerkiksi työnhakijan aiempaa työkokemusta, hakijan ajatuksia ja visiota hakemansa työtehtävän hoitamisesta ja hakijan asennetta ja persoonallisuutta. Österbergin (2014, 103) mukaan hakijalta voidaan kysyä esimerkiksi motivaatiosta ja ryhmätyöstä. Markkasen (2002, 58) mukaan haastattelussa voidaan myös kartoittaa hakijan nykyistä tilannetta, tietämystä organisaatiosta ja syytä työpaikan vaihdolle. Varsinaisten kysymysten jälkeen siirrytään kohti haastattelun lopettamista. Haastattelun loppupuolella hakija voi esittää kysymyksiä ja haastattelija kertoo rekrytointiprosessin jatkosta ja aikataulusta. Haastattelun lopussa voidaan myös siirtyä takaisin rentoon rupatteluun ja käsitellä ehdokkaalle helppoja asioita. Haastattelun päättäminen miellyttävässä ilmapiirissä on markkinoinnillisesti tärkeä keino. (Markkanen, 2002, 79).

Haastatteluiden ohella voidaan käyttää soveltuvuusarvioiteja. Soveltuvuusarviointi voi auttaa rekrytointipäätöksen tekemisessä ja parantaa valinnan luotettavuutta. Soveltuvuusarvioiteja käytetään usein sellaisissa rekrytointitilanteissa, joissa virheellinen valinta tulisi tavallista kalliimmaksi. (Salli & Takatalo, 2014, 79). Soveltuvuusarvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi soveltuvuustestejä, joiden avulla pyritään selvittämään, miten työntekijä suoriutuisi käytännön työstä. Erilaisia soveltuvuustestejä ovat esimerkiksi persoonallisuustestit, taitotestit ja kyvykkyystestit (Miner & Crane, 1995, 363). Soveltuvuusarviointien tulisi ainoastaan täydentää muita rekrytointimenetelmiä, sillä ne ovat vain arvioita (Vaahtio, 2007, 105). Soveltuvuusarvioiteja käytettäessä on otettava huomioon esimerkiksi käytettävän menetelmän kustannukset ja käytössä oleva asiantuntemus tulosten tulkitsemiseen (Viitala, 2013, 115–116).

#### 2.2.5 Valintapäätös ja tiedottaminen

Valintapäätös on siis rekrytointiprosessissa se vaihe, jolloin sopivin tai sopivimmat ehdokkaat tunnistetaan potentiaalisten työnhakijoiden joukosta (Huilaja, 2009). Billsin (1998, 54) mukaan valintapäätös tehdään esikarsinnasta selvinneiden hakijoiden joukosta ja työtehtävään valitaan sopivin mahdollinen henkilö. Badriyah (2017) taas ehdottaa, että valintapäätös voidaan tehdä kahdella eri tavalla. Toista tapaa hän nimittää pudotusprosessiksi, jossa työnhakijoita karsitaan rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Jos hakija ei läpäise rekrytointiprosessin vaihetta, hän ei pääse prosessissa eteenpäin. Valinta tehdään rekrytointiprosessin viimeiseen vaiheeseen päässeiden hakijoiden joukosta. Toinen tapa valita ehdokas on taas kompensoiva prosessi. Kompensoivassa prosessissa työnhakijat osallistuvat kaikkiin rekrytointiprosessin vaiheisiin ja valinta tehdään kaikkien vaiheiden menestyksen perusteella. (Badriyah, 2017). Kompensoivassa prosessissa siis yksi rekrytointiprosessin vaihe ei saa niin suurta painoarvoa kuin pudotusprosessissa ja esimerkiksi heikompaa työhakemusta voi kompensoida menestyksekkäällä työhaastattelulla. Toisaalta kompensoiva prosessi vaatii enemmän aikaa ja resursseja kuin pudotusprosessi. (Badriyah, 2017).

Valintapäätösvaiheessa hakijan ominaisuuksia peilataan työhön ja työyhteisöön. Tärkeitä kriteerejä ovat usein ammatillisen ja teknisen osaamisen lisäksi asenne ja motivaatio (Callaghan & Thompson, 2002, 247). Lloydin (2008, 176) mukaan työnantajat arvostavat työnhakijassa muun muassa sosiaalisia taitoja ja henkilökohtaisia valmiuksia. Tewsin, Staffordin & Traceyn (2011) mukaan rekrytoija käyttää henkilön arvioinnissa ja valinnassa ansioluettelon tarjoamaa informaatiota, mutta samalla myös haastattelussa ilmenneitä subjektiivisia kokemuksia. Julkunen (2008, 137) painottaa pehmeiden taitojen arviointia ja merkitystä työntekijän valintaan nykypäivänä. Pehmeillä taidoilla tarkoitetaan hakijan muita taitoja ja ominaisuuksia, kuin työkokemusta tai koulutusta (Saaranen-Kauppinen, 2012). Näitä ovat muun muassa persoonallisuudenpiirteet, sosiaalisuus ja ulkonäkö. (Koivunen, 2016). Tärkeänä valintakriteerinä pidetään myös työnhakijan sopivuutta työyhteisön kulttuuriin ja työympäristöön. Työpaikat hakevat usein tietynlaisia persoonia, joiden nähdään sopivan yhteen työpaikan nykyisten työntekijöiden kanssa. (Rivera, 2012).

Päätöstä työllistymisestä ei tehdä yksin organisaation puolelta. Myös työnhakijan tulee tehdä päätös siitä, ottaako hän työpaikkaa vastaan vai ei. Työnhakijalle valintapäätöksessä tärkeitä

seikkoja ovat houkuttelevuus ja halu sitoutua. Työpaikan houkuttelevuus koostuu muun muassa työn sisällöstä, työympäristöstä, työehdoista ja sosiaalisesta ympäristöstä (Huilaja, 2014). Jos työtehtävään valittu henkilö hyväksyy hänelle esitetyn työtarjouksen, päädytään työsopimukseen (Salojärvi, 2013).

Kun valintapäätös on tehty, tulee muille positiota hakeneille ilmoittaa päätöksestä (Vaahtio, 20017, 130; Smither ym. 1993). McCarthy ym. (2018, 147–154) mukaan hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi työtehtävään, tulee antaa palautetta. Hakijoille tulee perustella, miksi heitä ei valittu ja mitkä tekijät valintaan vaikuttivat. (McCarthy ym. 2018, 147–154). Palautteenanto ja valinnan perusteleminen vaikuttavat merkittävästi hakijan käsityksiin työnantajasta ja ovat kriittinen tekijä hakijakokemuksen kannalta (McCarthy yms. 2018, 147–154). Kielteinen hakijakokemus voi vaikuttaa muun muassa siihen, hakeeko kyseinen henkilö työnantajan tarjoamiin työtehtäviin uudelleen. Hakijakokemus voi vaikuttaa myös työnhakijan päätökseen asioida organisaatiossa, halua suositella kyseistä organisaatiota muille tai käyttää organisaation tuotteita (Waung & Brice, 2007, 2050). Miles & McCamey (2018) painottavat, että yhden työnhakijan negatiivinen hakijakokemus voi vaikuttaa myös muiden potentiaalisten työnhakijoiden päätökseen hakea kyseisen työnantajan palvelukseen.

Palautteen saamisen ja valintapäätöksen perustelemisen lisäksi myös ilmoittelun aikajänteellä on merkitystä. Waungin & Bricen (2007, 2067) mukaan hakijat, jotka ovat saaneet tiedon hylkäyksestä, eivät suhtaudu organisaatioon eri tavoin kuin valintapäätöstä odottavat työnhakijat. Toisaalta pitkään tiedottamista odottavat työnhakijat muodostavat useammin kielteisen kuvan organisaatiosta (Waung & Brice, 2000, 255).

## 2.2.6 Perehdyttäminen

Abuhasheshin ym. (2019, 3) mukaan työntekijän perehdyttäminen on yksi henkilöstöjohtamisen merkityksellisimmistä prosesseista. Perehdytysprosessi on ensimmäinen uutta työntekijää motivoiva asia uudessa työpaikassa. Huolellisesti toteutettu perehdytysprosessi auttaa uutta työntekijää kokemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Perehdytyksen aikana työntekijä myös oppii tunnistamaan organisaatiokulttuuria ja häneen kohdistuvia odotuksia. (Lai ym. 2017). Perehdytykseen liittyy siis käytännön työhön liittyvien asioiden perehdyttämisen lisäksi prosessi, jossa työntekijästä tulee täysivaltainen työyhteisön jäsen (Sippola & Vartiainen, 2017, 206). Perehdytys voidaan järjestää muun muassa uusille tai toisesta työtehtävästä siirretyille tai ylennetyille työntekijöille (Mchete & Shayo, 2020).

Mchete & Shayo (2020) alleviivavat, että hyvin integroituneet työntekijät ovat yrityksille kilpailuetu, sillä perehdytyksen aikana työntekijä saavuttaa tarvittavat tiedot työtehtävässä toimimiseen. Näin ollen perehdytys vaatii suunnittelua ja asianmukaisen toteutuksen (Mchete & Shayo 2020). Perehdytyksen aikana työntekijä tutustuu työtehtäviin, organisaatiokulttuuriin ja työkavereihin (Rozner, 2013). Organisaation vastuulla on ottaa työntekijä vastaan ja toivottaa hänet tervetulleeksi sekä antaa kaikki tarvittavat tiedot, jotta työntekijä voi aloittaa työnteon (Armstrong, 2017). Rutaihwanin (2013) mukaan perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon niin taloudellinen, sosiaalinen kuin oikeudellinen näkökulma.

Hewittin (2002) mukaan työntekijät voivat perehdytyksen avulla kerryttää tietoa niin työpaikan teoreettisista kuin käytännön asioista. Perehdytys vaikuttaa muun muassa työntekijöiden ryhmäytymiseen ja siihen, miten työntekijät suoriutuvat työssään. Suunniteltu ja huolellisesti toteutettu perehdytys auttaa niin organisaatiota kuin työntekijää menestymään. (Hewitt, 2002). Snellin (2006) mukaan perehdytyksestä on taloudellista hyötyä, sillä hyvin perehdytetyt työntekijät saavuttavat täyden työkyvyn ja suoritustehokkuuden nopeasti. Heikosti suunnitellulla perehdytyksellä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia. Kebenein (2014) mukaan sattumanvaraisesti ja huolettomasti toteutettu perehdytys voi johtaa työvoiman vaihtuvuuteen, suureen määrään poissaoloja ja työuupumukseen.

### 2.2.7 Rekrytoinnin onnistumisen arviointi

Rekrytoinnin onnistumisen arviointi ei ole mutkatonta. Kun kyseessä on niinkin kompleksinen kokonaisuus kuin ihminen, monet asiat voivat vaikuttaa suoriutumiseen. Myös onnistumisen käsitteen voi ymmärtää monin eri tavoin ja työssä voikin usein onnistua monella eri tavalla. Joitakin nyrkkisääntöjä rekrytoinnin onnistumisen arviointiin kuitenkin on.

Rekrytoinnin onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi työntekijän suoriutumisen perusteella. Työssä suoriutumiseen linkittyy se, miten työntekijä suoriutuu hänelle kuuluvista työtehtävistä ja vastuista. Myös se, onko uusi työntekijä päässyt hänelle asetettuihin tavoitteisiin, vaikuttaa käsityksiin rekrytoinnin onnistumisesta. Onnistumista voidaan arvioida työssä suoriutumisen lisäksi työntekijän sopivuuden perusteella. Työntekijän sopivuutta voidaan tarkastella sen perusteella, miten hän sopii vallitsevaan työyhteisöön ja -kulttuuriin ja miten hän tulee muiden työntekijöiden kanssa toimeen. (Kauhanen, 2012).

Esihenkilö ja uusi työntekijä voivat tietyn ajan jälkeen käydä kehityskeskustelun, jossa sekä työntekijä että esihenkilö arvioivat ja käyvät keskustelua työntekijän onnistumisesta työssä. Esihenkilö on usein avainasemassa rekrytoinnin onnistumisen arvioinnissa, mutta onnistumisen arviointiin voivat osallistua myös kollegat tai asiakkaat. (Kauhanen, 2012). Rekrytoinnin onnistumista voi arvioida esimerkiksi esihenkilö, työkaverit, asiakkaat tai tietojärjestelmä. Rekrytoija voi tehdä myös itsearviointia eli arvioida, miten on itse onnistunut rekrytointiprosessissa. (Kauhanen, 2012).

### 2.3 Korona ja rekrytointi

Vuoden 2019 tammikuussa Kiinan Wuhanissa todettiin ensimmäinen koronavirustartunta. Koronavirus levisi nopeasti Kiinasta myös muualle aiheuttaen maailmanlaajuisen terveysuhan (He ym. 2020, 719). Koronapandemia on vaatinut toimenpiteitä niin yksilöiltä kuin organisaatioilta. Sairastuneita on asetettu karanteeniin, oppilaitoksia on suljettu, matkustelua rajoitettu ja kokoontumisrajoituksia on tiukennettu. (Brodeur ym. 2020). Korona on vaatinut toimia ja sopeuttamista myös organisaatioilta. Caligiurin ym. (2020)

mukaan koronapandemia on vaatinut organisaatioilta etenkin taloudellisten kokonaisuuksien uudelleen suunnittelemista ja hallintaa, mutta myös henkilöstöpuolen johtajat ovat joutuneet kriittiseen rooliin. Muun muassa työntekijöiden terveyden seuraaminen, etätyöläisten valvominen ja taloudellisten resurssien paineen alla tarvittavien lomautusten tai muiden toimien tekeminen ovat kohdistuneet henkilöstöpuolen johtajille. (The Economist, 3/2020). HR-alalle teetetyt tutkimuksen mukaan jopa 87% HR-alan ammattilaista kokee, että heidän työtään arvostetaan enemmän nyt kuin ennen pandemiaa (SHRM, 2020).

Koronapandemia on vaikuttanut useissa organisaatioissa esimerkiksi työolosuhteisiin, sillä joissakin organisaatioissa on pandemian myötä siirrytty kokonaan tai osittain etätyöskentelyyn (Aitken-Fox ym. 2020). Gourinchasin (2020) mukaan etätyötä on kuitenkin sovellettu vain pienessä osassa organisaatioita, sillä etätyöskentely ei sovellu kaikille aloille, kuten teollisuuteen. Koronavirus onkin johtanut irtisanomisiin ja lomautuksiin etenkin sellaisissa organisaatioissa, joissa työtehtäviä ei ole mahdollista suorittaa etänä. Lisäksi muuttuneet työolosuhteet ovat vaatineet henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta luovia keinoja yhteisöllisyyden rakentamiselle ja ylläpitämiselle. (Carnevale & Hatak, 2020).

Korona on vaikuttanut eri tavoin eri organisaatioihin ja toimialoihin. Toisissa organisaatioissa liiketoiminta on laskenut huomattavasti (Giupponi & Landais, 2020). Näissä organisaatioissa onkin otettu käyttöön erilaisia säästötoimia kustannusten pienentämiseksi. Muun muassa korkean osaamistason rekrytointeja on vähennetty (Campello ym. 2020). Toiset organisaatiot taas ovat kasvaneet huomattavasti koronapandemian aikana, mutta myös kasvuorganisaation henkilöstövalinnoissa on tapahtunut muutoksia. Liikevaihdon kasvusta huolimatta koronapandemian aiheuttaman epävarmuuden myötä yhä useammassa organisaatioissa on valittu joustavia henkilöstöratkaisuja, kuten vuokratyövoimaa ja keikkatyöläisiä (Spurk & Straub, 2020).

#### 2.4 Sähköinen rekrytointi

Koronapandemia on muotoillut rekryointiprosesseja uudelleen ja useissa organisaatioissa on siirrytty sähköisiin rekrytoinnin käytäntöihin eli e-rekryointiin. Carnevalen & Hatakin (2020) mukaan tartuntariski ja kokoontumisrajoitukset ovat pakottaneet niin rekrytoijat kuin hakijat siirtymään sähköiseen rekryointiin. Sähköinen rekryointi eli e-rekryointi on yksi nopeimmin kasvavista rekryointikäytännöistä (Lawrence ym. 2007). Digitaaliset rekryointikäytännöt ovat ottaneet jalansijaa organisaatioissa, sillä käytäntöjen on todistettu olevan perinteisiä rekryointikäytäntöjä tehokkaampia niin taloudellisesta kuin ajallisesta näkökulmasta (Maree ym. 2019, 713–714).

E-rekryoinnilla on etunsa sekä organisaation, että työnhakijan näkökulmasta. Rekrytoijat voivat esimerkiksi kerätä vaivattomasti suuren määrän informaatiota hakijoista ja tehdä selkeän listan hakijoista ja heidän osaamisestaan. Informaation vaihtaminen organisaation ja hakijan välillä on vaivatonta ja esimerkiksi haastattelukutsuja ja taustaselvityspyyntöjä voi lähettää sähköisesti. E-rekryointi mahdollistaa paikallisen rekrytoinnin lisäksi myös globaalin rekrytoinnin ja sähköiset rekryointijärjestelmät voivat tukea montaa eri kieltä. E-rekrytoinnin hyötyjä ovat muun muassa rekryointikustannusten madaltuminen ja rekryointiprosessin nopeutuminen ja helpottuminen. (Smith & Rupp, 2004, 65). Cappelli (2001, 139–146) mainitsee sähköisen rekryointiprosessin eduksi sen, että hakeminen tehtävään on mahdollista vuorokauden jokaisena aikana. Leen (2005, 56–65) mukaan sähköinen rekryointiprosessi on riippumaton ajasta ja paikasta sekä avoin kaikille työnhakijoille. Cappelli (2001, 139–146) mainitsee sähköisen rekrytoinnin eduksi myös sen, että työpaikkailmoitusten sisällöt pysyvät helposti tallessa, jolloin niiden uudelleenhyödyntäminen on vaivatonta.

