



Rekrytointi osana myynnin prosessia

Anssi Heimonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi, liiketalous

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Anssi Heimonen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Rekrytointi osana myynnin prosessia
Sivu- ja liitesivumäärä 39 + 0
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Teamit Group Oy:lle. Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli löytää potentiaalisia kehityskohteita toimeksiantajan rekrytointiprosessista, ja toissijaisena tavoitteena oli selvittää Suomen IT-alan nykytilaa rekrytoinnin osalta, sekä antaa lukijalle käsitys siitä, mitä kaikkea tarkoittaa termi ”rekrytointi osana myynnin prosessia”.</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee erityisesti perinteisen hakemuksien käsittelyn painottuvan ns. ”HR:n saatevarjon alle” sijoittuvan rekrytoinnin, ja suorahaun eroja ja yhtäläisyyksiä, sekä yleisesti rekrytointiprosesseissa hyväksi havaittuja toimintatapoja ja menetelmiä. Opinnäytetyössä käsitellään lyhyesti myös työnantajamielikuvaa, sekä IT-alan osaajapulaa.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutukseltaan laadullinen tutkimus, jonka ensisijainen menetelmä aineiston keruuseen oli strukturoimaton haastattelu. Työ hyödyntää lisäksi määrällistä dataa toimeksiantajan rekrytoinneista tietyltä tarkastelujaksolta.</p> <p>Työn tekeminen aloitettiin huhtikuussa 2022 teoria-aineiston keräämisestä. Määrällinen rekrytointidata kerättiin touko-kesäkuun aikana, ja haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2022. Haastatteluihin osallistui IT-alan HR:n ja rekrytoinnin ammattilaisia, joilta saatiin vertailevia näkemyksiä toimivaksi havaituista menetelmistä IT-alan rekrytointeihin liittyen.</p> <p>Määrällisen datan ja haastattelujen kautta toteutetun tutkimuksen pohjalta saatiin kehitysehdotuksia siihen, mitä toimeksiantaja voisi tehdä seuraavaksi oman rekrytointiprosessinsa kehittämisen eteen.</p> <p>Työ valmistui marraskuussa 2022.</p>
Asiasanat Rekrytointiprosessi, tietotekniikka, suorahaku

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	1
1.3	Termistöä	2
2	Rekrytointi ja suoramaku	4
2.1	Onnistunut rekrytointiprosessi	4
2.2	Työnantajamielikuva rekrytoinnissa	5
2.3	Suoramaku rekrytointimenetelmänä	7
3	Rekrytointi IT-alalla	10
3.1	IT-alan työllisyystilanne ja haasteet rekrytoinnin osalta	10
3.2	IT-alan senior-osaajien puheenvuoro työnantajille	12
3.3	Rekrytointi osana myynnin prosessia	14
3.4	Potentiaaliset ehdokkaat toimeksiantajan näkökulmasta	15
4	Toimeksiantajan määrällinen rekrytointidata	17
4.1	Syitä kerätä numeerista dataa rekrytoinnista	17
4.2	Datan lähteet	17
4.3	Ehdokkaiden lähteet rekryprosessiin	18
4.4	Läpileikkaus keskusteluista ehdokkaiden kanssa	19
4.5	Mistä kanavista palkatut ehdokkaat ovat tulleet	20
5	Laadullinen tutkimus	21
5.1	Aineiston hankinta laadullisessa tutkimuksessa	21
5.2	Avoin haastattelu tutkimustyökaluna	21
5.3	Saturaatiopiste	22
6	Avoimien haastattelujen toteutus	24
6.1	Teemojen rajaus	24
6.2	Asiantuntijoiden rajaus	24
6.3	Haastattelujen toteutus	24
6.3.1	Haastattelujen kysymysaiherunko	25
6.4	Asiantuntijoiden profiilit	25
6.4.1	Haastattelu 1	25
6.4.2	Haastattelu 2	25
6.4.3	Haastattelu 3	26
6.5	Haastattelujen litterointi	26
6.5.1	Haastattelun 1. litterointi	26
6.5.2	Haastattelun 2. litterointi	28

6.5.3 Haastattelun 3. litterointi.....	29
7 Analyysit ja tulokset.....	31
7.1 Saturaatiopisteet eri lähteiden välillä	31
7.2 Analyysit datasta	31
7.3 Kehitysehdotukset analyysien perusteella	33
8 Pohdinta.....	36
8.1 Miten tutkimus onnistui?.....	36
8.2 Oman ammatillisen kehittymisen pohdinta	37
Lähteet.....	38

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Idea juuri tälle opinnäytetyölle syntyi työhaastattelun pohjalta. Tämän työn kirjoittaja oli hakemassa uutta työharjoittelupaikkaa HR-alalta. Kirjoittaja oli päätenyt puhelinhaastatteluun tulevan kollegansa kanssa, ja keskustelu oli edennyt vaiheeseen, jossa haastatteleva osapuoli kysyi, miksi kirjoittaja oli hakenut juuri kyseiseen työpaikkaan. Kirjoittaja kertoi, että oli etsimässä paikkaa, jossa voisi tehdä opintoihin kuuluvan työharjoittelun ja mahdollisesti opinnäytetyönsä.

Keskustelu eteni rekrytoinnin luonteeseen IT-alalla ja siihen, että tässä kyseisessä yrityksessä rekrytointi työtehtävänä ei sijoitu yhdeksi HR-puolen prosesseista vaan rekrytointi on osana myynnin prosessia. Tästä heräsi kysymyksiä, mitä rekrytointi osana myynnin prosessia oikeastaan tarkoittaa ja miksi juuri tämä yritys hyödyntää rekrytointia tällä tavoin.

Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee nyt kyseisessä yrityksessä myynnin ja rekrytoinnin työtehtävissä, ja on ollut työsuhteessa syyskuusta 2021 lähtien.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön olennaisin tavoite on löytää keinoja kehittää Teamit Groupin rekrytointia osana myynnin prosessia. Mitä vahvuuksia ja heikkouksia toimeksiantajan rekrytoinnissa on tällä hetkellä, ja mitä konkreettisia kehityskohteita on havaittavissa.

Tässä opinnäytetyössä tullaan tekemään nykytila-analyysi hyödyntäen kvalitatiivista tutkimusta syvähaastattelujen kautta. Lisäksi toimeksiantajan omaa rekrytointidataa tullaan hyödyntämään GDPR:n ja työntekijää sitovan salassapitosopimuksen sallimissa rajoissa. Tekijä hyödyntää myös omaa rekrytointikokemustaan tutkimustuloksien analysoinnin ja oman työn arvioinnin osuuksissa.

Tutkimuksen tietoperusta sisältää kirjallisuutta liittyen perinteiseen rekrytointiin HR:n sateenvarjon alla, sekä suorahakuprosesseihin rekrytoinnissa. Tietoperustassa pyritään hyödyntämään myös aikaisempia julkaistuja tutkimuksia, jotka liittyvät erityisesti rekrytointeihin Suomessa.

Työ on rajattu käsittelemään aihetta ainoastaan rekrytinnin näkökulmasta, sekä koskemaan ainoastaan toimeksiantajaa yrityksenä. Työssä ei esimerkiksi oteta kantaa siihen, kuinka erilaiset rekrytinnin ratkaisut vaikuttavat muihin yrityksen osa-alueisiin,

1.3 Termistöä

Kandi, rekrytinnin kannalta potentiaalinen henkilö, josta voidaan käyttää myös nimitystä ehdokas.

Rekryputki, tarkoittaa sekä rekrytointiprosessia, että näkymää rekrytointiprosessin eri vaiheisiin, myynnin puolella vastaava termi olisi myyntifunneli.

Senior-osaaja, yli viisi vuoden työkokemuksen IT-alalta omaava ohjelmistoasiantuntija.

Junior-osaaja, henkilö, jolla on 0-4 vuotta työkokemusta IT-alalta.

Frontend, osa ohjelmistokehitystä, joka näkyy suoraan loppukäyttäjälle esimerkiksi klikattavina elementteinä verkkosivuilla.

Backend, osa ohjelmistokehitystä, joka vastaa mm. sovellusten taustajärjestelmien, tietokantojen ja toimintalogiikan kehittämisestä.

Full stack, ohjelmistokehitystä, jossa sama henkilö tekee sekä frontend, että backend kehittämistä.

Framework, eli ohjelmistokehitys on ohjelmointikielen pohjautuva työkalu, jonka tarkoitus on keskittyä johonkin tiettyyn ohjelmistokehityksen osa-alueeseen ja siten nopeuttaa kehitystyötä.

JavaScript, Ohjelmointikieli, jota käytetään yli 97 prosentissa verkkosivuista.

React.js, JavaScript-pohjainen framework, jota käytetään työkaluna frontend-kehityksessä.

Node.js, JavaScript -pohjainen framework, jota käytetään yleensä backend-kehityksessä.

Python, monikäyttöinen ohjelmointikieli, jota käytetään mm. ohjelmistokehityksessä, data-analytiikassa, ja automaatioissa.

Django, Python -pohjainen framework, jota voidaan käyttää sekä backend, että frontend -kehityksessä.

Java, Olio-ohjelmointikieli, joka kehitettiin 90-luvulla mobiililaitteille, se on nykyisin laajalti käytössä myös verkkosovelluksien kehityksessä.

Spring Framework, Java-pohjainen framework, jota käytetään apuna backend-kehittämisessä.

AWS, eli Amazon Web Services on Amazonin kehittämä pilviympäristö, jota käytetään mm. CI/CD-putkien rakentamisessa ja datan varastoinnissa. Pilveä hyödyntävä osapuoli ei tarvitse omia data-keskuksia tai omia palvelimia sovelluskehityksessä.

Azure, Microsoftin kehittämä pilviympäristö, jonka käyttötarkoitus on sama kuin AWS:n ja GCP:n. Pilviympäristöt ovat keskenään hyvin samankaltaisia ja niiden käyttötarkoitukset ovat lähes identtiset.

GCP, eli Google Cloud Platform on Googlen oma pilviympäristö. AWS:n ja Azuren kanssa näistä ympäristöistä puhutaan ns. "major-pilvialustoina", johtuen niiden valmistajien suuresta kokoluokasta, sekä niiden suurista markkinaosuuksista pilvipalveluiden markkinassa.

2 Rekrytointi ja suoramaku

2.1 Onnistunut rekrytointiprosessi

Suomessa puhutaan yleisesti paljon siitä, kuinka haastavaa on rekrytoida osaavia asiantuntijoita. Parhaista työntekijöistä on työvoimapula ja kilpailu parhaista talenteista on kovaa. Työkulttuurissa on tapahtunut selkeää muutosta, eivätkä usean kymmenen vuoden työurat saman työntäjän leivissä ole enää itsestäänselvyys.

Markku Kaijala on kirjoittanut kirjassaan *Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön?* Onnistuneen rekrytointin keskeisimmistä asioista työnantajan kannalta. Onnistuneen rekrytointin voi jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat; tarve- ja osaamismäärittely, aikajana, hallittu prosessi, ja jälkihoito. (Kaijala 2016, 26)

Tarve- ja osaamismäärittelyssä rekrytointin rooli on löytää osaamista, joka ratkaisee työnantajan liiketoiminnan haasteita, kuten esimerkiksi miten päästä asetettuihin myyntitavoitteisiin jonkin tuotteen tai palvelun osalta. Potentiaalisten kandidaattien kriteerien määrittelyssä tulisi huomioida ammatillinen osaaminen ja kokemus, mutta yhtä tärkeää on miettiä miten uusi työntekijä täydentää työnantajan nykyistä osaamista, miten hän sopeutuu yrityksen kulttuuriin -ja arvoihin, sekä mitkä ovat työnhakijan pidemmän aikavälin uratavoitteet. (Kaijala 2016, 26–27)

Rekrytointinissa on tärkeää miettiä pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet, ja kehittää molempia yhtäjaksoisesti. Pitkän ajan strateginen suunnitelma voi olla esimerkiksi 3–5 vuodeksi eteenpäin. Strateginen suunnitelma auttaa valintakriteerien määrittämisessä, erilaisiin muuttuviin olosuhteisiin varautumisessa, sekä oman työvoiman kouluttamisessa. Toisaalta tarvitaan myös lyhyemmän aikavälin taktista suunnittelua, jonka tarkoitus voi olla esimerkiksi kolmesta viiteen kuukautta kestävä yksittäinen rekrytointiprosessi yksittäiseen asiantuntijatehtävään. (Kaijala 2016, 49, 53, 57)

Rekrytointiprosessin määrittelyssä yksi haastavimmista asioista on oikeanlaisen työpaikkailmoituksen julkaiseminen. Ilmoitus tulisi tehdä niin, että sillä on mahdollista karsia suoraan pois ne työnhakijat, joita ei haluta mukaan rekrytointiprosessiin. Mikäli työnantaja saa yhteen tehtävään esimerkiksi 200 hakemusta, on ilmoitus epäonnistunut rajauksessa. Työilmoituksessa tulisi välttää kliseitä ja keskittyä konkretiaan, kuten millaiset tavoitteet työssä on ja millainen urapolku hakijalle olisi tarjolla 3–5 vuoden aikajanelalla. (Kaijala 2016, 59–60)

Prosessiin osallistuvat henkilöt tulisi työnantajan puolelta rajata niihin henkilöihin, jotka ovat olleet mukana rekrytointitavoitteen määrittelyssä. Liian suuri määrä validoivia henkilöitä raskauttaa prosessia tarpeettomasti. Joskus voi olla hyödyllistä, että mukana on myös jokin henkilöstön edustaja, kuten kollega, joka tulee tekemään tulevaisuudessa paljon yhteistyötä valittavan kandin kanssa. (Kaijala 2016, 62)

Rekrytointi ei suinkaan pääty palkkaukseen tai työn aloitukseen, vaan jatkuu henkilöstön sitouttamisen muodossa. Kaijala kertoo kirjassaan (2016, 67), että ”tutkimusten mukaan työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on suurimmillaan silloin, kun työsopimus solmitaan, minkä jälkeen se alkaa laskea. Onnistuneen onboarding-prosessin tavoitteena on kääntää tämä kehitys.”

