

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	10.5.2021
Tekijä	Eveliina Vuorinen	Sivumäärä	93+liitteet
Otsikko	Digitaalinen rekrytointi kansainvälisyyden aikakaudella – Työnhakijoiden tavoittaminen		
Ohjaaja	KTT Essi Saru		

### Tiivistelmä

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten organisaatiot tavoittavat kansainvälisiä työnhakijoita digitaalisen rekrytoinnin avulla Euroopassa. Organisaation rekrytoinnin tarkoituksena on varmistaa yrityksen toimintakyky ja ylläpitää kilpailuetua. Rekrytointistrategian avulla organisaatiot suunnittelevat millaisia osaajia yritykseen tarvitaan, minkälainen organisaation rekrytointiprosessi on, ja millä tavoin työnhakijoita pyritään tavoittamaan ja houkuttelemaan. Tietyillä kotimaisilla toimialoilla osaavasta työvoimasta on suuri pula, joten organisaation strategiana voi olla työntekijöiden rekrytointi kansainvälisiltä työmarkkinoilta. Kansainvälisestä rekrytoinnista onkin esitetty ratkaisua organisaatioiden työntekijäpulaan.

Tämä tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena, johon on haastateltu HR- ja rekrytointialan ammattilaisia, joilla on kokemusta kansainvälisestä rekrytoinnista. Teemahaastattelussa haastateltavilta on kerätty tietoa organisaatioiden HR- ja rekrytointikäytännöistä yleisesti, digitalisaatiosta ja sosiaalisesta mediasta rekrytoinnissa sekä kansainvälisestä rekrytoinnista. Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla.

Viime vuosikymmeninä tapahtunut voimakas digitalisaation kehitys on muokannut yritysten keinoja tavoittaa työnhakijoita niin kotimaassa kuin ulkomailla. Viestinnän avulla työnantajat lisäävät omaa näkyvyyttään työnhakijoiden keskuudessa, ja luovat omaa työnantajabrändiään. Työnantajat viestivät työnhakijoille yhä enemmän digitaalisten kanavien kautta. Työnantajakuvaa rakennetaan internetissä yrityksen omilla verkkosivuilla, rekrytointisivustoilla sekä sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median rooli sekä rekrytointikanavana että työnhakijoiden ja työnantajien välisenä kommunikaatiokanavan on kasvanut viime vuosina merkittävästi.

Kansainvälinen rekrytointi ei ole yhtä vahvasti digitalisoitunut kuin kotimainen rekrytointiprosessi. Digitaalisia työkaluja kuitenkin hyödynnetään esimerkiksi työnhakijan ja työnantajan välisessä viestinnässä, mutta tarve kansainvälisen rekrytoinnin digitalisoitumiselle on olemassa. Jatkotutkimusehdotuksena on esitetty kansainvälisen rekrytoinnin digitalisaation mahdollisuuksien tutkimista.

Avainsanat	HRM, digitaalinen rekrytointi, kansainvälisyys, työnhakijoiden tavoittaminen
------------	--



# **DIGITAALINEN REKRYTOINTI KANSAINVÄLISYYDEN AIKAKAUDELLA**

## **Työnhakijoiden tavoittaminen**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Eveliina Vuorinen

Ohjaaja:  
KTT Essi Saru

10.5.2021  
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turun OriginalityCheck -järjestelmällä.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Johdatus aihepiiriin .....	7
1.2	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset .....	9
1.3	Tutkielman rakenne .....	11
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN REKRYTOINNIN NÄKÖKULMASTA.....	13
2.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	13
2.2	Elektroninen henkilöstöjohtaminen .....	16
2.3	Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen .....	18
3	REKRYTOINNIN DIGITAALISUUS JA KANSAINVÄLISYYS.....	22
3.1	Digitaalinen rekrytointi ja rekrytointiprosessi .....	22
3.2	Kansainvälinen rekrytointi Euroopassa .....	27
3.3	Työnhakijoiden tavoittaminen .....	31
4	METODOLOGIA .....	38
4.1	Laadullinen tutkimus .....	38
4.2	Tutkimuksen toteutus – teemahaastattelu .....	38
4.3	Aineiston analyysi – sisällönanalyysi .....	41
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	43
5.1	Digitaalinen rekrytointi ja HR-käytännöt .....	43
5.2	Kansainvälisen rekrytoinnin erityispiirteet .....	53
5.3	Työnhakijoiden tavoitettavuus.....	65
6	LOPUKSI.....	77
6.1	Johtopäätökset.....	77
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	82
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	85
	LÄHTEET.....	87
	LIITTEET .....	94

Liite 1. Haastattelurunko.....	94
Liite 2. Analyysikaavioesimerkit.....	96
Liite 3. Esimerkki päättelyketjusta .....	98

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Globaali HR-malli (Brewster ym. 2007, 961).....	20
Kuvio 2. Digitaalinen rekrytointiprosessi (Holm 2012, 253). ....	24
Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys .....	37

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Haastateltavat ja haastattelujen kestot. ....	40
---	----





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aihepiiriin

Jatkuva teknologinen kehitys ja globalisaatio yhdistävät ihmisiä ja samalla muotoilevat uudelleen organisaatioiden henkilöstötoimintoja (Schmid 2008, 10–11). Henkilöstöjohtaminen on edellisten vuosikymmenten aikana muuttunut organisaatioiden hallinnollisesta taustatuesta strategiseksi liiketoimintayksiköksi (Ulrich & Dulebohn 2015, 190), jonka toimintoja ohjaa niin digitalisaatio (Stone & Dulebohn 2013, 1) kuin kansainvälistyminen (Boxall 2015, 23).

Teknisten ratkaisujen kehittymisen myötä olemassa oleva tieto on käytettävissä missä ja milloin tahansa. Tätä mahdollisuutta on hyödynnetty muun muassa rekrytoinnin digitalisoinnissa. (Schmid 2008, 10.) Digitalisaatiosta onkin tullut merkittävä osa 2000-luvun rekrytointia. Työntekijöiden rekrytointiprosesseissa hyödynnetään yhä useammin erilaisia digitalisaation mahdollistamia ratkaisuja. Esimerkiksi tekoälyä voidaan hyödyntää rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Tekoäly tai rekrytointirobotti voi käsitellä lähetettyjä hakemuksia, valita parhaat kandidaatit jatkoon sekä ehdottaa sopivia työtehtäviä työnhakijoille. Digitalisaation voidaankin odottaa jatkossa vähentävän perinteisen rekrytoinnin osuutta kaikista tehtävistä rekrytoinneista. Kun rekrytoinnissa hyödynnetään yhä monipuolisemmin digitalisaation tuomia ratkaisuja, helpottuu työnantajien ja työnhakijoiden kohtaaminen työmarkkinoilla. (Herrala 2016.) Tekoälystä pyritään siten löytämään ratkaisuja niin liiketoiminnan kuin HR:n kohtaamiin haasteisiin (Kulkarni & Che 2019, 8).

Rekrytointia itsessään on tutkittu vuosikymmeniä useista eri näkökulmista ja tutkimusmahdollisuuksia on edelleen paljon, sillä organisaatioiden rekrytointikäytännöt ovat muuttuneet huomattavasti viime vuosikymmenten aikana. Esimerkiksi sosiaalisen median käyttö on viime vuosikymmenen aikana lisääntynyt räjähdysmäisesti (Calvasina ym. 2014, 51), ja rekrytointi on yhä useammin sidottu organisaation strategiaan tehden myös rekrytoinnista strategista. Strateginen rekrytointi tunnustetaan organisaatioiden kilpailueduksi sekä tehokkuuden voimavaraksi. (Phillips & Gully 2015, 1417.) Organisaatioiden päätös rekrytoida kansainvälistä työvoimaa on myös strateginen valinta, jonka avulla yritys pyrkii lisäämään omaa osaamistaan ja varmistamaan liiketoiminnan menestyksen (Moriarty ym. 2012, 1871).

Digitalisaatio ja kehittyvät teknologiset ratkaisut voidaan pitää kansainvälistymisen mahdollistajina (Schmid 2008, 10), sillä tekoälyn avulla työnantajat voivat tavoittaa työnhakijoita myös kansainvälisiltä markkinoilta aiempaa nopeammin ja helpommin (Kulkarni & Che 2019, 13). Nykyisellä väestönkehityksellä työntekijäpulan odotetaan syntyvät länsimaissa lähivuosina (Lämsä ym. 2019, 658). EU:n ikärakenne vanhenee, joka tarkoittaa sitä, että yli 60-vuotiaiden suhde työikäiseen väestöön kasvaa. Väestön vanheneminen lisää painetta kansainväliselle rekrytoinnille. (Fries-Tersch ym. 2021, 104.) Ratkaisua tuleviin demograafisiin muutoksiin on yritetty hakea kansainvälisestä rekrytoinnista. EU:n työntekijöiden vapaa liikkuvuus mahdollistaa sen, että EU:n kansalainen voi halutessaan matkustaa ja työskennellä toisissa EU-maissa ilman erillistä työlupaa. (Euroopan unioni 2018.) Tilastojen mukaan esimerkiksi vuonna 2014 EU:n kansalaisista 3 % asui toisessa jäsenmaassa, vuonna 2010 toisessa EU-maassa on työskennellyt 10 % ja vapaata liikkuvuutta tulevaisuudessa aikoo hyödyntää 17 % kansalaisista (Kraatz 2018). Erityisesti korkeasti koulutetut muuttavat todennäköisemmin kotimaansa ulkopuolelle työskentelemään (Fries-Tersch ym. 2021, 105).

Suomessa väestön ikääntyminen on muiden EU-maiden lailla haaste, jota pyritään ratkaisemaan työperäistä maahanmuuttoa lisäämällä. Koska väestönkehitys muualla Eurooppaa on samankaltaista kuin Suomessa, osaavista työntekijöistä käydään kovaa kilpailua. (Työ- ja elinkeinoministeriö.) Yrityksillä on haasteita löytää osaavaa työvoimaa ja se hidastaa tällä hetkellä myös yritysten kansainvälistymistä (Lehtinen 2021). Siksi työnantajien odotetaan rekrytoivan työvoimaa kansainvälisiltä työmarkkinoilta. Samaan aikaan myös kansallisella tasolla Suomen houkuttelevuutta potentiaalisen kansainvälisen työvoiman silmissä pitää lisätä (Työ- ja elinkeinoministeriö).

Osaavan työvoiman vähetessä työnantajat tarvitsevat strategian siitä, miten ja mistä työntekijöitä löydetään. Työnantajabrändin vahvistaminen toimii yhtenä keinona houkuttella potentiaalisia työnhakijoita (Ronda ym. 2018, 573). Digitalisaation myötä rekrytoinneissa hyödynnettävät kanavat työnhakijoiden tavoittamiseksi ovat siirtyneet aiempaa enemmän sosiaaliseen mediaan. Duunitorin Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa (Tiihonen 2017) vuosina 2013–2017 on tutkittu yritysten näkemyksiä parhaista rekrytointikanavista. Vastausten perusteella suosituimpia kanavia ovat olleet Oikotie, Monster, LinkedIn, Facebook, Duunitori sekä TE-palvelut. Duunitorin (2021) vuoden 2021 Kansallisen rekrytointitutkimuksen perusteella edelleen suosituimpia kanavia ovat Duunitori, Oikotie sekä TE-palvelut. Vuoden 2021 tutkimuksen mukaan myös omien verkkosivujen ja henkilöstön verkostojen rooli rekrytointikanavana on merkittävä. Tiihosen (2017)

mukaan vuonna 2017 LinkedIn ja Facebook ovat yritysten mielestä houkuttelevimmat kanavat rekrytoida työntekijöitä ja nämä kanavat ovat myös ne, jotka ovat viiden tarkasteluvuoden aikana kasvattaneet eniten suosiotaan. Perinteisestä TE-palvelusta on taas viimeisten vuosien aikana siirrytty enemmän rekrytointikanaviin, jotka ovat yritystensä itsenä ylläpitämiä, ja joissa tavoitetaan aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä.

Teknologisen vallankumouksen myötä internetistä on siten tullut merkittävä väylä rekrytointien toteutukselle, ja sosiaalisen median kanavia on alettu hyödyntämään työnhakijoiden tavoittamisessa, houkuttelemisessa ja valintaprosesseissa. (Ollington ym. 2013, 248.) Työntekijöiden osaamisvaatimusten nousu sekä suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttavat organisaatioille todellisia haasteita rekrytointiin, johon yritetään löytää ratkaisuja rekrytointi- ja valintaprosesseja kehittämällä (Brock & Buckley 2013, 278) sekä kansainvälisen rekrytoinnin mahdollisuuksia lisäämällä (Bossler 2016, 590, 602). Organisaatioiden on siis löydettävä työntekijöitä uusin keinoin.

## 1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tämä tutkielma käsittelee digitaalisen ja kansainvälisen rekrytoinnin keskeisiä teemoja ja erityisesti sitä, miten työnhakijoita tavoitetaan kansainvälisiltä työnhakijamarkkinoilta hyödyntäen digitalisaation tuomia kehittyneitä teknologioita. Ihmiset ovat aiempaa halukkaampia liikkumaan kotimaansa ulkopuolelle, ja organisaatioissa työskentelee nykyisin työntekijöitä eri maista luoden organisaatioista monikulttuurisia (ks. esim. Kraatz 2018). Kotimaassa tapahtuvat demografiset muutokset pakottavat organisaatioita pohtimaan työntekijöiden saatavuutta ja siten liiketoiminnan jatkuvuutta. (ks. esim. Lämsä ym. 2019). EU:n kansalaisten vapaa liikkuvuus ja EU:n sisäinen työperäinen maahanmuutto on yksi ratkaisuehdotus Suomen työntekijäpulaan (Euroopan unioni 2018.) Kansainvälinen rekrytointi ja työnhakijoiden tavoittaminen ovat siten ajankohtaisia teemoja tutkittavaksi tässä tutkielmassa. Tutkielmassa selvitetään, millainen rooli digitalisaatiolla ja digitaalisen rekrytoinnilla on organisaatioiden rekrytoinnissa kansainvälisillä työmarkkinoilla sekä miten työnantajat tavoittavat potentiaalisia työnhakijoita kansainvälisiltä markkinoilta. Kansainvälistä rekrytointia tarkastellaan Euroopan näkökulmasta, sillä EU:n sisäinen työvoima liikkuu vapaasti ilman erikseen haettavia työ lupia (Euroopan unioni 2018) ja on siten Suomen näkökulmasta nopein ja vaivattomin tapa rekrytoida ulkomaista työvoimaa. Tutkielman päätutkimuskysymykseksi on tutkielman tavoitteiden pohjalta muodostunut:

- Miten organisaatiot tavoittavat ja houkuttelevat kansainvälisiä työnhakijoita digitaalisen rekrytoinnin avulla Euroopassa?

Päätutkimuskysymystä lähestytään alatutkimuskysymysten avulla, joiden kautta pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksiksi on määritelty seuraavat:

- Mikä on digitalisaation rooli rekrytoinnissa?
- Millaista on kansainvälinen rekrytointi Euroopassa?
- Millä keinoilla työnhakijoita tavoitetaan?

Digitalisaatio, työnhakijoiden tavoittaminen ja kansainvälisyys rekrytointimarkkinoilla ovat kaikki ajankohtaisia teemoja (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2019). Digitalisaation rooli rekrytoinneissa ja työnhakijoiden tavoittamisessa on ajankohtainen tema teknologian kehittyessä ja työvoiman kysynnän kasvaessa. Kansainvälisestä rekrytoinnista voidaan taas löytää ratkaisuja tasoittamaan työvoiman kysyntää ja tarjontaa Euroopassa. Näiden teemojen avulla pyritään ratkaisemaan tutkielman päätutkimuskysymys.

On kuitenkin huomioitava, että rekrytointi on laaja käsite ja sitä on rajattava aiheen käsittelyn selkeyttämiseksi. Tässä tutkielmassa rekrytointia tarkastellaan erityisesti digitaalisen ja kansainvälisen rekrytoinnin näkökulmasta. Rekrytointia tarkastellaan prosessina, joka muodostuu eri vaiheista (Ollington ym. 2013, 249; Holm 2012, 243). Tutkielmassa painotetaan erityisesti rekrytointiprosessin alkua eli sitä, miten työnhakijoita tavoitetaan. Työnhakijoiden tavoittamisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään yrityksille sopivat väylät houkuttaa työnhakijoita. Rekrytointi on lisäksi rajattu käsittelemään ainoastaan organisaatioiden ulkoisia rekrytointeja eli tutkielmassa ei huomioida rekrytointeja, jotka tapahtuvat organisaation sisällä jo olemassa olevan henkilöstön parissa. Rajausta rekrytoinnin kohteena olevista tehtävistä ei kuitenkaan ole erikseen tehty, vaan huomioon on otettu rekrytoinnit sekä asiantuntija- että suorittavan tason tehtäviin. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle on jätetty organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin liittyvät teemat.

Organisaatioiden rekrytointiprosesseja tarkasteltaessa on myös todettava, että rekrytoinnin voi toteuttaa joko organisaatio itse tai erikseen valittu rekrytointiyritys (Ollington ym. 2013, 249; Schmidt & Jensen 2012, 800–801). Tämän tutkielman tarkoituksena ei

kuitenkaan ole osoittanut eroja organisaation oman rekrytoinnin ja ulkoisen rekrytointiyhtiön tekemän rekrytoinnin välillä. Rekrytointia tekevän tahon suhteella organisaatioon ei ole merkitystä tässä tutkielmassa. Rekrytointia tutkittaessa on kuitenkin huomioitava, että prosessi on voitu ulkoistaa oman organisaation ulkopuolelle rekrytointia tekevälle yritykselle.

Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena haastattelemalla suomalaisten organisaatioiden rekrytointia ja henkilöstöasioita hoitavia henkilöitä. Tutkimuksen vastaukset käsittävät siten yksinomaan suomalaisten ammattilaisten kokemuksia ja näkemyksiä kansainvälisestä rekrytoinnista eli tutkielman tulokset kuvailevat kansainvälisten työnhakijoiden tavoittamista suomalaisten HR-ammattilaisten näkökulmasta.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta. Pääluvussa kaksi keskitytään henkilöstöjohtamisen eri näkökulmiin. Luvussa tarkastellaan strategisen, elektronisen ja kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuksia ja luodaan teoreettista viitekehystä niin digitalisatiosta kuin kansainvälistymisestä strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Luku on rakennettu siten, että henkilöstöjohtamisen strateginen näkökulma toimii perustana elektroniselle ja kansainväliselle henkilöstöjohtamiselle, ja toisaalta strategisen ja elektronisen henkilöstöjohtamisen teoria luo pohjan kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tarkastelulle. Kolmannessa luvussa käsitellään rekrytoinnin teemoja. Luvussa tarkastellaan digitaalisen ja kansainvälisen rekrytoinnin kokonaisuuksia, työnhakijoiden tavoittamista sekä kanavia, joissa työnhakijoita rekrytoidaan ja houkutellaan hakemaan avoimiin työtehtäviin. Luvussa kolme pyritään siis löytämään vastauksia siihen, miten työnhakijoita tavoitetaan, millaisia digitaalisia ratkaisuja rekrytoinneissa on käytössä sekä millaisia teemoja kansainväliseen rekrytointiin liittyy. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu siis luvuissa kaksi ja kolme esitettyjen vertaisarvioitujen tieteellisten artikkeleiden perusteella tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen.

Tutkielman neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen metodologisia valintoja ja perustellaan, miksi tutkimus toteutetaan laadullista tutkimuksena teemahaastattelua ja sisälönanalyysiä hyödyntämällä. Luvussa selitetään myös tarkemmin tutkimuksen aineistonkeruun sekä aineiston analyysin toteutus. Luvussa viisi esitetään tutkimusaineistosta saatuja tuloksia. Luku on jaettu haastatteluissa ilmenneiden keskeisten teemojen mukaisiin alalukuihin: digitaalinen rekrytointiprosessi ja HR-käytännöt, kansainvälisen

rekrytoinnin erityispiirteet ja työnhakijoiden tavoitettavuus. Viimeisessä pääluvussa esitetään tutkielman johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta laadullisen tutkimuksen arviointiperiaatteiden mukaisesti sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN REKRYTOINNIN NÄKÖKULMASTA

### 2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamista (HRM) on tutkittu organisaatioissa viimeisen 30 vuotta ja tänä aikana tutkimusta on rakennettu yritysten suoriutumisen ja sidosryhmien näkökulmasta; henkilöstöjohtamisen odotetaan tuottavan arvoa niin yritykselle kuin sen sidosryhmille. (Beer ym. 2015, 427–428.) Alkujaan HRM on ymmärretty hallinnollisena yrityksen sisäisenä taustaorganisaationa, mutta kuluneen 30 vuoden aikana käsitys henkilöstöjohtamisesta on muuttunut. Henkilöstöjohtamisesta on muodostunut oma liiketoimintoyksikkönsä, jonka toiminta heijastuu organisaation tehokkuuteen ja suoriutumiseen. (Ulrich & Dulebohn 2015, 190.) HRM on siten yhdistynyt osaksi yrityksen liiketoimintaa, johtamista sekä suoriutumista, eikä sen tarkoituksena ole enää vain ylläpitää totuttuja tukirooleja (Brock & Buckley 2013, 272–273). Organisaatioiden HRM ja sen järjestelmät heijastavat organisaation tarkoitusta sekä luovat tehokkuutta (Ostroff & Bowen 2016, 206).

HRM:ää on tutkittu viimeisen kahden vuosikymmenen aikana laaja-alaisesti erilaisista näkökulmista. Bowen ja Ostroff (2004) ovat tutkineet HRM:n vahvuutta ja sen yhteyttä yrityksen suoriutumiseen, kun taas Meijerink ym. (2016) ovat tarkastelleet työntekijöiden ja organisaatioiden HRM-käytäntöjen välistä suhdetta. HRM:n strategista näkökulmaa ovat tutkineet esimerkiksi Marler ja Parry (2016) sekä Boxall (2018).

Digitaalisen henkilöstöjohtamisen tutkimusta ovat tehneet Bondarouk ym. (2017b), Bondarouk ja Brewster (2016) sekä Stone ja Dulebohn (2013). Lin (2011) taas on tarkastellut innovaatioiden, teknologian ja organisaation rakennetta suhteessa digitaaliseen henkilöstöjohtamiseen Digitaalista HRM:ää käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.

Henkilöstöjohtamista on tutkittu lisäksi kansainvälisestä näkökulmasta. Monikansallisten organisaatioiden HRM:ää on tutkittu esimerkiksi Brewsterin ym. (2016) ja Oponggin (2018) toimesta, kun taas Farndale ym. (2017) ovat tarkastelleet kansainvälisen HRM-tutkimuksen visiota. Kansainvälisen HRM:n teemaan syvennyttään luvussa 2.3.

Henkilöstöjohtamisen tutkimus on monipuolista, mutta Beerin ym. (2015, 428, 433) mukaan HRM-tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen kustannustehokkuudella on ylikorostunut rooli, kun taas sidosryhmien roolin ja merkityksen tunnistaminen on jäänyt taka-alalle. Tämän vuoksi HRM:n tutkimukselta odotetaan jatkossa syvällisempää sidosryhmien, kuten työnhakijoiden ja työntekijöiden tarkastelua.

Boxall (2018, 21, 23) on tutkinut strategista HRM:ää ja hän määrittelee strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) organisaation strategisen johtamisen osa-alueeksi, joka tutkii sitä, miten strategiset HRM-toimintamallit vaikuttavat organisaation suoriutumiseen. Boxallin mukaan SHRM:n tutkimuksissa on huomioitu sekä työntekijät että organisaation suoriutuminen, kun taas Beerin ym. (2015, 427) mukaan SHRM-tutkimus on keskittynyt henkilöstön ja sen hyvinvoinnin sijaan organisaation taloudelliseen menestykseen ja kustannustehokkuuteen. Boxall (2018, 24, 27) perustelee näkemystään sillä, että organisaation sisäisten resurssien merkitys on ymmärretty kilpailuedun luomisessa, mutta lisäksi hän toteaa, että edelleen strategisessa henkilöstöjohtamisessa ja sen tutkimuksessa työmarkkinoiden ja henkilöresurssien ymmärrystä on lisättävä.

Organisaatioiden HRM:n merkitystä on tutkittu yrityksen suoriutumisen sekä järjestelmien, että organisaation strategisten tavoitteiden näkökulmista. Tutkimuksessa on yhdistetty henkilöstöjohtamisen strategiset tavoitteet ja henkilöstöjohtamisen käytännön järjestelmät. HRM-järjestelmistä voidaan tunnistaa prosessit ja toimintatavat, jotka ovat sidoksissa organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Myös organisaation ilmapiirillä on merkittävä rooli yrityksen suoriutumisen ja henkilöstöjohtamisen välillä. (Bowen & Ostroff 2004, 204–206.) Lisäksi organisaation ulkoiset ympäristötekijät vaikuttavat HRM:n strategiaan ja toimintaan (Marler & Parry 2016, 2247), mutta myös organisaation sisäisillä sidosryhmillä on oma roolinsa HRM:n muodostumisessa ja arvontuotannossa (Meijerink ym. 2016, 219).

Organisaatiolle syntyy vahva ilmapiiri ja siten vahva HRM tukemaan organisaation strategisia tavoitteita, kun henkilöstöjohtamisen järjestelmät ovat johdonmukaisia ja niistä on organisaatiossa yhteisymmärrys. Lisäksi HR-järjestelmät voivat erottua edukseen, kun ne näkyvät vahvasti organisaation arjessa ja tukevat asianmukaisesti HR-toimintoja. HRM:n hyvä näkyvyys ja siten HR-järjestelmän eduksi erottuminen toteutuvat parhaiten, kun henkilöstöjohtamisen tehtävät ovat osa koko organisaation päivittäisiä rutiineja. (Bowen & Ostroff 2004, 207–208.) Organisaation suoriutumisen ja HRM välinen yhteys perustuu siten siihen, että henkilöstö ymmärtää ja sitoutuu organisaation HR-käytäntöihin (Ostroff & Bowen 2016, 197) ja toisaalta taas henkilöstö sitoutuu organisaatioon, kun HRM:n toiminnan laatu on korkea (Meijerink ym. 2016, 234).

HRM on perinteisesti käsittänyt erilaisia henkilöstökäytäntöjä, kuten esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnin ja valinnan sekä henkilöstön sijoittelun erilaisiin tehtäviin. Lisäksi organisaatioiden HR-käytännöt voivat kattaa muita henkilöstöhallinnollisia tehtäviä, kuten esimerkiksi palkkojen ja palkitsemisen kokonaisuuden. Teknologinen kehitys



ja osin myös organisaatioiden kansainvälistyminen ovat muuttaneet HR-käytäntöjä aiempaa enemmän digitaliseen muotoon. (Brock & Buckley 2013, 272–273.) HR-käytännöt, esimerkiksi rekrytointi, ovat strategisia, kun organisaatiossa noudatetaan strategista henkilöstöjohtamista (Beer ym. 2015, 433) ja käytäntöjen ollessa kytköksissä organisaation HRM:n strategiaan, HR-käytäntöjen rooli näkyy myös organisaation ulkoisille sidosryhmille, kuten esimerkiksi työnhakijoille (Beer ym. 2015, 433). HR-käytännöt yhdistämällä organisaation strategiaan HRM vahvistuu (Ostroff & Bowen 2016, 201) ja yhdistyessään ne luovat arvoa organisaation ja sen sidosryhmien välille (Beer ym. 2015, 433).

Strategisella rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaatioiden rekrytointikäytäntöjä, jotka ovat yhteydessä organisaatioiden tavoitteisiin ja strategioihin (Phillips & Gully 2015, 1416, 1418). Henkilöstöjohtamisella on vahva rooli organisaatioiden rekrytointiprosesseissa, jolloin HRM:llä on myös vastuu säilyttää organisaatioiden kilpailuetua uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi (Brock & Buckley 2013, 272–273). Organisaation omien HRM-käytäntöjen ja -järjestelmien johdonmukaisuus tukee rekrytointia ja siten organisaation suoritusta ja kilpailuetua (Bowen & Ostroff 2004, 211). HR-järjestelmien palvelunlaatu vaikuttaa myös positiivisesti olemassa olevien työntekijöiden näkemyksiin työnantajastaan (Meijerink ym. 2016, 234).

Organisaatioiden HR:ää ylläpitävät HR-ammattilaiset, joiden aiemmin hallinnollisiin tehtäviin painottuneet työtehtävät ovat 2000-luvulla muuttuneet entistä enemmän johtamiseen sekä strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviin tehtäviin (Kryscynski ym. 2018, 715; Ulrich ym. 2013, 458). Samaan aikaan, kun työtehtävät ovat muuttuneet suorittavan tason tehtävistä strategiatyöhön, myös asiantuntijaroolit HR-tehtävissä ovat lisääntyneet. Erityisesti rekrytointitehtävissä asiantuntijuutta hyödynnetään parhaiden kykyjen hankinnassa. HR-ammattilaisten roolina on kytkeä organisaation ulkopuoliset tekijät, kuten sidosryhmien odotukset, organisaation strategiaan. Lisäksi rooliin kuuluu organisaation muutoksen johtaminen ja HR-käytäntöjen liittäminen organisaation liiketoiminnan tavoitteisiin. (Ulrich ym. 2013, 460, 464.) Liiketoimintojen esimiehillä on myös vastuu HR-käytäntöjen toteuttamisesta, mutta samalla myös työntekijät itse suorittavat omaan työsuhteeseen liittyviä tehtäviä, jotka ovat osa organisaatioiden HR-käytäntöjä (Francis ym. 2014, 1341). HRM:n päätöksentekijöiden, HR-ammattilaisten sekä esimiesten yhteisymmärrys HR-käytännöistä mahdollistaa yhdenmukaisen viestinnän muulle henkilöstölle. Viestintä lisää HR-käytäntöjen näkyvyyttä ja tunnistettavuutta ja siten edistää henkilöstön sitoutumista toimintoihin. (Ostroff & Bowen 2016, 201, 203.)

Kryscynski ym. (2018, 715, 732) ovat tutkineet HR-ammattilaisten työtä ja he ovat todenneet, että HR-tehtävien parissa työskentelevien analyyttinen ajattelu- ja toimintatapa parantaa yksilön suoriutumista. Analyyttisyys luo arvoa sekä organisaation sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Arvonluonti perustuu analyyttisen ajattelutavan mahdollistamaan päätöksenteon laadukkuuteen, viestintään sekä yleisiin vaikutusmahdollisuuksiin organisaation sisällä. Ulrichin ym. (2013, 466–468) mukaan HR-ammattilaiset onnistuvat vahvistamaan liiketoiminnan suoriutumista, jos heillä on vahva osaaminen teknologiasta ja viestinnästä, ja onnistuvat siten yhdistämään organisaation sen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin teknologian avulla. Lisäksi oman viestinnän ja osaamisen uskottavuuteen panostaminen vahvistaa vaikutusmahdollisuuksia organisaation sisällä. Rekrytoinnin näkökulmasta Kryscynskin ym. (2018, 733) mukaan analyyttisiä taitoja tarvitaan erityisesti työnhakijoiden houkuttelussa ja valinnassa, esimerkiksi työpaikkailmoituksen luomisessa. Lisäksi työhaastattelussa analyyttinen ajattelu- ja toimintatapa luo lisäarvoa, kun on kyse työntekijän valinnasta.

## **2.2 Elektroninen henkilöstöjohtaminen**

HRM-käytännöt ja -prosessit ovat mukautuneet organisaatioissa jo vuosikymmenten ajan teknologisen kehityksen rinnalla. Järjestelmäkehityksen avulla organisaatioiden HR-palvelut ovat kyenneet parantamaan palveluitaan ja prosessejaan muun muassa työnhakijoiden näkökulmasta. HRM:stä voidaankin nykyisellä teknologian aikakaudella puhua myös elektronisena henkilöstöjohtamisena (EHRM), jolla tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista erityisesti internetin, intranettien ja muiden sovellusten kautta. (Stone & Dulebohn 2013, 1.) EHRM voidaan myös määritellä HRM-käytäntöjen ja IT-palveluiden yhdistämisen mahdollistajana ja organisaation sisäisten rakenteiden muuttajana, joka luo arvoa niin organisaation sisällä kuin organisaatioiden kesken (Bondarouk & Ruël 2009, 507; Marler & Parry 2016, 2236).

2000-luvun puolivälissä organisaatiot alkoivat hyödyntää henkilöstöjohtamisessaan digitaalisia ratkaisuja internetin läpimurron myötä ja tuolloin EHRM herätti kiinnostusta myös tutkijoissa. Toimivaa teoreettista viitekehystä elektronisesta henkilöstöjohtamisesta ei vielä kuitenkaan ollut syntynyt. (Strohmeier 2007, 19, 28.) 2010-luvulle siirryttäessä EHRM on edelleen vähän tutkittu henkilöstöjohtamisen näkökulma, sillä käsitettä on aiemmin pidetty enemmän tekniikkaan kuin henkilöstöjohtamiseen liittyvänä (Stone & Dulebohn 2013, 1–2; Torres & Mejia 2017, 11). Vaikka elektronista HRM:ää on kaiken kaikkiaan tutkittu jo neljän vuosikymmenen ajan, aiheen teoria on edelleen kapea-alaista

ja ymmärrys EHRM:n käyttöönoton vaikutuksista organisaatioissa on vähäistä (Bondarouk ym. 2017b, 101).

