

Anne Kalliomäki

REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN
DIGITAALISEN REKRYTOINNIN TUKENA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

2017

REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN DIGITAALISEN REKRYTOINNIN TUKENA

Kalliomäki, Anne
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Ylempi AMK
Helmikuu 2017
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa & Suvanto, Mari
Sivumäärä: 75
Liitteitä: 3

Asiasanat: digitaalinen rekrytointi, rekrytointijärjestelmä, henkilöstöpalveluyritys, käyttäjätutkimus, tietojärjestelmäkehitys

Kehittämistyön aiheena oli rekrytointijärjestelmän hyödyntäminen digitaalisen rekrytoinnin tukena. Työn tavoitteena oli sisäisesti selvittää ja kerätä tietoa toimeksiantaja Innolink Staff Oy:n sovellusvuokrauspalveluna hankkiman uuden LAURATM -rekrytointijärjestelmän käyttöönoton jälkeisistä käyttötavoista ja omaksumisesta käyttäjien keskuudessa sekä saamaan selville, hyödynnetäänkö järjestelmää aidosti ydintoiminnan eli rekrytoinnin tukena.

Kehittämistyön menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, jota täydennettiin määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Lähestymistapa oli tapaustutkimus, jonka tiedonkeruun välineinä toimivat sähköinen kysely, teemahaastattelut sekä aivoriihi. Kehittämistyön tietopohjaan kerättiin tietoa myös rekrytoinnin tulevaisuuden trendeistä, vaikka ennakointia ei varsinaisesti valittukaan tiedonkeruun menetelmäksi. Tiedonkeruu toteutettiin kesä-joulukuun 2016 aikana. Tulosten analysointi, kehitysehdotukset sekä kehittämistoimenpiteiden edistäminen tehtiin joulukuun 2016 ja helmikuun 2017 välillä.

Tiedonkeruun tulosten perusteella rekrytointijärjestelmän koettiin olevan käyttäjäystävällinen, prosesseja tehostava ja tiedonhallintaa sekä hakijaviestintää parantava. Se oli otettu käyttöön sataprosenttisesti ja omaksuttu tarvittavalla tasolla, vaikka alkupeuhdytys olikin jäänyt hieman puutteelliseksi. Lisäksi käyttäjien mielestä järjestelmästä löytyi jonkun verran teknisiä kehittämiskohtia, kaikki eivät käyttäneet sitä yhtenäisesti tai yhtä laajasti sekä yhteisiä pelisääntöjä tai ohjeistusta kaivattiin. Yleiskuva järjestelmästä oli kuitenkin kokonaisuudessaan positiivinen. Tulosten pohjalta syntyi idea *Pelikirjasta*, joka toimisi ohjeistuksena niin perehdytyksessä kuin jokapäiväisen työn arjessa. Se sisältäisi rekrytointijärjestelmän käytön yhteisten pelisääntöjen lisäksi myös muun organisaation toimintaan olennaisesti liittyvän informaation. *Pelikirja* on tästä kehittämistyöstä johdettu jatkokehitysprojekti.

Kaiken kaikkiaan kollektiivinen kehittäminen koettiin erittäin mielekkääksi ja koko henkilöstön osallistaminen kehittämiseen jatkuu toimintatapana myös tulevaisuudessa. Kehittämistyö antoi arvokasta tietoa organisaatiolle sisäisten käyttäjien mielipiteistä liittyen tarvittaviin järjestelmän kehittämistoimenpiteisiin, jotta se tehostaisi työtä entisestään ja antaisi optimaalisimman hyödyn käyttäjilleen.

THE USE OF AN APPLICANT TRACKING SYSTEM AS MEANS OF SUPPORTING DIGITAL RECRUITING

Kalliomäki, Anne

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Program in Business Management and Entrepreneurship, MBA

February 2017

Supervisor: Nokkonen, Sirpa & Suvanto, Mari

Number of pages: 75

Appendices: 3

Keywords: digital recruiting, ATS, applicant tracking system, user research, information system development

The topic of the thesis was the use of an applicant tracking system as means of supporting digital recruiting. The purpose of this thesis was to internally examine and collect information about the usage methods and the adoption of Innolink Staff Ltd's new applicant tracking system LAURA™ among users after the implementation of said system, which was acquired through SaaS (software as a service) provider. In addition, the thesis aimed at examining whether the system is genuinely used in order to support the core function, that is, recruitment.

Qualitative research was chosen as the method of the thesis, and it was supplemented with a quantitative research method. A case study was conducted, and the data collection methods were an electronic survey, theme interviews and brainstorming. Information about the future trends in the field of recruitment was also collected into the database of the thesis, even though forecasting was not particularly chosen as a data collection method. The data was collected between June and December in 2016. The analysis of the results, improvement ideas and the promotion of the development procedures were conducted between December 2016 and February 2017.

According to the results, the applicant tracking system was perceived as a user-friendly system which enhances processes and improves both data management and applicant communication. The system was taken into use completely and was adopted by the users to a sufficient degree, even though the initial system orientation had been slightly inadequate. In addition, the users found that there were some technical issues in the system that could be improved, and not everyone used the system as coherently or as widely. The users also missed shared rules or instructions. Nevertheless, the overall image of the system was positive. Based on the results, an idea of *Playbook* arose. It would function as guidance in both orientation and every-day work. In addition to the shared rules for the usage of the applicant tracking system, it would also contain other relevant information concerning the operations of the organisation. *Playbook* is a follow-up development project derived from this thesis.

Altogether, collective development was perceived as being highly meaningful, and including the entire personnel in development practices will also be continued in the future. The thesis provided the organisation with valuable information about the opinions of the internal users concerning the system's development procedures that are required in order to further enhance the work and offer the users the most optimal benefit.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA.....	8
2.1	Käsitteiden määrittelyä	8
2.2	Työelämän tulevaisuus ja digitalisaatio henkilöstöpalvelualan näkökulmasta... 9	
2.3	Kohdeorganisaation esittely.....	11
3	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA RAJAUKSET	13
3.1	Kehittämistyön tavoite	13
3.2	Tutkimuskysymykset	14
3.3	Teoriapohja ja kehittämistyön rajaus	15
4	METODOLOGIA	16
4.1	Menetelmä.....	16
4.2	Lähestymistapa	17
4.3	Tiedonkeruu	18
4.4	Luotettavuuden arviointi.....	21
5	REKRYTOINTI DIGITAALISTEN KANAVIEN KAUTTA	23
5.1	Digitaalinen rekrytointi	23
5.2	Digitaalisen rekrytoinnin kanavat	24
5.3	Työpaikkailmoittelu verkossa ja sitä kautta luotava työnantajamielikuva	26
5.4	Sosiaalinen media ja tulevaisuuden rekrytointi	28
6	REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄN TARJOAMAT TOIMINNOT	32
6.1	Digitaaliset rekrytointijärjestelmät.....	32
6.2	Rekrytointijärjestelmän edut ja haitat	33
6.3	Digitaalinen asiakaskokemus sähköisen rekrytointiprosessin eri vaiheissa	35
6.3.1	Työnhakijan näkökulma	36
6.3.2	Käyttäjyryityksen näkökulma.....	39
6.3.3	Henkilöstöpalveluyrityksen näkökulma	40
6.4	Rekrytointijärjestelmässä huomioitavat lait ja asetukset	40
6.5	LAURA TM -rekrytointijärjestelmä.....	42
7	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI.....	45
7.1	Anonyymi sähköinen kysely.....	45
7.2	Käyttäjien henkilökohtaiset teemahaastattelut.....	53
7.3	Aivoriihestä yhteisiä päätöksiä etenemisestä.....	59
8	KEHITTÄMISESTÄ KÄYTÄNTÖÖN.....	61
8.1	Akuuteimmat ensiaskeleet teknisessä järjestelmäkehityksessä	61
8.2	Muita huomioita ja ideoita kehittämiskohteista	62
9	YHTEENVETO	67

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje

Liite 2: Kyselylomake

Liite 3: Teemahaastattelun runko

KUVALUETTELO

Kuva 1: Sanapilvi: Ammattinimikkeet, joihin vaikeinta löytää työvoimaa

Kuva 2: Innolink Group Oy koostuu kolmesta eri yrityksestä

Kuva 3. Digitaalisen asiakaskokemuksen kuusi vaihetta palveluprosessissa

Kuva 4: Hakemuksen täyttöaika versus vastausprosentti

Kuva 5: Rekrytointiprosessin eteneminen LAURATM-rekrytointijärjestelmässä

1 JOHDANTO

Suomen rekrytointimarkkinat ovat muuttuneet digitalisoitumisen myötä. Oikeat kanavat työnhakijoiden tavoittamiseksi sekä mielikuvitus työpaikkailmoitusten luomisessa ja työnhakijoiden houkuttelussa ovat muun muassa niitä asioita, joita jokainen rekrytointiammattilainen tänä päivänä työssään pohtii. (Duunitorin www-sivut 2016.) Perinteinen lehtimainonta lähinnä enää tukee rekrytointia, sillä se on internetrekrytointiin verrattuna kallista. Näkyvyydessä sekä nopeudessa mitattuna internet onkin vertaansa vailla. Olipa ilmoitus julkaistu missä tahansa, massasta erottuva ilmoittelu tulee olemaan se keino, jolla aktiiviset ja passiiviset työnhakijat tavoitetaan paremmin mediasta riippumatta, ja todennäköisesti niitä jaetaan enemmän sosiaalisen median välityksellä (Sandström 2013, 4-5).

Perinteisten rekrytointikanavien lisäksi hyödynnetään sosiaalisesta mediasta vanhaan tuttuja palveluita, kuten esimerkiksi Facebookia, LinkedIniä, Instagramia ja Twitteriä. Nuoremman kohderyhmän kohdalla edellä mainitutkaan eivät enää riitä, sillä niin sanotut milleniaalit sekä heitä nuoremmat työnhakijat käyttävät enemmän pikaviestinpalveluita, kuten vaikkapa SnapChat ja Periscope. Lisäksi markkinoille tulee koko ajan mitä erilaisimpia sovelluksia ja työkaluja vaikkapa suoraan nuorten työnhakijoiden tavoittamiseksi, anonyymiin työnhakuun sekä hakujen erityisosaamisryhmiin kohdistamiseksi.

Kansallisen rekrytointitutkimuksen 2016 mukaan sosiaalisen median kanavien käyttäminen on lisääntynyt vuodesta 2015 roimasti. Esimerkiksi LinkedIniä käytti pääasiassa hakemusten vastaanottamiseen 9 % vastaajista. (Rekrytointitutkimuksen www-sivut 2016.) Suomi on vielä huomattavasti jäljessä sähköisten kanavien hyödyntämisessä verrattuna esimerkiksi Euroopan maihin, kuten Iso-Britanniaan (Viitala 2014, 92-93) ja Yhdysvaltoihin (Pähtilä henkilökohtainen tiedonanto 11.2.2016).

Vaikka sähköistyminen rekrytointimaailmassa onkin tosiasia, ei ihmisen kohtaamisen merkitystä voida vielä unohtaa – tapahtuipa se sitten kasvotusten, Skypen tai videohaastattelun välityksellä. Samoin yritysten omilla kotisivuilla olevat sähköiset hakulomakkeet tulevat toistaiseksi säilyttämään käyttötärpeensä, kunhan ne ovat mo-

biiliresponsiivisia eli helposti täytettävissä myös älypuhelimien tai tabletin kautta, eivätkä ole tähtitieteellisen pitkiä. Hakuilmoitukset perinteisiä väyliä käyttäen eivät kuitenkaan todennäköisesti tavoita passiivisia työnhakijoita, vaan heille on käytettävä muita keinoja, kuten esimerkiksi sosiaalisen median kohdistuskampanjoita etukäteen määritellyille vastaanottajasegmenteille. Esimerkiksi erityisesti nuoriin työnhakijoihin vetoavat tunteet ja yhteiset arvomaailmat (Basu 2017).

Kehittämistyön toimeksiantaja Innolink Staff Oy on henkilöstövuokraukseen ja rekrytointeihin erikoistunut yritys, joka on osa Innolink-konsernia. Toiminnan laajentumisessa ja kasvun vauhdittuessa myös järjestelmien tulee pysyä mukana muutoksessa. Konsernissa tehtiin alkuvuonna 2016 yritysilmmeen strategista uudistusta ja sitä myötä Innolink Staffin rekrytointijärjestelmä kilpailutettiin ja uudistettiin. Järjestelmän kehityksen ja ylläpidon ulkoistus koettiinärkevimmäksi.

Innolink Staffin kotisivuilta löytyvät kaikki avoimet työpaikat, joihin työnhakijat voivat vastata lähettämällä hakemuksensa sähköisen lomakkeen kautta, sähköpostitse tai jättämällä linkin omaan netti-CV:hen. Työpaikkojen taustalla oleva rekrytointijärjestelmä ei toiminut entisessä formaatissaan aukottomasti eikä käyttäjäystävällisesti. Siksi rekrytointijärjestelmän uudistaminen tuli tarpeeseen. Rekrytointijärjestelmän uudistamisella toivottiin myös olevan positiivisia vaikutuksia työnantajamielikuvaan. Uuden rekrytointijärjestelmän tuli olla sisäistä työtä tehostava, helppokäyttöinen, tiedonhallintaa parantava, tekoälyä hyödyntävä sekä taipua ilmoituksen julkaisemiseen monessa kanavassa yhtä aikaa. Myös työpaikkailmoitukset sisältöineen olivat tarkastelun kohteena. Kehittämistyön tarve oli ilmeinen ja teoretiedon hankkiminen ajankohtaisesta aiheesta koettiin suurta lisäarvoa tuottavaksi.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA

2.1 Käsitteiden määrittelyä

Työn erityisalan vuoksi on syytä käydä raportissa vilahtelevien olennaisimpien käsitteiden määrittelyä läpi. Alla niistä tarkemmin:

Rekrytointi

Rekrytointi on erilaisia toimenpiteitä sisältävää hankintatoimintaa, jonka päämääränä on haalia yritykselle sen kulloisessakin tilanteessa tarvitsema osaava henkilöstö (Helsilä 2009, 18). Rekrytoinniksi voidaan kutsua sekä työvoiman hakemista suoraan oman organisaation palvelukseen että vuokratyöntekijän löytämistä ja palkkaamista henkilöstöpalveluyrityksen välityksellä. Hakukanavat vaihtelevat kummassakin tapauksessa tarpeen mukaan.

Henkilöstöpalveluyritys

Työvoimaa eteenpäin vuokraava yritys on yleisnimityksenä henkilöstöpalveluyritys.

Käyttäjäyritys

Työvoiman vuokrausta hyödyntävästä yrityksestä käytetään nimitystä käyttäjäyritys.

Vuokratyö ja vuokratyöntekijä

Kun käyttäjäyritys tekee sopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa työvoiman vuokraamisesta heidän kauttaan, puhutaan vuokratyöstä. Henkilöstöpalveluyrityksen vuokraamat työntekijät ovat vuokratyöntekijöitä, jotka ovat henkilöstöpalveluyrityksen palkkalistoilla. ”Vuokratyössä korostuvat valittuina piirteinä työn välineellisyys, valinnanvapaus työmäärissä, vaihtelunhalu, mahdollisuus kokeilla erilaisia töitä sekä identifioituminen toisiin vuokratyöntekijöihin yhteisönä.” (Halava 2016, 3-4.)

Digitalisaatio

”Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business” (Gartnerin www-sivut 2017). Digitalisaatio on siis työn ja palvelui-

den uudelleen suunnittelua, joka mahdollistaa muun muassa työn ja teknologioiden tehostumisen, monipuolistumisen ja kehittymisen. Suomalaiset ovat digiosaamisen saralla tutkitusti EU-maiden parhaita. Digitalisessa palveluiden kehittämisessä on asiakkaan oltava aina keskiössä. (Valtionvarainministeriön www-sivut 2017.)

Sosiaalinen media (some)

Sosiaalinen media tarkoittaa erilaisia verkkoviestintään suunniteltuja ympäristöjä, joissa sekä viestin tuottaja että viestin vastaanottaja kohtaavat sekä voivat kommunikoida molempiin suuntiin. Viestin vastaanottamisen muoto on siis muuttunut responsiiviseksi perinteisen sisällön ”pakkosyötön” sijaan. Viesti leviää siis nopeasti aikaan ja paikkaan katsomatta. Viestintä tapahtuu monelta monelle ja se on aktiivisempaa kuin koskaan ennen. (Wikipedian www-sivut 2016.)

Rekrytointijärjestelmä

Tietojärjestelmä, jolla avustetaan rekrytointiprosessia ja tietojen käsittelyä (Levanto 2007). Järjestelmiä voidaan kehittää, räätälöidä ja ylläpitää itse tai ostaa koko palvelu sovellusvuokrauksen kautta.

2.2 Työelämän tulevaisuus ja digitalisaatio henkilöstöpalvelualan näkökulmasta

Yhteiskuntamme on muuttunut teollisesta yhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi. Mikko Mäenpää (2016, 2; 6) pohti Sitran työpaperissa tammikuussa 2016 tulevaisuuden työelämää ja työmarkkinoita. Keskeisiä havaintoja olivat muun muassa työn muuttuminen eli teknologioiden kehittyessä vanhoja työpaikkoja häviää, mutta samalla syntyy myös uusia työnkuvia, töiden pirstoutuminen ja hajautetut organisaatiot, verkostojen globaali hyödyntäminen sekä paikallisen sopimisen mahdollistaminen ja kehittäminen. Digitalisaatio määrää nyt tahdin koko maailmassa: jos nyt ei uudistu, jää auttamattomasti muiden jalkoihin. Suomalaisten yritysten tulisi painaa tämä mieleensä – alasta riippumatta.

Henkilöstöpalveluala kulkee näissä työelämän muutoksissa kärkipäässä. Digitalisaatio ja tekoälyn käyttö ovat jo osa rekrytointia. Vuokratyö, osa-aikatyö, määräaikaiset työsuhteet sekä projektityö tulevat lisääntymään. Henkilöstöpalvelualan yritykset

Digitaaliset palvelut laajenevat ja niiden käyttöönottoon tulee olla sekä halukkuutta että kykyä. Muutos ei kosketa ehkä kaikkia toimialoja ja työntekijöitä samalla tavalla, mutta mitä enemmän teknologioita osaa hyödyntää, sitä paremmat mahdollisuudet työmarkkinoilla on työllistyä. (Mäenpää 2016, 6-7.) Työnantajien tulisi myös miettiä miten työnkuvia voisi mahdollisesti muuttaa tai miten ne palvelisivat paremmin nykyistä organisaatiota. Rekrytointitilanteessa on hyvä tarkastaa onko kyseisen tehtävän tekeminen sellaisenaan enää tarpeellinen tai tuottaako se lisäarvoa. Ehkä sitä kautta myös työvoiman saatavuus eri aloille voisi parantua. Tässä pohdittavaa myös henkilöstöpalveluyrityksille: miten löytää käyttäjäyritykselle/asiakkaalle parhaiten heidän tulevaisuuden tarpeisiinsa soveltuva työvoima?

Tulevaisuudentutkija Ilkka Halava kirjoitti raportissaan (2016, 3; viittaus: esim. Standing 2011), että löyhästi organisaatioon sidoksissa olevan työvoiman osuus, kuten vuokratyöntekijät ja freelancerit, tulee arviolta olemaan kasvussa. Tämä on myös huomionarvoinen seikka rekrytoitaessa. Erilaisten sovellusten sekä alustojen käyttö jokapäiväisessä työelämässä lisääntyy ja työn sijainti ei ole enää olennainen.

2.3 Kohdeorganisaation esittely

Kehittämistyön toimeksiantajana ja kohdeorganisaationa toimii vuonna 2009 perustettu henkilöstövuokraukseen ja rekrytointiin erikoistunut yritys Innolink Staff Oy. Edellisten lisäksi Innolink Staff tarjoaa ulkoistus- sekä täsmäkoulutuspalveluita asiakkailleen. Uusimpana palvelutarjoomaan ovat tulleet mukaan soveltuvuusarviointityökaluna toimintatyöliianalyysit. Kehittämistyön tekijä toimii kohdeorganisaatiossa rekrytoinnin asiantuntijatehtävissä.



Kuva 2. Innolink Group Oy koostuu kolmesta eri yrityksestä (Innolinkin yritysesittely 2016).

Innolink Staff on osa Innolink-konsernia, joka koostuu Innolink Staffin lisäksi Innolink Research Oy:stä ja Innolink Agency Oy:stä. Konserni on monipalveluyhtiö, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkailleen kokonaisvaltaista liiketoimintaa tukevaa asiantuntijapalvelua resursoinnin, tutkimustoiminnan sekä markkinoinnin saralla tutkittua tietoa hyödyntämällä. Liiketoiminnan kärkinä toimivat siis tiedolla johtaminen, osaava henkilöstö sekä markkinanäkyvyys. Konsernin iskulause on ”Tiedosta menestys”. (Innolinkin www-sivut 2016.)

Innolink Staff on kasvanut koko toimintahistoriansa ajan ja se kilpailee muiden saman alan toimijoiden kanssa tällä hetkellä lähinnä Pirkanmaalla sekä Pohjanmaalla, mutta toiminta-alueena on kuitenkin koko Suomi ja uusia toimipisteitä tullaan avaamaan kotimaassa vuoden 2017 aikana. Esimerkiksi Keski-Suomen alueella asiakaskunta on kasvussa.

Innolink Staff teki vuonna 2016 liikevaihtoa noin kahdeksan (8) miljoonaa euroa. Yritys ei ole tehnyt kohdistettua toimialakohtaista valintaa, mutta pääosa asiakasyrityksistä toimii uusiutuvan energian alalla sekä muovi/kemia-, kumi-, teknologia- ja rakennustuoteteollisuudessa. Vuokratyössä on kuukausittain useampi sata palkansaa-jaa ja rekrytointiliiketoiminta on kasvanut vuosi vuodelta. Vuodesta 2017 eteenpäin se tulee kasvamaan entisestään. Tätä kasvua tukemaan on tehty investointeja teknologiaan sekä resursointiin – myös konsernitasolla.

3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA RAJAUKSET

3.1 Kehittämistyön tavoite

Tutkimuksellinen kehittäminen on konkreettisia toimenpiteitä, jotka tähtäävät kehittämistyölle asetetun tavoitteen saavuttamiseen, ja usein voidaankin pyrkiä esimerkiksi jonkin toimintatavan kehittämiseen (Toikko & Rantanen 2009, 14). Tutkimuksellinen kehittäminen eroaa tieteellisestä tutkimuksesta siinä, että tutkimuksellinen kehittäminen yrittää saada uuden teorian tuottamisen sijaan aikaan kehitysehdotuksia tai ratkaisuja käytännön ongelmiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19).

