

Annemari Eskola & Marja Rytty

POTKUA REKRYYN

Rekrytointiprosessin uudistaminen sote-alalla

POTKUA REKRYYN

Rekrytointiprosessin uudistaminen sote-alalla

Annemari Eskola & Marja Rytty
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja
kehittäminen, YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, YAMK

Tekijät: Annemari Eskola ja Marja Rytty
Opinnäytetyön nimi: Potkua rekryyn – rekrytointiprosessin uudistaminen sote-alalla
Työn ohjaajat: Jaana Hoffren ja Jaana Holappa-Girginkaya
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024
Sivumäärä: 59 + 1 liite

Sosiaali- ja terveysalan työntekijäpula koettelee alan kantokykyä ja lakisääteisten palveluiden toteutuminen sekä työntekijöiden työssä jaksaminen heikkenee. Rekrytointi kokonaisprosessina on merkittävä tekijä, kun tarkastellaan työnantajan houkuttelevuutta sekä työntekijöiden viihtyvyyttä ja pysyvyyttä työssään.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata sosiaali- ja terveysalan rekrytointiprosessin nykytilaa ja tulevaisuutta esihenkilöiden näkökulmasta sekä uudistaa rekrytointiprosessia yhteiskehittämisen menetelmin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä rekrytointiprosessin uudistamisen tarpeista ja mahdollisuuksista sekä osallistaa työntekijöitä rekrytointiprosessin kehittämiseen ja sitä kautta lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista työhön.

Tutkimusmetodinä käytettiin tutkimuksellista kehittämistyötä, jossa tutkimuksellisen osuuden muodostivat tietoperusta sekä sisällönanalyysi ja kehittämisvaiheessa yhteiskehittäminen. Opinnäytetyön työelämäkumppani oli Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysturvayhdistys, jonka kanssa tutkimuksellinen kehittämistyö eteni suunnittelusta osallistavan rekrytointin menetelmäoppaaseen.

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat, että osallistava rekrytointi on hyödyllistä monin tavoin. Se vahvistaa organisaation työskulttuuria, lisää työntekijöiden sitoutumista ja kokemusta osallisuudesta ja merkityksellisyydestä. Lisäksi se parantaa rekrytointiprosessin laatua ja edistää työyhteisön monimuotoisuutta. Erityisesti sote-alan työvoimapulan aikana nämä edut korostuvat, mikä tekee osallistavan rekrytointin integroimisesta tärkeää organisaatioille.

Opinnäytetyöprosessin edetessä tekoälyn käyttö rekrytointissa nousi mielenkiintoiseksi jatkokehittämiskohteeksi.

Asiasanat: rekrytointiprosessi, osallisuus, osallistava rekrytointi, yhteiskehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Authors: Annemari Eskola ja Marja Rytky

Title of thesis: Potkua rekryyn – Reforming Recruitment Process in Social and Health Care

Supervisors: Jaana Hoffren ja Jaana Holappa-Girginkaya

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 59 + 1 appendix

The shortage of the workforce in the social and health care sector is significant. The situation is intolerable and there is a risk that mandatory services can not be organized. The recruitment process is a key factor when looking at employer attractiveness or employee work satisfaction and retention. Successful recruitment can improve employee commitment and reduce turnover, which is important in order to secure the future of the social and health care sector services.

The goal of this thesis was to describe the recruitment process in the social and health care sector from the supervisors' point of view and to develop it by co-creation. The goal was to increase understanding of the needs and possibilities of reforming the recruitment process and to increase employees' occupational wellbeing and commitment by including them in the development of the recruitment process. The study was carried out by means of research and development work in cooperation with the Social and Health Security Association of North Ostrobothnia.

The key results show that inclusive recruitment strengthens the organization's work culture and increases employee commitment. It also improves the quality of the recruitment process and the diversity of the work community. Integrating inclusive recruitment is especially important during a labor shortage in the social and health care sector. In addition, as the research progressed, the use of artificial intelligence in recruitment emerged as an interesting subject for further development.

Keywords: recruitment process, inclusion, inclusive recruitment, co-creation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI JA TIEDONHAKU	10
2.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen	10
2.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön tiedonhaku.....	12
3	REKRYTOINTIPROSESSIN UUDISTAMISEN TARPEITA JA MAHDOLLISUUKSIA	14
3.1	Sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimasta.....	14
3.2	Rekrytointi prosessina	16
3.3	Rekrytointiprosessin uudistamisen mahdollisuuksia.....	17
3.4	Rekrytointiprosessin uudistaminen sosiaali- ja terveysalan houkuttelevuustekijänä. 18	
3.5	Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuudennäkymiä rekrytoinnin osalta	19
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT... 22	
4.1	Tutkimuksellisen osuuden tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	22
4.2	Kehittämisosuuden tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset.....	22
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA VAIHEET	24
5.1	Metodologia.....	24
5.1.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.....	25
5.1.2	Teemahaastattelu	25
5.1.3	Sisällönanalyysi	26
5.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus	28
5.2.1	Tietoperustan laatiminen ja teemahaastattelujen toteuttaminen	28
5.2.2	Haastatteluaineiston analysointi.....	30
5.2.3	Työelämäkumppani yhteiskehittämisessä.....	30
6	TULOSTEN TARKASTELU	33
6.1	Tulosten esittely	33
6.1.1	Rekrytointiprosessin tekniset voimavarat.....	33
6.1.2	Rekrytointiprosessin inhimilliset voimavarat.....	35
6.1.3	Rekrytointiprosessiin käytettävä aika	37
6.2	Tulosten tarkastelun yhteenveto.....	40
7	TUTKIMUSTULOSTEN KEHITTÄMINEN MENETELMÄOPPAAKSI.....	42
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
8.1	Johtopäätökset.....	45

8.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus.....	47
8.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys	51
8.4	Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi ja pohdinta	52
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysala on ollut viimeiset vuodet suuressa muutoksessa, kun alaa koettelee työntekijäpula ja työn rakenteelliset muutokset ovat hyvinvointialueuudistuksen myötä muuttaneet perinteisiä organisaatiojärjestelmiä. Hyvinvointialueuudistus haastaa alaa myös työn sisältöjen muuttuessa, muun muassa uusien työmenetelmien saadessa jalansijaa. Koronapandemiakin on nostanut esille työn kuormittavuuteen liittyviä tekijöitä ja alalta on poistumassa eläköitymisen myötä suuri joukko ammattilaisia. Julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa henkilöstöpula on jatkuva ja todellinen. Valtiovarainministeriön arvio on, että seuraavan 15 vuoden aikana sote-alalle tarvitaan peräti 200 000 uutta työntekijää. (Tevameri 2021, 49.) Eri toimialoilta rekrytointiongelmia oli vuonna 2020 eniten juuri terveys- ja sosiaalipalveluiden aloilla. Jopa yli puolella työvoimaa hakeneista toimipaikoista oli ongelmia rekrytoida riittävästi henkilöstöä. (Peltonen 2021, 7.)

Työntekijäpula sote-alalla on ollut huolenaiheena jo vuosikymmeniä (Gilles, Burnand & Peytremann-Bridevaux 2014, 158). Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportin mukaan erityisesti sote-alan vetovoiman ja työolojen parantamiseen olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota, jotta työvoiman saatavuutta voidaan parantaa. Rekrytointiongelmien sote-alalla ovat yleisempiä kuin toimialoilla keskimäärin (Tevameri 2021, 49.) Työvoiman tarvetta lisäävät kroonisista sairauksista kärsivä ikääntyvä väestö, työntekijöiden eläköityminen sekä alan huonot työolosuhteet (Gilles, Burnand & Peytremann-Bridevaux 2014, 158). Huolimatta sote-alan rekrytointivaikeuksista, työntekijöitä palkataan yleisesti määrääjäksi. Rekrytointisyynä sote-palveluissa on enimmäkseen poistuma ja vaihtuvuus. Sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoiman kannalta määrääikaisten työsuhteiden määrä ja vaihtuman suuri osuus ovat asioita, joihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota kehitettäessä sote-alan rekrytointia. (Tevameri 2021, 52.) Samaan aikaan myös työnantajien rekrytointi- sekä työnantajaosaamiseen panostaminen on tärkeää (Nieminen ym. 2022, 155).

Työn vetovoimatekijät voivat vaihdella ja muodostua hyvin erilaisista asioista eri elämäntilanteessa olevilla tai eri ammateissa työskentelevillä työntekijöillä. Esimerkiksi Tehyn erikoissairaanhoidtajien vetovoimatekijöitä kartoittavassa tutkimuksessa selvisi, että alan vetovoimaa lisäisivät työn vaatavuutta vastaava, kilpailukykyinen palkkaus, riittävä henkilöstön määrä, työn ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen sekä mahdollisuus kehittää omaa

ammattitaitoaan. Myös jaksamista lisäävät työjärjestelyt sekä uralla etenemisen mahdollistaminen koetaan alan vetovoimaa lisääväksi tekijäksi. (Tevameri 2021, 73.) Yleisesti työhyvinvoinnin lisäämisen tiedetään vähentävän sote-alalta poistuvien määrää (Sapar & Oducado 2021, 133). Esihenkilöiden olisi keskityttävä muuttamaan niitä asioita, jotka vaikuttavat keskeisimmin alalta poistumiseen. Esimerkiksi työntekijöiden osallisuuden ja päätäntävällän lisääminen omaa työtä koskevilla asioilla on yksi tekijä, jonka tiedetään varmuudella vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen positiivisesti. Kokonaisvaltainen osallisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisäävät työntekijän tunnetta arvostuksesta ja kunnioituksesta. (Taylor-Clark ym. 2022, 78.)

Tällä hetkellä rekrytointitutkimus keskittyy tutkimaan osaamisvaatimuksia ja -pätevyyksiä, jotka ovat työn kannalta merkityksellisiä tai rekrytointiprosessia itsessään. Tutkimukset keskittyvät joko työnhakijan tai työnantajan näkökulmaan, koska rekrytoinnilla on suuri merkitys sekä työnhakijalle että työnantajalle. Prosessi alkaa työvoiman tarpeen tunnistamisesta ja rekrytoinnin käynnistämisestä, jatkuen haastattelutilanteeseen ja lopulta sopivan työntekijän palkkaamiseen. Rekrytointiprosessissa huomioitavaa on, että ensivaikutelma, joka työnhakijasta työnantajalle syntyy, on jatkon kannalta merkityksellinen. Ensimmäisen mielikuvan muuttaminen prosessin aikana voi olla haastavaa ja siten ensivaikutelman merkitys rekrytointiprosessissa korostuu. (Huilaja 2014, 56-58, 66.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveysalan rekrytointiprosessin nykytilaa ja tulevaisuutta esihenkilöiden näkökulmasta sekä uudistaa rekrytointiprosessia yhteiskehittämisen menetelmin. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä rekrytointiprosessin uudistamisen tarpeista ja mahdollisuuksista sekä osallistaa työntekijöitä rekrytointiprosessin kehittämiseen ja sitä kautta lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista työhön. Kiinnostus rekrytointiprosessin kehittämiseen lähtee opinnäytetyön tekijöiden omista kokemuksista esihenkilöinä. Työntekijöiden vaikean saatavuuden vuoksi halutaan pyrkiä selvittämään rekrytointiprosessin nykytilaa sekä kehittämään uusia, ketterämpiä toimintatapoja rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusosuuden muodostivat tietoperusta sekä esihenkilöille suoritettujen teemahaastattelujen sisällönanalyysi. Kehittämävaiheessa mukana olevana työelämäkumppanina tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysturvayhdistys ry. Yhteiskehittämisen menetelminä työpajoissa olivat aivoriihiyöskentely ja keskustelut.

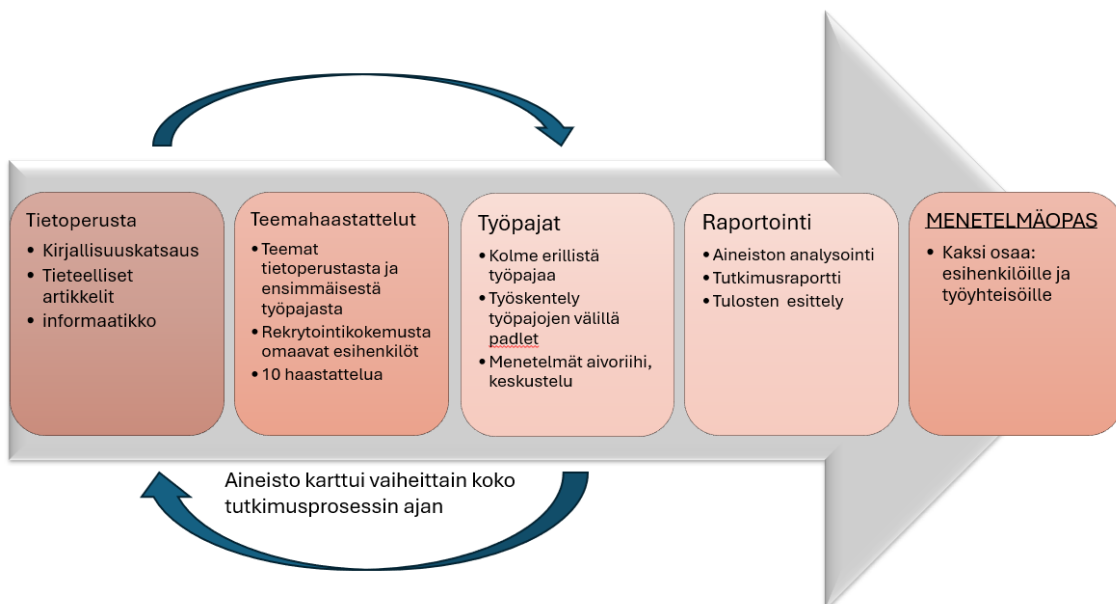
Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset tarjoavat tietoa sote-alan organisaatioille, jotka pyrkivät parantamaan rekrytointiprosessejaan. Se lisää ymmärrystä osallistavan rekrytointin mahdollisuuksista ja hyödyistä. Tulokset voivat toimia myös pohjana jatkokehittämiselle ja käytännön toimenpiteille, joilla voidaan vastata alaa koskeviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön yhteiskehittämisen tuloksena syntynyttä osallistavan rekrytointin menetelmäopasta voidaan käyttää soveltaen erilaisissa työyhteisöissä rekrytointin tukena.

2 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI JA TIEDONHAKU

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimuksellinen osuus koostuu teoriaperustasta sekä esihenkilöhaastatteluista (10 kpl). Tutkimuksellinen osuus viitoittaa opinnäytetyön kehittämisosuutta, jossa kehitetään sosiaali- ja terveystieteiden rekrytointiprosessin uudistamisen mahdollisuuksia sekä työyhteisöä osallistavan rekrytointin mahdollisuuksia ja menetelmiä yhteiskehittämisen menetelmin.

2.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen vaiheittain on kuvattu kuviossa 1 (s.10). Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus aloitettiin jo opinnäytetyön suunnitelmaa tehdessä sillä, että opinnäytetyön tekijät perehtyivät kirjallisuuteen rekrytointin, osallisuuden, työtyytyväisyyden sekä sote-alan veto- ja pitovoimatekijöiden osalta. Opinnäytetyön tekijät olivat saaneet idean osallistavan rekrytointin mahdollisuuksien kartoittamiseen aiempien työ- ja opiskelutehtävien sekä yhdessä eri asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.



Kuvio 1: Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen. (Eskola & Rytty 2024).

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö käynnistyi tutkimuksellisella osuudella. Opinnäytetyön tekijät kokosivat yhdessä tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperustan käyttäen menetelmän kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Teemahaastattelurunko laadittiin tietoperustan ja työelämäkumppanin kanssa järjestetyn aivoriihityöpajan pohjalta. Opinnäytetyön tekijät etsivät haastateltavat ja toteuttivat teemahaastattelut omista verkostoistaan löytyneille esihenkilöille. Opinnäytetyön tekijät litteroivat haastatteluaineistot sekä analysoivat haastatteluaineiston induktiivisen sisällönanalyysin avulla.

Kehittämisosuuden pohjana käytettiin tutkimuksellisen osuuden aineistoa ja siitä nousseita keskeisiä ilmiöitä. Kehittämisvaiheen yhteiskehittämistyöpajat järjestettiin yhdessä työelämäkumppanin, Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysturvayhdistyksen kanssa. Opinnäytetyön tekijät tapasivat työelämäkumppanin esihenkilön toukokuussa 2023. Tapaamisessa sovittiin työskentelyn sisällöstä ja sen eri vaiheista.

Työelämäkumppanin kanssa yhteiskehittäminen alkoi kesäkuussa 2023, jolloin opinnäytetyön tekijät osallistuivat työpaikan kehittämispäivään. Tapaamisessa työelämäkumppanille esiteltiin opinnäytetyön taustaa eli opinnäytetyön tekijöiden laatima tiivistelmä kirjallisuudesta nousseista rekrytointiprosessin keskeisistä ilmiöistä. Tutustumisen sekä alustavan tiedonannon jälkeen yhteiskehittämistä jatkettiin työelämäkumppanin kanssa aivoriihityöskentelynä. Aivoriihityöskentelyn aikana työntekijät saivat esittää ajatuksiaan ja näkemyksiään siitä, miten rekrytointia voidaan uudistaa ja miten sen toteuttamista voidaan kehittää yhdessä osallistavammaksi. Syntyneitä aineistoa käytettiin tutkimuksellisen kehittämistyön lopputuotoksen eli menetelmäoppaan suunnitteluun ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön tekijät kokosivat aivoriihityöpajasta ja esihenkilöhaastatteluista nousseista asioista tiivistelmän ja keskeiset kehittämisaiheet, joita työstettiin työelämäkumppanin kanssa seuraavassa työpajassa joulukuussa 2023. Työpajan koollekutsuivat ja järjestivät opinnäytetyön tekijät, jotka toimivat työpajan fasilitaattoreina yhdessä työelämäkumppanin työyhteisön toiminnanjohtajan kanssa. Työpajaan osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Työpajassa keskityttiin keskustelemaan kehittämisesteemojen sisältöihin ja tavoitteena oli koota organisaation yhteinen näkemys osallistavasta rekrytointiprosessista ja luoda malli sen toteuttamisesta.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset ja yhteiskehittämisen tuotoksena syntynyt menetelmäopas esiteltiin työelämäkumppanille kolmannessa ja viimeisessä työpajassa

huhtikuussa 2024. Opinnäytetyön tekijät kirjoittivat tutkimuksellisen kehittämistyön loppuraportin yhdessä. Raporttia varten tutkimuksellisen kehittämistyön eri vaiheet oli dokumentoitu säännöllisesti, jotta niihin oli mahdollista palata loppuraporttia kirjoitettaessa.

