



Turun yliopisto
University of Turku

TUHANSIA TYÖHAKEMUKSIA

Rekrytointirobotit sähköisen valintaprosessin apuna palvelualalla

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisaation pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jenni Mahlamäki

Ohjaaja:
KTT Maija Vähämäki

7.4.2014
Turku



SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	10
1.4	Sähköisen rekrytoinnin käsitteet.....	12
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	14
2.1	Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut.....	14
2.2	Aineiston keruu ja analyysi	16
2.3	Aineiston kuvailu.....	19
2.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	21
3	PALVELUALOJEN REKRYTOINTIPROSESSIT	25
3.1	Työntekijät ovat palvelualan yritysten arvokkain resurssi.....	25
3.2	Palvelualojen rekrytoinnin erityispiirteet.....	27
3.3	Palvelualojen rekrytointiprosessit ja niiden muutokset	31
4	SÄHKÖINEN REKRYTOINTI.....	34
4.1	Rekrytointi prosessina.....	34
4.2	Rekrytointikanavien valinta	35
4.3	Sähköiset rekrytointiprosessit	42
4.3.1	Sähköisten rekrytointiprosessien alkutaival	42
4.3.2	Sähköisen rekrytoinnin eri muodot.....	47
4.3.3	Sähköisten rekrytointimenetelmien käyttöönotto.....	51
4.3.4	Sähköisen rekrytoinnin tulevaisuus	55
4.3.5	Sosiaalinen media ja sähköinen rekrytointi.....	59
4.4	Sähköisen rekrytoinnin arviointi	62
4.4.1	Sähköisen rekrytoinnin tuomat muutokset rekrytointiprosesseihin. 62	
4.4.2	Sähköisen rekrytoinnin edut.....	64
4.4.3	Sähköisen rekrytoinnin haitat	67
5	REKRYTOINTIROBOTIT.....	70
5.1	Sähköiset rekrytointityökalut	70
5.1.1	Sähköiset rekrytointijärjestelmät	70
5.1.2	Internetpohjaiset soveltuvuustestit.....	73
5.1.3	Muut sovellukset sähköisissä rekrytointityökaluissa.....	75

5.2	Rekrytointirobotit sähköisenä rekrytointityökaluna	76
5.3	Rekrytointirobottien käyttö työnantajien näkökulmasta	80
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	84
6.1	Haastatteluiden tulokset: sähköinen rekrytointi	84
6.2	Haastatteluiden tulokset: rekrytointirobotit.....	94
6.3	Aineiston sisäinen vertailu	97
7	LOPUKSI.....	99
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	99
7.2	Jatkotutkimuksen aiheet	103
	LÄHTEET	105
	LIITTEET.....	113
	LIITE 1 Haastattelukysymykset	113

Kuvioluettelo

Kuvio 1	Tutkimuksen pääpiirteittäinen rakenne	11
Kuvio 2	Rekrytointivaikeuksien määrä EK:n jäsenyrityksissä lokamarraskuussa 2010, henkilöä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010)...	27
Kuvio 3	Palvelualan rekrytoijan rekrytointipäätöksiin vaikuttavat tekijät (FIHRHD Model) (Kwok, Adams & Price 2011)	30
Kuvio 4	EK:n jäsenyritysten palvelualoilla käyttämät rekrytointikanavat 2010 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010).....	38
Kuvio 5	Rekrytointikanavien merkitys (Skyhood 2013).....	39
Kuvio 6	Uusia työnhaku- ja rekrytointipalveluita (Skyhood 2013).....	40
Kuvio 7	Sähköisen rekrytoinnin prosessi (Cappelli 2001, 141)	46
Kuvio 8	Teoreettinen malli internetsivustoihin perustuvasta työnhakijoiden houkuttelemisesta (Allen, Mahto & Otondo 2007).....	49
Kuvio 9	Sähköisen rekrytoinnin käsitteellinen malli (Coper ym. 2000, 484) ..	54
Kuvio 10	Suomalaisten organisaatioiden sähköisten rekrytointijärjestelmien käyttö toimialan mukaan jaoteltuina vuonna 2009 (Junnila & Honkaniemi 2010).....	70
Kuvio 11	Rekrytointirobottien käyttö kohdeorganisaatioissa.....	98

Taulukkuuettelo

Taulukko 1	Haastatteluihin osallistuneet	20
Taulukko 2	Palvelualan yritysten "kymmenen kohdan malli" (Boella & Goss-Turner 2005, 18)	26
Taulukko 3	Sähköisen ja perinteisen rekrytoinnin erot (mukaillen Ahtiainen 2007, 15. ja Ensher ym. 2002, 240).....	62
Taulukko 4	Tutkimustuloksien pääkohdat teemoittain lajiteltuna	96

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

"Tää on meille äärimmäisen tärkeä juttu... et siinä mielessä on tärkeää ne oikeat ihmiset, ja tietysti perehdyttää ja kouluttaa, mutta juuri tää valintavaihe siitä isosta massasta on aika kriittinen...."

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sähköisten rekrytointiprosessien ja sähköisten rekrytointityökalujen merkitystä palvelualojen työnantajille. Tutkimuksessa tarkastellaan sähköisen rekrytoinnin prosesseja, sähköisiä rekrytointityökaluja, ja niiden soveltuvuutta palvelualoille. Erityiseen tarkasteluun otetaan yksi sähköisen rekrytoinnin työkalu, rekrytointirobotit. Rekrytointiroboteilla tarkoitetaan rekrytointiapuvälineitä, joiden avulla esiseulotaan saapuneita työhakemuksia. Suomessakin on laajasti käytössä rekrytointiroboteiksi kutsuttuja ohjelmistoja, joiden palveluja muun muassa rekrytointiin erikoistuneet yritykset myyvät toisille yrityksille.

Tutkimus rajautuu palvelualojen työnantajiin. Tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin ja haastatteluiden avulla kerätyllä tiedolla täydennetään ja testataan tutkimuksen viitekehyksiä ja syvennetään sekä tuodaan käytännönläheistä näkökulmaa sähköisten rekrytointiprosessien ja työkalujen käyttöön palvelualoilla. Palvelualan yrityksistä haastatteluiden kohderyhmäksi olen valinnut erityisesti suuria yrityksiä, jotka työllistävät vuosittain paljon nuoria kesätöihin. Kyseisten yritysten kesätyöpaikkoihin on Suomessa tuhansia työnhakijoita. Tuhansien työnhakijoiden ja hakemusten määrästä selviämiseen on kehitetty erityiseksi apuvälineeksi rekrytointirobotit, joiden avulla saapuvia hakemuksia voidaan esiseuloa sähköisesti. Tutkimuksessa tutustutaan rekrytointirobottien käytön merkitykseen palvelualojen rekrytoinnissa.

Nykyinen työelämä on yhä monimutkaisempi ja haastavampi paikka työskennellä ja elää. Siitä syystä työvoima, työvoiman johtamisjärjestelmät sekä yksilöt, jotka suunnittelevat näitä järjestelmiä, ovat nykyisin entistä tärkeämpiä yrityksen strategisen menestymisen kannalta (Huselid 2011.) Samalla rekrytoinnin merkitys yhtenä tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista korostuu. Rekrytointi vaikuttaa organisaation kaikkiin muihin toimintoihin ja päätöksentekoon. Sen epäonnistuminen vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan ja kasvumahdollisuuksiin. (Chanda, Bansal & Chanda 2010.)

Kirjallisuudessa ensimmäiset maininnat työnantajien näkökulmasta sähköiseen rekrytointiin kirjoitettiin jo 1990-luvun puolivälissä. Oletettiin työnantajien olevan turhautuneita hitaaseen prosessiin ja kalliiseen mainontaan paikallisissa sanomalehdissä, ja siirtyvän yhä enemmän internetin käyttöön etsiessään sopivia lahjakkuuksia ympäri maailman. Alussa sähköisen rekrytoinnin avulla haettiin lähes pääosin teknisiin töi-

hin sopivia henkilöitä, mutta suunta muuttui jo 2000-luvun alussa. Silloin tekniset työtehtävät olivat jo vähemmistönä sähköistä rekrytointia tarjoavien sivustojen tarjonnassa. Eniten vapaita työpaikkoja oli tarjolla myynnin, markkinoinnin, talouden ja vähittäiskaupan aloilla. (Fister 1999.)

Sähköinen rekrytointi on mullistanut myös työnhaun. Rekrytointiprosessien sähköiseksi muuttumisen myötä myös työnhakijoilla on mahdollisuus löytää uusi työpaikka mielenkiinnon ja osaamisen mukaan, eikä nykyinen asuinpaikka rajoita työnhakuprosessia. (Fister 1999.) Tämän päivän organisaatioissa rekrytointi hoidetaankin pääasiassa internetin välityksellä, jolloin työnhakijoita houkutellaan sähköisten työpaikka-ilmoitusten, organisaation internetsivujen, ja yhä enemmän myös sosiaalisen median (kuten LinkedIn, Facebook ja Twitter) kautta. (Parry & Olivas-Lujan 2011.) Sähköisestä rekrytoinnista on tullut laajasti käytetty rekrytointimuoto, jota käyttävät sekä työnantajat että työnhakijat. Esimerkiksi Yhdysvalloissa jo vuonna 2006 yli 50 % kaikista uusista työhönotoista oli lähtöisin internetin kautta alkaneesta rekrytoinnista. Tutkimusten mukaan on kuitenkin vielä useita työnantajia, jotka eivät ole omaksuneet sähköistä rekrytointia, tai käyttävät sitä pienessä määrin perinteisen rekrytoinnin, kuten printtimedian ja rekrytointiagenttien, ohella. (Parry & Wilson 2009.)

Internetin käyttö rekrytoinnin apuna on lisääntynyt jatkuvasti. Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelulla kerätään vuosittain tietoja jäsenyritysten työvoimatilanteesta, rekrytointitarpeista ja henkilöstön kehittämisestä. Vuonna 2010 julkaistussa raportissa mainitaan, että eri rekrytointikanavista internetin käyttö oli lisääntynyt suhteellisesti eniten vuodesta 2004, jolloin EK selvitti edellisen kerran yritysten käyttämiä kanavia uuden henkilöstön hankinnassa. Yrityksen omat nettisivut ovat tärkein verkkorekrytoinnin kanava, sillä jopa 79 prosenttia EK:n jäsenyrityksistä oli käyttänyt omia internet-sivujaan rekrytoinnissa. Lisäksi useat yritykset ottavat työhaakemuksia vastaan ainoastaan omilla internetsivuillaan. Myös rekrytointipalveluja tarjoavia kaupallisia internetsivuja käytetään yleisesti. Yritykset voivat käyttää kaupallisia rekrytointisivuja, jos yrityksellä ei ole resursseja tai osaamista ylläpitää omaa sähköistä rekrytointijärjestelmää. EK:n tutkimuksen mukaan myös joka kymmenennellä yrityksellä on kokemusta sosiaalisen median hyödyntämisestä rekrytoinnissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005; 2010; Stroh & Treehuboff 2003.)

Tutkimuksen aihevalintaan johti oma työkokemukseni palvelualalta, sekä palvelualalla esimiehenä työskenteleminen. Sähköistä rekrytointia on viimeisen kymmenen vuoden aikana tutkittu paljon, mutta suurin osa tutkimuksesta on tehty työnhakijoiden näkökulmasta sähköiseen rekrytointiin (Esim. Fister 1999; Toivonen & Tuomisalo 2007; Parry & Wilson 2009). Tässä tutkimuksessa näkökulmaksi onkin valittu työnantajien näkökulma ja sähköisen rekrytoinnin ollessa yhä laajeneva käsite henkilöstöjohtamisen alalla on tämän tutkimuksen tarkoituksena saada sähköisen rekrytoinnin aihepii-

riin uutta näkökulmaa suomalaisten palvelualan työnantajien näkökulmasta, ja erityisesti kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa.

Yritysten rekrytointiprosessien apuna on yhä useammin sähköinen työkalu. Turun sanomissa (2013) julkaistu artikkeli kertoo myös, että mm. Tanskassa ammattiliitot ovat nousseet vastustamaan kansainvälistä trendiä sähköisten työhakemusten käsittelystä robottien avulla. Artikkelissa mainitaan myös, että näitä työkaluja ei välttämättä haluta kutsua roboteiksi, vaan ennemmin puhuttaisiin ihmisen toiminnan apuvälineistä. Esimerkiksi rekrytointipalvelu Sihti oy on Suomessa kehittänyt tähän sopivia työkaluja reilun kahden vuoden ajan. (Turun Sanomat 2013.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella palvelualojen työnantajien näkökulmaa sähköiseen rekrytointiin. Tavoitteena on selvittää, minkälainen merkitys sähköisillä rekrytointityökaluilla on rekrytointiprosesseissa, ja minkälaisia ajatuksia, odotuksia ja epäilyjä sähköinen rekrytointi työnantajien mielissä herättää. Toivosen ja Tuomisalonen (2007) Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan sähköistä rekrytointia ei ole vielä koettu täysin luotettavana tapana hakea töitä eikä sähköisen työnhakulomakkeen nähdä antavan tarpeeksi tilaa hakijan persoonallisuudelle. Hakijan persoonallisuuden ollessa erityisen tärkeää juuri palvelualan töissä, tämän tutkimuksen avulla halutaan tarkemmin selvittää sähköisten rekrytointityökalujen mahdollisuuksia rekrytointiprosesseihin sekä työnantajien kokemuksia sähköisten rekrytointityökalujen käytöstä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on: *Minkälaisia mahdollisuuksia sähköisen rekrytoinnin prosesseilla on palvelualojen työnantajille?* Tutkimuksen alakysymykset ovat: *Millä tavoin rekrytointirobotteja käytetään sähköisen rekrytoinnin prosesseissa apuna?* ja *Miten palvelualojen työnantajat kokevat rekrytointirobottien käytön sähköisen rekrytoinnin prosesseissa?*

Ennen kuin voidaan tutkia millä tavoin sähköiset rekrytointiprosessit vaikuttavat palvelualan rekrytointiin, on tiedettävä mitä rekrytointiprosessiin katsotaan sisältyväksi. Tästä syystä tässä tutkimuksessa kerron myös yleisesti palvelualojen rekrytointiprosesseista. Tutkimuksen alussa tutustutaan yleisesti palvelualojen rekrytoinnin erityispiirteisiin, jonka jälkeen kuvaillaan sekä perinteiset että sähköiset rekrytointiprosessit.

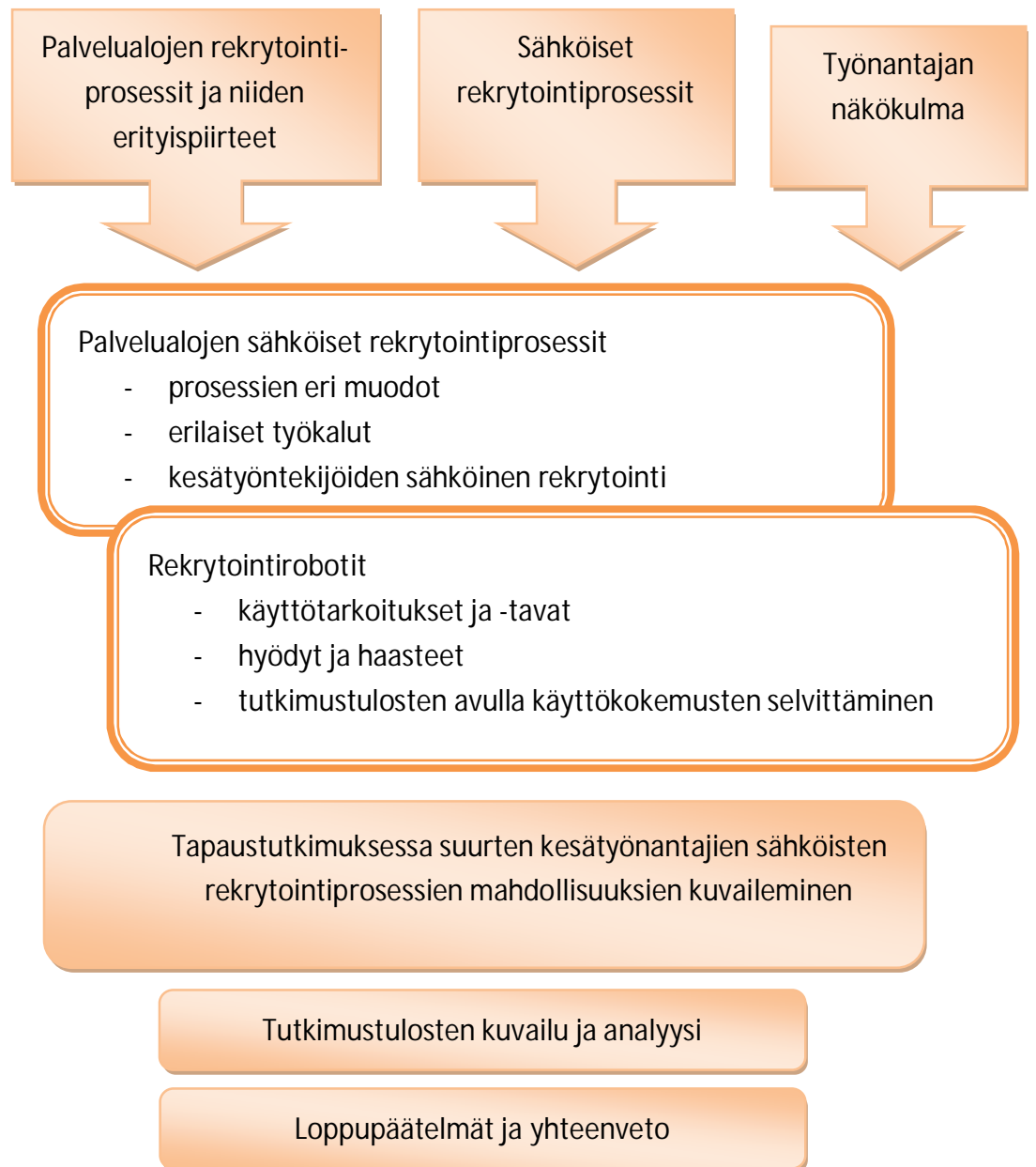
Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja selittää yritysten erilaisia sähköisen rekrytoinnin prosesseja. Tutkimusongelmaa lähestytään laadullisin eli kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 30.) Tutkimus on rajattu koskemaan työnantajien näkökulmaa, ja tutkimuskohteeksi on valittu isoja palvelualan yrityksiä, joiden työnhakijamäärät ovat suuria ja siksi rekrytointi on haasteellinen ja vaatii aikaa. Tutkimuskysymystä lähestytään perehtymällä erityisesti kesätyöntekijöiden rek-

rytointiin, jossa yritykset käyttävät apunaan sähköisen rekrytinnin työkaluja. Tutkimuksen avulla saadaan myös tietää millä tavoin sähköinen rekrytointi on muuttanut yritysten rekrytointiprosesseja, miten työnantajat ovat suhtautuneet sähköisen rekrytinnin laajentumiseen ja miten asian nähdään vielä kehittyvän tulevaisuudessa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdatetaan tutkittavaan aiheeseen, jonka jälkeen luvussa kaksi kuvataan tutkimuksen toteuttaminen. Tässä luvussa kerrotaan jo tarkemmin tutkimuksen aineiston keruusta ja analyysistä, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja perustellaan tutkimusmenetelmän valinnat. Luvussa kolme kerrotaan palvelualojen rekrytointiprosesseista pohjustuksena tutkimuksen näkökulmaan ”palvelualojen rekrytointi”. Tämän jälkeen luvussa neljä kerrotaan yleisesti sähköisen rekrytinnin erilaisesta prosessista verrattuna perinteiseen rekrytointiin, sähköisen rekrytinnin eri muodoista ja arvioidaan sähköistä rekrytointia monelta eri kannalta. Luvussa viisi perehdytään yhteen sähköisen rekrytinnin osa-alueeseen tarkemmin ja syvällisemmin, eli rekrytointirobotteihin. Luvun viisi tarkoitus on tuoda rekrytointirobottien käyttötarkoitusta ja -tapaa tarkemmin esille palvelualojen työnantajien näkökulmasta sekä aikaisempaan kirjallisuuteen nojaten että empiirisen tutkimusaineiston avulla. Tutkimuksen luvussa kuusi kerrotaan vielä tutkimustulokset analyysineen ja punotaan tutkimustulokset osaksi sähköisten rekrytointiprosessien teoriaa. Tuloksissa keskitytään empiirisen aineiston vertailemiseen ja samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien löytämiseen kohdeorganisaatioiden välillä. Lopuksi esitellään vielä tärkeimmät esiin nousseet teemat aiheesta. Viimeisessä luvussa on tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä pohditaan mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

Luvusta kolme eteenpäin teorian yhteyteen on liitetty osaksi jo tämän tutkimuksen tuloksia tuomaan lukijalle käytännönläheistä näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen heti alusta alkaen. Tutkimustulosten ja haastattelulainauksen tarkoituksena on liittää aiheesta kirjoitettu aiempi tutkimus osaksi tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ja tuoda lukijalle tietoon alusta asti pääpiirteet tämän tutkimuksen tuloksista. Tutkimustulokset punotaan vielä tarkemmin yhteen luvussa kuusi. Seuraavassa kuviossa 1 esitellään tutkimuksen rakenne.



Kuvio 1 Tutkimuksen pääpiirteittäinen rakenne

1.4 Sähköisen rekrytoinnin käsitteet

Henkilöstöjohtamisen alalle on tullut lukuisia teknologisia edistysaskelia, joista suurimpana vaikuttajana on internet. Uusi termi, E-HRM, tarkoittaa henkilöstöjohtamisen strategioiden ja käytäntöjen implementointia organisaatiossa käyttämällä hyväksi web-teknologiaan liittyviä kanavia. e-rekrytointi, tai online-rekrytointi, eli sähköinen rekrytointi sen sijaan tarkoitti alkuperäisesti (ja ensisijaisesti) työpaikkojen ilmoittamista yrityksen internetsivuilla (Cappelli 2001; Lee 2005). Yrityksen internetsivuilta työnhakijat lähettävät hakemuksensa elektronisesti eteenpäin. Sähköisen rekrytoinnin avulla on pystytty vähentämään paljon rutiininomaista työtä rekrytoinnin parissa (Dhamija 2012). Sähköisestä rekrytoinnista tuli sen käyttöönoton jälkeen suoranainen menestys henkilöstöjohtamisen alalla (Galanaki 2002).

Sähköinen rekrytointi ei ole pelkästään työhakemusten vastaanottamista sähköisesti, vaan sen katsotaan sisältävän useita eri rekrytoinnin osa-alueita. Yleisesti sähköiseen rekrytointiin katsotaan kuuluvaksi työpaikkojen julkaiseminen internetissä, hakemusten vastaanottaminen sähköisesti ja sähköisten rekrytointityökalujen käyttö, kuten erilaiset ansioluettelo- ja hakemuskannat, rekrytointirobotit ja rekrytoijien avuksi rakennetut portaalit. (Palayotopoulou, Vakola & Galanaki 2007.)

Työnantajilla on monia eri vaihtoehtoja sähköisen rekrytoinnin käyttöönottamiseksi, ja suurin valinta tehdään usein sen välillä valitaanko käyttää kaupallisia rekrytointisivustoja apuna, vai luodaanko yrityksen omille internetsivuille työnhakuportaalit. Sähköisen rekrytoinnin tutkimuksissa sähköinen rekrytointi jaetaan usein kahteen eri osaan: yritysten omien internetsivujen käyttöön rekrytoinnissa, ja kaupallisiin rekrytointialustoihin, kuten hyvin tunnettu Monster.com. (Amin Mohamed, Orife & Wibowo 2002; Parry & Wilson 2009; Parry & Olivas-Lujan 2011.) Monster.com on perustettu jo vuonna 1994 ollen sähköisen rekrytoinnin pioneeri ja nykyään yritys on kansainvälinen rekrytointisivusto, tarjoten palveluitaan yli 50 maahan (Monster.com 2013). Kaupalliset rekrytointialustat eivät rajoita avoimien työpaikkojen määrää tai laatua. Nämä toimivat kaikenlaisten avoimien työpaikkojen avoimena hakupaikkana, ja erikoistumalla sähköiseen rekrytointiin tarjoavat ammattimaista rekrytointiapua asiakkailleen. Normaali käytäntö on, että yritykset voivat ilmoittaa vapaista työpaikoista näillä sivuilla maksua vastaan, ja työnhakijat jättävät hakemuksensa ja ansioluettelonsa suoraan näiden järjestelmien kautta. Kaupalliset rekrytointialustat käyttävät työkaluina myös niin sanottuja sekundäärisiä työkaluja, jotka sisältävät työnhakua tukevia ominaisuuksia. Niiden avulla annetaan työnhakijoille ohjausta työhakemusten kirjoittamiseen, itsensä kehittämiseen ja uraohjaukseen. Yoonin ja Sivanandin tutkimuksessa oli mukana kolme kansainvälistä sähköistä rekrytointikanavaa (Monster.com, CareerBuilder.com ja HotJobs.com), joilla kaikilla oli vahvasti mukana myös sekundääriset työkalut. (Yoon & Sivanand 2005.)

Näiden kahden eri sähköisen rekrytinnin muodon välille on muodostunut myös erilaisia asenteita työnantajien näkökulmasta. Organisaatioiden asenteet omien nettisivujen kautta tapahtuvaan rekrytointiin ja sähköisten rekrytointiyritysten apuna käyttämiseen ovat eroavia. Näitä kahta pitäisi siis tutkia kahtena erilaisena sähköisen rekrytinnin suuntauksena. Parry & Wilson (2009) ehdottavat tutkimuksessaan, että näiden kahden eri suuntauksen vertaileminen olisi hyvä aihe jatkotutkimukselle.

Yksi sähköisen rekrytinnin mukanaan tuomista sähköisistä apuvälineistä on rekrytointirobotti. Reingoldin, Baigin, Armstrongin ja Zellnerin (1999) tutkimuksessa pohdittiin jo vuonna 1999 sitä, kuinka työnantajat pystyvät hoitamaan sähköisen rekrytinnin mukanaan tuoman hakemusten suuren määrän. Nyt voidaankin todeta viisitoista vuotta myöhemmin, että teknologia on tuonut mukanaan suuren määrän apuvälineitä sähköiseen rekrytointiin, joista yksi merkittävimmistä on esiseulontaan tarkoitetut rekrytointirobotit.

Rekrytointiroboteiksi sanotaan usein HR-osaston käyttämän sähköisen rekrytointijärjestelmän yhtä ominaisuutta, eli rekrytointirobotti itsessään ei ole erillinen sähköinen rekrytointijärjestelmä. Järjestelmät, jotka keräävät työhakemuksia tietokantaan ja vastaanottavat niitä sähköisten lomakkeiden kautta ovat sähköisen rekrytinnin perustyökaluja, joihin on useimpiin liitetty erityisenä ominaisuutena esiseulontaan soveltuva rekrytointirobotti. Suurten hakemusmäärien käsittely on työllistävää, ja tästä syystä monissa yrityksissä onkin luotu erilaisia sähköisiä esiseulontajärjestelmiä, jotka poimivat hakemuksia esimerkiksi joidenkin avainsanojen avulla. (Viitala 2007, 112–113.)

Tutkimuksen aikana tullaan käsittelemään sähköisen rekrytinnin eri suuntauksia monipuolisesti ja tutkimuksen lopussa kerrotaan tarkemmin rekrytointirobottien käytöstä työnantajien apuna sähköisissä rekrytointiprosesseissa.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisuuden kokonaisvaltainen kuvaaminen. Voidaankin todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään enemmän paljastamaan tai löytämään tosiasioita, kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001, 152.) Tässä tutkimuksessa pyritään kvalitatiivisen aineiston avulla avaamaan sähköisen rekrytoinnin mahdollisuuksia palvelualan työnantajille. Tavoitteena ei ole teorian luominen vaan aineiston ja teorian vuoropuhelulla tuodaan ilmi asioita, jotka liittyvät palvelualan työnantajien kokemuksiin sähköisistä rekrytointiprosesseista.

Tutkimusstrategiaksi on tässä tutkimuksessa valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa kerätään tyypillisesti yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Kiinnostuksen kohteena tapaustutkimuksessa ovat usein prosessit ja yksittäisten tapausten tutkiminen yhteydessä ympäristöönsä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiön kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 123–126.) Tapaustutkimuksessa tiedonhankintatapoina voidaan käyttää niin kvantitatiivisia eli määrällisiä kuin kvalitatiivisia eli laadullisiakin menetelmiä. Tiedonhankinnan metodeina voivat puolestaan olla esimerkiksi kyselyt, haastattelut sekä dokumenttien, arkistojen ja fyysisten luomusten tutkiminen (Eisenhardt 1989.) Tässä tutkimuksessa aineisto hankitaan teemahaastatteluiden avulla. Kiinnostuksen kohteena oleva prosessi kuvailee sähköisten rekrytointiprosessien mahdollisuuksia työnantajille, ja empiirisenä aineistona käytetään neljän eri kohdeorganisaation kokemuksia sähköisistä rekrytointiprosesseista.

Tutkimuksessani noudatin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä kohdejoukon harkittua valintaa. Tapaukset käsittelin ainutlaatuisina yksittäistapauksina ja aineistoa tulkitsin sen mukaisesti. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei tästä johtuen olekaan tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, vaan luoda kattava kuva tutkimuksen kohteesta (Hirsjärvi ym. 2001, 155.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien valinnassa pääkriteerinä oli sähköisen rekrytointijärjestelmän olemassaolo ja aktiivinen käyttö organisaatioissa, sekä oletamus organisaation saamasta suuresta kesätyönhakijamäärästä. Kohdejoukon valinnassa käytettiin apuna internetsivuilta löytyvää tietoa kohdeorganisaatioiden rekrytointikäytännöistä, joiden avulla pystyttiin arvioimaan kyseisten yritysten sähköisen rekrytointijärjestelmän olemassaoloa, ja avointen kesätyöpaikkojen määrä kertoi minulle myös, että kyseiset organisaatiot palkkaavat kesäksi

työntekijöitä. Olennaisena kriteerinä oli myös organisaation toimiala, eli kohdeorganisaation tuli toimia palvelualalla.

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiaksi valikoitui ekstensiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa ”tapausta”, joiden analysointi, määrittely, ja ratkaisu on tapaustutkimuksen päämäärä. Johtolankana tapauksen ratkaisemisessa toimii tutkimuskysymys. Tapaus voi olla yksilö, ryhmä, prosessi tai ohjelma tai jokin ilmiö, ja tapauksen määrittely voi tapahtua ennen aineiston keruuta tai sen jälkeen. Tapaustutkimukset voidaan jakaa intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa on tavoitteena ainutlaatuinen ja juuri tästä syystä teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen tiheä kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa sen sijaan etsitään yhteisiä ominaisuuksia, yleisiä malleja ja uusia teoreettisia ideoita ja käsitteitä usean tapauksen vertailun avulla. Tapauksia käytetään välineinä ilmiöiden tutkimisessa. (Eriksson & Koistinen 2005.) Tässä tutkimuksessa tapaukset määriteltiin teoriaan tutustumisen jälkeen ennen aineiston pääasiallista keruuta. Tapauksiksi valitsin neljän eri palvelualan organisaation sähköisten rekrytointiprosessien selvittämisen ja analysoinnin. Ratkaisuksi rakennan palvelualan työnantajien kokemia mahdollisuuksia sähköisistä rekrytointiprosesseista ja niiden soveltuvuudesta palvelualoille. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan kaupalliset tapaustutkimukset ovat usein käytännönläheisiä, ja niin voidaan sanoa myös tämän tutkimuksen osalta. Tutkimuksessa tutkin käytännönläheisesti sähköisten rekrytointiprosessien mahdollisuuksia.

Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa päähuomio kiinnitetään teoreettisiin käsitteisiin, ja siksi tässä tutkimuksessa edetään myös teorialähtöisesti, ja kerätty aineisto toimii enemmän tapausten vertailuna ja käytännönläheisten näkökulmien esilletuomisen apuna. Tavoitteena on etsiä tapauksista sekä samanlaisuuksia että erilaisuuksia. Tavoitteena ei ole pyrkiä teoriaa kehittävään tutkimukseen. (Eisenhardt 1989.) Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan on selvää, että ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa ei yhtä tapausta voi käsitellä yhtä monipuolisesti kuin intensiivisessä tapaustutkimuksessa.

Tutkittavan (yhden tai useamman) tapauksen valinta ja täsmentäminen on tapaustutkimuksen tärkeimpiä vaiheita. Stake (1995) korostaa, että tärkein tapausten valintaan vaikuttava asia pitäisi olla kysymys: Mitä voimme oppia tästä tapauksesta? Tällainen tapaus kehittää ymmärrystämme, ja sen avulla saatamme pystyä kehittämään teoriaa tai käsitejärjestelmää. Tämän lisäksi useamman tapauksen tutkimuksessa pitäisi kiinnittää huomiota tasapainoon ja monimuotoisuuteen valittavien tapausten välillä. Tapaukset valitaan niiden erityisyyden, ainutlaatuisuuden tai teoreettisen mielenkiintoisuuden vuoksi. (Eriksson & Koistinen 2005.) Tämä tasapaino ja monimuotoisuus on pyritty pitämään mielessä tämän tutkimuksen tapauksia valitessa. Kaikki tapaukset olivat sähköisiä rekrytointijärjestelmiä käyttäviä palvelualan yrityksiä, mutta toimivat hieman eri toimialalla, jolloin tutkimuksessa voidaan paremmin vertailla eri yritysten käytäntöjä.

Tapaukset valittiin jo mainittujen kriteerien mukaan (palvelualan työnantaja ja paljon kesätyönhakijoita, sekä sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttö), koska näiden kriteerien täytyessä saadaan eniten tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ratkaisuun tarvittavia aineistoja. Haastatteluihin valitut henkilöt ovat henkilöstöhallinnon asiantuntijoita omissa organisaatioissaan ja siksi uskon, että heillä on riittävästi tietoa sähköisistä rekrytointiprosesseista. Aineistoa kuvaillaan tarkemmin myöhemmin kappaleessa 2.3.

Tutkimuksen raportointitavaksi on valittu tapaustutkimukselle tyypillinen raportointi, jossa teoreettiset käsitteet, empiirinen aines ja keskustelut sekä aikaisempi tutkimus esitetään vuoropuheluna, eikä erikseen omissa kappaleissaan. Pääsääntönä on, että tutkittavat tapaukset ja niihin liittyvä tutkimuskysymys ovat punainen lanka, jota raportissa seurataan. Tapaustutkimuksen raportoinnin periaatteena on myös, että lukijan tulee saada tutkimusraportin perusteella selkeä käsitys koko tutkimusprosessista aineistojen keruusta johtopäätösten tekoon. Tästä syystä aineistojen keruu kuvaillaan jo ennen varsinaisiin sisältöluokuihin siirtymistä, jotta lukijalle olisi selkeämpää mitä sisältöluvuissa esitelty empiirinen aines sisältää ja mistä se on hankittu. Tässä tutkimusraportissa esitetään aineistoa ja lähteitä myös suorina lainauksina. (Eriksson & Koistinen 2005.) Aineiston tarkemmalle analyysille on varattu vielä tutkimuksen loppuun oma lukunsa (luku kuusi), jonka avulla tapausten samankaltaisuuksien ja erojen vertailua on tarkoitus kirjoittaa tarkemmin, sekä luoda aineiston tuomat johtopäätökset tutkimuskysymyksen ratkaisulle. Tutkimustuloksien yhteydessä pyritään analysoimaan aineistoa Eisenhardtin (1989) tapaustutkimuksen teorianluontiprosessimallin mukaisesti.

2.2 Aineiston keruu ja analyysi

Tässä tutkimuksessa on aineisto kerätty teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen aineiston keruumenetelmä on valittu sillä perusteella, että teemakysymykset johdattelevat vastaajia puhumaan tutkimuksen kannalta oleellisista aihepiireistä rajoittamatta kuitenkaan liikaa haastateltavan mahdollisuutta kertoa omasta mielestään merkittävistä asioista. Teemahaastattelussa kysymysten aihepiirit on siis ennalta päätetty, mutta kysymyksiä ei ole laadittu turhan yksityiskohtaisiksi, vaan minulla oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä haastattelun kuluessa ja toisaalta saada esiin sellaisiakin näkökulmia, joita en itse osannut odottaa. (Koskinen ym. 2005, 108–112.) Tämä myös toteutui tämän tutkimuksen neljässä eri teemahaastattelussa, joissa jokaisessa aihepiiriin liittyviä teemoja käsiteltiin hieman eri järjestyksessä ja jokaisessa haastattelussa esitin hieman erilaisia tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. Tutkimuksen haastattelurunko on tämän tutkimuksen lopussa liitteenä, liite numero 1.

Haastatteluja suoritettiin neljänä eri tilaisuutena, joissa yhdessä oli mukana kaksi haastateltavaa, ja muissa oli vain yksi haastateltava. Näin haastateltavia oli yhteensä

viisi henkilöä. Haastattelut suoritettiin kaikki helmikuun 2014 aikana, ja niiden välissä oli aina vähintään kaksi päivää haastatteluiden analysointia varten. Ensimmäinen haastattelu auttoi lopullisesti hahmottelemaan haastattelun keston ja kysymysrunгон rakenteen, ja tämän jälkeen oli helpompi sopia seuraavista haastatteluista. Kysymykset haastatteluissa olivat kaikille samat, mutta tarpeen tullen osa kysymyksistä saatettiin jättää pois, samalla kun uusia kysymyksiä tuli mieleen haastatteluiden aikana. Kysymyksiä kaikille haastateltaville ei esitetty samassa järjestyksessä, johtuen usein haastateltavien tarinoiden ja vastausten etenemisestä hieman eri suuntaan kuin kysymykset. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin etukäteen lupa haastatteluiden nauhoittamiseen nauhurin avulla, ja kerrottiin että nauhoitusmateriaali on vain tutkijan käytössä tutkimuksen keston ajan.

Aineiston analyysi aloitettiin aina suoraan haastatteluiden jälkeen niin, että sanelin nauhurille 5-10 minuutin pituisen pika-analyysin haastattelusta. Analyysiin sisältyi tässä vaiheessa haastattelusta esiin tulleita teemoja, fiiliksiä haastattelun sujuvuudesta ja varsinkin ensimmäisten haastattelujen jälkeen myös ehdotuksia tuleviin haastatteluihin. Varsinainen analyysi toteutettiin tarkemmin haastatteluaineistojen litteroinnin jälkeen. Tämän tutkimuksen aikana aloitettiin aineiston analyysi jo tutkimustilanteissa, sillä oma aikaisemmin kerätty tieto aiheesta oli johtanut haastattelukysymysten aiheisiin, sekä johdatteli keskustelua myös haastattelujen aikana.

Koska laadullisen aineiston analyysissä tarkoituksena on selkeyden luominen aineistoon sekä uuden tiedon tuottaminen tutkimuskohteesta, oli analyysin tarkoituksena tiivistää aineistoa kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Analyysia tapahtui jo aineiston keräämisen aikana, ja kaikki ajatukseni äänitin nauhurille tai kirjoitin ylös pian haastattelujen jälkeen. Yksi kvalitatiivisen aineiston pääpiirteistä on myös, että tutkija käyttää päättelyä aineiston analysoinnissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.) Tässä tutkielmassa aineiston analyysissä sähköisten rekrytointiprosessien teoriaa pyrittiin todentamaan aineiston avulla tuoden aineiston analyysissä esille sähköisten rekrytointiprosessien mahdollisuuksia palvelualan työnantajille. Teoria johdatteli myös haastattelukysymysten laatimista, sekä aineiston lopullinen analyysi tehdään teoriaan perustuvana analyysinä.

Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu teemoittelemalla. Erilaiset luokittelut, kategorisoinnit, tyypittelyt ja teemoittelut ovat usein käytettyjä yleismenetelmiä tapaustutkimuksissa. (Eriksson & Koistinen 2005.) Aineiston analyysi suoritettiin tutkimuksessa siten, että ensin haastattelut purettiin eli litteroitiin huolella nauhoituksesta kirjoitettuun muotoon sanasta sanaan ja tämän jälkeen aineistosta etsittiin esille tuotavia yhtenäisiä teemoja, joiden mukaan tehtiin lopullinen teemoittelutaulukko. Teemoittelutaulukon teemojen luomisessa toimi apuna tutkimuksen teoreettinen lähdeaineisto, jonka mukaisesti teemat pyrittiin jakamaan. Empiirinen aineisto toi kuitenkin mukanaan myös hieman uusia teemoja, jotka taas vaikuttivat teoreettisen lähdeaineiston muok-

kaamiseen. Ensimmäisen haastattelun pohjalta saatiin lopullinen teemoittelutaulukko, jota ei vielä ennen ensimmäistä haastattelua pystytty tarkasti muodostamaan. Loput kolme haastattelua toivat aineistoa jo todettujen teemojen alle, ja uusia teemoja syntyi alkuperäisen teemoittelun jälkeen enää yksi uusi. Tästä voidaan päätellä että kaikki tutkimuksen haastattelut toivat esille samansuuntaisia asioita tutkittavasta aiheesta.

Tässä tutkimuksessa ei käsitellä puheen sisältöä keskusteluanalyysin avulla, joten litteroinnin tekeminen asiapainotteisesti riitti. Tutkimuksessa katsottiin tärkeämmäksi keskittyä haastattelujen asiasisältöön, eikä piilomerkityksiin, koska tutkittava aihe ei vaatinut piilomerkitysten tai asenteiden tutkimista. Tutkimuksen tavoitteena oli sen sijaan tuoda esille merkityksiä suoraan sanojen kautta, jolloin haastateltavien merkitysten muodostamista ei tässä tutkimuksessa analysoitu.

Haastattelumateriaalia tuli yhteensä 164 minuuttia, ja litteroinnit on dokumentoitu neljään eri litteraatiidokumenttiin. Ensimmäisen haastattelun litteroinnin jälkeen aineistoon tutustuttiin huolellisesti lukien tekstiä läpi useaan kertaan, samalla pohtien alustavia teemoja. Teemoittelulla tai tematisoinnilla tarkoitetaan aineiston tutkimista siten, että siitä nostetaan esiin tutkimusongelman kannalta olennaisia teemoja. Tällä pyritään helpottamaan tiettyjen teemojen vertailua aineistossa. Teemoittelun avulla tekstistä voidaan poimia erilaisia tekstikatkelmia, suoria sitaatteja, lainauksia tai tiivistettyjä kertomuksia. Näitä voidaan käyttää perustelevaan tutkijan näkemyksiä, elävöittämään tekstiä tai kuvailevina esimerkkeinä. (Eskola & Suoranta 1998, 175–186.) Teemat rakennettiin siis jo ensimmäisen haastattelun jälkeen, ja loput kolme haastattelua analysoitiin litteroinnin jälkeen samojen teemojen mukaisesti. Lisäksi aineistosta taulukoitiin kohdeyritysten perustiedot, joita olivat haastateltavan etunimi, haastateltavien asema yrityksessä ja yritysten toimiala. Lisäksi tutkittavista kohdeorganisaatioista kysyttiin henkilökunnan määrää ympärivuotisesti ja lisäystä sesonkina, mutta tutkimuksen kohdeorganisaatioiden anonymiteetin säilyttämiseksi niitä ei ole kirjattu ylös tutkimusraporttiin.

Perustietojen käsittelyn jälkeen aineisto teemoitettiin taulukoihin. Haastattelujen jälkeen syntyneet teemat vielä järjesteltiin, jolloin saatiin runko myös tutkimuksen rakenteelle ja tämän mukaisesti jaettiin tutkimuksen teoreettinen lähdeaineisto samojen teemojen alle. Tutkimuksen teoreettisen lähdeaineiston mukaisesti oli tehty myös haastattelurunko, jonka kysymysten perusteella aineisto pystyttiin teemoittelemaan eri asiasisältöjen mukaisesti. Haastatteluista nousi esiin myös tutkimuksen pääotsikoiden ulkopuolelta asioita, joita sitten lisättiin myöhemmin myös tutkimuksen sisältöön sopiviin kohtiin. Aiemmin aiheesta kerätty teoria sai lisäsisältöä myös siis haastatteluaineistojen keräämisen jälkeen, koska haastatteluista nousi esiin uusia aiheeseen liittyviä mielenkiintoisia teemoja.