Van Esch (2019, 215) korostaa tekoälyn merkitystä e-rekryoinnissa. Tekoälyä voidaan käyttää muun muassa työnhakijoiden etsimisessä, arvioinnissa ja valintaprosessissa (Van Esch, 2018, 2015). Tekoälyn hyödyntäminen rekryointiprosessissa voi muun muassa houkutella työnhakijoita hakemaan työpaikkaa, lisätä rekrytoinnin laatua ja tehostaa rekryointiprosessia taloudellisesti (Upadhyayi ja Khandelwal, 2018, 257)

E-rekrytoinnin yleistyessä on ilmiötä tarkasteltu myös kriittisessä valossa. Smithin ja Williamin (2002) mukaan e-rekrytointi on asettanut työnantajat asemaan, jossa niiden on markkinoitava aktiivisesti itseään ja kehitettävä toimivia e-rekrytointiprosesseja sopivien kandidaattien löytämiseksi (Smith & William, 2002. Sähköisen rekrytointiprosessin kautta haettavien aika- ja kulu- tuihin on nähty vaikuttavan sähköisten rekrytointijärjestelmien tehokkuuteen (Stone & Dulebohn, 2013, 3).

Etähaastattelut ovat osa sähköistä rekrytointia. Etähaastatteluiden määrän arvioidaan kasvavan koronapandemian aikana suuresti (Wolff & Burrows, 2021, 24–30). Työhaastattelu voidaan toteuttaa etänä esimerkiksi tavallisen puhelun tai videopuhelun välityksellä. Etähaastattelualustan valitsemisessa on otettava huomioon, että alusta toimii erilaisilla käyttöjärjestelmillä, sillä rekrytoijan ja haastateltavan käyttöjärjestelmät voivat poiketa toisistaan. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota alustan turvallisuuteen, kustannuksiin ja yksityisyydensuojaan. (Wolff & Burrows, 2021)

Etähaastattelun yksi suurimmista haasteista on se, että kommunikaatiovihjeet voivat osin tai kokonaan jäädä piiloon. Kommunikaatiovihjeet voivat liittyä muun muassa hakijan tai rekrytoijan käyttäytymiseen, kehonkieleen tai emootioihin. Puhelinhaastattelu on haastattelumuodoista rajallisin, sillä rekrytoija ja työnhakija eivät näe toisiaan lainkaan. Videohaastattelu mahdollistaa viestintävihjeiden välittämisen ainakin osittain. Viestintävihjeiden läpäisy riippuu esimerkiksi kuvan laadusta, nettiyhteydestä ja valaistuksen tasosta. Kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa esteitä viestintävihjeiden kulkemiselle ihmisten välillä ei ole ja tällöin vuorovaikuttaminen ja palautteenanto tapahtuu välittömästi. Mitä vähemmän esteitä viestintävihjeiden kulkemiselle on, sitä epätodennäköisempiä kommunikaatio-ongelmat ovat. Etähaastattelut sisältävät riskin, että hakijan tai rekrytoijan viestintävihjeet jäävät epäselväksi. Tällöin on suurempi riski sille, että toisen ihmisen puhetta tai sanomisia luetaan väärin. (Wolff & Burrows, 2021)

Etähaastattelun haasteeksi voidaan nähdä myös teknologia. Teknologia on monesti mahdollistaja, mutta etähaastattelussa se voi myös tuoda erilaisia ongelmia



haastattelutilanteeseen. Esimerkiksi ongelmat videohaastattelun kuvanlaadussa tai äänenlaadussa haastavat haastattelutilanteessa. Myös yhteysongelmat voivat häiritä haastattelun toteuttamista. Teknologian ja digitalisaation tuomia haasteita voidaan minimoida siten, että etähaastattelutilanteeseen liittyvää teknologiaa ja haastattelualuustaa testataan jo ennen haastattelua. Jokaisen etähaastattelun yhteyteen tulisi myös varata hieman lisääaikaa, jos teknologia pettää ja tarvitaan vianmäärittystä. (Wolff & Burrows, 2021)

## 2.5 Rekrytoijien kokemuksia rekrytointiprosessista

Tässä tutkimuksessa paneudutaan rekrytoijien kokemuksiin ja tulkintoihin rekrytoinnista. Rekrytoijien kokemuksia rekrytointiprosessista on tutkittu aiemminkin. Koivusen (2016) artikkelissa “Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa” käydään läpi rekrytoijien kokemuksia rekrytointiprosessin eri vaiheista. Artikkelista käy ilmi, että rekrytoijat kokevat rekrytointiprosessin esikarsintavaiheeseen kuuluvan hakijoiden arvioinnin helpoksi. Esikarsintavaiheessa arvioidaan ennen kaikkea hakijan aiempaa työtaustaa, koulutusta ja taitoja. Rekrytoijat korostavat, että persoona ei kokonaisuudessaan välity hakupapereiden kautta. Esikarsintavaiheesta soveltuvat ja tarvittavat “kovat taidot” omaavat hakijat etenevät yleensä työhaastatteluvaiheeseen. Työhaastatteluvaiheessa taas rekrytoijat kertovat analysoivansa enemmän työnhakijan persoona. Rekrytoijat aistivat persoona muun muassa käytöksen, puheen ja eleiden välityksellä. Tutkimuksessa painottuu se, että yksi tietynlainen persoona ei sovi kaikkiin työtehtäviin, vaan persoona peilataan aina myös työyhteisöön ja työtehtävään. Persoonan lisäksi työhaastattelussa mitataan hakijan asennetta sekä sosiaalisuutta ja vuorovaikutustaitoja, joiden merkitys korostuu nykypäiväin työelämässä. Rekrytoijat tulkitsevat työhaastattelun aikana työnhakijan motivaatiota ja asennetta muun muassa hakijan vastausten, pukeutumisen ja katsekontaktin perusteella.

Myös Kinnunen & Parviainen (2016) ovat tutkineet rekrytoijien kokemuksia ja ajatuksia siitä, miten ja millä perusteilla rekrytoijat valitsevat työnhakijoita jatkoon. Työhaastattelussa huomio kiinnittyy kuitenkin usein hakijan persoonaan ja siihen, millainen vaikutelma ja

tunne rekrytoivalle henkilölle hakijasta tulee. Persoonan merkitys on keskeinen, sillä etenkin palvelualoilla liiketoiminnan keskiössä on erinomainen asiakaskokemus. Näin ollen työntekijöiltä odotetaan palveluultista luonnetta, jota työhaastattelussa arvioidaan. Työstä suoritumisen lisäksi luonnetta ja persoonallisuutta mitataan työyhteisöön sopivuuden kannalta. (Kinnunen & Parviainen, 2016, 60). Derousin ym. (2011, 60-72) mukaan myös hakijan vuorovaikutusosaamisen ja tunneälyn merkitys ovat nostaneet merkitystään viime vuosien aikana. Koivusen (2016) artikkelissa painotetaan, että rekrytoinnissa persoonalla on usein jopa enemmän väliä kuin hakijan koulutus- tai työtaustalla, sillä “kovaa osaamista” voi muuttaa toisin kuin persoonaa.

Rekrytoijat muodostavat tietynlaisen kuvan työnhakijasta. Se, mistä asioista rekrytoija muodostaa kuvan ja “fiiliksen”, on rekrytoijien vaikeaa sanoittaa. Rekrytointiprosessiin liittyy vahvasti aistimisen ja ruumiillisuuden käsitteet. Rekrytointiprosessissa ruumiit kohtaavat ja sekä hakija että haastattelija aistivat ja lukevat toisiaan. Aistiminen tiivistyy afekteiksi eli tuntemuksiksi, jotka vaikuttavat rekrytoijat luomaan mielikuvaan työnhakijasta (Kinnunen & Parviainen, 2016, 61).

Kinnunen & Parviainen (2016, 62) esittelevät teoksessaan “Ruumiillisuus ja työelämä - Työruumis jälkiteollisessa taloudessa” rekrytoijien kokemuksia rekrytoinnista ja siitä, millaisiin asioihin rekrytoijat kiinnittävät etekin työhaastatteluiden aikana huomiota. Rekrytoijat kertoivat kiinnittävänsä haastattelun aikana huomiota muun muassa hakijan käytökseen, persoonaan, kättelyyn, katseeseen, vuorovaikutustaitoihin sekä hakijan kehollisiin asioihin, kuten ryhdikkyuteen ja istuma-asentoon. Positiivisiksi signaaleiksi rekrytoijat mainitsevat muun muassa silmiin katsomisen, ystävällisyyden, hymyn ja selkeän kommunikoinnin. Vieraannuttaviksi rekrytoijat taas mainitsevat muun muassa kyyryssä istumisen, ylimielisyyden ja hankaluuden haastattelijan esittämiin kysymyksiin vastaamisessa. (Kinnunen & Parviainen, 2016, 62).

Useat rekrytoijien mainitsemista asioista liittyvät ruumiillisuuteen ja hakijoiden keholliseen olemiseen. Kuten aiemmin todettu, maailmanlaajuinen koronapandemia on pakottanut

monet organisaatiot siirtämään rekrytointiprosessit sähköiseen muotoon (Carnevale & Hatak, 2020). Rekrytointiprosessiin liittyvä ruumiillinen ja kehollinen vuorovaikutus sekä hakijan aistiminen on muuttanut muotoaan. Työhaastatteluiden siirtyessä sähköiseen muotoon, voi esimerkiksi hakijan kehollisia asentoja tai kättelyä olla vaikea tulkita.

Osa rekrytoijista luottaa haastattelussa syntyneeseen tunteeseen tai “fiilikseen” hakijasta, kun taas toiset rekrytoijat pyrkivät arvioimaan kriittisesti hakijasta nousevia tuntemuksia. Camilla Rahkolan tutkimusartikkelissa (2019) “Subjektiiivisuus rekrytointihaastattelussa - Rekrytoijien kertomuksia vuorovaikutuksesta” eräs rekrytoija kuvailee, että haastateltavan ollessa rekrytoijan kaltainen, voi hakija vaikuttaa potentiaalisemmalta. Esimerkiksi yhteneväiset piirteet hakijan ja haastateltavan välillä voivat johtaa positiverempaan vaikutelmaan (Rahkola, 2019, 6).

Rekrytoijien kokemuksia ja ajatuksia mitataan vuosittain myös Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen avulla. Rekrytointitutkimukseen vastasi vuonna 2021 yhteensä 235 rekrytoinnin ammattilaista. Tutkimuksen tuloksissa esitellään rekrytoijien kokemuksia muun muassa siitä, mitä asioita priorisoidaan hakijoita arvioidessa, mitkä tekijät vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen ja miten rekrytoinnin onnistuneisuutta voidaan arvioida. Tärkeimmiksi asioiksi työnhakijan arvioinnissa rekrytoijat mainitsivat hakijan motivaation työtehtävää kohtaan, hakijan sopivuuden yrityskulttuuriin ja hakijan aiemman työkokemuksen. (Duunitori, 2021). Rekrytoinnin onnistumisessa taas painavimmiksi seikoiksi rekrytoijat mainitsivat työtehtävän määrittelyn, rekrytoivan esihenkilön sitoutumisen ja rekrytoinnin suhteen organisaation strategiaan. Rekrytointien onnistumisen mittaamiseen paras keino oli tutkimukseen vastanneiden rekrytoijien mukaan työsuoriutumisen mittaaminen 6–12 kuukauden päästä rekrytoinnista, hakijakokemus ja laadukkaiden hakemusten määrä. (Duunitori, 2021).

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄ

#### 3.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

Alun perin ajatuksenani ja tavoitteenani oli tutkia sitä, miten korona on vaikuttanut rekrytointiin. Tutkimuksen edetessä teemahaastatteluista nousi esiin kuitenkin mielenkiintoisia rekrytoijien kokemuksia, jotka eivät olleet suoranaisesti koronasta johdannaisia. Näitä olivat esimerkiksi rekrytoijien kokemukset siitä, millaiset asiat toimivat rekrytoinnissa, millaiset asiat kuormittavat rekrytointiprosessia ja miten rekrytointia pitäisi kehittää. Kokemukset ovat korona-ajalta, mutta eivät suoranaisesti koronapandemian vaikutuksia. Mielenkiintoni heräsi ja päätin antaa tutkimuksessani tilaa näille rekrytoijien ajatuksille. Näen rekrytoijien kokemusten olevan merkityksellisiä hr-alalla käytävän keskustelun rikastuttamisessa ja rekrytoinnin kehittämisessä. Näin ollen ensimmäinen tutkimuskysymykseni on:

1. Millaisia kokemuksia rekrytoijilla on rekrytoinnista korona-aikana?

Tutkimuksessa siirrytään rekrytoijien yleisluontoisemmista kokemuksista tarkastelemaan rajatummasti sitä, miten korona on vaikuttanut rekrytoinnin prosesseihin ja käytäntöihin. Olen kiinnostunut siitä, miten korona on vaikuttanut rekrytointiprosessin eri käytäntöihin ja rekrytoijien jokapäiväiseen työhön. rekrytointiprosessin eri vaiheisiin ja rekrytointikäytäntöihin. Olen kiinnostunut myös siitä, miten koronan aiheuttamat mahdolliset vaikutukset jäävät elämään korona-ajan jälkeen. Näin ollen toinen tutkimuskysymykseni on:

2. Millaisia kokemuksia rekrytoijilla on koronan vaikutuksesta rekrytointiin?

Pyrin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiini paneutumalla rekrytoijien kokemuksiin fenomenologisen lähestymistavan ja puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden keinoin. Fenomenologiselle lähestymistavalle on tyypillistä, että koko tutkimusta selkeästi ohjaavaa teoreettista viitekehystä ei ole. Tutkimuksessa tavoitellaan tutkittavien henkilöiden

alkuperäistä kokemusta. (Laine, 2010, 35). Tulkiten koronapandemian vaikutusta rekrytointiin rekrytoijien kokemusten tulkintojen pohjalta.

### 3.2 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat luonnollinen valinta, kun tutkitaan tietyn ihmisryhmän kokemuksia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tulkita ja kuvata sekä sisältöjä että sosiaalisia ilmiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään kysymyksiin “miten, miksi ja mitä” enemmän kuin “kuinka paljon” (Denzin & Lincoln, 2011). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään luomaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98) ja lähestymään tutkittavaa ilmiötä sisältäpäin (Kvale, 2007, 10). Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 164).

Tutkimus on laadullinen, sillä tutkimuksen aihe vaatii laaja-alaista ja syvää perehtymistä tarkasti rajattuun tutkimusaiheeseen. Laadullinen tutkimus on myös luonnollinen valinta tietyn ihmisryhmän kokemuksia tutkittaessa. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää rekrytoijien omia kokemuksia ja tulkintoja koronapandemian aiheuttamista haasteista rekrytoinnissa ja rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle enemmän joustavuutta ja vapautta (Eskola & Suoranta, 2000, 20). Esimerkiksi laadulliselle tutkimukselle ominaiset tutkimushaastattelut antavat tutkijalle tilaa esittää tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltaville ja kerryttää tutkimusaiheesta arvokasta tietoa. Giorgi & Giorgi (2003) painottavat, että kokemusten määrällinen tutkimus ei ota huomioon sitä, miten tutkittavat ilmiöt rakentuvat erilaisista merkityksistä tai sitä, miten ne ovat asettuneet ihmisen elämään.

Tutkimukseni sijoittuu tieteenfilosofisella kentällä fenomenologiseen tutkimusperinteeseen. Fenomenologinen lähestymistapa pohjautuu Edmund Husserlin filosofiaan, jonka mukaan ihmisen kokemukset ovat tietämyksen lähde (Neesham, 2017, 15). Näin ollen fenomenologisessa tutkimuksessa keskitytään etenkin ihmisen kokemukseen (Virtanen, 2006, 152). Fenomenologinen lähestymistapa on kiinnostunut etenkin eletystä

todellisuudesta ja inhimillisestä elämismaailmasta (Miettinen, Pulkkinen & Taipale, 2010, 9). Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa ymmärrystä tutkimusongelmasta tutkittavien henkilöiden kokemusten kautta, on tämän tutkimuksen tutkimusote fenomenologinen. Fenomenologinen lähestymistapa on luonnollinen valinta myös siksi, että fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä valitusta ilmiöstä (Laine, 2010, 43).

Fenomenologinen tutkimus lähtee holistisesta ihmiskäsityksestä. Ihmiskäsitys muodostuu niistä olettamuksista, joita tutkijalla on tutkimuskohteesta. (Rauhala, 1993, 32). Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on situationaalinen, kehollinen ja tajunnallinen olento (Rauhala, 2005, 85–86). Kokemuksen läsnäolon lähtökohtana on tajunnallinen ihminen (Virtanen, 2006, 165). Perttulan (2008, 116) mukaan ihmisen kokemukset ja merkitykset syntyvät tajunnassa. Merkityssuhde muodostuu, kun ihminen valitsee jonkin ulkopuolisen kohteen. Kun kohteen ja tajunnan välille syntyy suhde, voidaan sitä kutsua merkityssuhteeksi (Perttula, 2008, 116).

Perttulan (2008) mukaan kokemus rakentuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa kokemus kiinnittyy elämäntilanteeseen. Tällöin kokemus on usein vielä sanoittamaton, pikemminkin tunne tai olotila. Toisessa vaiheessa kokeva ihminen käsitteellistää kokemuksen kuvaamalla sitä. Tällöin sekä kokija että muut ihmiset voivat ymmärtää ja jakaa kokemusta. Kun kokemuksen ymmärtäminen ja jakaminen on mahdollista, on käsityksen muodostaminen asiasta mahdollista. (Perttula, 2008). Tässä tutkimuksessa pyrin saamaan tutkittavilta ymmärrettäviä ja jaettavia kokemuksia, joiden pohjalta voin kerryttää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa yksilön kokemusmaailma alkuperäisessä muodossa siten, kuin yksilö on alunperin kokenut asian. Kuvattu kokemus ei kuitenkaan täysin vastaa elävästi koettua kokemusta, joten tavoite on mahdotonta saavuttaa täysin. (Giorgi & Giorgi, 2003).

