



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# SUORAHAKU REKRYTOINNIN TYÖVÄLINEENÄ

Tytti Miskala

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2017  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

MISKALA TYTTI:  
Suorahaku rekrytoinnin työvälineenä

Opinnäytetyö 42 sivua  
Marraskuu 2017

---

Yhä useampi työpaikka täytetään suorahauulla, eli etsimällä tehtävään sopivia ehdokkaita ilman työpaikkailmoittelua tai ilmoituksen rinnalla. Opinnäytetyössä tutkittiin suorahakua rekrytoinnin työvälineenä ja työn tavoitteena oli selvittää, miten suorahakua tehdään. Työn toimeksiantaja oli ManpowerGroup Solutions Oy, jonka rekrytiimin tekemän suorahakuprosessin kehittämiseen työssä saatuja tuloksia hyödynnettiin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakennettiin kahdesta tutkimusongelman näkökulmasta tärkeästä osasta. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsiteltiin perinteistä rekrytointiprosessia suunnittelusta valintaan ja toisessa osuudessa tutustuttiin suorahakuprosessiin niin hakukanavien ja -menetelmien, kuin ehdokkaiden kontaktoinnin osalta.

Tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelemalla suorahaun parissa toimivia rekrytoinnin ammattilaisia. Tutkimuksesta selvisi, että suorahakua toteutetaan useimmiten tekemällä Boolean hakuja käyttäen LinkedIniä hakupohjana. Sähköposti ja LinkedInin InMail-ominaisuus ovat käytetyimmät menetelmät, kun ehdokkaihin otetaan ensimmäistä kertaa yhteyttä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajayrityksen suorahakuprosessin kehittäminen. Työn tarkoituksena oli selvittää, miten suorahakua tehdään ja työn tuloksia hyödynnetään toimeksiantajayrityksen sisäistä prosessia kehitettäessä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: 'Miten suorahakuprosessia toimeksiantajayrityksessä voitaisiin kehittää?'

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

MISKALA TYTTI:  
Talent Sourcing as a Method of Recruiting

Bachelor's thesis 42 pages  
November 2017

---

An increasing number of vacancies are filled through talent sourcing, which means finding a suitable candidate for a position without a job advertisement or together with a job advertisement. The thesis examined talent sourcing as a method of recruiting, and the aim of the thesis was to find out how to perform this kind of sourcing. The thesis was commissioned by ManpowerGroup Solutions Oy, and the results aimed at clarifying the sourcing process of the commissioner's recruitment team.

The theoretical section of the thesis consisted of two important aspects, from the perspective of the research problem. The first theoretical part covered the traditional recruitment process from the contemplation to the selection, and the second part focused on the talent sourcing process covering both sourcing channels and methods, as well as how to contact the found candidates.

The empirical part was carried out using a qualitative research method. The research data were collected through theme interviews of recruiting professionals who use talent sourcing at their work. Based on the results of the study, talent sourcing is mostly performed by doing Boolean searches using LinkedIn as a search platform. E-mail and LinkedIn InMail-feature are the most used methods for contacting the candidate for the first time.

The aim of the thesis was to develop the commissioner's talent sourcing process. The purpose was to find out how talent sourcing is done, and the results will be used to sharpen the commissioner's process. The research question of the thesis was: 'How could the talent sourcing process be developed in the commissioning company?'

---

Key words: human resources, recruiting, talent sourcing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJA .....	6
3	TYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	7
4	REKRYTOINTIPROSESSI.....	8
4.1	Henkilöstötarpeen määrittely ja rekrytointiprosessin suunnittelu .....	8
4.2	Ilmoitusteksti .....	10
4.3	Hakukanavien määrittely ja hakuaika.....	11
4.3.1	Sosiaalinen media.....	11
4.4	Hakijoiden karsinta .....	12
4.5	Haastattelu .....	13
4.6	Valinta.....	14
5	SUORAHAKU .....	16
5.1	Suorahaun määritelmä .....	16
5.2	Suorahakuprosessi .....	17
5.3	Laki yksityisyydensuojasta .....	18
5.4	Suorahaun kanavat.....	19
5.4.1	Sosiaalinen media.....	19
5.4.2	CV-tietokannat .....	23
5.4.3	Muut kanavat.....	23
5.5	Hakumetodi.....	23
5.6	Ehdokasviestintä .....	26
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	28
6.2	Aineiston keruu .....	28
6.3	Aineiston analysointi .....	30
7	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	32
7.1	Haastateltavien taustatiedot .....	32
7.2	Hakukanavat ja -menetelmät.....	33
7.3	Ehdokkaiden kontaktointi .....	35
7.4	Ehdotukset toimeksiantajayritykselle .....	37
8	POHDINTA.....	39
8.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	39
	LÄHTEET.....	41

## 1 JOHDANTO

Oikea henkilöstö on yrityksen suurin voimavara ja tästä syystä rekrytointi yksi tärkeimpiä tekijöitä yrityksen strategian ja tulevaisuuden visioiden toteuttamisessa. Palkkaamalla yrityskulttuuriin sopivia, oikealla osaamisella varustettuja työntekijöitä yrityksen kehitysvoima säilyy ja kilpailukyky varmistuu. Tämän lisäksi rekrytointi on tärkeä osa-alue työnantajamielikuvan rakentamisessa: tapa rekrytoida ja näkyä työnhakumarkkinoilla on ensimmäinen askel toivottaessa uusia työntekijöitä tervetulleeksi. Ei pidä myöskään unohtaa, että virherekrytointi on yritykselle kallis riski, siksi rekrytointiprosessiin tulee varata tarpeeksi aikaa ja resursseja.

Perinteinen rekrytointiprosessi etenee tarpeen määrittelystä työpaikkailmoitteluun ja tehtävään hakeneiden kandidaattien sopivuuden arvioinnin kautta valintaan. Rekrytoinnin läpivienti kestää useita viikkoja, eikä takeita tehtävään sopivien hakijoiden syntymisestä ole, joten prosessi saattaa kohdata haasteita ja katketa jo hakuvaiheen jälkeen. Tämän pullonkaulan välttämiseksi rekrytoijan on mahdollista perinteisen hakuprosessin tilalla tai sen rinnalla vaihtoehtona itse etsiä tehtävään juuri oikeita ehdokkaita esimerkiksi verkosta. Tätä rekrytoinnin hakumenetelmää kutsutaan suorahauksi.

Suorahaku tulee olemaan yhä kasvava rekrytointimenetelmä ja uskotaan, että jollain aloilla se tulee tulevaisuudessa olemaan perinteistä ilmoitteluhakua käytetympi menetelmä. Tässä opinnäytetyössä esitellään keinoja, miten suorahakua voidaan rekrytointiprosessissa hyödyntää ja annetaan käytännön vinkkejä hakukanavista ja -tekniikoista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa selkeä kuva siitä, miten suorahaulla voidaan korvata perinteisen rekrytointiprosessin työpaikkailmoittelun osuus ja näin nopeuttaa prosessin läpimenoaikaa. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään toimeksiantajayrityksessä työskentelevän rekrytointitiimin suorahakuprosessin kehittämiseen ja työtä voivat hyödyntää myös muut rekrytoinnin parissa työskentelevät, suorahausta kiinnostuneet henkilöt.

## 2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantaja on ManpowerGroup Solutions Oy, joka on osa ManpowerGroup-konsernia. ManpowerGroupin toiminta on käynnistynyt vuonna 1948 Wisconsinin Milwaukeeessa ja tänä päivänä sillä on toimintaa yli 80 maassa ympäri maailman, Suomeen yritys on tullut vuonna 1997. ManpowerGroup Solutions on erikoistunut rekrytointipalveluihin, vuokratyövoiman tarjoamiseen, konsultointiin ja muihin ulkoistamisen palveluratkaisuihin, kuten IT- ja koulutuspalveluihin. (ManpowerGroup 2017).

ManpowerGroup Solutions tuottaa räätälöityjä ulkoistetun rekrytoinnin ratkaisuja volyymiresursoinnista kansainvälisiin rekrytointeihin. Rekrytoinnin palveluratkaisuihin kuuluvat rekrytointiprosessit tarvekartoituksesta työsopimusten tekoon. Asiakkaan tuntemisella, hakukanavatietämyksellä ja kattavalla arviointipalvelulla taataan, että asiakas palkkaa oikealla osaamisella varustettuja henkilöitä. (ManpowerGroup 2017).

Opinnäytetyön tekijä toimi työn tekohetkellä toimeksiantajalla Senior HR Koordinaattorina asiakkaan ulkoistetun rekrytointipalvelun parissa Tampereen toimipisteessä. Tiimissä työskenteli noin 30 henkeä kolmessa eri kaupungissa useammassa eri asiakkuudessa. Opinnäytetyön tekijän toimenkuvaan sisältyi suorahaku perinteisen rekrytointiprosessin rinnalla, siksi opinnäytetyön aihe oli erityisen läheinen. Myös toimeksiantajayrityksessä suorahaun tarve on kokenut kasvua.

### 3 TYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Toimeksiantajayrityksessä on tunnistettu asiakkaiden rekrytoinneissa kasvanut tarve suorahaun tekemiselle ja tästä syystä on tärkeää, että sitä pystytään tekemään laadukkaasti. Opinnäytetyön tarkoituksena on kasvattaa työn tekijän ymmärrystä suorahausta siten, että työstä saatua oppia voidaan jalkauttaa myös toimeksiantajayritykseen. Koska opinnäytetyön tekijä itse työskentelee toimeksiantajayrityksessä suorahakua tekevänä rekrytoijana, tullaan työstä saatu oppi ja kehitysehdotukset viemään suoraan käytäntöön ja perehdytetään myös muulle rekrytointitiimille. Tämän perusteella tutkimuskysymykseksi ja sitä rajaavaksi apukysymyksiksi muodostuivat:

Miten suorahakuprosessia toimeksiantajayrityksessä voitaisiin kehittää?

- Mitkä ovat hyviä hakukanavia?
- Miten yhteydenotto ehdokkaisiin tapahtuu?

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten suorahakua voidaan hyödyntää osana perinteistä rekrytointiprosessia tai tehdä sen tilalla. Opinnäytetyön aihe rajattiin rekrytoivan osapuolen näkökulmaan ja tutkimusosuus keskittyy siihen, mitä hakukanavia tai -metodeja rekrytoijat käyttävät ja miten he ottavat yhteyttä suorahaun avulla löytyneisiin ehdokkaisiin.

Työn seuraavat luvut kokoavat teorian sekä rekrytointiprosessista ja suorahausta. Tutkimusosuus kokoaa suorahakua tekevien rekrytoinnin ammattilaisten kokemuksia hakukanavista ja tavoista olla ehdokkaisiin yhteydessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksessä ulkoistetun rekrytointipalvelun parissa työskentelevän rekrytointitiimin suorahakuprosessia.

## 4 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointi on yritykselle iso investointi, joten uuden työntekijän palkkaamiseen on hyvä varata paljon aikaa ja rekrytointiprosessin kanssa edetä hallitusti, tarvittaessa käyttäen rekrytoinnin asiantuntijoita apuna. Onnistuneella rekrytoinnilla sen lisäksi, että se täyttää puuttuvan resurssin, on positiivisia vaikutuksia yrityksen kehitysvoimaan, toiminnan laatuun ja työnantajamielikuvaan. (Kaijala 2016; Viitala 2013, 98).

Tässä opinnäytetyön luvussa pureudutaan rekrytointiprosessin vaiheisiin suunnittelusta valintaan. Rekrytointitarve voidaan täyttää myös vuokratyövoimalla, freelancerilla, alihankkijalla tai kumppaniverkostolla, mutta tässä työssä keskitytään henkilön palkkaamiseen yritykseen.

### 4.1 Henkilöstötarpeen määrittely ja rekrytointiprosessin suunnittelu

Onnistuneen rekrytoinnin tärkein edellytys on huolellinen suunnittelu. Rekrytointitarpeen ja tavoitteen määrittäminen huolimattomasti vaikuttaa negatiivisesti ei ainoastaan prosessin kulkuun, mutta myös haun edetessä työnantajamielikuvaan ja hakijoiden odotuksiin. Suunnitteluun normaalisti osallistuu rekrytoiva esimies, HR:n edustaja ja mielellään myös uuden henkilön tuleva lähin kollega. Tärkeää on, että kaikki prosessiin osallistuvat ovat mukana alusta alkaen ja kaikilla on yhteinen näkemys rekrytoinnin tavoitteista. (Kaijala 2016; Österberg 2014, 92, 109).

