

Jussi Grönroos

VANHEMPIEN ASiantuntijoiden REKRYTOINTI
KANSAINVÄLISISSÄ ENERGIATEOLLISUUDEN
PROJEKTEISSA

2014

VANHEMPIEN ASIANTUNTIJOIDEN REKRYTOINTI KANSAINVÄLISISSÄ ENERGIATEOLLISUUDEN PROJEKTEISSA

Grönroos, Jussi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2014
Ohjaaja: Lehtinen, Hannele
Sivumäärä: 33
Liitteitä: 1

Asiasanat: rekrytointi, asiantuntijapalvelu, projekti

Energiateollisuuden suunnittelu- ja rakennustyöt toteutetaan pääsääntöisesti kansainvälisinä projekteina. Projekteissa toimivat asiantuntijat ovat koulutukseltaan yleensä eri alojen insinöörejä, juristeja ja kaupallisen alan ammattilaisia. Energia-alan yritykset tarvitsevat tulevaisuudessa uusia osaajia eri tehtäviin, jotka liittyvät esimerkiksi sähkön ja lämmön tuotantoon, hankintaan, siirtoon, verkonrakennukseen ja kunnossapitoon. Energia-alalta löytyy tämän lisäksi asiantuntijatehtäviä sekä työtehtäviä, jotka liittyvät esimerkiksi asiakaspalveluun, talouteen, myyntiin ja markkinointiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä olisivat niitä rekrytointitapoja ja menetelmiä, joilla vanhempia asiantuntijoita saataisiin rekrytoitua kansainvälisiin energiateollisuuden projekteihin, ja millä tavoin heidät saisi tavoitettua. Opinnäytetyö laadittiin toimeksiantotutkimuksena Quantum Energy Recruitment Oy:lle, joka rekrytoi asiantuntijoita kansainvälisiin energiateollisuuden projekteihin.

Opinnäytetyön teoreettisessa aihepiirissä tarkasteltiin projektityöskentelyä ja lähemmin kansainvälisiä energiateollisuuden projekteja, keskittyen etenkin Lähi-Idän energia-alan projekteihin. Lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin asiantuntijapalveluiden markkinointia ja myyntiä yleisesti sekä lähemmin asiantuntijapalveluja ja niiden hinnoittelua ja hallintaa. Rekrytointi, rekrytointikanavat ja rekrytointiprosessin eteneminen toimivat työn teoreettisena runkona, joihin myös tutkimusmenetelmänä käytetyt teemahaastattelutkin perustuivat.

Opinnäytetyö edustaa laadullista tutkimusta, jossa tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kansainvälisissä projekteissa toimineita vanhempia asiantuntijoita. Haastattelut valittiin lumipallo-otannalla. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelua ennalta suunniteltujen teemojen ja kysymysten mukaisesti.

Tämän opinnäytetyön tuloksina havaittiin, että energiateollisuudessa toimivat vanhemmat asiantuntijat pitäisivät parhaana rekrytointikanavanaan verkkoyhteisöpalvelu LinkedIn:iä. He myös haluaisivat, että heille tarjotut työt vastaisivat tarkasti heidän koulutustaan ja osaamistaan. Vanhempien asiantuntijoiden todettaisiin pääosin rekrytoituvan yleensä pienen asiantuntijapiirin sisällä asiantuntijaystäviensä kautta.

RECRUITING SENIOR PROFESSIONALS IN THE INTERNATIONAL ENERGY PROJECTS

Grönroos, Jussi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

December 2014

Supervisor: Lehtinen, Hannele

Number of pages: 33

Appendices: 1

Keywords: recruitment, professional services, project

Energy industry's designing and construction works are mainly carried out as international projects. The experts who work in the projects are trained in different fields and they are usually engineers, lawyers and commercial professionals. Companies that work in the energy industry are going to need new professionals in the future in various tasks related to utilities such as electricity and heat production, acquisition, transfer, network-building and maintenance. In the energy sector there are also experts who are specialized in customer service, finance, sales and marketing.

The aim of this study was to find out the ways and the methods to recruit senior experts to the international energy industry projects, and also how to reach the senior experts. This thesis was prepared as an assignment for Quantum Energy Recruitment Ltd, which recruits the international experts in the energy industry projects.