### 3.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tässä tutkimuksessa pyrin pääsemään käsiksi rekrytoijien kokemuksiin ja tulkintoihin rekrytoinnista korona-aikana ja siitä, miten koronapandemia on vaikuttanut rekrytointiin.

Tästä syystä päätin toteuttaa aineistonkeruun puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden muodossa. Puolistrukturoitu haastattelu on yhteiskuntatieteellisellä tieteenalalla suosituin aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Koskinen et al. 2005). Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelu etenee etukäteen valittujen ja viitekehyksiin perustuvien teemojen varassa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 91). Haastatteluun poimitaan tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet, joiden käsittely tutkimusongelman kannalta on oleellista käsitellä (Vilka, 2015). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa keskitytään etenkin haastateltavien tulkintoihin ja heidän asioille antamiin merkityksiin. Haastattelun tavoitteena on saada tutkimusongelmaan peilaten merkityksellisiä vastauksia ja mahdollisimman paljon tietoa haastatteluun valituista aiheista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 75-95).

Vilkan (2015) mukaan haastateltavien valinnassa on muistettava, mitä ollaan tutkimassa. Koska tutkimuksen tavoitteena on kerätä ymmärrystä juuri rekrytoijien kokemuksista, päätin haastatella rekrytointia työkseen tekeviä henkilöitä. Haastateltujen henkilöiden viralliset nimikkeet vaihtelevat, mutta tutkittavina olevien henkilöiden pääasiallisena tehtävänä on rekrytointi. Laadullista tutkimusta ei säätele määrä, vaan laatu (Vilka, 2015). Kattavan ja monipuolisen aineiston keräämiseksi toteutin puolistrukturoidut teemahaastattelut kuudelle rekrytoijalle. Haastateltavista 5 työskenteli henkilöstöpalvelualan yrityksissä, jotka toteuttavat rekrytointeja pääasiassa asiakaskumppaneilleen. Haastateltavista yksi työskenteli rekrytoijana yrityksessä, jossa rekrytoidaan työntekijöitä vain oman yrityksen tarpeisiin.

Koronapandemia on voinut vaikuttaa eri tavoin eri paikkakunnilla ja eri organisaatioissa. Näin ollen näin perustelluksi ratkaisuksi etsiä teemahaastatteluihin rekrytoijia eri organisaatioista ja maantieteellisesti eri sijainneilta, kuitenkin Suomen sisältä. Valitsin haastatteluun sellaisia rekrytoijia, jotka työskentelevät rekrytoijina nyt ja ovat rekrytoineet jo ennen koronapandemiaa. Näin rajaan tutkittavat sellaisiin rekrytoijiin, jotka ovat kokeneet rekrytoinnin sekä ennen koronapandemiaa että sen aikana. Tällöin rekrytoijan on mahdollista kertoa omia kokemuksiaan siitä, miten koronapandemia on konkreettisesti vaikuttanut jokapäiväiseen työhön ja rekrytointiin. Haastateltavat on nimetty haastattelussa tunnuksella “H1” “H2” “H3” ja niin edelleen. Tämä mahdollistaa haastateltavien anonymiteetin säilymisen.

Teemahaastattelussa tavallista on, että haastattelua varten valitut teemat pohjataan asiasta jo aiemmin tiedettyyn eli aiempaan tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 96). Myös tässä tutkimuksessa haastattelun teemat muotoiltiin jo aiemmin tiedetyn sekä oman harkintani perusteella. Haastattelukysymykset muotoiltiin siten, että niiden avulla on mahdollista kerryttää ymmärrystä rekrytoijien omista kokemuksista tutkimusaiheen tiimoilta. Tuomi & Sarajärvi (2018, 96) painottavat, että haastattelun onnistumiseksi voi olla perusteltua lähettää haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville. Lähetinkin haastateltaville rekrytoijille haastattelun teemat ja yläotsikot etukäteen, jotta he voisivat herätellä ajatuksiaan hieman jo etukäteen. Suoria haastattelukysymyksiä en haastateltaville toimittanut etukäteen, jotta haastattelun luonne pysyisi keskustelevana.

Toteutin kuusi teemahaastattelua teams-videopuhelusovelluksen välityksellä. Koska haastateltavat rekrytoijat olivat maantieteellisesti eri paikkakunnilla ympäri Suomea, oli videopuhelusovelluksen välityksellä toteutettavat haastattelut edullisin, nopein ja helpoin vaihtoehto. Valitsin saman haastattelualustan kaikille, jotta haastattelutilanteiden olosuhteiden välillä olisi mahdollisimman vähän eroavaisuutta.

Puolistrukturoidulle haastattelumuodolle on ominaista, että tutkijalla on vapaus muuttaa haastattelukysymyksiä (Koskinen ym. 2005). Haastattelupohja ja tutkimusongelman kannalta keskeiset kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, sillä näin tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta tärkeäksi, että tiettyihin aiheisiin kiinnitytään tutkimushaastatteluissa. Haastattelutilanteet- ja kysymykset kuitenkin vaihtelivat jonkin verran, sillä päätin esittää haastateltaville tarkentavia kysymyksiä ja muita lisäkysymyksiä oman mielenkiintoni ja harkintani mukaan. Tarkentavien kysymysten tarkoituksena oli päästä käsiksi hakijan esille nostamaan aiheeseen ja kerryttää mahdollisimman kokonaisvaltaista ymmärrystä haastateltavan kuvaamasta kokemuksesta. Haastattelukysymykset muokkautuivat kunkin haastattelun kuluessa. En nähnyt tarpeelliseksi haastattelurungon muuttamista haastatteluiden välillä, sillä koin sen toimivan hyvin ja tuottavan tutkimusaiheen kannalta oleellisia vastauksia. Esitin tarkentavia kysymyksiä oman mielenkiintoni ja aiheen relevanttiuden perusteella. Haastatteluissa kysymysten asettelua ohjasi myös pyrkimys saavuttaa tutkimusaiheen kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukainen tutkimusaineisto.



Haastattelut pidettiin pohjaten etukäteen muotoilemani haastattelurunkoon. Haastattelurunko noudatteli tiettyä kaavaa. Haastattelun alussa selvitettiin rekrytoijan taustaa, tehtäväkuvaa ja työtehtäviä. Aloituskysymysten tavoitteena oli rentouttaa ja johdatella haastateltava tutkimusaiheen piiriin. Aloituskysymysten jälkeen haastatteluissa edettiin työn tarkempaan kuvaukseen ja konkreettisiin rekrytointiprosesseihin, joihin haastateltavat ovat osallistuneet rekrytoijan roolissa. Todellisen elämän esimerkkien kautta pyrittiin pääsemään lähelle käytännön työtä ja haastateltavan kokemuksia. Rekrytointiprosesseja käsiteltäessä keskusteltiin rekrytoijan kokemuksista sekä paremmin että hieman heikommin sujuneista rekrytointiprosesseista ja tekijöistä näiden onnistumisten tai epäonnistumisten takana. Rekrytointiprosessien käsittelystä siirryttiin siihen, miten rekrytoija on kokenut koronapandemian vaikuttaneen rekrytointiprosessiin, sen eri vaiheisiin ja jokapäiväiseen rekrytoijan työhön. Rekrytointiprosessia palasteltiin tarpeen mukaan pienempiin osiin ja kiinnityttiin haastateltavan esille nostamiin asioihin. Haastatteluiden lopuksi paneuduttiin vielä siihen, miten rekrytointia pitäisi rekrytoijien mielestä kehittää.

Pyrin luomaan haastattelutilanteista mahdollisimman luontevia ja keskustelevia, jotta haastateltavat pystyisivät rentoutumaan ja kertomaan avoimesti omista kokemuksistaan rekrytoinnin tiimoilta. Pyrin ohjaamaan haastatteluja mahdollisimman vähän ennakkoletusteni perusteella ja antamaan tilaa haastateltavien äänelle ja tulkinnolle. Mielenkiinnon ja tutkimusaiheen lisäksi oma taustani ja kokemukseni rekrytoijana ohjasi haastatteluja. Eskola & Suoranta (2000, 95) korostavat, että luottamuksen saavuttaminen haastattelijan ja haastateltavan välille on haastattelun onnistumisen kannalta merkityksellistä. Pyrin herättämään luottamusta lähettämällä haastateltaville tutkimusluvan jo ennen haastatteluja. Tutkimuslupadokumentissa kerrotaan selkeäsanaisesti, mitä varten tutkimus toteutetaan, miten se toteutetaan ja mitä tutkimuksen aihe koskee. Tutkimuslupadokumentissa myös korostettiin, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista eikä haastatteluissa huolehditaan tarkasti haastateltavien anonymiteetista. Haastatteluiden alussa kertosin vielä kyseiset asiat ja pyysin lupaa haastattelun nauhoittamiseen.

### 3.4 Sisällönanalyysi

Aloitin aineiston analyysin litteroimalla tallennetut haastattelut eli muuttamalla haastattelut tekstimuotoisiksi. Litterointi voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja tarkkuudella. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimusotteesta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 136). Hirsjärvi & Hurme (2008, 136) painottavat, että sanasta sanaan litteroiminen on hidasta ja että litteroiminen sanasta sanaan vaatii noin 6-10 tuntia nauhoitettua tuntia kohti. Litteroin jokaisen teemahaastattelun itse mahdollisimman tarkasti. Näin oleellisena avata haastattelut sanasta sanaan tekstimuotoon, jotta aineiston analysoitava aineisto olisi mahdollisimman kattava ja analysointi onnistusi mahdollisimman tarkasti. Litteroin yhteensä kuusi haastattelua, joiden pituudet vaihtelivat 45 minuutista puoleentoista tuntiin. Yhteensä haastatteluaineistoa syntyi reilun kuuden tunnin verran. Hirsjärvi & Hurme (2008, 138) toteavat, että haastattelujen jälkeen on hyvä analysoida ja käsitellä aineistoa pian, kun aineisto on vielä tuore.

Lähdin analysoimaan litteroitua aineistoa sisällönanalyysin ja teemoittelun keinoin. Koin sisällönanalyysin sopivan tutkimukseni luonteeseen ja ulottuvuuksiin. Haastatteluiden aikana huomasin tiettyjen teemojen toistuvan eri haastateltavien puheissa, joten teemoittelu tuntui luontevalta analyysitavalta. Sisällönanalyysissä kiinnitetään huomiota aineistosta esiin nouseviin teemoihin, aiheisiin ja asioihin. Sisällönanalyysin keinoin voidaan analysoida monenlaisia aineistoja, kuten tekstejä, kuvia ja ääntä. Laadullisen sisällönanalyysin keinoin tutkija lähestyy aineistoa tunnistuen ja nimeten erilaisia elementtejä ja asioita, joita tutkittavasta asiasta nousee esiin. Tekstimuotoisessa aineistossa tutkijan esiin nostamat elementit voivat olla joko lyhyempiä tai pidempiä ilmaisuja. (Vuori, 2021). Tutkijan tulisi pyrkiä luomaan aineistosta teorettinen kokonaisuus, jossa aineistosta nousevat elementit eivät ole etukäteen suunniteltuja tai harkittuja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109). Wolcottin (1994) mukaan “puhdasta deskriptiota” ei kuitenkaan ole, vaan tutkija tekee välttämättä valintoja jo tutkimuksen alkupuolella.

Teemoittelussa paikannetaan tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia asioita eli teemoja. Teemoittelin aineistosta esiin nousseita mielenkiintoisia ja tutkimusongelman kannalta

relevantteja aiheita. On tavallista, että teeman yhteydessä esitetään sitaatteja aineistosta. Sitaatit havainnollistavat lukijalle sitä, mihin tutkija pohjaa teemoittelun. (Vuori, 2021). Aineiston analyysissä aineistosta muodostui yhteensä kymmenen teemaa. Kukin teema jakautuu edelleen 2–5 alateemaan. Tutkimuksen tulokset on koottu alla olevaan taulukkoon ja käsittelen niitä tarkemmin luvuissa 4 ja 5.

Teemat	Alateemat
4.1. Hakijakokemukseen panostetaan paljon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei pitkäksi venyviä yhteydenottoaikoja</li> <li>- Selkeää ja avointa hakijaviestintää</li> <li>- Palautteenanto on tärkeää</li> <li>- Houkutteleva työpaikkailmoitus</li> <li>- Realistiset hakijavaatimukset</li> </ul>
4.2 Omaan vaistoon kannattaa luottaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakijasta nousevaan tuntumaan kannattaa luottaa</li> <li>- Tuntumaa on vaikea sanoittaa</li> <li>- Ensivaisto hakijasta hankitaan usein puhelimitse</li> </ul>
4.3 Rekrytoijan on huomioitava ihminen hakijaprofiilin takana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakijan aito kohtaaminen on tärkeää rekrytoinnissa</li> <li>- Rehellisyys ja luotettavuus rekrytoinnin pohjana</li> <li>- Hakijan yksilöllisen potentiaalin huomioiminen</li> <li>- Yksilölliset työn mallit ja ratkaisut</li> </ul>
4.4 Järjestelmät kaipaavat kehittämistä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrytointijärjestelmä helpottaa ja nopeuttaa</li> <li>- Järjestelmissä riittää kehitettävää</li> <li>- Työpaikan hakemisen tulisi olla nopeaa</li> </ul>
4.5 Aika henkilöstönvuokrausyritysten haasteena	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrytoijan täytyy priorisoida työtehtäviään</li> <li>- Rekrytoijan aktiivisuus hakijoita kohtaan riippuu käytettävissä olevasta ajan määrästä</li> <li>- Ajalliset haasteet näkyvät myös asiakasyrityksissä</li> </ul>
5.1 Rekrytointitarpeet muuttuvat nopeasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korona-ajan alussa rekrytointitarpeet vähenivät</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaihtelevat rajoitukset ja haasteet materiaalin saannin kanssa ovat tarpeiden vaihtelun takana</li> <li>- Rekryointitarpeiden aaltomainen vaihtelu</li> </ul>
5.2 Kehollisen läsnäolon puuttuminen vaikeuttaa hakijan aistimista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakijan aistiminen on helpompaa kasvotusten</li> <li>- Tärkeät seikat voivat jäädä piiloon etähaastattelussa</li> <li>- Intuitio toimii paremmin kasvotusten kuin etänä</li> <li>- Hakijan fyysisen presensin arviointi on vaikeaa etänä</li> </ul>
5.3 Etäaika vaatii enemmän varmistelua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakijan soveltuvuudesta varmistuminen kestää pidempään etähaastattelussa</li> <li>- Asiakasyritykseltä täytyy kysellä paljon etäaikana</li> <li>- Asiat menee usein paremmin perille kasvotusten</li> </ul>
5.4 Etäaika nopeuttaa ja helpottaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekryointiin kuluu vähemmän aikaa etäaikana</li> <li>- Haastatteluiden sopiminen onnistuu nopeasti etänä</li> <li>- Vaativat rekrytoinnit toteutetaan edelleen kasvotusten</li> <li>- Etäaika on lisännyt harkintaa siihen, kenet halutaan kohdata kasvotusten</li> </ul>
5.5 Korona-aika on aiheuttanut osaajapulan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammattitaitoisista osaajista on pulaa</li> <li>- Avoimien hakemusten määrä on lisääntynyt</li> </ul>

*Taulukko 1. Tutkimuksen tulosten yhteenveto.*

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Erikssonin ja Kovalaisen (2016, 307) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida Lincolnin ja Cuban (1985) kriteereiden mukaisesti, joita ovat totuudellisuus, uskottavuus, siirrettävyys ja vahvistettavuus.

Totuudellisuuden kriteeriin liittyy tutkijan velvollisuus kertoa tutkimuksen kulusta loogisesti ja yksityiskohtaisesti (Lincoln & Cuba, 1985). Olen koko tutkimusprosessin ajan pyrkinyt kertomaan mahdollisimman tarkasti sen, miten tutkimusprosessi on edennyt ja mitä tutkimuksen eri vaiheisiin on kuulunut. Tavoitteenani on ollut kuvata tutkimuksen etenemistä mahdollisimman yksityiskohtaisesti siten, että lukijan on mahdollista ymmärtää, mitä tutkimusprosessi on sisältänyt. Olen kertonut tutkielman johdanto-osuudessa motivaatiostani tutkimuksen toteuttamiseen ja siitä, millä perusteilla olen valinnut kyseisen tutkimusaiheen. Tutkielman luvussa 3 olen avannut mahdollisimman tarkasti sitä, miten tutkimus on edennyt. Olen kertonut tutkimusmenetelmästä, aineiston hankinnasta ja analyysistä sekä tutkimuksen tieteenfilosofisista lähtökohdista. Olen myös pyrkinyt perustelemaan tekemäni valinnat huolellisesti.

Tutkimuksen vahvistettavuuden kriteeriin kiinnittyy se, miten tutkija kykenee tunnistamaan oman taustansa ja havaintojensa vaikutuksen tutkimukseen (Lincoln & Cuban, 1985). Olenkin pohtinut omaa rooliani ja positioni vaikutusta tutkimuksen kulkuun. Omaan niin sanotun kaksoisroolin, sillä sekä tutkin rekrytointia korona-aikana että olen itse rekrytoija. Aihe tulee henkilökohtaisesti itseäni siis hyvin lähelle. Näin ollen tutkijapositioni ei ole täysin objektiivinen. Olen koko tutkimusprosessin aikana pyrkinyt tiedostamaan oman roolini ja aiheen läheisyyden itselleni. Olen pyrkinyt parhaani mukaan asettumaan ennakkoluulottoman tutkijan asemaan ja pyrkinyt tietoisesti pääsemään ulos ennakkoodotuksista. En kuitenkaan voi kiistää roolini vaikutusta tähän tutkimukseen ja sen tekemiseen. Tiedostan sen, että minun ei tutkijana ole realistista sulkea itseäni ja ajatuksiani kokonaan pois. Eskolan & Suorannan (1998, 17) mukaan tutkijan tulisi kuitenkin pyrkiä aktiivisesti tunnistamaan omat ajatukset ja asenteet tutkittavaa aihetta kohtaan ja toimia niin, että ne vaikuttaisivat mahdollisimman vähän tutkimukseen. Tähän olen omassa tutkimuksessani pyrkinyt. Työni rekrytoinnin parissa ohjasi vahvasti kiinnostustani ja vaikutti tämän tutkimusaiheen valitsemiseen. Tutkimusaihe on herättänyt minussa tiettyjä ajatuksia ja mielipiteitä, sillä tutkimus- ja haastattelukysymykset liittyvät läheisesti omaan työhöni. Olen kuitenkin parhaani mukaan jättänyt ajatukset taka-alalle ja pyrkinyt suhtautumaan sekä puolueettomasti että mahdollisimman vähän ohjaillen haastateltujen puheisiin. Positioni on vaikuttanut vahvasti myös haastateltavien löytämiseen. Asemani

takia lähipiirissäni on useita rekrytointia työkseen tekeviä henkilöitä, jotka tuntevat muita rekrytointia työkseen tekeviä henkilöitä ja niin edelleen.