EHRM yhdistää HR-käytäntöjä suorittavat osapuolet keskenään teknologian avulla (Strohmeier 2007, 20), ja se luo organisaatioissa itsepalvelukulttuuria (Lin 2011, 235). Kasvokkain tapahtuvista HR-prosesseista siirrytään digitaalisten järjestelmien myötä itsepalveluna tehtäviin toimenpiteisiin, jolloin sosiaalinen kanssakäyminen osapuolten välillä vähenee ja HR-käytäntöjen ihmisenäkökulma heikentyy. (Francis ym. 2014, 1327, 1334).

Linin (2011, 237–238) mukaan EHRM:n käyttöönotto organisaatiossa vaatii niin organisaatorakenteen, strategian kuin IT:n tukea. Bondarouk ym. (2017a, 1354) ovat tutkineet EHRM:n ja HRM:n vahvuuksia ja he ovat todenneet, että elektronisen henkilöstöjohtamisen liittäminen organisaation HR-käytäntöihin perustuu siihen, että organisaation olemassa olevat HRM-käytännöt ovat hyvin suunniteltuja ja koko organisaation tiedoissa. EHRM ymmärretään Bondaroukin ja kumppanien mukaan HRM:n tukivälineenä eikä HRM:n ydintoimintoja tulisi korvata pelkällä teknologialla. Ihmisenäkökulma pyritään siis ylläpitämään myös elektronisessa henkilöstöjohtamisessa. Bondarouk ym. (2017b, 114) toteavat myös, että EHRM:n avulla organisaation HR-käytäntöjä voidaan onnistua suoraviivaistamaan ja rikastamaan, mutta se vaatii sitoutuneita ja innovoivia johtajia suorittamaan EHRM:n läpiviennin organisaatiossa. Kun elektroninen HRM saadaan organisaatioissa toimimaan, tulokset näkyvät niin työntekijä- kuin organisaatiotason suorituksessa. Marlerin ja Parryn (2016, 2246) mukaan EHRM ja HRM eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan tukevia toimintoja. HRM:llä on strateginen, päätöksenteollinen rooli ja EHRM taas mahdollistaa HR-rakenteiden uudelleenorganisoinnin.

Elektroninen henkilöstöjohtaminen hyödyntää tekoälyä tilanteissa, joissa halutaan välttää inhimillisiä virheitä ja subjektiivisia näkemyksiä esimerkiksi rekrytoinnissa. Tekoälyä, kuten koneoppimista, voidaan käyttää organisaation HR-käytännöissä työnhakijoiden valinnassa ja työntekijöiden kehittämisessä (Kulkarni & Che 2019, 8). Digitaaliset rekrytointijärjestelmät vähentävät prosessin subjektiivisuutta ja edistävät rekrytoinnissa niitä hakijoita, joiden osaaminen vastaa avoimessa tehtävässä vaadittuja ominaisuuksia (Alsaghir ym. 2020, 21). Elektronista henkilöstöjohtamista voidaan siten tarkastella investointina, jonka avulla HR-käytännöt kehittyvät uudelle tasolle (Bondarouk ja Ruël 2009, 510).

Elektroninen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa koko organisaatioon, ja organisaation jäsenten sitoutuminen ja tuki on olennaista EHRM:n toimivuudelle. Elektroninen

henkilöstöjohtaminen voi lisätä HR-käytäntöjen tehokkuutta, koska toimintoja suoritetaan yhä enemmän itsepalveluna, ja samalla edistävää organisaatiolle asetettuja tavoitteita. (Bondarouk ym. 2017b, 111, 114.) Digitaalisen HR:n voidaan odottaa lisäävän arvoa niin organisaatiolle, johdolle kuin henkilöstölle, kun digitaalisten HR-palvelujen keskiössä on ihminen ja inhimillisyys. Henkilöstön ja johdon näkökulmien huomioiminen digitaalisten henkilöstöpalvelujen rakentamisessa voi vahvistaa henkilöstön sitoutumista digitaalisiin HR-palveluihin. (Francis ym. 2014, 1342.)

Erytisesti monikansalliset yritykset hyödyntävät EHRM:ää rekrytoinneissaan. Toimivan elektronisen HRM:n avulla globaalit yritykset pyrkivät hankkimaan itselleen uutta työvoimaa ja samalla pitämään kiinni nykyisestä henkilöstöstä. (Bondarouk & Ruël 2009, 509.) Kansainvälisten organisaatioiden on huomioitava kuitenkin HR-käytäntöjen ihmisenäkökulma, jos toimintoja lähdetään uudelleenrakentamaan ja digitalisoimaan (Francis ym. 2014, 1342). Seuraavassa luvussa 2.3 kuvataan tarkemmin kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta.

### **2.3 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen**

Globalisaatio on lisännyt yritysten kansainvälistä toimintaa, jonka seurauksena kansainvälistä HRM:ää (IHRM) on alettu hyödyntää organisaatioiden henkilöstöjohtamisen virtaviivaistamiseksi (Meyskens ym. 2009, 1439). IHRM:n tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten HRM-prosessit muuttuvat kansainvälistymisen myötä ja toisaalta, miten kulttuurierot ja kansainvälinen johtaminen näkyvät henkilöstöjohtamisen käytännöissä (Boxall 2015, 23). Kansainvälistä HRM:ää voidaan tutkia monikansallisten organisaatioiden näkökulmasta, mutta myös eri maiden HRM-käytäntöjä vertailemalla. Monikansallisten organisaatioiden tutkimushaara käsittää IHRM:n siten, että organisaatiot haluavat toimia standardoidusti ympäri maailman, kun taas HRM-käytäntöjä vertailemalla voidaan keskittyä eroavaisuuksien tarkasteluun. Niin organisaatio- kuin maanäkökulmat keskittyvät erityisesti siihen, miten prosessit, kontekstit ja aika vaikuttavat kansainvälisten organisaatioiden HR-käytäntöihin. (Brewster ym. 2016, 285–286.)

Kansainvälinen HRM on kokenut muutoksia viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Aiemmin IHRM:ää on pidetty pelkästään kansainvälisten työntekijöiden johtamisena. Myöhemmin kuitenkin kansainvälinen henkilöstöjohtaminen on siirtynyt entistä enemmän globaaleihin ajattelumalleihin, ja digitalisaatio on tullut osaksi kansainvälisiä HR-käytäntöjä ja käytettävissä henkilöstöjohtamisen välineitä. (Sparrow 2007, 858.) Kansainvälistä HRM:ää voidaan pitää kuitenkin edelleen verrattain nuorena

tieteenhaarana ja samaan aikaan myös nopeasti kehittyvänä alana (Farndale ym. 2017, 1626). IHRM on kiinnostanut tutkijoita ja sitä on tutkittu niin kulttuurisista kuin johtamisnäkökulmista ja lisäksi tutkijoita on kiinnostanut kansainvälistymisen vaikutukset organisaation HR-käytäntöihin. (Brewster ym. 2007, 950–951).

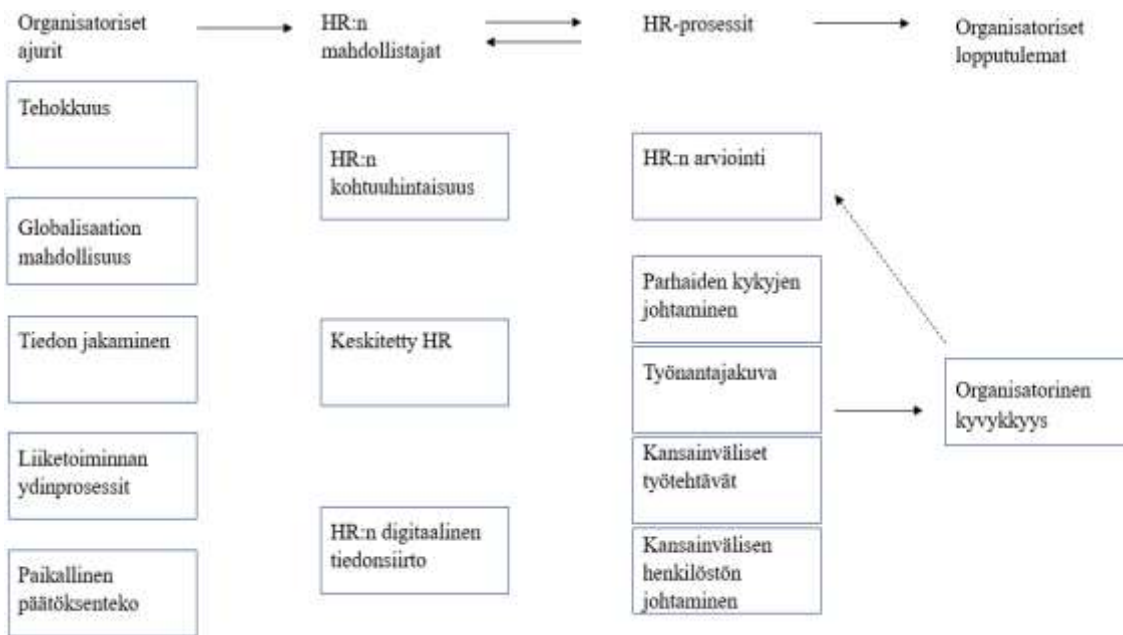
IHRM:ää voidaan tutkia useista eri näkökulmista, joka lisää aihepiirin tulkinnan moninaisuutta (Sparrow 2007, 846). Kansainvälisen HRM:n tutkimuksissa on todettu, että kansainvälisyys lisää tutkimusten monimutkaisuutta muun muassa maakohtaisten eroavaisuuksien vuoksi. Eroavaisuuksia voidaan löytää esimerkiksi eri maiden lainsäädännöistä, kulttuureista sekä taloudellisista asemista. Kansainvälistä HRM:ää tutkiessa keskeistä on se, että tutkimukset hyödyntäisivät näitä monipuolisia näkökulmia ymmärtääkseen IHRM:ää ja kansainvälisten organisaatioiden kohtaamia haasteita. (Farndale ym. 2017, 1627.)

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen määritellään muodostuvan paikallisen liike-elämän ja johtamistapojen tarkastelusta, toimialojen globalisaatiosta sekä kansainvälisten kykyjen edistyksellisestä rakentamisesta. IHRM on tehokasta silloin, kun koko kansainvälinen organisaatio jakaa samat palvelurakenteet ja käyttää samoja digitaalisia HR-prosesseja sekä tavoittelee globaalisti erinomaisuutta. Sparrow'n käsitys mukaillee siten Brewsterin ym. (2016) tutkimaa monikansallisten organisaatioiden HRM:ää, jossa organisaation toiminnot halutaan yhdenmukaistaa globaalisti. (Sparrow 2007, 846.) Yritykset voivat joutua tasapainoilemaan paikallisuuden ja globaaliuden välillä, jolloin yhtä oikeaa tapaa kansainväliselle henkilöstöjohtamiselle ei voida määritellä. Liiketoimintaympäristö ja konteksti vaikuttavat siihen, mikä on toimiva malli IHRM:lle. (Oppong 2018, 863.)

Bowenin ja Ostroffin (2004, 215) mukaan kansainväliset organisaatiot hyötyvät vahvasta henkilöstöjohtamisen järjestelmästä, sillä vahva HRM-järjestelmä perustuu jaettuun ilmapiiriin ja johdonmukaisuuteen. Vaikka kansainvälisen yrityksen eri toimipisteissä strategiset painopisteet poikkeaisivat toisistaan, vahvat henkilöstöjohtamisen käytännöt luovat fyysisesti erillään olevaan organisaatioon yhteenkuuluvuuden tunnetta. Brewster ym. (2016, 293–294) taas esittävät, että kansainväliset HRM-järjestelmät ja -käytännöt eivät kaikissa tilanteissa ja paikoissa toimi ja silloin käytännöt sopeutetaan paikallisesti. Myös Beer ym. (2015, 432) toteavat, että kansainvälisten organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa omaksutaan paikallisia vaikutteita.

Brewster ym. (2007, 961) esittelevät globaalin HR:n mallin, joka perustuu heidän tutkimuksestaan saatuihin tuloksiin, ja joka esittää ne tekijät, jotka vaikuttavat organisaation kansainvälistymiseen. HR-malli jaetaan organisaation ajureihin, HR:n

mahdollistajiin, HR-prosessiin ja organisaation lopputuloksiin. Kuviossa 1 esitetään ne tekijät, jotka luovat Brewsterin ja kumppanien esittämän globaalin HR:n mallin.



**Kuvio 1. Globaali HR-malli (Brewster ym. 2007, 961).**

Kuten kuviossa 1 ilmenee, globaalin HR:n malli rakentuu prosessista, joissa organisatoriset ajurit tehokkuus, mahdollisuus globalisaatioon, tiedon johtaminen, ydinliiketoimintaprosessit ja paikallinen päätöksenteko luovat pohjan globaalille HR:lle. HR on mahdollista perustaa, jos toiminta perustuu keskitettyihin toimintaperiaatteisiin ja on kustannustehokasta. Kustannustehokkuudella globaalissa HR-mallissa tarkoitetaan kulujen optimointia sekä arvon maksimointia ulkoisille sidosryhmille eli osakkeenomistajille. Lisäksi henkilöstöjohtamista on mahdollista toteuttaa globaalisti, jos HR-toiminto voidaan toteuttaa digitaalisesti. Toimintojen digitalisointi ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita henkilöstötoimintojen kustannustehokkuutta. HR-prosessiin taas liittyy työnantajakuvan rakentaminen sekä parhaiden kykyjen ja kansainvälisen työvoiman johtaminen. Lisäksi HR:n toiminta on jatkuvan arvioinnin alla. Edellä mainituista vaiheista syntyy organisaation kyvykkyys ja tätä kyvykkyyttä verrataan HR:n toimintaan ja tehdään tarvittavat muutokset organisaation HR-käytäntöihin jatkuvan arvioinnin periaatteella. (Brewster ym. 2007, 961–966.)

Brewster ym. (2007, 966) toteavat, että kuvion 1 mukaista mallia ei hyödynnetä sellaisenaan kaikissa tapauksissa, vaan sopivat elementit valitaan tilanteen mukaan. Mallia

hyödyntämällä organisaatiot pyrkivät luomaan lisäarvoa muun muassa liittämällä paikallisuus ja kansainvälisyys sulavasti yhteen sekä huomioimalla kulttuuriset tekijät. Farndale ym. (2017, 1627–1628) esittävät myös, että tilannekohtaisuus ja konteksti on huomioitava, kun organisaatio kansainvälistyy tai toimii jo kansainvälisillä markkinoilla. Maa-kohtaisten erojen esimerkiksi HR-käytäntöjen osalta on huomioitava kansainvälistä HRM-strategiaa luodessa. Francisin ym. (2014, 1327) mukaan IHRM:ltä odotetaan uusiutumista ja tehokkuutta ja erityisesti HR:n digitalisaatio on yksi mahdollisuus luoda kansainvälisiä HR-prosesseja.

HR-prosessien parhaiden kykyjen johtaminen ja työnantajakuva liittyvät olennaisesti myös organisaatiossa tapahtuvaan rekrytointiin. Kansainvälisessä HRM:ssä rekrytointi kytkeytyy kansainväliseen strategiaan, jossa määritellään, miten parhaita kykyjä onnistutaan hankkimaan organisaatioon ja miten heitä johdetaan siten, että he haluavat pysyä organisaatiossa. (Schuler ym. 2011, 506.) Kansainvälisissä organisaatioissa parhaiden kykyjen tunnistaminen, houkuttelu ja johtaminen ovat yritysten kilpailuedun lähde (Collings ym. 2019, 557).

### 3 REKRYTOINNIN DIGITAALISUUS JA KANSAINVÄLISYYS

#### 3.1 Digitaalinen rekrytointi ja rekrytointiprosessi

Teknologia muokkaa HR-käytäntöjä, jolloin myös organisaatioiden rekrytointikäytännöt muuttuvat yhä enemmän digitaalisiksi (Melanthiou ym. 2015, 32). Elektroninen henkilöstöjohtaminen on ottanut jalansijaa organisaatioiden HR-käytännöissä ja sen mukanaan tuomia kehittyneitä teknologioita voidaan hyödyntää rekrytoinneissa (Bondarouk & Brewster 2016, 2660) sekä lisätä HR-käytäntöjen tehokkuutta (Kulkarni & Che 2019, 2). Digitaalisten rekrytointikäytäntöjen on osoitettu olevan perinteistä rekrytointia tehokkaampia, niin aika- kuin kulunäkökulmasta (Maree ym. 2019, 713). Rekrytoinnin kustannus- ja aikasäästöjä haetaan esimerkiksi sosiaalisesta mediasta, jossa työnantajat voivat tavoittaa suuria määriä käyttäjiä nopeasti (Calvasina ym. 2014, 51–52). HR-käytäntöjen taloudellinen tehokkuus voi parantua myös tekoälyä hyödyntämällä (Upadhyay & Khandelwal 2018, 257). Reaaliaikaisia, ad hoc-periaatteella tapahtuvia rekrytointeja voidaan toteuttaa kehittyneitä teknologioita hyödyntämällä. Uusilla teknologioilla voidaan myös helpottaa työntekijän ja tehtävän yhdistämistä sekä samalla voidaan ylläpitää laajaa hakijajoukkoa organisaation rekrytointijärjestelmissä. (Bondarouk & Brewster 2016, 2660.)

Van Eschin ym. (2018, 215, 219) mukaan teknologiaa hyödyntämällä organisaatiot voivat parantaa parhaiden työnhakijoiden tavoittamista ja rekrytoinneissa onnistumista. Yksi uusimmista teknologisista ratkaisuista, jota hyödynnetään rekrytoinneissa, on tekoäly. Uusien teknologioiden hyödyntäminen rekrytoinnissa saattaa tehdä yrityksestä houkuttelevan potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. Työnhakijoiden houkuttelun lisäksi organisaatiot saavat myös muita hyötyjä tekoälyn hyödyntämisestä. Upadhyayin ja Khandelwalin (2018, 257) mukaan tekoälyn muita hyötyjä työnhakijoiden houkuttelun lisäksi on rekrytointien laadun sekä taloudellisen tehokkuuden paraneminen.

Tekoälyä voidaan hyödyntää työnhakijoiden valintaprosessissa (Van Esch 2018, 215, 219) sekä työnhakijoiden etsimisessä ja arvioinnissa. Käytettävissä on järjestelmiä, jotka keräävät työpaikkailmoituksia yritysten verkkosivuilta ja kaupallisilta rekrytointisivustoilta yhdelle sivustolle. Tekoälyn hyödyntämisen uskotaan vähentävän rekrytointiprosessiin käytettävää aikaa. (Kulkarni & Che 2019, 5–7, 13.) Usein digitaalisen rekrytoinnin järjestelmissä pyritään yhdistämään työnhakijan CV ja työpaikka, mutta myös työnhakijoiden asettaminen järjestykseen soveltuvuuden perusteella on tapa hyödyntää tekoälyä rekrytoinneissa.. (Maree ym. 2019, 719.)



Internetin käytöstä on tullut olennainen osa organisaatioiden toimintaa, ja rekrytoinnin näkökulmasta tarkasteltuna yritykset siirtyvät käyttämään yhä useammin erilaisia sosiaalisen median kanavia. Sosiaalisen median avulla pyritään tavoittamaan mahdollisimman paljon potentiaalisia työnhakijoita, ja samalla luomaan yrityksestä tietynlainen kuva digitaalisia palveluita hyödyntämällä. (Melanthiou ym. 2015, 32.) Sosiaalisen median käyttö työntekijöiden rekrytoinnissa on lisääntynyt viime vuosina räjähdysmäisesti, jopa 95 % yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa ja muita sivustoja työntekijöiden rekrytoinnissa. Tärkeimpiä syitä sosiaalisen median käyttöön rekrytoinnissa ovat laajat käyttäjämäärät, nopeus ja edullisuus. Sosiaalisesta mediasta voidaan löytää osaavia työntekijöitä sekä luoda suhteita potentiaalisten työntekijöiden kanssa ajan myötä. (Calvasina ym. 2014, 51–52.)

Vaikka digitaalinen rekrytointi koetaan organisaatioiden kannalta positiiviseksi tavaksi tavoittaa työnhakijoita, rakentaa työnantajabrändiä sekä luoda positiivista hakijakokemusta, kaikki organisaatiot eivät ole ottaneet käyttöön digitaalisen rekrytoinnin mahdollisuuksia. Digitaalisen rekrytoinnin hyödyntämättä jättäminen näkyy useimmiten sosiaalisen median käyttämättömyytenä. (Allden & Harris 2013, 40.) Uusien toimintatapojen sisäistäminen voi olla vaikeaa osaamisen puutteen vuoksi ja siksi uusia toimintoja ei oteta käyttöön. Osaamisen puutetta ja digitaalisen ratkaisujen vierautta ei voida kuitenkaan yksinään pitää syynä siihen, miksi organisaatiot eivät halua tai uskalla hyödyntää sosiaalista mediaa rekrytoinnissaan (Melanthiou ym. 2015, 33).

Organisaation ulkoiset tekijät kuten globalisaatio, säännökset, kilpailu, talous sekä työmarkkinatilanne vaikuttavat siihen, miten rekrytointia lähdetään toteuttamaan (Phillips & Gully 2015, 1416, 1418). Lainsäädännölliset tekijät ovat niitä, jotka voivat vaikeuttaa rekrytointiprosessia ja sosiaalisen median hyödyntämistä työnantajan näkökulmasta (Brock & Buckley 2013, 275). Lainsäädännöllisestä näkökulmasta katsottuna yksityisen ja julkisen tiedon raja on nimittäin häilyvän pieni, jolloin organisaatioiden on vaikea arvioida, missä raja tiedon yksityisyyden ja julkisuuden välillä kulkee. Organisaatiot pyrkivät siten noudattamaan lainsäädäntöä eivätkä siksi hyödynnä kaikkia digitalisaation tarjoamia rekrytointi- ja tiedonkeruumahdollisuuksia. (Melanthiou ym. 2015, 33.) Digitaalisten rekrytointijärjestelmien tuki myös lainsäädännöllisiin näkökulmiin on siten hyödyksi työnantajille (Brock & Buckley 2013, 275).

Rekrytointia ja sen eri vaiheiden sijoittumista voidaan tarkastella rekrytointiprosessin kautta. Ollingtonin ym. (2013, 249) mukaan digitaalisessa rekrytointiprosessissa hyödynnetään teknologisia ratkaisuja, jotta prosessia saadaan tehostettua. Kuitenkin samalla

Ollington ja kumppanit esittävä, että rekrytointiprosessi voidaan tunnistaa erilaisten suhteiden prosessina. Joranlin (2018, 189) mukaan taas rekrytointiprosessi voidaan ymmärtää jatkuvana prosessina. Holmin (2012, 243) mukaan rekrytointiprosessia voidaan verrata myös liiketoimintaprosessiin, sillä se muodostuu useista loogisista vaiheista, joilla pyritään löytämään ratkaisuja yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeisiin tekijöihin. Brock ja Buckley (2013) ovatkin todenneet, että organisaatioiden rekrytointi on strateginen, kilpailuetua mahdollistava prosessi.

Rekrytointi perustuu useaan eri vaiheeseen, jotka määrittävät eri lähteissä eri tavoin. Erikssonin ym. (2017, 807) mukaan rekrytointiprosessi muodostuu haastattelu- ja palkkausvaiheista, kun taas Ollingtonin ym. (2013, 249) mukaan rekrytoinnin vaiheisiin kuuluu työpaikkailmoituksen luominen ja avoimen paikan markkinointi, potentiaalisten aikaisempien hakijoiden läpikäynti, työnhakijoiden haastattelut sekä soveltuvuustestaukset. Holm (2012) taas on esitellyt rekrytointiprosessin eri vaiheet digitaalisen rekrytoinnin ja perinteisen, paperihakemuksiin pohjautuvan rekrytoinnin mukaisesti. Kuviossa 2 esitetään digitaalisen rekrytoinnin malli, joka perustuu Holmin (2012) tutkimuksen tuloksiin. Kuviossa 2 esiintyvät nuolet osoittavat vaikutussuhteita eri vaiheiden välillä.



**Kuvio 2. Digitaalinen rekrytointiprosessi (Holm 2012, 253).**

Kuvion 2 ensimmäinen vaihe, rekryointitarpeen tunnistaminen syntyy, kun jossain organisaation osassa havaitaan tarve uusille työntekijöille. Tutkimuksen mukaan ensimmäisessä vaiheessa on kyse lähinnä organisaation sisäisestä viestinnästä ja työpaikkailmoituksen valmistamisesta. (Holm 2012, 243.) Tarve uudelle työntekijälle voi syntyä

organisaation rakenteellisen muutoksen myötä tai esimerkiksi mielenkiintoisen työnhakijan löytämisestä. Myös organisaation sisältä muiden työntekijöiden keskuudesta voi tulla toive uusien henkilöiden rekrytoimisesta. (Joranli 2018, 189.)

Toisessa vaiheessa, työnhakijoiden houkuttelussa on kyse organisaation ulkoisesta viestinnästä erilaisissa kanavissa, jota on tutkittu laajasti HRM-tutkimuksessa. Työnhakijoiden houkuttelu ja tavoittaminen kytkeytyy niin viestintään, työnantajabrändiin kuin valittuihin rekrytointikanaviin. (ks. esim. Melanthiou ym. 2015, Calvasina ym. 2014.) Digitalisaatio vaikuttaa huomattavasti työnhakijoiden tavoittamiseen, ja yritykset hyödyntävätkin runsaasti digitaalisia ratkaisuja löytääkseen parhaat hakijat avoinna oleviin työtehtäviin. Houkuttelussa käytetyt digitaaliset ratkaisut ovat esimerkiksi internetissä sijaitsevat työnhakusivustot, yrityksen omat internetsivut sekä LinkedInin kaltaiset verkostot. Saapuvien hakemusten prosessointi on yrityksissä usein automatisoitu ja prosessointi voi digitaalisten järjestelmien avulla tapahtua jo samalla, kun hakijoita vielä houkuttelevaan hakemaan yritykseen töihin. Kommunikaatio hakijoiden kanssa alkaa taas todellisuudessa jo hakijoiden houkutteluvaiheessa erilaisissa kanavissa. Hakemuksen jättämisen jälkeen hakijat saavat usein automaattisen viestin rekrytointijärjestelmästä, kun heidän hakemuksensa on vastaanotettu. Automaattinen viesti lähetetään myös silloin, jos hakija ei ole tullut valituksi. Yritysten urasivut ja niiden ylläpito on tehtävä, jota yritykset tekevät, vaikkei rekrytointeja olisikaan parhaillaan käynnissä. Urasivut liittyvät siis jokaiseen meneillään olevaan rekrytointiin, mutta ovat myös erillisiä näistä rekrytoinneista. Prosessin viimeiseksi vaiheeksi määritellään työnhakijoiden arviointi ja valinta, jolloin rekrytointiprosessin valmistuttua tehdään lopulliset päätökset potentiaalisista työnhakijoista. (Holm 2012, 243, 248–251, 253.)

Digitaalinen rekrytointiprosessi eroaa perinteisestä rekrytoinnista erityisesti sen lineaarisuudessa. Perinteinen rekrytointiprosessi voidaan siis tunnistaa lineaariseksi, perättäisistä prosesseista muodostuvaksi kokonaisuudeksi. Perinteisesti rekrytointiprosessi alkaa tarvittavien hakijoiden ja heidän maantieteellisen sijaintinsa tunnistamisesta. Kun rekrytointitarve ja potentiaaliset työnhakijat ovat tunnistettu ja potentiaalisten hakijoiden tilanne työmarkkinoilla on selvillä, työnantaja suunnittelee, millaisilla toimilla päteviä työnhakijoita houkuttelevaan hakemaan yrityksen palvelukseen. Suunnittelu- ja houkutteluvaiheen jälkeen saapuneet työhakemukset tarkastellaan ja lajitellaan. Kun hakijoista on löydetty potentiaalisimmat ja kiinnostavimmat, työnantaja on yhteydessä hakijoihin. Kontaktointivaihe on perinteisen rekrytointiprosessin viimeinen vaihe. (Holm 2012, 243, 252–253.)

Merkittävin ero digitaalisen ja perinteisen rekrytointiprosessin välillä onkin siten kommunikaation roolissa. Aiemmin perinteisessä rekrytoinnissa työnhakijaviestinnän tehtävänä on ollut ilmoittaa, onko hakija tullut valituksi vai ei. Digitaalisessa rekrytoinnissa kommunikaatiota tapahtuu taas monipuolisesti eri vaiheissa rekrytointiprosessia. Kommunikaatio on siis mukana läpi koko prosessin. (Holm 2012, 243, 252–253.) Rekrytoinnin ja kommunikaation siirtyminen digitaalisille alustoille, esimerkiksi sosiaaliseen mediaan, aiheuttaa kuitenkin myös haasteita viestinnässä. Rekrytoinnin viestinnän suunnittelu ja toteutus on monimutkaista, koska viestintä perustuu interaktiivisuuteen. Organisaatioiden kontrolli viestinnän sisällöstä voi siis heikentyä, koska työnhakijoiden kanssa käytävää viestintää ja keskustelua ei voida ennakoida etukäteen. (Aggerholm & Andersen 2018, 133.)

Digitaalisessa rekrytointiprosessissa voidaan hyödyntää videoneuvotteluja joko reaaliaikaisilla videoneuvotteluvälineillä tai ei-reaaliaikaisilla ratkaisuilla. Erityisesti ei-reaaliaikaiset videohaastattelut, joihin haastateltava voi vastata silloin, kun hänelle itselle sopii, ovat nostaneet suosiotaan rekrytoivissa yrityksissä. (Torres & Mejia 2017, 4.) Haastattelujen lisäksi myös rekrytoinnin yhteydessä tehtäviä testejä, esimerkiksi soveltuvuusarvioiteja, voidaan tehdä verkossa. Rekrytointi voidaan onnistua tekemään tällöin kokonaisuudessaan verkon kautta. (Lin 2011, 253.)

Työntekijöiden rekrytointi on yksi organisaatioiden keinoista saada huippuyksilöitä itselleen ja siksi organisaatiot pyrkivät löytämään parempia välineitä työntekijöiden rekrytointiin ja valintaan. Organisaation rekrytointistrategia tukee sitä, että rekrytoinnin avulla löydetään organisaatioon parhaat tekijät. Tyypillisiä strategioita rekrytoinnille ovat esimerkiksi työpaikkojen mainostaminen lehdissä, epävirallisen viestinnän hyödyntäminen ja internet-ilmoitusten julkaiseminen työnhakusivustoilla. Tällaisten passiivisten rekrytointistrategioiden käyttö toimii tilanteessa, jossa potentiaalisia hakijoita on runsaasti. (Brock & Buckley 2013, 273–274, 278.) Passiivisten ja perinteisten rekrytointistrategioiden ja -kanavien käyttö on kuitenkin vähentynyt internetin käytön lisääntyttyä (Melanthiou ym. 2015, 32). Teknologisen kehityksen ja tietointensiivisyyden aikana rekrytointi on huomattavasti aktiivisempaa. Aktiivisella rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, että HR etsii itse aktiivisesti organisaation kannalta kiinnostavia työntekijöitä soveltuvista rekrytointikanavista. Organisaatiot voivat esimerkiksi liittyä sosiaalisen median kanaviin, kuten esimerkiksi LinkedIniin, josta uusia potentiaalisia työntekijöitä voidaan aktiivisesti etsiä. Organisaation oman aktiivisuuden avulla pyritään myös vähentämään epäpätevien työnhakijoiden määrää. (Brock ja Buckley 2013, 274.)

Aktiivisen rekrytoinnin tukena organisaatiot voivat hyödyntää erilaisia rekrytointimetodeja tai -kanavia. HR-ammattilaiset hyödyntävät internetissä sijaitsevia cv-pankkeja, korkeakouluja sekä rekrytointiyrityksiä löytääkseen parhaat työntekijät. Lisäksi organisaatioiden on aktiivisesti rekrytoidessa kiinnitettävä huomiota myös omaan imagoonsa ja luoda työnhakijoille kiinnostava mielikuva yrityksestä. (Brock & Buckley 2013, 275.)

Rekrytoinnin onnistuminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon, suoritukseen ja sitoutumiseen (Phillips & Gully 2015, 1416), joten rekrytointi voi määrittellä pitkälti sen, miten työntekijä pärjää uudessa tehtävässään. Työntekijän valinta on kriittinen osa rekrytointia ja organisaatiot panostavat valintaprosessin onnistumiseen. Organisaation valintajärjestelmän odotetaan tunnistavan ne hakijat, jotka omaavat ne kyvyt, taidot ja tiedot, joita tehtävässä ja organisaatiossa tarvitaan. Rekrytointijärjestelmän tulisi onnistua mitaamaan työnhakijoiden kykyjä esimerkiksi ongelmanratkaisussa ja oppimisessa. (Brock & Buckley 2013, 275.)

