

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Sanna Toivonen  
Sini Tuomisalo

SÄHKÖINEN REKRYTOINTI HAASTAA  
PERINTEISEMMÄT REKRYTOINTIMENETELMÄT  
CASE: RAUMAN KAUPUNKI

Liiketalouden koulutusohjelma  
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen -suuntautumisvaihtoehto

2007

## TIIVISTELMÄ

### SÄHKÖINEN REKRYTOINTI HAASTAA PERINTEISEMMÄT REKRYTOINTIMENETELMÄT

CASE: RAUMAN KAUPUNKI

Sanna Toivonen

Sini Tuomisalo

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden Rauman yksikkö

Satamakatu 26, 26100 RAUMA

Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen

Toukokuu 2007

Eila Heinonen

Sivumäärä: 68

---

Avainsanat: sähköinen rekrytointi, rekrytointi, rekrytointijärjestelmä, LAURA -järjestelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin sekä hakijoiden että työnantajien kokemuksia sähköisestä rekrytoinnista. Kohdeorganisaationa tutkimuksessa oli Rauman kaupunki ja sen kesätyöntekijät. Tutkittu sähköinen rekrytointijärjestelmä oli Uranus Konsultointi Oy:n tuottama LAURA -rekrytointijärjestelmä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten Rauman kaupungin kesätyöntekijät ja rekrytoijat ovat ottaneet vastaan tämän uuden yleistymässä olevan rekrytointimuodon, sähköisen rekrytoinnin. Tarkoituksena oli myös tulosten perusteella laatia kehittämissuhteita LAURA -järjestelmää käyttäville tahoille.

Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltiin rekrytointiprosessi yleisellä tasolla sekä esiteltiin tarkemmin tavallisimpia rekrytointikanavia. Lisäksi syvennyttiin sähköiseen rekrytointiin sekä sähköisiin rekrytointijärjestelmiin.

Empiirisessä osassa tutkimusaineisto kerättiin niin, että Rauman kaupungin kesätyöntekijät vastasivat kvantitatiiviseen kyselyyn. Tämän lisäksi Rauman kaupungin osastojen rekrytoinneista vastaavat henkilöt osallistuivat avoimeen haastattelutilaisuuteen yhtenä ryhmänä. Lisäksi viidelle ulkopuoliselle LAURA-rekrytointijärjestelmää käyttävälle kunnalle lähetettiin sähköpostitse avoin kysely.

Tutkimus osoitti, että sähköinen rekrytointi nähdään helppona ja nopeana muotona hakea töitä, mutta se ei kuitenkaan korvaa kokonaan perinteisempiä muotoja. Sähköistä rekrytointia ei vielä koeta täysin luotettavana tapana hakea töitä eikä sähköisen hakulomakkeen nähdä antavan tarpeeksi tilaa hakijan persoonallisuudelle.

## ABSTRACT

### ELECTRONIC RECRUITING CHALLENGES MORE COMMON RECRUITING METHODS

CASE: RAUMAN KAUPUNKI

Sanna Toivonen

Sini Tuomisalo

Satakunta University of Applied Sciences

School of Business Rauma

Satamakatu 26, 26100 RAUMA

Organisations and Human Resources Management

May 2007

Heinonen Eila

Pages: 68

---

Keywords: electronic recruiting, recruiting, recruiting system, LAURA -system

The thesis examined the experiences of jobseekers and employers in electronic recruiting. The target organisation was the city of Rauma and its summer workers. The examined electronic recruiting system is a system called LAURA which is produced by Uranus Konsultointi Ltd.

The aim of the examination was to investigate how the summer workers and the recruiters of the city of Rauma have received the new electronic recruiting form, which has become commonly used. The aim was also to create development proposals based on the results to the people who use LAURA -system.

In the theory part of the study the recruiting process was commonly examined and the most ordinary recruiting channels were introduced more closely. In addition, the electronic recruiting and the electronic recruiting systems were examined more extensively.

In the empirical study, the material was collected via mostly quantitative questionnaire of the summer workers of Rauma city. Also the workers of Rauma city responsible for the recruitments in different departments were interviewed in a group. Furthermore an open questionnaire was sent to five other municipalities which use LAURA -recruiting system.

The study indicates that the electronic recruiting is seen as an easy and a quick way to apply for a job. However, it still does not replace the more ordinary recruiting channels. The electronic recruiting is not experienced completely reliable in applying a job. Furthermore it is considered not to give room for a personality.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	4
2 REKRYTOINTI.....	6
2.1 Rekrytointiprosessi.....	6
2.2 Rekrytointikanavat .....	12
2.2.1 Lehdet.....	16
2.2.2 Työvoimapalvelut .....	18
2.2.3 Henkilöstön vuokraus .....	20
2.2.4 Konsultit ja head hunting .....	20
2.2.5 Oppilaitokset ja rekrytointimessut .....	23
2.2.6 Internet .....	24
3 SÄHKÖINEN REKRYTOINTI .....	25
3.1 Yleistä sähköisestä rekrytoinnista .....	25
3.1.1 CV- tietopankki.....	29
3.1.2 Työvoimapalvelut verkossa .....	31
3.2 Sähköisen rekrytoinnin edut ja haasteet.....	31
3.3 Sähköisen rekrytoinnin tulevaisuus .....	36
4 SÄHKÖISET REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄT .....	38
4.1 Järjestelmien päätoimintaperiaatteet .....	38
4.2 LAURA -rekrytointijärjestelmä .....	42
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS .....	47
5.1 Tutkimuksen tarkoitus.....	47
5.2 Käsitteellinen viitekehys .....	48
6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	49
6.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusotteen valinta .....	49
6.2 Haastattelun ja kyselyiden laadinta.....	49
6.3 Aineiston analysointi.....	50
6.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	51
7 TUTKIMUSTULOKSET .....	53
7.1 Rauman kaupungin esittely .....	53
7.2 Saavutetut tulokset .....	55
7.2.1 Rauman kaupungin kesätyöntekijät .....	55
7.2.2 Rauman kaupungin osastojen rekrytoinneista vastaavat.....	59
7.2.3 Muut kunnat .....	60
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
LÄHTEET.....	65
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Tutkimusaiheeksi valittiin sähköinen rekrytointi. Aihe on hyvin ajankohtainen sekä yleisellä tasolla että kohdeorganisaatiossa. Rauman kaupunki kiinnostui tästä tutkimuksesta saatuaan siitä esittelyn ja yhteistyö kaupungin kanssa aloitettiin kesällä 2006.

Lähivuosina suuret ikäluokat eläköityvät, jolloin henkilöstön vaihtuvuus tulee lisääntymään. Rekrytointijärjestelmiä apuna käyttäen sisäisten hakemusten käsittely, tietojen vertailu ja päätöksenteko helpottuvat huomattavasti. Järjestelmän avulla esimies pystyy paremmin hallitsemaan prosessia kokonaisuudessaan. Rekrytoinnin uusien haasteiden vuoksi jotkut kunnat ovat päätyneet henkilöstönhankinnan sähköistämiseen yhteiseen tietojärjestelmään.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää käyttäjien kokemuksia sähköisestä rekrytoinnista, sekä Rauman kaupungilla käytössä olevasta LAURA-rekrytointijärjestelmästä. Rauman kaupunki otti kyseisen ohjelman käyttöönsä ensi kertaa keväällä 2006. Tutkimuksessa on haluttu kartoittaa tämän rekrytointimuodon etuja, haasteita sekä mahdollisia kehittämistarpeita.

Teoriaosa on jaettu kolmeen pääalueeseen, joista ensimmäisessä käsitellään rekrytointiprosessia sekä rekrytointikanavia. Toisessa osassa perehdytään sähköiseen rekrytointiin yleisellä tasolla sekä käsitellään sen etuja, haasteita ja tulevaisuutta. Kolmas osa esittelee sähköisten rekrytointijärjestelmien päätoimintaperiaatteita sekä lähemmin Rauman kaupungin käytössä olevaa LAURA-rekrytointijärjestelmää.

Tutkimusaineisto on kerätty kolmella erilaisella tutkimusmenetelmällä. Ensimmäinen tutkimusmenetelmä oli osittain kvantitatiivinen kysely, joka osoitettiin Rauman kaupungin kesätyöntekijöille. Toisena menetelmänä käytettiin avointa ryhmähaastattelua, joka pidettiin Rauman kaupungin rekrytoijille. Lisäksi lähetet-

tiin avoin kysely sähköpostitse muutamille muille kunnille, joilla kyseinen järjestelmä oli jo käytössä.

Tutkimusosan lopuksi on esitelty tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset. Tutkimustuloksista on huomattavissa, että ne vastaavat varsin hyvin sitä kuvaa, minkä teoriaosa antaa sähköisen rekrytoinnin eduista ja haasteista.

## 2 REKRYTOINTI

Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö. Rekrytointi jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. (Rainio, Rekrytointiopas kunta-alalle.)

Internet on aliverkkojen muodostama maailmanlaajuinen tietoliikenneverkko. Sanalla "internet" tarkoitetaan verkkojen välistä toimintaa. Internet ei siis ole ainoa olemassa oleva tietoverkko vaan se on nimitys kaikkien yhteen liittyneiden palvelinten ja yksityisten käyttäjien muodostamalle maailmanlaajuiselle tietoverkolle. (Suomen internetopas.)

### 2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi alkaa siitä, kun selvitetään, onko todellisuudessa tarvetta lisätä palkatun työvoiman määrää, katsotaan ovatko organisaation tehtävät muuttuneet ja voidaanko täytettäväksi aiottu tehtävä yhdistää toisen tehtävän kanssa tai jakaa useiden tehtävien kesken (Kallio 1998, 10).

Rekrytointiprosessit ovat erilaisia eri yrityksillä, koska rekrytointiprosessia lähdetään toteuttamaan yrityksen omasta tilanteesta. Rekrytointiprosessilla on kuitenkin liikkeenjohdollisesta näkökulmasta yleensä kolme päävaihetta. Ensimmäinen vaihe on työtehtävän analysointi, jolloin yritys määrittelee, minkälaiseen tehtävään uutta henkilöä tarvitaan ja millaisin kriteerein hänet valitaan. Toisessa vaiheessa rekrytoijat muodostavat potentiaalisten ehdokkaiden joukon, eli päättävät kuinka laajasti paikasta tullaan ilmoittamaan ja mikä on sopivin ilmoitustapa. Lopuksi ehdokkaiden joukosta valitaan parhaimmaksi ja sopivimmaksi katsottu henkilö. (Vaahtio 2005, 31.)

Työhönoton lähtökohtana on siis työvoiman tarve. Tavallisesti tarve rekrytointiin syntyy, kun joku poistuu organisaatiosta ja hänen paikkansa tulisi korvata toisella työntekijällä. Toiminnan laajentuessa voi myös syntyä uusia tehtäväalueita, jolloin kyseeseen tulee rekrytointi täysin uuteen tehtävään. (Markkanen 2002, 12–14.)

Prosessina rekrytointi kestää muutamasta minuutista useisiin kuukausiin. Jokainen työssä käyvä henkilö on tullut aikanaan rekrytoiduksi; monet useaan kertaan, sillä työpaikan vaihto merkitsee aina uutta rekrytointia. Voidaan siis puhua yleisestä ilmiöstä, josta kaikilla työelämässä olleilla on kokemusta. (Markkanen 1999, 12.)

Rekrytointiprosessi rakennetaan kulloisenkin tilanteen mukaan ja tehtävän vaatimustason mukaisesti. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että ensin kerätään hakijoista kaikki mahdollinen relevantti tieto ja lopuksi tiedot priorisoidaan tärkeysjärjestykseen. (Koivisto 2004, 24–25.)

Prosessin hallittua läpikäyntiä pidetään taitolajina, sillä se vaatii viileää harkintaa, ammattimaista otetta kuin myös aitoa välittämistä ihmisistä sekä paljon eettisyyttä. Yrityksen maineen saa mustattua pitkäksi aikaa jo yhdellä ainoalla syrjintäepäilyllä. Virhemahdollisuudet moninkertaistuvat, jos prosessi viedään läpi kiireisesti ja taitamattomasti, ja pahimmassa tapauksessa menetetään jopa tuotantoa ja asiakkaita. Menetyksiä voi syntyä myös silloin, jos rekrytointia lykätään ja paikka on pitkään täyttämättä. Yritykset, erehdykset ja perehdyttäminen voivat tulla yritykselle yllättävän kalliiksi. Rekrytointi vaatii työpanosta, mikä aiheuttaa yritykselle kustannuksia. Näin ollen se voi maksaa melkoisen paljon, vaikka prosessissa ei käytettäisi ainuttakaan ulkopuolista palvelua. Onnistuneessa rekrytointiprosessissa yritys saa itselleen upean henkilön, joka on kuin luotu tehtävään. Siinä samassa yritys on pienillä kustannuksilla jakanut tietoa tuotteistaan ja palveluistaan, markkinoinut ja luonut hyvää yrityskuvaa sekä samalla hankkinut uusia asiakkaita rekrytointi-ilmoittelun kautta. (Vaahtio 2005, 12–13.)

Rekrytointistrategiassa voidaan erottaa kaksi teoreettista mallia, jotka ovat Stiglerin malli sekä Lippmannin ja McCallin malli. Stiglerin mallin mukaan yritys ko-



koaa tarkoituksenmukaisen hakijajoukon omien tarpeidensa ja lähtökohtiensa perusteella. Yritys arvioi jokaisen hakijan soveltuvuutta avoimna olevaan tehtävään ja lopuksi tekee päätöksen siitä, kenet olisi järkevin valita. Kyseinen työtehtävä otetaan huomioon, kun arvioidaan hakijoiden osaamista ja soveltuvuutta, mutta hakijoita verrataan myös toisiinsa. Tällaista työpaikan täyttöprosessia käytettäessä sopivan työntekijän löytämiseen kuluu aikaa, mutta sitä pidetään toissijaisena asiana. Tärkeintä on, että löydetään mahdollisimman sopiva työntekijä. Juuri tästä resurssien hankinnassa on kyse. (Vaahtio 2005, 34–35.)

Toisen teoreettisen mallin eli Lippmannin ja McCallin mallin pohjana on etsintäteoria. Tässä mallissa työntekijän hakeminen etenee periodeittain. Prosessi lähtee liikkeelle siitä, kun yritys ilmoittaa avoimna olevasta paikasta. Yritys neuvottelee jo ensimmäisen hakijan kanssa työsuhteesta, ja mikäli sopimusta ei synny jatkaa yritys työntekijän etsimistä ja neuvotteluja siihen asti, että sopiva hakija löytyy. Tämä malli poikkeaa hyvin paljon Stiglerin mallista etenkin ajankäytön perusteella. Tämän mallin tavoitteena on rekrytoida heti ensimmäinen hakija, joka täyttää vaaditut kriteerit. Edelle mainittua rekrytointitapaa pidetään aukkojen paikkailuna. (Vaahtio 2005, 35.)

Johdon vastuulla on oman yksikön henkilöstön hankinta. Prosessin lähtökohtana on organisaation strategia ja sen toteuttamisen vaatimat resurssit. Pienten ja isojen yritysten rekrytointiprosessit eroavat toisistaan, sillä isot organisaatiot saavat tukea henkilöstöammattilaisilta ja prosessi on suunnitelmallista. Pienissä yrityksissä vastuu on esimiehellä, jonka täytyy itse muistaa ja hallita monta asiaa. Yritysten käytettävissä on myös rekrytointiin erikoistuneita palveluntarjoajia, joita voidaan käyttää joko koko prosessin läpiviennissä tai sen jonkun osan hoitamisessa. (Piili 2006, 118.)

Jo rekrytointitarpeita ja – kriteereitä määriteltäessä kannattaa prosessiin ottaa mukaan johtotiimi, yksikön tiimi tai vastaava, sillä yhden henkilön suunnitelma jää usein liian suppeaksi. Usein saatetaan tyytyä pelkkään aukkojen paikkailuun, koska johtajalla on hoidettavanaan paljon muitakin tehtäviä ja tällöin hän ei ehdi keskittyä asiaan riittävästi. Näin ollen lopputulos ei ole yritykselle paras mahdollinen. Mikäli rekrytointi onnistuu, tarjoaa se yritykselle mahdollisuuden uudistaa työta-

poja, työkulkuja, työmenetelmiä ja koko työyhteisöä. Usein työntekijät, etenkin valittavan henkilön työtoverit tuntevat työn yksityiskohtaiset vaatimukset paremmin kuin johtaja. Siksi olisi hyvä kuunnella työntekijöitä osaamis- ja muidenkin kriteerien suhteen, jotta prosessista voisi kehittyä uuden prosessin hankintaa. Rekrytoinnin yhteydessä voidaan myös rikastaa nykyisen henkilöstön työtä esimerkiksi muokkaamalla toimenkuvia tai kierrättämällä työtehtäviä. Saattaa myös käydä niinkin, että työyhteisöstä löytyy juuri sopiva henkilö, ja voidaan suorittaa sisäinen rekrytointi uuteen tehtävään. Näin nykyinen henkilöstö saa tilaisuuden edetä urallaan eikä tarvitse suorittaa ulkoista rekrytointia. Mahdollisuuksien mukaan kannattaa työtiimi pyytää yhteiseen palaveriin, jossa mietitään, miten työ olisi parasta järjestää ja mitä mahdollisia uudistamistarpeita työyhteisössä olisi. Tällöin myös johto yleensä saa työntekijöiltä paljon uusia ideoita, joita he itse eivät välttämättä olisi edes tulleet ajatelleeksi. (Vaahtio 2005, 119–121.)

Rekrytoinnin ensimmäinen kartoitettava tekijä on toimenkuvan määrittäminen. Siinä pitää mitata ja määrittää työtehtävän vaatimukset, eli haalarin koko. Sen jälkeen pitää arvioida ehdokas – onko hänellä kokemusta ja sellaisia ominaisuuksia ja taitoja, joita tehtävässä menestyminen edellyttää. Tässä yhdistyvät hänen hankittu, ammatillinen pätevyytensä, sekä henkilökohtaiset ominaisuudet eli persoonallisuustekijät. Ihmisten arviointi on prosessi, jota jokainen joutuu elämänsä aikana harjoittamaan. Rekrytointiprosessissa on kaksi subjektia, joilla molemmilla on omat tavoitteensa. Kaksi ihmistä, jotka arvioivat osapuolta, itseään ja syntymässä olevaa työsuhdetta. (Markkanen 1999, 12–13.)

Rekrytointiprosessia käynnistettäessä kannattaa ensimmäiseksi irrottautua tehtävän entisestä työntekijästä, hänen persoonastaan ja työtavoistaan, sillä prosessin tarkoituksena on etsiä jotain uutta. On otettava huomioon, että työnkuva saattaa tulevina vuosina muuttua sisällöltään huomattavasti, ja siksi kannattaa miettiä pidemmälle sitä, mihin suuntaan työn vaatimusten arvioidaan painottuvan. Tässä vaiheessa otetaan huomioon niin ammatilliset kuin persoonaankin liittyvät kva-  
likaatiot, eli soveltuvuudet. On huomattavasti helpompi päästä tavoitteeseen, kun tiedetään mitä etsitään. Siksi onkin syytä tarkkaan analysoida mitä tarvitaan. Hakijoiden tarvittavista kriteereistä kannattaa keskustella yhdessä yrityksen sisällä, etteivät ne jää vain rekrytoijan omaksi jäsentymättömäksi tiedoksi. On myös käy-

nyt niin, että joku hakijan piirre häikäisee valitsijan niin, että sovitut valintakriteerit unohtuvat kokonaan. Tällaista tapausta kutsutaan haloefektiksi. Jos hakija suoriutuu jollain osa-alueella häikäisevästi, saatetaan hänen muutkin piirteensä kokea virheellisesti ylivertaisiksi. Tällöin lopputulos ei ole sellainen mitä toivottiin. Hakijoiden osaaminen voidaan määritellä hyvinkin konkreettisesti, sillä sitä voidaan arvioida työkokeilla ja sitä voidaan mitata myös objektiivisesti. Henkilökohtaisia ominaisuuksia on huomattavasti vaikeampi määritellä ja todeta, ja siksi ne ovatkin suurempi ongelma valintatilanteessa. (Vaahtio 2005, 71–73.)

Mikäli tehtävänkuvaa ei ole kunnolla määritelty, tulee paljon tehtävään soveltumattomia hakemuksia. Tämä taas aiheuttaa runsaasti ylimääräistä työtä, kun karstittavien hakemusten joukko on paljon suurempi. Näin hakuprosessi pidentyy entisestään. Prosessin pitkittyminen kertookin yleensä vääränlaisesta ilmoittelusta ja siitä, että avoimesta paikasta on annettu epäselvä kuva. Jo toimenkuvassa määritellään asiat, joilla tehtävää markkinoidaan työpaikkailmoituksessa. Näin pyritään saamaan oikeanlaiset henkilöt hakemaan tehtävää. (Koivisto 2004, 41.)

Hakemukset ovat aina kirjallisia. Toimeksiantaja määrittelee kuitenkin miten hakemus tulee laatia. Hakemus voi olla määrämuotoinen, jolloin toimeksiantaja osoittaa mistä hakemuslomakkeita voi noutaa, tai se voi olla vapaamuotoinen, jolloin siihen sisältyy joitakin tiettyjä vaatimuksia. Hakemusten tiedot kootaan yhteen niin, että jokaisen hakijan kohdalla näkyy hakukriteerien täytyminen. Tämän yhteenvedon perusteella valitaan ne hakijat, jotka kutsutaan haastatteluun. Mikäli kyseessä on korkean tason tehtävä, voidaan haastattelukertoja järjestää useita samalle henkilölle. Haastattelun yhteydessä hakijoilla tulee olla mahdollisuus tutustua työympäristöön ja työtovereihin. (Kallio 1998, 15–16.)

Hakijan pätevyyttä ja soveltuvuutta arvioidaan ensimmäiseksi hakemuksen liitteiden ja erilaisten todistuksen mukaan. Nämä antavat viitteitä ammatillisesta pätevydestä. Näiden lisäksi lähes aina työnantaja kutsuu hakijan haastatteluun henkilökohtaista tutustumista varten. Hakemuksen avulla työnantaja suorittaa alkukarsinnan työnhakijoiden joukosta. (Kallio 1998, 17–18.)