Tämän kehittämistyön tavoitteena on sisäisesti selvittää ja kerätä tietoa toimeksiantajayrityksen uuden rekrytointijärjestelmän käyttöönoton jälkeisistä käyttötavoista ja omaksumisesta käyttäjien keskuudessa sekä saada selville hyödynnetäänkö järjestelmää aidosti ydintoiminnan eli rekrytointin (ja vuokrauksen) tukena. Tiedon pohjalta pyritään luomaan kehitysehdotuksia yhteisiksi suuntaviivoiksi rekrytointijärjestelmän yhtenäisimmäksi ja optimaalisimmaksi hyödyntämiseksi. Tähän liittyy oleellisena osana työpaikkailmoitusten laatimiseen, hakemusten käsittelyyn, hakijaviestintään sekä rekrytointiprosesseihin liittyvien toimintatapojen yhtenäistäminen ja järjestelmän edelleen kehittäminen käyttäjien kokemusten perusteella. Organisaation sisäiset resurssit eli henkilöstö on siis keskeisessä roolissa tässä kehittämistyössä. Kanssakehittäjinä heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tällainen kehittäminen on tyypillistä asiantuntijaorganisaatioissa. (Toikko & Rantanen 2009, 17.)

Järjestelmän toimittajaksi valittiin kilpailutusprosessin ja koko henkilöstön tekemien demotestausten tuloksena Uranus Oy ja heidän kehittämänsä sekä ylläpitämänsä LAURATM -rekrytointijärjestelmä. Uusi järjestelmä oli varsinaisesti käytössä maaliskuun 2016 jälkipuoliskolla. Käyttöönottoa varten järjestettiin Skype-koulutus järjestelmätuottajan puolesta, johon osallistuttiin kolmelta paikkakunnalta. Koulutuksessa käytiin läpi kaikki perustoiminnot ja niitä pystyi harjoittelemaan omilla koneillaan samanaikaisesti. Valinta ja käyttöönotto olivat ensimmäiset askeleet kehittämisosiolle. Muutamia akuuteimpia päivittäiskäyttöön liittyviä kehityskohtia ratkaistiin jo alkuvaiheessa ennen varsinaisen kehittämistyön alkamista.

Heti alussa organisaatiosta tuli eräs palaute, että hakemusten laatu sekä määrä olisivat laskeneet järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Asian ei niinkään uskottu liittyvän uuteen rekrytointijärjestelmään, vaan yleiseen taloustilanteeseen ja erilaisiin hakija-profiileihin. Näkökulma on kuitenkin hyvä huomioida kehittämissuhteita pohdittaessa.

Erittäin tärkeä tieto kehittämisen pohjaksi on se, että rekrytointijärjestelmän käyttöön valittiin alkuun niin sanottu LAURATM START -paketti, joka sisälsi hieman enemmän kuin perusominaisuudet, mutta jätti tarkoituksella auki kehittämisen mahdollisuuden. Kukaan ei pystynyt heti arvioimaan kuinka pitkälle järjestelmää organisaatiolle aloitusvaiheessa räätälöitäisiin, joten siihen otettiin peruspaketin lisäksi vain muutamia lisäominaisuuksia (kuten TE-palveluiden sivustointegraatio), jotta järjestelmä saataisiin mahdollisimman pikaisella aikataululla käyttökuntoon. Tarkoituksena oli myös nimenomaan saada tämän kehittämistyön kautta kerättyä keskitetysti tietoa, mihin suuntaan itse käyttäjät järjestelmää haluavat kehittää, jotta se tukisi heidän työtään parhaalla mahdollisella tavalla.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksen määrittäminen kehittämistyön alkuvaiheessa auttaa hahmottamaan teoreettisen tietopohjan rajaamista. Usein tiedostetun ongelman muotoilu kysymykseksi on paljon hankalampaa kuin itse ratkaisujen löytäminen kysymykseen. Laadullisen tutkimuksen edetessä saattaa ongelmakin matkan varrella muuttua ja siihen on prosessissa varauduttava, mutta pääasia on, että ongelma tai kysymys kuitenkin asetetaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 121-122.)

Tämä kehittämistyön pääasiallinen tutkimuskysymys on seuraava:

Hyödynnetäänkö rekrytointijärjestelmää parhaalla mahdollisella tavalla ja organisaatiossa yhtenäisesti digitaalisen rekrytoinnin tukena?

Pääasiallista tutkimuskysymystä on tarkoitus täsmentää seuraavilla alakysymyksillä:

- Miten rekrytointijärjestelmän käyttö on omaksuttu?
- Millainen yleiskokemus käyttäjillä on järjestelmästä?
- Millaisia toimintatapoja ja käytäntöjä järjestelmän käytössä on muodostettu sekä ovatko ne käyttäjien mukaan yhtenäisiä?
- Miten toimivuutta tulisi mahdollisesti kehittää, jotta järjestelmä palvelisi kaikkia käyttäjiä mahdollisimman optimaalisesti ja näin aktivoiden käyttäjiä sen laajemmassa hyödyntämisessä?

Kehittämistyön tekijän oma oletus on, että kaikki käyttäjät eivät käytä järjestelmää yhtenäisesti, jonka vuoksi itse ydinprosessin eli rekrytointin tehokkuus sekä tiedon hallitseminen ja jakaminen ovat puutteellisia.

3.3 Teoriapohja ja kehittämistyön rajaus

Teoriatiedon on tarkoitus keskittyä digitaaliseen rekrytointiin ja rekrytointijärjestelmiin. Teoria kerätään mahdollisimman pitkälti 2010-luvulla julkaistuista aineistoista (painettu sekä verkosta löytyvä e-tieto), mutta myös joistain aiemmin ilmestyneistä 2000-luvun julkaisuista löytyy validia tietoa, joka otetaan kehittämistyön tietopohjaan mukaan. Teoriassa tarkastellaan myös suppeasti henkilöstöpalvelualan sekä rekrytointin tulevaisuuden trendejä. Tarkastelua tehdään muun muassa verkosta, uutisoinnista, havainnoinnista ja asiantuntijoiden kannanotoista löytyvästä informaatiosta. Näitä peilataan myös kehittämisehdotuksissa. Edellä mainittu teoria on tarkoitus tehdä varsinaisen kehittämistyön ohessa tuottaakseen lähinnä uusinta tietoa kohdeorganisaatiolle. Itse rekrytointijärjestelmään ja sen tulevaisuuden kollektiiviseen kehittämiseen liittyen on kuunneltu myös järjestelmätoimittaja Uranus Oy:n edustajia tekniikan klinikalla LAURA-päivässä tammikuussa 2017.

Teoriasta ja itse kehittämistyöstä rajataan pois järjestelmään liittyvät tekniset ominaisuudet sekä niiden käsittely laajemmalti kuin osana sähköistä kyselylomaketta. Tarkoituksena ei ole myöskään käyttää ennakkointia yhtenä tiedonkeruun muotona, vaikka tulevaisuutta teoriapohjassa käsitelläänkin.

4 METODOLOGIA

4.1 Menetelmä

Kehittämistyön menetelmä on laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tutkimuksen kohdetta tai tapausta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Objektivisuus ei usein perinteisin keinoin toteudu, koska tutkija tietää jo yleensä melko paljon tutkittavasta aiheesta ja nämä lähtökohdat sulautuvat usein yhteen. Laadullinen tutkimus käyttää useimmiten ihmistä tiedonkeruun välineenä ja tarkoituksena on löytää jotain uusia tai ennalta-arvaamattomia seikkoja aiheesta. On myös tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoitukseen sopivaksi, ei satunnaisotoksena, ja ihmisiä osallistetaan sekä päästetään ääneen antamaan omia mielipiteitään ja ideoitaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 157; 160.) Laadullisen tutkimuksen lajina on muun muassa tapaustutkimus, joten jäljempänä esitelty lähestymistapa sekä menetelmä sopivat hyvin toisilleen. Tiedonkeruun menetelmät on valikoitu lähestymistapaan ja menetelmään soveltuviksi. Kvalitatiivista tutkimusta täydennetään lisäksi kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä (sähköinen kysely). Hirsjärven yms. (2007, 133-134) mukaan menetelmät eivät suinkaan ole kilpailijoita keskenään, vaan täydentävät toisiaan tarvittaessa. ”Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin määrällisin kuin laadullisinkin menetelmin tai niitä yhdistelemällä.” (Ojasalo ym. 2014, 55).

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan pitää keskeisenä osallistuvuutta sekä objektivisuutta. Objektivisuudella tarkoitetaan lähinnä sitä, että tässä tapauksessa kehittämistyön tekijä ei anna omien näkemystensä tai uskomustensa sekoittua kehittämisen kohteeseen, joka voi joskus kenttätyössä unohtua. Laadullinen tutkimus käsittelee usein pientä joukkoa, jota pyritään analysoimaan mahdollisimman syvällisesti. Tällöin joukkoa ei kannata poimia satunnaisesti, vaan tehdä niin sanottu harkinnanvarainen näyte eli keskittyä siihen joukkoon, joka täyttää tutkittavan kohteen tunnusmerkit. (Eskola & Suoranta 2005, 16-18.) Laadullisten menetelmien tunnusmerkkinä voidaan Ojasalon ym. (2014, 105) mukaan pitää sitä, että kehittämistyön tekijä on usein hyvin lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu heidän toimintaansa. Tässä kehittämistyössä keskitytään järjestelmän käyttäjiin eli henkilöstöön, jolla on paras olemas-

sa oleva asiantuntemus kohdeorganisaation rekrytointijärjestelmästä. Myös kehittämistyön tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa.

Tulkintojen tekeminen aineistosta ja sen syvälinen ymmärrys sekä piilomerkitysten löytäminen lienevät laadullisen tutkimuksen suurimmat ongelmakohdat, joihin kehittämistyön tekijän on pyrittävä kiinnittämään huomiota (Eskola & Suoranta 2005, 145-146).

4.2 Lähestymistapa

Lähestymistavan valintaan kannattaa käyttää aikaa. Sen ei välttämättä tarvitse olla yksi ja ainoa tapa, vaan kehittämistyöhön voidaan ottaa poimintoja eri lähestymistavoista. Jos näin tehdään, on hyvä kuitenkin eritellä missä kohtaa kukin lähestymistapa kehittämistyössä esiintyy tai toisaalta mitä eri lähestymistavoille ominaisia piirteitä on rajattu kehittämistyöstä ulos. (Ojasalo ym. 2014, 51-52.) Joka tapauksessa kyse on aina ongelmallisesta valinnasta, jonka lopputuloksena syntyy todennäköisesti aina erilainen tutkimus kuin mitä joku toinen lähestymistapa olisi tuottanut (Hirsjärvi ym. 2007, 119).

Kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, sillä sen kohteena on yrityksen rekrytointijärjestelmä. On hyvin tyypillistä, että tutkittavia kohteita on vain yksi. Tapaustutkimus on sopiva lähestymistapa silloin, kun halutaan saada yksityiskohtaista tietoa tapauksesta, joka voi olla esimerkiksi joku yritys, palvelu, prosessi tai ohjelmisto. Tapaustutkimukselle on myös ominaista kehittämiskohteen syvälinen ymmärrys sekä uusien kehitysehdotusten tuottaminen. Tyypillisiä tapaustutkimukseen liitettyjä kysymyksiä ovat 'miksi?' ja 'miten?' Usein kehittäjäällä on myös jo aiempaa tietoa aiheesta, vaikkakin tehtävän määrittely ja kysymysten asettelu vaatii yleensä syvempää perehtymistä. Aihe saattaa silti vielä muokkaantua matkan varrella. (Ojasalo ym. 2014, 52-54.)

Ojasalon ym. (2014, 55) mukaan tapaustutkimukselle on tyypillistä monenlaisten menetelmien hyödyntäminen ja, että se liittyy ihmisten toimintaan ja sen tutkimiseen.

Nämä ihmiset ovat aiheen asiantuntijoita, jotka voivat vastata siihen ja selittää kehitettävää kohdetta.

4.3 Tiedonkeruu

Koska tapaustutkimukselle on tyypillistä saada mahdollisimman syvälinen kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta, kannatetaan myös tiedonkeruun menetelmien valinnassa monipuolisuutta ja useiden keruutapojen käyttöä (Ojasalo ym. 201, 37). Tiedonkeruutapojen myötä työssä yhdistetään erilaisia aineistoja keskenään, jolloin voidaan puhua aineistotriangulaatiosta (Vilka 2009, 54; Eskola & Suoranta 2005, 69).

Kehittämistyötä tukemaan on valittu seuraavia tiedonkeruun menetelmiä perusteluineen:

Sähköinen kysely

Sähköinen kysely on yleisesti lisääntynyt ja on olemassa paljon internetpohjaisia valmiita työkaluja, joita kyselyn muodostamisessa voidaan hyödyntää. Sähköinen kysely on valittu menetelmäksi siksi, että sen avulla saadaan kerättyä nopeasti ja kustannustehokkaasti lähtötilanteen selvitys eli nykytilan status kehittämistyölle. Kyselyn tuottama tieto on kuitenkin usein luonteeltaan pinnallista ja anonyymiyden vuoksi kehittämistyön tekijä ei saa selville ketkä kyselyyn ovat vastanneet. Tärkeintä on, että kyselylomaketta suunniteltaessa taustalla on riittävästi aiempaa tietoa, jotta kysely voidaan yleensä muodostaa. Koko kyselyn vastaanottavaa kohdetta tai niin sanottuja havaintoyksiköjä kutsutaan perusjoukoksi. Perusjoukon valinta on ollut suunniteltua ja laadullisen menetelmän ollessa kyseessä voidaankin puhua harkinnanvaraisesta näytteestä. (Ojasalo ym. 2014, 40; 121-123; 128-129.)

Haasteena sähköisesti toteutettavassa kyselyssä voidaan pitää vastausten saamista, sillä kyselyn ulkoasu, ohjeistus sekä kysymysten asettelu ovat kaikki vastaajan vastuulla. Mikäli ne tuntuvat epämääräisiltä tai vaikeasti ymmärrettäviltä, saattaa vastaaminen jäädä (Laaksonen, Matikainen & Tikka 2013, 93). Vastausten saamiseksi lomake ei saa olla liian pitkä, vastausajan tulisi olla maksimissaan 15-20 minuuttia, kysymysten tulee olla laadittu selkeästi vastaanottajat huomioiden ja mukaan on lii-

tettävä saate, jonka antama tieto on olennainen kyselyn onnistumiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 131-133.)

Kysely suoritetaan sähköisenä kyselynä kesäkuussa 2016. Se muodostetaan Survey Monkey -työkalulla ja lähetetään linkkinä saatekirjeen yhteydessä. Kysely perustuu olemassa olevaan tietoon ja kyselyn kohteena eli perusjoukkona on koko Innolink Staffin henkilöstö. Perusjoukko on jo käyttänyt uutta rekrytointijärjestelmää, joten se on kaikille tuttu ja on todennäköistä, että kyselyyn vastaaminen on melko vaivatonta. Näyte on valittu harkinnanvaraisesti käsittäen koko henkilöstön eli yhdeksän (9) henkilöä, kun henkilöstöön kuuluva kehittämistyön tekijä luetaan pois.

Teemahaastattelu

Haastattelun tarkoituksena on kuvata vastaajan ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta tai kehitettävästä aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 41). Teemahaastattelu on todennäköisesti käytetyin haastattelumuoto tutkimuksissa. Se kantaa myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu, joka tarkoittaa sitä, että haastattelun rungoksi kerätään tutkimusongelman kannalta välttämättömimmät teemat ja aihealueet, jotka haastattelun aikana tulisi käydä läpi. Käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä. Tavoitteena on saada jokaiseen teemaan vastaajan näkemys. Teemahaastatteluissa on hyvä huomioida emansipatorisuus eli haastateltaville on jäätävä tunne siitä, että myös he ovat saaneet haastattelusta jotain lisäymmärrystä käsiteltäviin aiheisiin. Teemoissa pysyminen on olennaista ja haastattelijan onkin pidettävä huoli siitä, että haastateltava ei lähde liiaksi harhateille vastauksissaan. Kokemuksia ja tuntemuksia voi kartoittaa pyytämällä haastateltavaa kuvailemaan joku tilanne ja antamaan joku käytännön esimerkki tai kysymällä kysymyksiä, jotka alkavat sanoin mitä, millainen tai miksi. Kysymysten muotoilussa auttaa vastaajien eli kohderyhmän tuntemus. (Vilka 2009, 101-103; 105.)

Ojasalon ym. (2014, 108) mukaan teemahaastattelulle tyypillistä on kysymysten etukäteen laatiminen, mutta haastattelutilanteessa kysymysten järjestys voi muokkautua tilanteen mukaan. Lisäksi haastattelun edetessä on mahdollista kysyä muita mieleen tulevia kysymyksiä ja toisaalta jättää epäolennaisia, valmiiksi suunniteltuja kysymyksiä pois.

Useimmiten haastattelut on hyvä äänittää, jolloin haastattelija voi tarkkailla haastateltavaa paremmin, ja litteroida eli kirjoittaa auki. Tarkoitus ei yleensä ole tehdä litterointia yksityiskohtaisen tarkasti, sillä kiinnostus on olennaista keskittää esiin tulevien asiakokonaisuuksien sisältöön. Sanallisten ilmaisujen ollessa merkityksellisiä, litterointi tehdään sanatarkasti. Kirjallinen litterointi tukee hyvin laadullista tutkimusmenetelmää, sillä haastattelujen analysointi tehdään useimmiten juuri litteroidusta aineistosta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2011, 424-425; 427; Ojasalo ym. 2014, 107; 110.) Litterointi on työlästä, mutta sen avulla kehittämistyön tekijä voi löytää mahdollisuuden vuoropuheluun aineiston kanssa (Vilka 2009, 115). Haastattelujen ohessa pidetään kirjaa haastatteluista syntyneistä ajatuksista ja huomioista, jotka voivat osalta auttaa haastatteluaineiston analysoinnissa (Ruusuvuori ym. 2011, 13). Litteroinnin jälkeen aineisto luetaan läpi useaan kertaan, jonka jälkeen lähdetään etsimään yhtymäkohtia olemassa olevaan teoriaan ja luokittelemaan aineistoa teema-alueittain. Tässä tapauksessa etsitään aineistosta toistuvia teemoja, jotka esiintyvät useamman haastattelun vastauksissa. (Ojasalo ym. 2014, 110.)

Teemahaastattelut tehdään marras-joulukuun 2016 aikana kaikille yhdeksälle (9) käyttäjälle (kehittämistyön tekijä luettu käyttäjistä pois) eli perusjoukko on sama kuin sähköisessä kyselyssä. Haastattelut äänitetään ja litteroidaan eli kirjoitetaan auki. Tämän kehittämistyön haastatteluaineisto litteroidaan kokonaisuudessaan sanasta sanaan eli sanatarkasti käytetyllä kielellä. Valinta on tehty kirjoittamisen sujuvuuden takaamiseksi. Analysointia varten rakennetaan teemakortisto aineistolähtöisesti. Ojasalon ym. (2014, 142) mukaan yhteen kootut tiivistelmät eli niin sanotut teemakortit ovat helpommin käsiteltävissä ja jatkohyödynnettävissä kuin monisivuinen litteroitu aineisto. Kehittämistyön tekijän on kuitenkin vielä tämän jälkeen kyettävä tulkitsemaan tuloksia ja tekemään johtopäätöksiä.

Aivoriihi (engl. brainstorming)

Aivoriihi on avoin, rento ja epävirallinen tapa vaihtaa välillä lennokkailtakin tuntuvia ajatuksia ilman tuomitsemista, kritiikkiä ja ennakkoluuloja. Se on tapa saada ihmiset rohkaistumaan ja osallistumaan yhteisesti sekä avautumaan ja heittelemään ilmoille erikoisiakin ideoita ilman pelkoa naurun alaiseksi joutumisesta. (Mindtoolsin www-sivut 2016) Yhteisölliset menetelmät, kuten aivoriihi, ovat eräänlaista luovaa ongelmanratkaisua, jossa yhdessä pohditaan kehitettävää teemaa.

Luova ongelmanratkaisu on prosessi, johon kuuluvat:

1. ongelman tai parannusmahdollisuuksien huomaaminen
2. siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen
3. tavoitteenasettelu ja visiointi
4. lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen
5. ideoiden arvioiminen ja ratkaisun valitseminen
6. hyväksyttäminen ja toteuttaminen.

(Ojasalo ym. 2014, 159)

Aivoriiehessä, kuten muissakin luovissa ongelmanratkaisun menetelmissä, olennaista on kiireettömyys ja avoimuus. Aivoriiehen osallistuu tyypillisesti 6-12 henkilöä vetäjän johdolla ja sen eteneminen on Ojasalon ym. (2014, 161) mukaan kuvattu seuraavien vaiheiden: esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe ja valintavaihe. Tärkeintä alussa on asettaa tavoitteet ja raamit, joissa toimitaan. Ideointivaiheessa heitellään vapaasti ajatuksia sekä ideoita, jotka valintavaiheessa kiteytetään olennaiseen ja toteuttamiskelpoisimmat viedään käytäntöön. Tilaisuuden vetäjällä on suuri vastuu sen onnistumisesta.

Aivoriiehtä käytetään tiedonkeruun menetelmänä koko henkilöstön vuorovaikutteisen osallistamisen näkökulmasta, ja mahdollisimman yksimielisten ratkaisujen sekä päätösten löytämiseksi. Aivoriiehen pohjana toimii aiemmin lähetetty kysely kysymyksiin sekä teemahaastattelut, joten olemassa olevaa aineistoa ja niistä nousseita ehdotuksia käytetään tiivistettynä aineistona alustuksessa. Tilaisuus toteutetaan joulukuussa 2016 koko henkilöstön voimin ja tarkoituksena on keskustella sekä valita yhteisesti sopivat suuntaviivat järjestelmän käyttöön sekä yksimieliset ajatukset sen jatkokokehtamiseen. Tilaisuudesta tehdään pöytäkirja.

4.4 Luotettavuuden arviointi

Toikon & Rantasen (2009, 121-122) mukaan reliabiliteetti eli luotettavuus kehittämistyössä liittyy lähinnä tulosten käyttökelpoisuuteen eli hyödyntämisaspektiin. Validiteetti eli tarkkuus laadullisessa menetelmässä muodostuu aineiston loogisuudesta

ja pätevydestä, joihin kehittämistyön tekijällä on suuri vaikutus. Tulkinnoissa ei tulisi olla ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 2005, 213.) Kehittämistyön etenemisen kuvaus ja omien tulkintojen asialliset perustelut ovat lukijan kannalta olennaisia, kun hän arvioi laadullisella menetelmällä tehdyn kehittämistyön luotettavuutta (Ojasalo ym. 2014, 105).

5 REKRYTOINTI DIGITAALISTEN KANAVIEN KAUTTA

5.1 Digitaalinen rekrytointi

Digitaalinen tai sähköinen rekrytointi eli internetiä hyödyntävä rekrytointi eri kanavien kautta mukaan lukien pilvipalveluissa toimivat rekrytointijärjestelmät ovat nykyään pääasiallisia rekrytointiväyliä, joita lehti-ilmoittelu lähinnä tukee tarvittaessa. Suomi on ollut verrattain hidas ottamaan käyttöön sähköisiä väyliä rekrytoinnissa, sillä esimerkiksi Englannissa jo puolet rekrytoinneista tehtiin sähköisesti vuosituhannen vaihteessa (Viitala 2014, 92-93).