Vaikka digitalisaatio tuo rekrytointiin paljon hyötyjä, Stone ja Dulebohnin (2013, 3) mukaan rekrytointiprosessien ja yleisesti HRM-toimintojen digitalisaatio on nostanut myös huolta. Digitalisaation avulla haettavan tehokkuuden ja kustannussäästöjen on nimittäin uskottu vaikuttavan negatiivisesti muun muassa organisaatioiden rekrytoinnin valintajärjestelmien tehokkuuteen. Myöskään kustannussäästöt eivät ole itsestäänselvyys digitaalisia rekrytointiprosesseja hyödynnettäessä. Alsaghirin ym. (2020, 23–24) mukaan nimittäin pelkästään rekrytointiin keskittyville alustoille julkaistavat ja markkinoitavat avoimet työpaikat ovat hintavia, vaikkakin edullisempia kuin alaan erikoistuneilta rekrytointiyrityksiltä ostetut palvelut.

### **3.2 Kansainvälinen rekrytointi Euroopassa**

Työnantajat voivat vaikuttaa työntekijöiden määrään tai laatuun lisäämällä työn tehokkuutta, aktivoita kotimaansa työvoimaa tai rekrytoida työntekijöitä kansainvälisiltä työmarkkinoilta (Moriarty ym. 2012, 1871). Työnantajat hyödyntävät kansainvälistä rekrytointia silloin, kun kotimaassa on pula osaavista työntekijöistä tai demografiset muutokset vaikuttavat maan työntekijärakenteen. Korkean työttömyyden maista pyritään rekrytoimaan henkilöitä sinne, missä tarve työvoimalle on. Yritykset rekrytoivat kansainvälisesti siksi, että ne pyrkivät varmistamaan riittävän henkilöstömäärän ja siten liiketoiminnan jatkuvuuden ja menestyksen. (Bossler 2016, 590, 602; Lämsä ym. 2019, 658, 670.) Useissa Euroopan maissa työntekijöistä on suuri kysyntä, kun taas toisaalla työttömyysluvut ovat korkeita. Erityisesti Etelä-Euroopassa kärsitään korkeista työttömyysluvuista.

EU:n sisällä tapahtuvasta työvoiman liikkuvuudesta on tehty vaivattomampaa työvoiman vapaata liikkuvuutta koskevien asetusten avulla. Silti oman maan rajojen ulkopuolelta tehtävää rekrytointia on organisaatioissa hyödynnetty vähän. Esimerkiksi Saksassa vain 12 % yrityksistä on ilmoittanut rekrytoivansa henkilöstöä ulkomailta. (Bossler 2016, 590.)

Työntekijäpulan lisäksi yritykset rekrytoivat henkilöstöä kotimaan rajojen ulkopuolelta kustannus- ja tottelevaisuussyistä, mutta myös uusien taitojen vuoksi. Muualta tulevilla työntekijöillä voi olla paikallisiin työntekijöihin verrattuna erilaisia kykyjä ja taitoja, jotka voivat olla työtehtävässä hyödyllisiä. (Moriarty ym. 2012, 1871, 1881, 1883.) Työvoiman liikkuvuus lisää organisaatioiden tietotaitoa, jolloin kokeneiden työntekijöiden rekrytointi kansainvälisiltä työmarkkinoilta voi vahvistaa organisaation osaamista ja menestystä, ja siten olla yksi syy rekrytoida kansainvälisiltä työnhakijamarkkinoilta. (Herstad ym. 2015, 147; Joranli 2018, 194). Yritykset saattavat keskittyä kansainväliseen rekrytointiin myös työntekijöiden työmoraaalin, -asenteen sekä potentiaalin vuoksi. Yleisesti ottaen kuitenkin suuri työvoiman kysyntä eli pula osaavista työntekijöistä lisää kansainvälisten työntekijöiden rekrytointeja. (Moriarty ym. 2012, 1871, 1881, 1883.)

Kansainvälinen rekrytointi on organisaation strateginen valinta (Moriarty ym. 2012, 1871). Työnhakijoiden tunnistaminen ja houkuttelu on monikansallisten organisaatioiden kannalta kriittinen menestystekijä ja tekee siten kansainvälisestä rekrytoinnista strategista (Kim ym. 2012, 450–452). Silti monikansallisilla yrityksillä on harvoin pitkän aikavälin strategiaa kansainvälistä rekrytointia varten (Felker 2012, 258, 268). Tutkimuksen mukaan eurooppalaiset yritykset, jotka toimivat kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä rekrytoivat työntekijöitä todennäköisemmin myös kansainvälisiltä markkinoilta. Kansainvälisten yritysten rekrytointistrategia heijastaa tällöin yrityksen perusliiketoiminnan strategiaa. (Bossler 2016, 602; Brock & Buckley 2013, 272–273.) Kansainvälinen rekrytointi voi olla yrityksille hyödyllistä, sillä monipuolinen kulttuuritausta työntekijöiden keskuudessa voi luoda hyvää globaalia mielikuvaa yrityksestä. (Moriarty ym. 2012, 1871.)

Sparrown (2007, 862–863) tutkimuksen mukaan kansainvälisestä rekrytoinnista voidaan tunnistaa yhteisiä teemoja kansainvälisillä markkinoilla rekrytointia tekevien yritysten välillä. Hänen mukaansa työnantajat pyrkivät lisäämään omaa kilpailuetuaan hyödyntämällä strategisia ydinpätevyksiään ja parhaiden kykyjen johtamisella kansainvälisessä toiminnassa. Collings ym. (2019, 557–558) mukaan organisaatioiden suoriutumisen ja kilpailuedun yhteyttä parhaiden kykyjen johtamisessa ei kuitenkaan ole juuri tutkittu ja

siten parhaiden kykyjen johtamisen todellista arvoa kansainvälisessä liiketoiminnassa ei ole ymmärretty. Sparrown kansainvälisen rekrytoinnin teemat heijastavat kuviossa 1 (s. 20) esitetyn Brewsterin ym. (2007) globaalin HR-mallin vaiheita rekrytoinnin näkökulmasta.

Kansainvälisiä työntekijöitä rekrytoidaan erimittaisiin työsuhteisiin, työnantajan tarpeen ja työntekijän tilanteen mukaan (Meyskens ym. 2009, 1448). Organisaatiot voivat rekrytoida ulkomaisia työntekijöitä itse suoraan kohdemaan työnhakijamarkkinoilta tai vaihtoehtoisesti hyödyntämällä ulkomaista rekrytointiyritystä, joka välittää työntekijöitä toisille yrityksille. Rekrytointiyrityksen kautta hankittava työntekijä voi olla työsuhteessa rekrytointiyritykseen ja yritys vuokraa henkilöä toiselle yritykselle. (Schmidt & Jensen 2012, 800–801.) Kansainvälisessä rekrytoinnissa on myös havaittu trendi, jonka mukaan yritykset eivät rekrytoi henkilöitä perinteisiin työsuhteisiin, vaan työntekijät hankitaan yrittäjämäiseen työskentelysuhteeseen. Näin organisaation rakenne pysyy ketteränä eikä perinteiset työsuhteet rasita organisaation rakennetta. (Farndale ym. 2017, 1632.)

Felker (2012, 262–263) on tutkinut Keski- ja Itä-Euroopan maissa tapahtuvaa rekrytointia monikansallisiin yrityksiin. Hänen tutkimuksensa mukaan osa suurista kansainvälisistä yrityksistä ei rekrytoi itselleen työntekijöitä EU:n kehittyvistä maista, koska työntekijöillä ei välttämättä ole tarvittavia taitoja tai tarvittavaa kokemusta esimerkiksi IT-alalta. Myös Herstadin ym. (2015) mukaan kansainvälisessä rekrytoinnissa organisaatiot pyrkivät löytämään kokenutta ja osaavaa työvoimaa. Felkerin (2012) mukaan EU:n sisäistä kansainvälistä rekrytointia ei myöskään aina tapahdu sen vuoksi, että parhaat kyvyt ovat jo muuttaneet ulkomaille työn perässä.

Kansainvälinen rekrytointi vaatii organisaatioiden HR-käytännöiltä kykyä johtaa globaalisti käytössä olevia järjestelmiä, mutta samalla huomioida paikalliset tarpeet ja kulttuurierot (Sparrow 2007, 863). Kansainvälisesti toimivan yrityksen on todettu kohtaavan ristiriitoja erityisesti paikallisuuden ja globaaliuden välillä. Globaalit yritykset voivat menettää paikallistuntemuksensa, jolloin yrityksen odotetaan panostavan erityisesti paikallisuuteen. Toisaalta pelkästään paikallisuuteen keskittyminen voi heikentää organisaation toimintojen kokonaiskuvan ymmärtämistä, jolloin yritys vahvistaa globaalia asemaansa yhdistämällä kaikkien yksiköiden toimintamallit ympäri maailmaa. Kun taas yritys on globaali ja yhtenäinen käytännöissään, voidaan taas paikallistuntemuksesta joutua luopumaan. Kyseessä on siis tasapainoilua eri vaatimusten välillä ja tämä näkyy myös organisaatioiden HR-käytännöissä. (Oppong 2018, 863.)

Kuten Lämsä ym. (2019) ja Sparrow (2007) toteavat, kansainvälisessä liiketoiminnassa eri kulttuurien yhteensovittaminen voi olla haastavaa. Chiangin ym. (2016, 245) mukaan organisaation tietyt HR-käytännöt ovat herkempiä kulttuurivaihteluille kuin toiset. Rekrytointikäytännöt ovat kuitenkin tutkimusten mukaan vähemmän herkkiä kulttuurisille eroille ja siten samankaltaisia rekrytointimetoodeja voidaan hyödyntää useissa eri maissa. Kimin ym. (2012, 452) mukaan rekrytoinneissa tulisi kuitenkin huomioida paikallisuus ja erilaiset motivaatiotekijät eri kansalaisuuksien välillä ja myös Felkerin (2012, 265–267) mukaan kansainvälisessä rekrytoinnissa kohdataan haasteita kulttuurisen sopivuuden vuoksi.

Eri maiden kulttuurit voivat erota huomattavasti esimerkiksi työn hierarkkisuuden osalta, joka taas saattaa aiheuttaa rekrytoinnille haasteita. Kulttuurien väliset eroavaisuudet, muun muassa aloitetykyyn tai improvisaatioon liittyvät tekijät, voivat vaikeuttaa työntekoa. (Felker 2012, 265–267.) Organisaation kulttuuriin liittyy myös organisaatiossa käytettävä kieli. Kansainvälisissä rekrytoinneissa riskinä on se, ettei yrityksellä ja sen kansainvälisillä työntekijöillä ole yhteistä kieltä. Yhteisen kielen puuttuminen voi taas aiheuttaa väärinymmärryksiä ja haasteita itse työssä. (Sparrow 2007, 859.)

Työntekijöiden rekrytoiminen ja kotouttaminen toiseen maahan ei ole kustannustehokasta. Edullisimpienkin Euroopan maiden työvoimakulut ovat nousseet EU:hun liittymisen jälkeen. Vaihtoehtona on kuitenkin se, että yritykset perustavat toimipisteitä edullisempiin EU-maihin, jolloin työntekijöiden ei tarvitse liikkua ja näin ollen yritykset säästävät työntekijöihin liittyvissä kustannuksissa. Tällöin rekrytointi tapahtuu uuden toimipisteen kotimaassa, eikä siten noudata kansainvälisen rekrytoinnin periaatteita. (Felker 2012, 263–265.) Kansainvälisen rekrytoinnin riskit ja siitä aiheutuvat kustannukset voivat aiheuttaa sen, etteivät yritykset halua rekrytoida työntekijöitä lainkaan kansainvälisiltä markkinoilta (Bossler 2016, 591).

Rekrytoitaessa työnantajat pyrkivät löytämään oikean henkilön, oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi kohtaavat kuitenkin haasteita myös kokeneiden ja kyvykkäiden kansainvälisten työntekijöiden houkuttelussa, motivoinnissa ja sitouttamisessa organisaatioon. (Meyskens ym. 2009, 1439, 1448.) Globaalit talentit toteuttavat kansainvälisen organisaation strategiaa, jolloin yrityksen on löydettävä päteviä henkilöitä (Collings ym. 2019, 590). Kansainvälinen konteksti haastaa organisaatioiden HR-käytännöt parhaiden kykyjen hankkimisessa ja johtamisessa. Haastavia tilanteita voi syntyä, jos organisaation strategia, osaaminen ja lahjakkuuksien johtamiseen käytettävä aika eivät tue parhaiden kykyjen johtamista. (Schuler ym. 2011, 514).



Kansainvälisen organisaation parhaiden kyvykkyyksien johtamisstrategian odotetaan noudattavan globaalisti samoja periaatteita, jolloin kansainväliset HR-käytännöt ja -järjestelmät tukevat strategiaa (Collings ym. 2019, 559–560).

Kansainvälisessä rekrytoinnissa ulkomaisen työvoiman tavoittamisessa voidaan hyödyntää sosiaalisia verkostoja (ks. esim. Farndale ym. 2017). Schmidt ja Jensen (2012, 795, 800–801, 803) toteavat, että ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa sosiaalisilla verkostoilla on merkittävä rooli, sillä verkostojen avulla työnantajat saavat suositteluja työnhakijoista nykyisiltä työntekijöiltä, ja toisaalta verkostoja hyödyntämällä tieto avoimista työpaikoista saadaan välitettyä eteenpäin. Schmidt ja Jensen ovat tutkineet sosiaalisia verkostoja ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa Tanskassa ja havainneet, että yritykset rekrytoivat todennäköisemmin ulkomaista työvoimaa suorarekrytointina ilman erillistä rekrytointiagenttia tai yhteistyökumppania. Samassa tutkimuksessa on myös todettu, että sosiaalisia verkostoja ja työnhakijan suosittelua, hyödynnetään todennäköisemmin länsimaalaisen työntekijän kuin ei-länsimaalaisen rekrytoinnissa. Seuraavassa luvussa 3.3 kuvataan tarkemmin työnhakijoiden tavoittamisen ja houkuttelun teoriaa niin kotimaisen kun kansainvälisen rekrytoinnin kontekstissa.

### **3.3 Työnhakijoiden tavoittaminen**

Työntekijöiden rekrytoinnissa organisaatiot valmistautuvat tavoittamaan ja houkuttelemaan potentiaalisia työnhakijoita (Baum ym. 2016, 7), kuten myös kuviossa 2 (s. 24) havainnollistetaan. Organisaatiot rekrytoivat henkilöstöä toteuttaakseen strategiaansa ja siksi työnantajat hankkivat itselleen strategian toteuttamiseen sopivia työntekijöitä. Organisaatiot pyrkivät olemaan työnhakijoille houkuttelevia työnantajia, jotta parhaat osajat kiinnostuisivat yrityksestä. (Carpentier ym. 2019, 1–3.) Viestinnällisten keinojen avulla organisaatiot tavoittavat henkilöitä, jotka voivat kiinnostua organisaatiosta työnantajana (Baum ym. 2016, 18). Työnhakijaviestintää toteutetaan esimerkiksi rekrytointi-ilmoitusten ja sosiaalisen median julkaisujen kautta (Baum ym. 2016, 18; Carpentier ym. 2019, 1).

Organisaation rekrytointimainokset ja -ilmoitukset houkuttelevat työnhakijoita, jos ilmoitusten tyyli mukaillee organisaation yleistä viestintästrategiaa. Viestinnän yhteneväisyys viestii työnhakijoille luotettavuudesta, kun organisaatio on johdonmukainen viestinnässään niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmilleen. Viestinnän lisäksi työnhakijoita rekrytoivien HR-ammattilaisten taidot vaikuttavat hakijoiden houkutteluun, tavoittamiseen sekä yleisesti rekrytoinnin onnistumiseen. (Baum ym. 2016, 16, 18). Rekrytoijan

kyky ymmärtää muita ihmisiä, ja organisaation tavoitteita vahvistavat organisaation mainetta sekä työnhakijan käsitystä organisaatiosta. Sosiaalisen kyvykkyyden ja strategisen ymmärryksen myötä rekrytoija osaa luoda työnhakijalle houkuttelevan kuvan työnantajasta. Rekrytoijan osaaminen on siten organisaatiolle menestystekijä. (Lawongin ym. 2019, 289–291.)

Työnhakijoita voidaan houkutella hakemaan organisaatiossa avoinna olevia paikkoja työnantajabrändin avulla (Baum & Kabst 2014, 355). Työnantajabrändi lisää organisaation kilpailuetua työmarkkinoilla (Ronda ym. 2018, 573) ja sen arvo työnhakijoiden tavoittamisessa on tunnistettu (Ollington ym. 2013, 257). Onnistuneen työnhakijoiden houkuttelun ja työnantajabrändin yhteys on, että yritys on tuttu työnhakijalle ja sen maine on hyvä sekä avoimesta työtehtävästä on saatavilla riittävästi tietoa. Myös rekrytointi, jossa työnhakijoiden tietous työnantajasta kasvaa, toimii keinona houkutella työnhakijoita hakemaan työpaikkaa. Tietouden lisääminen ja siten yrityksen brändin vahvistaminen onnistuu parhaiten verkossa ja rekrytointisivustojen kautta. (Baum & Kabst 2014, 355, 366–368.)

Työnantajat voivat houkutella työnhakijoita hakemaan organisaatioon erilaisin keinoin ja siksi työnantajien on tunnistettava ne tekijät, jotka työnhakijoita kiinnostavat rekrytointiprosessin aikana. Organisaatio tekee siis päätöksen, miten he viestivät itsestään rekrytointimarkkinoilla. (Carpentier ym. 2019, 11.) Työnantajabrändi perustuu organisaation työntekijälle tarjomiin ominaisuuksiin, kuten palkkaukseen ja työaikaan sekä työntekijän työstä saavuttamiin etuihin sekä arvoihin, joita työntekijä työnantajalta odottaa (Ronda ym. 2018, 579–580). Työnantajan arvoja ja siten työnhakijoiden tavoittamista voidaan tarkastella myös vastuullisuuden näkökulmasta. Vastuullisuudesta viestiminen organisaation ulkoisille sidosryhmille internetissä tai sosiaalisessa mediassa lisää yrityksen houkuttelevuutta työnhakijoiden mielikuvissa ja siten parantaa yrityksen mahdollisuuksia onnistua rekrytoinneissaan, kun yritykset tavoittavat yhteisen arvomaailman jakavia henkilöitä. (Belinda ym. 2018, 112, 114.)

Rekrytointiprosessin onnistuneessa työnhakijoiden tavoittamisessa kyse ei aina ole pelkästään organisaation omista piirteistä ja työnantajakuvasta, vaan myös hakijan omista persoonallisuuspiirteistä. (Swider ym. 2015, 73.) Työnhakijan omat henkilökohtaiset odotukset organisaatiota ja sen arvoja kohtaan vaikuttavat myös siihen, minkälainen organisaatio työnhakijaa kiinnostaa (Ronda ym. 2018, 580). Erityisesti kansainvälisissä rekrytoinneissa työnhakijoiden tavoittamisessa ja houkuttelussa myös yksilöiden arvomaailman ymmärtämisellä on merkitystä. Kun organisaatio pyrkii ymmärtämään työnhakijaa,

hänen motivaatiotekijöitään ja arvomaailmaansa, myös rekrytoinneissa ja henkilöstönjohtamisessa voidaan onnistua paremmin. (Kim ym. 2012, 453.)

Swider ym. (2015, 73, 80) ovat tutkineet työnhakijoiden houkuttelua hakijan omien persoonallisuuspiirteiden ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan työnhakijan omat piirteet, kuten esimerkiksi tunnollisuus, emotionaalinen vakaus ja ulospäinsuuntautuneisuus, ennustavat rekrytointiprosessin lopputulosta ilman, että organisaation ominaisuuksia huomioidaan. Henkilön omat piirteet ja asenteet rekrytointiprosessin eri vaiheita kohtaan vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen ja henkilön työllistymiseen. Swiderin ja kumppaneiden mukaan yritykset haluavat palkata henkilöitä, jotka ovat kokeneita, emotionaalisesti vakaita, ulospäinsuuntautuneita ja tunnollisia, sillä nämä ominaisuudet ennustavat tutkijoiden mukaan onnistumista työssä.

Myös Stockman ym. (2020, 1) nostavat esiin työnantajan brändin roolin työnhakijoiden tavoittamisessa. Työnantajat voivat tavoittaa työnhakijoita kuulopuheen (word-of-mouth) avulla. Työnhakijat voivat saada arvokasta tietoa työnantajasta ja työpaikasta kuulopuheen kautta. Carpentier ym. (2019, 11) mukaan työnantajat pyrkivät luomaan sidosryhmiensä keskuudessa positiivista kuulopuhetta, mutta Stockman ym. (2020, 1) toteava, että organisaatioiden on huomioitava se, että kuulopuhe voi olla myös negatiivista.

Työnhakijan saama tieto organisaatiosta rekrytoinnin aikana luo työnhakijalle tietynlaisen mielikuvan työnantajasta. Myös organisaation brändillä on merkitystä siihen, haakeko henkilö avoinna olevaa työpaikkaa. Jos työnantaja ei ole työnhakijalle etuudestaan tuttu ja hän kuulee negatiivisia asioita organisaatiosta, erityisesti tällöin negatiivisilla viesteillä saattaa olla merkitystä siihen, miten työnhakija toimii työnhaussa. Organisaation negatiivisella maineella ei kuitenkaan ole niin suurta merkitystä vielä hakuvaiheessa kuin rekrytoinnin myöhemmissä vaiheissa. Jos työnhakija on tullut valituksia tehtävään, negatiiviset viestit saattavat vaikuttaa päätökseen ottaa työpaikka vastaan. Organisaatioiden tulisikin olla tietoisia siitä, mitä niistä puhutaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, ja pyrkiä luomaan työnhakijoita houkutteleva viestintästrategia ja työnantajabrändi. (Stockman ym. 2020, 11–13.)

Organisaatiot voivat hyödyntää tekoälyä tavoittaakseen päteviä työnhakijoita aiempaa nopeammin (Kulkarni & Che 2019, 13) ja houkuttella hakijoita sosiaalisia verkostoja, kuten esimerkiksi sosiaalista mediaa, hyödyntämällä (Nikolaou 2014, 185). Sosiaalisessa mediassa työnantajat luovat ja vahvistavat omaa työnantajabrändiään (Carpentier ym. 2019, 2). Sosiaalisen median ja tekoälyn lisäksi työnantajat voivat tavoittaa ja houkuttella

työnhakijoita lisäksi mainostamalla avoimia työpaikkojaan rekrytointisivustoilla (Baum & Kabst 2014, 353).

Erilaisia rekrytointikanavia hyödynnetään rekrytointiprosessin aikana työnhakijoiden houkuttelussa (ks. esim. Holm 2012; Joranli 2018) ja rekrytoinnissa käytettävät rekrytointikanavat voivat vaihdella niin rekrytointitarpeen kuin myös rekrytointisyiden mukaan (Joranli 2018, 190). Digitaalisia rekrytointikanavia ovat yritysten verkkosivut, rekrytointiportaalit sekä sosiaalisen median kanavat (Alsaghir ym. 2020, 21). Organisaatiot hyödyntävät sosiaalisissa verkostoissa ylläpidettyä sisältöä säännöllisesti rekrytoinneissaan (Hartwell & Campion 2020, 1), sillä työnantajan läsnäolo sosiaalisessa mediassa sekä siellä jaetun tiedon informatiivisuus vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen (Carpentier ym. 2019, 10–11). Yritykset voivat kannustaa lisäksi henkilöstöään luomaan sosiaalisen median profiilistaan työnantajaystävällisen, jonka avulla positiivista työnantajakuvaa voidaan rakentaa. Henkilökohtaisen sosiaalisen median profiilin käyttäminen työnantajabrändäyksen välineenä tuo mukanaan omat haasteensa, sillä työntekijän vapaa-ajan ja työajan raja hämärtyy. (Ollington ym. 2013, 257.)

Nikolaoun (2014, 187) mukaan HR-ammattilaiset hyödyntävät rekrytoinneissa enemmän LinkedIniä kuin Facebookia. Sosiaalisen median kanavien lisäksi työnhakijoita pyritään tavoittamaan sosiaalista mediaa perinteisempien kanavien kautta. Nikolaoun tutkimuksen mukaan työnhakusivustot, kuten esimerkiksi rekrytointisivusto Monster on edelleen käytetty kanava työnhakijoiden keskuudessa. Farndalen ym. (2017, 1632) mukaan sosiaalista mediaa hyödynnetään myös kansainvälisissä HR-prosesseissa ja osana rekrytointia. Baumin ja Kabstin (2014, 367) mukaan useamman kanavan hyödyntäminen rekrytoinneissa on työnhakijoiden tavoitettavuuden ja houkuttelun kannalta merkityksellistä. Ollingtonin ym. (2013, 254) mukaan sosiaalisia verkostoja ei hyödynnetä kuitenkaan kaikissa rekrytoinneissa yhtä paljon. Asiantuntijuutta ja erikoisosaamista vaativien työtehtävien hauissa hyödynnetään enemmän sosiaalisia verkostoja kuin tehtävissä, joissa asiantuntijuutta tai erikoisosaamista ei tarvita.

Jos organisaatio haluaa tavoittaa suuren ulkoisen hakijajoukon kerralla, rekrytointikanavina voidaan käyttää muun muassa erilaisia työllistymistapahtumia, kuten messuja, sekä organisaation omia internetsivuja ja erilaisia muita mainonnan välineitä, kuten esimerkiksi radiomainoksia ja muita internetlähteitä. Jos organisaatio on taas kiinnostunut rekrytoimaan opiskelijoita tai vastavalmistuneita, toimiva kanava rekrytointiin voi olla esimerkiksi monipuolinen yhteistyö oppilaitosten kanssa. Kun rekrytoinnissa on kyse erityisen osaajan tai asiantuntijan rekrytoiminen, organisaatiot voivat käyttää enemmän

suoria rekrytointikanavia, joilla potentiaalinen hakija kontaktoidaan henkilökohtaisesti ilman erillisiä julkisia työpaikkailmoituksia. Vaihtoehtoisesti asiantuntijoita tai huippuosaajia rekrytoitaessa voidaan käyttää myös rekrytointiin erikoistuneita yrityksiä. (Joranli 2018, 190–191.)

Sosiaalista mediaa hyödyntämällä organisaatiot voivat luoda merkityksellistä vuorovaikutusta työnhakijoiden ja työntekijöiden keskuudessa (Aggerholm ja Andersen 2018, 132). Sosiaalisella medially on merkittävä rooli, kun yritykset etsivät uusia työntekijöitä ja tämän vuoksi useat rekrytoijat ovat jäsenenä useammassa sosiaalisen verkoston sivustoilla (Ollingtonin ym. 2013, 250, 252, 254). Jopa yli 80 % rekrytoijista hyödyntää työntekijöiden valinnassa sosiaalisia verkostoja (Hartwell & Campion 2020, 8). Erilaisten sosiaalisten verkostojen, kuten esimerkiksi LinkedInin käyttö tukee rekrytoinnissa erityisesti hakijoiden houkuttelemisessa ja tarkastelussa. LinkedIn on tutkimuksen mukaan suosituin paikka houkutellessa työnhakijoita ja Facebook taas suosituin kanava hakijoiden tarkasteluun. (Ollington ym. 2013, 250, 252, 254). LinkedIn on tunnistettu yhdeksi tehokkaimmista rekrytointikanavaista internetissä, mutta silti sitä käytetään muita kanavia vähemmän. Suosituimpia kanavia ovat lisäksi nostettu yritysten oman urasivustot ja erilaiset työnhakuun suunnatut järjestelmät. (Allden ja Harris 2013, 40.) Organisaatioita suositellaan erilaisia rekrytointisivustoja kustannustehokkaan rekrytoinnin saavuttamiseksi (Baum & Kabst 2014, 368–369).

Työnhakijan sosiaalisessa mediassa esitetystä sisällöstä voi olla työnantajalle hyötyä rekrytoinneissa ja sisällön merkitys rekrytoinnin kannalta voi olla joko positiivista tai negatiivista. Rekrytoiva organisaatio voi pitää sosiaalisessa mediassa julkaistua sisältöä arvokkaana, koska kyseessä on uusi ja uniikki tapa jakaa tietoa. Sekä työnhakija että työnantaja voi siten kokea rekrytoinnin sosiaalisessa mediassa positiivisena tai negatiivisena kokemuksena riippuen siitä, miten sosiaalisessa mediassa jaettua sisältöä hyödynnetään rekrytoinnin yhteydessä. (Hartwell & Campion 2020, 1, 4; Carpentier ym. 2019, 11.) Työnantajat eivät kuitenkaan aina hyödynnä kaikkea sosiaalisessa mediassa saatavilla olevaa tietoa, sillä työnantajien osaaminen sosiaalisessa mediassa jaetun tiedon yksityisyydensuojasta ja tiedon käytön lainsäädännöllisistä taustoista voi olla puutteellista. (Melanthiou ym. 2015).

Alsaghir ym. (2020, 21–22, 25) ovat rakentaneet digitaalisen rekrytoinnin optimoimallin, jossa tarkastellaan ajan ja kulujen hyötysuhdetta sekä työnhakijan sopivuuden, rekrytoinnin subjektiivisuuden ja informaation symmetrisyyden tehokkuutta suhteessa valittuun digitaalisen rekrytoinnin kanavaan. Alsaghirin ja kumppanien mukaan

optimaalinen rekrytointi syntyy siitä, että työnantajan ja työnhakijan välillä tieto kulkee tehokkaasti, kustannukset ja rekrytointiin käytetty aika pysyvät hallinnassa sekä hakijat vastaavat paremmin avoinna olevan tehtävän kriteerejä. Hyödyntämällä erilaisia rekrytointikanavia ja -järjestelmiä työnhakijoiden houkuttelussa ja valinnassa, yritykset saavat parhaan hyödyn digitaalisista järjestelmistä. Baum ja Kabst (2014, 368–369) esittävät myös, että sosiaalisen median hyödyntäminen avoimien työpaikkojen mainostamisessa lisää organisaation rekrytointien kustannustehokkuutta.

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstöjohtamisen näkökulmista sekä digitaalisen ja kansainvälisen rekrytoinnin tutkimuksesta. HRM:stä tunnistetaan sekä strateginen, elektroninen että kansainvälinen lähestymistapa, jotka rakentavat henkilöstöjohtamisesta kokonaisuuden omissa konteksteissaan. Strateginen HRM luo pohjan sekä elektroniselle HRM:lle että kansainväliselle HRM:lle ja lisäksi kansainvälisessä HRM:ssä voidaan tunnistaa myös elektroniselle HRM:lle tyypillisiä piirteitä. Brewsterin ym. (2007) globaalin HR:n malli (kuvio 1) luo perustan kansainväliselle HRM:lle ja sen osa-alueille. Kansainvälisestä HRM:stä ja rekrytoinnista tunnistetaan paikallisten ja globaalien toimintatapojen välinen ristiriita, joiden välillä organisaatio joutuu tasapainoilemaan (Oppong 2018, 863). Kansainvälinen rekrytointi luo organisaatioille mahdollisuuden toteuttaa liiketoimintastrategiaansa, mutta samalla myös useita haasteita on tunnistettu. Erityisesti kulttuuriset, kielelliset ja kustannuksiin liittyvät syyt ovat ilmenneet IHRM:n ja globaalien toiminnan haasteiksi. (ks. esim. Lämsä ym, 2019.)

Organisaatioiden HRM luo rakenteen HR-käytännöille ja siten myös rekrytoinnille. Rekrytointi on digitalisoitunut ja esimerkiksi tekoälyn mahdollistamien rekrytointitoimintojen määrä on lisääntynyt (Kulkarni ja Che 2019). Myös kansainvälisessä rekrytoinnissa HR-käytännöt voivat olla digitaalisia. Työnhakijoiden tavoittaminen ja houkuttelu tapahtuu digitaalisen rekrytoinnin aikana samoilla keinoilla niin kotimaan sisäisessä kuin kansainvälisessäkin rekrytoinnissa. Työnhakijoita houkuttellaan työnantajabrändin avulla ja brändiä luodaan niin sosiaalisessa mediassa kuin kuulopuheen varassa tapahtuvassa viestinnässä. Kuviossa 3 on havainnollistettu, että tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu rekrytoinnin henkilöstöjohtamisen näkökulmista, digitaalisesta ja kansainvälisestä rekrytoinnista sekä työnhakijoiden tavoittamisen ja houkuttelun kokonaisuudesta.



**Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys**

Kuviossa 3 esitetty teoreettinen viitekehys toimii tutkielman empiirisen tutkimuksen viitekehysenä. Empiirisessä tutkimuksessa selvitetään, miten organisaatiot tavoittavat työnhakijoita kansainvälisiltä työnhakijamarkkinoilta digitaalista rekrytointiprosessia ja digitaalisia ratkaisuja hyödyntämällä. Holmin (2012) digitaalisen rekrytointiprosessin malli sekä strategisen ja elektronisen HRM:n tutkimus toimii digitaalisen rekrytoinnin käsittelyn viitekehysenä. Kansainvälistä näkökulmaa tarkastellaan kansainvälisen HRM:n ja rekrytoinnin teorian kautta. Kansainvälinen rekrytointi ymmärretään kriittisenä menestystekijänä, joka on ratkaisu organisaatioiden kotimaisiin työntekijähaasteisiin. Työnhakijoiden tavoittamisen teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta sekä digitaalisista ja kansainvälisistä rekrytointikäytännöistä. Työnhakijoiden tavoittaminen on olennainen osa rekrytointia ja erityisesti kansainvälisessä rekrytoinnissa työnhakijoiden tavoittaminen voi olla haastavaa. Tutkielman teoreettinen viitekehys toimii aineiston analyysin pohjana, jota käsitellään luvussa 4.3. Aineiston analyysi toteutetaan viitekehystä mukaillen. Luvussa 5 esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset, jotka pohjautuvat teoreettiseen viitekehukseen ja empiirisessä tutkimuksessa kerättyyn aineistoon ja luvun 6 johtopäätöksissä tutkimuksen tulokset ja teoreettinen viitekehys yhdistetään.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja tulkitsemaan tutkittavana olevaa ilmiötä ja sen tavoitteena on luoda ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tämän tutkielman empiirinen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kansainvälisten työnhakijoiden tavoittamista digitaalisen rekrytoinnin näkökulmasta. Tutkielmassa pyritään laadullisen tutkimuksen avulla kuvaamaan sitä, miten organisaatiot tavoittavat työnhakijoita kansainvälisiltä työmarkkinoilta ja toisaalta sitä, mikä on digitalisaation rooli kansainvälisessä rekrytoinnissa.