Oleellisin tapa selvittää hakijan sopivuus tehtävään on järjestää työpaikkahaastattelu. Haastattelijat näkevät hyvin erilaisesti hakijan kokonaispersoonan ja keskeiset onnistumisen edellytykset. Sopimattomien valintojen riski pienenee, jos päätöksenteon tukena käytetään henkilöstöammattilaisia, konsultteja tai vaikkapa psykologisia tai työtä simuloivia soveltuvuustutkimuksia. Rekrytointiyrittäjiä ja ”testaajia” valittaessa kannattaa kuitenkin olla tarkkana, sillä niitä on markkinoilla kaikenlaisia. Vaikka yritys valitsisikin ulkopuolista apua rekrytointiin, kannattaa esimiehen kuitenkin itse olla mukana prosessissa, esimerkiksi haastattelemassa hakijoita, jolloin voidaan kattavammin pohtia soveltuvuuden eri näkökulmia ennen päätöksentekoa. (Piili 2006, 119.)

Erilaiset psykologiset soveltuvuustutkimukset voivat syventää henkilöarviointia entisestään. Kielitaitotesteillä voidaan mitata hakijan kielitaidon tasoa. Ongelmanratkaisu ja työn sisältöön liittyvillä suunnittelutehtävillä voidaan arvioida hakijan kykyä paneutua annettuun tehtävään sekä valittuja etenemistapoja tehtävän ratkaisemiseksi. Terveystarkastus kartoittaa hakijan fyysistä tilaa sekä henkisiä edellytyksiä hoitaa tulevia työtehtäviä. (Kallio 1998, 17.)

Kuvaavaa rekrytoinnille on se, että valintatilanteessa päätöksenteko on aina enemmän tai vähemmän oletusten varassa. On mahdotonta sanoa, miten hyvä päätös tuli tehtyä ja onko valittu henkilö ehdottomasti paras tarjolla olevista. (Markkanen 1999, 16.)

Uusi henkilö tuo mukanaan etsityn työpanoksen lisäksi myös muuta osaamista, inhimillistä pääomaa sekä itsensä – tärkeimmän kaikesta. On kuitenkin huomattu, että erityisosaaminen tulee julki vasta myöhemmin työsuhteen aikana. Rekrytoinnissa kannattaa pyrkiä hankkimaan myös oheisosaamista ja taitoja, joita kyseisessä työssä ei varsinaisesti tarvita. Näin saadaan monipuolistettua osaamista yrityksen sisällä ja myös joustavuus lisääntyy. (Vaahtio 2005, 11.)

Kun haku aika on umpeutunut, on hakijoista hyvä laatia yhteenvetoraportti, jossa eritellään esimerkiksi koulutustaustat. Tämä helpottaa myöhemmässä vaiheessa hakijoiden vertailua keskenään. (Koivisto 2004, 41–42.)

Rekrytointiprosessi ei suinkaan pääty vielä silloin, kun valinta saadaan tehtyä, sillä sen jälkeen on vielä edessä muutama tärkeä toimenpide. Ensimmäiseksi valinnasta tulisi ilmoittaa tehtävään valitulle, sillä on mahdollista, että hän ei ota-kaan tarjottua työtä vastaan, jos hän on esimerkiksi saanut jonkin vielä houkuttelevamman tarjouksen. On myös mahdollista, että tehtävään valittu esittää vielä tässä vaiheessa lisäehtoja paikan vastaanottamiselle. Heti tämän jälkeen valinnasta tulee ilmoittaa valitsematta jääneille hakijoille. Mikäli hakemukset on pyydetty lähettämään kirjallisina, on myös kohteliasta ilmoittaa valinnasta kirjallisesti. Hyvänä tapana pidetään sitä, että hakemus ilmoitetaan vastaanotetuksi, kerrotaan hakijoiden määrä sekä haastatteluun valittujen määrä. Tällaista tapaa suositellaan etenkin silloin, jos hakuprosessi venyy pitkäksi esimerkiksi sen vuoksi, että hakemuksia on tullut paljon. Valitsematta jääneille henkilöille ilmoittaminen on erittäin vaativa tehtävä. Ilmoituksessa olisi kuitenkin hyvä mainita ainakin valitun henkilön nimi sekä koulutus. Prosessin aikana kerätyt muistiinpanot kannattaa säilyttää, sillä niistä voi olla hyötyä jälkeensä esimerkiksi seuraavassa rekrytointitilanteessa tai mahdollisessa kantelutapauksessa. Myönteisen kuvan yrityksestä luo jokaista ehdokasta arvostava, ammattitaitoisesti loppuunviety rekrytointiprosessi, jonka avulla myös luodaan ja säilytetään hyvät suhteet valitsematta jääneisiin. Tänä päivänä tilanteet työelämässä vaihtuvat nopeasti, joten huomenna voi esimiehenäsi olla sama henkilö, jota tänään haastattelit työpaikkaan. (Vaahtio 2005, 191–194.)

## 2.2 Rekrytointikanavat

Ennen kuin tehtävä voidaan ilmoittaa haettavaksi, on pohdittava mitä hakulähteitä on tarjolla. Ensiksi ratkaistaan haetaanko uutta työntekijää organisaation sisä- vai ulkopuolelta. Ulkoista rekrytointia hyödynnetään lähinnä silloin kun sisäiset henkilöstöresurssit eivät ole riittävät. Samoin ulkoista rekrytointia käyttämällä voidaan vaikuttaa organisaation osaamisrakenteeseen, organisaatiokulttuuriin, työilmapiiriin sekä henkilöstörakenteeseen. Sisäistä ja ulkoista rekrytointia voidaan käyttää myös samanaikaisesti. (Kallio 1998, 11.)

Hakukanavia on laidasta laitaan, perinteisemmistä lehti-ilmoituksista internetin palstoille ja hakijatiedostoihin. Nykyään myös verkostojen ja oppilaitosten kautta otetaan suoraan kontakteja mahdollisiin hakijoihin. Työnhakijat ottavat myös oma-aloitteisesti yhteyttä heitä kiinnostaviin yrityksiin sekä puhelimitse että kirjallisesti. Oma-aloitteisesti yhteyttä ottaneiden tiedot kannattaa laittaa muistiin tulevaisuuden varalta. (Piili 2006, 119.)

Passiivinen rekrytointi on myös yleinen hakutapa. Silloin työnhakija oma-aloitteisesti ottaa yhteyttä työnantajaan. Tällaista rekrytointimuotoa käytetään osin taloudellisista syistä, ja osin kiireestä johtuen. Passiivisella rekrytoinnilla yritykset saavat melko paljon hyvää väkeä palvelukseensa. (Vaahtio 2005, 35.)

Rekrytointikanavaa mietittäessä on syytä ottaa huomioon, että yhtä ainoa parasta ja kaikille sopivaa kanavaa ei ole olemassakaan. Kanavia voidaan yhdistellä keskenään tai on mahdollista luoda myös kokonaan uusia keinoja. Silloin kun työnantaja kokee parhaiten saavansa haluamaansa henkilöstöä, on hän löytänyt itselleen parhaan kanavan. Kanavan valinta riippuu paljon yrityksestä ja kyseisestä työtehtävästä. Yritykset voivat helpottaa rekrytointejaan pitämällä yhteyttä hankintakanavaansa, olipa se sitten konsultti - tai työvoimatoimisto. (Vaahtio 2005, 45.)

Tulevaisuuden ongelmana rekrytointi-ilmoittelussa on se, miten saavutetaan henkilöt, jotka aikaisemmin saavutettiin printtimedioiden, kuten sanomalehtien, kautta. Sanomalehtien rinnalle ilmoittelussa ovat tulleet TV, radio ja internet. (Koivisto 2004, 25.)

Halusipa yritys sitä tai ei, niin jokainen työpaikkailmoitus kertoo yrityksestä myös muuta. Se luo lukijalleen joko myönteisen tai kielteisen mielikuvan. Työpaikkailmoituksen tavoitteena on markkinoida avointa työpaikkaa henkilöille, joiden toivotaan hakevan paikkaa. On tärkeää, että ilmoitus herättää kohderyhmän huomion ja johtaa toivottuun toimintaan. Ilmoituksen tekstin tulee olla sujuvaa ja kielen virheetöntä. Tyyliä mietittäessä tulee myös ottaa huomioon yrityksen toimiala ja imago. (Vaahtio 2005, 129.)

Ilmoittelun *ajoi*tus rekrytoinnissa on olennaista. Ilmoittelu kannattaa keskittää elomarraskuun väliselle ajanjaksolle tai vastaavasti tammikuun puolivälistä toukuu-kuun puoliväliin ulottuvaan ajanjaksoon, koska intensiivisinä loma-aikoina ihmisten kiinnostus ei kohdistu yleisesti työpaikan vaihtamiseen. (Markkanen 2002, 24–25.)

Tärkeää työpaikkailmoittelussa on se, että toimenkuva saadaan avattua hakijoille realistisena, selkeänä sekä kattavana ja tehtävän kuvaus pystytään pelkistämään rekrytointi-ilmoituksen tekstiin. Tärkeintä on kuitenkin se, että oma organisaatio tietää, mitä uudelta työntekijältä odotetaan ja potentiaaliset hakijat saadaan kiinnostumaan vapaana olevasta työpaikasta. Hakijoiden tulisi ymmärtää rekrytointi-ilmoituksesta, että vapaana oleva paikka on sopiva juuri hänelle. (Markkanen 2005, 82.)

Ilmoituksen hyvä suunnittelu säästää sekä aikaa että rahaa. Jos ilmoitus laitetaan eteenpäin sen sisältöä enempää miettimättä, valitsemalla esimerkiksi väärä tehtävänimike tai väärä julkaisupaikka, saadaan se mitä on ilmoituksella tilattu, mutta ei haluttu. Lopputuloksena on siis hakijoita, jotka eivät ole loppuen lopuksi soveliaita työtehtävään. (Markkanen 2005, 58.)

Ulkoisessa rekrytoinnissa tavallisimpia hankintalähteitä ovat lehti-ilmoittelut, työvoimaviranomaisten palvelut, ammatillisten järjestöjen työvälitystoiminta, oppilaitosten ja korkeakoulujen työvälityspalvelut ja suorahakutoiminta (Kallio 1998, 11).

Sisäinen siirto on nopea tapa täyttää avoinna oleva paikka. Sitä voidaan pitää myös varsin riskittömänä, koska valittu henkilö tunnetaan entuudestaan ja hänen osaamisensa ja mahdollisuutensa ovat yleisesti tiedossa. Tämä tuo myös työntekijöille mahdollisuuden edetä uralla samassa talossa. Jos yritys kuitenkin aina käyttää sisäistä siirtoa, on riskinä paikoilleen jumiutuminen. Kaikkea uutta aletaan vastustaa, koska käytössä ovat vanhat toimintamallit. (Koivisto 2004, 49.)

Sisäinen siirto ei sinällään poista rekrytoinnin tarvetta, mutta rekrytointitarve voi siirtyä helpommin korvattavaan kohteeseen. Riviltä nostaminen voi kuitenkin

herättää kateutta muiden työntekijöiden keskuudessa. Toisaalta taas sisäisellä siirrolla valittu henkilö on heti valmis tulokselliseen toimintaan, sillä hän tuntee jo entuudestaan organisaation ja sen tuotteet. Myös organisaation kannalta voidaan lukea varmuustekijäksi se, että valittu henkilö tunnetaan jo entuudestaan. (Markkanen 2002, 17.)

Sisäinen siirto voi lähestyä paljonkin ulkoista rekrytointia, mikäli kyse on suuresta organisaatiosta. Tällöin työntekijä on voinut toimia täysin erityyppisen esimiehen alaisuudessa ja ollut mukana erilaisessa organisaatiokulttuurissa. (Markkanen 2002, 17–18.)

Ulkoinen rekrytointi on tapa tuoda uusia näkemyksiä taloon. Sen ongelma on kuitenkin se, että oikea henkilö ei hae avoinna olevaa paikkaa. Henkilökemian toimivuudestakaan ei ole varmuutta. (Koivisto 2004, 50.)

Sisäisen rekrytoinnin mahdollisuutta ei aina edes huomata, sillä ulkoinen rekrytointi on niin vahvasti vakiinnuttanut asemansa täytettäessä avoimia työpaikkoja. Kun yritys suuntaa toimintojaan uudelleen tai yrityksen resurssitarve kasvaa tai muuttuu soveltuu ulkoinen rekrytointi erityisen hyvin käytettäväksi. Sisäinen rekrytointi on hyvä vaihtoehto silloin, jos yrityksessä on olemassa reaaliaikainen osaamiskartta ja resurssipankki. Sisäisessä rekrytoinnissa on monia etuja kuten se, että rekrytoija tuntee entuudestaan rekrytoitavan, ja siksi tietää hänen osaamisensa ja kokemuksensa. Ehdokkaan työkäyttäytyminen ja asenteet tunnetaan ulkopuolisia hakijoita paremmin, ja näin vähennetään epävarmuutta ja virhemahdollisuuksia. Sisäinen rekrytointi tukee yrityksen sisäistä urakiertoa ja osoittaa arvostusta omaa henkilöstöään kohtaan. Tällöin henkilöstö luottaa siihen, että heidän osaamisensa palkitaan ja se puolestaan lisää työmotivaatiota ja motivaatiota osaamisen kehittämiseen. (Vaahtio 2005, 36–37.)

Ulkoista ja sisäistä rekrytointia voidaan käyttää myös samanaikaisesti. Tällöin avoin paikka laitetaan julkiseen hakuun, mutta myös oma henkilöstö voi hakea avoinna olevaa paikkaa. Tällaista toimintaa pidetään tasapuolisena, sillä ulkopuoliset hakijat saavat mahdollisuuden esittäytyä ja tulla valituksi. Talossa jo olevat eivät voi olettaa, että he ohittaisivat muut yhtä pätevät hakijat, mutta tällaisessa



tapauksessa valitsematta jääminen voi johtaa jopa henkilöstön irtisanoutumiseen. (Vaahtio 2005, 38.)

Ennen kuin hakuprosessi voidaan käynnistää, on oltava nimettyinä hakijoiden kyselyihin vastaavat henkilöt. Usein on tapana tiedottaa hausta koko organisaatiolle, jotta kuka tahansa osaa ohjata kyselyt oikealle henkilölle. (Kallio 1998, 15.)

Mikäli päädytään ulkoiseen rekrytointiin, on seuraavana vuorossa hakukanavan valinta. Perinteiset hakukanavat: lehti-ilmoittelu, työvoimatoimisto ja suorat kontaktit ovat edelleenkin suosituimpia. Palvelujen tarjoajia on myös tullut lisää ja nykyisin myös internet tarjoaa rekrytoijille useita kanavia. Omaa rekrytointiohjelmaa ovat kehittäneet myös ammattijärjestöt, opiskelijajärjestöt ja korkeakoulut. Lisääntymässä ovat myös henkilöstövuokrausyritykset sekä konsulttitoimistot. (Vaahtio 2005, 39.)

### 2.2.1 Lehdet

Perinteisimmin henkilöstöä hankitaan lehti-ilmoituksella. Lehti-ilmoituksesta ilmenee aikaraja, mihin mennessä hakemusten tulisi olla viimeistään perillä. Tärkeää on miettiä tarkkaan, missä ilmoitus aiotaan julkaista. Helsingin Sanomien sunnuntainumero on Suomessa työpaikan vaihtajien ykkösmedia. Alueellisesti puolestaan ovat samassa asemassa talousalueiden ykköslehdet, kuten Turussa Turun Sanomat. Mikäli kohderyhmä on selkeästi rajattavissa, tarjoavat erityisammattiryhmien ammattilehdet varteenotettavan vaihtoehdon rekrytointi-ilmoitukselle. Ammattilehtien vahvuutena on niiden hyvä peitto kohderyhmässään. Imagosyistä pienten alueiden suuret työnantajat saattavat ilmoittaa avoimista paikoista pienissä paikallislehdissä. (Markkanen 2002, 18–19.)

Koska lehdet sijoittavat hakuilmoitukset omaan osastoonsa, on ilmoittelun onnistumisessa tärkeää erottuminen. Suurimmat lehdet luokittelevat ilmoitukset jopa tehtävien laadun mukaan. Tämä selkeyttää hakijan näkökulmasta hänelle sopivan

tehtäväalueen etsintää ja palvelee samalla myös työntarjoajaa. (Korosuo & Järvinen 1992, 97.)

Lehti-ilmoittelussa kannattaa ennemmin panostaa kerralla määrään, kuin harvakseltaan ilmoitteluun. Mikäli ilmoitus julkaistaan samanaikaisesti useassa mediasa, kasvaa todennäköisyys sille, että potentiaaliset ehdokkaat lukevat ilmoituksen. Ilmoitus ”kuluu” lukijoiden silmissä, mikäli se joudutaan toistamaan uudelleen hieman myöhemmin. (Markkanen 2002, 19–20.)

Lehti-ilmoituksen koko on sitä suurempi mitä suurempi on tehtävän painoarvo työmarkkinoilla. Kohderyhmän täytyy kokea, että ilmoituksen koko on balanssissa omaan koettuun painoarvoon markkinoilla. Samoin lehti-ilmoituksen on oltava hyvin havaittava, mikäli etsitään työntekijää suppeasta kohderyhmästä. Tosin tällöin voisi olla muuten suositeltavampaa käyttää rekrytointimuotona suora hakua. (Markkanen 2002, 20.)

Sanomalehti-ilmoittelussa yritys voi kertoa itsestään muutakin kuten liikevaihdon, toimialueen, henkilöstön määrän, sijainnin, arvot jne. Ilmoitukseen kannattaa laittaa myös yrityksen www-osoite, josta voi hakea lisätietoa yrityksestä, sillä ilmoituksessa käytössä oleva tila on kuitenkin rajallinen. (Markkanen 2005, 96.)

Sanomalehti-ilmoittelun huonona puolena on se, että lehden elinkaari on vain noin viikon mittainen. Sanomalehdestä ilmoitus havaitaan lähinnä vain lehden ilmestymispäivänä. Lehden elinkaari hiipuu siis samanaikaisesti hakuajan kanssa. Harvat työpaikkaa etsivät selailevat yli viikko sitten ilmestyneitä lehtiä, elleivät he ole olleet lehden tavoittamattomissa sen ilmestymisaikaan. (Markkanen 2005, 147.)

Internetrekrytointi tuokin juuri ilmoitusten elinkaariin oman vaihtoehdonsa. Lehti-ilmoituksen näkyessä kerran viikossa internetilmoitus on uuden lukijan nähtävissä vaikka joka päivä (Koivisto 2004, 91). Tätä asiaa käsitellään paremmin kohdassa 3.2, sähköisen rekrytoinnin edut ja haasteet.

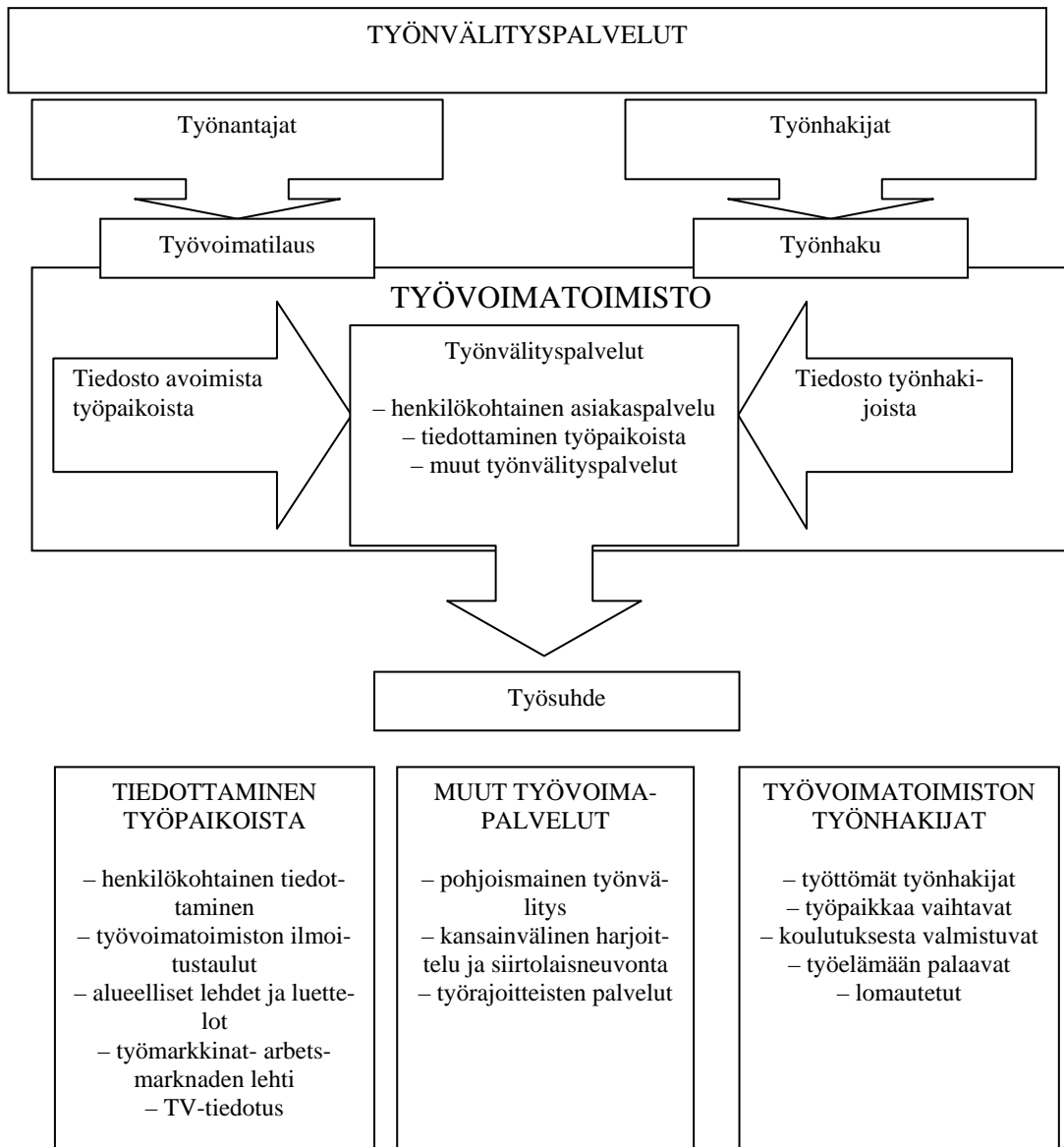
Rekrytointi-ilmoituksia voidaan myös niputtaa, mikäli samanaikaisesti on avoimina useita vakansseja. Rekrytointi-ilmoitus toimii samalla myös markkinoinnin väli-

neenä. Jos kuitenkin haettavat tehtävät ovat hyvin erityyppisiä, on järkevämpää ilmoittaa niistä eri ilmoituksilla, jolloin ne saavat kohderyhmässään enemmän huomiota. (Markkanen 2002, 19.)