Rekrytoinnin etenemiseen osallistuu moni taho ja prosessin vastuut saattavat vaihdella rekrytoivan esimiehen, HR:n edustajan tai muun rekrytointitoimeksiannon saaneen toimijan välillä, mutta opinnäytetyön yhteneväisyyden ja luettavuuden varmistamiseksi työssä viitataan rekrytoivaan osapuoleen nimikkeellä rekrytoija.

Rekrytointiprosessi käynnistyy, kun tarve uudelle työvoimalle tunnistetaan. Se saattaa syntyä resurssin aiemman kantajan siirtymisestä uusiin haasteisiin tai yrityksessä kasvaneesta työmäärästä. Joskus riveihin taas kaivataan uutta osaamista esimerkiksi uuden strategian mahdollistajana tai yrityksen laajentaessa toimintaa. (Hyppänen 2013, 199–200).

Ennen uuden tekijän hakemista on selvitettävä, onko rekrytoinnilla lupa edetä. Useissa yrityksissä on käytäntönä hakea rekrytoivan esimiehen oman esimiehen tai johdon hyväksyntää ennen haun käynnistämistä. Lisäksi tulee selvittää, onko yrityksellä velvollisuutta tarjota tehtävää ensisijaisesti esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelujen myötä irtisanotulle ja takaisinottovelvoitteelliselle työntekijälle. Joskus resurssivaje on mahdollista jakaa nykyisen henkilöstön kesken tai täyttää nopeasti talon sisältä löytyvällä työntekijällä hyödyntäen niin kutsuttua sisäistä siirtoa. (Hyppänen 2013, 199–200).

Tarpeen tunnistamisen jälkeen määritellään rekrytoinnin kriteerit ja haettavan henkilön profiili. Sen lisäksi, että täytettävä resurssi vaatii tietynlaista substanssiosaamista esimerkiksi koulutuksen, työkokemuksen tai teknisten taitojen kautta, on otettava huomioon myös työssä suoriutumisen vaadittavat henkilökohtaiset kompetenssit ja ominaisuudet. Ei siis riitä, että henkilöllä on työn suorittamiseen tarvittava osaaminen kohdillaan, vaan hänen tulee olla myös yritykseen arvot allekirjoittava ja kulttuuriin yhteensopiva tekijä. Rekrytointi on kannattavampi pidemmällä aikavälillä, jos painotetaan valittavan henkilön työympäristössä viihtymisen kannalta oleellisia luonteenpiirteitä ja yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia tukevaa potentiaalia. (Kaijala 2016; Salli & Takatalo 2014, 19–20).



KUVA 1. Menestyjäprofiilin elementit (Kaijala 2016)

Kuvassa 1 Kaijala (2016) on kuvannut henkilöprofiilin määrittelyssä kartoitettavia ominaisuuksia, joiden avulla tehtävään tunnistetaan paras mahdollinen tekijä. Yksi tärkeä osa valittavan henkilön profiilia on aiempi osaaminen, muut elementit ovat pätevyyteen, kokemukseen ja persoonallisuuteen keskittyviä seikkoja.

## 4.2 Ilmoitusteksti

Ilmoitustekstin ensisijainen tehtävä on houkutella tehtävään sopivia henkilöitä hakemaan työtehtävään, mutta se on myös rekrytoinnin tärkein ja näkyvin osa työnantajamielikuvan rakentamisessa. Hakutekstin sisällön tulee puhutella ideaalikandidaattia yrityksen tyyliin sopivalla tavalla. Perinteinen ilmoitusteksti sisältää työnantaja- ja toimialaesittelyn lisäksi tehtävän hoitamiseen tarvittavat vaatimukset sekä realistisen ja selkeän kuvauksen tehtävästä. Ilmoituksessa tulee myös olla toimintaohjeet siitä, mitä hakijalta odotetaan seuraavaksi, eli missä muodossa hakemukset toivotaan, kuka ottaa ne vastaan ja millaisella aikataululla hakemuksia odotetaan. (Salli & Takatalo 2014, 25–27; Österberg 2014, 94–97).

Rekrytointi on tänä päivänä enemmän linjassa myynnin ja markkinoinnin kanssa kuin koskaan aiemmin, joten työpaikkailmoituksen houkuttelevuuteen kannattaa panostaa. Kilpailu hyvistä tekijöistä on kova, joten ilmoitustekstiä tehdessä on aiheellista pohtia, mikä motivoi huippukykyjä. Ilmoitustekstissä kerrotaan lukijalle, miksi juuri tähän tehtävään kannattaa hakea ja mikä tekee yrityksestä kilpailijoita paremman. Ilmoituksen ei siis pidä olla pelkkä lista vaatimuksista, vaan sen tulee myös kertoa, mitä työpaikka tarjoaa työntekijälle. Tehtävien kuvaaminen tarinallisesti ja konkreettisesti auttaa lukijaa visualisoimaan itsensä yritykseen töihin ja näin houkuttelee hakemaan. Ilmoitusteksti saa olla melko vapaamuotoinen, kunhan huolehditaan siitä, että realistinen kuva tehtävästä säilyy, eikä ilmoitus lupaa liikoja. (Kajjala 2016; Salli & Takatalo 2014, 25–27).

### Ilmoitustekstin hakukoneoptimointi

Hakijat etsivät verkosta työpaikkailmoituksia hakukoneilla, joiden hakutulosten järjestys perustuu avainsanoihin ja algoritmeihin. Hakukoneet huomioivat, kuinka usein kukin hakijan kirjoittama hakusana tai hakusanayhdistelmä esiintyy työpaikkailmoituksessa ja järjestävät sivut parhaimman vastaavuuden mukaan. Jotta työpaikkailmoituksen on mahdollista tulla oikean kohderyhmän löytämäksi, on hyvä kiinnittää huomiota ilmoitustekstissä käytettyyn termistöön: sen tulee olla vastaavaa, jota työnhakija todennäköisesti käyttää ja avainsanojen pitää toistua tekstissä mahdollisimman usein. (Monster 2016; Salli & Takatalo 2014, 26).

### 4.3 Hakukanavien määrittely ja hakuaika

Mikäli rekrytointi päätetään täyttää talon sisältä löytyvällä osaamisella, julkaistaan työpaikkailmoitus esimerkiksi yrityksen intranetissä tai sähköpostijakelulla. Etsittäessä osaajaa yrityksen ulkopuolelta hakukanavan valintaan vaikuttavat toki haun aikataulu ja budjetti, mutta myös haettavan tekijän profiili ja tämän kohderyhmän tavoitettavuus. Hakukanavien valinnassa on tärkeää huomioida, että työpaikkailmoittelu kannattaa vain, jos ilmoitus tavoittaa oikeat henkilöt. Kanavavalinnalla on myös vaikutuksia työnantajamielikuvaan. Yleisin paikka ilmoittaa avoimesta paikasta on yrityksen omat verkkosivut, mutta lisänäkyvyyttä voidaan hakea joko maksuttomista tai maksullisista palveluista. Hakukanavia ovat esimerkiksi erilaiset työnhakupalvelut, työ- ja elinkeinotoimistot, oppilaitosten ja korkeakoulujen rekrytointipalvelut sekä rekrytoijien ja työntekijöiden omat verkostot. (Headworth 2015, 45; Hyppänen 2013, 202–203; Österberg 2014, 94–96).

Myös lehti-ilmoittelua (sanoma-, aikakausi- tai ammattilehdet) käytetään edelleen perinteisillä aloilla ja kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan printti on seitsemänneksi käytetyin hakukanava. Tänä päivänä printtiä käytetään enää harvoin ensisijaisena ilmoittelukanavana, sillä digitaalisten vaihtoehtojen rinnalla se on kallista, mutta toimii tarvittaessa online-ilmoituksen tukena. (Duunitori 2017; Puranen 2016).

Mikäli hakukanavat on valittu oikein ja ilmoitus tavoittaa oikeat ihmiset, ei hakuajan tarvitse olla kovin pitkä, reilu viikko riittää. Hakuajan käynnistyttyä ja ensimmäisten hakemusten saavuttua kannattaa käynnistää yhtäaikaaisesti myös hakijaviestintä. Hakijoille on hyvä kuitata hakemus vastaanotetuksi, jo hakuajan puitteissa olla potentiaalisimpiin hakijoihin yhteydessä tai viestiä vähintään aikataulusta ja haun etenemisestä. Hyvänä sääntönä voi pitää, että kaikille hakijoille viestitään vähintään kerran viikossa. (Kajjala 2016; Salli & Takatalo 2014, 12, 28).

#### 4.3.1 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on tärkeä tekijä työnantajamielikuvan rakentamisessa ja HR-toiminnon työssä. Somea on mahdollista hyödyntää kaikissa rekrytoinnin vaiheissa, myös työpaikkailmoittelussa ja hakijoiden tavoittelussa. Sosiaalista mediaa ja monikanavaisuutta hyödyntämällä saadaan ilmoittelulle paljon lisää näkyvyyttä, kunhan käyttää samoja kanavia ilmoituksen kohderyhmän kanssa. Kanavan valitseminen ei ole yksiselitteistä, sillä

se mikä toimii toiselle yritykselle, ei välttämättä toimi toiselle. Siksi yritysten kannattaa käyttää aikaa ja resursseja oikeiden kanavien ja viestintätyylin etsimiseen sekä rohkeasti kokeilla uusia tapoja tavoittaa kandidaatteja somessa. (Headworth 2015, 45).

Kaikessa sosiaalisen median viestinnässä tärkeintä on kohderyhmän ymmärtäminen. Työpaikkailmoittelun näkökulmasta tämä tarkoittaa tehtävään toivottujen hakijoiden some-käyttäytymisen tunnistamista sekä kanavien että kiinnostavan sisällön osalta. Oikea kohderyhmä saadaan lukemaan työpaikkailmoituksia, kun ilmoitus julkaistaan oikeaan aikaan ja sen sisältö on merkityksellistä, kiinnostavaa ja uteliaisuuden herättävää. Lähtökohtaisesti kaikki sosiaalisessa mediassa jaettu sisältö on ihmisten uutisvirrassa vain lyhyen hetken, joten ilmoituksen tulee pysäyttää lukijansa ensisilmäyksellä. Tästä syystä visuaaliset mediat, kuten kuvat ja videot ovat pelkkää tekstiä tehokkaampia. Mikäli työnantajan tyyliin sopii, koko perinteinen ilmoitusteksti voidaan korvata visuaalisella työpaikkailmoituksella. (Headworth 2015, 23, 27–30, 37–43, 45; Salli & Takatalo 2014, 28).

Sosiaalisen median työpaikkailmoittelussa kannattaa hyödyntää näkyvyyttä nostattavia hashtagia, eli #-merkin jälkeen kirjattavia avainsanoja ja asiattunneita. Rekrytointimaailmassa on muutamia yleisesti käytettyjä avainsanoja, kuten #rekry tai #duunit, mutta julkaisuun voi lisätä myös tehtävän sisältöä kuvaavia tageja. Sosiaalisessa mediassa on myös mahdollista nostaa työpaikkailmoituksia kohdennetusti juuri oman kohderyhmän uutisvirtaan. (Hoppe & Laine 2014, 182; Pönkä 2014, 185).