Työsuhteen alettua ei perehdytys ole pelkästään työskentelyyn tarvittavan tiedon jakamista, vaan toimii lisäksi tapana luoda työntekijälle väylä yrityksen toimintakulttuuriin, ja antaa uudelle työntekijälle selkeä kuva työnantajan arvoista, sekä oman työn merkityksestä.

Yrityksen johdon osallistuminen jälkihoitoon on yleensä välttämätöntä. Perehdytys tulee ymmärtää laajempaan onboarding-tyyppisenä pitkäkestoisena ja vuorovaikutteisena prosessina työntekijän ja työnantajan välillä, jolla on mahdollista luoda edellytykset ja motivaatio työskennellä yrityksessä menestyksekkäästi. (Kaijala 2016, 67)

2.2 Työnantajamielikuva rekrytinnissa

Elina Valvisto on kirjoittanut kirjan ”Oikeat ihmiset oikeille paikoille”, jossa hän käsittelee työnantajamielikuvaa ja sen muodostumista. Työnantajamielikuvan muodostuminen tapahtuu alitajuisesti hitaan prosessin kautta. Monesti ihmiset saavat mielikuvia yrityksistä tuotteiden tai palveluiden markkinoinnin kautta. Mitä tunnetumpi yritys on yleisesti, sitä helpompi on mielikuvien muodostaminen. Työnantajamielikuva ei ole kaikille ihmisille kuitenkaan sama, vaan jokaisen yksilön omat arvot ja kokemukset muokkaavat käsitystä yrityksestä työnantajana. (Valvisto 2005, 22–23)

Työnantajamielikuvan muutoksissa on huomioitava, että negatiivinen julkisuus heijastuu helposti mielikuvaan ja kääntää vaivattomasti positiiviset mielikuvat pääläelleen, kun taas positiivisia viestejä tarvitaan enemmän ja pidemmän aikaa, jotta kielteinen mielikuva kääntyisi myönteisemmäksi. Yrityksen henkilöstöllä on myös paljon merkitystä mielikuvien muuttamisessa, esimerkiksi asiakas-kohtaamisissa tai oman henkilöstön kesken. (Valvisto 2005, 23–24)

Työnantajamielikuvan tulee puhutella juuri sitä joukkoa potentiaalisia hakijaehdokkaita, joita työnantaja haluaa viestinnällään tavoittaa. Työnantajan tulee ymmärtää, mitä hakijat hyvältä työnantajalta odottavat. Mikäli tarve on rekrytoida osaavia ohjelmistokehittäjiä, on ymmärrettävä, mikä on juuri heidän tarpeensa. (Valvisto 2005, 24)

Viestintä on yksi oleellisimmista asioista hyvän mielikuvan tietoisessa rakentamisessa. Viestin pohjautua faktoihin ja yrityksen identiteetin varaan. Viesti ei voi olla ristiriidassa yrityksen arvojen, eikä myöskään yrityksen olemassa olevan yleisen mielikuvan kanssa, sillä työnantajabrändiä voi onnistuneesti muuttaa vain pienin astein. Kun viestintä on suunniteltu oikein, on yrityksen helpompi onnistua rekrytoimaan sellaisia osaajia, jotka jakavat saman arvomaailman työnantajan kanssa. (Valvisto 2005, 26–27)

Saana Rossi puolestaan pureutuu autofiktiivisessä teoksessaan Rekrytoija omien kokemuksiansa kautta rekrytoinnin eri osa-alueisiin. Rossi on myös pitänyt paljon puheenvuoroja, sekä valmennuksia työnantajamielikuvan puolesta.

Työnantajamielikuvasta on pitkään ollut kuva, jossa pelkkä geneerinen työpaikkailmoitus itsessään kertoo hakijoille kaiken oleellisen koko työnantajan organisaatiosta. Tämä on kuitenkin aikansa elänyt tapa ajatella asiaa. Ilmoituksien tulee olla johdonmukaisia yrityksen muun viestinnän kanssa, ja oikein kohdennettuja, sillä erilaisiin osaajiin vetoavat eri asiat. Työnantajamielikuvan markkinointiin on myös jatkuvasti panostettava, sillä näkyvyyttä on haastavaa luoda vain akuutteja tarpeita silmällä pitäen. Työnantajamielikuva ei ole myöskään vain siivu markkinointibudjettia, vaan työnantajamielikuvaan kuuluu kaikki se, mitä yrityksen henkilöstö tekee tai jättää tekemättä. Rekrytoijan tehtävänä on viestiä tätä kokonaisuutta eteenpäin potentiaalisille työnhakijoille. (Rossi 2020, 52–53, 64)

Rossi on vierailut myös hiljattain Bonfire Agencyn järjestämässä webinaarissa haastateltavana työnantajamielikuvaan ja ajatusjohtajuuteen liittyen. Ajatusjohtajuus on yksi tapa lisätä tietoisesti haluttua mielikuvaa sisäisesti ja ulkoisesti. Ajatusjohtajuus luo automaattisesti luottamusta ja lisää kiinnostusta kohdeyritystä kohtaan, ja siksi ajatusjohtajuuden tulisi olla strateginen päätös. (Bonfire webinaari: Työnantajamielikuva – vaikuttavia tuloksia ajatusjohtajuudella 2022)

Työntekijäkokemus on puolestaan asia, joka jää helposti huomioimatta työnantajamielikuvan rakentamisessa. Työntekijäkokemukseen panostaminen vaikuttaa myös kaikkiin yrityksen muihin sidosryhmiin hyvässä ja pahassa. On erittäin tärkeää myös rekrytointiprosessin kannalta viestiä, millaisia ihmisiä yrityksessä työskentelee, ja millaista on työskennellä juuri tässä yrityksessä. (Bonfire webinaari: Työnantajamielikuva – vaikuttavia tuloksia ajatusjohtajuudella 2022)

2.3 Suorahaku rekrytointimenetelmänä

Kalle Soikkanen, Arto Sormunen ja Mikael Stelander ovat kirjoittaneet vuonna 2015 kirjan Suorahaku, joka käsittelee nimensä mukaisesti suorahakua eli englanniksi ”headhuntingia” rekrytointimenetelmänä. Suorahaku on myös pääasiallinen rekrytointimenetelmä tämän työn toimeksiantajalla Teamit Groupilla.

Perinteisesti suorahakua on käytetty yritysten ylimmän johdon rekrytoinnissa, josta se on vähitellen levinnyt myös muiden työtehtävien rekrytointimenetelmäksi. (Soikkanen; Sormunen; Stelander 2015, 15)

Suorahaku on perinteiseen julkiseen työnhakuilmoitukseen perustuvaan rekrytointiin verrattuna tehokasta ajallisesti mitattuna, sekä laadukkaampaa kuin perinteinen hakemusten vastaanottamiseen perustuva prosessi. Sillä on etuna myös prosessin vuorovaikutteisuus, sillä jokainen potentiaalinen ehdokas huomioidaan yksilöllisesti, kun taas julkisessa haussa ilmoittajan ja hakijan välille ei muodostu henkilökohtaista suhdetta. (Soikkanen; Sormunen; Stelander 2015, 44)

Suorahaku on perusolemukseltaan vuorovaikutteista, ja ehdokkaalla on tilaa esittää kysymyksiä, ja selvittää yhteensopivuutta työnantajan kanssa. Tämä vuorovaikutteinen kanssakäyminen edellyttää rekrytointikonsultilta tai sisäiseltä rekrytoijalta jatkuvaa aktiivisuutta läpi rekrytointiprosessin. On erityisen tärkeää saada herätettyä ehdokkaissa tunnetta siitä, että heistä ja heidän näkemyksistään ollaan kiinnostuneita. (Soikkanen; Sormunen; Stelander 2015, 44–45)

Rekrytointiprosesseissa on usein aikapainetta, joko toimeksiantajalta rekrytointikonsulttina tai oman yhtiön prosesseissa rekrytoijana. Keskiverto suorahakuprosessin palvelulupaus on noin 10 viikkoa, ottaen huomioon, että kyseessä on alihankkijapalvelu, on toiminta varsin tehokasta. Toinen merkittävä hyöty on se, että työnantaja kykenee käyttämään aikaansa vain sellaisiin kandeihin, jotka selkeästi täyttävät heidän hakukriteerinsä.

Tämä edellyttää rekrytoijalta tarkkuutta ehdokkaiden prospektoinnissa. Rekrytoija vertailee eri hakijoiden ansioluetteloita keskenään, ja tietyissä hakuprosesseissa saattaa olla esimerkiksi ennakkotehtäviä, joilla pyritään mittaamaan ehdokkaiden motivaatiota, sekä kyvykkyyttä. (Soikkanen; Sormunen; Stelander 2015, 46–47)

Toisin sanoen suorahakumenetelmät jättävät jäljelle ainoastaan parhaat mahdolliset ehdokkaat, kun taas julkisen haun kautta työnantaja joutuu itse karsimaan hakijoita huomattavasti suuremmasta ja epäjohdonmukaisemmasta otannasta.

Suorahaun riskeistä puhuttaessa nostavat kolme kirjoittajaa esille ehdokkaiden suuret palkkaodotukset. (2015, 48) ”Asiasta ei ole tutkimuksia, mutta kokemus on osoittanut, että suorahaku- ja työnantaja-aloitteinen prosessi nostaa ehdokkaiden palkkaodotetta 10–15 prosenttia tehtävän tyypillisestä palkkatasosta. Tehokkaimmin tämä riski on minimoitavissa avoimella keskustelulla ehdokkaiden kanssa heti prosessin alkuvaiheessa.”

Suorahaun kannalta kandidit alkavat olla potentiaalisia, oltuaan työelämässä noin viisi vuotta akateemisen tutkinnon suorittamisen jälkeen. Tässä vaiheessa työuraa ehdokkaalla on suhteellisen tuoretta teoreettista osaamista, sekä riittävä määrä käytännön työkokemusta. Ehdokkaalla on tällöin myös jälkiä työhistoriastaan ja aktiivisuudesta erilaisissa sähköisissä lähteissä, kuten LinkedIn. Hän on toisin sanoen löydettävissä ja erotettavissa suuresta työntekijämassasta. Toisaalta ehdokas ei välttämättä etsi itse aktiivisesti uusia työmahdollisuuksia. Parhaita kandeja onkin useasti aktivoitava ja autettava ymmärtämään millaisia vaihtoehtoja heillä on ns. ”pöydällä.” (Soikkanen; Sormunen; Stelander 2015, 48)

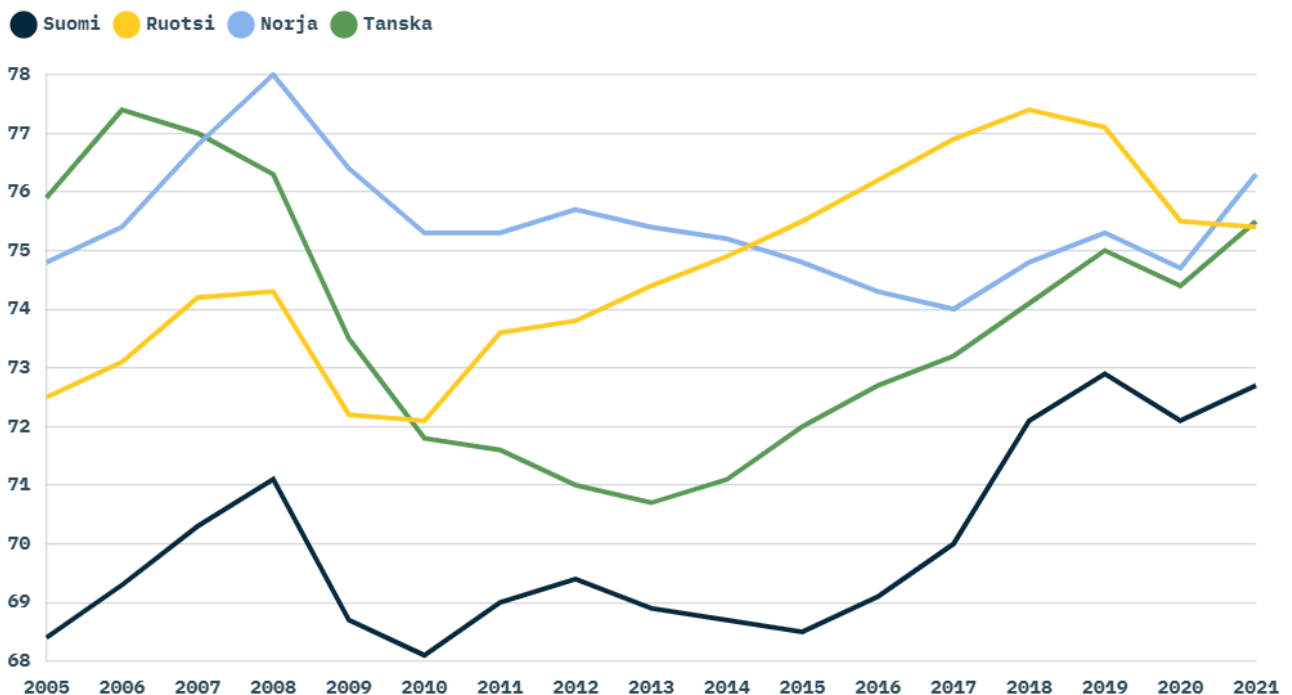
Suorahaku toimii myös tilanteessa, jossa joku yrityksen avainhenkilöistä irtisanoutuu yllättäen. Tällaisessa tilanteessa hakuprosessissa on huomioitava yrityksen omat sisäiset kandidaatit yhtä lailla kuin ulkoiset potentiaaliset ehdokkaat. Suorahaku tulee aloittaa välittömästi irtisanoutumisen jälkeen. Työnantajan näkökulmasta ihanteellinen irtautumisaika on yhtä pitkä kuin uuden työntekijän rekrytoimiseen vaadittava aika, sillä tällöin yritys kykenee pitämään työtehtävien allokaation lähes samalla tasolla koko prosessin ajan. Yllättävässä irtisanoutumistilanteessa saattaa olla yrityksen kannalta houkuttavaa nimittää esimerkiksi talousjohtaja toimitusjohtajan paikalle. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä paras ratkaisu, mikäli muita hyviä vaihtoehtoja olisi tarjolla. On parempi

katsoa useampia hyviä vaihtoehtoja, sillä avainhenkilöiden nimittämisellä saattaa olla pitkäkestoisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. (Soikkanen; Sormunen; Stelander 2015, 59–60)