2.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tiedonhaku

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi käynnistyi tiedonhauilla. Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperustan hakustrategian keskeisiksi käsitteiksi valikoituivat aluksi: rekrytointi (recruitment), rekrytointiprosessi (recruitment process), sosiaali- ja terveysala (social and health sector / social care, health care), osallistava johtaminen (participatory management), työilmapiiri (work climate) sekä työtyytyväisyys (work satisfaction).

Tiedonhaussa käytettiin hakukoneita Finnan kautta. Käytettyjä tietokantoja olivat Academic Search Premier, CINAHL with Full Text ja Elsevier ScienceDirect. Kiinnostavia raportteja ja muuta aineistoa löytyi myös Google-hauilla sekä Google Scholar –hakukoneen avulla. Tutkimukseen valikoitui mukaan myös aiheeseen liittyvää, muuta ajankohtaista lähdemateriaalia, jota löytyi muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraporteista ja Työterveyslaitoksen tuoreista julkaisuista hakukone Julkarin avulla.

Lähdemateriaalia löytyi suomenkielisenä varsin niukasti ja tiedonhaun tehostamiseksi sekä käsitteiden tarkentamiseksi opinnäytetyön tekijät tapasivat informaation helmikuussa 2023. Hakustrategiaa ja käsitteitä tarkennettiin hakusanojen laajuuden ja niiden tuottaman suuren sekä epärelevantin aineistomäärän vuoksi. Tarkennettuja käsitteitä, jotka otettiin mukaan tiedonhakuun ja jotka kuvasivat keinoja työntekijöiden osallistamiseen, olivat muun muassa osallisuus (participation, inclusion) ja työntekijöiden osallistuminen (employee involvement/participation). Kaikki käytetyt hakukäsitteet on esitelty taulukossa 1 (s. 13).

TAULUKKO 1. Hakukäsitteet.

Käsiteryhmä 1	Käsiteryhmä 2	Käsiteryhmä 3	Käsiteryhmä 4
sosiaali- ja terveydenhuolto sosiaali- ja terveysala	rekrytointi rekrytointiprosessi	osallisuus osallistava osallistava johtaminen	työilmapiiri työhyvinvointi
health services healthcare health care social care social work nursing medical service social service	recruitment recruitment process recruiting hiring	employee participation employee involvement employee engagement participatory participation inclusion inclusive leadership participatory management nursing leadership	work climate work environment occupational wellbeing

3 REKRYTOINTIPROSESSIN UUDISTAMISEN TARPEITA JA MAHDOLLISUUKSIA

Työelämän, työn tekemisen ja työympäristöjen muutokset heijastelevat muutoksia myös rekrytointiin. Muun muassa Huilaja (2014) kuvaa sitä, miten yhä useamman työntekijän kohdalla uuteen työhön hakeutuminen ja jopa alan vaihto joko omasta halusta tai pakosta, on useamman kerran elämässä toistuva tapahtuma eikä ollenkaan niin epätavallista. Suomalaista kilpailukykyä ja sen kehitystä on kuvattu Keskuskauppakamarin raportissa "Kilpailukyvyyn avaimet 2020-luvulla". Raportissa todetaan, että kilpailu osavasta henkilökunnasta ja sitoutuneista työntekijöistä on työmarkkinoilla kovaa. Samoin Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa Tiekartta 2022- 2027 todetaan, että sote-alan henkilöstöpula uhkaa jo lakisääteisiä palveluja ja koettelee koko sote-alaa. (Keskuskauppakamari, 2019, 8, 38; Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2023:8, s. 9, 15). Kun työtä vaihdetaan nykyisin useammin myös omasta halusta, rekrytointiprosessi on työnantajan näkökulmasta hieman uudeltaisessa valossa ja työnantajan on huomioitava työnhakijat uudella tavalla (Huilaja 2014, 56, 60).

Tässä luvussa kuvataan rekrytoinnin sekä osallistamisen merkitystä sote-alan veto- ja pitovoiman lisäämiseksi. Tutkimuksen käsitteet sekä niiden nivoutuminen toisiinsa on kuvattu kuviossa 2 (s. 20).

3.1 Sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimasta

Osaamisen arvostaminen ja valmentava johtaminen lisäävät työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Nämä seikat myös lisäävät työnantajan houkuttelevuutta rekrytointivaiheessa. (Tikkanen ym. 2021, 9-10, 14.) Sosiaali- ja terveysalan johtamisosaaminen on yhä moninaisempi kokonaisuus, jossa yhdistyvät tietojohtamisen sekä ihmisten johtamisen ja osaamisen johtamisen elementit. Karsikas ym. (2022) kuvaavat artikkelissaan "Tavoitteellinen osaamisen johtaminen edistää sosiaali- ja terveysalan kilpailukykyä", miten osaamisen johtaminen on yhä tärkeämpi osa sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamista. Kilpailukyvyyn ja alan veto- ja pitovoiman kannalta osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittäminen ovat keskeisessä osassa. (Karsikas ym. 2022.)

Osaamisen tunnistaminen on tärkeää myös rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välinen yhteys on pystytty löytämään niin yksilön ja hänen työsuorituksensa kuin yritys- tai työyhteisötason työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin yhteinen nimittäjä on osaaminen. Se on keskeinen työhyvinvoinnin ja monipuolinen yleisen hyvinvoinnin lähde sekä paras tae yksilön työllistymiselle ja työuran jatkuvuudelle. Myös hyvät työolot ja hyvin toimivaksi koettu työyhteisö vahvistaa yksilöiden työurien kestävyyttä. (Ranki 2023, 21.) Kunta- ja valtiosektoreilla työpaikkaan liittyvät syyt, kuten palkkaus, työpaikan sijainti ja työajat, ovat jopa työnhakijoiden osaamista merkittävämpi työvoiman saatavuusongelman syy (Peltonen 2021, 12, 14).

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus (Tekes) käynnisti jo vuonna 2012 kuusivuotisen Liideri-ohjelman, joka linkittyi työ- ja elinkeinoministeriön kehittämisstrategiaan Työelämä 2020, jota toteutettiin vuosina 2013-2019. Liideri-ohjelma yhdessä aikaisempien työelämän kehittämiseen tähdänneiden ohjelmien kanssa ovat tukeneet työpaikoilla ideoituja kehittämishankkeita ja toimintasuuntautuneita tutkimushankkeita, edistäneet työelämän tutkimus- ja kehittämistiedon levittämistä sekä pyrkineet vahvistamaan työelämän tutkimus- ja kehittämisosaamista ja niihin kuuluvia verkostoja. (Alasoini 2021, 46.)

Liideri-ohjelmassa uutena tavoitteena, aiempiin hankkeisiin verrattuna, oli henkilöstön roolin vahvistaminen tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Henkilöstöä osallistavan innovoinnin katsottiin vaikuttavan suoraan työntekijöiden osallisuuden kokemuksiin ja lisäävän siten hyvinvointia työssä. Osallisuuden kokemisen todettiin muun muassa auttavan löytämään merkityksellisyyttä omassa organisaatiossa meneillään olevista asioista ja sitoutumaan niihin vahvemmin. Tällaisten työpaikoille luotavien uusien rakenteiden ja prosessien on ollut tarkoitus edistää työelämän laatua ja henkilöstön osallisuutta. (Alasoini 2021, 52-53.)

Tällä hetkellä meneillään olevassa Sosiaali- ja terveysministeriön TYÖ2030-ohjelmassa käytetään hyödyksi aiemmin toteutettujen kehittämisohjelmien avulla kerättyä tietoa ja kokemuksia tulevaisuuden työelämästä. Ohjelman tavoitteena on muun muassa vahvistaa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvaa työkuultuuria. TYÖ2030-ohjelman toimenpiteiden tavoitteena on vaikuttaa työllisyyden ja talouden nousuun sekä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työurien pidentämiseen. Tuottavuutta ja työhyvinvointia on mahdollista kehittää yhtäaikaaisesti parantamalla työoloja ja johtamista. (Työterveyslaitos 2023.) Johtamistapa, jossa henkilöstön osaamista hyödynnetään, ei ole yelinen Suomessa. Yksi kehittämistavoite suomalaisessa

työelämässä olisikin kehittää työelämää siihen suuntaan, jossa henkilöstön osaamista ja toimijuutta tuetaan. (Alasoini 2015, 29-30, 33.)

Työntekijöiden mahdollisuuksia toimijuutensa vahvistamiseksi tulee lisätä. Työnantajan on myös huomioitava, että tämän lisäksi on luotava konkreettisia mahdollisuuksia ottaa kantaa ja vaikuttaa omaan työhönsä ja oman työyhteisönsä asioihin (Vähäsantanen ym. 2017, 37). Työelämässä toimijuuden voidaan nähdä liittyvän rakenteelliseen vallankäyttöön. Toimijuus-käsite liittyy kuitenkin myös työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin, puhetapoihin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen kytkeytyvään epäviralliseen valtaan. Ammatillinen toimijuus on yhteydessä työntekijöiden konkreettisiin vaikutusmahdollisuuksiin sekä siihen, millä tavalla työssä on mahdollisuus käyttää omaa luovuuttaan tai kehittää työkäytäntöjä. (Eteläpelto ym. 2014, 202.) Rekrytointi voidaan nähdä yhtenä asiana, jossa työntekijöiden osallisuudelle olisi paikkansa (Kuknor & Bhattacharya 2022, 788).

Tällä hetkellä työntekijät voivat olla osallisina rekrytoinnissa esimerkiksi siten, että suosittelevat työpaikkaa työnhakijoille. Mikäli työntekijät ovat tyytymättömiä työhönsä, he eivät suosittele työpaikkaa tai suosittelevat jopa välttämään sitä. Mitä paremmin organisaatio huomioi ja palkitsee suosittelijoita, joiden suositukset johtavat onnistuneeseen rekrytointiin sitä suuremmalla todennäköisyydellä työntekijä suosittelee omaa organisaatiotaan työnhakijoille. (Van Hove 2013, 451.)

3.2 Rekrytointi prosessina

Acikgoz (2019) kuvaa rekrytointiprosessia monitasoisen mallin avulla. Mallissa tuodaan esille niitä yksilötasoisia seikkoja, jotka houkuttelevat työnhakijoita tai millaisista työpaikoista työnhakijat ovat kiinnostuneita. Mallin avulla kuvataan myös sitä, miten organisaatiot puolestaan vaikuttavat tähän prosessiin omalta osaltaan. Rekrytointiprosessi ei aina etene suoraviivaisesti samaa kaavaa noudattaen vaan prosessi elää matkan varrella, kunnes työnhakijat ja työnantajat saavuttavat tavoitteensa. (Acikgoz 2019, 12.)

Työnantajan ja työnhakijan kohtaamistilanteet ja -hetket ovat merkityksellisiä. Niissä tilanteissa tulevat esille eri toimijoiden ymmärrykset ja odotukset rekrytoinnin suhteen. Tällaiset tilanteet

voivat tapahtua muualla työympäristössä tai sen ulkopuolellakin ja johtaa työsuhteen muodostumiseen, vaikka eivät ole välttämättä osa virallista rekrytointiprosessia. (Huilaja 2014, 68-69.)

Rekrytointiprosessia voidaan kuvata myös kaksisuuntaisena prosessina, jossa työnhakija ja työnantaja hankkivat toisesta osapuolesta mahdollisimman paljon päätöksentekoa tukevaa informaatiota (Laukkarinen 2022, 162). Yksinkertaisimmissa määritelmissä rekrytointiprosessi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: seulontavaiheeseen ja valintavaiheeseen. Seulontavaiheessa työnantajan tehtävänä on koota haluttuun työtehtävään soveltuvien potentiaalisten työnhakijoiden joukko. Seulontavaiheen jälkeisessä valintavaiheessa on tarkoituksena löytää hakijoiden joukosta soveltuvimmat henkilöt ja palkkamaan työtehtävään soveltuvimmaksi katsottu työnhakija. (Huilaja 2019, 30.) Työnantajat voivat käyttää tällaiseen seulontaan useita eri kanavia ja pystyvät samalla välittämään tietoa työnhakijoille yrityksen luonteesta, palkoista tai vaikkapa työympäristöstä ja -olosuhteista (Acikgoz 2019, 5). Rekrytointiprosessi nähdään myös sosiaalisena prosessina, jossa työnhakijoilla ja erityisesti työnantajilla ja työnvälittäjillä on merkittävä rooli. Rekrytoinnissa vahvoilla ovat työnhakijat, jolla on suositteleva kyky kyseisestä organisaatiosta. Tällaisilla työnhakijoilla voi olla on syvempi ymmärrys organisaation kulttuurista ja työssä vaadittavista ominaisuuksista. (Yakubovich & Lup 2006, 710.)

3.3 Rekrytointiprosessin uudistamisen mahdollisuuksia

Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy jatkuvasti ja työpaikat etsivät keinoja erottua markkinoilla houkuttelemalla ja sitouttamalla parhaita kykyjä. Perinteiset rekrytointiprosessit ovat kuitenkin usein jäykkiä ja yksisuuntaisia, jättäen vähän tilaa työnhakijoiden osallistumiselle ja yhteisönäkökulmalle. Yhteiskuntamme muutokset ja erilaiset tarpeet huomioiden rekrytointi on yhä tärkeämpää, jotta työnantajat saavat osaavaa ja sitoutunutta työvoimaa. Työntekijöiden tavoittamisessa menestyvät nyt ne työnantajat, jotka ymmärtävät rekrytoinnin merkityksen kokonaisprosessina sekä sen, mikä merkitys työhyvinvoinnilla on henkilöstön tehokkuuteen ja työhön sitoutumiseen. Rekrytoinnin uudistamisessa on huomioitava myös muutokset siinä, mistä ja miten tietoa nykyisin saadaan. Osaavien henkilöiden rekrytointi aiheuttaa haasteita sote-alalla kautta Suomen. (Keskuskauppakamari 2023, 38, 40; Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8, 9.) Perinteisessä rekrytoinnissa yritykset usein määrittelevät vaatimukset ja odotukset

yksinomaan omasta näkökulmastaan. Työntekijöitä saavat nyt työnantajat, jotka osaavat hyödyntää monipuolisia kanavia toiminnalleen sopivia työntekijöitä hakiessaan. (Huilaja 2014, 61.)

Osallisuutta voidaan määritellä hyvin monella tavalla. Isola ym. (2017) määrittelevät osallisuuden olevan liittymistä, suhteissa olemista, kuulumista ja yhteisyyttä. Osallisuus voidaan nähdä yhteensopivuutena sekä mukaan ottamisena. Osallisuutta on myös osallistuminen, vaikuttaminen ja demokratian toteuttaminen. Osallisuus sisältää kaiken edellä mainitun järjestämisen ja johtamisenkin. (Isola ym. 2017, 3.) Monesti osallisuus esitetään yksilön osallisuutena hyvinvointiyhteiskunnassa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon arvot ohjaavat asiakasosallisuutta ja eettiset kysymykset toimintaa eri asiakasryhmissä. (Leemann & Hämäläinen 2016, 587.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä osallisuutta tarkastellaan työntekijän suhteessa työnantajaansa ja organisaatioonsa.

3.4 Rekrytointiprosessin uudistaminen sosiaali- ja terveysalan houkuttelevuustekijänä

Rekrytointiprosessi tarvitsee uudistamista sosiaali- ja terveysalalla, jossa työvoimapula koettelee jo lakisääteisten palveluiden toteutumista. Työntekijöille työvoiman kasvanut kysyntä tarkoittaa valinnan mahdollisuutta ja tietoisuutta siitä, että vaihtoehtoja on nyt enemmän tarjolla ja niitä voi nyt punnita. Rekrytointiprosessin neuvotteluasetelma muuttuu, kun työntekijöillä on mahdollisuus arvioida tarkemmin kiinnostustaan hakea työpaikkaa, harkita työn ehtoja ja ominaisuuksia ja kokonaishoukuttelevuutta rekrytointitilanteessa. Asetelman muuttuminen vaikuttaa myös siihen, millainen tasapaino rekrytointiprosessissa vallitsee. Työnantajapuolen on tuolloin oltava aktiivisempi itsensä markkinoinnissa kuin aiemmin on totuttu työntekijöiden kilpaillessa työpaikoista. (Huilaja 2014, 60.) Työvoiman kysynnän ja tarjonnan muutokset muokkaavat huomattavasti vuosittaista kausivaihtelua enemmän rekrytointiprosessin ehtoja ja koko prosessin neuvotteluasetelmia. Rekrytointiprosessin on erityisesti aiemmin ajateltu olevan työnantajan johtama valintatilanne, mutta yhä enenevässä määrin työntekijät ovat tässäkin aktiivisia toimijoita, jotka käyttävät harkintaansa ja tekevät valintoja. (Fevre 1992, 10–13; Huilaja 2009; Lindsay ym. 2003, 194.)