### 2.2.2 Työvoimapalvelut

Työvoimatoimisto välittää työtä omalla toiminta-alueellaan. Työvoimatoimiston palvelu ei pääty silti vain työnvälittämiseen vaan se myös tarvittaessa auttaa henkilöstön vähentämisessä ja kehittämisessä. Toimipisteitä työvoimatoimistolla on yli 200 ympäri Suomea. Työvoimapalvelut tarjoavat apua työnhaun molemmille osapuolille. Työnantajille on suunnattu työvoimaneuvojien palveluja. Eures-neuvojat auttavat työnantajia etsimään työntekijöitä ulkomailta. Myös työvoimatoimisto hyödyntää työnvälityksessä sähköisiä menetelmiä. Työvoimatoimistolla on oma sähköinen rekrytointisivustonsa [www.mol.fi](http://www.mol.fi), joka on Suomen käytetyin rekrytointisivusto. Työvoimatoimiston tarjoamia verkkopalveluja käsitellään lähemmin kohdassa 3.1.2, työvoimapalvelut verkossa. Yritysten käyttöön on luotu myös monia valtakunnallisia palvelunumeroita, joista saa paljon työtä koskevaa tietoa. Osalla työvoimatoimistoista on olemassa tämän lisäksi maksullisia erityispalveluja, kuten määräaikaista henkilöstönvuokrausta. (Työministeriö. 2006.)

Seuraava kaavio (Kaavio 1) kuvaa työvoimatoimiston palveluja. Palvelut lähtevät liikkeelle asiakkaiden erilaisista tarpeista, tarpeesta löytää työtä tai työntekijä. Työvoimatoimistolla on tiedostot avoimista työpaikoista sekä työnhakijoista. Näitä tiedostoja hyödyntäen se pyrkii tarjoamaan tarvittuja palveluja ja saamaan aikaiseksi työsuhteen työnhakijan ja työnantajan välille. Työvoimatoimisto tarjoaa työnhakijalle tietoa työmarkkinoista sekä henkilökohtaista opastusta työnhaussa. Sekä työttömät että työssä käyvät henkilöt voivat ilmoittautua työnhakijoiksi työvoimatoimistoon. Työvoimatoimiston virkailijat seulovat hakijoista sopivimmat, jotka he esittelevät työnantajalle. (Työministeriö.2007.)



Kaavio 1. Työvälytyspalvelut. (Korosuo & Järvinen 1992, 113.)

Nykyisin työnantajat voivat itse asioida sähköisesti työvoimatoimistojen tietojärjestelmässä. He voivat esimerkiksi ilmoittaa avoimista paikoista tai päivittää tietoa. Kuitenkin ainakin osa yrityksistä kyselee itse suoraan työntekijöitä, ja vasta sitten jos tämä ei onnistu, otetaan yhteyttä työvoimatoimistoon. Tällä tavalla saadaan laajempi kontaktipinta ja haku onnistuu paremmin. (Vaahtio 2005, 40–41.)

### 2.2.3 Henkilöstön vuokraus

Tilapäiseen työvoimantarpeeseen yleistyneenä ratkaisuna on henkilöstön vuokraus. Yli kymmenen tuhatta yritystä vuodessa käyttää vuokrauspalveluja, ja määrä on selvässä kasvussa. (Markkanen 2005, 57.)

Henkilöstönvuokraus ei ole rekrytointia vaan vuokrausta, jota käytetään lähes kaikissa kehittyneissä maissa. Henkilöstöä etsivät yritykset käyttävät vuokrausta yhä enemmän, sillä sekä vuokratyövoiman tarjonta että kysyntä ovat lisääntymässä. Riskittömyys ja vaivattomuus ovat työvoiman vuokrauksen etuja työnantajille. Rekrytointi ei ole aina kannattava ratkaisu, mikäli kyseessä on esimerkiksi tilapäiset ruuhkahuiput tai lyhyet sijaisuudet. Tällöin vuokratyövoiman käyttäminen on helppo ratkaisu. Vuokrauksessa henkilö on rekrytoitu vuokrausyritykseen, joka vastiketta vastaan tarjoaa työntekijöitä suorittamaan käyttäjäyrityksen teettämää työtä. Työn johdosta ja valvonnasta vastaa myös käyttäjäyritys. Vaikka vuokrausyritys onkin tosiasiallinen työnantaja, ei sillä silti ole normaaliin työsuhteeseen kuuluvaa direktio- eli työnjohto-oikeutta. Vuokrausyritys vastaa kaikista työnantajan lakisääteisistä kuluista, sekä maksaa työntekijälle työehtosopimuksen mukaisen palkan. Toisin sanoen vuokrausyritys kantaa vastuun kaikista työsuhteeseen liittyvistä riskeistä, mikä on suuri hyöty yritykselle. Jos yritys vuokraa työntekijän, on heillä myös vuokra-aikana mahdollisuus tutustua työntekijään ja saada tietoa hänen osaamisestaan ilman, että sitoutuvat pidemmäksi aikaa. Yritys ei voi perustaa henkilöstösuunnitelmaansa pelkästään vuokratulle työvoimalle, mutta se on kätevä tilapäisratkaisu. Mikäli vuokraus onnistuu, saattaa se johtaa rekrytointiin ja jopa pitkäkestoisiin työsuhteisiin. (Vaahtio 2005, 126–127.) Työvoimaa vuokraavat tahot hyödyntävät laajasti myös sähköisiä rekrytointijärjestelmiä osana palveluprosessiaan. Sähköisistä rekrytointijärjestelmistä kerrotaan enemmän kappaleessa 4, sähköiset rekrytointijärjestelmät.

### 2.2.4 Konsultit ja head hunting

Suomessa on varsin yleistä käyttää rekrytoinnin apuna ulkopuolisia asiantuntijapalveluja ja tällaisia yrityksiä on runsaasti. Osapuolet sopivat keskenään rekry-

toinnin työnjaosta ja palvelujen hinnasta. Toimeksiantaja tekee silti aina valintapäätöksen ja useimmiten myös haastattelee ehdokkaat. (Kallio 1998, 12.)

Ulkopuolista asiantuntija-apua kannattaa käyttää, sillä sitä on runsaasti saatavissa. Yrityksen kasvun ja erilaisten neuvontapalveluiden käytön välillä on yhteys, josta on olemassa myös tutkimustietoa. Parhaiten menestyviä yrityksiä ovat ne, jotka panostavat strategiansa hiomiseen ja neuvontapalveluiden käyttöön. Asiantuntijoita kannattaa käyttää silloin, kun on aika rekrytoida. Rekrytointiprosessia ei tarvitse ulkoistaa kokonaan, sillä yksityiset henkilöstönhankintatoimistot tai työvoimatoimistojen työnantajapalveluyksiköt voivat hoitaa prosessista myös vain jonkin tietyn osan, jonka yritys haluaa ulkoistaa. (Vaahtio 2005, 122.)

Rekrytointikonsultit toimivat kahden päätoimintatavan mukaan. He voivat olla hakuprosessissa mukana alusta lähtien, jolloin he valitsevat hakemuksista olennaisimmat. Toinen vaihtoehto on, että he tulevat prosessiin mukaan vasta, kun ollaan tekemässä ratkaisevia päätöksiä. Tällöin yritys on itse seulonut hakijat ja valinnut niistä potentiaalisimmat vaihtoehdot. Viimeksi mainittu vaihtoehto on suositeltavampi, koska silloin työntekijää etsivä yritys ei jättäydy niin paljon prosessin ulkopuolelle kuin ensimmäisessä vaihtoehdossa. (Koivisto 2004, 89.)

Kun yritys on aloittamassa rekrytointiprosessia ja päättää käyttää konsultin rekrytointipalvelua, on tärkeää, että konsultti tutustuu sekä yritykseen että rekrytoitavan toimenkuvaan. Vaikka tämä onkin konsultin työaika, joka maksaa, on se kuitenkin välttämätön edellytys tehtävän onnistumiselle. Rekrytointipalvelu voidaan rakentaa yrityksen haluamista osioista. Palvelun voi aloittaa jo siitä, että konsultti laatii työpaikkailmoituksen ja vastaa kyselyihin, ja se voi jatkua siihen asti, että konsultti suorittaa soveltuvuustestit ja antaa niistä lausunnon. Työnantaja voi itse käydä hakemukset läpi, tai voi siirtää toiminnon konsultille, joka käy hakemukset läpi työnantajan ilmoittamien kriteerien perusteella. Konsulttitoimisto voi yksin tai työnantajan kanssa yhdessä suorittaa haastattelut, joita voi olla joko yksi tai useampi. Joidenkin konsulttien mukaan työnantajan läsnäolosta on enemmän haittaa kuin hyötyä, sillä työnantajalta saattaa puuttua tarvittava haastatteluosaaminen, mikä johtaa siihen, että ristiriitaiset mielipiteet saattavat pilata koko haastattelun. Työnantajan edustaja tuntee yrityksen ja työn vaatimukset parhaiten, ja siksi hä-

nen läsnäolonsa on kuitenkin erittäin tärkeää. Työnantajalla on myös usein selkeä käsitys siitä, millaisen työntekijän hän palvelukseensa haluaa. Konsultti antaa lopuksi lausunnon työnantajalle siitä, mitkä asiat ja piirteet nostivat yhden ehdokkaan tai useampia muiden edelle. Hänellä on oltava myös asiaperustelut ehdotukselle. Konsultti ei kuitenkaan tee lopullista päätöstä vaan sen tekee työnantaja itse. Mikäli yrityksellä ei ole aikaa hoitaa rekrytointiprosessia, voivat he siirtää työn kokeneelle head hunterille. (Vaahtio 2005, 123–125.) Kiireiset työnantajat arvostavat myös sähköisen rekrytointitavan nopeutta ja helppoutta (Hakola 12/1999.)

Suuryritysten johto- ja asiantuntijatehtäviin etsitään yleensä henkilöitä head huntingilla eli suorahauulla. Siksi head huntingin imagoa pidetäänkin kalliina ja vain isoille yrityksille sopivana rekrytointitapana. Head hunting - palvelua tarjoavat nykyisin kuitenkin monet kaupalliset yritykset melko kohtuulliseen hintaan. Nykyisin palvelua käyttävät myös pienet ja keskisuuret yritykset, jotka etsivät sopivia henkilöitä johtotehtäviin, keskijohtoon tai asiantuntijatehtäviin. (Vaahtio 2005, 124.)

Ammattimaista työntekijöiden etsintää tekevät siihen erikoistuneet konsulttitoimistot. Tämä toimii siten, että head hunter ottaa yhteyttä henkilöön jonka katsoo sopivaksi kyseiseen tehtävään, omia verkostojaan ja asiantuntemustaan hyödyntäen. Head hunterin työ ei ole kovin tunnettua siitä syystä, että toimeksiannot eivät ole julkisia ja siksi suorahaku yleensä mielletäänkin salamyhkäiseksi toiminnaksi. Head huntingin pääperiaatteena on omien verkostojen luominen ja yritysmaailman tapahtumien seuraaminen, mutta on olemassa myös muita tapoja ehdokkaiden löytämiseksi. Hänen tulee seurata toimintaympäristöään, lukea henkilöhaastatteluja, elinkeinoelämän uutisia, matrikkeleita sekä hyödyntää omia tietojaan. Head hunter saattaa löytää ehdokkaan myös omista henkilökohtaisista tuttavistaan kuten entisistä opiskelu- tai työtovereista. Siksi ei ole mahdotonta, vaikka ehdokas löytäisi kilpailijalta, sillä työmarkkinat ovat markkinat, jossa niin työssä olevat kuin työttömätkin ovat vapaata riistaa. (Vaahtio 2005, 124–125.)

Suorahaku on lisääntynyt, sillä yritykset ulkoistavat yhä enemmän varsinaisen ydinosaamisensa ulkopuolisia tehtäviä. Suorahaku on hyvä ratkaisu silloin, kun ei haluta näyttää kilpailijoille, että ollaan etsimässä avainhenkilöä. Head hunter saat-

taa olla psykologi, kasvatus- tai kauppatieteilijä tai viestintäalan tai muun koulutuksen saanut henkilö, sillä hänen pätevyystään ei ole olemassa muodollisia säädöksiä. Suorahakua käyttävällä yrityksellä on aina oikeus sekä usein myös syytä kysyä referenssejä. (Vaahtio 2005, 125–126.)

Suorahakutoimeksianto voidaan karkeasti jakaa kahteen erilliseen vaiheeseen, joista ensimmäinen on tutkimusvaihe, jossa markkinat kartoitetaan, sopivat henkilöt etsitään ja heidän taustojaan selvitetään. Toisena vaiheena on yhteydenotto ja kyseisten henkilöiden haastattelu ja tarkka arviointi. Suorahaku toimii hyvin tilanteissa, jossa riski on molemminpuolinen. (Markkanen 1999, 74–75.)

### 2.2.5 Oppilaitokset ja rekrytointimessut

Oppilaitosten työssäoppijat, TET- harjoittelijat (TET on työelämään tutustumista) sekä kesä- ja osa-aikatöitä tekevät opiskelijat ovat suosittuja niiden yritysten keskuudessa, jotka katsovat pidemmälle tulevaisuuteen (Vaahtio 2005, 39–40).

Mikäli yritys pystyy tarjoamaan kilpailukykyisiä lopputyöntekopaikkoja, kantaa oppilaitosyhteistyö hedelmää. Opiskelija antaa konkreettisen työnäytteen ammatillisen osaamisensa lisäksi myös asenteestaan, ahkeruudestaan sekä sosiaalisuudestaan opinnäytetyötä tehdessään. Toinen hyvä nuoreen, vastavalmistuneeseen kohderyhmään soveltuva hankintatapa on rekrytointimessut. Yrityksen tulee kuitenkin muistaa myös työvoimaviranomaisten palvelut. (Markkanen 2005, 57.) Usein myös internetistä töitä etsivä hakija on nuori ja vastavalmistunut (Laitila 8/1999.)

Suoraan oppilaitoksista rekrytointi on suosittua varsinkin kansainvälisten yritysten piirissä. Vastavalmistuneella on tuoreet tiedot ja taidot, varmasti motivaatiota ja usein mahdollisuus lähteä ulkomaille töihin. Opiskelumestystä on lisäksi helppo arvioida vertailukelpoisesti. Vastavalmistuneella ei kuitenkaan ole juurikaan työkokemusta, mikä vaatii pidempää perehdyttämisaikaa. Jos opiskeluaika on ollut kovin tavoitehakuista, on opiskelija voinut unohtaa elää nuoruuttaan, mikä puolestaan kostaatuu työelämässä. Opiskelijalla on myös voinut olla tarkka suunnitelma



mihin työhön ja minkä yrityksen palvelukseen hän haluaa. Mikäli nämä toiveet eivät ole toteutuneet, on pettymys voinut olla suuri. (Koivisto 2004, 92–93.)

Rekrytointimessuilla yritys voi pienellä rahalla tavoittaa suuren kohderyhmän ja lisäksi rakentaa samalla omaa yrityskuvaansa. Joillekin yrityksille läsnäolo tällaisissa tapahtumissa on erityisen tärkeää, mikäli he haluavat houkutella työntekijöikseen nuoria osajia. Erilaisten kyselyiden avulla on mahdollisuus kartoittaa, mitä työnhakijoiden ajatusmaailmassa liikkuu. Rekrytointimessut ovat käytännössä panostusta tulevaisuuteen ja yrityskuvan luomista, eikä niiden tulosta voi heti nähdä. (Koivisto 2004, 96.)

### 2.2.6 Internet

Internetiä pidetään työtä etsivien ihmisten ja vapaiksi ilmoitettujen työpaikkojen kohtaupaikkana. Kaikkiin muihin välineisiin verrattuna internet on ylivoimainen nimenomaan työnantajan ja työnhakijan nopeassa yhteen saattamisessa, sitä pidetään henkilöstön hankinnan pikatienä. (Markkanen 2005, 13.)

Nopeutensa ja taloudellisuutensa vuoksi internet on lyhyessä ajassa noussut suosituksi henkilöstön hankintakanavaksi. Kysyntä ja tarjonta kohtaavat, sillä työnhakijat ovat löytäneet verkossa toimivat rekrytointiportaalit. (Markkanen 2005, 16.) Internetin osuus tulee jatkossa kasvamaan työnantajien etsiessä potentiaalisia työnhakijoita. Joillakin toimialoilla internetin osuus rekrytointiprosessin osana on jo nyt merkittävä. (Markkanen 2002, 22.)

Useat lehtitalot ovat käynnistäneet verkon ja lehden yhdistäviä palveluja. Uratie-konsepti on Talentumin pitkään toiminnassa ollut palvelu, missä sanomalehtiliite ja verkkosivut ovat yhdistetty. Yrityksen, tehtävän ja paikkakunnan tiedoilla viitataan Rekryn ([www.rekry.fi](http://www.rekry.fi)) ja Uratien ([www.uratie.fi](http://www.uratie.fi)) työpaikkailmoituksiin ja sieltä hakijat ohjataan verkkoon. Verkon ja lehden yhdistävä ratkaisu Sanoma Osakeyhtiöllä on Helsingin Sanomien ja Oikotien ([www.oikotie.fi](http://www.oikotie.fi)) yhteiskäyttöön perustuva ilmoittelutapa. Tästä voidaan huomata, että verkon ja lehden yhdistämi-

nen kokonaisvaltaiseksi rekrytointikanavaksi on kiinteytymässä. (Markkanen 2005, 88.)

Hakijan oma aktiivisuus on työpaikan löytämisen kannalta keskeisessä asemassa; hänen täytyy tietää ne www-sivut, joilla on hänelle sopivia työpaikkoja tarjolla: esimerkiksi erilaiset työpaikkatorit, henkilönhakua harjoittavien konsulttien sivus-  
tot, eri medioiden sivut sekä tietysti niiden yritysten kotisivut, joihin asianomai-  
nen tuntee kiinnostusta. Vakiintunut käytäntö sanomalehdissä on se, että sanoma-  
lehdessä julkipantu työpaikkailmoitus toistetaan samassa muodossa verkossa ja  
saadaan sitä kautta lisää peittoa hakuprosessiin. (Markkanen 1999, 61.)

### 3 SÄHKÖINEN REKRYTOINTI

#### 3.1 Yleistä sähköisestä rekrytoinnista

Vuosikymmeniin ei ole rekrytoinnin alalla tapahtunut niin suurta muutosta, kuin minkä internet on tuonut räjähdysmäisellä kasvullaan (Celectus. 2006). Jo vuonna 2000 työnhakijoista 54 % käytti ensisijaisena hakukanavanaan internetiä. Tämä selviää Suomen Gallupin tekemästä Markkinatutkimuksesta (IT Maailma. 2001).

Viime vuosina on kieleemme vakiintunut sana verkkorekrytointi. Usein sillä tarkoitetaan internetissä julkaistavaa rekrytointi-ilmoitusta tai rekrytointiyritysten rekisteriä, joista yritykset käyvät tekemässä poimintoja. Rekrytointia ei kuitenkaan voi käydä kokonaan verkossa. Internet on asiasisällön kannalta merkittävä viestintäkanava ja se on lisännyt kirjallista vuorovaikutusta. Toistaiseksi sähköinen palvelu ei ole kuitenkaan pystynyt korvaamaan henkilökohtaista vuorovaikutusta. (Markkanen 2002, 21–22.)

Verkkorekrytointi on varsin harvinainen ilmiö työmarkkinoilla, koska sekä työnantajat että työnhakijat ovat ottaneet sen avosylin vastaan. Verkosta voi löytää mitä tahansa paikkoja, jos vaan tietää mitä on etsimässä. Verkkorekrytointi on myös varsin täsmällinen tapa löytää kulloinkin tarvittavia osajia vaikkapa ulkomailta. (Seppänen 9/1999.)

Rekrytoinnista on tulossa yhä voimakkaammin kaupallista. Yritykset pyrkivät antamaan itsestään hyvän ja kiinnostavan kuvan parantaakseen kaupantekosemaansa. Sähköinen rekrytointi lähestyykin nykyään sähköistä kaupankäyntiä. Prosessin alussa henkilökohtaisen kontaktin määrää vähennetään ja alustavia päätöksiä tehdään määrämuotoisemman tiedon perusteella. (Levanto 01/2007.)

Internetin asema henkilöstön hankinnassa tulee edelleen voimistumaan työmarkkinoiden globalistuessa. Internetin avulla suomalaiset osajat pääsevät kansainvälisen työpaikkatarjonnan ytimeen, ja myös yritykset pystyvät tulevaisuudessa hankkimaan osaamista globaaleilta työmarkkinoilta. Työnhakijan on vain tiedettävä, miltä sivustolta työpaikkoja etsii, ja vastaavasti työnantajan tulee tietää, millä sivustolla rekrytointi-ilmoituksensa julkaisee. (Markkanen 2005, 95.)