The theoretical part of this thesis was carried out by getting acquainted with project work and more closely with the international energy industry projects, particularly focusing on the Middle Eastern energy sector projects. The study also dealt with professional services marketing and sales in general and in more detail with expert services in general, and the pricing and management of them. Recruitment, recruitment channels, and the recruitment process were the theoretical backbone of the work and the research method used, interviewing, was also about recruitment.

This thesis represents a qualitative research in which the research-data was collected by interviewing the senior experts who have worked in international projects. Except the first one, the other senior experts were elected by a snowball sampling method. The interviews were carried out by the theme interview which was based on the questions and themes written in advance.

The study results show that the senior experts would operate in the energy industry consider social networking service LinkedIn to be the best recruitment channel nowadays. They also would like that the jobs offered to them would closely correspond with their education and their skills. Senior experts could be recruited within their industry's small circles through similar expert-friends.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tavoitteet, aihealueen rajausta ja tutkimuskysymykset.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu.....	7
1.3	Quantum Energy Recruitment Oy.....	8
2	KANSAINVÄLISET ENERGIAATEOLLISUUDEN PROJEKTIT.....	9
2.1	Projektityöskentely.....	9
2.2	Lähi-idän energiantuotannon projektit.....	11
2.2.1	Yhdistyneet Arabiemiirikunnat.....	12
2.2.2	Yhdistyneiden arabiemiirikuntien ydinvoimaohjelma.....	12
3	ASiantuntijapalveluiden markkinointi ja myynti.....	13
3.1	Asiantuntijapalvelu.....	13
3.2	Asiantuntijapalvelun hinnoittelu.....	13
3.3	Asiantuntijapalveluiden markkinointi.....	14
3.4	Asiantuntijapalveluiden myynti.....	15
3.5	Asiakkuuksien hallinta.....	16
4	ASiantuntijoiden rekrytointiprosessit.....	17
4.1	Vanhemmat asiantuntijat.....	17
4.2	Energiateollisuuden asiantuntijat.....	18
4.3	Rekrytointiprosessi.....	18
4.4	Rekrytointi-ilmoitus.....	20
4.5	Rekrytinnin ilmoituskanavatyytit.....	21
4.6	Asiantuntijoiden tavoittaminen Internetin avulla.....	22
4.6.1	Sosiaalinen media asiantuntijoiden tavoittajana.....	23
4.6.2	LinkedIn tavoittamiskanavana.....	25
5	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	26
6	YHTEENVETO.....	31
	LÄHTEET.....	33

LIITTEET

1 JOHDANTO

Energiateollisuuden suunnittelu- ja rakennustyöt toteutetaan pääsääntöisesti kansainvälisinä projekteina. Projekteissa toimivat asiantuntijat ovat koulutukseltaan yleensä eri alojen insinöörejä, juristeja ja kaupallisen alan ammattilaisia. Energia-alan yritykset tarvitsevat tulevaisuudessa uusia osaajia eri tehtäviin, jotka liittyvät esimerkiksi sähkön ja lämmön tuotantoon, hankintaan, siirtoon, verkonrakennukseen ja kunnossapitoon. Energia-alalta löytyy tämän lisäksi asiantuntijatehtäviä sekä työtehtäviä, jotka liittyvät esimerkiksi asiakaspalveluun, talouteen, myyntiin ja markkinointiin. Näiden lisäksi uuden energiateknologian kysyntä kasvaa kiihtyvällä vauhdilla, ja tutkimus- ja kehitystoimintaan ja sen työtehtäviin panostetaan lähivuosikymmeninä suuresti. (Energiamailma 2014.) Rakennusprojektin tavoitteena on yleensä saada aikaiseksi joku konkreettinen lopputulos, kuten esimerkiksi ydinvoimala. Rakennusprojektit noudattavat lähes poikkeuksetta samaa toimintakaavaa, mutta silti jokaisella projektilla on persoonalliset ominaispiirteensä ja jokainen toteutettava tuotos on erilainen. (Kettunen 2009, 25.)