Rekrytoinnin vaikeudet liittyvät Suomessa vahvasti osaavan henkilöstön tavoittamiseen, eivät niinkään osaamiseen. Vertailuna Merkel, Ruokolainen & Holman (2019) kuvaavat tutkimusartikkelissaan Iso-Britannian ja Saksan tilannetta, joista molemmissa näyttäytyy myös osaavan henkilökunnan puute sosiaali- ja terveysalalla. (Merkel, Ruokolainen & Holman 2019, 6.) Kuitenkin esimerkiksi Keskuskauppakamarin lausunnossa todetaan, että myös Suomessa työvoimapulan helpottaminen sekä tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaaminen vaativat jatkuvaa, elinikäistä oppimista sekä joustavaa koulutusjärjestelmää (Keskuskauppakamari 2023, 8).

Vastaavasti Merkel, Ruokolainen & Holman (2019) toteavat tutkimusartikkelissaan, että Saksassa ja Iso-Britanniassa työvoiman ikääntyminen ei näyttäydy sosiaali- ja terveysalan haasteena. Suomessa tilanne on huonompi. Tekniikka ei tule korvaamaan kaikkea työtä, vaan tulevaisuudessa tarvitaan edelleen vuorovaikutusta ja empatiaa. (Saukkonen 2017, 33.)

Työelämä tarvitsee nyt uudistuvia rakenteita työelämää hakeutumiseen ja osaavan, innostuneen työvoiman saamiseen ja sitouttamiseen. Siksikin on tärkeää, että rekrytointiin on riittävästi aikaa ja osaamista. On myös tunnistettava uusia johtamisen sisältöjä, muun muassa osaamisen johtaminen. Toimintamalleja sekä avointa ja myönteistä työskentelyä kehittämällä voidaan vaikuttaa siihen, mihin suuntaan osaamisen johtamisosaaminen kehittyy. (Karsikas ym. 2022.) On oltava rohkeutta selvittää avoimesti työntekijän potentiaali ja muutoshalukkuus sekä oppimisen ja kiinnostuksen taso (Sommers 2020, 20-21).

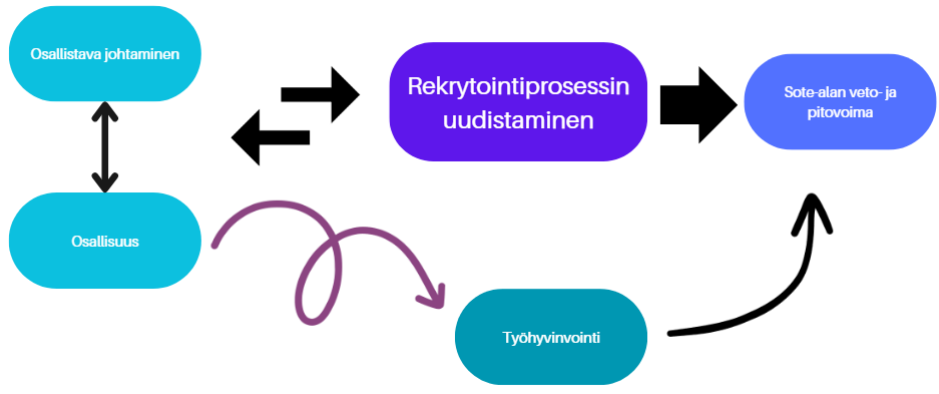
3.5 Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuudennäkymiä rekrytoinnin osalta

Sote-alan työvoiman saatavuus tulevaisuudessa näyttäytyy monella tapaa haasteellisena. Samaan aikaan on syytä huomata, että toimivat ja kehittyvät sote-palvelut tarvitsevat koko ajan osaavaa henkilöstöä. Digitaalisilla ratkaisuilla ja teknologian tuomilla mahdollisuuksilla voidaan vain osittain korvata sote-alan työtä. Työ- ja elinkeinoministeriön ajankohtaisessa raportissa tuodaan esille myös se, että sote-alan työvoimaa ei voida pitää pelkästään laskennallisena resurssina, jota siirtämällä paikasta toiseen tai koulutusmääriä lisäämällä voitaisiin varmistaa tarvittava henkilöstömäärä. Tärkeänä seikkana on huomioitava erityisesti se, että osaavat työntekijät ovat halukkaita työskentelemään alalla. Työolosuhteiden ja työn tekemisen

edellytysten on toimittava mielekkään ja merkityksellisen työn mahdollistajina. Ihmisten johtaminen, hyvä työilmapiiri sekä kokonaisuudessaan organisaatiokulttuurin huomioiminen ja johtaminen ovat yhtä tärkeitä osa-alueita kuin asiakkaan palvelun johtamisen kysymykset. (Tevameri 2021, 9.)

Sote-alan veto- ja pitovoiman parantaminen on välttämätöntä. Sen lisäksi, että digitaaliset ratkaisut muovaavat työtä ja tuovat siihen uudenlaisia toteuttamisen menetelmiä, rinnalla on kehitettävä keinoja tulevaisuuden työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. Sote-alan vetovoimatekijät vaativat tarkastelua ja keskeisimmiksi on nostettu Tevameren raportissa työn merkityksellisyys ja joustavuus, työaikojen ennustettavuus ja mahdollisuus työaikoihin vaikuttamiseen. Lisäksi palkkaus ja urakehitysmahdollisuudet ovat sote-alan vetovoimatekijöitä. Raportissa todetaan lisäksi, että sote-alan johtamista tulee tarkastella organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin näkökulmasta. (Tevameri 2021, 75.) Erityisesti osallistava johtajuus on tullut pinnalle uusimmissa alan tutkimuksissa. Osallistava johtajuus nähdään voimana, joka edistää työntekijöiden innovointikykyä ja sitä kautta uusien ratkaisujen löytymistä työelämän ongelmiin. (Qi ym. 2019, 9.)

Tutkimukseen ja kokemukseen perustuen tunnistetaan nyt organisaatioiden osaamisen, osallisuuden ja työhyvinvoinnin merkitys kokonaistuottavuuden kannalta. Työterveyslaitoksen raportissa todetaan, että Tuottavuuslautakunnan (2021) mukaan peräti kaksi kolmasosaa tuottavuuskasvusta tulee kokonaistuottavuuden kasvusta eli siitä, miten työoloilla vahvistetaan työhyvinvointia ja miten olemassa olevaa tietoa osataan hyödyntää. Lisäksi kokonaistuottavuuden kasvu rakentuu siitä, miten työyhteisössä opitaan ja synnytetään uutta osaamista tai minkälaisia verkostoja ja kumppanuuksia rakennetaan. (Ranki 2023, 23.)



Kuvio 2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet. (Eskola & Rytty 2024.)

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveysalan rekrytointiprosessin nykytilaa ja tulevaisuutta esihenkilöiden näkökulmasta sekä uudistaa rekrytointiprosessia yhteiskehittämisen menetelmin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä rekrytointiprosessin uudistamisen tarpeista ja mahdollisuuksista sekä osallistaa työntekijöitä rekrytointiprosessin kehittämiseen ja sitä kautta lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista työhön.

4.1 Tutkimuksellisen osuuden tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimuksellisen osuuden tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveysalan rekrytointiprosessin nykytilaa ja tulevaisuutta esihenkilöiden näkökulmasta. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä rekrytointiprosessin uudistamisen tarpeista ja mahdollisuuksista.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen on tämänhetkinen sosiaali- ja terveydenhuollon rekrytointiprosessi esihenkilöiden kuvaamana?
2. Millaisia tarpeita ja mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalan rekrytointiprosessin uudistamiseen on tulevaisuudessa?

4.2 Kehittämisosuuden tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisosuuden tarkoituksena on uudistaa rekrytointiprosessia yhteiskehittämisen menetelmin. Kehittämisosuuden tavoitteena on osallistaa työntekijöitä rekrytointiprosessin kehittämiseen ja sitä kautta lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista työhön.

Kehittämiskysymykset:

1. Millaisia keinoja sosiaali- ja terveysalan rekrytointiprosessin uudistamiseen on?
2. Millä tavalla työntekijät osallistetaan sosiaali- ja terveysalan rekrytointiprosessiin tulevaisuudessa?

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA VAIHEET

Tutkimukselle asetettujen tarkoituksen ja tavoitteiden sekä tutkimuksellisten ominaispiirteiden perusteella tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin voidaan kuvata ilmiötä, josta aiempaa tietoa on vasta vähän. Laadullinen tutkimus on käyttökelpoinen myös silloin kun testataan jonkin teorian paikkansapitävyyttä tai muuten epäiltäessä aikaisempia tutkimustuloksia. Laadullisessa lähestymistavassa voidaan tarkastella ihmisten kokemuksia omasta todellisuudestaan. Siinä tutkijan on määriteltävä, tutkiiko hän kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina omakohtainen, käsitys sen sijaan kuvastaa esimerkiksi työyhteisön ajattelutapaa. Kokemuksellisuutta ei voi kuvata joko – tai –luokittelun avulla, eikä vastaamalla vain kysymykseen ”mitä”, vaan myös kysymykseen ”miksi”. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tehdä tutkittavasta ilmiöstä tulkintoja, jotka eivät välttämättä ole helposti löydettävissä. Laadullisen tutkimuksen menetelmin ei ole tarkoituksena selvittää absoluuttista totuutta. (Vilka 2015, 75-77.) Laadullinen tutkimus osoittautui tämän tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamiseen varsin hyvin tutkittavan teeman kannalta: varsinkin osallistavan rekrytoinnin käsite työyhteisön näkökulmasta on vielä vähän tutkittu aihe.

5.1 Metodologia

Tarkastelutapaa, jossa hyödynnetään tutkimusta, mutta lähtökohtana on kehittämistoiminta ja uuden toiminnan kehittäminen, voidaan kutsua tutkimukselliseksi kehittämistoiminnaksi (Toikko & Rantanen 2009, 22, 157). Tutkimuksellinen kehittämistyö tähtää työelämän kehittämiseen tutkimukselliseen näyttöön perustuen ja siinä yhdistyvät konkreettinen kehittämistoiminta sekä tutkimuksellisten menetelmien soveltaminen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä prosessin aikana saatua aineistoa analysoidaan ja tämä analyysi toimii kehittämistyön perustana. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana ovat työelämästä nousevat ja käytännön työssä todetut ongelmat tai kehittämiskohteet. (Toikko & Rantanen 2009, 16, 60-62.)

Tutkimuksellinen kehittäminen pitää yleensä sisällään käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen ja tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Tarkoituksena on

luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja, asioita viedään käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisessa kehittämisessä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa korostuu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18-19.) Tutkimuksellista kehittämistä ohjaa saatu hyöty ja toimivuus, ei pelkästään tutkimuksessa saatu tieto (Salonen ym. 2017, 38). Tutkimuksellisuus erottaa tutkimuksellisen kehittämisen niin sanotusta arkiajattelusta kehittämisestä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä järjestelmällisyydellä, tiedon hankinnalla, analyttisyydellä, kriittisyydellä sekä uutta tietoa jakamalla ja luomalla, voidaan lisätä tutkimuksellisuutta. Pääpaino tavoitteenasettelussa on usein varsinaisen käytännön kehittämistehtävän saavuttamisessa, mutta tavoitteena tulisi olla myös uuden tiedon tuottaminen käytännöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19, 21-22.)

5.1.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta toteutetaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin, jotka ovat kuvaileva ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. (Salminen 2011, 5). Kuvaileva yleiskatsaus sopii menetelmäksi silloin, kun on tarkoituksena tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää, kun käytetyt aineistot ovat laajoja eivätkä aineiston valintaa rajaa tiukat ja tarkat metodiset säännöt. Kirjallisuus määritellään kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tarkoittamaan laajasti kaikkea kirjallista lähdeaineistoa tieteellisestä tutkimuksesta ammattikirjallisuuteen. (Salminen 2011, 5-6, 9, 31.)

5.1.2 Teemahaastattelu

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä esihenkilöhaastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Haastatteluissa sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt pääsevät kuvaamaan rekrytointiprosessia omasta näkökulmastaan. Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa pyritään syventymään tiettyihin teemoihin tai aihealueisiin haastattelun avulla. On tärkeää perehtyä hyvin tutkimusaiheeseen ennen teemahaastattelujen aloittamista, jotta teemat perustuvat eri keinoin saavutettuun teoreettiseen esiyymmärrykseen. Teemahaastattelu menetelmänä jättää tilaa myös teoriasta poikkeaville tulkinnoille ja käsityksille. Teemahaastattelu

on yksi laadullisen tutkimuksen keskeisistä menetelmistä, joka tarjoaa mahdollisuuden syvälliseen ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelussa haastattelija ei teemoituksesta huolimatta sido itseään valmiiksi määriteltyihin kysymyksiin, vaan hän antaa haastateltavalle tilaa ilmaista itseään vapaasti aiheeseen liittyen. Haastattelussa käsitellään teemoja, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen kannalta, ja haastattelijalla on tärkeä rooli teemojen ohjaamisessa ja syventämisessä tarvittaessa. Haastattelija pitää huolen, että ennalta suunnitellut teemat tulevat haastattelun aikana käsitellyiksi. (Valli & Aarnos 2018, luku 1; Eskola & Suoranta 1998, luku 3.)

Teemahaastattelussa tutkijalla on joustava rooli, ja hän pyrkii keskittymään tiettyihin teemoihin tai aihealueisiin, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kannalta. Haastattelukysymykset ovat yleensä avoimia, mikä antaa haastateltaville tilaa ilmaista itseään vapaasti ja syventyä aiheeseen omasta näkökulmastaan. (Valli & Aarnos 2018, luku 1; Eskola & Suoranta 1998, luku 3.)

Haastattelujen avulla voidaan tunnistaa ja tutkia ilmiön erilaisia näkökulmia ja kokemuksia, jotka eivät välttämättä tulisi esiin pelkästään strukturoitujen kysymysten avulla. Teemahaastattelun käytössä on tärkeää huomioida haastattelutilanteen luontevuus ja avoimuus, jotta haastateltavat kokevat olonsa mukavaksi ja voivat ilmaista itseään vapaasti. Haastatteluiden jälkeen tutkija analysoi aineiston tunnistakseen keskeiset teemat ja niiden väliset suhteet, mikä mahdollistaa syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Tätä menetelmää käyttäen tutkija voi tunnistaa, tutkia ja tulkita erilaisia näkökulmia ja kokemuksia, jotka liittyvät tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. (Valli & Aarnos 2018, luku 1; Eskola & Suoranta 1998, luku 3.)

5.1.3 Sisällönanalyysi

Teemahaastatteluista saatu aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tästä ilmiöstä. Sisällönanalyysillä tutkimusosiossa järjestetään kerätty haastatteluaineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysillä tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineiston laadullinen käsittely sisällönanalyysissä perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi

kokonaisuudeksi. Laadullisessa aineistossa analyysia tehdään tutkimuksen kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään tutkimusosuuden haastatteluaineiston analysointiin induktiivista sisällönanalyysiä, joka on paras analyysimenetelmä silloin, kun olemassa olevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on vain vähän (Elo ym. 2022, 218; Elo & Kyngäs 2008, 107). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimusosuuden tulosten avulla saadaan muodostettua pohja kehittämisosuudelle.

Sisällönanalyysin eteneminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: 1. valmisteluvaihe, 2. analyysivaihe ja 3. raportointivaihe. Valmisteluvaiheeseen kuuluu analyysiyksikön valinta ja aineistoon perehtyminen. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä analyysiyksikön valintaa ohjasivat tutkimusosion tutkimuskysymykset. Aineistosta lähdettiin hakemaan ajatuskokonaisuuksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Yksi ajatuskokonaisuus voi sisältää monta merkitystä, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Tämän vuoksi analyysissä ajatuskokonaisuuksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin, kerättiin aluksi alkuperäisinä ilmauksina haastattelun teemojen alle. (Elo ym. 2022, 218-219; Elo & Kyngäs 2008, 109-110.)

Analyysivaiheessa alkuperäiset ilmaukset pelkistetään ja luokitellaan siten, että analyysi etenee jouhevasti. Pelkistetyistä ilmauksista muodostetaan alaluokkia, joista muodostetaan yläluokkia, jotka puolestaan luokitellaan edelleen pääluokkiin ja viimeiseen yhdistävään luokkaan. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä teemahaastattelujen aineistoa litteroitaessa otettiin huomioon vain ilmeinen sisältö. Piilossa olevaa sisältöä ei huomioitu, koska se ei ollut tutkimuskysymysten kannalta oleellista tietoa. Abstrahointia eli yhdistelevää luokittelua jatketaan niin pitkään kuin se on tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten kannalta oleellista. (Elo ym. 2022, 219-220.)

Sisällönanalyysin raportoinnissa tulokset esitetään tehdystä luokittelusta käsin. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulokset raportoidaan lukijaystävällisessä muodossa vastaten tutkimuskysymyksiin. (Elo ym. 2022, 223.)