Laadullinen tutkimus perustuu haastateltavien subjektiivisiin näkemyksiin, mutta yhtä lailla teoriaan ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25–26, 86). Digitaalisen rekrytoinnin ja kansainvälisten työnhakijoiden tavoittamisen tutkimusta on rakennettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta, jonka jälkeen prosessi on edennyt haastattelurungon luomiseen. Tutkielman teoreettinen viitekehys ja haastattelukysymykset sekä haastatteluista saadut vastaukset ovat muokanneet tutkielman kokonaisuutta ja teoreettisen viitekehyksen painotuksia. Tutkimuskysymykset ja tutkielman rajaukset ovat myös tarkentuneet tutkimuksen edetessä.

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. Tutkimuksen luotettavuus perustuu saatuihin tuloksiin ja niiden luotettavuuden arviointiin, kun taas paikkansapitävyys pyritään varmistamaan arvioimalla saatuja vastauksia kriittisesti. (Silverman 2000, 175–176, 178; Hirsjärvi & Hurme 2001, 15–16.) Tämän tutkielman empiirisen osuuden haastatteluissa saatujen tulosten sekä koko tutkimuksen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä arvioidaan luvussa 6.2.

### 4.2 Tutkimuksen toteutus – teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään yleisimmin haastatteluilla, kyselyillä tai havainnoinnin avulla. Haastattelun perimmäinen tarkoitus on saada vastauksia siihen, mitä haastateltava ajattelee tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelun etu esimerkiksi kyselyyn verrattuna on se, että haastatteluun voidaan helpommin valita henkilöitä, joilla on tietämystä käsiteltävästä aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–84, 86.) Tämän tutkielman laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja haastateltavat valittiin heidän osaamisensa ja työkokemuksensa perusteella.



Teemahaastattelu perustuu tutkimuksen kannalta olennaisiin ennalta määrättyihin teemoihin, joista haastateltaville esitetään tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Tutkielman haastattelurunko rakentui kolmen teeman ympärille, joista jokaisesta teemasta haastateltaville esitettiin ennalta määriteltäviä tai haastattelun yhteydessä syntyneitä tarkentavia kysymyksiä. Teemojen tavoitteena oli tukea mahdollisimman hyvin tutkimuskysymysten ratkaisua. Ensin haastateltavilta kysyttiin yleisesti organisaation rekrytointiin liittyviä kysymyksiä, toisena teemana käsiteltiin digitalisaatiota ja sosiaalista mediaa rekrytoinnin näkökulmasta ja viimeisenä teemana oli kansainvälinen rekrytointi..

Ensimmäinen teema *organisaation rekrytointi yleisesti* keskittyi rekrytoinnin yleisiin teemoihin. Haastateltavilta kysyttiin organisaation rekrytointiprosessista ja HR-käytännöistä, käytettävistä rekrytointikanavista, ja lisäksi heitä pyydettiin kuvaamaan, miten työnhakijoita tavoitetaan. *Digitalisaatio ja sosiaalinen media* oli haastatteluiden toinen teema. Teemaan liittyen haastateltavilta selvitettiin digitalisaation ja sosiaalisen median roolia rekrytoinneissa ja sitä, miten haastateltavat uskovat sosiaalisen median ja digitalisaation kehittävän rekrytointia. Kolmas teema käsitteli *kansainvälistä rekrytointia*, jossa haastateltavat kuvasivat kansainvälistä rekrytointiprosessia, sosiaalisen median ja digitalisaation roolia kansainvälisen rekrytoinnin näkökulmasta sekä keinoja tavoittaa työnhakijoita. Lisäksi haastateltavat kertoivat haasteista ja mahdollisuuksista, joita rekrytointiin kansainvälisiltä työmarkkinoilta liittyy. Näiden teemojen ja niihin liittyvien kysymysten avulla voidaan luoda kokonaiskuva siitä, mitä digitaalinen rekrytointi on ja kuinka kansainvälisiä työnhakijoita Euroopassa pyritään tavoittamaan.

Laadullisen tutkimuksen kannalta on olennaista, että haastateltavat soveltuvat tutkimukseen ja siksi tutkimusta tehtäessä on käytettävä harkintaa haastateltavien valinnassa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Aineiston keruuprosessi aloitettiin kontaktoimalla potentiaalisia haastateltavia, jotka työskentelevät rekrytointi- tai HR-alalla, ja joilla on kokemusta kansainvälisestä rekrytoinnista. Haastatteluun soveltuvalla henkilöllä oli siis työkokemusta kansainvälisestä rekrytoinnista joko nykyisessä tai entisessä työtehtävässään ja lisäksi heidän oli parhaillaan työskenneltävä HR-tehtävien tai rekrytoinnin parissa. Tällä rajauksella aineiston keruussa pyrittiin varmistamaan se, että haastateltavilla on ajantasaista tietoa rekrytoinnista ja organisaatioiden HR-käytännöistä sekä ymmärrystä ja kokemusta kansainvälisestä rekrytoinnista.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa henkilöä, jotka työskentelevät HR-tehtävien sekä rekrytoinnin parissa eri puolella Suomea, Satakunnassa, Varsinais-

Suomessa ja Uudellamaalla. Ennen haastattelua haastateltaville toimitettiin sähköpostitse ennalta määritetyt teemat ja niihin liittyvät tukisanat, joista haastattelussa keskusteltiin. Teemojen ja tukisanojen toimittaminen haastateltavalle etukäteen voi lisätä haastattelun onnistumista ja varmistaa riittävän tiedonsaannin haastattelun aikana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Suoria kysymyksiä (liite 1) haastateltaville ei toimitettu, jotta vastaukset olisivat keskustelunomaisia ja ne selittäisivät mahdollisimman todenmukaisesti tutkittavaa ilmiötä. Haastateltavat ovat yksilöity tähän työhön nimeämällä heidät H1, H2 ja niin edelleen. Haastateltavien nimiä tai työnantajatietoja ei julkaista tutkielmassa, sillä kyseiset tiedot ovat epäolennaisia tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Taulukosta 1 ilmenee tarkemmat tiedot haastateltavan työtehtävästä ja työkokemusvuosista sekä kunkin haastattelun kesto.

**Taulukko 1. Haastateltavat ja haastattelujen kestot.**

Haastateltava	Työtehtävä	Työkokemus HR:stä ja rekrytoinnista (vuotta)	Haastattelun kesto (min)
H1	Toimitusjohtaja	14	39
H2	HR Director, Compensations & Benefits	24	70
H3	HR Specialist	8	48
H4	Asiantuntija, EURES ja yrityspalvelut	19	45
H5	Toimialajohtaja, Kansainvälinen henkilöstö	19	100
H6	HR-asiantuntija	6	63
H7	Myyntihallintojohtaja	1,5	65
H8	Myyntijohtaja	15	66

Kuten taulukosta 1 ilmenee, haastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan kappaletta. Haastattelujen kokonaiskesto oli 496 minuuttia. Kaikki haastattelut on litteroitu ja kokonaisuudessaan kirjallista aineistoa kertyi 99 sivua fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1,15. Haastateltavien kokemusvuodet HR- ja rekrytointitehtävistä vaihtelevat alle kahden vuoden työkokemuksesta yli 20 vuoden kokemukseen. Haastateltavilla on kokemusta alalta keskimäärin 13 vuoden ajalta.

Tutkielman tulokset perustuvat aineistoon, joka kerättiin teemahaastatteluilla vuosien 2019–2020 aikana. Osa haastatteluista toteutettiin koronapandemian aikaan ja vallitseva tilanne on tullut esiin myös kerätyssä aineistossa. Koronapandemian rekrytointiin aiheuttamia poikkeustiloja ei kuitenkaan käsitellä erikseen tämän tutkielman

tutkimustuloksissa, vaan mahdolliset koronan vuoksi tehdyt muutokset rekryointiprosesseissa tai -käytännöissä analysoidaan tutkimustuloksissa muun aineiston tapaan ilman erityishuomiota.

### 4.3 Aineiston analyysi – sisällönanalyysi

Tämän tutkielman aineisto koostui teemahaastatteluilla kerätystä, litteroiduista aineistosta. Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysin avulla. Kyseessä on siis tekstianalyysi, joka on objektiivinen ja systemaattinen tapa analysoida kerättyä aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117).

Tutkimusaineiston sisältöä voidaan analysoida aineisto- tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä analyysissä teoria ohjaa aineiston hankintaa ja sen avulla voidaan selittää tutkittavana olevaa ilmiötä. Aineistolähtöisessä analyysissä ei hyödynnetä olemassa olevaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110). Haastatteluista kerätyn aineiston analyysissä hyödynnettiin sekä tutkielman teoreettista viitekehystä että aineistoa itsessään. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin periaattein ensin teoriasta erillisen kokonaisuutena ja analyysissä nostettiin esiin haastatteluissa ilmenneitä olennaisia näkemyksiä digitaalisesta ja kansainvälisestä rekrytoinnista sekä työnhakijoiden tavoittamisesta. Aineiston analyysin jälkeen luvussa 6 tutkimusaineisto ja teoria yhdistetään ja esitetään johtopäätökset teorian ja aineiston analyysin perusteella.

Tutkielman haastatteluin kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja kerätty aineisto lajiteltiin olennaisiin osa-alueisiin ja niistä luotiin kategorioita. Tutkimuksen kannalta olennaiset osa-alueet ovat digitaalinen rekrytointi ja HR-käytännöt, kansainvälisen rekrytoinnin erityispiirteet sekä työnhakijoiden tavoitettavuus. Digitaalinen rekrytointi ja HR-käytännöt jaettiin seuraaviin kategorioihin: organisaation HR-käytännöt, rekrytointiprosessi, digitaaliset työvälineet sekä rekrytoinnin kehitys ja muutos. Kansainvälisen rekrytoinnin erityispiirteiden kategoriat jaettiin kansainvälisen rekrytoinnin syihin, mahdollisuuksiin ja haasteisiin, sekä digitalisaatioon ja kansainvälisen rekrytointiprosessin ominaisuuksiin. Viimeinen osa-alue oli työnhakijoiden tavoitettavuus ja se on jakautunut sosiaaliseen mediaan, rekrytointikanaviin, tavoitettavuuteen ja työnantajabrändiin sekä tavoitettavuuteen kansainvälisessä rekrytoinnissa. Analysoitaessa kerätty aineisto luettiin läpi, mielenkiintoisia ja olennaisia asioita korostettiin, tärkeimmät kommentit kerättiin tulosten käsittelyä varten ja kategorioihin jaon jälkeen aineisto oli valmis lopulliseen analyysiin ja tulosten kirjaamiseen. (Gillham 2000, 59, 63–66.)

Liitteessä 2 on esitetty analyysikaavioesimerkit kansainvälisestä rekrytoinnista, digitalisaatiosta rekrytoinneissa, sosiaalisen median roolista rekrytoinneissa sekä työhakijoiden tavoittamisesta. Analyysikaaviosta ilmenee miten aineiston jako osa-alueisiin ja kategorioihin on tehty. Lisäksi liitteessä 3 on esitetty esimerkki päättelyketjusta kansainvälisen rekrytoinnin haasteiden teemasta. Samalla periaatteella pääteltiin aineiston muut osa-alueet ja kategoriat. Kun koko aineisto on analysoitu, käsitellään tutkimuksen tulokset ja tehdään niistä johtopäätökset.

Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa 5. Luku on jaettu alalukuihin, jotka muodostuvat sisällönanalyysin pohjalta rakentuneista kokonaisuuksista. Alaluvuissa tarkastellaan HR-käytäntöjä ja rekrytointiprosesseja digitaalisuuden näkökulmista, kansainvälisen rekrytoinnin teemoja, kuten rekrytointiprosessia ja mahdollisuuksia ja haasteita, sekä lopuksi työnhakijoiden tavoitettavuuden ja houkuttelun kokonaisuutta. Tulosten käsittelyyn on lisätty suoria lainauksia haastatteluista, jotka tukevat aineiston analyysiä. Lainauksissa viitataan haastateltaviin, joiden yksilöintitiedot on esitetty taulukossa 1.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Digitaalinen rekrytointi ja HR-käytännöt

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan haastattelun alussa organisaatioidensa HR:ää ja henkilöstökäytäntöjä, jotta saadaan käsitys siitä, miten organisaation henkilöstötoiminnot ovat rakentuneet ja sijoittuneet. Ulrichin ja Dulebohnin (2015) sekä Brockin ja Buckleyn (2013) mukaan organisaatioiden henkilöstöjohtaminen on oma osa-alueensa yrityksen liiketoiminnassa ja suoriutumisessa eikä kyse ole enää pelkästään henkilöstöhallinnollisesta tukitoiminnosta. Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella HR-käytännöistä suuri osa toteutetaan itse. Itse toteutettavina HR-käytäntöinä mainittiin palkanlaskenta, rekrytointi sekä rekrytointiyrityksissä erityisesti henkilöstön vuokraus.

*”Olen tehnyt HR:ää myös eli työntekijöiden haku- ja valintaprosessi oli yhtenä osaa sitä silloista aikaa, mutta myöhemminhän me ollaan eriytetty nämä eli on erikseen asiakasvastuulliset myyjät ja sit meillä on erikseen HR-henkilö ja niitä henkilöitä voi sit olla riippuen toimiston koosta yksi tai useampi.” H5*

Kuten H5 vastauksesta käy ilmi, HR-toiminto on eriytetty liiketoiminnallisesta asiakasvastuullisesta tehtävästä. Rekrytoinnin haku- ja valintaprosessi on kuitenkin kriittinen osa liiketoimintaa, kuten myös Brock ja Buckley (2013) ovat tutkimuksessaan todenneet. HR:n roolina on toteuttaa organisaation rekrytointistrategiaa, mutta samalla tukea liiketoimintaa rekrytointiprosessissa. Lisäksi eräässä vastauksessa korostettiin itseohjautuvuutta ja sitä, että organisaation sisäistä HR-toimintoja ei juuri ole, vaan HR-toimenpiteet toteutetaan itseohjautuvasta, vaikka organisaation liiketoiminta keskittyy ulkoisten asiakkaiden HR-palveluiden tuottamiseen. Haastateltavien vastauksissa korostui HR:n hallinnolliset sekä rekrytointiin liittyvät tehtävät. Jos haastateltavat ovat ymmärtäneet rekrytoinnin yrityksen strategian toteuttamisen välineenä, silloin vastauksista on tunnistettavissa Kryscynskin ym. (2018) sekä Ulrichin ym. (2013) mukaisesti se, että HR-ammattilaisten tehtävät ovat siirtyneet pelkistä hallinnollisista tehtävistä myös strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Francisin ym. (2014) tutkimuksen mukaisesti myös haastateltavissa organisaatioissa HR-käytäntöjä suorittavat niin HR-ammattilaiset kuin myös esimiehet. Vastuuta HR-käytäntöjen toteuttamisesta on siis jaettu organisaation sisällä, kuten seuraava lainaus havainnollistaa.

*”...HR-toiminnot on hyvinkin maa- tai businesskohtaisesti hoidettuja... Vastuut on jaettu sillä tavalla, että periaatteessa ensinnäkin esimies sinänsä vastuussa rekrytoinnista ja HR tukee, mutta HR:llä on iso rooli siinä toki.” H2*

HR-käytännöt ovat siis pyritty pitämään paikallisina, toimistokohtaisina tai järjestämään liiketoiminnoittain. Paikallisuus mahdollistaa toimintojen joustavuuden sekä maantieteellisen tai liiketoiminnallisen osaamisen, jotka parantavat HR-käytäntöjen resurssien kohdentamista oikeisiin toimintoihin tehokkaasta. Paikallisuus lisää HR:n ymmärrystä liiketoiminnasta ja toimintaympäristöstä ja tällöin toimintoja voidaan sopeuttaa liiketoiminnan tarpeisiin. Kuten myös Brewster ym. (2016) toteavat, keskitetyt HR-käytännöt eivät aina sovellu, vaan toisinaan yrityksissä voidaan paikallistaa käytäntöjä, jos se on liiketoiminnallisesti kannattavaa. Haastatteluissa kerätyn aineiston perusteella ei voida kuitenkaan todeta, että henkilöstötoiminnot olisivat haastateltavissa yrityksissä liiketoiminnallisesti merkittävässä asemassa, vaan HR:n rooli on toimia tukena organisaation muille yksiköille, joka on osin ristiriidassa Ulrichin ym. (2013) sekä Ulrichin ja Dulebohnin (2015) käsityksestä nykyaikaisesta HR-toiminnosta. Huomioiden kuitenkin HR:n vastuu rekrytointien toteuttamisessa haastateltavissa organisaatioissa, henkilöstötoiminnoilla on vastuuta ja osaamista tukea yritystä sen menestyksessä.

Rekrytointi on osa organisaation HR-käytäntöjä ja sen avulla organisaatiot pyrkivät varmistamaan menestymisen ydinliiketoiminnassaan (Phillips & Gully 2015, 1417). Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, miten he rekrytoivat henkilöstöä ja millainen heidän yrityksensä rekrytointiprosessinsa on. Vastausten perusteella eri organisaatioiden rekrytointiprosessit mukailevat pääpiirteittäin Holmin (2012, 253) digitaalisen rekrytointiprosessin mallia (kuvio 2). Rekrytointitarpeen tunnistaminen on haastateltavien mukaan ensimmäinen vaihe, jolla rekrytointiprosessia käynnistetään. Organisaation sisältä tai ulkoiselta asiakkaalta saatu viesti työvoiman tai tietynlaisen osaamisen puutteesta aloittaa rekrytointiprosessin, jonka jälkeen rekrytoija luo työpaikkailmoituksen ja julkaisee ilmoituksen pääsääntöisesti vain sähköisissä kanavissa. Vain harvoin työpaikkailmoitus julkaistaan myös printtamediassa, ja kun näin tehdään, kyse on joko haettavan tehtävän luonteesta tai työnantajakuvan rakentamisesta. Hakemusten saavuttua työnantajat käyvät ne läpi ja tekevät päätöksensä haastatteluihin kutsuttavista henkilöistä. Hakijaviestintä rekrytointiprosessin aikana korostuu Holmin (2012) digitaalisen rekrytointiprosessin mallissa, mutta tutkimusaineistossa viestinnän kriittinen rooli ei käy ilmi. Vain haastateltava

H1 kertoi, kuinka työnhakijoille ilmoitetaan hakuprosessin lopuksi rekrytoinnin lopputulos.

*”...sitten valinnan jälkeen ilmoitukset hakijoille, että ei ole tullut tai on tullut valituksi.” H1*

Rekrytointiprosessin aikaisesta muusta viestinnästä työnhakijoille ei haastatteluissa kuitenkaan mainittu. Syynä tähän voi olla se, että haastateltavissa organisaatioissa ei olla panostettu työnhakijoiden viestintään tai se tapahtuu automaattisesti rekrytointijärjestelmän kautta, joka ei vaadi manuaalista työtä. Holmin (2012) mukaan ei-digitaaliselle, perinteiselle rekrytointiprosessille on tyypillistä, ettei hakijoille viestiä prosessin aikana, vain ainoastaan lopuksi. Haastateltavissa yrityksissä voidaan elää murrosvaihetta digitaalisen ja perinteisen rekrytointiprosessin välillä, jonka vuoksi perinteisen ja digitaalisen rekrytointiprosessin vaiheet sekoittuvat keskenään. Kyse voi olla myös organisaatioiden tietoisesta valinnasta viestiä hakijoille henkilökohtaisesti vasta rekrytointiprosessin lopussa. Kuten Carpentier ym. (2019) ovat todenneet, työnantaja tekee päätöksen siitä, miten se haluaa viestiä itsestään työnhakijoille. Viestinnän laatu ja työnantajakuva kuitenkin nousivat useammassa haastatteluissa esiin, joka voidaan ymmärtää siten, että viestinnän tärkeys on tiedostettu, mutta käytännön toimenpiteitä työnhakijaviestintään ei liittyen ole vielä tehty tai työnantajakuvan ja työnhakijaviestinnän yhteyttä ei ole täysin ymmärretty.

Digitalisaatiolla on merkittävä rooli organisaatioiden HR- ja rekrytointitoiminnoissa (Bondarouk & Brewster 2016, 2660), ja digitaalisia ratkaisuja voidaan hyödyntää useasakin rekrytointiprosessin vaiheessa (ks. esim. Kulkarni & Che 2019). Haastateltavilta selvitettiin, miten digitalisaatio näkyy organisaatioiden rekrytoinneissa. Vastauksissa korostui erityisesti digitaaliset työkalut, joita hyödynnetään rekrytointiprosessissa. Rekrytointi on siirtynyt kaikilla haastateltavilla organisaatioilla sähköiseen muotoon eli työhakemukset ja CV:t vastaanotetaan yritysten sähköisille rekrytointisivustoille tai -alustoille. Rekrytoinnin sähköistyminen on tapahtunut lähes huomaamatta, mutta samalla se on edelleen kehityskohde, jonka käyttöä haastateltavissa organisaatioissa pyritään lisäämään. Tavoitteena on siis saada jatkossa entistä enemmän hyötyjä irti sähköisistä rekrytointityökaluista. Haastatteluissa nostettiin esiin myös se, että uusia työkaluja tulee koko ajan lisää markkinoille.

*”Työn hakeminen on kyllä siirtynyt sähköiseksi...se kehitys tulee jatkumaan.” H8*

*”Meilläkin yritetään koko ajan lisätä sitä digitaalista puolta näissä meidän hommissa ja rekrytoinneissa ja mietitään, että miten me pystytään laajemmin käyttämään hyödyksi...” H4*

*”...mekin pyritään siihen, että kaikki tieto saadaan suoraan jonkun sähköisen järjestelmän kautta, joka sit taas siitä, kun se ihminen laittaa hakemuksen. jos se etenee, niin se etenis myös sen saman järjestelmän sisällä, josta sit lopulla samoilla tiedoilla, jotka se ihminen on sinne jo itse syöttänyt, niin se vois sille työsopimukset ja kaikki mahdollisen...aina vaan vähemmän olis sitä, että paperilla fyysisesti...” H7*

Digitaalisen rekrytoinnin avulla pyritään virtaviivaistamaan prosesseja ja vähentämään fyysistä kanssakäymistä silloin, kun se ei ole välttämätöntä. Sähköiset palvelut ovat nopeuttaneet ja helpottaneet rekrytointia ja yleisesti myös HR-palvelujen tuottamista. Myös Kulkarni ja Che (2019) ovat tunnistanee sen, että organisaatioiden rekrytoinnin digitalisoituminen voi nopeuttaa prosessia. Aineistosta saatujen vastausten perusteella sähköisen rekrytoinnin koetaan luovan myös enemmän mahdollisuuksia kuin perinteinen, ei-digitaalinen rekrytointi. Esimerkiksi työsopimusten sähköistyminen ja HR-järjestelmien uudistuminen koetaan mahdollisuuksiksi, joita digitaalisessa rekrytoinnissa voidaan hyödyntää. Enemmistö vastaajista tunnisti, että heidän tavoitteena olisi ottaa uusia digitaalisia järjestelmiä käyttöön tulevaisuudessa, ja että kaikkia digitalisaation tuomia hyötyjä HR- ja rekrytointiprosesseissa ei ole vielä hyödynnetty.

Digitalisaatio näkyy myös työnantajan ja työnhakijan välisessä viestinnässä, sillä osassa organisaatioissa järjestetään jo laajalti video- tai onlinetyöhaastatteluja jopa siten, että rekrytointipäätös tehdään pelkän video- tai puhelinhaastattelun perusteella. Haastattelukäytäntöjen muuttuminen ja välineistön digitalisoituminen vastaa siten myös Torres ja Mejian (2017) näkemystä siitä, että videohaastattelut ovat nykyisin suosittu tapa kohdata työnhakija. Toisaalta osa haastateltavista organisaatioista ei ole ottanut video- tai onlinehaastatteluja vielä lainkaan käyttöön ja henkilökohtaista tapaamista arvostetaan edelleen.

*”Monet yritykset, ja meilläkin joissain rekrytoinneissa, saatetaan käyttää siis myös vaikkapa sitä, että tietyt hakijat tekevät itsestään pikku videon...” H2*



*”...mä en usko ikinä, että meidän alalta poistuu semmoinen live-kontaktointi, että me kutsutaan ihmiset tänne, nähdään ne kerran eli silloin, kun ne palkataan, ja sen jälkeen sitten se henkilön kaikki asiointi tapahtuu digitalisaation, sähköisten työvälineiden avulla...” H5*

Haastattelujen ja rekrytointiprosessien toteuttamista pelkästään digitaalisia kanavia käyttämällä ei kaikkien vastaajien mukaan ole tapahtumassa. Video- ja onlinehaastattelut voivat olla osa valintaprosessia, mutta usein työnhakija halutaan tavata myös kasvotusten. Henkilökohtaista kontaktia rekrytointiprosessin aikana ei siis haluta hylätä kokonaan, vaikka teknologia sen mahdollistaisikin. Työnhakijaa valitessa koetaan tarpeelliseksi, että henkilö on tavattu myös kasvotusten, sillä kaikkia ominaisuuksia ei pysty videoyhteyden välillä välittämään. Aineistosta käy kuitenkin ilmi, että kun työntekijä on rekrytoitu, asiointi henkilöstöasioissa tapahtuu sähköisesti. H5 haastattelun perusteella työntekijät hoitavat itse digitaaliseen järjestelmään esimerkiksi omat työtuntinsa, jonka perusteella heille maksetaan palkkaa. Osassa organisaatioista on siten siirrytty työsuhteen aikana kokonaan elektroniseen henkilöstöjohtamiseen eli HR-prosessit toteutetaan pelkästään digitaalisten järjestelmien kautta. EHRM:ssä tyypillistä on HR-käytäntöjen toteuttamisen itsepalvelukulttuuri, joka tehostaa HR-toimintoja (Bondarouk ym. 2017b).

Rekrytointiprosessissa voidaan hyödyntää monipuolisesti tekoälyä ja erilaisia digitalisaation mahdollistamia työvälineitä, kuten esimerkiksi digitaalisia rekrytointikanavia ja työnhakijoiden lajittelutyökaluja (ks. esim. Bondarouk & Brewster 2016; Alsaghir ym. 2020). Rekrytoinnissa tehdään kuitenkin myös edelleen manuaalista työtä. Esimerkiksi työnhakijoiden lajittelussa ihminen tekee työn tekoälyn sijaan.

*”Meillä on tällä hetkellä täysin niin, että se seulonta tehdään ihmisvoimin eli meillä ei ole mitään robotiikkaa, mutta toki se on asia, joka on varmasti rekrytoinnin saralla nopeimmin kehittyvä” H2*

*”...meidän HR-henkilöstö sitten blokkaa potentiaalisimmat pois ja kutsuu heidät haastatteluun...” H5*

*”Prosessi on yksinkertaisuudessaan se, että meillä on muutamia alustoja, joihin me työpaikkailmoitus laitetaan, sen jälkeen me välittömästi, kun hakemuksia alkaa tulla, niin me käydään niitä läpi.” H6*

Myös valinta voitaisiin toteuttaa myös digitaalisesti, mutta manuaalinen valintaprosessi on edelleen vahvasti käytössä oleva toimintamalli. Haastatteluissa koettiin, että työnhakijoiden valinta on niin kriittinen osa rekrytointia, että valinta tehdään ihmisvoimin.

*”...mut kyllä mun oma näkemys on se, että sit kuitenkin se tehtävä mitä tehdään tai se organisaatio muodostuu sit kuitenkin ihmisistä ja myös kaikesta tiimin yhteensopivuudesta ja muusta et kyl mä ite näen niin, että viime kädessä aina sit se lopullinen ratkaisu on se, että ... se on kyllä vaan myös se tyyppi, joka ratkaisee ja tietenkkin henkilön potentiaali.” H2*

Brockin ja Buckleyn (2013) mukaan organisaatiot pyrkivät löytämään parhaat välineet rekrytoinnin tukemiseksi. Kerätyn aineiston ja edellä esitettyjen lainausten perusteella yritykset eivät kuitenkaan käytä tarjolla olevia digitaalisia välineitä juuri lainkaan tai ainakaan kovin aktiivisesti työnhakijoiden lajittelussa tai valinnassa. Kuten vastauksista ilmenee, niin lajittelu kuin valintakin tehdään manuaalisesti ilman tekoälyn tarjoamia mahdollisuuksia. Melanthioun ym. (2015) mukaan uusien toimintatapojen käyttöönotto voi jäädä tapahtumatta, jos käyttäjillä ei ole riittävää osaamista. Osassa haastattavissa organisaatioissa tunnistettiin digiosaamisen puute, mutta toisinaan syynä uusien järjestelmien käyttöönotossa on ollut myös se, että vanhat toimintamallit ovat koettu toimiviksi. Vaikka organisaatioilla olisikin tahotila löytää parhaat välineet rekrytoinnin läpiviemiseksi, päätöksiä ei tehdä hätiköiden. Digitalisaation muutos rekrytointiprosesseissa tapahtuu asteittain, joka ei nouse tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esiin.

Tekoälyn ei uskota tunnistavan henkilön persoonaan liittyviä tekijöitä, jotka voivat olla rekrytoinnin kannalta ratkaisevia. Swider ym. (2015) ovat tutkineet, että työnhakijan persoonallisuuspiirteet vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen. Kuten tutkimusaineistotakin käy ilmi, pelkkä osaaminen ja työhakemukselle kirjoitettu tieto ei ole aina riittävä valintakriteeri, vaan myös muilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkitystä työnhakijan tehtävään ja organisaatioon sopivuuden kannalta. Baum ym. (2016) ja Carpentier ym. (2019) ovat todenneet, työnantajat pyrkivät löytämään organisaatioon oikeanlaisia henkilöitä, jotka tukevat organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Baumin ym. ja Carpentierin ym. näkemys vastaa haastateltavien näkemystä siitä, että rekrytointi on organisaatioiden kriittinen menestystekijä.

Vaikka persoonaan liittyvät tekijät tunnistettiin rekrytoinneissa merkittäväksi, anonyymien rekrytoinnin mahdollistaminen koettiin tekoälyn ja digitaalisen rekrytoinnin eduiksi. Anonymiteetin mahdollistaminen vähentää työnantajan omien oletusten ja mielipiteiden, ja toisaalta työnhakijoiden henkilökohtaisten piirteiden, korostumista työhönotossa, jolloin valintapäätös perustuu aiempaa enemmän osaamiseen.

*”Ja sit mielenkiintoinen asia on tää, mistä on paljon puhuttu ja mistä Helsingin kaupunki on tehnyt tällaisen kokeilun rekrytoinnissa eli rekrytointi muuttuis niinkun sen tyyppiseksi, ettei kerrota nimiä, ei ja pyritään välttämään kaikkea sellaista mistä hakijasta muodostuu mielikuvaa, että okei...sitä mä en ainakaan ota.” H8*

Haastateltavien mukaan rekrytoinnin sähköistymisen muita hyötyjä ovat tiedonsiirron helpottuminen sekä toiminnan tasalaatuisuus. Tasalaatuisuudella tarkoitetaan sitä, että jokainen rekrytointiprosessi kulkee samalla kaavalla, ja toisaalta jokaista hakijaa käsitellään prosessissa samalla tavalla mahdollisimman objektiivisesti. Tasalaatuisuutta ja objektiivisuutta rekrytointeihin tuo esimerkiksi tekoälyn hyödyntäminen, jota myös Kul-karni ja Che (2019) sekä Alsaghir ym. (2020) ovat tutkineet ja todenneet, että tekoälyä voidaan rekrytoinneissa hyödyntää työnhakijoiden arvioinneissa. Myös Mareen ym. (2019) mukaan tekoäly auttaa työnantajia työnhakijoiden lajittelussa soveltuvuusjärjestykseen. Tutkimusaineistosta käy kuitenkin ilmi, etteivät haastatteluihin osallistuneet yritykset ole vielä hyödyntäneet tekoälyn mahdollisuuksia aktiivisesti. Haastateltavat kuitenkin totesivat, että rekrytointiprosessi on digitalisoitu ainakin osittain. Erityisesti työpaikkailmoitusten julkaisut sekä työhakemusten lähettäminen tapahtuu kaikissa haastateltavissa organisaatioissa sähköisesti. Tästä voidaan päätellä, että digitaalista muutosta on jo tapahtunut, mutta digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia olisi vielä paljon hyödynnettävänä.