Rekrytointiprosessien siirtyminen sähköiseen muotoon helpottaa yhteydenpitoa, sekä prosessin kannalta olennaisien tietojen tehokkaampaa ajan tasalla pitämistä. Henkilökohtaisten kontaktien ja neuvottelutaitojen merkitys kasvaa mitä pidemmälle prosessissa edetään ja rekrytointi onkin edelleen lisääntymässä määrin taitolaji. (Levanto 01/2007.)

Jokaisen yrityksen on syytä hyödyntää yksi internetin mahdollistama merkittävä rekrytointikanava. Työpanostaan tarjoavat henkilöt pääsevät helposti kommunikointiyhteyden työnantajan kanssa, mikäli yritys on rakentanut omille kotisivuilleen rekrytointiosion. Linkki avoimiin työpaikkoihin tulisi sijoittaa heti yrityksen kotisivujen avaussivulle, sillä se helpottaa työnhakijaa ja viestii myös työnantajan aktiivisuudesta. Työpaikan hakeminen on tehty helpoksi silloin, kun avoimiin työpaikkoihin pääsee yhdellä napin painalluksella, ja rekrytointi-ilmoituksen yhteydestä löytyy hakulomake. (Markkanen 2005, 107.)

Työntajamielikuvan luomista ajatellen on järkevää tuoda henkilöstöpolitiikka esiin jo avaussivun kautta. Oleellista tietoa potentiaalisille hakijoille antaa yleisten toimintaperiaatteiden esittäminen sekä henkilögalleria, jossa muutama yrityksen eri tehtävissä toimiva työntekijä kertoo millaista työskentely ko. yrityksessä on. (Markkanen 2005, 107–108.)

Mikäli yritys on ymmärtänyt panostaa kotisivujen ylläpitoon, voidaan lukija ohjata suoraan internetin rekrytointiportaalista linkin kautta työvoimaa etsivän yrityksen kotisivuille, josta löytyy tietoa toiminnasta, sen laajuudesta, henkilöstöstä, kasvunäkymistä, arvoista, yhteistyökumppaneista ja organisaatiosta työpaikkana. Informaatiomassan jäävuoren huippuna pidetään internetissä julkaistavaa rekrytointi-ilmoitusta. Työtä hakeva voidaan ohjata linkin kautta suoraan työvoimaa hakevan organisaation kotisivuille, joka olemassa olevan mielikuvan mukaan tuntuu kiinnostavalta, ja samalla työpaikkaa hakeva saa lisäinformaatiota työvoimaa etsivästä organisaatiosta. Kotisivuihin tutustumalla työtä hakeva voi saada vahvistusta hakuaikelleen tai päinvastoin. Yritysmielikuvan rakentamisen ja henkilöstön onnistuneen hankinnan avaintekijöitä ovat kotisivujen ajan tasalla pitäminen, niiden lukijaystävällisyys, informatiivisuus sekä ammattimaisuus. (Markkanen 2005, 97–98.)

Kun hakija perehtyy työnantajan kotisivujen avulla yritykseen paremmin, niin samalla hänelle selviää, onko hän todella kiinnostunut ilmoitetusta paikasta. Näin hakijoiden osaaminen yleensä täsmää paremmin työnantajan toiveisiin, ja hakemuksia tulee yleensä vähemmän. Internetin kautta hakemuksensa jättäneet ovat jo samalla osoittaneet olevansa toimistotekniseltä osaamiseltaan ajan tasalla. (Uranus konsultointi Oy.)

Tyypillinen nettityönhakija on nuori, hyvin koulutettu ja tietoinen omasta arvostaan. Hän ei etsi töitä, koska niitä tarvitsisi, vaan koska hän on avoin uusille mahdollisuuksille. Itsensä kaupittelu ei kuitenkaan ole pohjoismaalaisille aivan yhtä luontevaa kuin esimerkiksi amerikkalaisille työnhakijoille. (Laitila 8/1999.)

Sähköisissä hakemuksissa tyyli on vapaampi ja kirjoitusvirheisiin suhtaudutaan väljemmin kuin perinteisissä paperihakemuksissa. Vapaa tyyli sähköisissä hake-

muksissa on hyvä asia, mutta se voi johtaa huolimattomuuteen. (Eurooppalainen online ura- ja rekryointipalvelu Stepstone.)

Rekryointipalvelut ovat ottaneet paikkansa yritysten omien kotisivujen rinnalla. Esimerkiksi IT-alalla on kova kilpailu työntekijöistä ja kaikki rekryointikeinot on otettava käyttöön uuden työvoiman löytämiseksi. Tämä palvelee etenkin nuoria, joille on luonnollista käyttää internetiä ja samalla jättää sähköinen hakemus työnantajalle mihin vuorokaudenaikaan tahansa. (Rajalahti 10/1999.)

Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan sähköistä työnhakua harjoitetaan myös työaikana, huolimatta siitä, että työnantajat seuraavat internetin käyttöä. Tämä ei koske ainoastaan alaisia, vaan myös esimiestasoa. Miehet ja naiset ovat työnhaussa yhtä aktiivisia ja heistä innokkaimmin työajallaan työtä etsivät 18–29 vuotiaat. (Lahdensivu 04/2006.)

Edelleen rekryointiprosessissa säilyvät henkilökohtaiset kontaktit ja paperitiedotteet, mutta viime vuosina toimistojen asiakasvirtojen vähentyessä ovat sähköposteihin ja puhelinkyselyihin vastaaminen lisääntynyt. (Puutio 04/2006.)

Peter Cappelli (2001) on esittänyt nelivaiheisen mallin internetin hyödyntämisestä rekryoinnissa. Ensimmäinen vaihe liittyy ehdokkaiden houkuttelemiseen. Työvoimaa etsivän organisaation on rakennettava tunnistettava brändi, jota sovelletaan kaikessa liiketoiminnassa – myös rekryoinnissa. Yritys- ja työnantajamielikuvaa rakentavat tekijät on tuotava kotisivuilla selkeästi esiin. Toisessa vaiheessa, kun ehdokkaita on mahdollisesti paljonkin, on Cappellin mukaan järkevää tehdä esikarsintaa lähettämällä muutamia suorja kysymyksiä vastattavaksi tai käyttä verkko soveltuvia, asenteita kartoittavia kyselyjä. Suomessa tämäntapainen toiminta ei ole yleistä.

Kolmannessa vaiheessa on muistettava, että verkkorekryointi on nopeaa. Rekrytoivan esimiehen on sopeuduttava nopeuden vaatimukseen. Siksi potentiaaliseen ehdokkaaseen on mahdollisimman pian otettava yhteys henkilökohtaisella tasolla, esimerkiksi puhelimitse. Neljänneksi Cappelli muistuttaa, että internet on ennen kaikkea väline kontaktin luomiseen. Kun yhteys on saatu luoduksi, internet väis-

tyy taka-alalle. Ensimmäisen henkilökohtaisen kontaktin jälkeen yhteydenpito perustuu keskusteluihin ja tapaamisiin. Henkilöarviointi nousee keskeiseen rooliin. (Markkanen 2005, 109.)

Internet hakukanavana jakaa mielipiteitä. Erityisesti nuoret IT-alalla toimivat ihmiset ovat sitä mieltä, että internet tavoittaa parhaiten potentiaaliset hakijat. Monessa tilanteessa internet onkin ihanneratkaisu. Internet tulee hakukanavana lunastamaan oman paikkansa, sillä esimerkiksi työhallinnon nettipalvelu on jyllättävän tehokas ja nopea. (Koivisto 2004, 90.)

### 3.1.1 CV- tietopankki

Verkossa on työnhakijoille maksuttomia CV-tietopankkeja, joihin he voivat jättää hakemuksensa työnantajan selattavaksi. Mikään ei estä hakijaa jättämästä ansioluetteloaan useampaankin CV-tietopankkiin. Joissakin palveluissa työnhakijan on mahdollista seurata, kuinka monta kertaa työnantajat ovat lukeneet hänen ansioluetteloaan. (Tampereen yliopisto, opetuksen kehittämissyksikkö. Työnhakukankavia verkossa.)

CV-tietopankkien palveluiden ydin on työnhakijoiden hakemusten eli ansioluetteloiden sähköinen pankki. CV-pankeissa on kiinnitetty huomiota turvallisuuteen, hakemuksen voi jättää anonymisti, tällöin henkilöllisyys ei paljastu, ennen kuin työnhakija kertoo sen mahdolliselle työnantajalle. Työnantajalla on yleensä vastuu sopivan työntekijän löytämisestä hakemuspankista. (Rajalahti 10/99.)

Kun kyseessä on sähköinen rekrytointi, on työnhakijoilla usein pelko siitä, tulevatko hienosti muotoillut hakemukset ja ansioluettelot koskaan edes luetuiksi. Yritysten sisäistä viestintää sähköinen muoto kuitenkin helpottaa, hakemukset on helppo jakaa talon sisällä oikeille ihmisille. (Bergman, Hänninen, Jylhä, & Puttonen 03/99.)

Hakijoista on helppo kerätä samat perustiedot, kun on kehitetty toimiva CV-pohja. Lisäksi CV-pankeista voi ilman kustannuksia löytää hyviä hakijoita. Myös edul-

lista apua CV-pankkien läpikäyntiin on saatavissa, ja työnantajalle on olemassa myös erilaisia vahteja, jotka voivat tehdä työtä vuorotta, jotta voidaan poimia sopivat hakijat. (Uranus konsultointi Oy.)

CV- tietopankissa olevat hakemukset ovat keskenään vertailukelpoisia, ja järjestelmän avulla niiden hakeminen ja lajittelu sujuu tehokkaasti. CV- pankki on tehokas apuväline myös yllättävissä tilanteissa, jolloin oikea ihminen täytyy löytää pikaisella aikataululla. (Saimasoft.)

CV-tietopankki on hakijoille maksuton. Hakija voi itse valita, mitä tietoja hän antaa julkaistavaksi. Tiedot voi jättää myös anonyyminä, mutta silloinkin on jätettävä sähköpostiosoite, jotta hakijasta kiinnostuneet työnantajat voivat olla häneen yhteydessä. Hakija voi muokata CV:tään myöhemmin, jos hänen kiinnostuksensa kohteet esimerkiksi muuttuvat. Työnhakija voi myös poistaa CV:nsä tietopankista milloin tahansa. (Työnhakukeskus eRekrytori.)

Hakemusten käsittely ei tapahdu koneellisesti, vaikka ne muodostavatkin määräämuotoisen tietokannan. On tärkeää, että ihminen käy hakemukset lävitse, sillä osaajat ovat muutakin kuin numerosarjoja. Hakemukset voi käsitellä esimerkiksi vain yksi henkilö, joka jakaa ne edelleen oikeille tahoille. Silloinkin, kun valinta ei osu kohdalle, on mahdollista, että viimeksi valitsematta jäänyt hakija poimitaan seuraavalla kerralla tietokannasta sopivamman paikan avautuessa. (Hakola 12/99.)

CV-pankkien lisäksi verkkopalvelut tarjoavat työnhakijalle esimerkiksi sellaisia testejä, joiden avulla voi yhdistää itseensä sopivat, ja työnantajan korvissa hyviltä kuulostavat adjektiivit (Bergman, ym. 03/99).

Tulevaisuudessa CV-lomakkeita voidaan kehittää niin, että menneitä saavutuksia luettelevalle CV:lle tulisi tulevaisuuteen katsova ulottuvuus. Toisin sanoen hakija voisi kertoa mitä hän haluaisi olla tulevaisuudessa ja tällöin määriteltäisiin paremmin pehmeitä taitoja, kuten kommunikaatiokykyä. (Rajalahti 10/99.)

### 3.1.2 Työvoimapalvelut verkossa

Työnantaja voi jättää työministeriön internetsivuilla työpaikkailmoituksensa, jolloin se julkaistaan työhallinnon ”Avoimet työpaikat” –sivustolla. Paikat tulevat näkyviin myös EU:n yhteisessä työpaikkatiedostossa. Jos työnantaja on tehnyt verkkoasiointisopimuksen, hän voi myös muuttaa ja poistaa aiemman ilmoituksensa. Yritys solmii verkkoasiointisopimuksen paikallisen työvoimatoimiston kanssa. Tämä sopimusasiakkaan palvelu ei ole käytössä kellon ympäri, vaan se toimii aamu viidestä iltä kymmeneen. Ilmoitusten jättäminen työvoimatoimiston sivustolle on maksutonta. (Työministeriö.)

Työvoimatoimistolla on myös käytössään sähköinen CV-netti, johon kuuluu työnantajille tarkoitettu hakupalvelu ja työnhakijoille tarkoitettu tallennuspalvelu. CV-netin käyttäjän ei tarvitse olla työvoimatoimiston asiakas. (Työministeriö. 2005.)

Myös työnhakijaksi työvoimatoimistoon on mahdollista ilmoittautua sähköisesti. Jotta palvelun käyttö olisi mahdollinen ja työnhaku alkaisi heti, tulee ilmoittautujalla olla jokin vahva tunnistus, kuten sirullinen henkilökortti tai pankin tunnus. Ilmoittautua voi kuitenkin myös ilman tunnistetta, jolloin työnhaku alkaa vasta sitten, kun hakija on käynyt työvoimatoimistossa. Työnhakija voi etsiä maksutta oma-aloitteisesti töitä työvoimatoimiston internetsivuilta, tai asettaa Paikkavahdin, jonka avulla voi tilata tiedot sopivista työpaikoista. Paikkavahti ilmoittaa työpaikoista hakijan sähköpostiin. Hakija voi jättää myös CV:nsä CV-nettiin, josta työnantajat etsivät itselleen sopivia osaajia. (Työministeriö. 2007.)

### 3.2 Sähköisen rekrytoinnin edut ja haasteet

Nopeutensa, tehokkuutensa ja tunnettavuutensa takia internet on ainoa toimiva rekrytointikanava globaaleille työmarkkinoille maailmanlaajuisista rekrytointikenttää povaavien mielestä. Toimintaa voi harjoitella lokaalisti Suomessa sillä välin,



kun odotellaan kansainvälisten työmarkkinoiden syntymistä. Kävijätutkimusten mukaan rekrytointiportaalit ovat ainakin Suomessa melko kansallisia, vaikka ne periaatteessa ovat globaaleja. (Markkanen 2005, 92–93.)

Sähköisen rekrytointikanavan nopeutta, reaaliaikaisuutta ja helppoa päivitettävyyttä arvostetaan työnantajien keskuudessa. Lisäksi ilmoitus omilla kotisivuilla tavoittaa kapean alueen erikoisosaajat tehokkaasti jättäen lehti-ilmoittelun tarpeettomaksi. (Hakola 12/1999.)

Tiedonhaun helppous korostuu verkossa. Internetin avulla löytää helposti aktiivisessa työhaussa olevat ihmiset. Lisäinformaatiota yrityksestä hakija saa heti sitä halutessaan siirtymällä yrityksen kotisivuille. (Moilanen 2005.) Sähköiset hakemukset liitetiedostoineen eivät myöskään häviä muiden papereiden joukkoon, sillä ne on helppo arkistoida koneelle (Eurooppalainen online ura -ja rekrytointipalvelu Stepstone).

Internet tavoittaa oikean kohderyhmän, mutta sen rajoitteena on se, ettei se ole kaikkien käytössä. Jos internetilmoitusta verrataan lehti-ilmoitukseen, voidaan internetilmoituksen eduksi katsoa se, että internet on aina auki, kun taas lehti-ilmoitus näkyy kerran viikossa. Toistuva lehdessä ilmoittaminen myös antaa kuvan, että avoinna oleva paikka on huono, koska siitä on ilmoitettu noin kauan. Tämä karsii pois hakijoiden parhaimmista. Lehti-ilmoittelu on lisäksi kalliimpaa kuin internetilmoittelu. (Koivisto 2004, 90–91.)

Rekrytointipalveluiden etuna työnantajan kannalta on nopeus ja suuri massa. Hakemusten läpikäynti sujuu nopeammin, koska vapaamuotoisten paperille laadittujen hakemusten tilalle ovat tulleet CV-pankkien samaan lomakepohjaan laaditut hakemukset. Riskinä näissä hakemuksissa on se, että hakijan on helppo liioitella niihin omat kykynsä. Tällöin palvelun luottamus heikkenee työnantajien silmissä. (Rajalahti 10/1999.)

Työnhakijalla on mahdollisuus käyttää työhaussa apuna paikkavahtia, joka vastaanottaa tiedot hakukriteerit täyttävistä rekrytointi-ilmoituksista. Rekrytointi-ilmoituksien ikä internetissä on myös monikertainen verrattuna perinteisiin sano-

malehti-ilmoituksiin. Helsingin Sanomien teettämän tutkimuksen mukaan lehti-verkko-yhdistelmää pidettiin parhaana tapana seurata työpaikkatarjontaa. Internetin kautta hakijat löytävät helpommin perusteellisempaa tietoa työpaikoista ja työnantajista. (Puutio 04/2006.)

Internetilmoituksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että rekrytointi-ilmoitus on saatavilla internetissä koko hakuajan, ja sitä on mahdollista myös muunnella. Sanomalehti-ilmoitus luetaan pääasiallisesti lehden ilmestymispäivänä, kun taas verkkoilmoituksen luenta jakaantuu tasaisemmin koko hakuajalle. Internetilmoituksen heikkoutena voidaan pitää sitä, että se on passiivisesti esillä, ja sitä ei ehkä avaa kuin muutama potentiaalinen hakija. Kun käyttää hakukanavana ainoastaan internetiä, on hyvä ottaa huomioon tämä riski. (Markkanen 2005, 147–148.)

Pysyvä ilmoitus internetissä on helppo ja edullinen ratkaisu yrityksille, jotka haavevat jatkuvasti uutta työvoimaa (Eurooppalainen online ura- ja rekrytointipalvelu Stepstone).

Lehti voi useasti olla liian hidas, mikäli rekrytointitarve on ilmennyt nopeasti. Mikäli hakemuksia tulee paljon, voi hakemusten käsittely ja oikean henkilön löytäminen suuresta joukosta olla työnantajalle mahdotonta. Tämä ongelma liittyy niin lehti-ilmoitteluun kuin internet ilmoitteluunkin. Yritys voi kuitenkin kohtuullisin kustannuksin saada näkyvyyttä lehti-ilmoituksen avulla, ja voihan sen rinnalla käyttää muitakin hakukanavia. On myös todettu, että toistaiseksi lehti-ilmoittelu tavoittaa paremmin asiantuntijat ja johtajat. Syynä tähän on se, että todelliset osaajat eivät selaile internetiä paikanhakumielessä, mutta kiinnostusta voi herättää sattumalta silmiin osunut lehti-ilmoitus. (Vaahtio 2005, 43–44.)

Organisaation henkilöstövaje saadaan helposti ja nopeasti täytettyä internetin avulla. Tähän sisältyy myös se riski, että internetin vaivattomuuden vuoksi tarvittava paneutuminen, analyttisyys ja tarvehankinta saattavat jäädä taka-alalle. (Markkanen 2005, 107.)

Internetissä rekrytointi-ilmoitusta ei tarvitse markkinoida esimerkiksi sisällyttämällä ilmoitukseen yrityskuvakampanjaa tai markkinointiviestintää, koska jokai-

nen ilmoitettu työpaikka saa internetissä käyttöönsä koko ruudun. Ilmoitukset voivat silti olla näyttäviä, vaikka kustannuksissakin säästetään 50–95 % verrattuna lehtien ilmoittelukuluihin. Ilmoituksen tekeminen on yksinkertaista, eikä yritys tarvitse esimerkiksi mainostoimiston apua ilmoituksen luomisessa, mistä yleensä aiheutuvat perinteisen rekrytoinnin ylimääräiset kustannuserät. (Uranus konsultointi Oy.)

Internetin rekrytointisivustoille ei pääse ilman työasemaa tai matkapuhelinta, eli sen käyttö on aina sidottu välineeseen. Rekrytointitiedot ovat aina saatavissa, mutta verkkoon pitää mennä tarkoitushakuisesti. Rekrytointiportaaleista, yritysten omilta kotisivuilta sekä rekrytointiin erikoistuneiden konsulttitoimistojen sivuilta voi etsiä reaaliaikaisia työpaikkoja. Jokaisella käyntikerralla voi haasteita etsivä löytää jotain uutta ja mielenkiintoista. Kansainvälisistä tehtävistä kiinnostuneille on tarjolla valtavasti vaihtoehtoja ulkomaisilla rekrytointipalvelusivustoilla. (Markkanen 2005, 92.)

Nettirekrytoijan haasteena on hakemisen helppous, niinpä hakemusten määrä ei aina lupaa laatua. Sähköisen hakemuksen jättäminen yritykselle on niin helppoa, että moni hakija täyttää hakemuksen kuin lottokupongin, eikä edes ajattele olevansa työnhaussa. Sähköisiä hakemuksia usein täytetään myös markkina-arvon testaamiseksi ja työnkuvan tarkistamiseksi. Haasteena on myös se, että internet tavoittaa ainoastaan ne ihmiset, jotka ovat aktiivisessa työnhaussa. (Hakola 12/1999 ; Moilanen 2005.)

Useat yritykset käyttävät omia internetsivustojaan rekrytointi-ilmoitustensa julkaisuun. Tällaiset ilmoitukset ovat käyttökelpoisia niille, jotka etsivät itselleen töitä nimenomaan tietystä organisaatiosta. Oman työpanoksen tarjoaminen kohdenneustusti on myös mahdollista suorittaa verkkosivujen kautta. Kasvavien yritysten kohdalla omien verkkosivujen kautta rekrytointi on jo nyt tärkeässä asemassa. Parhaimmillaan internet on rekrytointia selkeästi laajentava ja nopeuttava tekijä, toisaalta taas arviointi- ja valintaprosessi alkaa vasta työnhakijan ja – antajan kohdatessa verkossa. (Markkanen 2002, 23–24.)

Internet on tasapuolinen rekryointikanava, sillä internetissä myös pienet yritykset saavat avoimet työpaikkansa näkyviin. Verkossa on mahdollista lukea ammattikuvauksia, ilmoittautua työnhakijaksi, jättää ansioluettelo työnantajien luettavaksi ja tehdä hakemuksia työvoimakoulutukseen, käyttää ilmaista ammatinvalintaohjelmaa ja urasuunnittelupalvelua. (Puutio 04/2006.)