Uskottavuuden kriteeriin liittyy se, miten tutkimuksessa ilmentyy tutkijan perehtyneisyys tutkittavaan aiheeseen ja se, että tutkimuksen tulokset rakentavat tutkittavaa kohdetta (Lincoln & Cuban, 1985). Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt selvittämään, millaisia kokemuksia rekrytoijilla on korona-aikana rekrytoinnista ja miten korona on vaikuttanut rekrytointiin. Olen perehtynyt tutkimuksen teoriaosuudessa aiempaan tutkimukseen rekrytointiprosessista ja sen vaiheisiin, rekrytoinnin sähköistymiseen, rekrytointiin korona-aikana ja rekrytoijien kokemuksiin rekrytoinnista. Arvioin, että aiempaan tutkimukseen perehtyminen on relevanttia tutkimukseni aiheen kannalta ja riittävää tutkimuksen toteuttamiseksi. Tutkimuksen teoriaosuus antoi hyvät valmiudet ja ymmärryksen tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tulokset antavat vastaukset esittämiini tutkimuskysymyksiin ja näin ollen rakentavat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä.

Nostan vielä Tökkäriin (2018, 66) esittämän, etenkin fenomenologiseen tutkimukseen liittyvän keskeisen haasteen. Kokemukset kiinnittyvät aina yksilöihin eli yksittäistapauksiin (Tökkäri, 2018, 66). Koska kokemukset ovat yksilöllisiä, voidaan kyseenalaistaa tutkimustulosten uskottavuutta ja johtopäätösten tekemistä. Toisaalta Tökkäriin (2018, 66) mukaan fenomenologisessakin tutkimuksessa voidaan tehdä johtopäätöksiä, jos tutkittavat ovat toistensa kanssa riittävän samanlaisia. Riittäväksi samankaltaisuudeksi voidaan katsoa tutkittavia yhdistävä ammatti (Tökkäri, 2018, 66). Tässä tutkimuksessa kaikki tutkittavat työskentelevät rekrytoinnin työtehtävien parissa.

Siirrettävyyden kriteeri muodostuu taas siitä, miten tutkija pystyy peilaamaan tutkimuksen tuloksia aiempien tutkimusten tuloksiin (Lincoln & Cuban, 1985). Tutkimukseni tulokset ovat pitkälti linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, mikä kuvaa tutkimuksen siirrettävyyttä ja luotettavuutta. Olen kuvannut tutkimuksen ”Keskustelu ja johtopäätökset” osiossa tutkimukseni tulosten suhdetta, eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia aiemman tutkimuksen kanssa. Toisaalta on muistettava, että kokemuksia tutkittaessa tutkimuksen tulokset ovat aina haastateltujen yksilöllisiä ja subjektiivisia kokemuksia. Näin ollen eri tutkimusten tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään.

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella niin ikään eri näkökulmista. Yleisiä eettisiä periaatteita niin laadullisessa kuin määrällisessä tutkimuksessa ovat tutkittavan ihmisen ja hänen yksityisyytensä kunnioittaminen sekä haastateltavien tasa-arvoinen kohtelu. Tutkijan tulee huolehtia siitä, ettei tutkimuksen kohdejoukolle seuraa tutkimukseen osallistumisesta haittaa tai riskejä (Vuori, 2021). Olen pyrkinyt minimoimaan tutkimukseen osallistuviin kohdistuvat haitat ja tunnistettavuustekijät karsimalla haastateltavista henkilöistä jaettavat tiedot minimiin. Olen jakanut haastateltavista ainoastaan tutkimuksen kannalta hyvin merkilliset tiedot, kuten haastateltavien ammatin. Haastateltavien nimiä, asuinpaikkakuntia tai työpaikkoja ei ole mainittu missään vaiheessa, eivätkä ne ole muutoinkaan relevantteja tutkimuksen kannalta. Haastateltavat on nimetty nimimerkein H1, H2 ja niin edelleen. Haastateltavien anonymiteetin säilymisestä on huolehdittu koko rekrytointiprosessin ajan. Teemahaastattelut olen litteroinut satunnaisessa järjestyksessä.

Hyvän tutkimuskäytännön mukaan tutkittaville tulee kertoa avoimesti kaikki tarpeellinen siitä, miten tutkimus etenee ja mihin tutkimuksen tuloksia käytetään. Tutkijan tulee saada tutkittavilta lupa tutkimukseen ja selventää, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista (Hirsjärvi ym. 2004, 26). Olen kertonut tutkittaville, mitä varten tutkimus toteutetaan, mitä aihetta tutkimus koskee ja miten tutkimus toteutetaan. Olen tuonut ilmi, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja että tutkimuksesta on mahdollisuus vetäytyä missä tahansa vaiheessa. Olen kertonut, että haastattelut nauhoitetaan ja haastatteluita käytetään pro gradu - tutkielman aineistona. Olen myös kertonut, että tutkittavien anonymiteetistä huolehditaan. Olen jokaisen teemahaastattelun alussa varmistanut, että tutkittava on ymmärtänyt kertomani tiedot. Olen siis pyrkinyt avoimuuteen ja huolellisuuteen tutkittavien kanssa.

Tutkimusetiikka liittyy myös itse tutkimusaiheeseen. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on oleellista miettiä, miksi ja kenen kannalta tutkimus on hyödyllinen. Tutkimuksen eettisyyteen liittyy se, että tutkijan tulisi pyrkiä tuottamaan uutta ja relevanttia tutkimustietoa. (Vuori, 2021). Pohdin pitkään pro gradu - tutkielman aihetta ja sitä, mistä aiheesta tutkimus olisi sekä mielenkiintoista että tieteellisesti järkevää toteuttaa. Rekrytointia on tutkittu paljon monista eri näkökulmista. Otin tutkimukseen mukaan

ajankohtaisen näkökulman eli koronapandemian. Pyrkimyksenäni oli rikastaa hr-alan ja henkilöstöjohtamisen alan keskustelua tuomalla uutta ja merkityksellistä tietoa rekrytoinnista erityisaikana. Tavoitteeseen pyrin haastattelemalla alan ammattilaisia, joilla on omakohtaista kokemusta tutkimusaiheesta.



#### 4. REKRYTOIJEN KOKEMUKSIA REKRYTOINNISTA KORONA-AIKANA

Alun perin ajatukseni oli keskittyä tutkimuksessani hyvin rajatusti siihen, miten rekrytoijat kokevat koronan vaikuttaneen rekrytointiin. Aineistoa analysoidessani havaitsin, että haastatteluissa nousi eteen arvokkaita ajatuksia ja mielenkiintoisia havaintoja rekrytoinnista korona-aikana, jotka eivät suoranaisesti ole johdannaisia koronasta. Päätin, että teen tutkielmassa tilaa myös rekrytoijien ajatuksille rekrytoinnista ylipäätään korona-aikana. Näin ollen tarkastelen tässä tulososiossa ensimmäisenä rekrytoijien kokemuksia rekrytoinnista korona-aikana, jonka jälkeen siirryn tarkastelemaan rekrytoijien kokemuksia koronan vaikutuksesta rekrytointiin.

##### 4.1 Hakijakokemukseen panostetaan paljon

Teemahaastatteluissa keskusteluun nousi hakijakokemus ja sen merkityksellisyys rekrytoinnissa. Positiivisen hakijakokemuksen tarjoaminen työnhakijoille koettiin tärkeäksi. Rekrytoijat voivat vaikuttaa omalla panoksellaan hakijakokemukseen. Esimerkiksi sujuva hakijaviestintä nähtiin tärkeäksi osaksi hyvää hakijakokemusta. Rekrytoijat kertoivat pyrkivänsä panostamaan parhaansa mukaan siihen, että rekrytointiprosessin kuluessa hakijat tiedon syrjässä kiinni. Hakijoille viestittiin muun muassa siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi, missä kohtaa valinnat tehdään ja milloin voi odottaa rekrytoijan seuraavaa yhteydenottoa. Rekrytoijat kokivat pitkäksi venyvien yhteydenottoaikojen vaikuttavan negatiivisesti hakijakokemukseen, kuten seuraava lainaus osoittaa:

*Must tuntuu, et ikävintä työnhakijoille on se, ja ite oon aina kauheen pahoillani siitä, että jos joku joutuu oottaa monta viikkoo, et sit saattaa mennä vaikka kolme viikkoo siitä, et mä oon vaikka haastatellu teamsissa, et vasta vaikka 3 viikon päästä ollaan seuraavan kerran yhteydessä, et miten sit jatketaan tän prosessin kanssa, niin sehän se on kaikkein ikävintä ja jotenki tylsintä kaikille. (H4)*

Rekrytoijien kertomusten pohjalta voidaan todeta, että työntekijävalintojen eli “jälkihoidon” (H1) merkitys on suuri. Valintojen jälkeinen ilmoittelu nähtiin kriittiseksi hakijakokemuksen kannalta. Avoimen dialogin ja rehellisyyden merkitys korostuvat valintapäätöksestä tiedottaessa. Palautteenannon nähtiin vaikuttavan hakijan käsitykseen yrityksestä ja halukkuuteen hakea jatkossa yritykselle töihin, kuten yksi haastateltavista kuvailee:

*Se jälkihoito niin sanotusti, se on aika kriittinen et ku sä joudut sä joudut aina suurimmalle osalle ilmottaa et nyt ei napannu, tai et ku kaikil ei aina napostele syystä tai toisesta tai et miten se keskustelu meni, nii sen pohjalt voi sit aina niit jatkokeskusteluitaki käyä sitte niinku että, tai et siel on se aito motivaatio et se säilyy sit ku lähtee meikäläisen kautta töihin. (H1)*

Työntekijävalinnoista tiedottamisessa painottui henkilökohtaisen yhteydenoton merkitys. Rekrytoijat omasivat saman toimintamallin valintapäätöksen ilmoittelussa: “*Kaikille hakijolle tiedotetaan siitä, että ei oo tullut valituksi*” (H4). Rekrytoijat pyrkivät aina ilmoittamaan valintatuloksista soittamalla ”*lämpimille hakijoille*” (H1) eli niille hakijoille, jotka ovat käyneet työhaastattelussa. Rekrytoijat kokivat tärkeäksi sen, että haastateltuihin hakijoihin otetaan henkilökohtaisesti yhteyttä ja valintaperusteita avataan. Tämä tukee McCarthyn (2018, 147-154) ajatusta siitä, että palautteenanto ja valintaperusteluiden kertominen ovat merkittävä tekijä hakijakokemuksen kannalta. Yksi haastateltavista kuvaa valintapäätöksestä tiedottamista:

*Ja sitten, jos on haastateltu, niin sitten meillä on nyrkkisääntönä se, et kaikki haastatellut soitetaan niinku joka tapauksessa, et tulee valituks tai ei. -- Et ku katotaan että hakija on tavattu, tai siis et hakija on haastateltu ja hänellä on jo se henkilökohtanen kohtaaminen siellä alla, niin kyl me nähään se niin, että hän sitten ansaitsee sen henkilökohtasen niinkun käsittelyn loppuun asti. Et ainaki mun mielestä tuntuu tosi kylmältä, et jos on tavattu ja haastateltu ja luvattu palata, et sit tulis vaan joku geneerinen meili, että et tullu valituks. Et mun mielestä se on vaan mukavampi, inhimillisempi ja ammattimaisempi tapa toimia, et hei sit soitetaan vielä, et kiitos et mä sain sut tavata, mut tällä kertaa nyt sitten kävi näin. (H5)*

Aineistosta nousi esiin hakijaviestinnän lisäksi hakuvaiheen merkitys hakijakokemuksen kannalta. Rekrytoijat korostivat hakuprosessin helppouden merkitystä ja sitä, että työpaikkojen hakemisen tulisi olla vaivatonta. Hakuprosessin tulisi olla yksinkertainen siten, että hakijan olisi vaivatonta hakea kiinnostavaa työpaikkaa. Yksi rekrytoijista kuvaili edustamansa yrityksen kompastuskiviä hakuprosessissa:

*Mä koen sillä tavalla et meidän se hakemuksen jättäminen ja täyttäminen meidän sivujen kautta on aika hidasta, siel on tosi monta kohtaa, mitkä pitää täyttää et voi jättää sen hakemuksen, et siit saatais jotenki semmosta nopeampaa ja sujuvampaa. (H4).*

Rekrytoijien kertomusten mukaan myös työpaikkailmoitusten sisältö ja löydettävyys ovat hakijakokemuksen kannalta tärkeitä. Ennen kaikkea tulee varmistaa, että *“kaikki kriittiset tiedot on kohillaan”* (H1) eli työn kannalta olennaiset asiat ovat näkyvissä ilmoituksessa. Myös palkka-avoimuutta sivuttiin ja muutama rekrytoijista korosti, että palkan olisi hyvä näkyä työpaikkailmoituksissa. Ennen kaikkea kuitenkin innostavuus, houkuttavuus ja selkeys nousivat oleellisimmiksi asioiksi työpaikkailmoitusta laadittaessa. Toimiviksi tehokeinoiksi mainittiin muun muassa sanaleikkelyt ja murteen käyttäminen. Myös ilmoitusten löydettävyys nousi esiin. Kaikki rekrytoijat kertoivat ilmoittavansa avoimista työpaikoista monikanavaisesti erilaisilla digitaalisilla alustoilla. Eräs rekrytoijista korosti tekstien houkuttelevuuden ja visuaalisuuden merkitystä:

*Me niinku panostetaan ihan hirveesti niihin meiän ilmoituksiin, et niissä on houkuttavat tekstit, houkuttava visuaalinen ilme ja just tää, et ne näkyy useammassa kanavassa, jotta hakijat löytää meille. (H5)*

Rekrytoijien näkemykset työpaikkailmoitusten luonteesta ja sisällöstä vaihtelivat. Yksi rekrytoijista nosti näkemyksen, jossa hän korosti realismin olevan tärkeää työpaikkailmoituksessa *“överin hakutekstien”* (H1) sijaan. Hän korosti ennen kaikkea realistisen työnantajakuvan antamista ja realististen työnhakijavaatimusten merkitystä:

*Et ensinnäki kerrotaan väsymykseen asti jo yrityksestä jotain, et se halutaan joka haussa jostain syystä kuljettaa niinku yrityksen mukana. Et me ollaan sitä ja tätä, me ollaan suuria ja mahtavia. Sit aletaan puhuu et mitä me etsimme ja sit siin on hirveesti semmosii jeppisjee sanoja, et olethan supermahtava energinen ja kolme lasta mut lapseton ja et sul ois lemmikkei mut ne ei veis aikaa sulta. Tiäksä niinku ihan semmosta huuhaata, et se kuuraketkuskki, niin ei semmosta ees löydy. (H1)*

#### 4.2 Omaan vaistoon kannattaa luottaa

Aineistosta nousi esiin erityisesti omaan tuntumaan luottaminen rekrytointitilanteissa. Rekrytointiin ja rekrytoijien arkeen kuuluu “omaan tuntumaan luottaminen niinku ylipäättään alasta ja ihmisistä” (H1). Haastateltavien kertomuksista oli pääteltävissä, että rekrytoijalle voi nousta työnhakijasta tietynlainen tuntuma vaiston perusteella. Tuntuma hakijasta voi tulla jo hakijan hakutietoja käsitellessä, mutta rekrytoijat korostivat ennen kaikkea omaan tuntuman syntymiseen ja vaistojen heräämiseen haastattelutilanteissa. Rekrytoijat kertoivat omia kokemuksiaan vaistoon luottamisesta ja siitä, miten vaisto on tietyissä tilanteissa toiminut hyvin. Analyysin mukaan hakijasta nousevaan tuntumaan kannattaa rekrytointitilanteissa luottaa.