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan miten rekrytointiprosessit ovat viime vuosina muuttuneet, ja toisaalta miten he uskovat rekrytointiprosessien muutokset lähitulevaisuudessa näkyvän. Haastateltavien mukaan rekrytointi on kokenut muutoksia viimeisten vuosien aikana ja erityisesti työvälineiden ja rekrytointiin käytettävien hakukanavien koettiin muuttuneen digitalisaation myötä. Myös rekrytointitapojen muutoksen toinen aalto nostettiin haastatteluissa esiin. Printtimedian roolin merkitys rekrytoinneissa väheni jo 20 vuotta sitten ja nyt viimeisen muutaman vuoden aikana digitalisaatio on muuttanut rekrytointitoimintaa voimakkaasti.

*”...tietysti se, mikä on kaikkein eniten muuttunut, on välineet.” H2*

Rekrytoinnissa hyödynnettävät työvälineet ovat kokeneet murroksen digitalisaation myötä ja erityisesti muutos näkyy välineissä ja kanavissa, joissa työnhakijoita tavoitetaan. Työpaikkailmoitukset julkaistaan nykyisin todennäköisemmin internetissä olevilla rekrytointisivustoilla kuin painetussa mediassa, esimerkiksi lehdissä. Tämän on todennut tutkimuksessaan myös Melanthiou (2015), internetin käyttö rekrytoinneissa on lisääntynyt huomattavasti. Tekoäly ja digitalisaatio ovat lisäksi mahdollistaneet uusien järjestelmien syntymisen, jotka helpottavat rekrytointeja. Esimerkiksi tekoäly on mahdollistanut työnhakijoiden karsinta- ja lajittelupalvelut, ja näitä palveluja kohti useampi haastateltava on osoittanut kiinnostusta, mutta niitä ei ole vielä otettu käyttöön, kuten myös aiemmin on jo todettu.

*”Meillä on ainakin vähän alkuaskeleissa vielä, mut tavoitteina se, että olis jonkun näköistä automaattista karsintaa hakijoitten kohdalla...” H7*

Uusia tekoälyn mahdollistamia palveluita on otettu käyttöön haastateltavien organisaatioissa vain hyvin maltillisesti, mutta tahotila uusien järjestelmien käyttöönottoon on olemassa. Lähinnä rekrytoinneissa hyödynnetään LinkedInin lajittelutyökaluja, mutta muutoin tekoälyn avulla luotuja karsinta- ja lajittelupalveluita ei ole otettu käyttöön. Esimerkiksi Nikolaou (2014) ja Ollington (2013) ovat esittäneet, että LinkedIn on yksi yritysten käytetyimmistä digitaalisista rekrytointikanavista. Syy LinkedInin suosioon tutkimusaineiston perusteella on se, että LinkedIn mahdollistaa vaivattomasti työnhakijoiden lajittelua. Muuten uusien järjestelmien käyttöönotto on yrityksissä suuri ponnistus, jonka vuoksi kaikkea uutta markkinoille tulevaa teknologiaa ei aina ryhdytä ottamaan käyttöön. Lisäksi osaamispula tai haluttomuus ottaa uutta teknologiaa käyttöön ovat syitä siihen, miksei organisaatioissa oteta uusia teknologioita heti käyttöön.

Työvälineiden muutos muuttaa rekrytointikäytäntöjä, mutta samalla myös koko henkilöstöjohtamisen kenttää. Digitaalisten välineiden lisääntyminen voi muuttaa koko organisaation HRM:ää digitaalisen EHRM:n suuntaan. Elektronisen henkilöstöjohtamisen uskotaan tehostavan organisaation henkilöstökäytäntöjä (Bondarouk ym. 2017; Marler & Parry 2016) ja luovan itsepalvelukulttuuria HR-käytäntöihin (Lin 2011). Aineiston perusteella osin itsepalvelukulttuuriin on jo osassa organisaatioita siirrytty, sillä eräs

haastateltavista tunnisti, ettei heidän organisaatiossa toimi virallista HR-toimintoa, vaan HR-palveluita tuotetaan ainoastaan asiakkaille.

*”... meillä talon sisäistä HR:ää ei niin kauheasti ole, et me ollaan sellainen aika itseohjautuvasti toimiva...” H6.*

Itseohjautuvuus ja itsepalvelukulttuuri voivat tehostaa organisaatioiden HR-käytäntöjen toteuttamista ja samalla myös koko liiketoimintaa, sillä Ostroffin ja Bowenin (2016) mukaan HRM:n ja sen järjestelmien tarkoitus on tehostaa organisaation toimintoja myös yleisellä tasolla. Kun HR-käytännöt on tehokkaasti toteutettavissa, aikaresurssia jää käytettäväksi yrityksen ydinliiketoiminnan toteuttamiseen. Boxallinkin (2018) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on luoda organisaatiolle kilpailuetua. Näin ollen tehokkaat, mahdollisesti digitalisoidut HR-käytännöt luovat organisaation suoriutumisen tehostamiselle positiiviset lähtökohdat.

Pelkästään välineet eivät kuitenkaan ole muuttuneet, vaan myös potentiaalisten työnhakijoiden määrän on tunnistettu laskeneen. Haastateltavien mukaan aikaisempina vuosina työhaastatteluja avoimiin työtehtäviin oli enemmän ja myös työhakemuksia saapui nykyistä enemmän. Vähentynyt työnhakijoiden määrä haastaa siis organisaatioita miettimään, miten potentiaalisia hakijoita tavoitetaan ja miten avoimet työpaikat saadaan täytettyä. Työnhakijoiden tavoittamisen tutkimustuloksia käsitellään tarkemmin luvussa 5.3.

Rekrytoinnin vaikeutuminen voi olla syy siihen, että työnantajat hyödyntävät aiempaa enemmän rekrytointiyritysten palveluja. Työnantajat voivat kokea, että omat resurssit työntekijöiden hankkimiseen eivät enää riitä. Ulkoisten rekrytointipalveluiden käyttäminen rekrytoinneissa on lisääntynyt. Yritykset panostavat omaan ydinosaan ja ulkoistavat rekrytoinnin siihen erikoistuneelle yritykselle.

*”...ulkoistetaan rekrytointia tänä päivänä eli on paljon tullut rekrytointiyrityksiä...keskitytään omaan liiketoimintaan ja annetaan rekrytointiyritysten tehdä nämä rekrytoinnit. ” H1*

Yritykset voivat tehdä rekrytoinnin joko itse tai käyttää ulkoista rekrytointiyritystä (Ollington ym. 2013; Schmidt & Jensen 2012). Haastatteluaineiston perusteella yritykset keskittyvät omaan ydinliiketoimintaansa ja antavat rekrytointiammattilaisten hoitaa rekrytoinnit. HR-ammattilaisilta, erityisesti rekrytointia tekeviltä, odotetaan yhä enemmän

asiantuntijuutta (Ulrich ym. 2013) ja analyyttisuutta sekä viestinnällistä osaamista (Kryscynski ym. 2018). Ammattitaitoisten rekrytoijien osaamisen arvostaminen saattaa olla syy, miksi haastatteluissa vastanneet totesivat, että rekrytointi ulkoistetaan yhä useammin ulkoiselle toimijalle. Yritykset haluavat ammattitaitosten osaajien avulla varmistua siitä, että rekrytointiprosessi sujuu hyvin ja työnhakijakokemus on onnistunut.

Rekrytointiprosessien muutoksesta puhuttaessa, osa haastateltavista koki, ettei rekrytointiprosesseissa ole tapahtunut juuri muutoksia tai tapahtuneet muutokset ovat olleet hyvin hienovaraisia. Esimerkiksi työpaikkailmoitusten julkaisukanavien lukumäärän koettiin kasvaneen viimeisten vuosien aikana, mutta juuri muuta muutosta ei tunnistettu.

*”No ehkä ainut missä ne on muuttunut, niin rekrytointi-ilmoituksia näkyy mun mielestä useammassa paikassa.” H6*

*”En nyt näe, että 1,5 vuoden aikana olisi mikään muuttunut. Et enemmän se sit johtuu tästä koronatilanteesta.” H7*

Aineistosta ilmenneet eriävät käsitykset rekrytoinnissa tapahtuneista muutoksista voivat johtua useista eri syistä. Organisaatioiden rekrytointikäytännöt ja -välineet eivät vuosien myötä ole muuttuneet, vaan rekrytointi mukaillee perinteisiä ja totuttuja malleja ja digitalisaatio näkyy vain vähän rekrytoinneissa. Toisaalta taas rekrytoinneissa tapahtuneet muutokset ovat voineet toteutua viimeisten vuosien aikana asteittain niin, että niitä ei ole havaittu tai ne eivät ole tuntuneet merkittäviltä. Digitalisaatio on arkipäiväistynyt, joten muutoksia HR-käytännöissä ja rekrytoinneissa ei välttämättä tunnisteta muun kehityksen rinnalla. Rekrytointiprosessien muutoksia tarkastellessa on lisäksi huomionarvioista se, että kaikkia tapahtuneita ja tunnistettuja muutoksia ei pidetä pelkästään positiivisina. Rekrytointivälineiden muuttuessa käyttäjien osaaminen ei välttämättä ole ajan tasaisista eikä uusien järjestelmien käyttö onnistu odotetulla tavalla. Osaamisen ja asenteiden johtaminen niin työnantajan kuin työnhakijoidenkin keskuudessa vaikuttaa siihen, miten muutokset rekrytointiprosesseissa otetaan vastaan.

Jo tapahtuneiden muutosten lisäksi haastateltavilta selvitettiin, miten he uskovat rekrytoinnin muuttuvan ja kehittyvän jatkossa. Merkittäviä muutoksia haastateltavat eivät odota tapahtuvan, vaikka toimintamallien jatkuvaa kehittymistä onkin vastausten perusteella odotettavissa.

*”Työperäistä maahanmuuttoa pitää lisätä paljon.” H4*

*”...rekryointiprosessit tulee entistä enemmän siirtymään nettiin, verkkoon, digitalisoitumaan...” H8*

*”Mä en usko, että se muuttuu muutamassa vuodessa mihinkään...silloin, kun mä alalle tulin, niin mä ajattelin, että tää muuttuu koko ajan ja tää menee tosi monimutkaiseksi, mut jotenkin tuntuu, ettei tässä kuudessa vuodessa ole kauheasti mitään muutoksia tullut...” H6*

Vaikka osa vastaajista on sitä mieltä, ettei muutosta nykyiseen ole juuri odotettavissa tai tulevat muutokset koskevat lähinnä digitalisaation vahvistumista rekryointikäytännöissä, osan mielestä nykyinen työntekijärakenne ei tule riittämään ja ylläpitämään yritysten liiketoimintaa, kuten myös Bossler (2016) ja Lämsä ym. (2019) ovat työntekijärakenteesta todenneet. Työntekijärakenteen muutoksella viitataan siihen, että nykyisellään kotimaiset työnhakijat eivät riitä täyttämään kaikkia avoimena olevia, erityisesti suorittavan tason tehtäviä, joten tämän takia työperäistä maahanmuuttoa on lisättävä. Kuten aiemmin on mainittu, työnhakijoiden määrä on vähentynyt ja työntekijäpulaan pyritään löytämään ratkaisuja, jotta kotimaista tuotantoa ja yritysten liiketoimintaa voidaan ylläpitää. Ongelmaan on esitetty ratkaisuksi työperäisen maahanmuuton lisäämistä eli henkilöstön rekryointia kansainvälisiltä työmarkkinoilta.

## **5.2 Kansainvälisen rekrytoinnin erityispiirteet**

Kansainvälistä rekryointia hyödynnetään organisaatioissa erilaisista syistä, useimmiten kuitenkin siksi, ettei osaavaa työvoimaa ole saatavilla (Bossler 2016). Jotta kansainvälistä rekryointia voidaan tarkastella syvemmin, on ensin ymmärrettävä perusteet sille, miksi organisaatiot päätyvät rekrytoimaan henkilöitä kotimaan ulkopuolelta. Haastatteluissa suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kansainvälistä rekryointia tehdään, koska kotimaasta ei löydy riittävästi osaavia tekijöitä. Työntekijäpulaa on kohdattu erityisesti suorittavan tason tehtävissä, mutta myös asiantuntijatehtävissä.

*”...suomalaisten osajien löytäminen nyt on ollut ongelma jo pitkän aikaa. Yksinkertaisesti tietyille aloille ei, tai puhumattakaan, jos tarvis jonnekin maaseudulle muuttaa tai pienemmille paikkakunnille, niin ei ole tekijöitä.” H7*

*”Ja oikeestaan syy, miksi lähdetään hakemaan ulkomailta, on sitä, että ei löydetä Suomesta, että joko heillä on joku tietty ammattitaito tai sitten ei löydy tarpeeksi työntekijöitä Suomesta, ehkä isot projektit on yksi tyypillinen esimerkki, jos tarvitaan paikalliseen yritykseen paljon työntekijöitä, niin sitä ei löydy Suomesta. niin silloin ulkomailta haetaan Euroopan välisesti sitä tekijää.” H1,*

*”Pulaa on siis esimerkiksi hoitoalalla, lääkärit lähinnä ja alkaa pikkuhiljaa näkyä myös lähihoitajista...Metallin osajista on ihan hirveä pula, insinööreistä, robotiikka, automaatio, siivoojista on pula, välillä oli vaikeuksia löytää elintarviketyöntekijöitä, mihin ei tarvita mitään koulutusta edes...nääh viimeiset pari vuotta oikeastaan on ollut tosi haastavia meidän työnantaja-asiakkailta.” H4*

Työntekijärakenteen muutokset ja kaupungistuminen haastavat työnantajia löytämään osaavia työntekijöitä. Demografiset muutokset, ammattitaidon puute sekä projektiluontoiset tehtävät tunnistetaan syiksi, joiden vuoksi kansainvälistä rekrytointia lähdetään suunnittelemaan. Aloja, joita työvoimapula koettelee, on useita. Jopa työtehtävät, joihin ei tarvita koulutusta, on vaikea löytää paikallisia työntekijöitä. Brewsterin ym. (2007) globaalin HR-mallin (kuvio 1) mukaan organisaatiot voivat alkaa toteuttaa HR:n kansainvälistymistä, jos sille on olemassa riittävät mahdollisuudet. Saatujen vastausten perusteella mahdollisuudet kansainvälisen työvoiman rekrytointiin on olemassa erityisesti suorittavissa työtehtävissä, joissa työntekijöiltä vaaditaan ensisijaisesti hyvää työmotivaatiota ja kykyä oppia.

Työnhakijoita ja -tekijöitä ei löydy erityisesti matalapalkka-aloille, jossa työ on fyysisesti rankkaa ja palkkaus suhteellisen matala työn fyysisyyteen verrattuna. Esimerkiksi maatalousalan työt kasvihuoneissa eivät enää houkuta nuorta työikäistä väestöä tai työ koetaan liian raskaaksi.

*”...jos meille ei tuliskaan ulkomailta ketään, niin tarttis saada meidän suomalaiset nuoret sit niinkun tekemään noita perustason duuneja pienellä palkalla, mutta kun se ei vaan jostain syystä tällä hetkellä onnistu...” H6*

Matalamman elin- ja palkkatason maista on onnistuttu houkuttelemaan työntekijöitä suorittavan tason työtehtäviin, sillä palkkataso Suomessa on korkeampi kuin työn perässä



maahan muuttavien kotimaissa. Usein työperäistä maahanmuuttoa tapahtuu juuri elintason vuoksi; työnhakijat haluavat saada parempaa palkkaa ja korottaa siten omaa elintasaan. Aina työnhakijoiden puute ei kuitenkaan kosketa pelkästään suorittavan tason töitä, vaan toisinaan pulaa on myös asiantuntijatasen osaajista. Pula asiantuntijoista voi johtua osittain samoista syistä kuin suorittavankin tason työntekijöiden osalta eli palkka- tai elintaso ei vastaa työn vaativuutta. Tämän takia työntekijät saattavat muuttaa ulkomaille paremman elintason ja palkan perässä tai vaihtoehtoisesti kouluttautua toisiin työtehtäviin. Lisäksi joillain aloilla koulutettavien ammattilaisten määrä on vähäisempi kuin todellinen tarve työelämässä olisi, jolloin vahvistusta pyritään löytämään kansainvälisiltä työmarkkinoilta. Myös työvoiman kysyntä ja tarjonta eroavat maittain. Esimerkiksi Bossler (2016) toteaa, että EU:ssa työvoiman vapaalla liikkuvuudella yritetään kohdentaa työvoiman kysyntää ja tarjontaa. Haastateltavissa organisaatioissa ovatkin pyrkineet hyödyntämään tätä mahdollisuutta rekrytoimalla työvoimaa EU:n sisältä.

Moriartyn ym. (2012) mukaan henkilöstöä rekrytoidaan ulkomailta kustannus-, osaamis- ja tottelevaisuussyistä, mutta Suomessa kansainvälistä rekrytointia tehdään pääsääntöisesti osaamis- ja työntekijäpulan vuoksi. Kustannusnäkökulma on myös välillinen syy, sillä paikalliset työntekijät eivät suostu tekemään matalapalkkaista työtä eivätkä työnantajat ole valmiita maksamaan työstä enempää. Nämä syyt aiheuttavat sen, että työnantajat joutuvat pohtimaan uusia keinoja etsiä työntekijöitä ylläpitääkseen liiketoimintansa käynnissä. Kun työnhakijoita ei onnistuta houkuttelemaan tarjolla oleviin työtehtäviin enää kotimaan sisältä nykyisellä palkkatasolla eikä korkeamman palkan tarjoaminen ole työnantajalle tai lopputuotteen kuluttajalle kannattavaa, työnantajalla on vaihtoehtona etsiä työntekijöitä ulkomailta.

Haastateltavilta selvitettiin, millainen prosessi on, kun työnhakijoita lähdetään rekrytoimaan kansainvälisiltä markkinoilta. Rekrytointiprosessi tunnistettiin pääsääntöisesti samanlaiseksi kuin kotimaassa tapahtuvassa rekrytoinnissa, mutta myös eroavaisuuksia esitettiin. Erityisesti digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen on selvästi vähäisempää kuin kotimaisessa rekrytoinnissa ja myös työhaastattelujen tekeminen poikkeaa kotimaan rekrytoinneista.

*”Se on tällä hetkellä vielä hyvin vahvasti ankkuroituna tähän perinteiseen malliin...”*

*H5*

*”No siinä mielessä ne eroaa oikeastaan ihan täysin, et ei käytetä mitään alustaa käytännössä, kun haetaan ulkomailta.” H7*

*”Se menee useimmiten niin, että se työnantaja ottaa yhteyttä minuun ja että hän tarvitsee tällaista ja tällaista ihmistä töihin ja hän tietää, et niitä ei Suomesta löydy, et esimerkiksi niin, että paikka on ollut auki täällä puoli vuotta, vuodenkin, eikä yhtään hakemusta.” H4*

Kansainvälinen rekrytointiprosessi tunnistettiin toimivan perinteisen prosessin mukaisesti, jossa digitaalisia ratkaisuja hyödynnetään melko vähän (ks. esim. Holm 2012). Itse prosessin vaiheet ovat kuitenkin samanlaiset. Prosessi perustuu ensinnäkin tarpeen tunnistamiseen eli siihen, että työntekijöistä on pulaa ja uutta henkilöstöä tarvitaan, usein myös nopealla aikataululla. Kuten H4 vastauksesta huomataan, toisinaan kansainväliseen rekrytointiin ryhdytään vasta silloin, kun mitään muuta vaihtoehtoa ei ole enää jäljellä. Schmidin ja Jensenin (2012) mukaan kansainvälinen rekrytointi voidaan toteuttaa joko itse tai vaihtoehtoisesti hyödyntämällä ulkopuolista rekrytointiyritystä. Heidän tutkimuksessa on havaittu, että Tanskassa yritykset rekrytoivat henkilöstöä suoraan ilman erillistä yhteistyökumppania. Haastatteluaineiston perusteella usein erityisesti henkilöstövuokrausta tekeillä suomalaisilla yrityksillä on ulkomailla yhteistyökumppaneita, joihin he ottavat yhteyttä, kun rekrytointiprosessi alkaa. Yhteistyökumppani voi olla esimerkiksi toinen yritys tai EURES, EU:n työntekijöiden vapaata liikkuvuutta tukeva yhteistyöverkosto. Kun joko yhteistyökumppani tai työnantaja itse on löytänyt sopivat työnhakijat, suoritetaan valinta ja tämän jälkeen työntekijän kotoutus uuteen maahan. Työntekijän kotouttaminen erottaa kansainvälisen rekrytoinnin kotimaassa tehtävästä rekrytoinnista. Kotouttamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi työntekijän asumisjärjestelyjen hoitamista sekä palkkatili- ja veroasioissa avustamista. Felkerin (2012) mukaan työntekijöiden rekrytointi ja kotouttaminen eivät ole kustannustehokasta, mutta tätä haastateltavat eivät tuoneet vastauksissaan esiin. Ulkomailta rekrytoitaessa prosessissa kestää kauemmin, koska prosessissa on useampia vaiheita. Euroopan maiden välisissä rekrytoinneissa työnantajat voivat hyödyntää EURES:in palveluita, kun taas Euroopan ulkopuolisissa rekrytoinneissa yhteistyökumppani voidaan joutua itse etsimään. EU:n ulkopuolelta rekrytoitaessa työluupien saaminen vie jopa useita kuukausia aikaa. Nopeasta rekrytointitavasta ei siten ole kyse, kun työntekijöitä lähdetään hakemaan ulkomailta.

*”...siis olis tällainen organisaatio kuin EURES, joka on työvoimaviranomaisten järjestämä tällainen kansainvälinen organisaatio, jota voi myös käyttää EU-maista tuleviin rekrytointeihin.” H8*

Tutkimusaineistossa työnantajien yhteistyökumppaneiksi tunnistettiin niin yksityiset yritykset, oppilaitokset kuin myös EU:n tukema EURES. Se, miten mahdollisten yhteistyökumppanien kanssa toimitaan, vaihteli jonkin verran haastateltavien vastauksissa. Toiset suhtautuvat varauksellisesti toimintaan yhteistyökumppanien kanssa, kun taas toiset kokivat sen itselle parhaaksi vaihtoehdoksi. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi lisäksi se, että yhteistyötä ei välttämättä ole vielä tehty, mutta suunnitelmissa olisi hyödyntää tulevaisuudessa rekrytoinneissa yhteistyökumppanien osaamista ja verkostoja.

*”Meillä on myös yhteistyökumppani, jolla on toimisto monessa maassa, mutta silti esimerkiksi Puolaan pistän itse EURES:in kautta, et ihan sillä tavalla. Että katsotaan kuka löytää ensimmäisenä.” H3*

*”Silloin kun me tehdään työsopimus, niin me tehdään se työntekijän kanssa eikä me tehdä sitä sopimusta minkään vieraan yrityksen kanssa...” H7*

*”No kyllä me pääosin, varsinkin jos meillä ei oo rekisterissä tietynlaisia ihmisiä, niin kyllä me käytetään näitä meidän yhteistyökumppaneita hyvin pitkälle.” H8*

Yhteistyökumppanit toimivat avustajina haastateltavien organisaatioiden tekemisissä rekrytoinneissa, ja toisinaan yhteistyökumppanit toteuttavat rekrytoinnin lähes kokonaan työpaikkailmoituksen julkaistusta työnhakijoiden arviointiin. Yleensä työnantaja kuitenkin tekee päätöksen henkilöstä, jonka haluavat tehtävään palkata. Haastateltavissa organisaatioissa työsopimus tehdään suoraan työntekijän kanssa eli toisin kuin mitä Schmidt ja Jensen (2012) ovat esittäneet. Heidän mukaansa kansainvälistä rekrytointiyritystä käytettäessä työsopimus tehdään yhteistyökumppanin ja työntekijän välillä. Haastateltavat suhtautuivat eri tavoin yhteistyökumppanien kanssa toimimiseen ja se, kuinka paljon yhteistyökumppania hyödynnetään rekrytoinneissa, riippuu todennäköisesti siitä, kuinka tuttu ja luotettava ulkomailta toimiva yritys on ja millaisia onnistumisia aikaisemmin yhteistyöstä on saatu aikaan. Haastattelussa kävi nimittäin ilmi, että yhteistyökumppanilta odotetaan erityisesti luotettavuutta eli minkä tahansa tuntemattoman yrityksen kanssa

yhteistyötä henkilöstön rekrytoinnin osalta ei tehdä. Tämän vuoksi myös työsopimukset tehdään aina työntekijän ja suomalaisen yrityksen, ei työntekijän ja yhteistyökumppanin välille.

Kun rekrytointiprosessi etenee työnhakijoiden haastatteluihin, hyödynnetään erilaisia vaihtoehtoja aina tilanteen ja myös työnantajan toiveen mukaan. Toisinaan haastattelut tehdään paikan päällä ulkomailla joko yhteistyökumppanin avustuksella tai siten, että työnantaja matkustaa itse paikan päälle haastattelemaan työnhakijat. Työhaastattelut voidaan toteuttaa myös puhelimitse tai sähköpostitse tai, jos tekniset edellytykset ovat olemassa, onlinehaastatteluina.

*”...haastattelut joko joudutaan menemään sitten kohdemaahan tekemään haastattelut tai sitten...käytetään paljon enemmän sitten näitä videohaastatteluja” H1*

*”Jos asiakas haluaa, esimerkiksi voidaan esimerkiksi järjestää skypehaastattelu, jolloin asiakas haastattelee itse.” H3*

Vaikka Chiang ym. (2016) ovat todenneet, että rekrytointikäytännöt ovat universaaleja ja kulttuurivaihtelut eivät vaikuta siihen, miten rekrytointi toteutetaan, haastatteluaineiston mukaan kansainvälisessä rekrytoinnissa digitalisaatio kulkee Suomen kehitystä jäljessä. Tällöin rekrytointiprosessia ei voida toteuttaa täysin samanlaisena kuin kotimaassa. Esimerkiksi juuri video- ja onlinehaastattelujen tekeminen ei onnistu kaikkialla yhtä sujuvasti kuin digitaalisesti kehittyneissä maissa, mutta jos mahdollisuus onlinehaastatteluun on ja työnantaja haluaa sitä käyttää, sitä vastaajien mukaan kuitenkin hyödynnetään. Työnantajan matkustaminen työnhakijan haastattelun vuoksi on aikaa vievää ja lisää rekrytoinnin kustannuksia, joten digitaalisia apuvälineitä hyödyntämällä työnantajat voivat säästää sekä aikaa että rahaa. Rekrytointikäytäntöjen samanlaisuus kotimaisissa ja kansainvälisissä rekrytoinneissa tarkoittaa työnantajille sitä, että rekrytointi voi olla vaivatonta toteuttaa myös itse, mutta tietynlaiset paikalliset rajoitteet ja kulttuuriset ominaispiirteet on huomioitava.

*”Me itse asiassa just tän meidän ukrainalaisen yhteistyökumppanin kanssa, heille se on ilmeisesti kohtalaisen haastavaa, mutta me ehdotettiin heille tässä me voitais nää haastattelut hoitaa vaikka isolla porukalla teamsin kautta. ...siellä päässä se ei taas*

*ilmeisesti ollut kovin helposti toteutettavissa. ... he eivät ehkä ole tässä teknologisessa kehityksessä vielä ihan niin pitkällä.” H7*

Teknologian edistyessä odotukset kansainvälisen rekrytoinnin sujuvoittamisesta kasvavat. Kun ulkomailla järjestelmät kehittyvät vastaamaan niitä, joita työnantajilla on käytössä, tavoitettavuus ja rekrytoinnin helppous paranee entisestään. Myös tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on tunnistettu kansainvälisen HRM:n ja sen digitalisaation taso. Francisin ym. (2014) digitalisaatiolla voitaisiin uudistaa kansainvälisiä HR-prosesseja. Tälle muutokselle myös tutkimusaineiston mukaan olisi tarve, sillä suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kansainvälinen rekrytointi on vain vähän digitalisoitunut. Kansainväliset HR-prosessit eivät ole kokeneet digitaalista murrosta haastateltavissa organisaatioissa.

Kansainvälisessä rekrytoinnissa työnantajilla on mahdollista löytää työntekijöitä yhä laajemmalta hakualueelta. Erityisesti silloin laajasta hakualueesta saadaan paras mahdollinen hyöty irti, kun työnantajalla on digitaaliset rekrytointivälineet käytössään.

*”Hakualue laajenee koko ajan, että maailma pienenee ihan joka päivä.” H3*

*”...maailma on pienentynyt sitä kautta, että kaikki on jollain tavalla netin kautta kuitenkin saavutettavissa...” H2*

Kun työnantajilla on käytössä laajin mahdollinen hakualue, osaavia työnhakijoitakin on todennäköisemmin helpompi löytää, ja työnhakijat ja -antajat ovat paremmin saavutettavissa, kun voidaan hyödyntää digitaalisia rekrytointivälineitä. Digitalisaation taso sekä laajempi hakualue ja sen tarjoamat mahdollisuudet erottavat siten kotimaisen ja ulkomaisen rekrytoinnin toisistaan. Haastateltavia pyydettiin lisäksi kertomaan muista mahdollisista eroavaisuuksista rekrytointiprosessien välillä. Vastauksissa korostettiin muun muassa sitä, että kansainvälinen rekrytointi kestää kauemmin ja työnhakijoiden taustat pyritään selvittämään ulkomailta rekrytoitaessa tarkemmin. Kansainvälisiin työnhakijoihin ja -tekijöihin käytetään myös enemmän aikaa työnantajan puolelta, sillä hakijoille pyritään viestimään maiden välisistä kulttuurieroista, kuten myös Felker (2012) ja Sparrow (2007) ovat todenneet, ja valituista työntekijöistä tullaan kotouttamisvaiheessa pitämään kotimaisiin työntekijöihin verrattuna enemmän huolta. Sparrow (2007) on lisäksi esittänyt työnantajan ja työntekijän yhteinen kieli on kriittinen tekijä, joka vaikuttaa

rekrytoinnin onnistumiseen. Haastatteluissa kieleen liittyvät tekijät tunnistettiin erottavan kotimaisen ja kansainvälisen rekrytoinnin toistaan. Hakuilmoitukset käännetään joko englanniksi tai haun kohdemaan paikalliselle kielelle, ja toisaalta haastattelut hoidetaan myös vieraalla kielellä. Työnhakijan kielitaidon varmistaminen on kansainvälisessä rekrytoinnissa kriittinen vaihe, jotta työntekijä pärjää työssä ja kotoutuminen uuteen maahan onnistuu. Kerätty tutkimusaineisto mukailee siten Felkerin (2012) ja Sparrown (2007) käsityksiä kansainvälisen rekrytoinnin kulttuuri- ja kielieroista. Kulttuurin ymmärtäminen ja yhteisen kielen omaaminen ovat kriittisiä tekijöitä sille, että kansainvälinen rekrytointi on kannattava.

*”Tietysti tässä kansainvälisessä rekrytoinnissa se iso juttu on se kielitaito. Eli ehkä se on se suurin ja totta kai sanotaan taas, että nää kulttuurilliset taustat, erilainen käsitys työnteosta ja tauoista, tän tyyppisiä tulee ja sit se kielitaito on kyllä iso juttu H8*

*”...täytyy paljon tarkemmin katsoa, että onko tämä henkilö se, joka hän sanoo olevansa...ja se on paljon enemmän tällaista holhoavaa siinä rekrytointiprosessissa, että siinä yritetään jo enemmän nähdä semmoisia, ketkä vois pärjätä töitten ulkopuolella.” H6*

Työnantajat pyrkivät jo etukäteen varmistumaan siitä, että rekrytoivat henkilöt ovat sopivia ja sopeutuvat paikalliseen kulttuuriin. Ei pelkästään kulttuurierojen ymmärtäminen, vaan myös niiden opettaminen työntekijälle, on työnantajan vastuulla. Lämsä ym. (2019) ovat tutkineet työnantajan roolia työntekijöiden kotoutumisessa ja sopeutumisessa uuteen ympäristöön ja todenneet, että työnantaja voi toimillaan edistää työntekijän sopeutumista paikalliseen kulttuuriin. Tutkimusaineiston perusteella tämä on asia, joka on otettu huomioon myös haastateltavissa organisaatioissa, mutta keinoja sopeuttamisesta ei eritelty.

Paikallisuus korostui vastauksissa, kun tarkastellaan kansainvälisen ja kotimaisen rekrytoinnin eroja. Kansainvälisessä rekrytoinnissa erityisesti työnhakijoilta odotetaan sopeutumista paikalliseen kulttuuriin, mutta työnantajan odotetaan taas olevan kykenevä sopeuttamaan työntekijä uuteen kulttuuriin omalla panoksellaan.