Siinä missä sanomalehti pystyy tarjoamaan ilmoitustilaa ja laajan jakelun, pystyvät verkkorekryointiin erikoistuneet rekryointipalvelusivustot tarjoamaan paljon muitakin rekryointiprosessiin kytkeytyviä palvelumuotoja. Esimerkiksi internetrekryointisivuston CV-tietokannasta työnantaja pystyy aktiivisesti hakemaan sopivia henkilöitä tai pystyy asettamaan päivystävän hakemusvahdin. Niihin vaiheisiin, jotka vievät paljon aikaa työnantajalla on mahdollisuus tilata hakemusten käsittelypalvelu tai muita rekryoinnin hallintavälineitä. (Markkanen 2005, 88–89.)

Hakija ei saa yrityksestä yleensä kovin syvällistä kuvaa pelkän ilmoitustekstin perusteella, joten hän voi kätevästi käydä työvoimaa etsivän yrityksen kotisivuilla rekryointi-ilmoituksessa olevan linkin kautta, ja saa näin syvällisempää tietoa yrityksestä (Markkanen 2005, 90).

Kovassa kilpailussa työvoimasta voidaan todeta, että internet ei ole proaktiivinen, eli ennakoiva myyjä, vaikka monessa yrityksessä uskotaankin, että internetissä oleva oma rekryointi-ilmoitus tavoittaa kaikki parhaat hakijat. Rekryointipalveluista onkin usein epärealistiset odotukset, eikä sitä tosiseikkaa oteta huomioon, että lopullinen päätös perustuu kuitenkin aina subjektiiviseen päätökseen työnantajan ja – tekijän välillä. (Panula 12/2000.)

Internetilmoituksen kautta on helpompi hakea suoraan, kun on vireillä olevaa hakua mainostavalla sivulla, silloin mikään ei estä kokeilemasta. Hakemuksen täyttäminen ja lähettäminen on huomattavasti helpompaa, kun on valmis hakemuspohja ja pelkällä napin painalluksella saa hakemuksen lähetettyä eteenpäin. (Markkanen 2005, 149.)

### 3.3 Sähköisen rekrytoinnin tulevaisuus

Verkkorekrytoinnin ennustetaan kasvavan. Tällöin häviäjinä olisivat sanomalehdet. Tulevaisuudessa, rekrytointiportaalien kehittymisen kautta, hakuja on helpompi kohdentaa täsmällisemmin, jolloin koko prosessi tulee nopeutumaan. Sähköisen työnhaun suosion kasvu johtaa tarjonnan asiakasmäärän kasvuun alalla sekä tarjonnan monipuolistumiseen. Tulevaisuudessa sanomalehti-ilmoittelulla työntekijöitä etsineet yritykset alkavat myös edelläkävijöiden jälkeen käyttää apuna verkkorekrytointia. Tällainen suuntaus lisää myös kävijämääriä rekrytointipor- taaleissa, mikä on verkkorekrytoinnin kasvun ehdoton edellytys. (Markkanen 2002, 22–23.)

Liikkuvuus ei tule vähentymään tulevaisuudessakaan, ja näin ollen usein ensimmäisestä työpaikasta ei jäädä eläkkeelle. Monet ammattilaisetkaan eivät tiedä miten toimia tämän päivän rekrytointimarkkinoilla, jotta pitkän tähtäimen edut ja tavoitteet tulisivat varmistetuiksi. (Panula 12/00.)

Internet tulee tulevaisuudessa tarjoamaan laajemman kirjon välineitä rekrytoinnin tueksi, esimerkiksi yrityseshittelyissä voidaan hyödyntää liikkuvaa kuvaa ja interaktiivisuutta ja saadaan näin yritys lähemmäs hakijaa. Yritysten haasteena on myydä itsensä hakijoille, mikäli se haluaa kilpailla hyvistä tekijöistä. Taloudellista panostusta tarvitaan yritys- ja työnantajamielikuvan kehittämiseen ja vahvistamiseen. (Panula 12/00.)

Tulevaisuudessa internet-rekrytointi tulee olemaan yritysten keskuudessa tärkeä kilpailutekijä, sillä se tarjoaa laajan reaaliaikaisen rekrytointimahdollisuuden. Internet mahdollistaa rajattoman rekrytoinnin ympäri maailmaa eikä ole sidoksissa esimerkiksi sanomalehtien kattavuusalueisiin. (Hartikainen & Timoskainen 1/2001, 10.)

Tulevaisuuden haasteena rekrytoinnissa on paitsi oikeiden ihmisten löytäminen, myös se miten potentiaalinen hakija saadaan kiinnostumaan yrityksestä ja hake- maan yritykseen töihin. Ihmiset voivat olla missä päin maailmaa tahansa, eivätkä

välttämättä aktiivisesti seuraa työmarkkinoita. Tämän vuoksi yritysten täytyy olla valmiita kokeilemaan uusia rekrytointikeinoja. (Koskinen 08/05.)

Tietotekniikka on hyvä apu rekrytointiprosessin tukemisessa, mutta koko prosessin koneellistaminen ei ole vielä ajankohtainen asia, sillä kaikkea henkilöstön hankinnan ongelmiin liittyviä ratkaisuja ei ole löydettävissä internetistä. Vaikka konekin pystyisi valitsemaan kohtuullisella tarkkuudella henkilön, joka vastaisi taustansa perusteella tavoiteprofiilia, tulee rekrytointi silti pysymään ihmisten välisenä, sillä inhimilliset tekijät vaikuttavat ratkaisevasti työssä menestymiseen. Kone pystyisi karsimaan hakemusten perusteella sopivimmat ja ilmoittamaan sekä valituille että valitsematta jääneille päätöksestä. Jos esimies ei välitä yhtään enempää niin omasta työstään kuin alaistensa työstä, hän koneellistaisi rekrytoinnin. Onneksi näin ei tehdä, ainakaan vielä. (Markkanen 2005, 17.)

Tulevaisuudessa on entistäkin vaikeampaa löytää sopivia työntekijöitä, joten yritysten on rohkeasti etsittävä uusia tapoja tehostaakseen henkilöstön rekrytoimista (Moilanen, 2005).

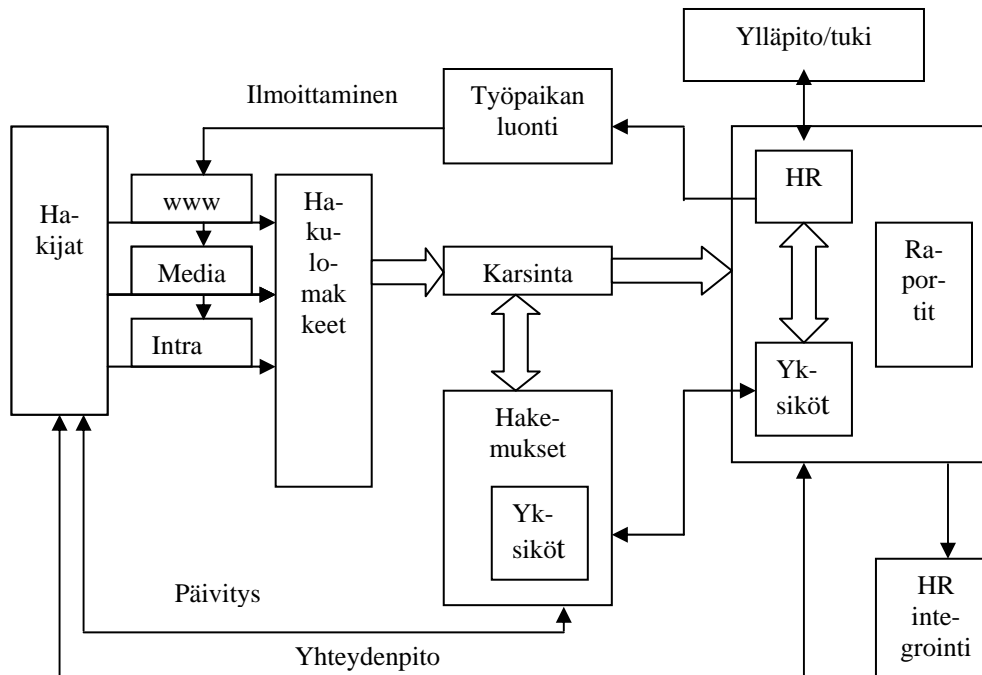
Aivan lähitulevaisuudessa internet ei tule syrjäyttämään lehteä rekrytointivälineenä, sillä se ei tavoita passiivista työnhakijapotentiaalia, ja edelleen yrityskuvaa rakennetaan myös sanomalehtien rekrytointisivustoilla (Moilanen, 2005).

## 4 SÄHKÖISET REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄT

### 4.1 Järjestelmien päätoimintaperiaatteet

Sisäisten hakemusten käsittely, tietojen vertailu ja päätöksenteko helpottuvat huomattavasti, kun käytetään apuna tietojärjestelmää. Järjestelmä tukee koko rekrytointiprosessia, koska se pystyy käsittelemään esimerkiksi laillisuusvalvontaa sekä oikeudellisuutta, ja näin prosessi pysyy paremmin esimiesten hallinnassa. (Tietoenator. 2005.)

Rekrytointijärjestelmä auttaa myös sijaisuuksien täyttämässä, jolloin se toimii sijaispankkina, johon määräaikaista työtä hakevat voivat ilmoittautua. Varsinkin kaupungeilla on jatkuva sijaistyövoiman tarve etenkin hoito- ja opetustehtävissä. Sijaispankista selviää esimerkiksi se, milloin hakija on käytettävissä. Järjestelmän tulee olla selkeä myös niille, jotka käyttävät sitä harvemmin. (Tietoenator. 2005.)



Kaavio 2. Sähköisen rekrytointijärjestelmän yleisluontoinen prosessikaavio. (Uranus konsultointi Oy)

Edellä oleva kaavio (Kaavio 2) kuvastaa sähköisten rekrytointijärjestelmien prosesseja yleisellä tasolla. Prosessi lähtee liikkeelle siitä, että yksiköissä ilmenee tarve avoimen työpaikan ilmoittamiselle. Työpaikka luodaan tällöin järjestelmään ja se julkaistaan kotisivuilla, mediassa ja intranetissä. Hakijat löytävät ilmoituksen näistä lähteistä ja jättävät järjestelmään hakemuksensa. Järjestelmä voi karsia erilaisten hakusanojen perusteella soveltumattomat hakijat suoraan pois. Soveltuvat hakemukset siirtyvät näin HR-yksiköiden käyttöön. Hakijat voivat myös päivittää tietojaan, jolloin heistä voi tulla soveltuvia tiettyyn tehtävään ja tällöin heidän hakemuksensa ei karsiudukaan jatkosta vaan poimitaan soveltuvaisten hakemusten joukkoon. Koko prosessin ajan sähköinen rekrytointijärjestelmä tukee yhteydenpitoa työnantajan ja työnhakijan välillä. Järjestelmä voi esimerkiksi lähettää automaattiset vastaukset valinnoista niille henkilöille, jotka eivät tulleet valituiksi. Prosessista voidaan tuottaa lopuksi erilaisia raportteja, esimerkiksi kuinka monta hakijaa johonkin paikkaan tuli ja moniko heistä oli soveltuva kyseiseen paikkaan. Kaiken kaikkiaan sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttö integroi henkilöstöhallinnon prosesseja rekrytoinnin osalla.



Lähivuosina henkilöstön vaihtuvuus tulee lisääntymään suurien ikäluokkien eläköityessä. Niinpä myös jotkut kunnat ovat päätyneet henkilöstöhankinnan sähköistämiseen yhteiseen tietojärjestelmään. Yhteistyöhankkeet erilaisten julkisen sektorin toimijoiden kesken ovat aina haasteellisia. Se edellyttää sitä, että yhteistyökumppaneilla täytyy olla samaan aikaan tarve ja valmius, sekä budjetti palvelun kehittämiseen. Ennen kuin hanketta lähdetään toteuttamaan pitää olla tehtynä pitkän aikajänteen suunnitelmat. (Tietoenator. 2005.)

Sähköisten rekrytointijärjestelmien suosiota on vauhdittanut jatkuva rekrytointien määrän kasvu. Järjestelmän avulla tarvittavat tiedot löytyvät helposti, koska ne ovat keskitetysti hallittuna yhdessä paikassa. Tämä nopeuttaa hakemusten käsittelyä sekä prosessin läpivientä. Lisäksi rekrytointijärjestelmää käytettäessä hakijalla on mahdollisuus oman käyttöliittymänsä kautta seurata rekrytointiprosessin etenemistä. (Härkönen 2007.)

Internetpohjaisten rekrytointijärjestelmien käyttöönotto yrityksissä tehostaa ja nopeuttaa rekrytointiprosessia. Resurssisäästöjä saavutetaan työnhaun sähköistyessä, jolloin paperihakemusten määrä ja niiden manuaalinen käsittely vähenee. Järjestelmät yhdenmukaistavat organisaation sisällä tapahtuvan rekrytointiprosessin. Järjestelmien avulla työpaikkailmoituksia voidaan julkaista internetissä automaattisesti, eikä internetsivujen manuaalista päivitystä näissä tapauksissa tarvita. Työpaikkailmoitukset ovat reaaliajassa nähtävissä yritysten kotisivuilla. (Saimasoft.)

Hakijoiden on saatava työpaikkailmoituksen laittaneelta työnantajalta käyttäjätunnus ja salasana, jotta he pääsevät täyttämään hakulomakkeen internetsivustolla. Yhteyden tulee olla suojattu siitä syystä, että lomakkeet sisältävät tietosuojanalaisista informaatiota, kuten henkilötunnuksen. (Reivilä, 10/06.)

Hakijoiden työhakemukset tallentuvat liitteineen työpaikkakohtaisesti tietokantaan, sen jälkeen kun hakija on täyttänyt sähköisen työnhakulomakkeen. Järjestelmät tarjoavat hakemusten tehokkaaseen käsittelyyn monipuolisia haku-, lajitte- lu-, haastattelu- ja raportointityökaluja. Rekrytointijärjestelmä voi toimia myös

apuna työnantajan ja – hakijan välisessä viestinnässä prosessin eri vaiheissa. (Saimasoft.)

Sähköinen rekrytointijärjestelmä on hyödyllinen yritykselle jo silloin, kun yrityksellä on parikymmentä rekrytointia vuodessa. Työnantajat, joilla on käytössään sähköinen rekrytointijärjestelmä, näkevät nopeasti haun volyymitiedot, kuten kuinka moni haki paikkaa intranetin ja moniko ekstranetin kautta. Jotkut järjestelmät myös mahdollistavat työntekijöiden hakemisen ensin vain intranetin kautta. Mikäli sopivaa työntekijää ei löydy, ohjelma suorittaa ulkoisen haun. Kun hakuprosessi on päättynyt, hakemukset arkistoidaan, jotta niitä voidaan tarvittaessa tarkastella uudelleen, esimerkiksi juridisista syistä kuten sukupuoli- tai rotusyrjintäepäilyn vuoksi. Jotkut järjestelmät mahdollistavat hakijoiden pätevyuden suoran vertailun, jota voidaan tarvita esimerkiksi osoittamaan, että valitulla oli paremmat ansiot kuin hylätyillä. (Reivilä, 10/06.)

Rekrytointijärjestelmät voidaan räätälöidä kulloisenkin työnantajan tarpeisiin. Kysely- ja vaihtoehtokentät ovat erityyppisiä riippuen siitä, millaista tietoa mihinkin tehtävään lomakkeella halutaan kerätä. Järjestelmiä voidaan mukauttaa myös esimerkiksi erilaisten opistojen tarpeisiin, jolloin niihin voidaan liittää myös kursien sähköinen maksaminen pankkien suoramaksulla ja verkkolaskulla. (Hyperscriptor Job. 2006.)

Sen lisäksi, että järjestelmien avulla hakijat voivat lähettää hakemuksensa mukana erilaisia liitteitä työnantajalle, voivat myös eri asiantuntijat liittää omia kommenttejaan hakemuksiin. Hakemuksia on myös mahdollista järjestää erilaisiin ryhmiin tai kiinnostavuusjärjestykseen. Järjestelmät voivat myös sisältää erilaisia tilastollisia laskentatoimintoja, joiden avulla voidaan laskea painokertoimia hakijoiden ominaisuuksille. Myöhemmin painokertoimet voivat toimia lopullisen valinnan tukena. Järjestelmät tarjoavat myös mahdollisuuden joko automaattiselle tai manuaaliselle hakemusten arkistoinnille ja hakuominaisuuksille. (Hyperscriptor Job. 2006.)

Rekrytointijärjestelmät ovat suuri apu työnantajille, jotka vastaanottavat vuositasolla useita kymmeniä tai tuhansia hakemuksia (Hyperscriptor Job. 2006).

Rekrytointijärjestelmä voi lähettää hakijoille vahvistuksen automaattisesti sähköpostitse siitä, että heidän hakemuksensa on vastaanotettu. Järjestelmä varastoi kaikki hakemukset samalla tavoin tietokantaan, joka on jatkuvasti käytettävissä internetissä. Mahdollista on myös tuoda tiedot tietokannasta Exceliin, jotta dataa voidaan myöhemmin työstää. Toiset järjestelmät tarjoavat myös mahdollisuuden etätööhön niin, että käyttäjä ei tarvitse muuta kuin tietokoneen ja internet-yhteyden. (Webforum.)

#### 4.2 LAURA -rekrytointijärjestelmä

LAURA -rekrytointijärjestelmä on Uranuksen kehittämä sähköinen rekrytointijärjestelmä. Rauman kaupunki hyödyntää rekrytoinnissaan tätä kyseistä järjestelmää. Uranus konsultointi Oy on suomalainen yritys, jonka tarkoituksena on kehittää palvelujaan niin, että jokainen työtulevaisuuttaan suunnitteleva suomalainen ikään, sukupuoleen, asemaan, asuinpaikkaan, äidinkieleen tai koulutukseen katsomatta, löytäisi itselleen sopivan ratkaisun, olipa sitten kysymys uudesta työpaikasta, yrittäjyydestä tai kouluttautumisesta uudelle uralle. Uranus konsultointi Oy uskoo saavuttavansa tavoitteensa palvelemalla organisaatioita kattavammin kuin mikään muu palvelu Suomessa. (Uranus konsultointi Oy.)

Solmiessaan sopimuksen Uranuksen kanssa yritykset saavat käyttöönsä Uranuksen rekrytointiosaston palvelut esimerkiksi suoramaksuasioissa. Uranuksella on käytössään yrittäjätietokanta, jonka avulla se voi etsiä potentiaalisia yrittäjäehdokkaita esimerkiksi franchising-yrittäjiä. Uranuksen toiminta on valtakunnallista ja näin ollen toimeksiantaja voi olla miltä paikkakunnalta tahansa. (Uranus konsultointi Oy.)

Kun Uranuksen esittelemä henkilö on valittu tehtävään ja hänen kanssaan on kirjoitettu työsopimus, veloittaa Uranus välityspalkkion. Mikäli valitun henkilön työsuhde päättyy jo koeaikana, rekrytoi Uranus ilmaiseksi uuden työntekijän hänen tilalleen. Mikäli yritys valitsee avukseen Uranuksen palvelut, on sillä mahdol-

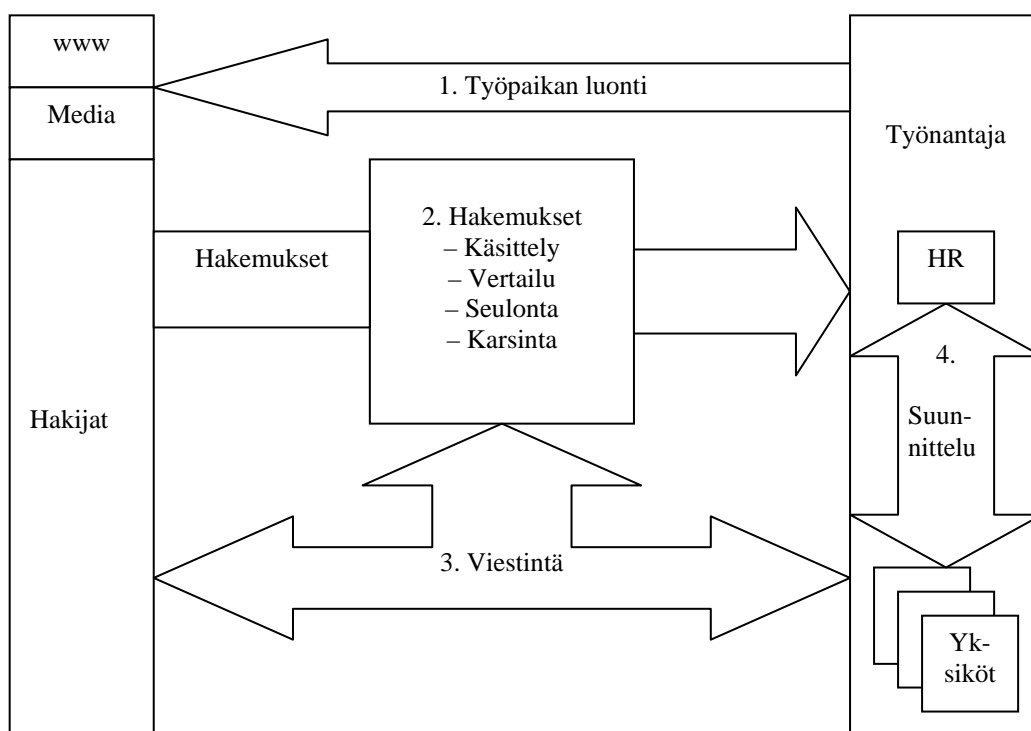
lisuus siirtää investointejaan muihin tärkeisiin ja tulosta tuottaviin tekijöihin. (Uranus konsultointi Oy.)