*Jos tulee itelle vähänkään semmonen fiilis, et tää tyyppi ei oo siihen tehtävään paras tai joku siin jää itteään mietityttään niin aina kantsii sitten luottaa omaan fiilikseen myös. (H2)*

Yhdistävä tekijä mikä välittyi rekrytoijien puheista, oli se, että hakijasta syntyvää tuntumaa oli vaikea selittää. Yksi rekrytoijista kertoi, että välillä hakijasta tulee “sellanen fiilis” (H2), kun taas toinen kertoi, että joidenkin hakijoiden kohdalla “sä vaistoot, jotenki aistit sen” (H4). Haastattelijat eivät osanneet tarkalleen eritellä, mistä asioista tai millaisista tekijöistä tuntuma syntyy. Aina tietynlaista tunnetta hakijasta ei synny tai tuntuma ei pidä kutinsa, mutta silloin kun hakijasta syntyy tietynlainen tunne, tulee siihen luottaa:

*Joistaki henkilöistä vaan tulee semmonen, et täs on nyt joku, et nousee tuntokarvat pystyyn silleen et hetkinen, et joku on nyt vähän vialla. Et siitä mä silloin opin, et siihen kannattaa luottaa siihen vaistoon. Aina se ei toimi, mut jos se tulee, niin silloin kannattaa. (H3)*

Useampi rekrytoija kertoi haastattelevansa potentiaalisen oloisen hakijan lyhyesti puhelimesta ennen varsinaista haastattelua. Useampi rekrytoijista myös kertoi puhelinhaastattelun olevan ensimmäinen tunnustelu tai *“haistelu”* (H5), jossa pyritään muodostamaan kuva siitä, onko hakija potentiaalinen varsinaista haastattelua ajatellen vai ei. Haastateltavat kertoivat puhelinhaastattelun välityksellä pyrkivänsä tavoittamaan tietyn tuntuman hakijasta. Tuntuman perusteella voidaan päättää, onko hakijaa järkevää haastatella vai ei, kuten eräs haastateltavista kertoo:

*Yleensä otetaan se lyhyt puhelinhaastattelu ensin, tai semmonen haistelu, se voi olla minuutin tai se voi olla viis minuuttia, jonka aikana tehdään se päätös et kannattaako tavata. Se on periaattees ihan sama et juteltaisko me sen hakijan kanssa siitä hakemuksesta vai säästä tai tai koiraharrastuksesta, se on niinku ihan sama, mut siinä puhelun aikana jo saa jonkinlaisen sellaisen ensimmäisen fiiliksen hakijasta (H5)*

#### 4.3 Rekrytoijan on huomioitava ihminen hakijaprofiilin takana

Inhimillisyyteen ja yksilöllisyyteen liittyvät seikat rekrytointiprosessissa nousivat esiin. Haastateltavien puheista nousi esiin, että ihmisten kohtaaminen koetaan merkitykselliseksi osaksi rekrytointiprosessia. Työnhakijoita tavatessa rekrytoijan on oleellista muistaa ihminen hakijaprofiilin takana. Hakijoiden tasavertainen, arvokas ja yksilöllinen kohtelu nähtiin tärkeäksi. Rekrytoijat kokivat myös jouhevan vuorovaikutuksen, aidon ihmiskohtaamisen ja avoimuuden olevan merkityksellisiä tekijöitä rekrytointiprosessissa. Eräs rekrytoijista kuvailee kokemuksiaan hakijoiden kohtelusta:

*Semmonen tietty systemaattisuus, avoimuus ja ihmisten aito kohtaaminen. Siin tuntuu olevan yleisel tasol olevan niinku tosi paljon petraamista. Ja se mua niinku ihmetyttää. Ku jokainen vois siin oman peilin edessä kattoo ja miettii, et miten mä haluisin et mua kohdellaan niinku ihmisenä, saati sit työnhakijana. (H1)*

Ihmisten kohtaamiseen ja rekrytoinnin inhimillisyyteen liittyen rekrytoijat kertoivat kokemuksiaan siitä, mistä käytännöistä he olivat saaneet positiivista palautetta hakijoilta ja minkä he itse kokivat toimivan hakijoiden kanssa. Kertomuksissa korostuivat etenkin luotettavuus ja rehellisyys hakijoiden kanssa toimiessa. Myös se, että työstä annettiin realistinen käsitys hakijalle, koettiin tärkeäksi. Eräs rekrytoijista kuvaili omia kokemuksiaan siitä, minkä asioiden hän näkee toimivan hakijoiden kanssa toimiessa:

*Jos me jotain luvataan, niin me pidetään se, jos me luvataan olla yhteydessä tietyn ajan jälkeen, niin me pidetään se. Ja me ohjataan hakijaa koko ajan, et hänellä on semmonen turvallinen ja kannateltu olo siinä rekrytointiprosessissa. Et kyl mä uskon et näilläki asioilla on merkitystä. (H5)*

Haastatteluissa kiinnityttiin siihen, miten jokainen hakija tulisi huomioida yksilöllisesti. Useampi rekrytoijista kertoi siitä, miten suurin osa työnhakijoista jää hakemansa paikan ulkopuolelle. Etenkin näissä tilanteissa hakijan yksilöllisten vahvuuksien ja toiveiden huomioimisella on merkitystä, sillä hakijalle voidaan löytää toinen hänelle erinomaisesti sopiva työpaikka. Rekrytoijat korostivat sitä, miten tärkeää on huomioida jokaisen hakijan potentiaali ja pohtia, mihin muihin töihin hakija voisi sopia, jos hän ei tule valituksi juuri hakemaansa työpaikkaan. Eräs rekrytoijista kuvailee tilannetta valitsematta jääneen hakijan kanssa:

*“Mähän oisin voinu luovuttaa siinä sit, et sä et tullu tähän paikkaan valituksi, et tsemppiä tulevaan työhakuun. Mut et ei heti luovuta heti niiden hakijoiden kanssa siihen ensimmäiseen vastoinkäymiseen, vaan et lähetään sit etsii, et tää on mun mielestä semmonen ihminen, et kyl meil on tälle jotain töitä tarjota, niin sitten lähetään kartottaa, et onks jotain muuta ja monesti sit jotain muuta löytyyki”. (H4)*

Rekrytoijat kertoivat myös tunnistavansa sen, miten erilaisia toiveita ja odotuksia hakijoilla voi olla työelämää koskien. Työnhakijoiden ja heidän elämäntilanteiden vaihtelu nähtiin laajaksi ja sen takia työnhakijoiden odotukset potentiaalista työtä kohtaan vaihtelevat. Toiset työnhakijat kaipasivat osa-aikaista työtä, kun taas toiset vaativat työpaikalta mahdollisuutta työskennellä etänä. Rekrytoijat kuvasivat, että avoin suhtautuminen työnhakijoiden erilaisiin elämäntilanteisiin ja toivomuksiin työelämää kohtaan on tärkeää:

*Et pois niinku sellasesta kaavamaisuudesta, ja että pyritään näkemään ihmisessä niinku jokaisen potentiaali, vaikka se ei oliskaan ehkä sitä työelämän mallii mihin me ollaan totuttu, koska työelämä tosiaan on ihan törkeessä murroksessa nyt. Ja et pyritään löytää niitä jokaiselle itselle sopivii ratkaisuja. (H5)*

#### 4.4 Järjestelmät kaipaavat kehittämistä

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan vapaasti, millaisia asioita ja käytäntöjä rekrytoinnissa tulisi vielä kehittää. Etenkin tarve rekrytointijärjestelmien kehittämiseksi korostui. Rekrytointijärjestelmät ovat kehittyneet nopeasti viimeisen vuosikymmenen aikana, mutta korona-aika on lisännyt toimivien sähköisten rekrytointijärjestelmien tarvetta. Korona-aika on vienyt rekrytointiprosessin eri vaiheita yhä enenevässä määrin sähköiseksi lyhyessä ajassa, minkä takia helppokäyttöiset ja sujuvasti toimivat järjestelmät ovat rekrytoijille tärkeitä. Sähköisissä rekrytointijärjestelmissä nähtiin olevan rutkasti etuja: mahdollisuus hakea avoimia työpaikkoja ja käsitellä hakemuksia mihin aikaan tahansa, automaattinen hakemusten kerääminen samaan paikkaan ja mahdollisuus automatisoituun hakijaviestintään.

Sähköisten rekrytointijärjestelmien nähtiin mahdollistavan nopean ja vaivattoman hakuprosessin sekä hakemusten järjestelmällisen käsittelyn. Kaikissa organisaatioissa ei kuitenkaan rekrytointijärjestelmää ole otettu käyttöön. Yksi rekrytoijista kertoi käsittelevänsä työhakemukset sähköpostin välityksellä. Tällöin hakemusten käsittely vaatii

rekrytoijalta enemmän organisointia ja vaivaa. Rekrytointijärjestelmän käyttöönotto helpottaisi ja nopeuttaisi rekrytointiprosessin läpivientiä, kuten haastateltava kuvailee:

*Niinku ylipäättään noi kaikki prosessit ilman sitä järjestelmää, et esimerkiks just tommoset työpaikkailmotukset, niin se ei suoraan puske niitä joka paikkaan, vaan pitää ite aina laittaa, et semmonen automatisointi. Ja sit nää kiitosviestit kaikille hakijoille... ja kun sähköpostiin ylipäättään tulee kaikki hakemukset niin kyllä ne jotkut hakemukset valitettavasti voi jäädä sinne tulvaan... Et siel voi olla semmosii yksittäisii hakemuksii joita ei oo huomioitu tai et ei oo lähetetty minkäänlaista vastausta. (H3)*

Suurimmalla osalla rekrytoijista oli kuitenkin jonkinlainen rekrytointijärjestelmä käytössä. Rekrytointijärjestelmien ei kuitenkaan nähty toimivan parhaalla mahdollisella tavalla, vaan haastateltavat nostivat esiin järjestelmien epäkohtia. Ongelmalliseksi koettiin muun muassa järjestelmän kankeus, epäselkeys ja yhteensopimattomuus muiden järjestelmien kanssa. Eräs rekrytoijista kertoi kokevansa mobiiliresponsiivisuuden puuttumisen ongelmalliseksi:

*Mut sitte justiinsa toi järjestelmä, niin meillä on ihan tosi kankea toi meidän järjestelmä. Se on hyvin yleinen, sitä käytetään paljon, mutta mä en ymmärrä miksi se on niin kankea, et siinä ei esimerkiksi oo semmosta kunnan mobiiliresponsiivisuutta, mikä on todella outoo näin 2021, ku kaikki on mobiilissa, niin se ei kunnolla siinä toimi. Mä poistaisin sieltä tosi paljon semmosta turhaa, mitä meillä on ja tekisin sen paljon selkeemmäksi ja just tuo mobiiliresponsiivisuus, et se pitäis olla. (H3)*

Myös työnhakijoiden hakupolku kulkee usein yritysten omien nettisivujen ja järjestelmien kautta. Useampi rekrytoija kiinnitti huomiota myös hakijan näkökulmaan ja siihen, miten hakemuksen jättäminen järjestelmään olisi mahdollisimman helppoa. Vaikka internetin nähdään yleisesti ottaen mahdollistava helpon työnhaun (Markkanen, 2005, 107), nousi rekrytoijien puheissa esiin se, että työhakemuksen jättämistä pitäisi helpottaa edelleen. Helppo hakuprosessi ja sujuva hakemuksen täyttäminen nähdään kilpailuetuna. Rekrytoijien mukaan työhakemuksen täyttämisen pitäisi olla helppoa, nopeaa ja jouhevaa. Hidas ja



monivaiheinen työnhakuprosessi taas kaipaa kehittämistä. Etenkin eri hakuvaiheiden päällekkäisyydet hakuprosessissa tulisi rekrytoijien mukaan karsia:

*No mä mietin sitä, et pitäiskö niinkun, hakemisen olla jotenki nopeampaa, tai sillä tavalla hakijalle, et, mä koen sillä tavalla et meidän se hakemuksen jättäminen ja täyttäminen meidän sivujen kautta on aika hidasta, siel on tosi monta kohtaa, mitkä pitää täyttää et voi jättää sen hakemuksen, et siit saatais jotenki semmosta nopeampaa ja sujuvampaa. (H4)*

#### 4.5 Aika henkilöstönvuokrausyritysten haasteena

Aineistosta nousi esiin aika, joka haastaa rekrytoijia rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Ajallinen haaste näkyy etenkin siten, että kaikkia haluttuja asioita ei voida tai ehditä toteuttaa. Haaste korostui etenkin henkilöstönvuokrausyritysten rekrytoijien arjessa. Henkilöstönvuokrausyritykset kilpailevat usein rekrytointitoimeksiannoista toistensa kanssa, minkä takia nopeus on monesti tärkeä tekijä potentiaalisten hakijoiden työllistämisessä. Tällöin tietyt rekrytointiprosessin toiminnot vaativat priorisointia.

Rekrytoijien kertomuksista kävi ilmi, että rekrytoijat haluaisivat ilmoittaa jokaiselle haastattelussa käyneelle hakijalle puhelimitse valinnan tuloksesta ja siihen pyritään. Henkilökohtainen kontakti nähtiin merkityksellisenä seikkana työntekijävalinnoista tiedottaessa. Hieman ristiriitaisesti kuitenkin useat rekrytoijista totesivat, että hakijoille ilmoitetaan puhelimitse vain, jos aikaa riittää. Analyysin mukaan puhelimitse rekrytoinnin tuloksista ilmoittamista ei nähdä yhtenä tärkeimpänä rekrytoinnin vaiheena, sillä rekrytoijat ovat valmiita joustamaan siitä ajan puutteen takia.

*Öö, se riippuu et meiltä lähtee aina vähintään se sähköposti, mut jos meillä vaan on aikaa, niin me mielellään aina soitetaan niille ketkä on menny sinne asiakasyritykseen asti haastatteluun. Niin heille me soitetaan, jossain tapauksissa saatetaan laittaa tekstiviestiä. Mut se on puhelu, sähköposti tai tekstiviesti oikeestaan se et miten ollaan yhteydessä. (H3)*

Ajallinen haaste nousi esiin myös muissa rekrytointitilanteissa. Useampi rekrytoijista kertoi tilanteesta, jolloin potentiaalinen hakija ei ole tullut valituksi hakemaansa työtehtävään. Potentiaaliselle hakijalle kuitenkin pyritään usein löytämään jotain muuta sopivaa työtä,

vaikka hakija ei olisi hakenut muita työtehtäviä. Rekrytoijan aktiivisuus sopivan työpaikan hakemiselle riippuu kuitenkin siitä, kuinka paljon rekrytoijalla on aikaa käytettävissä, kuten eräs haastateltavista kuvailee:

*Tottakai se on aikakysymys myös, et niinku, eihän meillä välttämättä aina oo aikaa, et jos tulis hakemuksia pilvin pimein ja hulluna, niin emmä ehkä, oisko mulla niinku aikaa tai resursseja alkaa niinku etsimään ihmiselle itse sitä paikkaa. (H4)*

Ajallinen haaste korostuu etenkin silloin, kun työvoimapula on pahimmillaan. Kun soveltuvat hakijat ovat vähissä, on potentiaalinen kandidaatti saatava nopeasti työhaastatteluun. Jos rekrytointiprosessi venyy ja hakijoiden haastattelu viivästyy, on vaarana se, että hyvät hakijat työllistyvät muualle kesken rekrytointiprosessin. Etenkin silloin, kun hyviä hakijoita on vähän, on nopeus tärkeää.

Henkilöstövuokrausyrityksissä työskentelevien rekrytoijien kertomuksissa painottui se, miten merkittävä osa rekrytointiprosessia asiakasyritysten kanssa kommunikointi on. Asiakasyritysten yhteyshenkilöiden kanssa kommunikoidaan muun muassa rekrytointitarpeesta, rekrytointikriteereistä, rekrytointiprosessin etenemisestä ja työntekijävalinnoista. Ajalliset haasteet voivat toisinaan johtua myös asiakasyrityksistä. Rekrytoijien omien aikataulujen lisäksi asiakasyritysten yhteyshenkilöiden aikataulut asettavat usein ajallisia rajoitteita rekrytointiin. Useampi rekrytoijista kuvasi tilannetta, missä asiakasyritysten edustajat olivat liian kiireisiä vastaamaan rekrytoijien tiedusteluihin tai esittelyihin. Vastausajan venyessä myös rekrytointiprosessi viivästyi ja potentiaaliset työntekijät olivat ehtineet työllistyä. Rekrytoijat kertoivatkin, että oleellinen osa heidän työnkuvaansa on muistuttaa asiakasyrityksiä potentiaalisista työntekijäehdotuksista ja pyrkiä jouduttamaan rekrytointiprosessia. Eräs rekrytoijista kuvailee haastavaa tilannetta asiakasyrityksen kanssa:

*Tehtiin kaikki se alkutyö, julkastiin ilmot ja sitten saatiin haastavasta tilanteesta huolimatta joitakin hakijoita, jotka sitten meillä haastateltiin, ohjattiin asiakkaalle eteenpäin, mut että sitten siinä kävi niinkun asiakkaan päädyssä sellanen kurja tilanne, et he ei niinkun tarttunu hakijoihin tarpeeks nopeesti. Et heillä oli siellä sisäsi haasteita, et heillä oli niinku aikataulupaineita, et heil ei löytynyt kalenterista aikaa hoitaa näitä jatkohaastatteluita, mikä johti sit siihen, et osa hakijoista karkas kesken prosessin muualle. (H5)*

## 5. REKRYTOIJIEN KOKEMUKSIA KORONAN VAIKUTUKSESTA REKRYTOINTIPROSESSIIN

### 5.1 Rekryointitarpeet muuttuvat nopeasti

Keskustelimme teemahaastatteluissa koronapandemian vaikutuksista rekrytoinnin eri vaiheisiin. Rekryointitarpeiden nopeat muutokset nousivat keskusteluissa vahvasti esiin. Korona-aika ja sen seuraukset aiheuttivat epävarmuutta yrityksissä, mikä heijastui yritysten rekryointitarpeisiin. Etenkin korona-ajan alkupuolella rekryoinnit vähenivät radikaalisti ja uusien työntekijöiden palkkaamista emmittiin. Etenkin ravintola-alalla rekryoinnit loppuivat kokonaan koronapandemian alkupuolella.