5.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus aloitettiin jo opinnäytetyön suunnitelmaa tehdessä sillä, että opinnäytetyön tekijät perehtyivät kirjallisuuteen rekrytoinnin, osallisuuden, työtyytyväisyyden sekä sote-alan veto- ja pitovoimatekijöiden osalta. Opinnäytetyön tekijät olivat saaneet idean osallistavan rekrytoinnin mahdollisuuksien kartoittamiseen aiempien työ- ja opiskelutehtävien sekä yhdessä eri asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

5.2.1 Tietoperustan laatiminen ja teemahaastattelujen toteuttaminen

Tiedonhakuprosessin eteneminen tietoperustaa varten on kuvattu luvussa 2. Opinnäytetyön tutkimusosiota jatkettiin kirjallisuuskatsauksen laatimisen jälkeen haastattelemalla sote-alan esihenkilöitä. Tällä pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymykseen alan rekrytointiprosessin nykytilasta, sen haasteista ja uudistamisen mahdollisuuksista. Lopullinen haastattelurunko jakautui neljään teemaan: rekrytointiprosessin nykytila, rekrytoinnin merkitys ja työvoiman saatavuus, rekrytoinnin eteneminen ja käytettävissä olevat työkalut sekä rekrytoinnin tulevaisuus. Teemat muodostettiin tietoperustan sekä ensimmäisen työelämän yhteistyökumppanin kanssa pidetyn yhteiskehittämispäivän ideointien pohjalta. Haastateltavat esihenkilöt toimivat pääosin julkisella tai kolmannella sektorilla. Haastateltavista jokaisella oli kokemusta rekrytoinneista ja esihenkilökokemusta haastateltavilla oli vaihdellen alle vuodesta reiluun 20 vuoteen. Haastateltavien valinnassa kriteereinä olivat siis esihenkilökokemus ja kokemusta rekrytoinneista. Tavoitteena oli haastatella henkilöitä, joilla oli tutkimuksen kannalta haluttua tietoa tai kokemusta (Valli & Aarnos 2018, luku 1). Rekrytointikokemuksen kestoa ei määritelty ennalta. Haastattelut kestivät 20-50 minuuttia.

Ennen jokaista haastattelua opinnäytetyön tekijät hakivat kunkin haastateltavan organisaatiosta tutkimusluvut. Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin koehaastattelu. Koehaastattelu katsottiin tarpeelliseksi teemahaastattelurungon ja haastattelutilanteen testaamiseksi. Koe- tai esihaastattelun tekeminen onkin paikallaan juuri haastattelukäytänteiden testaamiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, luku 3). Haastateltavat saivat etukäteen tiivistelmän, jossa kuvattiin tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet. Opinnäytetyön tekijät tavoittelivat haastattelutilanteista ja -käytänteistä mahdollisimman joustavia haastatelluille. (Valli & Aarnos 2018, luku 1).

Koehaastattelussa teemojen tarkennetut kysymykset testattiin. Koehaastattelu osoittautui hyödylliseksi, sillä siinä havaittiin päällekkäisyyksiä ja samankaltaisuuksia osassa kysymyksistä. Koehaastattelussa nousi esille haastattelurungon muutostarpeita ja teemojen alle laadittujen apukysymysten tarkennuksia. Tarvittavat muutokset tehtiin ja opinnäytetyön tekijät sopivat neljä teemaa, jotka ohjaisivat haastatteluja. Teemojen muodostamisessa pyrittiin erityiseen huolellisuuteen siitä syystä, että opinnäytetyön tekijät eivät halunneet laittaa sanoja haastateltaviensa suuhun. Henkilöstön osallisuutta ei haluttu painottaa tässä vaiheessa vaan teemahaastattelujen aineiston toivottiin antavan aito kuva siitä, millaiset ilmiöt sote-alan rekrytointien taustalla vaikuttavat. Näistä pelisäännöistä opinnäytetyön tekijät sopivat ennen teemahaastattelujen suorittamista. Sovittiin myös se, että kysymykset pidettäisiin niissä, jotka oli yhdessä aiemmin sovittu ja annettaisiin haastateltavan äänen kuuluu. Edellä kuvatuilla järjestelyillä pyrittiin siihen, että haastattelut tehdään samalla tavalla ja haastattelut voidaan analysoida luotettavasti.

Varsinaiset haastattelut tutkittaville esihenkilöille aloitettiin kesäkuun 2023 lopulla. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin Teams-alustalla. Opinnäytetyön tekijät pystyivät tallennettujen haastattelujen avulla palaamaan helposti sellaisiin haastattelujen kohtiin, jotka vaativat uudelleentarkastelua. Automaattinen litterointi auttoi opinnäytetyöprosessissa merkittävästi, sillä näin pitkienkin haastattelujen aineisto oli nopeasti valmis analysointia varten. Haastateltavien kanssa sovittiin käytännönjärjestelyistä ennen haastattelua ja kerrottiin, että haastattelu tallennetaan ja litteroidaan vain tutkimuskäyttöä varten. Haastateltavat saivat nähdä etukäteen hyväksytyt opinnäytetyön suunnitelman sekä tutkimuslupa-asiakirjat. Haastatteluille varattiin reilusti aikaa, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman kiireetön ja rauhallinen. Taustatietoina haastateltavilta kerättiin vain tutkimuksen kannalta mahdollisesti merkittäviä seikkoja: ammattinimike, kokemus rekrytoinneista työvuosina sekä alaisten määrä. Haastatteluja tehtiin yhteensä kymmenen ja ne tallennettiin opinnäytetyön tekijöiden jatkokäyttöä varten perustamaan jaettuun sähköiseen kansioon. Haastattelujen ollessa meneillään opinnäytetyön tekijät keskustelivat haastatteluista nousseista seikoista ja aineiston saturoitumisesta ja yhteisestä päätöksestä todettiin, että alkuperäinen suunnitelma kymmenen haastattelun riittävydestä tässä tutkimuksessa, piti edelleen paikkansa. Haastattelut saatiin päätökseen syyskuussa 2023.

5.2.2 Haastatteluaineiston analysointi

Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoitus on selkiyttää kerättyä aineistoa ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkimuksen kohteesta. Analyysin avulla kerätty aineisto pyritään tiivistämään siten, ettei kadoteta sen sisältämää informaatiota, vaan pikemminkin pyrkimyksenä on tietoarvon kasvattaminen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä informaatiota. (Eskola & Suoranta 1998, luku 4).

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin syyskuussa 2023 keräämällä sovitun analyysiyksikön mukaisia alkuperäisiä ilmauksia teemahaastattelujen teemojen alle. Excel-taulukkoon kerättiin alkuperäisiä ilmauksia, jotka vastasivat tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimuksellisen osuuden tutkimuskysymyksiin. Materiaalia oli paljon ja tietyt asiat alkoivatkin toistua haastatteluvastauksissa eli aineisto alkoi saturoitua.

Analyysi eteni siten, että alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin. Kun pelkistetyt ilmaukset oli muodostettu, niistä alettiin etsiä yhteneväisyyksiä. Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin yhteneväisyyksien perusteella alaluokiksi. Alaluokat puolestaan ryhmiteltiin yläluokiksi, joita oli huomattavasti vähemmän kuin alaluokkia. Yläluokat ryhmiteltiin pääluokkiin ja pääluokat muodostivat yhden yhdistävän luokan. Analysointivaihe kesti useamman kuukauden ajan, koska analysoitavaa aineistoa oli paljon ja analyysiä tehdessä oli palattava aineistoon useita kertoja.

5.2.3 Työelämäkumppani yhteiskehittämisessä

Opinnäytetyön työelämäkumppaniksi valikoitui Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysturvayhdistys ry. Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysturvayhdistys ry (PPsotu) on maakunnallinen sosiaali- ja terveysturvayhdistys ja asiantuntijuutta yhdistävä kehittäjä, joka toimii yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden puolella. PPsotu mahdollistaa ihmisten osallisuutta työllistämällä, yhdistystoimintaan osallistamalla, verkosto- ja vapaaehtoistyöllä sekä tuottamalla järjestöpalveluita Pohjois-Pohjanmaan alueella. (PPsotu 2024.)

Opinnäytetyön suunnitelman hyväksymisen jälkeen järjestettiin tapaaminen työelämäkumppani PPsotun kanssa ensimmäistä kertaa kasvokkain kesäkuussa 2023. Paikalla oli toiminnanjohtajan

lisäksi kuusi työntekijää. Tämän kehittämispäivän tarkoituksena oli esitellä yhteistyökumppanille opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Tapaaminen käynnisti opinnäytetyön kehittämisosuuden. Yhteiskehittämisen menetelmäksi valikoitui työpajatyöskentely, jotta rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää henkilöstöä osallistavaan suuntaan. Tapaamisessa työelämäkumppanille esiteltiin opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteiden lisäksi taustaa eli opinnäytetyön tekijöiden laatima tiivistelmä kirjallisuudesta nousseista rekrytointiprosessin keskeisistä ilmiöistä. Tutustumisen sekä alustavan tiedonannon jälkeen yhteiskehittämistä jatkettiin työelämäkumppanin kanssa aivoriihiyöskentelynä, jonka tavoitteena oli saada työelämäkumppani mukaan uudenlaisen, työntekijöitä osallistavan rekrytointimallin ideoimiseen. Ideointi toteutettiin aivoriihimenetelmällä. Kehittämispäivän osallistajat saivat kirjoittaa post-it -lapuille, millaisia mahdollisuuksia heidän mielestään olisi osallistaa työntekijöitä rekrytointiprosessiin. Lappuihin sai ideoida täysin vapaasti myös muita ajatuksia sote-alan rekrytointin kehittämiseen tai uudistamiseen liittyen.

Osallistajat saivat myös kertoa avoimesti kokemuksiaan onnistuneista tai epäonnistuneista rekrytoinneista, joissa olivat olleet mukana joko työnhakijana tai muussa roolissa. Ensimmäisen päivän tavoitteena oli siis tutustua puolin ja toisin ja saada kuulla myös yhteistyökumppanin toiveet ja tavoitteet opinnäytetyön yhteistyökumppanina. Koko Ppsotun työyhteisö oli innoissaan työntekijää osallistavan rekrytointiprosessin kehittämisen ideasta ja ilmaisivat myös huolensa alan työvoiman saatavuuden suhteen. Ensimmäisen kehittämispäivän antina olivat mielenkiintoisten keskustelujen lisäksi konkreettiset ideat osallistavan rekrytointimallin kehittämisen aloittamiseen. Kehittämispäivän päätteeksi sovimme jatkotyöskentelystä.

Teemahaastattelujen analysoinnin jälkeen haastatteluaineiston sekä ensimmäisen kehittämispäivän alustavat tulokset käsiteltiin työelämäkumppanin kanssa joulukuussa 2023. Alustavien tulosten esittely herätti työyhteisössä paljon keskustelua. Muun muassa tuloksissa esille nousseita rekrytointin uudistamisen mahdollisuuksia ideoitiin porukalla innokkaasti. Erityisesti keskustelimme tekoälyn mahdollisuuksista rekrytointiprosessin tukena. Työpaja innosti osallistujia pohtimaan sen mahdollisuuksia, uhkia ja valjastamista työyhteisöjen käyttöön tulevaisuudessa. Tapaamisessa sovittiin myös kehittämisyhteistyön jatkumisesta kevään 2024 työpajassa, jossa opinnäytetyön tekijät ja työyhteisö työstävät osallistavan rekrytointin menetelmäopasta työyhteisöille. Joulukuun 2023 työpajan ideoita ja ajatuksia sekä palautetta kerättiin kirjallisesti. Työyhteisöä pyydettiin myös kirjaamaan ajatuksia alustavista tuloksista ja osallistavan rekrytointin mahdollisuuksista Padlet-alustalle, joka oli luotu yhteiskehittämisen

tueksi. Padlet-linkki jaettiin osallistujille joulukuun 2023 työpajassa ja se lähetettiin heille myös sähköpostitse.

Huhtikuussa 2024 pidetyssä kolmannessa työpajassa tavoitteena oli menetelmäoppaan luonnoksen esittely työelämäkumppanille ja sen kommentointi työyhteisöltä. Työpaja järjestettiin tällä kertaa Teams-tapaamisena, jotta mahdollisimman monen oli mahdollista osallistua siihen. Kolmannen työpajan tuloksena menetelmäopas sai lopullisen muotonsa yhteiskehittämisen kautta: oppaan katsottiin olevan selkeä kokonaisuus, jota voidaan soveltaen käyttää erilaisissa työyhteisöissä osallistavan rekrytinnin tukena. Oppaan vaiheittainen eteneminen ja sen kaksi osaa, opas työyhteisöille ja toinen osa esihenkilöille katsottiin toimivaksi. Erityisen hyvänä pidettiin, että opas huomioi rekrytinnin jälkeisen ajan uuden työntekijän sitouttamisessa työyhteisöön. Oppaan menetelmien katsottiin lisäävän työyhteisöjen osallisuutta ja sitä kautta alan veto- ja pitovoimaa rekrytointiprosessin kautta. Työpajan tulosten ja työyhteisön kanssa yhteiskehittämisen pohjalta opinnäytetyön tekijät työstivät menetelmäoppaan lopulliseen muotoonsa.

6 TULOSTEN TARKASTELU

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset esitellään ja niitä tarkastellaan tutkimuksellisen osuuden tulosten kautta. Tulosten esittelyssä käydään läpi sisällönanalyysin avulla muodostetut pääluokat ja ilmiöt niiden taustalla. Tulosten tarkastelun yhteenvedossa pohditaan, miten tulokset vastaavat tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

6.1 Tulosten esittely

Haastatellut sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt kuvasivat rekrytointiprosessiin käytettävissä olevia voimavaroja: rekrytointiprosessin tekniset voimavarat, rekrytointiprosessin inhimilliset voimavarat sekä rekrytointiprosessiin käytettävä aika. Ote sisällönanalyysin etenemistä on esitetty kuviossa 3 (s. 39). Pelkistetyistä ilmauksista, alaluokista ja yläluokista kuviossa näkyy vain osa, mutta kuvio kuitenkin havainnollistaa analyysin etenemisen ja pääluokkien ja yhdistävän luokan muodostumisen.

6.1.1 Rekrytointiprosessin tekniset voimavarat

Rekrytointiprosessin teknisinä voimavaroina nähtiin erityisesti erilaiset *sosiaalisen median alustat rekrytointia avustavina kanavina*. Sosiaalisen median kautta työnantajan koettiin myös saavan lisää näkyvyyttä toiminnalleen ja sitä kautta tavoittavan potentiaalisia työnhakijoita ja myös sellaisia työntekijöitä, jotka eivät juuri nyt hae aktiivisesti uutta työpaikkaa.

”Näkyisi se työpaikan innokkuus, se houkuttelevuus sitten niissä somekanavissa, että ei pelkästään siinä työpaikkailmoituksessa.”

”Toki some nyt varmasti mahdollistaa sen, että sitä näkyvyyttä voidaan laajentaa ja sitten tavallaan tavoittaa sellaisiakin henkilöitä, jotka ei välttämättä aktiivisesti seuraa Kuntarekryä.”

Joitakin sosiaalisen median alustoja painotettiin ja pidettiin ammattimaisempina ja siten sopivampina rekrytointeihin kuin toisia. Tällaisena ammattimaisempana sosiaalisen median alustana mainittiin LinkedIn. Työnantajan markkinoinnissa myös esimerkiksi Instagram ja Facebook koettiin toimivana paikkana tavoittaa työnhakijoita. Toisaalta sosiaalisen median mahdollisuuksia koettiin jäävän myös käyttämättä.

”Nykyäänhän meillä myös mainostetaan näitä työpaikkoja tuolla somekanavilla, Instagramissa ja Facebookissa.”

”Minusta ei hyödynnetä vielä kunnolla somea.”

”Edelleenkin työnhakijat käyttää hirveän vähän Linkedlniä, koska siellä se verkosto on.”

Rekrytoinnin virallisena sähköisenä työkaluna käytettiin usein Kuntarekryä. Erityisesti julkisen sektorin työpaikkailmoitukset julkaistiin poikkeuksetta Kuntarekryyn. Kuntarekryyn laitettiin työpaikkailmoitus ja sitä kautta työnhakijat laittoivat työhakemuksia. Esihenkilöt kokivat Kuntarekryn käytön tutuna ja toimivana.

”Meillä avataan nuo paikat Kuntarekryyn eli se on se meidän pääasiallinen rekrytointikanava.”

”Kyllä mä koen, että se Kuntarekry on tähän ihan hyvä työkalu elikkä eli se sen kautta on kyllä helppo niinku käsitellä niitä hakemuksia.”

Työnantajaan liittyvät tekniset ominaisuudet tulivat esiin esimerkiksi siinä, miten hyvin organisaatio saavuttaa potentiaaliset työnhakijat ja millaisin teknisin keinoin. Pelkästään työpaikkailmoituksen avulla saavutetaan vain pieni osa työnhakijoista ja tuskin ketään sellaista työntekijää, joka ei juuri sillä hetkellä hae töitä aktiivisesti.

”Meillä on ne avoimet paikat pelkästään Kuntarekryssä, niin nehän ei pomppaa sieltä kenenkään potentiaalisen työntekijän silmille, joka olisi semmoinen tavallaan uinuva, niin kuin potentiaalinen työntekijä.”

6.1.2 Rekrytointiprosessin inhimilliset voimavarat

Esihenkilöyhteistyö koettiin tärkeäksi voimavaraksi rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Ajatuksia vaihdetaan siitä, millaista osaamista tiimissä tarvitaan sekä siitä, miten ja millä tavalla rekrytointia toteutetaan. Esihenkilötiimeissä haastatellaan yhdessä työnhakijoita ja keskustellaan valintapäätöksistä. Toiset esihenkilöt ovat myös merkittävässä roolissa potentiaalisten työntekijöiden etsimisessä. Hyvästä työntekijästä tieto kulkee nopeasti esihenkilöltä toiselle.

”Oon kokenut tämän tosi mukavana sillee, että me tehdään tämä niin kun esihenkilötiiminä.”

”Kyselee kollegoilta, että onko tuota, onko tiedossa, onko sulla töitä kaikille sinun sijaisille esimerkiksi.”

Rekrytoinnissa avustavia tahoja voivat olla asiakasraatien lisäksi organisaatioissa toimivat henkilöstöasiantuntijat. Henkilöstöasiantuntijoista puhuttaessa puhutaan usein HR-tiimistä (HR=Human Resource). HR-tiimi on henkilöstösuunnittelijana esihenkilöiden apuna työpaikkailmoituksen laatimisessa, osaamistarpeiden kartoittamisessa, täyttölupamenettelyssä ja niin edelleen. HR-tiimi kulkee siis rekrytointiprosessin läpi mukana jääden kuitenkin sivuun varsinaisesta valintapäätöksestä.