LAURA -rekrytointijärjestelmä perustuu internet-teknologiaan, jonka tarkoituksena on tehostaa ja nopeuttaa rekrytointiprosessien hoitoa tuoden samalla merkittävää kustannussäästöä käyttäjäorganisaatioilleen. LAURA -järjestelmän suosio on jatkuvassa kasvussa ja sitä käyttävät jo lukuisat organisaatiot, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. (Uranus konsultointi Oy.)

Eri organisaatioiden rekrytointiprosessit ovat hyvin erilaisia ja sen vuoksi järjestelmä räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi. Räätälöinti voi koskea organisaation tarpeita, menettelytapoja, prosessin vaiheita tai muita yksilöllisiä piirteitä. Koska järjestelmä on muunneltavissa, on se myös käyttäjälleen joustava. (Uranus konsultointi Oy.)

LAURA -rekrytointijärjestelmän käyttöönottoprojekti on varsin nopea eikä vie henkilöstöhallinnon resursseja kuin satunnaisesti. LAURA -järjestelmän käyttöönoton yhteydessä otetaan asiakkaiden rekrytointiprosessit huomioon ja autetaan asiakasta löytämään sopiva järjestelmäkokonaisuus ja prosessin kulku. (Uranus konsultointi Oy.)

Kyseistä rekrytointijärjestelmää käytettäessä rekrytointi muodostuu neljästä eri osa-alueesta (Kaavio 3). Ensimmäinen niistä on avoimen työpaikan luonti ja hallinnointi. Tässä vaiheessa organisaatio pystyy vaikuttamaan hakulomakkeisiin, kuten kysymystyyppien ulkoasuun tai asemointiin. LAURA-rekrytointijärjestelmä voidaan myös integroida työnantajan omaan henkilöstöhallinnon järjestelmään. Toisessa vaiheessa käsitellään hakemusten muotoa. Tällöin voidaan räätälöidä esimerkiksi hakemus kenttien sijoittelua ja hakemusten karsintaominaisuuksia. Kolmantena vaiheena on viestintä. Yritysten yhteydenpito hakijoihin helpottuu, koska LAURA -järjestelmä mahdollistaa automaattiset vastaukset hakijoille sekä ryhmäviestien lähettämisen. Neljäs ja viimeinen vaihe on suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa yrityksen haluamat vakioraportit määritellään, ja niitä hyödynnetään käyttöönottoprojektissa. Raportit voivat koskea kaikkea järjestelmän avulla kerätävää avaintietoa. (Uranus konsultointi Oy.)



Kaavio 3. Prosessikaavio Laura. (Uranus konsultointi Oy.)

LAURA -järjestelmän käytöstä aiheutuvat vuosittaiset kustannukset ovat kiinteitä, joten asiakkaiden ei tarvitse pelätä vuosikustannusten nousevan odotettua suuremmiksi huolimatta suuresta hakemusvolyymistä ja käyttöoikeuksien määrästä. LAURA -järjestelmään luodaan jatkuvasti uusia ominaisuuksia yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja niiden päivittäminen on taloudellista ja keskitettyä (Uranus konsultointi Oy.)

LAURA -rekrytointijärjestelmä toimii niin, että työnhakijat täyttävät työnhakulomakkeen, joka on muokattu kulloisenkin asiakasyrityksen tarpeisiin sopivaksi. Yhdellä organisaatiolla voi olla käytössään useita erilaisia työnhakulomakkeita. Työnhakulomake löytyy linkkinä organisaation kotisivuilta. Järjestelmä hoitaa viestinnän vaivattomasti ja tyylikkäästi käyttäjän itse valikoimalle ryhmälle, silloin kun on kysymyksessä esimerkiksi hylkäysviesti. Automaattisesti järjestelmä lähettää viestejä esimerkiksi silloin, kun hakemus on vastaanotettu. Vastaanotetut hakemukset tallentuvat automaattisesti järjestelmän tietokantaan, josta niitä voidaan hakea esimerkiksi työpaikan, nimen, avainsanan tai monivalintakysymysten perusteella. Työnhakuprosessin etenemisen aikana työnantaja voi luokitella haki-

joita haluamallaan tavoilla. Näiden pohjalta on mahdollista tehdä erilaisia koontilistauksia ja raportteja. Kun hakija on lähettänyt hakemuksensa järjestelmään, se on välittömästi työhönottajan tiedossa. Järjestelmän avulla voidaan nopeuttaa myös organisaation sisäistä tiedonkulkua ja auttaa organisaatiota löytämään parhaat hakijat. Kun uusi tehtävä avautuu, voidaan erittäin nopeasti poimia sopivat ehdokkaat tietokannasta ja kutsua heidät haastatteluun tai lähettää heille sähköpostia. Parhaassa tapauksessa jo muutaman tunnin sisällä kiinnostavat hakijat ottavat organisaatioon yhteyttä ja uusi paikka saadaan täytetyksi. (Uranus konsultointi Oy.)

LAURA -rekrytointijärjestelmä on saanut kiitosta useilta käyttäjiltään koskien esimerkiksi hakemusten käsittelyä, käyttöönottoa, helppoutta ja nopeutta, sekä muutosta sisäisessä kommunikoinnissa:

”Ennen hakemuksia tuli valtavat määrät sähköposteina ja liitetiedostoja erilaisissa formaateissa, joiden läpikäynti oli hankalaa. Nyt hakemukset ovat yhteismitallisia ja niiden käsittely on erittäin nopeaa.” (Starkki, henkilöstöpäällikkö Kaisa Häyriinen.)

”Laura on varsin nopeasti käyttöönotettava ja helppokäyttöinen järjestelmä. Suunnittelimme ensin oman työhönottoprosessimme uudelleen ja Laura on mukautettu vastaamaan sen tarpeita.” (Joensuun kaupunki, henkilöstöjohtaja Mauri Temisevä.)

”Palkkahallinto näkee suoraan Lauran kautta ketkä on valittu, mille osastolle ja milloin aloittavat. Samoin työvuorovastaavat näkevät valitut ja pystyvät tekemään listat kätevästi valmiiksi. Sähköpostia lähtee nykyään valtavasti vähemmän kuin ennen.” (Suomen Nestlé Oy, rekrytoija Mauri Hämäläinen.)

Tiivistetysti sanoen LAURA -rekrytointijärjestelmän avulla saavutettavia avainetuja ovat työpaikan luonnin ja hallinnoinnin helpottuminen sekä hakemusten käsittelyn tehostuminen. Myös yhteydenpito hakijoihin ja sisäinen tiedonkulku paranee. Tämän lisäksi rekrytointin suunnittelu ja raportointi helpottuvat huomattavasti. Hakemukset myös löytyvät nopeasti, eikä sähköposti tukkeudu hakemusten

määrästä. Sähköpostihakemusten heikkoutena on myös virusvaara, jonka LAURA-rekryointijärjestelmän käyttöönotto poistaa. Rekryointiprosessin hallinta on myös tehokasta ja kustannuksia ja aikaa säästetään. (Uranus konsultointi Oy.)

## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

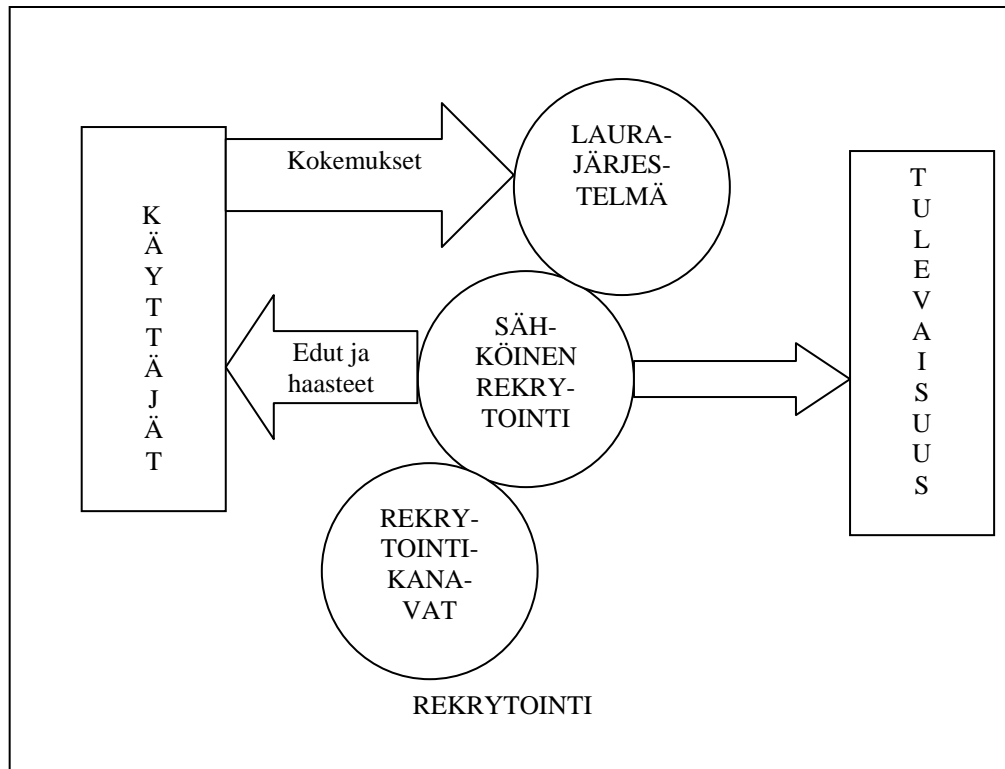
### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Rauman kaupungin kesätyöntekijöiden kokemukset sähköisestä rekrytoinnista. Lisäksi selvitettiin myös Rauman kaupungin rekrytoijien kannat sähköiseen rekrytointiin. Tavoitteena oli myös selvittää tämän uuden rekrytointimuodon edut ja haasteet verrattuna perinteisempiin käytäntöihin. Tutkimuksen aihe koettiin tärkeäksi, koska se on hyvin ajankohtainen Rauman kaupungille, sillä LAURA -rekrytointijärjestelmä on otettu ensimmäistä kertaa käyttöön keväällä 2006.

Avainasioita ovat ennen kaikkea sähköisen rekrytoinnin helppous, luotettavuus, virherekrytoinnit sekä se, katoaako sähköisessä hakemuksessa hakijan persoonallisuus. Koska kyseinen rekrytointiohjelma on Rauman kaupungilla käytössä ensimmäistä kertaa, niin tarkoituksena on selvittää onko ohjelman kehittäminen tarpeellista ja jos on, niin miten se kannattaisi tehdä. Tarkoituksena on selvittää myös samaa ohjelmaa käyttäneiden kuntien kokemuksia ohjelman toimivuudesta.



## 5.2 Käsitteellinen viitekehys



Kaavio 4. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.

Aiheeseen kuuluva tutkimuksen käsitteellinen viitekehys on itse laadittu ja se on sisällysluettelon pohja. Tutkimuksen tärkein osa on siis käyttäjien kokemukset sähköisestä rekrytoinnista. Tässä työssä käyttäjillä tarkoitetaan sekä Rauman kaupungin kesätyöntekijöitä että Rauman kaupungin osastojen rekrytointivastaavia. Lisäksi tutkimuksessa kerrotaan sähköisen rekrytoinnin tulevaisuudesta, esitellään LAURA -rekrytointijärjestelmää sekä tuodaan esiin vaihtoehtoiset rekrytointikanavat.

## 6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 6.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusotteen valinta

Tämä tutkimus koostuu kolmesta erilaisesta menetelmästä. Ne ovat avoin haastattelu, avoin kysely sekä osittain kvantitatiivinen kysely. Nämä toteutettiin siten, että avoin haastattelu suunnattiin Rauman kaupungin osastojen rekrytoinnista vastaaville henkilöille ryhmähaastatteluna, johon osallistui yhdeksän henkilöä. Lisäksi lähetettiin osittain kvantitatiivinen kysely sähköpostitse Rauman kaupungin vuoden 2006 kesätyöntekijöille. Kolmas menetelmä oli avoin kysely, joka lähetettiin sähköpostitse neljän eri kunnan rekrytoinnista vastaaville henkilöille. Kyseisissä kunnissa tutkittu sähköinen rekrytointijärjestelmä LAURA oli ollut jo aikaisemmin käytössä. Lähettämällä kysely myös ulkopuolisille tahoille, haluttiin saada laajemmin tietoa järjestelmän toimivuudesta ja käytettävyyden muuttumisesta, kun järjestelmä on ollut käytössä pidemmän aikaa.

Tutkimusote valittiin niin, että yhteistyössä Rauman kaupungin henkilöstöosaston kanssa päädyttiin lähettämään osittain kvantitatiiviset kyselyt Rauman kaupungin silloisille kesätyöntekijöille. Lomakkeita lähetettiin kaiken kaikkiaan 81 kappaletta.

Rauman kaupungin ulkopuoliset rekrytointijärjestelmän käyttäjät valittiin siten, että järjestelmän toimittajan sivuilta poimittiin kaikki ne kunnat, joilla kyseinen järjestelmä oli käytössä. Rauman kaupungin lisäksi näitä muita kuntia oli yhteensä neljä.

### 6.2 Haastattelun ja kyselyiden laadinta

Tutkimuksen onnistumisen peruslähtökohta on hyvät kysymykset ja oikea kohde-ryhmä (Heikkilä 1998, 47). Rauman kaupungin rekrytoijille suunnatun avoimen ryhmähaastattelun runko koottiin kirjallisuudesta löytyneiden peruslähtökohtien

ympärille (Liite 1). Haastelussa pyrittiin kartoittamaan haastateltavien kokemuksia sähköisestä rekrytointijärjestelmästä. Avointa ryhmähaastattelua varten laaditut kysymykset toimivat vain haastattelun runkona, sillä lopullinen tavoite oli saada aikaan avointa keskustelua ryhmässä.

Muille kunnille sähköpostilla lähetetty avoin kysely laadittiin pitkälti Rauman kaupungille suunnatun haastattelurungon pohjalta (Liite 2). Kyselyllä myös kartoitettiin kuntien kokemusta sähköisestä rekrytoinnista.

Kyselylomaketta ei voida laatia ennen kuin tutkimuksen tavoite on selvillä. Lomaketta laatiessa pitää tarkasti miettiä, mitä halutaan selvittää, koska kysymysten muuttaminen jälkikäteen ei ole mahdollista. (Heikkilä 1998, 46.)

Tämän tutkimuksen lomake jaettiin kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsitteli vastaajan taustatietoja ja toisessa perehdyttiin niin sanotusti yleisiin tietoihin (Liite 3). Ensimmäisessä osassa kartoitettiin lähinnä Rauman kaupungin kesätyöntekijöiden tottumuksia työhaussa sekä internetin käytössä. Toisessa osassa esitettiin erilaisia väittämiä koskien sähköistä rekrytointia. Väittämiä arvioitiin asteikolla yhdestä neljään. Tällainen asteikko on tutkimusta tehdessä varsin toimiva, sillä silloin vastaaja joutuu kääntymään joko positiivisen tai negatiivisen vaihtoehdon kannalle. Lomakkeen loppuun lisättiin myös muutama avoin kysymys, jotta vastaajat saattoivat tuoda esille itse tärkeiksi näkemiään asioita.

### 6.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineistoa alettiin analysoida vasta sitten, kun kaikki osat oli suoritettu. Molemmat tutkijat osallistuivat analysointityöhön ensiksi erikseen ja sitten yhdessä. Kaikilla kolmella menetelmällä saatu aineisto analysoitiin ensin erikseen ja sen jälkeen saatuja tuloksia verrattiin toisiinsa.

Avoimella kyselyllä ja avoimella haastattelulla saadut tiedot litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Näiden pääkohdat ja tutkimuksen kannalta muuten olennaisimmat tulokset tuotiin esille tässä tutkimuksessa.

Osittain kvantitatiivisella tutkimuksella saatu aineisto numeroitiin ja siirrettiin Excel- taulukkoon, jossa siitä tehtiin haluttuja valintoja sekä muodostettiin useita kaavioita. Keskeisimmät kaaviot liitettiin mukaan tähän tutkimukseen. Kyselylomakkeen avoimien kysymysten vastaukset litteroitiin ja tuotiin kirjallisesti mukaan tähän tutkimukseen.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 1997, 216). Käytännössä on lähes mahdotonta saada aikaan täysin luotettavaa tulosta, koska inhimillisiä virheitä sattuu aina. Kuitenkin tulosten ja todellisuuden tulisi vastata toisiaan mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi, & Hurme, 1995, 128.)

Luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja tarkkuutta (Heikkilä 1998, 29). Esimerkkinä voidaan pitää tapausta, jossa samaa henkilöä tutkitaan useampaan kertaan ja saadaan sama tulos. Tällöin voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. Tutkimustulos on reliaabeli myös silloin, kun kaksi arvioitsijaa päätyvät samanlaisiin tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 213; Hirsjärvi & Hurme, 1995, 186.)

Pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetty mittari tai tutkimusmenetelmä on kykeneväinen mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Joskus tutkija voi kuvitella tutkivansa jotain muuta asiaa kuin mitä mittarit mittaavat. Esimerkiksi käytettäessä kyselylomakkeita voivat vastaajat käsittää kysymykset aivan toisin kuin mitä tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 1997, 216-217.)

Kun mittaaminen on reliaabelia ja validia, on tutkimusaineisto sisäisesti luotettavaa. Ulkoinen luotettavuus aineistossa toteutuu puolestaan silloin, kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa. Nämä tekijät luokittelevat sen, kuinka hyvin aineistoon voi luottaa. (Uusitalo 1997, 86.)

Tässä työssä luotettavuutta pyrittiin parantamaan sillä, että molemmat tutkijat analysoivat erikseen tutkimusaineistoa. Lisäksi Rauman kaupungin osastojen rekrytoineista vastaavien ryhmähaastattelu videoitiin sekä nauhoitettiin kasetilla, jotta haastattelu voitiin tutkimusta tehdessä toistaa yhä uudelleen. Nauhoitteet myös kuunneltiin välittömästi haastattelun jälkeen ja niistä poimittiin pääkohdat, näin varmistettiin se, että kysymykset ja vastaukset kohtasivat toisensa.

Sähköpostikyselyiden kautta saatua informaatiota voidaan myös pitää vertailukelpoisena Rauman kaupungin avoimen haastattelun kanssa, sillä kyselyyn vastanneet tahot olivat myös samanlaisia organisaatioita eli kuntia. Koska kysely oli avoin, pääsi jokainen taho vapaammin kertomaan kokemuksiaan LAURA-järjestelmästä.

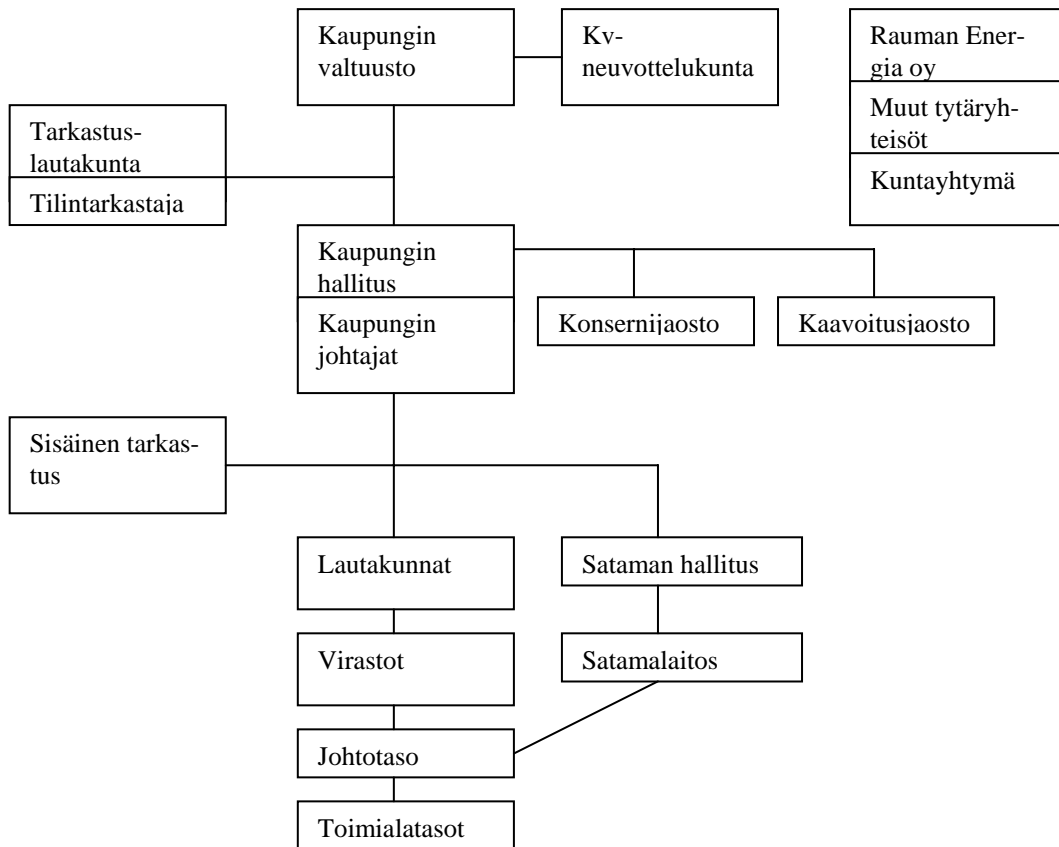
Osittain kvantitatiivinen kyselylomake, joka oli suunnattu Rauman kaupungin kesätyöntekijöille, käytiin läpi työn esittelytilaisuudessa ennen kuin se otettiin käyttöön. Lisäksi lomakkeeseen tutustui muutama ulkopuolinen henkilö, jotka antoivat siitä palautetta. Lopuksi kohdeorganisaatio hyväksyi luodun kyselylomakkeen ja se lähetettiin 81:lle Rauman kaupungin kesätyöntekijälle. Vastausprosentti oli 27 %, eli hieman vähemmän kuin mitä odotettiin, mutta saadut vastaukset olivat hyvinkin kattavia ja monipuolisia, ja tutkimuksen kannalta vartenotettavia. Kyselyn lopussa oli myös muutama avoin kysymys, joihin vastaajat saattoivat paremmin kertoa omista kokemuksistaan koskien sähköistä rekrytointia.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Rauman kaupungin esittely

Rauman kaupunki on vuonna 1442 perustettu kaupunki, jonka asukasluku vuoden 2007 alussa oli 37 044 asukasta. Vuonna 2005 kaupungin väestöstä 15,5 prosenttia oli 0-14-vuotiaita, 67,2 prosenttia oli 15–64-vuotiaita ja loput eli 17,3 prosenttia yli 64-vuotiaita. (Suokanto 2007.)