#### **4.4 Hakijoiden karsinta**

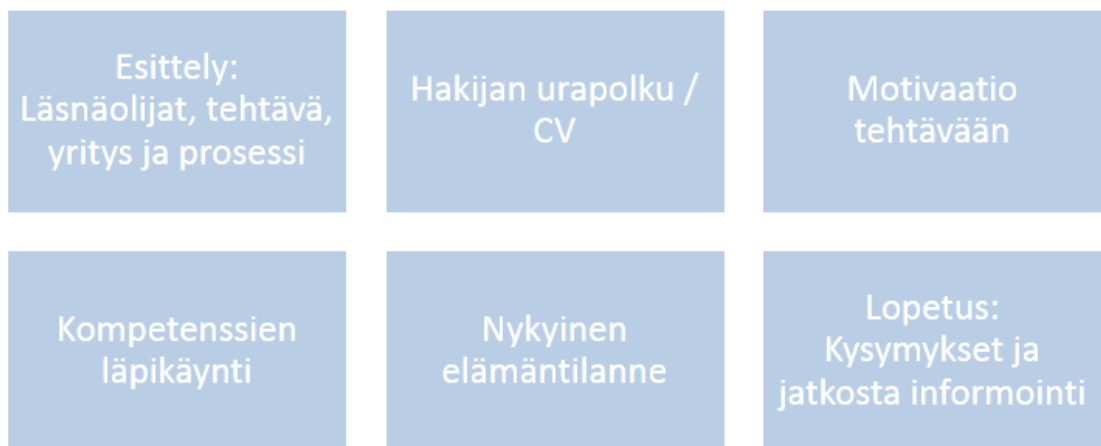
Kun haettavan henkilön vaatimukset on määritelty suunnitteluvaiheessa tarkkaan, on tehtävään saapuneiden hakemusten sopivuuden arvioiminen helppoa. Hakemuksista käydään läpi kriteerien täytyminen niin osaamisen, koulutuksen kuin työhistorian osalta ja tällaiseen vaaditun substanssiosaamisen arviointiin voidaan hyödyntää jopa tekoälyä tai automaatiota. Hakijakarsinnan haasteet kohdataan siinä vaiheessa, kun tehtävään ei löydy täydellistä sopivuutta tai hyviä hakijoita on useita, ja rekrytoijan tehtävänä on arvioida hakijan kulttuurillista yhteensopivuutta, oppimiskykyä ja potentiaalia kasvaa tehtävään. Hakijakarsinnan apuna voidaan hyödyntää erilaisia erottelevia ennakkotehtäviä, kuten esittelyvideoita tai kirjoitusnäytteitä. (Piitulainen-Ramsay 2017; Salli & Takatalo 2014, 49–50).

Niille hakijoille, jotka eivät edenneet karsintavaiheesta jatkoon ilmoitetaan mahdollisimman nopeasti päätöksestä. Mikäli rekrytoijalla ei ole mahdollisuutta tai aikaa antaa palautetta henkilökohtaisesti, on hyvän työnantajamielikuvan mukaista vähintään kertoa asioista, jotka painottuivat jatkoon valituissa hakijoissa. (Kaijala 2016).

#### 4.5 Haastattelu

Haastattelu on rekrytointiprosessissa tiedonkeräämisen näkökulmasta tärkein menetelmä. Haastattelukierroksia saattaa prosessissa olla useampia ja niitä on mahdollista toteuttaa puhelimitse, videoyhteydellä tai kasvotusten. Etäyhteydellä tapahtuvat haastattelut ovat nopeita järjestää ja niitä voidaan hyödyntää erityisesti esikarsinnassa, kun toivotaan hakijan hakemuksesta syntyneihin kysymyksiin täsmennystä esimerkiksi työhistorian aukkojen tai palkkatoiveen suhteen. Puhelinhaastattelu toimii lisäksi nopeana arviointina vuorovaikutustaitojen suhteen. (Salli & Takatalo 2014, 50–51; Österberg 2014, 101).

Haastattelijan kokemuksesta riippuen haastattelu voi edetä vapaasti keskustellen tai strukturoidummin kysymyslistan avulla. Haastattelun tarkoituksena on saada selville hakijasta oleelliset tiedot täytettävän tehtävän kriteereihin sekä työympäristöön sopivuus. Epäeettisiä, syrjiviä tai haastateltavan yksityisyyttä loukkaavia kysymyksiä ei tule kysyä ja lähtökohtaisesti kaikella kerättävällä tiedolla tulee olla perustelut. Vain harvoissa rooleissa esimerkiksi perhesuhteilla, kotieläimillä tai varusmiespalvelun suorittamisella on merkitystä työn suorittamisen kannalta (Saarinen 2013; Österberg 2014, 101–102).



KUVA 2. Haastattelun vaiheet (Salli & Takatalo 2014, 67).

Kuvassa 2 on esitetty esimerkki siitä, miten haastattelu etenee. Haastattelun alussa esitellään haastattelussa mukana olevat henkilöt ja rekrytoija esittelee tehtävän, yrityksen sekä haastatteluprosessin etenemisen. Tämän jälkeen pureudutaan hakijan aiempaan työhistoriaan ja koulutukseen sekä tietoihin, joita henkilö on hakemuksessaan tai CV:ssä ilmoittanut. Seuraava vaihe selvittää hakijan motivaatiota tehtävään, sopivuutta omien ominaisuuksien osalta ja lopulta nykyisen elämäntilanteen sopivuutta tehtävään esimerkiksi ura- haaveiden ja aikataulujen suhteen. Haastattelun loppuun jätetään aikaa molemminpuolisten lisäkysymysten esittämiselle sekä rekrytoija tiedottaa, miten rekrytointiprosessi haastattelun jälkeen etenee. (Salli & Takatalo 2014, 67).

### **Soveltuvuusarviointi**

Yhtenä haastattelukierroksena voidaan käyttää sertifioidun asiantuntijan suorittamaa soveltuvuusarviointia. Soveltuvuusarvointina voivat olla esimerkiksi loogista päättelykykyä, matemaattisia taitoja tai kielellistä lahjakkuutta testaavat kykytestit, työskentelytyylin tai persoonallisuuden testit tai ryhmätyö- ja työtilannesimulaatiot. Esimerkkejä käytettävistä työpersoonatesteistä ovat ongelmanratkaisua mittaava itsearviointi Work Personality Inventory (WOPI), työkäyttäytymistä tutkiva Occupational Personality Questionary (OPQ) ja päätöksenteko- ja johtamistilannetesti Leadership Judgement Indicator (LJI). (Hautamäki 2017; Hoppe & Laine 2014, 85–86).

Arviointi nostaa luotettavuutta päätöksen tekemiseen ja sitä kannattaa hyödyntää erityisesti niissä tehtävissä, joissa virherekrytointiin ei ole varaa. Arvioinnit rakennetaan yrityksen vaatimusten ja toiveiden mukaisesti haetun tehtävän ympärille, ja niiden tehtävänä on ennustaa testattavan vastaavuutta toimenkuvan vaatimuksiin. Arvioinnit eivät ole yksistään hakijoita jatkosta poissulkeva tekijä, vaan tulokset keskustellaan hakijan kanssa esimerkiksi jatkohaastattelussa, jotta saadaan kattava kuva testien tuloksien linkittymisestä hakijan käytännön toimintaan. (Hoppe & Laine 2014, 85–86; Salli & Takatalo 2014, 49, 79)

## **4.6 Valinta**

Rekrytointiprosessin lähestyessä valintavaihetta, palataan vielä tehtävän kriteereihin ja varmistetaan, että finalistikandidaatit täyttävät vaatimukset. Mikäli eivät, rekrytoija voi

punnita mistä vaatimuksista on mahdollista joustaa tai mitkä asiat ovat opeteltavissa sopivassa ajassa. Substanssin puuttuminen ei ole olennaisinta, mikäli henkilöllä on motivaatiota ja kykyä kehittyä tehtävään sekä hän sopii persoonana työympäristöön. Kiire tai kova tarve eivät kuitenkaan ole syitä rekrytoida epäsopivaa, vaan tarvittaessa haku aloitetaan alusta. (Duunitori 2017; Kaijala 2016; Salli & Takatalo 2014, 86).

Valinnan tukena voidaan käyttää referenssien, eli suosittelijoiden tarkistamista, jossa pyydetään hakijan itse nimeämien henkilöiden mielipidettä hakijan sopivuudesta tehtävään. Referenssien tarkoituksena on vahvistaa rekrytoijan valintaprosessin aikana syntyntä mielikuvaa hakijasta. On hyvä muistaa, että suosituksen antajan objektiivisuus riippuu antajan suhteesta hakijaan, joten saatuun tietoon kannattaa suhtautua kriittisesti. (Salli & Takatalo 2014, 87; Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 131; Österberg 2014, 108–109).

Itse rekrytointiprosessi päättyy, kun tehtävään sopivin ehdokas valitaan ja hänen kanssaan solmitaan työsuhde. Tämän jälkeen on hyvä vielä osana rekrytointiprosessia huolehtia, että aloittava työntekijä saa tehtävään huolellisen perehdytyksen sekä selkeästi määritellyt odotukset ja vastuut, jotta hän pääsee uudessa työssä hyvin alkuun. (Kaijala 2016).

## 5 SUORAHAKU

Työnhakijoiden odotukset digitalisoituneessa maailmassa muuttuvat sitä mukaa, kun uusia teknologioita tai sosiaalisen median kanavia syntyy. Työnhaun on tapahtuttava nopeasti, mobiilisti ja työnantajilta odotetaan jatkuvaa tavoitettavuutta. (Headworth 2015, 15; Kaijala 2016).

Digitalisaatio tuo mahdollisuuksia myös rekrytoijien työhön. Se kääntää työnhakijoiden ja rekrytoijien rooleja perinteiseen rekrytointiin nähden päinvastaisiksi: työnhakijat eivät ainoastaan etsi työpaikkoja, vaan myös rekrytoijat hyödyntävät teknologiaa ehdokkaiden etsimiseen ja houkuttelemiseen. Käyttämällä kehittyneitä hakumetodeja ja oikeita haku-kanavia, toki myös tarvittavan määrän aikaa ja rahaa, työpaikkoja on mahdollista täyttää etsimällä tehtävään sopivia ehdokkaita suoraan verkosta. Rekrytoijan kyky tuottaa työtehtävään sopivia ehdokkaita proaktiivisesti tuo yritykselle kilpailuetua ja tulevaisuudessa taidosta tulee yhä vahvemmin vaatimus alalla. (Headworth 2015, 15, 120, 198; Randhawa 2017, 4).

Suorahaun termistö vaihtelee paljon alasta, yrityksen koosta ja hakua tekevän vastuualueista riippuen, mutta opinnäytetyön yhteneväisyyden ja luettavuuden varmistamiseksi metodiin työssä viitataan ainoastaan suorahakuna ja sen tekijään nimikkeellä rekrytoija.

### 5.1 Suorahaun määritelmä

Suorahaku on syntynyt ja rakentunut konsulttiyritysten tekemän ylimmän johdon ja hallitusjäsenten hakumenetelmän ympärille (engl. headhunting), jossa usein rekrytoiva yritys pysyy nimettömänä prosessin loppumetreille asti. Nykyään metodia käyttävät suorahakukonsulttien lisäksi myös muut rekrytoijat ja hakua hyödynnetään kaiken tasoisissa tehtävissä. Suorahaussa työnhakija ei hae tehtävään, vaan rekrytoija etsii potentiaalisia ehdokkaita eri kanavista. Se on kykyjen tunnistamista, sitouttamista ja arviointia avoimena olevaan tehtävään ja sen päämääränä on tuottaa päteviä, kiinnostuneita ja käytettävissä olevia ehdokkaita. Suorahaulla etsitään ehdokkaita myös niiden henkilöiden joukosta, jotka eivät itse etsi töitä aktiivisesti, eli niin sanotuista passiivisista työnhakijoista. (Headworth 2015, 102; Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 11, 15).

Perinteiseen ilmoitteluun nähden suorahaku on nopeaa ja lopputulokseltaan laadukasta. Suorahaku tuo rekrytoijalle mahdollisuuden tuottaa tehtävään sopivia ehdokkaita kohdennetusti ja nopeasti, joten metodia kannattaa hyödyntää silloin, kun rekrytoinnilla on kiire tai tehtävä kriittinen. Erityisesti sosiaalinen media antaa rekrytoijalle näkyvyyden miljooniin ehdokkaisiin ympäri maailman ja hän voi ottaa yhteyttä suoraan parhaimpiin osaajiin ilman ilmoitusten kirjoittelua ja hakuprosessia, hakemusten läpikäyntiä tai tehtävään sopimattomien hakijoiden kanssa keskustelua. Suorahakua hyödyntämällä on mahdollista tavoittaa työntekijät, joista on kova kilpailu ja myös ne henkilöt, jotka eivät seuraa työpaikkailmoituksia. (Headworth 2015, 19; Hoppe & Laine 2014, 120–121).

Vaikka suorahaku on erittäin tehokas hakutapa, se ei ole kustannustehokkainta silloin, kun soveltuvien henkilöiden rajaaminen on vaikeaa. Suorahaun käytön kannattavuutta kannattaa harkita myös suorittavan tason tehtävissä, joissa tehtävään soveltuvia henkilöitä on paljon. (Lindberg 2016).

## 5.2 Suorahakuprosessi

Suorahakua voidaan tehdä ilmoitteluhaun tilalla tai sen kanssa yhtäaikaaisesti. Ennen hakua määritellään tehtävässä tarvittava osaaminen ja työkokemus sekä työympäristöön sopivuus. Suunnittelussa rajataan pois myös ne henkilöt tai yritysten työntekijät, joihin ei tule tai saa olla yhteydessä. (Kaijala 2016).