*”...itse prosessi, hakuprosessi ja valintaprosessi on aika samantyyppinen...työehdot, työsuhteeseen liittyvät ehdot, minkä mukaan, missä sijaintipaikka on ja kaikki ne sellaiset ehdot on, siinä on tietysti sitten eroja, mihin maahan ja missä maassa se paikka sitten täytetään.” H2*

Työnantajan pitää ymmärtää ulkomailta tulevan työntekijän omaa kulttuuritaustaa, sillä ilman sitä henkilön kotouttaminen uuteen kotimaahan ja pärjääminen uudessa työssä voi aiheuttaa haasteita. Työnantajan panostus hakijoiden sopeutumiskyvyn arviointiin koetaan siten olennaiseksi osaksi kansainvälistä rekrytointiprosessia. Sekä Sparrow (2007), Oppong (2018) että Brewster ym. (2016) ovat tutkineet kansainvälisten organisaatioiden paikallisuutta ja globaaliutta, ja he ovat todenneet, että kansainvälisyys ja paikallisuus vaativat työnantajilta tasapainottelua. Haastateltavat eivät kokeneet haasteita paikallisten ja kansainvälisten toimintamallien välillä todennäköisesti siksi, että liiketoiminta haastateltavissa yrityksissä on pääsääntöisesti keskittynyt Suomeen, jolloin liiketoiminnassa ja kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessa ei tarvitse huomioida kohdemaan paikallista kulttuuria. Kotimaisessa, paikallisessa kulttuurissa toimiminen helpottaa siten henkilöstöjohtamisen tasapainoilua kulttuuritekijöiden välillä.

Kotimaisen ja kansainvälisen rekrytinnin eroksi haastatteluaineistossa on noussut kulttuuristen tekijöiden lisäksi se, että kansainvälisessä rekrytinnissa työnhakijoita rekrytoidaan enemmän suosittelujen kautta. Suosittelut tulevat yleensä henkilöiltä, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet organisaatiossa.

*”...paras väylä on edelleen, jos sieltä yksi on tänne tullut ja todettu, että se on hyvä, niin helpoin tapa saada uusia hyviä tekijöitä niin kysyy tältä, että olisiko sulla niitä sukulaisia tai muita tuttuja, jotka haluais tulla myös töihin. Se on se, se on oikeesti kaikkein tehokkain ja edullisin tapa hankkia ulkomaalaista työvoimaa.” H7*

*”...eli tavallaan tällainen niinkun viesti kiertää tuolla pitkin, jotka tietää meidän työpaikoista eli mä en tiedä miksikä tätä kutsuttais, mutta tää koskee myös ulkomaita eli Ukrainasta saattaa soittaa, kun hänen tuttavansa tietää meidät tai hänen tuttavansa on ollut siellä ja kertonut, että meidän kautta voi saada töitä eli tällainen viidakkorumpu se kaiketi oikea termi...” H8*

Sekä Farndale ym. (2017) että Schmidt ja Jensen (2012) ovat todenneet, että kansainvälisessä rekrytoinnissa sosiaaliset verkostot ovat merkittävä keino saada työnhakijoista suositteluja. Haastateltavat vahvistivat tämän näkemyksen omilla vastauksillaan. Suositusten avulla tehtävät rekrytoinnit ovat sekä tehokkaita että edullisia vaihtoehtoja työnantajalle. Usein yhden onnistuneen rekrytoinnin jälkeen yrityksissä on onnistuttu rekrytoimaan lisää kansainvälistä työvoimaa suosittelujen kautta. Suosittelut ovat siten edelleen merkittävä keino työnantajille löytää uutta työvoimaa.

Haastateltavia pyydetiin kuvaamaan omia näkemyksiä ja kokemuksia siitä, mitä mahdollisuuksia ja haasteita kansainvälinen rekrytointi organisaatioille tarjoaa. Vastajien mukaan mahdollisuuksia on paljon, mutta suurin ja tärkein mahdollisuus, on uudet osaavat työntekijät. Ulkomaisten työntekijöiden uskotaan olevan motivoituneita ja osaavia, kuten myös Herstad ym. (2015) ja Joranli (2018) ovat todenneet. Erityisesti motivoitumista kuvastaa se, että työntekijä on valmis jättämään kotimaansa ja muuttamaan uuteen, ehkä entuudestaan vieraaseen maahan. Usein ulkomailta rekrytoitaessa työntekijällä on osaamista ja kokemusta tehtävästä työstä eli työnantajat saavat osaavaa työvoimaa kansainvälisen rekrytoinnin avulla.

*”Koska pääsääntöisesti meillä on 10 vuoden kokemus siitä, että kuinka osaavia, kuinka motivoituneita ne tekijät, jotka tänne tulee oikeesti on ja aika monet yritykset on sanonut, että jos he olis tämän tiennyt, niin he olis ajat sitten palkannut näitä.”*

*H5*

*”No mahdollisuuksia on ainakin paljon, tai se on se suurin, että meidän on helpompi löytää työnhakijoita, kun meillä on koko maailma käytössä.”* H1

Hakualueen laajeneminen esitetään myös yhtenä mahdollisuutena kansainväliselle rekrytoinnille. Vastaajat uskovat, että työnhakijoita on helpompi löytää, kun työmarkkinat ovat globaalit. Työnantajalla on oltava strategia sekä kansainvälisestä rekrytoinnista että siitä, miten se aikoo tavoittaa potentiaalisia työnhakijoita (Brewster ym. 2007; Moriarty ym. 2012). Strategian avulla työnantaja varmistaa, että se tavoittaa oikeanlaisia työnhakijoita. Työnhakijoiden tavoittamista käsitellään tarkemmin luvussa 5.3.

Vaikka kansainvälinen rekrytointi tarjoaa paljon mahdollisuuksia, myös haasteita rekrytoinneissa kohdataan. Haastateltavat tunnistivat haasteiksi erityisesti asenteet,



hallinnolliset ja lainsäädännölliset tekijät, kielitaidon, kulttuuri ja mielikuvat sekä työvoimatilanteen muualla Euroopassa.

*”Ja kansainvälisessä rekrytoinnissa se tietynlainen haastekerroin voi olla jopa se aikataulu versus täällä jo oleva työvoima, koska sehän voi parhaassa tapauksessa hoitua vuorokaudessa.” H5*

*”Et kyl edelleen vaan on niin, että ei sitä ymmärretä, et se kansalaisuus ei varsinaisesti vaikuta siihen, et mitä se työ on, mitä siitä maksetaan tai muuta...” H6*

*”...Euroopasta loppuu ammattitaitoiset työntekijät monelle alalle.” H4*

Vastaajien mukaan aikataulu ja rekrytoinnin kesto voi muodostua monelle työnantajalle haasteeksi, sillä usein tarve työntekijöille on akuutti. EU:n sisältä rekrytoitaessa työntekijöitä voidaan saada kohtuullisella aikataululla töihin, mutta EU:n ulkopuolelta tulevien lupa-asioissa voi kestää jopa useita kuukausia, jolloin työnantajan tulisi kyetä ennakoimaan työntekijätarvettaan pitkällä aikavälillä. Kausiluonteisessa työssä ennakointi on mahdollista, mutta äkillisen projektiin tai työntekijöiden vähenemiseen ei aina voida etukäteen varautua. Kansainvälisillä yrityksillä on vain harvoin pitkän aikavälin rekrytointistrategiaa (Felker 2012), vaikka tutkimusaineistosta kerättyjen vastausten perusteella pitkän aikavälin suunnittelua kansainvälisessä rekrytoinnissa tarvitaan erityisesti aikataulusyistä.

Aikataulujen lisäksi osaavien työntekijöiden riittävyys Euroopassa on koettu haastavaksi. Kun potentiaaliset työntekijät vähenevät, työnantajat joutuvat hakemaan työntekijöitä yhä kauempaa ja yhä vieraammista kulttuureista, joka voi haastaa sopeutumisen uuteen, erilaiseen maahan. Vieraasta kulttuurista saapuvat työntekijät voivat lisäksi synnyttää negatiivisia asenteita niin organisaatiossa kuin koko maassa, johon työntekijät saapuvat tekemään työtä. Asenteisiin vaikuttaminen ja siten kansainvälisen rekrytoinnin hyväksyminen koko yhteiskunnan tasolla on vastaajien mukaan kriittistä, jotta ilmapiiri ulkomailta tulevia työntekijöitä kohtaan olisi hyväksyvämpi. Teoreettisessa viitekehyksessä kansainvälisen rekrytoinnin haasteiksi on esitetty kulttuurilliset ja kielelliset tekijät (Sparrow 2007; Felker 2012), jotka ovat myös asioita, jotka eroavat kotimaisen ja kansainvälisen rekrytoinnin välillä. Asenteita kansainvälistä työvoimaa kohtaan ei ole erikseen teoreettisessa viitekehyksessä mainittu.

Haastateltavilta kysyttiin, miten he uskovat kansainvälisen rekrytoinnin kehittyvän lähitulevaisuudessa. Vastajat tunnistivat, että kansainvälinen rekrytointi tulee lisääntymään ja joillakin aloilla kansainvälinen rekrytointi tulee olemaan myös elinehto. Haastateltavat toivoivat, että asenteet kansainvälistä rekrytointia kohtaan paranisivat ja sen hyödyt ymmärrettäisiin kansallisesti paremmin. Hallinnolliset ja lainsäädännölliset tekijät tulevat haastateltavien mukaan vaikuttamaan myös kansainväliseen rekrytointiin jatkossakin, miten helppoa työperäinen maahanmuutto on (ks. esim. (Farndale ym. 2017). Myös maat, joista työnhakijoita jatkossa tullaan rekrytoimaan, voivat olla hyvinkin erilaiset, mitä tällä hetkellä.

*”Siis sehän on hallitusohjelmassa, että työperäistä maahanmuuttoa pitää lisätä ja siihen pitää panostaa.” H4*

*”Et ainakin ehkä noissa suorittavissa töissä niin kyllä mä luulen, että jos Suomessa meinataan kasvattaa kurkkua tai tomaattia tai pitää sikalaa tai kanalaa tai vastavaa, niin kyllä sinne vaan Suomen ulkopuolelta ne työntekijät tulevat.” H8*

*”Mä mielelläni vastaisin, että se tulee kasvamaan, mutta...vähintäänkin nää nykyiset saavutetut asemat tulee totta kai säilymään...se riippuu hyvin vahvasti siitä, mikä tää meidän poliittisen päätöksenteon maaperä tulevaisuudessa on.” H5*

Vastaajien mukaan tällä hetkellä työntekijöitä rekrytoidaan eniten Puolasta, Romaniasta ja Ukrainasta, mutta jo nyt on havaittavissa, että esimerkiksi puolalaiset työntekijät suuntaavat Suomesta korkeamman palkkatason maihin. Haastateltavien mukaan on todennäköistä, että jatkossa työntekijöitä haetaan Euroopan ulkopuolelta. Poliittinen ilmapiiri ja asenteet tulevat vastaajien mukaan vaikuttamaan myös siihen, miten kansainväliseen rekrytointiin tulevaisuudessa suhtaudutaan. Jos työperäistä maahanmuuttoa halutaan poliittisten päättäjien taholta lisätä, sen uskotaan myös näkyvät rekrytoinnin helpottumisena. Poliittinen ilmapiiri vaikuttaa siten siihen, miten kansainvälistymiseen suhtaudutaan. Brewsterin ym (2007) globaalissa HR-mallissa on huomioitu globalisaation mahdollisuus, mutta poliittisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä ei ole nostettu esiin mallissa, joka voidaan kuitenkin ymmärtää osaksi globalisaation mahdollisuutta. Tutkimusaineiston perustella yrityksellä voi olla tarve ja mahdollisuus rekrytoida henkilöstöä kansainvälisesti, mutta maan poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät eivät tue sitä. Yleisesti ottaen

kansainvälinen rekrytointi koetaan merkittäväksi osaksi tämän päivän, kuten myös tulevaisuuden rekrytointia, ja sen toivotaan helpottuvan niin digitalisaation kuin myös hallinnollisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden näkökulmasta.

### 5.3 Työnhakijoiden tavoitettavuus

Organisaatiot pyrkivät löytämään itselleen parhaat mahdolliset osaajat ja henkilöt, jotka edistävät organisaation strategian toteutumista ja kilpailuedun saavuttamista (Carpentier, ym. 2019; Baum ym. 2016). Haastateltavilta selvitettiin, millaisin keinoin he tavoittavat työnhakijoita, ja miten työnhakijoita voidaan houkutella hakemaan organisaatioon töihin. Vastausten perusteella työnantajan rekrytointi- ja viestintästrategia on lähtökohta työnhakijoiden tavoittamisessa.

*”Kyllähän tietyllä tavalla tää tavoitettavuus pitää lähteä jostakin tällöisestä strategiasta tai visiosta, että miksi me haemme niitä ihmisiä ja sekin vaihtelee siis toimialoittain ja aina pitää olla myöskin jotenkin semmonen ... että me houkuteltais niitä ihmisiä, jotka ovat jo töissä eikä pelkästään haeta niitä ihmisiä, jotka odottavat sitä ensimmäistä, toista tai sitä seuraavaa työtilaisuutta.” H5*

Rekrytointi perustuu organisaation ennalta määritettyyn strategiaan ja visioon, jotta avoimena olevat tehtävät saadaan täytettyä oikeanlaisilla ihmisillä ja oikeanlaisella osaamisella. Organisaation henkilöstöjohtaminen on strategista, kun HRM-prosessit ja toimintatavat ovat kytketty organisaation strategiaan tavoitteisiin (Bowen & Ostroff 2004). Strategisen HRM:n syntyyn vaikuttaa sekä organisaation oma henkilöstö (Bondarouk & Lepak 2016) että ulkoiset ympäristötekijät (Marler & Parry 2016). Aineistosta saatujen vastausten perusteella ulkoiset tekijät, kuten toimiala, vaikuttavat siihen, minkälainen strategia ja visio rekrytoinnille ja HRM:lle luodaan. Myös oman henkilöstön asenteet ja osaaminen (ks. esim. Herstad ym. 2015; Joranli 2018) luovat organisaation HRM:lle perustan. Työntekijöiden tai -hakijoiden osaamisen puute voi kannustaa yritystä kansainvälistymään ja luomaan kansainvälistä HRM-strategiaa. Toisaalta taas henkilöstön asenteet kansainvälistymistä kohtaan voivat olla syy siihen, miksi kansainvälistymistä ei lähdetä toteuttamaan. Strategisella suunnitelmallisuudella pyritään varmistamaan se, että organisaatio on toimintakykyinen myös uusien rekrytointien jälkeen, ja että organisaatio on valmis hankkimaan kansainvälistä työvoimaa. Kuten haastatteluaineistosta käy ilmi, rekrytoinneissa ei aina ole kyse työttömien työnhakijoiden palkkaamisesta, vaan myös jo

työelämässä olevien rekrytoinnista. Työttömän työnhakijan ja jo työelämässä olevan henkilön tavoittaminen voivat erota toisistaan ja se haastaa työnantajaa suunnittelemaan rekrytointistrategiansa ja työnhakijoiden tavoittamisen siten, että rekrytointiviestintä tavoittaa kaikki potentiaaliset työnhakijat. Viestinnälliset ratkaisut ovat siten työnhakijoiden tavoittamisen keskiössä (Baum ym. 2016).

Rekrytointiprosessin alkaessa työnantaja tekee valinnan siitä, millainen työpaikkailmoitus avoimesta paikasta luodaan ja missä kanavissa ilmoitus julkaistaan. Haastateltavat totesivat, että työpaikkailmoituksesta pyritään tekemään houkutteleva. Viestintä työnhakijoille rekrytointiprosessin aikana on merkityksellistä sekä hakijakokemuksen että rekrytointiprosessin sujuvuuden, mutta myös työnantajakuvan näkökulmasta (Baum ym. 2016). Viestintä rekrytointiprosessin aikana voi merkitä esimerkiksi houkuttelevaa työhakemusta tai työnhakijoiden informointia eri vaiheissa rekrytointia. Vaikka haastatelussa keskusteltiin työnantajabrändistä, työnhakijaviestintä rekrytointiprosessin aikana ei erikseen korostunut vastauksissa.

*”...ei auta, että me kuvitellaan, että kuluttaja tai asiakaskunta näkee meidät...ei se mee näin. Tän ymmärryksen sellainen järkevä eteenpäinvieminen niin kun brändimielessä on äärimmäisen tärkeitä, koska se heijastuu sitten suoraan siihen, miten me viestitään työpaikoista, miten me menestyään tässä kilpailussa.” H5*

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että työnantajabrändi ymmärretään asiaksi, jota yritys joutuu itse rakentamaan, ja joka vaikuttaa liiketoiminnassa menestymiseen. Työnantajakuva näkyy niin tavassa viestiä työpaikoista ulkoisille sidosryhmille kuin myös kilpailussa menestymisenä. Työnantajabrändin toivotaan vetoavan hakijoihin positiivisesti, sillä organisaation menestyminen kilpailulla toimialalla vaatii usein sitä, että organisaatio onnistuu houkuttelemaan parhaat kyvyt ja osaajat työntekijöikseen. Myös Ronda ym. (2018) ovat tutkimuksessaan todenneet, että positiivinen työnantajabrändi on kilpailuetu yritykselle. Työnantajan on siten strategisesti ymmärrettävä työnantajabrändin merkitys uusien työntekijöiden rekrytoinneissa. Vastaajien mukaan työnantajabrändiä rakennetaan ja viestitään usein digitaalisissa kanavissa. Digitaalisessa rekrytoinnissa erityisen positiivisena koettiin tavoitettavuuden parantuminen. Kulkarnin ja Chen (2019) mukaan myös tekoäly nopeuttaa työnhakijoiden tavoittamista. Vastaajien mukaan sekä työnhakijoiden että työnantajien tavoitettavuus on parantunut rekrytointiprosessien sähköistymisen myötä, mutta myös sosiaalisen median yleistyessä, kuten

myös Baum ja Kabst (2014) ovat todenneet. Tavoitettavuuden paranemisella tarkoitettiin muun muassa sitä, että osapuolet tavoittavat toisensa nopeasti ja yhteydenpito on helppoa ja vaivatonta hyödyntämällä välineinä esimerkiksi puhelinta, sähköpostia, WhatsApp -viestisovellusta sekä sosiaalista mediaa. Digitaalisten välineiden on siis koettu helpottavan ja tehostavan työnantajan ja työnhakijan välistä kommunikointia, kuten tutkielman teoreettisessa viitekehyksessäkin on todettu.

*”Aika harva haastattelu tapahtuu face-to-face. Aika usein se on Messenger, WhatsApp, Skype...” H3*

*”Sähköposti on se isoin, miten ne (työhakemukset/työnhakijoiden yhteydenotot) meille tulee, ainakin mulle. Sit on WhatsApp sellainen, mitä käytetään tänä päivänä tosi paljon...” H8*

Pikaviestisovelluksista, kuten WhatsAppista, on tullut sekä työnhakijoiden että työnantajien keskinäisen kommunikaation välineitä. Näiden avulla osapuolet tavoittavat toisensa nopeasti, joka vauhdittaa myös rekrytoinnin toteutumista. Vaikka työnantajat voivat kommunikoida yksittäisen hakijan kanssa nopeilla ja lyhyillä viesteillä missä ja milloin tahansa, organisaatiot pyrkivät kuitenkin tavoittamaan ja houkuttelemaan isoja työnhakijamassoja kerralla. Isoa työnhakijamassaa tavoitetaan haastattelujen vastausten perusteella rekrytointitapahtumien, internetissä olevien rekrytointialustojen sekä yhteistyökumppanien kautta. Esimerkiksi Nikolaoun (2014) mukaan yritykset voivat käyttää työnhakusivustoja työnhakijoiden tavoittamisessa, kun taas Joranli (2018) esittää isojen massojen tavoittamiseksi rekrytointitapahtumia ja mainontaa esimerkiksi radiossa. Haastatelluista kerätyn aineiston perusteella työnantaja hyödyntävät niin rekrytointimessuja kuin digitaalisia työnhakusivustoja. Hakijoiden tavoittamisen onnistumiseksi työnantajayritykset pyrkivät näkymään siellä, missä hakijat ovat.

*”...meidän pitää mennä sinne, missä ne potentiaaliset hakijat on...” H5*

*”...pyritään olemaan kaikissa (toimialueen rekrytointitapahtumissa) ihan vaan sen takia, että nimi tulee näkyviin...” H7*

*”Kyllä se tavoittaminen lähtee siitä, että meidän täytyy itse keksiä, missä meidät nähdään, missä meihin voi olla yhteydessä.” H6*

Työnantajat osallistuvat erilaisiin rekrytointitapahtumiin siksi, että he saavat näkyvyyttä työnhakijoiden keskuudessa. Näkyvyyden lisääntyminen edistää työnantajabrändin kehittymistä ja työnantajan tunnettavuutta työmarkkinoilla. Aggerholmin ja Anderseinin (2018) mukaan työnantajat voivat luoda merkityksellistä vuorovaikusta työnhakijoiden kanssa, kun Carpentierin ym. (2019) mukaan yritykset hyödyntävät erilaisia keinoja työnhakijoiden tavoittamiseksi. Tutkimusaineiston mukaan aktiivinen osallistuminen koetaan positiiviseksi tavaksi tavoittaa työnhakijoita. Brockin ja Buckleyn (2013) sekä Melanthioun ym. (2015) mukaan työnantaja voi olla rekrytoinneissa aktiivinen esimerkiksi internetin rekrytointisivustojen kautta.

*”Meillä järjestetään paljon ... rekrytapahtumia ympäri maakuntaa oikeestaan, mihin me lähetetään massapostituksella kutsuja meidän työnhakija-asiakkaille.” H4*

Isojen massojen tavoittaminen kerralla helpottaa työnantajan työtä avoimien työpaikkojen markkinoinnissa, brändimarkkinoinnissa sekä potentiaalisten työnhakijoiden tavoittamisessa. Massapostituksella lähetettävät kutsut rekrytointitapahtumiin voi olla yritykselle helppo tapa kontaktoida iso määrä työnhakijoita, mutta todellisuudessa tavoitettavuus voi olla hyvinkin pieni. Työpaikkailmoitukset jaetaan pääsääntöisesti useammassa eri kanavassa, koska tällöin ilmoituksen näkee todennäköisemmin useampi henkilö. Kun työpaikkailmoitus julkaistaan useammassa rekrytointikanavassa, saavutetaan kustannustehokkuutta (Baum & Kabst 2014). Silti paikkoja voidaan kohdennetusti mainostaa oikealle kohderyhmälle. Työnhakijoita voidaan kohdennetusti tavoittaa esimerkiksi yhteistyökumppanien avulla (Joranli 2018). Vastaajien mukaan oppilaitosyhteistyö tai ammatityhdistykset ovat tunnistettu toimiviksi kanaviksi tavoittaa työnantajaa kiinnostavia henkilöitä. Myös rekrytointitapahtumissa, kuten esimerkiksi messuilla, voidaan tavoittaa ison joukon työnhakijoita, mutta tapahtuma ei välttämättä kohdennu suoraan työnhakijoille, jotka olisivat yrityksestä kiinnostuneita. Tällainen tapahtuma on kuitenkin yritykselle hyvä mahdollisuus lisätä näkyvyyttään ja edistää työnantajabrändiään. Internetin rekrytointialustoilla työpaikkailmoitusten kohdentaminen ei välttämättä ole yhtä tehokasta kuin yhteistyökumppanien kautta, mutta toisaalta rekrytointialustojen kautta hakijoita voidaan tavoittaa suuri määrä maantieteellisesti riippumattomasti.

Rekrytoinneissa työnhakijoita tavoitetaan siis erilaisten rekrytointikanavien kautta. Kuten edellä on todettu, työnantajat pyrkivät näkymään erilaisissa rekrytointitapahtumissa ja rekrytointialustoilla houkutellakseen työnhakijoita hakemaan avoinna oleviin tehtäviin. Ollingtonin ym. (2013) ja Hartwellin ja Campionin (2020) mukaan sosiaalisen median kanavat ovat työnantajien keskuudessa suosittuja kanavia houkuttaa ja tavoittaa työnhakijoita. Internetissä sijaitsevista rekrytointikanavista haastatteluisissa nostettiin esiin erilaiset sosiaalisen median kanavat ja TE-palveluiden sivustot. Eräs vastaajista jopa totesi, että 95 % kerroista työnhakija on se, joka ottaa yritykseen yhteyttä ja kysyy avoimia työpaikkoja. Työnantajan oma aktiivisuus tai passiivisuus hakijoiden tavoittamiseksi vaikuttaa siten myös käytettäviin rekrytointikanaviin. Brockin ja Buckleyn (2013) sekä Melanthioun ym. (2015) mukaan työnhakijoiden tavoittaminen voi aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa rekrytoinnissa ja työnhakijoiden tavoittamisessa työnantajat etsivät hakijoita itse soveltuvista rekrytointikanavista, kuten esimerkiksi LinkedInistä tai muista sosiaalisen median kanavista. Passiivinen rekrytointi sopii taas tilanteeseen, jossa potentiaalisia hakijoita on riittävän paljon (Brock & Buckley 2013). Tutkimusaineiston mukaan enemmistö vastaajista toteuttaa rekrytointia ja työnhakijoiden tavoittamista aktiivisesti esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, mutta myös passiivisen strategian mukaan toimitaan.

*”Työpaikkailmoitukset pistetään nettiin, ne on omilla sivuilla ja sitten ne on työvoimatoimiston sivuilla ja sitten voidaan käyttää myös tämmöistä jotain ulkoista, esimerkiksi Duunitoria tai Oikotietä.” H1*

Haastatteluisia saatujen vastausten perusteella TE-palveluiden työnhakusivusto on käytetyin rekrytointikanava. Myös Duunitorin (2021) Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa käytetyimmiksi rekrytointikanaviksi nousivat TE-palvelut, Oikotie ja Duunitori, vaikkakin TE-palveluiden merkitys rekrytointikanavana on vähentynyt viime vuosina. Lähes kaikki tämän tutkielman tutkimusaineiston vastaajat ilmoittivat julkaisevansa työpaikkailmoitukset työvoimatoimiston sivuilla. Lisäksi ilmoitukset julkaistaan yrityksen omilla sivuilla. Sosiaalisen median kanavissa ja rekrytointialustoissa, kuten esimerkiksi Oikotiellä ja Duunitorissa, työpaikkailmoituksia julkaistaan satunnaisesti tehtävästä riippuen. Joranlin (2018) sekä Ollingtonin ym. (2013) mukaan erityisesti asiantuntijuutta vaativia tehtäviä julkaistaan useammin sosiaalisen median kanavissa kuin suorittavan tason tehtäviä. Tämä tuli ilmi myös tutkimusaineistossa, jossa todettiin, että asiantuntija- ja päällikkötason tehtäviä haetaan useammin esimerkiksi LinkedInin kautta. Suorittavan

tason tehtäviä hakevien ei nimittäin uskota käyttävän LinkedIniä. Oikeanlaisia hakijoita ei tavoiteta siis välttämättä kaikista kanavista, vaan rekrytoinnissa on huomioitava mainonnan kohdistaminen.

Sosiaalinen media on otettu osaksi rekrytointeja suurimmassa osassa haastateltavia organisaatioita. Sosiaalisen median rooli rekrytoinneissa on viime vuosina kasvanut ja sitä hyödynnetään niin työpaikkailmoitusten julkaisussa, työnantajabrändin rakentamisessa kuin myös työnhakijoiden houkuttelussa. Työnhakijoiden tavoitettavuus on haastateltavien mukaan parantunut sosiaalisen median käytön lisääntymisen myötä. Optimaalinen rekrytointi syntyy siitä, että tieto rekrytoinnin osapuolten välillä kulkee tehokkaasti, resursseja ei tuhlaata ja rekrytointimainonta kohdistuu potentiaalisille hakijoille (Alsaghir ym. 2020). Haastateltavien mukaan tavoitettavuus perustuu sosiaalisen median vaikuttavuuteen eli siihen, miten sosiaalisen median kanava saa työnhakijat liikkeelle ja aktivoitumaan työnhaussa.

*”2017 muistaakseni alkoi sosiaalisen median roolin kasvu ja kaikki yritykset ja organisaatiot alkoi puhua sen merkityksellisyydestä...” H5*

*”Kaikki paikat aina menevät kaikkiin somekanaviin.” H3*

*”Ei mua kiinnosta se, onko jollain 900 tai 9000 seuraajaa. Mua kiinnostaa tietyllä tavalla se vaikuttavuus. Mitä siinä sitten tapahtuu, niin se vaikuttavuuden konkretia, niin se täytyis jotenkin saada.” H5*

Sosiaalinen median hyödyntäminen rekrytoinneissa on lisääntynyt vahvasti viime vuosien aikana ja muutos näkyy siinä, että osa työnantajista julkaisee työpaikkailmoituksiaan aktiivisesti sosiaalisessa mediassa. Myös julkaisujen laatu ja se, miten ilmoituksilla tavoitetaan työnhakijoita, on vastaajien mukaan huomioitava näkökulma. Jos julkaisut eivät tavoita ihmisiä, sosiaalisessa mediassa tehdyn julkaisut ovat tarpeettomia ja työllistävät organisaatioita turhaan eli organisaation aika- ja kustannusresursseja ei käytetä tehokkaasti (ks. esim. Alsaghir ym. 2020). Sosiaalisen median käyttäminen työnhakijoiden tavoittamisessa voi myös riippua siitä, minkälaiseen tehtävään ollaan rekrytoimassa. Haastateltavat tunnistivat, että esimerkiksi LinkedIniä hyödynnetään useimmiten asiantuntijatehtäviin rekrytoitaessa, ei niinkään suorittavan tason tehtävien rekrytoinneissa. Kuitenkin Facebookia pidettiin yleisesti suosituimpana sosiaalisen median kanavana



houkutellessa työnhakijoita hakemaan avoimena olevia tehtäviä, kuten myös Ollington ym. (2013) ovat tutkimuksessaan todenneet. Lähes vuosikymmen myöhemmin rekrytoinneissa hyödynnetään edelleen samoja sosiaalisen median kanavia.

Sosiaalisen median vaikuttavuutta voidaan lisätä hyödyntämällä erilaisia ryhmiä, joissa avoimia työpaikkoja voidaan mainostaa, ja voidaan tavoittaa potentiaalisia kohde-ryhmiä. Ryhmät voivat olla joko työnantajan itsensä perustamia tai vaihtoehtoisesti tietyn alan opiskelijoiden tai ammattikunnan omia kokoontumispaikkoja, jossa työnantajat voivat julkaista avoimia työpaikkoja tai mainostaa itseään työnantajana. Erilaisten ryhmien lisäksi työnantajat voivat pyytää esimerkiksi rekrytoivaa esimiestä jakamaan työpaikkailmoituksen omilla somekanavissa.

*”Meillä on Facebook-sivut Kesätyöpaikat Satakunnassa...sinne siirretään kaikki meidän Satakunnan alueen avoimet kesätyöpaikat, et se on semmonen aika hyvä kanava. Löytää yhdestä, ei tarvitse kunnittain hakea mistään erikseen.” H4*

*”Meillä on esimerkiksi tossa Facebookissa sellainen ryhmä, kun Puolalaiset Suomessa ja sitten Työ puolalaisille Suomessa, johon pistetään työpaikat.” H3*

*”...siinä vaiheessa, kun työpaikka julkaistaan, niin sen jälkeen pyydetään myös, että esimies, ainakin esimies, julkaisee omilla somekanavissaan ja HR samalla tavalla...” H2*

Työpaikkailmoituksille pyritään saamaan mahdollisimman laaja näkyvyys kustannustehokkaasti ja pienillä resursseilla. Siksi haastateltavissa organisaatioissa hyödynnetään sosiaalisen median ryhmiä, koska ne ovat maksuttomia tapoja tavoittaa potentiaalisia työnhakijoita. Kuten haastattelujen lainauksista havaitaan, ryhmiä hyödynnetään sekä kotimaisissa että kansainvälisissä rekrytoinneissa. Myös Farndale ym. (2017) ovat todenneet, että työnantajat voivat tavoittaa kansainvälisiä työnhakijoita sosiaalisten verkostojen kautta. Facebookissa olevat ryhmät ovat siten yksi keino yrityksille tavoittaa potentiaalisia työnhakijoita myös kansainvälisesti. Lisäksi työpaikkailmoitusten jakamiseen sosiaalisessa mediassa voi osallistua kaikki organisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, esimerkiksi esimiehet, kuten haastateltava H2 on todennut. Näin ilmoitukset saavat laajaa näkyvyyttä eri sidosryhmissä ja tavoittaa henkilöitä, jotka eivät välttämättä etsi juuri työpaikkaa. Ollington ym. (2013) ovat kuitenkin todenneet, ettei työnantaja voi vaatia

työntekijöitään jakamaan työpaikkailmoituksia tai toimimaan organisaation brändilähettiläänä vapaa-aikanaan omassa sosiaalisen median kanavassaan.

Työnhakijoiden tavoittaminen erityisesti kansainvälisillä työmarkkinoilla tapahtuu usein suosittelujen (Schmidt & Jensen 2012) tai kuulopuheen (word-of-mouth) kautta (Stockman ym. 2020; Carpentier ym. 2019). Jos työnantajalla on jo entuudestaan ulkomaisia työntekijöitä, työnantaja selvittää usein heiltä kontakteja henkilöihin, jotka olisivat kiinnostuneita työllistymään yritykseen. Kontaktien kautta rekrytointia pidetään yleisesti melko luotettavana tapana saada uusia työntekijöitä ulkomailta.