Rauman kaupungin henkilöstön määrä on viime vuosina vähentynyt. Vuoden 2005 lopussa kaupungin palveluksessa oli yhteensä 1680 henkilöä. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 48,3 vuotta ja keski-ikä on hieman noussut verrattuna aikaisempiin vuosiin. Henkilöstön suurin ikäryhmä muodostuu 55–59-vuotiaista. Ulkopuolista henkilöstöä on palkattu viime vuosina yhä enemmän. Vuonna 2005 kaupunki tarjosi töitä 193 kesätyöntekijälle. (Rauman kaupungin henkilöstöraportti vuodelta 2005, 2006, 2-8.)



Kaavio 5. Organisaatiokaavio (mukailtu Rauman kaupunki. 2007).

Edellä olevalla kaaviolla (kaavio 5) havainnollistetaan kaupungin organisaatiota. Ylin päättävä elin on kaupungin valtuusto. Erilaisia lautakuntia on kuusi, joihin lukeutuvat sosiaali-, opetustoimi-, kirjasto- ja kulttuuri-, liikunta- ja nuoriso-, ympäristö- ja tekninen lautakunta. Virasto tasolla puhutaan keskusvirastosta, sosiaalikeskuksesta sekä muiden edellä mainittujen lautakuntien virastoista. Johtotasoon lukeutuvat keskusviraston hallintojohtaja, sosiaalitoimen sosiaalijohtaja, sekä muiden virastotasojen johtajat. Erilaisia toimialatasoon kuuluvia elimiä on runsaasti. Niistä mainittakoon keskusviraston alaiset henkilöstöhallinto sekä hankintatoimi sekä opetustoimen alaisena toimivat koulu- sekä opistotasot. (Rauman kaupunki. 2007.)

## 7.2 Saavutetut tulokset

### 7.2.1 Rauman kaupungin kesätyöntekijät

Rauman kaupungin kesätyöntekijöille lähetettiin sähköpostin liitteenä kyselylomake (Liite 3). Kyselyyn vastasi 22 henkilöä, joista suurin osa oli alle 20-vuotiaita ( Taulukko 1). Vastanneista miehiä oli 27,3 % ja naisia 72,7 %.

Ikä vuosina	%
17–18	36,4
19–20	9,1
21–22	13,6
23–24	27,3
25–26	13,6

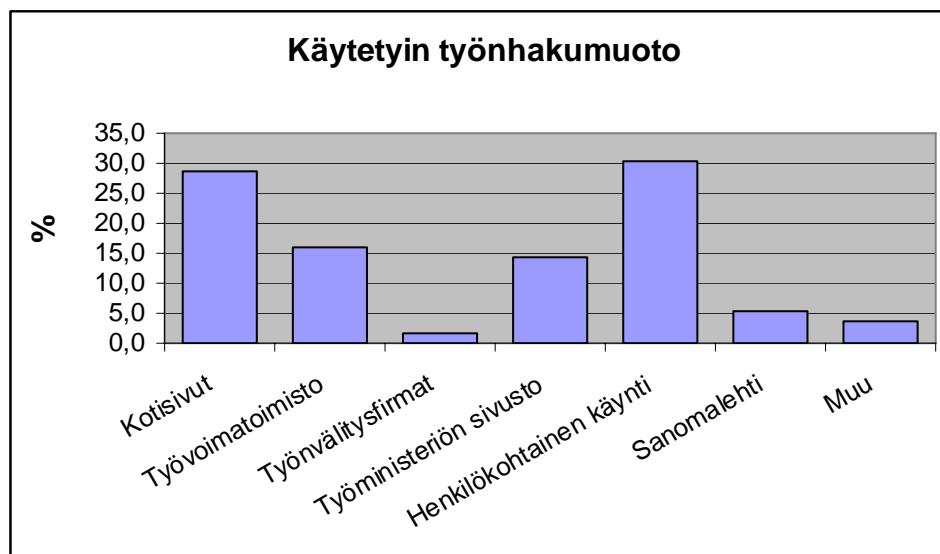
Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden kesätyöntekijöiden ikäjakauma.

Vastanneista suurin osa, 54,5 %, käytti internetiä päivittäin. Vain kerran viikossa internetissä oli 4,5 %. Kukaan ei ollut internetissä yli kolme tuntia päivässä eikä vastaavasti harvemmin kuin kerran viikossa. Ne, jotka käyttivät internetiä 1-3 tuntia päivässä, olivat hakeneet töitä enimmäkseen yrityksen kotisivujen kautta ja vähiten työvoimatoimiston ja työnvälitysfirmojen kautta. Päivittäin internetiä käyttäneet suosivat selvästi eniten henkilökohtaista käyntiä yrityksessä sekä työnhakua yritysten kotisivujen kautta. Harvemmin he käyttivät työnhaussa apuna sanomalehtiä ja työnvälitysfirmoja. Internetiä 3-4 kertaa viikossa käyttävät, hyödynsivät hakukanavanaan enimmäkseen työvoimatoimistoa ja kävivät yrityksessä henkilökohtaisesti. Myöskään tämä ryhmä ei ollut ottanut työnhakunsa avuksi työnvälitysfirmoja. Mikäli internetiä käytettiin vain kerran viikossa, oli hakukanavana käytetty henkilökohtaista käyntiä.

Kyselyn avulla kartoitettiin kesätyöntekijöiden työnhakutottumuksia. He saivat valita annetuista vaihtoehdoista kolme eniten käyttämäänsä hakukanavaa. Mikäli vaihtoehdoista ei löytynyt jotain heidän suosimaansa hakukanavaa, oli heillä mahdollisuus täyttää se avoimeen kohtaan (Liite 3 ). Kysymykseen saatujen vas-



tausten perusteella eniten käytetyimmäksi hakumuodoksi nousi henkilökohtainen käynti yrityksessä, toiseksi tuli työnhakeminen yritysten kotisivujen kautta ja kolmantena työnhaun muotona oli käynti työvoimatoimistossa. Tulosten erot kokonaisuudessaan olivat selkeitä. Kyselylomakkeessa valmiina olevien työnhakukanavien lisäksi hakijat mainitsivat muun muassa yliopiston ura- ja rekrytointipalvelun sekä muut henkilökohtaiset kontaktit (Kaavio 6).



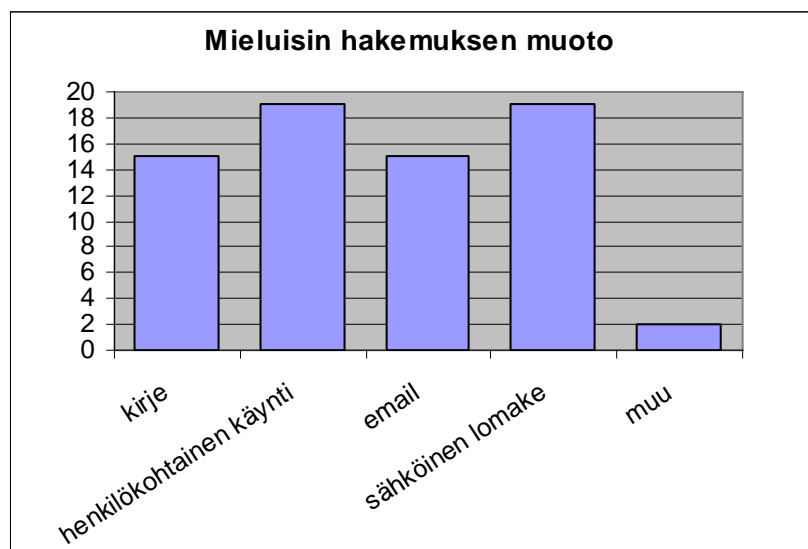
Kaavio 6. Yleisimmät työnhakumuodot.

Vastaajilta kysyttiin, minkä muotoisia hakemuksia he ovat aikaisemmin käyttäneet hakiessaan töitä. Heille oli annettu valmiiksi neljä vaihtoehtoa, jotka olivat kirje, sähköposti, henkilökohtainen käynti ja sähköinen lomake. Lisäksi heille oli annettu mahdollisuus lisätä listaan jokin muu hakemuksen muoto. Työntekijät ilmoittivat kaikki hyödynnetyt hakumuodot. Eniten käytetyimmiksi hakemuksen muodoiksi kyselyn perusteella tulivat sähköinen hakemus ja henkilökohtainen käynti, joita 22 vastanneesta oli käyttänyt 19. Kirjettä sekä sähköpostia oli lähettänyt 15. Ainoastaan kaksi henkilöä oli käyttänyt muuta hakemuksen muotoa, joka oli ollut kirjallinen lomake.

Vastanneista 36,4 % oli hakenut töitä käymällä henkilökohtaisesti yrityksessä. Toiseksi eniten oli suosittu sähköisen lomakkeen käyttöä. Sähköistä lomaketta

olivat eniten käyttäneet 27,3 %. Vähiten vastanneet olivat käyttäneet kirjemuotoista hakemusta töitä hakiessaan.

Kesätyöntekijät saivat arvioida asteikolla yhdestä neljään hakemusten muotoja siten, että mieluisin muoto sai arvosanan yksi (Kaavio 7). Mieluisimmiksi muodoiksi nousivat henkilökohtainen käynti yrityksessä sekä sähköinen lomake. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen välille. Kohtaan ”muu hakumuoto” vastanneet olivat lisänneet kirjallisen lomakkeen.



Kaavio 7. Mieluisin hakemuksen muoto

Kohderyhmältä kysyttiin heidän mielipidettään sähköisen hakemuksen ominaisuuksista. Tällöin saatiin selville, että viidestä väittämästä erittäin hyvin paikkansa piti se, että hakeminen sähköisellä lomakkeella on erittäin helppoa. Näin vastasi jopa 72,7 % kyselyyn osallistuneista. Lisäksi 45,5 % oli sitä mieltä, että sähköinen hakemus on erittäin selkeä. Kyselyyn osallistuneet kokivat sähköisen hakemuksen antavan hakijalle erittäin vähän näkyvyyttä ja huonosti tilaa persoonallisuuden esiintuomiselle. Heistä 9,1 % piti sähköistä hakemusta myös erittäin epäluotettavana tapana hakea töitä.

Kohdistettaessa edellä mainitut ominaisuudet, jotka olivat hakemisen helppous, persoonallisuuden esiin tuleminen, lomakkeen selkeys, hakemisen luotettavuus ja

hakemuksella saatu näkyvyys, Rauman kaupungin käyttämään LAURA -rekrytointijärjestelmään tuloksiin tuli jonkin verran eroa. Myös tässä nousivat esille hakemisen helppous ja hakemuksen selkeys ensisijaisina hyvinä piirteinä. Näiden lisäksi 4,5 % vastanneista oli sitä mieltä, että kaupungin käyttämä sähköinen työnhakulomake antoi tilaa persoonallisuudelle erittäin hyvin.

Yksikään kesätyöntekijöistä ei ollut sitä mieltä, että kaupungin sähköinen työnhakulomake olisi erittäin epäluotettava. Sen sijaan persoonallisuuden esiintuominen ja näkyvyyden saaminen hakijana koettiin kaupunginkin kohdalla ongelmana.

Vastanneista 72,7 % oli hakenut jo aikaisemmin kesätöihin Rauman kaupungille. Heistä 75 % oli sitä mieltä, että sähköinen hakulomake oli miellyttävämpi tapa hakea töitä Rauman kaupungilta.

Kohderyhmästä 59 % oli sitä mieltä, että sähköinen hakulomake oli tarpeeksi kattava. Kesätyöntekijät perustelivat kattavuutta esimerkiksi sillä, että vastauskentät olivat tilavia, jolloin oli hakijasta itsestä kiinni, paljonko tahtoo itsestään työnantajalle kertoa. Vastajat myös arvostivat sitä, että lomakkeessa oli esitetty tarpeelliset kysymykset ja että itsestään sai kertoa omin sanoin, eikä vain rasti ruutuun menetelmällä.

Ne, jotka olivat sitä mieltä, että hakemus ei ollut tarpeeksi kattava, perustelivat mielipidettään esimerkiksi niin, että hakemus oli jopa liian vapaamuotoinen ja sen pitäisi olla selkeämpi. Joistakin tuntui, että ei ollut annettu tarpeeksi tilaa luovuu-delle, jolloin itseään ei pystynyt kuvaamaan samalla tavalla kuin paperihakemuksessa. Osa vastanneista oli myös sitä mieltä, että hakemuksessa oli liian vähän tarpeellisia kysymyksiä.

Kysyttäessä yleisellä tasolla mielipiteitä sähköisestä rekrytoinnista koettiin, että tämän kaltaiset järjestelmät ovat työnantajalle avuksi, koska hakemukset ovat saman mallin mukaisia. Sähköistä rekrytointia pidettiin myös toimivana ja helppona tapana rekrytoida ja tulla rekrytoiduksi. Toisaalta se luokiteltiin sopivaksi vain täytettäessä vähemmän vaativia tehtäviä. Vastajat uskoivat myös, että hakeminen sähköisellä lomakkeella voi olla jopa liian helppoa, jolloin ihmiset täyttävät ha-

kemuksia ajan kuluna, mikä taas aiheuttaa turhaa työtä työnantajalle. Sähköiset lomakkeet antavat hakijalle mahdollisuuden hakea töitä mistä vain, mihin vain, milloin vain ja missä vain. Kohderyhmä oli sitä mieltä, että liitteiden avulla saa hakemuksesta omaperäisemmän esimerkiksi liittämällä hakemukseen oman kuvansa. Epävarmuutta vastanneet kokivat hakemuksen perille menosta ja siitä tulevatko ne koskaan luetuiksi.

### 7.2.2 Rauman kaupungin osastojen rekrytoinneista vastaavat

Yhdeksälle kaupungin osastojen rekrytoineista vastaavalle järjestettiin noin kahden tunnin mittainen avoin ryhmähaastattelu kaupungintalolla. Haastattelussa esitettiin kysymyksiä koskien LAURA –rekrytointijärjestelmää (Liite 1 ).

Haastattelussa kävi ilmi, että järjestelmän käyttöönotto on ollut hankalaa, koska perehdyttäminen on aloitettu liian myöhään ja se on tapahtunut liian nopealla aikataululla. Kun ohjelma oli jo käytössä, käyttäjille tuli mieleen paljon kysymyksiä ohjelmasta perehdytyksen oli jäänyt suppeaksi. Toisaalta järjestelmä otettiin rekrytointien kannalta käyttöön liian myöhään, sillä paperihakemuksia oli ehtinyt jo tulla.

Vastanneiden mielestä käyttöönotto aiheutti kuitenkin kohtuullisesti kustannuksia verrattuna entiseen työmäärään. Samoin ohjelman käytön opettelu vei vähemmän aikaa kuin rekrytointiprosessin läpivieminen ennen sen käyttöönottoa.

Järjestelmän etuina vastaavat toivat esiin hakemusten käsittelyn helppouden ja nopeuden. Työtä helpotti myös se, että jokainen päättäjät pääsi etukäteen tutustumaan hakemuksiin ja ainoastaan olennaiset hakemukset tarvitsi tulostaa. Ohjelma myös karsi automaattisesti niin sanotut toissijaiset hakijat, ja suorat yhteydenotot kuten puhelinsoitot vähenivät huomattavasti. Suureksi eduksi todettiin myös se, että järjestelmä lähettää automaattisesti hakijoille ilmoitukset valinnoista.

Huonoina asioina koettiin hakemusten samankaltaisuus, joka teki vertailun hakijoiden välillä vaikeaksi. Lisäksi käyttäjän tarkastellessa hakemuksia, järjestelmä tarjosi hakemuksen etusivulla vähemmän olennaista tietoa ja saattoi muun muassa

laskea hakijan iän väärin. Ohjelma ei myöskään estänyt hakijaa jättämästä useampaa hakemusta järjestelmään, ja toisaalta hakemuksia ei tullut tarpeeksi vaativampiin tehtäviin. Hakemusten sähköistä käsittelyä ei koettu helpoksi, eivätkä käyttäjät myöskään kyenneet näkemään esimerkiksi kenelle olivat lähettäneet sähköpostia.

Haastateltavien mukaan irrallisen paperin väheneminen on tehnyt työnteosta sujuvampaa ja tätä kautta nopeuttanut prosessia. Oikeilla hakukriteereillä voidaan valita tarkemmin potentiaaliset työntekijät haastatteluun eikä tarvitse haastatella niin monia lopulta soveltumattomia hakijoita. Vastaajat kokivat, että järjestelmän käyttöön tottuminen sekä järjestelmän kehittyminen tulevat vähentämään työmäärää myös tulevaisuudessa.

Rauman kaupunki ei ollut asettanut tarkkoja tavoitteita ohjelman käytölle. Haastattelun aikana tultiin kuitenkin siihen tulokseen, että ensisijainen tavoite on ollut työmäärän vähentäminen ja siinä ohjelma on onnistunut.

Rekrytoinneista vastaavien mielestä hakemukset olivat sisällöltään huomattavasti erilaisia kuin ennen, sillä ne sisälsivät enemmän tietoa ja toivat myös jonkin verran esille hakijan persoonallisuutta. Kuitenkin todettiin, että samanlainen sähköinen lomake ei toimi samalla tavalla eri osastoilla, sillä osastot hakevat ensisijaisesti erilaisia ihmisiä töihin.

Vertailtaessa järjestelmää perinteisempiin menetelmiin haastateltavat kokivat arkistoinnin olevan helpompaa kuin aikaisemmin. Hakemusten myöhempi tarkastelu on myös helpompaa, sillä ne ovat kätevästi löydettävissä järjestelmästä.

### 7.2.3 Muut kunnat

Ulkopuolisista käyttäjistä 75 % vastasi sähköpostitse tehtyyn avoimeen kyselyyn. Ohjelma oli näissä kunnissa ollut käytössä vajaasta vuodesta kahteen ja puoleen vuoteen. Yhdelläkään kunnalla ei ollut aiemmin ollut sähköistä rekrytointijärjestelmää.

Muiden kuntien mielestä LAURA -järjestelmä on kaiken kaikkiaan ollut toimiva ja nopea. Käyttöönottovaiheessa on ollut joitakin ongelmia, esimerkiksi kansioihin ohjautumisessa. Ohjelman toimivuus on luonnollisesti ollut parempi, mikäli on oltu selvillä siitä, miten järjestelmää käytetään.

Vastaajat kokivat, että LAURA -järjestelmä on nopeuttanut organisaation rekrytointeja. Useat olivat sitä mieltä, että esimerkiksi hakijayhteenvedojen tekeminen on helpottunut. Ennen järjestelmän käyttöönottoa tämä vei runsaasti enemmän aikaa. Ohjelman on ollut myös avuksi sijaisten hakemisessa, sillä järjestelmästä löytyvät tiedot mahdollisista sijaisista helposti. Parannuksena on koettu myös se, että rekrytointiprosessiin osallistuvat voivat kätevästi tarkastella hakemuksia omalta päätteeltään silloin, kun heillä on siihen aikaa. Myös yhteydenpito hakijoihin on helpottunut, kun ohjelma lähettää ilmoituskirjeen valinnasta suoraan hakijan sähköpostiin.

Kaikki olivat sitä mieltä, että rekrytointikustannukset ovat pienentyneet sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönoton myötä. Henkilökuntaa rekrytoinnin suorittamiseen ei tarvita niin paljon, kun käytössä on sähköinen järjestelmä. Lisäksi rekrytoinnin vaatimien työtuntien väheneminen pienentää kustannuksia. Toisaalta myös lehti-ilmoittelukustannukset vähenevät, koska pienemmällä ilmoituksella voidaan ohjata hakijat kunnan kotisivuille, josta löytyy sähköinen työnhakulomake.

Vastanneet arvioivat LAURA -järjestelmän vähentäneen työmäärää yhtä avointa työpaikkaa kohden ainakin yhden työntekijän työpäivän verran. Raportit, joita ohjelma tuottaa, saadaan nyt nopeasti muutamassa sekunnissa, kun ennen sihteeri saattoi kirjoittaa niitä kaksi päivää. Kuitenkin, jos rekrytointeja kunnassa tapahtuu harvemmin, myös järjestelmän käyttö hidastuu, sillä jokaista toimenpidettä joutuu palauttamaan mieleensä erikseen.

Ohjelman etuina vastanneet luettelivat esimerkiksi nopeuden, yhteenvedojen helpouden, reaaliaikaisuuden ja yhteydenpidon hakijoihin. He mainitsivat myös paperimäärien vähentymisen, kustannusten pienemmenemisen, työajan säästymisen, hakijoiden määrän lisääntymisen sekä muutoksien hallinnan helpouden.

Järjestelmän haasteina koettiin se, että kaikki hakijat eivät ole osanneet lähettää hakemusta oikein ja joitakin hakemuksia tulee edelleen kirjallisina. Toisaalta sähköisen lomakkeen käyttäminen testaa samalla hakijoiden tietotekniikkataidot ja tarkkaavaisuuden ohjeiden lukemisessa. Joidenkin osastojen kohdalla kysymysten asettelua tulisi vielä parantaa, sillä nyt peruskysymysten avulla pätevät hakijat eivät nouse riittävästi esille. Ohjelma on myös hyvin altis erilaisille häiriöille, kuten sähkökatkoksille.

LAURA -rekryointijärjestelmän koettiin vastaavan hyvin niitä rekryointitarpeita mitä kunnissa on ollut. Sen myös koettiin olevan isompien hakemusmäärien hallinnassa erittäin hyvä. Ohjelma on hyvin pystynyt muokkautumaan asiakkaan tarpeisiin. Vastanneet korostivat vielä järjestelmän kehitystyötä ja yhteydenpitoa ohjelmatoimittajan ja asiakkaan välillä ehdottomana edellytyksenä sen toimivuudelle.