Lopullisiksi pääteemoiksi sekä empiirisen aineiston että teoreettisen lähdeaineiston perusteella nostin tässä tutkimuksessa sähköiseen rekrytointiin yleisesti liittyvän keskustelun ja erikseen rekrytointirobotteihin liittyvän keskustelun. Nämä on jaettu mo-

lemmat vielä erillisiin alateemoihin. Rekrytointirobotteihin liittyi kolme eri alateemaa: esiseulonta, hakemusten lajittelu ja hakemusten tietokanta. Sähköiseen rekrytointijärjestelmään ja sen käyttöön sisältyi useampia alateemoja, jotka olivat: sähköisen järjestelmän käyttökokemukset, saapuneiden hakemusten suureen määrään liittyvä keskustelu, sähköisen rekrytoinnin eri muodot, kuten omien internetsivujen käyttö ja sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa, rekrytointiviestintä, sähköisten järjestelmien soveltuvuus palvelualoille, mitä uutta tuonut mukanaan, työntajien näkemyksiä sähköisestä työhausta, järjestelmien kustannukset, esiin tulleet järjestelmien kehitysehdotukset ja passiiviset työnhakijat.

2.3 Aineiston kuvailu

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu teoreettisesta lähdemateriaalista ja alan asiantuntijoille tehdyistä teemahaastatteluista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostettu mahdollisimman monipuolisesta aineistosta. Tutkimuksessa on sen vuoksi käytetty hyväksi sekä oppikirjoja, artikkeleita, internetistä löytyviä tuotetietoja, suomalaisesta työelämästä kertovia raportteja ja tieteellisiä julkaisuja, pääpainon ollessa kuitenkin tieteellisissä julkaisuissa. Aineisto on pyritty pitämään mahdollisimman tuoreena ja tuoreimpia aiheeseen liittyviä esimerkkejä on tuotu esiin palvelualan uutisista eri lähteistä. Palvelualojen rekrytointiprosesseihin ja sähköiseen rekrytointiin liittyvä teoria on koottu aihetta käsittelevistä oppikirjoista ja tieteellisistä julkaisuista. Rekrytointirobotteihin liittyvä teoreettinen lähdemateriaali on koottu pääasiassa tieteellisistä julkaisuista, mutta tässä on käytetty hyväksi myös internetistä löytyviä tuotetietoja ja tutkimuksen empiiristä aineistoa. Rekrytointirobottien käsittely vaati lähdemateriaalin keräämisen laajentamista, sillä aiheesta löytyy vielä hyvin vähän tieteellisiä julkaisuja. Erityisesti rekrytointirobottien käsittelyn yhteydessä haluttiin tässä tutkimuksessa tuoda esille käytännönläheistä lähestymistapaa ja aiheen käsittelyn yhteydessä viitataan hyvin paljon erilaisiin esimerkkeihin, jotta tämä hieman epäselvä sähköisen rekrytoinnin työkalu tulee lukijalle paremmin ymmärretyksi.

Tutkimuksen teoreettisen lähdeaineiston keräsin käymällä systemaattisesti läpi tieteellisiä julkaisuja, jotka käsittelevät sähköistä rekrytointia. Aineistoa löytyi pääasiassa erilaisista henkilöstöjohtamisen jurnaaleista, sekä alan ammattilehtien julkaisuista. Tieteellisten julkaisujen hakuprosessi vaati usein hakujen laajentamista, jotta kaikki aiheeseen liittyvä teoria oli mahdollista käydä läpi. Ennen tutkimuksen aloittamista en tiennyt, mitä kaikkea sähköinen rekrytointi pitää sisällään, ja tämän hahmottamisessa auttoi systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tutkimuksen aikana huomasin, että artikkeleissa alkoi olla samoja lähteitä, kuin mitä olin jo tutkimuksessani käyttänyt, ja totesin silloin lähdeaineiston olevan tarpeeksi kattava aiheen perusteelliseen tieteelliseen käsittelyyn.

Lisäaineistoa jouduin vielä tämän jälkeen hakemaan erilaisista suomalaisista työelämän julkaisuista, jotta sain tutkimukseeni myös Suomen työelämän näkökulmaa.

Tutkimuksen haastatteluaineiston keräämisessä apuna ollut teemahaastattelurunko on laadittu teoksen Laadulliset menetelmät kauppatieteissä (Koskinen ym. 2005, 108-112) ohjeiden mukaisesti. Haastattelurunko rakentui siten, että alussa haastateltavalle esitettiin muutama niin sanottu lämmittelykysymys, jotka liittyivät henkilön asemaan yrityksessä, organisaation henkilöstön ja kesätyöntekijöiden määrään, ja vastuuseen liittyen rekrytointiprosesseihin. Tämän jälkeen esitettiin varsinaiset sisältökysymykset, jotka käsittelivät tutkimuksen keskeisiä teemoja ja niiden tarkoituksena oli ohjailta keskustelua oikeaan suuntaan. Lopuksi haastattelussa esitettiin vielä avoin kysymys, jossa annettiin haastateltaville mahdollisuus täydentää saatuja vastauksia, mikäli tuntui, että jotain oleellista oli jäänyt sanomatta. Haastateltava saattoi vielä tässä vaiheessa tuoda uusia tutkimuksen kannalta merkittäviä näkökulmia esille, ja kaikissa haastatteluissa kävikin niin, että viimeisen kysymyksen ollessa ”vapaa sana aiheesta”, tuli tässä kohtaa haastatteluissa esille vielä paljon mielenkiintoisia seikkoja aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden anonymiteetin säilyttämiseksi kohdeorganisaatioiden nimiä ei mainita tutkimusraportissa. Kohdeorganisaatioiden valintaa johdatteli tutkimuskysymyksen asettelu, jonka mukaan pyrittiin selvittämään sähköisten rekrytointijärjestelmien merkitystä nimenomaan palvelualojen työnantajille. Kohderyhmän muodosti neljä organisaatiota, joista jokaisesta haastateltiin henkilöstöasiantuntijaa, joka oli myös tutustunut sähköisen järjestelmän käyttöön tarkemmin. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta sähköisten rekrytointijärjestelmien käytöstä, sekä kaikki organisaatiot palkkaavat vuosittain suuren määrän kesätyöntekijöitä, sekä siihen liittyen vastaanottavat erityisen paljon työhakemuksia sähköisesti. Haastatteluihin osallistuneiden kohdeorganisaatioiden yhteenveto löytyy alla olevasta taulukosta 1.

Taulukko 1 Haastatteluihin osallistuneet

Osallistuja	Ala	Ammattinimike
Heikki	Teema- ja huvipuistot	Henkilöstöpäällikkö
Minna	Kauppa ja hotelli- ja ravintola-ala	Henkilöstöasiantuntija
Laura	Kauppan ala	HR business partner
Markku	Hotelli- ja ravintola-ala	Aluepäällikkö HR-Palvelut
Kati	Teema- ja huvipuistot	Palvelupäällikkö

2.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen analyysivaihe ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole yhtä suoraviivaista kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimukseen sisältyvien subjektiivisten valintojen ja tulkintojen monivivahteisuuden vuoksi. Laadullinen tutkimus ei etene yhtä suoraviivaisesti kuin määrällinen tutkimus ja tutkijan onkin jatkuvasti mietittävä samanaikaisesti analyysiään, valitsemiaan ratkaisuja sekä työn luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta on siis mietittävä läpi koko tutkimusprosessin ja tutkija itse toimii tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä. (Eskola & Suoranta 1998, 209–213.)

Puhuttaessa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta on mietittävä tutkimusaineiston kattavuutta ja otantaa. Aineiston kattavuus tarkoittaa sen riittävän koon lisäksi kohdevalintojen osuvuutta. Analyysin onnistuneisuutta sekä tutkimuksen sujuvuutta arvioidaan kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein kerätty harkinnanvaraisesti ja se rajoittuu usein suhteellisen pieneen määrään tapauksia. Tarkoitus ei olekaan pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvata ja ymmärtää jotakin ilmiötä mahdollisimman hyvin (Eskola & Suoranta 1998, 209–213.)

Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu neljästä erillisestä teemahaastattelusta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta aineiston koolla ei ole merkitystä; aineiston kokoa tärkeämpää on aineiston laatu. Aineiston koko on riittävä, kun uudet tapaukset, esimerkiksi haastattelut, eivät tuo enää uutta tietoa tutkittavaan ongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58.) Tässä tutkimuksessa haastatteluissa tuli esille samoja aiheita jo heti kahden haastattelun jälkeen ja lopulta havaitsin neljännen haastattelun jälkeen, että aineistoista löytyi hyvin paljon samankaltaisuutta ja ainoastaan yksi teemoista toi esille tutkimuksen kohdeorganisaatioiden osalta eriäviä mielipiteitä. Tällekin löytyi aineiston analyysin yhteydessä selvä selitys, johon palataan tarkemmin kappaleessa kuusi tutkimustulosten yhteydessä. Aineiston voidaan sanoa olleen kylläntynyt riittävästi neljän haastattelun suorittamisen jälkeen, jolloin tutkimusprosessissa tultiin siihen vaiheeseen, että totesin aineistoa olevan riittävästi tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Viimeisessä haastattelussa saatiin enää hyvin vähän uutta tietoa.

Tapaustutkimusta on kritisoitu usein siitä, että sen avulla ei pystytä tuottamaan tilastollisia yleistyksiä. Yhdestä tai muutamasta tapauksesta ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä, eikä se olekaan tapaustutkimuksessa tarkoitus. Stake (1995) toteaa, että tapaustutkimuksessa voidaan tuottaa teoreettisia yleistyksiä, mutta sen päätarkoitus on kuitenkin tuottaa yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa tutkitusta aiheesta tapausten avulla. Tapaustutkimuksen yhteydessä puhutaankin usein analyttisestä yleistämisestä. Tuotettuja teoreettisia käsitteitä tai malleja voidaan kokeilla muiden tapausten selittämiseen, ainakin samassa tai samantyyppisessä kontekstissa. (Eriksson & Koistinen 2005.)

Tapaustutkimusten tulosten teoreettisen merkittävyyden kannalta olennaista on tapausten valinta ja valinnan kriteerit. Tapaustutkimuskirjallisuudessa on korostettu sitä, että

tapausten valinnat pitää olla teoreettisesti perusteltuja. Vaatimus voi tarkoittaa äärimilleen vietyä sitä, että tapaus rajattaisiin ja valittaisiin teoreettisen kehikon ja siitä johdettujen tarkkojen kysymysten pohjalta. (Peuhkuri 2005.) Tässä tutkimuksessa tapaukset on valittu tarkkaan teoreettisen lähdeaineiston tuoman tiedon perusteella, ja valitut tapaukset osoittautuivat tutkimuksen aikana tuomaan hyvin tarvittavaa lisätietoa tutkimuskysymyksiin. On myös väitetty, että tapaustutkimuksessa tutkija on usein liian lähellä tutkittavaa kohdetta eikä siksi voisi olla objektiivinen. Lisäksi tapaustutkimuksissa heikkouksina nähdään epäyhtenäisyys ja tulkinnallinen joustavuus. Näiden piirteiden takia tapaustutkimusten niin ulkoista kuin sisäistäkin validiteettia on kriitikoiden mukaan vaikea arvioida. (Peuhkuri 2005.) Tässäkin tutkimuksessa on huomioitava, että tapausten välillä on pieniä epäyhtenäisyyksiä, mutta tapausten välille haettiin tarkoituksellisesti hieman laajuutta, jotta palvelualojen näkökanta saataisiin laajemmin esille. Tulkinnat saavat tässä tutkimuksessa myös hieman laajuutta omien kokemusteni kautta, joten tässä suhteessa tutkijan vaikutus saattaa vaikuttaa tutkimuksen ulkoiseen validiteettiin.

Eisenhardtin (1989) mukaan tapaustutkimuksessa päästään lopulliseen tulokseen kun tutkija toteaa tapausten lisäämisen olevan jo saadun aineiston valossa epäolennaista ja saatu aineisto on kylläntynyt. Lisäksi huomioidaan milloin on päästy pisteeseen, jossa teorian ja aineiston välillä iterointi saavuttaa halutun lopputuloksen. Tutkimustuloksissa selvitetään empiirisen aineiston tarkempi analyysi ja teoreettinen vuoropuhelu muun lähdeaineiston kanssa. Tutkimus on saavuttanut tutkimusprosessin aikana aineiston kylläntymisen, joten siltä osin voidaan ajatella tutkimuksen saavuttaneen päämääränsä.

Teorian muodostaminen tapaustutkimuksen avulla sisältää myös heikkouksia. Empiirisen aineiston intensiivinen käyttö voi väistää teorian, jolloin lopputuloksena voi olla sellainen teoria, joka on hyvin yksityiskohtaista, mutta siitä puuttuu yleinen perspektiivi. (Eisenhardt 1989.) Tässä tutkimuksessa on pyritty ottamaan lopulliseen tutkimusraporttiin ainoastaan tutkimuksen kannalta olennainen aineisto, joten tutkimuksen aikana aineistoa on jätetty myös raportoimatta. Vaikka empiiristä aineistoa käytetään tutkimuksessa hyvin intensiivisesti, on otettava huomioon, että aineisto on tarkkaan lajiteltu ja siitä olen raportoinut vain tutkimuksen kannalta oleellimmat asiat.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus saavuttaa empiirisesti yleistettäviä päätelmiä, on tutkimustulosten käytettävyys kuitenkin yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittari. Sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen yleistyksiä ei laadullisesta tutkimuksesta yleensä pysty tekemään, mutta siitä huolimatta tutkijan pitää miettiä olisiko tutkimuksen toistaminen mahdollista tietyin ehdoin. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213.) Esimerkiksi tutkittavaa asiaa tukeva vahva taustateoria sekä aineiston tarkoituksenmukainen muodostaminen parantaa laadullisenkin tutkimuksen yleistettävyyttä. Myös tutkimustulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin ja tulkintoihin tukee tutkimuksen yleistettävyyttä. (Koskinen ym. 2005, 268–269.) Tässä tutkimuk-

nessa aineistoa verrataan teoriaan läpi tutkimuksen, jonka jälkeen vielä kootaan yhteen tutkimuksen tulokset. Kvalitatiivisen aineiston keräämisen ja raportin kirjoittamisen jälkeen nousi myös esiin aiheellisuus tutkittavan aiheen kvantitatiiviselle jatkotutkimukselle. Aiheesta lisää kappaleessa 7.2 kun kerrotaan jatkotutkimuksen vaiheista.

Aineiston järkevään muodostamiseen liittyy myös kohdeorganisaatioiden ja haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden luotettavuuden arviointi tarkoituksenmukaisuuden avulla. Haastateltavat henkilöt valittiin niin, että henkilöiden asema organisaatioissa liittyi oleellisesti tutkittavaan aiheeseen. Haastateltavat olivat henkilöstöalan ammattilaisia ja mukana organisaatioiden rekrytointiprosesseista, joten heillä oli tarvittavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi suurin osa haastateltavista vaikutti aidosti kiinnostuneelta aiheesta, ja pyysivät myös valmista tutkimusta luettavaksi itselleen. Koska tutkittava aihe ei ollut henkilökohtainen, eikä haastatteluissa kysytyt liikesalaisuuksina pidettäviä asioita, oli haastateltavien mahdollista kertoa sähköisen rekrytointin prosesseista melko avoimesti. Muutaman kerran haastateltava sanoi, että tämä nyt ei ole meillä julkista tietoa, ja sellaiset asiat jätettiin tutkimustuloksista pois.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäksi on mietittävä tutkimuksen luottamuksellisuutta, anonymiteettia sekä eettisyyttä. Eskola ja Suoranta (1998, 209–213) muistuttavat, että tiedonhankinnan yhteydessä on pystyttävä lupaamaan, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu. Henkilöllisyyden tunnistaminen on tehtävä mahdollisimman vaikeaksi, vaikka joskus anonymiteetin säilyttäminen saattaakin olla vaikeaa. Tutkijan tulee siis miettiä jo tutkimusprosessin alussa, voiko tutkimus aiheuttaa haittaa tutkimuskohteelle (Koskinen ym. 2005, 278–279.) Luottamuksellisuuden ja anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavien kanssa sovittiin, että tutkimuksessa puhutaan ainoastaan yrityksen toimialasta ja haastateltavien asemasta yrityksissä. Haastatteluissa tuli kuitenkin muutaman kerran esille, että anonymiteetin poistaminen ei haittaisi. Koska tutkimus tullaan luovuttamaan myös kohdeorganisaatioiden käyttöön, päätettiin kuitenkin pitää kohdeorganisaatiot läpi tutkimuksen anonymyminä, ja sitaatteja ei tutkimusraportissa luokiteltu kuuluvaksi tiettyyn haastatteluun, vaan niiden tavoitteena on yleisesti pyrkiä kuvailemaan ilmiötä tarkemmin.

Luottamuksen ja nimettömyyden lisäksi on muistettava tutkimuksen eettisyys. (Eskola & Suoranta 1998, 209.) Tämän tutkimuksen aihe ei sinänsä ole arkaluontoinen eikä sisällä henkilökohtaisia kysymyksiä haasteltaville. Tarkoituksena oli saada haastattelemalla yleiskuva yrityksen sähköisistä rekrytointikäytännöistä. Näkökulmat toki ovat haastateltavien henkilöiden omia, mutta tarkoituksena oli saada selville miten sähköiset rekrytointiprosessit toimivat heidän mielestään palvelualoilla. Tämän tutkimuksen teossa ei tarvinnut pohtia arkaluontoisten asioiden käsittelemistä eikä siten eettisiä ongelmia tältä kannalta.

Eettisyyteen liittyy lisäksi myös kirjallisuuslähteiden huolellinen viittaaminen, ja raportoinnin onnistuminen, jotka vaikuttavat myös tutkimuksen onnistumiseen. (Eskola &

Suoranta 1998, 236.) Tämä tutkimusraportti on kirjoitettu Turun Kauppakorkeakoulun tutkimusentekijän oppaan ohjeiden mukaisesti. Raportti on kirjoitettu kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti teorian ja empirian vuoropuheluna, jolloin empiirisiä havaintoja tulkitaan teorian avulla. Tämä näkyy erityisesti tulosten raportoinnin kohdalla luvussa 6. Koska tutkimustulokset eivät ole tässä tutkimuksessa tiivistetty vain yhteen lukuun, vaan ne on ripoteltu kulkemaan mukana jo tutkimuksen ensimmäisestä pääluvusta alkaen (Eskola & Suoranta 1998, 244), on aineistoa analysoitu jo tutkimusraportin kirjoittamisen yhteydessä ja analyysin osia tulee esille jo luvusta 3 alkaen. Tämän tavoitteena on ollut vahvistaa tutkimustulosten analyysia ja siten tutkimuksen luotettavuutta.

3 PALVELUALOJEN REKRYTOINTIPROSESSIT

3.1 Työntekijät ovat palvelualan yritysten arvokkain resurssi

Maailmassa tapahtuu paljon sosiaalisia muutoksia, jotka vaikuttavat merkittävästi myös palvelualojen työllisyyteen. Tähän kuuluu muun muassa ihmisten lisääntynyt varallisuus, sekä mahdollisuus käyttää enemmän aikaa vapaa-aikaan. Matkustaminen on muuttunut helpommaksi ja halvemmaksi. Matkailuelinkeino, joka sisältää muun muassa hotelli- ja ravintola-alan, on yksi maailman nopeimmin kasvavista aloista. (Boella & Goss-Turner 2005, 3-4.)

Niin kauan kuin palveluala on ollut olemassa, alalla on ollut puutetta osaavasta työvoimasta. Tämä on ollut tilanne niin 1960-luvulla kuin yhä tänäkin päivänä. Työvoiman puute on vuosien saatossa vain lisääntynyt edelleen, sillä palveluala on kasvanut huomattavasti. Tästä syystä erityisesti palvelualoilla työntekijöiden rekrytointi ja työntekijöiden pitäminen organisaatiossa ovat olennaisia henkilöstöjohtamisen painopisteitä. Bob Cotton, Britannian Matkailu- ja ravintolapalveluiden yhdistyksestä (British Hospitality Association), kirjoitti vuonna 2005, että olennaisinta on saada palvelualojen henkilökunta työskentelemään fiksummin – ei kovemmin. (Boella & Goss-Turner 2005, XV.)

Useiden tutkimusten mukaan työntekijöillä ja heidän käyttäytymisellään on olennainen merkitys palvelualan yrityksen tuottavuuteen. Työntekijät ovat palvelualan organisaatioiden tärkein ja arvokkain resurssi sekä kilpailukyvyn lähde. (Sisodia & Chowdhary 2012.) Di Mascion (2010) tutkimuksen mukaan asiakaspinnassa työskentelevillä henkilöillä on merkittävä rooli, koska he vaikuttavat suoraan asiakkaiden tuntemuksiin palvelun laadusta, asiakastyytyväisyydestä ja asiakasarvosta. Tästä syystä monet tutkimukset ovatkin keskittyneet selvittämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat näiden asiakaspinnassa työskentelevien asenteisiin. Zeithaml ja Bitner (2006) osoittavat, että palvelualan yrityksille on erityisen tärkeää rekrytoida ja motivoida työntekijöitä, joilla on työssään kriittinen merkitys palvelun tuottamisessa. Tästä syystä palvelualan organisaatioiden tulisi pyrkiä houkuttelemaan mahdollisimman paljon potentiaalisia työntekijöitä avoimiin työtehtäviin.

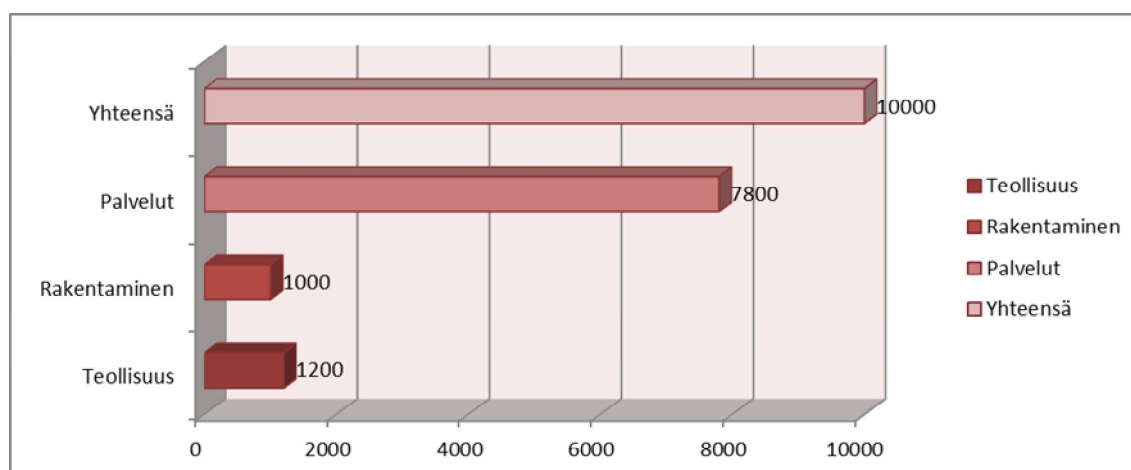
Boellan ja Goss-Turnerin (2005) teoksessa esitellään Britannian Matkailu- ja ravintolapalveluyhdistyksen tuottama ”Kymmenen kohdan malli” (ten point code), jonka avulla ohjeistetaan alan yrityksiä henkilöstöasioissa. Nämä kymmenen kohtaa on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 2).

Taulukko 2 Palvelualan yritysten "kymmenen kohdan malli" (Boella & Goss-Turner 2005, 18)

Rekrytoi ja valitse huolella	1. Jokaiselle tasapuoliset mahdollisuudet	2. Rekrytoi korkeatasoista henkilökuntaa
Tarjoa kilpailukykyiset työehdot	3. Työsopimus	4. Terveys ja turvallisuus
Kehitä henkilöstön taitoja ja työkykyä	5. Suunnittele työnkuva	6. Koulutus ja kehitys
Viestintä tehokkaaksi	7. Viestintä	8. Epäkohtiin puuttuminen
Tunnustaminen ja palkitseminen	9. Suorituksen mittaminen	10. Tunnustaminen ja palkitseminen

Tämän ”kymmenen kohdan mallin” ja erityisen ”excellence through People” – mallin mukaisesti Britannian Matkailu- ja ravintolapalveluyhdistys ohjeistaa työnantajia toimimaan tietyn mallin mukaisesti. Tavoitteena on muuttaa alan negatiivista mielikuvaa (matalat palkat, matala taitotaso, matala statusarvo), ja sitouttaa työnantajia toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti.

Myös Suomesta löytyy tutkimustuloksia siitä, että palvelualoille on haasteellista löytää osaavaa ja pätevää henkilökuntaa. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan EK:n jäsenyrityksillä on ollut vuonna 2010 vaikeuksia ammattitaitoisen henkilöstön palkkaamisessa työtehtäviin. Rekrytointivaikeudet olivat yleisiä erityisesti hotelli- ja ravintolalalla. Kuvio 2 kertoo kuinka monen ammattitaitoisen osaajan palkkaamisessa oli ongelmia vuonna 2010. Runsaimmin rekrytointivaikeuksia oli palvelualoilla, jossa ongelmia esiintyi noin 7800 avoimen paikan täyttämässä. Palvelualoilla rekrytointivaikeuksia esiintyi muun muassa puhdistus- ja siivoustyöntekijöiden, varastotyöntekijöiden, kokkien sekä kassa-tarjoilijoiden paikkojen täyttämässä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.) Myös siis Suomessa on todettu ammattitaitoisen henkilöstön löytämisen palvelualoilla olevan haasteellista ja näin ollen rekrytointiprosessit ovat strategisesti hyvin merkittäviä palvelualan yrityksille.



Kuvio 2 Rekrytointivaikeuksien määrä EK:n jäsenyrityksissä loka-marraskuussa 2010, henkilöä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010)

Tutkimustulosten mukaan palvelualoilla esiintyy muita aloja enemmän rekrytointivaikeuksia. Siksi seuraavaksi tarkastellaan mitkä palvelualojen rekrytoinnin erityispiirteet yleensä johtavat tutkimustuloksissa esiintyneisiin rekrytointivaikeuksiin.

3.2 Palvelualojen rekrytoinnin erityispiirteet

Chanin ja Kuokin (2011) mukaan matkailu- ja palvelualojen kohtaamat haasteet työntekijöiden houkuttelemisessa, rekrytoinnissa ja koulutettujen työntekijöiden pitämisessä ovat hyvin dokumentoituina. Tutkimuksissa on löydetty palvelualojen rekrytointiprosesseihin liittyviä erityispiirteitä, jotka pitää ottaa huomioon kun rekrytoidaan henkilöstöä palvelualan työtehtäviin.

Yhä useammat organisaatiot käyttävät rekrytoinnissaan metodeja, jotka eivät sovellu palvelualoille ja ovat soveltumattomia dynaamisille markkinoille. Tästä syystä on haasteellista rekrytoida oikeita ihmisiä palvelualoille. Myös rekrytointikulttuurit vaihtelevat maailmassa eri maiden välillä, ja niissäkin on haasteita liittyen palvelualan henkilöstön rekrytoimiseen. Esimerkiksi referenssien ja opiskelumenestyksen merkitys on suuri Yhdysvalloissa. Juuri valmistuneet arvioidaan Yhdysvalloissa heidän opiskelumenestyksensä mukaan, tai he työskentelevät ensin koeajalla, jolloin heidän kykynsä testataan. Isossa-Britanniassa sen sijaan käytetään enemmän haastatteluita ja valmiita työhaakemus pohjia. Australiassa sen sijaan valinnat tehdään pääsääntöisesti pelkästään hakemusten perusteella. (Chan & Kuok 2011.) Suomessa EK:n tutkimuksen mukaan vuonna 2010 yritysten rekrytointitarpeesta 75 % kohdistui yksityisille palvelualoille, joissa uusia osaajia tarvittiin 34300 henkilöä. EK:n tutkimuksessa tulee myös esille, että palvelualoille palkataan suhteellisesti eniten henkilöitä, joilla ei ole tutkintoa. Henkilöitä, joilla

ei ole peruskoulun tai ylioppilastutkinnon jälkeistä tutkintoa palkattiin keskimääräistä enemmän kaupan alan yrityksiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.)

Menestyksekkäät palvelualan yritykset käyttävät rekrytointiin tyypillisesti paljon aikaa ja huolellisuutta varmistaakseen, että valitut kandidaatit ovat palveluhenkisiä ja soveltuvat organisaation kulttuuriin ja arvoihin. (Ensher, Nielson & Grant-Vallone 2002.) Matkailu- ja palvelualoille on hyvin tyypillistä hoitaa rekrytointi ja valintaprosessit työnhakijoita haastatteleamalla. Muita menetelmiä käytetään hyvin vähäisesti. Carlessin (2007) tutkimuksen mukaan vain pieni osa organisaatioista käyttää huumetestauksia (14 %), valheenpaljastustestejä (10 %) tai muita psykologisia testejä (8 %). On kuitenkin todettu, että vaikka haastatteluiden validiteetti ja reliabiliteetti ovat usein pettymyksiä, silti useimmat työnantajat pitävät haastatteluita parhaimpana valintametodina. Samoin ajatellaan myös työnhakijoiden puolella. Useimmat työnhakijat pitävät haastatteluita, olivat ne sitten strukturoituja tai strukturoimattomia, parhaimpana valintametodina, sekä reagoivat negatiivisesti elleivät saa tilaisuutta päästä haastateltavaksi. (Chan & Kuok 2011.) Myös tämän tutkimuksen tuloksissa korostui haastatteluiden tärkeyden merkitys kun palkataan henkilöitä palvelualan työtehtäviin. Haastatteluita pidettiin ehdottomina ennen rekrytointipäätösten tekemistä, eikä ketään palkata näkemättä. Aineistossa tuli esille muun muassa seuraavia kommentteja työnantajilta:

"siis ilman muuta sieltä nousee sellaisia, hyviä hakemuksia, joista aistii sen [palveluhenkisyyden], mutta ei se koskaan poissulje sitä, että mikä mielikuva on sitten kun tavataan ihan kasvotusten ja jutellaan enemmän"

"Mut ei se [sähköinen järjestelmä] korvaa sitä livenäkemistä. Sä näät sit sen minkälainen se ihminen on niinku luonteeltaan siinä heti."

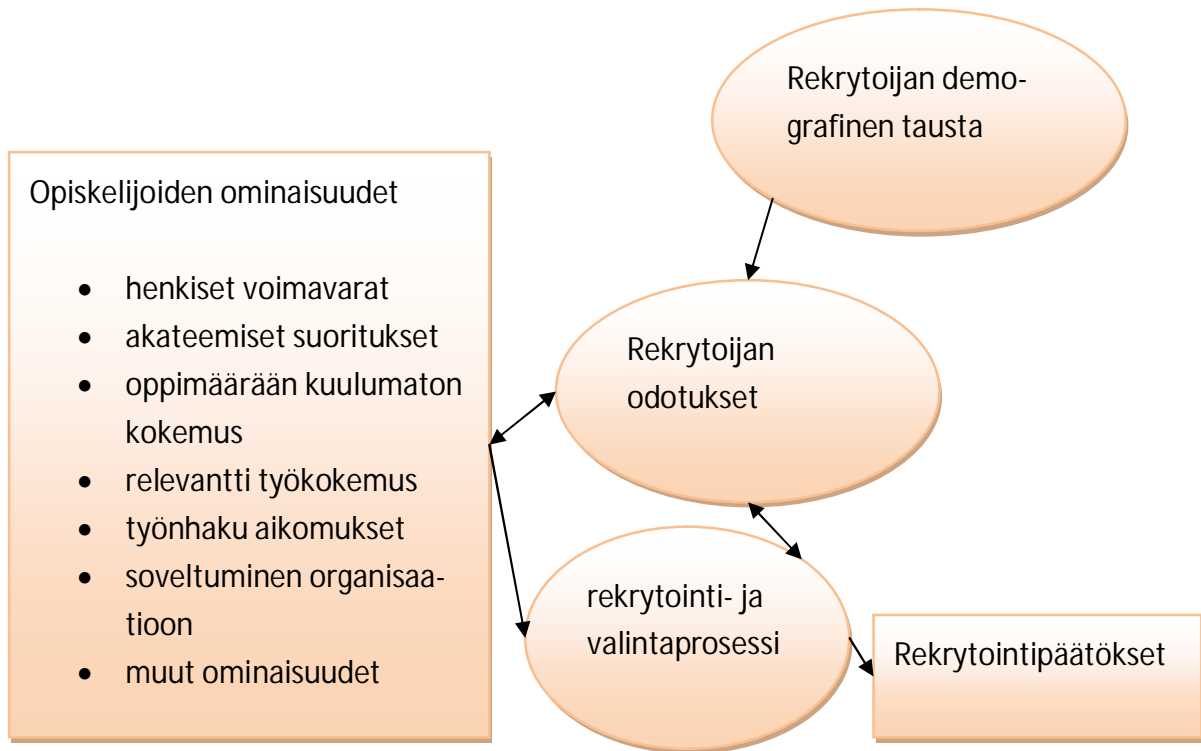
Palvelualoilla on myös muita haasteita rekrytoinnissa kuin vain rekrytointimenetelmien valinta. Esimerkiksi rekrytointimainosten laatu vaihtelee palvelualoilla hyvin paljon. Suuret yritykset, kuten Hilton tai Whitbread (Britannian suurin hotelli-, ravintola- ja kahvilatoimija, joka toimii usealla brändillä) pystyvät panostamaan paljon rekrytointiin, ja siinä samalla myös sen mainostamiseen. Toisessa ääripäässä ovat pienet toimijat, joilla ei ole osaamista eikä resursseja tehokkaaseen rekrytointiin. (Boella & Goss-Turner 2005, 56.)

Palvelualoilla työntekijöiltä odotetaan erityisesti hyvää kommunikointikykyä (suullisesti ja kirjallisesti), tietotekniikkataitoja, sosiaalisuutta, kriittistä ajattelukykyä ja tiimityöskentelytaitoja (Moody, Stewart & Bolt-Lee 2002). Useimpien työnantajien mukaan kommunikaatiotaidot ovat kaikista tärkeimmät kun valitaan hyviä hakijoita palvelualojen työtehtäviin. Samalla kun työnantajat arvioivat hakijoiden hyviä teknisiä taitoja, he arvioivat myös niin sanottuja pehmeitä arvoja, joita usein kutsutaan ihmistai-

doiksi. Näitä taitoja ovat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, tiimityöskentely, yhteistyötaidot, suunnittelu, johtaminen ja esiintymistaidot. (Chan & Kuok 2011.) Alonson ja O'Neillin (2011) tutkimuksen mukaan palvelualojen työntekijöiltä saattaa puuttua alalle tärkeitä työskentelytaitoja, kuten työetiikka, täsmällisyys, vastuullisuus ja luotettavuus. Tästä syystä palvelualojen toiminnallisuudet ovat haasteen edessä, koska näiden mainittujen perustaitojen puute vaikuttaa negatiivisesti asiakaspalvelun laatuun, työpaikan ilmapiiriin sekä organisaation yleiseen tehokkuuteen. Alalla, jossa on korkea työntekijöiden vaihtuvuusaste ja alhaiset palkat, olisi jokaisen organisaation syytä miettiä tapoja, joilla näitä ongelmia vähennettäisiin.

Joissakin ympäristöissä palvelualoja pidetään alana, josta löytyy mielenkiintoisia uramahdollisuuksia, erityisesti sellaisten henkilöiden keskuudessa, joilla on paljon käytännön kokemusta ja intohimoa alaa kohtaan, tai alan huippukouluista valmistuneiden keskuudessa. Yleinen alalla vallitseva käsite kuitenkin on, että suurin osa palvelualojen työpaikoista sisältää sellaisia työtehtäviä, joissa vaaditaan vähän erityistaitoja. (Alonso & O'Neill 2011.)

Viime vuosien aikana alalla on keskitytty myös tutkimaan erityisesti henkilöstöjohtamiseen ja rekrytointiin liittyviä ongelmia (Alonso & O'Neill 2011). Erityisesti motivoituneiden työntekijöiden rekrytoiminen ravintola-alalle on ollut haasteellista, johtuen alan pitkistä työvuoroista iltaisin ja viikonloppuisin, matalasta palkasta, epävakaa sesonkityöstä ja matalasta työn arvostuksesta (Wildes 2007). Palvelualoille yleisiä henkilöstöjohtamiseen liittyviä ongelmia ovat myös korkea työntekijöiden vaihtuvuus, sekä yhä yleisempi työntekijöiden loppuun palaminen vaativissa asiakaspalvelutehtävissä ja kiireisessä työympäristössä. Tutkimusten mukaan työntekijöiden vaihtuvuuden suuri määrä ja uusien työntekijöiden rekrytointi on palvelualoilla prosessi, joka samalla aiheuttaa työhön jääneille työntekijöille hetkellisiä muutoksia työnkuvaan, sekä siten vaikuttaa yleisesti koko toiminnan tuottavuuteen. Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) kerrotaan minkälaisia asioita palvelualan rekrytoijat ottavat huomioon rekrytointipäätöksiä tehdessään. Esimerkkiin on koottu palvelualan opiskelijoiden rekrytoinnissa esimerkkejä siitä, miten opiskelijoiden ominaisuudet, rekrytoijan omat demografiset taustatekijät ja rekrytoijan odotukset kaikki vaikuttavat lopulliseen rekrytointipäätökseen.



Kuvio 3 Palvelualan rekrytoijan rekrytointipäätöksiin vaikuttavat tekijät (FIHRHD Model) (Kwok, Adams & Price 2011)

Kwokin, Adamsin ja Pricen (2011) mukaan kirjallisuuskatsaus palvelualojen rekrytoinnista tuottaa FIHRHD- (Factors Influencing Hospitality Recruiters' Hiring Decisions) mallin. Mallin mukaan erityisesti alan opiskelijoiden rekrytointiprosessissa tulee ottaa huomioon useita tekijöitä, jotka ovat opiskelijoiden ominaisuudet, rekrytointi- ja valintaprosessit, rekrytoijan demografinen tausta sekä heidän odotuksensa rekrytoinnin suhteen. Opiskelijoiden ominaisuudet ovat pääroolissa kun työnantaja päättää työhön valittavista henkilöistä. Kohtuullisesti vaikuttavat myös rekrytoijan demografinen tausta ja odotukset. Odotukset syntyvät rekrytoijan persoonallisista ja ammatillisista kokemuksista. Useiden tutkimusten mukaan työnhakijoita haastattelevat henkilöt arvioivat työnhakijoita suotuisammin, jos heillä on samanlainen tausta, asenteet tai persoonallisuus kuin haastateltavalla. Kwokin ym. (2011) tutkimustuloksilla on käytännön merkitystä palvelualan opiskelijoille, kun he hakevat työpaikkaa valmistumisen jälkeen. Tutkimustuloksissa on ehdotuksia opiskelijoille, kuinka heidän tulisi hakea työpaikkaa valmistumisen jälkeen, ja mitä ominaisuuksia heiltä odotetaan.

Palvelualoilla rekrytointiin vaikuttaa siis hyvin paljon työnhakijoiden ominaisuudet, joiden tulisi sisältää asiakaspalveluhenkisyttä, tiimityöskentelytaitoja ja hakijoiden tulisi soveltua hyvin organisaation kulttuuriin. Alan työntekijöiltä odotetaan paljon sosiaalisia taitoja ja pehmeitä arvoja, ja näiden taitojen ja ominaisuuksien testaaminen on

haasteena palvelualan rekrytointiprosesseissa. Seuraavaksi tutustutaan siihen, miten palvelualojen rekrytointiprosessit ovat muuttuneet viime aikoina.

3.3 Palvelualojen rekrytointiprosessit ja niiden muutokset

Boellan ja Goss-Turnerin (2005) mukaan perinteiset rekrytointimenetelmät eivät tule olemaan tehokkaita tulevaisuudessa myöskään palvelualoilla. Tarvitaan uusia menetelmiä ja lähteitä. Tarvitaan muun muassa alan positiivista markkinointia jo nuorille koululaisille, ja alan osa-aikaisia ja määräaikaisia työtehtäviä tulisi muuttaa enemmässä määrin vakituisiksi ja kokoaikaisiksi. Tarkoituksena olisi lisätä todellisia uravaihtoehtoja, sekä henkilökohtaisia kehityspolkuja. (Boella & Goss-Turner 2005, 71.)

Karin ja Bhattacharyan (2009) tutkimuksessa perehdyttiin erityisesti Intiassa tapahtuviin muutoksiin palvelualalla. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana Intiassa palveluala on kasvanut huomattavasti, sekä teknologian kehittymisen myötä internetistä on tullut osa jokapäiväistä elämää. Sähköisestä rekrytoinnista on muodostunut yksi tehokkaimmista keinoista löytää oikeat ihmiset. Palvelualoille ominainen henkilöstön suuri merkitys kilpailukyvyn kannalta tarkoittaa myös yhä enemmän panostuksia henkilöstön hallintaan kustannustehokkaasti. Karin ja Bhattacharyan (2009) mukaan sähköinen rekrytointi alentaa rekrytointikustannuksia, nopeuttaa rekrytointiprosessia sekä auttaa organisaatiota parantamaan työnhakijoiden laatua ja määrää. Lisäksi sähköinen rekrytointi tavoittaa sekä aktiiviset että passiiviset työnhakijat. Verrattuna erityisiin työpaikkasivustoihin, yritysten omat internetsivut houkuttelevat tutkimusten mukaan enemmän todellisia työnhakijoita ja työttömiä työnhakijoita. Työpaikkasivustoilla vieraillevista jopa 70 % ei edes harkitse työllistymistä. (Thomas & Ray 2000.)

Palvelualojen rekrytointi asettaa haasteensa myös erilaisten teknologisten sovellusten käyttöön rekrytoinnin apuna. Erityisesti palvelualoilla vaaditaan työntekijöiltä ihmistaitoja, joita ei usein pysty arvioimaan tietokoneohjelmoitujen testien avulla (Smith & Rupp 2004). Vaikka sähköistä rekrytointia usein seuraa henkilökohtaiset haastattelut, haastatteluihin valitaan hakemusten perusteella, ja epäpätevät hakijat saattavat viedä yrityksen resursseja, joita ajateltiin säästettävän sähköisen rekrytoinnin avulla.

Työnhakijoiden houkutteleminen on yksi suurimmista asioista mikä on muuttunut rekrytoinnin sähköistymisen myötä. Internetin avulla tavoitetaan työnhakijoita hyvin laajasti, ja eritoten juuri passiivisia työnhakijoita, joita rekrytoijien oli ennen vaikea tavoittaa. Näin voidaan olettaa, että yritykset saavat helpommin houkuteltua heille sopivimmat työnhakijat tai passiiviset työnhakijat. (Newell Brown & Swain 2009, 27.)

Työnantajien tulisi huomioida, että rekrytointia ei pidä suorittaa ainoastaan niin sanotuilla lähimarkkinoilla, vaan sitä pitäisi laajentaa käsittämään laajemmat työmarkkinat. Tällä tarkoitetaan rekrytoinnin laajentamista oman alan ulkopuolelle. Esimerkiksi

sihteerit voivat työskennellä monen eri alan sihteerin tehtävissä. Tähän laajentumiseen käytetään avuksi sähköisiä rekrytointimenetelmiä. Sähköisen rekrytinnin avulla pystytään houkuttelemaan aktiivisia ja passiivisia työnhakijoita. Näin usein löydetään parhaimmat henkilöt avoimiin työtehtäviin, myös palvelualoilla. (Boella & Goss-Turner 2005, 56; Panayotopoulou, Vakola & Galanaki 2007.)

Rekrytointi, ja parhaiden työntekijöiden valinta, on usein henkilöstöjohtajien tärkein tehtävä. Ihmisiin liittyvät resurssit ovat kuitenkin erittäin epävakaita, erityisesti palvelualoilla. Tästä syystä potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelemisenkin on erilaista palvelualoilla kuin muilla aloilla. Organisaatioiden tulisi myös varmistaa, että heidän rekrytointistrategiansa kommunikoidaan tehokkaasti eri medioiden kautta. Tutkimuksissa myös ehdotetaan, että palvelualan organisaatioiden tulisi pystyä luomaan erottuvia rekrytointistrategioita, ja luoda työnhakijoille mielikuvaa unelmatyöstä. (Sisodia & Chowdhary 2012.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiot olivat kaikki sellaisia, joilla oli jo ennestään hyvin tunnettu brändi. Tunnetun brändin avulla organisaatioiden oli helpompi luoda työnantajamielikuvaa myös osana rekrytointia, ja tunnettu brändi itsessään auttoi rekrytoijia sopivien työnhakijoiden houkuttelemisessa. Kohdeorganisaatioiden kesätyöpaikat olivat kaikki sellaisia, joissa pystyttiin luomaan työnhakijoille mielikuvaa unelmatyöstä. Yksi hyvä esimerkki unelmatyöpaikan luomisesta on myös Tampereella sijaitseva Särkänniemen huvipuisto. Pelkästään Särkänniemen brändi sekä heidän luomansa mainoslause ”haluatko tehdä työtä huvin vuoksi” tuo yritykselle vuosittain tuhansia kesätyönhakijoita. (Särkänniemi.fi 2014.) Työnantajakuva eli yrityksen imago vaikuttaa erityisesti nuorten henkilöiden hakeutumiseen yrityksen palvelukseen. Nuorten kohdalla on huomattava erityisesti se, että heillä ei ole omakohtaisia kokemuksia työnantajasta, vaan he muodostavat työnantajakuvan organisaation julkisuuskuvan kautta. (Kauhanen 2009, 69.)