Internetin voidaan sanoa tuovan yhteen työnhakijat sekä avoimet työpaikat. Internet on nopein, edullisin, tehokkain sekä käytöltään helppo ilmoittelupaikka verrattaessa muihin kanaviin. (Markkanen 2005; 13, 16.) Nuorempi sukupolvi osaa hyödyntää internetiä hyvin laajasti ja heille verkon kautta tehtävä työpaikkailmoittelu ja työnhaku ovat itsestään selviä asioita (Sandström 2013, 4). Aiheeseen liittyen voidaan yleisesti pohdiskella, käytetäänkö digitaalisesti tehtävien rekrytointi-ilmoitusten laatimiseen aina tarpeeksi aikaa, kun viestin saa julkaistua nopeasti ja vaivattomasti sekä halvemmalla. On todennäköistä, että jos laadinta tehdään huolimattomasti, se voi tuottaa epäkelpoja, sopimattomia sekä jopa ei-haluttuja hakijoita. Näitä asioita kannattaa huomioida digitaalisesti tehtävää rekrytointia suunniteltaessa. Toki on myös huomioitava kohderyhmä. Tutkimusten mukaan (Lahtinen 2016) nuorempi sukupolvi käyttää täysin erilaisia välineitä kommunikointiin kuin vaikkapa vanhempansa, ja esimerkiksi heidän tv:n katselunsa on lähes olematonta tai ainakin laskusuunnassa.

Lähes kaikkien rekrytointia tekevien yritysten kotisivuilta löytyy nykyään jonkinlainen linkki sähköiseen hakemukseen, jonka takana voi olla suppeampi hakemusten vastaanoton ja käsittelyn mahdollistava pilvipalvelu tai laajempitoiminen henkilöstönhallintajärjestelmä. Yhteistä kaikille on, että työpaikkojen täytyy löytyä helposti yrityksen kotisivuilta ja sähköisen hakulomakkeen tai -linkin on löydettävä työpaikkailmoituksen yhteydestä. Hakulomakkeen on oltava yksinkertaisesti ja helposti täytettävä (Markkanen 2005, 108). Luonnollisesti hakemuksen jättämisen yhteydessä siihen täytyy olla mahdollisuus liittää mukaan avoin hakemus ja ansioluettelo. Säh-

köistä rekrytointiprosessia on helppoa seurata reaaliajassa (Kokkonen 2012, 57). Myös videohakemusten jättämismahdollisuus sähköisesti on yleistymässä, mutta se sopii parhaiten rekrytointiprosessin alkuvaiheeseen, jossa vielä tunnustellaan hakijan profiilia, eikä tule poistamaan henkilökohtaisen kohtaamisen arvoa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 169). Olipa ilmoittelukanava tai hakemusten vastaanottotapa mikä tahansa, määrittelee sen aina vastaanottaja eli rekrytoiva yritys (Österberg 2015, 97).

5.2 Digitaalisen rekrytinnin kanavat

Useimmiten yritykset käyttävät hakukanavina useita väyliä avatessaan rekrytointia. Hakukanavat valikoituvat muun muassa työtehtävän ja työntekijöiden saatavuuden perusteella sekä sen mukaan, onko kyseessä vaativa asiantuntijatehtävä tai vaikkapa opiskelijalle tarkoitettu kesätyöpaikka. Yleisimpiä rekrytointikanavia ovat yrityksen omat kotisivut, sisäinen haku, internet, sosiaalisen median kanavat, lehti-ilmoitukset, oppilaitosten omat ilmoitteluportaalit sekä ilmoitustaulut, rekrytointimessut, TE-palveluiden verkkosivut (te-palvelut.fi tai mol.fi) ja CV-pankki, henkilöstöpalveluyritykset sekä heidän CV-pankkinsa ja suorahaku (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 168). Referensseillä on suuri voima työnhaussa silloin, kun halutaan saada edellisen työnantajan mielipide kyseisestä hakijasta ja hänen persoonastaan. Myös niin sanottua suosittelumarkkinointia käytetään hyväksi etenkin yksityisellä sektorilla. Yrityksessä jo työskentelevän henkilön verkostoista saattaa löytyä juuri yrityksen tarpeisiin ja profiilin sopiva henkilö. Globaalin rekrytinnin trendit -tutkimuksen (2016, 12) mukaan suosittelumarkkinointi rekrytinnissa on lisääntymässä.

Kansallisen rekrytointitutkimuksen 2015 (Rekrytointitutkimuksen www-sivut 2015) mukaan sähköisen rekrytinnin kanavista käytetyimpiä olivat TE-palveluiden verkkosivut ja yrityksen omat kotisivut. Yrityskatsaus 2014 (2014, 83) kertoi, että TE-palveluiden verkkopalvelua oli hyödynnetty tutkitusti eniten siksi, että se oli tunnettu, käytöltään maksuton, tavoitti työnhakijat valtakunnallisesti ja se toimi helposti rinnakkaiskanavana keskimäärin noin 2-3 muun kanavan rinnalla. Kansallinen rekrytointitutkimus 2016 (Rekrytointitutkimuksen www-sivut 2016), joka julkaistiin toukokuussa 2016, kertoo puolestaan toisenlaista tutkimustietoa: TE-palveluiden verk-

kopalvelu oli jäänyt yritysten omien kotisivujen, sisäisen haun ja henkilöstön omien kontaktien taakse neljänneksi maksuttomissa rekrytointi-ilmoituskanavissa. Sosiaalisen median palvelu LinkedIn oli puolestaan kasvattanut suosiotaan rekrytointikanavana verrattuna edellisvuoteen. Kasvua vuoteen 2015 verrattuna tuli +28 %. Luku kertoo sen, kuinka moni haastatelluista henkilöstöalan ammattilaisista piti sitä tärkeänä tai erittäin tärkeänä rekrytointikanavana. (Rekrytointitutkimuksen www-sivut 2016.) LinkedIniä käytetään usein, kun etsitään asiantuntija- tai johtotehtäviin henkilöitä, ja halutaan kohdistaa rekrytointimarkkinointia. Palvelua käytetään myös suoraan hakuun. LaSalle Networkin perustaja ja toimitusjohtaja Tom Gimbel ennusti vuonna 2015, että yritykset tulevat vuonna 2016 laajentamaan LinkedInin käyttöä rekrytointiansa entisestään, ja että LinkedIn tulee olemaan työpaikkailmoittelun kanavana yksi vahvimmista toimijoista (Dishman 2015). Globaalin rekrytointitutkimuksen (2016, 6:9, Social Talentin www-sivut 2016) mukaan rekrytoijista jopa 97 % käyttää LinkedIniä etsiessään työntekijöitä, ja yleisesti ottaen 37 % työpaikkoihin palkatuista henkilöistä on löytynyt sosiaalisessa median kanavien avulla.

Muita sosiaalisen median kautta tehtävässä sähköisessä rekrytoinnissa hyödynnettäviä palveluita ovat muun muassa:

- *Facebook*, joka on yksi maailman käytetyimmistä sosiaalisen median palveluista ja tavoittaa viestinnässä laajan joukon ihmisiä. Nuorten päivittäiskäytössä Facebook on tosin jo menettämässä suosiotaan (Lahtinen 2016).
- *Twitter*, joka sopii kanavaksi, kun halutaan välittää lyhyitä ja tehokkaita viestejä tai kampanjoita sopivan lukijakunnan nähtäville (Kananen 2013, 162). Twitterissä tietyillä henkilöillä tai yrityksillä voi olla suuri joukko seuraajia, jotka mielenkiintoisen viestin nähdessään saattavat jakaa sitä eteenpäin kulovalkean tavoin. Twitterissä lähetetään ja jaetaan 750 twiittiä joka sekunti ja yhden twiitin keskimääräinen elinikä on kolme (3) minuuttia (Edudemicin www-sivut 2016).
- *YouTube*, joka on väylä jakaa videoita ilmaiseksi. Mahdollisuus jättää salasanaa edellyttävä videohakemus YouTubeen yritysten nähtäväksi on ollut käytössä jo melko pitkään.

- *Pinterest*, joka on niin sanottu sähköinen ilmoitustaulu esimerkiksi omien unelmiensa visualisointiin.
- *SnapChat*, joka on suurimmassa suosiossa lähinnä nuorten keskuudessa, ja jonne ladataan kuvia ja videoita päivittäin (Lahtinen 2016). Myös monet yritykset ovat palvelun ja luoneet sinne oman tilinsä, jota kautta markkinoida itseään ja tuotteitaan tai palveluitaan – miksei myös työpaikkoja. Työnhakijalle SnapChat luo mahdollisuuksia esimerkiksi brändätä itseään tai löytää vaikkapa piilotyöpaikkoja. (Toulu 2016.)
- Facebookin omistama *Instagram*, jossa voidaan kätevästi jakaa kuvamateriaalia, ja jolla on jo yli 300 miljoonaa käyttäjää (Lahtinen 2016).
- Twitterin omistama *Periscope*, jossa voidaan tavoittaa ihmisiä live-videon avulla (Hiissa 2016).
- *Google+*, joka on Googlen omistama jakamispalvelu sisältäen yllä olevissa palveluissakin esitettyjä ominaisuuksia.
- Blogit: Vuonna 2012 julkaistun tiedon mukaan joka kuukausi syntyy kolme (3) miljoonaa uutta blogia (Edudemicin www-sivut 2016). Esimerkiksi yritysblogit tarjoavat eräänlaisen kurkistusikkunan yritysten arkeen ja työtä hakeva henkilö voi tekstien perusteella arvioida voisiko kyseinen yritys olla juuri hänelle sopiva työpaikka.

5.3 Työpaikkailmoittelu verkossa ja sitä kautta luotava työnantajamielikuva

”Työnantajakuvasi ei ole mitä sanot sen olevan. Se on mitä työntekijät ajattelevat yrityksessä työskentelystä, mitä asiakkaat ajattelevat yrityksen tuotteista, ja mitä kumppanit ajattelevat yrityksen kanssa työskentelystä – ja mitä he kaikki puhuvat sinusta” (Laine 2016).

Työpaikkailmoittelu on tärkeä osa organisaation yrityskuvaviestintää (Kauhanen 2006, 77). Työnantajamielikuvaa luodaan nykyään pitkälti internetissä. Yrityksen kotisivujen tulisi olla ajanmukaiset, miellyttävät selata sekä toiminnallisesti sujuvakäyttöiset. Internetistä löytyvien rekrytointi-ilmoitusten sisältö ja esimerkiksi ilmoitusten määrä sekä ilmoittelun tiheys ovat yrityksestä ulospäin näkyvää rekrytointimainontaa, joka luo omaa mielikuvaansa organisaatiosta (Viitala 2014, 84). Ilmoitus-

ten sisältöön on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Kaikki yritykset eivät muista rekrytointi-ilmoittelussaan, että hakija toimii asiakkaan roolissa sitä lukiessaan. (Arthur 2005.) Hakijalle ei todennäköisesti jää positiivista kuvaa yrityksestä, jos työpaikkailmoituksen sisältö on epämääräistä tai sen kirjoittamiseen ei selkeästi ole nähty vaivaa. Parin rivin ilmoitukset, josta ei selviä työtehtävästä juuri mitään, joutaisivat romukoppaan. ”Työpaikkailmoituksen teksti ja muu sisältö pitäisi olla monipuolinen – miksi tyytyä lyhyeen työnkuvaukseen, kun kerran internet mahdollistaa sisällöntuotannon, joka korostaa työnantajakuva ja tekee yrityksestä luultavasti paljon kiinnostavamman työnantajan” (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 33). On kuitenkin ymmärrettävä, että internetissä yhteen ilmoitukseen tai mainokseen käytetty aika on esimerkiksi printtiversioon verrattuna murto-osa.

Työpaikkailmoituksen tulisi aina sisältää tarvittavat tiedot oikean henkilön löytämiseksi sekä juuri oikeanlaista tietoa hakijan luettavaksi. Kauhasen (2007) ja Österbergin (2015) mukaan työpaikkailmoituksen luomisessa olisi syytä paneutua seuraaviin asioihin:

- Keitä halutaan tavoitella?
- Millä välineillä/kanavilla voidaan tavoittaa juuri oikeat henkilöt?
- Millaista yleisinformaatiota organisaatiosta halutaan antaa? Mikä on sen merkitys työnantajakuvaan?
- Kuinka houkuttelevaa, realistista ja riittävää on toimen sisällöstä annettava tieto?
- Mitä hakijalta todella edellytetään?
- Mikä on sanoman tyyli? (oltava linjassa organisaation muun viestinnän kanssa)
- Kuka antaa lisätietoa tehtävästä, ja milloin ja miten sitä annetaan?
- Miten hakijan toivotaan reagoivan?
- Minkälaisia hakemuksia halutaan?
- Mihin mennessä, kenelle ja miten hakemukset tulee toimittaa?

(Kauhanen 2006, 77; Österberg 2015, 97.)

Kilpailu ammattimaisista osaajista on kovaa. Positiivinen työnantajamielikuva on rekrytointimarkkinoilla menestystekijä, joka auttaa erottautumaan kilpailijoista. Jokainen organisaation työntekijä ja asiantuntija vie osaltaan eteenpäin työnantajamielikuvan muodostumista. Myös hakijaviestintä on suuri mielikuviin vaikuttava asia. Työhön tai työnantajaan liittyvät asiat, joista keskustellaan yleisesti, ja joita jaetaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, ovat kaikki osa organisaation imagon rakentumista viestinnän keinoin. Työpaikkailmoituksen mielenkiintoisuusarvo, rekrytointiprosessin läpivieminen ammattitaidolla, nykyisten työntekijöiden positiiviset mielipiteet ja työnkuvauksen paikkansapitävyys sekä työtehtävien mielekkyys ovat omiaan houkuttelemaan hyviä osaajia. Työnantajamielikuvalla on vaikutusta myös henkilöstön pysyvyyteen, sillä sitoutuneisuus hyvämaineiseen yritykseen vähentää tutkimusten mukaan 28 % irtisanoutumisia. (Salli & Takatalo 2014, 41;43.)

”Mikäli huomaat omassa organisaatiossasi työnantajakuvan kirkastamisen ja rekrytointimarkkinoinnin kasautuvan aina yhden tai kahden ihmisen harteille, kannattaa olla huolestunut. Kun työntekijä on ylpeä mahdollisuudestaan olla työyhteisön jäsen, hän on sisäisesti motivoitunut puhumaan työnantajastaan hyvää. Koskaan ei saa jättää huomioimatta, miltä ulkoinen viestintä näyttää oman henkilöstön silmin.” (Ahlroth 2016)

5.4 Sosiaalinen media ja tulevaisuuden rekrytointi

Sosiaalinen media ja sen kanavat ovat mahdollistaneet verkossa jaettavan tiedon leviämisen erilaisiin verkostoihin niin nopeasti, että sitä ei varmasti kukaan pystynyt ennustamaan (Moisalo 2011, 259). Nykyään olemme jo etenkin nuoremman sukupolven kanssa tilanteessa, jossa verkossa toimivat pikaviestimet sekä muut vastaavat palvelut ovat ottaneet jalansijaa käyttäjien jokapäiväisessä elämässä. Jokaisen yrityksen rekrytoinnin tulisi jo olla siirtynyt näihin palveluihin osana kokonaisvaltaista rekrytointiviestintää. Jo nyt työnhakija voi löytää tai odottaa löytävänsä työpaikkailmoituksia SnapChatin tai muun vastaavan pikaviestinkanavan kautta. (Laine 2015.) Toisaalta nuoret itse ovat myös sitä mieltä, että mikäli työpaikkailmoitukset ja työnantajat löytyvät esimerkiksi LinkedInistä, niin myös he hakeutuvat silloin sinne. Ei siis

odoteta, että kaikki työnantajat hakeutuvat aina sinne, missä työnhakijat ovat. (Laaksonen, paneelikeskustelu 19.1.2017.)

”Vuonna 2010 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan kolmannes suomalaisista yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa rekrytointikanavana ja työnantajakuvan rakentamisessa” (Isokangas & Kankkunen 2011, 54). Vastaava luku globaalien rekrytointitrendit -tutkimuksen (2016, 16; Business LinkedInin www-sivut 2016) mukaan oli tänä päivänä jo yli puolet enemmän. Sosiaalinen media ei tule kokonaan korvaamaan perinteistä rekrytointia, mutta se tulee todennäköisesti olemaan laajin osa rekrytointia tulevaisuudessa. Sosiaalisen median kanavat toimivat hyvinä tavoittamisen lisäväylinä ja ovat siltäkin osin hyvin alasta riippuvaisia. (Korpi ym. 2012, 15.)

Kun päätetään uuden henkilön rekrytoinnista, kysytään yrityksissä usein ensin sisäisesti tietääkö kukaan ”hyvää tyyppiä”, joka voisi mahdollisesti soveltua tehtävään. Yritykset satsaavat yhä enemmän suosittelurekrytointiin (engl. referral recruiting) etenkin globaaleilla työmarkkinoilla. Tätä kanavaa käytettäessä saadaan myös arvokasta tietoa siitä, ovatko omat työntekijät niin sitoutuneita yritykseen, jossa työskentelevät, että olisivat valmiita suosittelemaan sitä työpaikaksi myös verkostoilleen. (Helsilä 2009, 19.) Tulevaisuudessa myös rekrytointipalkkiot yksityisille henkilöille tulevat yleistymään (Korpi ym. 2012, 54), sillä netissä on jo palveluita, joiden kautta työpaikkailmoituksiin voidaan lisätä vinkki- tai rekrytointipalkkio. Tämä toimii niin, että kun rekrytoivalle yritykselle ehdotetaan sopivaa kandidaattia ja hänen kohdallaan päädytään rekrytointiin, saa ehdottaja palkkion. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tämä on jo pitkään ollut käytössä. Suomeen tämä rekrytointipalkkiojärjestelmä on enemmänkin vasta rantautumassa. Sosiaalisessa mediassa tämä niin sanottu sosiaalinen rekrytointi voi tulevaisuudessa suurelta osin perustua siihen, että ”vinkkauksia” ja suositteluja jaetaan ja lähetellään hanakasti rekrytointipalkkioiden toivossa. (Pähtilä henkilökohtainen tiedonanto 11.2.2016.) Nouseva trendi on niin ikään niin sanottu työntekijälähettiläisyys. Kun henkilö julkaisee organisaatiosta jotain omalla nimellään esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, saa se todennäköisesti enemmän huomiota kuin yrityksen itsensä julkaisema viesti. Tätä tulisi hyödyntää entistä enemmän, sillä mikä olisi parempaa markkinointia kuin työntekijöiden oma viestintä työnantajastaan. Mikäli henkilöstö ei jaa esimerkiksi käynnissä oleviin rekrytointeihin liittyviä viestejä, voidaan sanoa, että pitäisi olla jopa huolissaan. (Toivola 2017.)

Sosiaalinen media lienee tällä hetkellä paras väylä tavoittaa passiivisia työnhakijoita. Ne henkilöt, jotka eivät ole aktiivisessa työnhaussa, tulisi tavoittaa etenkin aloilla, joissa on pulaa ammattilaisista. Nämä passiiviset hakijat saattaisivat kiinnostua jostain itselleen sopivasta työpaikkailmoituksesta, mikäli näkisivät sen oikeassa formaatissa. Sosiaaliseen mediaan kirjautuessa kuluttaja antaa perustietojensa kautta profiilinsa nettimaailmalle. Jokaisesta vierailusta jää jälki, jota kuluttaja kantaa mukanaan, ja jonka avulla häntä voidaan tarvittaessa ohjailta internetissä. (Kananen 2013, 59.) Tällä periaatteella voitaisiin löytää myös näitä niin sanottuja piilohakijoita. ”LinkedInin tutkimuksen mukaan perinteiset rekrytointiportaalit eivät kykene tavoittamaan passiivisia työnhakijoita, joita on aktiivisesta työkunnasta yli 75 prosenttia. Silti 81 prosenttia heistä olisi kiinnostunut kuulemaan uusista mahdollisuuksista työrintamalla, Finternet Groupin Head of Operations Mikael da Costa kertoo.” (Kärki 2016)

Yhdysvalloissa pidetyn rekrytointialan tapahtuman HR Tech Conferencen (2014) osanottajilta kysyttiin alan tulevaisuuden trendeistä. Tärkeimpinä niistä mainittiin:

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

(Salminen 2016.)

Gloaalien rekryointitrendien tutkimus (2016, 24) selvitti, että pitkäjänteisiä trendejä rekryoinnissa tulevat olemaan erilaisten verkostojen hyödyntäminen, työnantaja-brändäys, passiivisten kandidaattien tavoittaminen ja työntekijöiden tekemä suosittelumarkkinointi. Suorahaun asiantuntijaorganisaatio Inhunt (Ruuska 2016) listasi vuoden 2016 rekryoinnin trendien kolmeksi kovimmaksi muun muassa työnantajamielikuvan parantamisen, oman henkilöstön verkostojen hyödyntämisen rekryoinnissa sekä passiivisten hakijoiden tavoittamisen. Samojen teemojen ympärillä liikutaan siis niin kotimaassa kuin globaalistikin.

6 REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄN TARJOAMAT TOIMINNOT

6.1 Digitaaliset rekrytointijärjestelmät

Digitaalinen tai sähköinen rekrytointijärjestelmä on tietojärjestelmä, jolla avustetaan rekrytointiprosessia ja tietojen käsittelyä (Levanto 2007). Rekrytointijärjestelmä mahdollistaa työpaikkailmoitusten luomisen sähköisesti sekä niiden julkaisemisen yrityksen omilla kotisivuilla, sisäisessä intranetissä sekä internetiin integroiduissa kanavissa. Rekrytointijärjestelmä auttaa hakemusten vastaanotossa, käsittelyssä sekä luokittelussa ja rekrytointiprosessin etenemisen kirjauksissa. Järjestelmään saapuneet tiedot ovat haettavissa eri hakukriteerein ja tieto säilyy sähköisissä arkistoissa. Rekrytointijärjestelmä mahdollistaa myös tehokkaan hakijaviestinnän, sillä useimmat järjestelmät lähettävät automaattisesti ”kiitos hakemuksesta” -sähköpostiviestin hakijalle ja rekrytointiprosessin etenemisestä voidaan tiedottaa järjestelmän kautta sähköpostitse tai tekstiviestillä. Useimmissa järjestelmissä on myös laaja valikoima erilaisia valmiita viestipohjia, joilla isommillekin hakijaryhmille voidaan nopeasti viestiä yhteisesti esimerkiksi rekrytointiprosessin venymisestä suunnitellusta aikataulusta.