Määrittelyvaiheen jälkeen rekrytoija tekee taustatyötä ja kartoittaa eri toimialat ja yritykset, joissa hakukriteereihin sopivat henkilöt työskentelevät. Eri hakukanavia ja -metodeja käyttäen rekrytoija etsii pitkän listan (engl. long list) tehtävään sopivista ehdokkaista, joiden kiinnostusta tehtävään lähdetään tiedustelemaan. Näistä henkilöistä vielä karsitaan esimerkiksi puhelinhaastattelun avulla parhaat ehdokkaat lopulliseen listaan (engl. short list), joista tehtävään paras tekijä valitaan perinteisin rekrytointimenetelmin esimerkiksi kasvotusten tapahtuvan haastattelun, soveltuvuusarvion ja suosittelujen tarkistamisen avulla. Oikean tekijän löydyttyä edetään normaalisti työsuhdeprosessiin. (Kaijala 2016; Lindberg 2016).

Suorahaku vaatii tekijältään hakualgoritmien rakentamistaitoja, ymmärrystä verkon hakukoneiden toiminnasta ja kykyä hyödyntää useita eri tietokantoja niin verkossa, kuin sen

ulkopuolella. Rekrytoijalla on pääsy valtavaan määrään tietoa, joten on tärkeää osata analysoida ja käsitellä dataa. Hyvä rekrytoija hallitsee sosiaalisen median kanavat. Hän verkostoituu ja rakentaa suhteita eri ihmisiin alalla, jolla hän tekee rekrytointia. Tämän lisäksi, kuten perinteisessäkin rekrytointiprosessissa, onnistunut suorahaku vaatii kohdeyhmän tuntemista, projektinhallintaa, tehokasta ehdokasviestintää ja työpaikkamahdollisuuden myyntitaitoja. (Headworth 2015, 104, 203).

### 5.3 Laki yksityisyydensuojasta

Ennen hyppäämistä suorahaun kanaviin tai hakumetodeihin on tärkeää huomioida laki, joka määrittelee mitä ja miten tietoa potentiaalisista ehdokkaista voi hakea. Työelämän tietosuojalain (2004, 759/2004) mukaan työnantaja tai tämän edustaja voi kerätä ehdokaiden henkilötietoja ensisijaisesti ehdokkaalta itseltä. Mikäli tieto tulee jostain toista kautta, pitää tähän pyytää ehdokkaan oma suostumus ja hänellä on oikeus pyytää poistamaan tai korjaamaan virheellinen tai epätarkka tieto. Muualta löytynyttä tietoa ei saa tallentaa, eikä käyttää päätöksenteossa ilman ehdokkaan lupaa.

Toukokuussa 2018 astuu voimaan EU:n tietosuojasetus, joka kiristää jo asetettuja määräyksiä entisestään. Henkilötietoa on kerättävä vain sen verran, kuin on tehtävän suorittamisen kannalta oleellista, eikä tietoa saa kerätä varmuuden vuoksi. Tietoja saa käyttää ainoastaan siihen tarkoitukseen, mihin ne on kerätty, eikä niitä saa säilyttää käyttötarpeen jälkeen. Kaikki kerätty tieto tulee suojata asiattomalta käsittelyltä säilyttämällä sitä esimerkiksi lukollisissa kaapeissa tai salasanoin suojatuissa palveluissa. Säilytettävästä tiedosta vastaa rekisteripitäjä, joka on myös velvoitettu osoittamaan edellä olevien asetusten toteutuminen ja arvioimaan yrityksen toiminnassa periaatteiden toteutumisen. (Oinonen & Pahlsten 2017).

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilötietoja ei saa etsiä hakukoneilla ja tallentaa rekrytoijan omiin tiedostoihin. Mikäli ehdokas on itse lisännyt osaamisensa esittelyn esimerkiksi CV-tietokantaan, sosiaaliseen mediaan tai blogiin, tulkitaan tämä luvan antamiseksi. (Oinonen & Pahlsten 2017).

## 5.4 Suorahaun kanavat

Kaikkia suorahaun kanavia on mahdotonta avata yhdessä opinnäytetyössä, sillä kanavamahdollisuudet ovat käytännössä rajattomat. Sosiaalinen media, blogit, erilaiset CV-tietokannat ja hakukoneet ovat ilmeisiä kanavia, mutta ehdokkaita on mahdollista tavoitella myös odottamattomista kanavista, kuten keskustelupalstoilta. Rekrytoivan osapuolen tehtävänä on tunnistaa ne kanavat, joissa haettava kohderyhmä liikkuu ja tärkeää on olla tekemättä oletuksia: ainoa tapa saada parhaat kanavat selville on tutustua erilaisiin lähestymiskulmiin, testata eri kanavia ja vertailla toimivuutta. (Headworth 2015, 23–25, 125).

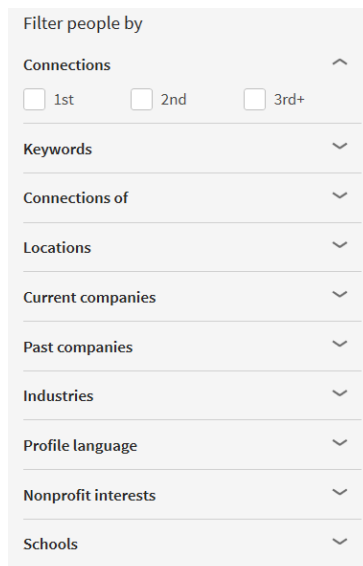
### 5.4.1 Sosiaalinen media

Rekrytointia sosiaalisen median kautta kutsutaan myös sosiaaliseksi rekrytoinniksi. Sen lisäksi, että yritys käyttää somea rekrytointimarkkinoinnin kanavana tuottamalla johdonmukaisesti hyvää ja oikeaa kohderyhmää houkuttelevaa sisältöä, voi yrityksen seuraajista löytyä potentiaalisia ehdokkaita täyttämään avoinna olevia työpaikkoja. Rekrytoijan on myös helpompi ottaa yhteyttä ehdokkaaseen, kun on selvää, että yritys on ehdokkaalle entuudestaan tuttu. (Headworth 2015, 136; Kaijala 2016).

Yllämainitun lisäksi hakua voidaan tehdä suoraan eri sosiaalisen median kanavissa.

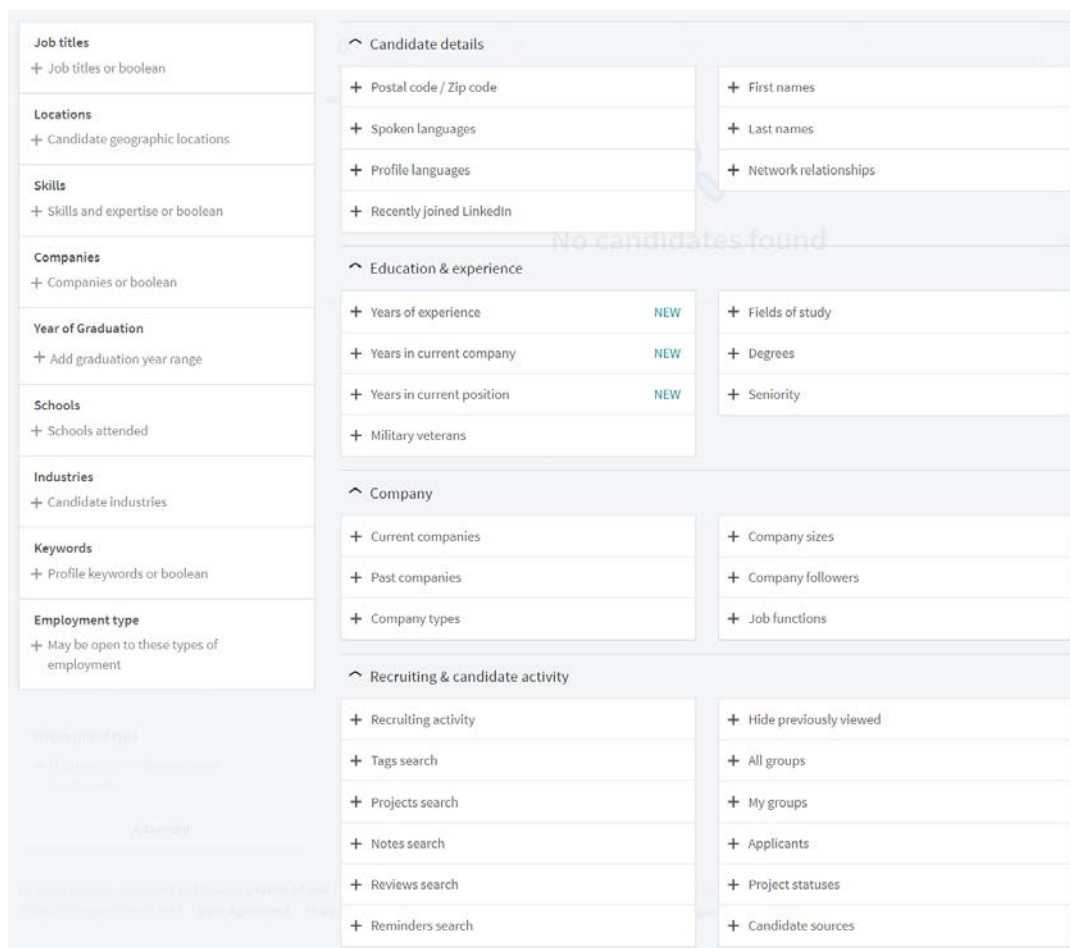
#### **LinkedIn**

Suorahaussa LinkedIn on sosiaalisen median kanavista käytetyin, sillä siellä käyttäjät keskittyvät nimenomaan ammatillisen sisällön tuottamiseen ja profiilit mahdollistavat ammatillisen osaamisen esilletuonnin. Se on maailman suurin ammatillinen verkosto ja sillä on yli 460 miljoonaa käyttäjää ympäri maailmaa. Suomessa käyttäjiä on yli miljoona ja määrä on koko ajan kasvava. Käyttäjäkunta on pääsääntöisesti korkeakoulutettuja, asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä, mutta profiileja on viime vuosina tullut laajemmin eri ammattialoilta. Laajan käyttäjäkuntansa ja suoran yhteydenottomahdollisuuden vuoksi se on rekrytoijien eniten käyttämä kanava etsiessä ja kontaktoitaessa potentiaalisia ehdokkaita. (Headworth 2015, 33, 105; Hoppe & Laine 2014, 103–104; Oinonen & Pahlsten 2017).



KUVA 3. Kuvakaappaus hakutoiminnoista LinkedInin perusprofiililla (LinkedIn-sivusto)

Kuvassa 3 on esitetty LinkedInin perusprofiililla tehtävän henkilöhaun hakumahdollisuudet. Ehdokkaita voi hakea muun muassa nimen, tittelin, nykyisen tai entisen työnantajan, koulutuksen tai sijainnin perusteella. Hakutuloksia voi laajentaa tai tarkentaa Boolean hakutekniikalla. LinkedInin sisäisten hakualgoritmien vuoksi hakutulokset tuottavat usein samoja profiileja ja tulosten näkyvyys heikkenee mentäessä rekrytoijan omien verkostojen, eli kontaktilistaan linkittymättömien profiilien, ulkopuolelle. Yksi tapa parantaa hakutuloksia on verkostoitua vahvasti tai vaihtoehtoisesti liittyä LinkedInistä löytyviin ryhmiin. Yhdellä profiililla on mahdollista liittyä 50 ryhmään ja jokainen ryhmän jäsen tulee automaattisesti osaksi rekrytoijan hakutuloksia. Perusprofiililla voi laittaa suoria viestejä, eli niin kutsuttuja InMaileja ainoastaan omaan verkostoon kuuluville henkilöille, mutta yhteydenottoa varten tarvittavat yhteystiedot saattavat löytyä suoraan ehdokkaan profiilista, muusta sosiaalisen median kanavasta tai henkilökohtaisilta kotisivuilta. (Headworth 2015 105–106; Schneiderman 2016, 32).