Nykyaikana rekrytointiprosesseissa koetaan monia uusia haasteita, kuten työn muuttuminen tietoyhteiskunnan mukana, mikä vaatii työntekijöiltä yhä enemmän erilaisia taitoja. Työvoiman laatu on myös erittäin vaihtelevaa ottaen huomioon laajat demograafiset, sosiaaliset ja kulttuuriset muutokset nyky-yhteiskunnassa. Näiden haasteiden valossa organisaatioiden tulisi pitää rekrytointia yhtenä merkittävänä kilpailuetuna. Koska lahjakkuuksia on harvassa, ja niitä on vaikea kopioida ja korvata, organisaatiot jotka kykenevät paremmin houkuttelemaan ja pitämään kiinni lahjakkaista ihmisistä saavat merkittävää kilpailuetua. Tässä onkin rekrytointitutkimusten mukaan suuri ristiriita. Ployhartin (2006) mukaan organisaation päätöksentekijät eivät usein ymmärrä rekrytinnin strategista merkitystä tai käytä sitä optimaalisesti. Tutkimusten mukaan jopa puolet työvoimasta etsii hyvin passiivisesti uusia työpaikkoja, ja vain pieni osa on aktiivisia työnhakijoita. Tämän ongelman myötä monilla organisaatiolla on suurempi ongelma rekrytinnissa kuin työnhakijoiden valinnassa. Valinta on tehokasta ja taloudellisesti kannattavaa kun riittävän suuri määrä työnhakijoita hakee vapaana olevaa työpaik-

kaa. (Ployhart 2006.) Jotta saadaan valinnasta tehokasta ja mahdollisimman kannattavaa, on sähköinen rekrytointi tuonut mukanaan hakemusten kasvavan määrän. Jotta työnantajat selviytyisivät paremmin satojen, ellei tuhansien hakemusten käsittelemisestä, on sähköinen rekrytointi tuonut mukanaan siihen myös apuvälineitä, kuten juuri rekrytointirobotit (aiheesta tarkemmin kappaleessa 5.)

Tutkimusten mukaan palvelualojen rekrytointiprosesseihin on vaikuttanut eniten juuri rekrytoinnin sähköistyminen (mm. Panayotopoulou ym. 2007; Newell Brown & Swain 2009; Smith & Rupp 2004; Kar & Bhattacharya 2009). Sähköinen rekrytointi on muuttanut koko rekrytoivan maailman rekrytointiprosesseja, johon tullaan seuraavissa kappaleissa tarkemmin syventymään. Sähköiseen rekrytointiin ja sen muutoksiin tullaan seuraavien kappaleiden aikana ottamaan esimerkkejä juuri palvelualan rekrytoinnista. Lisäksi sähköisen rekrytoinnin teorian yhteyteen tulee esimerkkitapauksia tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta, joka käsittelee erityisesti palvelualan työnantajien käsitteitä sähköisen rekrytoinnin prosesseista.

4 SÄHKÖINEN REKRYTOINTI

4.1 Rekrytointi prosessina

Ennen kuin syvennyttään tarkemmin sähköiseen rekrytointiin, on syytä tutustua tarkemmin siihen, mitä tarkoittaa rekrytointi prosessina. Sähköisen rekrytoinnin sanotaan muuttaneen viimeisten vuosien aikana oleellisesti juuri rekrytointiprosesseja. Rekrytointiprosessin määritelmiä löytyy luultavasti yhtä monia kuin sitä tutkineita tutkijoitakin, mutta prosessit kuitenkin kuvataan usein melko samanlaisiksi. Rekrytointiprosessiin määritellään usein kuuluvaksi seuraavat kohdat: henkilöstötarpeen arviointi, hakumenettelyn- ja kanavan valinta, hakijoiden vertailu, työntekijöiden valinta sekä päätöksenteko, ja rekrytointiprosessin lopettaminen. Yleisimmin rekrytointiprosessi voidaan jakaa suunnitteluun, strategian valintaan, työpaikan julkaisuun, ehdokkaiden arviointiin ja vertailuun sekä työtarjouksen tekoon. (mm. Breaugh 2008; Chanda ym. 2010.)

Rekrytointi sisältää organisaation sellaiset käytännöt ja toiminnot, joiden pääasiallinen tavoite on potentiaalisten työntekijöiden identifioiminen ja houkutteleminen. Rekrytointi on tärkeä osa henkilöstöjohtamista, koska sen avulla hankitaan yrityksen yksi tärkeimmistä pääomista eli henkinen pääoma. Tämä on tärkeää juuri palvelualoilla, jossa henkilöstöllä on erityisen suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn. Vuonna 2003 tehty tutkimus on osoittanut, että rekrytointi on henkilöstöalan toimijoiden mielestä toiseksi tärkeintä heidän työssään, heti poissaolojen hallintojohtamisen jälkeen. (Parry & Wilson 2009, 655.) Rekrytointi on tärkeä osa henkilöstöjohtamista, sillä rekrytoinnin avulla saadaan organisaatioon yksi sen tärkeimmistä resursseista – ihmiset. On olennaista, että työnantajat pystyisivät houkuttelemaan mahdollisimman kattavasti parhaita hakijoita, jolloin heillä olisi paras mahdollinen hakijoiden joukko, josta valita ja tehdä lopulliset rekrytointipäätökset. (Parry & Olivas-Lujan 2011.)

Barber (1998) on kuvannut rekrytointiprosessiin kolme eri vaihetta: 1) potentiaalisten hakijoiden houkutteleminen, 2) hakijoiden mielenkiinnon säilyttäminen ja 3) valintaan vaikuttaminen. Rekrytoinnin ensimmäisiä vaiheita on viestintäprosessi, jossa organisaatiot yrittävät houkutella potentiaalisia työnhakijoita. On siis tärkeää ymmärtää millä tavoin työnhakijat muodostavat ensimmäiset ajatuksensa organisaatiosta. Barber (1998) kuvasi aikaisen vaiheen työnhakupäätöksiä seuraavasti: Yksilöt saavat vaikutteita organisaation rekrytointikäytännöistä, ja heillä joko on tai ei ole ennakoajatuksia kyseisestä organisaatiosta. Tämän jälkeen yksilöt käyttävät rekrytointikontaktia, saatua tietoa ja imagoa apuvälineenä ensimmäisen kriittisen työnhakupäätöksen muodostamisen suhteen – hakeako työpaikkaa tässä kyseisessä organisaatiossa.

Viestintäprosessien vaiheessa on tärkeää valita menetelmät rekrytointiprosessin eteenpäin viemiseksi. Rekrytointimenetelmät ohjaavat organisaation viestintäprosessia,

jonka mukaan työnhakijat muodostavat mielikuvansa työtä tarjoavasta organisaatiosta. Ployhartin (2006) mukaan rekrytointimenetelmät ovat todennäköisesti menestyksenkäitä silloin, kun organisaatio tarjoaa tiivistä informaatiota ja yksityiskohtaista tietoa yrityksestä ja vapaasta työpaikasta, kun organisaatio valitsee ja kouluttaa hyvin rekrytoijiaan, kohtelee hakijoita reilusti ja kunnioittaen, ja selittää tarkasti hakuprosessinsa tarkoituksen. Kaiken tämän tuloksena pitäisi olla yhtenäinen, tasalaatuinen ja johdonmukainen rekrytointikampanja. Myös tässä Ployhartin tutkimuksessa viitattiin sähköiseen rekrytointiin: jos organisaatiot käyttävät internetsivujaan rekrytoinnin apuvälineenä, tulisi heidän varmistaa, että sivut ovat esteettisesti miellyttävät, helppokäyttöiset ja tarjoavat tarkoituksenmukaisen sisällön. (Ployhart 2006.)

Rekrytointimenetelmien valintaprosessi on yritykselle tärkeä vaihe, kun suunnitellaan henkilöstöjohtamisen järjestelmiä. Rekrytointimenetelmän valitseminen tarkoittaa huolellista prosessia, jossa otetaan huomioon kustannukset, aika, organisaatiokulttuuri, sekä mahdollisuus vahvistaa yrityksen julkisia suhteita. (Galanaki 2002.) Rekrytointiprosessin onnistumista ja tehokkuutta voidaan mitata prosessista aiheutuvien kustannusten avulla. Prosessin suorat kustannukset vaihtelevat muun muassa sen mukaan, mitä rekrytointikanavia käytetään, ja kuinka kauan avoimen paikan täyttäminen ajallisesti kestää. (Hadomi, Rafaeli & Simons 2005.) Myös rekrytoinnin tuottoasteella voidaan mitata prosessin tehokkuutta. Tuottoaste kertoo kuinka paljon houkuteluiltuista hakijoista lopulta palkataan. Eli toisin sanoen verrataan rekrytointiin panostettua aikaa palkattuihin henkilöihin. (Hadomi ym. 2005.)

Seuraavaksi tarkemmin eri rekrytointikanavien valinnasta, joka johdattelee osaltaan myös sähköisten rekrytointikanavien valintaan, sähköisten rekrytointikanavien nousuun ja syihin sähköisten rekrytointikanavien valintojen taustalla.

4.2 Rekrytointikanavien valinta

Rekrytointistrategian muodostamiseen kuuluu myös rekrytointikanavien valinta eli mitä keinoja käytetään tavoittamaan mahdolliset hakijat. Vaihtoehtoja on monia perinteisestä lehtimainonnasta, yrityksen internetsivujen käyttöön tai esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan käyttöön apuna. (Breugh & Starke 2000.)

Valitessaan sopivia rekrytointikanavia yrityksen pitää tehokkuuden lisäksi miettiä, minkälaisia yksilöitä se tarvitsee. Rekrytointikanavat vaihtelevat olennaisesti sen mukaan, minkälaiseen asemaan työntekijöitä haetaan. Kun haetaan henkilöitä työskentelemään yrityksen korkeimpaan johtoon, on potentiaalisten hakijoiden määrä paljon pienempi kuin esimerkiksi kesätyöntekijöitä haettaessa. Erilaisia keinoja ja kanavia pitää siis käyttää sen mukaan, mitkä ovat rekrytoinnin tavoitteet. (Newell Brown & Swain 2009, 15.) Hadomin ym. (2005) mukaan eri rekrytointikanavien käyttö vaikuttaa siihen,

minkälaisia ehdokkaita avoin työpaikka houkuttelee. Usein alemman tason työtehtäviin käytetään suoramainontaa, joka tavoittaisi mahdollisimman suuren määrän yksilöitä, sillä näihin työtehtäviin ei usein vaadita tiettyä erikoisosaamista tai erityistaitoja. Näin myös mahdollisia hakijoita on sitten paljon suurempi määrä. (Newell Brown & Swain 2009, 16–17.)

Hakumenettelyn ja -kanavan valintaan kuuluu myös rekrytointiprosessin operatiivinen osuus. Operatiivinen vaihe on ensimmäinen ulospäin näkyvä rekrytoinnin vaihe, jossa yritys ottaa käyttöönsä valitun rekrytointistrategian. (Breugh & Starke 2000; Breugh 2008.) Hakijoille välitetyllä kuvauksella avoimesta työpaikasta on suuri vaikutus valitun ehdokkaan odotuksiin työstä ja työpaikasta. Tämän vuoksi tarkan ja oikeanlaisen kuvauksen antaminen on erittäin tärkeää rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Mitä tarkempi kuvaus avoimesta työstä tehdään, sitä paremmin hakijat ymmärtävät työtehtävän tarkoituksen ja tekevät nopeammin hakupäätöksen. (Breugh & Starke 2000; Breugh 2008.)

Henkilöstöjohton ryhmä Henry Ry:n vuonna 2013 tehty HR Barometri työnantajille on osoittanut, että työvoiman saatavuus monimutkaistuu. Vastaaajien mukaan rekrytoinnista on kehittymässä varsinainen ”viidakko”; mistä löytää työntekijöitä, kun rekrytoinnin ja työvoiman hankinnan toimintaympäristö muuttuu ja kehittyy koko ajan. Tutkimukseen vastaaajien mukaan toimijoita ja kanavia on paljon, ja niiden tunteminen ja hallitseminen on työlästä. (Hihnala & Lähdeniemi 2013.)

Barometrissä tuli esille myös, että toimivat järjestelmät ja kärkeknologian työvälineet voivat toimia rekrytointivalttina. Vastaaajien mukaan hyvällä HR-järjestelmällä, joihin voidaan laskea myös sähköiset rekrytointijärjestelmät, työ saadaan automatisoitua hyvin pitkälle. Vastaaajien mukaan siten työaika jää henkilöstöhallintoon, jolla voidaan tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle. (Hihnala & Lähdeniemi 2013.) Sähköisen rekrytoinnin helppous ja etenkin sen edullisuus onkin houkuttellut monia organisaatioita ja niiden henkilöstöosastoja enemmän siihen suuntaan, että rekrytoinnin voikin hoitaa itse, eikä siihen tarvita esimerkiksi konsulttipalveluita avuksi (Wells 2003).

Internet on kustannustehokas rekrytointikanava. Työpaikkailmoituksen julkaiseminen internetsivuilla on huomattavasti edullisempaa kuin esimerkiksi lehti-ilmoitusten käyttö. Työpaikkailmoitus on myös internetissä kauemmin saatavilla kuin ilmoitus painetussa materiaalissa (Sangeetha 2010). Sähköisen rekrytoinnin etuihin kuuluu myös sen laaja saavutettavuus, sillä sen avulla tavoitetaan suuri määrä hakijoita helpommin. Sähköinen rekrytointi-ilmoitus on myös ajallisesti tehokkaampi kuin perinteinen lehti-ilmoitus. Hakemuksia avoimeen työpaikkaan tulee yleensä heti julkaisun jälkeen, ja hakemukset myös tavoittavat työnantajan välittömästi. (Sangeetha 2010.) Toisaalta vaikka internet on edullinen ja tehokas rekrytointikanava, sen laaja tavoitettavuus houkuttelee myös usein tehtävään soveltumattomia hakijoita, sillä työhakemuksen täyttämisen on suhteellisen helppoa (Newell Brown & Swain 2009, 16–17).

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioilta tuli myös kommentteja siitä, että sähköinen rekrytointi vaikuttaa myös työnhakijoiden työnhakuprosessiin. Työnhakijoiden näkökulmaa asiaan ei kysytty tutkimuksen haastatteluissa, mutta mielenkiintoista oli kuinka haastatteluissa nousi kuitenkin esiin kommentteja, joissa pohdittiin myös työnhakijoita ja heidän mahdollisia ajatuksia sähköisestä rekrytoinnista. Asiasta oltiin monia eri mieltä, sillä toisten työnantajien mielestä sähköinen rekrytointi on helpottanut työnhakijoiden työnhakemista ja toisaalta oltiin sitä mieltä että rekrytointisivustoilta löytyvät valmiit lomakkeet ovat työläitä täyttää ja vaativat työnhakijalta paljon panostusta työnhakuprosessiin. Työnantajien mielestä työnhakijoiden kantaa asiaan tuo esiin seuraavat lainaukset:

"Se on sen verran kovatöinen tietysti jo täyttääkin pelkästään ne pakollisetkin kentät, mihin me vaaditaan niitä vastauksia, että sellaista että joku vaan lättäs niitä ja että olen käytettävissä, niin ei ne lähde edes, kun siellä on niitä pakollisia kenttiä mitä sun täytyy täyttää. Sekin on tietysti yksi tapa millä pidetään sitä kontrollissa et sieltä ei tuu vain jotain sellaista spämmilomaketta..."

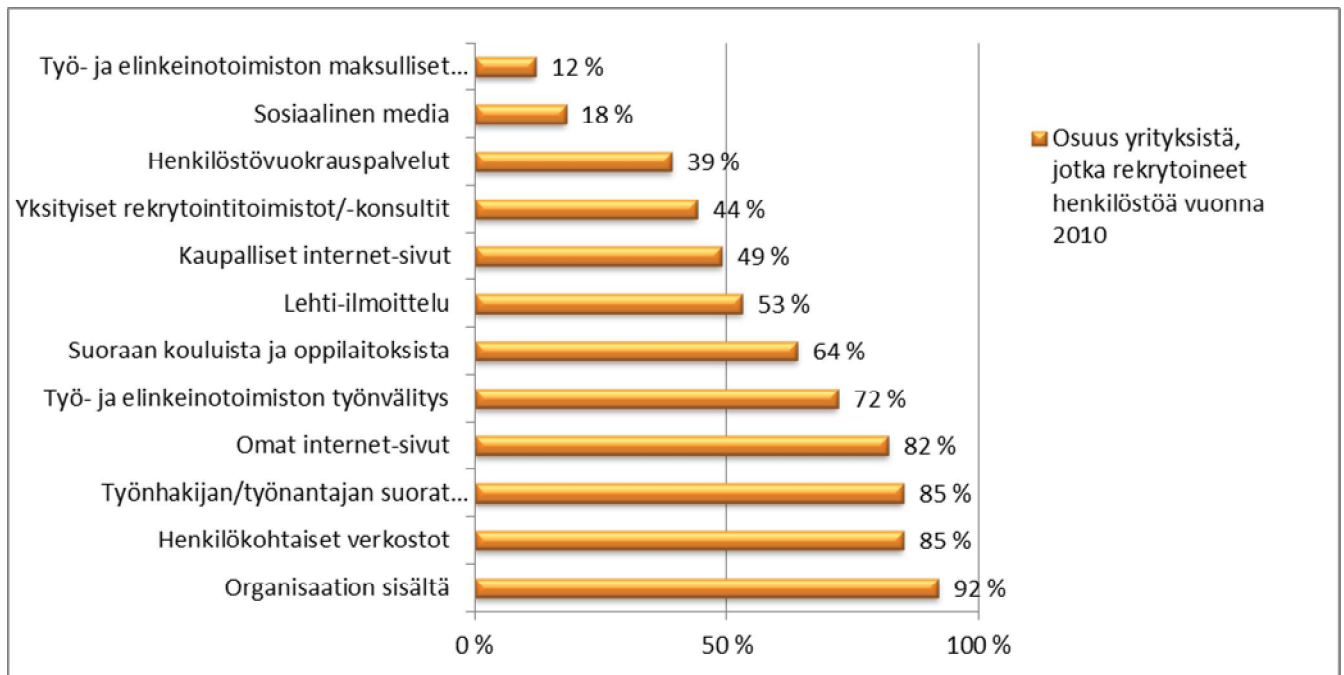
"et sit jos sun täytyy siellä järjestelmässä hirveesti tehdä duunia, ja sitten olet yksi tuhansista hakijoista, niin jos sitä tekee kauhean raskaaksi, sekin voi olla sitten kynnyks joillekin, että... ei hae ollenkaan, että kyllä siinä vanhassakin on vielä perää..."

"Niin siel sitte kysytään eri asioit tavallaan ja se on helppo ku siel on tehty kysymyksiä. Toki sinne aina kannattaa se cv:ki liittää liitteeksi. Mut nykyään joka tapaukses on aika helppoa se hakeminen... Kun sulla on valmiina ne cv:t ja sit sä vaan lähettelet niitä eri paikkoihin ja sehän on hirmu helppoo."

Työnantajien käsityksiä työnhakijoiden näkökulmasta nostetaan paikoitellen esiin tutkimuksen seuraavissa kappaleissa kun tarkastellaan erityisesti sähköisen rekrytoinnin eri muotoja (kappale 4.3.2) ja sähköisen rekrytoinnin etuja ja haittoja (kappale 4.4).

Elinkeinoelämän raportin (2010) mukaan yritykset käyttävät uutta henkilöstöä rekrytoidessaan rinnakkain useampaa, tyypillisesti kolmea tai neljää eri kanavaa. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys muuttaa ja uudistaa rekrytointikäytäntöjä jatkuvasti. Internetin käyttö yritysten rekrytointikanavana onkin yleistynyt suhteellisesti eniten vuodesta 2004, jolloin EK on edellisen kerran tutkinut rekrytointikanavien käyttöä. Kuviossa 4 näkyy EK:n jäsenyritysten palvelualoilla käyttämät rekrytointikanavat vuoden 2010 tutkimuksen mukaan. Palvelualoilla yrityksen omia internetsivuja oli käyttänyt jopa 82

prosenttia (kaikki alat huomioon ottaen 79 prosenttia) ja rekryointipalveluja tarjoavia kaupallisia internetsivuja 49 prosenttia. Organisaatiosta ja sen työtehtävistä tietoa tarjoavat rekryointiosiot yritysten internetsivuilla ovat jo hyvin yleisiä. Moni yritys myös vastaanottaa ainoastaan sen omilla internetsivuilla täytettyjä sähköisiä työnhakulomakkeita. Tästä syystä myös lehti-ilmoittelun käyttäminen on vähentynyt eniten vuodesta 2004. EK:n tutkimusten mukaan vuonna 1999 vain runsas prosentti yrityksistä piti sähköistä rekryointia merkittävänä, vuonna 2004 luku oli 5 prosenttia ja 2010 jo 85 prosenttia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005; 2010)



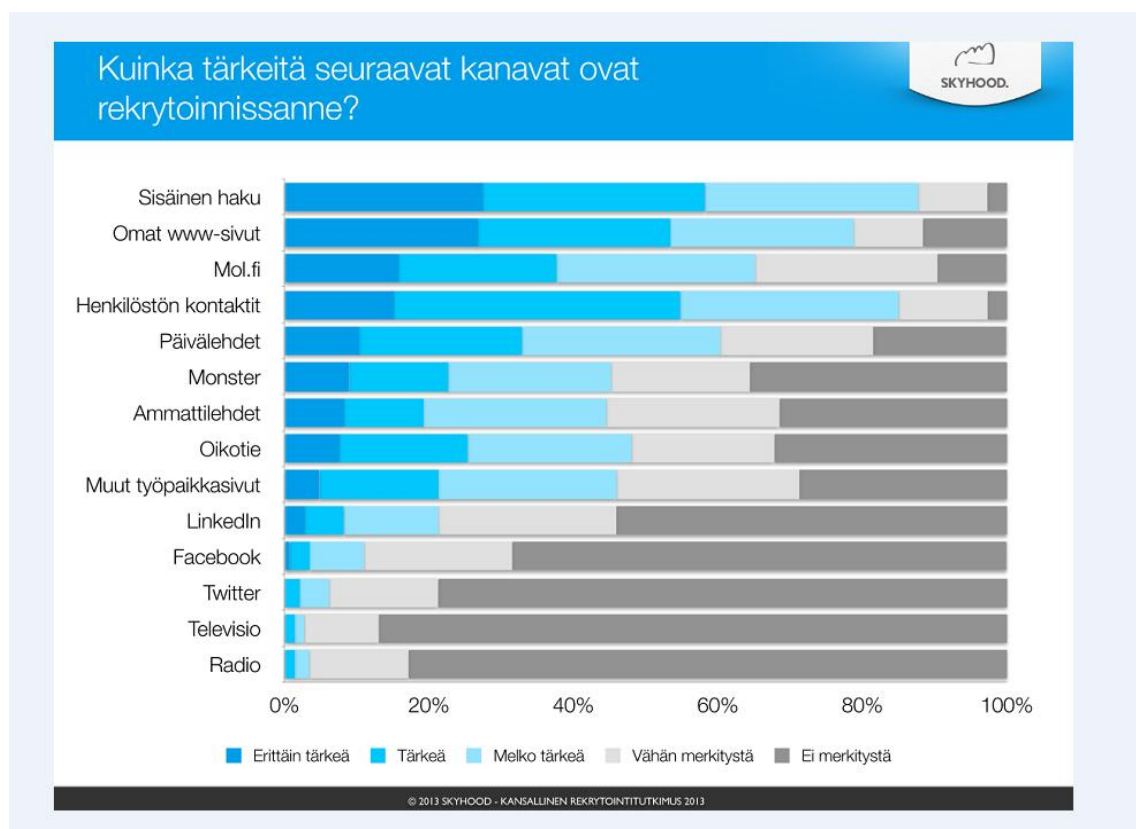
Kuvio 4 EK:n jäsenyritysten palvelualoilla käyttämät rekryointikanavat 2010 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010)

Internetin kehityksen myötä uusiin rekryointikanaviin voidaan laskea myös sosiaalinen media. Sosiaalinen media on tuonut rekryointiin aivan uusia mahdollisuuksia ja kokemuksia sen käytöstä rekryointikanavana on jo useammalla kuin joka 10. yrityksellä. Tosin palvelualoilla sosiaalista mediaa hyödynnettiin enemmän kuin teollisuudessa ja rakentamisessa. Eniten sosiaalista mediaa rekryoinnissa olivat hyödyntäneet tietopalvelualan yritykset, hotelli- ja ravintola-ala sekä koulutusala. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.) Sosiaalisen median merkityksestä kerrotaan lisää kappaleessa 4.3.5.

Lisää esimerkkejä sähköisiin rekryointikanaviin siirtymisestä löytyy myös suomalaisista yrityksistä. Vuonna 2012 Media Karjala uutisoi ottaneensa käyttöön uuden sähköisen rekryointikanavan eli välittäjä.fi – palvelun. Välittäjä on netissä toimiva työnvälityspalvelu, jonka avulla työnantajat voivat ilmoittaa avoimista työpaikoistaan ilmaiseksi. Media Karjalassa on huomattu sähköisten rekryointikampanjoiden tehokkuus.

Sähköisten työnhakupalveluiden kautta rekrytointi on edullista ja ilmoitukset ovat työnhakijoiden saatavilla ympäri vuorokauden. Media Karjalan mukaan internet on tehokain kanava rekrytointiin. Media Karjala kertoo myös, että heidän omilla sivuilla on sähköinen työnhakulomake, joka on huomattu toimivaksi yhteydenottokanavaksi. Heidän mukaansa omilla internetsivuilla ilmoittelu ei kuitenkaan tunnu riittävän, vaan avoimista työpaikoista pitäisi löytyä infoa myös työnhakupalveluista. (Mediakarjala.fi 2012.)

Skyhoodin vuonna 2013 tekemä kansallinen rekrytointitutkimus tutki suomalaisten yritysten rekrytoinnin nykytilaa ja trendejä. Tutkimuksen sähköiseen kyselylomakkeeseen vastasi 147 rekrytoinnista ja henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä. Tutkimus selvitti myös eri rekrytointikanavien merkitystä. Sisäinen haku, omat internetsivut sekä henkilöstön kontaktit ovat tärkeimmät kanavat henkilöstön rekrytoinnissa. Tutkimuksen mukaan LinkedIn ja muut sosiaalisen median kanavat ovat vasta tulossa enemmän mukaan rekrytointiin, ja olivat tällä hetkellä tutkimuksessa viimeisellä sijalla. Tutkimuksen mukaan sosiaalisen median kanavat sijoittuvat jopa päivälehtien jälkeen. Tutkimustulosten mukaan 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että internet tehostaa rekrytointia merkittävästi. Kuviossa 5 näkyy vastaajien mielipiteet siitä, kuinka tärkeitä erilaiset rekrytointikanavat ovat työnantajille.



Kuvio 5 Rekrytointikanavien merkitys (Skyhood 2013)

Kuvion 5 mukaan voidaan laskea, että omien internetsivujen merkitys tärkeänä rekrytointikanavana on yli 80 %. Tutkimuksessa oli eritelty monet erilaiset sähköiset kanavat, kuten Monster, Oikotie, muut työpaikkasivut, LinkedIn, Facebook ja Twitter, joten tutkimustulokset antavat kattavan kuvan erilaisten sähköisten kanavien asemasta vuonna 2013. Kuviossa 6 näkyy myös, miten työnantajat olivat tutustuneet uusimpiin sähköisen rekrytointin työkaluihin. LinkedIn oli selvästi tunnetuin apuväline, muut työkalut saivat vain vähän mainintoja. Suurin osa työnantajista oli vuonna 2013 vasta tutustumassa sosiaalisen median mukanaan tuomiin uusiin sähköisiin rekrytointityökaluihin.



Kuvio 6 Uusia työnhaku- ja rekrytointipalveluita (Skyhood 2013)

Tutkimuksessa tuli esille myös, että suurimman osan mielestä (75 %) perinteinen ansioluettelo ja hakemus ovat vielä välttämättömiä hyvässä rekrytointissa. Vielä suurempi osa (noin 80 %) oli sitä mieltä, että internet tehostaa rekrytointia merkittävästi. Tutkimustulosten mukaan voidaan olettaa, että suomalaiset työnantajat haluavat vielä hakijalta ansioluettelon ja hakemuksen, mutta se halutaan internetin ja sähköisten rekrytointityökalujen kautta. Samoin olivat työnantajat sitä mieltä, että samalla perinteisen median rooli rekrytointissa on pienentynyt, ja että myös sosiaalinen media muuttaa merkittävästi työnhakua ja rekrytointia, jolloin tulevaisuuden osaajat löytyvät internet-palveluiden kautta. Kun kysyttiin, että ”suurin osa työhaastatteluista tehdään videolla 10 vuoden päästä”, oli sen kanssa samaa mieltä ainoastaan 25 % vastaajista. Suuri osa oli

myös vastannut ”en osaa sanoa”. Tämä jääkin mielenkiinnolla nähtäväksi, että millä tavalla videohaastattelut kehittyvät tulevaisuudessa. Kysymykseen ”mobiilissa tehtävä työnhaku yleistyy 5 vuoden aikana” samaa mieltä oli lähes 50 % vastaajista. (Skyhood 2013.) Samoja tuloksia saatiin myös tämän tutkimuksen haastatteluista. Osan mielestä mobiili on tulossa kovaa vauhtia, toiset eivät olleet sitä vielä osanneet ajatella. Tässä mainintoja haastatteluista:

*"Tai siis kaikenlaisia applikaatioita tehdään että varmaan, mut pääsee-
hän siis älypuhelimillaki.. Mut tietysti jos on mobiilisovellus siitä ohjel-
masta et, tost ei taida kyllä olla vielä mut seki voi tietysti olla et tulee."*

*"Jotain sovelluksii voi tulla tähän liittyen tai ihan mitä vaan. Mut toden-
näkösesti tullaan menemään just tähän mobiiliin, niinku sähköistyy yhä
enemmän. Et mä luulen et joku printtimedia katoaa koht ihan koko-
naan.... Näinpä kaikki toimii sovelluksien avulla se on ihan varmaan just
näin."*

Uranuksen (2013) mukaan viime aikoina työpaikkailmoitusten mobiililuettavuuden merkitys on kasvanut voimakkaasti. Muutamissa maissa mobiililukemisen kasvuluvut ovat olleet jo parin vuoden ajan kymmeniä prosentteja. Uranuksen uudessa rekrytointimallissa voi yhdistää eri rekrytointikanavat. Perinteisen sanomalehti-ilmoittelun voi yhdistää QR-koodin¹ ja älypuhelimien avulla verkossa oleviin sähköisiin työpaikkailmoituksiin. QR-koodi mahdollistaa ilmoituksen mobiililuettavuuden lähes kaikilla älypuhelimilla. Malli tarjoaa Uranuksen mukaan rekrytoijalle kustannussäästöjä, ja työnhakijalle uudenlaisen mahdollisuuden lukea ilmoitus ja hakea työpaikkaa. (Uranus.fi 2013.)

Myös Newell Brownin & Swainin (2009, 29) mukaan suurin teknologinen muutos sähköisessä rekrytoinnissa tulee tapahtumaan älypuhelimien käytön yleistymisen myötä. Työnhakijat pääsevät internetiin oman puhelimensa avulla lähes koko ajan ja missä tahansa. Mobiiliin siirtyminen tulee olemaan rekrytoijille suuri mahdollisuus laajentaa työpaikkailmoittelua ja helpottaa työnhakijoiden hakuprosessia, sekä saavuttaa itse sopivimmat hakijat.

¹ QR-koodi on kaksiulotteinen kuviokoodi. "QR" on lyhenne sanoista "Quick Response". Koodin sisältö on purettavissa ja luettavissa nopeasti. Vaikka QR-koodit kehitettiin alun perin liukuhih-nateollisuuden nopeaksi tuotannonseurantavälineeksi, ne ovat levinneet mobiilikäyttöön matkapuhelimilla. Matkapuhelimilla QR-koodeja luetaan erillisillä, yleensä ilmaisilla sovelluksilla, jotka voi asentaa matkapuhelimeen. (Wikipedia.fi 2014a.)

Sähköisen rekrytinnin tulevaisuuden näkymiin perehdytään tarkemmin kappaleessa 4.3.4. Rekrytointikanavien valinta on yrityksen rekrytointiprosessissa tärkeä vaihe, ja kanavaksi valikoituu yhä useammin sähköinen rekrytointikanava. Yleisimpiä sähköisiä kanavia ovat yrityksen omien internetsivujen käyttö ja ulkopuolisten kaupallisten rekrytointisivujen käyttö rekrytointikanavana. Näihin tutustutaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa, joka keskittyy ainoastaan sähköisiin rekrytointiprosesseihin. Sähköiseen rekrytointiin liittyy kuitenkin paljon muutakin kuin ainoastaan kanavien valinta, sillä sähköinen rekrytointi sisältää myös paljon erilaisia työkaluja ja sähköisen rekrytinnin prosesseihin kuuluu usein kokonaisvaltaisen sähköisen HR-järjestelmän käyttöönotto organisaatioissa. Miten termi sähköinen rekrytointi on syntynyt, ja mitä kaikkea sähköinen rekrytointi pitää sisällään, siihen tutustutaan seuraavaksi.

4.3 Sähköiset rekrytointiprosessit

4.3.1 Sähköisten rekrytointiprosessien alkutaival

Koska yhä useammasta työstä on tullut nykyään tieto- ja osaamisintensiivistä, ja osavien ja samalla luovien ja innovatiivisten työntekijöiden tarve on kasvanut, yritysten tulisi omaksua myös uusia ja innovatiivisia rekrytointimenetelmiä, joiden avulla saadaan rekrytoitua oikeat työntekijät oikeaan aikaan. Tähän on tullut avuksi sähköinen rekrytointi, jonka hyödyt ovat perinteisiä rekrytointimenetelmiä parempia nykyiseen tilanteeseen. Sähköisiin rekrytointimenetelmiin siirtyminen vaatii pääoman investoimista teknologiaan. Internetin käyttö rekrytinnin apuna on johtanut siihen, että rekrytointiprosessit ovat nopeutuneet, halventuneet sekä muuttuneet helpommiksi sekä työnantajille että työnhakijoille. Internetin avulla työnantajien vapaat työpaikat ovat nähtävillä vuorokauden ympäri, ja kiinnostuneet työnhakijat ovat alusta asti suorassa kommunikointiyhteydessä työnantajaan. (Yoon & Sivanand 2005.)

Yksi suurimmista sähköiseen rekrytointiin liittyvistä muutoksista liittyy sähköisten hakemusten lähettämiseen ja vastaanottamiseen. Barberin (2006) mukaan suurista globaaleista yrityksistä suurin osa, 77 %, vastaanotti vuonna 2005 työhakemuksia ainoastaan sähköisen lomakkeen kautta omilta internetsivuiltaan. Vuonna 2000 vastaava luku oli 27 %. (Barber 2006.) Sähköisen rekrytinnin ennustettiin 2000-luvun alussa olevan jo 2010-luvulla yritysten pääasiallinen rekrytointimenetelmä, mutta silti sähköisen rekrytinnin käyttöönottoa on tutkittu vähäisesti (Parry & Wilson 2009). Työnhakijoiden näkökulmaa sähköiseen rekrytointiin on tutkittu huomattavasti enemmän kuin työnantajien näkökulmaa. Muun muassa Huang, Pan ja Hsieh (2012) tutkivat sitä, vastaavatko sähköiset rekrytointikanavat työnhakijoiden vaatimuksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli

myös selvittää miten eri tavoin työnhakijat hyödyntävät sähköisiä rekrytointikanavia ja kuinka tyytyväisiä he ovat sähköisten rekrytointiprosessien toimivuuteen.

Tämän päivän organisaatioissa rekrytointi hoidetaan pääasiassa internetin välityksellä, jolloin työnhakijoita houkutellaan sähköisten työpaikkailmoitusten, organisaation internetsivujen, ja yhä enemmän myös sosiaalisen median (kuten LinkedIn, Facebook ja twitter) kautta (Parry & Olivas-Lujan 2011). Internet tuli mukaan rekrytointiprosesseihin 1990-luvun puolivälissä ja oli siihen aikaan mukana rekrytointin suuressa mullistuksessa. Kymmenen vuotta myöhemmin sähköisestä rekrytoinnista on tullut laajasti käytetty rekrytointimuoto, jota käyttävät sekä työnantajat että työnhakijat. Esimerkiksi Yhdysvalloissa jo vuonna 2006 yli 50 % kaikista uusista työhönotoista oli lähtöisin internetin kautta alkaneesta rekrytoinnista. (Parry & Wilson 2009.) Suomessa IT-alan yritykset ovat olleet sähköisen rekrytointin suurimpia käyttäjiä. Jopa 80 % Suomen IT-alan yrityksistä käytti sähköistä rekrytointia jo 2000-luvun alussa. Tätä seurasivat suurimmat talous- ja vakuutusalan yritykset. (Penttilä 2000.)

Suurimmalla osalla isoista työnantajista on omilla internetsivuillaan työhakemuksia varten tarkoitettu portaali, joka sisältää usein mahdollisuuden ansioluetteloiden lataamiseen verkon kautta, ja sitä kautta sisäisen tietokannan, jonka avulla jaetaan dataa yrityksen muun HR-järjestelmän kanssa (Fister 1999; Thomas & Ray 2000). Tutkimusten mukaan on kuitenkin vielä useita työnantajia, jotka eivät ole omaksuneet sähköistä rekrytointia, tai käyttävät sitä pienessä määrin perinteisen rekrytointin, kuten printtimedian ja rekrytointiagenttien, ohella. Sähköisen rekrytointin käyttötavat ja -laajuus vaihtelevat myös maittain, sillä eri maiden erilaiset lainsäädännöt vaikuttavat asiaan. (Parry & Wilson 2009.) Rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon lainsäädäntö, esimerkiksi Suomen työ-sopimuslain (55/2001) mukaan ennen uuden työntekijän palkkaamista on selvitettävä, onko yrityksellä velvollisuus tarjota tehtävää jo työsuhteessa olevalle tai olleelle henkilölle esimerkiksi lomautetulle, osa-aikaiselle, määräaikaiselle tai aiemmin irtisanotulle työntekijälle. Myös henkilötietolaki (523/1999) vaikuttaa Suomessa rekrytointiin. Henkilötietolaki kieltää arkaluontoisten tietojen käsittelyn ja näitä aiheita ei saa myöskään käsitellä työhaastattelussa tai muissa rekrytointin vaiheissa. Arkaluontoisia tietoja ovat henkilön rotuun tai etniseen alkuperään liittyvät tiedot, henkilön poliittista, yhteiskunnallista tai uskonnollista vakaumusta tai ammattiliittoon kuulumista koskevat kysymykset, terveydentilaan, rikolliseen tekoon, seksuaaliseen suuntautumiseen ja henkilön sosiaalihuollon käyttämiin palveluihin liittyvät kysymykset. (Österberg 2005, 78.)

Jo vuonna 1998 kirjoitettiin sähköisen rekrytointin mukanaan tuomasta mahdollisesta työnhakijoiden syrjinnästä. Hoglerin, Henlen ja Bemusin (1998) artikkelissa selvitettiin, kuinka sähköisen rekrytointin esiintulo ja sen ennustettu suuri laajentuminen tulisi vaikuttamaan syrjintään etnisiä ryhmiä kohtaan Yhdysvaltojen lain mukaan. Artikkelin mukaan ei ole olemassa selviä lakeja sähköisen rekrytointin käyttämiseen, joten työnantajien tulisi käyttää näitä työkaluja varoen. Suomessa yhdenvertaisuuslaki

(21/2004) edellyttää työnhakijoiden tasavertaista kohtelua. Työpaikkailmoitukset rikkoivat usein yhdenvertaisuuslakia. Syrjiviä työpaikkailmoituksia on julkaistu sekä työvoimahallinnon internetsivuilla että lehtien palstoilla. Usein myös yritysten internetsivujen avoimet lomakkeet sisältävät laittomia vaatimuksia työnhakijoilta. Laittomuuden raja ylittyy, jos työntekijältä edellytetään hakemuksen perusteella ominaisuuksia, jotka eivät ole välttämättömiä työn kannalta. Tyypillisiä rajoituksia ilmoituksissa ovat sukupuoli, ikä, kuvan pyytäminen tai täydellisen suomenkielentaidon vaatiminen. Työsuojelupiirin vuonna 2008 tehdyn selvityksen mukaan laittomia ilmoituksia on kaikkien alojen ja yhtäläisillä isojen kuin pienienkin yritysten ilmoituksissa. (Hs.fi 2008.)

Koska lainsäädäntöön ja syrjintään liittyvästä aiheesta on paljon tutkimuksia, on aihe tämän tutkimuksen aiheen rinnalla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Tutkimuksen aihe voisi liittyä sähköiseen rekrytointiin ja siihen liittyvään mahdolliseen hakemusten esiseulonnan kautta liittyvään syrjintään. Tässä tutkimuksessa aiheeseen ei kuitenkaan perehdytä tämän enempää.

Sähköinen rekrytointi on tuonut mukanaan paljon uusia ja erityisesti kustannustehokkaita mahdollisuuksia organisaatioiden rekrytointiprosesseihin. Sähköinen rekrytointi on osittain hyvin muodollista, mutta se voi olla myös itseohjautuvaa, sillä työnhakijat voivat internetin välityksellä hakea töihin yrityksiin, joissa ei edes ole avoimia työpaikkoja. Tästä syystä sähköistä rekrytointia voidaan pitää sekä muodollisena että epämuodollisena lähteenä. (Rozelle & Landis 2002.) Galanakin (2002) mukaan sähköinen rekrytointi tarjoaa organisaatioille kolme erilaista tapaa sen omaksumiseen. Sähköisen rekrytoinnin mahdollisuuksia ovat:

- Rekrytointisivustojen lisääminen olemassa oleville yrityksen internetsivuille. Tämä on hyvin yleinen käytäntö, ja sen suurin hyöty yritykselle on käytännössä hyvin pienet kustannukset.
- Rekrytointiin erikoistuneiden internetsivujen käyttö. Tällaiset sivustot toimivat yrityksiä ja potentiaalisia työnhakijoita yhdistävänä tiedotusvälineenä.
- Mediasivustojen käyttö. Näissä tapauksissa elektroniset mainokset esiintyvät samalla tavalla kuin perinteiset printtimedian mainokset. Työpaikkailmoitukset sanomalehden internetsivuilla ovat yleensä tarjolla ilmaiseksi silloin, kun yritys julkaisee samalla perinteisen työpaikkailmoituksen sanomalehdessä.

Sähköiseen rekrytointiin sisältyy myös mahdollisuus suorittaa etähaastatteluita ja etäsoveltuvuustestejä. Etähaastatteluita ja -soveltuvuustesteistä keskustellaan tarkemmin kappaleissa 5.1.2 ja 5.1.3. Lisäksi varhaisen vaiheen muotoja ovat olleet muun muassa sähköiset sähköpostilistat ja interaktiiviset hakulomakkeet. (Galanaki 2002.) Työnantajien mukaan sähköinen rekrytointi nopeuttaa prosessia, koska potentiaaliset työntekijät lähettävät hakemuksensa ja ansioluettelonsa internetin välityksellä, ja ne ovat näin työnantajien saavutettavissa saman tien (Fister 1999).