3 Rekrytointi IT-alalla

3.1 IT-alan työllisyystilanne ja haasteet rekrytoinnin osalta

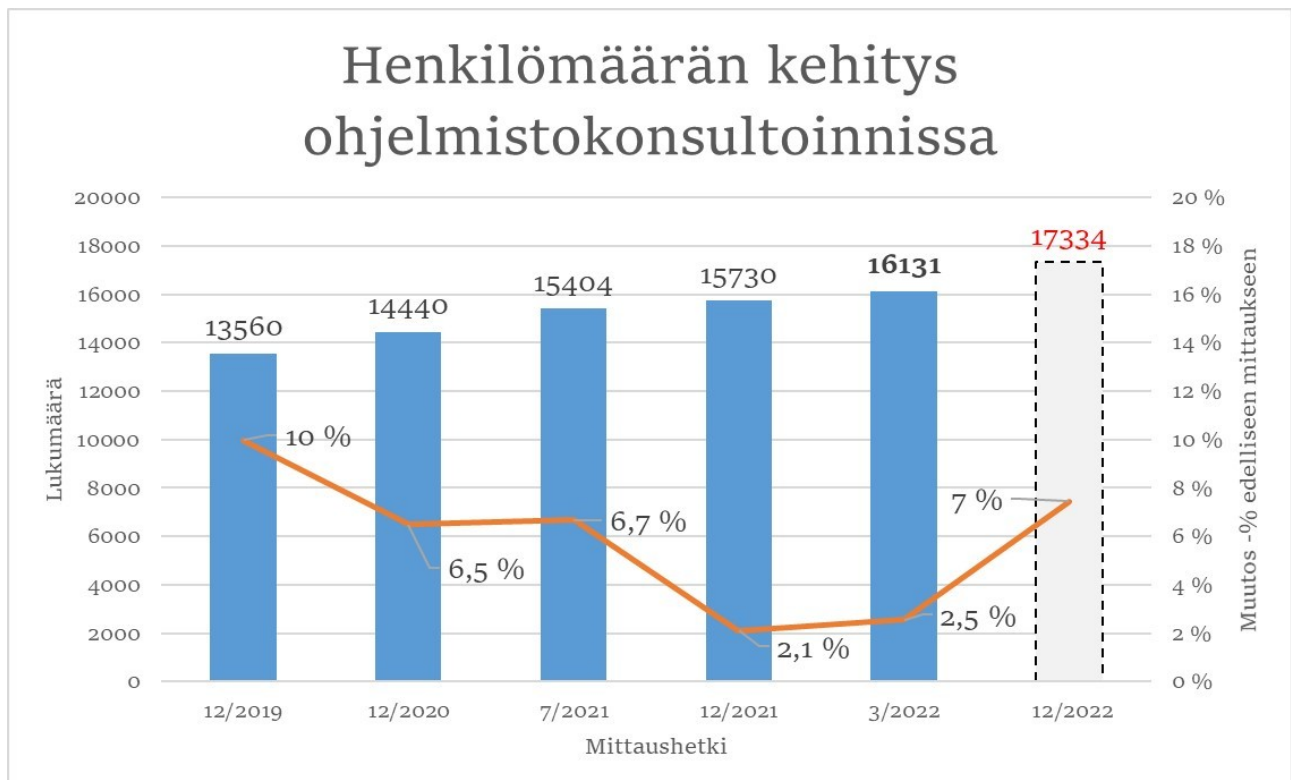
Elinkeinoelämän keskusliiton tilastoissa vuosilta 2005–2021 vertaillaan Suomen työllisyys- ja työttömyysasteita muihin pohjoismaihin. Suomessa on tilastojen valossa ollut läpi 2000-luvun pohjoismaiden heikoin työllisyystilanne. (Elinkeinoelämän keskusliiton työllisyystilastot 2005–2021)



Kuva 1. Kaaviossa on vertailtu Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan työllisyysasteita vuosien 2005–2021 välillä. Lähde: Tilastokeskus ja Eurostat (Macrobond)

It-alalla on Suomessa kuitenkin hyvin poikkeuksellinen maine verrattuna työmarkkinoiden yleiseen kehitykseen, sillä Suomessa IT-alan senior-osaajista on valtava kysyntä työmarkkinoilla. Tämä heijastuu yritysten rekrytointeihin työntekijän kannalta positiivisena asiana, sillä kun kysyntää on paljon, niin rekrytointi muuttuu enemmän työpaikkojen myymiseksi ehdokkaille, kuin ehdokkaiden osaamisen myymiseksi potentiaalisille työnantajille.

Käytännössä tilanne on se, että senior-tason osaaja voi saada päivittäin lukuisia yhteydenottoja suorarekrytointia tekeville yrityksille, joko alihankinnan -tai yritysten omien rekrytoijien kautta. Asiantuntijan ei tarvitse välttämättä edes osoittaa olevansa hakemassa uutta työtä, ja moni kokenut ohjelmistokehittäjä ei ole välttämättä tehnyt CV:tä enää vuosiin. Ei ole tarvinnut.



Kuva 2. Lingonberry Island Oy:n kaaviossa voidaan havaita työllistyneiden IT-alan osaajien määrä Suomessa, sekä prosentuaalisen kasvun muutokset eri mittausajanjaksoina. Lähde: Lingonberry Island Oy, Finder.fi, LinkedIn

Vastaavasti vastavalmistuneilla ohjelmistokehittäjillä töiden saaminen voi olla hyvinkin haastavaa. Ohjelmistoyritys Vincitin Director of Competence Development Essi Isohanni kirjoittaa ohjelmistoyritys Vincitin blogissa junior-kehittäjien haasteista liittyen työnhakuun. ”Vaikka IT-alan yrityksissä rekry painaa töitä niska limassa jokaisen uuden työntekijän eteen, ei pidä puhua IT-alan työvoimapulasta. Koodareita kun on myös työtä vailla. Oikeampi ilmaisu on työvoiman kohtaantongelma. Esimerkiksi kokeneista fullstack-kehittäjistä ja pilviasiantuntijoista on huutava pula.

Samaan aikaan junioreilla on hankaluuksia päästä kiinni ensimmäiseen työpaikkaansa.” (Isohanni 2021)

Käytännössä alalla on paljon avoimia työpaikkoja, mutta samaan aikaan yritysten kärsivällisyys ja kiinnostus kouluttaa uusia senior-tason osaajia on vähäistä. Tämä luo rakenteellisen pullonkaulan, jossa senior-kehittäjien määrä ei kasva samassa suhteessa alan tarpeiden kanssa.

Myös Lingonberry Oy:n toimitusjohtaja Petri Niiranen on samoilla linjoilla asian kanssa bolgikirjoituksessaan ”Sota kiihdyttää ohjelmistokonsultointia koronakriisin tavoin”. Hänen oman arvionsa mukaan Suomessa on pyöristettynä sama määrä ohjelmistoalan työntekijöitä kuin Ruotsissa eli noin 64 000, mikä tarkoittaa puolestaan sitä, että aikaisemman kaavion valossa Suomessa on työllistynyt reilu 17 300 ohjelmistoalan osaajaa ja arviolta vajaa 46 700 ohjelmistoalan työnhakijaa ei ole tällä hetkellä töissä alalla. (Niiranen 2022)

Asiantuntijoiden lausuntojen perusteella voidaan siis sanoa, että Suomessa on pulaa nimenomaan kaikkein kokeneimmista IT-alan osaajista, mutta alalle koulututtavien on hyvin vaikea saada työtä. Uusia senioreita ei saada alalle riittävän nopeasti, koska tullakseen senioriksi on uuden kehittäjän ensin työllistytävä juniorina, jotta voisi jonain päivänä kehittyä senior-osaajaksi.

3.2 IT-alan senior-osaajien puheenvuoro työnantajille

Wise IT Group Oyj toteutti vuoden 2022 keväällä tutkimuksen IT-alan senior-osaajien kokemuk-
sista eri työnantajien rekrytoinneista. Tutkimuksen ajatuksena oli tuoda esille osaajien ajatuksia on-
nistuneista rekrytoinneista ja toisaalta antaa rekrytoiville osapuolille parempaa käsitystä siitä, mitä
potentiaaliset ehdokkaat ja hakijat odottavat ja arvostavat rekrytointiprosesseissa.

Alan kokeneet osaajat arvostavat palkan tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi rekrytoinneissa, jopa
86 prosenttia alan kokeneista osaajista pitää palkkaa vähintään melko merkityksellisenä. Kilpailu-
kykyinen palkka kertoo paljon myös yrityksen arvoista ja arvostuksesta osaavia työntekijöitä koh-
taan. Erilaiset palkan päälle tulevat bonukset ovat mukava lisä, mutta eivät ole riittävä korvaus, jos
varsinainen palkka on pieni. (IT-alan seniorisosaajakysely 2022, 3–4)

Palkka ei ole kuitenkaan ainoa merkityksellinen asia rekrytoinneissa. Toinen tärkeä aspekti on työ-
tehtävien selkeys. Selkeään työnkuvaan kuuluvat esimerkiksi se millaisia työkaluja käytetään, mikä

tässä tapauksessa voisi tarkoittaa erilaisia ohjelmointikieliä ja teknologioita. Arvostettavaa on myös, mikäli työnantaja pystyy tarjoamaan mahdollisuutta muokata työnkuvaa asiantuntijan omien vahvuuksien mukaan tarjotun roolin sisällä. (IT-alan seniorisosajakysely 2022, 5–6)

Lisäksi arvostetaan urakehitysmahdollisuuksia. Osaajat ovat kertoneet, että he haluavat myös selkeitä polkuja siihen, kuinka kehittää omaa osaamista jatkossa. Monet haluavat myös olla tulevaisuudessa mukana oman yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Eräs asiantuntija kuvailee tilannetta näin: "Haluaisin olla vaikuttamassa päätöksiin tai päättämässä itse teknologioista, arkkitehtuureista ja suunnitelmista. Harmittavasti monet etsivät vain pelkkiä koodareita." (IT-alan seniorisosajakysely 2022, 11–12)

Vanhemman asiantuntijan näkökulmasta työkuulttuurin tärkeimmät piirteet ovat joustaminen, yrityksen arvot, sekä hyvä johtaminen. Joustaminen tarkoittaa tässä kontekstissa työntekijöiden tarpeiden huomioimista esimerkiksi etätömahdollisuuksien tai muiden arkea helpottavien asioiden muodossa. Arvojen tulee näkyä konkreettisesti yrityksen päivittäisessä tekemisessä, ei vain hienona sanailuna markkinointimateriaaleissa. Johtamisessa arvostetaan rakentavaa- ja kehittävää palautteen antoa, sekä ratkaisukeskeisyyttä ongelmakeskeisyyden sijasta. (IT-alan seniorisosajakysely 2022, 7–8)

Yrityksen maine on myös merkittävä tekijä. Hyvä maine perustuu tällä hetkellä yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen vastuuseen, esimerkiksi, tavoitteleeko yritys vain suuria voittoja, ja sijoittajien etua, vai tavoitellaanko mieluummin maltillista voittoa ja vastuullisuutta. Ehdottoman tärkeää on se, kuinka yritys kohtelee omaa henkilökuntaansa. Parhaiten alan osaajat saavat tietoa omista verkostoistaan, ja niitä yrityksiä vältetään, joista tutuilla on negatiivisia työntekijäkokemuksia. Lisäksi arvostetaan sitä, kuinka kannattavalla pohjalla yritys on. Mikäli aikaisemmin on ollut paljon YT-neuvotteluja tai yrityksen taloudelliset tulevaisuuden näkymät ovat synkät, nähdään se suurena riskinä työnhakijan kannalta. (IT-alan seniorisosajakysely 2022, 9–10)

Tärkeää on myös se, millä teknologioilla yrityksessä on mahdollista tehdä töitä. Teknologiat tässä kontekstissa tarkoittavat siis esimerkiksi eri ohjelmointikieliä, kuten Python, Java, sekä JavaScript, sekä näiden niin sanottuja "frameworkejä" kuten Django (Python), Spring (Java), sekä React (JavaScript). Olennaista on se, että yritys huomioi teknologioissa sen, että työntekijä kerryttää sellaista osaamista, jolle on kysyntää myös tulevaisuudessa. Vastaavasti varoittavana esimerkkinä

olisi tilanne, jossa työntekijä joutuu ns. ”CV-loukkuun” eli tilanteeseen, jossa tekijällä on paljon osaamista teknologioista, joille ei ole enää kysyntää IT-alalla. (IT-alan seniorisosajakysely 2022, 13–14)

Yhteenvetona voidaan sanoa, että oleellisinta seniorosaajan näkökulmasta on se, kuinka yritys kohtelee nykyisiä työntekijöitään. ”Mitä tyytyväisempiä nykyiset työntekijät ovat, sitä houkuttelevammalta yritys näyttää myös työnhakijoille” (IT-alan seniorisosajakysely 2022, 23)

3.3 Rekrytointi osana myynnin prosessia

Teamit Groupilla rekrytointi on osa myynnin prosessia, ei siis vain liiketoiminnan tukityökalu vaan yksi tärkeimmistä ydinosa-alueista. Käytännössä tämä johtuu siitä, että konsultoinnissa, jossa myydään asiantuntijapalveluita ja asiantuntijoita eri asiakkaiden toimeksiantoihin, täytyy olla tietenkin konsultteja, joiden osaamista myydä eteenpäin. Ilman vapaita konsultteja ei ole mitään mitä myydä asiakkaille. Myynnin prosessi alkaa siis siitä hetkestä, kun toimeksiantajan rekrytoija saa potentiaalisen ehdokkaan ensimmäiseen haastatteluun.