*”...ehkä meidän paras rekrytointikanava on ne meidän omat työntekijät, mitä meillä on.” H6*

*”Työpaikkailmoituksia julkaisemalla niissä paikallisissa tavoissa ja ne on aika poikkeuksetta ollut samankaltaiset, että me ollaan jonkun verran sitten pyritty näiden yhteyshenkilöiden kautta lisäämään tämmösten uudenlaisten työvälineitten ja sitten semmoisen tietynlaisen suosittelun...” H5*

*”...silloin kun me laitetaan se paikka auki, niin silloin me erityisesti mietitään se, että se myöskin. varmistetaan se, että se menee sit meidän siellä toisen maan kanavissa...” H2*

Kontaktien kautta rekrytoimisen lisäksi haastateltavat nostivat esiin paikallisuuden tärkeyden. Kun työnhakijoita halutaan tavoittaa kansainvälisesti, avointen työpaikkailmoitusten tai työnantajan muu viestintä näkyy paikallisissa kanavissa. Kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessa ja siten myös rekrytoinnissa organisaatioiden on huomioitava paikallisuus (Farndale ym. 2017; Sparrow 2007). Aineiston perusteella sosiaalista mediaa, kuten Facebookia, LinkedIniä ja Instagramia käytetään toisinaan työnhakijoiden tavoittamiseen ja houkutteluun ulkomailta rekrytoitaessa. Kuten kotimaan rekrytoinneissa, myös kansainvälisestikin työnhakijoita voidaan tavoittaa messujen ja rekrytointialustojen kautta. Lisäksi EURES:in avulla työnantaja voi löytää työnhakijoita tai toisinpäin; myös työnhakija voi olla itse aktiivinen etsimään työpaikkaa ulkomailta

Kansainvälisissä rekrytoinneissa hyödynnetään vain vähän digitaalisia ratkaisuja. Sosiaalista mediaa kuitenkin hyödynnetään erityisesti silloin, jos yritys käyttää sosiaalista mediaa aktiivisesti myös kotimaisissa rekrytoinneissa. Kansainvälisillä työmarkkinoilla

julkaisut paikallisiin sosiaalisen median kanaviin tekevät yleensä työnantajan yhteistyökumppanit. Haastateltavien mukaan sosiaalinen media ja digitalisaatio ovat vähäisissäkin määrissä käytettynä lisännyt tavoitettavuutta ja saavutettavuutta työnhakijoiden ja työnantajien välillä. Työnhakijoiden on helppo lähestyä työnantajaa esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä ja työnantajan näkökulmasta on taas kätevää, jos työnhakijat voidaan haastatella video- tai onlinehaastatteluin. Lisäksi digitalisaation avulla työnantajat ovat voineet helposti laajentaa työnhakijoiden hakualuetta.

*”...on Facebookissa huomannut, että joku ulkomaalainen firma hakee meidän nimellä jossain ukrainalaisessa ryhmässä työntekijöitä.” H6*

Toisinaan työnantaja ei edes tiedä, että heidän työpaikkailmoituksiaan jaetaan sosiaalisessa mediassa. Usein kyseessä on kansainvälinen rekrytointiyritys, joka on löytänyt työpaikkailmoituksen suomalaiselta työnhakusivustolta ja päättänyt jakaa ilmoituksen omissa kanavissaan. Haastateltavien mukaan tällaisissa tapauksissa ulkomainen rekrytointiyritys tarjoaa työnhakijoita suomalaiselle yritykselle ja pyytää välityspalkkiota, jos rekrytointi onnistuu.

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan hyödynnä sosiaalisen median kanavia edes kotimaisissa rekrytoinneissa. Työnantajan odotetaan olevan yleisesti aktiivinen sosiaalisessa mediassa, jotta sosiaalisesta mediasta olisi hyötyä rekrytoinneissa. Jos työnantajalla on valmis strategia sosiaalisen median käytöstä ja työnantaja päivittää aktiivisesti myös muita ajankohtaisia asioita omalla kanavallaan, myös rekrytoinnissa hyödytään haastateltavien mukaan aktiivisista sosiaalisen median kanavista ja yrityksestä kiinnostuneista seuraajista. Osa vastaajista oli toisaalta sitä mieltä, ettei sosiaalista mediaa hyödynnetä vielä niin paljon kuin mahdollista eli potentiaalia olisi vielä tehostaa rekrytointia sosiaalisen median kanavien aktivoinnin avulla.

*”...meidän kv-rekryssä ei juurikaan oo mitään sosiaalisen median kanavia siinä mielessä käytössä.” H5*

*”Me ei olla esimerkiksi juurikaan kovin usein missään LinkedInissä mainostamassa paikkoja tai ei Facebookissa juurikaan.” H6*

*”Tällä hetkellä mä en oikein näe, että sosiaalisella medially on välttämättä ihan niin suuri rooli vielä, sillä voisi olla paljon isompikin.” H7*

*”...joku tällainen meidän tyyppinen firma, joka ei juuri sosiaalista mediaa käytä, niin se jos me lähdetään sinne vaan paukuttamaan työpaikkailmoituksia, niin mä en usko, että siitä tulee mitään sellaista, mitä me ei saavutettais ilmankin. Et kyl mä näen niin päin, että sen firman täytyy olla sosiaalisessa mediassa aktiivinen kaikilla tavoilla ja luoda semmonen oma, vähän niin kuin seuraajakunta, mut semmonen oma tyyli, millä siellä mennään.” H6*

Sosiaalisen median käyttämättömyys voi olla myös osa työnantajabrändiä. Jos organisaatio kokee, ettei sillä ole riittäviä resursseja panostamaan sosiaaliseen mediaan täysipainoisesti, silloin sosiaalisen median kanavia ei kannata käyttää. Alldenin ja Harrisin (2013) mukaan kuitenkin digitaalinen rekrytointi ja sosiaalisen median käyttäminen luovat positiivista työnantajakuva. Osa vastaajista kommentoi, että pelkkien työpaikkailmoitusten jakaminen sosiaalisessa mediassa ei toimi, vaan muutakin sisältöä pitää pystyä tuottamaan, jotta kanava on mielenkiintoinen ja kerää aktiivisia seuraajia. Aineiston perusteella voidaan todeta Alldenin ja Harrisin (2013) näkemykseen lisäyksenä se, että positiivista kuvaa voidaan luoda olemalla aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Pelkkä sosiaalisen median kanava ei riitä houkuttelemaan työnhakijoita.

Vaikka sosiaalisen median käytössä on tunnistettu hyötyjä, myös haittoja on havaittu. Työpaikkailmoituksen julkaiseminen sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi Facebookissa tai LinkedInissä saa paljon näkyvyyttä isolle joukolle ihmisiä. Tunnistetut haasteet liittyvät työnantajabrändin rakentamiseen.

*”Hyvänä puolena on mahdollista laittaa ilmoitus siten, että se pääsee monille, mut siis tässä on aina se huono puoli, että kaikki voi kommentoida ihan vapaasti, joka nykyaikana ei ole ehkä niin hyvä.” H3*

*”...siellä käydään nimenomaan sitä brändikeskustelua, millä tavalla työnhakijaa kohdellaan..., et se brändi tulee entistä tärkeemmäksi, koska se kaikki tieto leviää hyvinkin nopeasti.” H2*

Työnantajakuva voi muotoutua epäedulliseksi, jos sosiaalisessa mediassa työnantaja kirjoitetaan negatiivisesti. Kyse on negatiivisesta kuulopuheesta (word-of-mouth), johon työnantaja ei itse pysty aina vaikuttamaan (Stockman ym. 2020). Negatiivisessa kommentoinnissa voi olla kyse todellisista asioista, joihin yrityksen tulisi toiminnassaan puuttua, mutta toisinaan kyse voi olla myös yrityksen maineen tahraamisesta ilman todellisia perusteita. Tällaiselta brändinvastaiselta kommentoinnilta työnantajan on vaikea suojautua. Viestintästrategiaa suunnittelemalla ja toteuttamalla yritys voi kuitenkin pyrkiä minimoimaan negatiivisen viestinnän vaikutukset (Stockman ym. 2020). Haastatelussa tunnistettiin negatiivisen kuulopuheen ja kommentoinnin vaikutukset yrityksen brändiin. Negatiiviset kokemukset sosiaalisessa mediassa on yksi syy, miksi sosiaalista mediaa ei haluta rekrytoinneissa hyödyntää.

Brändihaasteiden lisäksi myös sosiaaliseen mediaan ja yksityisyydensuojaan liittyvät kysymykset mietityttävät organisaatioita (ks. esim. Melanthiou ym. 2015). Rekrytointiprosessissa on noudatettava hakijan yksityisyydensuojaa ja työntekijän valintaa tehtäessä valintaperusteet eivät saa olla syrjiviä. Lainsäädännölliset ja yksityisyydensuojaan liittyvät tekijät voivat myös vaihdella maittain (Farndale ym. 2017), joten kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten on oltava tietoisia siitä, minkälaisia paikallisia lainsäädöksiä sosiaalisen median käytöstä rekrytoinneissa on. Työnantajille voi siten olla epäselvää, mitä tietoja sosiaalisesta mediasta voidaan hyödyntää rekrytointipäätöstä tehtäessä.

*”Sit yksi, mikä toki liittyy sosiaaliseen mediaan, on nää kaikki mikä liittyy vaikkapa yksityisyydensuojaan. Näähän on sellaisia asioita, joita tosi paljonkin pitää siinä rekrytointiprosessissa miettiä ja kattoa, että kaikki mitä ja mihin voi käyttää...” H2*

Vaikka sosiaalinen media helpottaa työnhakijoiden tavoittamista, sen käyttäminen ei ole yksinkertaista erilaisten haasteiden vuoksi. Lainsäädännölliset ja yksityisyydensuojaan sekä työnantajabrändin muodostukseen liittyvät tekijät asettavat työnantajat tilanteeseen, jossa sosiaalisen median käyttöä ja todellisia hyötyjä joudutaan arvioimaan. Haasteista huolimatta sosiaalisen median roolin rekrytoinneissa uskotaan tulevaisuudessa kasvavan. Myös ne organisaatiot, joissa sosiaalinen media ei ole ollut osana rekrytointia ja työnhakijoiden tavoittamista, ovat suunnitelleet sosiaalisen median hyödyntämistä rekrytoinneissa. Osalla haastateltavista on jo selkeä visio siitä, mitä sosiaalisen median rooli heidän rekrytoinneissaan ja työnantajabrändinsä rakennuksessa tarkoittaa.

*”No siis aivan varmasti tulee lisääntymään johtuen siitä, et meidän väestö alkaa kohta kaikki olemaan semmoisia, että ne käyttää sosiaalista mediaa niin, mut se kuinka paljon se tulee tuossa itse työnhakuprosessissa olemaan, niin sitä en osaa kyllä sanoa.” H7*

*”Ollaan tehty Facebook-sivut ja LinkedIn-sivut ja sinne tullaan panostamaan tulevaisuudessa.” H1*

*”No meillä on tavoite, että sitä (sosiaalinen media) käytettäis kaikessa..., että se olis semmonen aktiivisesti päivitettävä kanava, missä jatkuvasti annettais sekä taas vinkkejä työnhakijoille ja pidettäis vähän niin kuin sellaista keskustelumielistä ilmapiiirillä ja vinkattais just omista paikoista...” H7*

Yleisesti ottaen sosiaalinen media herätti haastateltavissa paljon erilaisia ajatuksia ja mielipiteitä. Osalle sosiaalinen media on melko vieras, kun toiset taas hyödyntävät sitä paljon työnhakijaviestinnässään. Pääsääntöisesti nuoremmat haastateltavat ovat vanhempia kiinnostuneempia sosiaalisesta mediasta ja sen merkityksestä rekrytoinneissa. Nuorten määrän työmarkkinoilla lisääntyessä myös erilaisten sosiaalisten medioiden hyödyntäminen rekrytoinneissa on odotettavissa lisääntyvän. Sosiaalinen media ja digitalisaatio ovat haastateltavien mukaan tuonut uusia toimintatapoja ja keinoja tavoittaa työnhakijoita. Viestinnän helpottuminen rekrytoinnin osapuolten välillä on kuitenkin lisäksi tuonut mukanaan lieveilmiöitä, jotka voivat erityisesti vaikuttaa työnantajabrändiin.

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten organisaatiot tavoittavat ja houkuttelevat kansainvälisiä työnhakijoita digitaalisen rekrytoinnin avulla Euroopassa. Päättökysymystä lähdettiin ratkaisemaan selvittämällä, millaista kansainvälinen rekrytointi Euroopassa on, mikä on digitalisaation roolin rekrytoinneissa sekä miten organisaatiot tavoittavat työnhakijoita. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa HR- ja rekrytointialan ammattilaista, jolla on kansainvälisen rekrytoinnin kokemusta. Haastatteluista kerätyn aineiston ja teoreettisen viitekehyksen avulla ratkaistiin päätökyskysymystä alatutkimuskysymyksien avulla.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen, *mikä on digitalisaation rooli rekrytoinnissa*, avulla tarkasteltiin digitalisaation ja rekrytoinnin yhteyttä. Rekrytointi on digitalisoitunut viimeisen parin vuosikymmenen aikana ja uudet digitaaliset palvelut ja järjestelmät ovat tulleet osaksi organisaatioiden rekrytointiprosesseja. Brockin ja Buckleyn (2013, 278) mukaan tietointensiivinen yhteiskunta vauhdittaa organisaatioiden rekrytointikäytäntöjen uudistamista. Tutkimuksen tulosten perusteella erityisesti digitalisaatio on muuttanut rekrytointikäytäntöjä ja lisäksi on odotettavissa, että organisaatioiden rekrytointi muuttuu myös jatkossa uusien digitaalisten palveluiden myötä. Digitalisaatio tehostaa organisaatioiden HR-käytäntöjä (Kulkarni & Che 2019, 2) ja vaikka digitaaliset ratkaisut ovat jo HR- ja rekrytointikäytäntöjen arkea, jatkuvasti uudistuvassa teknologiassa on vielä paljon hyödynnettävää. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että teknologinen osaaminen ja tahtotila hyödyntää uusia digitaalisia palveluita vaihtelevat yrityksittäin ja rekrytoinnin digitalisoinnin voidaan todeta olevan kahtiajakautunutta. Toiset organisaatiot hyödyntävät teknologiaa HR-prosesseissaan säännöllisesti, kun toiset taas pitäytyvät perinteisissä HR-prosesseissa.

Rekrytointiprosessi on yrityksestä riippumatta hyvin samanlainen ja digitalisaatio näkyy prosessin eri vaiheissa. Työpaikkailmoitukset julkaistaan rekrytointialustoilla, yrityksen omilla verkkosivuilla sekä sosiaalisen median kanavissa. Työhakemukset ja CV:t vastaanotetaan joko rekrytointialustalle tai sähköpostitse. Lisäksi työnantajilla olisi mahdollista hyödyntää tekoälyyn perustuvia arviointi- ja valintatyökaluja. Arviointi- ja valintatyökalut ovat kuitenkin ominaisuuksia, joita yritykset eivät vielä aktiivisesti käytä, mutta olisivat tulevaisuudessa kiinnostuneita hyödyntämään niitä, sillä tekoälyn uskotaan

lisäävän rekrytointien kustannustehokkuutta (Upadhyay & Khandelwal 2018, 257). Kustannustehokkuus ja liiketoiminnan taloudellinen menestys ovat henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa merkittävästi korostuneita teemoja ja haasteita (Beer ym. 2015, 428, 433), ja siksi yritysten HR-käytäntöjä tehostamalla pyritään varmistamaan kustannustehokkuutta ja liiketoiminnallista menestystä, mutta myös samalla käyttäjäystävällisyyttä. Tekoäly on koettu yhdeksi ratkaisuksi näihin henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Kaikkia rekrytoinnin osa-alueita ei toisaalta haluta digitalisoida, vaan esimerkiksi työntekijän valintaan liittyvä prosessi toteutetaan edelleen ihmisvoimin. Elektroninen henkilöstöjohtaminen ja digitaaliset HR-käytännöt ovat HRM:n tukitoimia, jotka tukevat HR-ammattilaisten työtä (Bondarouk ym. 2017a, 1354). Kuten tutkimuksen tuloksissakin havaittiin, rekrytointia tehdään edelleen ihmisvoimin, mutta teknologiasta saadaan siihen tukea.

Digitalisaation avulla pyritään luomaan kilpailuetua, tehostamaan rekrytoinnin ajankäyttöä ja taloudellisia resursseja (Phillips & Gully 2015, 1417). Digitaalinen rekrytointi on siten tunnistettu yritysten kriittiseksi menestystekijäksi. Ja vaikka teknologisia ratkaisuja hyödynnetään kaikissa rekrytoinneissa jo jollain asteella, paljon mahdollisuuksia on vielä tarjolla. Rekrytoinnin digitalisoitumisessa on kuitenkin huomioitava, että muutokset tapahtuvat asteittain ja vähitellen. HR-käytännöt ovat muuttuneet vähitellen digitaaliseen suuntaan, eivätkä prosessit ja järjestelmät uusiudu hetkessä. Tämä näkökulma ei käy ilmi elektronisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa, vaikka EHRM:n on todettu rakentuneen useamman vuosikymmenen aikana.

Tutkielman toisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitettiin *millaista kansainvälinen rekrytointi on Euroopassa*. Organisaatiot rekrytoivat henkilöstöä Euroopasta, jos työvoimaa tai oikeanlaista osaamista ei ole kotimaassa tarjolla (Bossler ym. 2016; Moriarty 2012). Tutkimuksen tuloksissa työperäisen maahanmuuton hyödyntämistä perusteltiin sillä, ettei oikeanlaista työvoimaa ole saatavilla, työnhakijoilla ei ole riittävää osaamista tai projektiluontoiseen tehtävään tarvitaan suuri määrä tekijöitä kerralla. Tutkimuksen tulokset vahvistavat siten teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt syyt kansainväliselle rekrytoinnille. Organisaatiot rekrytoivat henkilöstöä edelleen Euroopasta, mutta tutkimuksen tuloksissa tunnistettiin, että osaava työvoima on loppumassa myös Euroopasta, jolloin rekrytointia on suunnattava entistä kauemmaksi.

Tutkimuksessa havaittiin, että kansainvälisen rekrytoinnin mahdollisuuksia ovat osaavan työvoiman löytäminen ja siten liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Digitalisaation ja hakualan laajeneminen parantavat työnantajan mahdollisuuksia löytää potentiaalista työvoimaa kansainvälisiltä markkinoilta. Teknologiset ratkaisut helpottavat



kansainvälistä rekrytointia, vaikka tutkimuksen tulosten mukaan kansainvälisesti digitaalisia rekrytointiratkaisuja hyödynnetään vähemmän kuin kotimaisissa rekrytoinneissa. Brewsterin ym. (2007) mukaan henkilöstötoimintojen kansainvälistyminen on mahdollista, jos HR:n tiedonsiirto on digitalisoitu. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kriittisimmät toiminnot, kuten esimerkiksi työhakemusten toimittaminen ja työpaikkailmoitusten julkaisu, ovat digitalisoitu, mutta muut rekrytointiprosessin vaiheet toimivat vielä perinteisen mallin mukaan. Globaalia HR:ää on siten mahdollista toteuttaa vähäisemmälläkin digitalisaation asteella. Mareen ym. (2019) sekä Calvasinan ym. (2014) mukaan organisaatioiden HR-käytännöt ja rekrytointiprosessit ovat tehokkaampia, kun niissä hyödynnetään teknologiaa. Tutkimuksessa havaitun teknologisen kehityksen erivaiheisuus eri maissa aiheuttaa kuitenkin sen, ettei kaikkia digitaalisia mahdollisuuksia saada kansainvälisessä rekrytoinnissa hyödynnettyä.

Kansainvälisessä rekrytoinnissa ei hyödynnetä digitalisaatiota yhtä vahvasti kuin kotimaisessa rekrytoinnissa. Tutkimuksen tuloksissa havainnoksi esitettiin sen, että kaikilla digitalisaatio ei ole yhtä kehittynyttä. Jopa Euroopan sisällä on maita, joissa esimerkiksi online- tai videohaastattelujen järjestäminen ei onnistu. Tällöin työnantajat joutuvat pohtimaan muita tapoja haastattelun toteuttamiseksi ja usein nämä vaihtoehdot ovat vähemmän tehokkaita aika- ja kustannusnäkökulmasta. Moriartyn ym. (2012) mukaan kansainväliseen rekrytointiin ryhdytään, kun halutaan kustannussäästöjä. Kustannusnäkökulma ei kuitenkaan korostunut tutkimuksen tuloksissa, vaan tutkimusaineiston perusteella yrityksille on kustannuksia olennaisempaa löytää osaavia työntekijöitä.

Mahdollisuuksien lisäksi kansainvälisessä rekrytoinnissa kohdataan haasteita erityisesti kulttuuristen tekijöiden ja kielitaidon vuoksi. Kulttuurieroja esiintyy muun muassa työskentelytavoissa ja yleisesti kotoutumiseen liittyvissä tekijöissä (Felker 2012, 265–267). Kansainvälisesti rekrytoitaessa työnantajalla ja työntekijällä on oltava yhteinen kieli, jonka avulla työntekijä perehdytetään työtehtävään. Yhteisen kielen puuttuminen voi aiheuttaa haasteita työssä (Sparrow 2007, 859). Kielitaito onkin yksi syy, miksi työnantajat usein haluavat itse haastatella työnhakijaa. Työnhakijan kielitaito halutaan varmistaa ennen rekrytointipäätöksen tekemistä.

Lisäksi tutkimuksen tuloksissa haasteiksi tunnistettiin poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät, jotka luovat kansallisen ilmapiirin siitä, miten kansainväliseen rekrytointiin suhtaudutaan. Poliittisten päätösten perusteella kansainväliseen rekrytointiin voidaan joko kannustaa tai sitä voidaan vaikeuttaa.

Kansainvälisen rekrytoinnin tunnistettiin vastaavan pitkälti kotimaassa tapahtuvaa rekrytointia, kuten myös teoreettisessa viitekehyksessä on ilmennyt. Tutkimuksen tuloksissa eroavaisuuksia nostettiin lähinnä digitalisaatioon ja työnhakijoiden tavoittamiseen liittyvistä teemoista. Kolmannen alatutkimuskysymyksen, *miten työnhakijoita tavoitetaan*, avulla tarkasteltiin sekä kotimaisia että kansainvälisiä rekrytointeja työnhakijoiden houkuttelun ja tavoittamisen näkökulmasta. Työnhakijoiden tavoittamisen teemasta tutkimuksen tuloksista korostui viestinnän, työnantajabrändin sekä sosiaalisen median rooli.

Tutkimuksessa havaittiin, että rekrytointi- ja viestintästrategia toimii perustana työnhakijoiden tavoittamiselle. Strategia tehdään sekä kotimaisia että kansainvälisiä rekrytointeja varten. Rekrytoinnin alkaessa työnantaja tekee päätöksen siitä, miten ja missä avoimesta työpaikasta viestitään (ks. esim. Baum ym. 2016). Viestintää suunnittelemalla ja toteuttamalla työnantaja rakentaa samalla omaa brändiään organisaation ulkoisten sidosryhmien silmissä. Työnantajabrändin ja toimivan viestinnän avulla työnantajat onnistuvat houkuttelemaan työnhakijoita hakemaan avoimiin työpaikkoihin.

Työnantaja valitsee kanavat, jossa se haluaa työnhakijoille näkyä, ja joissa se kokee tavoittavansa parhaiten potentiaalisia työnhakijoita. Sosiaalisen median kanavien esimerkiksi LinkedInin ja Facebookin, käyttö on yleistynyt viime vuosina merkittävästi. Sosiaalinen media helpottaa sekä työnhakijan että työnantajan tavoitettavuutta, ja sosiaalisen median läsnäolollaan työnantaja pyrkii rakentamaan itselleen positiivista brändiä (Ronda ym. 2018, 573). Aina sosiaalisen median läsnäolo ei kuitenkaan luo pelkkää positiivista kuvaa yrityksestä, vaan myös negatiiviset viestit leviävät nopeasti (Stockman ym. 2020).

Työnantajan läsnäolo sosiaalisessa mediassa on positiivinen asia työnantajakuvalle (Alden & Harris 2013, 40). Tutkimuksen tuloksissa esitettiin kuitenkin huomio, että jos työnantajan sosiaalisen median kanava ei sisällä muuta kuin mainoksia työpaikkailmoituksista, ei sen rooli rekrytointikanavana ei ole merkittävä. Työnantajan yleinen aktiivisuus sosiaalisessa mediassa lisää houkuttelevuutta ja näkyvyyttä potentiaalisten työnhakijoiden kesken, jolloin myös rekrytointikanavana sillä on toimiva rooli työnhakijoiden tavoittamisessa. Pelkkä läsnäolo sosiaalisessa mediassa ei siten ole riittävä houkuttelukeino.

Tutkielman päätutkimuskysymystä *miten organisaatiot tavoittavat ja houkuttelevat kansainvälisiä työnhakijoita digitaalisen rekrytoinnin avulla Euroopassa* on ratkaistiin selvittämällä digitaalisen rekrytoinnin, kansainvälisen rekrytoinnin ja työnhakijoiden tavoittamisen ominaispiirteitä. Tutkielman teoreettisen viitekehysten perusteella digitaalinen rekrytointi on yleistynyt niin, että lähes kaikissa rekrytoinneissa hyödynnetään

teknologisia ratkaisuja, jotka helpottavat rekryointiprosessien toteuttamista. Myös työnhakijoiden tavoittaminen tapahtuu digitaalisia kanavia hyödyntämällä, ja työnantajat ja hakijat voivat kommunikoida keskenään helposti teknologian avulla.

EU-maiden välinen kansainvälinen rekryointi on usein vaivattomampaa, koska EU:ssa on mahdollistettu työntekijöiden vapaa liikkuvuus. Jos työntekijöitä halutaan rekrytoida EU:n ulkopuolelta, rekryointi vie kauemmin aikaa työlupaprosessien vuoksi. Yleisesti ottaen tutkimuksen tulosten mukaan kansainvälinen rekryointi kestää kotimaista rekryointia pidemmän aikaa, koska työntekijä siirtyy maasta toiseen ennen kuin työt voidaan aloittaa. Kansainvälisen rekryointistrategian avulla työnantajat voivat kuitenkin ennakoida rekryointitarpeitaan, jossa he myös tekevät suunnitelman siitä, miten ja mistä työnhakijoita tavoitetaan.

Työnhakijoiden tavoittaminen ei eroa juuri lainkaan kotimaisen ja kansainvälisen rekrytoinnin osalta. Kansainvälisillä työmarkkinoilla työntekijöitä tavoitetaan enemmän suosittelujen (ks. esim. Schmidt & Jensen 2012) kuin sosiaalisen median kautta, kun taas kotimaisessa rekrytoinnissa sosiaalinen media on vahvemmassa roolissa kuin suosittelut. Tutkimustuloksista havaittiin siten, että kansainvälisessä rekrytoinnissa hyödynnetään vain vähän digitaalisia ratkaisuja työnhakijoiden tavoittamiseksi ja isompi painoarvo kansainvälisessä rekrytoinnissa on suosittelujen ja olemassa olevien työntekijöiden kautta tapahtuva työnhakijoiden tavoittaminen. Lisäksi kansainvälisessä rekrytoinnissa korostetaan erityisesti paikallisten rekryointikanavien käyttöä. Yleisesti ottaen työnantajat haluavat näkyä siellä, missä potentiaalisen työnhakijat ovat. Kun oikeat kanavat löytyvät, saavutetun näkyvyyden ja työnantajabrändin avulla työnantajilla on mahdollisuus houkutella itselleen parhaita osaajia niin kansainvälisesti kuin kotimaassakin.

Tämän tutkielman tulokset tukevat teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä tutkimustuloksia erityisesti työntekijöiden tavoittamisen osalta. Työnantajabrändi ja viestinnän rooli on keskeinen, kun työnantajat pyrkivät tavoittamaan työnhakijoita. Työnhakijoiden tavoittaminen on strategista, sillä se pohjautuu organisaation ennalta määritellyyn rekrytointistrategiaan. Rekrytointistrategian avulla varmistetaan liiketoiminnan tehokkuus sekä organisaation kilpailukyky niin kotimaisessa (Phillips & Gully 2015, 1417) kuin kansainvälisessäkin ympäristössä (Moriarty ym. 2012, 1871). Strategian avulla organisaatiot pyrkivät rekrytoimaan itselleen oikeanlaista työvoimaa oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Käytännössä taas työntekijöiden tavoittamisesta voidaan tulosten valossa todeta, että sosiaalisen median kanavat ovat osoitettu toimiviksi kanaviksi tavoittaa ja houkutella työnhakijoita niin kotimaisessa kuin kansainvälisessäkin rekrytoinnissa.

Työnantaja voi rakentaa työnantajabrändiään sosiaalisen median kanavissa ja onnistua siten luomaan itsestään positiivinen kuva työnhakijoiden keskuudessa.

Kansainvälisen rekrytoinnin ja henkilöstöjohtamisen teoreettinen viitekehys pohjautui verrattain vanhoihin tutkimustuloksiin (ks. esim. Sparrow 2007; Brewster ym. 2007), vaikka uudempiakin tutkimustuloksia aiheesta on esitetty. Tämän tutkimuksen tuloksista havaittiin, että IHRM:n teoria ja kansainvälisestä rekrytoinnista esitetyt tulokset eivät täysin vastanneet toisiaan. Kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta on todettu, että digitalisaatio on tullut osaksi kansainvälisiä henkilöstökäytäntöjä (Sparrow 2007, 858). Tutkimuksen tuloksista kuitenkin havaittiin, ettei kansainvälisessä rekrytoinnissa digitalisaatiota pystytä täysin hyödyntämään.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kansainväliselle rekrytoinnille on tarvetta, jos yritykset haluavat varmistaa liiketoimintansa jatkuvuuden. Työnantajat voivat tavoittaa ja houkuttaa työnhakijoita työnantajabrändin ja erilaisten paikallisten rekrytointikanavien avulla. Työnantajan houkutteleva työnantajabrändi ja helppo tavoitettavuus voivat lisätä potentiaalisten työnhakijoiden määrää. Jotta työnantajat onnistuvat tehokkaasti kansainvälisessä rekrytointistrategiassaan ja työnhakijoiden tavoittamisessa, digitaaliset rekrytointiratkaisut ovat kriittisessä roolissa. Digitalisaation osuutta lisäämällä kansainvälisissä rekrytoinneissa myös Euroopan sisällä voidaan onnistua rekrytoimaan osaavaa työvoimaa.

Osaavalle työvoimalle on kuitenkin syntymässä tarve ympäri Eurooppaa, jolloin organisaatioiden on löydettävä työntekijöitä Euroopan rajojen ulkopuolelta. Potentiaalisen työvoiman väheneminen haastaa työnantajia, mutta oikeanlaisella strategialla työntekijäpulaan löydetään ratkaisut. Työnantajien näkökulmasta potentiaalisten työnhakijoiden löytäminen kansainvälisesti on mahdollista, kunhan työnantaja on helposti tavoitettavissa, työnantajabrändi on houkutteleva ja rekrytoidun työntekijän kulttuuriseen sopeutumiseen ja kotoutumiseen panostetaan. Rekrytointistrategian lisäksi maakohtaiset poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät tarvitaan tukemaan organisaatioiden kansainvälistä rekrytointia. Kansainvälisessä rekrytoinnissa menestyminen perustuu siten niin yritysten omiin asenteisiin ja tavoitteisiin kuin myös organisaatioiden ulkopuolisiin tekijöihin.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan lopuksi tutkimuksen luotettavuutta eri näkökulmista, vaikka tutkimusprosessin arviointi onkin jatkuva prosessi koko tutkimuksen ajan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 15–16; Eriksson & Kovalainen 2011, 290, 294). Luotettavuutta

arvioitaessa pyritään tunnistamaan tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 322). Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yhteneväisyyden, uskottavuuden, yhteensopivuuden ja relevanttiuden lähtökohdista. Arviointia tehdessä tarkastellaan myös tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia. Luotettavuutta on arvioitu pitkin tutkimusprosessia sen eri vaiheissa, mutta lopullinen arviointi tehdään tutkimuksen lopuksi.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessi on toteutettu loogisesti, sen vaiheet ovat dokumentoitu ja tutkimus on toistettavissa (Eriksson & Kovalainen 2011, 295). Tutkimus on rakennettu loogiseksi kokonaisuudeksi, joka etenee teemasta toiseen johdonmukaisesti. Teoreettinen viitekehys on rakennettu luotettavista, vertaisarvioituista artikkeleista, jotka ovat oman alansa relevantteja tutkimuksia. Tutkimuksen rakenne tukee tutkimuksen kohteena olevien käsitteiden ja aihepiirien keskinäistä suhdetta. Tutkimusprosessin vaiheet ovat dokumentoitu empiirisen tutkimusosuuden osalta eli miten laadulliseen tutkimukseen on päädytty, miten tutkimusaineiston keruu on toteutettu ja aineisto analysoitu. Tutkimuksen liitteistä on sekä haastattelurunko, aineiston analyysiesimerkit sekä esimerkki päättelyketjusta. Dokumentoinnin avulla tutkimus on myöhemmin uudelleen toistettavissa. Tutkimusprosessin vaiheet ovat myös dokumentoitu siten, että lukija ymmärtää, miten tutkimus on edennyt (Tuomi & Sarajärvi 2018, 289).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa arvioidaan hyvää tutkimuskäytäntöä, tutkimuksen aineiston keruuta sekä metodologisten valintojen sopivuutta. Hyvällä tutkimuskäytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen aihe on perusteltu ja tutkimus on raportoitu huolellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 290–291.) Tämän tutkielman metodologisia valintoja on perusteltu luvussa 4. Teemahaastattelu on mahdollistanut keskustelun tutkimuskysymysten teemojen ympärillä vapaamuotoisesti ja laaja-alaisesti. Haastattelu on kerätty laajasti tietoa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Haastattelu tutkielman metodologisena valinta tunnistetaan kuitenkin tutkielman yhdeksi heikkoudeksi. Haastateltaville ei ole toimitettu valmiita haastattelukysymyksiä, vaan ainoastaan teemat ja niihin liittyvät tukisanat. Suorien kysymysten puuttuminen voi aiheuttaa sen, etteivät haastateltavat ole osanneet valmistautua kysymyksiin riittävän hyvin ja olennaisia asioita on tämän vuoksi voinut jäädä haastattelussa kertomatta. Suorien kysymysten toimittamatta jättäminen on ollut kuitenkin tietoinen valinta, jotta haastattelut olisivat mahdollisimman keskustelunomaisia ja ilmiöitä mahdollisimman todenmukaisesti kuvailevia. Lisäksi haastateltavien määrä on suppea, haastatteluja toteutettiin kahdeksan kappaletta. Aineistoa kerättiin

pieneltä vastaajajoukolta, joten tutkittavasta ilmiöstä ei ole saatu täydellistä kokonaiskuvaa. Haastatteluissa saadut vastaukset heijastavat haastateltavien omia subjektiivisia kokemuksia ilmiöstä. Kokemusten ja näkemysten todenperäisyyttä voi laadullisessa tutkimuksessa olla haastava todentaa. Haastatteluissa kerätty aineisto on kuitenkin litteroitu huolellisesti, jotta analyysivaiheessa aineistosta on voitu tehdä mahdollisimman tarkkoja havaintoja.