”HR:n kautta mietitään niitä tekstejä hakemuksiin.”

”Meidän HR hoitaa hoitaa sitten tavallaan tämän tota Kuntarekryyn sitten ne kaikki.”

Muita rekrytointiprosessissa avustavia tahoja voivat olla esimerkiksi työyhteisön työntekijät. Osa esihenkilöistä koki tärkeäksi kysyä henkilöstön mielipidettä, koska juuri heidän tiimiinsä ollaan rekrytoimassa uutta henkilöä. Työntekijät nähtiin oman työnsä parhaina asiantuntijoina.

”Saatan käydä sitten tuolla niinku meidän opiskelijavastaavilta esimerkiksi, käyn kysymässä heiltä, että muistatteko tällöisen henkilön, joka ollut meillä harjoittelussa ja oliko niinku, sopeutuuko meidän työyhteisöön.”

Työnhakijaan liittyvät ominaisuudet vaikuttavat luonnollisesti hyvin paljon rekrytointiprosessin etenemiseen. Osaamisvajetta määriteltäessä esihenkilöt miettivät, millaista työntekijää lähtevät etsimään. Työnhakijoilta odotetaan paljon, koska rekrytointiprosessi on suhteellisen aikaa vievää

ja jokainen esihenkilö toivoo löytävänsä parhaan mahdollisen osaajan avoinna olevaan tehtävään.

”Haetaan semmoisia idearikkaita ja kehittäjätyyppejä.”

”Me odotetaan tänä päivänä niinku semmoisia monipuolisia ja niinku idearikkaita niinku hakemuksia.”

Haastattelu koettiin yhä tärkeäksi osaksi rekrytointiprosessia, vaikka osa liputtikin anonyymin rekrytoinnin puolesta.

”On se ehkä haastavin kohta, että papereiden perusteella lähdetäisiin seulomaan, että kuka olisi se minulle sopiva.”

”Meillä on aina haastattelussa kaksi ihmistä mukana. On niinku kaksi mielipidettä sitten, jota voidaan voidaan pallotella.”

Rekrytointiprosessia pitkittävät pitkien hakuajojen lisäksi myös vaikkapa sellaiset työnhakijat, joille kyseinen työnhaku ei ole kovin tärkeä.

”Ei välttämättä tulla niinku sovittuna aikana työhaastatteluun tai on ollut kieliongelmiä.”

”Nuoret hakee töitä, niin voi olla, että ne jo haastattelussa kysyy, että voiko jättää pois joitakin osa-alueita.”

Työyhteisö voidaan näyttää työnhakijoille yhtenä merkittävänä houkuttelevuustekijänä. Työntekijä valitaan aina oman osaamisensa ja tietotaitonsa lisäksi myös osaksi työyhteisöä.

”Meillä on valtakunnan paras työryhmä ja soitapa mulle ja mäpä kerron lisää!”

”Työyhteisön merkitys, mitä voisi ehkä korostaakin sitten joskus vaikka siellä työhakemuksessa, että hei, meillä on, meillä on älyttömän hyvä porukka!”

Useimmat haastatellut esihenkilöt kokivat haasteena *koulutuksen puuttumisen rekrytoinnin suhteen*. Esihenkilöt kokivat oppineensa taitonsa käytännön työn kautta. Varsinaisia ohjeita rekrytoinnin järjestämiseen esimerkiksi organisaatitasoisesti oli ollut vasta vähän aikaa. Jotkut

esihenkilöt kuvasivat olevansa hyviä ihmistuntijoita ja luottivat varsinaisten opiskeltujen rekrytointitaitojen sijaan vahvasti intuitioonsa rekrytointiprosessin läpiviemisessä.

”Eihän mulla ole minkään näköistä koulutusta tästä (rekrytoinnista).”

”Jonkulaista koulutusta (rekrytoinnista) vois olla esihenkilölle.”

”Yksi asia mulla on myös se mun intuitio. Sitä vaan pitää vähän pystyä luottaa intuitioonsakin.”

Työnantajaan liittyvät inhimilliset ominaisuudet vaikuttavat suuresti siihen, millainen kuva työnantajasta muodostetaan. Työnantajan kiinnostus työntekijöiden hyvinvointia ja työssä viihtymistä kohtaan, on yksi merkittävä työpaikan houkuttelevuutta lisäävä tekijä. Varsinkin nuoremmat työnhakijat ovat entistä kiinnostuneempia siitä, miten työ- ja vapaa-ajan voi yhdistää. Esimerkiksi kiinnostus vuorotyötä kohtaan on laskenut vuosien mittaan kokeneiden esihenkilöiden mukaan.

”Kokonaishyvinvointia huomioida siellä ja se, se on ehkä se juttu mitä pitäisi panostaa enemmän näinkin raskaalla ja raadollisella alalla kun sosiaali ja terveysala on.”

”Mä oon nyt huomannut ensimmäisen kerran tänä keväänä, että vaikea on löytää sijaisia. Nykyajan nuoret ei halua tehdä kolmivuorotyötä.”

6.1.3 Rekrytointiprosessiin käytettävä aika

Tässä kappaleessa keskitytään avaamaan seikkoja, joihin rekrytoinnissa käytetään aikaa esihenkilön, työnhakijan tai jonkun muun osallisen toimesta.

Rekrytointiprosessin sujuvuuden osalta esihenkilöiden mielipiteet jakaantuivat jonkin verran kahtia. Pieni osa esihenkilöistä koki rekrytoinnin olevan tällä hetkellä sujuvaa ja toimivaa. Suurempi osa puolestaan moitti rekrytointiprosessia kankeaksi ja työlääksi monine, hitaine vaiheineen. Esihenkilöllä koettiin olevan vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa rekrytoinnin sujuvuuteen. Erityisesti julkisella puolella ainoastaan työpaikkailmoituksen sisältöön voi osittain

vaikuttaa. Lyhyemmissä määräaikaissuissa rekrytointiprosessi oli kevyempi, kun työpaikkaa ei tarvinnut laittaa julkiseen hakuun.

”Kaikkineen se byrokrania siinä, että avataan se toimi ja mihin se laitetaan ja minkälaisella hakutekstillä ja se on ensinnäkin vähän minusta byrokraattista.”

”Lyhyempiä määräaikaissuusia ei tarvi laittaa julkiseen hakuun.”

Rekrytointin näkyvyyttä haluttiin yleisesti lisätä. Sen koettiin liittyvän koko organisaation näkyvyyden lisäämiseen. Somen avulla näkyvyyttä voidaan lisätä pienelläkin panostuksella, mutta koettiin, että tätä mahdollisuutta ei ole osattu ottaa vielä tehokkaasti käyttöön.

”Yksi mitä ajattelen niin rekrytointi on myös sen firman näkyvyyden kun sitä niin kun ulkoista rekrytointia tehdään.”

”Toki some nyt varmasti mahdollistaa sen, että sitä näkyvyyttä voidaan laajentaa...”

Rekrytointiprosessin sisällöstä esihenkilöillä oli vahvoja mielipiteitä. Työpaikkailmoitusten sisältöön olisi haluttu vaikuttaa enemmän, tehdä niistä persoonallisempia. Haastattelut koettiin erittäin tärkeiksi, haluttiin saada kasvot työhakemuksen tekstile. Erityisesti suuremmissa työyksiköissä ryhmähaastattelujen käytön ajateltiin tuovan lisäarvoa työntekijän valintaan. Ryhmähaastattelun etuna olisi se, että nähtäisiin heti, miten työnhakija toimii ryhmässä.

”Joo kyllä projekteihin ehdottomasti haastattelut niinku että ei pelkällä hakemuksen perusteella.”

”Niitä työpaikan arvoja myös tuoda esiin ilmoituksessa.”

”Jos tullaan työyhteisöön, missä, missä on vaikka se 30 työntekijää, niin silloin ryhmähaastattelu saattaisi olla aivan älyttömän hyvä keino selvittää ihmisen näkemyksiä ja toimimista ryhmässä.”

Viestinnän rekrytointiprosessissa voidaan ajatella käsittävän sekä organisaation sisäisen viestinnän että työnantajan ja työnhakijan välisen viestinnän. Viestinnän nähdään liittyvän myös rekrytointin näkyvyyteen eli esimerkiksi käytettäessä monia rekrytointikanavia, tulisi tiedon kulkea kaikilla kanavilla samanaikaisesti ja yhtä tehokkaasti. Lisäksi henkilökohtainen viestintä rekrytointin aikana koettiin tärkeäksi. Lisäkysymyksille tulisi olla tarpeeksi mahdollisuuksia

hakuajan puitteissa ja rekryointipäätöksestä ilmoittaminen henkilökohtaisesti puhelinsoitolla olivat keinoja, joiden avulla viestinnän henkilökohtaisuudesta voitaisiin pitää kiinni.

”Päätöksestä soittamalla ilmoitus valitulle.”

Rekryointisuunnitelmien sisällöt vaihtelivat paljon. Esihenkilöt tuntuvat hoitavan rekryointia valmiilla, opitulla sabluunalla, jota ei kuitenkaan ole kirjattu mihinkään eikä sitä ole laadittu olemassa olevaa tieteellistä tietoa käyttäen. Rekryointia varten on annettu valmiita haastattelukysymysrunkoja, joita voi halutessaan käyttää. Pääosin rekryointi etenee tiettyjen, ennalta suunniteltujen vaiheiden läpi valintapäätökseen asti. Esihenkilöt itse määrittelevät, ketä haastattavat ja mitkä ovat valintaperusteet. Rekryoinnin suunnitteluun käytetään verrattain vähän aikaa siihen nähden, miten aikaa vievä kokonaisuus rekryointiprosessi on.

”On tullut niitä pohjia niinku haastattelujen runkoja on annettu.”

”Ei minusta ole semmoista selkeätä rekryointisuunnitelmaa.”

”Rekryoinnin ennakointi vaikeaa, suunnitelmallisuus puuttuu.”

Rekryoinnin vaikuttavuuden arviointi on jäänyt esihenkilöiden mukaan täysin huomiotta. Rekryoinnin vaikuttavuutta ei tällä hetkellä arvioida, vaikka tämänhetkinen työvoimapula vaatisi rekryointien onnistumisen seurantaa. Yksikään esihenkilö ei ollut seurannut, pysyvätkö valitut työntekijät työpaikoissaan tai onko valittu tuonut vaaditun osaamisen tiimiin.

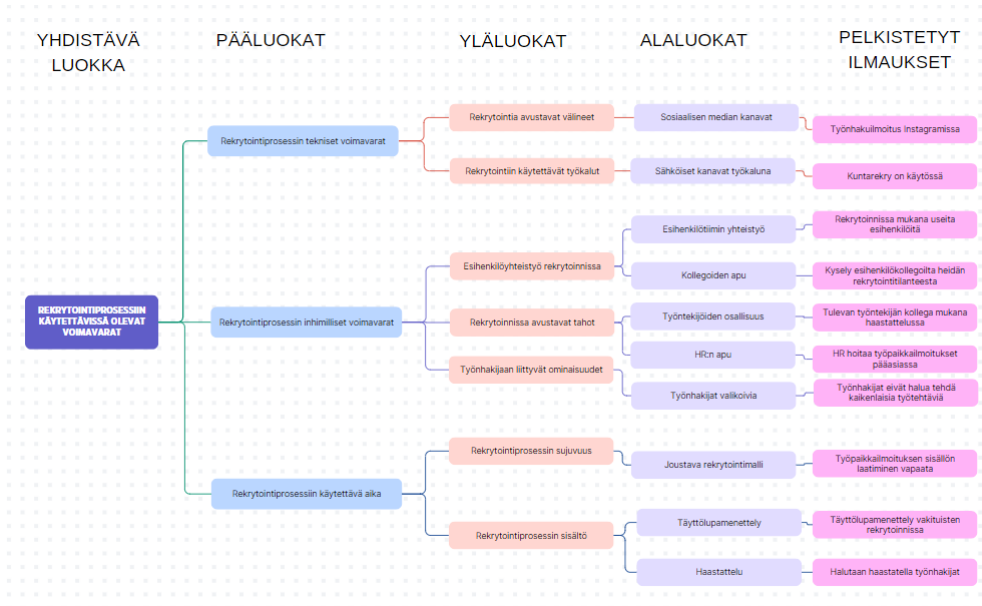
”Rekryoinnin vaikuttavuutta olisi arvioitava!”

Rekryoinnin kehittämisestä mielipiteet taas vaihtelivat jonkin verran. Päällimmäisenä huolenaiheena tuotiin esille työvoimapula eli kilpailu työntekijöistä. Ongelma on esihenkilötasolla tiedostettu, mutta ajatus uusien työntekijöiden tavoittamiseen uudistamalla rekryointia, oli monelle vieras. Ei nähty yhteyttä siinä, miten sote-alan veto- ja pitovoimaa voitaisiin rekryoinnin uudistamisen avulla parantaa. Osa taas näki rekryoinnin jatkuvana mahdollisuutena panostaa organisaation markkinointiin ja näkyvyyteen eri kanavien kautta ja sitä kautta vaikuttaa myös työnhakijoiden tavoitettavuuteen. Tärkeäksi asiaksi kehittämisessä nousi tasa-arvon ja yksilöllisyyden lisääminen sekä rekryointikeinojen monipuolistaminen vaikkapa osallistaen alan opiskelijoita rekryointiin. Myös työnantajakuvan kirkastaminen näkyi selkeästi rekryoinnin kehittämistavoitteissa esihenkilöiden puheissa.

”Semmoinen työntekijöiden yhteiskäyttö ehkä tulevaisuudessa lisääntyy

”Olisihan tuo hyvä jos olisi myös opiskelijat haastattelemassa.”

”Se painottuu yhä enemmän siihen, että meidän pitää markkinoida, että miksi kannattaa tulla just meille töihin.”



Kuvio 3. Ote sisällönanalyysin etenemisestä. (Eskola & Rytty 2024.)

6.2 Tulosten tarkastelun yhteenveto

Esihenkilöt kuvasivat rekrytointiprosessia kolmesta näkökohdasta: rekrytoinnin teknisten voimavarojen suhteen, rekrytoinnin inhimillisten voimavarojen suhteen sekä rekrytointiin käytettävän ajallisen panostuksen kautta.

Tämänhetkinen rekrytointiprosessi nähtiin aikaa vievänä, osin työläänäkin prosessina, joka elää jollain tasolla koko ajan, vaikka aktiivisia rekrytointeja ei olisikaan menossa. Rekrytointiprosessi on kankean kaavamainen ja esihenkilöllä on vain vähän keinoja, joilla prosessin kulkua voitaisiin sujuvoittaa. Rekrytointiprosessin kehittämistä on joissakin työyhteisöissä kokeiltu osallistamalla asiakkaita ja palvelujen käyttäjiä rekrytointiin. Yleisesti esihenkilöt kuitenkin näkivät henkilöstön osallistamisen rekrytointiin mahdollisuutena määritellä osaamistarve tarkemmin kuin tällä

hetkellä. Lisäksi koettiin tärkeäksi se, että työntekijää ei palkata vain hänen henkilökohtaisen osaamisensa tai hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella vaan osaksi työyhteisöä. Henkilöstöä ei tällä hetkellä aktiivisesti osallisteta rekrytointiin ja siinä nähtiin selkeä kehittämiskohde työelämäkumppanin kanssa. Menetelmää henkilöstön osallistamiseen lähdettiin kehittämään työelämäkumppanin kanssa yhteiskehittämisen menetelmin tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisosuudessa.

Rekrytointiin kaivattiin myös jonkinlaista vaikuttavuuden arviointia. Rekrytointia ei seurata ja arvioida tällä hetkellä riittävästi, jotta rekrytoinnin kehittäminen olisi suunnitelmallista. Tiukka taloudellinen tilanne vaatii esihenkilöiltä ja kaikilta toimintaprosessein kehittäjiltä uudenlaista luovaa ajattelua, jossa pyritään olemassa olevilla resursseilla tehostamaan toimintoja.

7 TUTKIMUSTULOSTEN KEHITTÄMINEN MENETELMÄOPPAAKSI

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena rakentui osallistavan rekrytinnin menetelmäopas työpaikoille yhteistyössä työelämäkumppanimme Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysturva ry:n kanssa.

Tutkimuksellisen kehittämistyömme rekrytinnin uudistamisen yksi keskeisimmistä ja kiinnostavimmista tutkimuskohteista ja sen tuloksista kohdistui osallistavan rekrytinnin mahdollisuuksiin. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan työyhteisön osallistaminen rekrytointiprosessiin on tärkeää useista syistä. Osallistaminen edistää organisaation työskentelykulttuuria ja lisää työntekijöiden sitoutumista ja omistajuuden tunnetta. Työyhteisön jäsenillä on ainutlaatuinen näkemys organisaation arvoista, normeista ja toimintatavoista. Kun työntekijät otetaan mukaan rekrytointiprosessiin, he voivat arvioida työnhakijoiden sopivuutta organisaation toimintakulttuuriin. Tämä vähentää riskiä siitä, että uusi työntekijä ei sopeudu työyhteisöön tai jakaisi sen arvoja.

Työntekijöiden osallistuminen rekrytointiprosessiin lisää sitoutumista ja osallisuuden tunnetta. Kun työntekijät tuntevat olevansa osa rekrytointiprosessia, heidän merkityksensä organisaatiossa korostuu. He voivat tuntea, että heidän mielipiteensä ja arvionsa otetaan vakavasti, mikä lisää heidän sitoutumistaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Lisäksi he saattavat olla valmiimpia auttamaan uutta työntekijää sopeutumaan ja kiinnittymään työyhteisöön.