Tietojen saapumista sähköisiin rekrytointijärjestelmiin ohjaa yleensä yritysten omilla kotisivuilla oleva työpaikkailmoitusten yhteydestä löytyvä hakemuslomake tai -lomakkeet. Hakemus pohjien yhdenmukaisuus auttaa hakijoiden vertailuissa ja tietojen hakemisessa (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 49). Pienempienkin yritysten kotisivuilta löytyy tänä päivänä sähköinen työnhakulomake. Tätä kautta työnhaussa olevat henkilöt saavat helpon lähestymisväylän yritykseen, jotta he voivat tarjota osaamistaan yrityksen käyttöön sekä saavat kommunikointiyhteyden yritykseen avattua. (Markkanen 2005, 107.) Tässä kohtaa voidaan puhua myös sähköisestä asiointista, sillä sitä työnhakukin osaltaan on. ”Sähköinen asiointi tarkoittaa sähköisessä muodossa sähköpostin, internetin tai muun tietoverkon yli tapahtuvaa asiointia ja digitaalisen tiedon käsittelyä” (Lahti & Salmi 2008, 18). Rekrytointijärjestelmät helpottavat rekrytointiprosessia lähinnä sen alkupäässä, kun yritys tekee päätöksiä henkilön sopivuudesta (Levanto 2007), mutta se on toki myös kokonaisvaltaisen tiedonhallinnan tärkeä väline. Suurin yksittäinen

ongelma rekryointiprosesseissa on aika. Hakuprosessi ei saisi kestää liian pitkään, jottei parhaita ehdokkaita menetettäisi muualle. Hyvä ajansäästäjä on internetpohjainen esikarsinta, joka saadaan tehtyä sähköisten rekryointijärjestelmien avulla. (Salli & Takatalo 2014, 48.)

Digitaalinen järjestelmä on yleensä vain alkukarsinta, koska papereiden perusteella paras ei suinkaan aina ole sopivin henkilö työtiimiin. Yleensä tarvitaan myös henkilökohtainen tapaaminen ja haastattelu. Eräs kansalliseen rekryointitutkimukseen (Rekryointitutkimuksen www-sivut 2016) vastanneista henkilöstöalan ammattilaisista kommentoi rekryoinnin tulevaisuutta poikkeavasti, mutta ajatuksia herättävästi. Tässä ote hänen vastauksestaan: *”Perinteinen CV ja haastattelu menettävät merkitystään. Ne toimivat esivalintaa tehdessä karsijoina. Todellinen valinta tehdään mittarilla motivaatio x oppimiskyky x kyky luoda luottamusta x johtamistaidot x kyky hahmottaa oleellinen ja suuremmat kokonaisuudet. Näitä ei voida selvittää etänä tai netin kautta – ei nyt eikä tulevaisuudessa. Oikeaan valintaan tarvitaan suosituksia, referenssejä sekä aitoja kokemuksia ja vuorovaikutustilanteita. Perinteinen haastattelu on aikansa elänyt. Sillä saadaan rekryoitua vain pahimpia narsisteja. Liiallinen itsensä myyminen on ehdoton showstopperi. Yrityksen menestykseen tarvitaan tiimi-pelaajia ja yhteishengen luoja.”*

6.2 Rekryointijärjestelmän edut ja haitat

Rekryointijärjestelmien web-pohjaisuus tuo mukanaan suuria etuja, kuten vaikkapa vastaavissa taloushallinnon sähköisissä palveluissa. Kulut ovat usein helposti laskettavissa ja käyttö on helppoa, nopeaa sekä tehokasta. Hakemusten täyttäminen on ajankohdasta ja paikasta riippumatonta. Käyttöliittymät ovat kevyitä ja usein helposti selattavia. Sähköinen hakemus tallentuu järjestelmään ja sitä on sen jälkeen helppo käsitellä, tallentaa ja siirtää. Hakija voi päivittää saamallaan tunnuksilla hakemustaan myöhemminkin ja vastaanottava yritys voi päästä näkemään tietoja silloin, kun niitä tarvitaan. Sähköisen järjestelmän etu on myös sen ympäristöystävällisyys, sillä dokumentointi pysyy paperittomana ja arkistointi sähköisesti on kätevää. (Lahti & Salminen 2008, 28-29.)

Kun yritys ei ole tunnettu, on rekrytointijärjestelmällä suuri merkitys. Se antaa yrityksestä tietynlaista kuvaa, miten asiat hoidetaan. Tätä kautta työnhakijatkin voivat luoda omia odotuksiaan toiminnasta. Yrityksen keskitetty hakijaviestintä on myös helppoa hoitaa järjestelmän kautta ja pitää yleensä hakijat tyytyväisempinä. (Gunnar, Uranus Oy:n webinaari 13.12.2016.)

Digitaalisen rekrytinnin edut kootusti ovat:

- yrityskuvan parantaminen
- tehokas prosessin hallinta
- tietosuoja ja tiedon dokumentoiminen (vertaa EU:n tietosuoja-asetus)
- joustava raportointi
- läpinäkyvyys koko organisaatiossa tietosuoja huomioiden
- ajansäästö prosessin aikana
- jatkokehitysmahdollisuudet perusasioiden kuntoon laittamisen jälkeen
- viestinnän ja hakemusten käsittelyn helppous
- kustannusten hallinta
- kokonais kuvan hahmottaminen

(Vennervirta, Uranus Oy:n webinaari 13.12.2016.)

Mahdollisina haittoina voidaan pitää rekrytinnin kasvottomuutta sekä tietoturvariskejä. Vaikka tietosuojaukset ovat tänä päivänä huipputasolla, kuulee silti aika ajoin tarinoita tietosuojamurroista, laittomista levityksistä ja väärinkäytöksistä. Siksi tietojärjestelmiä ylläpitävillä tahoilla on suuret vastuut. (Kokkonen 2012, 55-56.) Lisäksi yleisesti arvellaan, että hakemusten taso olisi laskenut sähköistymisen myötä, sillä hakemusten lähettäminen on helppoa ja vaivatonta. Jotkut kokeilevat huvikseen ja toiset lähettävät hakemuksia työtarjousten perusteella ollessaan työttömiä työnhakijoita. Rekrytoijilla on valtava työ erotella työtä tosissaan hakevat kandidaatit muusta massasta. Hakijan olisikin hyvä muistaa, että sähköiseen hakemukseen tulisi panostaa yhtäläillä kuin paperiseen, mikäli haluaa erottua joukosta ja olla haluttava työmarkkinoilla. Ammattilaiset kyllä huomaavat ketkä todella haluavat työllistyä.

Sisäisessä järjestelmän käytössä tulisi varmistaa järjestelmän käyttöönottoaiheessa tehty tarpeeksi kattava perehdytys, jotta järjestelmästä saataisiin kaikki irti ja järjestelmää käytettäisiin yhtenäisesti samoilla toimintatavoilla. Sorvari (2012) osoitti tutkimuksessaan, että koulutus on oleellinen osa järjestelmän parhaaksi hyödyntämiseksi. Jos perehdytys jää puolitiehen tai käyttäjät joutuvat itse opettelemaan järjestelmän käytön, järjestelmä ei todennäköisesti tue käyttäjien työtä tarpeeksi. Siksi asianmukainen perehdytys tulee järjestää, ja vähintään yhden käyttäjästä tulisi olla niin sanottu pro-käyttäjä sekä yhteyshenkilö järjestelmätoimittajan eli sovellusvuokraajan suuntaan. Huonosti tehty perehdytys voi saada käyttäjät välttelemään järjestelmän käyttöä virheiden pelossa ja ajan saatossa koko järjestelmän hankinta voi olla kannattamaton, mikäli sitä ei käytetä täysimittaisesti parhaalla mahdollisella tavalla.

6.3 Digitaalinen asiakaskokemus sähköisen rekrytointiprosessin eri vaiheissa

Digitaalisuus on tiedon käsittelyä, hallintaa, varastointia, siirtämistä ja esittämistä sähköisessä muodossa. Tietoa säilytetään tietokannoissa sekä servereillä. Sovellukset, joilla sähköistä dataa siirretään, ovat eri ohjelmistokielillä tuotettuja. (Lahti & Salminen 2008, 17.) Internet on luonut paljon muutoksia perinteiseen viestintään, mainontaan ja tietojen vaihtoon. Nykyään kuluttaja voi osallistua tiedon tuottamiseen sen sijaan, että tietoa puskettaisiin vain yksisuuntaisesti yrityksiltä kuluttajille. ”Yrityksen tuotteet ja palvelut, työntekijät ja erilaiset kanavat muodostavat yhdessä saumattoman kokemusympäristön. Arvo on yhdessä tuotettua.” (Kananen 2013, 7;10.)

Digitalisaatio on muuttanut koko tiedon jakamisen ja ihmisten välisen kommunikoinnin. Asiakas määrää yhä useammin sen mitä, missä ja milloin hän asiansa hoitaa tai ostoksensa tekee. Yritysten onkin siis hypättävä asiakkaidensa saappaisiin ja yrittävä kehittää palveluitaan lähes täysin asiakkaan lähtökohdista. Jos asiakas ei pääse käyttämään haluamaansa palvelua juuri silloin, kun hänelle sopii tai hän joutuu odottelemaan, on hänellä matala kynnys siirtyä toisen palveluntarjoajan sivuille, koska vaihtoehtoja verkossa riittää. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53.)

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy jonkin digitaalisesti tuotetun toiminnon suorittamisesta millä tahansa sen mahdollistavalla päätelaitteella. Digitaalisen asiakasko-

kemuksen tuottamisessa on onnistuttu silloin, kun asiakkaan tarve ja käyttäytyminen on todella ymmärretty digitaalisen palveluprosessin jokaisessa vaiheessa. (Finelius 2015, 30.) Ling Jiangin (2012) tutkimuksen ”Measuring consumer perceptions of online shopping convenience” mukaan sähköisen asioinnin prosessi etenee seuraavasti alasta tai liiketoiminnasta riippumatta:



Kuva 3. Digitaalisen asiakaskokemuksen kuusi vaihetta palveluprosessissa (Finelius 2015, 78).

Asioinnin tulisi olla helppoa ja sujuvaa. Digitalisaatio on vaikuttanut suurissa määrin päätteiden pienenemiseen eli rekrytointi-ilmoituksia luetaan usein myös pelkästään puhelimesta tai tabletilta. Itse hakemus kirjoitetaan edelleen usein tietokoneella, mutta ilmoitukset näyttävät erilaisilta eri päätteillä. Sähköisten hakulomakkeiden tulisi olla responsiivisia eli suhteutua näyttöön. Tämä lisää todennäköisesti käyttäjäystävällisyyttä ja sitä myötä käyttäjätyytyväisyyttä.

6.3.1 Työnhakijan näkökulma

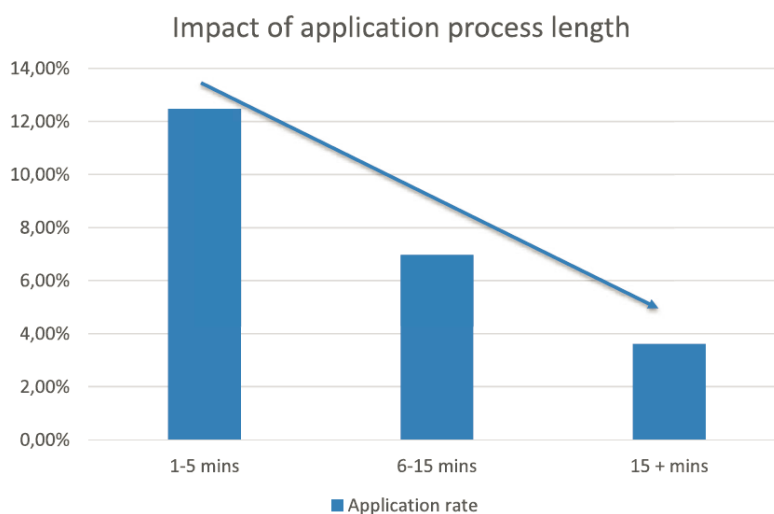
Kuluttajat voivat nykyään paljon helpommin päättää siitä, mikä heitä kiinnostaa ja millä sivustoilla he haluavat Internetissä vieraillla (Kananen 2013, 59). Sisällön tuottamisen tiheys ja ensivierailusta jäänyt vaikutelma ovat tärkeässä roolissa. Kärsivällisyys ei ole enää hyve, sillä moni elää niin sanottua instant-elämää, jolloin asiat täytyy saada hoidettua juuri sillä hetkellä, kun tarve ja aika niiden hoitamiseksi ilmaantuu. (Ilmarinen & Koskela 2015, 54.) Tämä pätee myös työpaikkahakemuksen täyttämiseen. Sähköisten rekrytointijärjestelmien on tietokoneen ohella toimittava käyttöliittymiltään myös mobiilisti. Maailman johtaviin työpaikkailmoitusivustoihin kuuluva yhdysvaltalainen Appcast (appcast.io) teki vuonna 2015 tutkimuksen 250 000 työnhakijan keskuudessa, jonka mukaan 50 % työnhakijoista käytti vuonna 2014 älypuhelinla työpaikkojen selaamiseen, ja mikäli sivusto ei tukenut mobiilikäyttöä, jopa 70 prosenttia jätti asian sikseen (Zielinski 2015). Pew Research Centerin teke-

män tutkimuksen mukaan (Smith 2015) 14 % yhdysvaltalaisista tutkimukseen vastaajista oli myös tehnyt työpaikkahakemuksen mobiilisti.

Moni kokee edelleen, että suora yhteys lähettämällä hakemus sähköpostilla yritykseen on parempi sekä henkilökohtaisempi tapa. Sähköiset hakemuslomakkeet saattavat tuntua työläiltä sekä aikaa vieviltä täyttää ja pelkkä liitteiden lähettäminen tuntuu houkuttelevammalta. Harva tulee kuitenkaan ajatelleeksi, että hakemuksen löytymisen yrityksen sähköisestä järjestelmästä on kaikkien etu ja on todennäköisesti varmempaa, että se saavuttaa oikean vastaanottajansa sekä löytyy tarvittaessa, kun se on tallennettuna tietojärjestelmässä. (Lindberg 2015.) Myös hakijaviestintää voidaan paremmin hallinnoida. Useissa rekrytointijärjestelmissä on sisäänrakennettuna eräänlaista karsintarobotiikkaa tai tekoälyä. Hakijoiden keskuudesta etsitään osaamista esimerkiksi tietyn hakusanoin. Siksi hakijan kannattaa hakemusta kirjoittaessaan kuvata oma osaamisensa sellaisin termein, jotka ovat alalle tyypillisiä. (Nieminen 2015.)

Joihinkin työpaikkoihin sekä tietyille aloille on nykyään hankala löytää ammattilaisia. Sähköisen hakemus pohjan on oltava tehtävän mukaan suunniteltu ja se ei saa karsia hakijoita liikaa. Hakemuslomakkeen pituuteen ja monimutkaisuuteen tulisi työnhakijat huomioiden kiinnittää enemmän huomiota. Sen tulisi olla perustietojen syöttämisen lisäksi helppo ja yksinkertainen täyttää. AppCastin tekemän tutkimuksen mukaan yli kuuden (6) minuutin täyttöaika sähköisessä hakemuslomakkeessa tiputti hakijamäärää puolella. (Kurri 2016.) CareerBuilderin vuonna 2014 tekemän tutkimuksen mukaan 56 % haastatelluista 300 henkilöstöalan ammattilaisesta piti pidempää hakemuslomaketta hyvänä, ja useat vastaajat kertoivat heidän yrityksensä sähköisen lomakkeen täyttöön menevän noin 20 minuuttia tai enemmän. Silti hakijapuolen kyselyssä 62 % vastasi, että mikäli hakemuksen täyttämisen menisi yli 20 minuuttia, jättäisivät he hakemuksen kokonaan tekemättä. (Zielinski 2015.) Kysymys kuuluukin mennäänkö myös rekrytointialalla oma nenä edellä eikä uskota sitä, mitä kentältä kuullaan, ja entä jos kuunneltaisiin, niin syntyisikö parempia osumia hakujen ja hakijoiden kesken? Kynnyksen lähestymiseen tulisi olla mahdollisimman matala.

Alla olevassa kuvassa kerrotaan miten hakemuksen täyttöaika vaikuttaa vastausprosenttiin.



Kuva 4. Hakemuksen täyttöaika versus vastausprosentti (Kurri 2016; appcast.io).

Työpaikkailmoituksen tulisi olla sopivasti tietoa antava ja ytimekäs. Liian pitkät työnkuvaukset sekä erikoisen kuuloiset tittelit karkottavat varmasti hakijoita. (Kurri 2016.) Kliseisiä sanamuotoja, kuten moniosaaaja tai monitaitoinen kannattaa käyttää harkiten. Ilmoituksissa ei saisi luvata enempää kuin on tarjolla, eikä yrittää tehdä työstä hohdokkaampaa kuin se on. Valittu henkilö pettyy varmasti, jos toimenkuva ei vastaa odotuksia ja mitä todennäköisimmin alkaa katsella uusia työpaikkoja. Pieleen mennyt rekrytointiprosessi voi maksaa yritykselle jopa useita tuhansia euroja.

”Käyttöliittymä on kuin vitsi – jos se tarvitsee selittää, se on huono. Hyvät kokemukset webissä taas voivat olla mitä mahtavin osa kokonaista asiakaskokemusta. On kyseessä mobiili appi, sivusto tai palvelu on kaiken keskiössä kuitenkin ihminen” (Front 2015). Jotta rekrytointijärjestelmän ulkoisesta käytöstä eli lähinnä sähköisen työhakemuksen täyttämisestä tehdään osaltaan mielekästä, on käyttöliittymän toimitettava moitteettomasti. Mikäli se on hidas ja ei toimi vaikkapa mobiilisti, saattaa käyttäjä hylätä sivuston ja siirtyä eteenpäin. Siksi käyttöliittymän tulee toimia moitteettomasti. Huonolla kokemuksella on todennäköisesti suora vaikutus myös työnantajamielikuvaan.

Jokainen hakija toivoo itselleen tasapuolista kohtelua työnhaussa. Helsingin kaupunki teki mielenkiintoisen kokeilun vuonna 2013, kun he päättivät tehdä rekrytoinnista anonyymia. Hakijasta tiedettiin ennen henkilökohtaista haastattelua vain työkokemus ja osaaminen. Sen haluttiin kannustavan hakijoita hakemaan työpaikkoja taustoista riippumatta ja toisaalta kannustamaan kaupunkia hakijaprofiilien monimuotoisuuteen. (Taloussanomien www-sivut 2016.) Asia oli Suomessa uusi, mutta esimerkiksi Euroopan eri maissa on saatu hyviä kokemuksia hakuprosessin yhdenvertaisuudesta. Pellinen (2014) kertoo pro gradu -tutkielmassaan, että kokeilulla saavutettiin kyllä haettua monimuotoisuutta ja kehitystä rekrytoinnissa, mutta moni asia oli vielä liian keskeneräinen, työkalut kankeita sekä prosessit työläisiä. Aihetta tulee vielä jatkokehittää ja useampia kokeiluja käynnistää lisäkokemusten saamiseksi. Työnhakijan kannalta tämä lienee kuitenkin miellyttävä näkökulma, sillä näin kaikki ovat samalla viivalla ja minkäänlaisiin etukäteen tehtyihin ennako-oletuksiin ei paljon jää mahdollisuuksia.

6.3.2 Käyttäjyryityksen näkökulma

Miten henkilöstöpalveluyrityksen asiakas eli käyttäjyryitys sitten hyötyy siitä, että toimittaja on ottanut käyttöönsä digitaalisen rekrytointijärjestelmän? Käyttäjyryitykset haluavat pääasiassa aina nähdä esittelyjä heidän auki olevaan työpaikkaansa hakeneista ja esihaastatelluista henkilöistä ennen kuin he päättävät jatkohaastatteluun pääsystä. Suosittu tapa on ollut lähettää sähköpostilla lyhyehkö esittely hakijasta, jonka liitteenä ovat hänen ansioluettelonsa sekä mahdollinen hakemussaate. Nämä sähköpostit vievät tilaa vastaanottajan sähköpostista, eivätkä aina aukea mobiilisti. Sen sijaan linkitykset suoraan henkilöstöpalveluyrityksen digitaaliseen rekrytointijärjestelmään sekä siellä oleviin hakemuksiin ovat helppo ja rajattu tapa käyttäjyryitykselle tutustua hakijoiden tietoihin esihaastattelijan kommenteilla varustettuna. Useimmat eivät halua käsitellä paperia enää missään muodossa, joten kaikenlainen tietoihin tutustumisen helpottaminen digitaalisesti on tervetullutta.

Lähes kaikille käyttäjyryityksille henkilöstöpalveluyrityksen tapa toteuttaa hakijaviestintä sekä yleinen rekrytointiprosessin hoitaminen ovat tärkeitä asioita. Ajanmukainen teknologia ja rekrytoinnin digitalisointi ajavat myös asiakkaan etua ja tuovat

oletettavasti mukanaan positiivista yrityskuvaa myös käyttäjäyritykselle, mikäli heidän nimeään käytetään mukana rekrytointiprosessissa. Osa jopa vaatii tämänkaltaisten työkalujen olemassaoloa.

6.3.3 Henkilöstöpalveluyrityksen näkökulma

Usein tehdään se virhe, että johto ja it-osasto ovat kiireessä valinneet jonkun mielestään hyvän järjestelmän ja henkilöstön pitäisi vain ottaa se vastaan ilman vastaväitteitä tai aiempaa osallistumista hankintaprosessiin (Moisalo 2011, 249). Henkilöstön muutosvastarinta olisi varmasti pienempää, mikäli se osallistettaisiin alusta saakka prosessiin. Järjestelmän käyttöön perehdytys on myös erittäin tärkeä osa hankintaprojektin onnistumista käyttöönoton jälkeen. Muussa tapauksessa saattaa käydä niin, että uusi ja hieno järjestelmä jää vain hankinnan asteelle.

Läpinäkyvyys, prosessin hallittavuus ja ajansäästö, jopa päiviä tai viikkoja, ovat ehdottomasti rekrytointijärjestelmän käytön vahvuuksia. Rekrytointi on todella aikaa vievää, ja mikäli sähköistä järjestelmää ei ole tätä tukemassa, saattaisi esimerkiksi henkilöstöhallinto käyttää aikansa ainoastaan hakemusten läpikäymiseen. Kommunikointi sähköisesti onnistuu myös sisäisesti. Lisäksi hakijaviestintä on myös yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. (Gunnar, webinaari 13.12.2016.)

Kaiken kaikkiaan rekrytointijärjestelmä siis tukee parhaimmillaan koko henkilöstöpalveluyrityksen ydintoimintaa niin, että sen automatiikka ja äly antavat rekrytoijalle aikaa keskittyä todella kohtaamaan potentiaalisimmat hakijat sekä löytämään osuvimmat ehdokkaat. Se edesauttaa myös hakijaviestinnän automatisointia ja luo massaviestintäominaisuuksiensa kautta positiivista yrityskuvaa organisaatiosta, joka on henkilöstöpalvelualalla erittäin merkittävä tekijä.

6.4 Rekrytointijärjestelmässä huomioitavat lait ja asetukset

’Mitä tietoa halutaan oikeasti kerätä?’ on olennainen kysymys, kun pohditaan uuden henkilötietojärjestelmän hankintaa. Tiedonkeruuta sekä käsittelyä rajoittavat myös Henkilötietolaki, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja Laki yksityisyyden suojasta

työelämässä. (Österberg 2015, 53.) Tiedon tulee olla luottamuksellisissa käsissä ja tietojen antajalla on aina oikeus nähdä, mitä hänestä on järjestelmiin tallennettu.