KUVA 4. Kuvakaappaus hakutoiminnoista LinkedInin Recruiter-tunnuksilla (LinkedIn-sivusto)

LinkedInissä on rekrytointiosastoille tarkoitettuja maksullisia työkaluja ja näistä käytetyin työkalu on luonnollisesti Recruiter-lisäosa. Se laajentaa rekrytoijan käytettävissä olevia hakukriteerejä, kuten kuvasta 4 voidaan todeta. Perusprofiilin hakuominaisuuksien lisäksi Recruiter-tunnuksilla voidaan hakea ehdokkaita muun muassa työkokemusvuosien ja puhuttujen kielten perusteella. Lisäksi se mahdollistaa käyttäjälleen muun muassa laajennetun näkyvyyden LinkedInin tietokantoihin ja viestintämahdollisuuden omien verkostojen ulkopuolelle. Tunnukset lisäksi helpottavat projektiluontoista työskentelyä yhdessä tiimin kanssa ja mahdollistavat uusista tai päivitetyistä profiileista ilmoittavien hälytysten asentamisen. (Headworth 2015, 33–34, 50–52, 105).

## Facebook

Facebook mielletään yleensä hyvin yksityiseksi sosiaalisen median kanavaksi ja yritykset hyödyntävät sitä paljon rekrytointimarkkinoinnin näkökulmasta. Sivusto sisältää valtavat määrät tietoa käyttäjistä ja suorahakua tekevä rekrytoija pääsee tietoon käsiksi sivujen

Graph Search-ominaisuuden avulla. Tekijöitä voi hakea kirjoittamalla hakupalkkiin englanniksi hakulauseita kuten People who work at <yrityksen nimi> tai People who live in <sijainti>. (Headworth 2015, 107–108)-

## Twitter

Twitterissä tieto ei ole strukturoidussa muodossa, joten suoraan se ei sovellu edellä mainittujen kanavien tapaan. Twitteristä voi kuitenkin etsiä ehdokkaita esimerkiksi hashtagien avulla tutkimalla haettavan henkilön aihepiiriin sopivien avainsanojen takaa löytyviä keskusteluja tai seuraamalla työnhakuun liittyvää viestintää. (Headworth 2015 58, 106; Kaijala 2016).

**Advanced search**

**Words**

All of these words

This exact phrase

Any of these words

None of these words

These hashtags

Written in

**People**

From these accounts

To these accounts

Mentioning these accounts

**Places**

Near this place

**Dates**

From this date  to

KUVA 5. Kuvakaappaus Twitterin tarkennetusta hakutoiminnosta (Twitter-sivusto)

Kuvassa 5 esitetty Twitterin tarkennettu hakutoiminto (engl. advanced search) mahdollistaa profiilien ja keskusteluaiheiden etsimistä eri hakuehdoin. Avainsanoina voi käyttää esimerkiksi sijaintia, titteliä tai nykyisen työntäjän nimeä. Löydettyihin ehdokkaisiin voi olla suoraan Twitterin kautta yhteydessä yksityisviestien (engl. direct message) avulla. (Headworth 2015, 56, 58).

### 5.4.2 CV-tietokannat

Yksi tapa tehdä suorahakua on hyödyntää erilaisia CV-tietokantoja. Työnhakijoiden kirjautuessa isoihin työnhakupalveluihin kuten mol.fi, Monster tai Oikotie heidän CV:t tallentuvat palveluiden tietokantoihin. Sama tapahtuu, kun henkilö hakee työtehtävään yrityksen oman ATS-, eli rekrytointijärjestelmän kautta. Edistyneisimmissä tietokantatyökaluissa hakutuloksia on mahdollista painottaa asiasanojen ennalta määrättyjen painoarvojen mukaan. (Hoppe & Laine 2014, 58–60).

CV-tietokannat ja rekrytointijärjestelmät ovat hyvin yleinen ja käytetty hakukanava, mutta näihin syötettyjen tietojen ajantasaisuus tulee aina tarkistaa. Henkilöt hakevat yleensä tiettyyn työpaikkaan ja muokkaavat oman profiilinsa sen mukaan, tämän jälkeen dataa ei välttämättä päivitetä ollenkaan. (Headworth 2015, 198).

### 5.4.3 Muut kanavat

Mikäli täytettävä tehtävä on tarkkaan rajattu, yksi tapa etsiä ehdokkaita on selata alan yritysten kotisivuja. Kotisivuilta voi etsiä tekijöitä tittelin perusteella ja erityisesti korkean, eli senior tason asiantuntijoita on usein listattu yritysten kotisivuille yhteystietoineen. Ehdokkaita voi etsiä myös erilaisista tapahtumista ja konferensseista sekä puhujien että osallistujien listoilta. (Headworth 2015, 120–121).

Suosituksset (engl. social referrals) ovat yksi tapa saada rekrytointiliidejä, eli vinkkejä tehtävään sopivista ehdokkaista. Erityisesti sosiaalisen median verkostoja hyödynnetään näiden hankkimiseen. Siinä rekrytoija voi pyytää vinkkejä tehtävään sopivasta tekijästä omista verkostoistaan tai vastavuoroisesti yrityksen työntekijät vihjaavat potentiaalisesta työntekijästä suoraan rekrytoijalle. (Kaijala 2016; Headworth 2015, 16).

## 5.5 Hakumetodi

Mikäli ehdokkaita ei haeta kohdennetusti esimerkiksi suoraan kotisivuilta, hakumetodit perustuvat tietokannoista riippumatta avainsanoihin ja hakutulokset siihen, kuinka usein kukin avainsana sivun tiedoissa tai liitetyissä asiakirjoissa esiintyy. Haun rakentaminen lähtee työnkuvan ja haettavan profiilin tulkinnasta sekä avainsanojen määrittämisestä.

Mitä enemmän haussa on avainsanoja, sitä enemmän haussa on rajoittavia tekijöitä. (Headworth 2015, 121; Hoppe & Laine 2014, 58–60).

Avainsanojen määrittely käynnistyy vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on ehdokkaan titteli?
2. Missä yrityksessä tai alalla ehdokas työskentelee tällä hetkellä?
3. Mitä taitoja tai koulutuksia ehdokkaalta vaaditaan?
4. Missä ehdokas asuu?

Määrittelyn jälkeen avainsanat jaetaan synonyymeihin pohtimalla kaikki mahdolliset muodot, millä saman asian voi ilmaista. Jakaessa avainsanoja synonyymeihin pohditaan, onko eri alojen välillä eroavaisuuksia, millä nimikkeellä ihminen voi itse omaa osaamistaan tai kokemustaan kuvata, onko jotain muita sanoja, jotka kuvaavat samaa asiaa ja niin edelleen. Mikäli tekijää haetaan kansainvälisesti, täytyy avainsanoissa ottaa huomioon myös eri kieliset termit, jotta saadaan mahdollisimman tarkat hakukriteerit. (Headworth 2015, 92–93, 105, 121, 138–139, 150).

Rekrytoijat hyödyntävät hakukoneita etsiessään ehdokkaita. Hakukoneita on useita, kuten Google, Ask, Bing ja DuckDuckGo. Rekrytoijan ei tarvitse käyttää näistä kaikkia, mutta jokainen hakukone antaa eri tuloksia, joten eri kanavista rekrytoija voi löytää lisää ehdokkaita tai tietoa mielenkiintoisista ehdokkaista. (Headworth 2015, 120).

### **Hakuoperaattorit**

Operaattorit vaihtelevat hakukoneesta riippuen. Google on Suomen käytetyin hakukone, joten opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan sen operaattoreihin.

Jotta rekrytoija saa suoraan hakua tehdessään mahdollisimman tarkkoja tuloksia, hakukoneiden hakutuloksia tarkennetaan erilaisilla operaattoreilla.

**Lainausmerkit** (”) hakutermien ympärillä pakottavat Googlen palauttamaan hakutuloksissa ainoastaan ne sivut, joiden otsikosta, osoiterivistä tai tekstisisällöstä löytyy haettu lause tarkalleen siinä kirjoitetussa muodossa, kuin missä se on lainausmerkkien sisällä.

**Sulut** (()) määrittelevät hakusarjojen järjestystä. Ne niputtavat niiden sisällä olevat sanat tai lauseet ja kertovat hakukoneelle, että sulkujen sisällä olevat termit ovat keskenään

vertailtavia. **Asteriski**-merkillä (\*) katkaistaan hakutermi, kun halutaan tuloksiin kaikki saman sanan taivutusmuodot tai termin alkuiset yhdyssanat. (Busby 2004, 124–127).

### **Boolean haku**

Boolean, tai suomennettuna Boolean logiikkaa käytetään yleisesti tietokantojen tai hakukoneiden haun tehostajina. Se on kieli, jolla suora haku tekevät keskustelevat hakukoneiden kanssa ja logiikan taitava rekrytoija pääsee tehokkaasti hakukoneiden tarjoamaan tietoon käsiksi. Boolean haku on nopea tapa löytää oikeaa tietoa biljoonista nettisivuista. (Headworth 2015, 103).

Boolean haku on tapa kontrolloida ja järjestellä haku avainsanojen ja operaattorien kanssa siten, että tulokset ovat mahdollisimman tarkkoja. Isoilla kirjaimilla kirjoitetut AND, OR ja NOT ovat kolme perusoperaattoria, joilla hakujonoja rakennetaan:

**AND** operaattori palauttaa ainoastaan ne sivut, joissa kaikki operaattorilla yhdistetyt avainsanat esiintyvät.

**OR** operaattori palauttaa hakutuloksista ne sivut, joilla yksi, toinen tai molemmat operaattorilla yhdistetyt hakutermit esiintyvät.

**NOT** operaattori jättää palauttamatta ne sivut, joilla operaattorilla merkityt termit esiintyvät. (Busby 2004, 134–137)

### **X-ray**

X-ray metodilla voidaan hakea ehdokkaita yhtäaikaaisesti mistä tahansa tietokannasta, mukaan lukien sosiaalisen median kanavista, kirjoittamalla komentoketjuja hakukoneiden hakukenttään. Sen tärkein komento on site:-operaattori, jolla voidaan hakea strukturoidusti eri nettisivujen sisältä, esimerkiksi LinkedInistä julkisia profiileja, jotka jäisivät normaalisti rekrytoijan verkostojen ulkopuolelle. Hakutuloksia voidaan rajata intitle: tai inurl:-operaattoreilla, jotka täsmentävät etsittävän verkkosivun otsikkoa tai osoiteriviä. Haku mahdollistaa myös tulosten etsimisen määrättyssä muodossa filetype:-operaattorilla. X-ray hakujonoon lisätään Boolean operaattoreita tarkentamaan hakukriteerejä. Tällä metodilla voidaan etsiä esimerkiksi toivottujen yritysten henkilökunnasta tietyn tasoisia työntekijöitä tai pdf-muotoisia CV:tä työnhakua koskevista blogeista. (Headworth 2015, 111–112).

## Haun rakentaminen

Edellä mainituista operaattoreista tehdään erilaisia yhdistelmiä ja hakujonoa hiotaan niin kauan, kunnes saadaan hallittuja ja laadukkaita hakutuloksia. Operaattoreiden järjestyksellä on merkitystä hakutuloksiin, joten samasta hakujonosta tehdään erilaisia versioita. (Headworth 2015, 138–139).

Jos esimerkiksi rekrytoijan tehtävänä on etsiä LinkedInistä sosiaalisen median ja hakukoneoptimoinnin taitavaa tradenomia Tampereelta tai Pirkkalasta, voisi hänen ensimmäinen hakujononsa näyttää tältä:

```
site:Linkedin.com ("social media" OR "sosiaalinen media") AND ("search engine optimization" OR SEO OR hakukoneoptimoi*) AND (tradenomi OR BBA OR "bachelor of business administration") AND (Tampere OR Pirkkala)
```

Hakutuloksia tarkastellaan ja hakujonoa monimutkaistetaan, avainsanojen ja operaattoreiden järjestyksiä muutetaan ja hakujonoon lisätään tarkentavia avainsanoja tai poistetaan NOT-komennolla epätoivottuja tuloksia niin kauan, kunnes haku tuottaa toivottuja ja mahdollisimman tarkkoja tuloksia.

## 5.6 Ehdokasviestintä

Yksi suorahaun eduista perinteiseen ilmoitteluun nähden on sen vuorovaikutteisuus. Suorahaku mahdollistaa yksilöllisen ja vuorovaikutteisen keskustelun rekrytoijan ja ehdokkaan välille. Ehdokas voi esittää omia kysymyksiään sekä pyytää ammatillista ohjausta ja palautetta suoraan rekrytoijalta, mikä perinteisessä hakuilmoittelussa on harvinaista. (Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 44–46).

Ehdokasviestintä on suorahaun myynnillinen osuus siinä, missä työpaikkailmoittelu on perinteisessä haussa: rekrytoijan tehtävänä on saada ehdokas innostumaan työpaikkamahdollisuudesta. Ottaessa yhteyttä ehdokkaaseen rekrytoijan on hyvä aina lähestyä personoidulla yhteydenotolla kertoen, mistä on ehdokkaan löytynyt ja miksi juuri häneen ollaan yhteydessä. Ehdokas myös todennäköisemmin vastaa personoituun yhteydenottoon paremmin. (Headworth 2015, 105–106; 203).