Lisäksi työyhteisön osallistuminen rekrytointiin voi parantaa rekrytointiprosessin laatua ja tuoda siihen uusia näkökulmia. Usein työntekijät tuntevat parhaiten organisaation tarpeet ja odotukset tulevilta työntekijöiltä. He voivat tarjota arvokasta tietoa siitä, millaisia taitoja ja ominaisuuksia uudella työntekijällä tulisi olla menestyäkseen tehtävässään. Tämä voi auttaa rekrytoijia tekemään parempia päätöksiä hakijoiden valinnassa ja varmistamaan, että valitut henkilöt todella vastaavat organisaation tarpeita.

Yhteenvedon voidaan todeta, että työyhteisön osallistaminen rekrytointiprosessiin on tärkeää useista syistä. Se edistää organisaation työskentelykulttuuria, lisää työntekijöiden sitoutumista ja tunnetta osallisuudesta ja merkityksellisyydestä, parantaa rekrytointiprosessin laatua sekä edistää työyhteisön monimuotoisuutta. Sote-alan työvoimapulan aikana nämä ovat etuja, joiden

perusteella organisaatioiden tulisi pyrkiä integroimaan työntekijät mahdollisimman laajasti rekrytointiprosessiin ja sitä kautta työyhteisöön.

Rekrytoinnin menetelmäopas on laadittu sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten pohjalta. Oppaan laatimiseen on osallistunut tämän opinnäytetyön kehittämisosaston yhteiskehittämisen työelämäkumppani Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysturvayhdistys ry:n työntekijätiimi sekä työyhteisön esihenkilö. Opasta työstettiin yhteiskehittämisen työpajoissa ja lopullisen muotonsa se sai työelämäkumppanin kanssa huhtikuussa 2024 pidetyn viimeisen työpajan jälkeen. Oppaan ensimmäinen osa on suunnattu esihenkilöille, toisessa osassa esitetään työyhteisöille ja sen jäsenille menetelmiä, joiden avulla on mahdollista toteuttaa osallisuutta rekrytointiprosessissa. Menetelmäopas sisältää käytännön ohjeita rekrytointiprosessin eri vaiheisiin siitä, miten työyhteisön osallisuus voi toteutua.

Rekrytoinnin prosessimaisuutta ja monitasoisuutta ovat kuvanneet mm. Acikgoz (2019) ja Huilaja (2019). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön esihenkilöhaastattelut tukivat rekrytoinnin prosesimaista etenemistä. Kaiken kaikkiaan vähemmälle tarkastelulle sekä kirjallisuuskatsauksessa että tämän tutkimuksellisen kehittämistyön haastatteluissa nousi rekrytoinnin jälkeinen aika. Laadittu opas huomioi rekrytointiprosessin alkavan valmistautumisesta rekrytointiin, osallisuuden mahdollisuudet rekrytoinnin aikana sekä rekrytoinnin jälkeisen ajan. Rekrytoinnin jälkeisen ajan työyhteisön osallisuus on merkittävä uuden työntekijän työyhteisöön kiinnittymisen ja työhön sitoutumisen kannalta. Opas on tämän raportin liitteenä (Liite 1).

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessamme sekä työntekijät että rekrytointia tekevät esihenkilöt nostavat esille sen, että rekrytoinneissa on tärkeää huomioida työyhteisö, johon uutta henkilöä haetaan. Molemmat osapuolet kuvaavat, että työyhteisön mukaanotto ja työntekijöiden kuuleminen on rekrytointiprosessissa tärkeää. Osalla esihenkilöistä osallistava tapa oli jo käytössä, toisille se oli vielä vieraampaa ja rekrytoinnit tehtiin organisaatiossa vakiintuneen käytännön pohjalta. Joissain tutkimukseen osallistuneista organisaatioista rekrytointiprosessi oli kaavamaisesti etenevä ja strukturoitu tapahtuma, toisissa organisaatiossa rekrytoinnissa oli joustavuutta ja näissä työyhteisöissä oli havaittavissa enemmän osallistavia elementtejä. Yhtäläisyyksiä löytyy esihenkilöille suunnattujen haastattelujen vastauksissa vastavuoroisuuden merkityksessä: työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta rekrytointiprosessin eri vaiheissa näyttäytyt tärkeänä. Myös esihenkilöt kokivat vastavuoroisuuden ja oman tiimin mukanaolon rekrytoinnin onnistumisessa merkittävänä.

Tutkimuksemme haastatteluosuuden analysoinnin perusteella osallistavaa rekrytointia edistäviä toimia rekrytoinnin eri vaiheissa voivat olla mm. työpaikkailmoituksen laatiminen yhdessä tiimin kanssa, tiimin kanssa yhteinen pohtiminen tarvittavasta osaamisesta ja haettavan työntekijän kriteereistä, työpaikkahakemusten läpikäyminen, haastatteluun osallistuminen ja mielipiteen antamisen mahdollisuus valintaprosessissa. Haastatellut esihenkilöt kokivat kuitenkin, että on tärkeää, että esihenkilö lopulta tekee valinnan ja kantaa vastuun valinnastaan. Kokemus siitä, että osaamisen lisäksi valittavan henkilön sopivuus persoonana työyhteisöön tuli esille niin esihenkilöhaastatteluissa kuin työntekijöille suunnatussa työpajan aivoriihityöskentelyssäkin. Työntekijäpuolelta nousi samoin ajatus siitä, että voisiko rekrytoinnit tehdä vain työntekijätasolla.

Yhteiskehittämisen työpajassa tekoälyn mahdollisuus nousi mielenkiintoiseksi kohteeksi rekrytointiprosessin tulevaisuuden ja uudistamisen näkökulmasta. Sanomalehti Kalevan kirjoituksessa 17.12.2023 kuvataan oululaisen yrityksen pyrkimyksiä tukea asiakkaitaan kilpailuarvon kasvattamista tekoälyä hyödyntäen. Yrityksen toiminnanjohtajan Petri Toljamon mukaan tekoäly tulee jatkossa näkymään mm. rekrytoinneissa, joka hänen mukaansa on mahdollista toteuttaa kokonaisuudessaan digitaalisesti, tekoälyn avulla. Mutta kuten tuloksissamme, myös Toljamo sanoo, että tekoäly ei korvaa ihmistä, vaan tehostaa tekemistä. Tämä näkökulma korostui myös työpajatyöskentelymme tuloksena ja

esihenkilöhaastatteluissamme: sote-alan rekrytoinneissa prosessin jotkin osat voidaan suorittaa digitaalisia työkaluja hyödyntäen. Rekrytointiprosessin digitaalista suorittamista kokonaan eivät nähneet mahdolliseksi viedä läpi esihenkilöt eivätkä työntekijät.

8.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aihe rekrytointiprosessin uudistamisesta sote-alalla osoittautui ajankohtaiseksi työmarkkinoiden muutostilanteen ja voimistuvan sote-alan henkilöstöpulan vuoksi. Työelämää ja rekrytointia haastavat ja muuttavat muun muassa osaavan henkilöstön puutteet, kehittyvä tekniikka ja rahoitusrakenteiden muutokset niin julkisella, yksityisellä kuin kolmannellakin sektorilla. Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, miten sote-alan rekrytointeja tehdään, miten niitä voisi kehittää ja monipuolistaa ja olisiko henkilöstön osallistaminen rekrytointiprosessiin mahdollista ja lisäksi se henkilöstön työhyvinvointia.

Työolosuhteista ja työympäristöstä huolehtiminen kuuluvat työntekijöitä arvostavan organisaation toimintatapaan. (Harmoinen 2014, 19-21) Osallistava rekrytointi tarjoaa mahdollisuuksia työntekijöitä arvostavaan toimintaan. Lisäksi osallistavalla toimintatavalla rekrytointiprosessia voidaan monipuolistaa ja tehostaa parantaen samalla organisaation työntekijöiden sitoutumista. Osallistava rekrytointi voi auttaa organisaatiota houkuttelemaan monipuolisempaa työvoimaa, kun avoimemman rekrytointiprosessin avulla voidaan tavoittaa laajempi joukko hakijoita erilaisista taustoista, kokemuksista ja näkökulmista.

Osallistava rekrytointi voi lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, koska he saavat mahdollisuuden osallistua rekrytointiprosessiin ja vaikuttaa siihen. Tämä voi luoda vahvemman tunnesiteen organisaatioon ja parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys on tärkeää sote-alan veto- ja pitovoiman kannalta ja hyvät työolot ja hyvin toimivaksi koettu työyhteisö vahvistavatkin yksilöiden työurien kestävyyttä. (Ranki 2023, 21.)

Osallistavan rekrytoinnin avulla voidaan tuoda erilaisia näkökulmia ja ideoita organisaatioon, mikä voi edistää uusien ja innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Osallistava rekrytointi voi parantaa myös organisaation mainetta työnantajana. Kun organisaatio tunnetaan avoimista ja osallistavista

rekrytointiprosesseista, se voi houkuttaa potentiaalisia hakijoita, jotka arvostavat monimuotoisuutta ja tasavertaisia mahdollisuuksia.

Osallistava rekrytointi voi auttaa rakentamaan luottamusta organisaation ja työntekijöiden välille ja rekrytointi voidaankin nähdä asiana, jossa työntekijöiden osallisuudelle on paikkansa (Kuknor & Bhattacharya, 2022, 788). Kun työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteitään arvostetaan rekrytointiprosessissa, se voi luoda vahvempia suhteita organisaatioon. Työnantajan on huomioitava, että työntekijöiden osallisuuden ja toimijuuden tunteen lisäksi on luotava konkreettisia mahdollisuuksia ottaa kantaa ja vaikuttaa omaan työhönsä ja oman työyhteisönsä asioihin (Vähäsantanen ym. 2017, 37).

Organisaatio, joka panostaa osallistavaan rekrytointiin, voi saada etua niukkenevien resurssien työmarkkinoilla. Monimuotoisuuden ja avoimuuden korostaminen voivat houkuttaa asiakkaita ja sidosryhmiä, jotka arvostavat näitä arvoja. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön johtopäätöksenä todettiin, että työyhteisöt tarvitsevat menetelmäoppaan, jonka avulla voivat toteuttaa osallistavaa rekrytointia arjessa.

Tutkimuksemme tuloksissa näyttäytyy, että digitaalisuutta voidaan hyödyntää rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, kun hakijajoukosta seulotaan tietyt kriteerit täyttävät hakijat. Haastatteluvaihe nähtiin tärkeäksi osaksi rekrytointia, jossa osa haastatelluista käytti työyhteisöä varsin tehokkaasti prosessiin osallistaen: haastatteluun valittuja pohdittiin yhdessä ydintiimin kanssa, haastatteluja voitiin suorittaa yhdessä esihenkilön ja jonkin työtiimin jäsenen kanssa. Työntekijäpuolella valintavaiheen työyhteisön osallistaminen nähtiin tärkeäksi. Esihenkilöiden vastauksissa korostui kuitenkin, että lopullinen vastuu rekrytoinnista ja päätöksistä oli esihenkilöllä.

Jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia tekoälyn käytön mahdollisuuksia uudistuvassa rekrytointiprosessissa. Tekoäly tarjoaa monia mahdollisuuksia tehokkaampaan ja tarkempaan henkilöstön valintaan muun muassa automatisoiden tietojen analysoinnin, esimerkiksi ansioluetteloiden ja hakemusten seulonnan. Lisäksi tekoäly voi tunnistaa potentiaalisia ehdokkaita ennakoivasti erilaisten tietokantojen ja sosiaalisen median tietojen avulla. Vaikka tekoälyn käyttöön liittyy myös eettisiä ja oikeudellisia kysymyksiä, sen käytön mahdollisuudet rekrytointiprosessin tehostamisessa ja parantamisessa voi olla merkittävä.

Jatkotutkimusaihe voisi liittyä myös siihen, olisiko rekrytoinneista vastaavilla henkilöillä rohkeutta siirtyä syrjään ja jättää rekrytointi tekoälyn varaan. Ilmiön tuoreuden vuoksi pohdittavana kuitenkin on, mitä uhkia ja mahdollisuuksia täysin tekoälypohjainen rekrytointi toisi mukanaan. Erityisesti sote-alalla palkataan työntekijöitä hyvin pitkälti asiakaspalvelutyöhön ja asiakkaiden parissa työskentelyyn. Miten tämä vaikuttaa siihen, valitsisiko tekoäly oikeat henkilöt? Voiko tekoälyn ihmistuntemus koskaan korvata ihmisen ihmistuntemusta? Onko tekoälyllä koskaan suurta jalansijaa, kun rekrytoidaan ihmisläheiselle sote-alalle työntekijöitä?

Useammassa haastattelussa nousi esille anonyymien rekrytoinnin käyttö. Tästä syntyi myös keskustelua joulukuun työpajassa työelämäkumppanin kanssa. Anonyymien rekrytoinnin katsottiin lisäävän erilaisten työntekijäryhmien mahdollisuuksia edetä rekrytoinnissa. Anonyymi rekrytointi nähtiin mahdollisuudeksi mm. maahanmuuttajataustaisten ja osatyökykyisten työllistymisessä. Anonyymien rekrytoinnin ei kuitenkaan katsottu sopivan ainoaksi keinoksi sopivan työntekijän rekrytoimiseksi sote-alan tehtäviin, vaan prosessi tarvitsee työnantajan ja työntekijän sekä työyhteisön välistä syvällisempää vuorovaikutusta ennen rekrytointipäätöstä.

8.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus

Luotettavuuden arvioinnissa on kyse siitä, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät sopivat sen ilmiön tutkimiseen, joka on tutkimuksen kohteena. Voidakseen olla luotettava, valitun tutkimusotteen tulee sopia tutkittavaan ilmiöön ja kysymyksenasetteluun. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä näyttää toteen sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Luotettavuus kertoo siitä, miten tulokset vastaavat todellisuutta, ovat oikeita ja yleistettäviä. Luotettavuus kertoo myös, miten käsitteiden yhdistäminen tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön on toteutettu. (Karjalainen ym. 2020.)

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkijat tarkastelevat omia valintojaan ja ymmärtävät luotettavan tutkimuksen kriteerit. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan seuraavien kriteereiden kautta: uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Nämä määrittelevät kriteerit ovat olleet laajimmin käytössä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Polit & Beck 2012, 584-585.) Laadullisen tutkimuksen uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta kokonaisuudessaan ja että tutkimuksen tulosten tulee vastata tiedonantajien

käsityksiä tutkimuskohteesta. Laadullisen tutkimuksen vahvistettavuus perustuu koko tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin aikana tehtyihin tutkimusvalintoihin: miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on päästy ja miten ne on dokumentoitu. Laadullisen tutkimuksen reflektiivisyys on sen luotettavuuden näkökulmasta sitä, miten hyvin tutkija pystyy tunnistamaan oman vaikutuksensa tutkimuksen toteuttamiseen ja johtopäätöksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksi keskeisimmistä luotettavuuden kriteereistä on tutkija itse. Siirrettävyys on laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa sitä, että arvioidaan tulosten siirrettävyyttä tutkimusta vastaaviin tilanteisiin. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11., Eskola & Suoranta 1998, luku 5).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä siten, että tutkijat sitoutuvat tekemään valintansa läpinäkyväksi. Valinnat on raportoitu selkeästi niin, että tutkijan kulkema valintojen polku on helposti seurattavissa. On myös muistettava, että aineisto ohjaa tutkimusta ja tutkijan on pysyttävä objektiivisessä roolissaan. (Polit & Beck 2012, 596-597.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tietoperustaa varten käytiin laajasti läpi tutkimuksia, jotta opinnäytetyön tekijöiden ymmärrys erityisesti rekrytoinneista ja osallistamisesta laajeni. Myös tässä vaiheessa opinnäytetyön tekijät pyrkivät varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta sillä, että tutustuivat tutkimuskirjallisuuteen ensiksi tahoillaan ja toivat sitten löydöksiään esiin yhteisissä palaverissa ja keskusteluissa. Lisäksi tiedonkeruuvaiheessa opinnäytetyön tekijät käyttivät hyödyksi kirjaston ammattilaisten ammattitaitoa, mikä osoittautui erittäin tärkeäksi, sillä näiden kahden käsitteen yhdistävää kirjallisuutta oli saatavilla todella vähän. Tästäkin syystä opinnäytetyön tekijät ajattelivat olevansa tärkeän asian äärellä ja suunnittelemassa ja kokeilemassa jotain uutta sote-alan rekrytointien saralla.

Sisällönanalyysin eri työvaiheiden luotettavuutta voidaan tarkastella tarkastuslistan avulla, jonka Elo ym. (2014, 3) ovat koonneet. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä listaa on käytetty ohjenuorana tutkimuksellisen osuuden luotettavuutta arvioitaessa. Listassa käydään läpi sisällönanalyysin vaiheittain, mitä kussakin vaiheessa tulisi huomioida. Valmisteluvaiheessa tulisi huomioida esimerkiksi, onko valittu tutkimusmenetelmä sellainen, jonka avulla voidaan parhaiten vastata tutkimuskysymyksiin tai millaiset tiedonantajat on valittu tai millaiset taidot tutkimuksen tekemiseen tutkijoilla on. (Elo ym. 2014, 3.)

Sisällönanalyysin valmisteluvaiheessa kiinnitettiin huomiota siihen, että opinnäytetyön tekijät olivat tutkijoina kokemattomia. Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelujen analyysi oli kuitenkin

vain yksi osa koko tutkimuksellista kehittämistyötä ja opinnäytetyön tekijät uskoivat omaavansa riittävät taidot analyysin tekemiseen. Valmisteluvaiheessa oli päädytty haastattelemaan kymmentä esihenkilöä, joilta saatiin kokemuksellista tietoa rekrytinnin nykytilasta sosiaali- ja terveysalalla.