Lait sisältävät pääkohdin seuraavat asiat:

Henkilötietolaki (523/1999)

”2§ Tätä lakia sovelletaan henkilötietojen automaattiseen käsittelyyn. Myös muuhun henkilötietojen käsittelyyn sovelletaan tätä lakia silloin, kun henkilötiedot muodostavat tai niiden on tarkoitus muodostaa henkilörekisteri tai sen osa.” (Finlexin www-sivut)

Laki liittyy rekrytointijärjestelmissä oleellisesti siihen, että niiden avulla kerätään henkilöistä perustietojen lisäksi muutakin henkilöön liittyvää luottamuksellista tietoa, joiden käsittely on myös oltava luottamuksellista ja tietoihin tulee olla pääsy vain erityisesti valituilla henkilöillä.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007)

”1§ Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista.” (Finlexin www-sivut)

Tämä kohta on huomioitava rekrytointijärjestelmässä esimerkiksi avointen työpaikkojen ilmoittamisessa yt-neuvotteluissa irtisanotuille henkilöille eli miten se automatisoidaan tai huomioidaan.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)

”2§ Tässä laissa säädetään työntekijää koskevien henkilötietojen käsittelystä, työntekijälle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista sekä niitä koskevista vaatimuksista, teknisestä valvonnasta työpaikalla sekä työntekijän sähköpostiviestin hakemisesta ja avaamisesta.” (Finlexin www-sivut)

Tällä lailla pyritään edelleen suojaamaan hakijoiden henkilötietoja sekä niiden käsittelyä. Henkilöllä on aina oikeus tarkastaa, mitä hänestä järjestelmissä lukee tai puhuu-

taan. Myös soveltuvuustestaukset, työhönsijoitustarkastukset ynnä muut ovat luottamuksellisia dokumentteja.

Oleellisena osana tässä yhteydessä voidaan käsitellä EU:n 25.5.2018 alkaen sovellettavaa *tietosuojasetusta*, josta julkaistiin toukokuussa 2016.

”6§ Teknologian nopea kehitys ja globalisaatio ovat tuoneet henkilötietojen suojeleluun uusia haasteita. Henkilötietoja jaetaan ja kerätään nyt merkittävän paljon enemmän. Teknologian ansiosta sekä yksityiset yritykset että viranomaiset voivat käyttää toiminnassaan henkilötietoja ennennäkemättömän laajasti. Myös luonnolliset henkilöt saattavat yhä useammin henkilötietojaan julkisuuteen maailmanlaajuisesti. Teknologia on mullistanut sekä talouden että sosiaalisen elämän. Tulevaisuudessa se helpottanee edelleen henkilötietojen vapaata kulkua unionissa ja tietojen siirtämistä kolmansiin maihin ja kansainvälisille järjestöille ja varmistaa samalla henkilötietojen korkeatasoisen suojan.

7§ Tämän kehityksen vuoksi unionissa tarvitaan vahva ja johdonmukaisempi tietosuojakehys, jota tuetaan tehokkaalla täytäntöönpanolla, sillä on tärkeää rakentaa luottamusta, jonka pohjalta digitaalitalous voi kehittyä koko sisämarkkinoiden alueella. Luonnollisten henkilöiden olisi voitava valvoa omia henkilötietojaan. Oikeusvarmuutta ja luottamusta käytännön toiminnan sujuvuuteen olisi vahvistettava luonnollisten henkilöiden ja talouden toimijoiden sekä viranomaisten kannalta.”

(Eur-lexin www-sivut 2017)

Hyvin suunnitelluissa ja ylläpidetyissä rekrytointijärjestelmissä tämä voidaan tai on jo ratkaistu, mutta jokaisen rekrytointia tekevän yrityksen tulisi ottaa tämä hyvissä ajoin huomioon, mikäli kyseenomaisia järjestelmiä tai muita teknologioita ei vielä ole käytettävissä.

6.5 LAURATM-rekrytointijärjestelmä

SaaS (Software as a Service) tarkoittaa sovellusvuokrauspalvelua, jossa asiakas käyttää ohjelmistovalmistajan omaan jakeluun perustuvaa web-pohjaista ohjelmistoa tai

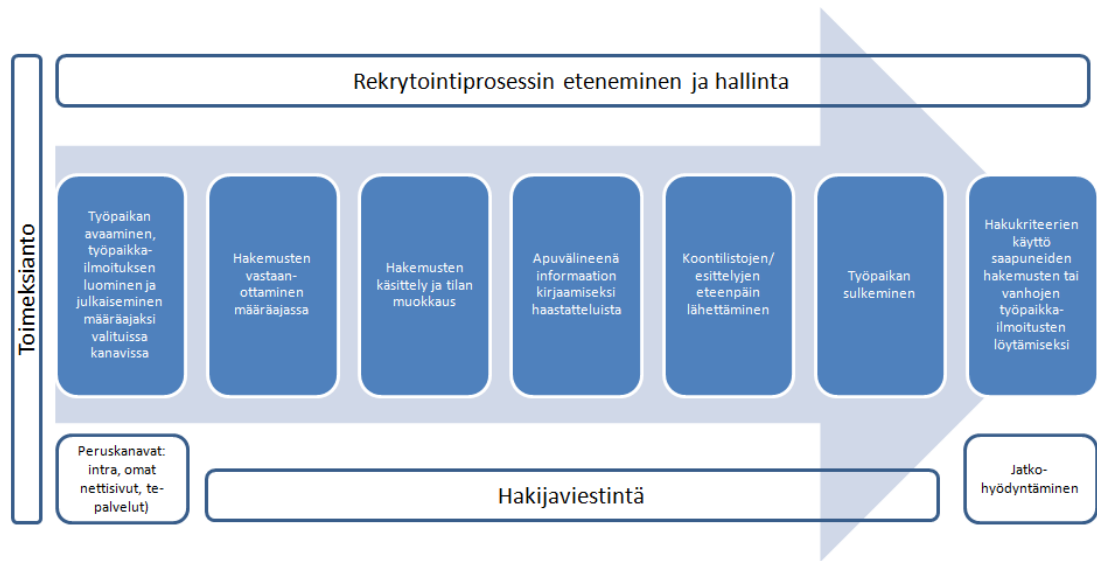
järjestelmää tyypillisesti internetin välityksellä ja maksaa tästä käytöstä vuokraa. Ohjelmistovalmistaja puolestaan huolehtii asianmukaisista päivityksistä, kehityksestä ja ylläpidosta sekä hoitaa teknistä asiakaspalvelua asiakkaan suuntaan. Tutkimusten mukaan tällä tavalla voidaan saavuttaa jopa 50–80 prosentin säästöt verrattuna valmiin lisenssiohjelmiston ostamiseen ja asentamiseen. It-kulutkin pysyvät paremmin ennakoitavissa. Tällainen palvelu kehitettiin jo 90-luvun lopulla auttamaan yrityksiä, joilla ei ollut mahdollisuutta ostaa kalliita ohjelmistolisenssejä omakseen. (Lahti & Salminen 2008, 42-43.)

LAURATM -rekrytointijärjestelmä on jo 15 vuoden ajan toiminut, nettipohjaisesti toimiva pilvipalvelu, jota räätälöidään aina käyttäjän tarpeen mukaiseksi. Se toimii apuna työpaikkailmoitusten luomisessa ja julkaisussa (hyödyntäen myös mahdollisuutta jakamiseen sosiaalisissa medioissa), hakemusten vastaanotossa ja käsittelyssä, hakijoiden käsittelyssä sekä yleisesti rekrytoinnin tukena niin sen aikaan kuin sen jälkeenkin. Samoin se on työkalu rekrytointi- sekä yt-prosessin aikaisessa viestinnässä ja hallinnoinnissa. LAURATM -rekrytointijärjestelmä on integroitavissa muihin järjestelmiin, kuten videointityökalu Recruitby.net, erilaiset HR-järjestelmät sekä TE-palveluiden mol.fi -työpaikkailmoitussivusto. (mukailtu Lauran www-sivut 2016.)

Järjestelmän tarkoituksena on helpottaa rekrytoijan arkea, kohentaa osaltaan työnantajamielikuvaa ja toimia sähköisenä arkistona tärkeille tiedoille tietoturva- ja henkilösuoja-asiat huomioiden. Sen taustalla ohjelmistovalmistajana ja -ylläpitäjänä toimii 1998 perustettu ura- ja rekrytointialan yritys Uranus Oy, jonka päätuotteena LAURATM -rekrytointijärjestelmän lisäksi on Uranus.fi -ura- ja rekrytointiportaali. Uranuksen omistaa nykyään kokonaisuudessaan luokiteltuihin ilmoituksiin ja media-ratkaisuihin keskittynyt Arena Partners Oy. (mukailtu Lauran www-sivut 2016.)

Uranuksen teettämän bränditutkimuksen (webinaari 13.12.2016) mukaan LAURATM -rekrytointijärjestelmä on kotimaassamme tunnetuin. Käyttäjien mielestä tärkeimmät ominaisuudet ovat selkeys, helppokäyttöisyys ja kotimainen toimittaja.

Prosessi etenee LAURA™-rekryointijärjestelmässä pääpiirteittäin seuraavasti:



Kuva 5. Rekryointiprosessin eteneminen LAURA™-rekryointijärjestelmässä (kehittämistyön tekijän näkemys; Innolink Staff Oy 2017).

Innolink Staff otti LAURA™-rekryointijärjestelmän käyttöön maaliskuun 2016 loppupuolella.

7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI

Kehittämistyön tiedonkeruun menetelminä käytettiin anonyymia sähköistä kyselyä, henkilökohtaisia teemahaastatteluita sekä yhteisöllisenä menetelmänä aivorihtä.

7.1 Anonyymi sähköinen kysely

Noin kolme (3) kuukautta järjestelmän käyttöönoton jälkeen, kesäkuussa 2016, tehtiin sähköpostilinkkinä lähetetty, Survey Monkey -työkalulla toteutettu sähköinen kysely järjestelmästä, sen ominaisuuksista ja käyttökokemuksista koko henkilöstölle. Käyttäjiä oli kyselyn lähettämisen aikoihin kehittämistyön tekijä mukaan lukien kymmenen (10), joten perusjoukoksi valittiin harkinnanvaraisena näytteenä koko henkilöstö kehittämistyön tekijää lukuun ottamatta eli yhdeksän (9) henkilöä.

Kysely avattiin henkilöstölle juhannusviikon alkupuolella ja vastausaikaa annettiin kolme (3) päivää. Linkki sähköiseen kyselyyn lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen kera. Määräajassa kyselyyn vastasi viisi (5) henkilöä. Kyselyn aukioloa jatkettiin vielä vuorokaudella ja siitä lähetettiin muistutusviesti. Tämän jälkeen kyselyyn vastasi vielä yksi (1) henkilö. Vastausprosentti oli näin ollen 66,67 % eli yli puolet. Koska kohderyhmä oli näin pieni, vastausprosentti ei ollut päätähuimaava, mutta jonkinasteista tietoa nykytilasta sen avulla saatiin.

Seuraavaksi kysymykset käydään läpi kohta kohdalta:

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli lähinnä selvittää toimipaikka, jotta mahdollisia lisätoimia voitaisiin kohdistaa tiettyyn toimipisteeseen ketään henkilöimättä, mikäli selkeästi kävisi ilmi, että tietyssä toimipisteessä tarvitaan esimerkiksi lisäkoulutusta.

1. Toimipaikka

- Tampere
- Muu

Puolet vastaajista oli Tampereen konttorilta ja puolet muista toimipisteistä (Seinäjoki ja Turku).

Toisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää millä asteella järjestelmä oli otettu käyttöön eli toimiko se jo mukana jokapäiväisessä arjessa, kuten oli tarkoitus.

2. Kuinka usein käytät sähköistä rekrytointijärjestelmää?

- Päivittäin
- Muutaman kerran viikossa
- 1-4 kertaa kuussa
- Harvemmin kuin kerran kuussa
- En käytä järjestelmää

Kaikki vastaajat käyttivät järjestelmää joko päivittäin (66,67 %) tai vähintään muutamana kerran viikossa (33,33 %). Näin ollen voitiin päätellä, että se oli otettu kaikkien osalta käyttöön eikä se ainakaan tässä kohtaa ollut jäänyt vain hankinnan asteelle. Lisäksi voitiin arvioida, että järjestelmää tunnettiin jo jonkun verran ja näin ollen kyselyyn vastaaminen ei olisi vaikeaa.

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena oli tarkastaa, olivatko kaikki vastaajat saaneet perehdytystä järjestelmään vai oliko joku kenties jäänyt vaille koulutusta.

3. Onko sinut perehdytetty sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöön?

- Kyllä
- Ei

Kaikki vastaajat (100 %) kertoivat olevansa perehdytettyjä järjestelmän käyttöön.

Neljännän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää miten hyödyllinen järjestelmätoimittajan antama Skype-etäperehdytys oli eli saivatko käyttäjät siitä mielestään oppia vai oliko se jäänyt enemmänkin kuuntelun tasolle. Tietoa haluttiin myös siihen, onko

tämänkaltainen malli jatkossa toimiva vai pitäisikö perehdytyksen tapahtua ennemmin kasvotusten.

4. Jos osallistuit järjestelmätoimittajan järjestämään Skype-perehdytykseen, kuinka hyödyllisenä koit kyseisen perehdytyksen? (asteikolla 1 = ei lainkaan hyödyllinen, 5 = erittäin hyödyllinen)

- 1 2 3 4 5
- En osallistunut ko. perehdytykseen

Puolet eli 50 % vastaajista totesi järjestelmätoimittajan Skype-etäperehdytyksen olleen melko hyödytön. Yhden mielestä se ei ollut hyödytön, mutta ei myöskään hyödyllinen, yhden mielestä se oli erittäin hyödyllinen ja yksi oli saanut perehdytyksen muuta kautta kuin järjestelmätoimittajalta, sillä hän ei ollut osallistunut kyseiseen koulutukseen. Vastausten avulla voitiin päätellä, että tämänkaltainen perehdytys ei ole toimiva malli tässä kohdeorganisaatiossa. Jatkossa perehdytystä voitaisiinkin suunnitella henkilökohtaisemmaksi.

Viidennen kysymyksen kohdalla oli tarkoitus vielä tarkastaa, ovatko vastaajat omasta mielestään tarpeeksi perehtyneitä järjestelmän käyttöön.

5. Koetko tarvitsevasi lisäperehdytystä?

- Kyllä
- Ei

Lisäperehdytystä ei 83,33 % mielestä nähty tarpeelliseksi, sillä vain 16,67 % vastasi tähän kyllä.

Kuudennen kysymyksen oli tarkoitus olla jatkoa edelliseen, mikäli siihen vastasi kyllä. Mahdollisuus vastaamiseen annettiin, vaikka vastaaja olisi vastannut ei.

6. Millaisiin asioihin toivoisit saavasi lisäperehdytystä? (valitse yksi, laita Muu-kenttään jos useampia tai et tarvitse lisäkoulutusta)

- Työpaikkailmoituksen luominen, muokkaaminen ja sulkeminen
- Hakemusten vastaanotto ja käsittely
- Koontilistat
- Hakijaviestintä
- Hakukriteeri-toiminnot
- Jokin muu, mikä?

Hakijaviestintään ja hakukriteeri-toimintoihin haluttiin 66,67 % mielestä lisätietoa, vaikkakin juuri edellisessä kohdassa vain yksi olisi tarvinnut mielestään lisäperehdytystä. Tässä oli siis tiettyä hajontaa. 33,33 % oli sitä mieltä, että heille kaikki oli tässä kohtaa selvää eikä lisäkoulutuksen tarvetta ollut.

Seitsemännen kysymyksen tarkoituksena oli peilata käyttäjien kokemuksia alkupe- räiseen tarvemääritykseen, joka järjestelmälle ennen kilpailutusta asetettiin. Uuden rekrytointijärjestelmän haluttiin olevan muun muassa helppokäyttöinen, työntekoa ja prosesseja tehostava sekä tiedonhallintoa parantava.

7. Arvioi seuraavia väitteitä asteikolla 1-5 (1= ei pidä lainkaan paikkaansa, 2= pitää jonkin verran paikkansa, 3= pitää melko hyvin paikkansa, 4= pitää lähestulkoon paikkansa, 5= pitää täysin paikkansa). Uusi sähköinen rekrytointijärjestelmä...

- on käyttäjäystävällisempi kuin aiempi järjestelmä.
- tehostaa työntekoani.
- parantaa tiedonhallintaa.
- yhtenäistää rekrytointikäytäntöjä.
- nopeuttaa rekrytointia.
- yhtenäistää työpaikkailmoituksia.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että uusi järjestelmä oli joko täysin (66,67 %) tai lähes täysin (33,33 %) käyttäjäystävällisempi kuin edeltäjänsä ja se oli tehostanut

työntekoa. Tiedonhallintaan liittyvässä väittämässä hajontaa tuli hiukan, sillä enää puolet (50 %) oli sitä mieltä, että järjestelmä oli parantanut tiedonhallintaa, 33,33 % mielestä tämä piti lähestulkoon paikkansa ja 16,67 % oli sitä mieltä, että tämä piti jonkin verran paikkansa.

Rekrytointikäytännöissä tuli jo enemmän hajontaa, mutta kaikki olivat sitä mieltä, että tämä piti melko hyvin (33,33 %), lähestulkoon (33,33 %) tai täysin (33,33 %) paikkansa. Rekrytoinnin nopeutumisessa pääosa (66,67 %) vastasi, että väittämä pitää lähestulkoon paikkansa. Työpaikkailmoitusten yhtenäisyyden kohdalla 33,33 % vastaajista kuitenkin näki selkeästi kehitettävää, kun taas 66,67 % oli sitä mieltä, että tämäkin väittämä piti lähestulkoon tai täysin paikkansa. Tämä on kuitenkin asia, johon tulee puuttua. Teoriaosuudessakin jo viitattiin siihen, että työpaikkailmoittelu on osa työnantajamielikuvaa, joten se tulisi siksi olla luonteeltaan yhtenäistä kautta linjan.

Kahdeksannessa kysymyksessä haluttiin selvittää, miten paljon käyttäjät ovat kyseisiä ominaisuuksia käyttäneet, ja miten tärkeiksi sekä onnistuneiksi he kyseenomaiset toiminnot näkevät.

8. Seuraavaksi pyydän sinua arvioimaan asteikolla 1-5, kuinka tärkeänä koet oman työn kannalta sähköisen rekrytointijärjestelmän seuraavat toiminnot. (1= ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä) Arvioi sen jälkeen asteikolla 1-5, kuinka onnistunut ko. toiminto on sähköisessä rekrytointijärjestelmässä. (1= ei lainkaan onnistunut, 5= erittäin onnistunut)

- Työpaikkailmoituksen luonti (tärkeys/onnistuminen)
- Suora integraatio mol.fi -sivustoon (tärkeys/onnistuminen)
- Työpaikkailmoituksen hallinta (tärkeys/onnistuminen)
- Aktiivisten rekrytointien sulkeminen (tärkeys/onnistuminen)
- Sähköinen hakulomake, lyhyt (tärkeys/onnistuminen)
- Sähköinen hakulomake, avoin (tärkeys/onnistuminen)
- Sähköinen hakulomake, pitkä (tärkeys/onnistuminen)
- Kuvan liittäminen hakemukseen (tärkeys/onnistuminen)

- Hakemusten käsittely (tärkeys/onnistuminen)
- Hakemusten kommentointi/loki (tärkeys/onnistuminen)
- Hakemusten status ja luokittelu (tärkeys/onnistuminen)
- Tämä hakemus ei saa poistua -toiminto (tärkeys/onnistuminen)
- Koontilistojen luominen (tärkeys/onnistuminen)
- Hakijaviestintä (tärkeys/onnistuminen)
- Hakemuslinkkien toimitus asiakkaille (tärkeys/onnistuminen)
- Hakukriteeritoiminnot (tärkeys/onnistuminen)
- Työsopimusten liittäminen hakemukseen (tärkeys/onnistuminen)
- Järjestelmän integroitavuus muihin ohjelmiin (tärkeys/onnistuminen)

Teknisistä ominaisuuksista tärkeimpinä oman työn kannalta pidettiin työpaikkailmoituksen luomista, suoraa integraatiota TE-palveluiden työpaikkailmoitussivustoon, lyhyttä sähköistä hakulomaketta sekä järjestelmän integroitavuutta muihin järjestelmiin. Pitkä hakulomake koettiin vähiten tärkeäksi ja oli vielä joitakin toimintoja, joita vastaajat eivät olleet juurikaan tai ollenkaan käyttäneet, kuten työsopimusten liittäminen, koontilistojen luominen ja niistä muodostettujen linkkien lähettäminen asiakkaille sekä hakijaviestintä.

Onnistuneimpia ominaisuuksia olivat selkeästi työpaikkailmoitusten luonti, lyhyt sähköinen hakulomake sekä hakemusten kommentointi/loki. Muun muassa hakukriteeritoiminnot, pitkä sähköinen hakulomake ja integrointi TE-palveluiden työpaikkailmoitussivustoon saivat puolestaan kritiikkiä onnistumisestaan. TE-palveluiden integraatiossa oli alkuun käynnistysvaikeuksia, sillä prosessi järjestelmätoimittajan ja työvoimahallinnon kanssa kesti odotettua kauemmin ja integraatiota ei saatu alusta alkaen täysin käyttöön oikeassa muodossaan eli täydellisenä.

Yhdeksännessä kysymyksessä haluttiin selvittää, ovatko käyttäjät saaneet järjestelmää koskevaa palautetta työnantaja-asiakkailta.

9. Miten sähköinen rekrytointijärjestelmä on näyttäytynyt asiakasrajapinnassa?

- Se on näyttäytynyt positiivisena asiana.

- Se on näyttäytynyt negatiivisena asiana.
- Se ei ole herättänyt keskustelua asiakasrajapinnassa.
- Perustelu (avoin):

Positiivinen aspekti oli se, että yksikään vastaajista ei todennut, että uusi rekrytointijärjestelmä olisi näyttäytynyt mitenkään negatiivisena asiana asiakasrajapinnassa, vaan pikemminkin se oli nähty neutraalina (83,33 %) tai positiivisena (16,67 %) asiana. Eräs kommentti olikin: ”Luonut vakuuttavuutta niin työnhakijoiden kuin -antajienkin suuntaan.”

Kymmenennessä kysymyksessä haluttiin selvittää ovatko käyttäjät saaneet järjestelmää koskevaa palautetta työnhakija/tekijä-asiakkailta.

10. Miten sähköinen rekrytointijärjestelmä on näyttäytynyt työntekijärajapinnassa?

- Se on näyttäytynyt positiivisena asiana.
- Se on näyttäytynyt negatiivisena asiana.
- Se ei ole herättänyt keskustelua työntekijärajapinnassa.
- Perustelu (avoin):

Työnhakija/-tekijärajapinnassa 50 % vastaajista kertoi uuden järjestelmän näyttäytyneen positiivisena ja 16,67 % negatiivisena asiana. Yksi vastanneista kertoi näin: ”Kynnys hakemuksen jättämiseen Lauraan on korkeampi kuin esim. sähköpostilla hakeminen.” Toinen taas kommentoi, että ”lyhyt hakemus on helppo täyttää”.