Rekrytointiprosessi alkaa tietysti samasta hetkestä kuin myyntiprosessikin. Olennaista on, selvittää millaista osaamista ehdokkaalta löytyy, mutta myös yhtä lailla rekrytoijan on ehdokkaan validoinnin ohella muistettava antaa kandille syitä, miksi juuri hänen kanttaisi tehdä töitä juuri tässä yrityksessä. Kilpailu osaajista ei ole pelkästään osaajan nykyisen työpaikan ja uuden vaihtoehdon välillä, sillä on hyvin todennäköistä, että kokeneella osaajalla on useampi rekrytointiprosessi menossa samanaikaisesti.

Rekrytointiprosessissa on yleensä vähintään kahdesta kolmeen keskustelua työnantajan ja ehdokkaan välillä, sekä tekninen haastattelu, jossa yksi tai useampi työnantajan tekninen haastattelija validoi kandidaatin osaamista ohjelmistokehittäjän näkökulmasta. Teknisten haastattelujen hyöty on siinä, että työnantaja saa tekniseltä haastattelijalta paremman arvion ehdokkaan ohjelmistosaamisesta kuin mitä pelkän CV:n perusteella olisi mahdollista. Ehdokas puolestaan hyötyy siinä, että saa keskusteltua sellaisen henkilön kanssa, joka toimii yrityksessä asiantuntijana, jolloin hänen on mahdollista arvioida sitä, millaista henkilöstöä mahdollisella uudella työnantajalla on töissä, ja arvioida miten itse sopisi uuteen työyhteisöön. Uuden työntekijän allekirjoitettua työsopimuksen, on työnantajan mahdollista aloittaa sopivien toimeksiantojen etsiminen.

IT-alan konsultointiyrityksillä on karkeasti jaoteltuna muutamia asiakassegmenttejä, joita ovat suuret pörssiyritykset, julkisen sektorin kehityshankkeet, integraattori-asiakkaat, sekä start up -yritykset. Toimeksiantajan näkökulmasta suurimmat asiakkuuksia rajaavat tekijät ovat asiakkaiden maksukyky eli kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan konsultin palveluista, sekä se millä teknisillä työkaluilla, eli ohjelmistokiellillä ja ohjelmistoajureilla työtä tehdään. Avainasia on päästä keskusteluyhteyksiin sellaisten asiakkaiden kanssa, joiden resurssitarpeet osuvat yksiin vapaiden konsulttien osaamisen kanssa.

Mikäli edellä mainitut asiat ovat kunnossa, on konsultointiyrityksellä uusi asiantuntija, sekä potentiaalisia asiakkaita, joille myydä osaamista. Myynnin prosessi on siis edennyt siihen vaiheeseen, joka muistuttaa enemmän perinteistä ratkaisumyyntiä, ja rekrytointi on näin tehnyt oman osuutensa myynnin prosessissa.

3.4 Potentiaaliset ehdokkaat toimeksiantajan näkökulmasta

Teamit Group on Suomessa toimiva ohjelmistoalan konsultointiyritys. Lähes poikkeuksetta kaikki yrityksen ohjelmistokonsultit työskentelevät yrityksen asiakkailla erilaisissa ohjelmistokehityksen tehtävissä. Teamit Group on "konsulttitalon" lisäksi ns. "senioritalo", mikä tarkoittaa sellaista IT-alan yritystä, joka työllistää pääasiassa kokeneempia IT-alan osaajia eli senioreita.

Senior-kehittäjän voi karkeasti määritellä sellaiseksi ohjelmistokehittäjäksi, jolla on IT-alan työkokemusta vähintään viiden vuoden ajalta, sekä alan tutkinto korkeakoulusta. Kokemus pelkissä työvuosissa ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että tekijä olisi automaattisesti paras mahdollinen ehdokas tiettyyn tehtävään. Sovelluskehityksessä on kokemusvuosiakin tärkeämpää se, mitä ehdokas on tehnyt kehittämisen parissa.

Ohjelmistokehityksen voi paloitella useampiin osiin, alan termistöissä puhutaan "frontend"- ja "backend"-kehittämisestä. Frontend kehittäminen keskittyy asioihin, jotka kuka tahansa ohjelmiston käyttäjä voi havaita suoraan, kuten käyttöliittymä ja sovelluksen ulkoasu. Backend kehittäminen puolestaan keskittyy asioihin, jotka eivät näy ulospäin asiakkaille tai käyttäjille, kuten datan käsittely erilaisten tietokantojen kautta, toimintalogiikan kehitys, sekä muiden taustalla toimivien järjestelmien kehittäminen.

Full Stack- kehittäjä on puolestaan ohjelmistokehittäjä, jolla on osaamista sekä backend-, että frontend kehittämisestä samanaikaisesti. Full Stack -kehittäjä pystyykin toimimaan monipuolisesti kehitysprojekteissa ja ottamaan kehitysvastuita hyvin erilaisilla painotuksilla.

Ohjelmistokonsultoinnissa olennaista on myös itse konsultointi. Hyvä koodaaja ei välttämättä ole automaattisesti hyvä ohjelmistokonsultti, sillä hyvän konsultin on osattava toimia asiakasympäristöissä oikealla tavalla. Hyvä ohjelmistokonsultti ymmärtää, että asiakkaan tarve ei ole saada hyvälaatuista koodia itsessään, vaan se millaisia liiketoiminnan haasteita pystytään ratkomaan koodin avulla. Hyvä ohjelmistokonsultti osaa omaan kokemukseensa nojaten viestiä asiakkaalleen, miksi ja miten tiettyjä asioita tehdään, jotta päästään haluttuun lopputulokseen esimerkiksi tietyn verkkosovelluksen ominaisuuksien kehittämisessä.

Toimeksiantajalle ideaali ehdokas ohjelmistokonsultiksi on henkilö, jolla on vähintään viisi vuotta alan kokonaiskokemusta, kolmesta neljään vuotta kokemusta frontend-kehittämisestä React.js ohjelmistokehyksellä, sekä neljä vuotta kokonaiskokemusta Node.js, Python ja/tai Java työkaluista backend-kehittämisestä. Pilvipuolen osaaminen erityisesti Amazon Web Services pilvestä katsotaan eduksi, mutta myös pilviosaaminen Microsoftin Azure -ympäristöstä, sekä Google Cloud Platformista on hyödyksi. Lisäksi ehdokkaan tulee hallita konsultin toimintatavat, ja allekirjoittaa toimeksiantajan kanssa sama ajatus siitä, että ohjelmistokonsultin tehtävä on ensisijaisesti asiakkaan liiketoiminnan haasteiden ratkaisemista.

4 Toimeksiantajan määrällinen rekrytointidata

4.1 Syitä kerätä numeerista dataa rekrytoinnista

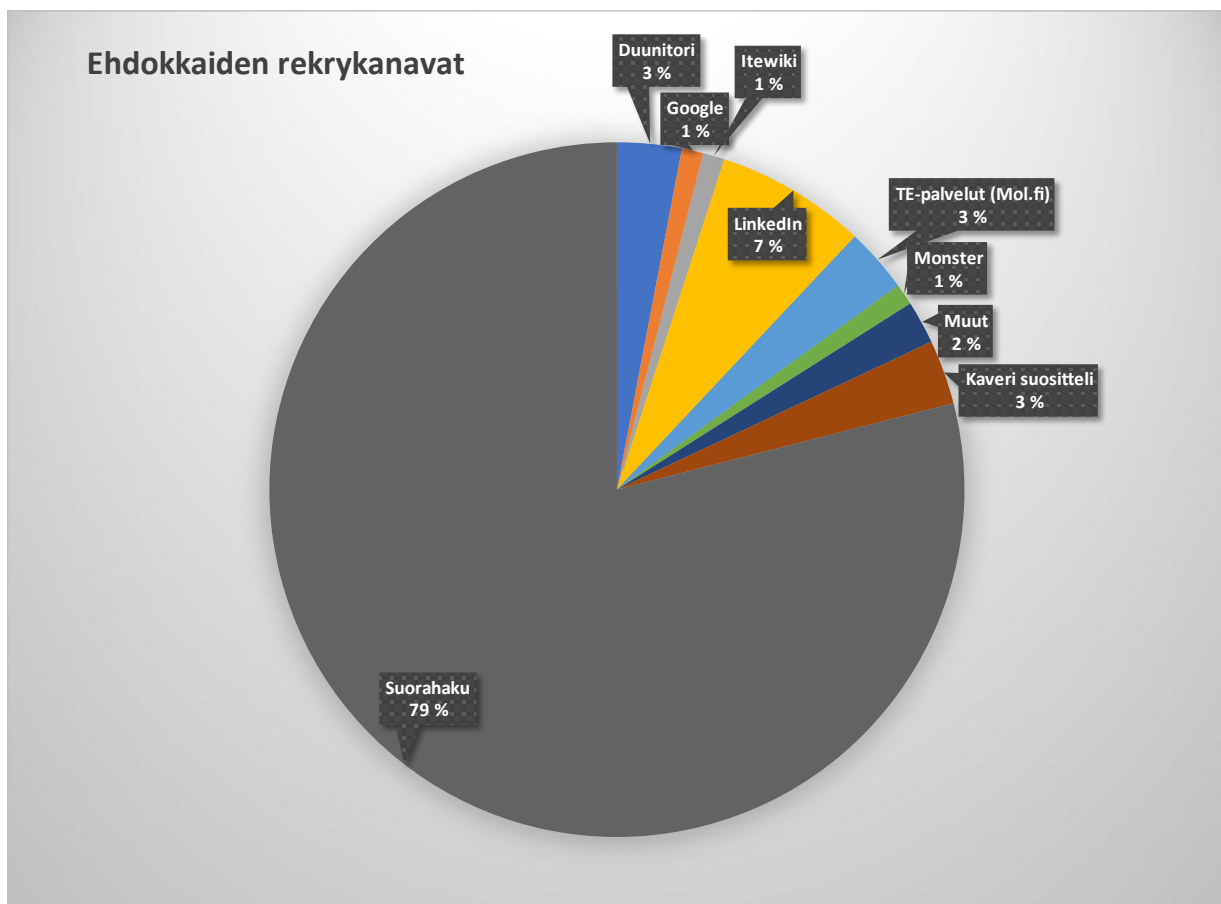
Yleisellä tasolla rekrytointiprosesseissa on monesti luotettu enemmän intuitioon ja asioiden kokeilemiseen kuin dataan. Dataohjattu rekrytointi on alihyödynnetty, mutta merkittävä tekijä rekrytoinnin kehittämisessä. Rekrytointidataa voi kerätä esimerkiksi siitä, mistä kanavista ehdokkaat tulevat rekrytointiprosessiin tai kuinka paljon tietyt prosessin osuudet vievät aikaa. Dataohjattu rekrytointi auttaa rekrytoivaa osapuolta tunnistamaan mahdolliset vahvuudet ja heikkoudet omassa prosessissa, eli mitkä asiat toimivat ja mitkä asiat eivät toimi. Data auttaa rekrytoivaa osapuolta keskittämään resursseja niihin kanaviin, jotka toimivat paremmin, sekä löytämään kehitettäviä asioita näennäisesti optimaalisesti toimivasta rekrytointiprosessista. (Kuntarekry blogikirjoitus: Datan käyttö rekrytoinnin tukena)

4.2 Datan lähteet

Tässä luvussa esitettävä data on kerätty työnantajan Recur-ohjelmistoon kertyneestä määrällisestä datasta koskien toimeksiantajan rekrytointiprosesseja. Recur on toimeksiantajan pääasiallinen työkalu rekrytointiprosessissa olevien ehdokkaiden tietojen säilyttämistä varten, ja sisältää mm. muistiinpanoja aikaisemmin käydyistä keskusteluista, mitä kautta kandidaatit ovat päätyneet prosessiin, sekä miten prosessit ovat päättyneet. Esitettävä data koskee ainoastaan aikavälillä 27.4.2021-27.4.2022 olevia prosesseja, ja se on rajoitettu koskemaan ainoastaan kolmannessa luvussa esiteltyä ohjelmistokonsultin työtehtävää.

Recur antaa osan tiedoista suoraan karkeana numeerisena datana Exceliin, ja osa on manuaalisesti laskettava, sekä yhdisteltävä kokonaisuudeksi. Seuraavassa alaluvussa on visualisoitu dataa erialisina kuvioina ja kaavioina.