Epävarmuus heijastui vahvasti myös rekrytoijien arkeen. Jyrkät rekryointitarpeiden muutokset aiheuttivat epäselvyyttä työvoiman tarpeesta ja siitä, miten rekryointiprosessien kanssa edetään. Rekrytoijat kokivat epävarmuutta siitä, mihin hakijoita haastatellaan tai kuinka pitkäksi aikaa työtä voidaan tarjota. Eräs rekrytoijista kuvailee tilannetta:

*Niin alkuun se vaikutti tietysti niin, et kaikki rekryoinnit meni jäihin. Ei ollu rekrytointeja, koska ravintolat meni kiinni. Ja se koronan alku, mikä oli silloin ja osu ravintola-alalle tosi kovaa, niin kylhän sen niin näyttäyty, et niitä rekrytointeja ei ollu, tai niitä oli vaan todella murto-osa siitä mihin oltiin totuttu. Asiakkailla meni paniikkinappulat pohjaan ja kaikki seis. (H5)*

Nopeiden muutosten taustalla olivat erilaiset koronasta johtuvat ongelmat. Osa yrityksistä kamppaili esimerkiksi materiaalin saatavuuden kanssa. Etenkin teollisuudessa ja rakennusosalalla materiaalipula tietyistä raaka-aineista haastoi liiketoimintaa. Haasteet materiaalien kanssa vaikuttivat liiketoiminnan jatkuvuuden epävarmuuteen ja siten myös rekryointitarpeisiin, kuten yksi haastateltava kuvailee tilannetta:

*Ja sitte tieteenki sehän vaikutti se pahin aika siihen, et meillähän asiakkaila oli materiaalin saatavuuden kanssa ongelmia, mikä näkky edelleen olevan, et sitä on, ja sitten myös heillä oli sitä, et he ei oikein tienny, et voidaanko tässä ottaa porukkaa että onko näitä töitä ja miten tässä toimitaan, et semmonen tietynlainen epävarmuus tuli myös sieltä suunnalta. (H3)*

Koronapandemian alkuvaiheen jälkeen rekryointitarpeiden muutokset ovat olleet aaltomaisia. Rekryointitarpeet eivät ole pysyneet tasaisina muutamia aloja ja yrityksiä lukuunottamatta. Aaltomaisuus ja vaihtelevat rekryointitarpeet ovat olleet seurausta muun muassa nopeasti muuttuvista rajoituksista ja vaihtelevasta kysynnästä. Rekrytoijat kertoivat, että yritysten tarpeet ovat tulleet usein samanaikaisesti. Aaltomaiset vaihtelut ovat näkyneet suurina kysyntäpiikkeinä ja toisinaan taas rekryoinnit ovat olleet kaikilla jäissä:

*Se on vaikuttanu aika radikaalisti, et kuinka paljon noita toimeksiantoja tulee asiakasyrityksiltä, et koska täähän on ollu tällästä, aika aaltomaista, et yhtäkkii kukaan ei tarvii ketään, ja sit yhtäkkii kaikki tarviiki taas kaikki ihmiset töihin. (H4)*

## 5.2 Kehollisen läsnäolon puuttuminen vaikeuttaa hakijan aistimista

Haastatelluista rekrytoijista jokainen oli joko osittain tai kokonaan siirtynyt etäkäytäntöihin ja myös osa rekryointiprosessin vaiheista oli siirretty kokonaan digitaaliseksi. Rekrytoijat kertoivat etenkin pitäneensä haastatteluja etänä korona-aikana. Etähaastatteluita oli pidetty videopuhelun tai tavallisen puhelun välityksellä.

Rekrytoijat peilasivat etähaastatteluita perinteiseen kasvotusten pidettävään haastatteluun. Rekrytoijien kertomuksista tuli ilmi merkittäviä eroja ennen kaikkea siinä, miten rekrytoijat kokevat etähaastattelun vaikuttavan haastattelutilanteeseen. Jokainen rekrytoijista kertoi kokemuksiaan siitä, miten hakijan kohtaaminen on erilaista etähaastattelussa kuin kasvotusten tavatessa. Etenkin hakijan aistiminen etähaastattelun välityksellä koettiin

vaikeaksi. Rekrytoijat kertoivat aistivansa hakijaa työhaastattelutilanteessa. Etähaastattelussa kuitenkin hakijan aistiminen koettiin vaikeammaksi, kuin kasvotusten pidettävässä haastattelussa. Eräs rekrytoijista kuvaili haastattelumuotojen eroavaisuuksia:

*Kyl mä koen et se on aina eri asia nähä se ihminen livenä. Ja kyl siit ihmisestä aistii ihan eri tavalla niinku et millanen hän on, nii siitä, et miten hän siis niinku livetilanteessa on sun kanssa, et on se eri juttu. (H4)*

Kehollisuuden puuttumisen koettiin vaikuttavan rekrytoijien mahdollisuuteen aistia työnhakijaa. Etenkin hakijoiden ilmeiden, eleiden, kehonkielen ja olemuksen aistimisen koettiin olevan haastavampaa etähaastattelun välityksellä, sillä ne eivät välity samalla tavalla rekrytoijalle ruudun tai puhelimen välityksellä. Myös kehollisuuteen ja olemukseen liittyvät asiat, kuten hakijanliikkeet, mikroilmeet ja käytöstavat jäävät osittain tai kokonaan piiloon ruudun välityksellä tai puhelimesta puhuttaessa.

Etähaastattelussa siis tietyt, tavalliseen kasvotusten tapahtuvaan vuorovaikutustilanteeseen olennaisesti kuuluvat asiat, jäävät piiloon. Tällöin hakijasta ei saada kokonaiskuvaa samalla tavalla kuin kasvotusten tavattaessa, vaan fyysisen läsnäolon ja kehollisuuden puuttuminen haastaa rekrytoijaa. Rekrytoijien kertomuksista oli tulkittavissa, että kehollisuuteen ja olemukseen liittyvien asioiden näkeminen ja aistiminen on rekrytoijille tärkeää, sillä hakijasta voidaan tehdä tiettyjä päätelmiä aistimisen kautta:

*Itelle on tosi tärkeä nähä hakijan tämmöset käytöstavat ja ulkoinen, miten hän elehtii, niin se kertoo yllättävän paljon ihmisestä. Et miten hän käyttäytyy ja minkälaisia ilmeitä hänellä on ja mitä hän, ja minkälaiset hänen ulkoiset tämmöset eleet on, niin nämä jää melkein ihan täysin sen videon välityksellä näkemättä, tietenkin kasvot voi nähdä, mut se suodattaa tosi paljon ihmisestä, et siinä kuulee äänen, mut siitä jää semmonen kokonaisolemus näkemättä sitten, ulkoinen tai semmone. (H6)*

Hakijan sopivuudesta voi olla jopa haastavaa muodostaa kuvaa etähaastattelun perusteella. Kokonaiskuvan muodostaminen koettiin helpommaksi silloin, kun hakijan kanssa ollaan tavattu kasvotusten. Useampi rekrytoijista viittasi intuitioon ja siihen, että rekrytoijan intuitio ei toimi samalla tavalla etähaastattelussa kuin kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa. Intuitio toimii paremmin kasvotusten tavattaessa kuin etähaastattelun perusteella tehtävissä tulkinnoissa, kuten yksi rekrytoijista kuvailee:

*Toki siinä tuo oman haasteensa se että se pitää siinä sit se puhelussa tai haastattelussa saaha se irti, et onko se sopiva sitte kuitenkaan, että ku se on kuitenkin se oma intuitio, niin se ei välttämättä toimi sit siinä puhelussa tai siinä videon yhteydellä, et se kaipaa aina semmosen suoran kontaktin ihmiseen, että sä näät sen ja pystyt vähän lukemaan sitä kehon kieltä. (H3)*

Aistimisen haastavuuden lisäksi useampi rekrytoijista nosti esiin käytännön ongelman siinä, että fyysiseen työhön on haastavaa rekrytoida näkemättä hakijan fyysistä olemusta. Etähaastattelussa usein ainoastaan kuullaan hakijan ääni tai nähdään hakijasta hyvin rajattu osa, kuten kasvot. Näin ollen hakijan koko fyysinen olemus jää etähaastattelussa usein näkemättä, mikä koettiin ongelmalliseksi etenkin silloin, kun rekrytoidaan fyysistä voimaa vaativiin työtehtäviin. Kun hakijan fyysinen preesens nähdään kokonaisuudessaan, on rekrytoijan mahdollista varmistua siitä, että hakija kykenee suoriutumaan fyysisten työtehtävien asettamista vaatimuksista.

*Mut se haaste ehdottomasti on se, et ku mä palkkaan logistiikka-alalle suorittavan tason tyyppi lähinnä, niin kyl mä haluun nähä ne ihmiset. Ja jos mä en niit nää, niin se tuo ihan valtavan epävarmuuden siihen. Et onhan sil varmasti kaks kättä ja kaks jalkaa. Ne on kuitenkin suht kriittisii olla olemassa. Ei sillä, jokaiselle varmasti oma paikkansa löytyis, emmä sillä. Mut jos ei oo kahta kättä ja pitäis keräämään lähtee nii ei, ei vaan toimi. Se tuo tosi paljon semmost epävarmuutta ku palkataan fyysisiin töihin ja siin tapaukses se sun fyysinen preesens on tosi iso osa sitä yhtälöö. (H1)*

### 5.3 Etäaika vaatii enemmän varmistelua

Rekrytoijat olivat siirtyneet korona-aikana joko osittain tai kokonaan etätyökäytäntöihin. Etäkäytännöt heijastuivat myös rekrytointiprosesseihin ja esimerkiksi haastattelut ja työsopimusten kirjoitukset olivat siirtyneet verkkoympäristöön. Etäkäytännöistä keskusteltaessa nousi esiin rekrytoijien kokemus siitä, että etäaika vaatii runsaasti valmistelua ja asioiden tarkistamista. Etäaikana toisen ihmisen kanssa keskustellessa asioista varmistuminen on haastavampaa kuin kasvotusten kommunikoidessa.

Esimerkiksi etähaastattelutilanteeseen koettiin liittyvän epävarmuutta hakijasta, mikä luo tarpeen kysyä enemmän ja varmistella tiettyjä asioita. Rekrytoijat joutuvat kysymään enemmän kysymyksiä kuin kasvotusten pidettävässä haastattelussa, jotta hakijan soveltuvuudesta voidaan varmistua. Lisäkysymysten esittäminen lisäsi myös haastatteluihin kuluvan ajan pituutta. Kasvotusten kohdattaessa hakijasta ja hänen soveltuvuudesta varmistutaan nopeammin:

*Musta tuntuu et mun täytyy tehdä ehkä enemmän niinku, et mun pitää niinku tarkemmin kysyä ja enemmän puhua ja ehkä pidempään pitää se haastattelu, et siihen kuluu enemmän aikaa. Että, mut en tiedä, se voi olla vaan musta, et must tuntuu et jos mä nään ihmisen livenä ja juttelen hänen kaa näin, niin silleen livenä, niin sitten, mul tulee nopeammin semmonen varmempi olo siitä, et onks se ihminen mun mielestä soveltuva siihen tehtävään vai ei. Et nyt mä ehkä joudun käyttää enemmän sitä, tai niinku enemmän kysyä ja käyttää enemmän aikaa siihen puhumiseen teamsin välityksellä, et mä varmistun siitä. (H4)*

Varmistelun tarve vaikutti myös asiakasyritysten kanssa kommunikoimiseen. Useat henkilöstöpalvelualalla työskentelevät rekrytoijat kertoivat vierailevansa säännöllisesti asiakasyritysten luona. Vierailut yrityksissä koettiin tärkeäksi, jotta rekrytoija hahmottaa työympäristöä, työtehtäviä ja työolosuhteita paremmin. Rekrytoijien kertomuksen mukaan yrityksen ja työtehtävien tunteminen auttaa löytämään sopivampia hakijoita ja ymmärtämään yrityksen tarpeita paremmin.

Koronapandemian aikana pääsy yrityksiin on kuitenkin ollut vaikeaa. Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset asiakasyrityksissä ovat vähentyneet ja tapaamiset ovat siirtyneet teams-alustoille ja puhelinten välitykselle. Ongelmalliseksi koettiin etenkin se, jos korona-aikana tulleiden uusien asiakkaiden tiloihin ei päästy vierailemaan. Vierailujen puutteen koettiin vaikeuttavan rekrytointia, koska rekrytoijan ei ollut mahdollista havainnoida työympäristöä ja työtehtäviä omin silmin. Rekrytoinnin kannalta oleelliset asiat, kuten rekrytointikriteerit, tehtävänkuva työolosuhteisiin liittyvät asiat selvitettiin vierailun sijasta puhelimitse tai teams-palaverista. Rekrytoijien kokemuksen mukaan asiakasyrityksiltä piti kysellä ja varmistella asioita erityisen takkaan, kun henkilökohtainen tutustuminen työpaikkaan ja työtehtäviin ei ollut mahdollista.

*Jos tuli jotain ihan kokonaan uusia asiakkaita, niin sitten piti vaan hirveen tarkasti kysyä ne kaikki speksit ja kysyä, minkä tyylistä se työ on ja millaisissa tiloissa ollaan ja oikeestaan se on enemmän sitten vaan semmosta kysymistä, että ei voi mennätutustumaan itse, vaan sitte se pitää keskustella tarkasti ja hyvin yksityiskohtaisesti asioista. (H6)*

Etäajan kommunikointi niin hakijoiden kuin muiden ihmisten kanssa vaati yksityiskohtaista varmistelua, aikaa ja useita kysymyksiä varmuuden saavuttamiseksi. Eräs rekrytoijista kuvaili kokemustaan siitä, että työ sopimuksia kirjoitettaessa ja uutta työntekijää perehdyttäessä asiat sisäistetään paremmin silloin, kun perehdytys tehdään kasvotusten. Fyysisen läsnäolon merkitystä ja painokkaasti puhumista korostettiin asioiden sisäistämisesä. Tämä vahvistaa tulkintaa siitä, että kasvotusten tavatessa varmuus asioista tulee helpommin kuin etänä kommunikoidessa:

*Mut ihan kokemuksesta tiiän, et ku sä kirjotat ne silleen face to face, niin asiat menee paljon paremmin, ku se et laitat sähköisesti materiaalia. Vaik se on juridisesti ihan yhtä ok. Mut sit siin tulee se ainii, se tilinumero ja ainii, se verokortti. Ja sit niist tulee kuitenkin semmosia niinku, et eihän se työntekijä niinku ymmärrä, et hänellä on myöski velvotteita ja ne on hänelle kerrottu. Mut jos mä tässä tälle silmästä silmään painokkaasti sanon, et tää on nyt eka ja vika kerta ku mä muistutan tästä verokortista, et siin vaihees ku nasahtaa se kuuskyt pinnaa niin kyl sä sillon heräät viimeistään. Toimii ku häkä. (H1)*



#### 5.4 Etäaika nopeuttaa ja helpottaa

Korona-ajan tuomat muutokset nousivat haastatteluissa keskiöön. Selkeästi positiivisessa valossa esiin nousi etätyökäytäntöjen tuoma helppous ja nopeus rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi etähaastattelut, työsopimusten sähköinen allekirjoittaminen ja etäperehdytykset säästävät merkittävän määrän aikaa. Rekrytointiprosessin etäkäytännöt säästävät monesti myös vaivaa, sillä sekä hakija että rekrytoija säästyvät toimistolle matkustamiselta. Eräs rekrytoijista kuvailee kokemuksiaan etäkäytännöistä:

*Hyviä puolia siinä on ehottomasti se, että aikaahan siihen menee paljon vähemmän, kun se hoidetaan etänä. Ei tuu sitä, että hakijan ei tarvii lähtee, vaikka meilläkin, no aatellaan paikasta X\* paikkaan Y\*, 40 kilsaa tulee siinä, et hakijan ei tarvii käydä sitä matkaa, ja tota, se menee jotenki paljon nopeemmin sillon ku on etänä, et jotenki ihmiset valmistautuu siihen sillain, et nyt tää hoidetaan jotenki tosi tiketilleen pois. (H3)*

\*= Paikannimet anonymisoitu haastateltavan anonymiteetin takaamiseksi

Rekrytointiprosessin etäkäytännöt voivat joissakin tapauksissa nopeuttaa myös muita rekrytointiprosessin vaiheita. Monesti etähaastatteluiden sopiminen onnistuu usein nopeammalla aikataululla kuin kasvotusten pidettävän haastattelun. Rekrytoijat antoivat esimerkkejä tilanteista, kun etähaastattelun pitäminen on onnistunut esimerkiksi hakijan ruokatauolla tai juuri ennen hakijan työpäivän alkua. Etähaastattelu voidaan toteuttaa paikkariippumattomasti ja sellaisina aikoina, milloin hakija ei ehtisi matkustaa kasvotusten pidettävään haastatteluun esimerkiksi rekrytoijan työpaikalle. Etäkäytännöt voivat siis mahdollistaa koko rekrytointiprosessin nopeutumisen, kuten eräs haastateltavista kertoo:

*Se on hakijalle helppoa, et hänen ei tarvii tulla sinne toimistolle, et se on hyvinki nopeeta järjestää tälleen teamsissa lyhyelläki aikataululla, et sehän on joskus silleen et jos joutuu tulee paikan päälle, et siin saattaa mennä jonkun aikaa, et sitä ei välttämättä saa heti seuraavalle päivälle tai sitä seuraavalle päivälle, et se saattaa mennä vaikka viikon päähän. Et siinä mielessä teams on nopeuttanut sitä prosessia. (H4)*

Aina rekrytoinnin etäkäytäntöjä ei kuitenkaan haluta soveltaa. Rekrytoijien kertomuksista selvisi, että haettava työpaikka vaikuttaa siihen, halutaanko työhaastattelu pitää etänä vai paikan päällä. Etähaastattelu ei aina ole rekrytoijien mukaan sopiva vaihtoehto. Ennen kaikkea vaativamman tason ja korkeampien virkojen hauissa rekrytoijat kokivat haluavansa haastatella hakijat paikan päällä. Halukkuus haastatella korkeamman tason virkaan kasvotusten linkittyi tutkimuksen kappaleissa 5.2. ja 5.3. nousseihin asioihin, kuten etähaastattelun epävarmuustekijöihin, haasteeseen saada eheää kokonaiskuvaa hakijasta ja tarpeeseen varmistua hakijan soveltuvuudesta.