Kohdassa 11 haluttiin saada avointa palautetta lyhyehkön käyttökokemuksen perusteella siitä, mikä järjestelmässä tällä hetkellä nähtiin erityisen onnistuneeksi ja toimivaksi.

11. Mikä sähköisessä järjestelmässä on erityisen onnistunutta? (avoin kenttä)

Rekrytointijärjestelmän onnistumisiin listattiin muun muassa helppokäyttöisyys, yksinkertainen käyttöliittymä, työpaikkailmoitusten luominen, mol-integraatio (suora

integraatio TE-palveluiden työpaikkasivustoon) sekä hakemusten hallittavuus ja läpinäkyvyys koko organisaatiossa.

Kohdassa 12 haluttiin puolestaan vastaavasti saada avointa palautetta siitä, mikä järjestelmässä tällä hetkellä nähtiin kehittämiskohdaksi tai ei-toimivaksi.

12. Mikä sähköisessä rekrytointijärjestelmässä tulisi mielestäsi kehittää? (avoin kenttä)

Kehitystä haluttiin hakijakohtaisten profiilien/hakemusten osalta, edelleen viestimisessä asiakkaille sekä kaikkien järjestelmän käyttäjien aktivoimisessa. Osaan kehittämistoiveista oli jo olemassa oleva käyttömahdollisuus, mutta ilmeisesti perehdytyksen vajavaisuus oli osasyynä näihin vastauksiin. Osa vastauksista toimi sysäyksenä kehittämistoimenpiteiden käynnistykseen.

Kohdassa 13 annettiin vielä mahdollisuus jättää muuta avointa palautetta. Avoimeen kenttään palautetta jätti vain kaksi vastaajaa, sillä tähän kohtaan vastaaminen oli vapaaehtoista.

13. Muuta avointa palautetta aiheesta voit jättää tähän:
(avoin kenttä)

”Ihan hyvin toimiva kaikin puolin. Pientä hienosäätöä niin hyvä tulee.”

”Kaikki on toiminut tähän asti ihan hyvin. Minulle tärkeää on helppokäyttöisyys ja yksinkertaisuus.”

Kyselyn pohjalta esiin nousivat selkeästi se, että perehdytyksessä oli puutteita sekä se, että kaikki käyttäjät eivät käyttäneet järjestelmää yhtenäisesti tai yhtä laajasti. Näin ollen se ei todennäköisesti tehosta prosesseja parhaalla mahdollisella tavalla joka toimipisteessä. Henkilökohtaisen koulutuksen tarve nousi myös esiin, samoin eri toimintojen uudelleen läpikäynti. Kehittämiskohtiin haluttiin vielä erityisesti pureutua teemahaastattelussa kysymällä yksilöllisiä näkemyksiä.

7.2 Käyttäjien henkilökohtaiset teemahaastattelut

Reilu kuusi (6) kuukautta järjestelmän käyttöönoton jälkeen toteutettiin henkilökohtaiset teemahaastattelut, joiden aihealueiden pohjana toimivat sähköisestä kyselystä erityisesti esiin nousseet teemat (kuten kehittäminen), yleisten tuntemusten selvittäminen ja omien oivallusten kertominen. Haastattelut suunnattiin samalle perusjoukolle kuin kyselykin eli koko henkilöstölle kehittämistyön tekijää lukuun ottamatta, yhteensä yhdeksälle (9) henkilölle. Haastatteluilla haluttiin syventää anonyymien kyselyn tuottamaa tietoa ja päästä todella käyttäjien ajatuksiin kiinni antaen samalla heille myös jotain ajateltavaa sekä lisäinformaatiota aiheesta. Haastattelut toteutettiin lopulta marras-joulukuun vaihteessa 2016 ja aineiston litterointi tehtiin heti haastattelujen jälkeen.

Litteroidusta aineistosta nostettiin värikoodein ja teemakorttien avulla esiin seuraavia teemoja: **KÄY**T (käyttö arjessa), **YLEK** (yleiskokemus), **OPIT** (perehtyminen ja oma oppiminen), **KEHK** (kehityskohdat) ja **YHTN** (yhtenäisyys käytössä ja toimintatavoissa) sekä **MUUT** (muut mahdolliset esiin tulleet yllättävät tai olennaiset asiat).

Teemahaastattelun runko koostui seuraavista teemoista:

1. Arkipäiväisten tilanteiden kuvaus
2. Yleistuntemuksia ja ajatuksia
3. Omat opit, perehtyminen
4. Yhteiset toimintatavat
5. Lopuksi sana vapaa

Kysymysrunon kysymykset tiivistettyine vastauksineen sekä muutamane lainauksineen käydään seuraavassa läpi (esimerkiksi ”tota”, ”niinku” ja ”sitku” on karsittu lainauksista):

Kuvaile arkipäiväinen tilanne tai tilanteita, jossa hyödynnät järjestelmää? (prosessimainen kuvauskin käy)

Kysymyksen kohdalla kävi ilmi, että jokainen käyttäjä käytti rekrytointijärjestelmää päivittäin tai vähintään viikoittain sen pääasiallisiin tehtäviin, kuten työpaikkailmoitusten julkaisuun, hakemusten vastaanottoon ja käsittelyyn sekä hakijoiden luokitteluun muistiinpanoineen eli lähinnä työnhakijarajapinnassa sekä sisäisessä prosessin-hallinnassa. Osa oli jo lähtenyt käyttämään sitä myös käyttäjäyritysrajapinnassa (työnhakijaesittelyiden lähettäminen koontilistoina eli hakijayhteenvetoina).

Millaisia kokemuksia Sinulle on järjestelmästä puolen vuoden käytön jälkeen syntynyt? Vaikuttiko se työhön ja miten? Jos ei vaikuttanut, mistä se mahdollisesti johtuu?

Vastauksista kävi lähes poikkeuksetta ilmi se, että hakemusten käsittely ja tiedonhallinta olivat parantuneet suuresti. Myös rekrytointiprosessit olivat tehostuneet, kun hakemukset saadaan pääasiassa yhteen paikkaan ja niitä pystytään siellä paremmin käsittelemään. Hakijaviestintää voidaan myös tehdä keskitetympin. Hakemuksia saapuu vielä paljon sähköpostitse eikä siitä siksi olla vielä täysin valmiita luopumaan, mutta osa oli jo kuitenkin valmis vastaanottamaan sen ajatuksen, että sähköposti saataisiin korvattua täysin digitaalisella järjestelmällä.

Mitä apua ja/tai tukea olet tarvinnut/saanut järjestelmään liittyen? Missä vaiheissa? Jos et ole tarvinnut, miksi (onko kaikki selvää ja miksi ajattelet näin)?

Haastattelut osoittivat, että pääosin järjestelmää oli käytetty koulutuksen jälkeen itse kokeilemalla ja oppimalla – myös virheiden kautta. Osa oli kysellyt muutamassa vaiheessa apuja, mutta pääasiallisesti oltiin sitä mieltä, että käytön oppii parhaiten arkikäytössä kokeilemalla ja testaamalla.

”Käyttämällä pystyy jokainen oppiin tätä ihan 99 prosenttisesti käyttään” (Nurmi henkilökohtainen tiedonanto 23.11.2016).

Kertoisitko yleiskokemuksesi kautta mitä ehkä vielä puuttuu tai mitä voisi kehittää?

Tähän kohtaan vastattiin laajimmin ja useammassa kohden haastatteluja, mikä oli toki tarkoituskin. Vaikka yleiskuva järjestelmästä olikin positiivinen, oli jokaisella mielipiteitä siihen, miten järjestelmä voisi palvella työtä vielä tehokkaammin. Esiin

nousi hyvin erilaisia tarpeita ja ajatuksia, mikä oli erittäin hyvä, sillä siitä voitiin päätellä käyttäjien todella miettineen niitä asioita, joita he kokivat omassa järjestelmän käytössään tärkeiksi. Samoja asioita toistui useammassa haastattelussa, mutta myös poikkeavia ideoita saatiin kerättyä. Toiset vaativat akuutimpaa puuttumista, toisia todennäköisesti vielä haudutellaan toteutuskypsyiksi.

Alla on esitetty kootusti lainauksina joitain kehittämiskohtia kommentteineen. Tässä puretaan vastauksia hieman laajemmin kuin muissa kysymyksissä, sillä juuri kehittäminen kollektiivisesti, huomioiden eri näkökulmat, oli yksi koko kehittämistyön kantavista ajatuksista.

”Niin ja tää menee sitten tosi nopeesti kiinni, että täytyy sit aina kirjautua sisälle. Mikä se aikaraja siin sit mahtaa olla, mut välil tuntuu, et sitä joutuu kirjautuu koko ajan sinne sisään.” (Kurki henkilökohtainen tiedonanto 24.11.2016.) Kommentti liittyi järjestelmän istuntoaikaan, joka on kerrallaan suhteellisen lyhyt – vain puoli tuntia. Tähän samaan asiaan kommentoitiin myös parissa muussa haastattelussa, joten se koettiin selkeästi turhauttavaksi.

”Se, että henkilö olis henkilötunnuksella täysin tunnistettavissa, että se sama henkilö ei voi tietyllä tavalla kirjautua sinne kuin kerran ja sitten se pystyttäs korvamerkaan” (Dahl henkilökohtainen tiedonanto 30.11.2016). Edellä mainittu asia liittyy siihen, että sama ihminen pystyy periaatteessa tekemään järjestelmään rajattoman määrän hakemuksia, mikäli hän jättää aina uuden hakemuksen, eikä käy esimerkiksi päivittämässä edellistä hakemustaan ja hae sillä samalla muitakin työpaikkoja. Järjestelmän tulisi siis tunnistaa hakija esimerkiksi syntymäajan ja nimen perusteella sekä yhdistellä tuota kautta tietoa mahdollisimman paljon saman hakijan eri hakemusten välillä. Asiaan toivottiin kehitystä myös muissa haastatteluissa.

Hakemusten käsittelyssä toivottiin myös yhtenäisempää otetta tila- eli statuspäivityksiin: *”No kommentti-kenttiin vois olla aktiivisempi laittaa sinne se, mikä se status sitten milläkin hetkellä on. Kun siinä se mahdollisuus kumminkin on. Että kumminkin samoja alojakin tässä haetaan, niin siinä kohtaa sitten huomaa, että joku on ollu jo siinä siihen yhteydessä. Että jos niitä ei siihen merkata, niin eihän niistä sitten oo mitään hyötyäkään. Sit soitellaan taas samoja.”* (Nieminen henkilökohtainen tiedon-

anto 28.11. 2016.) Ratkaisua haluttiin siihen, miten kaikki käyttäjät ohjeistettaisiin laittamaan hakemusten tilaksi se tilanne, mikä kulloinkin on meneillään, jotta vältettäisiin tuplatyötä. Lisäksi toivottiin ainakin yhtä tai useampaa lisävaihtoehtoa tilaa määrittäviin vaihtoehtoihin (esim. ”täytyy kontaktoida”).

”No se on vaan mikä tulee mieleen tavallaan, että kun sieltä avaat tuolta paikan, niin sillonhan sun pitää vielä mennä te-toimiston sivuille lisäämään sinne se palkka, niin et se tule sinnekin sivuille. Et sillai jos siihen olis vielä valmiina sarake, ku sä oot tehny sen tuolta ja ne hyväksyis sen, niin se olis sitten samantien pihalla, et ei tarvii käydä kytää sitä, että koska ne on hyväksyny sen, et sais sen sinne oikein näky-mään.” (Aho henkilökohtainen tiedonanto 30.11.2016.) Ohjelmaan tehty TE-palveluiden integraatio vie työpaikkailmoituksen julkaisun suoraan samalla myös mol.fi -sivustolle, mutta Palkka-kenttä on vielä puutteellinen eli toisin sanoen sitä ei rekrytointijärjestelmän puolelta vielä löydy, vaikka se TE-palveluiden ilmoitussivustolla on pakollinen kenttä. Järjestelmätoimittaja oli kuitenkin jo aiemmin luvannut tehdä mahdollisen kollektiivisesti kaikkia käyttäjiä hyödyttävän muutoksen/lisäyksen. Asia kirjattiin kuitenkin kehityslistalle ennen parempaa, vahvistettua tietoa.

”No se on ainoa - - - että se on hankala siinä se, että miten sä sen... että sen työpaikan löydät, ku siinä on se lista mistä haetaan se nimike siihen... se on niinku hankala, ei toimiva.” (Niinikoski henkilökohtainen tiedonanto 29.11.2016.) Kommentilla viitataan parin muunkin haastateltavan mainitsemaan TE-palveluiden integraation yhteydessä olevaan ammattinimikkeistön hakulistaan. Listasta ei löydy sopivaa nimeä kuin selaamalla jos silloinkaan. Tähän toivottiin jonkinlaista lajittelumahdollisuutta tai muuta helpottavaa toimintatapaa.

Järjestelmän käyttöä haastattelun apuvälineenä mielti myös moni. *”Jos sitä oikeesti oppis käyttää haastattelussa, niin se olis ainakin yks”* (Ämmälä henkilökohtainen tiedonanto 30.11.2016). Hakijan hakemus ei tällä hetkellä anna suurta tekstikenttää täytettäväksi haastattelun yhteydessä, joten tähän toivottiin kentän laajennusta tai erillistä avautuvaa haastattelulomaketta. Se edesauttaisi myös asiakkaille tehtävien esittelyjen säilyttämistä sähköisessä muodossa sekä tämän ”digitaalisen kädenjatkkeen” käyttöä haastattelutilanteissa.

”Saisko siihen jonkun semmosen, et se menis siitä tonne Facebookiin samalla kerralla? Tai voisko se mennä samalla kerralla tonne LinkedIniin? Et sehän tietysti vaatii aina hommaa, että niitä laittaa joka paikkaan, että jos se olis jotenkin mahdollista, että ne menis kaikki kerralla aina joka paikkaan.” (Varvio henkilökohtainen tiedonanto 2.12.2016.) Työpaikkailmoituksen julkaisua useammassa kanavassa yhtä aikaa toivottiin parissakin haastattelussa. Ilmoitus on jo mahdollista jakaa some-painikkein yrityksen omien kotisivujen kautta Facebookiin, Twitteriin ja LinkedIniin, mutta toki julkaiseminen sekä kotisivuilla, intranetissä, TE-palveluiden sivuilla ja sosiaalisen median kanavissa yhdellä napin painalluksella toisi lisää tehokkuutta julkaisuun. Tämä vaatisi käytännössä vain parin ”tämän” lisäämistä julkaisualustaan.

Edellisten lisäksi kehitystä ja yhtenäistä ohjeistusta toivottiin erityisesti yhteisiin pelisääntöihin järjestelmän käytössä.

Olisiko Sinulla käyttövinkkejä muille eli miten olet itse oppinut järjestelmää hyödyntämään?

Vastaukset liittyivät tämän kysymyksen kohdalla hyvin pitkälti rekrytointiprosessin hallittavuuden parantumiseen, hakijayhteenvetojen tekemiseen ja hakemusten tilan päivittämiseen eli esimerkiksi onko henkilöön oltu yhteyksissä tai onko hänet haastateltu. Tätä eivät selkeästi kaikki vielä käyttäneet ja siihen oli havaittavissa olemassa oleva tarve, jotta muiden työ helpottuisi eikä tehtäisi tuplatyötä.

Eräs hyvä kaikkia hyödyttävä nosto tuli esiin yhdessä haastattelussa: *”Koska sitten taas mä nään tämän, että yhtälaillla, kun se on meille tämmönen työntekijähakupai-
ka, hakemuksien vastaanottamispaikka, mut se on mun mielestä myöskin hyvä myynnin työkalu, koska siellä tosiaan on hakemuksia, jotka on täynnä yritysten nimiä. Et sitä voi käyttää niinku sillä laillakin työkaluna. Että varmaan ehkä joku tämmönen, et miten näitä voidaan lisähyödyntää näitä hakemuksia, ettei ne vaan jää tänne pankkiin ja sitten ne poistuu sieltä jossain vaihees tai... niin silloin ois niin sanotusti yksi järjestelmä.”* (Alanko henkilökohtainen tiedonanto 30.11.2016.) Todennäköisesti hakemusten jatkohyödyntämistä tehdään jo jonkun verran, muttei varmaankaan tarpeeksi. Järjestelmän hyödyntäminen myös pikaisissa hakutoimeksiannoissa (CV-pankki, suoraohaku) ja kylmäsoitoissa (myynti) olisi syytä ottaa laajempaan käyttöön.

Toimimmeeko yhteen? Jos ei, miksi? Mitkä toimenpiteet vaativat huomiota?

Suurimman osan mielestä organisaatio ei toimi yhtenäisesti. Parilla vastaajalla oli kuitenkin se ajatus, että toimii. Toimimattomuuden syiksi epäiltiin henkilökohtaisia ominaisuuksia, muutosvastarintaa sekä tietämättömyyttä yhteisistä suuntaviivoista. Myös työpaikkailmoitusten yhtenäisyydestä tuli useampi kommentti, joten sen voitiin arvioida olevan erittäin tärkeä asia. Ilmoitusten sisällön yhtenäistämiseen toivottiin esimerkiksi mallia tai tarkistuslistaa siitä, mitkä asiat ilmoituksesta tulisi vähintään löytyä, jotta työnhakija saisi tarpeellisen perusinformaation jo hakuilmoituksen perusteella työnkuvaan katsomatta. ”...*Että sit pitäis vähän olla ne hautkin erinäkösiä ja -kuulosia,, kun ihan vaan pelkkää asennetta ja nuhteetonta työhistoriaa*” (Nii-nikoski henkilökohtainen tiedonanto 29.11.2016). Tämä tulisi olla tavoitteena.

Millaiset toimenpiteet yhteisesti vaikuttaisivat tavoitteiden saavuttamiseen?

Toimintaa aikaansaaviksi toimenpiteiksi nimettiin muun muassa yhteinen kehittäminen ja ideointi, sisäinen käsikirja tai opas, tarkkojen suuntaviivojen määrittäminen johdon puolelta sekä jopa pakottaminen ja sanktiot. Asiat tulisi käydä yhdessä läpi, tehdä tarvittavat päätökset kollektiivisesti ja sen jälkeen viedä ne käytäntöön. Näin kaikki sitoutuisivat todennäköisesti parhaiten päätösten mukaiseen toimintaan ja muutosvastarinta olisi vähäisempää.

Olenko unohtanut kysyä mielestäsi jonkun olennaisen kysymyksen?

Kukaan vastaajista ei tässä kohden todennut, että mitään olisi jäänyt kysymättä.

Haastattelu ei kenenkään kohdalla edennyt täysin edellä olevien kysymysten mukaisesti, vaan joihinkin kohtiin vastaus saatiin jo aiemmin tai se kysyttiin hieman muotoillen. Myös lisäkysymyksiä ja tarkennuksia esitettiin sekä haastattelijan että haastateltavan puolelta. Joka tapauksessa haastattelut olivat lyhyitä, ytimekkäitä ja antoisia, eivätkä ne alkaneet rönsyillä kuin parin haastateltavan kohdalla. Eteenpäin johdatte-lua tarvittiin toki siis joissain kohdin, mutta pääasiat selvisivät melko vaivattomasti. Sekä haastattelija että haastateltava saivat molemmat toisiltaan jotakin. Haastatteluiden perusteella pystyttiin nostamaan esiin akuuteinta kehitystä vaativat kohdat, joihin

lähdettiin hakemaan yhteisiä suuntaviivoja jatkon suhteen aivoriihessä joulukuussa 2016.

7.3 Aivoriihestä yhteisiä päätöksiä etenemisestä

Sekä kysely että sen jälkeen tehdyt teemahaastattelut toimivat pohjana joulukuussa 2016 järjestetyille yhteiselle aivoriihelle, jossa edellä mainittujen tulokset purettiin kehittämistyön tekijän puolesta avoimen keskustelun aihioiksi. Aivoriihen tarkoituksena oli näiden pohjalta henkilöstön kesken ideoida ja pohtia suuntaviivoja yhteisille käyttö- ja toimintatavoille. Tilaisuuden aluksi henkilöstöä lämmiteltiin ratkaisukeskeisen johtajuuden ja työhyvinvoinnin teemaan pureutuvan ulkopuolisen luennoitsijan voimin ja aivoriihen jälkeen jatkettiin yhdessäoloa vapaamuotoisimmissa merkeissä. Tilat oli järjestetty organisaation toimitilojen ulkopuolella, joten kiire ja ajatusten keskeytyminen saatiin pääosin eliminoitua.

Kehittämistyön tekijä toimi aivoriihen vetäjänä. Ensinnä kerrottiin tilaisuuden tavoite ja aikataulu, purettiin kyselyn ja haastattelujen olennaisimmat havainnot sekä esiteltiin kehitysaihiot, joista lähdettiin keskustelemaan. Ideointivaiheessa kaikki osallistuivat keskusteluun. Vetäjä teki tarkoituksella eräänlaisia ehdotuksia sekä huomioita haastatteluista selvinneistä teknisistä kehittämiskohdista ja niihin tartuttiin eri kanteilta. Joistakin aihioista käytiin pidempää ajatustenvaihtoa, toisista yhteinen mielipide syntyi hyvin nopeasti. Lopulta saatiin kuitenkin kiteytettyä kuusi (6) avainkohtaa, jotka vaativat akuuteimmin huomiota, ja jotka lähdetäisiin ensimmäisessä vaiheessa viemään järjestelmätoimittajan pureskeltavaksi. Lisäksi kirjattiin ylös useita kohtia, joihin panostettaisiin seuraavassa aallossa, mutta joihin haettaisiin järjestelmätoimittajan tarjousta ja ehdotusta hetimiten. Aikaa aivoriiheen käytettiin noin kaksi (2) tuntia.

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi keskustelun jälkeen valittiin:

- TE-palvelu -integraatioon liittyvistä esisyöttökentistä puuttuva pakollinen Palkka-kenttä
- hakemuksen tilaa kuvaavasta valikosta puuttuva ”täytyy kontaktoida” -status

- hakijan muut hakemukset -hakemusnäkyvä
- hakemusten välillä linkittyvä kommenttikenttä
- hakijakohtainen haastattelulomake
- hakemusten muokkausmahdollisuus (esimerkiksi henkilötunnuksen lisääminen tai työsopimuksen liittäminen) järjestelmän sisäisten käyttäjien puolesta

Lisäksi kirjattiin muistiin seuraavia kehityskohtia ja kysymyksiä:

- hakukriteerien täysin toimiva tekoäly
- TE-palvelu -integraation ammattinimike-kentän hakukriteeritoiminto
- järjestelmän istuntoajan pidentäminen
- käyttäjäyritysten logon lisääminen työpaikkailmoituksiin
- rekrytointijärjestelmän integroimismahdollisuus muihin järjestelmiin (esimerkiksi Signom)
- työpaikkailmoituksen julkaiseminen samanaikaisesti myös Facebookissa ja LinkedInissä
- hakemukset-sähköpostin ohjaaminen suoraan rekrytointijärjestelmään TAI hakemukset-sähköpostista luopuminen
- suljetun työpaikan kopioinnin yhteydessä uusi työpaikkailmoitus siirtyy suoraan avoinna-tilaan
- hakemusten kansiointi

Videohakemus- ja videohaastattelutyökalujen katsottiin vielä tässä vaiheessa jäävän niin sanottuun seuraavaan aaltoon, sillä kukaan ei vielä varsinaisesti ollut niitä kaihannut. Myyjä-hauissa niistä todettiin olevan mahdollista hyötyä, mutta vielä toistaiseksi kasvotusten näkeminen koettiin tärkeämmäksi. Asia jäi siis odottamaan.