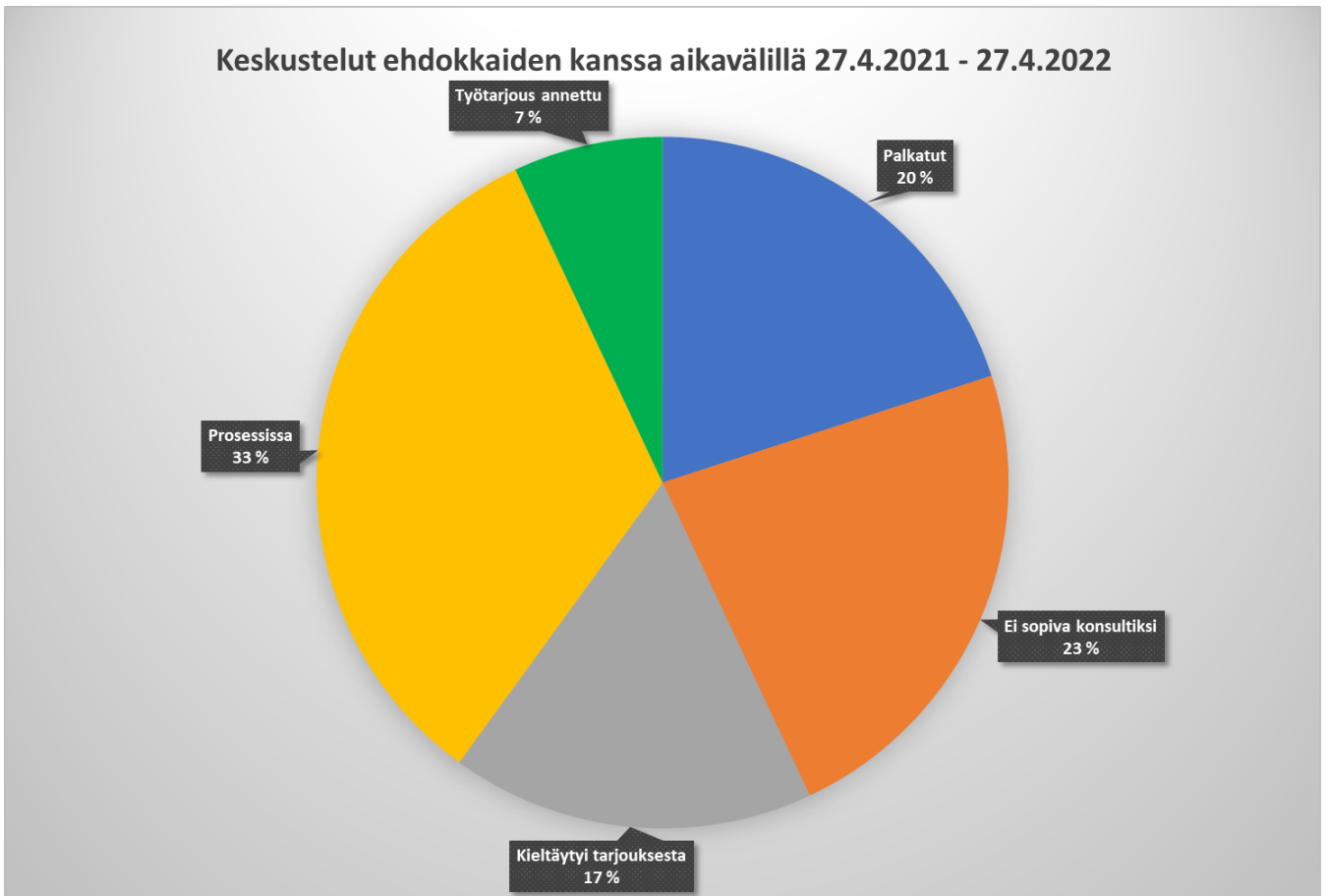
4.3 Ehdokkaiden lähteet rekryprosessiin



Kuva 3. Kuviossa on esitetty mistä lähteistä ehdokkaat tulevat rekrytointiprosessiin.

Teamit Groupin rekrytointiprosessissa ohjelmistokonsultin tehtävään on ollut yhteensä 100 ehdokasta aikavälillä 27.4.2021 – 27.4.2022. Suurin osa ehdokkaista on tullut mukaan rekrytointiprosessiin suorahaun kautta. Julkisen haun kautta on tullut yhteensä 16 prosenttia hakijoista, ja tästä selkeästi suurin osuus on tullut LinkedInin työnhakuilmoitusten kautta. Ehdokkaista 3 prosenttia on tullut mukaan kaverin suosittelemana, ja loput 2 prosenttia muista määrittelemättömistä syistä. Tästä datasta voidaan suoraan havaita, että suorahaun kautta rekrytointiprosessiin tulleiden ehdokkaiden osuus toimeksiantajalla on lähes neljä viidesosaa kaikista prosessiin tulleista ehdokkaista.

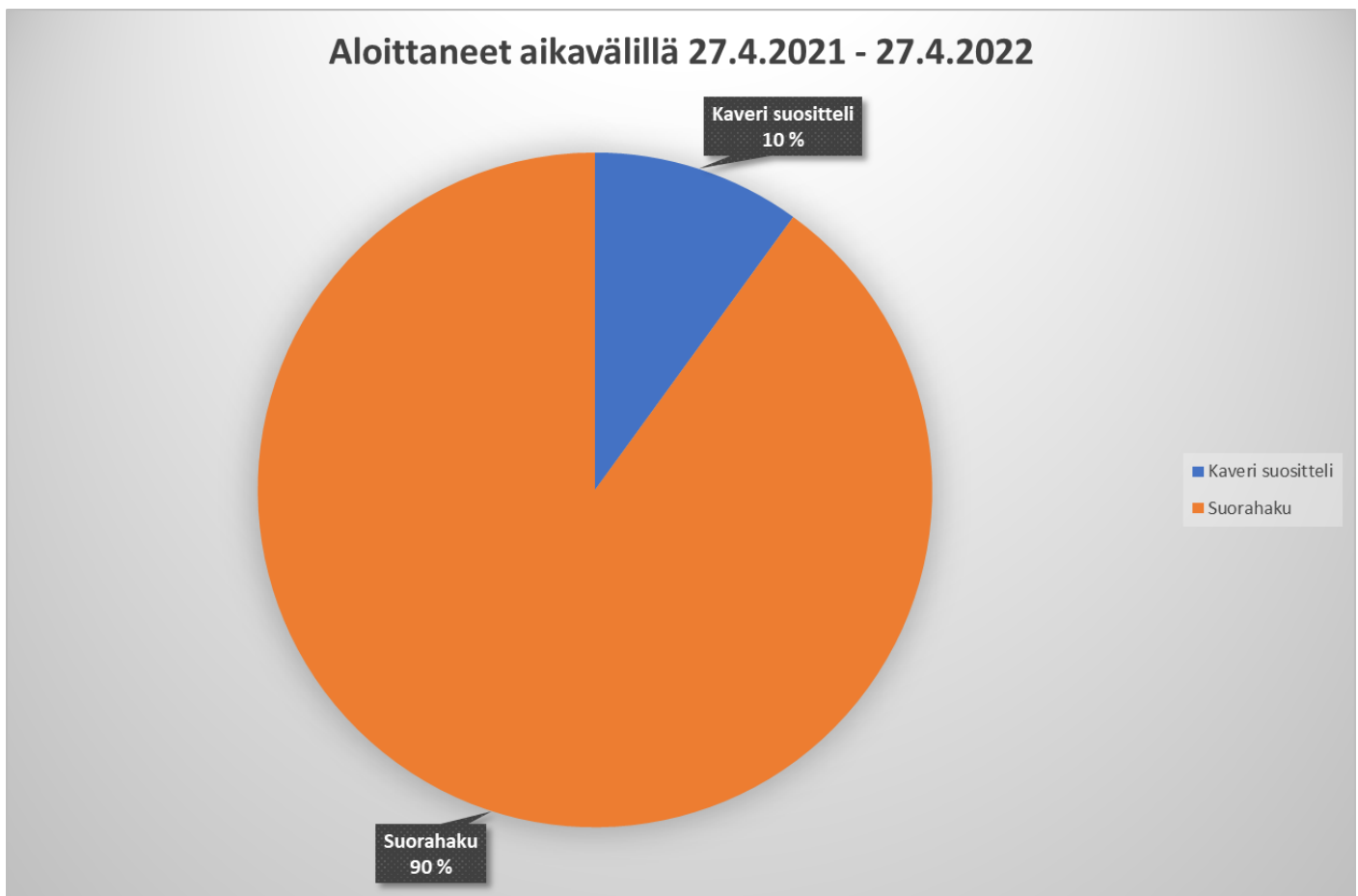
4.4 Lämpileikkaus keskusteluista ehdokkaiden kanssa



Kuva 4. Kuvassa on jaoteltuna, miten keskustelut ehdokkaiden kanssa ovat jakautuneet.

Teemit Groupilla on ollut aikavälillä 29.4.2021 – 29.4.2022 tasan 100 hakijaehdokasta ja yllä olevasta kuvasta voidaan havaita, miten keskustelut ovat jakautuneet. 33 prosenttia keskusteluista on prosessissa, mikä tarkoittaa sitä, että keskustelut ovat edelleen käynnissä. 23 prosenttia ehdokkaista ei ole ollut sopivia konsultiksi. 17 prosenttia ehdokkaista on kieltäytynyt työtarjouksesta ja vetäytynyt oma-aloitteisesti prosessista.

4.5 Mistä kanavista palkatut ehdokkaat ovat tulleet.



Kuva 5. Kuvassa prosentiosuuksina kuvattuna, mistä kanavista palkatut ehdokkaat ovat tulleet prosessiin.

Teemit Groupille palkatut asiantuntijat ovat tulleet 90 prosenttisesti suoraan kautta, ja loput kymmenen prosenttia palkatuista on tullut suosituksien kautta. Muista kanavista rekrytointiprosessiin tulleita kandeja ei ole palkattu senior full stack -kehittäjän työtehtäviin aikavälillä 27.4.2021-27.4.2022.

5 Laadullinen tutkimus

5.1 Aineiston hankinta laadullisessa tutkimuksessa

Tämä opinnäytetyö on toteutukseltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullista tutkimusta määriteltäessä on tässä työssä käytetty lähteenä Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi teoksen vuoden 2018 painosta.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä mm. haastatteluilla, kyselyillä, havainnoimisella, ja erilaisista dokumenteista kerätyllä tiedolla. Edellä mainitut ovat yleisimpiä tapoja kerätä aineistoa laadullisessa tutkimuksessa, mutta niitä voi käyttää myös aineistonhankintaan määrällisessä tutkimuksessa. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 83)

Erilaisia aineiston hankinnan menetelmiä voi käyttää yksittäin, rinnakkain, tai ristiin toistensa kanssa riippuen siitä, millaisia tutkimusongelmia ollaan ratkomassa, ja millaiset resurssit tutkivalla osapuolella on käytössään. Nyrkkisääntönä valittaessa eri menetelmiä voisi olla: mitä vapaampi tutkimusasetelma, sitä enemmän tulisi käyttää havainnoivia, keskusteluun perustuvia menetelmiä. Toisin päin taas mitä strukturoidumpi on tutkimusasetelma, sitä strukturoidumpia menetelmiä tulisi käyttää. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 83)

5.2 Avoin haastattelu tutkimustyökaluna

Haastatteluiden suurin etu muihin menetelmiin nähden on niiden joustavuudessa. Haastattelijan ja haastateltavan välisessä kanssa käymisessä on mahdollista antaa enemmän kontekstia ja korjata väärinkäsityksiä, kuin esimerkiksi perinteisemmässä määrällisessä kyselyssä, jossa epäselvissä tilanteissa kyselyn täyttäjällä ei voi kysyä suoraan kyselyn toteuttajalta, mitä tietyillä kysymyksillä tarkoitetaan. Lisäksi haastattelija voi muuttaa haastatteluiden rakennetta ns. lennosta, mikäli haastattelija sen näkee aiheelliseksi. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 85)

Muita etuja haastatteluissa on se, että haastattelija voi toimia myös havainnoitsijana. Käytännössä havainnoitsijan roolissa haastattelija voi tutkia vastausten sisällön lisäksi vastausten kontekstia, eli

onko esimerkiksi jokin tietty vastaus annettu sarkastisessa mielessä vai totisesti. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 85)

Myös haastateltavien henkilöiden valitseminen on yksi haastattelun eduista. Tällöin haastattelija voi olla varma, että haastateltavilla henkilöillä on sekä kokemusta, että tietoa valitusta aiheesta. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 85)

Avoin haastattelu eli syvähaastattelu on rakenteellisesti täysin strukturoimaton eli siinä ei ole valmista rakennetta, toisin kuin strukturoidussa ja puolistrukturoidussa haastattelussa. Etukäteen on määritelty ainoastaan ilmiö, josta kaksi haastattelun osapuolta keskustelevat. Keskustelua viedään eteenpäin avoimilla kysymyksillä, joista haastattelija rakentaa keskustelun annettujen vastausten ja jatkokysymysten avulla. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 88)

Tutkijan tehtävä avoimissa haastatteluissa on pitää haastattelu valitun aiheen ympärillä. Hyvin toteutettuna tutkimuksen viitekehys ja annettu aihe ajavat haastattelua tiettyyn haluttuun suuntaan. Tutkimuksen viitekehys ei kuitenkaan määritä sitä, mihin suuntaan keskustelu ajautuu, vaan tutkijan tulee antaa haastateltavan ilmaista omat näkemyksensä vapaasti. Haastattelija voi myös tuoda itse omia kokemusperäisiä havaintojaan esille haastattelun aikana. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 89)

5.3 Saturaatiopiste

Laadullista tutkimusta tehdessä yksi pinnalle nouseva kysymys on se, että onko tutkimusaineistoa riittävästi? Laadullisessa tutkimuksessa tilastolliset yleistykset eivät palvele tutkimuksen tarkoitusta, vaan tutkimuksessa on tarkoitus kuvata ja/tai ymmärtää erilaisia ilmiöitä, sekä antaa teoreettisesti pitäviä tulkintoja tutkittavista ilmiöistä. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 97–98)

Tässä kontekstissa on myös tutkittavan aineiston määrän kannalta olennaista valita tietolähteet, eli tässä tapauksessa haastateltavat henkilöt harkiten ja tutkimuksen kannalta sopivin kriteerein. Määritellyt kriteerit tietolähteille rajaavat automaattisesti potentiaalisten relevanttien tiedonantajien määrää. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 98)

Saturaatio on synonyymi kylläntymiselle, ja tässä kontekstissa sillä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa haastattelujen aineisto alkaa toistaa itseään, eli haastateltavat eivät esitä tietyn pisteen jälkeen tutkimusongelman näkökulmasta mitään uutta tietoa. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 99)

Jotta olisi mahdollista puhua aineiston kylläntymisestä, täytyy tutkijalla olla selvillä se, millaista aineistoa tiedonantajilta on tarkoitus saada. Esimerkiksi avoimissa haastatteluissa rajaamatonta tietoa on saatavilla niin paljon, ja niin pitkään kuin haastateltava ja haastattelija ovat vuorovaikutuksessa keskenään, joten on olennaista vetää rajat siihen mistä asioista kylläntymispisteitä etsitään. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 100–101)

Sen sijaan, jos tutkija etsii aineistosta saturaatiota erilaisuuksista, voi ongelmaksi muodostua se, että erilaisia vastauksia on määrällisesti lähes mahdotonta ennustaa etukäteen, eikä saturaatiopistettä ole näin mahdollista määrittää ennen kuin tutkija on saanut kaikki potentiaaliset erilaiset vastaukset aineistosta. (Tuomi; Sarajärvi 2018, 101)

Tässä tutkimuksessa saturaatiopistettä on siis todennäköisemmin parempi etsiä samankaltaisuuksista kuin erilaisuuksista, mikäli tutkija haluaa määrittellä kylläntymispisteen kriteerit etukäteen.