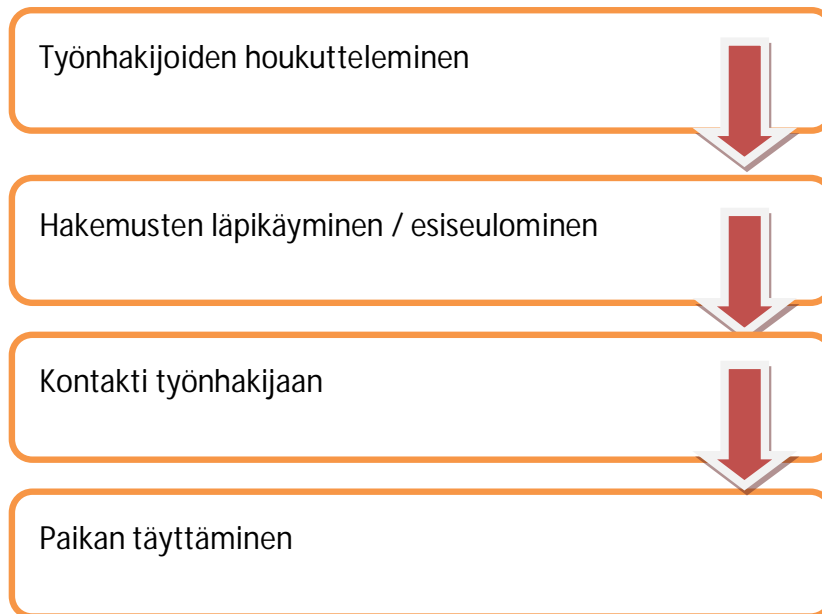
Kuten aiemmin jo todettiin, Parryn ja Wilsonin (2009) mukaan sähköisen rekrytoinnin tutkimus on ollut melko vähäistä, varsinkin työnantajien näkökulmasta. Erittäin vähäisesti on tutkittu sitä, miksi yritykset ylipäänsä ottavat käyttöön sähköisen rekrytoinnin. Yhdessä tutkimuksessa tätä on kuitenkin käsitelty laajasti; Chapmanin ja Websterin (2003) tutkimuksen mukaan useimmat yritykset ottivat käyttöön teknologiaan perustuvan sähköisen rekrytoinnin parantaakseen tehokkuutta, ottaakseen käyttöön uusia arviointityökaluja, vähentääkseen kuluja ja laajentaakseen hakijoiden määrää. Tutkimus keskittyi pääasiassa hakijoiden johtamiseen ja arviointiin, ja työnhakijoiden houkuttelemista ei käsitelty.

Sähköisen rekrytoinnin lisääntyminen on tuonut markkinoille myös erityisesti tähän erikoistuneita yrityksiä. Yritykset voivat tarjota erilaisia sähköisen rekrytoinnin työkaluja tai luoda internetiin erilaisia rekrytointiin erikoistuneita sivustoja. Yoonin ja Sivanandin (2005) mukaan jokaisen tehokkaan sähköisen rekrytointisivuston pitää tarjota ainakin sellaisia työkaluja, joiden avulla työnhakijat voivat etsiä vapaita työpaikkoja ja katsoa työpaikkailmoitusten sisältöä, työpaikan sijaintia ja samalla jopa yrityksen profiilia. Tutkimusten mukaan sähköisiä rekrytointityökaluja tarjoavat yritykset jatkavat kasvua, ja tarjoavat yhä enemmän erilaisia sovelluksia asiakkaidensa, eli työnantajien, käyttöön. Jatkuvan kasvun strategiana on ollut myös useita yritysostoja näiden alan yritysten välillä. Yoonin ja Sivanandin (2005) tutkimuksen mukaan sähköisen rekrytoinnin tuotto kasvaa, mutta tuotot jakautuvat tulevaisuudessa muutamien harvojen isojen toimijoiden välille. Näiden sivustojen suurena uhkana on kuitenkin isojen yritysten rekrytointiprosessien siirtyminen kasvavassa määrin yritysten omille internetsivuille.

Miten sähköinen rekrytointi on ottanut jalansijaa Suomessa? Aihetta tutki muun muassa Toivonen ja Tuomisalo (2007), joiden tutkimustulosten mukaan sähköinen rekrytointi koetaan myös suomalaisten työnantajien mielestä helppona ja nopeana rekrytointimuotona, mutta se ei vielä korvaa kokonaan perinteisimpiä muotoja. Työnhakijoiden mielestä sähköinen rekrytointi ei ole täysin luotettavaa, ja työnhakijoiden mielestä sähköinen rekrytointilomake ei anna tarpeeksi tilaa hakijan persoonallisuudelle. Samansuuntaisia tutkimustuloksia saatiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Suurena huolenaiheena olikin juuri palvelualalle sopivien henkilöiden löytäminen sähköisen rekrytoinnin avulla. Tutkimustuloksiin perehdytään tarkemmin luvussa kuusi. Uranus Konsultointi Oy on tuottanut suomalaisille yrityksille useita sähköisen rekrytoinnin palveluja ja heidän mukaansa sähköinen rekrytointi tuo mukanaan useita etuja. Uranuksen mukaan rekrytointi on edelleen yllättävän konservatiivista Suomessa. Perinteiset toimintatavat ovat muuttuneet varsin hitaasti, ja tavallisen lehti-ilmoituksen ja puhtaan verkkoilmoittelun osuus on edelleen valtava. Muualla maailmassa rekrytointi-ilmoittelussa pääpaino on mennyt ajat sitten verkkoon. (Uranus.fi 2013.)

Sähköinen rekrytointi on muuttanut myös hieman perinteisiä rekrytointiprosesseja, joista jo kerrottiin tarkemmin luvussa 4.1. Tutkijat ovat luoneet sähköisille rekrytointi-

prosesseille soveltuvia prosessikaavioita, joista yksi on Cappellin (2001) esittämä sähköisille rekryointiprosesseille soveltuva oma prosessikaavio, joka esitellään kuviossa 7.



Kuvio 7 Sähköisen rekrytinnin prosessi (Cappelli 2001, 141)

Cappellin malli sähköisestä rekrytinnista korostaa henkilökohtaisen kontaktin osuutta prosessissa. Henkilökohtainen kontakti on todennäköisesti kaikista tärkein osa esimiesten palkkaamisessa, ja mahdollisuudessa löytää oikeat ja pätevimmat hakijat, jotka saavat todennäköisesti paljon työtarjouksia. (Cappelli 2001.) Cappellin malli soveltuu erityisen hyvin myös palvelualojen sähköisiin rekryointiprosesseihin. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston tulokset ovat myös osoittaneet, että parhaiten löydetään palvelualoille soveltuvimmat henkilöt, kun käytetään sähköisiä menetelmiä vain apuna hakemusten esiseulomisessa, ja tämän jälkeen tehdään rekryointipäätökset esimerkiksi hakijoita haastatteleamalla. Sähköiset rekryointimenetelmät eivät suinkaan poissulje sitä, että jokaiseen potentiaaliseen työnhakijaan tulee ottaa henkilökohtainen kontakti, jotta rekryointi saadaan suoritettua loppuun asti.

Leen (2005) mukaan sähköistä rekryointiprosessia on luonnehdittu jatkuvaksi ja kokoajan toimivaksi prosessiksi. Kun käytetään hyödyksi sähköistä rekryointia, monia vaiheita voidaan suorittaa samanaikaiseksi, ainakin joissakin vaiheissa prosessia. Leen malli koostuu seuraavista toistuvista vaiheista:

- rekryointitarpeiden identifioiminen
- työpaikkailmoitusten laatiminen
- työpaikkailmoitusten hyväksyminen tietokantaan
- ilmoitusten siirtäminen internetiin
- sähköiset haut sähköisistä tietokannoista

- sähköinen esiseulonta
- hakijat jättävät hakemuksensa suoraan tietokantaan
- tietokannasta haku hakemusten perusteella
- hakemusten arviointi
- haastattelut
- työtarjoukset ja työsopimukset

(Lee 2005.)

Myös Leen (2005) mallissa on yhtenä merkittävänä osana prosessia työnhakijoiden haastattelut. Malli kuvaa osuvasti sähköiseen rekrytointiprosessiin sisältyviä eri vaiheita, joita voidaan suorittaa samanaikaisesti, ja eri vaiheisiin voidaan tarvittaessa palata. Leen mallissa mainitaan myös yhtenä osana sähköinen esiseulonta, eli rekrytointirobottien käyttö apuvälineenä. Aiheesta lisää kappaleessa viisi.

Ensherin ym. (2002) artikkelissa kerrottiin jo yli kymmenen vuotta sitten kuinka rekrytointin sähköistäminen on mullistanut rekrytointiprosesseja. Eräs yritys kertoo tarinan rekrytointiprosessin muuttumisesta: ”Internet on valtava työkalu rekrytointin apuna. Ennen meillä meni 6000–7000 dollaria lehti-ilmoitukseen, jonka jälkeen kului kaksi - kolme kuukautta rekrytointiprosessin läpiviemiseen ja lopulta palkkaamiseen. Nyt toimimme eri tavalla. Viikko sitten ilmoitimme vapaasta työpaikasta internetissä, ja tunnin sisällä työpaikkailmoituksen julkaisemisesta olimme saaneet 200 pätevää hakemusta tehtävään. Päivän loppuun mennessä olimme seuloneet hakemukset kolmen parhaan esille löytämiseksi, jotka halusimme haastatella. Viikon loppuun mennessä olimme tehneet päätöksen ja valittu henkilö aloitti työt jo seuraavalla viikolla. Kolmesta kuukaudesta kahdeksaan päivään, se on internetin suora vaikutus rekrytointiin”. (Ensher ym. 2002.) Tämä tarina toimii tämänkin tutkimuksen oletuksena, kun seurataan suomalaisten suurten yritysten kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessia. Aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen perusteella voidaan olettaa että sähköinen rekrytointi on sekä nopeuttanut rekrytointiprosesseja, että alentanut rekrytointin kustannuksia.

4.3.2 Sähköisen rekrytointin eri muodot

Allen, Mahto ja Otondo (2007) esittävät, että tutkimusten mukaan yritysten internetsivuista on tullut pääasiallinen tapa houkutella potentiaalisia työnhakijoita. Vaikka sähköinen rekrytointi pitää sisällään monia perinteisen rekrytointin muotoja, on myös monia olennaisesti eroavia seikkoja. Organisaation näkökulmasta internetsivut tarjoavat käytännössä rajattoman mahdollisuuden tarjota tietoa yrityksestä ja työnkuvista, ja erilaisia vaihtoehtoja tämän informaation kommunikointiin, kuten teksti, graafiset kuvat, videot ja interaktiiviset linkit. Internetsivujen kautta tavoitetaan myös maantieteellisesti hajautunut työnhakijoiden joukko suhteellisen pienillä kustannuksilla. Yritysten inter-

netsivut eroavat perinteisistä passiivisista lähteistä lisäten saatavilla olevan tiedon määrää, käyttäen useampia informaatiokanavia ja laajentaen tiedon saatavuutta. (Allen ym. 2007.) Käyttäessään omia internetsivujaan rekrytoinnin apuna tulisi yrityksen olla entuudestaan melko tunnettu työnhakijoiden keskuudessa, ja näin luoda mahdollisuus hakijoiden verrata internetsivujensa avulla omaa soveltuvuuttaan organisaatioon (Breugh & Starke 2000; Amin Mohamed ym. 2002.) Yksi sähköisen rekrytoinnin muodoista on myös niin sanottu ”web-lurking”, eli menetelmä, jossa käytetään työmaailmaan liittyviä ryhmiä ja foorumeita avuksi kun haetaan päteviä työntekijöitä (Boehle 2000, 68; Feldman & Klaas 2002.)

Maailman ensimmäinen maailmanlaajuinen työpaikkojen ilmoitussivusto verkossa oli nimeltään Jobserve, ja se julkaistiin IT-alan työntekijöiden keskuuteen jo vuonna 1983. Sen valtava menestyminen johti verkossa sijaitsevien työpaikkasivustojen suureen kasvuun, alamäkeen perinteisessä lehti-ilmoittelussa ja toi rekrytointialalle suuret kustannussäästöt. (Newell Brown & Swain 2009, 27.) Tässä tutkimuksessa tuli myös esille, että kohdeorganisaatiot käyttivät apunaan omien internetsivujen lisäksi kaupallisia rekrytointisivustoja. Lähinnä muita sivustoja käytettiin tukemaan työpaikkailmoitusten leviämistä, jolloin varmistettiin, että avoimet työpaikat olivat mahdollisimman laajasti nähtävillä. Seuraavia havaintoja kohdeorganisaatiot kertoivat eri sähköisten rekrytointimuotojen käytöstä:

"Me ilmoitellaan tietysti. Kun me rekrytointia valmistellaan, me mietitään että mitkä ilmoituskanavat olis sellaiset mitkä meitä nyt palvelis, ja tänä vuonna niin käytettiin tietysti Mollia ja sit näitä isompia, Monsteria, oikotie. Sen lisäksi tietysti omat sivut ja facebookkiin vähän nostoja."

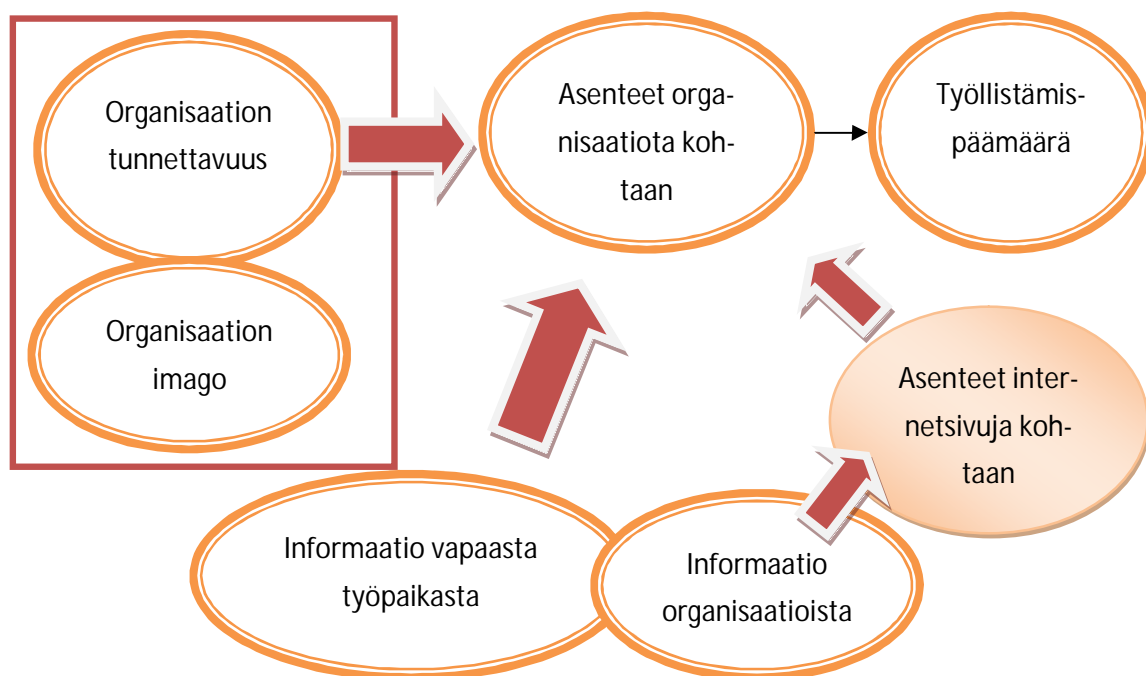
"Mut sit jos käytetään ulkosii hakukanavii niin meil on omat nettisivut, ja siel on työnhakijalle osuus mihin se sit menee, jos se [työpaikka] on julkises haussa. Sit me käytetään MOLLia, sielt järjestelmästä pystyy suoraan julkaisemaan myös MOLliin. Ja sit Oikotie on semmonen mihin myöski pystyy sen järjestelmän kautta suoraan ohjaamaan niit hakemuksia. Monster on käytössä mut, sanotaan näin et se ei oo meil järkevä vaihtoehto käyttää."

"on tosi helppoo ku sä pystyt tota samaa tiedostoa lataamaan moneen paikkaan niin sit se näkyvyys on paljo suurempaa. Eikä tarvi käyttää printtiä, se on kallistakin."

Sähköinen rekrytointi sisältää pääasiassa sekä yrityksen omien internetsivujen kautta tapahtuvaa rekrytointia, että kaupallisten rekrytointisivustojen apuna käyttämistä rek-

rytointiprosesseissa. Lisäksi sähköiseen rekrytointiin katsotaan kuuluvaksi erilaisten sähköisten työkalujen käyttö, ja näistä työkaluista kerrotaan enemmän kappaleessa 5.1. Seuraavaksi tarkemmin siitä, miten organisaatiot ovat ottaneet käyttöön jo laajalle levinneen sähköisen rekrytoinnin.

Sähköisen rekrytoinnin tutkimiseen liittyy myös organisaatioiden internetsivujen olemassaolo työnhakijoita houkuteltaessa. Allenin ym. (2007) mukaan useissa alan tutkimuksissa työpaikkailmoitusten lähde, esimerkiksi sanomalehtimainokset tai internet, ovat tärkeä osa rekrytointiprosessia. Näiden tutkimusten mukaan työpaikkailmoitusten lähteiden ominaisuudet vaikuttavat myös työllistämisen ensimmäiseen vaiheeseen ja sen tuloksiin, kuten potentiaalisten hakijoiden houkuttelemiseen. (Allen ym. 2007.) Allenin ym. (2007) tutkimuksen mukaan on kuitenkin tutkittu vähäisesti sitä, miten hakijoita houkutellaan yritysten internetsivujen kautta tapahtuvassa rekrytoinnissa. Tämä liittyy läheisesti seuraavaksi tarkemmin keskusteltavaan aiheeseen eli erityisesti sähköisen rekrytoinnin prosesseihin. Internetsivut mahdollistavat huomattavan määrän erilaisia mahdollisuuksia työpaikkailmoitusten esilletuomiseksi, ja luovat mahdollisuuden tuoda avoimet työpaikat esiin persoonallisellakin tavalla. Alla olevassa kuviossa 8 kerrotaan siitä, kuinka organisaation tunnettavuus ja imago, sekä informaatio vapaasta työpaikasta vaikuttavat mallin mukaan asenteisiin organisaatiota ja organisaation internetsivuja kohtaan ja sitä kautta työllistämispäämäärään.



Kuvio 8 Teoreettinen malli internetsivustoihin perustuvasta työnhakijoiden houkuttelemisesta (Allen, Mahto & Otondo 2007)

Yllä olevasta kuviosta nähdään kuinka monet eri asiat vaikuttavat työnhakijoiden asenteisiin organisaatiota kohtaan. Organisaation luoma mielikuva sen internetsivujen työnhakuprosessin kautta vaikuttaa suoraan asenteisiin koko organisaatiota kohtaan. Informaation määrällä yrityksen internetsivuilla on suora yhteys positiiviseen asenteeseen organisaatiota ja sen tarjoamia työtehtäviä kohtaan. (Allen ym. 2007.)

Internet ja sen tarjoamat rekrytointimahdollisuudet ovatkin paljon hyödyllisempiä isoille yrityksille, jotka jo houkuttelevat tunnettavuudellaan työnhakijoita omille nettisivuilleen. Uusilla yrityksillä tai pienillä yrityksillä on usein ongelmia houkutella työnhakijoita, saati saada heidät täyttämään työnhakulomaketta. Yritykset, joiden nettisivuilla on paljon kävijöitä, hyötyvät sähköisestä rekrytoinnista enemmän. (Puck, Rygl, Exter & Holtbrügge 2004.) Globaalilla yrityksellä, kuten Nokialla, on paljon paremmat mahdollisuudet (mm. tunnettu brändi) houkutella hakijoita heidän internet-rekrytointisivuilleen kuin kilpailijoilla. (Markkanen 2005, 95.)

Myös Cober, Brown, Keeping ja Levy (2004) esittivät mallin, joka kuvasi organisaation omien internetsivujen vaikutusta potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelemiseen. Heidän mallissaan internetsivujen ulkoasu vaikuttaa työnhakijoiden tunteisiin liittyviin reaktioihin, joka taas vaikuttaa internetsivujen käytettävyyden arviointiin. Käytettävyys vaikuttaa internetsivujen arviointiin, joka taas vaikuttaa imagoon ja tunnettavuuden arviointiin. Nämä vaikuttavat työnhakijoiden mielikuviin organisaatiosta. Tutkimusten mukaan internetsivuilla on merkittävä vaikutus potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelemiseen. Tästä syystä useat organisaatiot käyttävät omia internetsivujaan rekrytoinnin apuvälineenä ja työhakemusten vastaanottamiseen erityisesti silloin, kun yritys on hyvin tunnettu hakijoiden mielissä ja yrityksen internetsivusto löytyy helposti. (Amin Mohamed ym. 2002.)

Tässä tutkimuksessa tutkittiin myös, miten kohdeorganisaatiot olivat panostaneet internetissä olevien rekrytointisivujensa kehitykseen. Tutkimustuloksista tuli ilmi, että rekrytointisivuja on viimeisten vuosien aikana kehitetty paljon, ja niistä pyritään koko ajan tekemään entistä informatiivisempia ja käyttäjäystävällisempiä. Organisaation rekrytointisivustojen kehittäminen liittyy olennaisena osana sähköiseen rekrytointiin, joten aihe otettiin tähän tutkimukseen mukaan käsittelyyn. Rekrytointisivustojen muokkaaminen on yleisesti ottaen osa sähköistä rekrytointijärjestelmää, ja sillä on suuri merkitys sekä aktiivisten että passiivisten työnhakijoiden houkuttelemisessa. Kohdeorganisaatiot mainitsivat muun muassa seuraavia asioita liittyen heidän internetsivujensa rekrytointiosuuksiin:

"rakennettiin viime kesäksi tällainen rekrytointisivusto, jota pikkujoulujaa koitetaan vähän kehittää ja se on kyllä osoittautunut hyväksi, eli meillä on siellä kuvaus meidän tehtävistä, mihin haetaan... ja sitten siellä on työskentelystä... ihan niin kuin palkkataulukot ja tällaset."

"kyl se on jatkuvasti kehityksen alla, ja tavallaan nää kesärekrut on semmoisia mitkä nyt on pinnalla, että tavallaan siellä on aina joku teema, ja sit sen mukaan sitten sitä muokataan."

"no aika pitkälti samat ominaisuudet, mut ehkä lähinnä ulkonäkö ja varmaan sellainen käytettävyys ja sujuvuus, niin tietenkä pyritään parantamaan koko ajan."

4.3.3 Sähköisten rekrytointimenetelmien käyttöönotto

Huolimatta siitä, että sähköisen rekrytoinnin suosio on kasvanut ja laajentunut huomattavasti, vain vähän akateemista tutkimusta on tehty koskien organisaatioiden kykyä omaksua sähköisen rekrytoinnin periaatteet. Myös hyvin vähän on tutkittu niitä tekijöitä, jotka johtavat siihen että organisaatiossa siirrytään sähköiseen rekrytointiin. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, suurin osa tutkimuksesta onkin keskittynyt tutkimaan työnhakijoiden näkökulmaa sähköiseen rekrytointiin. (Parry & Olivas-Lujan 2011.)

Muutamia merkittäviä tutkimuksia työnantajien näkökulmasta kuitenkin löytyy. Esimerkiksi vuonna 2006 Englannissa tehty tutkimus osoittaa tarkkoja prosenttilukuja siitä, miten työnantajat ovat omaksuneet sähköisen rekrytoinnin, ja miten se on vaikuttanut rekrytointiprosessiin. Tutkimuksessa oli tuotu esiin myös sähköisen rekrytoinnin negatiivisia puolia. Parry & Olivas-Lujan (2011) ovat kiteyttäneet tämän tutkimuksen tulokset seuraavasti: CIPD:n (Chartered Institute of Personnel and Development) (2006) tutkimuksen mukaan 71 % työnantajista käytti sähköistä rekrytointia vähentääkseen rekrytoinnin kustannuksia, 60 %:n mukaan sähköisen rekrytoinnin avulla laajennetaan hakijoiden joukkoa sekä 47 %:n mukaan sähköinen rekrytointi myös nopeuttaa rekrytointiprosessia. Sähköisen rekrytoinnin negatiivisista puolista on myös tutkimustuloksia. 59 % työnantajista, jotka olivat lopettaneet sähköisen rekrytoinnin sitä kokeiltuaan, olivat sitä mieltä, että liian paljon tuli hakemuksia epäpäteviltä työnhakijoilta. 24 % olivat sitä mieltä että heidän alansa ei ollut riittävästi esillä sähköisillä työnhakusivustoilla, ja 23 % oli sitä mieltä että sähköiset työpaikka-ilmoitukset eivät olleet kustannustehokkaita. (Parry & Olivas-Lujan 2011.)

IES (The Institute for Employment Studies) tutki vuonna 2003 trendejä sähköisen rekrytoinnin käyttöönotossa. Pääasialliset syyt sähköisen rekrytoinnin omaksumiseen olivat 1.) Yrityksen imagon ja profiilin parantaminen, 2.) rekrytointikustannusten alentaminen, 3.) hallinnollisen taakan vähentäminen ja 4.) parempien työkalujen tarjoaminen rekrytointitiimille. (Barber 2006.)

Sähköisten rekrytointimenetelmien käyttöönotossa voidaan käyttää teoreettisena viitekehysenä organisaatioiden kykyä omaksua innovaatioita. Innovaatiot tarkoittavat ”mitä tahansa ideaa, käytäntöä tai materiaalista artefaktia jonka ajatellaan olevan uutta siihen liittyvällä alalla” (Zaltman 1973) tai ”uusien ideoiden, prosessien, tuotteiden tai palveluiden luomista, hyväksyntää ja implementointia” (Kanter 1983). Näiden määritelmien perusteella myös sähköisiä rekrytointimetoodeja voidaan pitää innovaatioina. Innovaatioiden leviämistä on tutkittu paljon informaatiojärjestelmissä, sähköisessä kaupankäynnissä ja myös henkilöstöjohtamisen alalla. Teoria innovaatioiden leviämisestä (mm. Rogers 1995) on ollut menestyksekkäs, kun on selvitetty sähköisiä innovaatioita ja siksi tätä voidaan käyttää viitekehysenä myös sähköisen rekrytoinnin omaksumisessa. (Parry & Olivas-Lujan 2011.)

Innovaatioiden leviämismallin mukaan Parry & Olivas-Lujan (2011) tutkivat kvalitatiivisesti kuinka sähköisen rekrytointimenetelmien käyttöönotto on toiminut organisaatioissa. He jakoivat haastatteluidensa lopputulokset innovaatioiden leviämismallin mukaisesti viiteen osaan:

1. Suhteellinen etu

- Kattavuus (olettaen että menetelmällä saadaan enemmän työnhakijoita kuin toisilla menetelmillä)
- Kohdentaminen (mahdollisuus houkuttaa oikeita ihmisiä)
- Mukavuus
- Nopeus
- Organisaation imago (vaikutus yrityksen asiakkaisiin ja mahdollisiin työnhakijoihin)
- Suhteelliset kulut
- Mahdollisuus luoda tietokantaa (hakijoiden tietojen käyttäminen tulevaisuutta varten)

2. Yhteensopivuus

- Yhteensopivuus työskentelymenetelmien kanssa
- Yhteensopivuus teknologisten järjestelmien kanssa

3. Monimutkaisuus

- Monimutkaisuus (vaikeus tunnistaa mitä työpaikka-ilmoitussivustoja käyttää tai perustaako rekrytointisivusto omille nettisivuille)

4. Kokeileminen

- Kokeileminen (työpaikkailmoitussivustojen helppo koekäyttö, mutta ei omien rekrytointisivustojen kanssa)

5. Muut

- Rekrytoinnin volyymi
- Kilpailullinen omaksuminen

(Parry & Olivas-Lujan 2011.)

Yllä mainittua jakoa viiteen eri kategoriaan tullaan käyttämään apuna myös tämän tutkimuksen empiirisen aineiston yhteenvedossa. Analyysiin perehdytään tarkemmin luvussa 6. Myös Parryn ja Olivas-Lujan (2011) tutkimuksessa tuli ilmi, että tekijät, jotka johtavat sähköisten työpaikkailmoitusten luomiseen verkossa, tai sitten omien rekrytointisivustojen luomiseen eivät suinkaan ole samoja. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, tutkimuksissa onkin jouduttu jakamaan sähköisen rekrytoinnin tutkiminen usein juuri näihin kahteen pääsuuntaukseen: kaupallisten rekrytointisivustojen apuna käyttäminen ja omien rekrytointiportaalien luominen.

On myös tutkittu sitä, millä aloilla sähköinen rekrytointi on omaksuttu helpommin, ja millä aloilla sen omaksuminen on ollut nopeampaa. Lisäksi Olivas-Lujan, Ramirez ja Zapata-Cantu (2007) ottivat kantaa siihen, että koulutus- ja kehityssovellusten automatisointi olisi tärkeää erityisesti matkailualan yrityksille, jotka pyrkivät usein erottumaan persoonallisella palvelulla. Koska tällöin koulutus- ja kehityspanostusta tarvitaan suhteellisesti enemmän niin järjestelmien automatisointi edesauttaa ohjelmien toteuttamista. Vastakohtana mainittiin esimerkiksi kaupan alan yritykset, joissa työntekijöillä on usein hyvin yksinkertaisia työtehtäviä, ja näillä yrityksillä on usein suuri työntekijöiden vaihtuvuus. Olivas-Lujan ym. (2007) mukaan sähköisten rekrytointimenetelmien omaksuminen säilyi vallitsevampana suurissa organisaatioissa sekä palvelualoilla, ehdottaen että sähköinen rekrytointi olisi hyödyllisempää tällaisille organisaatioille.

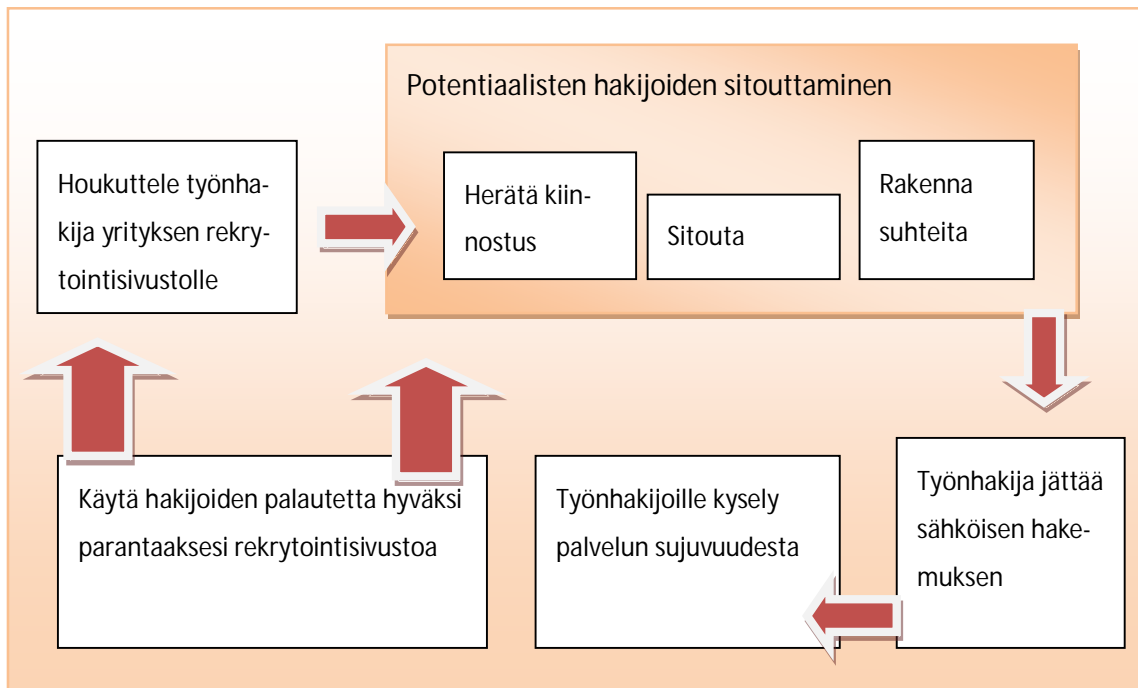
Kotlyarin ja Karakowskyn (2002) mukaan työnantajille on luotu ohjeeksi parhaita käytäntöjä siitä, miten pitää työnhakijat tyytyväisinä sähköisten rekrytointiprosessien aikana. Ehdotuksiin kuuluvat muun muassa seuraavat asiat:

- Työnhakijat tulisi pitää hyvin informoituna koko rekrytointiprosessin ajan; koko prosessi, päätökset ja syyt päätösten takana
- Työnantajien tulisi käyttää vain sellaisia sähköisiä soveltuvuustestejä, jotka ovat haettavan työtehtävän kannalta oleellisia.
- Sähköisten soveltuvuustestien tulisi olla mielenkiintoisia, interaktiivisia ja päivitettyjä.
- Työnantajien tulisi osata käyttää teknologiaa hyväkseen ja esimerkiksi välittömästi informoida työnhakijaa hakemuksen saapumisesta ja kiittää, sekä kertoa hänen hakemuksensa olevan nyt mukana rekrytointiprosessissa.

Kotlyarin ja Karakowskin (2002) laatimat muistisäännöt ovat varmasti erittäin olennaisia muistisääntöjä työnantajille myös perinteisissä rekrytointiprosesseissa, mutta sähköinen rekrytointi on helpottanut näitä yllämainittuja työnantajien velvoitteiden suorittamista. Tästä syystä työnantajien tulisi helposti omaksua yllä mainitut asiat sähköisissä rekrytointiprosesseissaan.

Tutustutaan seuraavaksi tarkemmin siihen, miten organisaatio aloittaa sähköisen rekrytoinnin käytön yksinkertaisimmillaan. Sähköisen rekrytoinnin alkuvaiheessa otetaan

usein käyttöön internetsivut, jotka soveltuvat rekryointitarkoituksiin. Kuviossa 9 kerrotaan tarkemmin siitä, miten sähköisen rekryointisivuston käsitteellinen malli toimii.



Kuvio 9 Sähköisen rekrytoinnin käsitteellinen malli (Coper ym. 2000, 484)

Yllä olevassa kuviossa selvitetään kuinka luoda rekryointiin soveltuvat internetsivut. Ensiksi potentiaaliset työnhakijat pitää houkutellessa yrityksen rekryointisivustolle. Tässä kohtaa tunnettu brändi helpottaa työnhakijoiden houkuttelemista. Toiseksi, internetsivujen tulee olla mielenkiintoiset ja niiden pitää pystyä ylläpitämään hakijoiden mielenkiinto, ja antaa hakijoille tarvittava informaatio. Kolmanneksi, työnhakijan pitää lopulta hakea avoinna olevaa työpaikkaa. Tutkimusten mukaan, mitä enemmän kuluu aikaa siihen, että työnhakija saa tiedon avoimesta työpaikasta siihen, että hän pystyy hakemaan sitä työpaikkaa, sitä todennäköisemmin työnhakija jättää hakematta. Mitä enemmän työnhakija saa tietoa monista avoimista työpaikoista, sitä suurempi on riski, että hakija jättää hakematta johonkin potentiaalisista työpaikoista. Tästä syystä suositellaan sellaista rekryointisivustoa, jolta pystyy hakemaan suoraan, eli jättämään saman tien sähköisen hakemuksen. Vaikka työpaikkailmoitus löytyisi yritykseltä sähköisesti, useat pyytävät vielä hakemuksia sähköpostin välityksellä, eikä heillä ole erillistä sähköistä järjestelmää hakemuksia varten. Coberin, Brownin, Blumentalin, Doverspiken & Levyn (2000) mukaan sähköisen hakujärjestelmän puuttuminen tehokkaasti neutralisoi kaiken sen positiivisen mielikuvan, jonka hakija jo olisi saanut rekryointisivuston kautta.

Sähköisen rekrytoinnin käyttöönotto on tällä hetkellä ajankohtaista lähinnä enää pienimmille yrityksille, sillä suuret yritykset ovat jo omaksuneet sähköisten rekryointiprosessien käytön, myös Suomessa. (mm. Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.)

Sähköisen rekrytoinnin tutkimisessa onkin paljon jo tutustuttu tulevaan, eli tutkimuksissa pohditaan sitä mihin suuntaan sähköinen rekrytointi on menossa ja millä tavoin sitä voisi käyttää vielä tehokkaammin apuna rekrytointiprosesseissa. Seuraavassa kappaleessa tutustutaan tarkemmin sähköisen rekrytoinnin tulevaisuuteen.

4.3.4 Sähköisen rekrytoinnin tulevaisuus

Mihin suuntaan sähköinen rekrytointi on menossa? Aivan uusimpana innovaationa on sähköisen rekrytoinnin siirtäminen mobiililaitteisiin. Esimerkiksi kansainvälinen hotelliketju Marriot International on julkaissut mobiilisivuston, jota kautta työnhakijat voivat hakea avoimena olevia työpaikkoja oman puhelimensa välityksellä. Tämän uuden ominaisuuden myötä Marriot toivoo olevansa uudenlaisen rekrytoinnin kärkipäässä. Tavoitteena on houkutella erityisesti uuden Y-sukupolven² työnhakijoita, joiden odotetaan olevan jopa 46 % kaikesta työvoimasta vuoteen 2020 mennessä. Marriotin henkilöstöjohtajan mukaan yritysten tulee olla esillä niissä medioissa, joissa nuoretkin ovat. Marriotin mukaan uusi työnhakuprosessi mobiililaitteiden avulla tulisi olemaan erityisen tehokas erityisesti Kiinassa ja Intiassa, joissa älypuhelimet ovat monelle pääasiallinen väline internetin käyttöön. Monet yritykset ovat jo siirtäneet useita toimintoja mobiililaitteilla käytettäväksi, mutta työnhakuprosessi on toistaiseksi pysynyt melko lailla tietokoneiden avulla toteutettavana. Marriotin mukaan prosessin suurimpana haasteena oli muokata palvelu mahdollisimman käyttäjäystävälliseksi pienelle näytölle. Tavoitteena oli saada työnhakijoista mahdollisimman laajasti tietoa hakuprosessin kautta, mutta samalla pitää hakulomakkeen täyttö helppona ja yksinkertaisena. Marriotin lomakkeeseen pystyy muun muassa liittämään oman LinkedIn -profiilin. Yhtenä ongelmana on kuitenkin se, että monilla palvelualan työtehtäviä hakevilla ei vielä ole tilejä LinkedInissä tai muissa sosiaalisen median palveluissa. Palvelu sisältää myös yksinkertaisen testin, jossa testataan hakijan sopivuutta palvelualan työtehtäviin. Uuden työnhakuprosessin myötä Marriotin tavoitteena on laajentaa sen jo ennestään suurta työnhakijoiden määrää. Vuoden 2013 aikana Marriot sai 1,8 miljoonaa työhakemusta Yhdysvalloissa ja näistä johti työsopimukseen 37000 hakemusta. (washingtonpost.com 2014.)

Rekrytointi on Ricen (2013) mukaan muuttunut jo viimeisen viiden vuoden aikana niin paljon, ettei voida puhua enää samoista asioista kuin viisi vuotta sitten. Myös muu-

² Y-sukupolvi tarkoittaa Yhdysvalloissa ja Euroopassa 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntyntä sukupolvea. Nimitys on johdettu edellisistä sukupolvea kuvaavasta X-sukupolvi-nimityksestä. Samasta kohortista käytetään myös muun muassa nimityksiä nettisukupolvi ja milleniaalisukupolvi tai lyhemmin milleniaalit. (wikipedia.fi 2014b, haettu 13.2.2014.)

toksen vauhti jatkuu erittäin nopeana. Rekrytoinnin alkutaipaleilla avoimia työpaikkoja mainostettiin liikkeen ikkunassa, sen jälkeen siirryttiin sanomalehtien ”avoimet työpai-
kat” – ilmoituksiin, ja 1990-luvun puolivälissä siirryttiin internetin kautta sähköisiin
työpaikkailmoituksiin. Tällä hetkellä suurimpana muutoksena on myös näiden sähköis-
ten työpaikkailmoitusten häviäminen, ja työnhaun siirtyminen yhä enemmän sosiaalisen
median sivustoille, kuten LinkedIniin, joka mahdollistaa paljon monipuolisemman ja
laajemman kykyjen löytämisen ja henkilökohtaisemman otteen. Myös Ricen (2013)
mukaan mobiililaitteet tulevat olemaan osa rekrytoinnin tulevaisuutta. Yhä useammat
työpaikkasivustot ovat huomanneet kasvaneen määrän verkkovierailuja mobiililaittei-
den kautta, ja ovat kehittäneet käyttäjäystävällisiä internetsivuja ja sovelluksia. (Rice
2013.) Toisena suurena muutoksena on rekrytoinnin ulkoistaminen erityisille rekrytoin-
tipalveluita tarjoaville yrityksille. Cottellin (2010) mukaan rekrytoinnin tulevaisuus on
yhä enemmän suorissa hauissa, joko suoraan oman yrityksen sisältä tai ulkopuolisen
rekrytointiyrityksen avulla. Ulkopuolisten rekrytointiyritysten käyttämistä perustellaan
sillä, että suurin osa potentiaalisista työntekijöistä ei koskaan edes hae töitä, vaan heidät
pitää löytää. Globaali raportti vuodelta 2010 toteutti tutkimuksen 536:lle rekrytointialan
ammattilaiselle, josta tuli ilmi, että rekrytoinnin ulkoistaminen on muuttunut yhä suosi-
tummaksi. Noin 69 % vastaajista oli ulkoistanut rekrytointinsa. (Cottell 2010.)

Holopaisen (2012) tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa teknologian kehitys, ja siinä
varsinkin sosiaalisen median käytön kasvaminen, tuo muutoksia rekrytointiin ja vuoro-
vaikutus siirtyy kaiken aikaa enemmän sosiaaliseen mediaan. Holopaisen tutkimuksessa
käytettiin apuna delfoita, joka on tulevaisuudentutkimusmenetelmä. Delfoi-tekniikka on
asiantuntijoiden kannanottojen keruumenetelmä, jolla pyritään arvioimaan ja ennakoimaan
tulevaa sekä kehityksen mahdollisuuksia. Tutkimuksessa nousi lähes jokaisella
tutkimukseen osallistuneella asiantuntijalla esiin, että sosiaalisen median merkitys tulee
kasvamaan. Rekrytointiprosessien ollessa sähköisiä, uusia ja erilaisia kanavia tulee koko
ajan mukaan. Asiantuntijoiden mukaan myös passiivisia hakijoita on tulevaisuudessa
helpompi löytää.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden mukaan sähköinen rekrytointi olisi hel-
pottanut passiivisten työnhakijoiden tavoittamista, mutta edelleen uskottiin myös perin-
teisemmän median voimaan passiivisten työnhakijoiden houkuttelemisessa:

*"mä oon ihan varma että me oltais tavoitettu vielä enemmän hyviä, ta-
voitettiin toki, mutta sellaisia jotka ei hae töitä, niin erilaisten sähköisten
kanavien kautta paremmin, jos oltais niinkun panostettu siihen vähän
enemmän, et sitä täytyy kyllä jatkossa tehdä..."*

"mutta siis lehti-ilmoitus ja joku, Facebook tai joku tomonen missä, muutenkin käydään. Niin nää tavottaa semmoset sitte, voi olla joku hyvä tyyppi joka sitte päättääki vaihtaa vaikka työpaikkaa. "

"sanoisin kyl niinkin et sellaset jotka ihan sit ex tempore lähtee vaihtamaan... Niin sähkönen ei kyl toimi kauheen hyvin siihen, et sit se melkeen vaatii printin mun mielestä et sä luet sen vaikka jostain Turun Sanomasta tai.. "

Erottautuminen työnhaussa tulee myös tulevaisuudessa lisääntymään, sillä hakemukset eivät ole jatkossa enää kovinkaan perinteisiä, vaan kokonaiskuvaa hakijasta voidaan rakentaa portfoliomaisesti. Sähköisen viestinnän lisääntyminen tuo kasvua myös videoiden ja Skypen kaltaisten videopalveluiden hyödynnettävyydelle. Jo nykyään haastatteluita hoidetaan yleisesti sähköisesti pitkienkin välimatkojen yli. (Holopainen 2012.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa tulevaisuutta pohdittiin myös seuraavasti:

"no tietysti tulee mieleen kun tämä nuori sukupolvi, joka on koko ikänsä ollut tuolla sosiaalisessa mediassa ja muuta, se tietysti jollain tapaa lähenee ne maailmat toisiaan, kun se elämä on siellä, se on helpompi avata myös työnantajalle tietyllä tapaa... että se hakeminenkin joiltain osin on jo mennyt sinne, että ei käytetä mitään ilmoituksia missään vaan haetaan sieltä sosiaalisen median kautta niitä henkilöitä..."