Aivoriihen lopuksi suunnitelma vedettiin yhteen ja kiteytettiin sekä jatkotoimista vastuineen päätettiin. Kehittämistyön tekijä eli aivoriihen vetäjä nimettiin vastuulliseksi yhteyshenkilöksi järjestelmätoimittajan suuntaan. Hän kirjasi yhteiset ajatukset selosteineen tiivistelmäksi, joka lähetettiin heti seuraavalla viikolla sähköisesti järjestelmätoimittajalle. Tästä käynnistyi laajempi tekniseen kehittämiseen liittyvä tapahtumaketju.

8 KEHITTÄMISESTÄ KÄYTÄNTÖÖN

8.1 Akuuteimmat ensiaskeleet teknisessä järjestelmäkehityksessä

Aivoriivessä koottiin mielipiteiden ja ideoiden vaihdon jälkeen yksimielisesti yhteen rekrytointijärjestelmässä akuuteinta huomiota vaativat tekniset kehittämistoimenpiteet. Kaikkien kohtien tarkoituksena oli tehostaa järjestelmässä tehtäviä toimenpiteitä ja helpottaa rekrytoijien arkea entisestään sekä edistää järjestelmän parempaa hyödynnettävyyttä.

Kehitystä vaativat kohdat kerättiin yhteen joulukuun 2016 puolivälissä ja lähetettiin tarjouskyselynä järjestelmätoimittajalle luettavaksi, laskettavaksi sekä kommentoitavaksi. Järjestelmätoimittaja Uranuksen it-tuesta tuli hyvin pian vastaus, joka osaltaan kannusti siihen, että organisaatio oli tekemässä itselleen tärkeitä kehitysasioita oikeasuuntaisella tavalla: ”Kiitos Sinulle ja teille kaikille aivan mahtavasta työstä, jota olette tehneet asian eteen. Käyttäjien näkemykset huomioimalla perustoimintojen oheen saa varmasti koostettua sellaisen kokonaisuuden, joka tukee rekrytoinnin arkea parhaalla tavalla.” (Sirén, sähköposti 15.12.2016)

Tarjous kehittämistoimenpiteistä saatiin vähän ennen joulua 2016, joten joululomien ynnä muiden vapaiden vuoksi tarjous jäi muhimaan vuodenvaihteen yli. Ensimmäisten kehityskohtien osalta tuotanto alkoi tammikuun 2017 puolivälissä, kun johto oli antanut hyväksyntänsä toteuttamiskelpoisista osioista. Käytössä nämä ominaisuudet olivat pääosin jo viikon kuluessa tuotantoon viemisestä, ja tiettyjen kollektiivisten kehittämiskokonaisuuksien jälkeen tarjoushinta antoi tilaa vielä pienille lisäyksille, kuten status-vaihtoehtojen lisääminen sekä koontilistojen sisältöjen mukauttaminen sisäinen käsittely versus asiakkaalle esittelyt. Myös istuntoajan pidennys ja hakukriteeritoiminto TE-palveluintegraation ammattinimike-listaan toteutettiin aiemmin kuin oli tarkoitus.

8.2 Muita huomioita ja ideoita kehittämiskohteista

Erityisesti teemahaastattelujen tuottamasta informaatiosta kehittyi ajatus eräänlaisen sisäisen käsikirjan muodostamisesta kohdeorganisaatiolle. Huomioiden henkilöstön taustat sekä organisaatiokulttuurin hengen, voitaisiin tätä ohjeistusta kutsua nimellä *Pelikirja*. *Pelikirja* toimisi sekä nykyhenkilöstön ”kättä pidempänä” ongelmatilanteissa että uusien asiantuntijoiden perehdytyksessä. *Pelikirja* linjaisi tarkasti henkilöstön yhteisen näkemyksen yhtenäisistä toimintatavoista sekä ohjeita rekrytointijärjestelmän toimivuuteen liittyvistä asioista. Lisäksi siihen kuvattaisiin organisaation ydin- ja tukiprosessit sekä muut toimintaan oleellisesti liittyvä tiedot, jotka ovat osittain valmiina, mutta joiden tieto on hajallaan.

Sisällysluetteloltaan *Pelikirja* voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

1. Innolink Staffin sekä Innolink-konsernin esittely ja yrityksen historiaa
2. Strategia, visio, missio ja arvot
3. Yleiset ohjeet ja käytännöt
4. Ydin- ja tukiprosessien kuvaus
 - a. Ydinprosessit
 - i. Myyntiprosessi (asiakkaan vakuuttaminen)
 - ii. Yritysassiakkaan palveluprosessi (tilaus-toimitusprosessi)
 - iii. Työnhakija/tekijäasiakkaan palveluprosessi (osaamispääoman hallinta ja ylläpito)
 - b. Tukiprosessit
 - i. Myynnin tuki
 - ii. Johtaminen
 - iii. Palkanlaskenta
 - iv. Laskutus
 - v. Kirjanpito
 - vi. Työpankki
 - vii. IT
 - viii. Alihankinta
5. **Rekrytointijärjestelmän toiminta ja käyttö**
 - a. **Työpaikkailmoituksen laatiminen ja julkaisu**

- b. Hakemusten käsittely ja muokkaus, statusvalikot**
- c. Hakemusten lajittelu ja hakukriteerit**
- d. Hakijaviestintä, loki-informaatio**
- e. Koontilistojen eli hakijayhteenvedojen muodostaminen ja lähetys**
- f. Järjestelmän hyödyntäminen haastattelun tukena**
- g. Työpaikan sulkeminen**
- h. Hakemusten jatkohyödyntäminen ja lajittelu**
- i. Muut asiat**

6. Muut käytettävät järjestelmät
7. Vuokratyötuntien käsittely
8. Talouden hallinta
9. Työterveyshuolto, varhaisen puuttumisen malli
10. Vakuutus- tes- ja lakitietoutta (perustasoinen)
11. Sisällöntuotanto sosiaalisessa mediassa (some-strategia)
12. Tärkeät yhteystiedot
13. Dokumenttipohjat
14. Muut lakisääteiset suunnitelmat
15. ...

Pelikirja tullaan tekemään tästä kehittämistyöstä jatkoprojektina.

Lisäksi vielä yhteenvedonomaaisesti joitakin kehityskohtia, jotka kehittämistyön kannalta nähdään oleellisina nostaa esiin:

Työpaikkailmoitukset

Työnantajia moititaan usein yli-ihmisten hakemisesta, latteuksien toistamisesta ja tylsien työpaikkailmoitustekstien julkaisemisesta. Työpaikkailmoitusten sisältöön tulee vaikuttaa ja ne tulee saattaa yhtenäisempään muotoon sekä sisällöllisesti että ulkoasultaan. Mikäli niitä tehdään normaalissa tekstimuodossa ja julkaistaan verkkoon, tulisi niiden kielelliseen sekä tietoa antavaan sisältöön panostaa entistä enemmän – etenkin rekrytointi-ilmoitusten osalta. *Pelikirjan* 'Työpaikkailmoituksen laatiminen ja julkaisu' -kappaleeseen olisi hyvä luoda osio, jossa käydään läpi oleellimmat asiat, jotka työpaikkailmoituksesta tulisi vähintään löytyä. Yhtenä tärkeänä kohtana yhteisissä keskusteluissa on nostettu esiin se, että kaikista ilmoituksista tulisi

perustietojen lisäksi selvittää vähintään yhteyshenkilön tiedot ja yhteydenottoväylä häneen. Tämä vähentäisi muun muassa hakijan pallottelua toimipisteestä tai henkilöstä toiseen sekä vähentäisi näin ylimääräisiä puheluita eli tehostaisi toimintaa.

Mikäli kohderyhmänä ovat selkeästi nuoret ja heidän tavoittamisensa mietityttää, voitaisiin ajatella myös uudenlaista lähestymistapaa, nimittäin videoilmoituksen tai kuvaa ja videota yhdistelevän ilmoituksen julkaisemista. Innolink Staffin tulevaisuuden teemana nuorison tavoittamiseksi voisikin olla Duunitorin päätoimittajan Aki Ahlrothin (2016) sanoin: ”Kun haluat vaikuttaa verkossa, synnytä tunteita, älä sisältöä”.

Sosiaalisen median (somen) kanavat

Sosiaalisen median hyödyntämiseen tulisi tehdä organisaation oma some-strategia. Sitä on jo osin tuotettu konsernitasolla ja se tulee käsittämään myös muut sisällön jakamiseen sekä markkinanäkyvyyteen liittyvät aspektit, mutta Innolink Staffia olennaisesti koskettava strategian osa olisi työpaikkailmoituksen julkaisu ja jakaminen. Kaikenlainen näkyvyys siinä sivussa olisi vain ekstrapaa.

Käyttäjätilit tulisi perustaa ainakin Instagramiin ja SnapChatiin. Twitteriä voidaan harkita. Facebookissa ja LinkedInissä on jo yrityskohtaiset profiilit valmiina. Sisällön jakaminen tosin ei ole aktiivista tai aina tarkkaan harkittua, joten myös niihin tulisi kohdistaa tarkkuutta ja aikaa. Jokainen some-jakoon sopiva työpaikkailmoitus tulisi jakaa eri kanaviin ja LAURA™-rekrytointijärjestelmään olisi hyvä saada suorat julkaisukanavat myös vähintään Facebookiin ja LinkedIniin, kun nämä kanavat halutaan lisäksi valita. Työpaikkailmoituksen jakamiseen on jo olemassa olevat työkalut. Toimenpiteillä voisi olla vaikutusta hakemusten laatuun ja määrään. Sähköisten hakulomakkeiden sisältö, pituus sekä täyttöaika tulisi myös ottaa tarkasteluun. Todennäköisesti kolmea erilaista ei tarvita, vaan yksi tai kaksi maksimissaan riittäisivät hyvin.

Sähköposti versus digitaalinen järjestelmä

Kysymys on siitä, miten saataisiin lähes kaikki hakemukset digitaaliset järjestelmään. Tämä lisäisi sekä prosessin että hakijaviestinnän hallittavuutta sekä olisi osa tietosuojaan tähtäävää tarkempaa huolenpitoa. Asiaan ei saatu vielä aivoriivessä yksi-

mielistä päätöstä, sillä sähköpostin mukanaolo tietyissä työpaikkahauissa oli vielä monen mielestä olennaista. Se kuitenkin todettiin yhteisesti, että hallinnointi kahdes- sa järjestelmässä on hankalaa. Järjestelmätoimittajalta tulisikin kysyä mahdollisuuksista ohjata sähköpostit suoraan järjestelmään. Tällä ohitettaisiin kahden järjestelmän dilemma. Ongelmaksi voi kuitenkin koitua esimerkiksi lajittelu sekä tunnistus työpaikoittain.

Osa käyttäjistä ilmoitti jo tammikuun 2017 loppuun mennessä ottavansa kaikkien hakujensa hakemukset vastaan ainoastaan järjestelmän kautta. Yhtenäinen päätös asiaan tulisi kuitenkin vielä linjata, jotta toiminta olisi samansuuntaista.

Sähköinen työsopimus

Harkinnan mukaan sähköiset työsopimukset voitaisiin hoitaa myös rekrytointijärjestelmän kautta tämän hetkisen Signomin (sähköinen allekirjoitusjärjestelmä) käytön sijaan. Näin sopimuksetkin löytyisivät samasta järjestelmästä kuin henkilön perustiedot ja dokumentit. Vähintään pdf-työsopimuksen liittäminen tulisi tehdä suoraan järjestelmään, ja tämä olikin ensisijaisissa kehittämissuunnitelmassa kirjattuna.

Eriyinen panostus hakijaviestintään

Rekrytointiprosessissa hakijoiden tiedonsaannin ja organisaation yrityskuvan kannalta tärkeää on toimiva hakijaviestintä. Muun muassa rekrytointijärjestelmät on tänä päivänä automatisoitu lähettämään 'kiitos hakemuksesta' -viestin hakijalle heti hakemuksen vastaanotettuaan, mutta vielä liian moni jää odottamaan tietoa hakemuksen perillemenosta. Mikäli tällainen tieto on kuitenkin saavuttanut hakijan, on seuraava vaihe epävarmuus siitä, tuleeko valituksi jatkoon. Kieltäviin vastauksiin kyllä valmistaudutaan, mutta ei siihen, että mitään vastausta jatkosta eli 'ei kiitos' -viestiä ei tulekaan (Psycon 2016).

Rekrytoijille hakijaviestintään satsaaminen on ilman automatisoituja välineitä raskasta, sillä sähköposteja voi olla hausta riippuen kymmeniä ellei satojakin, ja hallinnointi on hankalaa. Rekrytointijärjestelmä mahdollistaa usein hakijaviestinnän paremman hallinnoinnin, sillä kun esimerkiksi ei-valitut vedetään järjestelmästä yhteen, voidaan heille melko kivuttomastikin lähettää yhteisviesti, jossa kukaan ei kuitenkaan näe toistensa yhteystietoja. Tätä tulisi hyödyntää yhä enemmän myös vuokraustoimek-

siannoissa, sillä suurten hakemusmäärien vuoksi se koetaan ilmeisesti työlääksi. Järjestelmän apu luo kuitenkin entistä paremman mahdollisuuden massaviestintään, joka pienin panostuksin maksaa itsensä takaisin hakijatytyväisyyden muodossa. Inno-link Staffin rekrytointiprosessissa tämä on erittäin tärkeä vaihe, johon halutaan panostaa, sillä se luo osaltaan mielikuvaa organisaatiosta. Viestimisessä ei-jatkoon menijöiden joukossa voi hyvinkin olla vaikkapa tulevia palveluiden ostajia, joille aiempi onnistunut viestintäkokemus on varmasti bisneskriittinen valittaessa toimittajaa.

Passiivisten hakijoiden tavoittaminen

Miten tavoittaa ne potentiaaliset työnhakijat, jotka eivät ole tietoisesti työnhaussa? Siinä kysymys, joka mietityttäneek rekrytoijia joka päivä. LinkedIn on palveluntarjoajana varmaankin tällä hetkellä käytetyin, kun halutaan hakea suoraan henkilöitä johonkin erityiseen tehtävään, johon ei ole varmuutta saada hakemuksia peruskeinoin. Näin henkilöihin voidaan olla suoraankin yhteydessä ja ehdottaa hakemista, sillä tuskin kukaan uranvaihtoa miettivä pahoittaa mieltään jos hänen osaamisestaan ollaan kiinnostuneita. Myös erilaiset työnhakupalvelut ja sosiaalisen median sovellukset (esimerkiksi Facebook, työpaikkasivusto Jobilla ym.) ovat kehittäneet omia kohdistustyökalujaan (targeting), joilla voidaan toteuttaa passiivisten työnhakijoiden ja erityisalojen osaajia tavoittavia kampanjoita. Näitä kannattaisi erityishakujen kohdalla käyttää hyväksi, sillä pieni panostus kohdistukseen maksaa itsensä erittäin nopeasti takaisin, mikäli sitä kautta rekrytointiin saadaan mukaan huippukandidaatteja, joita ei normaalikeinoin löytyisi.

Henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön jatkossakin

Koko kehittämistyön prosessin ajan suhtautuminen kehittämistyön tekemiseen oli positiivista ja kannustavaa. Yhteinen tekeminen, osallistaminen, läpinäkyvyys ja tiedottaminen koettiin tärkeäksi ja miellyttäväksi. Perehtyminen asioihin kävi nopeammin ja muutosvastarintaa oli vähemmän kuin mitä mahdollinen asioiden pakkosyöttäminen olisi saanut aikaan. Siksi tällainen toiminta kollektiivisessä päätöksenteossa olisi hyvä jatkaa edelleen, sillä palaute yhdessä kehittämisestä oli erittäin positiivista. Se on varmasti myös keino sitouttaa henkilöstöä. Rekrytointijärjestelmän kehittäminen todennäköisesti jatkuu vielä tulevaisuudessakin tarpeiden ja trendien muuttuessa, joten ainakin sen tiimoilta säännölliset kehittämispalaverit tai aivoriihet tulisivat varmasti tarpeeseen.

9 YHTEENVETO

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää miten rekrytointijärjestelmä toimii osana organisaation arkea eli onko se omaksuttu tarpeellisin määrin, toimitaanko sen suhteen yhtenäisesti ja tukeeko se aidosti digitaalista rekrytointia.

Kehittämistyön lähestymistapana oli tapaustutkimus ja menetelmä oli laadullinen tutkimus, jota määrällinen tutkimusmenetelmä osaltaan täydensi. Tiedonkeruu suoritettiin kesä-joulukuun 2016 aikana sähköisellä kyselyllä, teemahaastatteluin ja aivoriihessä. Sähköinen kysely kartoitti lähinnä nykytilaa ja teemahaastatteluilla saatiin syvällisempi kuva järjestelmän käyttäjien ajatuksista. Teemahaastattelut äänitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen litteroitu aineisto purettiin osiin värikoodatuin teemakorkein. Näiden pohjalta nostettiin esiin toistuvia teemoja ja erityisesti kehittämiskohteita, joita pohdittiin kollektiivisesti aivoriihessä. Aivoriihen tuloksena saatiin kasaan tärkeimmät ja akuuteinta kehittämistä tarvitsevat tekniset yksityiskohdat rekrytointijärjestelmässä. Johdon hyväksytyä järjestelmän vuokraajan tarjouksen kehittämistoimenpiteistä, laitettiin suurin osa kehittämissuosituksista tuotantoon tammikuun puolivälissä 2017. Jatkojalostukseen jäi ajatus ja ehdotus sisäisestä *Pelikirjasta*, joka tullaan muodostamaan alkuvuoden 2017 aikana jatkoprojektina.

Kaiken kaikkiaan rekrytointijärjestelmä on koko henkilöstön mielestä ollut hyvä investointi ja se vastaa hinta-laatusuhteeltaan sitä, mitä tarvittiin. Pienin kehitystoimenpitein se tulee palvelemaan käyttäjiä ja prosesseja vielä tehokkaammin. Yhteinen kehittäminen ja kaikkien osallistaminen koettiin myös hyvin mielekkääksi. Tämänkaltaisen toiminta oli vielä tähän saakka ollut vähäisesti käytössä, mutta jatkossa yhteisiä kehittämispäiviä tullaan lisäämään, sillä se koettiin mielekkääksi. Näin laaja kehittämistyö on ollut yritykselle ainutkertainen ja ensimmäinen laatuaan. Organisaatio on vielä nuorehko ja kasvanut alkuvuosinaan nopeasti. Viimeistään nyt kehittämistä tulee kuitenkin tapahtua, jotta toiminta jatkaa kasvun suuntaansa jatkossakin, työnantajakuva kirkastuisi ja tunnettuus lisääntyisi.

Reilun vuoden kestoisen kehittämistyön aikana on tapahtunut paljon, mutta paljon on vielä tulossa. Rekrytointijärjestelmän kehitys ottaa harppauksen eteenpäin tammi-

helmikuun 2017 aikana ja niin sanotussa seuraavassa aallossa sitä viedään eteenpäin entisestään. Toisen käyttövuotensa aikana se muokkautuu varmasti vahvemmin osaksi Innolink Staffin asiantuntijoiden arkea ja jokainen saanee lisäinformaatiota niin omaan työhönsä kuin perehdytykseenkin *Pelikirjasta* eli yritykselle tehtävästä sisäisestä käsikirjasta, johon rekrytointijärjestelmän peruskäyttöohjeistuksen lisäksi listataan muun muassa yhteisiä pelisääntöjä ja käytäntöjä sekä organisaation prosessit. Tällaista ei ole vielä aiemmin koostettu yhteen.

Asiantuntijoiden mukaan rekrytoinnin trendit tulevat vuonna 2017 ohjautumaan yhä enemmän työnhakijamarkkinoihin. Yritysten tehtävä on yrityskuvansa kautta pyrkiä houkuttelemaan uusia osajia itselleen. Ajantasaisten teknologioiden ja verkossa tuotettavan sisällön kautta voidaan jakaa tietoa ja luoda mielikuvia entistä tehokkaammin, ja nämä luovatkin erinomaisen suoran väylän yritysten ja työnhakijoiden välille. Myös rekrytointijärjestelmien on teknologialtaan taivuttava digitaalisen maailman mukana ja trendejä seuraten. Se luo ammattitaitoista kuvaa yrityksestä ja asettaa jo tietynlaisia odotuksia työnhakijalle, miten asiat kussakin yrityksessä hoidetaan.

Työnhakijat, etenkin niin sanonut milleniaalit eli noin vuosina 1980-2000 syntyneet, tekevät valintojaan jo pitkälti perustuen tunteisiin ja kohtaaviin arvomaailmoihin. Rekrytointiprosessit vaativat räätälöintiä ja kohdennusta oikeiden kanavien kautta. (Basu 2017.) Myös suosittelumarkkinointi on lisääntynyt ja tulee lisääntymään, joten yrityksen ei tulekaan unohtaa uusien osajien houkuttelun ohessa omaa olemassa olevaa henkilöstöään, joka tekee erinomaista markkinointityötä yrityksen puolesta levittäessään sanaa työnantajastaan eli ovat Toivolan (2017) mukaan niin sanottuja työntekijälähettiläitä. Henkilöstön kehittämisen trendinä voidaan pitää muun muassa niin sanottua työshoppailua eli työvoiman liikkuvuus eri yhtiöiden välillä on nousussa. Osaaminen voidaan ulosmitata hyvinkin nopeasti. (Vuorela 2017.)