6 Avoimien haastattelujen toteutus

6.1 Teemojen rajaus

Tämän työn kvalitatiivinen tutkimusosuus toteutetaan avoimina haastatteluina. Avointen haastatteluiden teemat on valittu kvantitatiivisen olemassa olevan datan perusteella tehtyjen oletuksien perusteella, sekä tutkimuksen teoriaosuuden puitteissa. Teemat on rajattu kolmeen pääteemaan, jotka ovat ”rekrytointin tavoitteet”, ”dataohjattu suorahaku ja rekrytointikanavat”, sekä ”työnantajamielikuvan kehittäminen”.

6.2 Asiantuntijoiden rajaus

Kohdehenkilöiden rajauksessa on tärkeää valita henkilöt oikeilla kriteereillä, sillä kyseessä on huomattavasti pienempi otanta, kuin määrällisessä kyselytutkimuksessa. Jokaisella haastateltavalla tulee olla riittävä määrä käytännön työkokemusta, jotta vastauksia voidaan pitää laadullisesti luotettavina.

Jokainen kohdehenkilö on täten kykenevä vastaamaan oman teemansa kysymyksiin asiantuntijan painoarvolla ja -auktoriteetilla. Esimerkiksi ”Dataohjattu suorahaku ja rekrytointikanavat” teeman haastateltavan tulee olla henkilö, jolla on riittävästi työkokemusta suorahausta ja mielellään samoilla hakukriteereillä, kuin Teamit etsii ohjelmisto-osaajia. Tällöin oikea haastateltava on sellainen henkilö, joka on tehnyt suorahakua joko in-house rekrytoijana jossain IT-alan yrityksessä, tai konsultointia ulkoisena suorahakuasiantuntijana, jonka asiakasyritys on IT-alalla.

6.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelut tullaan toteuttamaan avoimina haastatteluina, joten niissä ei tule olemaan tiivistä kysymysluetteloa, vaan enemmänkin kysymysaiherunko, joka tukee vuorovaikutteista keskustelua teemojen ja aihealueiden ympärillä.

Litteroinnin kannalta tämä tarkoittaa sitä, että haastattelijan tulee osata tiivistää olennaisimmat asiat keskustelusta sen sijaan, että litterointi sisältäisi keskustelun kokonaisuudessaan. Litteroinnin helpottamiseksi haastattelijan nauhoittaa käymänsä keskustelut, jotta haastattelutilanteessa haastateltava ja haastattelijan kykenevät käymään aktiivista, rakentavaa keskustelua ilman keskeytyksiä.

Nauhoitukset toteutetaan joko matkapuhelimen äänentallentimella tai Microsoft Teamsin nauhoituksen kautta.

Haastattelujen ajankohdat sovitaan erikseen jokaisen haastateltavan henkilön kanssa. Alustava aikataulu kaikkien haastattelujen osalta on aikavälillä 19.9.2022 -10.10.2022.

6.3.1 Haastattelujen kysymysaiherunko

Aihe 1: Kuinka tärkeässä osassa suorahaku on teidän rekrytoinnissanne?

Aihe 2: Millaisia kanavia hyödynnätte rekrytoinnissa?

Aihe 3: Millaista dataa olette hyödyntäneet omassa rekrytoinnissanne?

Aihe 4: Millainen arvo työnantajamielikuvalla on teidän työssänne?

6.4 Asiantuntijoiden profiilit

6.4.1 Haastattelu 1.

Haastateltava asiantuntija: Sami Ranta-aho, IT-Talent Sourcer & Partner, Finders Seekers Oy

Haastateltava asiantuntija on töissä yrityksessä, joka tarjoaa työnantajamielikuvaan liittyviä palveluita, sekä rekrytointikonsultointia IT-alan yrityksille. Asiantuntijalla on vajaan kahden vuoden verran kokemusta suorarekrytoinnista, ja erityisesti kandiensa etsimisestä eri rekrytointikanavia hyödyntäen. Haastateltava on lisäksi valmistunut Haaga-Helian ammattikorkeakoulusta tradenomiksi ja erikoistunut HR-alalle.

Aikataulu: 19.9.2022 klo 16:00-16:45

6.4.2 Haastattelu 2.

Haastateltava asiantuntija: Enna Chai, Talent Acquisition Consultant, Amesan Consulting Oy

Haastateltava asiantuntija on töissä yrityksessä, joka tarjoaa ulkoisia rekrytointikonsultteja asiakkailleen. Asiantuntija on toiminut nykyisessä roolissaan noin 9 kuukautta ja hänellä on taustaa myös työnantajamielikuvan kehittämisestä, sekä tavoitteellisesta myyntityöstä yritysasiakkaille.

Aikatalulu: 26.9.2022 klo 16:00-16:45

6.4.3 Haastattelu 3.

Haastateltava asiantuntija: Anna Granvik, Kokenut henkilöstöasiantuntija

Haastateltava on vaihtanut juuri finanssialanpalveluita tarjoavaan yritykseen. Sitä ennen hän on toiminut erilaisissa HR:n tehtävissä IT-alalla yli viiden vuoden ajan. Työ on sisältänyt mm. rekrytointia, uusien työntekijöiden sitouttamiseen liittyviä tehtäviä, sekä oman henkilöstön kouluttamista ja valmentamista.

Aikataulu: 30.9.2022 klo 9:30-10:15

6.5 Haastattelujen litteroinnit

6.5.1 Haastattelun 1. litterointi

Ensimmäisessä haastattelussa Sami Ranta-Ahon kanssa keskityimme teemallisesti suoraan hakuun, sekä yleisesti toimimiseen IT-alan rekrytoijana. Tällä hetkellä Sami tekee koko rekrytointiprosessin alusta loppuun Tämä tarkoittaa sitä, että hän etsii potentiaaliset kandidaatit asiakkaille LinkedInin kautta, haastattelee ja tarjoaa kiinnostuneet osaajat asiakasyrityksille.

Ensimmäisiä kontakteja ei tehdä Finders Seekersillä kylmäsoitoilla, vaan kandeille laitetaan ensiksi viestiä ja mikäli saadaan positiivinen vastaus, heitä voidaan lähestyä puhelimitse. Keskusteluja kiinnostuneiden kandidaattien ja rekrytoijan välillä käydään useampia, joiden perusteella parhaat osaajat valikoidaan asiakashaastatteluihin. Tämä eroaa inhouse-rekrytoinnista siinä, että asiakas tekee lopulta palkkauspäätöksen, kun taas sisäisessä rekrytoinnissa päätöksen saattaa tehdä rekrytoija itse tai rekrytointitiimi yhdessä yrityksen muiden päättäjien kanssa.

Prosentuaalisesti 90–95 % kaikista prosessiin tulevista kandeista tulee suorahaun kautta. Satunnaisesti tulee suosituksia ja inhouse-rekrytoinnista poiketen ei ole samalla tavalla julkisen haun kautta tulevia hakijoita, koska asiakkaila on yleensä omat julkiset työpaikkailmoitukset. Asiakkaina ovat pääosin IT-alan tuotetalot, on myös konsulttitaloja asiakkaina, mutta vähemmän. Oman kokemuksen pohjalta Sami osaa sanoa, että tuotetalojen rekrytoinnit ovat helpompia, sillä niiden viesti

ja tekeminen on helpompi myydä ja viestiä hakijoille. Toisaalta suuremmat konsulttitalot, kuten Siili Solutions ja Reaktor ovat jääneet mieleen sellaisina yrityksinä, joissa on viestitty, että on ”hyvä työ-kulttuuri”. Tuotetaloissa on helpompi viestiä yrityksen arvot, kun tekeminen on omien tuotteiden pa-rissa.

Samin mukaan ohjelmistokonsultin rooli eroaa ratkaisevasti sisäisestä ohjelmistokehittäjästä. Kon-sulttina vaikka olisit kuinka hyvin osana tiimiä, niin olet kuitenkin aina vähän eri asemassa. Työ-kave-rin kanssa saattaa silti olla aivan eri projektissa. Yksi asia minkä hän on huomannut, on se, että mo-net konsulttitaloissa työskentelevät senior-osaajat ovat ilmaisseet haluaan vaihtaa takaisin tuotekehi-tykseen. Toinen nouseva trendi on ollut freelancerien ja pienten muutaman hengen kon-sulttitalojen muodostuminen.

Finders Seekersillä on ollut asiakkuus, jossa useampi heidän rekrytointikonsulttinsa on kasannut kokonaista kehittäjätiimiä. Tiimin kokonaisuus: Neljä kehittäjää, joista yksi Lead Developer, yksi Se-niori ja pari keskitason tekijää. Tällainen toimeksianto antaa rekrytoijan näkökulmasta vapaam-mat kädet etsiä potentiaalisia kandeja. Ei tarvitse esimerkiksi rajata kokemusvuosia 10–12 vaan voi ot-taa laajemmalla haulilla esim. 5–12 kokemusvuotta.

Vaihtuvien asiakkuuksien takia on Rekrytoijan näkökulmasta hyvin tärkeää omaksua nopeasti asiak-kaiden kulttuuri ja toimintatavat.

Samin omien kokemusten mukaan heillä yhden asiakkaalle tehtävän rekryprosessin läpivieminen vaatii keskimäärin seuraavia lukuja. Käytyjen keskustelujen keskiarvot: 80 henkeä tavoitellaan, josta syntyy noin 8 keskustelua, josta seuraavaan keskusteluun etenee kolmesta kuuteen kandia, joista kolme parasta esitellään asiakkaille. Vaihteluväli on iso, riippuen paljon roolista mihin hae-taan. Jos-kus riittää 40 ensimmäistä kontaktia, ja pahimmillaan 150 kontaktia, eikä siltikään aina löydetä sopi-via asiantuntijoita. Paljon riippuu siitä, millaiselle yritykselle rekrytoidaan. Tunnettuus, työnantajamie-likuva ja se kuinka mielenkiintoista tekeminen on vaikuttaa paljon siihen, kuinka helppoa tai vaikeaa on saada senioriosaajia kiinnostumaan.

Rekrytoijana omien verkostojen hyödyntäminen on kaikista paras tapa löytää nopeasti potentiaali-sia tekijöitä uusiin toimeksiantoihin. On helpompi keskustella ihmisten kanssa, jotka ovat ennes-tään tuttuja, ja tietävät heti millä asioilla todennäköisesti heitä tavoitellaan.

Väärinymmärryksiä on tullut lähinnä siitä, että Samia on luultu asiakkaan omaksi työntekijäksi, ja välillä tulee kyselyitä vanhoihin hakuihin. Uutena rekrytoijana karikkoja, joita on hyvä välttää: Ei kannata luoda itselleen erilaisia vääriä uskomuksia tai mentaalisia esteitä. IT-alan tuntemuksen haltuun ottaminen on tärkeää, mutta tämä ei ole nopea prosessi. Aina kannattaa mieluummin kysyä asiantuntijoilta itseltään, kuin ihmetellä yksin vieraita termejä. Rekrytoijan työssä oleellista on tehdä hyvät muistiinpanot käydyistä keskusteluista. Tärkeintä ”techfieldistä” on ymmärtää JavaScriptin eri frameworkit, mikä on backend ja mikä on frontend, sillä Suomen markkinassa lähes kaikilla asiakkailta on jonkinlaista tarvetta esimerkiksi React.js ja/tai Node.js osaajille. Nämä, kun osaa hahmottaa hyvin, on helpompi omaksua muita käsitteitä IT-alan rekrytoijana.

6.5.2 Haastattelun 2. litterointi

Enna kertoo, että ihan kaikkea ei voi kertoa, koska dataohjattu rekrytointi on Amesan Consultingilla heidän kilpailuvalttinsa. Dataan perustuvaa rekrytointia tuetaan erilaisilla työkaluilla, jotka tehostavat suorahakuprosesseja. Enna mieltää oman yrityksensä hyvin tehokkaaksi rekrytointikumppaniksi, juuri erilaisten datatyökalujen käytön ansiosta.

Amesan tarjoaa lisäksi samassa paketissa työnantajamielikuvaan liittyvää konsultointia, joka perustuu erilaisiin tutkimuksiin aiheesta. Ajatuksena on se, että näin voidaan tarjota mahdollisimman ko-konaisvaltaista rekrytointipalvelua eri asiakkaille.

Suorahaun osuus koko alaa koskevissa rekrytoinneissa on hänen mukaansa erittäin suuri senioriosaajien kanssa, sillä he ovat pääosin passiivisia lähtijöitä, jotka eivät usein edes vaivaudu omasta aloitteestaan vaihtamaan työpaikkaa. Niin kauan kuin työn kysyntä ylittää tarjonnan, on tarvetta käyttää suorahakua.

Käytännössä Amesanilla kandien seulonta tapahtuu jo ennen ensimmäistä kontaktia, kontaktointi tapahtuu kylmäsoitoilla, ja siksi on erityisen tärkeää viestiä oikein jo ensimmäisestä keskustelusta lähtien. Tämän jälkeen voi verkostoitua ja laittaa viestiä esim. LinkedInissä.