"jollakin tapaa ehkä uskon, että semmoinen vaihe että työnhakijalla on jonkinlainen sähköinen portfolio, niin kuin esittelyjuttu, jonka voisi liittää johonkin järjestelmään sillä tavoin, että silloin saa hakea se järjestelmä suoraan ne tiedot ja siellä on vaikka työhistoria erilaisine todistuksineen, ja vaikka mitä tahansa."

Haastatteluissa tuli esiin myös Holopaisen (2012) mainitsemat portfoliot, sekä työnhaun siirtyminen enenevässä määrin sosiaaliseen mediaan. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että videoiden käyttö sekä työhakemuksissa että haastatteluissa tulisi yleistymään, tästä kerrotaan tarkemmin kappaleessa 5.1.3.

Kauppalehden artikkelin mukaan perinteinen työpaikkailmoittelu on jäämässä vähemmälle huomiolle. Tulevaisuudessa työpaikat jaetaan niille, joiden Facebook- ja LinkedIn -profiilit ovat kunnossa. Rekrytointiammatillaiset ottavat mallia kuluttajamarkkinoinnista ja halutuimpia lahjakkuuksia lähestytään yhä kohdennetummilla viesteillä, sillä sosiaalinen media ja internet ovat muuttaneet täysin tavan, jolla ihmisiä etsitään ja palkataan uusiin töihin. (kauppalehti.fi 2014.)

Rekrytoinnin tulevaisuutta tutkivan Future of Talent- instituutin perustajan Kevin Wheelerin mukaan avoinna olevien työpaikkojen ilmoittaminen sanomalehdissä, internetissä ja muilla rekrytoinnin markkinapaikoilla on vanhaa maailmaa. Prosessit ovat pitkiä ja epätasällisiä, ja kandidaattien valinta vie paljon aikaa ja energiaa. Passiivisen työpaikkailmoittelun sijaan edelläkävijäyritykset toimivat aktiivisesti hakiessaan parhaita lahjakkuuksia. Työnantajat saattavat katsoa työnhakijoiden sosiaalisen median profiileja ja tekevät niiden perusteella päätöksen sopivatko nämä kyseisen yrityksen kulttuuriin vai eivät. (Kauppalehti.fi 2014.)

Yhdysvalloissa pidetyn rekrytointialan tapahtuman HR Tech Conferencen osanottajilta kysyttiin alan tulevaisuuden trendeistä. Niistä tärkeimmät olivat seuraavat:

1. Yritysten henkilöstöhallinto ottaa rekrytoinnissa esimerkkiä kuluttajamarkkinoinnista.
2. Organisaation sisäisestä markkinoinnista - viidakkorummusta - tulee ensisijainen tapa etsiä uusia työntekijöitä.
3. Työntekijöistä on puhuttava jatkossa partnereina eikä alaisina.
4. Sosiaalinen media ja mobiilipalvelut esittävät yhä tärkeämpää roolia rekrytoinnissa.
5. Työmarkkinat muuttuvat aina vaan liikkuvammiksi. Yritykset ovat yhä riippuvaisempia satunnaisesta työvoimasta. Rekrytointipalveluiden on vastattava muutokseen dynaamisemmilla palveluilla.
6. Yritykset arvioivat työnhakijoita sosiaalisen median profiilien perusteella. Niiden perusteella päätetään soveltuuko hakija yrityksen kulttuuriin vai ei.
7. Halutuimpia työnhakijoita lähestytään kohdennetuilla rekrytointiviesteillä. Parhaita kosiskellaan argumenteilla, jotka kolahtavat juuri heihin.
8. Yritykset edellyttävät työntekijöiltä sitä, että nämä auttavat positiivisen työnantajakuvaan luomisessa.

(kauppalehti.fi 2014.)

Shikarin (2011) mukaan henkilöstön rekrytointi on muuttunut yhä haastavammaksi, sillä pätevien työnhakijoiden määrä pienenee koko ajan. Työpaikkailmoitusten jättäminen sekä perinteiseen mediaan, että internetin sähköisille työpaikkasivustoille on kallista, ja oikeiden henkilöiden löytäminen on haastavaa massamarkkinoinnin avulla. Sosiaalisen median mukanaan tuoma verkostoituminen on auttanut paljon myös rekrytoinnin verkostoitumista. Lisäksi sosiaalisen median avulla tavoitetaan helpommin myös passiiviset työnhakijat. (Shikari 2011.) Passiivisten työnhakijoiden rekrytointi tapahtuu yleensä henkilökohtaisen suora hakuprosessin ja headhunting-toimiston avulla. Passiivisten kandidaattien tavoittaminen edellyttää yleensä huolellisen tutkimussuunnitelman ja hakuprofiilin määrittelyn ennen potentiaalisten ehdokkaiden identifioimista ja kontaktoimista. Tutkimusten mukaan jopa 60 % työssäolevista ammattilaisista on ns. passiivisia kandidaatteja. (Adler 2010.) Shikarin (2011) mukaan sosiaalisesta mediasta on

tullut tehokas työkalu niin headhunting, rekrytointi kuin suhdemarkkinoinninkin saralle, sekä omien työntekijöiden, että potentiaalisten työntekijöiden suhteen. Useilla rekrytointiin erikoistuvilla yrityksillä onkin jo oma erikoisyksikkö sosiaalista rekrytointia varten. Lopuksi lainauksia myös Skyhoodin vuonna 2013 tekemästä tutkimuksesta, jossa tuli esille työnantajien mielikuvia tulevaisuuden rekrytoinnista. Skyhoodin (2013) tutkimuksen mukaan työnantajat olivat myös seuraavaa mieltä tulevaisuuden rekrytoinnista:

”One size fits all ajattelu vähenee entisestään, eli rekrytointiprosessit ja kanavat muokkautuvat toimialan ja sen sosiaalisen kontekstin mukaan. Tilaa on perinteisille hakukanaville ja ultramoderneille verkko-/SoMe-hauille” (Skyhood 2013.)

”Maailma muuttuu niin, että enää ei yritys pääse ”kuorimaan kermoja päältä” vaan työnhakijat valitsevat mielestään parhaat yritykset” (Skyhood 2013.)

4.3.5 Sosiaalinen media ja sähköinen rekrytointi

Sosiaalinen media on saavuttanut pysyvän sija tämän päivän yhteiskunnassa kommunikoinnin, jakamisen ja kanssakäymisen välineenä. Eräs syy suosiolle on, että sosiaalisessa mediassa käytetään liikkuvia ja web-pohjaisia teknologioita, joilla voidaan luoda korkean vuorovaikutuksen mahdollistavia alustoja. Nämä sallivat ihmisten ja yhteisöjen jakaa, luoda, keskustella ja muokata käyttäjälähtöistä sisältöä. (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre 2011.) Niissä harvoissa tieteellisissä tutkimuksissa, joissa tutkitaan sosiaalisen median käyttöä yrityksissä, yleensä keskitytään markkinoinnin näkökulmaan (Fischer & Reuber 2011), joten sosiaalisen median merkitystä rekrytoinnissa on tutkittu vähäisesti.

Sosiaalinen media on tuonut mukanaan myös uuden termin rekrytointiin, sosiaalisen rekrytoinnin. Sosiaalinen media on mullistanut tavan, jolla rekrytointia harjoitetaan, viestitään ja kulutetaan. Rekrytointi on nykyään ja tulevaisuudessa ennen kaikkea verkostoitumista ja viestintää. Monille pienemmille HR- tiimeille olennaisinta rekrytoinnin tulevaisuudessa on kustannustehokkaan rekrytointiteknologian omaksuminen, sosiaalisen rekrytoinnin omaksuminen, sekä tiivis yhteistyö spesifioitujen rekrytointitoimistojen kanssa. (Rice 2013.)

Sosiaalista mediaa voidaan käyttää monella eri tavalla rekrytoinnin apuvälineenä. Rekrytoinnissa korostuu usein nopeus ja tarkkuus. Yhä useampi pätevä työnhakija hakee harventuvia vapaita työpaikkoja, ja rekrytointiasiantuntijoiden pitää löytää keino

käydä läpi hakemukset nopeasti, mutta samalla löytää hakemusten joukosta parhaiten sopivat henkilöt. Yksinkertaisimmillaan organisaatiot ovat mukana kun ne ovat olemassa sähköisesti, ja työnhakijat löytävät vapaat työpaikat sitä kautta. Facebook ja Twitter ovat yleisiä tapoja, joiden avulla informoidaan vapaista työpaikoista. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan LinkedIniä käytti vuonna 2013 jopa 90 % rekrytoinnin ammattilaisista apuvälineenä. (Recruitment goes virtual - - 2013.)

Suomalaisissa yrityksissä tapahtuneesta rekrytoinnin sähköistymisestä kirjoitettiin teos jo vuonna 2005. Markkasen (2005, 107) mukaan jo vuonna 2005 internet oli keskeinen osa suomalaisten yritysten rekrytointia ja silloin mainittiin myös jo sosiaalisen median merkityksestä. Yhä useampi yritys käyttää rekrytointiapunaan palveluita, kuten Facebook, LinkedIn, Twitter ja SecondLife. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010; Gunderson Hunt 2010.) Silti tämän tutkimuksen tulosten mukaan sosiaalisen media on vasta tulossa, ja sen todellinen läpimurto on vasta edessäpäin.

Gunderson Huntin (2010) mukaan sosiaaliseen mediaan kuuluu yllämainittujen palveluiden lisäksi myös blogit ja videopalvelut kuten Youtube. Sosiaalista mediaa käytetään suoraan työnhakijoiden hakemiseen ja houkuttelemiseen, mutta myös laajasti työnantajakuvan parantamiseen (Gunderson Hunt 2010.) EK:n jäsenyrityksistä palvelualan yrityksistä jo vuonna 2010 18 % kertoi käyttäneensä rekrytoinnissaan sosiaalista mediaa. Eniten sosiaalista mediaa oli hyödynnetty tietopalvelualan yrityksissä, koulutusaloilla sekä hotelli- ja ravintola-alalla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010).

Haavisto (2011) tutki suomalaisten henkilöstöpalveluyritysten näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Facebook oli tutkimuksen mukaan selvästi suosituin sosiaalisen median keino henkilöstöpalveluyritysten keskuudessa. Tutkimuksessa olevista 115:sta yrityksestä 51:lla oli omat Facebook-sivut, eli n. 44 % oli läsnä Facebookissa. Näiden lisäksi muutamalla yrityksellä oli sisäryitysten kautta kansainväliset sivut, mutta heillä ei ollut erikseen Suomen markkinoille tarkoitettuja sivuja. Niistä 51:sta yrityksestä, joilla oli olemassa Facebook-sivut, niin 36 yritystä eli 71 % mainosti tai linkitti Facebook-sivuja kotisivuillaan. Henkilöstöpalveluyritysten rekrytoinnin kannalta tärkein mitattava asia oli työpaikoista tiedottaminen. Haaviston (2011) tutkimuksen mukaan prosentuaalisesti tämä oli yhtä suurta kuin aktiivisten yritysten lukumäärä, eli 76 % ilmoittivat avoimista työtehtävistä Facebook-sivuillaan.

Haaviston (2011) tutkimuksessa tutkituista henkilöstöpalveluyrityksistä noin 56 % oli läsnä sosiaalisissa medioissa heinäkuussa 2011. Näistä suosituin oli Facebook, jolla läsnä oli 37 %. LinkedInissä läsnä oli noin 30 % ja Twitterissä noin 10 %. Henkilöstöpalveluyrityksistä 5 % (6 kpl) käytti myös Youtubea muiden sosiaalisten medioiden tukena, sekä muutamalla yrityksellä oli blogi.

Sosiaalinen media ei vaikuta ainoastaan yritysten rekrytointiin, vaan sen vaikutus koko henkilöstöjohtamisen alaan on suuri. Bondaroukin ja Olivas-Lujanin (2013) mukaan henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen median tutkimus on tällä hetkellä siirtymässä

jo vaiheeseen, jossa se selkeyttää teoreettista taustaa, sekä laajentaa metodologisia lähtökohtia. Alan tutkimus pohtii tuoko sosiaalinen media uusia arvoja ja kilpailuetuja henkilöstöjohtamiseen, ja mitä nämä kilpailuedut voisivat sisältää. Sosiaalinen media on tuonut mukanaan uusia tutkimussuuntauksia henkilöstöjohtamisen tutkimiseen. Tällaisia ovat mm. työnantajamielikuvien brändäys sekä sisäinen kommunikointi. Erilaisten kvalitatiivisten tutkimuksien mukaan henkilökunnan sitouttaminen sosiaalisen median käytön avulla ei ole tehokasta, ellei yrityksen kulttuuri ja johtaminen jo ennestään tue avointa kommunikaatiota ja osallistumista.

Menestyksenkäs sosiaalisen median rekrytoinnin apuna käyttö vaatii kuitenkin organisaatiolta strategian sen käyttöön, ainoastaan teknologinen tietämys ei riitä. Sosiaalisen median valinta tulee heijastaa yrityksen organisaatiokulttuuria, sekä sosiaalisessa mediassa tulee tuoda esille yrityksen brändiä. Sosiaaliseen mediaan tulisi luoda sisältöä, joka auttaa työnhakijoita oppimaan lisää yrityksestä ja houkutella heitä potentiaalisiksi hakijoiksi. (Gunderson Hunt 2010.)

Sosiaalisen median avulla on mahdollista tavoittaa myös passiivisia työnhakijoita, koska mainontaa pystytään kohdentamaan halutulle kohderyhmälle. Koska sosiaalinen media myös tukee työnantajaimagoa, on sen käyttö hyvä lisäkanava rekrytointiin, vaikakaan vielä siitä ei ole ainoaksi rekrytointikanavaksi. (Markkanen 2005, 107.)

Gunderson Huntin (2010) artikkelin mukaan LinkedInissä on 75 miljoonaa käyttäjää, Twitterissä 100 miljoonaa rekisteröityä käyttäjää ja Facebookissa on yli 500 miljoonaa käyttäjää. Tämä on johtanut siihen, että yhä useammat yritykset ovat alkaneet ymmärtää sosiaalisen median merkityksen, erityisesti rekrytointiprosesseissa. Samansuuntaisia tutkimustuloksia tuli esille myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Sosiaalisen median käyttö rajoittui ainoastaan Facebookin hyödyntämiseen, muita sosiaalisen median kanavia ei nuorten kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa käytetty. Lisäksi Facebookin käyttö keskittyi lähinnä siellä avoimien työpaikkojen mainostamiseen, eikä sen avulla kuitenkaan suoranaisesti haettu yhtään työntekijöitä.

"ei me tässä kesätyöntekijähaussa oikeastaan muuta kuin omaa facebookia"

"No se [tulevaisuus] menee varmasti enemmän tonne sosiaalisen median puolelle. Et siel mis ihmiset liikkuu, mitä ne mobiilisti seuraa. Sinne se tulee ihan varmasti keskittymään myöski..."

"No me ollaan koitettu mut sil ei oo hirveesti voimaa täl hetkel viel havaittu. Et se on ehkä vast tulevaisuuden juttu, ehkä, en tiedä. Ja kyllähän meillä, kun on oma Facebook-ryhmä mihin sit on tykkääjät ketkä näkee sitä sivua ja ketkä seuraavat. Niin kyl siel on se sama rekrytointiliste..."

4.4 Sähköisen rekrytoinnin arviointi

4.4.1 Sähköisen rekrytoinnin tuomat muutokset rekrytointiprosesseihin

Ennen sähköisen rekrytoinnin etujen ja haittojen tarkempaa selvitystä on hyvä tutustua sähköisen ja perinteisen rekrytoinnin eroihin vielä taulukon muodossa. Tässä taulukossa sähköisen ja perinteisen rekrytoinnin erot on jaettu kuuteen eri osa-alueeseen, joiden osalta on kirjattu ylös selvimmät erot rekrytointimenetelmien valintojen osalta.

Taulukko 3 Sähköisen ja perinteisen rekrytoinnin erot (mukaillen Ahtiainen 2007, 15. ja Ensher ym. 2002, 240)

	Perinteinen rekrytointi	Sähköinen rekrytointi
Kattavuus	Kattavuus hyvä alueellisesti, jopa maailmanlaajuisesti tietyissä medioissa	Maailmanlaajuinen, kattaa koko internetiä käyttävän maailman
Rekrytoinnin kohdistaminen	Oikealla mediavalinnalla voidaan kohdentaa oikeaan kohdejoukkoon	Erittäin hyvä kohdentaminen, erityisesti koulutetun työvoiman ja opiskelijoiden keskuudessa
Kulut	Kulut usein liian suuret pienille yrityksille. Kulut kohdentuvat hakijoiden houkuttelemiseen.	Peruskäyttö edullista, järjestelmien kehitys lisää kustannuksia. Kulut kohdentuvat hakijoiden valintavaiheeseen.
Seuranta	Vaikeaa, vaaditaan lisävälineitä	Helppoa, kaikki data saatavilla
Valintaprosessi	Hakemusten manuaalinen seulonta	Hakemusten sähköinen seulonta ja skannaus
Vuorovaikutteisuus	Ei ole	Mahdollisuuksia vuorovaikutteiseen rekrytointiin on paljon – vaatii lisää kehitystyötä
Persoonallisuus	Sisältää sekä persoonallisia että persoonattomia ominaisuuksia	Vaikka sähköisellä rekrytoinnilla saavutetaan massoja, tarjoaa mahdollisuuden hyvinkin persoonalliseen lähestymiseen

Taulukko on luotu Ahtiainen tutkimuksen vuoden 2007 tiedoilla, joten sitä tulee tarkastella kriittisesti, ja ottaa huomioon teknologian nopea muuttuminen viimeisen seitsemän vuoden aikana. Sekä perinteisen että sähköisen rekrytoinnin kulut ovat nousseet viime aikoina, eikä sähköinen rekrytointi enää ole välttämättä kovinkaan edullista. Järjestelmät ovat kehittyneitä, ja niitä kehitetään koko ajan, joten yrityksille tulee niistä usein toistuvia käyttömaksuja. Yritysten omien internetsivujen tulee olla hyvälaatuiset ja modernit, ja myös niiden kehittäminen nostaa kustannuksia. Myös työnhakijat ovat entistä valikoivampia sen suhteen, mitä kolmannen osapuolen rekrytointisivustoa he käyttävät, joten niidenkin välinen kilpailu on kovaa. Vuonna 2007 ajateltiin sähköisen rekrytoinnin pysyvän melko persoonattomana (Ahtiainen 2007), mutta muutoksia on kuitenkin havaittavissa siinä millä tavoin yritykset panostavat rekrytointisivustojensa ulkonäköön ja käytettävyyteen. Taulukkoon on lisätty otsikoiden alle huomioita myös Ensherin ym. (2002) artikkelista, jossa vertailtiin laajemmin sähköisen henkilöstöjohtamisen ja perinteisen henkilöstöjohtamisen eroja (comparison of traditional HR to e-HR).

Parryn ja Wilsonin (2009) tutkimuksessa selvitettiin sähköisen rekrytoinnin positiivisia ja negatiivisia puolia. Tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä, jotka työskentelivät organisaatioissa rekrytoinnin parissa. Tutkimuksessa tuli esille muun muassa seuraavia asioita:

- Sähköisen rekrytoinnin avulla saatu työnhakijoiden suuri määrä oli yksi sähköisen rekrytoinnin suurimmista eduista
- Kansainvälisten työnhakijoiden saaminen mukaan rekrytointiprosessiin on positiivista, mutta usein haasteena ja negatiivisena puolena oli kansainvälisten työnhakijoiden työskentelylupien puuttuminen
- Työnhakijoiden moninaisuudesta oltiin huolestuneita
- Sähköisiin työpaikkailmoituksiin saadaan sisällytettyä enemmän informaatiota
- Negatiivisena puolena oli sopimattomien työhakijoiden suuri määrä sähköisten kanavien avulla.
- Mielipiteet jakautuvat siihen, onko sopivampaa käyttää rekrytointiagenteja apuna, vai itse sähköisiä rekrytointityökaluja
- Tietopankkien luominen työnhakijoista tulevaisuutta varten on sähköisen rekrytoinnin avulla helpompaa
- Sähköisen rekrytoinnin avulla voidaan myös ylläpitää yrityksen imagoa
- Kustannusten säästäminen sähköisen rekrytoinnin avulla oli kaikkien (14 kpl) haastateltavien mielestä yksi suurimmista eduista
- Internetin avulla rekrytoiminen on nopeampaa
- Osan mielestä sähköinen rekrytointi sopii hyvin yrityksen rekrytointiprosesseihin, kun taas toisien mielestä esimiesten taholta tuli vastustusta

- Sähköisten rekryointipalveluntarjoajien käyttöä pidettiin suhteellisen helppona järjestelmänä
- Sähköisiä rekryointityökaluja pidettiin erityisen sopivina sellaisille yrityksille jotka rekrytoivat usein ja paljon
(Parry & Wilson 2009, 661–662.)

Sähköistä rekryointia käyttävät yritykset ovat usein sellaisia yrityksiä, jossa sekä organisaatio että sen työntekijät käyttävät työssään internetiä. Usein käyttöönoton syynä on myös se, että suurimmat kilpailijat ovat omaksuneet sähköisen rekrytoinnin, sekä suurin osa potentiaalisista työnhakijoista on tottunut käyttämään sähköisiä rekryointikanavia. (Parry & Wilson 2009.) Parryn ja Wilsonin (2009) tutkimuksessa tuli esiin myös, että suurin osa sähköisen rekrytoinnin hyljänneistä yrityksistä oli sellaisia, jotka saivat sähköisten rekryointikanavien kautta todella paljon epäsoivia hakemuksia. Tähän on yhtenä ratkaisuna rekryointirobottien käyttö, joiden avulla pystytään esisuulomaan työhakemuksia tehokkaasti.

4.4.2 Sähköisen rekrytoinnin edut

Internetin käyttäminen rekrytoinnin apuvälineenä nopeuttaa prosesseja ja sähköisen rekrytoinnin myötä saadaan kustannussäästöjä sekä työnantajat saavat yhteyden laajempaan hakijoiden joukkoon. Näitä kolmea asiaa on pidetty sähköisen rekrytoinnin pääetuina. (Moralis 2002; Bunting 2005, 97.) Sähköinen rekryointi vähentää yrityksen rekryointikustannuksia, sillä se on vähentänyt mainontakuluja, sekä myös nopeuttanut valitsemisprosessia. Rekryointiin käytetty aika on vähentynyt 25- 30 prosenttia, ja henkilöstöammattilaisilla on jäänyt enemmän aikaa käytettäväksi strategiaan toimintoihin. (Galanaki 2002.)

On väitetty myös, että sähköinen rekryointi antaa kaikille organisaatioille tasapuoliset mahdollisuudet, sillä se on alentanut rekrytoinnin kustannuksia erityisesti pienissä yrityksissä. Sähköinen rekryointi saattaa olla todella menestyksenkäs strategia, jos pienet yritykset päättävät käyttää mainossivustoja tai työilmoitussivustoja mainostaakseen omaa rekryointisivustoaan. (Galanaki 2002; Smith & Rupp 2004.)

Tutkimuksissa on todettu, että internetin avulla yritykset saavat paremmin soveltuvia hakijoita, sillä hakijat osoittavat kiinnostusta hakemaansa yritystä kohtaan. Vuoden 2002 tutkimuksessa myös väitettiin, että sähköisen rekrytoinnin avulla tavoitetaan paremmin koulutettuja hakijoita. Tämän väitteen ollessa vuodelta 2002, voidaan olettaa sen olevan jo vanhentunut. Nykyaikana suurin osa työnhakijoista osaa internetin peruskäytön, eikä sähköinen rekryointi sulje pois vähemmän koulutettuja hakijoita, varsinkin nuorena, tulevassa työiässä olevassa sukupolvessa. Paremmin soveltuvien hakijoiden houkuttelemine on sähköisen rekrytoinnin tutkimuksessa ollut kiistanalaista, ja

myös Galanakin (2002) tutkimuksessa tämä väittämä aiheutti paljon hajontaa vastaajien keskuudessa. Toisten mielestä sähköinen rekrytointi ei vaikuta hakijoiden laatuun, toisten mielestä sähköiseen rekrytointiin siirtymisellä on saavutettu huomattavasti parempitasoisia hakijoita.

Moralisin (2002) mukaan on kuitenkin olemassa vielä paljon keinoja joiden avulla hyödyntää sähköistä rekrytointia yhä paremmin. Vaikka yleinen sähköinen rekrytointiprosessi toimisi hyvin, työntekijöiden valinnan jälkeiseen aikaan pitäisi myös kiinnittää huomiota. Usein hakemusten läpikäymisen ja haastatteluiden jälkeen työnantajat unohtavat jatkaa kommunikointia työnhakijoita kohtaan. Myös liian pitkät hakuprosessit saattavat johtaa pätevien hakijoiden siirtymiseen jo uusiin tehtäviin. (Moralis 2002.) Haluan tutkijan ominaisuudessa kertoa, että myös omalle kohdalleni on sattunut tilanteita, joissa tietyn työpaikan yhteydenotto hakemuksen jättämisen jälkeen on venynyt niin pitkäksi, että olen jo työnhakijana ehtinyt saada haastattelukutsuja toiselta työnantajalta, tai jopa työpaikan varmistettua muualta. Pätevien työnhakijoiden saamiseksi työnantajien tulisi nopeuttaa yhteydenottoprosessejaan, ja näissäkin tapauksissa sähköiset rekrytointityökalut ovat avuksi.

Moralis (2002) ehdotti sähköisen rekrytoinnin työkaluksi myös sellaista portaalia, jonne sekä työnhakijat että työnantajat pääsevät molemmat kirjautumaan ja näkemään työnhakuprosessin tilanteen: paljonko hakemuksia on saapunut, koska on ajoitettu haastattelut, onko jo tehty esivalintaa hakijoiden kesken jne. Tällaisen työkalun käyttöä ei kuitenkaan ole vielä laajemmin testattu tai sen käytöstä laajemmin ei löydy tuloksia.

Sähköisen rekrytoinnin etuihin kuuluu myös sen avulla paremmin kohdennetut työpaikkailmoitukset valituille kohderyhmille. Työpaikkailmoitukset tietyillä erikoistumisfoorumeilla on tästä hyvä esimerkki. Kuten aikaisemmin tutkimuksessa tuli jo esille, sähköisen rekrytoinnin avulla on todettu myös houkuteluvan erittäin osaavia henkilöitä, jotka eivät hakisi juuri sillä hetkellä uutta työpaikkaa. Tällaisia pidetään rekrytoijien mielissä ”parhaina saaliina”, joiden parhaana ominaisuutena on heidän yritystä kohtaan osoittama mielenkiinto. On myös todettu, että tällaiset erittäin osaavat ja jo työllistetyt ihmiset eivät aktiivisesti lue avoimia työpaikkoja tai liitä ansioluetteloitaan internetin tietokantoihin. (Galanaki 2002.) Siksi he saattavat normaalin verkkosurffailun ohella löytää avoimia työpaikkoja, ja kiinnostuttuaan lähettää työhakemuksen. Sähköinen rekrytointi on myös mahdollistanut sen, että työpaikat ovat nähtävissä työnhakijoille jatkuvasti, eikä ilmoittaminen ole sidottu aikaan eikä paikkaan. (Bunting 2005, 97.)

Galanakin (2002) tutkimuksen mukaan internetin avulla tavoitetaan myös suurempi hakijoiden määrä maantieteellisesti verrattuna paikallisiin sanomalehtimainoksiin. Tämän tutkimuksen tuloksissa tuli myös esille hakijoiden maantieteellinen laajentuminen, ja sähköisen rekrytoinnin todettiin luovan mahdollisuuden vastaanottaa hakemuksia työnhakijoilta ympäri maailmaa:

"joo, ihan riippuen että mitä haetaan, mutta tosiaan nytkin kun me haettiin esimiestä niin me saatiin ympäri maailmaa niitä hakemuksia, että tosi laajasti, ihan tuolta Manhattanilta Dubaihin ja kaikkee siltä väliltä... et kuitenkin kun on globaali yritys ja tavallaan aika näkyvä monessa maassa, niin se tavoittaa... ei silloin paperiaikaan olis ollu odotettavissa."

"Meil on yhteinen intra niin ne menee kaikki sinne et ne ketkä varmaan on paikanvaihtajia niin sanotusti elikkä vaihtaa paikkakuntaa niin... Se on aika helppo kanava heille seurata ilmottelua. Et helpottaa ihan varmasti. Koska harva varmaan Oulus tilaa sit taas jotain Turun Sanomaa..."

Sähköisen rekrytoinnin avulla on parannettu myös paljon viestintää työnhakijoiden suuntaan, vaikka työnhakijoiden mielestä työnhaku oli alussa usein turhauttavaa sähköisten kanavien kautta. Usein työhakemuksen lähettämisen jälkeen työnhakijat eivät edes saa ilmoitusta sen vastaanottamisesta, saati lainkaan palautetta sopivuudestaan haettuun työpaikkaan. Työnhakijoilla ei ole minkäänlaista käsitystä siitä, onko heidän työhakemuksensa edes koskaan mennyt perille, vai onko se kadonnut niin sanotusti cyberavaruuteen. Tietämättömyys lisää työnhakijoiden skeptisyyttä kyseistä työnantajaa kohtaan. (Kotlyar & Karakowsky 2002.) Sähköisen rekrytoinnin alkuvaiheissa organisaatioilla olikin ongelmia viestinnässä, mutta nykyään sähköisen rekrytoinnin ajatellaan ensisijaisesti parantaneen organisaatioiden viestintää prosessien eri vaiheissa. Junnilan ja Honkaniemen (2010) tutkimuksen mukaan sähköisen rekrytointijärjestelmän avulla saadaan tehostettua viestintää työnhakijoiden suuntaan. Junnilan ja Honkaniemen (2010) tutkimuksessa tuli esille seuraava kommentti järjestelmän ominaisuuksista: ”Järjestelmä lähettää automaattisen kiitoskirjeen kaikille hakijoille. Ei-haastateltaville lähetetään nopealla aikataululla ei kiitos kirje järjestelmän kautta. Haastattelussa olleille soitetaan henkilökohtaisesti ja kerrotaan uutiset.” (Junnila & Honkaniemi 2010.)

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatioilta tiedusteltiin myös sitä, miten sähköinen rekrytointi on muuttanut yrityksen viestintää rekrytointiprosessin aikana. Kaikkien haastatteluihin osallistuneiden mukaan sähköinen järjestelmä on auttanut huomattavasti viestintäprosessia, ja nykyään ajatellaan että nykyisillä resursseilla vastaavanlainen viestintä ei onnistuisi mitenkään ilman sähköistä järjestelmää. Järjestelmän viestinnässä auttavista ominaisuuksista sanottiin seuraavaa:

"En mä pystyis mitenkään kuvittelemaan tätä hommaa mitenkään järkevällä tavalla, tai totta kai se onnistuu, mutta tuhansia hakemuksia kun tulee niin kyl tää sähköinen on aivan ehdoton, et se pysyy hanskassa ja

saadaan kaikki ”ei kiitos” – viestit lähetettyä ja kaikki viestintä hoidettua sitten tähän liittyen.”

”Mahdollistaa sen että saa lähetettyä tekstiviestiä ja massasähköposteja ja kaikkee tällaista muuta, että saadaan pidettyä tässä prosessissa ihmiset ajan tasalla, että missä mennään ja muuta.”

”Siinä pystytään laittaa monellekin yhtä aikaa saman tyylinen. Et jos on vaikka neljäkymmentä mitä ei oo pyydetty haastatteluunkaan niille voi laittaa kaikille sen että, kiitos hakemuksestasi mutta ei oo nyt valinta osunut teidän kohdalle.”

4.4.3 Sähköisen rekrytoinnin haitat

Vaikka yleisesti ajatellaan sähköisen rekrytoinnin tuoneen suuren määrän helpotuksia ja kustannussäästöjä yritysten rekrytointiprosesseihin, niin monet sähköisen rekrytoinnin edut voivat toisaalta olla myös samalla negatiivisia puolia. Ensinnäkin sähköisen rekrytoinnin tulisi olla osa kokonaisvaltaista integroitua rekrytointiprosessia, ja yrityksellä pitäisi olla hallussa koko sähköisen henkilöstöjohtamisen skaala, jotta sähköinen rekrytointi on onnistunutta. Sähköisen rekrytoinnin ajatellaan soveltuvan ainoastaan juuri valmistuneiden rekrytoimiseen. Sähköisen rekrytoinnin soveltuvuus juuri valmistuneille selitetään sillä, että tällä tavalla usein haetaan työntekijöitä alemmille tasoille, jolloin tarvitaan vähemmän kokemusta. (Galanaki 2002.)

Vaikka sähköinen rekrytointi on yleisesti lisännyt hakemusten saapumismäärää, voi se kuitenkin olla myös negatiivinen asia. Rajoittamaton informaation kulku ajallisesti ja maantieteellisesti johtaa siihen, että hakemuksia saattaa tulla aivan liikaa. Lisäksi hakemusten täyttäminen internetin kautta on suhteellisen helppoa. Tämän ongelman hallitsemisen apuvälineeksi on luotu rekrytointirobotit. Hakemusten esiseulonta on erityisen tärkeää silloin, kun hakemuksia tulee suuri määrä, ja hakemuksista osa on hakijoilta, joilla ei ole sopivaa pätevyyttä. (Cappelli 2001; Ensher ym. 2002) Yhtenä negatiivisena puolena on pidetty myös lisääntyntä työmäärää henkilöstöasiantuntijoiden työssä, mutta muun muassa Galanakin (2002) tutkimuksessa tätä pidettiin hyvin pienenä huolenaiheena.

Erytisesti palvelualoilla voidaan pitää hakemusten liian suurta määrää yhtenä negatiivisena puolena sähköisessä rekrytoinnissa. Sähköisten työpaikkailmoitusten tarkkojen tehtäväkuvauksien avulla on ajateltu vähennettävän tätä ongelmaa (Galanaki 2002), mutta kun haetaan kesätyöntekijöitä tavanomaisiin asiakaspalvelutehtäviin, eivät tarkat tehtäväkuvaukset useinkaan pienennä hakemusten määrää. Kun saadaan paljon epäpäte-

viä hakemuksia, tulee myös kyseenalaistaa se usko, että sähköinen rekrytointi olisi sitenkään aikaa säästävää (Elkington 2005). Ensherin ym. (2002) mukaan toisissa organisaatioissa sähköinen rekrytointi on kasvattanut hakemusten määrän liian suureksi. Esimerkiksi eräs Yhdysvaltalainen keskikokoinen yritys oli saanut yhden vuoden aikana sähköisesti jopa 70000 hakemusta. Toisena esimerkkinä oli yritys, joka ennen oli saanut avoimiin tehtäviin alle 20 työhakemusta, ja sähköisen rekrytoinnin käyttöönoton jälkeen niitä tulikin 500. Tämänlainen hakemusten liian suuri määrä lisää rekrytointihenkilöstön työmäärää huomattavasti. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiot olivat kaikki sellaisia, joihin työhakemuksia saapuu todella paljon, ja varsinkin silloin kun haetaan kesäksi työntekijöitä moneen eri tehtävään. Hakemusten suuresta määrästä ja sen hakemusmäärän hoitamisesta kertoo seuraavat lainaukset:

"Niitähän tulee koko ajan niitä hakemuksia että niitä on varmaan 20 000-30 000 hakemuksen välillä siellä varmaan se määrä ehkä. Täytyis kattoo, en osaa sanoa mutta hirveestihän niitä on siellä."

"meille kuitenkin niitä hakemuksia tulee aika iso massa niin hakijoilta kysytään, että mikä on se ensisijainen tehtävä mihin he haluaisi hakea..."

"Et kyl se helpottaa sitä esimiehen työtä. Et ois huomattavasti hankalampaa käsitellä vaik se kaksisataa paperihakemusta kuin se et sä otat järjestelmästä ja saat sielt tulokseks vaik kaksikymment sopivaa suoraa."

Sähköisen rekrytoinnin kustannustehokkuus oli mainittuna sähköisen rekrytoinnin eduissa, mutta Fisterin (1999) mukaan tilanne on vuosien saatossa muuttunut myös päinvastaiseksi, varsinkin pienempien yritysten kohdalla. Alussa rekrytointipalveluja tarjoavat yritykset (mm. Monster.com) olivat pääasiassa edullisia työnantajille, mutta nykyään kyseisiä palveluja tarjoavat yritykset saattavat periä suuriakin maksuja jokaisesta julkaistusta työpaikkailmoituksesta. (Fister 1999.) Työnhakijoiden näkökulmasta löytyy myös haittapuolia sähköiseen rekrytointiin liittyen. Feldmanin ja Klaasin (2002) tutkimuksen mukaan yksi suurin syy työnhakijoiden tyytymättömyyteen sähköisessä työnhaussa on tarkan tiedon puute tarjolla olevasta työpaikasta. Kuten jo aikaisemmin tutkimuksessa mainittiin, saattaa sähköinen hakeminen olla myös hakijoiden kannalta liian työlästä verrattuna perinteisempään työnhakuun. Tässä tutkimuksessa oltiin myös huolestuneita työnhakijoiden näkökulmasta, ja siitä keskusteltiin tarkemmin jo luvussa 4.3 kun tarkasteltiin rekrytointikanavien valintaa. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot vertasivat perinteistä ja sähköistä rekrytointiprosessia myös näin:

"Siis ymmärrän sen just et sähkönen linkki jos on, niin sä joudut täyttämään moneen kertaan eri paikkaan. Koska jos sä lähettäisit paperisen hakemuksen niin sillonhan sul vaan kopiokone laulais ja sä lähettäisit niitä samoi papereit. Et työnhaku on tehty ehkä inasti vaikeeks mut sit taas toisaalta, se miten tää sähkönen järjestelmä helpottaa sit taas työnantajaa, varsinki isoa työnantajaa. Niin mun mielest se on työnantajan näkökulmast taas tosi suuri etu et semmonen on käytössä."

Vaikka sähköisellä rekrytoinnilla on todettu olevan lukuisia positiivisia puolia nykyaikajan rekrytointiprosesseissa, sitä kohtaan on esitetty myös kriittisiä väitteitä. Kotlyarin ja Karakowskin (2002) mukaan yritykset, jotka parhaiten pystyvät viestimään luottamusta rekrytointiprosessiensa kautta, tulevat olemaan menestyksekkäämpiä ja onnistuvat hankkimaan parhaat työnhakijat. Työnhakijoiden turhauttaminen huonon teknologisen kokemuksen kautta ei auta suhteen rakentamisessa. Tutkimusten mukaan työnhakijat tuntevat yhteyden työnhaku- tai valintaprosessityökalun ja organisaation rehellisyyden välillä. Toisaalta teknologian tehokas käyttö voi olla erittäin hyödyllistä rekrytointipyrkimyksissä. Sitä kautta voidaan kommunikoida onko yritys edistyksellinen, progressiivinen, johtava ja luotettava. Huonolla teknologian omaksumisella taas viestitään kylmyyttä, etäisyyttä ja epäystävällisyyttä.

Yrityksen rehellisyyttä työnhakijoiden silmissä testataan myös siinä vaiheessa, kun he täyttävät sähköistä monivalintavaihtoehtoin varustettua esivalintalomaketta sopivuudestaan kyseiseen työtehtävään. Jos lomakkeessa kysytään mielipidettä liittyen uskoon tai politiikkaan, pidetään niitä poikkeuksesta sopimattomina. Teknologian huonon käytön on todettu johtuvan myös siitä, että työnantajat eivät osaa arvioida, että kaikki kasvokkain tehtävät haastattelut tai muut valintaprosessit eivät välttämättä sovi samankaltaisina teknologiseen ympäristöön. Alalla on myös uskomus, että työnantajat saattavat luoda sähköisesti olemattomia työpaikkailmoituksia, vain luodakseen imagoa että yritys olisi kasvamassa ja luodakseen mielenkiintoa yritystä kohtaan. (Kotlyar & Karakowsky 2002.) Sähköisen rekrytoinnin helppous on mahdollistanut tämänkaltaisen negatiivisen ilmiön syntymisen.

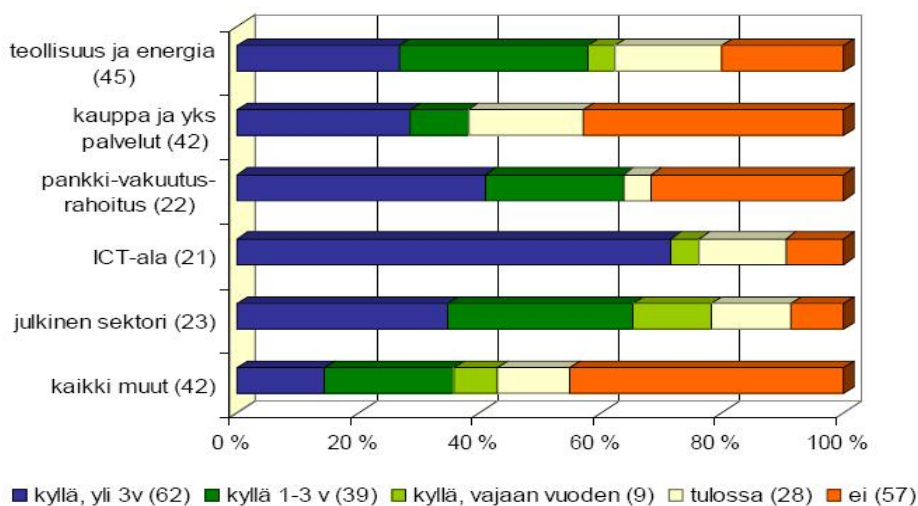
5 REKRYTOINTIROBOTIT

5.1 Sähköiset rekryointityökalut

5.1.1 Sähköiset rekryointijärjestelmät

"se on aivan selvä, että ei olisi mitään mahdollisuuksia jos ne [hakemukset] tulisi sähköpostilla, se vaatis niin paljon enemmän työaika."

Iso osa sähköisestä rekryoinnista on sähköisen rekryointijärjestelmän käyttöä yrityksen henkilöstöhallinnon toimesta. Rekryointijärjestelmien käytöstä on tehty tutkimusta myös suomalaisista yrityksistä. Junnilan ja Honkaniemen (2010) tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten organisaatioiden rekryointikäytäntöjä, ja yhtenä tutkimuksen osa-alueena olivat sähköiset rekryointijärjestelmät. Tutkimuksen mukaan yleisimmin sähköinen rekryointijärjestelmä on käytössä ICT-alalla ja julkisella sektorilla. Pisimpään järjestelmiä on käyttänyt ICT-ala, jossa yli 60 prosentissa vastanneista organisaatioista järjestelmä on ollut käytössä jo yli kolme vuotta. Tämän tutkimuksen mukaan vuonna 2009 harvinaisimpia sähköiset rekryointijärjestelmät olivat kaupan ja yksityisten palveluiden alalla. Sähköisten rekryointijärjestelmien käyttö keskittyy suurempiin organisaatioihin. Kuviossa 10 näkyy Junnilan ja Honkaniemen (2010) tutkimuksessa esiin tulleet suomalaisten organisaatioiden sähköisten rekryointijärjestelmien käyttö toimialoittain jaoteltuna vuonna 2009.



Kuvio 10 Suomalaisien organisaatioiden sähköisten rekryointijärjestelmien käyttö toimialan mukaan jaoteltuina vuonna 2009 (Junnila & Honkaniemi 2010)

Kaupan alalla ja yksityisillä palvelualoilla oli vuonna 2009 järjestelmä käytössä noin 40 prosentilla vastaajista. Vastaajien mukaan rekrytointijärjestelmä nopeuttaa hakemusten käsittelyä ja varmistaa rekrytointien hoidon loppuun asti. Vastauksissa tuli myös esille, että yritykset käyttävät aktiivisesti sähköisen järjestelmän CV-pankkia rekrytoinneissa apuna. (Junnila & Honkaniemi 2010.)

Yhtenä esimerkkinä sähköisestä rekrytointijärjestelmästä toimii Uranuksen Laura -järjestelmä. Laura – järjestelmällä pystytään luomaan avoimia työpaikkoja ja hallinnoimaan työpaikkailmoituksia. Ilmoituksia pystyy järjestelmän kautta julkaisemaan moniin eri kanaviin, kuten yrityksen omat internetsivut, mol.fi, monster.fi ja oikotie.fi. Työpaikkoja pystyy luokittelemaan, jolloin hakijat löytävät juuri häntä kiinnostavat avoimet työpaikat. Järjestelmän avulla helpotetaan erityisesti hakemusten käsittelyä, sillä sen avulla pystyy tekemään erilaisia kriteerihakuja, koontilistoja, luokitteluja ja pisteytyksiä. Järjestelmän avulla lähetetään myös kaikki viestit työnhakijoille sähköpostilla tai sähköpostilla. Järjestelmä luo myös monia erilaisia raportteja yrityksen käyttöön, kuten yhteenvetoja, tilastoja ja rekrytointiraportteja. (laura.fi 2014.)