*Jos on tälläsestä niinku, voisko sanoo, isommasta rekrytoinnista, tai et jos vaikka ravintolapäällikköä tai hotellinjohtajaa tai tällasta haastatellaan, niin mä kokisin et mä ehkä mieluusti pitäisin ne haastattelut sitte kuitenkin toimistolla livenä ennemmin ku teamsin kautta. (H4)*

Etähaastatteluiden ja muiden sähköisten rekrytointikäytäntöjen yleistettyä kynnys hakijan kohtaamiselle on noussut. Rekrytoijat ovat alkaneet käyttämään enemmän harkintaa siinä, haluavatko he haastatella työnhakijaa paikan päällä vai ei, kuten eräs rekrytoijista kertoo:

*Ja ehkä siit tulee semmost harkintaa, et ketä mä oikeesti haluun haastatella ja kohdata face to face. (H1)*

## 5.5 Korona-aika on aiheuttanut osaajapulan

Kappaleessa 5.1 todettiin, että koronapandemia on aiheuttanut nopeita muutoksia yritysten työntekijätarpeisiin. Vaihtelevat rajoitustoimenpiteet ovat aiheuttaneet epävarmuutta työn jatkumisesta ja osassa yrityksistä on jouduttu lomauttamaan työntekijöitä. Ongelmat ovat korostuneet etenkin tietyillä aloilla, jonka seurauksena tiettyjen alojen ammattilaiset ovat korona-aikana vaihtaneet toisille aloille. Etenkin ravintola- ja matkailualan nähtiin

menettäneen suuren määrän osaajia. Alan ammattilaiset ovat siirtyneet aloille, joissa töitä on riittänyt koronapandemian läpi. Koronarajoitusten löyhentyessä työntekijöitä on rekrytoijien mukaan tarvittu entiseen tapaan, mutta ammattitaitoisia osaajia on vaikea löytää, kuten eräs rekrytoijista kuvailee:

*Hakemuksiahan tulee nyt ihan eri tavalla, et oli paljon enemmän hakijoita ja ehkä sellasia ammattitaitoisia alan hakijoita, jol oli koulutus ja oli tehny alan hommia, et nyt tulee paljon vähemmän hakemuksia ja tulee sellasia hakemuksia, et heillä ei oo mitään alan kokemusta tai mitään alan osaamista. (H4)*

Etenkin koronapandemian alkupuolella rekrytoijat saivat työhakemuksia niiden alojen osaajilta, joissa nyt kärsitään osaajapulasta. Esimerkiksi ravintola-alalla koko elämänsä työskennelleitä kokkeja ja tarjoilijoita hakeutui tuotantotöihin tai rakennusosalalle. Tiettyjen alojen ahdinko on näkynyt rekrytoijien työssä siten, että avoimia hakemuksia on tullut aiempaa enemmän etenkin näiden alojen osaajilta:

*Mä oon aika varma et enemmän tämmösiä avoimia hakemuksia on tullut. Semmosia et vähän niinku kokeillaan, et jos nyt tuolta jotain. Ja ehkä semmosii, viel se, et jos laatupuolest puhutaan, niin oon aika varma siitä, et semmosii mä lähen täält ennen ku on myöhästä hakijoita on. Ja sit näiden yt:iden seurauksena, et työsuhde on puol vuotta mut ei oo työvelvotetta, niin voisin alottaa työt tai olla alottamatta työt. (H1)*

## 6. KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää rekrytoijien kokemuksia rekrytoinnista korona-aikana. Pyrkimyksenä oli saada selville, millaisia kokemuksia rekrytoijilla on korona-aikana vallinneista rekrytointikäytännöistä ja miten rekrytointia pitäisi ammattilaisten mielestä kehittää korona-ajan kokemusten ja muutosten pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena oli kerryttää ymmärrystä myös siitä, miten maailmanlaajuinen koronapandemia on vaikuttanut rekrytointiprosessin eri vaiheisiin ja rekrytoijien jokapäiväiseen työhön. Tutkimusaineisto kerättiin kuudelta rekrytointia työkseen tekevältä ammattilaiselta, jotka ovat työskennelleet rekrytoinnin parissa koronapandemian aikana. Tässä luvussa vedän tutkimuksen tulokset yhteen ja peilaan tuloksia suhteessa aiempiin tutkimustuloksiin. Esitän johtopäätöksiä ja esittelen jatkotutkimusehdotukset.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että korona-aika haastaa rekrytoijia rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Tuloksissa korostui se, miten korona on vaikuttanut yritysten rekrytointitarpeisiin. Rekrytointitarpeet ovat vaihdelleet koronapandemian takia hyvin nopeasti. Nopeat rekrytointitarpeiden vaihtelut ovat näkyneet rekrytoijien työssä epävarmuutena siitä, kuinka pitkäksi aikaa työtä voidaan luvata ja onko töitä ylipäättään mahdollista tarjota. Giupponi & Landais (2020) toteavat, että korona on vaikuttanut eri organisaatioihin eri tavoin. Toisilla aloilla kysyntä on kasvanut, kun taas toisilla aloilla kysyntä on romahtanut (Giupponi & Landais, 2020). Rekrytoijat kertoivat kokemuksistaan siitä, miten rekrytointitarpeiden vaihtelu on ajoittain ollut aaltomaista. Aaltomaisuuden taustalla vaikuttavat tiettyjen alojen, kuten ravintola- ja matkailualojen, yrityksille asetetut rajoitteet. Esimerkiksi aukiolorajoitukset ovat aiheuttaneet aaltomaisia tarpeiden vaihteluja sen mukaan, miten yritykset saavat olla auki. Spurr & Straub (2020) toteavat, että koronasta aiheutuvan epävarmuuden takia monissa organisaatioissa on tukeuduttu joustavaan vuokra- ja keikkatyövoimaan.

Rekrytoijat ovat kokeneet myös ajallisia haasteita korona-aikana. Ajalliset haasteet näkyvät esimerkiksi siten, että rekrytoijat eivät pysty aina toteuttamaan kaikkia haluttuja asioita tai suorittamaan niitä tietyn ajan sisässä. Rekrytoijien mukaan esimerkiksi hakijoiden henkilökohtainen kontaktointi ei ole aina mahdollista ajallisista syistä. Ajalliset haasteet

riippuvat vallitsevasta tilanteesta. Aika on tärkeää myös hakijoille. Waungin ja Bricen (2007) mukaan hakijoiden kontaktoinnin aikajänteellä on merkitystä. Pitkään valintapäätöksestä tiedottamista odottavat työnhakijat muodostavat useammin kielteisen kuvan organisaatiosta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan aika haastaa etenkin henkilöstövuokrausyrityksissä, jolloin rekrytointiprosessin vaiheet ja niiden suoritustavat vaativat monesti priorisointia

Korona-aika on tuonut mukanaan myös pulan osaavista työntekijöistä. Osaajapulaa todetaan näkyvän etenkin tietyillä aloilla, kuten ravintola- ja matkailualalla. Ammattitaitoisten hakijoiden määrä on vähentynyt. Korona-ajan rajoitustoimenpiteiden seurauksena työntekijät ovat vaihtaneet alaa epävarmuuden pelossa tai lomautusten seurauksena. Tilastokeskuksen tilastot osoittavat, että rekrytoijien kokemukset kumpuavat aidosta ongelmasta. Majoitus- ja ravitsemistoiminta ovat muun muassa viihteen ja taiteen alojen rinnalla kokeneet kovimman kolauksen koronapandemian johdosta (Tilastokeskus, 2021).

Tutkimuksen tuloksissa keskiöön nousivat etäaika, rekrytointiprosessin sähköistyminen ja sen vaikutukset. Carnevalen & Hatakin (2020) mukaan niin rekrytoijat kuin hakijat ovat koronapandemian takia siirtyneet yhä enenevässä määrin sähköisten rekrytointiprosessien pariin. Krysnińska-Kościańska ym. (2020) mukaan videohaastatteluiden määrä on kasvanut korona-aikana 22 % aina 58 % asti. Myös tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että rekrytoijat ovat korona-aikana siirtyneet joko osittain tai kokonaan sähköisen rekrytoinnin pariin. Rekrytoinnin sähköistyessä tarve toimiville rekrytointijärjestelmille on kasvanut. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että rekrytointijärjestelmät ovat rekrytoijille tärkeitä, mutta ne kaipaavat vielä kehittämistä. Rekrytoijat mainitsivat sähköisten järjestelmien eduksi muun muassa joustavan työhakemusten käsittelyn, hakemusten kerääntymisen samaan paikkaan ja automatisoidun hakijaviestinnän. Rekrytoijat totesivat rekrytointijärjestelmien helpottavan rekrytointia. Myös aiemmassa tutkimuksessa todetaan sähköisten rekrytointijärjestelmien omaavan paljon hyötyjä. Smithin & Ruppin (2004) mukaan esimerkiksi suuren hakijamäärän organisointi ja hakijoiden informoiminen onnistuvat rekrytointijärjestelmällä vaivattomasti. Toisaalta tutkimuksen tulosten mukaan järjestelmissä on vielä kehitettävää ja esimerkiksi järjestelmien kankeutta tulisi vähentää ja työnhakuprosessia nopeuttaa.

Etäaikaan kiinnittyy myös rekrytoijien kokemus siitä, miten etäaika vaatii paljon varmistelua. Etäaika tuo mukanaan epävarmuutta, minkä seuraksena rekrytoijat joutuvat kysymään niin hakijoilta kuin asiakkailta tavallista enemmän kysymyksiä välttääkseen epäselvyyksiä ja vääriä tulkintoja. Tuloksista selvisi, että kasvotusten tavattaessa asiat menevät monesti helpommin perille, sillä tärkeäksi koettujen asioiden tärkeyttä on helpompi painottaa ja toisen ymmärtämisestä voidaan varmistua helpommin. Wolffin & Burrowsin (2021) mukaan etäaikana haasteita voi aiheuttaa videopuhelun kuvanlaatu tai yhteysongelmat. Videopuhelun tai puhelun välityksellä puhuttaessa haasteeksi voi muodostua myös se, että kommunikaatiovihjeet jäävät osittain tai kokonaan piiloon tai epäselviksi. Tällöin riski toisen ihmisen sanomisten väärinymmärtämiseen on suurempi. (Wolff & Burrows, 2021). Näin ollen aiempi tutkimus tukee rekrytoijien näkemystä varmistelun tarpeesta.

Koronapandemian mukanaan tuomat etäkäytännöt ja sähköinen rekrytointiprosessi ovat vaikuttaneet rekrytointiin myös positiivisesti. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että etäaika on nopeuttanut ja helpottanut rekrytointiprosessin eri vaiheiden läpivientiä. Haastatteluun matkustamiseen ei mene aikaa eikä vaivaa ja usein myös haastatteluajkojen sopiminen onnistuu nopeammalla aikataululla. Myös aiempien tutkimusten tutkimukset puoltavat sähköisen rekrytoinnin ja etäkäytäntöjen nopeutta. Smithin & Rupp (2004) mukaan sähköinen rekrytointiprosessi on kustannustehokas ja se sekä nopeuttaa että helpottaa rekrytointia.

Työhaastattelut ja etähaastatteluiden kasvanut suosio nousivat tutkimuksen tuloksissa esiin. Työhaastattelu on nähty tavallisesti tilanteeksi, jossa haastattelija arvioi työnhakijan vastauksia ja pätevyyttä (Levashina ym. 2014). Tutkimuksen tuloksissa kuitenkin korostui hakijan aistiminen. Hakijoiden aistimisen ja havaintojen tekemisen koettiin olevan olennainen osa rekrytointia. Rekrytoijat kertoivat aistivansa hakijoita etenkin työhaastatteluvaiheessa. Kinnusen & Parviaisen (2016) mukaan hakijan ja haastattelijan välinen aistiminen kuuluu rekrytointiprosessiin. Aistiminen tiivistyy tuntemuksiksi, jotka vaikuttavat siihen, millainen mielikuva hakijasta muodostuu. (Kinnunen & Parviainen, 2016). Tutkimukseni tuloksissa nousi esiin se haaste, etteivät rekrytoijat osanneet sanoittaa

hakijasta nousevaa tunnetta tai eritellä, mistä tuntemukset tulevat. Myös Kinnunen & Parviainen (2016) toteavat, että rekrytoijien on vaikeaa kertoa tarkkaan, mistä kaikista tekijöistä kokonaiskuva hakijasta muodostuu. Tutkimukseni tuloksissa keskeistä oli kuitenkin se, että rekrytoijan on tärkeää luottaa hakijasta muodostuviin tuntemuksiin. Rekrytoijat kokevat tärkeäksi omaan vaistoon ja hakijasta kumpuvaan “fiilikseen” luottamisen.

Pitkälti sähköiseen muotoon siirtyneet rekrytointiprosessit vaikeuttavat hakijan aistimista ja kokonais kuvan hahmottamista. Kehollisen läsnäolon puuttuminen korostui tutkimustuloksissa. Rekrytoijat kokevat, että etähaastattelun eli puhelinhaastattelun tai videohaastattelun välityksellä on haastavampaa hyödyntää rekrytoijan vaistoa. Rekrytoijat mainitsivat, että esimerkiksi hakijan käytöstopojen ja fyysisen presensin arvioiminen on haastavampaa etähaastattelun välityksellä. Kinnunen & Parviaisen (2016, 62) mukaan rekrytoijat kiinnittävät työhaastattelun aikana huomiota muun muassa hakijan käytökseen, persoonaan sekä kehollisiin seikkoihin, kuten katseeseen ja istuma-asentoon. Rekrytoijat tekevät tulkintoja tietyistä hakijan ominaisuuksista ja esimerkiksi hymy tulkitaan positiiviseksi merkiksi, kun taas kyyryssä istumista tulkitaan usein vieraannuttavaksi (Kinnunen & Parviainen, 2016). Etähaastatteluiden aikana rekrytoijalla ei ole aina mahdollisuutta havainnoida Kinnusen & Parviaisen (2016) mainitsemia asioita, sillä tietyt asiat esimerkiksi kehollisuuteen ja eleisiin liittyen jäävät äänen tai videon välityksellä näkemättä. Rekrytoijat painottavatkin kokemusta siitä, että hakijan aistiminen ja tarkkojen havaintojen tekeminen onnistuu helpommin kasvotusten tavattaessa.

Tutkimuksen tuloksissa nousivat esille positiivisen hakijakokemuksen merkitys ja rekrytoinnin inhimilliset ulottuvuudet. Hakijakokemuksen merkitys ja siihen panostaminen korostuivat sekä tämän tutkimuksen tuloksissa, että aiemmissä tutkimuksissa. Esimerkiksi McCarthy ym. (2018) mukaan positiivinen hakijakokemus vaikuttaa hakijan motivaatioon haettavaa paikkaa kohtaan. Nabi ym. (2016) taas alleviivaa, että oikeudenmukaiseksi koettu hakuprosessi vaikuttaa hakijan käsityksiin rekrytointia toteuttavasta organisaatiosta. Aiempien tutkimusten mukaan hakijakokemuksella on suuri merkitys siihen, miten hakija käyttäytyy organisaatiota kohtaan jatkossa. Tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että myös rekrytoijat arvottavat hakijakokemuksen merkityksen korkealle. Rekrytoijat kokivat

voivansa vaikuttaa omalla työllään ja toiminnallaan hakijakokemukseen. Rekrytoijat korostivat esimerkiksi sujuvan ja aktiivisen hakijaviestinnän merkitystä hakijakokemuksen kannalta. Niin ikään McCarthy ym. (2018) painottavat, että hakijoiden oikeudenmukainen informoiminen vaikuttaa myönteisen hakijakokemuksen syntymiseen. Rekrytoijat kertoivat myös kokevansa palautteenannon ja haastateltujen hakijoiden henkilökohtaisen kontaktoimisen tärkeäksi. Rekrytoijien tapaan McCarthy ym. (2018) toteaa, että palautteenanto ja valinnan perustelu ovat kriittisiä tekijöitä hakijakokemuksen kannalta.

Rekrytoinnin inhimillisyyden teemaan kiinnittyi esimerkiksi se, että rekrytoijat haluavat kohdella hakijoita arvostavasti ja tasavertaisesti. Hakijan hyvään kohteluun liittyen Barnett (2008) korostaa, että haastateltavalle pitää antaa mahdollisuus osallistua keskusteluun ja kysyä itselleen tärkeitä asioita työhaastattelussa. Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi myös se, että rekrytoijat kokevat työnhakijoiden yksilöllisten tarpeiden ja voimavarojen huomioimisen olevan tärkeää rekrytoinnissa. Aiemmassa tutkimuksessa ei juurikaan kiinnitytty yksilöllisyyden teemaan, mutta toisaalta Alasoinin (2014) mukaan yksilöllisten ratkaisujen löytäminen työnhakijoille on vasta tulevaisuuden trendi hr-alalla.

Tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että korona on vaikuttanut mittavasti useisiin rekrytointikäytäntöihin rekrytoijien näkökulmasta. HR-alaa ja rekrytointia on tutkittu laajalti, mutta korona-ajan konteksti on vielä tuore näkökulma tutkimukseen ja siten tutkimusta on ainakin toistaisesti rajallisesti. Koen, että HR-alan tutkiminen korona-ajan kontekstissa olisi tärkeää, sillä tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa tärkeää tietoa ja ymmärrystä siitä, miten rekrytointi muuttuu globaalin pandemian aikana ja millaiset käytännöt on todettu toimiviksi. Tutkimuksestani käy myös ilmi, että pandemia on kiihdyttänyt tiettyjä rekrytoinnin käytäntöjä. Esimerkiksi sähköinen rekrytointiprosessi etähaastatteluineen on yleistynyt pandemian aikana vauhdilla. Näin ollen korona-ajan kontekstissa tehty tutkimus voi antaa suuntaviivoja sille, mihin suuntaan rekrytointiprosessit tulevat kehittymään.