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Rauman kaupungin kesätyöntekijät sekä osastojen rekrytoinneista vastaavat ovat ottaneet vastaan sähköisen rekryointijärjestelmän. Tavoitteena oli kartoittaa Rauman kaupungin käytössä olevan LAURA -rekryointijärjestelmän kehittämistarpeita käyttäjien kannalta. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota työnhakijoiden kokemuksiin sähköisten työnhakulomakkeiden toimivuudesta sekä yleisesti ajatuksiin sähköisestä rekrytoinnista. Samoin selvitettiin sähköisen työnhaun toimivuutta työnantajan kannalta.

Aineistosta kävi ilmi, että sekä rekrytoijilla että työnhakijoilla on samankaltaisia ajatuksia sähköisestä rekrytoinnista. Molempien osapuolten mielestä hakijan persoonallisuus jää varjoon haettaessa töitä sähköisesti. Molemmat ryhmät myös

mielsivät sähköisen tavan olennaisesti nopeuttavan rekryointiprosessia. Sekä kesäyöntekijät että rekrytoijat kokivat sähköisen rekrytoinnin vielä jokseenkin epäluotettavana, mutta kuitenkin uskoivat, että järjestelmien kehittyessä myös luotettavuusongelmat poistuvat.

Sekä Rauman kaupungin että muiden tutkimuksessa mukana olleiden kuntien mielipiteet olivat varsin yhtenevät. Kaikilla tutkimuksessa mukana olleilla kunnilla LAURA -rekryointijärjestelmä on ollut käytössä vasta varsin lyhyen aikaa. Kaikki tahot olivat samaa mieltä siitä, että sähköisen ohjelman käyttöönotto tehostaa rekryointiprosessia, vähentää olennaisesti rekrytoijien työmäärää sekä pienentää tätä kautta rekryointiin vaadittavia kustannuksia. LAURA:n käyttöönotto koettiin varsin hankalana, mutta samalla ymmärrettiin, että ohjelmaa useammin hyödynnettäessä sen tulee helpottumaan. Jokaisessa tutkimuksessa mukana olleessa kunnassa hakijamäärät ovat kasvaneet sähköisen järjestelmän myötä. Kaikki osapuolet olivat sitä mieltä, että ohjelma on merkittävästi helpottanut yhteydenpitoa hakijan ja työnantajan välillä. Rekrytoijat myös näkivät parannuksena sen, että sähköinen järjestelmä mahdollistaa hakemusten tarkastelun silloin kun siihen parhaiten liikenee aikaa.

Tutkimusta tehdessä huomattiin, että teoriaosassa käsitellyt sähköisen rekrytoinnin edut ja haasteet olivat pitkälti samoja, joita haastatellut käyttäjät olivat kokeneet. Sähköinen rekryointijärjestelmä LAURA täytti ne odotukset, mitä asiakkaat olivat sille asettaneet ja mitä järjestelmän toimittaja oli luvannut. LAURA -rekryointijärjestelmän toimintaperiaatteet on esitelty luvussa 4.2.

Työnhakijoiden kannalta olisi tärkeää, että ohjeistus järjestelmän käyttöön olisi selkeä. Tällä voidaan osittain poistaa hakijoiden kokemaa epäluottamusta sähköistä hakutapaa kohtaan. Hakemusten persoonattomuutta voidaan parantaa esimerkiksi sillä, että hakijoille annetaan mahdollisuus liittää mukaan haluamiaan liitteitä, jotka personoivat hakemuksen.

Myös järjestelmään tutustumiseen ja käyttöönottoprosessiin tulisi varata riittävästi aikaa. Ohjelman hyödyntämisen tulisi olla eri osastoilla integroitua, eli kaikki käyttäisivät tällöin järjestelmää samalla tavalla. Tärkeää olisi, että järjestelmää



käytettäisiin useasti, jotta sen toimintaperiaatteet tulisivat tutuiksi ja helpommaksi hyödyntää. Kukaan ei saisi jäädä yksin järjestelmän kanssa, vaan kaikilla tulisi olla mahdollisuus palautekeskusteluihin tai ohjeistuspalavereihin myös tekniikoiden kehittyessä.

Ennen avoimen paikan ilmoittamista tulisi yksiköiden keskenään sopia selvästi, millaisia kriteereitä tullaan käyttämään paikkojen täyttämässä. Tämä tulee tärkeäksi erityisesti silloin, kun kunnat hakevat kesätyöntekijöitä eri osastoille ja hakijoita on paljon. Tehokkaimmin sähköinen rekrytointijärjestelmä toimii silloin, kun sitä hyödynnetään kaikkien rekrytointien kohdalla. Näin ollen työnhakijat pystyvät paremmin omaksumaan yhtenäistetyn tavan hakea organisaation töihin sähköisen järjestelmän kautta.

Tulevaisuudessa käytettäessä sähköisiä rekrytointijärjestelmiä tulisi ohjelman toimittajan kiinnittää erityistä huomiota siihen, että perehdytys olisi kattavampi ja yhteydenpito toimittajan ja asiakkaan välillä toimisi paremmin. Asiakkaan ja toimittajan välinen yhteistyö järjestelmän kehittämisessä on ehdottoman tärkeää, jotta ohjelmasta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. Koska sähköiset rekrytointijärjestelmät kehittyvät jatkuvasti, olisi tulevaisuudessa hyvä tehdä seuranta-tutkimuksia tietyin väliajoin sähköisen rekrytoinnin toimivuudesta kohdeorganisaatiossa. Jatkotutkimusehdotuksena onkin tällaisen selvityksen tekeminen seuraavan 2-3 vuoden kuluessa.

Tutkimuksen tekeminen oli kokonaisuudessaan mielenkiintoista ja innostavaa. Aihe oli ajankohtainen ja tiedon kerääminen tutkimusta varten oli palkitsevaa. Tutkimus tehtiin yhteistyössä Rauman kaupungin kanssa. Kiitokset kaikille tutkimuksessa mukana olleille!

## LÄHTEET

- Alma Media Oyj. 2001. Internet kasvattaa osuuttaan työpaikkailmoittelusta [lehdistöiedote]. 21.8.2001. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: <http://www.almamedia.fi/tiedote?tiedote=1230>
- Bergman, M. Hänninen, U. Jylhä, R. & Puttonen, M. 1999. Palvelut samalta luukulta: Helsingin yliopiston henkilöstölehti, Yliopistolainen [verkkolehti]. 15.03.1999 [viitattu 28.1.2007]. Saatavissa: [http://yliopistolainen.helsinki.fi/yol99\\_3/art1.htm](http://yliopistolainen.helsinki.fi/yol99_3/art1.htm)
- Celectus Oy. 2006. Internet-työnhaku [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: [http://tyopaikat.celectus.com/index.php?lang=1&child\\_to=41&id=46&show=41](http://tyopaikat.celectus.com/index.php?lang=1&child_to=41&id=46&show=41)
- Erekrytori. Ohjeita työhallinnon CV-netin käyttöön [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: <http://www.erikrytori.net/OhjeitaCVnetinkayttoon.doc>
- Eurooppalainen online ura- ja rekrytointipalvelu StepStone. Sähköisen työnhaun salat [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: <http://www.stepstone.fi/content/index.php?id=85&gr=1>
- Hakola, L. 1999. Verkkohaun keveys haastaa työhönottajan [verkkolehti]. Tekniikka&Talous. 16.12.1999. [Viitattu 12.12.2006]. Saatavissa: [http://www.tekniikkatalous.fi/doc.do?f\\_id=10900](http://www.tekniikkatalous.fi/doc.do?f_id=10900)
- Hartikainen, V. & Timoskainen, T. 2001. Internet rekrytointi tulevaisuuden kilpailutekijänä: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun tiedotuslehti [verkkolehti], N:o 1 [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: <http://www.ncp.fi/info/ncplehti/ncplehti2.pdf>
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hypermedia. 2006. Julkaisu- ja sisällönhallintajärjestelmä – Hyperscriptor [verkkodokumentti]. 16.11.2006. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: <http://www.hypermedia.fi/sivu.aspx?taso=4&id=25>
- Härkönen, R. 2007. Tapiolalle sähköinen rekrytointijärjestelmä: Tapiolan tiedotuspalvelut [verkkodokumentti]. 2007. [Viitattu 12.12.2006]. Saatavissa: <http://www.tapiola.com/www/yksityisasiakkaat/Asiakkaana+Tapiolassa/Ajankohtaista/Tapiolalle+sahkoinen+rekrytointijarjestelma.htm>
- IT Maailma. 2001. Nielsen NetRatings: StepStone suosituin uraportaali Euroopassa [verkkodokumentti]. 26.3.2001. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: <http://www.itinfo.fi/uutinen.php?id=687>

Kallio, K. 1998. Uutta väkeä kuntapalveluihin: Rekrytointiopas. Helsinki: Kuntatalon painatuskeskus.

Koivisto, K. 2004. Valitse oikein: Rekrytinnin menetelmät. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Korosuo, H. & Järvinen, A. 1992. Rekrytoijan käsikirja. Vantaa: Weilin+Göös.

Koskinen, T. 2005. Mistä löytyvät tulevaisuudessa yrityksen avainhenkilöt? [verkkodokumentti]. Digitoday. 24.8.2005. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: [http://www.digitoday.fi/page.php?page\\_id=15&news\\_id=200514564](http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=15&news_id=200514564)

Lahdensivu, M. Internet houkuttelee työnhakuun työajalla [verkkodokumentti]. Digitoday 3.4.2006. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: [http://www.digitoday.fi/page.php?page\\_id=13&news\\_id=20066302](http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=13&news_id=20066302)

Laitila, T. 1999. Osta minut töihin: Taloussanomat [verkkodokumentti]. 28.8.1999. [Viitattu 30.1.2007]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=TS990828SLA1MIE02xg&hakusanat=verkkorekrytointi&pvm=&alkaen=&loppuen=&lehti=kaikki&sivu=1&tulokset=6&lyhenne=TS&artikkeli=6&haku=HITE>

Levanto, S. 2007. Sähköistä kauppaa työstä ja sen tekijöistä [verkkodokumentti]. Digitoday. 26.1.2007. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: [http://www.digitoday.fi/page.php?page\\_id=13&news\\_id=20072203](http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=13&news_id=20072203)

Markkanen, M. 1999. Etsi arvioi valitse: Onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. Juva: WSOY.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY.

Moilanen, M. 2005. Rekrytointikanavat ratkaisevat [verkkodokumentti]. Mercuri Urval. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: [http://www.mercuriurval.com/mercuri/CaseStudiesPage\\_\\_\\_\\_16618.aspx?epslanguage=FI](http://www.mercuriurval.com/mercuri/CaseStudiesPage____16618.aspx?epslanguage=FI)

Panula, E. 2000. Internet-herätystä henkilöstöhallintaan ja urakehitykseen! [verkkodokumentti]. Digitoday. 18.12.2000. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: [http://www.digitoday.fi/page.php?page\\_id=11&news\\_id=20004500](http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=11&news_id=20004500)

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Puutio, M. 2006. Rekrytointi verkossa [verkkodokumentti]. 25.4.2006. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: <http://www.e-business.fi/fi/article.aspx?docID=227&tocID=0>

Rainio, P. Rekrytointiopas kunta-alalle [verkkodokumentti]. Kuntatyö 2010. [Viitattu 2.4.2007]. Saatavissa: [www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;55264;55275;102054;102063;106950](http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;55264;55275;102054;102063;106950) -

Rajalahti, H. 1999. Rekrytointi [verkkolehti]. Talouselämä. 28.10.1999. [Viitattu 12.12.2007]. Saatavissa: [www.talouselama.fi/docview.do?f\\_id=47200](http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=47200)

Rauman kaupunki. Organisaatio [verkkodokumentti]. 12.3.2007. [Viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: <http://www.rauma.fi/hallinto/organisaatio.htm>

Rauman kaupunki. Rauman kaupungin henkilöstöraportti vuodelta 2005 [verkkodokumentti]. 13.6.2006. [Viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: [http://www.rauma.fi/keskusvirasto/henkilosto/Henkilöstötilinpäätös\\_2005.pdf](http://www.rauma.fi/keskusvirasto/henkilosto/Henkilöstötilinpäätös_2005.pdf)

Reivilä, M. 2006. Sähköinen rekrytointi säästää aikaa ja vaivaa, Kauppalehti N:o 191, 20.

Saimasoft. SAIMA-rekrytointijärjestelmä –rekrytointiprosessia automatisoiva ja tehostava työkalu [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa: [http://www.saimasoft.com/tuotteet\\_ohjelmistot.html](http://www.saimasoft.com/tuotteet_ohjelmistot.html)

Seppänen, R. 1999. Yhä useampi löytää työpaikan netistä: Taloussanomien verkkodokumentti. 16.9.1999. [Viitattu 30.1.2007]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=TS990916SLA1UUT06iy&hakusanat=verkkorekrytointi&pvm=&alkaen=&loppuen=&lehti=kaikki&sivu=1&tulokset=6&lyhenne=TS&artikkeli=5&haku=HITE>

Suokanto, J. 2007. Tilastoja [verkkodokumentti]. 2.4.2007. [Viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: <http://www.rauma.fi/info/tilastoja/default.htm>

Suomen internetopas. Mikä on internet [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.4.2007]. Saatavissa: <http://www.internetopas.com/yleistietoa/internet/>

Tampereen yliopisto, opetuksen kehittämissyksikkö. Työnhakukanavia verkossa [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.1.2007]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/hallintokeskus/ok/kompassi/ootit/tyot.html>

Tietoenator. 2005. Espoolle ja Vantaalle yhteinen rekrytointijärjestelmä [verkkodokumentti]. 3.11.2005. [Viitattu 12.12.2006]. Saatavissa: <http://www.tietoenator.fi/default.asp?path=408,410,16095,1124,9368,12346>

Työministeriö. Työnantajapalvelujen aloitus [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.1.2007]. Saatavissa: <https://asiointi.mol.fi/vapa/tyonantajapalvelut>

Työministeriö. 2005. Tervetuloa työministeriön CV-netin hakupalveluun [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.1.2007.] Saatavissa: <https://asiointi.mol.fi/cvhaku/>

Työministeriö. 2006. Työnantajapalvelut [verkkodokumentti]. 24.8.2006. [Viitattu 28.1.2007]. Saatavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyovoimapalvelut/01\\_tyonantajapalvelut/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyovoimapalvelut/01_tyonantajapalvelut/index.jsp)

Työministeriö. 2007. Työnhaku Suomessa [verkkodokumentti]. 20.2.2007. [Viitattu 20.2.2007]. Saatavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyovoimapalvelut/02\\_tyonhaku\\_suomessa/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyovoimapalvelut/02_tyonhaku_suomessa/index.jsp)

Uranus konsultointi Oy. Laura rekrytointijärjestelmä [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.12.2006]. Saatavissa: [http://www.uranus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/laura/](http://www.uranus.fi/tuotteet_ja_palvelut/laura/)

Uranus konsultointi Oy. Miksi rekrytointi kannattaa siirtää internetiin [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa:

[http://www.uranus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/ammattiaineisto/open.php?id=12698](http://www.uranus.fi/tuotteet_ja_palvelut/ammattiaineisto/open.php?id=12698)

Uranus konsultointi Oy. Mitkä työpaikat kannattaa panna Internetiin [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa:

[http://www.uranus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/referenssit/open.php?id=34045](http://www.uranus.fi/tuotteet_ja_palvelut/referenssit/open.php?id=34045)

Uranus konsultointi Oy. Laura [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.1.2007]. Saatavissa:

[http://www.uranus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/laura/open.php?id=34050&SESSIONID=5a208cf8628592d124ce7484054470b0](http://www.uranus.fi/tuotteet_ja_palvelut/laura/open.php?id=34050&SESSIONID=5a208cf8628592d124ce7484054470b0)

Uranus konsultointi Oy. Prosessikaavio Laura [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.1.2007]. Saatavissa:

[http://www.uranus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/laura/open.php?id=34051&SESSIONID=5a208cf8628592d124ce7484054470b0](http://www.uranus.fi/tuotteet_ja_palvelut/laura/open.php?id=34051&SESSIONID=5a208cf8628592d124ce7484054470b0)

Uusitalo, H. 1997. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.

Vaahio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Webforum. 10 syytä käyttää Webforum rekrytointia [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.1.2007]. Saatavissa:

<http://www.webforum.fi/rekrytointi/home/page.asp?sid=4047&mid=2&pageId=27579>

Rauman kaupungin henkilöstöosaston haastattelun runko

1. Koetteko, että sähköiseen rekrytointiohjelmaan siirtyminen on aiheuttanut hankaluuksia?
2. Millaisia kustannuksia ohjelmaan siirtyminen on aiheuttanut?
3. Tähän astiset kokemukset ohjelman toimivuudesta.
4. Miten rekrytointiohjelma on vaikuttanut rekrytoijien työmäärään ja rekrytointikustannuksiin?
5. Onko ohjelma tähän mennessä yltänyt sille asetettuihin tavoitteisiin?
6. Vaikuttiko sähköiseen rekrytointiin siirtyminen hakemusten määrään?
7. Millaisia etuja ja haittoja olette havainneet vertailtaessa uutta menetelmää perinteisempiin menetelmiin?

Kysymyksiä käyttämästänne sähköisestä rekrytointiohjelmasta:

1. Kuinka monta vuotta ohjelma on ollut käytössä?
2. Onko käytössä ollut muita rekrytointiohjelmiä?
3. Millaisia kokemuksia teillä on ohjelman toimivuudesta?
4. Onko ohjelma mielestänne nopeuttanut rekrytointiprosessia? Jos on niin kuinka paljon?
5. Onko ohjelman käyttö mielestänne vähentänyt rekrytointikustannuksia?
6. Onko ohjelman käyttöönotto vähentänyt rekrytointiin liittyvää työmäärää?
7. Millaisia etuja ja haittoja olette havainneet vertailtaessa sähköistä rekrytointimenetelmää perinteisempiin menetelmiin?
8. Mielipiteitä käytössä olevasta rekrytointiohjelmasta.

## I-osa, taustatiedot

LIITE 3

1. Oletko Mies  
Nainen

2. Ikä vuosina \_\_\_\_\_ vuotta

3. Käytän Internetiä (rastita mielestäsi sopivin vaihtoehto)

- Yli 3 tuntia päivässä 1-3 tuntipäivässä  
Päivittäin 3-4 kertaa viikossa  
1 kerran viikossa Harvemmin

4. Aikaisemmin olen hakenut töitä (rastita kolme eniten käyttämääsi hakukana-  
vaa)

- Yritysten kotisivuilta Työministeriön sivustoilta  
Työvoimatoimistosta Henkilökohtaisesti yrityksestä  
Työväliytysfirmojen avulla Sanomalehdistä  
Muualta, mistä?

5. Hakemuksen muoto on ollut (rastita kaikki käyttämäsi hakukanavat)

- Kirje Sähköposti  
Henkilökohtainen käynti Sähköinen lomake  
Muu, mikä?

6. Numeroi hakemuksen muodot niin, että eniten käytetty muoto saa numeron 1 ja toiseksi eniten käytetty muoto numeron kaksi jne. Mikäli et ole käyttänyt jotta-kin alla olevista muodoista jätä kyseinen ruutu tyhjäksi.

Kirje

Sähköposti

Vein henkilökohtaisesti

Sähköinen lomake

Muu, mikä?



7. Arvioi mieluisin hakemuksen muoto niin, että miellyttävin muoto saa numeron 1 ja toiseksi miellyttävin muoto numeron 2 jne. Mikäli et ole käyttänyt jotakin alla olevista muodoista jätä kyseinen ruutu tyhjäksi.

Kirje

Sähköposti

Vein henkilökohtaisesti

Sähköinen lomake

Muu, mikä?

---

## II- osa, yleiset tiedot

8. Arvioi asteikolla 1:stä 4:än kokemuksiasi sähköisestä rekrytoinnista ja valitse rastilla mielestäsi sopivin vaihtoehto.

	4	3	2	1	
Sähköisellä lomakkeella hakeminen on <b>erittäin helppoa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>vaikeaa</b>
Hakemus antaa tilaa persoonallisuudelle <b>erittäin hyvin</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>huonosti</b>
Sähköinen hakemus on mielestäni <b>erittäin selkeä</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>epäselvä</b>
Koen, että sähköinen hakemus on <b>erittäin luotettava</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>epäluotettava</b>
Sähköinen hakemus antaa hakijalle näkyvyyttä <b>erittäin paljon</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>vähän</b>

9. Arvioi asteikolla 1:stä 4:än sähköistä hakulomaketta, jonka täytit hakiessasi töihin Rauman kaupungille

	4	3	2	1	
Sähköisellä lomakkeella hakeminen oli <b>erittäin helppoa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>vaikeaa</b>
Hakemus antoi tilaa persoonallisuudelle <b>erittäin hyvin</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>huonosti</b>
Sähköinen hakemus oli mielestäni <b>erittäin selkeä</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>epäselvä</b>
Koen, että sähköinen hakemus on <b>erittäin luotettava</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>epäluotettava</b>
Sähköinen hakemus antoiminulle näkyvyyttä <b>erittäin paljon</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>vähän</b>

10. Koitko, että sähköinen hakulomake oli tarpeeksi kattava?

Perustele vastauksesi.

11. Oletko ennen hakenut töihin Rauman kaupungille

Kyllä

Ei

12. Tämä kysymys on osoitettu vain niille, jotka ovat ennenkin hakeneet töihin Rauman kaupungille. Kumpi hakemistapa miellytti enemmän?

Perinteinen paperilomake

Sähköinen hakulomake

13. Tähän osioon voit vapaasti antaa mielipiteesi koskien sähköistä rekrytointia.

**Kiitos vastauksestanne!**

Tallentakaa nyt tämä tiedosto koneellenne ja lähettäkää se sähköpostin liitetiedostona osoitteeseen **sanna.toivonen@hotmail.com**