Toinen esimerkki suomalaisesta rekrytointijärjestelmästä on Saima. Myös Saimasta löytyy samat ominaisuudet kuin Laura – järjestelmästä. Saimassa on vakioitu lomake työpaikan tietojen tallentamiseen ja julkaisuun, kattava hakemuslomake luokittelumahdollisuudella, CV-pankki, valmiit viestipohjat hakijaviestintään ja mahdollisuus tallentaa rekrytoinnin toimenpiteitä tapahtumina. (saima.fi 2014.)

Yleisesti sähköisten rekrytointijärjestelmien käyttöönottoa perustellaan sillä, että saadaan työhakemukset siirrettyä sähköpostista tulemaan suoraan järjestelmään. Järjestelmien avulla mahdollistetaan myös hakemusten tehokas vertailu ja esiseulonta, josta tarkemmin rekrytointirobottien yhteydessä luvussa 5.2

Kuntarekry.fi on suomalaisten kuntatyönantajien käytössä oleva sähköinen rekrytointijärjestelmä. Järjestelmän erityisenä etuna nähdään työpaikkojen laaja näkyvyys verrattuna perinteisiin rekrytointikanaviin, jotka tavoittavat työnhakijoita lähinnä seudullisesti. Toiseksi suureksi eduksi mainitaan se, että avoimiin työpaikkoihin saadaan sähköisen kanavan myötä enemmän ja parempia hakijoita. Lisäksi korostetaan kuntarekry.fi - sivuston informatiivisuutta ja näppäryyttä, sekä sitä, että työpaikat ovat nähtävissä ja haettavissa samalta sivustolta. Käyttäjien kokemusten mukaan kuntarekry.fi – palvelussa on vain hyviä puolia, pienissäkin organisaatioissa. Kokemuksien mukaan työhakemusten määrä on lähtenyt järjestelmän käyttöönoton myötä huimaan kasvuun. (kuntarekry.fi 2014.)

Tässä tutkimuksessa kaikilla tutkittavilla kohdeorganisaatioilla oli käytössään sähköinen rekrytointijärjestelmä. Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavilta heidän kokemuksiaan sähköisen rekrytointijärjestelmän käytöstä sekä kokemuksia sen käyttöön siirtymisestä ja järjestelmän merkityksestä rekrytointiprosesseihin. Kaikkien kohdeorganisaatioiden mukaan sähköinen rekrytointijärjestelmä oli erityisen hyvä kun käsittelyssä

jokaisessa organisaatiossa oli kesätyöntekijöiden haun yhteydessä todella suuri määrä työhakemuksia. Tutkimuksen haastatteluissa tiedusteltiin järjestelmän käyttökokemuksia ja käyttötapoja organisaation sisällä ja muun muassa seuraavia vastauksia tuli esille:

"Me täällä ylläpidetään sitä ja käytetään. Eli, kaikki toimipaikat ku ne tarvii työntekijää johonkin ne lähettää meille siitä sitten infon minkälaiseen työsuhteeseen ja mitä vaatimuksia. Meil on semmosia valmiita pohjia, me tehdään siitä semmoinen runko... Sit me vielä päälliköille mahdollisesti hyväksytetään et onkse ok ja haluuko siihen jotain lisätä."

"päällikkö pääsee kattomaan niitä omia hakemuksiaan. Jokainen päällikkö saa nähdä oman toimipaikkansa hakemukset. Ja se tietosuojateknistä syistä ei saa nähdä muita. Me nähdään sitte taas kaikki, me nähdään kaikkien paikkojen hakemukset. Mut nyt kun ne on kaikki siellä, on tavallaan semmonen cv-pankki."

"No sitä käyttää kaikki esimiehet. Et meil on hiukan jakaantunu toimialoittain se rekrytointiprosessi erilaiseksi... meillä toimitaan sillain et ryhmäpäälliköt käyttää sitä järjestelmää ja he sieltä tavallaan linkittää niille esimiehille sit niit hakemuksii jotka he on alkuperannu tavallaan, et sielt lähetetään niit pelkkii potentiaalisii hakemuksii sit esimiehille."

"Täällä meillä sitä käyttää vain HR, että tota, minä ja mun kollega ja sit meidän henkilöstöpäällikkö, mutta pääsääntöisesti me sitä käytetään ja hallinnoidaan, että henkilöstöpäällikkö vähemmän."

Kohdeorganisaatioissa oli yleistä, että kaikki rekrytointiin jollakin tapaa osallistuvat henkilöt pääsevät käyttämään sähköistä rekrytointijärjestelmää. Usein järjestelmän käyttöä kontrolloi yrityksen henkilöstöhallinnon työntekijät, mutta järjestelmän käyttöoikeus oli kaikilla esimiehillä, jotka rekrytoivat itselleen alaisia. Yhdessä organisaatiossa järjestelmän käyttö oli ainoastaan henkilöstöosaston hallussa.

Rekrytointijärjestelmä oli kohdeorganisaatioissa ollut käytössä vajaa kymmenen vuotta kaikilla, ja eräissä tapauksissa tuli ilmi myös, että järjestelmää on vaihdettu vuosien saatossa. Käyttöönottovuosia ei tarkkaan osattu sanoa, mutta esille tuli muun muassa että vuonna 2006 on ollut jo jonkinlainen järjestelmä käytössä, järjestelmä on ollut käytössä ”muutamana vuoden”, ja että 2007 tai 2008 otettu käyttöön nykyinen järjestelmä.

Sähköinen rekrytointijärjestelmä sisältää usein siihen integroituja monia rekrytointiauttavia ja helpottavia ominaisuuksia. Seuraavaksi tutustumme internetpohjaisten so-

veltuvuustestien yleisyyteen ja muihin mahdollisiin sovelluksiin sähköisissä rekryointijärjestelmissä. Tämän jälkeen tutustutaan tarkemmin sähköisten järjestelmien sisällä oleviin rekryointirobotteihin, joiden avulla esiseulotaan ja järjestellään saapuneita työhakemuksia.

5.1.2 Internetpohjaiset soveltuvuustestit

Perinteiset soveltuvuustestit ovat jo hyvin yleisiä palvelualoilla. Jo vuonna 2003 käytettiin soveltuvuustestejä laajasti joka työntekijätasolla, asiakaspalvelupinnasta toimitusjohtajaan. Soveltuvuustestit ovat suosittu tapa hakijoiden esiseulonnan helpottamiseksi. (Periatt, Chakrabarty & Lemay 2007.) Soveltuvuustestejä käytetään edelleen, mutta ne ovat valtaosin siirtyneet sähköisiksi. Yksi yleinen sähköinen rekryointimenetelmä onkin internetpohjainen työnhakijoiden testaus. Soveltuvuustestit teknologian avustuksella ovat yleinen ja tärkeä osa sähköisiä rekryointityökaluja. Yksi soveltuvuustestin esimerkki on erilaiset sähköiset simulaatiot. Niiden avulla arvioidaan työnhakijoiden soveltuvuutta haettavaan työtehtävään luomalla työnhakijan ratkaistavaksi erilaisia tilanteita simulaation avulla. Työnhakijoille esitellään työhön liittyviä tilanteita heidän omalle tietokoneelleen ja heidän pitää ratkaista ongelmat saman tien. Ohjelmisto sen jälkeen välittömästi arvioi vastaukset ja tarjoaa tarkan arvion hakijan soveltuvuudesta tehtävään. Simulaattoritehtävät ovat myös hyviä välineitä työnantajille luoda luottamusta työnhakijoiden silmissä, sekä samalla työnhakijat pääsevät näkemään tarkemmin haettavan työtehtävän todellisia vaatimuksia. Soveltuvuussimulaattorit tarjoavat arvokasta informaatiota työnantajille työnhakijoiden tieto- ja taitotasosta. (Kotlyar & Karakowski 2002.)

Yksi ensimmäisistä organisaatioista, joka vei sähköisen rekryoinnin astetta pidemmälle, oli Riverside County Kaliforniassa. He alkoivat käyttää sähköisiä testausmenetelmiä, niin sanottua esityöllistämiseen tähtäviä testauksia vuonna 2001. Heillä oli perinteinen sähköinen järjestelmä ansioluettelon jättämistä varten, mutta sen jälkeen he myös testasivat työnhakijoita internetin välityksellä. Ensimmäinen testi mittasi hakijan perussoveltuvuutta tehtävään. Vasta saadessaan testistä tarpeeksi hyvän tuloksen, oli hakijalla mahdollisuus jättää ansioluettelonsa järjestelmään, ja ottaa yhteyttä henkilöstöosastoon toisen testin järjestämistä varten. Toinen testi tehtiin valvotuissa olosuhteissa, jotta voitiin vahvistaa testin tekijän henkilöllisyys. Sähköinen testaaminen on parantanut Riverside Countyn imagoa työnhakijoiden keskuudessa, ja on johtanut laadukkaampiin hakemuksiin. (Mooney 2002.)

Lähes jokainen suuri rekryointiyritys on ottanut käyttöönsä jonkinlaisen internetpohjaisen työnhakijoiden testauksen. Internetpohjaisen testauksen hyödyt ovat selkeät: tehokkuus ja kustannuksissa säästäminen, mahdollisuus hallinnoida testiä reaaliajassa globaalisti, sekä standardoidut mittaukset. Internetpohjaiseen eli sähköiseen työnhaki-

joiden valintaan liittyvät aiheet poikkeavat sähköiseen rekrytointiin liittyvistä aiheista, suurilta osin työnhakijoiden valintaan liittyvissä oikeudellisissa valvonta-asioissa. Tällä alueella useat henkilöstöjohtajat kaipaavat tutkimuksellista tietoa ja apua. (Ployhart 2006.) Esimerkiksi kun käytetään verkkopohjaista testausta, pitää valita valvotun ja valvomattoman testauksen välillä, eikä ole olemassa selkeää todistetta siitä että valvottoman testaus olisi sopivampi tai toteuttamiskelpoisempi. (Tippins, Beaty, Drasgow, Gibson, Pearlman, Segall & Shepherd 2006.)

Junnilan ja Honkaniemen (2010) tutkimuksen mukaan myös suomalaisissa organisaatioissa käytetään työhaastatteluiden lisäksi erilaisia työkaluja, joista yksi on juuri internetpohjainen soveltuvuustesti. Tämän tutkimuksen haastatteluiden yhteydessä tuli ilmi yksi tapaus, jossa oli otettu käyttöön internetpohjainen soveltuvuustestaus. Niiden olemassaolosta kuitenkin keskusteltiin kaikissa haastatteluissa, mutta niiden käyttöönotto tuntuu olevan hankalaa ja etäistä. Haastatteluissa soveltuvuustesteistä tuli esille mm. seuraavaa:

"meil on käytös soveltuvuusarviointi.. Et sil pystytään mittaamaan motiiveita ja asennejuttuja siitä henkilöstä... Siin menee semmonen puol tuntii - 45 minuuttia aikaa kun hän täyttää kyllä ei -vaihtoehtoja. Ja se on ihan nettipohjainen sovellus sitten ja siitä saadaan heti tulokset raportoitua sen järjestelmän kautta."

"se [internetpohjainen soveltuvuustesti] on siinä alussa, kun ne hakee, sen voi halutessaan tehdä. ei tarvi tehdä, mut voi tehdä ja tavallaan sit saa itekin sitä palautetta...se ei missään nimessä ole sellainen ratkaiseva tekijä, että se on vaan oikeastaan sit semmonen viittellinen mikä antaa osviittaa..."

"totta kai sitä voi vielä sinne verkkoon sitä, että vois sille lomakkeelle tietty vielä paljon tehdä, että siihen pitäis vielä panostaa, että siitä sais vielä enemmän irti, että totta kai siellä vois olla jotain tehtäviä ja jotain sen tyyppistä, jolla saatais siitä hakijasta vielä enemmän tietoa."

Internet-pohjaiset soveltuvuustestit ovat herättäneet organisaatioissa myös huolenaiheita. Huolena on usein turvallisuus ja se, onko oikea henkilö tekemässä testiä sähköisesti. Tutkimusten mukaan vain pieni osa hakijoista valehtelee valvomattomissa testausolosuhteissa, ja näidenkin määrää pystytään kontrolloimaan tarkalla seurannalla. Siitä huolimatta useat organisaatiot toistavat testaukset valvotuissa olosuhteissa rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa, ja internet-pohjaisia testauksia käytetään usein vain esiseulonnan apuna. (Barber 2006.)

Hyötyihin sen sijaan kuuluu testin suorittamisen mahdollisuus maailmanlaajuisesti lähes mistä tahansa, sekä mihin aikaan tahansa. Lisäksi suuremmissa hakemusmäärissä internet-pohjaiset testausjärjestelmät tarjoavat mahdollisuuden seuloa hakemuksia jo varhaisessa vaiheessa. (Barber 2006.)

5.1.3 Muut sovellukset sähköisissä rekryointityökaluissa

Sähköisissä rekryointityökaluissa on usein integroituna monia muitakin organisaatiolle hyödyllisiä työkaluja kuin vain työhakemusten vastaanottaminen ja säilyttäminen. Esimerkiksi Muumimaailmassa sähköiset hakemukset tallentuvat yrityksen intranettiin, johon jokainen hakija saa omat kirjautumistunnukset. Intranetissä pystyy jälkepäin muokkaamaan työhakemusta ja kesällä työntekijät kirjaavat samaan järjestelmään myös tehdyt työtunnit. (Muumimaailma Oy 2014.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa tuli esille seuraavanlaisia erilaisia sovelluksia:

"Nyt me otettiin sellainen sähköinen varausjärjestelmä käyttöön myös tälle kesälle, että kun kutsutaan haastatteluun niin ihmiset käy sitten itse varaamassa..., että vähennetään sellaista manuaalista työtä mitä ne esimiehet joutuu tekemään puhelimessa tai muuta. Saadaan hakijat oikeaan aikaan paikalle ja panostetaan sitten siihen kohtaamiseen enemmän."

"sehän toimii myös buukkauksessa että kun me sitä kautta noita vuoroja buukataan, noihin avoimien vuorojen työntekijöitä. Eli saa tekstiviestinä sen vuoron että nyt ois tällöinen vuoro tossa paikassa tarjolla ja otatko vastaan... Se on yks, itse asiassa yhtä iso osa-alue sen ohjelman käytössä ku se rekryointi. Sama järjestelmä."

Lisäksi tutkimuksen haastatteluissa tuli esille videoiden käyttäminen avuksi rekryointiprosesseissa. Videoita suunniteltiin vastaanotettavan työhakemusten yhteydessä ja sitä oli jo suunniteltukin. Videoiden käyttämistä osana työhakemusta pidettiin kuitenkin työläänä sekä työnantajan että työnhakijan kannalta. Osassa haastatteluista tuli ilmi myös, että videoita tai videopalveluja, kuten Skype, käytetään avuksi rekryointiprosessin valintavaiheissa, kun seulotaan hakijoita. Haastatteluissa mainittiin videoista muun muassa seuraavaa:

"meillähän voi liittää siihen myös videon, mikä mulla on aina et vau, nyt on nähty vaivaa ja videosta saa aika paljon irti, mun mielestä, jos se video on osattu tehdä oikealla tavalla..."

"varmasti niinkun tollee jos massat ei oo noin valtavia, niin on siinä potentiaalia, ja siinä videossa pystyy niitä eroja musta vielä niin kuin tekemään hakijoiden välillä."

"Niin esimies pystyis silti sorttaamaan sieltä et sen ei tarttis välttämättä edes kattoo niit kaikkii [videoita]. Vaan se vois sit kattoo et kenel on kokemusta, okei mä katon vaan niitten ne videohaastattelupätkät et kuka niistä on soveltuvin. Et se ois vaan semmonen lisäarvo tavallaan tuomaan siihen ja se ehkä helpottais sitä hakijaa..."

"Joo, on tehty [videohaastatteluita], on ulkomailta haastateltu, ja meillä on siihen ihan laitteet sitten... niinku niin että nähdään toisemme screeniltä, niin se on ehdottoman hyvä siihen."

5.2 Rekrytointirobotit sähköisenä rekrytointityökaluna

Rekrytointimarkkinat ovat siirtyneet yhä enemmän internettiin, jossa tarjolla on huomattava määrä erilaisia työnvälityspalveluita. Työnhakijoilla on mahdollisuus jättää työhakemuksia yritysten tietokantoihin internetin välityksellä, joista sitten tarpeen mukaan haetaan sopivia ehdokkaita avoimiin työpaikkoihin. Reingoldin ym. (1999) tutkimuksessa pohdittiin jo vuonna 1999 sitä kuinka työnantajat pystyvät hoitamaan sähköisen rekrytinnin mukanaan tuoman hakemusten suuren määrän. Nyt voidaankin todeta viisitoista vuotta myöhemmin, että teknologia on tuonut mukanaan myös suuren määrän apuvälineitä sähköiseen rekrytointiin, joista yksi merkittävimmistä on esiseulontaan tarkoitetut rekrytointirobotit.

Rekrytointiroboteiksi sanotaan usein HR-osaston käyttämän sähköisen rekrytointijärjestelmän yhtä ominaisuutta, eli rekrytointirobotti itsessään ei ole erillinen sähköinen rekrytointijärjestelmä. Järjestelmät, jotka keräävät työhakemuksia tietokantaan ja vastaanottavat niitä sähköisten lomakkeiden kautta ovat sähköisen rekrytinnin perustyökaluja, joihin on useimpiin liitetty erityisenä ominaisuutena esiseulontaan soveltuva rekrytointirobotti.

Suurten hakemusmäärien käsittely on työllistävää ja tästä syystä monissa yrityksissä onkin luotu erilaisia sähköisiä esiseulontajärjestelmiä, jotka poimivat hakemuksia esimerkiksi joidenkin avainsanojen avulla. Näissä esiseulontajärjestelmissä on kuitenkin vaarana, että myös hyviä hakijoita karsiutuu esiseulonnan yhteydessä. (Viitala 2007, 112–113.)

Kun yritykselle on muodostunut sopiva hakijoiden joukko, alkaa hakijoiden vertailu ja lopullisen valinnan teko. Hakijoiden vertailussa on tavoitteena saada eroteltua parhaat koko hakijajoukosta, ja siihen voidaan käyttää apuna erilaisia testejä, taustojen tutkintaa ja haastatteluja. (Viitala 2004, 255–257.) Vaikka Brownin (2004) mukaan 65 % yrityksistä ei käytä kunnollisia seulontatyökaluja sähköisessä rekrytinnissaan, työntekijöiden seulonta ja taustojen huolellinen tutkinta vähentäisi työnantajan riskiä ja pienentäisi epäonnistuneiden rekrytointien määrää (Wang & Kleiner 2004.) Käyttäytymiseen liittyvät kysymykset, kuten: ”kerro esimerkki tilanteesta, jolloin sinulla oli vaikeuksia työskennellä tiimissä ja kuinka ratkaisit tilanteen”, ovat hyvä esimerkki ratkaisusta, jolla vähennetään hakemusten suurta määrää. Työnhakijat, jotka hakisivat työtä hovin vuoksi, eivät välttämättä jaksavat vastata pitkiin avoimiin kysymyksiin (Brown 2004.) Hyvin suunnitelluilla rekrytointisivustoilla käytetään jo paljon esiseulovia kysymyksiä, kuten ”oletko valmis muuttamaan”, ”onko sinulla ajokorttia” tai ”milloin pystyt aloittamaan työt” (Cappelli 2001; Brown 2004.)

Kaikkien vastausten läpikäyminen, vaikka niihin käytettäisiin tiettyä ohjelmaa, vaatii paljon panostusta ja aikaa. Tästä syystä monessa yrityksessä on fokusoitu muutaman rekrytoijan päätyöksi erityisesti sähköisen rekrytinnin hoitaminen. (Boehle 2000; Galanaki 2002; Ensher ym. 2002.)

Turun Sanomien (2013) artikkelissa korostetaan, että kun työnhakijoita on jopa kymmeniätuhansia, niitä ei pysty manuaalisesti käymään läpi. Asiaa on kommentoinut myös työoikeuden professori Seppo Koskinen Lapin yliopistosta. Hänen mukaansa tarve prosessia nopeuttaville työkaluille on ymmärrettävä, mutta automatiikassa nähdään myös haittoja. Automatiikka voi helposti jättää potentiaalisia työntekijöitä ulkopuolelle. Jos esimerkiksi työtehtävään halutaan henkilöä kymmenen vuoden kokemuksella, hie-man vähemmän kokemuksen omaavat voivat seuloutua pois, vaikka olisivat muuten päteviä. (Turun Sanomat 2013.)

Amin Mohamedin ym. (2002) mukaan avainsanahauissa käytetään yleisesti esimerkiksi kielitaitoa hakukriteerinä, tai lyhennelmiä tietyistä ohjelmistoista, joiden käyttökokemusta hakijalta odotetaan. Joissakin järjestelmissä on mahdollista seuloa ainoastaan sen avulla löytyykö joku kriteeri hakemuksesta tai ei, kun taas edistyneemmissä järjestelmissä pystytään lajittelemaan hakemuksia hakukriteerien painoarvojen mukaisesti. Esimerkiksi järjestelmä voi antaa hakemukselle numeerisen arvosanan sen mukaan kuinka paljon haluttuja avainsanakriteerejä hakemuksesta löytyy.

Naantalın Muumimaailma Oy palkkaa kesäisin noin 200 kesätyöntekijää ja hakemuksia saapuu vuodessa lähes 2000 kappaletta. Muumimaailman mukaan ilman rekrytointityökalua prosessi olisi melkoinen. Järjestelmä seuloa ensin sen perusteella, mihin työhön on haettu ja näin rekrytointiin osallistuvien ei tarvitse tehdä päällekkäistä työtä. Muumimaailman mukaan järjestelmä voi seuloa ainoastaan työtehtävän, työkokemuk-

sen ja koulutuksen perusteella. (Turun Sanomat 2013.) Tässä tutkimuksessa tuli esiin samansuuntaisia seulontamenetelmiä:

"meillä se esiseulonta lähinnä tarkoittaa sitä, että me jaetaan, tosiaan sen ensisijaisen tehtävän halun perusteella ne eripaikkoihin, jolloin niitä aloittaa lukemaan eri ihmiset... sit jos ne näkee että tää on potentiaallinen muihinkin tehtäviin, sit siirretään se toiseen paikkaan ja näin edelleen. että kyllä se seulominen aika pitkälle tapahtuu manuaalisesti meillä."

"jos haetaan taas tehtävään, jossa tarvitaan joku tietty koulutus tai muuta, niin muita on turha edes lukeakaan, jos se on aivan selvä juttu, että siinä tarvii olla sellainen vaikka joku..."

"siitä voi valita aina sen jonkun valintanappulan mukaan. Ja sit tulee ne ihmiset siel näkyviin ja näkee paljoko niitä on ja kyllä se helpottaa."

"Ja sitte siitä voi kattoo ehkä-osasto, niin näkee vain ne ja sitte ne, millä ei riitä ny sitte koulutus tai kokemus taikka muuten ammattitaito tähän tehtävään niin sit näkee vaan ne. Et ne voi valita siel. Ja sit voi valita myös tän, näitten statuksien muotoon silleki että valittu haastatteluun ihmiset tai passivoitu tai miten nyt halua siihen laittaa..."

"tommosen järjestelmän kauttahan pystyy sorttaamaan tavallaan niitä hakijoitten tietoja eri taval. Et pystyy valitsemaan sielt esimerkiks erilaisii hakukriteerei millä sä pystyt pienentään sitä joukkoa. Et jos nytenki tulee kesätyöhakemukset. Ne on aina sellaset mihin joutuu kaikkein eniten käyttämään hakutoimintoja koska niitä hakemuksii on paljon."

"sä pystyt ottamaan vaik sit jos sä tarvit 18 vuotta täyttäneen sä pystyt asettamaan sen syntymäajan esimerkiks kriteeriksi. Ja jos sä tarviit et sil on vaikka hygieniapassi tai et sil on joku tarvittava koulutus niin sä pystyt rajaamaan sen kautta niitä hakuja..."

Aiheesta on kirjoitettu myös kriittisesti. Erilaisten teknologiaan perustuvien järjestelmien avulla ihmisten suorittama hakemusten läpikäyminen on siirtynyt pois rekrytointiasiantuntijoilta koneiden suorittamaksi. Ohjelmistot voivat käydä läpi saapuneet työhakemukset hyvin nopeasti etsien avainsanoja ja taitoja. Vaikka tämä on voimakas työkalu, joidenkin henkilöstöalan asiantuntijoiden mukaan he ovat huolestuneita siitä

puuttuvasta arvostelukyvystä. Esimerkiksi työnantajat etsi vihreiden oliivien markkinointiin erikoistuneita henkilöitä ja rekrytointirobotti hylkäsi kaikki mustien oliivien kauppaan erikoistuneet asiantuntijat, koska ne hakemukset eivät olleet mukana avainsanahauissa. Rekrytointiroboteista puuttuu kyky huomioida miten erilaiset taidot ja kyvyt ovat siirrettävissä toisen alan käyttöön. IT asiantuntijoiden mukaa ongelma ei ole itse rekrytointiroboteissa vaan niiden käyttämisessä. Heidän mukaansa elektroninen hakijoiden valinta pitäisi nähdä mahdollisuutena kehittää uusia tapoja parhaiden hakijoiden löytämiseen. Esimerkiksi oliivien markkinointi- esimerkissä olisi pitänyt käyttää hakusanana ennemmin ”oliivien kauppa” kuin ”vihreät oliivit”. (Recruitment goes virtual - - 2013.)

Yhtenä kritiikkinä on myös palautteen puuttuminen rekrytointiprosesseista. Useat yritykset keräävät lukuisan määrän työhakemuksia sähköisesti eivätkä anna työnhakijoille palautetta. Tämä voi johtaa työnhakijoiden määrän vähenemiseen, sillä työnhakijat eivät halua työskennellä yrityksissä, joilla he ajattelevat olevan huonot ihmissuhdetaidot. Negatiivinen palaute myös leviää työnhakijoiden keskuudessa hyvin nopeasti esimerkiksi sosiaalisen median kautta. (Recruitment goes virtual - - 2013.)

Karin ja Bhattacharyan (2009) tutkimuksessa viitattiin myös rekrytointirobotteihin, ja esimerkkinä käytettiin IT-alan työtehtäviä. Koska alalla palkataan paljon työntekijöitä, rekrytoijat pyrkivät jatkuvasti kehittämään ratkaisuja, joiden avulla säästetään aikaa ja samalla löydetään kuitenkin parhaat työnhakijat. Artikkelin esittelee esiseulontamenetelmän, jonka avulla testataan hakijoita sähköisesti mittaamalla heidän teknisiä taitoja ja muita tehtävään vaadittavia ominaisuuksia. Nykypäivänä myös muut kuin IT-alan yritykset ovat ottaneet käyttöönsä erilaisia esiseulontamenetelmiä, ja automatisoineet prosessia, joka ennen vaati henkilöstöosastolta valtavia panostuksia ja työaikaa. Internetissä on nykyään tallennettuna miljoonia työhakemuksia, joiden käsittelemiseenkin tarvitaan edistyneitä järjestelmiä. Lisäksi yhä useampi sähköinen rekrytointijärjestelmä tarjoaa mahdollisuuden käyttää erilaisia testausmenetelmiä jo internetin välityksellä. Useimmat alan tutkijat ovat Karin ja Bhattacharyan (2009) mukaan kuitenkin sitä mieltä, että sähköiset testausjärjestelmät olisivat ainoastaan kasvokkain tapahtuvien työhaastatteluiden tukena, ei niiden korvaavina arviointimenetelminä. Samansuuntaisia tutkimustuloksia tuli esille myös tämän tutkimuksen haastatteluissa:

"välillä tulee tietysti sellainen tunne että välttämättä se hakemus ei ookaan kyllä sitten antanut sitä, sitten haastattelussa onkin osoittautunut, et ei olis kuvitellut että hakemuksen takana onkin näin mahtava tyyppi... et senhän takia on se hakemus ja sitten vielä haastattelu, että saadaan ne molemmat puolet siinä"

"Joo ei tietenkään ketään voida palkata näkemättä ja haastattelematta. Se on pakko."

"No ei sitä näkemättä voi. Se ei välttämättä vaik ois kuinka huippu tyyppi, mut se voi olla et siin on jotain, ulkoasussa että sillä voi olla vaikka naama täynnä lävistyksiä.. Tai ethän sä nää sitä. Taikka sit jos on otsassa isot tatuoinnit se ei taas sovi kaikkiin. Että se on se, on se ihminen hyvä nähdä..."

"On hirveen vaikee tuoda omaa asennettaan ja tämmöst persoonaa esiin kirjotetus paperissa. Et haastattelunhan idea on just nimenomaan se, et sä selvität sen työntekoasenteen ja esimerkiksi asiakaspalveluasenteen. Ja sielt esiin nousevat hyvät persoonatekijät mitä sä oot hakemassa niin se on se haastattelun tavoite."

Koska sähköisen rekrytoinnin esivaiheita ei käyda persoonallisen kontaktin läsnä ollessa, mahdollistaa tämä epärehellisyyden ja kyseenalaiset rekrytointiprosessit. Hyödyt voivatkin muuttua haitoiksi kun työnhakijat oppivat käyttämään tiettyjä hakusanoja hakemuksissaan saadakseen mahdollisimman paljon osumia hauissa, vaikka heiltä puuttuisi olennaiset työtehtävään vaadittavat taidot ja kyvyt. (Kinder 2000, 469.) Kuitenkin työnhakijoitakin on tutkimuksissa ohjeistettu käyttämään oikeita avainsanoja hakemuksissaan. Chanin ja Kuokin (2011) tutkimuksen mukaan erityisesti palvelualoilla myös työnhakijoiden tulisi tietää mitä työhakemuksiin kannattaa sisällyttää, sekä muotoilla kokemus niin, että se sopii haettuun työtehtävään.

Buntingin (2005, 98) mukaan erilaiset seulontajärjestelmät ovat luotu erilaisten sanojen avulla seulomiseen, ja niiden tarkoituksena on järjestellä elektronisesti saapuneita työhakemuksia. Näissä tapauksissa saattaa kuitenkin jäädä potentiaalisia ehdokkaita hakujen ulkopuolelle, koska he eivät välttämättä ole osanneet käyttää oikeita sanoja tai fraaseja, jotka on ohjelmoitu esiseulontakriteereiksi. Siksi yritysten tulisikin huolella pohtia, sopiiko tällainen esiseulonta heidän tarpeisiinsa rekrytointiprosesseissa. (Bunting 2005, 98.) Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin työnantajien näkökulmaan rekrytointirobottien käytössä ja otetaan esimerkeiksi tämän tutkimuksen tuloksia.

5.3 Rekrytointirobottien käyttö työnantajien näkökulmasta

Barberin (2006) mukaan sähköiset esiseulontatyökalut auttavat rekrytoijia seulomaan sopivat hakemukset kaikkien hakemusten joukosta. Tämän avulla rekrytoijille jää aikaa paneutua tarkemmin niihin hakemuksiin, jotka vastaavat hakukriteereitä. Esimerkiksi

vuonna 2006 ainoastaan kahdella prosentilla Iso-Britannian yrityksistä oli käytössä rekrytointirobotti, mutta yhdeksän prosenttia suunnitteli sellaisen asentamista.

Brownin (2004) mukaan osa rekrytoijista ei osaa käyttää hyödyksi kaikkia sähköisen rekrytoinnin työkaluja. Esimerkiksi osa vastaanottaa hakemuksia sähköisen järjestelmän avulla, mutta sen jälkeen tulostaa kaikki hakemukset ja aloittaa manuaalisen lajittelun. Tällaisen perinteisen ajattelun jättäminen moderneihin prosesseihin lopulta nolaa kaikki järjestelmän mahdollisesti mukanaan tuomat hyödyt. Brownin (2004) mukaan vanhoista tavoista on vaikeaa päästä eroon, mutta rekrytoijien pitäisi luottaa työkaluihin; käyttää energia 10 prosenttiin huippuhakijoista, ei kaikkiin hakijoihin.

Amin Mohamedin ym. (2002) mukaan avainsanojen käyttö (KWS key word search), on yleisin metodi, jonka avulla rekrytoijat selviävät hakemusten suuresta määrästä. Tarkoituksena on seuloa hakemuksista ne, joista löytyvät määritellyt avainsanat, ja ottaa vain tällaiset hakemukset jatkotarkasteluun. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa ei myönnetty että järjestelmän avulla tehtäisiin karkeaa avainsanoihin perustuvaa lajittelua. Rekrytointirobottia käytettiinkin enemmän hyödyksi hakemusten lajitteluun, jonka jälkeen rekrytoijan oli helpompi tutustua tarkemmin vain tiettyihin kannasta löytyviin hakemuksiin. Yleisin tapa lajitella hakemuksia oli haetun työtehtävän mukaan. Kohdeorganisaatiot työllistävät kesätyöntekijöitä moniin erilaisiin palvelualan työtehtäviin, joten saapuneet työhakemukset haluttiin lajitella haetun ensisijaisen työtehtävän mukaan. Lisäksi eniten käytetty rekrytointirobotin ominaisuus oli saapuneiden hakemusten kategorisointi eri tilanteiden mukaan. Yleisesti hakemuksia kategorisoitiin sen mukaan, onko kyseinen hakija kutsuttu haastatteluun vai ei, tai onko hakemus hylätty tai valittu jatkokäsittelyyn. Lajittelu ja kategorisointimenetelmistä sanottiin muun muassa seuraavaa:

"no siellä on niitä statuksia, että pystyy laittaa vaikka potentiaalisiksi tai ei ollenkaan niin ei harkittava tai soveltuu muihin tehtäviin tai täntyyppisiä jaotteluita."

"jokainen hakemus täytyy tietysti lukee läpi. Ja sit sinne voi laittaa semmosia hymynaamoja taikka sitte semmosia statuksia vaihtaa.. Että valittu haastatteluun ei ilmoitettu, valittu haastatteluun ilmoitettu, haastateltu, hylätty, hylätty ei ilmoitettu, hylätty, rekrytoitu, passivoitu.... Siinä voi valita niitä palluroita ja sit voi valita vaikka pelkät hymynaamat, niin se hakee kaikki hymynaamat."

"elikkä siel järjestelmäs on sellanen et ensin pystyy muuttan niin sanotusti sen hakemuksen tilaa. Se on aina uusi kun se tulee sinne, mut sit pystyy vaikka laittamaan sinne että potentiaalinen tai että haastatteluun."

Siihen pystyy lisäksi vielä laittamaan semmosen luokittelukommentin et laittaa haastattelun ja sit ykkönen niin ne on niitä kärkihakijoita niin sanotusti, ja tälläsil merkinnöil pystyy sit itselleen laittaaan muistiin ettei joudu monta kertaa selaamaan myöskään sit niitä hakemuksii läpi. Et sä pystyt heti jo korvamerkitsemään sieltä niitä.”

Kohdeorganisaatioissa otettiin esille myös vertailua sähköisen rekrytointirobotin suorittamaan lajitteluun ja perinteisiin seulontamenetelmiin. Yhdessä haastattelussa tuli myös ilmi, että tuhansien hakemusten vastaanottaminen paperilla ei tulisi nykyisessä tilanteessa enää millään onnistumaan, vaikka esimerkkinä mainittiin erään tunnetun palvelualan yrityksen vielä niin tekevän kesätyöntekijähauissaan.

Ensherin ym. (2002) mukaan on kolme työntekijöiden valinnan kannalta olennaisinta asiaa, joihin teknologian kehitys vaikuttaa, ja ne ovat 1.) hakemusten esiseulontaan soveltuvat työkalut, 2.) internetpohjaiset soveltuvuustestit ja 3.) ensimmäiset haastatteluvaiheet. Hakemusten esiseulontavaiheessa käytetään yleisesti apuna sekä jonkinlaista sähköistä työkalua, että rekrytointiasiantuntijaa. Ensherin ym. (2002) tutkimuksen mukaan suurin osa ohjelmistoista seuloo hakemuksia tiettyjen avainsanojen mukaan, ja yksinkertaisesti jättää hakujen ulkopuolelle sellaiset hakemukset joista avainsana puuttuu. Ensherin tutkimuksessa raportoitiin myös, että osa hakijoista tietää avainsanojen merkityksen, ja saattaa käyttää paljon vaivaa ansioluetteloiden avainsanojen luomiseen, vaikka heillä ei oikeasti olisi kyseistä kokemusta. Rekrytointirobottien avainsanojen määrittelyn pitäisi olla organisaatioissa mietitty ja dokumentoitu prosessi. Organisaation rekrytointisäännöstössä tulisi olla mainittuna millä tavoin avainsanoja määritellään ja nämä pitäisi olla kirjattuna ylös. Prosessin pitäisi alkaa tarkasta työnkuvan analyysistä. (Amin Mohamed ym. 2002.)

Rekrytointirobotit ovat tuoneet mukanaan monia uusia tekijöitä rekrytointiprosessin alkuvaiheisiin. Seuraavaksi tarkemmin siitä, miten palvelualojen työnantajat kokevat rekrytointirobottien ja sähköisten rekrytointijärjestelmien hyödyt ja haitat. Yhtenä suurena tekijänä on rekrytointiprosessin nopeutuminen. Binghamin, Ilgin ja Davidsonin (2002) tutkimuksessa todettiin, että soveltuvuustestin rakentaminen sähköisen hakulomakkeen yhteyteen on nopeuttanut esiseulontaprosessia huomattavasti, jopa viidestä viikosta muutamaan tuntiin. Tutkimuksessa mukana ollut Washingtonin osavaltion uusi sähköinen rekrytointijärjestelmä mahdollisti myös hakemuksissa vaadittavien kykyjen pisteyttämisen, jolloin rekrytointirobotti vähensi rekrytoijan työmäärää huomattavasti.

Yhtenä rekrytointirobotin suurena hyötynä pidetään sen avulla hakemusten suuresta määrästä selviämistä. Spencen (2009) artikkelin mukaan ensimmäisen asteen hakemusten liian suuren määrän vähentämiseen on hakuprosessin huolellinen suunnitteleminen. Usein hakemuksen ja ansioluettelon pyytäminen sähköpostitse johtaa hakemusten suureen määrään. Parempi vaihtoehto olisi yksityiskohtaisempi hakuprosessi, joka sisältäisi

sähköisen hakulomakkeen myötä useampia pakollisia täytettäviä kohtia. Näin työnhakijat velvoitetaan käyttämään aikaa ja vaivaa työhakemuksen lähettämiseen. Myös Spencen (2009) artikkelissa kuitenkin korostettiin sitä, että esiseulonnan jälkeen hakijoihin tulee ottaa henkilökohtainen kontakti rekrytointiprosessin jatkuessa.

Rekrytointirobotista mainitaan olevan hyötyä myös työnhakijoille, sillä yksityiskohmainen ja sitä kautta esiseulonnan mahdollistava sähköinen työnhakulomake kertoo työnhakijalle nopeasti onko hän edes pätevä haettavaan työtehtävään. Tavoitteena on sisällyttää hakulomakkeisiin sellaisia kysymyksiä, joiden avulla työntekijät pystyvät myös itse arvioimaan omaa soveltuvuuttaan avoimeen työpaikkaan. (Dysart 2006.)

Rekrytointirobottien käytöstä löytyy kirjallisuudesta monia erilaisia sovelluksia, ja termin käyttö voidaankin ajatella sisältävän useita eri ulottuvuuksia. Tässä tutkimuksessa rekrytointirobottien toiminnaksi on ajateltu kaikki sähköinen esiseulonta. Tämä sisältää esiseulonnan avainsanahaun perusteella, sähköisten työnhakulomakkeiden muokkaamisen seulontaa helpottavaksi ja saapuneiden työhakemusten automaattisen lajittelun järjestelmän ominaisuuksien avulla. Rekrytointiroboteista ei ole paljon tieteellisiä julkaisuja, ja tämänkin tutkimuksen teoreettisen pohjan luomisessa on käytetty avuksi myös muita artikkeleita ja julkaisuja aiheeseen liittyen, jotta saadaan laajempi käsitys rekrytointirobottien merkityksestä. Seuraavaksi siirrytään tutkimustuloksiin, joiden avulla saadaan vastaus tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Haastatteluiden tulokset: sähköinen rekrytointi

"tässä meidän työssä kun niitä hakijoita on paljon ja käsitellään isoja määriä, niin silloin se sähköinen on ihan ehdoton."

Tässä tutkimuksessa lähdin tutustumaan sähköiseen rekrytointiin ja rekrytointirobottien käyttöön työnantajien näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia kvalitatiivisesti sähköisen rekrytoinnin mukanaan tuomia mahdollisuuksia palvelualojen työnantajille. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Empiirisen aineiston tarkempi analyysi ja tulkinta kerrotaan tässä luvussa.

Haastatteluaineisto teemoiteltiin, ja teemojen mukaisesti haastatteluaineiston tuloksia on jo avattu tutkimuksen teoriaosuuksien yhteydessä. Ensimmäiseksi käsiteltiin palvelualojen rekrytointiprosesseja ja palvelualojen rekrytoinnin erityispiirteitä. Kaikkien neljän haastateltavan organisaation mukaan sähköinen rekrytointi soveltuu palvelualoille siinä missä muillekin aloille. Empiirisen aineiston pääteemaksi nousi sähköisten rekrytointimenetelmien mukanaan tuoma prosessien nopeutuminen ja yleinen tehostuminen. Kaikkien haastateltavien mukaan sähköinen rekrytointiprosessi on monella tapaa helpottanut kesätyöntekijöiden rekrytointia, ja auttanut erityisesti suurten hakijamäärien selvittämisessä. Kaikkien mukaan rekrytointiprosessiin kuuluu kuitenkin edelleen hyvin olennaisena osana työnhakijoiden haastatteleminen. Sähköinen rekrytointijärjestelmä ja rekrytointirobotit toimivat vain alussa apuna suuren hakemusmäärän organisoimisessa ja hakemusten kategorisoimisessa tai lajittelussa. Tutkimustulosten mukaan nuorten kesätyöntekijöiden hakeminen palvelualan työtehtäviin vaatii työnhakijoiden haastatteleminen, ja sitä kautta tutustumisen työnhakijan persoonaan, jotta löydetään palvelualan työtehtäviin parhaiten sopivat henkilöt. Rekrytointirobottien avulla suorittamaa hakua tai tarkkojen hakukriteerien määrittelemistä ei kesätyöntekijärekrytoinnissa käytetä, vaan sen nähdään sopivan paremmin asiantuntijahakuihin, jolloin esimerkiksi koulutustaso voisi olla esiseulova kriteeri. Näin ei kuitenkaan kesätyöntekijärekrytoinnissa ole, joten sähköinen järjestelmä oli eniten avuksi työhakemusten lajittelemisessa ja kategorisoimisessa.