Puhelinsoittoa on pidetty aiemmin kaikkein suositeltavimpana tapana ottaa ehdokkaaseen ensikontakti, mutta tänä päivänä tulee ottaa huomioon yleinen viestintäkulttuurin trendi. Varsinkin nuoret ehdokkaat saattavat jättää kokonaan vastaamatta puhelimeensa, mikäli eivät tunnista, kuka heille soittaa. Monet hakukanavat mahdollistavat suorien viestien lähettämisen, mutta myös tekstiviestit tai WhatsApp-viestit ovat tehokas tapa lähestyä ehdokasta. (Headworth 2015, 38, 105–106, 194).

Ehdokkaille viestiessä myös rekrytoijan oma ammatillinen brändi on tärkeä. Kun rekrytoijan oma profiili on kunnossa, se luo luotettavan kuvan ehdokasviestintään ja rakentaa asiantuntevaa mielikuvaa. (Headworth 2015, 105, 203).

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Jotta tutkimuskysymykseen ”miten suorahakuprosessia toimeksiantajayrityksessä voitaisiin kehittää?” saatiin mahdollisimman yksiselitteinen vastaus, määriteltiin tutkimuksen menetelmä sekä aineiston keruu ja analysointi vahvasti tutkimuskysymykseen peilaten. Tutkimus toteutettiin loka-marraskuussa 2017.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmien tarkoituksena on ratkaista tutkimusongelma. Ongelmaa lähestytään joko laadullisella, eli kvantitatiivisella tai määrällisellä, eli kvantitatiivisella tutkimusotteella. Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätään esimerkiksi erilaisin haastatteluin tai havainnointitilanteiden avulla, kun taas määrällinen tutkimus pureutuu ilmiöön yleisimmin tutkimuslomakkeen avulla. (Kananen 2015, 60, 96).

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään käsiteltävää ilmiötä tarkemmin ja sitä hyödynnetään silloin, kun ilmiöstä toivotaan syvällistä näkemystä. Erityisesti silloin, kun tutkitaan ihmisten asenteita, mielipiteitä tai suhtautumisia, on laadullinen tutkimus paras tapa lähestyä ilmiötä. Tutkimuksen pohjalta saadaan ilmiötä selittäviä oletuksia ja teorioita. (Kananen 2015, 71).

Koska tutkittavasta ilmiöstä, eli suorahausta toivottiin sitä tekevien henkilöiden mielipiteitä ja havaintoja, oli kvalitatiivinen tutkimus luonnollinen valinta. Tutkimusmenetelmän laatuun vaikutti myös tutkittavan ilmiön laajuus ja yksityiskohtaisten, numerodataan perustuvien kysymysten mahdoton rajaaminen, sillä aiheeseen toivottiin syventävää tietoa.

### 6.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä usealla tavalla. Tutkija voi hyödyntää kirjoitettuja muistioita, blogeja tai mitä tahansa muuta kuvallista, kirjoitettua tai äänimateriaalia. Aineistoa voidaan kerätä myös havainnoimalla, eli seuraamalla kohdeilmiön toimintaa tai mikäli ilmiöstä toivotaan mielipiteitä tai käyttäjäkokemuksia, voidaan aineisto kerätä haastattelemalla. (Kananen 2015, 132–134, 143).

Haastattelu etenee haastattelijan ja haastateltavan välisessä vuorovaikutustilanteessa keskustellen, jolloin vastaaja kertoo oman kantansa ilmiöön ja tästä tutkija rakentaa oman ymmärryksensä ilmiöstä. Haastattelun perustuessa haastateltavien kokemuksiin, kutsutaan tutkimusta empiiriseksi tutkimukseksi. Haastattelu voi edetä joko vapaasti keskustellen, eli strukturoimattomasti tai strukturoidusti siten, että haastattelijalla on valmiit, avoimet kysymykset, jotka esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. (Kananen 2015, 96, 144–145).

Haastatteluun on tärkeää valita niitä henkilöitä, joita tutkittava ilmiö koskettaa. Haastateltavien määrää ei voi ennalta rajata tiettyyn lukuun, vaan tärkeää on saada uutta tietoa haastateltavilta ja uusien haastattelujen tekeminen voidaan lopettaa siinä vaiheessa, kun samat vastaukset alkavat toistua. (Kananen 2015, 96, 145–146).

Yksi tapa toteuttaa haastattelu on keskustella tutkittavasta ilmiöstä vapaasti tiettyjen aihealueiden, eli teemojen ympärillä. Tätä haastattelumuotoa kutsutaan teemahaastatteluksi. Sen tarkoituksena on kasvattaa haastattelijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja nostaa esiin uusia ideoita, eikä keskustelun runko tästä syystä saa olla liian rajattu. Haastattelu etenee yleisestä keskustelusta yksityiskohtaisempaan keskusteluun. Kysymysten ei tule olla ennalta lukkoon lyötyjä, vaan ne syntyvät saaduista vastauksista, jotta ilmiössä päästään mahdollisimman syvälle. Fakta-asioita, kuten vastaajan taustatietoja selvittäviä kysymyksiä lukuun ottamatta kysymysten tulee olla avoimia, joihin voi vastata usealla lauseella. Halutun vastauksen saamiseksi tehdyt johdattelevat kysymykset ovat tutkimuksen näkökulmasta epäeettisiä ja siksi kiellettyjä. (Kananen 2015, 96, 148–151).

Jotta haastattelija voi keskittyä itse haastatteluun ja tilanne säilyy luonnollisena, suositellaan keskustelu nauhoitettavaksi digitaalisesti. Mikäli haastattelija tekee muistiinpanoja haastattelun aikana tai vasta haastattelun jälkeen, saattaa aineistosta jäädä pois oleellista eikä aineistoon ole mahdollista kokonaisuudessa palata haastattelun jälkeen. Nauhoitus on helppo myöhemmin muuttaa tekstimuotoon, eli litteroida. Litterointi voi olla haastattelusta sanatarkka teksti, yleiskielinen, eli kirjakielelle muutettu tai propositiotason, eli ydinsisällön sisältävä teksti. Sekä itse haastatteluun, että tallennusvälineiden käyttöön tulee pyytää haastateltavien suostumus. (Kananen 2015, 156–161).

Opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää ilmiön ympärillä työskentelevää, eli suorahakua tekevää rekrytoinnin ammattilaista. Haastattelut olivat strukturoimattomia ja niissä ei ollut ennalta mietittyjä kysymyksiä, vaan haastattelut etenivät keskustellen aihekokonaisuuksien ympärillä eli teemahaastatteluilla.

Teemoiksi valittiin tutkimusongelman mukaisesti hakukanavat ja -metodit, sekä ehdokaiden kontaktointi. Haastatteluissa ei käytetty ennalta määriteltyä runkoa, mutta kaikilta haastateltavilta kysyttiin haastattelun alussa taustatiedot ja tämän hetkinen suhde suorahakuun, josta oli helppo lähteä keskustelemaan teemojen ympäriltä. Haastateltavia haastateltiin kutakin kerran ja haastattelujen pituudet vaihtelivat vartista puoleentoista tuntiin.

Haastattelut toteutettiin osittain puhelimitse tai verkkoyhteydellä ja osittain kasvotusten, haastattelut äänitettiin ja muutettiin käsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi yleiskieliseksi tekstiksi.

### **6.3 Aineiston analysointi**

Kun laadullinen aineisto on purettu käsiteltäväksi tekstiksi, eli litteroitu, tulee teksti muuttua yhteismitalliseen, eli samanlaiseen formaattiin. Yhteinen muoto mahdollistaa kerätyn aineiston yhdistämisen ja yhtäaikaisen analyysin. Kerätystä aineistosta tulkitaan, mitä ilmiöön liittyvää nousi esille. Mikäli aineistoa on vähän, pelkkä läpilukeminen riittää, mutta isossa aineistomäärässä aineistoa kannattaa tiivistää, jotta siitä on luettavissa pääkohdat. (Kananen 2015, 159, 162).

Tekstin analysoimiseen voidaan käyttää perinteisiä tekstinkäsittely-, tietokanta- tai taulukkolaskelmaohjelmia tai analyysiohjelmia. Haastatteluista saatu aineisto segmentoidaan, eli pilkotaan asiakokonaisuuksiksi ja siirretään taulukkoon, johon tekstin viereisiin sarakkeisiin tiivistetään sisältöä kuvaava nimi. Tekstin segmentteihin jakaminen auttaa huomioimaan tekstien ominaispiirteiden samanlaisuuksia ja näistä ilmiön esiintymiskertojen laskeminen on analyysia yksinkertaisimmillaan. Analyysin tarkoitus on lopulta selvittää mistä ilmiössä on kyse ja vastata tutkimusongelmaan, joten tekstiä ja siitä johdettuja taulukoita luetaan läpi niin kauan, että vastaus on saavutettu. (Kananen 2015, 166–177).

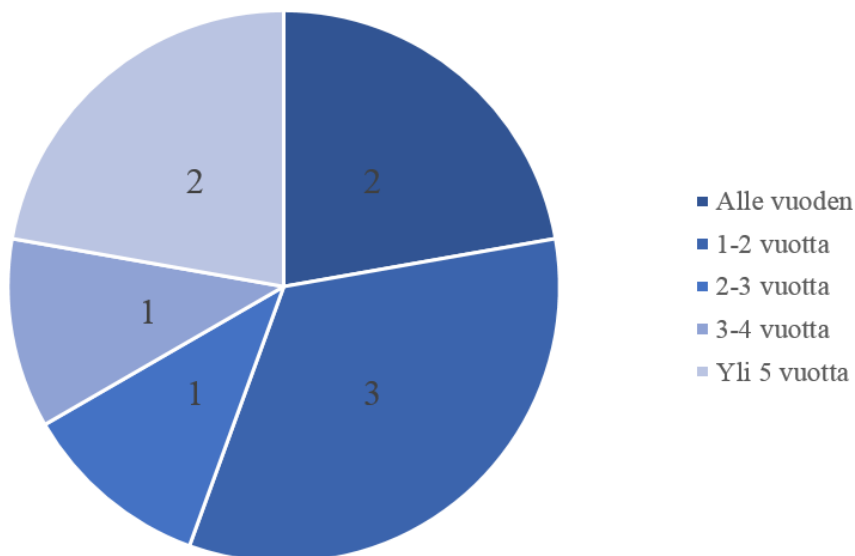
Haastatteluista saatu raakadata oli 38 sivua tietoa, josta tutkimukselle epäolennainen literoitiin pois ja loput segmentoitiin Excel-taulukkoon ilmiön tarkastelun kannalta tärkeisiin osa-alueisiin. Segmentoinnista nopeasti nousi esiin toistuvia aihepiirejä ja vaikka vastauksissa olikin paljon yhteneväisyyksiä keskenään, jokaisesta haastattelusta nousi aina jotain uutta, jota aiemmin ei ollut tullut esille. Vastaukset ryhmiteltiin ensin teemojen mukaisesti ja seuraavaksi niistä nousseiden alaotsikoiden mukaan, näin aineisto oli helposti analysoitavassa, tiiviissä muodossa.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Teemahaastattelu toteutettiin kahden pääteeman ympärille ja tässä luvussa on ensin pu-  
 rettu haastateltavien taustatiedot, sitten aineistosta saadut tutkimustulokset on esitelty tee-  
 mojen mukaisesti ja lopuksi johtopäätöksistä on tehty ehdotukset toimeksiantajayrityk-  
 selle. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: Miten suorahakuprosessia toimeksianta-  
 jayrityksessä voitaisiin kehittää?

### 7.1 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimukseen haastateltiin yhdeksää suorahaun parissa työskentelevää rekrytoinnin am-  
 mattilaista. Joukossa ei ollut toimeksiantajan rekrytointitiimissä työskenteleviä henki-  
 löitä. Tutkimuksen kohderyhmä valittiin tarkoin siten, että ilmiöstä saadaan mahdollisim-  
 man laaja käsitys ilmiöön. Haastattelun alkuun kaikilta haastateltavilta kysyttiin tausta-  
 tiedoiksi alat, joille he ovat tehneet suorahakuja. Kaikki haastateltavat olivat tehneet suo-  
 rahakuja useammalle eri alalle, kuten IT-, rakennus- ja myyntialalle, ja haastateltavat te-  
 kivät vaihdellen hakuja asiantuntija- ja johtotason rekrytointeihin, sekä matalamman pro-  
 fiilin työntekijärekrytointeihin.