Asiakaskunta on heillä aika diversifioitunut ja laaja. Ei ole selkeää eroa siinä, että kuinka haastavaa tai helppoa on rekrytoida tuotetaloille tai konsulttitaloille, jos vain tekee riittävästi asioita oikein. Dataohjautuvuus auttaa varmasti, mutta yhtä tärkeää on oman henkilöstön toimintatavat, ja kyky kouluttaa rekrytointikonsultit riittävän hyvin.

Tässä työssä menestyvät parhaiten ne, joilla on pehmeät taidot, kyky lukea ihmisten ajatuksia riivien välistä, jonka jälkeen tulevat myynti- ja neuvottelutaidot. Kokemuksen luominen ja aito välittäminen siitä, että miten kandi työllistyy tulevaisuudessa. Hyvä hakijakokemus voi siivittää hakijan helpommin mahdollisten uuden työn alkuvaikeuksien läpi. Tätä on hyvä ns. "onboarding".

Poikkeuksen rekrytoinneissa tekevät suuret tunnetut "ylimmän tason" työnantajat, kuten Supercell, Reaktor, ja Vincit, joissa työnantajamielikuvan osuus korostuu, kuten yleistikin suuremmissa yrityksissä. Kun tunnettuus on suuri, niin brändin hallinnoiminen tulee tärkeämmäksi. Brändäys juuri siihen liittyen, että miksi joku haluaisi tulla juuri tähän yritykseen töihin.

Brändäyksessä yrityksellä on mahdollisuus tehdä oikeita valintoja, ja viestiä eri kanavissa, tehdä henkilöstöstään yrityksen brändin viestinviejiä. Jolloin niin sanottu "Word of mouth" eli tunnetummin puskaradio hoitaa tehtävänsä. Tällä tavoin voidaan lähteä kilpailemaan jokaisella rekrytoinnin osa-alueella, kuten palkkaus, etuudet, sitouttamisohjelmat, työyhteisö ja kulttuuri, yrityksen keskeiset arvot, sekä EVP eli työnantajan arvolupaus.

Kaikki pitää arvioida tapauskohtaisesti. Ennan mielestä Teamitilläärkevin tapa olisi lähteä kehittämään eri osa-alueilla brändiä vähitellen. Brändin viestinviejiä voi olla esimerkiksi ohjelmistokonsultti asiakkaalla tai rekrytoija jokaisessa keskustelussa kandiensa kanssa.

6.5.3 Haastattelun 3. litterointi

Anna kertoi, että ei halua mainita nimeltä haastattelun kannalta relevantteja omia työnantajiaan.

IT-alalla on aina ollut vahvaa luottamusta työnantajan suunnalta työntekijälle. On haluttu mahdollistaa hyvät työolosuhteet työntekijöille. Etätyö on ollut yli kahdentoista vuoden ajan jo mahdollista, nyt ollaan jo tilanteessa, että työntekijöitä houkutellessa toimistolle.

IT-ala on kilpailtu, työntekijöitä vaikea löytää, jolloin ei riitä, että on palkka ja mielenkiintoinen työ. Edut ovat tapa erottautua. Meillä on tämä etu, koska meidän kulttuuri- ja arvomme ovat tällaisia. Employer brandingiä ei voi puristaa yrityksestä, jos ei ole valmiiksi kulttuuria.

Rekrytointien osalta hän on ollut mukana suunnittelemassa prosessien läpivientiä. Hänen oma kiinnostuksensa on kuitenkin haastatteluissa, hän on pitänyt ns. kulttuurihaastatteluista, joissa pyrkii kertomaan yrityksen toiminnasta ja arvoista. Kulttuurihaastattelujen sijoittelu rekrytointiprosessissa

on vaihdellut, välillä hänen omat haastattelunsa ovat olleet prosessin alkuvaiheessa, jolloin hakijalla ei ole vielä niin hyvää kokonaiskuvaa työnantajasta, mutta myös prosessin loppuvaiheessa, jolloin ollaan jo hyvin lähellä palkkausta. Molemmat ovat olleet toimivia ratkaisuja, olennaista on ollut se, miten muut prosessin palaset on saatu järjesteltyä.

Heillä on devaajien haussa ollut yleensä ensin ”screenaushaastattelu” eli haastattelu, jossa validoidaan potentiaalisen työntekijän osaamista ja peilataan sitä tehtävän haastavuuteen. Yleensä tästä seuraava haastattelu on ollut tiimihaastattelu, jossa kandi pääsee kysymään tekemisestä mahdollisilta tulevilta kollegoiltaan. Lisäksi on tarjottu mahdollisuutta osallistua tiimien päivittäisiin palavereihin.

Etätyöskentely on muuttanut työyhteisöä ja työkulttuuria. Etäkeskusteluissa sisältö on muuttunut hyvin asiakeskeiseksi, ja jäykemmäksi. Anna on huomannut, että uusiin henkilöihin tutustuminen on ottanut enemmän aikaa. Moni työntekijä on myös ilmaissut, että on kuullut hyvästä työyhteisöstä ja työkulttuurista, mutta ei ole nähnyt sitä konkreettisesti. Tätä haastetta on pyritty ratkaisemaan mm. pitämällä erilaisia tapahtumia, joko etänä tai mahdollisuuksien mukaan paikan päällä.

Heillä on ollut tiimeillä vahvat itsenäiset kulttuurit ja vastuu onboardauksessa, jolloin uusi työntekijä pääsee heti osaksi pienempää yhteisöä. Lisäksi heillä on ollut erilaisia koko yrityksen kattavia tapahtumia, kuten ”company meetingit”, joissa jaetaan tietoa ja tuodaan firmaa tutuksi. Edellisellä työnantajalla oli myös paljon erilaisia viestintäkanavia, ajatuksena se, että ne ovat työntekijän kanalta hyödyllisiä, mutta eivät pakollisia.

Annan oma kokemus erilaisten työkalujen ja menetelmien kanssa on se, että kannattaa kokeilla monia eri vaihtoehtoja, mutta täytyy myös uskaltaa luopua työkaluista ja menetelmistä, mikäli niiden suosio hiipuu tai mikäli ne eivät toimi. Työkaluja ei kannata ottaa liikaa kerralla, vaan aikaa täytyy priorisoida muutamaan hyvään työkaluun kerrallaan, jotta henkilöstölle ei tule liikaa kuormitusta liian monesta lähteestä.

7 Analyysit ja tulokset

7.1 Saturaatiopisteet eri lähteiden välillä

Pidetyissä haastatteluissa nousi esiin vahvasti se, että alan osajista on suuri kilpailu eri toimijoiden välillä, joka puolestaan ajaa yritykset väkisinkin tilanteeseen, jossa on suurin osa toimijoista käyttää rekrytinnin kannalta tiettyjä hyväksi havaittuja keinoja osajien houkuttelemiseksi.

Suorahakua käytetään yleisesti, oli kyseessä sitten räätälöityjä asiantuntijapalveluita tarjoava konsulttiyritys tai valmiita tuotteita kehittävä IT-alan yritys. Rekrytointia voidaan suorahaun osalta tehdä sisäisenä rekrytointina, eli omien työntekijöiden voimin tai ulkoisena rekrytointina erilaisten rekrytointikonsultointia tarjoavien yritysten palveluita hyödyntämällä. Yleisesti suorahaussa hyödynnetään rekrytointia tekevän henkilön jo olemassa olevia kontakteja, sekä erilaisia tietokantoja, kuten LinkedIn-sivuja tai muita vastaavia palveluita.

Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen on kilpailuvaltti rekrytoivalle yritykselle. Saatavilla oleva data rekrytoinneista on niukkaa, ja sitä pidetään osittain liikesalaisuutena. Dataa syntyy väkisinkin rekrytointiprosessin eri osa-alueilla rekrytoivan- ja rekrytoitavan osapuolen välillä, ja monesti suorahaun kautta. Data-ohjattu rekrytointi oli selkeä aihe, joka kosketti kaikkien asiantuntijoiden työtä eri tasoilla.

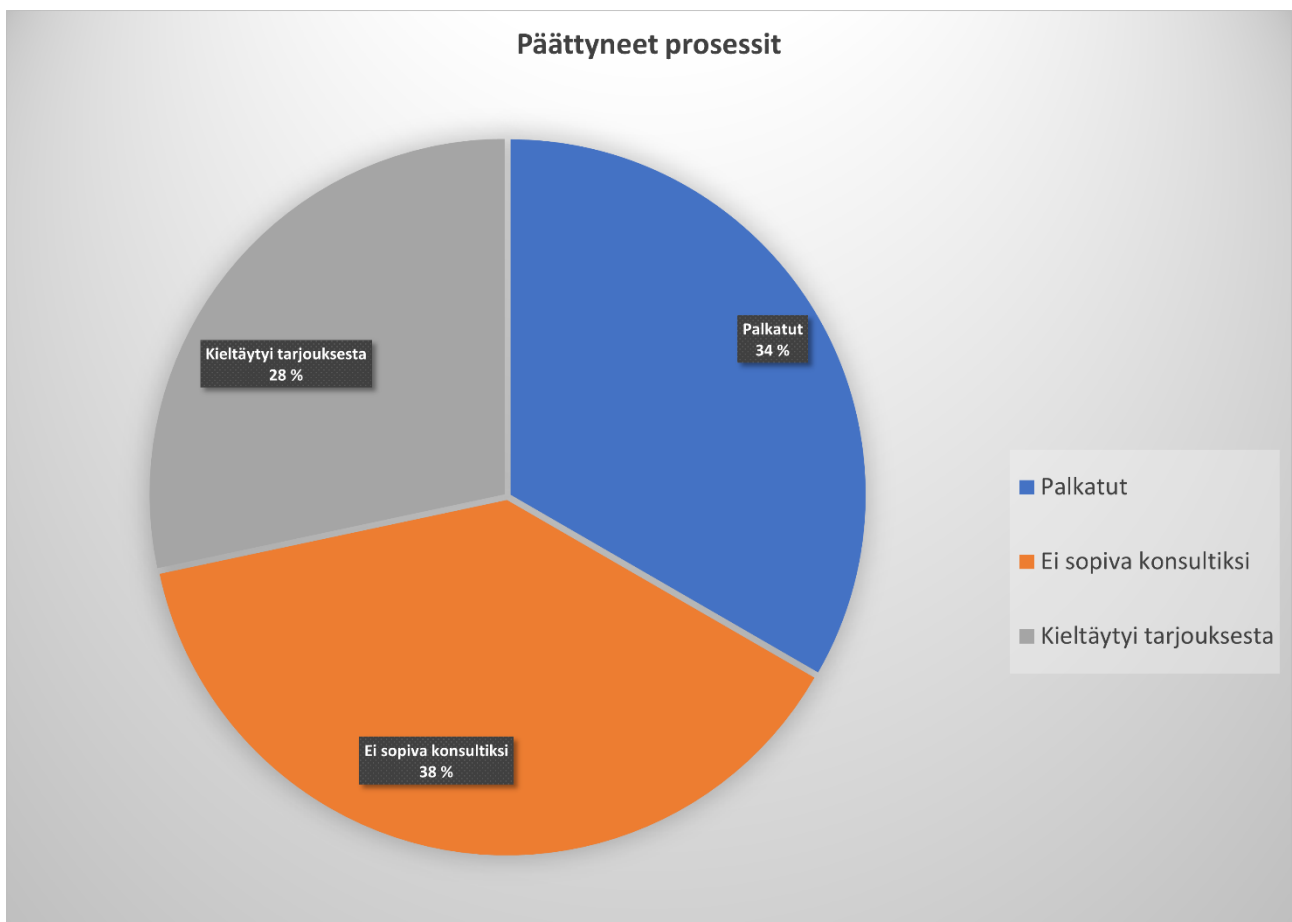
Työnantajamielikuva nousi toisena tärkeänä elementtinä kaikissa käydyssä keskusteluissa, sekä aiheen ympärillä olevassa lähdemateriaalissa. Mikäli yrityksellä on paljon brändiarvoa, muuttuu rekrytointi selkeästi helpommaksi rekrytoijan kannalta, kun tunnettu yritys on todennäköisesti jo enakkoon kiinnostava vaihtoehto seuraavaksi työnantajaksi.

7.2 Analyysit datasta

Toimeksiantajan rekrytointidata mitatulta aikaväliltä kertoo, että 79 % yrityksen rekrytointiprosessiin tulevista kandeista tulee suorahaun kautta. Seuraavaksi eniten on prosessiin tullut LinkedInin (7 %), mikäli jätetään kaveri suosituksot pois laskuista, 18 % prosessiin tulleista kandeista tulee julkisten hakujen kautta eri alustoja hyödyntäen.

Palkkaukseen edenneitä prosesseja oli 20 % kaikista prosesseista eli 1/5 aloitetuista prosesseista oli päätynyt palkkaukseen. Kieltäytyneitä oli 17 % ja ei sopivia 23 % eli 60 % aloitetuista prosesseista oli edennyt johonkin lopputulokseen, 33 % prosesseista oli vielä keskusteluissa, ennen työtarjouksen antamista, ja 7 % oli saanut työtarjouksen, mutta odotti vielä päätöstä.

Tarkastelemme ensiksi päätöksen saaneita prosesseja. havainnointia helpottaaksemme on tarpeellista esittää muutama lisäkaavio.



Kuva 6. Päättyneet rekrytointiprosessit

Kuten yllä olevasta kuvasta huomataan. On Palkkauksen kannalta työtehtävään sopivia kandeja 62 % kaikista päätöksen saaneista keskusteluista ja 38 % puolestaan ei sopivia. Näistä sopivien kandiin kanssa käydyistä keskusteluista noin 45 % saatiin kieltävä vastaus ja noin 55 % puolestaan päätyi palkkaukseen.