Haastattelujen analysointivaiheen luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että aineistoon tutustuttiin huolellisesti molempien opinnäytetyön tekijöiden toimesta. Analyysin etenemisestä keskusteltiin ja etsittiin yhteistä ymmärrystä analyysin edetessä. Aineisto oli opinnäytetyön tekijöiden mielestä saturoitunut ja tuloksilla saatiin vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Analyysin avulla saadut tutkimustulokset on kirjoitettu loogiseen muotoon ja analyysin etenemistä on havainnollistettu kuvion 3 (s. 39) avulla.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston hankinnassa luotettavuus huomioitiin hankkimalla tutkimuskohteesta tietoa useammasta lähteestä. Tämä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta erityisesti analysointivaiheessa, kun opinnäytetyön tekijät tekivät aiheesta tulkintoja. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.) Aiemmin mainitun tarkastuslistan avulla tutkimuksen jokainen vaihe voitiin käydä läpi ja raportoida kussakin vaiheessa tehdyt valinnat avoimesti hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tähän loppuraporttiin (TENK 2023 9, 12; Elo ym. 2014, 3).

Teemahaastattelujen toteuttamisessa opinnäytetyön tekijät tarkastelivat haastatteluaineistoa reflektoiden, omia ennakkokäsityksiä ja esitietoja pohtien. Aihepiirin ja sen käsitteiden vuoksi haastattelun aikana oli varmistettava, että opinnäytetyön tekijät ja haastateltavat olivat ymmärtäneet haastattelun keskeiset käsitteet samoin. Puolistrukturoitu haastattelu lisäsi tämän tutkimuksen luotettavuutta, sillä sen avulla opinnäytetyön tekijöiden oli mahdollista pysyä etukäteen muotoillussa kysymyksenasettelussa. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.) Haastattelujen eri vaiheissa samaa asiaa voitiin kysyä eri muodoissa. Tämä lisäsi haastattelujen luotettavuutta, sillä näin opinnäytetyön tekijät varmistivat teemojen käsittelyn jokaisen haastateltavan kanssa. (Valli & Aarnos 2018, luku 1; Eskola & Suoranta 1998, luku 5).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tietoa työelämään rekrytointiprosessin uudistamisen mahdollisuuksista. Tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisosuuden arviointiin liittyy useita tärkeitä näkökohtia. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea tutkimuksen tulosten käyttökelpoisuutta: on arvioitava kehittämistyön toteutusta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja käytettyihin menetelmiin. On tärkeää selvittää,

ovatko kehittämistoimet olleet tehokkaita ja vastasivatko ne odotettuja tuloksia. Luotettavuuden näkökulmasta tämän tutkimuksen kehittämisvaihetta arvioidaan ensin siitä näkökulmasta, miten kehittämistyöhön osallistujat ovat olleet mukana prosessin aikana. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä osapuolten sitoutumattomuus voi osoittautua tutkimuksen luotettavuuden kannalta ongelmalliseksi. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 121-124).

Tämän opinnäytetyön kehittämisvaiheessa tutkimuksen osallistujat ovat työelämätoimijoita samasta organisaatiosta. Työyhteisö osoitti sitoutumistaan yhteiskehittämiseen ensimmäisestä työpajasta lähtien ja yhteiskehittämisessä olikin mukana jokaisella kerralla lähes kaikki työyhteisön jäsenet. Keskustelut ja aivoriihiyöskentely tuottivat tutkimukseen uutta materiaalia ja tietoperusta, teemahaastattelut ja yhteiskehittäminen täydensivät toisiaan koko tutkimusprosessin ajan. Kehittämisvaiheen suunnittelussa opinnäytetyön tekijät arvioivat osallistavien menetelmien oikeellisuutta ja sitä, miten tarkoituksenmukaisia valitut kehittämismenetelmät olivat. Työpajojen määrä, kesto ja sähköisten välineiden käyttö kehittämisvaiheen työskentelyssä osoittautui varsin toimivaksi koko tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumisen kannalta. Raportointivaiheessa arvioitiin myös kehittämistyön seurauksena syntyviä muutoksia. Muutosten arviointiin osallistuivat kaikki kehittämisvaiheessa mukana olleet henkilöt.

Kehittämisvaiheen luotettavuuden arviointi kohdistuu lisäksi sen dokumentointiin eli siihen, onko prosessin eri vaiheista dokumentoitu tarpeeksi (Karjalainen ym. 2020). Kehittämisprosessia voidaan ohjata arvioinnin avulla. Aineistojen keräämisen ja arvioinnin avulla on mahdollista tarkentaa ja ohjata tarkastelu juuri oikeaan kohteeseen. Kehittämissuunnitelmassa määriteltyä tavoitetta voidaan joutua analysoimaan useampaankin kertaan uudelleen kehittämisprosessin aikana. Lisäksi kehittämistyössä on varmistettava, että sen aikana syntyvä tieto kerätään ja käsitellään luottamuksellisesti ja että työyhteisön osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ilman pakkoa tai painostusta. (Toikko & Rantanen 2009, 83.)

Kehittämisosion arvioinnissa opinnäytetyön tekijät arvioivat eri vaiheiden dokumentointia; sen riittävyttä, laajuutta ja paikkansapitävyttä. Yhteiskehittämisen kautta syntynyttä aineistoa kerättiin monipuolisesti työpajoissa sekä työpajojen välillä. Tuotetun aineiston määrää ja laatua arvioitiin koko prosessin ajan. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön arvioinnissa olivat mukana kehittämisvaiheessa mukana olleet työntekijät ja heidän esihenkilönsä. Kehittämisosion tuloksia esiteltiin työelämäkumppanin organisaatiossa ja arvioinnin kannalta niiden esittely laajemminkin voi tulla kyseeseen. Kehittämistoiminnalle on tyypillistä, että aineistoa kerätään usealla eri

menetelmällä. Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin kirjallisuuskatsauksella, teemahaastatteluin sekä yhteiskehittämällä. Tämän opinnäytetyön tulosten luotettavuutta lisää se, että eri menetelmin tuotetuista tuloksista päästiin samankaltaisiin päätelmiin. (Toikko & Rantanen 2009, s.124.)

8.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut tuoreimman ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä vuonna 2022 ja siihen on voinut sitoutua 15.3.2023 lähtien. Ohjeen tarkoituksena on toimia ohjenuorana, jonka avulla edistetään hyvää tieteellistä käytäntöä ja ehkäistään siihen kohdistuvia loukkauksia kaikilla tieteenaloilla. Joillakin aloilla on Suomessa omia tutkimuseettisiä toimielimiä, kuten esimerkiksi valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta (ETENE). Tällaisissa toimielinten hyväksymissä normistoissa on yksityiskohtaisempia ammattieettisiä ohjeita esimerkiksi tutkijan ja tutkimuksen kohteen välisestä suhteesta. On myös olemassa alueellisia, tieteenala- tai organisaatiokohtaisia tutkimuseettisiä toimikuntia, joiden toiminta keskittyy sairaaloiden, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteyteen. (TENK 2023, 6-7.)

Tutkimusosiossa tutkittavina toimiville sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille ei aiheutunut tutkimuksesta haittaa. Tarvittavat tutkimusluvut haettiin ennen tutkimuksen aineiston keräämisen aloittamista (TENK 2023, 13) ja tutkittavat täyttivät ennen tutkimukseen osallistumista suostumuslomakkeen (engl. Informed Consent Form), jossa heitä informoitiin tutkimuksesta. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite kerrottiin selkeästi sekä se, että tutkittavan antamia tietoja tullaan käyttämään vain tässä tutkimuksessa. Tutkittaville kerrottiin, että he voivat keskeyttää tutkimukseen osallistumisen missä vaiheessa tahansa ilman erillistä syytä. Tutkittavat pysyvät anonyminä koko tutkimuksen ajan ja kerätyt haastatteluaineistot säilytetään tiedostossa, johon on pääsy vain opinnäytetyön tekijöillä. (Polit & Beck 2012, 157-158, 161; TENK 2019, 8-9.) Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi toteutettiin siten, että kaikki syntyneet tietoaineistot tallennettiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (TENK 2023, 13-14). Kerätyt haastatteluaineistot tuhoetaan lopullisesti tutkimuksen valmistuttua eli kun opinnäytetyö on hyväksytty.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä noudatettiin edellä mainittujen eettisten periaatteiden lisäksi muitakin TENKin laatimia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkimuksessa noudatettiin rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Opinnäytetyön tekijät kunnioittivat muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittasivat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla eli tutkimuksessa toteutettiin tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. (TENK 2023, 11-14.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimuksellisen osuuden lähestymistapa on laadullinen. Opinnäytetyön aihepiiristä löytyi vain vähän tutkittua tietoa, joten tutkimusaihetta oli hyvä lähteä tutkimaan laadullisen tutkimuksen keinoin. Kuten esimerkiksi Aaltio & Puusa (2020) kuvaavat, laadullisessa tutkimuksessa on tavanomaista se, että tutkija voi palata tietoperustan kokoamisen jälkeen tutkimuskysymyksiin ja tarkentaa tai muuttaa niitä. Koska tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aihepiiri ja keskeinen tutkittava ilmiö, osallistava rekrytointi on varsin vähän tutkittu, valittu menetelmä soveltuu tarkoitukseensa hyvin. Tässä opinnäytetyössä tietoperusta ja teemahaastattelujen avulla saadut tulokset toimivat pohjana yhteiskehittämiselle. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

8.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi ja pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta oli varsin laaja ja antoi opinnäytetyön tekijöille vahvan taustaymmärryksen aiheeseen. Esihenkilohaastatteluilla opinnäytetyön tekijät laajensivat ymmärrystä rekrytointin nykytilasta ja kehittämisen tarpeista sekä siitä, miten työpaikoilla toteutuu tällä hetkellä osallistava rekrytointi. Valitut menetelmät, kirjallisuuskatsaus sekä teemahaastattelut, sopivat tutkimuksellisen osuuden toteutukseen hyvin.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön alkuvaiheessa opinnäytetyön tekijät huomasivat varsin pian, että käsitteenä osallistava rekrytointi on vielä melko tuntematon. Esihenkilöille suunnatuissa haastatteluissa ei haluttu johdattaa käsitteeseen osallistava rekrytointi ja haastatteluissa tämä ilmiö ei noussutkaan merkittävästi esille. Työelämäkumppanin kanssa osallistaminen taas nousi esille vahvemmin ja jopa siinä määrin, että työpajatyöskentely keskittyi vahvasti työyhteisön osallisuuden parantamiseen rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Kehittämisosuuden toteutus oli työelämäkumppanin kanssa sujuvaa ja avointa vuoropuhelua käytiin koko kehittämisprosessin ajan. Jokaisen työpajan sisällöt ja tuotokset dokumentoitiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta ja lähetettiin yhteiskehittämiseen osallistuneille. Yhteiskehittämisen onnistumista ja tuloksia arvioitiin yhdessä työelämäkumppanin kanssa viimeisen työpajan yhteydessä. Työelämäkumppanin arviointi yhteiskehittämisestä saatiin keräämällä palautetta jokaisen työpajan aikana. Loppupalautte kerättiin huhtikuun 2024 viimeisessä työpajassa, jossa työelämäkumppani arvioi koko kehittämisprosessia sekä yhteiskehittämisen tuloksena syntyneitä menetelmäopasta.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön yhteiskehittämisen osuus sisälsi myös implementointisuunnitelman. Opinnäytetyön tekijöiden ja työelämäkumppanin yhteisenä tavoitteena oli kehittämistyön tulosten juurruttaminen, implementointi. Tavoite nousee sote-alan työvoimapulan aikaansaamasta tilanteesta työmarkkinoilla, jossa onnistunut rekrytointi edesauttaa työpaikkoja osaavien työntekijöiden tavoittamisessa ja työssäpitämisessä. Yksi keino saattaa tietoon ja edistää kehittämistyön tuloksia on tehdä se tuotteistamisen avulla. Tuotteistamisella tarkoitetaan vaikkapa kehitettävän työmenetelmän tai -prosessin mallintamista. (Toikko & Rantanen 2009, 62.) Yhteiskehittämisen pohjalta laadittu menetelmäopas työpaikoille on mallinnus tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista. Osallistavan rekrytointin prosessin mallinnus osoittaa, että tutkimuksellisessa kehittämistyössä on päästy tällä aineistolla luotettavaan tutkimustulokseen.

Työelämäkumppanin kanssa pidetyn viimeisen työpajan loppuarvioinnin perusteella tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset ja laadittu menetelmäopas soveltuvat hyvin työelämän rekryointitarpeisiin ja sillä voidaan lisätä työyhteisöjä osallistavaa rekrytointia prosessin eri vaiheissa. Työelämäkumppani tulee ottamaan oppaan käyttöön seuraavan avoimen rekrytointiprosessin yhteydessä.

LÄHTEET

Aaltio Iiris & Puusa Anu 2020. Luku 11: Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa (E-kirja): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim. Anu Puusa & Pauli Juuti). Helsinki: Gaudeamus.

Acikgoz Yalcin 2019. Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. Human Resource Management Review 29, 1–13. Hakupäivä 5.3.2024. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>.

Alasoini Tuomo 2021. Työntekijöiden muuttuva rooli työelämän kehittämisspuheessa. Teoksessa: Työntekijän osallisuus – mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan? Toim. Kettunen, P. Tallinna: Gaudeamus Oy. 36-53.

Alasoini Tuomo 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015, 26-37. Hakupäivä 26.2.2023. <https://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf>.

Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen. Tampere: Vastapaino e- kirja. Viitattu 8.3.2024.

Elo Satu & Kyngäs Helvi 2008. The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing 62 (1), 107–115. Doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x.

Elo Satu, Kääriäinen Maria, Kanste Outi, Pölli Tarja, Utriainen Kati & Kyngäs Helvi 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. SAGE OpenVol 4 (1). Hakupäivä 13.3.2023. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244014522633>.

Elo Satu, Kajula Outi, Tohmola Anniina & Kääriäinen Maria 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede. 34 (4), 215-225. Hakupäivä 28.4.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>.

Eteläpelto Anneli, Vähäsantanen Katja, Hökkä Päivi & Paloniemi Susanna 2014. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 3/2014, 202-214. Hakupäivä 26.2.2023. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94100>.

Fevre Ralph 1992. *The Sociology of Labour Markets*. Lontoo: Harvester Wheatsheaf.

Gilles Ingrid, Burnand Bernard & Peytremann-Bridevaux Isabelle 2014. Factors associated with healthcare professionals' intent to stay in hospital: a comparison across five occupational categories. *International Journal for Quality in Healthcare*. Vol 26 (2) 158-166.

Harmoinen Merja 2014. *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Tampereen yliopisto.

Huilaja Heikki 2014. Rekrytoinnin aika: työnhaun neuvoteltu konteksti. *Sosiologia* 51 (2014): 1, s. 55-70. Hakupäivä 11.12.2023. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63772/Artikkeli%20III%2c%202014.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.

Huilaja Heikki 2019. Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 260. Rovaniemi: Lapin yliopisto. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63772/Huilaja.Heikki.Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20260-1.pdf?sequence=21&isAllowed=y>.

Isola Anna-Maria, Kaartinen Heidi, Leemann Lars, Lääperi Raija, Schneider Taina, Valtari Salla & Keto-Tokoi Anna 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Työpäpaperi 33. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos*. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy Helsinki.

Kallinen Timo & Kinnunen Taina. *Etnografia*. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja* (toim. Jaana Vuori). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 15.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Karjalainen Anna-Liisa, Kivirinta Mervi, Nylund Marianne, Valtonen Minna & Vesterinen Olli (toim.) 2020. *Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0*. (Diak opetus, 7). Diakonia-ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 15.3.2023. <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>.

Karsikas Eevi, Tuomikoski Anna-Maria, Jarva Erika, Oikarinen Anne, Mikkonen Kristina, Kääriäinen Maria, Koivunen Kirsi, Jounila-Ilola Päivi, Kanste Outi. & Meriläinen Merja 2022. Tavoitteellinen osaamisen johtaminen edistää sosiaali- ja terveysalan kilpailukykyä. Oamk Journal 59/2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022050532789>

Keskuskaupakamari: Kilpailukyvyyn avaimet 2020- luvulla. (13.12.2019)

<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/04/kilpailukyvyyn-avaimet.pdf>

Kuknor Sunaina & Bhattacharya Shubhasheesh 2022. Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. European Journal of Training and Development Vol. 46 (9), 771-797.

Leemann Lars & Hämäläinen Riitta-Maija 2016. Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut. Pohdintaa käsitteiden sisällöstä. Yhteiskuntapolitiikka 81:5. Hakupäivä 4.5.2024

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131350/YP1605_Leemann%26Hamalainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Lindsay Colin, McCracken Martin & McQuaid Ronald W. 2003. Unemployment duration and employability in remote rural labour markets. Journal of Rural Studies 19:2, 187–200.

Merkel Sebastian, Ruokolainen Mervi & Holman Daniel 2019. "allenges and Practices in Promoting (ageing) Employees Working Career in the Health Care Sector - Case Studies from Germany, Finland and the UK. "MC Health Services Research 19, no. 1: 918. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4655-3>.

Nieminen Jouko & Repo Joonas 2022. Alueet ja kasvupalvelut. Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö. Hakupäivä 4.5.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164068/TEM_2022_38.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Peltonen Juho 2021. TEM-analyseja. 106/2021 Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2020. Hakupäivä 11.12.2023.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163354/Ty%c3%b6voiman%20hankinta%20toimipaikoissa%20vuonna_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Polit Denise F. & Beck Cheryl T. 2012. Nursing research, Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice. 9. painos. Philadelphia, Wolters Kluwer – Lippincott Williams and Wilkins. 157-158, 161, 584-585, 596-597.

PPsotu 2024. Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysturvayhdistys –verkkosivu. Hakupäivä 28.1.2024.

Qi Lei, Liu Bing, Wei Xin, Hu Yanghong 2019. Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. PLoS ONE 14(2): e0212091. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>.