KUVIO 1. Vastaajien jakautuminen työvuosissa mitattuna

Toinen selvitetty taustatieto oli suorahaun kokemus työvuosina ja kuviossa 7 on esitetty  
 vastaajien lukumäärän jakautuminen työvuosien mukaan. Eniten haastateltavista, eli  
 kolme haastateltavaa oli toiminut suorahaun parissa yhdestä kahteen vuotta, alle vuoden

tai yli viisi vuotta oli toiminut haastateltavista molemmissa kaksi kappaletta, kahdesta kolmeen ja kolmesta neljään vuotta oli haastateltavien joukossa molemmissa yksi.

Haastateltavat toimivat hyvin erilaisissa suorahaun rooleissa. Suorahakua käynnistettiin asiakkaan toimeksiannosta, tunnistamalla suoraan yrityksen rekryointitarpeesta tai osana jokaista rekryointia tuomassa lisää näkyvyyttä työpaikkailmoittelulle. Haettava profiili määriteltiin joko asiakkaan, usein rekrytoivan esimiehen kanssa, itsenäisesti tai rekrytoinnin läpiviennistä vastaavan toisen HR henkilön kanssa ja haun tulokset esiteltiin joko kontaktoimattomana listana, esikartsittuna listana tai ehdokkaita pyydettiin itse hakemaan avoimena olevaan tehtävään. Haastateltavat itse eivät olleet lopullisen valintapäätöksen tekijänä, rekrytoivan esimiehen roolissa.

## **7.2 Hakukanavat ja -metodit**

Rekrytoijat pyrkivät työssään toimimaan mahdollisimman optimaalisesti, joten haut suunnitellaan ja rakennetaan tarkasti. Haussa käytettävät avainsanat määritellään joko rekrytoivan esimiehen kanssa, toisen vastuurekrytoijan kanssa tai itsenäisesti. Riittävä tieto haettavasta henkilöstä on suorahaun ydin. Inspiraatiota avainsanojen laajentamiseen etsitään samaa työtä tekevien henkilöiden profiileista, Googlesta, Social talentin SourceHub-työkalusta tai LinkedInistä alan ryhmistä. Mikäli rekrytoinnilla korvataan yrityksestä poistuvaa henkilöä, myös hänen profiiliaan saatetaan käyttää inspiraation lähteenä. Joihinkin toistuviin hakuprofiileihin rekrytoijat saattavat hyödyntää valmiita, itse tallentamia Boolean hakujonoja, joihin muutetaan ainoastaan yksittäisiä hakutermejä, kuten paikkakunta.

Suorahaun kanavat vaihtelevat paljon rekrytoinnin vaativuudesta ja suorahakua tekevän rekrytoijan omasta roolista. Suorittavan työn tai muihin matalamman profiilin rekrytointeihin käytetään oppilaitosyhteistyötä, mol.fi -sivun tarjoamaa CV-tietokantaa tai yrityksen omaa ATS-järjestelmän tietokantaa. Hakua tehdään jonkun verran myös Facebookista. Asiantuntijatason ja siitä korkeammissa tehtävissä käytetyin hakukanava on LinkedIn joko suoraan sen omia hakutoimintoja hyödyntäen, tai Googlen avulla Boolean hakujonolla LinkedIniä hakupohjana käyttäen. LinkedInin maksullisia Recruiter tai Recruiter Lite-tunnuksia käytetään haun rakentamisessa, mutta tunnuksia voidaan hyödyntää myös ainoastaan omien hakujen ja ehdokaslistojen säilyttämiseen.

Yrityksen oman ATS-järjestelmän käytön etuna nähtiin se, että hakijat ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneita työskentelemään kyseisessä yrityksessä. Rekrytoijajärjestelmät eivät kuitenkaan ole aina käyttäjäystävällisiä tai tuota toivottuja hakutuloksia, siksi suorahaun käytetyin hakukanava on LinkedIn. LinkedInin etuna on iso käyttäjämäärä, siellä on todella paljon erityisesti korkeakoulutettuja ehdokkaita eri toimialoilta ja siellä on helppo suorittaa hakua. LinkedInistä voi etsiä myös kilpailijoiden osaajia etsimällä tittelillä ja yrityksen nimellä. Lisäksi monilla ehdokkailla on yhteystiedot liitettynä omaan profiiliin, joten myös yhteydenotot on helppo suorittaa sitä kautta. Aina LinkedInistä saatava tieto ei kuitenkaan ole riittävää, vaan henkilön taustoista etsitään hakua tukevaa tietoa Googlesta.

*LinkedIn on Suomessa paras kanava suurimmassa osassa toimialoilla. LinkedInissä on tällä hetkellä yli miljoona suomalaista, joten laajempaa tietokantaa ei löydy.*

Haastatteluissa nousi esiin, että rekrytoijat ovat kokeilleet omissa hauissaan eri työnhakupalveluiden CV-tietokantoja, esimerkiksi Monster, Oikotie, PIIK tai Pockethunt, mutta pääsääntöisesti ne eivät ole tuottaneet toivottuja hakutuloksia. Joko tietokannoista löytyvät profiilit eivät ole vastanneet täytettävän tehtävän tarpeita tai niistä saatu tieto on ollut vanhentunutta ja puutteellista, jotta tuloksia olisi voitu hyödyntää haussa.

Kun tekijät ovat helposti rajattavissa tai ala suppea, voidaan suorahaun kanavana käyttää kohdennetusti rekisterejä, portfolioalustoja, alumneja tai asiantuntijayhteisöjä. Haastatteluissa esimerkeiksi näistä nousivat Patentti- ja rekisterihallituksen listat, tradenomien yhteisö Tradenomiitti sekä ohjelmistokehittäjien portfolioit GitHub ja Stack Overflow. Lisäksi hauissa voidaan hyödyntää kilpailevien yritysten kotisivuja. Joiltain kotisivuilta on löydettävissä kaikki työntekijät yhteystietoineen ja joissain on jopa esitelty henkilöiden osaaminen.

Rekrytoijat hyödyntävät omia verkostojaan työssään jonkin verran. He joko pyytävät vinkkejä tehtävään sopivista ehdokkaista tai julkaisevat omiin verkostoihin työpaikkailmoituksia, jotka keräävät yhteydenottoja potentiaalisilta tekijöiltä. Myös saman yrityksen sisällä saatetaan hyödyntää toisessa haussa hyväksi havaittuja, mutta valitsematta jääneitä ehdokkaita. Rekrytoijat saattavat myös kysyä suosituksia, mikäli ovat suorahaussa löytäneet ehdokkaita, joilla on yhteisiä tuttuja rekrytoijan kanssa.

Haastatteluista selvisi, että Googlea hyödynnetään suoraan tekemisessä erittäin paljon. Sen lisäksi, että sitä käytetään suoraan ehdokkaiden etsimiseen, sieltä etsitään myös kilpailuvia yrityksiä ja heidän työntekijöitä, yhteystietoja, kaupunkeja joihin hakua voi laajentaa tai avainsanoja, joilla omia hakujonoja voi rikastuttaa. Mikäli toimiala, jolle hakua tehdään, on rekrytoijalle uusi, Googlea voidaan hyödyntää alaan tutustumiseen ja oman ymmärryksen lisäämiseen.

*Netistä voidaan kyllä etsiä tietoa, mutta tarvittaessa täytyy jalkautua kentälle.*

Toisinaan rekrytoijan työ siirtyy pois työkoneen äärestä ja ehdokkaita käydään kohtaa-  
massa kasvotusten erilaisissa tapahtumisissa ja tilaisuuksissa. Tapahtumaan osallistuvien  
tietoihin saatetaan tutustua etukäteen tutkimalla osallistujalistaa. Ilmoittautumisten yh-  
teydessä saattaa olla jo pieni esittely osallistujista ja mielenkiintoisia ehdokkaita pyritään  
jututtamaan tapahtumissa. Haastatteluissa nousi ilmoittautujatietoja keräävistä tapahtu-  
masivuista esimerkeiksi Meetup ja Eventbrite. Myöskään kaikki tieto ei aina ole netistä  
löydettävissä. Jos suoraan hakua tehdään perusteellisesti ja henkilön taustoja tutkitaan tar-  
kasti, esimerkiksi jotkut väitöskirjat tai gradut on julkaistu ainoastaan yliopistojen kirjas-  
toissa, jolloin ne täytyy etsiä sieltä.

Kiristyvän yksityisyydensuojan vaikutukset suoraan hakuun ovat vielä vähäiset. Rekrytoijat  
ovat vähentäneet eteenpäin lähetettävien henkilötietojen määrää tai kysyvät aina ehdok-  
kailta lupaa tietojen eteenpäin laittamiseen, mutta monet toimivat suoraan näkökul-  
masta sellaisessa roolissa, jossa tietosuojakäytäntöjä koskevat määräykset tulevat työn-  
antajayritykseltä ja vielä mitään muutoksia ei ole tapahtunut.

### **7.3 Ehdokkaiden kontaktointi**

Yhteydenoton tarkoituksena on saada ehdokas kiinnostumaan tarjottavasta työpaikasta ja  
työnantajasta. Ensimmäisenä yhteydenottona saattaa olla rekrytointijärjestelmästä laitettu  
automaattinen kiinnostuskysely tai henkilökohtaisempi kontaktointi. Parhaat ehdokkaat  
saattavat olla jo työllistyneitä toiseen yritykseen, joten yhteydenotossa pyritään tuomaan  
esille, miksi ehdokkaan kannattaa vaihtaa paikkaa. Haastatteluissa ilmeni, että joskus teh-  
tävät ovat niin mielenkiintoisia, että ne myyvät itse itsensä, mutta toisinaan vaaditaan  
tarkempia perusteluja työn tarjoamista eduista. Suorahaussa löydetty ehdokkaat ovat käy-  
neet läpi tarkat kriteerit, joten heidän osaamisessaan on paljon tehtävään sopivaa, mutta

on tärkeää myös miettiä mikä tehtävässä houkuttelee nimenomaan kyseistä ehdokasta. Erityisesti todella kilpaillut tai korkean profiilin ehdokkaat ovat ensinnäkin vaikeasti löydettävissä, mutta myös haluavat erittäin paljon lisätietoa toimenkuvasta, jolloin kaikkien keskustelujen aikana pitää tunnustella, mikä juuri tälle ehdokkaalle on tärkeää ja miten tarjottavassa roolissa nämä toiveet täyttyvät. Ehdokasviestintä on hienovaraista myyntityötä.

*On tosi tärkeä osa meidän työtä saada henkilön olo sellaiseksi, että hän on erityinen ja juuri hänet halutaan.*

Järjestelmistä lähteviä automaattiviestejä lukuun ottamatta yhteydenotot pyritään persoimaan mahdollisimman hyvin. Ensimmäisenä yhteydenottona voidaan kysyä yleisellä tasolla, onko ehdokas kiinnostunut keskustelemaan työpaikkamahdollisuudesta, mutta yleensä jo ensimmäiseen viestiin lisätään syitä miksi juuri ehdokkaaseen ollaan tämän tehtävän tiimoilta yhteydessä. Haastatteluissa kävi ilmi, että myös esimerkiksi yhteisiä tuttuja tai saatuja suosituksia saatetaan hyödyntää ensikontaktoinnissa. Jotkut ehdokkaat ovat todella kilpailtuja ja jopa kyllästyneitä rekrytoijien yhteydenottoihin. Jos kuitenkin ehdokkaille lähetetty viesti on tarkkaan mietitty, he kyllä yleensä vastaavat, vaikka eivät olisi kiinnostuneita.

Rekrytoijat harvoin tekevät kylmäsoittoja. Sen sijaan, että he ottaisivat ehdokkasiin ensimmäisenä yhteyttä puhelimitse, he suosivat kirjallisia yhteydenottoja. LinkedInin In-Mail-viestin lähettäminen ja sähköposti joko omasta osoitteesta tai ATS-järjestelmästä ovat käytetyimmät lähestymistavat. Kirjallisen yhteydenoton on tarkoitus käynnistää tarkempi keskustelu uuden työtehtävän mahdollisuudesta ja herättää ehdokkaan mielenkiinto tehtävää kohtaan. Se antaa ehdokkaalle aikaa tutustua työtehtävään ja rekrytoivaan yritykseen, mikäli ne ovat julkista tietoa ja toimii hyvänä pohjana tuleville keskusteluille. Kirjallinen yhteydenotto tehostaa myös rekrytoijan omaa aikataulua. Jos ehdokas vastaa suoraan, ettei ole kiinnostunut vaihtamaan työtehtävää, voi rekrytoija keskittyä jatkamaan keskustelua ainoastaan tehtävästä kiinnostuneiden kanssa. Joskus ehdokkaat ovat valmiita kuulemaan työtehtävistä lisää, vaikka olisivatkin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä.