Palkkauksista 90 % tehtiin prosesseista, jotka alkoivat suorahaun kautta ja 10 % palkkauksista tehtiin suosituksien kautta. Muista prosesseista tulleita ei palkattu tarkastelujakson aikana ollenkaan. Mielenkiintoista on, että julkiset haut eivät johtaneet yhteenkään seniorkehittäjän palkkaukseen koko tarkastelujakson aikana. Toinen mielenkiintoinen havainto oli, että vaikka suorahaun kautta tuli 90 % kaikista palkatuista henkilöistä, niin prosentuaalisesti tehokkain kanava oli suositukset, sillä tasan 2/3 suosituksista johti palkkaukseen, kun taas suorahaun kautta alkaneista prosesseista 22,7 % päättyi palkkaukseen. Tässä on toki jätetty huomiotta se, että 40 % prosesseista on ollut vielä kesken tarkastelujakson aikana. Toinen huomioitava asia on se, kuinka pieni otos suosituksia lopulta on verrattuna suorahakuun.

Eri kanavien tehokkuudet / hit rate rekrytoinnissa:

- Suorahaku 22,7 %
- Suositukset 66,6 %
- Julkiset haut 0 %

Luvut vahvistavat teorian siitä, mitä asiantuntijat ja kirjalliset lähteet mainitsevat suorahausta. Korkeammalla tason päättäjien ja erityisasiantuntijoiden rekrytoinnissa suorahaku on ylivertainen tapa verrattuna julkisiin hakuihin. Toinen mielenkiintoinen korreloiva aspekti on suositusten tehokkuus, joka yhdistyy myös vahvasti työnantajamielikuvaan.

Määrällisistä tavoitteista puhuttaessa on myös hyvä kiinnittää huomiota siihen, mitä olemassa olevasta datasta ei ole ollut saatavilla. Emme tiedä tarkalleen sitä, kuinka moni julkisten hakujen perusteella prosesseihin tulleista kandeista olisi ollut pätevä toimimaan konsulttina toimeksiantajalla, mutta kieltäytyi työtarjouksesta. Voimme kuitenkin tehdä sivistyneitä oletuksia teorian, sekä asiantuntijoiden lausuntojen perusteella, että suuri osuus julkisten hakujen kautta tulleista kandeista ovat todennäköisesti olleet joko liian kokemattomia tai muutoin sopimattomia seniorkonsulteiksi, sillä parhaiden IT-alan osaajien tarvitsee vain harvoin hakea omatoimisesti työpaikkaa.

7.3 Kehitysehdotukset analyysien perusteella

Määrällisen datan perusteella voidaan antaa raameja tulevaisuuden rekrytointien tavoitteiden asettamiseksi. Tutkimuksen perusteella on kuitenkin mahdotonta antaa mitään tiettyä tarkempaa

lukumäärää sille, mikä olisi hyvä määrä rekrytoitavia kandeja tietyssä aikaikkunassa. Oleellista on selvittää se, mitä hyödyntämätöntä potentiaalia toimeksiantajan rekrytointiprosessissa vielä on jäljellä.

Selkeä huomioitava asia on se, että suosituksien perusteella rekrytointiprosessiin tulleita ehdokkaita on verrattain hyvin vähän verrattuna suorahaun kautta tulleiden määrään. Vähäisestä määrästä huolimatta suosittelujen tehokkuusluku oli lähes kolminkertainen. Pelkkien numeroiden perusteella voisi olettaa parhaan kehitysehdotuksen olevan, että suositusten määrää tulisi nostaa yhtä suureksi, kuin suorahaun kautta tulleiden määrä.

Tilanne on kuitenkin monimutkaisempi, sillä oman henkilöstön osallistaminen rekrytointiprosessiin suuremmassa mittakaavassa vaatii toimeksiantajalta resursseja ja siksi oikeampi kysymys olisi, mitä toimia toimeksiantajan olisi tehtävä, jotta suositusten kautta tulevia kandeja olisi vastaavalla tarkastelujaksolla "x" määrän verran enemmän. Tämän optimaalisen määrän selvittäminen, sekä konkreettisen suunnitelman laatiminen toimenpiteille ja aikataulutukselle on lopullinen kehitysehdotus, jonka voi tämän tutkimuksen perusteella antaa toimeksiantajalle.

Yhtä tärkeää on miettiä myös erilaisia tapoja kehittää nykyistä suorahakuprosessia sen eri vaiheissa. Asiantuntijoiden haastattelujen ja teorian pohjalta on havaittavissa, että suorahakua tekevät rekrytointikonsultit ja inhouse-rekrytoijat ovat hioneet itse suorahaun prosessin siihen pisteeseen, että ulkoisia eroja toimintatavoissa on haastavaa havaita. Käytännössä kaikki IT-alalla toimivat ja suorahakua tekevät rekrytoijat käyttävät lähes samoja työkaluja erilaisilla painotuksilla. Tässä mielessä toimeksiantaja ei ole sen parempi tai huonompi kuin muutkaan alan toimijat.

Tutkimuksen ensisijainen tiedonkeruumenetelmä, eli avoimet haastattelut eivät tuottaneet juurikaan uusia ideoita rekrytoinnin toteuttamiseen, vaan vahvistivat käsitystä siitä, että toimeksiantajan oma prosessi on jo itsessään erittäin laadukas. Työnantajamielikuvan vahvistaminen on puolestaan asia, joka ei suoranaisesti liity itse rekrytointimenetelmiin sillä rekrytoija itse ei voi luoda mielikuvaa, mikäli sitä ei ole ennestään yrityksen kulttuurissa. Työnantajamielikuva on toisaalta tekijä, joka helpottaa kaikkea rekrytointiin liittyvää työtä itsessään.

Yhteenvetona tästä ensimmäinen kehitysehdotus on, että toimeksiantaja lähtee selvittämään, mitä keinoja ja resursseja sillä on oman henkilöstön verkostojen hyödyntämisen kasvattamiseksi

rekrytointien osalta. tarkoitus ei ole korvata nykyistä pääosin suoraan perustuvaa prosessia, vaan tuoda sen tueksi täydentävä prosessi.

Toinen kehitysehdotus on, että toimeksiantaja selvittää millä tasolla työnantajamielikuva on koko yrityksen henkilöstön tasolla, ja millä tavoin työnantajamielikuvaa voisi kehittää seuraavaksi. Samoin kuin verkostojen hyödyntämisen osalta, ei myöskään tässä tapauksessa ole selkeitä valmiita raameja sille, milloin työnantajamielikuva olisi riittävän hyvällä tasolla, vaan kyseessä on jatkuva kehittymisen prosessi.

8 Pohdinta

8.1 Miten tutkimus onnistui?

Tutkimus lähti liikkeelle nopeasta oivalluksesta, että rekrytointi ei ole automaattisesti HR:n alle menevä tukitoiminto vaan se voi olla myös täysin erillinen osa yrityksen toiminnassa.

Tutkimuksen ja opinnäytetyöprosessin alussa haastavaa oli löytää sopiva lähestymiskulma aiheeseen ja tutkimuksen kysymyksenasettelu. Alun perin ajattelin tekeväni enemmän kuvailevaa tutkimusta, kuin normatiivista tutkimusta, jonka alkuperäinen tarkoitus olikin vertailla perinteisen rekrytoinnin ja suorahaun eroja käytännössä. Lopulta tutkimuksen perusajatus muuttui rekrytointiprosessia esittelevästä työstä enemmän siihen, kuinka toimeksiantajan prosessia ja toimintatapoja voisi kehittää.

Tutkimuksen toinen suurimmista haasteista oli löytää ajankohtaista tutkimustietoa IT-alan rekrytoinneista. Tutkimusta tehdessä törmäsin ns. ”seinään” useamman kerran, sillä yritykset eivät selvästikään halua jakaa tarkkaa tietoa omista prosesseistaan. Yritin myös löytää muiden tekemistä opinnäytetyötutkimuksista relevantteja tutkimustuloksia, joita hyödyntää omassa tutkimuksessani. Valitettavasti en useallakaan haulla löytänyt yhtäkään sellaista tutkimusta, joista olisi ollut hyötyä omassa tutkimuksessani. Kansainväliset tutkimukset eivät myöskään olleet relevantteja, sillä rajasin tutkimukseni käsittelemään nimenomaan Suomen markkinaa, ja siinä toimivia yrityksiä.

Yritin myös saada vertailevaa määrällistä dataa tietoa muilta IT-alan rekrytointeja tekeviltä henkilöiltä, mutta tavoittelemani henkilöt eivät olleet halukkaita jakamaan tietoa, joten tutkimuksesta jäi pois käytännössä kaikki, millä olisi ollut mahdollista vertailla toimeksiantajan omaa dataa kilpailijoihin nähden.

Lähteiden kanssa huomasin, että perinteinen rekrytointi on hyvin dokumentoitua, ja siitä on monia teoksia, joista valitsin muutaman opinnäytetyöni teoriaosuuteen. Suorahausta taas en löytänyt kuin yhden teoksen. Tämän takia tutkimukseni tieteellinen osuus jäi hatarammaksi kuin olin alun perin suunnitellut. Asiantuntijoiden saaminen haastatteluihin oli kuitenkin yllättävän mutkatonta ja sain haastatteluilla paikattua hieman edellä mainittuja puutteita. Lisäksi sain toimeksiantajan Recrur-

ohjelmistosta hyvää määrällistä dataa rekrytointeihin liittyen. Koen, että tämä data ja sen esittely teki tästä tutkimuksesta kokonaisvaltaisemman.

Ajattelin aluksi, että ratkaisujen ja selkeiden kehitysehdotusten löytäminen olisi ollut helpompaa, mutta huomasin, että toiminnallisessa mielessä yritysten rekrytointiprosessit ovat hyvin pitkälle mietittyjä, joten jouduin laskemaan omia odotuksiani työni suhteen.

Löysin odottamattomasti potentiaalisia vastauksia määrällisestä osuudesta tutkimustani, jonka olin alun perin tarkoittanut vain teoriaa täydentäväksi osuudeksi. Tässä mielessä tutkimus epäonnistui löytämään selkeitä vastauksia pelkän laadullisen tutkimuksen avulla, mikä oli alkuperäinen suunnitelma, kun tutkimusta lähdettiin tekemään. Tutkimus onnistui kuitenkin löytämään pari kehitysehdotusta, joita on mahdollista jatkojalostaa, joten tutkimus on toisaalta osittain onnistunut, mutta eri tavalla kuin olin suunnitellut.

8.2 Oman ammatillisen kehittymisen pohdinta

Olen ollut nyt reilun vuoden töissä nykyisellä työnantajallani IT-alan rekrytoinnin parissa. Opiskelijan puolelta olen HR:n sateenvarjon alla, ja aikaisempi työkokemukseni on asiakaspalvelun, myynnin, ja markkinoinnin puolelta. Loikka täysin uudelle alalle on ollut monella tapaa silmiä avartava.

Vuosi IT-rekrytoijana on antanut minulle paljon paremman käsityksen IT-alasta, ja rekrytoinnista osana myynnin prosessia. Varsinkin rekrytointiprosessin alkupäästä eli tässä tapauksessa uusien potentiaalisten ehdokkaiden löytämisestä, tavoittelemisesta ja ensimmäisistä keskusteluista heidän kanssaan on tullut jo rutiinia. Olen huomannut myös, että rekrytoija ei ole koskaan valmis, aina on jotain, missä kehittää osaamista.

Lähteet

Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? - Kaijala Markku - Alma Talent 2016

Suorahaku – Soikkanen Kalle; Sormunen Arto; Stelander Mikael - Tietosanoma 2015

Oikeat ihmiset oikeille paikoille – Valvisto Elina – Talentum 2005

Rekrytoija – Rossi Saana – Basam Books 2020

Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi – Tuomi Jouni; Sarajärvi Anneli – Tammi 2018

Elinkeinoelämän keskusliiton työllisyystilastot 2005–2021 (Luettu 24.4.2022) Luettavissa:

<https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/tyollisyys/>

Lingonberry Island Oy – Markkinatutkimus 2021 (Luettu 27.8.2022) Luettavissa: https://haagaheliamy.sharepoint.com/:b:/g/personal/a1801060_myy_haaga-helia_fi/ETZpfqX5BzIA-moZ0ma7patsBd8ALHeyrXrqWTJZhKrKczw?e=rWbEsl

Blogikirjoitus: Sota kiihdyttää ohjelmisto-konsultointia koronakriisin tavoin - Petri Niiranen

20.3.2022 (Luettu 21.8.2022) Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/sota-kiihdytt%C3%A4%C3%A4-ohjelmisto-konsultointia-tavoin-petri-niiranen/>

Tutkimus: Wise IT - IT-alan senioriosaajakysely 2022 – Isabella Ohlström 10.6.2022 (luettu

20.10.2022) Ladattavissa: <https://www.wiseit.fi/blogi/it-alan-senioriosaajien-sensuroimaton-puheenvuoro-rekrytoijille-2022/>

Koodari kuiskaaja podcast jakso 45: Itseoppineiden ja uranvaihtajien asema ohjelmistoalan rekry-

toinnissa (Kuunneltu 26.4.2022) kuunneltavissa: <https://koodarikuiskaaja.fi/podcast/itseoppineiden-ja-uranvaihtajien-asema-ohjelmistoalan-rekrytoinnissa/>

Blogikirjoitus: IT-alan työvoimapula ja kohtaanto-ongelma ratkeavat vain yhteistyöllä – Essi Iso-

hanni 2021 (Luettu 27.4.2022) Luettavissa: <https://www.vincit.fi/fi/it-alan-tyovoimapula-ja-kohtaanto-ongelma-ratkeavat-vain-yhteistyolla/>

Bonfire webinaari: Työnantajamielikuva – vaikuttavia tuloksia ajatusjohtajuudella (Katsottu 29.4.2022) Katsottavissa: <https://youtu.be/HXGU8y1EAqM>

Kuntarekryn blogikirjoitus: Datan käyttö rekrytoinnin tukena (Luettu 23.5.2022) Luettavissa: <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/datan-kaytto-rekrytoinnin-tukena/>