Innolink Staffin on myös huomioitava vahvemmin alan hektisesti muuttuva kehitys ja tehtävä ponnisteluja teknologioiden lisäksi muun muassa olemassa olevan henkilöstön sitouttamiseen, yhtenäiseen markkinointiviestintään, sosiaalisen median sisältötuotantoon, passiivisten työnhakijoiden löytämiseen sekä brändin vahvistamiseen ja houkuttelevuuteen. Polku on nousujohteinen, joten pienin keskitetyin panostuksin lopussa kiitos seisoo. Järjestelmät ja teknologiat kehittyvät jatkuvasti. On todennä-

köistä, että seuraavan viiden vuoden jälkeen onkin jo vanhanaikaista käyttää osaa tämänhetkisistä kanavista. Kanavatkin toki muokkautuvat trendien ja tarpeen mukaan ja työnhakijat liikkuvat edelleen siellä missä yrityksetkin, mutta suosio kunkin kanavan välillä tulee todennäköisesti muuttumaan eli *Today you're in and the next day you might be out*. Kehittyminen on kaiken ydin. Ilman sitä ei liiketoiminnallakaan teknologioineen ole merkitystä. Myös järjestelmätoimittaja Uranus Oy on panostamassa kollektiivisia kehittämisspaukkuja eritoten käyttöliittymään, mobilisoinnin parantamiseen ja sosiaalisen median kanavien huomioimiseen. Rekrytointijärjestelmät tulevat vielä pysymään tärkeänä osana tiedon hallintaa ja varastointia, vaikka tiedonjakokanavat kehittyvät ja muuttuvat. (Westersund henkilökohtainen tiedonanto 19.1.2017.)

Kehittämistyön hyöty organisaatiolle oli ilmeinen. Rekrytointijärjestelmän uudistaminen oli tarpeellinen ja sen käyttöönotto sekä jatkokehitys olisivat varmasti jääneet puutteellisemmiksi, mikäli kehittämistyötä ei olisi tämän aiheen ympärille perusteellisesti tehty. Käyttäjät pääsivät konkreettisesti itse osallistumaan ja pohdiskelemaan järjestelmään liittyviä asioita, mikä koettiin erittäin positiivisena ja projektiin sitouttavana tekijänä, koska järjestelmän itsensä lisäksi heidät eli käyttäjät otettiin niin sanotusti keskiöön. Tiedonkeruussa pystyttiin nostamaan esiin eniten kehittämistä vaativat asiat kollektiivisesta näkökulmasta, jolloin päästiin kiinni niihin asioihin, jotka todella edistäisivät työn tehostumista ja tiedonhallintaa. Näihin on jo nyt saatu parannusta ja järjestelmän tuki jokapäiväisessä työssä on nyt enemmän kuin koskaan nähtävissä. Lisäksi hakemukset ohjataan nyt jo suurimmaksi osaksi kokonaan sinne ja tavoitetilä on lähitulevaisuudessa saada kaikki hakemukset saapumaan järjestelmän kautta. Asia sinänsä ei ole vaikea, mutta ihmisten tottumukset tulee saada käännettyä uudelle kannalle. Silloin suurin hyöty järjestelmästä saadaan irti ja tietoa voidaan hallita parhaalla mahdollisella tavalla.

LÄHTEET

- Ahlroth, A. 'Työnantajakuva kumpuaa sorvin äärestä'. Blogi. 30.9.2016. Viitattu 14.1.2017. <http://www.jarkytaavoimuudella.com/>
- Aho, K. 2016. Henkilöstökoordinaattori, Innolink Staff Pohjanmaa Oy. Seinäjoki. Teemahaastattelu 30.11.2016. Haastattelijana Anne Kalliomäki. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Alanko, K. 2016. Henkilöstöasiantuntija, Innolink Staff Pohjanmaa Oy. Seinäjoki. Teemahaastattelu 30.11.2016. Haastattelijana Anne Kalliomäki. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Arthur, D. 2005. Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees, 4th Edition. E-kirja. Luettavissa: <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/SAMK/detail.action?docID=10120175>
- Basu. 2017. 'The future of recruitment – reinventing your recruitment strategy'. Viitattu 15.1.2017. <https://www.thomasinternational.net/en-gb/blog/january-2017/the-future-of-recruitment/>
- Dahl, J. 2016. Toimitusjohtaja, Innolink Staff Pohjanmaa Oy. Seinäjoki. Teemahaastattelu 30.11.2016. Haastattelijana Anne Kalliomäki. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Dishman, L. 2015. 5 minute read. The future of work: How you'll search for a job in 2016. E-artikkeli. Fast Company -lehti, 21.12.2015. Viitattu 12.5.2016. <http://www.fastcompany.com/3054756/the-future-of-work/how-youll-search-for-a-job-in-2016>
- Edudemicin www-sivut. 2016. Social Media Statistics and Facts 2012. Viitattu: 16.5.2016. <http://edudemic.com/wp-content/uploads/2012/11/social-media-facts.png>
- Eskola J. & Suoranta J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eur-lexin www-sivut. 2017. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679, annettu 27 päivänä huhtikuuta 2016, luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasetus). Viitattu 15.1.2017. <http://eur-lex.europa.eu>
- Finelius M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Saarijärven Offset Oy.
- Finlexin www-sivut. 2016. Henkilötietolaki 22.4.1999/523. Viitattu 6.5.2016. <https://www.finlex.fi>

Finlexin www-sivut. 2016. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Viitattu 7.5.2016. <https://www.finlex.fi>

Finlexin www-sivut. 2016. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Viitattu 7.5.2016. <https://www.finlex.fi>

Front. 2015. 'Parempi käyttökokemus. Osa 1. – Tutki!' Viitattu 1.12.2015. <https://w3.fi/parempi-kayttokokemus-osa-1-2/>

Halava, I. Vapautta, välineellisyyttä ja kokeilua – tasapainottavia näkökulmia vuokratyön tulevaisuuteen -raportti. Viitattu 6.1.2017. <http://www.primefrontier.fi/julkaisut>

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Henkilöstöpalveluyritysten Liiton (HPL) www-sivut. Viitattu 6.1.2017. <http://www.hpl.fi/>

Hiissa, P. 2016. 'Periscope: luo suhde asiakkaaseesi uudella tavalla'. E-artikkeli. n.d.2016. Viitattu 10.5.2016. <http://www.digivallankumous.fi/periscope/>

Hirsjärvi, S., Hurme H. & Gaudeamus Helsinki University Press. 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna Raamatutrukikoda.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita, 13., osin uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Liettua: BALTO Print.

Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys – Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. <https://www.eva.fi>

Kananen, J. & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2013. Digimarkkinointi ja sosiaalinen media liiketoiminnassa. Miten yritykset voivat saavuttaa tuloksia digimarkkinoinnilla ja sosiaalisella medialla? Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kauhanen, Juhani. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.

Kokkonen, M. 2012. Rekrytoinnin kehittäminen sähköisen järjestelmän myötä. Case: Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. AMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.4.2016. <https://www.theseus.fi/handle/10024/53232>

Korpi, T., Laine T. & Soljasalo J (sekä MIF Oy). 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria – Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Kopijyvä Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena – Yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kunnari, K., Laaksonen, L., Nissinen, T. & Seppä, T. 2017. Nuorten työnhakijoiden näkökulma rekrytointiin -paneelikeskustelu. 19.1.2017. Helsinki, Haaga-Helia.

Kurki, T. 2016. Aluemyyntipäällikkö, Innolink Staff Oy. Turku. Teemahaastattelu 24.11.2016. Haastattelijana Anne Kalliomäki. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Kurri, I. 'Työnhakijakokemuksen merkitys kasvaa'. Uranuksen blogi. 3.5.2016. Viitattu 7.5.2016. <http://laura.fi/artikkelit/tyonhakijakokemuksen-merkitys-kasvaa/#.Vy2Yh-Q70QM>

Kärki, J. 2016. 'Jobilla Target mullistaa rekrytoinnin'. E-artikkeli. 3.5.2016. Viitattu: 4.5.2016. <https://www.jobilla.com/uutiset/2016/05/03/jobilla-target-mullistaa-rekrytoinnin/>

Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M. sekä Osk Vastapaino. 2013. Otteita verkosta – Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Lahti, S. & Salminen T. ja WSOY. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Lahtinen, N. 2016. 'Instagram markkinointi – tehokkaaseen käyttöön'. Viitattu 31.12.2016. <http://www.digimarkkinointi.fi/blogi/instagram-markkinointi-tehokkaaseen-kayttoon>

Lahtinen, N. 2016. 'Miten nuoret tavoitetaan markkinoinnilla?' Viitattu 31.12.2016. <http://www.digimarkkinointi.fi/blogi/miten-nuoret-tavoitetaan-markkinoinnilla>

Laine, K. 2015 Keinot parhaiden osaajien löytämiseksi. Luento HR Summitissa 25.9.2015.

Laine, T. 2016. Twiitti 11.4.2016. Viitattu 8.5.2016. <https://twitter.com/lainetom/status/719422314589372416>

Lauran www-sivut. 2016. Viitattu 10.11.2016. <https://www.laura.fi>

Levanto, S. 2007. Molemminpuolinen päätöstilanne – Sähköistä kauppaa työstä ja sen tekijöistä. Digitoday 26.1.2007. Viitattu 11.3.2016. <http://www.digitoday.fi/mielipide/2007/01/26/sahkoista-kauppaa-tyosta-ja-sen-tekijoista/20072203/66>

Lindberg, A. 2015. 'Työnhaku sähköisten järjestelmien kautta – Etu vai haitta?' Empore Blogi. 29.6.2015. Viitattu: 14.10.2015. <http://www.empore.fi/blogi/?p=179>

LinkedIn Talent Solutions. 2016. Global Recruiting Trends 2016 – Relationships at the core -tutkimus. Ladattavissa:

https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_100815.pdf

Markkanen, M. & WSOY. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell Oy.

Mindtoolsin www-sivut. Viitattu 6.5.2016. <https://www.mindtools.com>

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Mäenpää, M. 2016. Sitra Työpaperi, tammikuu 2016: Millainen on työn ja työmarkkinan tulevaisuus? Helsinki: Sitra. Viitattu 6.1.2017. Ladattavissa:

<http://www.sitra.fi/julkaisu/2016/millainen-tyon-ja-tyomarkkinoiden-tulevaisuus>

Nieminen, A-S. 2015. Viisi trendiä muuttaa työnhaun – Vivi Brookella on kokemusta niistä kaikista. Helsingin Sanomat. 31.10.2015 (päivitetty 3.11.2015). Viitattu 10.5.2016. <http://www.hs.fi/ura/a1446092070558>

Nieminen, J. 2016. Aluemyyntipäällikkö, Innolink Staff Oy. Tampere. Teemahaastattelu 28.11.2016. Haastattelijana Anne Kalliomäki. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Niinikoski, M. 2016. Aluemyyntipäällikkö, Innolink Staff Oy. Tampere. Teemahaastattelu 29.11.2016. Haastattelijana Anne Kalliomäki. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Nurmi, L. 2016. Myyntijohtaja, Innolink Staff Oy & Innolink Staff Länsi Oy. Tampere. Teemahaastattelu 23.11.2016. Haastattelijana Anne Kalliomäki. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudella osaamista liiketoimintaan, 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pellinen, V. 2014. Nimetön rekrytointi: Case Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201406182109>

Psycon Oy. n/a. 'Ei kiitos – rekrytointiviestinnän musta aukko'. Blogi@Psycon. 20.4.2016. Viitattu: 1.2.2017. <http://www.psycon.fi/fi/blogi/ei-kiitos-rekrytointiviestinnan-musta-aukko>

Pähtilä, A. 2016. Myyntiedustaja, Jobilla. Tampere. Henkilökohtainen tiedonanto, 11.2.2016.

Rekrytointitutkimuksen www-sivut. Kansallinen rekrytointitutkimus 2015. Viitattu 11.2.2016. <https://www.rekrytointitutkimus.fi>

Rekrytointitutkimuksen www-sivut. Kansallinen rekrytointitutkimus 2016. Viitattu 30.5.2016. <https://www.rekrytointitutkimus.fi>

Ruuska, T. 'Top 3 rekrytoinnin trendit 2016 (työnantaja)'. Inhunt Group blogi. Viitattu: 31.12.2016. <http://inhunt.fi/2015/11/top-3-rekrytoinnin-trendit-2016-tyonantaja/>

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2011. Haastattelun analyysi. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Meedia Zone Oü.

Salminen, M. 2014. Facebook-profiilisi voi tuoda seuraavan työpaikan. Kauppalehti 12.1.2014. Viitattu 7.5.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/facebook-profiilisi-voi-tuoda-seuraavan-tyopaikan/xLsdbkbW>

Sandström, T. 2013. Työhaun tulevaisuus on sähköinen. Seure-lehti 2, 4-5. Viitattu 6.5.2016. <https://issuu.com/seure>

Sirén, M. 2016. Laura-kehittämisen tarjouspyyntö. Vastaanottaja: ane.kalliomaki@innolink.fi. Lähetetty 15.12.2016 klo 14:00. Viitattu: 2.1.2017.

Smith, A. 2015. Report: Searching for work in the digital era. 19.11.2015. Viitattu 11.5.2016. <http://www.pewinternet.org/2015/11/19/searching-for-work-in-the-digital-era/>

Social Talent & Alexander Mann Solutions. 2016. 2016 Global Recruiting Survey. Ladattavissa: <http://www.socialtalent.co/blog/the-2016-global-recruiting-survey-free-download>

Sorvari, S. 2012. Sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttäjätutkimus. AMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.5.2016. <https://www.theseus.fi/handle/10024/51712>

Taloussanomien www-sivut. Viitattu 7.5.2016. <https://www.taloussanomat.fi>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Toivola, J. 2017. Sosiaalinen media rekrytoinnissa: mitä uutta vuonna 2017? Luento Uranus Oy:n LAURA-päivässä 19.1.2017.

Touru, I. 2016. 'Näin hyödynnät SnapChatia työhaussa! – Lue 5 vinkkiä'. E-artikkeli. 11.2.2016. Viitattu: 11.3.2016. <https://tyoelama.duunitori.fi/nain-hyodynnat-snapchattia-tyonhaussa/>

Uranus Oy. 2016. Webinaari, 13.12.2016: Miksi jokaiset työnantajan kannattaa aloittaa digitaalinen rekrytointi? Puhujina: Vennervirta, K., Uranus Oy & Gunnar, S., Kaslink Foods Oy. Ladattavissa: <http://rekrytointi.uranus.fi/uutishuone/webinaari-miksi-jokaisen-tyonantajan-kannattaisi-viimeistaan-nyt-aloittaa-digitaalinen-rekrytointi/>

Varvio, J. 2016. Toimitusjohtaja, Innolink Staff Oy & Innolink Staff Länsi Oy. Tampere. Teemahaastattelu 2.12.2016. Haastattelijana Anne Kalliomäki. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Viitala, R. 2014. E-kirja: Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing, Sähkökirjalaitos (sähköinen versio 2013 painetusta oppikirjasta).

Wikipedian www-sivut. Viitattu 23.10.2015 & 15.1.2017. <https://fi.wikipedia.org>

Vilka, H.2009. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Westersund, R. 2017. Product Manager (online recruitment) & Marketing Coordinator, Uranus Oy. Helsinki. Henkilökohtainen tiedonanto 19.1.2017.

Vuorela, P. 2017. Tulevaisuuden trendit. Puheenvuoro Innolinkin ja Varman yhteisessä Kasvuseminaarissa 9.2.2017.

Yrityskatsaus 2014 – Murroksia ja uudistumista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu – Kilpailukyky 39/2014. Helsinki: Edita Prima Oy.

Zielinski, D. 2015. 7 reasons to love your ATS. HRMagazine 10/2015, 2-3. Viitattu: 14.4.2016. <http://search.proquest.com.lillukka.samk.fi/docview/1719208426/>

Ämmälä, P. 2016. Henkilöstöasiantuntija, Innolink Staff Pohjanmaa Oy. Seinäjoki. Teemahaastattelu 30.11.2016. Haastattelijana Anne Kalliomäki. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Österberg, M & Helsingin Kauppakamari Oy. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, 5. uud. painos. Viro: Meedia Zone Oü.

ti 21.6.2016, klo 13:30

Hei kaikille!

Kuten aiemmin on käynyt ilmi, teen osana ylemmän ammattikorkeakoulun kehittämistyötäni Laura-rekrytointijärjestelmän käyttöönottoon ja kehittämiseen liittyvää kyselyä, jonka kohderyhmänä on toimeksiantajan eli Innolink Staff Oy:n koko henkilöstö. Kysely on tarpeen, jotta saamme mahdollisimman hyvän kuvan siitä, mikä on järjestelmän käyttöönoton jälkeisen käytön aktiivisuuden sekä hallinnan taso. Tämän avulla voidaan esimerkiksi pureutua käytössä mahdollisesti esiintyviin ongelmiin sekä jatkokouluttaa tarvittaessa. Tavoitteena on järjestelmän mahdollisimman tehokas ja yhtenäinen käyttö. Kyselyllä on myös tarkoitus saada esiin mahdollisia haastattelu- ja kehittämisaiheita jatkoa varten.

Kysely toteutetaan anonymilla sähköisellä lomakkeella ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Jokaisen vastaajan osallistuminen on erittäin tärkeää, sillä koko kehittämistyön luotettavuus ja tarpeellisuus kärsii, mikäli vastaajajoukko on hyvin pieni ja monipuolista näkemystä ei tavoiteta. Käytähän siis ystävällisesti 15-20 minuuttia ajastasi pohtiaksesi näitä monivalinta- sekä avoimia kysymyksiä. Palautuksen viimeinen päivä on to 23.6.2016 klo 23:00 mennessä eli aikaa vastaamiseen on noin 3 päivää.

Kiitokset jo suuresti etukäteen vastauksistanne!

Terveisin,

Anne Kalliomäki

Innolink Staff Oy

p. 050 4624404

anne.kalliomaki@innolink.fi

Laura-rekrytointijärjestelmän käyttö ja toimivuus

*** 1. Toimipaikka**

- Tampere
- Muu

SÄHKÖISEN REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖ / PEREHDYTYS

*** 2. Kuinka usein käytät sähköistä rekrytointijärjestelmää?**

- Päivittäin
- Muutaman kerran viikossa
- 1-4 kertaa kuussa
- Harvemmin kuin kerran kuussa
- En käytä järjestelmää

*** 3. Onko sinut perehdytetty sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöön?**

- Kyllä
- Ei

*** 4. Jos osallistuit järjestelmätoimittajan järjestämään Skype-perehdytykseen, kuinka hyödyllisenä koit kyseisen perehdytyksen? (asteikolla 1 = ei lainkaan hyödyllinen, 5 = erittäin hyödyllinen)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- En osallistunut ko. perehdytykseen

*** 5. Koetko tarvitsevasi lisäperehdytystä?**

- Kyllä
 Ei

*** 6. Millaisiin asioihin toivoisit saavasi lisäperehdytystä? (valitse yksi, laita Muu-kenttään jos usempia tai et tarvitse lisäkoulutusta)**

- Työpaikkailmoituksen luominen, muokkaaminen ja sulkeminen
 Hakemusten vastaanotto ja käsittely
 Koontilistat
 Hakijaviestintä
 Hakukriteeri-toiminnot
 Jokin muu, mikä?

SÄHKÖISEN REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄN TOIMINNOT

*** 7. Arvioi seuraavia väitteitä asteikolla 1-5 (1= ei pidä lainkaan paikkaansa, 5= pitää täysin paikkansa). Uusi sähköinen rekrytointijärjestelmä...**

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Pitää jonkin verran paikkansa	Pitää mel- ko hyvin paikkansa	Pitää lähes- tulkoon paikkansa	Pitää täy- sin paik- kansa
on käyttäjäystävälli- sempi kuin aiempi järjestelmä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehostaa työnteokoani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parantaa tiedonhallin- taa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhtenäistää rekrytoin- tikäytäntöjä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nopeuttaa rekrytoin- tia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhtenäistää työpaik- kailmoituksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8. Seuraavaksi pyydän sinua arvioimaan asteikolla 1-5, kuinka tärkeänä koet oman työn kannalta sähköisen rekrytointijärjestelmän seuraavat toiminnot. (1= ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä) Arvioi sen jälkeen asteikolla 1-5, kuinka onnistunut ko. toiminto on sähköisessä rekrytointijärjestelmässä. (1= ei lainkaan onnistunut, 5= erittäin onnistunut)

	Tärkeys (alasetoalikko 1-5)	Onnistuminen (alasetoalikko 1-5)
Työpaikkailmoituksen luonti		
Suora integraatio mol.fi -sivustoon		
Työpaikkailmoituksen hallinta		
Aktiivisten rekrytointien sulkeminen		
Sähköinen hakulomake, lyhyt		
Sähköinen hakulomake, avoin		
Sähköinen hakulomake, pitkä		
Kuvan liittäminen hakemukseen		
Hakemusten käsittely		
Hakemusten kommentointi/loki		
Hakemusten status ja luokittelu		
Tämä hakemus ei saa poistua -toiminto		
Koontilistojen luominen		
Hakijaviestintä		
Hakemuslinkkien toimitus asiakkaille		
Hakukriteeritoiminnot		
Työsopimusten liittäminen hakemukseen		
Järjestelmän integroitavuus muihin ohjelmiin		

9. Miten sähköinen rekrytointijärjestelmä on näyttäytynyt asiakasrajapinnassa?

- Se on näyttäytynyt positiivisena asiana.
- Se on näyttäytynyt negatiivisena asiana.
- Se ei ole herättänyt keskustelua asiakasrajapinnassa.

Perustelu (avoin):

10. Miten sähköinen rekrytointijärjestelmä on näyttäytynyt työntekijärajapinnassa?

- Se on näyttäytynyt positiivisena asiana.
- Se on näyttäytynyt negatiivisena asiana.
- Se ei ole herättänyt keskustelua työntekijärajapinnassa.

Perustelu (avoin):

AVOIN PALAUTE

* 11. Mikä sähköisessä järjestelmässä on erityisen onnistunutta?

* 12. Mikä sähköisessä rekrytointijärjestelmässä tulisi mielestäsi kehittää?

13. Muuta avointa palautetta aiheesta voit jättää tähän:

Vastauksia käsitellään anonyymisti. Kiitos paljon osallistumisestasi ja arvokkaan tietosi jakamisesta!

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Päivämäärä:

Haastateltava:

Työnkuva:

TEEMAT

1. Arkipäiväisten tilanteiden kuvaus
2. Yleistuntemuksia ja ajatuksia
3. Omat opit, perehtyminen
4. Yhteiset toimintatavat
5. Lopuksi sana vapaa

KYSYMYSRUNKO

1. Kuvaile arkipäiväinen tilanne tai tilanteita, jossa hyödynnät järjestelmää? (prosessimainen kuvauskin käy)
2. Millaisia kokemuksia Sinulle on järjestelmästä puolen vuoden käytön jälkeen syntynyt? Vaikuttiko se työhön ja miten? Jos ei vaikuttanut, mistä se mahdollisesti johtuu?
3. Mitä apua ja/tai tukea olet tarvinnut/saanut järjestelmään liittyen? Missä vaiheissa? Jos et ole tarvinnut, miksi (onko kaikki selvää ja miksi ajattelet näin)?
4. Kertoisitko yleiskokemuksesi kautta mitä ehkä vielä puuttuu tai mitä voisi kehittää?
5. Olisiko Sinulla käyttövinkkejä muille eli miten olet itse oppinut järjestelmää hyödyntämään?
6. Toimimmeko yhteen? Jos ei, miksi? Mitkä toimenpiteet vaativat huomiota?
7. Millaiset toimenpiteet yhteisesti vaikuttaisivat tavoitteiden saavuttamiseen?
8. Olenko unohtanut kysyä mielestäsi jonkun olennaisen kysymyksen?