Jatkotutkimusmahdollisuudet ovat laajat. Ensimmäinen ehdotukseni on, että jatkotutkimus käsittelee työnhakijan kokemuksia rekrytointiprosessista korona-aikana. Omassa



tutkimuksessani kiinnityin rekrytoijan näkökulmaan. Näen tarpeelliseksi tutkimuksen siitä, millaista on ollut hakea työtä ja osallistua rekrytointiprosessiin työnhakijana korona-aikana. Työnhakijoiden kokemusten tutkimuksella voidaan selvittää sitä, mitkä rekrytointikäytännöt ovat toimivia ja mitkä asiat kaipaavat kehittämistä. Tutkimuksessa voidaan myös saada vastauksia siihen, miten korona-aika on vaikuttanut rekrytointiprosessiin työnhakijoiden näkökulmasta. Näen erityisen mielenkiintoiseksi sen, miten tutkimuksen tulokset peilautuisivat suhteessa rekrytoijien kokemuksiin. Tutkimus voi tuoda ajankohtaista ja tärkeää tutkimustietoa siitä, millaista työnhaku on globaalin pandemian aikana ja onko esimerkiksi rekrytoijien mahdollista sujuvoittaa rekrytointiprosessia omalla toiminnallaan. Tässä tutkimuksessa selvisi, että rekrytoijat kokevat hakijakokemuksen tärkeäksi. Näin ollen jatkotutkimuksessa voidaan selvittää, millaisia toiveita ja odotuksia työnhakijoilla rekrytoinnista on ja mihin suuntaan rekrytointia olisi työnhakijoiden mielestä hyvä kehittää.

Toinen jatkotutkimusehdotukseni liittyy yhteen tutkimustulokseeni eli rekrytoinnin kehollisuuteen ja sen vaillinaisuuteen sähköisessä rekrytointiprosessissa. Tutkimuksessani korostui rekrytoijien kokemus siitä, että sähköisestä rekrytointiprosessista uupuu kehollinen läsnäolo. Tuloksista kävi ilmi, että rekrytoijat kokevat hakijan aistimisen vaikeaksi, kun ilmeet, eleet ja kehollinen läsnäolo puuttuvat osittain tai jopa kokonaan. Koska sähköinen rekrytointi ja esimerkiksi etähaastattelut ovat nopeasti yleistyvää rekrytointikäytäntöä, on huolestuttavaa, että tärkeäksi koettu osa rekrytointia jää sähköistymisen myötä uupumaan. Näin ollen esitän toiseksi jatkotutkimusmahdollisuudeksi tutkia rekrytoinnin kehollisuuden merkitystä rekrytoijille. Tutkimuksessa voidaan kiinnittyä syväluotaavasti siihen, millaisia kokemuksia rekrytoijilla on rekrytoinnin kehollisuudesta ja hakijan aistimisesta. Näen tärkeäksi selvittää, miten sähköinen rekrytointi vaikuttaa rekrytoijien mielestä hakijan arvioimiseen ja aistimiseen. Tutkimuksessa voidaan selvittää myös sitä, miten hakijan aistimista voidaan helpottaa sähköisessä rekrytoinnissa.

## LÄHTEET

Abuhashesh, M. Al-Dmour, R. & Masa' deh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*. Vol. 2019 (2019), Article ID 354277, DOI: 10.5171/2019.354277

Aitken-Fox, E. Fitzgerald, S. Dayaram, K. McKenna, S. Tian, W. Coffey, J. & Gupta, C. 2020. The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations. London School of Economics and Political Science. *LSE Business Review*.

Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020a). COVID-19 and the changing employee experience. *LSE Business Review*.

Alasoini, T. (2014). Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Teoksessa Leena Pentikäinen (toim.). *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys*. 30/2014.

Armstrong, M. (2017). *Reinventing Performance Management (4th Edition). Building a Culture of Continuous Improvement*. New Delhi. Kogan Page.

Badriyah, N. 2017. Social capital of human resources in smes on competitive advantages. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 15(3), 491-500.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications, Inc.

Barnett, T. (2008), "Improving your interview process: five key steps: Invest time and effort in getting the right person for the job", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 16 No. 1, pp. 38-39. <https://doi.org/10.1108/09670730810848351>

Bills, David B. 1998. Educational Credentials and Promotions: Does Schooling do More than Get You in the Door? *Sociology of Education* 61:1, 52–60.

Brodeur, A., Gray, D. M., Islam, A., & Bhuiyan, S. (2020). A literature review of the economics of COVID-19. GLO Discussion Paper, No. 601, *Global Labor Organization (GLO)*, Essen.

Brown, A. L., & Campione, J. C. (1994). Guided discovery in a community of learners. In K. McGilly (Ed.), *Classroom lessons: Integrating cognitive theory and classroom practice*. Cambridge, MA: MIT Press/Bradford Books.

Brown, N. & Swain, A. 2020. *The Professional Recruiter's Handbook: Delivering Excellence in Recruitment Practice*. Kogan Page.

Caligiuri, P. De Cieri, H. Minbaeva, D. Verbeke, A. & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51/5.

Callaghan, G. & Thompson, P. 2002. 'We Recruit Attitude': The Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour. *Journal of Management Studies*. Vol. 39, issue 2. 233-254.

Campello, M., Kankanhalli, G., & Muthukrishnan, P. (2020). Corporate hiring under Covid-19: Labor market concentration, downskilling, and income inequality (No. w27208). *National Bureau of Economic Research*.

Cappelli, P. (2001) Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139-146.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Cole, M. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2003). Using recruiter assessments of applicants' resume content to predict applicant mental ability and Big Five personality dimensions. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 78–88. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00228>

Cole, M. S., Rubin, R. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2007). Recruiters' perceptions and use of applicant résumé information: Screening the recent graduate. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 319–343. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00288.x>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Derous, E. Ryan, A. & Nguyen, H. (2011). Multiple categorizations in resume screening: Examining effects on hiring discrimination against Arab applicants in field and lab settings. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 33, issue 4. 544-570.

Duunitori. Kansallinen rekrytointitutkimus (2021).  
<https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>

Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfaction", *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2019 (2019), Article ID 354277, DOI: 10.5171/2019.354277

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research*. Sage publications.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Giorgi, A. P., & Giorgi, B. M. (2003). The descriptive phenomenological psychological method. In P. M. Camic, J. E. Rhodes, & L. Yardley (Eds.), *Qualitative research in psychology: Expanding perspectives in methodology and design* (pp. 243–273). *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/10595-013>

Giupponi, G. & Landais, C. (2020) Building effective short-time work schemes for the COVID-19 crisis. VoxEU.org article. <https://voxeu.org/article/building-effective-short-time-work-schemes-covid-19-crisis>

Gourinchas, P. O. (2020). Flattening the pandemic and recession curves. Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever. VoxEu.org article, <https://voxeu.org/article/flattening-pandemic-and-recession-curves>

He, F. Deng, Y. & Li, W. (2020). Coronavirus disease 2019: What we know? *Journal of Medical Virology*. Volume 92, issue 7.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.

Hewitt, P. (2002). Effects of satisfactory orientation training to new employees' performance. *Journal of Management Science*, 9(2), 12–27

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Tammi.

Holm, A. 2012. E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Human Resource Management*. Volume 26, issue 3.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Gummerus. Jyväskylä. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849208963>

Huilaja, H. (2014). Rekrytoinnin aika: työnhaun neuvoteltu konteksti. *Sosiologia*, 55-70

Huilaja, H. (2009) Työntekijän valinnat rekrytoinnissa. Teoksessa Merja Kinnunen & Janne Autto (toim.) *Tänään töissä. Sosiologisia näkökulmia työhön*. Lapland University Press, Rovaniemi, 99–121

Igloosoftware (2020). State of the Digital Workplace. Retrieved from <https://igloosoftware.lookbookhq.com/resourcespage>. Access: 7.2.2022

Jabe, M. 2000. Henkilöstöjohtaminen. Kuka voittaa osaamismarkkinoilla. Fakta 4/2000, 26–27. *Journal of Organizational Behavior*

McCarthy, J. Bauer, T. Truxillo, D. Campion, M. C. Van Iddekinge, C. Campion, A. M. (2018). Improving the Candidate Experience. Published in *Organizational Dynamics*, 47, 147–154

Julkunen, R. (2008) Työn uudet paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. (2021): Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [1.3.2022).

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro Oy.

Kebenei, E.J. (2014). Effects of Training Programs on Employee Job Performance in Eldoret Water and Sanitation. Eldoret, Rift Valley, Kenya

Kinnunen, T., & Parviainen, J. (2016). Feeling the Right Personality. Recruitment Consultants' Affective Decision Making in Interviews With Employee Candidates. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(3), 5–21. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i3.552>

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta - rekrytoinnin menetelmät. Gummerus. Jyväskylä.

Koivunen, T. (2016). Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 14 (2) – 2016.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005): Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

KPMG (2019). Future of HR 2020: Which path are you taking?. Retrieved from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/11/future-of-hr-2020.pdf>. Access: 7.2.2022

Krysińska-Kościańska, Katarzyna, Przytuła Sylwia & Strzelec Gabriela. (2020). "Revision of Future Trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19," *Journal of Intercultural Management*, Sciendo, vol. 12(4), pages 70-90, December.

Kvale, S. (2007) *Doing Interviews*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 470-494.

Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia?: Fenomenologinen näkökulma. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. II, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 28–45.

Lawrence, J. D., Sauser, L. D., & Sauser, W. I. J. (2007). Recruiting strong applicants: Process, prospects, challenges. In R. R. Sims (Ed.), *Human resource management: Contemporary issues, challenges, and opportunities*. Information Age Publishing.

Lee, C. (2005). Rethinking the goals of your performance-management system. *Employment Relations today*. Volume 32, issue 3.

Levashina, J. Hartwell, C. J. Morgeson, P. Campion, M. (2014) The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature. *Personnel Psychology*, Vol. 67 (1), 241-293.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: *Sage Publications*

Lloyd, C. (2008). Recruiting for fitness: Qualifications and the challenges of an employer-led system. *Journal of Education and Work*, 21, 175–195.  
doi:10.1080/13639080802214019

Maree, Mohammed – Kmail, Aseel B. – Belkhatir, Mohammed (2019) Analysis and shortcomings of e-recruitment systems: Towards a semantics-based approach addressing knowledge incompleteness and limited domain coverage. *Journal of Information Science*, Vol. 45 (6), 713–735.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY.

Mchete, T. & Shayo, F. (2020). THE ROLE OF INDUCTION TRAINING ON PERFORMANCE OF NEW EMPLOYEES AT WORKPLACE: CASE STUDY OF THE OPEN UNIVERSITY OF TANZANIA. *International Journal of Business Management and Economic Review* Vol. 3, No. 01; 2020 ISSN: 2581-4664

Miettinen, T. Pulkkinen, S. & Taipale, J. (2010). Fenomenologian ydinkysymyksiä.

Miles, S. & McCamey, R. The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5).

Miner B.J and Crane P.D (1995), *Human Resource Management: The Strategic Perspective*. U.S.A, Harper. *Collins College Publishers*.

Nabi, G., Yuanhua, Z., Zaheer, A.N., Rehman, A., & Nisar, S.K. (2016). What Matters in the Right Selection of Provincial Government Employees: An Analytical Study based on Employees Perception. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6, 321-337.

Neesham, C. 2017. *Philosophical Foundations of Qualitative Organizational Research*. Routledge.



Peltonen, J. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2020. *TEM-analyyseja*, 106/2021. ISSN 1797-5271 ISBN 978-952-327-639-0. Työ- ja elinkeinoministeriö

Perttula, J. (2008). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula, & T. Latomaa (Toimittajat). *Kokemuksen tutkimus : merkitys - tulkinta – ymmärtäminen*. (2008 toim., Sivut 115–162). Lapland University Press.

Phillips, J. & Gully, S. (2015). Multilevel and strategic recruiting: where have we been, where can we go from here? *Journal of Management*. Vol 41, 4/2015.

Rahkola, C. (2019). Subjektiiivisuus rekrytointihaastattelussa: Rekrytoijien kertomuksia vuorovaikutuksesta. Tampereen yliopisto, 4/2019.

Rauhala, L. (1993). Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä: maailmankuvan kokonaisrakenteen erittelyä ihmistä koskevien tieteiden kysymyksissä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rivera, A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*. Volume 77, issue 6. 999-1022.

Rozner, S. (2013). Developing and Using Key Performance Indicators: A Toolkit for Health Sector Managers. The United States of America, Abt Associates Inc

Rutaihwa, A.E.B. (2013). Employee Orientation Programs in Tanzania Public Institutions and their Effects on Employee Performance: The Case of Ministry of Labour and Employment. A Dissertation for Award of MScHRM degree at Mzumbe University, Morogoro.

Saaranen-Kauppinen, A. (2012) Käsitukset sosiaalisista taidoista tekniikan alalla. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies*. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

- SHRM (2020b). Navigating COVID-19. Returning to the workplace. Retrieved from [https:// pages.shrm.org/return-to-the-workplace](https://pages.shrm.org/return-to-the-workplace). Access:27.2.2022
- Sippola, A., & Vartiainen, P. (2017). Vastavuoroista oppimista ja johtamisen kehittämistä Mainio Vireessä. In P. Pitkänen, K. Keisala, & V. Niiranen (Eds.), *Tavoitteena sujuva arki: Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä* (pp. 191–224)
- Smith, A. & Rupp, W. (2004). Managerial challenges of e-recruiting: Extending the life cycle of new economy employees. *Online Information Review*, 28(1). 67-74
- Smith, A.D. and Rupp, W.T. (2004), "Knowledge workers' perceptions of performance ratings", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 16 No. 3, pp. 146-166.  
<https://doi.org/10.1108/13665620410528506>
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K., et al. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 46(1), 49–76.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00867.x>
- Snell, A. (2006). “Researching onboarding best practice”. *Journal of Strategic HR Review*, 5:32-35. <http://dx.doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Spurk, D., & Straub,C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 103435, 1–4.
- Stone, D. & Dulebohn, J. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*. 23(1), 1-5.
- Tews, M. Stafford, K. & Tracey, J. 2011. What Matters Most? The Perceived Importance of Ability and Personality for Hiring Decisions. *Cornell Hospitality Quarterly*. 52(2), 94-101.
- Thite, M. (2019). e-HRM: Digital approaches, directions and applications. London: Routledge.

Tilastokeskus, 2021. Talouden tilannekuva.

<https://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Upadhyayi, A. & ja Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. Emerald publishing. Vol 17 no 5.

Vaahtio, E. (2005). Rekrytointi menestystekijänä. Edita.

van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215–222.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. uud. p.). Edita.

Vilkkä, H. (2017). Tutki ja kehitä. PS-kustannus, 1. painos.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: International Methelp.

Waung, M. & Brice, T. 2007. The Effect of Acceptance/Rejection Status, Status Notification, and Organizational Obligation Fulfillment on Applicant Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*. 37(9), 2048-2071.

Waung, M., Hymes, R. W & Beatty, J. E. 2014. The effects of video and paper resumes on assessments of personality, applied social skills, mental capability, and resume outcomes. *Basic & Applied Social Psychology*, 36, 238–251.

Waung, Marie & Brice, Thomas 2000. Communicating negative hire decisions to applicants: Fulfilling psychological contracts. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 247–263.

Welling, R. 2021. Viiden alan henkilöstöjohtajat kertovat työntekijöiden houkuttelusta. Helsingin Sanomat, 23.10.2021. <https://www.hs.fi/talous/art-2000008344202.html>

Wiesner, W. H., & Cronshaw, S. F. (1988). The moderating impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275–290.

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, and Interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Wolff, M. & Burrows, H. (2021). Planning for Virtual Interviews: Residency Recruitment During a Pandemic. *Academic Pediatrics*. 21(1). 24-31

Österberg, M. 2005. *Henkilöstöasiantuntija käsikirja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko

#### **Taustaa**

Voisitko kertoa hieman itsestäsi; mikä on roolisi organisaatiossa? Mitä kaikkea työnkuvasi sisältää? Kuinka kauan olet ollut tässä tehtävässä?

Voisitko kuvaille normaalia työpäivääsi? Työpäivien sisältö varmaan vaihtelee jonkin verran, mutta jos esimerkiksi kertoisit, mitä eilinen työpäiväsi sisälsi?

#### **Rekrytointiprosessien onnistumisten ja haasteiden tarkastelua**

Voisitko kertoa viimeisimmästä rekrytointiprosessista ja siitä, miten se meni? Oliko jotain mikä sujui erityisen hyvin?

Voisitko kertoa jostain toisesta rekrytointiprosessista, joka sujui erityisen hyvin? Mikä siinä sujui hyvin? Miksi se meni hyvin? Miten normaalisti rekrytointiprosessi sujuu?

Tuleeko mieleesi jokin rekrytointi, joka olisi voinut sujua paremmin? Mitä tapahtui? Minkä takia se ei sujunut? Mitä pitäisi tehdä, että sujuu?

Tuleeko sinulle mieleen jokin toinen rekrytointi, joka olisi voinut sujua paremmin? Mitä siinä tapahtui? Miksi ei sujunut? Mitä pitäisi tehdä, että sujuisi?

Tuleeko sinulle mieleen vielä jokin toinen rekrytointi, joka olisi voinut sujua paremmin?  
Mitä siinä tapahtui? Miksi ei sujunut? Mitä pitäisi tehdä, että sujuisi?

### **Rekrytointiprosessin vaiheet**

Voisitko kertoa, mitä vaiheita teillä on rekrytointiprosessissa? (jos jää jokin uupumaan, kysyn, miten tätä vaihetta toteutetaan jne.)

Miten arvioit, että mitkä näistä vaiheista sujuu teillä parhaiten?

Mitkä näistä vaiheista kaipaa eniten kehittämistä?

### **Koronan rooli rekrytointiprosessissa**

Mihin rekrytointiprosessin vaiheeseen tai vaiheisiin korona on mielestäsi vaikuttanut eniten? Miksi? Miten?

Mihin rekrytointiprosessin vaiheeseen tai vaiheisiin korona on mielestäsi vaikuttanut vähiten? Miksi?

Miten kuvaamasi koronan aiheuttamat muutokset jäävät elämään, kun koronasta edetään takaisin ns. tavalliseen tilanteeseen?

### **Rekrytoinnin kehittäminen**

Jos vielä lopuksi kiteyttäisit, niin miten rekrytointiprosessia pitäisi mielestäsi kehittää?  
Miksi juuri näin?

Mikä edesauttaisi, että kehitystä tapahtuisi? Näetkö, että koronalla olisi ollut vaikutusta kehitykseen?

Mikä estää tällaista kehittämistä?