Rekrytointiprosessit ovat usein tiukasti aikataulurajoitettuja, joten myös suorahaussa pyritään olemaan mahdollisimman tehokkaita ja tämä koskee myös yhteydenottoa ehdokkasiin. Rekrytoijat, jotka tekevät suorahakua ainoastaan tuottaakseen lisää hakijoita

avoinna olevaan tehtävään, eivät välttämättä ole yhteydessä ehdokkaisiin kuin kerran ja rekrytoijat, jotka tuottavat pitkiä ehdokaslistoja muistuttelevat yhteydenotosta vain, jos muut ehdokkaat eivät ole osoittaneet kiinnostuneisuutta tehtävään. Niissä tapauksissa, joissa joku ehdokas ei vastaa, mutta rekrytoijan listassa on muita, jotka vastaavat, työnsä tehostamiseksi rekrytoijat käyttävät aikaansa vain vastanneisiin ehdokkaisiin. Joskus rekrytointiprosessi etenee haastatteluun niin nopealla aikataululla, että potentiaalisiakin ehdokkaita jää tavoittamatta. Sen sijaan ne rekrytoijat, joiden tarkoituksena on tuottaa ainoastaan tehtävään parhaimpia ehdokkaita tai jotka tavoittelevat ehdokkaita, joiden osaamisesta ehdottomasti halutaan kilpailla, saattavat olla erittäin sinnikkäitä. Tällaista yhteydenottoa tehdään yleensä kilpailtuihin positioihin tai korkean tason rekrytointeihin. Ehdokkaiden tavoitteluun käytetään viikkoja ja yhteydenottoihin saattaa mennä useampi tunti ehdokasta kohden.

*Mitä vahvempi se oma brändi on, sitä helpommaksi työ muuttuu ja sitä parempia ehdokkaita pystyy houkuttelemaan.*

Kaikki rekrytoijat eivät ole kiinnittäneet huomiota oman ammatilliseen brändiin esimerkiksi LinkedIn profiilissa, mutta osalla on jopa työnantajan puolelta tullut ohjeistusta siitä, miltä oma profiili näyttää, jotta sen antama kuva on ammatillinen ja asiallinen. Rekrytoijien joukossa on myös niitä, jotka ovat hioneet profiilit tarkasti ja myös tuottavat sellaista sisältöä sosiaaliseen mediaan, joka vahvistaa heidän ammatillista kuvaa. Oma aktiivinen ja uskottava profiili helpottaa suorahaun työssä: kun ehdokkaisiin ollaan yhteydessä, he saattavat jo tunnistaa yhteydenottajan ennalta tai käydä profiilista tarkistamassa, että on tekemisissä asiantuntevan henkilön kanssa ja voivat luottaa rekrytoijaan. Aktiivinen profiili myös kasvattaa omia verkostoja ja helpottaa tätäkin kautta työn tekemistä.

#### **7.4 Ehdotukset toimeksiantajaryitykselle**

Kuten haastateltavissakin, myös toimeksiantajaryityksessä työskentelevät henkilöt tekevät rekrytointeja useille eri aloille eri tasoihin tehtäviin. Haastatteluissa ilmeni, että sekä hakukanavat ja ehdokasviestintä vaihtelevat alan ja tehtävien mukaan, joten jotta voidaan tuottaa laadukasta suorahakua tehtävistä riippumatta, on toimintatavat mietittävä aina tehtäväkohtaisesti. Haastattelujen perusteella työntekijärekrytointeihin ensisijaisena hakukanavana kannattaa hyödyntää mol.fi sivustoa ja toimeksiantajaryityksen käytössä olevaa

ATS-järjestelmää, asiantuntija ja toimihenkilörekrytoinneissa LinkedIniä. LinkedInin maksulliset Recruiter-tunnukset ovat iso kustannuserä, joten sen sijaan että jokaiselle tiimin jäsenelle ostettaisiin tunnukset, koulutetaan suorahakua tekevät henkilöt hyödyntämään Boolean hakuja, joka oli myös haastattelun perusteella tehokkain tapa etsiä ehdokkaita LinkedInistä.

Toimeksiantajayrityksellä on tällä hetkellä käytössä suorahaun tekemistä tukeva avainsanataulukko, mutta jotta hakuprosessia saadaan tarkemmaksi, taulukkoa tullaan laajentamaan. Rekrytointitiimille rakennetaan vinkkilista paikoista, joista synonyymeja avainsanoille voidaan etsiä ja Boolean hakujonojen rakentamiseen otetaan SourceHub-työkalun apu käyttöön. Opinnäytetyön tekijä tulee rakentamaan myös valmiita hakujonoja, joita voi haussa hyödyntää muuttamalla yksittäisiä avainsanoja.

Ehdokasviestinnälle varataan suorahakuprosessista enemmän aikaa ja jokaisesta yhteydenotosta pyritään tehdä henkilökohtaisia. Yhteydenoton pohjalle rakennetaan ehdotelmia viestirungoiksi, joita personoidaan jokaiseen tehtävään ja ehdokkaaseen sopiviksi. Koska toimeksiantajayritys tekee rekrytointiprosesseja ulkoistetusti asiakkaille, ei tällä hetkellä ole suorahaun näkökulmasta tarvetta lisätä verkostoitumistapahtumissa kiertämistä. Jokaisen rekrytoijan oma LinkedIn profiili on henkilökohtainen, mutta myös näiden muokkaamiseen tullaan antamaan ehdotuksia.

## 8 POHDINTA

Rekrytointiprosessia ja suorahakua on tutkittu paljon, mutta opinnäytetyöni tutki aihetta rekrytoivan osapuolen näkökulmasta ja aihetta käsiteltiin aiempia tutkimuksia konkreettisemmin. Sen lisäksi, että työ avaa suorahakua käsitteenä, se pyrkii vastaamaan myös siihen, miten suorahakua teknisesti toteutetaan. Aihe oli minulle erittäin mielenkiintoinen ja vaikka teenkin suorahakua itse omassa työssäni, nosti tutkimus paljon uutta ja tärkeää tietoa esille. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään sekä omien käytänteiden, mutta myös koko toimeksiantajayrityksen rekrytointitiimin suorahakuprosessin kehittämiseen.

Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen ja hyvien lähteiden löytäminen suorahaun osalta oli opinnäytetyön haastavin osuus. Aiheen kirjallisuus käsitteli ilmiötä usein ainoastaan otsikkotasolla ja termistö vaihteli lähteistä riippuen. Tutkimuksen tekeminen taas oli opinnäytetyön inspiroivin osuus ja sen haasteena oli muistaa opinnäytetyön rajaus, sillä hyvä keskustelu asiantuntevien rekrytoijien kanssa innosti usein keskustelemaan myös alueen ulkopuolelta. Näitä keskusteluja ei luonnollisesti purettu osaksi tutkimusta, mutta toivat paljon ideoita työn ulkopuolelle.

### 8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kun tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia ja vastaavat tutkittavaa ilmiötä, puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta. Lähtökohtaisesti samaa aineistoa tulkitsemalla myös muiden tulisi päätyä samaan lopputulokseen, mutta koska tarkkoja tulkintaohjeita laadullisessa tutkimuksessa ei ole, on luotettavuuden varmistaminen haastavaa. Tutkimusaineiston, menetelmien ja analyysin tarkka tallentaminen ja dokumentointi edesauttavat oikeellisuuden jäljentämisessä. (Kananen 2015, 353).

Opinnäytetyö on luotettava silloin, kun aineisto on hankittu, tutkittu ja arvioitu kriittisesti, eikä sitä käsitellä tutkijan omaa näkemystä tai valittuja teorioita tukien. Opinnäytetyössä tulee suhtautua kunnioittavasti muiden tekemiin töihin ja niihin viitataan asianmukaisesti. Tutkimus toteutetaan rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti sekä kaikilta tutkimukseen osallistuvilta pyydetään lupa. On myös tärkeää, että heille on kerrottu tarvittavat taustatiedot tutkimuksen tietosuojasta. (Kananen 2015, 125–126, 338).

Tässä opinnäytetyössä sekä teoreettinen viitekehys että tutkimus toteutettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Lähteiksi valittiin ajankohtaista aineistoa tai mikäli lähde oli vanhempaa, varmistettiin, että tieto on edelleen ajantasaista. Opinnäytetyön tekijällä on aiheesta paljon omakohtaista kokemusta ja mielipiteitä, mutta aineisto valittiin objektiivisesti. Aineistoa tutkittiin kriittisesti ja siksi esimerkiksi verkkomateriaaleissa hyödynnettiin vain niitä, jotka olivat kiistattomia, eikä esimerkiksi mielipidekirjoituksia. Lähteet merkittiin tekstiin ja lähdeluetteloon Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisen raportoinnin ohjeiden mukaisesti.

Tutkimukseen osallistuville ilmoitettiin ennen haastattelun aloitusta, että haastattelut nauhoitetaan tutkijan litterointia varten, haastateltava voi halutessaan kieltäytyä vastaamasta ja nimiä, yhteystietoja tai mitään, mikä luetaan liikesalaisuudeksi ei tulla tutkimuksessa julkaisemaan. Haastattelut etenivät keskustellen, eikä niissä käytetty johdattelevia kysymyksiä tai pyritty vaikuttamaan tutkittavan vastauksiin. Tutkimustuloksissa aineisto on purettu vain siten, kuin ne haastatteluissa ilmenivät eikä työssä esitetty asioita vääristellen tai niitä tulkittu omia näkemyksiä tukien. Kaikki haastattelut purettiin kirjalliseksi ja dokumentoitiin.

## LÄHTEET

Busby, M. 2004. Learn Google. Texas: Wordware Publishing, Inc.

Duunitori, 2017. Kansallinen rekrytointitutkimus 2017. Luettu: 14.10.2017. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>

Hautamäki, T. 2017. Tällainen sinä olet. Fakta 10/2017, 25.

Headworth, A. 2015. Social Media Recruitment. How to successfully integrate social media into recruitment strategy. United Kingdom: Kogan Page.

Hoppe, T. & Laine, T. 2014. Työnhakuopas. Mitä, miten, missä? Helsinki: Talentum Media Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 759/13.8.2004.

Lindberg, A. 2016. Headhunting – Mitä suorahaku on ja milloin se toimii? Luettu: 27.10.2017. <http://www.empore.fi/blogi/?p=381>

ManpowerGroup. 2017. ManpowerGroup Suomessa ja maailmalla. Luettu: 27.10.2017. <https://www.manpower.fi/asiakas/fin/manpowergroup/>

Monster. 2016. Kuinka teen työpaikkailmoituksesta hakukoneystävällisen? Luettu: 27.10.2017. <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/monsterin-kaytto/tyopaikkailmoitusten-julkaisu/hakukoneystavallinen-tyopaikkailmoitus.aspx>

Oinonen, R. & Pahlsten, M. 2017. Rekrytointimarkkinointi ja talent sourcing – mitä laki sallii? Viitattu: 24.10.2017. <https://www.azets.fi/videot/rekrytointimarkkinointi/>

Piitulainen-Ramsay, P. 2017. Tindermäistä matchaamista. Fakta 10/2017, 36–39.

Puranen, M. 2016. Printtirekry elää ja hengittää. Luettu: 22.10.2017. <https://www.monstercafe.fi/printtirekry-elaa-ja-hengittaa/>

Pönkä, H. 2014. Sosiaalisen median käsikirja. Jyväskylä: Docendo.

Randhawa, N. 2017. The Changing Dynamics of Talent Acquisition. Luettu: 27.10.2017. <http://imperialjournals.com/index.php/IJIR/article/viewFile/5278/5080>

Saarinen, M. 2013. 6. uud. painos. Työsuhdeasioiden käsikirja I. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Schneiderman, K. 2016. Using LinkedIn to Connect. Career planning and adult development journal. Volume 32, number 3, 32

Soikkanen, K., Sormunen, A. & Stelander, M. 2015. Suorahaku. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Viitala, R. 2013. 4. uud. painos. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2014. 4. uud. painos. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kaupakamari.