Kohdeorganisaation haastatteluissa pohdittiin myös sitä, miten sähköinen hakulomake parhaiten vastaisi hakukriteereitä, eli palveluhalukkuutta ja motivaatiota. Osa kohdeorganisaatioista oli muokannut sähköistä hakulomaketta niin, että jo sen avulla saataisiin mahdollisimman paljon selville hakijan sopivuudesta palvelualan työtehtävään. Sähköiseen hakulomakkeeseen oli muun muassa lisätty kohta, johon hakija kuvailee itseään kolmella adjektiivilla, sekä muita kysymyksiä, joiden avulla hakijat niin

sanotusti laitetaan kertomaan itsestään laajemmin. Tällä tavalla pyritään saamaan kaikista potentiaalisimmat mukaan haastatteluvaiheeseen. Toisissa kohdeorganisaatioissa sähköinen hakulomake sisältää hieman yksinkertaisemman hakuprosessin, eli työnhakija lataa järjestelmään hakemuksen ja ansioluettelon. Koska perinteiseen hakemukseen, vaikka se jätetäänkin sähköisesti, pystyy kirjoittamaan itsestään jo monipuolisesti, ei näissä hakujärjestelmissä sen enempää pohdittu sähköisen lomakkeen kehittämistä. Palvelualojen työntekijöiden haastattelemisen tärkeydestä olivat kaikki kohdeorganisaatiot samaa mieltä. Monet sanoivat, että on ensin hakemus ja sitten vielä haastattelu, jotta todella löydettäisiin ne kaikista potentiaalisimmat työntekijät. Kohdeorganisaatiot kuitenkin myös myönsivät, että tuhansien työhakemusten saapuessa on vaikeaa olla sataprosenttisen varma, että parhaat hakijat kutsutaan haastatteluvaiheeseen, ja siksi apuna onkin sähköinen järjestelmä, jonka avulla hakemusmäärää pystytään lajittelemaan ja esiseulomaan. Lisäksi sähköisen järjestelmän etuna pidettiin sitä, että hakemuslomakkeen täyttämässä tulee hakijan täyttää kaikki kohdat, jolloin yritykseen ei saavu vaillinaisia työhakemuksia. Tämä osaltaan tasapäistää hakemuskantaa, kun kaikki ovat joutuneet täyttämään tiedot itsestään samoilta osin. Vapaa hakemus tuo hakijalle enemmän vaihtoehtoja, mitä kertoo itsestään, joka taas tuo hakemusten vertailemisen vaikeammaksi. Tällaisessa nuorten kesätyöntekijöiden haussa tämä on yksi tärkeä seikka esiseulonnan kannalta. Kohdeorganisaatiot myös painottivat sitä, että haastatteluihin kannattaa kutsua paljon hakijoita, vaikka se vaihe rekrytointiprosessissa viekin paljon aikaa. Yhteenvetona voidaan ajatella, että se aika mikä säästetään sähköisen järjestelmän käytön avulla, voidaan käyttää useamman hakijan haastattelemiseen ja näin parhaiden henkilöiden löytämiseen.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiot valittiin sen perusteella, että niihin on vuosittain todella paljon kesätyöhön hakijoita. Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että hakemuksia todella saapuu tuhansia, jolloin sähköisen rekrytointijärjestelmän edut nousivat helposti esille. Tutkimustulosten kannalta on olennaista kuitenkin huomata, että kaikki tutkimusyrietykset ovat sellaisia, joihin jo pelkästään yrityksen brändi ja tunnettavuus tuo todella paljon hakemuksia avoimiin työtehtäviin. Tästä syystä ei voida vetää johtopäätöstä, että hakemusten suuri määrä johtuisi erityisesti sähköisen rekrytointijärjestelmän käytöstä, niin kuin monissa kirjallisuuslähteissä mainitaan (Ensher ym. 2002; Ployhart 2006; Newell Brown & Swain 2009,16–17; Parry & Wilson 2009; Sangeetha 2010). Sähköisen järjestelmän sanotaan lisänneen hakemusten määrää, koska hakeminen on tullut sen kautta työnhakijalle helpommaksi (mm. Yoon & Sivanand 2005). Tämän tutkimuksen tuloksien yhteydessä ei kuitenkaan voida sanoa, että pelkästään sähköinen järjestelmä olisi lisännyt hakemusten määrää, sillä kohdeorganisaatiot ovat saaneet tuhansia työhakemuksia avoimiin työtehtäviin jo ennen sähköisen järjestelmän käyttöönottoa.

Hakemusten suuresta määrästä selviäminen oli yksi empiirisen aineiston teemoista. Tätä pidettiin yhtenä sähköisen järjestelmän suurimmista mukanaan tuomista eduista, sillä hakemusten suuren määrän käsittely tuntui kaikkien organisaatioiden mukaan nykyisellään mahdottomalta ilman sähköistä järjestelmää. Yleiseksi oli kaikissa organisaatioissa muodostunut lajittelu työtehtävien mukaan, sillä kesätyöntekijähaussa kysyttiin ensisijaista työtehtävää työnhakijoilta. Tämän mukaan saapuneet työhakemukset jo lajiteltiin ja rekrytoijilla oli sen jälkeen helpompi työ lähteä tutustumaan paremmin saapuneisiin hakemuksiin. Koska osaan yrityksistä hakemuksia saapuu myös kesätyönhaun ulkopuolella sitä mukaan kun avoimia työpaikkoja vapautuu, on järjestelmien suurena etuna myös hakemusten säilyminen järjestelmän tietokannassa. Eräässä organisaatiossa mainittiin hakemuksia olevan tietokannassa lähemmäs 30 000 kappaletta. Sähköisen järjestelmän sanottiin huomattavasti helpottavan rekrytoijan työtä, kun asiaa verrattiin vaikka 200 paperisen työhakemuksen käsittelyyn. Järjestelmän etuna mainittiin myös se, että rekrytointirobotin avulla järjestelmästä saadaan usein karsittua hakemusjoukkoa erittäin nopeasti ja tehokkaasti verrattuna paperisten hakemusten käsittelyyn.

Tutkimushaastatteluiden yhteydessä keskusteltiin paljon rutiininomaisen työn muuttumisesta sähköisten järjestelmien myötä. Kohdeorganisaatioiden mukaan tällä hetkellä resursseilla ei olisi mahdollisuuksia selvittää hakemusten suuresta määrästä, jos ne tulisivat vaikka sähköpostilla. Tässä kohtaa rekrytointijärjestelmän ominaisuudet menevät jo selvästi ensimmäisten sähköisten rekrytointiprosessien ominaisuuksien, eli sähköpostin käytön, ohitse. Kohdeorganisaatiot kertoivat myös kokemuksia ajalta jolloin sähköistä järjestelmää ei ollut käytössä, ja nykyään siihen aikaan palaaminen tuntuu järjettömältä. Erityisesti niin sanotussa massarekrytoinnissa sähköistä järjestelmää pidettiin ehdottomana rekrytointiprosessista selviämisen kannalta. Sähköinen järjestelmä on myös helpottanut prosessia sellaisissa organisaatioissa, joissa on monta henkilöä mukana rekrytointiprosessissa. Kun kaikilla on käytössä sama järjestelmä, ja hakemukset näkyvät monelle henkilölle, on niiden lajittelu ja järjestelmän avulla viestin jättäminen tullut helpoksi. Sähköisellä järjestelmällä pystyy näkemään onko hakija hakenut muun muassa useampaan eri työtehtävään, ja hänet on jo saatettu kerran haastatella, jolloin toiseen yksikköön työntekijää hakeva esimies näkee suoraan järjestelmästä hakijan nopean arvioinnin. Kohdeorganisaatioiden mukaan sähköinen järjestelmä on helpottanut erityisesti alempien esimiesten työtä kesätyöntekijöitä valitessaan, sillä hakemusten tallentuminen sähköiseen järjestelmään helpottaa asioiden organisointia. Yksi haasteltava kiteytti asian hyvin sanoessaan, että ”sitä kautta esimies näkee jo kertasilmäyksellä et mul on vaikka 15 hakijaa täällä, kuin että kaivaa sähköpostistaan, että mitäs mulle on tullutkaan.”

Sähköinen järjestelmä oli kaikissa kohdeorganisaatioissa käytössä myös avoimien työpaikkailmoitusten laatimisessa. Järjestelmän avulla luodaan internettiin sijoitetut työpaikkailmoitukset, ja järjestelmän kautta viesti avoimesta työpaikasta lähtee myös

suoraan kolmansien osapuolien kaupallisille rekryointisivustoille. kuten mol.fi, oiko-tie.fi ja monster.fi (Amin Mohamed ym. 2002; Stroh & Treehuboff 2003; Parry & Wilson 2009; Elinkeinoelämän keskusliitto 2010; Parry & Olivas-Lujan 2011). Kaupallisten rekryointisivustojen käyttöä on tutkittu paljon ja myös tämän tutkimuksen tuloksissa niiden käyttö osoittautui yleiseksi ja helpoksi.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että sähköisen järjestelmän käyttöönoton myötä rekrytoijille on suoraan jäänyt aikaa muihin työtehtäviin kuin saapuneiden hakemusten läpikahlaamiseen, ja ylipäänsä koko rekryointiprosessi on nopeutunut. Sähköinen järjestelmä oli ollut käytössä organisaatioissa jo jonkun aikaa. Tuorein siirtyminen oli ollut kolme vuotta sitten, kun toisissa organisaatioissa sähköinen järjestelmä oli ollut käytössä 5-8 vuotta. Sähköisen rekrytoinnin käyttöönottamiseen liittyvät tutkimustulokset esitellään seuraavaksi Parry & Olivas-Lujanin (2011) tekemän mallin (esitely tarkemmin kappaleessa 4.3.3) mukaisesti, jossa sähköisten rekryointimenetelmien käyttöönottoa tutkittiin innovaatioiden leviämismallia mukailien. Tulokset on jaettu viiteen eri kategoriaan, joiden otsikointi tulee teoreettisesta mallista ja niiden alle kirjatut huomiot tämän tutkimuksen tuloksista.

1. Suhteellinen etu

- kattavuus: Tämän tutkimuksen mukaan sähköisillä rekryointijärjestelmillä ei oletettu saavutettavan enemmän työnhakijoita kuin perinteisillä menetelmillä. Yleisesti ajatellaan, että sähköinen rekryointi lisää työnhakijoiden määrää, mutta kun tutkimuskohteena olivat sellaiset organisaatiot, joihin hakemuksia tulee tunnettavuuden vuoksi jo paljon, ei voitu yhtyä siihen väittämään, että sähköinen rekryointi lisää hakijoiden määrää. Suhteellista etua kattavuuden osalta ei voitu todentaa tämän tutkimuksen tuloksissa.
- kohdentaminen: Sähköisen rekrytoinnin avulla todettiin oikeiden ihmisten houkuttelemisen olevan helpompaa, sillä sähköisen rekrytoinnin avulla tieto avoimista työpaikoista saadaan levitettyä hyvin laajalle ja sähköisen hakujärjestelmän avulla pystytään hieman ohjaamaan työnhakijoita hakemaan sellaisiin paikkoihin, joihin heillä olisi potentiaalia. Esimerkkinä mainittiin mm. työhakemusten saapuminen globaaliin yritykseen jopa Manhattanilta asti, tai yrityksen omien internetsivujen muokkaaminen työnhakijoita houkutteleviksi.
- mukavuus: Siirtyminen sähköiseen järjestelmään voidaan hyvin paljon selittää mukavuuden ja käytännön syiden kautta. Tutkimustuloksissa tuli ilmi, että sähköisen järjestelmän käyttö on helppoa ja sen avulla rekryointiprosesseja on saatu muovattua tehokkaammiksi.
- nopeus: Sähköiseen rekryointiin siirtyminen on kaikkien kohdeorganisaatioiden mukaan nopeuttanut huomattavasti rekryointiprosessia, ja täten tämän tutkimuksen tulokset vastaavat muiden aiempien tutkimusten tuloksia (mm. Toivonen & Tuomisalo 2007; Parry & Wilson 2009.)

- suhteelliset kulut: Tutkimustulosten mukaan sähköisten rekryointijärjestelmien käyttömaksut suhteessa prosessien tehostumiseen ovat pieniä, ja täten järjestelmien käyttäminen erittäin kustannustehokasta. Internetin rekryointisivustot ovat kuluiltaan pienempiä kuin perinteisen rekrytoinnin muodot (Ensher ym. 2002; Ahtiainen 2007), ja niin tuli ilmi myös tämän tutkimuksen tuloksissa.
- mahdollisuus tietokannan luomiseen: Kohdeorganisaatioiden mukaan mahdollisuus tietokannan luomiseen ja hakijoiden tietojen käyttämiseen tulevaisuutta varten on sähköisen järjestelmän yksi suurista eduista. Siirtyminen sähköiseen järjestelmään on helpottanut hakijoihin jälkeensä yhteydenottamista ja mahdollisten uusien avoimien paikkojen täyttämistä suoraan olemassa olevasta hakukannasta. Järjestelmän avulla pystytään myös luomaan tarkkoja tilastoja rekrytoinnista.

2. Yhteensopivuus

- yhteensopivuus työskentelymenetelmien kanssa: Tutkimustuloksissa ei saatu vastausta siihen, onko sähköiseen järjestelmään siirrytty sen yhteensopivuuden olemassa olevien työskentelymenetelmien kanssa. Siirtyminen on tapahtunut kohdeorganisaatiossa vaiheittain, jolloin ensimmäinen sähköisen rekrytoinnin aste on ollut hakemusten vastaanottaminen sähköpostilla, ja nykyään kaikki ovat siirtyneet sähköisen järjestelmän käyttöön. Voidaan kuitenkin ajatella, että nykyisellään sähköinen rekryointi on jo hyvin yleistä, ja siksi yhteensopivaa nykyisten rekryointimenetelmien kanssa.
- yhteensopivuus teknologisten järjestelmien kanssa: Yhdessä kohdeorganisaatiossa tuli selvästi esille, että sähköinen rekryointijärjestelmä liittyy osaksi koko organisaation IT-järjestelmää ja on otettu käyttöön IT-järjestelmien ohella. Näin voidaan ajatella olevan myös muissa organisaatioissa; vaikkakin sähköinen rekryointijärjestelmä voi olla erillinen, se linkittyy organisaation muihin teknologisiin järjestelmiin.

3. Monimutkaisuus

- monimutkaisuus: Sähköisten rekryointiprosessien aloittamisessa tulee usein eteen vaikeus tunnistaa mitä työpaikkailmoitussivustoja käyttää tai perustaako rekryointisivusto omille sivuille. Kaikilla tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioilla oli omilla sivuillaan rekryointia varten suunniteltu hakuportaali, ja lisäksi kaikki ilmoittivat avoimista paikoista myös muilla työpaikkailmoitussivustoilla. Sähköisen rekrytoinnin eri muotoja ei pidetty monimutkaisina, vaan käytännöt tämän suhteen olivat jo varsin vakiintuneita.

4. Kokeileminen

- Usein omien rekryointisivustojen luominen vaatii aikaa ja suunnittelua (mm. Coper ym. 2000; Galanaki 2002; Smith & Rupp 2004). Parryn ja Olivas-Lujanin (2011) mukaan tässä innovaatiomallissa sähköisten rekryointisivustojen koe-

käyttö on helppoa, mutta omien sivujen perustaminen monimutkaisempaa ja kokeilemalla löytyisi sopivin vaihtoehto. Kaikkien kohdeorganisaatioiden omien internetsivujen hakuportaali on erilainen, ja tutkimuksen aikana keskityttiin enemmän sen kehittämiseen kuin sen luomiseen, sillä omat internetsivut rekrytointiosioineen oli kaikilla ollut jo olemassa jonkin aikaa. Tässä tutkimuksessa voidaan todeta, että kaikki kohdeorganisaatiot olivat kokeilemalla löytäneet jo itselleen sopivan sähköisen järjestelmän, jota kuitenkin kehitetään koko ajan.

5. Muut

- rekrytoinnin volyymi: Koska kaikilla kohdeorganisaatioilla oli jo ennestään suuri hakijamäärä avoimiin työtehtäviin ja rekrytoinnin volyymi siksi suurta, oli se yksi suurimmista syistä siirtyä sähköiseen järjestelmään. Ilman järjestelmän apua, rekrytoinnin volyymistä selviämistä pidettiin nykyisillä resursseilla mahdollomana.
- kilpailullinen omaksuminen: Sähköisen järjestelmän käyttöönottoa tai sen omaksumista ei ajateltu erityisenä kilpailuetuna. Yhdessä kohdeorganisaatiossa verrattiin omaa sähköistä rekrytointia kilpailijan perinteiseen rekrytointiin, mutta tässä tutkimuksessa ei laajemmin selvitetty kumpi rekrytointitapa johtaisi kilpailuetuun.

Tutkimuksessa selvitettiin myös tarkemmin kohdeorganisaatioiden sähköisen rekrytoinnin eri muotoja. Kaikilla organisaatioilla oli käytössä sekä omien internetsivujen kautta toteutettava työnhaku, että avoimien työpaikkojen ilmoittaminen kolmannen osapuolen kaupallisilla rekrytointisivustoilla. Vapaiden työpaikkojen ilmoittaminen hoitui kaikilla sähköisen järjestelmän avulla sekä omille internetsivuille että samalla kaupallisille rekrytointisivustoille. Lisäksi käytettiin apuna sosiaalisen median kautta ilmoittelua, kuten omien facebookisivujen kautta tapahtuvaa kesätöiden mainostamista. Lehti-ilmoituksia kerrottiin käytettävän hyvin harvoin, mutta erityisesti kesätyöntekijöiden hauissa saatettiin tehdä yleinen mainos tai lehti-ilmoitus avoimista kesätyöpaikoista. Sähköisestä markkinoinnista nostettiin esille erityisesti sen edullisuus verrattuna lehti-ilmoituksiin. Esille nousi kuitenkin perinteisten rekrytointimedioiden käytöstä oppilaitosyhteistyö ja messukäynnit, joiden avulla ajateltiin taas erottuvan joukosta, kun suurimmalla osalla isoista kesätyönantajista on käytössä sähköinen rekrytointiprosessi. Työnhakijoita ajateltiin houkuteluvan paremmin olemalla esillä myös perinteisin keinoin, eikä ainoastaan verkossa. Sosiaalisen median käytöstä keskusteltiin yleisesti ainoastaan Facebookin ja LinkedInin osalta. Kesätyöntekijöiden haussa oli käytetty apuna Facebookia ilmoittelemalla siellä avoimista kesätyöpaikoista. Erityisesti kun haettiin myös johonkin uuteen yksikköön tai toimipaikkaan työntekijöitä, avoimien työpaikkojen ilmoitukset oli nostettu esille myös sosiaaliseen mediaan. Sosiaalista mediaa ei kuitenkaan vielä käytetty hyväksi suoranaisesti työnhakijoiden saavuttamisen tarkoituksissa, vaan se toimi lähinnä ilmoitussivustona. Sosiaalisen median käyttöä rekrytoinnin

yhtenä kanavana pidettiin vielä tulevaisuuden juttuna, eikä sen todellista voimaa rekrytoinnin apuna osattu vielä ajatella. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia aiempien samankaltaisten Suomessa tehtyjen tutkimusten kanssa (mm. Markkanen 2005, 107; Elinkeinoelämän keskusliitto 2010; Skyhood 2013).

Rekrytoinnin tulevaisuuden ajateltiin siirtyvän yhä enemmän sosiaalisen median käyttöön ja mobiilipalveluihin siirtymiseen. Perinteisen median ja lehti-ilmoitusten ajateltiin katoavan rekrytoinnin parista, ja mukaan tulisi erilaisia mobiilisovelluksia. Kaikkien kohdeorganisaatioiden mielipiteet olivat linjassa aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kanssa. Tuore uutinen mobiilisovelluksiin siirtymisestä saatiinkin jo lukea Marriot -hotellin osalta (washingtonpost.com 2014) ja Rice (2013) kuvaili artikkelissaan rekrytoinnin muutosten huimaa vauhtia, sillä muutoksia on tapahtunut viimeisen viiden vuoden aikana niin paljon, että samoista asioista ei voida enää keskustella kuin viisi vuotta sitten. Myös aiemmat tutkimukset vahvistavat sosiaalisen median ja mobiilisovellusten kasvua tulevaisuudessa (mm. Holopainen 2012) ja myös tässä tutkimuksessa saavutettiin samankaltaisia tuloksia. Erityisesti kesätyöntekijöiden hakemisen ja nuorten houkuttelemisen tulisi siirtyä sosiaaliseen mediaan ja mobiilisovelluksiin, sillä molemmat ovat nuorille työnhakijoille jo erittäin tuttuja asioita päivittäisessä elämässä.

Omien internetsivujen rekrytointisivusto on kaikille kohdeorganisaatioille tärkeä kanava kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa. Rekrytointisivustoja on kehitetty paljon, ja sinne on pyritty lisäämään informaatiota josta olisi apua rekrytointiprosessissa. Sinne lisätään esimerkiksi tietoa erilaisista työtehtävistä, työntekijöiden haastatteluista ja henkilökuvia ja kesätyön palkkataulukot. Jos yrityksellä on useita eri internetsivuja, on niiltä kaikilta linkit rekrytointisivustolle, jotta työnhakijat löytäisivät avoimet työpaikat mahdollisimman vaivattomasti. Tästä aiheesta päästäänkin keskusteluun liittyen passiivisiin työnhakijoihin. Asia otettiin esille haastatteluissa, koska kirjallisuuden mukaan sähköinen rekrytointi saavuttaa paremmin myös passiiviset työnhakijat (mm. Thomas & Ray 2000; Boella & Goss-Turner 2005, 56; Markkanen 2005, 107; Panayotopoulou ym. 2007; Newell Brown & Swain 2009, 27; Shikari 2011). Kohdeorganisaatioiden mukaan passiiviset työnhakijat olisi saavutettu paremmin jos vielä enemmän olisi panostettu erilaisiin kanaviin, sillä pelkästään sähköinen rekrytointi ei heidän mukaansa riitä. Varsinkin sosiaalisen median panostusta kaivataan lisää, joka onkin kirjallisuudessa mainittu yhtenä parhaista keinoista saavuttaa passiiviset työnhakijat. Perinteiset lehti-ilmoitukset nostettiin myös esille tässä yhteydessä, ja niitä pidettiin kirjallisuudesta poiketen edelleen tehokkaana tapana saavuttaa passiiviset työnhakijat. Asiasta nostettiin esille esimerkiksi Turun Sanomien selailu sunnuntaisin, ja siellä työpaikkailmoitukseen törmäminen. Lisäksi sähköisen järjestelmän olemassaoloa ei osattu pitää mitenkään edellytyksenä passiivisten hakijoiden houkuttelemiseen, vaan se kaipaisi enemmän panostusta, esimerkiksi LinkedInin käyttöä tai muuta vastaavaa. Omilla internetsivuilla il-

moitettuihin työpaikkoihin kuitenkin toivottiin omien asiakkaiden törmäävän, jolloin asiakkaista tulisi myös tulevaisuudessa yrityksen työntekijöitä.

Sähköisten rekrytointijärjestelmien käyttöönottoa pidettiin yksimielisesti kustannustehokkaana, joten tulokset olivat samansuuntaisia kirjallisuuden kanssa (Ensher ym. 2002; Ahtiainen 2007). Järjestelmien käyttömaksuja pidettiin hyvin pienenä summana verrattuna siihen, kuinka paljon säästetään työn tehostumisen ja rekrytoinnin tulosten parantumisen myötä. Erityisenä etuna pidettiin sähköisen järjestelmän avulla luotua tietokantaa saapuneista hakemuksista, jota voidaan tulevaisuudessa käyttää rekrytoinnissa hyödyksi, eikä koko rekrytointiprosessia välttämättä tarvitse jokaisen uuden avoimen työpaikan suhteen edes käynnistää. Lisäksi sähköisten kaupallisten rekrytointisivustojen käytön todettiin olevan paljon edullisempaa kuin perinteisen median käytön vapaiden työpaikkojen ilmoittamisessa. Kustannusten alenemisen suurimpana syynä pidettiin juuri tehostunutta ajankäyttöä rekrytointiin osallistuvien henkilöiden työssä. Vaikka kohdeorganisaatioiden välillä oli eroja siinä, kuinka moni henkilö käyttää sähköistä rekrytointijärjestelmää työssään, niin silti oltiin yksimielisiä siitä, että kaikkien sitä käyttävien työssä jää enemmän aikaa muihin asioihin kuin rekrytoinnin hoitamiseen.

Erityisen suuren roolin tutkimustuloksissa sai sähköisen rekrytoinnin ansiosta parantunut rekrytointiviestintä. Kirjallisuuslähteiden mukaan sähköisen rekrytoinnin ajatellaan ensisijaisesti parantaneen organisaatioiden viestintää prosessien eri vaiheissa (Kotlyar & Karakowski 2002; Junnila & Honkaniemi 2010). Sähköisen järjestelmän avulla saadaan systemaattisesti hoidettua viestintä työnhakijoita kohtaan. Kohdeorganisaatioiden mukaan viestinnän toteuttaminen on sähköisen järjestelmän myötä huomattavasti helpottunut, sillä ennen työnhakijoiden ajan tasalla pitäminen vaati paljon enemmän aikaa ja vaivaa. Sähköinen järjestelmä mahdollistaa massasähköpostien ja – tekstiviestien lähettämisen suoraan järjestelmästä. Näin työnhakijat saadaan pidettyä mukana prosessin etenemisen aikataulussa, ja näin parannetaan samalla tehokkaan viestinnän kautta yrityksen mielikuvaa työnhakijoiden suuntaan. Tutkimuksessa tuli esille, että kohdeorganisaatioilla oli ennen ollut haasteita hakemusten jälkikäsitellyssä ja viestinnässä, jonka parantuminen sähköisen järjestelmän myötä on tuonut paljon positiivista palautetta myös työnhakijoiden puolelta.

Tutkimuksessa nousi mielenkiintoisena asiana esiin työnantajien näkemyksiä siitä millä tavalla työnhakijat suhtautuvat rekrytointirobotteihin ja sähköiseen rekrytointiin. Asiasta ei kysytty haastattelurungossa, mutta mielenkiintoista oli se kuinka kolmessa haastattelussa neljästä työnantajien mielikuvat työntekijöiden näkökulmasta nousivat esille. Toisten mielestä yrityksen internetsivuilla sijaitsevat sähköiset lomakkeet ovat työnhakijalle melko työläitä täyttää. Tästä syystä myös ajatus siitä, että sähköinen rekrytointi lisäisi epäpätevien hakemusten saapumista (mm. Thomas & Ray 2000; Cappelli 2001; Ensher ym. 2002; Parry & Wilson 2009; Newell Brown & Swain 2009, 16–17),

hylättiin kohdeorganisaatioiden mukaan perustuen sähköisen työnhaun työlääseen rooliin. Ajatus hakemusprosessin työläydestä työnhakijan näkökulmasta nousi esille myös siinä, että kohdeorganisaatioihin saapuu tuhansia hakemuksia, jolloin työlään hakemustenjättämisprosessin jälkeen hakija on loppujenlopuksi yksi tuhansista hakijoista. Tämä lisää hakemusprosessiin turhautumista. Kohdeorganisaatiot korostivat sitä, että hakemusprosessi pitäisi säilyttää mahdollisimman yksinkertaisena. Tämä tutkimustulos on hieman ristiriidassa sen kirjallisuuden perustuvan tiedon kanssa, että taas yksinkertainen hakemusprosessi lisää epäpätevien hakemusten saapumista. Tässä onkin mielenkiintoinen kysymys työnantajille pohdittavaksi. Muokatako sähköistä työnhakulomaketta niin, että sen avulla löydetään paremmin sopivimmat hakijat palvelualan työtehtäviin, vai pitäisikö se pitää mahdollisimman yksinkertaisena, jolloin taas on riski epäpätevien hakemusten suureen määrään. Toinen näkökulma asiaan taas oli se kirjallisuuden kanssa yhtäläinen näkökulma, että sähköinen työnhaku on työnhakijoiden mielestä helppoa (Cappelli 2001; Ensher ym. 2002; Ployhart 2006; Newell Brown & Swain 2009, 16–17). Esimerkkinä mainittiin hakemusten ja ansioluetteloiden suora lataaminen internetin kautta yritysten tietokantoihin. Lisäksi ajateltiin, että valmiit kysymykset helpottavat työhakemuksen täyttämistä, jolloin itse laadittu vapaamuotoisempi työhakemus olisi vaativampi kirjoittaa. Tämä olisikin mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe: työnhakijoiden mielipiteitä sähköisen työnhakulomakkeen täyttamisestä verrattaisiin perinteiseen työhakemuksen kirjoittamiseen. Työnantajien mielipiteiden jakautumiselle löytyi kuitenkin yksi asiaa selittävä syy. Niiden organisaatioiden mielestä työnhaku on helppoa, joilla on käytössä yksinkertaisempi hakuprosessi, jolloin työnhakijat siirtävät hakemuksensa ja ansioluettelonsa suoraan järjestelmään internetin kautta. Toisessa näkökulmassa työnhakuprosessi on muodostunut työnhakijoille työlääksi, ja silloin organisaatiolla olikin käytössä monimutkaisempi sähköinen työnhakulomake, jossa vaadittiin työnhakijoita täyttämään monta pakollista kohtaa.

Tutkimuksessa tiedusteltiin myös mitä uutta sähköinen rekrytointi tai sähköisten rekrytointijärjestelmien käyttöönotto on tuonut mukanaan yritysten rekrytointiprosesseihin. Tutkimustuloksista käy ilmi, että sähköiset rekrytointijärjestelmät sisältävät monipuolisesti erilaisia ominaisuuksia helpottaen rekrytointiprosessia. Esimerkkeinä mainittiin muun muassa työvuorojen varaaminen ja kuittaaminen, sähköiset haastatteluajkojen varausjärjestelmät ja videohakemukset. Sähköinen haastatteluvarausjärjestelmä mahdollisti työnhakijoiden itse varata heille sopivan työhaastatteluajan rekrytointiportaalin kautta. Lisäksi kohdeorganisaatiot pystyivät vastaanottamaan hakemusten yhteydessä videoita, joissa työnhakijat pääsevät tarkemmin kertomaan itsestään. Erityisesti videohakemusten tuoma lisäarvo nähtiin olevan tarpeellinen pienimuotoisimmissa rekrytoinneissa, ja kesätyöntekijöiden massarekrytoinnissa ei nähty olevan resursseja videoiden vastaanottamiseen ja katsomiseen. Videohakemuksia voisi käyttää seulovana tapana hakemusprosessin myöhäisemmässä vaiheessa, esimerkiksi silloin kun potentiaalisten

hakijoiden joukko on karsittu jo muutama henkilöön. Mielenkiintoisena uutena ominaisuutena nostettiin esille myös sähköiset portfolioit. Työnhakijoilla olisi verkossa sijaitseva oma sähköinen portfolio, josta löytyisi vaikka työhistoria todistusten kera. Palvelualoilla yleinen sähköisen rekrytointijärjestelmän lisäominaisuus on työvuorojen varaaminen ja kuittaaminen samaiseen järjestelmään. Tätä käytti muun muassa tutkimuksessa esimerkkinä mainittu Muumimaailman rekrytointi, sekä yksi tutkimuksen kohdeorganisaatioista. Mainittiin myös että työvuorolistaohjelman vaihtuessa uusi ohjelma tulee myös keskustelemaan suoraan sähköisen rekrytointijärjestelmän kanssa.

Tutkimuksessa tuli esille myös mobiilisovellusten mahdollinen yleistyminen myös rekrytoinnissa (Holopainen 2012; uranus.fi 2013). Tutkimuksen kohdeorganisaatiot pohtivat myös haastatteluiden aikana mobiilisovellusten yleistymistä. Oman sähköisen järjestelmän mobiilisovelluksen tulemistä pidettiin hyvinkin mahdollisena, vaikka missään kohdeorganisaatioista ei kyseisiä sovelluksia vielä suunniteltu. Lisäksi internet-pohjaiset soveltuvuustestit (ks. Kotlyar & Karakowsky 2002; Barber 2006; Periatt ym. 2007; Junnila & Honkaniemi 2010) olivat käytössä puolella kohdeorganisaatioista ja ne keskustelivat suoraan sähköisen rekrytointijärjestelmän kanssa, jolloin tulokset saatiin raportoitua järjestelmän avulla.

Lopuksi tutkimuksessa selvitettiin mihin työnantajat haluaisivat sähköiseen rekrytointiin liittyen vielä panostaa lisää, ja mitä kehityskohteita he näkevät sähköisten rekrytointijärjestelmien käytössä. Kehityskohteeksi mainittiin esimerkiksi sähköisen työnhakulomakkeen kehittäminen. Lomakkeen kysymyksiä voisi miettiä tarkemmiksi liittyen esimerkiksi palveluhenkisyyden esilletuomiseen. Sähköisen työnhakulomakkeen yhteyteen voisi lisätä erilaisia pieniä testejä testaamaan henkilön ennakkokäsityksiä haetusta työtehtävästä. Kohdeorganisaatiot mainitsivat, että tämänkin kevään kesätyönhakuprosessiin tehtiin paljon muutoksia, mutta silti prosessin aikana oli huomattu, että mitä kehitettävää voisi taas olla liittyen seuraavaan kesätyöntekijöiden rekrytointiin vuoden kuluttua. Lisäksi kohdeorganisaatiot toivoivat avoimien työpaikkojen siirtymistä esimerkiksi suoraan eri oppilaitosten intranetteihin, ja erityisesti haluttiin kehittää oppilaitosyhteistyötä kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa. Tähän loppuun nostan esille yhdestä haastattelusta lainauksen, joka kiteyttää osan tutkimustuloksista hyvin:

”työnantajan kannalta sähköinen järjestelmä on ihan ykkösjuttu. Mut et haaste on just siel työntekijäpuolella sit et miten se erottautuminen siellä tapahtuu. Et onkse sitte et pitäis kehittää sitä järjestelmää niin et kirjoitettuun muotoon pystyy saamaan jotain enemmän hakijasta....”

6.2 Haastatteluiden tulokset: rekrytointirobotit

Tutkimuksen toinen pääteema oli rekrytointirobottien käyttö sähköisten rekrytointijärjestelmien yhteydessä. Kohdeorganisaatioilta kysyttiin tarkentavia kysymyksiä liittyen sähköisesti saapuneiden hakemusten esiseulontaan ja lajitteluun. Tutkimuksen tuloksista suurimman merkityksen sai rekrytointirobottien käyttö lähinnä hakemusten lajittelemisessa ja kategorisoimisessa, eikä niinkään esiseulontatarkoituksissa. Tämä havainto on yhteydessä jo sähköiseen rekrytointiin liittyvän tutkimuksen havainnon kanssa, että sähköisen järjestelmän olemassaolo ja käyttö on jo hyvin yleistä, mutta siitä on otettu käyttöön vain perusominaisuudet. Näin ollen kirjallisuudessa paljon puhuttu esiseulonta (Cappelli 2001; Ensher ym. 2002; Lee 2005; Viitala 2007, 112–113) ja työnhakijoiden ”pelotteleminen” robottien suorittamasta esiseulonnasta ei olisikaan vielä niin yleistä. Olennaisin havainto tutkimusaineiston analyysissä oli haastatteluiden tärkeys kun rekrytoidaan henkilöitä palvelualan työtehtäviin. Kuten jo mainitsin, kaikki kohdeorganisaatiot sanoivat aina haastattelevansa työnhakijoita, ja ketään ei palkata näkemättä. Tästä syystä rekrytointirobotti toimiikin vain apuvälineenä rekrytointiprosessin alkuvaiheessa kun pitää käsitellä suuria määriä saapuneita työhakemuksia.

Esiseulonnan suhteen yleisin hakemusten lajitteluperuste oli ensisijainen työpaikka. Kaikissa kohdeorganisaatioissa kesätöitä oli mahdollista hakea moneen erilaiseen työtehtävään, jolloin hakijoilta tiedusteltiin hakuvaiheessa ensisijaista työtehtävää. Tämän jälkeen rekrytoijat pystyivät järjestelmän avulla hakemaan hakemuskannasta sellaiset hakemukset, jotka täsmäsivät tiettyyn työtehtävään. Tämän jälkeen hakemusten lukemisen yleisesti aloitti eri henkilö, riippuen juuri siitä mihin työtehtävään hakija oli hakenut. Oli myös mahdollista siirrellä hakemuksia järjestelmän sisällä eri kansioihin, jolloin se tapahtui aina manuaalisesti ja näin olleen esiseulontaa ei välillä ajateltu suorittavan lainkaan robotti.

Kesätyöhaussa olennaiseksi asiaksi nousi myös työnhakijoiden täysi-ikäisyys. Kaikki kohdeorganisaatiot vastaanottivat paljon hakemuksia myös alaikäisiltä, jolloin heitä ei kuitenkaan aina voitu huomioida prosessin jatkovaiheissa. Tästä syystä esiseulontaa tehtiinkin iän mukaan, ja alaikäisille pystyttiin sen jälkeen lähettämään kohdenettu viesti täysi-ikäisyyden odotuksesta. Esiseulonnan suhteen keskusteltiin myös koulutuksen perusteella hakemusten seulomisesta, mutta sitä ei ainakaan kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa koettu tarpeelliseksi. Tutkimustuloksista voidaan siis päätellä, että koulutuksenkin mukaan esiseulominen on mahdollista rekrytointirobotin avulla, mutta sitä ei käytetty systemaattisesti. Muina esiseulonnan kriteereinä mainittiin myös kielitaito ja hygieniapassin olemassaolo.

Rekrytointirobotin erityisen hyvänä ominaisuutena pidettiin sen avulla hakemusten lajittelua ja hakemista. Esimerkiksi ensimmäisen seulonnan jälkeen hakemukset voidaan kategorisoida erilaisten kriteerien mukaan; onko hakijat kutsuttu haastatteluun, ovatko

he ”ehkä”- statuksella, ei haastateltu, hylätty, erilaisin hymynaamoin luokittelu ja niin edelleen. Eräs haastateltava kuvaili tätä prosessia osuvasti ”korvamerkkitsemiseksi”. Tämän jälkeen rekrytoija voi hakea hakemuskannasta vain tietyn statuksen omaavat hakemukset jatkotarkasteluun. Hakemukset myös yleisesti tallennettiin erilaisiin kansioihin joko niiden ensisijaisten työtehtävien mukaisesti tai sitten tämän lajittelun perusteella. Valitut hakemukset voitiin aina tuoda järjestelmästä ulos erilaisiin raportteihin. Lisäksi järjestelmän avulla pystyttiin luomaan erilaisia tilastoja hakemuksista, koska niiden kategorisointi mahdollisti esimerkiksi koulutustaustan mukaisen lajittelun.

Yhden kohdeorganisaation mukaan hakemusten esiseulonta oli olennaista juuri kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa, sillä silloin hakemuksia on todella paljon ja joutuu käyttämään paljon erilaisia hakutoimintoja. Vastakkainen asetelma oli yhdessä kohdeorganisaatiossa, jossa taas todettiin, että järjestelmän avulla ei pysty kategorioimaan eri kriteerien perusteella, vaan ainoastaan itse manuaalisesti luokittelemaan hakemuksia. Tätä pidettiin kyllä positiivisena ongelmana, jolloin rekrytoijan pitää lukea kaikki hakemukset kokonaan läpi.

Viimeisenä teemana rekrytointirobottien osalta tuli esille hakemusten järjestelmään luoma hakemuskanta. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot vastaanottivat yleisesti myös avoimia hakemuksia, jolloin hakijat eivät hae vain tiettyä työpaikkaa. Avoimien hakemusten luomat kannat olivatkin rekrytointijärjestelmien yksi positiivisista käyttöominaisuuksista. Avointa kantaa, sekä rekrytoijien itse luomia kansioita hakemuksista, voitiin aina käyttää sitten hyväksi myöhemmissä rekrytoinneissa. Järjestelmän luomaa hakemuskantaa verrattiin siihen sähköisen rekrytoinnin esimuotoon, kun hakemukset saapuivat esimiehille sähköpostilla. Silloin hakemukset jäivät aina kyseisen esimiehen oman sähköpostin uumeniin, kun ne nyt löytyvät kaikki samasta järjestelmästä. Tämä oli positiivinen muutos erityisesti isoissa organisaatioissa ja myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa.

Tutkimustuloksien yhteenveto on koottu taulukkomuotoon, ja esitellään seuraavaksi taulukossa 4. Taulukossa esitellään kaikkien eri teemojen mukaiset tutkimustulokset esitettynä kolmena pääkohtana. Taulukko havainnollistaa tutkimuksen tuloksia ja helpottaa löydösten tunnistamista.

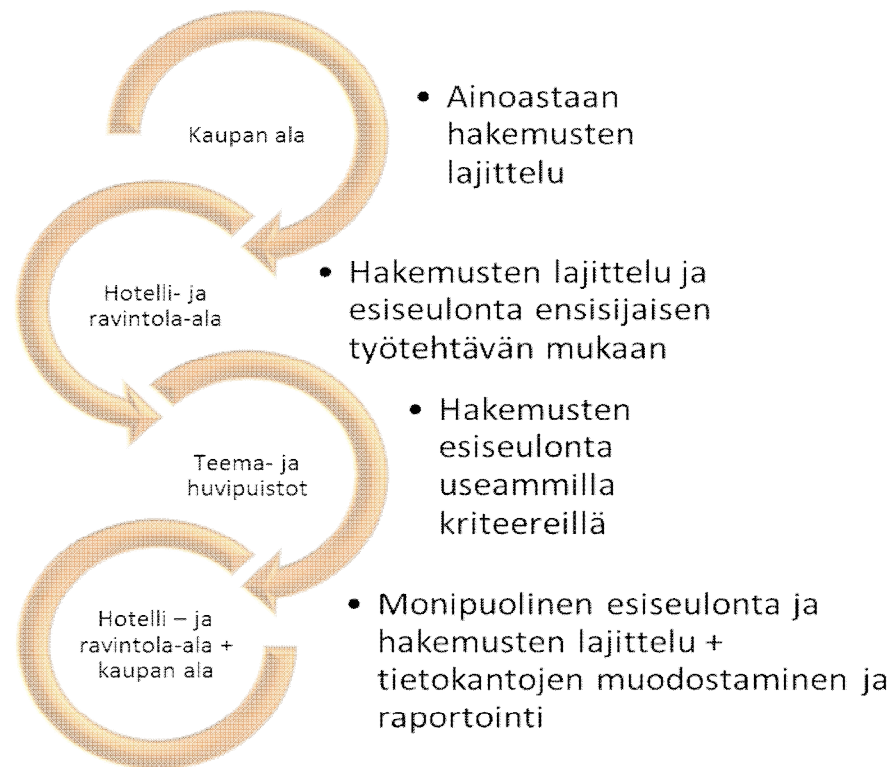
Taulukko 4 Tutkimustuloksien pääkohdat teemoittain lajiteltuna

Teemat	Tutkimustuloksien kolme pääkohtaa		
Pääteema	SÄHKÖINEN REKRYTOINTI		
<i>Soveltuvuus palvelualueille</i>	Soveltuu palvelualueille, mutta käyttö ainoastaan rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa, haastattelut myös tärkeitä	Sähköisen hakulomakkeen muokkaaminen ja sitä kautta palveluhalun ja -motivaation löytäminen	Rekrytointirobotti apuna hakemusten suuren määrän selvittämisessä, tätä seuraa aina hakijoiden haastattelut
<i>Sähköisen rekrytoinnin eri muodot</i>	Kaikilla kohdeorganisaatioilla on käytössä rekrytointisivusto omilla nettisivuilla, sekä kaikki käyttävät kolmannen osapuolen kaupallisia rekrytointisivustoja	Sähköisestä rekrytointijärjestelmästä saadaan tieto avoimista työpaikoista kaupallisille rekrytointisivustoille (mol.fi, oikotie.fi, monster.fi)	Sähköisen rekrytointijärjestelmän avulla luotu uusia sovelluksia helpottamaan prosessia: työvuorojen varaaminen järjestelmästä, videohakemukset, internetpohjaiset soveltuvuustestit
<i>Sosiaalinen media</i>	Sosiaalisen median käyttö on apuna lähinnä avoimien työpaikkojen ilmoittamisessa	Sosiaalista mediaa ei vielä käytetä suoraan työnhakijoiden löytämiseen	Facebook käytössä kesätyörekrytoinneissa ilmoituskanavana, LinkedIn käytössä asiantuntijahauissa
<i>Rekrytointiviestintä</i>	Työnhakijat saavat paljon paremmin viestiä rekrytointiprosessin etenemisestä kuin ennen	Sähköinen järjestelmä mahdollistaa massaviestien lähettämisen järjestelmän kautta	Ennen ollut haasteita rekrytointiviestinnän kanssa, ja sähköinen järjestelmä on helpottanut työnantajien työtä
<i>Hakemusten suuri määrä</i>	Työhakemuksia saapuu todella suuri määrä, mutta syynä ei voida pitää sähköisen järjestelmän käyttöönottoa	Suuresta määrästä selviäminen sen sijaan yksi sähköisen järjestelmän suurimmista eduista	Suuren määrän selvittämiseen käytetään apuna sähköisen rekrytointijärjestelmän rekrytointirobotti-ominaisuuksia
<i>Työntajien näkemyksiä työnhausta</i>	Osan mielestä sähköinen työnhaku on työnhakijalle työlästä ja aikaa vievää	VASTAKKAINASETTELU	Osan mielestä sähköinen rekrytointi on helpottanut työnhakijoiden työnhakua ja lisännyt sitä kautta saapuneiden hakemusten määrää
<i>Kustannukset</i>	Nopeuttanut prosesseja ja sitä kautta alentanut rekrytoinnin kustannuksia	Järjestelmien käyttömaksut suhteessa prosessien tehostumiseen: järjestelmien käyttö erittäin kannattavaa	Internetin rekrytointisivustot edullisempia kuin perinteiset rekrytoinnin muodot
<i>Järjestelmien kehittäminen</i>	Sähköistä työnhakulomaketta halutaan kehittää ja parantaa sen soveltuvuutta palvelualan työntekijöiden haussa	Sähköiseen hakuprosessin erilaisten testauksien lisääminen on tulevaisuuden tavoitteena	Synkronointi eri oppilaitosten sähköisten järjestelmien kanssa
<i>Passiiviset työnhakijat</i>	Pelkkä sähköisen järjestelmän olemassaolo ei riitä, tarvitaan panostusta lisää, ja erityisesti sosiaalisen median käyttöön	Passiivisia työnhakijoita tavoitetaan edelleen myös perinteisen rekrytoinnin avulla, mm. lehti-ilmoituksista	Yritysten asiakkaista toivotaan työntekijöitä, silloin omien internetsivujen rekrytointisivut nousevat esille
Pääteema	REKRYTOINTIROBOTIT		
<i>Esiseulonta</i>	Tarkkoja esiseulontakriteerejä ei käytetä	Haastatteluiden tärkeys korostui, ja rekrytointirobotti apuna vain ensimmäisen vaiheen lajittelussa	Esiseulonnan kriteereinä käytettiin mm. ikää (täysikäisyys vaatimuksena), koulutusta ja kielitaitoa
<i>Hakemusten lajittelu</i>	Eriyksen paljon käytetty ja tärkeimpänä pidetty ominaisuus	Hakemusten kategorisointi ja lajittelu rekrytointirobotin paras ominaisuus	Lajittelua voitiin suorittaa itse myös manuaalisesti, ja lajittelun jälkeen haut tehtiin taas robotin avulla
<i>Hakemusten tietokanta</i>	Yksi järjestelmän suurimmista eduista oli hakemusten tallentuminen tietokantaan myöhempää tarkastelua varten	Tietokantaan tallentumista verrattiin aikaisempaan sähköisen rekrytoinnin muotoon; hakemusten saapumiseen sähköpostilla	

6.3 Aineiston sisäinen vertailu

Tutkimuksen kohdeorganisaation ollessa neljä eri palvelualan työnantajaa on myös tapaututkimuksen kannalta olennaista vertailla tapauksien eroja ja yhteneväisyyksiä (Eriksson & Koistinen 2005; Hirsjärvi ym. 2005, 123–126). Yleisesti tutkimuksen tuloksista voidaan tulkita, että haastateltujen organisaatioiden välillä oli hyvin paljon samankaltaisuuksia liittyen sähköisen rekrytinnin omaksumiseen ja rekrytointirobottien käyttöön. Kaikkien neljän kohdeorganisaation mielestä sähköinen rekrytointi soveltuu hyvin myös palvelualoille, kunhan sitä käytetään vain rekrytinnin apuvälineenä, eikä sähköisen rekrytinnin ole tarkoitus kokonaan korvata muita rekrytointimenetelmiä, kuten työnhakijoiden haastatteluja. Kaikilla neljällä kohdeorganisaatiolla oli käytössään sekä omat rekrytointisivut yrityksen kotisivujen yhteydessä että apuna käytettiin myös kolmannen osapuolen kaupallisia rekrytointisivustoja. Lisäksi kaikkien haastateltavien mielestä sähköinen rekrytointi on alentanut rekrytinnin kustannuksia.