Tutkimuksen aihe on myös perusteltu. Digitalisaation ja kansainvälisyydet teemat ovat tunnistettu ajankohtaisiksi ja erityisesti kansainvälisyyden teemaan liittyen työnhakijoiden tavoittaminen on kiinnostava näkökulma. Tutkittavia aihepiirejä on tutkittu aiemmin, mutta tutkimuksella on silti uutuusarvoa. Digitaalisen rekrytoinnin kansainvälisten työnhakijoiden tavoittamista ei ole tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen perusteella aiemmin tutkittu.

Aineiston analyysissä syntyneiden havaintojen ja kategorioiden välinen loogisuus sekä tieteenalan tutkimuksen ymmärtäminen lisäävät tutkimuksen uskottavuutta (Eriksson & Kovalainen 2011, 295) ja tämä analyysin tarkkuus ja johdonmukaisuus vaikuttaa myös siihen, onko tutkimuksessa onnistuttu vastaamaan tutkimuskysymykseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 298–299). Aineiston analyysissä syntyneet havainnot on koottu kategorioittain yhteen. Kategorioissa on hyödynnetty tutkielman teoreettista viitekehystä eli aineiston ja siitä syntyneiden havaintojen yhteyttä on verrattu tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Näin ollen tutkimusten tulosten ja niiden analysoinnin avulla on onnistuttu vastaamaan tutkimuskysymykseen eli tutkielman johtopäätöksissä ja yhteenvedossa on esitetty tuloksia siitä, miten organisaatiot tavoittavat kansainvälisiä työnhakijoita Euroopassa digitaalista rekrytointia hyödyntämällä.

Tutkielman yhteneväisyyttä muihin tutkimuksiin tarkastellaan osana tutkimuksen luotettavuuden arviota. Aiemmin suoritettuja tutkimuksia vertaillaan tähän tutkimukseen ja arvioidaan eri tutkimusten välistä yhteyttä. Lisäksi verrataan tutkielman teoreettisen viitekehyksen ja aineiston välistä yhteyttä. (Eriksson & Kovalainen 2011, 295.) Samalla arvioidaan tutkimuksen relevanssia eli sitä, minkälaista merkitystä tutkimuksen tulokset tuovat tieteenalalle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 291–292). Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten käsittelyn yhteydessä tutkimuksen tuloksia on verrattu aiempiin tutkimuksiin ja niistä saatuihin tuloksiin sekä tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Vertailun avulla on arvioitu tutkimuksen tulosten luotettavuutta verrattuna muihin tutkimuksiin. Eri tutkimusten tulosten keskinäinen vertaaminen ei kuitenkaan yksinään kuvasta tutkimuksen luotettavuutta, sillä laadullisesta tutkimuksesta johdetut tulokset perustuvat

haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, jolloin eri tutkimusten tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia. Tämän tutkielman päätutkimuskysymyksen avulla on vastattu kysymykseen kansainvälisten työnhakijoiden tavoittamisen keinoista digitaalista rekrytointiprosessissa. Työnhakijoiden houkuttelua on tutkittu jo aiemmin, mutta digitalisaation ja kansainvälisyyden näkökulmat lisäävät tutkimukseen uutta merkitystä ja esittää, että kansainvälisen digitaalisen rekrytoinnin sekä työnhakijoiden tavoittamista ja työnantajabrändiä voitaisi tutkia jatkossa lisää.

### 6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

HRM:n ja rekrytoinnin digitalisaatio on ollut vahvasti läsnä organisaatioissa jo useamman vuoden ajan, mutta kansainvälisen rekrytoinnin kirjallisuudessa digitalisaatiota on tutkittu vain vähän ja myös kansainvälisessä rekrytoinnissa käytännön digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen on edelleen vähäistä, kuten tutkielman johtopäätöksissäkin on todettu. Vaikka digitaalinen kehitys organisaatioiden HR-käytännöissä ja siten rekrytoinneissa on lisääntynyt, kansainvälisessä rekrytoinnissa tämä trendi ei vielä näy. Jatkotutkimusehdotuksena esitetään siten kansainvälisten HR-käytäntöjen ja -prosessien tutkimista EHRM:n ja digitalisaation näkökulmasta. Kansainvälisen HRM:n ja rekrytoinnin tutkimuksella digitalisaation näkökulmasta voidaan selittää sitä, mitkä syyt estävät digitaalisten ratkaisujen käyttämisen kansainvälisessä HR:ssä, miten digitalisaatiota voidaan edistää kansainvälisessä rekrytoinnissa ja millaisia hyötyjä rekrytoinnin digitalisointi voisi tuoda kansainvälisiin HR-käytäntöihin.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy työnantajabrändiin ja työnhakijoiden tavoittamiseen kansainvälisillä työmarkkinoilla. Jatkotutkimuksessa voidaan tutkia syvemmin sitä, miten työnantajabrändi näkyy kansainvälisillä työmarkkinoilla, ja minkälainen rooli työnantajabrändillä on kansainvälisten työntekijöiden tavoittamisessa ja houkuttelussa. Työnantajabrändiä luodaan usein digitaalisissa kanavissa, joten kansainvälisen rekrytoinnin digitalisoituminen vaikuttaa myös työnantajabrändin muodostumiseen. Työnantajakuvan roolin ymmärtäminen voi parantaa rekrytointien onnistumista, ja työnhakijat onnistutaan sitouttamaan ja motivoimaan rekrytointiprosessiin, kun työnantaja on houkutteleva. Työntekijäpulan aikakaudella työnantajabrändin avulla voidaan erottautua kansainvälisesti kilpailulla markkinalla.

Lisäksi elektronista henkilöstöjohtamista on tutkittu verrattain vähän ottaen huomioon, kuinka merkittävä rooli digitalisaatiolla henkilöstöjohtamisessa nykyisin on (ks. esim. Bondarouk ym. 2017b). Henkilöstöjohtamisen digitalisaatiota ja elektronista

näkökulmaa voisi siten tutkia kansainvälisten HR-palvelujen käyttäjien näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin myös pyrkiä selvittämään sitä, miten EHRM esiintyy kansainvälisessä kontekstissa ja millaisia käytännön seurauksia elektronisesta HRM:stä on ollut kansainvälisessä HRM:ssä.



## LÄHTEET

- Aggerholm, Helle Kryger – Andersen, Sophie Esmann (2018) Social media recruitment 3.0. Toward a new paradigm of strategic recruitment communication. *Journal of Communication Management*, Vol. 22 (2), 122–137.
- Allden, Natasha – Harris, Lisa (2013) Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, Vol. 34 (5), 36–47.
- Alsaghir, Loubna – Abdallah, Natalie – Bazan, Stéphane B. (2020) Optimizing recruitment online: The critical importance of using the right channels. *International Journal of E-Business Research*, Vol. 16 (4), 18–33.
- Baum, Matthias – Kabst, Rüdiger (2014) The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, Vol. 53 (3), 353–378.
- Baum, Matthias – Schäfer, Marina – Kabst, Rüdiger (2016) Modeling the impact of advertisement-image congruity on applicant attraction. *Human Resource Management*, Vol. 55 (1), 7–24.
- Beer, Michael – Boselie, Paul – Brewster, Chris (2015) Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, Vol. 54 (3), 427–438.
- Belinda, Casher D. – Westerman, James W. – Bergman, Shawn M. (2018) Recruiting with ethics in an online era: Integrating corporate social responsibility with social media to predict organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 109, 101–117.
- Bondarouk, Tanya – Brewster, Chris (2016) Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 (21), 2652–2671.
- Bondarouk, Tanya – Harms, Rainer – Lepak, David (2017a) Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 (9), 1332–1362.
- Bondarouk, Tanya – Parry, Emma – Furtmueller, Elfi (2017b) Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 (1), 98–131.

- Bondarouk, T.V. – Ruël, H.J.M. (2009) Electronic human resource management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 (3), 505–514.
- Bossler, Mario (2016) Recruiting abroad: an empirical analysis. *International Journal of Manpower*, Vol. 37 (4), 590–605.
- Bowen, David E. – Ostroff, Cheri (2004) Understanding HRM-firm performance linkages: The role of “strength” of the HRM System. *The Academy of Management Review*, Vol. 29 (2), 203–221.
- Boxall, Peter (2018) The development of strategic HRM: reflections on a 30-year journey. *Labour and industry*, Vol. 28 (1), 21–30.
- Brewster, Chris – Mayrhofer, Wolfgang – Smale, Adam (2016) Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, Vol. 26 (4), 285–297.
- Brewster, Chris – Sparrow, Paul – Harris, Hilary (2007) Towards a new model of globalizing HRM. *The International Journal of Human Resource Management Group*, Vol. 16 (6), 949–970.
- Brock, Meagan E. – Buckley, Ronald M. (2013) Human resource functioning in an information society: Practical suggestions and future implications. *Public Personnel Management*, Vol. 42 (2), 272–280.
- Calvasina, Gerald E. – Calvasina, Richard V. – Calvasina, Eugene J. (2014) Social media and human resource staffing: Legal, policy and practice issues for employers. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, Vol. 17 (2), 51–60.
- Carpentier, Marieke – Hoye, Greet van – Weijters, Bert (2019) Attracting applicants through the organization’s social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 115 (1), 1–14.
- Chiang, Flora F.T. – Lemański, Michal K. – Birtch, Thomas A. (2016) The transfer and diffusion of HRM practices within MNCs: lessons learned and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28(1), 234–258.
- Collings, David G. – Mellahi, Kamel – Cascio, Wayne F. (2019) Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal Of Management*, Vol. 45 (2), 540–566.

- Duunitori (2021) Kansallinen rekrytointitutkimus 2021. <<https://drive.google.com/file/d/1BhtiY2gBEkyM9BfMZzHxc9WQSQR4yFx-/view>>, haettu 4.5.2021.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications, London.
- Eriksson, Stefan – Johansson, Per – Langenskiöld (2017) What is the right profile for getting a job? A stated choice experiment of the recruitment process. *Empirical Economics*, Vol. 53 (2), 803–826.
- Esch, Patrick, van – Black, J. Stewart – Ferolie, Joseph (2018) Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, Vol. 90, 215–222.
- Euroopan unioni (2018) Perustietoa Euroopan unionista. <<https://europa.eu>>, haettu 21.09.2018.
- Farndale, Elaine –Raghuram, Sumita – Gully, Stan – Liu, Xiangmin – Phillips, Jean M. – Vidović, Maja (2017) A vision of international HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 (12), 1625–1639.
- Felker, Julie A. (2012) EU’s new member states: an un tapped (and underappreciated) source of talent for MNCs? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (2), 255–277.
- Francis, Helen – Parkes, Carole – Reddington, Martin (2014) E:HR and international HRM: a critical perspective on the discursive framing of e-HR. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 (10), 1327–1350.
- Fries-Tersch, Elena – Jones, Matthew – Böök, Birte – Siöland, Linus (2021) Annual report on intra-EU labour mobility 2020. <<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=23293&langId=en#page99>>, haettu 9.5.2021.
- Gillham, Bill (2000) *Research Interview*. Bloomsbury Publishing Plc, London.
- Hartwell, Christopher J. – Champion, Michael A. (2020) Getting social in selection: How social networking website content is perceived and used in hiring. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 28 (1), 1–16.
- Herrala, Olli (2016) Kohuttu tekoäly poimii pian sopivat työntekijät. <<https://www.kaupalehti.fi/uutiset/kohuttu-tekoaly-poimii-pian-sopivat-tyontekijat/gz52sFKL>>, haettu 04.10.2018.
- Herstad, Sverre J. – Sandven, Tore – Ebersberger, Bernd (2015) Recruitment, knowledge integration and modes of innovation. *Research Policy*, Vol. 44 (1), 138–153.

- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Holm, Anna B. (2012) E-recruitment: Towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *German Journal of Research in Human Resource Management*. Vol. 26 (3), 241–259.
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto (2019) Kansainvälisestä rekrytoinnista apua kohtaamiongelman ratkaisuun. <<https://hpl.fi/uutiset/kansainvalisesta-rekrytoinnista-apua-kohtaamiongelman-ratkaisuun/>>, haettu 4.5.2021.
- Joranli, Ingvild (2018) Managing organisational knowledge through recruitment: searching and selecting embodied competencies. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 (1), 183–200.
- Kim, Soyeon – Froese, Fabian Jintae – Cox, Anne (2012) Applicant attraction to foreign companies: the case of Japanese companies in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 50 (4), 439–458.
- Kraatz, Susanne (2018) Työntekijöiden vapaa liikkuvuus. <<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/fi/sheet/41/tyontekijoiden-vapaa-liikkuvuus>>, haettu 18.04.2019.
- Krascynski, David – Reeves, Cody – Stice-Lusvardi, Ryan – Ulrich, Michael – Russell, Grant (2018) Analytical abilities and the performance of HR professionals. *Human Resource Management*, Vol. 57 (3), 715–738.
- Kulkarni, Swatee B. – Che, Xiangdong (2019) Intelligent software tools for recruiting. *Journal of International Technology and Information management*, Vol. 28 (2), 2–16.
- Lawong, Diane – Ferris, Gerald R. – Hochwarter, Wayne – Maher, Liam (2019) Recruiter political skill and organization reputation effects on job applicant attraction in the recruitment process. A multi-study investigation. *Career Development International*, Vol. 24 (4), 278–296.
- Lehtinen, Pasi (2021) Kaksi tekijää jarruna kasvuyritysten maailmanvalloitukselle. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kaksi-tekijaa-jarruna-kasvuyritysten-maailmanvalloitukselle/e28c3e9d-57b2-4ac4-bf18-0bc75bddfcd9>>, haettu 9.5.2021.
- Lin, Liang-Hung (2011) Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (2), 235–257.

- Lämsä, Anna-Maija – Mattila, Markku – Lähdesmäki, Merja – Suutari, Timo (2019) Company values guiding the recruitment of employees with a foreign background. *Baltic Journal of Management*, Vol. 14 (4), 658–675.
- Maree, Mohammed – Kmail, Aseel B. – Belkhatir, Mohammed (2019) Analysis and shortcomings of e-recruitment systems: Towards a semantics-based approach addressing knowledge incompleteness and limited domain coverage. *Journal of Information Science*, Vol. 45 (6), 713–735.
- Marler, Janet H. – Parry, Emma (2016) Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 (19), 2233–2253.
- Meijerink, Jeroen G. – Bondarouk, Tanya – Lepak, David P. (2016) Employees as active consumers of HRM: Linking employees' HRM competences with their perceptions of HRM service value. *Human Resource Management*, Vol. 55 (2), 219–240.
- Melanthiou, Yioula – Pavlou, Fotis – Constantinou, Eleni (2015) The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, Vol. 20, 31–49.
- Meyskens, Moriah – Glinow, Mary Ann, von – Werther, William B., Jr – Clarke, Linda (2009) The paradox of international talent: alternative forms of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 (6), 1439–1450.
- Moriarty, Elaine – Wickham, James – Krings, Torben – Salamonska, Justyna – Bobek, Alicja (2012) “Taking on almost everyone?” Migrant and employer recruitment strategies in a booming labour market. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (9), 1871–1887.
- Nikolaou, Ioannis (2014) Social network web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 22 (2), 179–189.
- Ollington, Nickolas – Gibb, Jenny – Harcourt, Mark (2013) Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, Vol. 42 (3), 248–265.
- Opong, Nana Yaw (2018) Human resource management transfer challenges within multinational firms: From tension to best-fit. *Management Research Review*, Vol. 41 (7), 860–877.

- Ostroff, Cheri – Bowen, David E. (2016) Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, Vol. 41 (2), 196–214.
- Phillips, Jean M. – Gully, Stanley M. (2015) Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here? *Journal Management*, Vol. 41 (5), 1416–1445.
- Ronda, Lorena – Valor, Carmen – Abril, Carmen (2018) Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 27 (5), 573–596.
- Schmid, Günther (2008) *Full employment in Europe. Managing labour market transitions and risks*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Schmidt, Torben Dall – Jensen, Peter Sandholt (2012) Social networks and regional recruitment methods and spatial sorting in Denmark. *Papers in Regional Science*, Vol. 91 (4), 795–821.
- Schuler, Randall S. – Jackson, Susan E. – Tarique, Ibraiz (2011) Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, Vol. 46 (4), 506–516.
- Silverman, David (2000) *Doing qualitative research A practical handbook*. SAGE Publications Ltd, London.
- Sparrow, Paul R. (2007) Globalization of HR at functional level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 (5), 845–867.
- Stockman, Sara –Hoye, Greet, van – Motta Veiga, Serge, de (2020) Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 118, 1–16.
- Stone, Dianna L. – Dulebohn, James H. (2013) Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, Vol. 23, 1–5.
- Strohmeier, Stefan (2007) Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, Vol. 17 (1), 19–37.
- Swider, Brian W. – Zimmerman, Ryan D. – Charlier, Steven D. – Pierotti, Abigail J. (2015) Deep-level and surface-level individual differences and applicant attraction to organizations: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 88, 73–83.

- Tiihonen, Pirjo (2017) Sosiaalisen median merkitys rekrytoinnissa kasvaa koko ajan. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/sosiaalisen-median-merkitys-rekrytoinnissa-kasvaa-koko-ajan/f27f36e5-3bde-31ce-bfb9-d55616ee9a5a>>, haettu 21.2.2021.
- Torres, Edwin N. – Mejia, Cynthia (2017) Asynchronous video interviews in the hospitality industry: Considerations for virtual employee selection. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 61, 4–13.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Talent Boost -toimenpideohjelma. <<https://tem.fi/talent-boost>>, haettu 9.5.2021,
- Ulrich, Dave – Dulebohn, James H. (2015) Are we there yet? What’s next for HR? *Human Resource Management Review*, Vol. 25 (2), 188–204.
- Ulrich, Dave – Younger, Jon – Brockbank, Wayne – Ulrich, Michael D. (2013) The state of the HR profession. *Human Resource Management*, Vol. 52 (3), 457–471.
- Upadhyay, Ashwani Kumar – Khandelwal, Komal (2018) Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, Vol. 17 (5), 255–258.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko

Haastateltava:

Haastateltavan työtehtävä:

Haastateltavan kokemus alalta:

#### Organisaation rekrytointi yleisesti

Organisaation HR-toiminnot. Miten ne sijoittuvat organisaatiossanne? (Oma, liiketoiminnasta erillinen yksikkö vai liiketoimintayksiköihin liitetty toiminto?)

Minkälainen rekrytointitilanne tällä hetkellä? (Onko työntekijöitä helppo/vaikea löytää?)

Rekrytointiprosessit. Minkälainen on nykyinen rekrytointiprosessinne? Miten se on viime vuosina muuttuneet?

Kuvaa, miten tavoitatte työnhakijoita. Kerro esimerkkejä.

Minkälaisia rekrytointikanavia käytätte? Käytetäänkö yhdessä rekrytoinnissa useampia kanavia?

Yle (<https://yle.fi/uutiset/3-10350726>) on uutisoinut kesällä 2018, että suorahaku eli headhuntaus on yleistymässä rekrytointikanavana. Mikä on teidän kokemuksenne headhuntauksesta? Mihin suuntaan ollaan menossa? Minkälaisten rekrytointikanavien uskot olevan tulevaisuudessa käytössä ja miksi?

Millainen on tulevaisuuden rekrytointiprosessi?

#### Digitalisaatio ja sosiaalinen media

Kauppalehti (<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kohuttu-tekoaly-poimii-pian-sopivat-tyontekijat/gz52sFKL>) uutisoi vuonna 2016 tekoälystä rekrytoinnissa ja työntekijöiden valinnassa. Henkilöstöpalvelualojen liitto Hpl (<https://hpl.fi/hpl-vaikuttaa/muuttuva-tyoelama/digitalisaatio-henkilostopalveluissa/>) on teettänyt tutkimuksen vuonna 2017 siitä, miten henkilöstöyritykset suhtautuvat digitalisaatioon.



Miten digitalisaatio näkyy tänä päivänä rekrytoinnissa? Entä miten uskot sen muuttavan tulevaisuuden rekrytointiprosesseissa?

Mtv:n (<https://www.mtv.fi/uutiset/talous/artikkeli/kaverusten-rekrytointi-startup-veityopaikat-hakijoiden-luo-sosiaalisessa-mediassa-haluaa-lopettaa-sahkopostipelleilyn/6958686#gs.BeXaEYo>) uutisessa kesällä 2018 keskustellaan sosiaalisen median osallistamista osaksi rekrytointia. Millainen on sosiaalisen median rooli rekrytoinneissa ja millaisena koet sen merkityksen tulevaisuuden rekrytoinneissa?

Miten hyödynnätte sosiaalista mediaa rekrytoinneissa?

Minkälaisissa rekrytoinneissa sosiaalisia verkostoja/sosiaalista mediaa hyödynnetään?

### **Kansainvälinen rekrytointi**

Rekrytoiko yrityksenne kansainvälisiltä markkinoilta työntekijöitä? Vai onko yrityksellänne asiakasyrityksiä ulkomailla, joille henkilöstöä rekrytoidaan? Jos on, kuvaile kansainvälistä rekrytointiprosessianne.

Minkälaisiin työsuhteisiin ulkomailta työntekijöitä rekrytoidaan? (kausiluonteiseen työhön/määräaikaisiksi/vakituisiksi)

Miten kansainvälinen rekrytointi eroaa kotimaan rekrytoinneista?

Miten työnhakijoita tavoitetaan kansainvälisesti?

Millaisia muutoksia digitalisaatio voi tuoda kansainväliseen rekrytointiin?

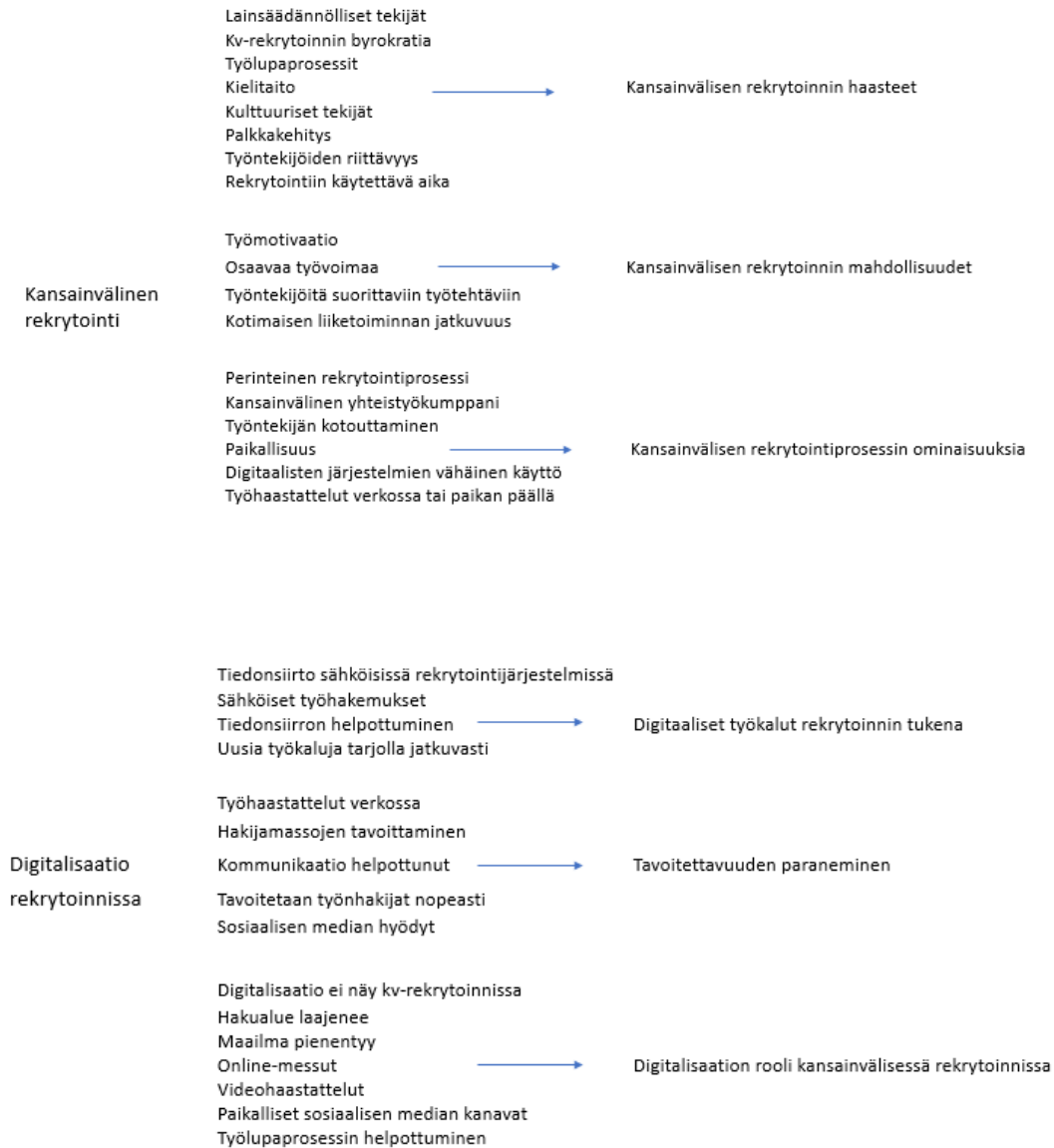
Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia kansainvälisessä rekrytoinnissa on?

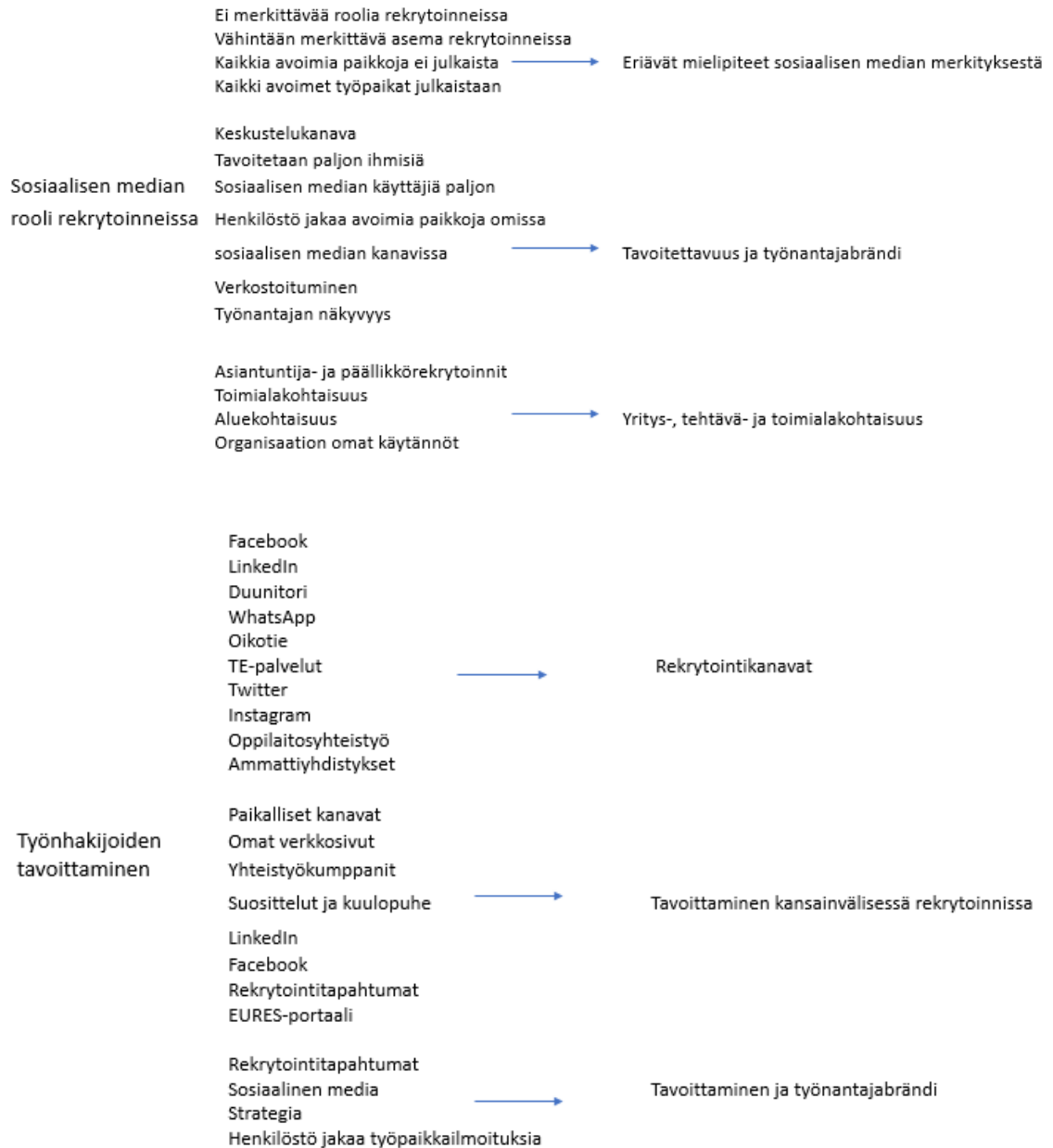
Kansainvälisen rekrytoinnin tulevaisuus?

Mitkä ovat houkuttelevia Euroopan maita rekrytoida henkilöstöä? Onko jotain tiettyjä maita? Tulevaisuuden trendejä?

Onko yleisesti jotain mitä haluaisit vielä rekrytoinnista sanoa?

## Liite 2. Analyysikaavioesimerkit





### Liite 3. Esimerkki päättelyketjusta

"Ja kansainvälisessä rekrytoinnissa se tietynlainen haastekerroin voi olla jopa se aikataulu versus täällä jo oleva työvoima, koska sehän voi parhaassa tapauksessa hoitua vuorokaudessa."

"Et kyl edelleen vaan on niin, että ei sitä ymmärrä, et se kansalaisuus ei varsinaisesti vaikuta siihen, et mitä se työ on, mitä siitä maksetaan tai muuta..."

"...Euroopasta loppuu ammattitaitoiset työntekijät monelle alalle."

"Siis sehän on hallitusohjelmassa, että työperäistä maahanmuuttoa pitää lisätä ja siihen pitää panostaa."

"Et ainakin ehkä noissa suorittavissa töissä niin kyllä mä luulen, että jos Suomessa meinataan kasvattaa kurkkua tai tomaattia tai pitää sikalaa tai kanalaa tai vastaavaa, niin kyllä sinne vaan Suomen ulkopuolelta ne työntekijät tulevat."

"...se riippuu hyvin vahvasti siitä, mikä tää meidän poliittisen päätöksenteon maaperä tulevaisuudessa on."

"Haasteet tulee taas pääsääntöisesti lainsäädännöstä."

"Sit on ihan semmoisiakin haasteita, mitkä on eu-maiden välisissä työsuhteissa on nää kaikki verotusasiat ja sosiaaliturva-asiat..."

"Haasteita..Suomalaisten yritysten mielipiteiden pitäisi muuttua. Tällä hetkellä monet firmat tekevät sellaisen ratkaisun että koneet seisovat enemmän kuin ottaa ulkomaisen työntekijän..."

"tietysti tässä kansainvälisessä rekrytoinnissa se iso juttu on se kielitaito. Eli ehkä se on se suurin ja tottakai sanotaan taas että nää kulttuurilliset taustat, erilainen ...käsitys työnteosta ja tauoista, täntyyppisiä tulee ja sit se kielitaito on kyllä iso juttu."

"...monet eivät halua tulla, koska esimerkiksi palkkataso on sen verran matala, että sama on mahdollista saada kotimaasta. Monissa muissa maissa palkat on mennyt ylöspäin ja Suomessa taas ne on melkein pysynyt samassa."