Ranki Sinimaaria 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitoksen julkaisuja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>

Salminen Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisohtaminen 4. Vaasa: Vaasan yliopisto. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.

Salonen Kari, Eloranta Sini, Hautala Tiina & Kinos Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Tampere yliopistopaino Oy – Juvenes Print. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Sapar Lester C. & Oducado Ryan Michael F. 2021. Revisiting Job Satisfaction and Intention to Stay: A Cross-Sectional Study among Hospital Nurses in the Philippines. Nurse Media Journal of Nursing. Vol 11 (2) 133-143.

Saukkonen Pasi 2017. "Kumpi Loppuu: työ vai työvoima?" Migration-Muuttoliike 43, no. 4: 32-33.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 8/2023. Kirkonpelto Tia-Maria, Mäntyranta Taina & Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden työryhmä. Tiekartta 2022–2027: Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Hakupäivä 27.4.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3>.

Taylor-Clark Tanekkia M., Swiger Pauline A., Anusiewicz Colleen V., Loan Lori A., Olds Danielle M., Breckenridge-Sproat Sara T. Raju Dheeraj & Patrician Patricia A. 2022. Identifying Potentially Preventable Reasons Nurses Intend to Leave a Job. The Journal of Nursing Administration. Vol. 52 (2) 73-80.

TENK, Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. 6-7. Hakupäivä 1.4.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

TENK, Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2. painos. Helsinki. 4, 7, 8-9. Hakupäivä 1.4.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Tevameri Terhi 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan: toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>.

Tikkanen Paula & Kärkkäinen Tiina 2021. Valmentavan johtamisen käytännöt- Valmentavan johtamisen käyttöönotto Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän kotihoidon yksiköissä. <http://www.theseus.fi/handle/10024/493328>

Toikko Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos 2023. TYÖ2030, työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma. Hakupäivä 15.3.2023.
<https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/TY%C3%962030%20esittely.pdf>.

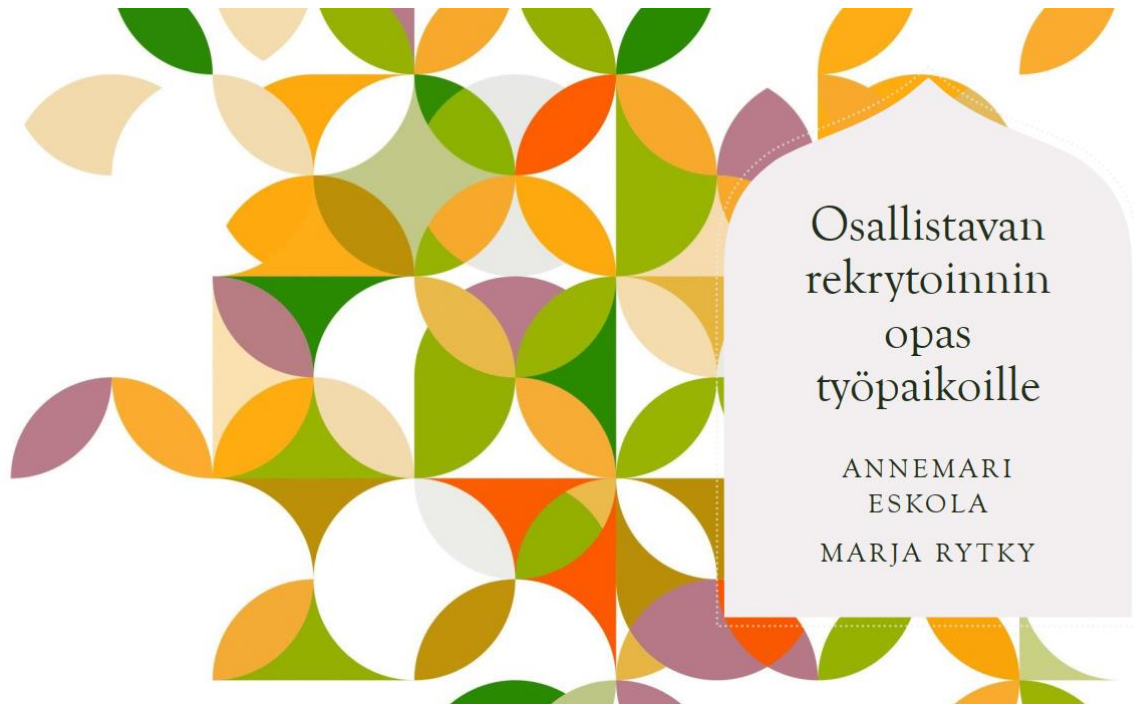
Valli Raine & Aarnos Eila 2018. Ikkunoita Tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja, 5., uudistettu painos. PS-kustannus.

Van Hove Greet 2013. Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives. Human Performance, 26: s. 451–464.

Vilkkä Hanna 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Vähäsantanen Katja, Paloniemi Susanna, Hökkä Päivi & Eteläpelto Anneli 2017. Ammatillinen toimijuus – rakenne, mittari ja tuki. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Hakupäivä 26.2.2023.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/53149/978-951-39-6980-6.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Yakubovich Valery & Lup Daniela 2006. Stages of the Recruitment Process. Organization Science 17(6), s. 710–723. Doi 10.1287/orsc.1060.0214.



Johdanto

Osallistava rekryointiprosessi on nykyaikaisen työyhteisön kulmakivi ja sen merkitys korostuu entisestään organisaatioiden toimivuuden ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Nämä taas ovat keskeisiä tekijöitä henkilöstön pitovoiman ja työhyvinvoinnin kannalta. Oppaan johdannossa tarkastellaan syitä siihen, miksi työyhteisön osallistaminen rekryointiprosessiin on tärkeää.

Työyhteisön osallistuminen rekryointiin edistää organisaatiokulttuurin vahvistumista ja toimintaa. Työyhteisön jäsenillä on ainutlaatuinen näkemys organisaation arvoista, normeista ja toimintatavoista. Kun työntekijät otetaan mukaan rekryointiprosessiin, he voivat arvioida työnhakijoiden sopivuutta organisaation toimintakulttuuriin. Tämä vähentää riskiä siitä, että uusi työntekijä ei sopeudu työyhteisöön tai jaa sen arvoja.

Työntekijöiden osallistuminen rekryointiprosessiin lisää sitoutumista ja osallisuuden tunnetta. Kun työntekijät tuntevat olevansa osa rekryointiprosessia, heidän merkityksensä organisaatiossa korostuu. He tuntevat, että heidän mielipiteensä ja arvionsa otetaan vakavasti, mikä lisää heidän sitoutumistaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Lisäksi he voivat olla valmiimpia auttamaan uutta työntekijää sopeutumaan ja kiinnittymään työyhteisöön.

Työyhteisön osallistuminen rekryointiin voi myös parantaa rekryointiprosessin laatua ja tuoda siihen uusia näkökulmia. Usein työntekijät tuntevat parhaiten organisaation tarpeet ja odotukset tulevilta työntekijöiltä. He voivat tarjota arvokasta tietoa siitä, millaisia taitoja ja ominaisuuksia uudella työntekijällä tulisi olla menestyäkseen tehtävässään. Tämä voi auttaa rekrytoijia tekemään onnistuneita päätöksiä hakijoiden valinnassa ja varmistamaan, että valitut henkilöt todella vastaavat organisaation tarpeita.

Työyhteisön osallistuminen rekrytointiin voi myös parantaa työyhteisön monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua rekrytointiprosessiin, erilaiset näkökulmat ja kokemukset voivat nousta paremmin esille. Tämä auttaa vähentämään ennakkoluuloja ja luomaan avoimemman ja monimuotoisemman työympäristön.

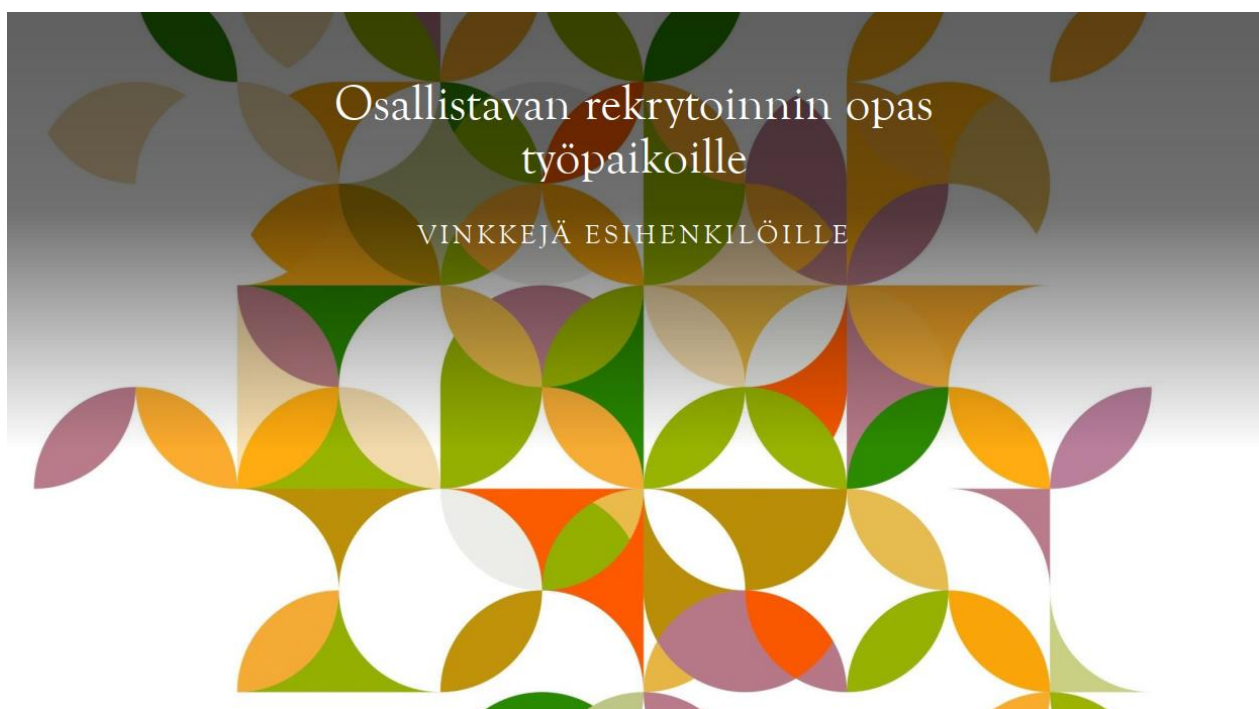
Yhteenvetona voidaan todeta, että työyhteisön osallistaminen rekrytointiprosessiin on perusteltua useista syistä. Se edistää organisaation työskulttuuria, lisää työntekijöiden sitoutumista ja tunnetta osallisuudesta ja merkityksellisyydestä, parantaa rekrytointiprosessin laatua sekä edistää työyhteisön monimuotoisuutta. Sote-alan työvoimapulan aikana nämä ovat etuja, joiden perusteella organisaatioiden tulisi pyrkiä integroimaan työntekijät mahdollisimman laajasti rekrytointiprosessiin.

Opas on laadittu sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten pohjalta. Oppaan laatimiseen on osallistunut kehittämistyön työelämäkumppani Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysturvayhdistys ry.

Opas on laadittu sovellettavaksi erilaisiin työyhteisöihin. Oppaan ensimmäinen osa on suunnattu esihenkilöille, toisessa osassa esitetään työyhteisöille ja sen jäsenille menetelmiä, joiden avulla on mahdollista toteuttaa osallisuutta rekrytointiprosessissa.

Oulussa 11.4.2024

Annemari Eskola & Marja Rytty



Ennen rekrytointia



Suunnittele ja valmistele:

Keskustele työyhteisön kanssa tarpeista ja odotuksista uudelle työntekijälle.

Määrittele työntekijätiimin rooli rekrytointiprosessissa ja selvitä, millaiset ominaisuudet ja taidot ovat tärkeitä uudelle työntekijälle.



Opasta ja jaa tietoa:

Tarjota työntekijöille opastusta rekrytointiprosessista ja heidän roolistaan siinä.

Selitä, miksi heidän osallistumisensa on tärkeää ja miten se vaikuttaa organisaatioon.



Ideoikaa yhdessä:

Järjestä mahdollisuuksia ideointiin, jossa työntekijät voivat jakaa ajatuksiaan ja näkemyksiään rekrytointiprosessista.

Kannusta työntekijöitä osallistumaan hakijoiden valintaan liittyvään päätöksentekoon ja arviointiin.

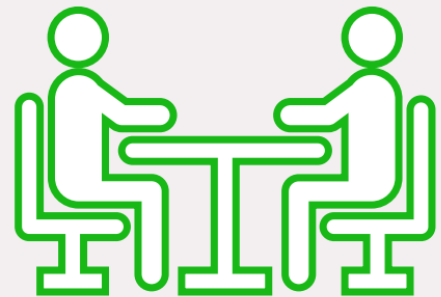
Rekrytointiprosessin aikana

Haastattelut ja arviointi:

- Kutsu tiimin jäseniä osallistumaan hakijoiden haastatteluun tai arviointiin
- Kysy heidän mielipiteitään hakijoiden sopivuudesta tiimin ja organisaation tarpeisiin.

Yhteistyö hakijan kanssa:

- Järjestä tapaamisia, joissa hakijat voivat tavata tiimin jäseniä ja tutustua organisaatioon, esim. aamukahvit.
- Anna työntekijöille tilaisuus esittää kysymyksiä hakijoille ja antaa heille palautetta.



Rekrytoinnin jälkeen



Perehdytys ja integraatio:

Järjestä tapaamisia ja tilaisuuksia, joissa uusi työntekijä voi tutustua tiimin jäseniin ja organisaatioon.

Tuo esille työyhteisön tuki uutta työkaveria kohtaan.



Palaute ja jatkokehitys:

Kerää palautetta työyhteisöltä rekrytointiprosessista ja perehdytysvaiheen etenemisestä.

Käytä saatuja palautteita parantaaksesi tulevia rekrytointeja ja työyhteisön toimintaa.



Jatkuva osallistaminen:

Kannusta työyhteisöä keskustelemaan työkuulttuuriin ja mahdollista palautteenanto myös rekrytointiprosessin jälkeen.

Kannusta työntekijöitä osallistumaan uuden työntekijän perehdyttämiseen ja tukemiseen.

Lopuksi

Osallistava rekrytointiprosessi voi vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta, parantaa rekrytointipäätösten laatua ja edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

- ✓ Esihenkilönä anna työntekijöillesi vastuuta rekrytointiprosessin eri vaiheissa. He voivat esimerkiksi auttaa tehtävänkuvan laatimisessa, haastattelukysymysten suunnittelussa, hakijoiden arvioinnissa tai toimia työparina haastattelussa.
- ✓ Johtajana sinulla on tärkeä rooli tämän prosessin mahdollistamisessa ja tukemisessa alusta loppuun asti.



Osallistavan rekrytoinnin opas työpaikoille

VINKKEJÄ TYÖNTEKIJÖILLE



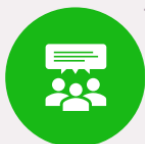
Ennen rekrytointia

Osallistu ideointiin: Ota aktiivisesti osaa keskusteluihin ja ideointiin, kun uuden työntekijän rekrytointiprosessia suunnitellaan. Jaa omia näkemyksiäsi siitä, millaisia taitoja ja ominaisuuksia uudella työntekijällä tulisi olla ja millainen tyyppi sopii juuri teidän tiimiinne. Perustele arviosi.

Tee yhteistyötä esihenkilösi kanssa: Työskentele yhteistyössä rekrytoijan kanssa tarvittavan tiedon ja materiaalin jakamiseksi hakijoille. Voit esimerkiksi auttaa luomaan tehtäväkuvauksia, valmistelemaan haastattelukysymyksiä tai arvioimaan hakemuksia.

Tuo esille tiimin tarpeita: Muista tuoda esille tiimin tarpeita ja odotuksia rekrytoijalle ja muille rekrytointiprosessiin osallistujille. Kerro, millaista osaamista, taitoja ja ominaisuuksia tiimi tarvitsee.

Rekrytoinnin aikana



Jos mahdollista, osallistu haastatteluihin ja tapaa ennakkoon työnhakijoita.



Mikäli pääset tapaamaan hakijoita, esitä heille kysymyksiä ja arvioi heidän sopivuuttaan tiimiin ja organisaatioon.



Anna palautetta rekrytoijalle hakijoiden vahvuuksista ja kehityskohteista.



Voitte vaikka järjestää yhteiset aamukahvit, jossa voitte vapaasti keskustella ja vaihtaa ajatuksia.

Rekrytoinnin jälkeen



Tuki uudelle tiimikaverille: Kun uusi työntekijä on valittu, työyhteisön tuki auttaa perehdytysvaiheessa ja sopeutumisessa tiimiin ja organisaatioon. Auta uutta työkaveriasi tutustumaan tiimin jäseniin ja organisaation toimintatapoihin.



Anna palautetta: Anna rakentavaa palautetta rekrytointiprosessista ja käy keskustelua esihenkilösi kanssa siitä, millainen kokemus rekrytointiprosessi oli. Kerro, mikä toimi hyvin ja missä voisi olla parantamista tulevaisuudessa.

Lopuksi

- ✓ Osallistamalla aktiivisesti rekrytointiprosessiin voit vaikuttaa uuden työntekijän valintaan ja varmistaa, että valittu henkilö sopii tiimiinne ja organisaatioonne mahdollisimman hyvin.
- ✓ Lisäksi voit auttaa varmistamaan, että rekrytointiprosessi on oikeudenmukainen ja avoin kaikille osapuolille.
- ✓ Rekrytointiprosessi on tärkeä osa organisaationne toimintaa. Vaikka lopullinen vastuu sen toteuttamisesta ja valinnoista on esihenkilöllä, olet tärkeä osa päätöksentekoa.