Suurimmat erot kohdeorganisaatioiden välillä näkyi työnantajien mielipiteissä siitä, onko sähköinen rekrytointi työnhakijoille helppoa vai ei (katso taulukko 4). Lisäksi eroja näkyi rekrytointirobotin käyttötavoissa. Koska tutkimuksen toisena ja merkittävänä pääteemana on rekrytointirobottien käyttö palvelualan rekrytointiprosesseissa, esitän kohdeyritysten erot seuraavaksi kaavion muodossa, josta näkyy rekrytointirobottien käyttö hieman eri toimialoittain jaoteltuna. Rekrytointirobottien käytön laajuus toimi kohdeorganisaatioiden suurimpana eroavaisuutena, joten organisaatiot on laitettu järjestykseen sen mukaan kuinka laajasti heillä on rekrytointirobottien ominaisuudet käytössä sähköisen rekrytointijärjestelmän yhteydessä. Vähäisin käyttö oli tutkimustulosten mukaan silloin, kun rekrytointirobottia käytettiin lähinnä hakemusten manuaaliseen kategorisointiin, ja sen jälkeen pystyttiin tekemään erilaisia hakuja hakemuskannasta. Seuraavana asteena oli jo esiseulontaa ensisijaisten työtehtävien mukaan. Monipuolisemmin rekrytointirobotin ominaisuuksia käytettiin silloin, kun käytössä oli hakemusten esiseulonta monilla eri kriteereillä, ja myös sen jälkeen tapahtuva lajitteleminen ja kategorisointi sekä hakemustietokannan monipuolinen hyödyntäminen. Kuviossa 11 kuvataan rekrytointirobotin käytön eri asteet kohdeorganisaatioiden toimialojen mukaisesti.



Kuvio 11 Rekrytointirobottien käyttö kohdeorganisaatioissa

Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaatioiden toimialojen välillä ei ole merkittävää eroa rekrytointirobotin käyttötarkoituksessa, eikä tutkimustuloksista saada johtopäätöstä siitä, missä tapauksessa tai toimialalla rekrytointirobotin käyttö olisi laajinta. Yllä olevan taulukon tavoitteena on havainnollistaa rekrytointirobottien käytön eri aspekteja, jotka tulivat esille tutkimuksen tuloksien analyysissä. On kuitenkin huomioitava, että sen avulla ei voida yleistää rekrytointirobottien käytön laajuutta.

Aineiston analyysi ja sisäinen vertailu on käsitelty Eisenhardtin (1989) tapaustutkimuksen teorianrakennusmallia mukaillen, jolloin tutkimustulokset sidottiin tässä luvussa kuusi vielä lopullisesti tutkimusaiheen aiempaan kirjallisuuteen. Lisäksi aineistoa on verrattu aiempaan kirjallisuuteen ja etsitty tutkimustulosten välisiä eroja ja yhteneväisyyksiä. Tavoitteena on vahvistaa tutkimuksen sisäistä validiteettia ja luoda tutkimuksen tuloksista analyysin avulla ehjä kokonaisuus. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut teorian testaaminen tai luominen, vaan käytännönläheinen lähestymistapa neljän eri tapauksen välillä, ei tutkimustuloksista voida tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä. Tutkimuksen aikana tuli kuitenkin minulle vahva usko siitä, että sähköisen rekrytoinnin käyttöön liittyy monia mahdollisesti yleistettäviä asioita, kuten sähköisen rekrytoinnin kustannustehokkuus, jolloin asiaa voisi lähestyä määrällisen tutkimuksen keinoin. Tästä lisää jatkotutkimuksen aiheiden yhteydessä.

7 LOPUKSI

7.1 Yhteenvedo ja johtopäätökset

Sähköinen rekrytointi on mullistanut yritysten rekrytointiprosessia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Ensimmäinen muoto sähköisestä rekrytoinnista otettiin käyttöön kun yritykset vastaanottivat työhakemuksia sähköpostilla, ja sen jälkeen loivat omille internetsivuilleen erilaisia portaaleja rekrytointia varten. Myös suomalaiset yritykset ovat suuressa määrin siirtyneet sähköiseen rekrytointiin, josta osoituksena on mm. Elinkeinoelämän Keskusliiton tekemät tutkimukset työnantajille erilaisten rekrytointikanavien käytöstä. Sähköinen rekrytointi on jo siinä vaiheessa, että se on hyvin tuttua sekä työnantajille että työnhakijoille. Sähköinen rekrytointi on laaja käsite, ja se sisältää useita eri osa-alueita. Yleisesti sähköinen rekrytointi jaetaan kahteen eri suuntaukseen, joista toinen sisältää yrityksen omien internetsivujen käyttämisen rekrytoinnissa ja toisessa vaihtoehdossa käytetään rekrytoinnin apuna kolmannen osapuolen kaupallisia rekrytointisivustoja. Usein näitä kahta käytetään kuitenkin rinnakkain, kuten myös tämän tutkimuksen tuloksista havaittiin.

Rekrytointirobotti terminä on sen sijaan melko uusi ja vielä osittain tuntematon. Kyseisellä termillä ei löydy tieteellistä kirjallisuutta, mutta aihetta käsitellään rekrytoinnin sähköiseen esiseulontaan liittyvissä julkaisuissa. Rekrytointirobotti on rekrytoinnin apuväline, joka on usein kiinteänä ominaisuutena sähköisessä rekrytointijärjestelmässä. Rekrytointirobotin tarkoituksena on auttaa rekrytoijaa esiseulomaan saapuneita työhakemuksia käyttämällä erilaisia avainsanahakuja tai muita kategorisoivia toimenpiteitä.

Kesätyöntekijöiden rekrytointi on palvelualan yrityksissä usein aikaa vievä ja haastava prosessi, koska saapuvia työhakemuksia tulee tuhansittain. Isoimmat yritykset ovatkin ottaneet käyttöön sähköisen rekrytointijärjestelmän, jonka avulla pystytään paremmin hoitamaan saapuneiden työhakemusten suuri määrä. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin aluksi palvelualojen rekrytoinnin erityispiirteisiin, joissa haasteena on erityisesti sähköisten prosessien avulla palveluhenkisen henkilöstön löytäminen. Palvelualan työtehtävissä on kansainvälisesti haasteena osaavan työvoiman löytäminen ja myös suomesta löytyy tutkimustuloksia siitä, että ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen on haasteellista ja näin ollen rekrytointiprosessit ovat palvelualan yrityksille strategisesti hyvin merkittäviä. Kesätyöntekijöiden rekrytoinnin erityishaasteena on vielä työnhakijoiden vähäinen työkokemus. Koska työnhakijan persoonallisuudella on suuri merkitys palvelualan työtehtävissä, oli tämän tutkimuksen tavoitteena selvittää sähköisten rekrytointityökalujen luomia mahdollisuuksia palvelualan rekrytointiprosesseihin ja työnantajien kokemuksia sähköisten rekrytointityökalujen käytöstä. Erityisenä tarkastelun kohteena oli rekrytointirobottien käyttö osana sähköisiä rekrytointijärjestelmiä. Tämän tut-

kimuksen tavoitteita ja tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymyksiensä avulla:

- Minkälaisia mahdollisuuksia sähköisen rekrytoinnin prosesseilla on palvelualojen työnantajille?
- Millä tavoin rekrytointirobotteja käytetään sähköisen rekrytoinnin prosesseissa apuna?
- Miten palvelualojen työnantajat kokevat rekrytointirobottien käytön sähköisen rekrytoinnin prosesseissa?

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen aloitettiin kirjallisuuskatsauksella, jonka tavoitteena oli selvittää sekä palvelualojen rekrytointiprosessien erityispiirteitä että sähköisen rekrytoinnin syntymistä ja teoriataustaa. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena havaitsin, että sähköistä rekrytointia on tutkittu myös tieteellisesti hyvin kattavasti ja monella eri tutkimusmenetelmällä, mutta suurin osa tutkimuksesta oli tehty työnhakijan näkökulmasta. Lisäksi tuli esille, että rekrytointiroboteista ei vielä löydy kovinkaan paljon tutkimustuloksia, vaan niitä oli lähinnä käsitelty julkaisuissa osana sähköisten rekrytointijärjestelmien käyttöä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella rakennettiin empiirisen aineiston teemahaastattelujen haastattelurunko, joka noudatteli asiasta löytynyttä teoreettista aineistoa. Empiirisen aineiston tavoitteena oli löytää käytännönläheisiä vastauksia sekä sähköisistä rekrytointiprosesseista että rekrytointiroboteista osana sähköisiä rekrytointijärjestelmiä. Aineiston keräsin tapaustutkimuksen metodilla, ja otin tarkasteluun neljä suurta palvelualan työnantajaa Suomessa, joihin kaikkiin hakee vuosittain useita satoja työnhakijoita kesätöihin ja lisäksi kaikilla kohdeorganisaatioilla oli käytössään sähköinen rekrytointijärjestelmä.

Tutkimuksen lähtökohtana oli analysoida empiirisen aineiston tuloksia suhteessa aiheesta olemassa olevaan kirjallisuuteen. Laadullisen tutkimusaineiston avulla pyrittiin neljän eri tapauksen avulla tutkimaan suomalaisten palvelualojen työnantajien kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa käyttämiä sähköisiä rekrytointimenetelmiä sekä vertaamaan niitä aiheen teoreettisen taustaan. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin helmikuussa 2014. Aineistoa käsitelin ja analysoin litteroinnin ja tarkan tutustumisen kautta siirtyen aineiston teemoitteluun ja toistuvien havaintojen löytämiseen sekä eroavaisuuksien havaitsemiseen. Aineiston analyysissä käytin teoriasidonnaista lähestymistapaa ja tutkimustulokset nivottiin yhteen aiemman kirjallisuuden kanssa. Empiirisestä aineistosta nousi esiin myös teoriaan tutustumisen jälkeen uusia mielenkiintoisia aihepiirejä, joista empiirisen aineiston keräämisen jälkeen hain vielä lisää kirjallisuutta ja lisäksi tutkimukseen vielä tässä kohtaa muutamia uusia aihealueita.

Aiheeseen liittyvän, ja erityisesti rekrytointirobottien, teoreettisen viitekehyksen niukkuus heijastui tutkimuksen rakenteeseen. Tutkimusraportin lopullinen rakenne muodostui pääosin empiirisestä aineistosta nousseiden teemojen mukaisesti. Teemat edustavat sellaisia aihepiirejä, jotka näin sähköisen rekrytoinnin tärkeimmiksi elemen-

teiksi erityisesti liittyen palvelualojen kesätyöntekijöiden rekrytointiin. Tutkimuksen aineiston keräämisestä, analyysimenetelmistä ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuvattiin jo ennen tutkimusaiheeseen siirtymistä, sillä raportin rakenteessa on ollut tavoitteena ensimmäisestä teoriakappaleesta alkaen teorian ja empiirisen aineiston vuoropuhelu.

Ensimmäiset ja tutkimuksen kannalta tärkeimmät empiiriset havainnot olivat, että rekrytointiprosessit ovat sähköistymisen myötä nopeutuneet huomattavasti sekä sähköinen rekrytointijärjestelmä on tehokas erityisesti hakemusten suuren määrän käsittelyssä. Hakemusten suuri määrä oli kaikkia kohdeorganisaatioita yhdistävä tekijä, jolloin yhteneväinen mielipide prosessien nopeutumisesta ja tehostumisesta nostaa tutkimustulosten luotettavuutta. Palvelualojen rekrytoinnin erityispiirteiden huomiointi nousi myös esiin tutkimustuloksissa tapausten yhteneväisen mielipiteen kautta. Oli selvää, että sähköinen rekrytointijärjestelmä toimii vain apuna esiseulonnan ensimmäisissä vaiheissa ja rekrytoinnin menestyksekkäs hoitaminen vaatii aina myös työnhakijoiden tapaamisen henkilökohtaisesti eli työhaastattelut. Rekrytointirobotti terminä oli myös kohdeorganisaatioille uusi ja sen merkitys osittain epäselvä. Kun selvitettiin, että termillä tarkoitetaan sähköistä esiseulontaa, tuli tutkimustuloksissa selville, että esiseulontaa voidaan järjestelmän avulla tehdä. Kuitenkin tuloksista kävi ilmi, että esiseulontaa ei tehdä tarkoin kriteerein, vaan yleisesti käytetyimpiä esiseulonnan hakuja oli ensisijainen työtehtävä, koulutustausta, ikä ja kielitaito. Empiirisessä aineistossa rekrytointirobottien tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi sen avulla hakemusten lajittelu sähköisessä järjestelmässä. Tämä tulos oli teoreettiseen viitekehukseen verrattuna hieman yllättävä, sillä rekrytointiroboteista löytyvä kirjallisuus painottui avainsanahakuun ja lajittelemista ei oltu käsitelty.

Sähköinen rekrytointi nähdään soveltuvan palvelualoille siinä missä muillekin aloille, sillä sähköinen rekrytointi on jo yleisesti hyvin tunnettu rekrytoinnin menetelmä. Tutkimustuloksista todettiin, että sähköisiä hakulomakkeita pystytään muokkaamaan niin, että niillä saadaan paremmin selville työnhakijoiden palvelualltiutta ja muita työhön vaadittavia ominaisuuksia. Rekrytointirobotit toimivat prosessin ensimmäisissä vaiheissa suurena apuna satojen työhakemusten käsittelyssä, mutta rekrytointiprosessiin sisällytetään aina myös työnhakijoiden haastattelut ennen lopullisen rekrytointipäätöksen tekemistä. Tutkimuksessa selvitettiin myös sähköisen rekrytoinnin eri muotoja, joista tärkeimmäksi havainnoksi nousi eri muotojen tehokas käyttö. Kohdeorganisaatioilla oli käytössä omilla internetsivuilla sijaitseva rekrytointisivusto, sekä apuna käytettiin myös kolmannen osapuolen kaupallisia rekrytointisivustoja, kuten oikotie.fi ja monster.fi. Sähköinen rekrytointi voidaan ajatella olevan myös yksi valittavana olevista erilaisista rekrytointikanavista, jolloin asiaan liittyen käsiteltiin myös eri kanavien valintaa ja sosiaalisen median vaikutusta rekrytointiprosesseihin. Sosiaalisen median käyttö noudatti kohdeorganisaatioiden näkemysten osalta myös aiheen teoreettista viite-

kehystä, ja tuloksista kävi ilmi, että sosiaalisen median vaikutus ja merkitys kasvaa koko ajan, mutta sen käyttöä ainoana rekryointikanavana ei vielä ole omaksuttu.

Tutkimuksen edetessä rekryointirobottien käsittely nousi empiirisen aineiston myötä enemmän esille. Aiheesta hain lisätietoa tieteellisten julkaisujen ja haastatteluaineiston lisäksi myös tuoreimmasta alan uutisoinnista ja sähköisiä rekryointijärjestelmiä markkinoivien yritysten internetsivuilta. Aiheesta löytynyt lisäaineisto vahvisti rekryointirobottien asemaa tutkimuksessa ja se nousi toiseksi tutkimuksen pääteemoista (ensimmäisen pääteeman ollessa yleisesti sähköinen rekryointi ja siihen liittyvät osa-alueet). Suurten hakemusmäärien käsittely on työllistävää ja tästä syystä sähköisten esiseulon-tatyökalujen käyttö tehostaa rekryointiprosessia. Yleisesti rekryointirobottien vaarana pidetään sitä, että hyviä hakijoita karsiutuu esiseulonnan yhteydessä. Tässä tutkimuksessa tätä ei kuitenkaan pidetty suurena riskinä, sillä avainsanahaku osoittautui melko vähän käytetyksi menetelmäksi ja kohdeorganisaatioissa painotettiin sitä, että kaikki saapuneet hakemukset luetaan kuitenkin läpi. Kohdeorganisaatioiden ja muiden palvelualan esimerkkien mukaisesti järjestelmän avulla seulotaan pääasiassa sen mukaan, minkä ensisijaisen kesätyötehtävän työnhakija on valinnut. Isoissa organisaatioissa jo tämä prosessi nopeuttaa ja tehostaa prosessia merkittävästi, jolloin hakemukset ohjautuvat eri kansioihin ja sen mukaan niiden käsittelemisen voi aloittaa esimerkiksi kunkin työtehtävän vastuuhenkilö ja päällekkäinen työ vähenee. Rekryointirobottien käyttö on aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella kasvokkain tapahtuvien työhaastattelujen tukena, ei niiden korvaavina menetelminä. Tätä voidaan pitää tutkimuksen merkittävämpänä tuloksena liittyen rekryointirobottien käyttöön palvelualan kesätyöntekijöiden rekryoinnissa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että sähköinen rekryointi on yleistynyt nopeasti viimeisten vuosien aikana, ja tulevaisuudessa suuntana on sen yleistyminen ja perinteisten rekryointimenetelmien poistuminen. Sähköisen rekryoinnin avulla pystytään tavoittamaan myös passiivisia työnhakijoita tehokkaammin ja rekryointi on siirtymässä osittain myös sosiaaliseen mediaan. Kokonaisuutena tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palvelualojen rekryointiprosessit ovat muuttuneet positiivisesti sähköisen rekryoinnin myötä ja suuren hakijamäärän käsittely tehostunut. Tehostumiseen vaikuttaa erityisesti rekryointirobottien käyttö osana sähköistä rekryointijärjestelmää. Rekryointijärjestelmät tulevat kehittymään ja niihin saadaan sisällytettyä mitä erilaisimpia ominaisuuksia helpottamaan rekryointiprosessia. Palvelualan työntajien näkökulmasta sähköistä rekryointia pidetään tehokkaana keinona myös kesätyöntekijöiden rekryoinnissa ja paluuta perinteiseen menetelmiin pidetään epätodennäköisenä.

Tutkimuskohteina sähköinen rekryointi ja rekryointirobotit olivat erittäin mielenkiintoisia kohteita. Sähköisen rekryoinnin nopea yleistyminen ja rekryointirobotin syntyminen loivat pohjan aiheen tutkimukselle, ja tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen käsitys kyseisten termien merkityksestä työntajien näkökulmasta. Tut-

kielmassa tuli esille paljon tietoa sähköisen rekrytinnin eri osa-alueista ja rekrytinti-robottien käytöstä sekä kohdeorganisaatioiden kokemuksista molemmista tutkimuksen pääteemoista. Tutkimusprosessin aikana tuli esille useita eri aihealueita jatkotutkimukselle, joista kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

7.2 Jatkotutkimuksen aiheet

Tutkielman raportoinnin aikana nousi esille aiheita myös jatkotutkimukselle. Käytännöllisintä olisi lähestyä tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa myös kvantitatiivisin menetelmin. Tässä tutkimuksessa esille tulleet tulokset noudattivat kohdeorganisaatioiden ja neljän eri tapauksen tutkimisen kautta hyvin samankaltaista kaavaa, jolloin tutkimustulosten laajempi yleistäminen voisi olla mahdollista kvantitatiivisin menetelmin. Laajemmalla tutkimusotoksella suomalaisista palvelualan yrityksistä ja kesätyöntekijöiden rekrytinnissa saisi tutkimustuloksia yleistettyä ja samalla esille tulisi laajempi näkemys asiasta.

Rekrytintirobotteihin liittyvässä kirjallisuudessa mainittiin myös mahdollisuus esiseulonnan mukanaan tuomaan työnhakijoiden syrjintään. Teoreettisen kirjallisuuden mukaan työnantajien tulisi käyttää sähköisiä rekrytintityökaluja varoen, ja ottaa huomioon sähköisen esiseulonnan mukanaan tuomat syrjintäongelmat. Rekrytintirobotteja voisi tutkia myös ottamalla näkökulmaksi aiheeseen liittyvät eettiset ongelmat. Jo nyt aiheesta on keskusteltu myös Suomessa paljon ammattiliitoissa ja ehdotettu ratkaisuksi anonymia työnhakua, jolloin sähköisesti saapuneiden työhakemusten henkilötiedot peitetään ja huomioon otetaan ainoastaan haettavan työtehtävä kannalta oleelliset asiat. Anonyymien työnhaun tutkiminen olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe rekrytintirobotteihin liittyen.

Tutkimuksen aikana empiirisessä aineistossa tuli esille työnantajien käsityksiä myös siitä, mitä työnhakijat ajattelevat sähköisistä rekrytintiprosesseista. Aihetta on tutkittu jo tieteellisissä julkaisuissa, mutta aiheen käsittely Suomen työmarkkinoiden osalta olisi mielenkiintoista. Erityisen ajankohtaiseksi aiheen tekee myös tässä tutkimuksessa aiheesta saatu kaksi vastakkaista näkökulmaa. Aihetta voisi lähestyä esimerkiksi tutkimaan työnhakijoiden mielipiteitä sähköisen työnhakulomakkeen täyttämisestä verrattuna perinteisen työhakemuksen kirjoittamiseen.

Tulevaisuudessa teknologian kehittymisen myötä myös sähköiset rekrytintijärjestelmät tulevat saamaan yhä moninaisempia ominaisuuksia, joiden tutkiminen rekrytintiprosessien muutoksiin liittyen toisi uusia näkökulmia sähköiseen rekrytintiin. Sähköisen rekrytinnin tutkiminen on ollut tähän asti pääasiassa sen eri muotojen tutkimista, jolloin itse järjestelmien mukanaan tuomien ominaisuuksien tutkiminen toisi aivan uuden näkökulman tutkimukselle. Sovellusten määrän lisääntymistä voidaan pitää erittäin

todennäköisenä ja nopeasti kehittyvänä alana, jonka tutkiminen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta toisi uutta ja tärkeää tietoa rekrytoinnin tutkimukselle.

LÄHTEET

- Adler, Lou (2010) *The job-seeking status of the fully-employed*. <<http://www.scribd.com/doc/61589788/LinkedIn-Hiring-Survey-Whitepaper-Dec-2010>>, haettu 13.2.2014
- Ahtiainen, Milla (2007) *Internet recruitment and employer branding on the company internet recruitment site*. Pro Gradu-tutkielma, Turun Kauppakorkeakoulu, Turku.
- Allen, David G. – Mahto, Raj V. – Otondo, Robert F. (2007) Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, 1696-1708.
- Alonso, Abel Duarte – O'Neill, Martin A. (2011) What defines the “ideal” hospitality employee? A college town case. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 12, No. 1, 73-93.
- Amin Mohamed, A. – Orife, John N. – Wibowo, Kustim (2002) The legality of key word search as a personnel selection tool. *Employee Relations*, Vol. 24, No. 5, 516-522.
- Barber, Alison E. (1998) *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barber, Linda (2006) e-Recruitment developments. Institute for employment studies. <<http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp63.pdf>>, haettu 27.2.2014.
- Bingham, Brad – Ilg, Sherrie – Davidson, Neil (2002) Great candidates fast: On-line job application and electronic processing. Washington State's new internet application system. *Public Personnel Management*, Vol. 31, No. 1, 53-64.
- Boehle, Sarah (2000) Online recruiting. *Training*, Vol. 37, No. 5, 66-74.
- Boella, Michael – Goss-Turner, Steven (2005) *Human Resource Management in the Hospitality Industry. An introductory guide*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, Englanti.
- Bondarouk, Tanya – Olivas-Lujan, Miguel R. (2013) Social media and human resource management: It takes two to tango. *Social Media in Human Resources Management (Advanced Series in Management)*, Vol 12, xi-xv.
- Breaugh, J. (2008) Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, vol. 18, No. 3, 103-118.
- Breaugh, J. – Starke M. (2000) Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, vol.26, No. 3, 405-434.

- Brown, David (2004) Unwanted online jobseekers swamp HR staff. *Canadian HR Reporter*, Vol. 17, No. 7, 5-6.
- Bunting, Sandra (2005) *The Interviewer's handbook, Successful interviewing techniques for the workplace*. Kogan Page Limited, Lontoo, Englanti.
- Cappelli, Peter (2001) Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, 139-146.
- Carless, S.A (2007) Graduate recruitment and selection in Australia. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 15, No. 2, 153-166.
- Chan, Sow Hup – Kuok, Oi Mei (2011) A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 10, No. 4, 421-441.
- Chanda A. – Bansal, T. – Chanda, A. (2010) Strategic integration of recruitment practices and its impact on performance in Indian enterprises. *Research & Practice in Human Resource Management*, Vol. 18, No. 1, 1-15.
- Chapman, D. – Webster, J. (2003) The use of technologies in recruiting, screening and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11, No. 2/3, 113-120.
- Cober, Richard T. – Brown, Douglas J. – Blumental, Alana J. – Doverspike, Dennis – Levy, Paul (2000) The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave. *Public Personnel Management*, Vol. 29, No. 4, 479-496.
- Cober, Richard T. – Brown, Douglas J. – Keeping, Lisa M. – Levy, Paul E. (2004) Recruitment on the net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction? *Journal of Management*, Vol. 30, 623-646.
- Cottell, Colin (2010) Global report stirs debate over future of recruitment. *Recruiter*, September, 5-5.
- Dhamija, Pavitra (2012) E-recruitment: a roadmap towards e-human resource management. *International Refereed Research Journal*, Vol. 3, No: 3. 33-40
- Di Mascio, Rita (2010) The service models of frontline employees. *Journal of Marketing*, Vol. 74, 63-80.
- Dysart, Joe (2006) New directions in internet recruiting. *Contractor Magazine*, July 2006, 33-36.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532-550.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2010) *Nostetta liiketoimintaan osaavilla ihmisillä, EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2010*. Elinkeinoelämän keskusliiton raportti henkilöstö- ja koulutustiedustelun tuloksista, Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki.

- Elinkeinoelämän keskusliitto (2005) *Rekrytointikanavat ja rekrytointivaikeudet EK:n jäsenyrityksissä*. Elinkeinoelämän keskusliiton raportti työvoimatiedustelun tuloksista, Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki.
- Elkington, Tim (2005) The changing world of online recruitment. *Personnel Today*, March, 4-5.
- Ensher, Ellen A. – Nielson, Troy R. – Grant-Vallone, Elisa (2002) Tales from the hiring line: Effects of the internet and technology on HR processes. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 3, 224-244.
- Eriksson, Päivi – Koistinen, Katri (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. Lontoo, Englanti.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Feldman, Daniel C. – Klaas, Brian S. (2002) Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting. *Human Resource Management*, Vol. 41, 175-192.
- Fischer, Eileen – Reuber, Rebecca A. (2011) Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior? *Journal of Business venturing*, Vol. 26, No. 1, 1-18.
- Fister, Sarah (1999) Online recruiting: Good, fast and cheap? *Training*, Vol. 36, No. 5, 26-28.
- Galanaki, Eleanna (2002) The decision to recruit online: a descriptive study. *Career Development International*, Vol. 7, No. 4, 243-251.
- Gunderson Hunt, Kristin (2010) Finders keepers: Social media strategies help find top talent. *Journal of Property Management*, Vol. 75, No. 6, 36-40.
- Haavisto, Harri (2011) *Työntekijöiden rekrytointi sosiaalisen median avulla – Case: Tilapäiset työntekijät ja henkilöstövuokrausyritykset*. Pro Gradu-tutkielma, Turun Kauppakorkeakoulu, Turku.
- Hadomi, O. – Rafaeli, A. – Simons, T. (2005) Recruiting through advertising or employee referrals: costs, yields, and the effect of geographic focus. *European Journal of work and organizational psychology*, Vol. 14, No. 4, 355-366.
- Hihnala, Hanna – Lähdeniemi, Tuomo (2013) *Henkilöstöjohton ryhmä – Henry ry. HR Barometri 2013*. Yhteenvetoraportti 16.4.2013. Fountain Park.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.

- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2001) Tutki ja kirjoita. 7.p. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2005) Tutki ja kirjoita. 11. p. Tammi, Helsinki.
- Hogler, Raymond L. – Henle, Christine – Bemus, Carol (1998) Internet recruiting and employment discrimination: a legal perspective. *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 2, 149-164.
- Holopainen, Maiju (2012) *Muutoksia rekryointialalla tulevaisuudessa*. Opinnäytetyö, Palvelujen tuottaminen ja johtaminen, Laurea-ammattikorkeakoulu, Espoo.
- Hs.fi (2008) Jo yli 200 työpaikkailmoituksessa on rikottu lakia tänä vuonna. <<http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Jo+yli+200+ty%C3%B6paikkailmoitukses-sa+on+rikottu+lakia+t%C3%A4n%C3%A4+vuonna/1135239049289>>, haettu 26.2.2014.
- Huang, Hen-Yi – Pan, Chan – Hsieh, Yung-Ming (2012) Factors influencing the user behaviour intention of online recruitment websites. *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 1, No. 9, 107-126.
- Huselid, M. (2011) Celebrating 50 years: Looking back and looking forward: 50 years of Human resource management. *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 3, 309-312.
- Junnila, Kirsi – Honkaniemi, Laura (2010) *Organisaatioiden rekryointikäytännöt*. Kyselytulokset syksyiltä 2009, yhteenveto Työterveyslaitos ja HENRY ry. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kanter, Rosabeth Moss (1983) *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kar, Ashutosh – Bhattacharya, Siddhartha (2009) E-recruitment and customer satisfaction: An empirical study in and around Kolkata. *The Icfaiian Journal of Management Research*, Vol. 8, No. 2, 35-54.
- Kauhanen, Juhani (2009) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Kauppalehti.fi (2014) Facebook profiilisi voi tuoda seuraavan työpaikan <<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/facebook-profiilisi+voi+tuoda+seuraavan+tyopaikan/201401600627>>, haettu 13.2.2014
- Kietzmann, Jan H. – Hermkens, Kristopher – McCarthy, Ian P. – Silvestre, Bruno S. (2011) Social Media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, Vol. 54, No. 3, 241-251.
- Kinder, Tony (2000) The use of the Internet in recruitment – case studies from West Lothian, Scotland. *Technovation*, Vol. 20, No. 9, 461-475.

- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Jyväskylä.
- Kotlyar, Igor – Karakowsky, Len (2002) If recruitment means building trust, where does technology fit in? *Canadian HR Reporter*. Vol. 15, No. 17, 21.
- Kuntarekry.fi (2014) Kuntarekry – huippu homma! <<http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/Ajankohtaista/Arkisto/Sivut/Kuntarekry-huippu-homma!.aspx>>, haettu 19.2.2014
- Kwok, Linchi – Adams, Charlie R. – Price, Margaret A. (2011) Factors influencing hospitality recruiters hiring decisions in college recruiting. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 10, No. 4, 372-399.
- Laura.fi (2014) Tuotetietoja <<http://laura.fi/tuotetietoja/>>, haettu 4.3.2014
- Lee, In (2005) The evolution of e-recruiting: A content analysis of Fortune 100 career web sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 3, No. 3, 57-68.
- Markkanen, Mikko (2005) *Henkilöstön hallinta sähköistyy*. WSOY - Kirjapainoyksikkö, Juva.
- Mediakarjala.fi (2012) Media Karjalan rekrytointikanavaksi välittäjä.fi, <<http://www.mediakarjala.fi/current.php?id=882>>, haettu 19.2.2014.
- Monster.com (2013) Who we are <<http://www.about-monster.com/content/who-we-are>>, haettu 22.11.2013.
- Moody, J. – Stewart, B. – Bolt-Lee, C. (2002) Showcasing the skilled business graduate: Expanding the tool kit. *Business Communication Quarterly*, Vol. 65, No. 1, 21-36.
- Mooney, John (2002) Pre-Employment testing on the Internet. *Public Personnel Management*, Vol. 31, No. 1, 41-47.
- Moralis, Mike (2002) Web-based recruitment gaining power through standardization, *Canadian HR Reporter*, Vol. 15, No. 10, 9.
- Muumimaaailma Oy (2014) Kesätyö. Infopaketti 2014. <<https://muumimaaailma.haahtela.fi/www/registration/registration.aspx>>, haettu 3.2.2014.
- Newell Brown, Jane – Swain, Ann (2009) *The professional recruiter's handbook – Delivering excellence in recruitment practice*. Kogan Page Limited, Lontoo.
- Olivas-Lujan, Miguel R. – Ramirez, Jacobo– Zapata-Cantu, Laura (2007) e-HRM in Mexico: Adapting innovations for global competitiveness. *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 5, 418-434.
- Panayotopoulou, Leda – Vakola, Maria – Galanaki, Eleanna (2007) E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. *Personnel Review*, Vol. 36, No. 2, 277-294.

- Parry, Emma – Olivas-Lujan, Miguel R. (2011) *Drivers of the Adoption of Online Recruitment – An analysis using Innovation Attributes from Diffusion of Innovation Theory*. *Electronic HRM in Theory and Practice*, 159-174.
- Parry, Emma – Wilson, Hugh (2009) Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, Vol. 38, No. 6, 655-673.
- Penttilä, Antti (2000) *Internet-rekrytointi yritysten ja yksityishenkilöiden näkökulmasta*. Pro Gradu -tutkielma, Helsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Periatt, Jeffery A. – Chakrabarty, Subhra – Lemay, Stephen A. (2007) Using personality traits to select customer-oriented logistics personnel. *Transportation Journal*, Winter, 22-37.
- Peuhkuri, Timo (2005) *Tapaustutkimuksen valinnat*. Teoksessa Räsänen Pekka, Anttula Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.): Tutkimusmenetelmien pyörteessä. WS Bookwell, Juva.
- Ployhart, Robert E. (2006) Staffing in the 21st Century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, 868-897.
- Puck, Jonas F. – Rygl, David – Exter, Andreas – Holtbrügge, Dirk (2004) Kulturelle Einflüsse auf internetbasierte HR-Managementtechniken. Verliert die nationale Kultur an Bedeutung? *Zeitschrift*, Vol, 18, No. 1, 24-38.
- Recruitment goes virtual: Use web-based technology intelligently for best results in recruitment. (2013) *Human Resource Management International Digest*, Vol. 21, No. 3, 19-21.
- Reingold, Jennifer – Baig, Edward C. – Armstrong, Larry – Zellner, Wendy (1999) Headhunting 2000; Upstarts, the Net, and Fussier Clients Are Altering the Rules. *Business Week*, No. 3629, 74.
- Rice, Jonathan (2013) The future of recruitment. *Human Resources Magazine*, Vol, 17, No. 5, 4-6.
- Rogers, Everett M. (1995) *Diffusion of innovations*, 4th Edition, The Free Press, New York, NY.
- Rozelle, Amy L. – Landis, Ronald S. (2002) An examination of the relationships between use of the internet as a recruitment source and student attitudes. *Computers in Human Behavior*, Vol. 18, No. 5, 593-604.
- Saima.fi (2014) Saima rekry <<http://saima.fi/saimahr/rekrytointi>>, haettu 4.3.2014
- Sangeetha, K. (2010) Effective recruitment: a framework. *IUP Journal of Business Strategy*, Vol. 7, No. 1, 93-107.
- Shikari, Arva (2011) The future of recruiting. *Human Capital*, Vol.15, No.3, 30-36.
- Sisodia, Sonal – Chowdhary, Nimit (2012) Use of illustrations in recruitment advertising by service companies. *Journal of Services Research*, Vol. 12, No. 2, 81-109

- Smith, Alan D. – Rupp, William T. (2004) Managerial challenges of e-recruiting: extending the life cycle of new economy employees. *Online Information review*, Vol. 28, No. 1, 61-74.
- Spence, Barry (2009) How to filter job applications. *People Management*, 12 March 2009, 45.
- Stake, Robert E. (1995) *The art of case study research: perspectives on practice*. Sage. Thousand Oaks, California, Yhdysvallat.
- Stroh, L.K – Treehuboff, D. (2003) Outsourcing HR functions: When – and when not – to go outside. *Journal of Leadership & Organizational studies*, Vol.10, No. 1, 19-28.
- Särkänniemi.fi (2014) Haluatko tehdä työtä huvia vuoksi? <<http://www.sarkanniemi.fi/fi/sarkanniemi-yrityksena/kesatyopaikat>>, haettu 3.3.2014.
- Tippins, Nancy T. – Beaty, James – Drasgow, Fritz – Gibson, Wade M. – Pearlman, Kenneth – Segall, Daniel O. – Shepherd, William (2006) Unproctored Internet testing in employment settings. *Personnel Psychology*, Vol. 46, 189-225.
- Thomas, Steven L. – Ray, Katherine (2000) Recruiting and the web: High-tech hiring. *Business Horizons*, Vol. 43, No. 3, 43-52.
- Toivonen, Sanna – Tuomisalo, Sini (2007) *Sähköinen rekrytointi haastaa perinteisemmät rekrytointimenetelmät. Case: Rauman kaupunki*. Opinnäytetyö. Satakunnan Ammattikorkeakoulu, Rauma.
- Turun Sanomat (2013) *Työhakemuksesi saattaa käsitellä robotti*. Turun Sanomat 23.4.2013, sivu 12.
- Uranus.fi (2013) Hyödynnä eri rekrytointikanavat – monikanavaimoittelulla rekrytoinnin edelläkävijäksi. <<http://rekrytointi.uranus.fi/rekrytointikanavat/>>, haettu 19.2.2014
- Viitala, Riitta (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki
- Viitala, Riitta (2007) *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Wang, J. – Kleiner, B.H. (2004) Effective employment screening practices. *Management Research News*, Vol. 27, No. 4, 99-107.
- Washingtonpost.fi (2014) Marriot International brings job application process to smartphones and tablets, <http://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/marriott-international-brings-job-application-process-to-smartphones-and-tablets/2014/01/25/5cb8ed22-83a4-11e3-bbe5-6a2a3141e3a9_story.html>, haettu 13.2.2014.

- Wells, Susan J. (2003) Slow Times for Executive Recruiting. *HR Magazine*, Vol.48, No. 4, 60-68.
- Wikipedia.fi (2014a) QR-koodi. <<http://fi.wikipedia.org/wiki/QR-koodi>>, haettu 19.2.2014.
- Wikipedia.fi (2014b) Y-sukupuoli. <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Y-sukupuoli>>, haettu 13.2.2014
- Wildes, V.J (2007) Attracting and retaining food servers: how internal service quality moderates occupational stigma. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, 4-19.
- Yoon Kin Tong, David – Sivanand, C.N (2005) E-recruitment service providers review. International and Malaysian. *Employee Relations*, Vol. 27, No. 1, 103-117.
- Zaltman, Gerald (1973) *Innovations and organizations*. London:Wiley.
- Zeithaml, V.A – Bitner, M.J (2006) *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. 11th reprint, New Delhi, Tata Mc Graw- Hill Publishing Company Ltd.
- Österberg, Maritta (2005) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Edita Prima,Oy, Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelukysymykset

TAUSTAKYSYMYKSET

- Vastaaajien työtehtävät ja työtausta
- yrityksen toimiala
- yrityksen henkilöstömäärä, kokonaisuudessa / sesonkina?

SÄHKÖINEN REKRYTOINTI

1. Onko yrityksessänne käytössä sähköinen rekrytointijärjestelmä, millainen? kuka yrityksessänne käyttää järjestelmää?
2. Miten sähköinen rekrytointi on muuttanut yrityksen rekrytointiprosesseja? onko rutiininomainen työ vähentynyt? onko työ nopeutunut / hidastunut?
3. Mitä eri sähköisen rekrytinnin muotoja yrityksessänne käytetään? työpaikkailmoitukset yrityksen internetsivulla? onko omia internetsivujanne muokattu työnhakijoita houkutteleviksi? sosiaalinen media muut mediasivustot, kaupalliset rekrytointialustat (monster.com yms)
4. Miten olette työnantajana sopeutuneet sähköiseen rekrytointiin?
5. Onko sähköinen rekrytointi ollut kustannustehokasta?
6. Miten järjestelmän avulla hoidetaan työhakemusten suuri määrä?
7. Onko järjestelmä parantanut /huonontanut hakemusten laatua?
8. Miten sähköinen rekrytointi mielestänne soveltuu palvelualoille?
9. Miten suhtaudutte passiivisiin työnhakijoihin (vahingossa ilmoitukseen törmäävät)?
10. Vaikuttaako sähköinen rekrytointi hakemusten maantieteelliseen laajentumiseen?
11. Miten sähköinen rekrytointi vaikuttaa yrityksen imagoon?
12. Millä tavoin sähköinen rekrytointi auttaa / haittaa mielikuvien luomisessa ("imago unelmatyöstä")
13. Onko sähköinen rekrytointi muuttanut henkilöstöosastonne resursseja?
14. Tunnnetteko tarvitsevanne lisää panostusta sähköiseen rekrytointiin?

TYÖNHAKUPROSESSI

15. Vastataanko kaikille työnhakijoille?
16. automaattisesti vai henkilökohtaisesti?
17. Kertokaa yleisesti työnhakuprosessista

REKRYTOINTIROBOTIT

18. Onko yrityksessänne käytössä rekrytointirobotti, eli automaattinen työhakemusten esiseulonta?
19. Miten se on muuttanut rekrytointiprosesseja?
20. Tuntuuko siltä, että rekrytointirobotin avulla löydetään oikeat henkilöt, vai jättääkö se hyviä hakijoita ulkopuolelle?
21. Miten määrittelette järjestelmään avainsanoja?
22. Mitkä useimmin merkitsevät hauissa eniten? hakemus, haastattelut, koulustausta, referenssit, työkokemus?

MUUT

23. Minkälaisia muutoksia näette sähköisessä rekrytoinnissa vielä tulevaisuudessa tapahtuvan?
24. Vapaa sana aiheesta