Laadin opinnäytetyöni toimeksiantona Quantum Energy Recruitment Oy:lle (myöhemmin QER), joka on suomalainen rekrytointeihin ja koordinointiin keskittynyt yritys. QER koordinoi Lähi-idässä tehtäviä energiateollisuuden projekteja ja rekrytoi niihin energiateollisuudessa toimivia vanhempia asiantuntijoita. Ensisijainen QER:n toiminnan kohde on Arabiemiraatit, koska siellä rakennetaan maan ensimmäisiä ydinvoimaloita. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, mitkä olisivat niitä rekrytointimenetelmiä ja -tapoja, joilla energiateollisuudessa nykyisin toimivia tai työttöminä olevia vanhempia asiantuntijoita voitaisiin rekrytoida QER:n tarjoamiin Lähi-idän työkohteisiin.

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jossa olen käyttänyt teemahaastatteluja vastatakseni tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Olen haastatellut suomalaisia energiateollisuudessa työskenteleviä vanhempia asiantuntijoita.

1.1 Tavoitteet, aihealueen rajausta ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, millä rekrytointimenetelmillä ja tavoilla vanhempia asiantuntijoita tavoitetaan ja saadaan rekrytoitua parhaiten kansainvälisiin energiateollisuuden projekteihin. Tavoitteena on saada selville myös se, miten työtömänä olevia vanhempia asiantuntijoita tavoitetaan parhaiten ja saadaan rekrytoitua näihin projekteihin.

Käsittelen työni aihepiiriä projektityöskentelyn, rekrytointiprosessien ja asiantuntijapalveluiden viitekehyksessä. Avaan projekti -käsitettä ja sen kansainvälistä ilmapiiriä energiateollisuudessa, tiivistäen teorian projektiosuuden Lähi-idän energiateollisuuden projekteihin. Rekrytointiprosessissa keskityn vanhempien asiantuntijoiden rekrytointimenetelmien analysointiin energiateollisuuden kontekstissa sekä yleisesti avaan prosessin merkitystä. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen, hinnoittelu ja myynti ovat myös keskeisiä aiheita työssäni. Pyrin käsittelemään asiakkuuksien hallintaa myös siitä lähtökohdasta, että se voisi toimia mallina ja toimivana menetelmänä myös QER:n asiakkuuksien hallinnassa.

Opinnäytetyöni tavoitteisiin pyrin löytämään vastauksia seuraavien opinnäytetyöni aiheita tukevien kysymysten avulla:

Mitkä ovat ne menetelmät, välineet ja tavat, joiden avulla vanhemmat asiantuntijat tavoitetaan?

Mitkä ovat niitä asioita, joilla vanhemmat asiantuntijat saataisiin rekrytoitua kansainvälisiin projekteihin?

1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Laadin tutkimukseni laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa objektiivisuus lähtee siitä, että en sekoita omia uskomuksiani, asenteitani enkä arvostuksiani tutkimuskohteeseen. Sen sijaan pyrin ymmärtämään haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja. Pyrin vuorovaikutukseen haastateltavieni kanssa. Tulkintavaiheessa pyrin järjestämään ja ymmärtämään saamiani tuloksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on paljastaa odottamattomia asioita sekä löytää uudenlaisia näkökulmia tutkia ja lähestyä aihetta (Virstan www-sivut 2014; Hirsjärvi ym. 2008, 160).

Keräsin tutkimusaineistoni puhelimitse haastatteleamalla henkilöitä, joilla on pitkä kokemus kansainvälisissä projekteissa työskentelystä energiateollisuuden alalla. Tein haastattelut teemahaastatteluina. Kohdensin teemahaastatteluni tutkimukseni kannalta oleellisiin teemoihin, joista esitin kysymykseni ja haastateltava vastasi niihin vapaasti. Teemahaastattelulle ominaista on se, että siinä on otettu huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Merkityksellistä on myös se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Teemahaastattelussa on tärkeää, että haastattelun runko pysyy haastattelijan hallinnassa. Teemahaastattelujen hyvä puoli on se, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksen mukaan (Virstan www-sivut 2014). Laadin haastattelujen kysymykset pohtimalla työyhteisöni kanssa asioita, joihin me halusimme saada vastauksia. Kysymyksiä syntyi näiden aivoriihien jälkeen seitsemän kappaletta:

1. *Mitkä asiat ovat vaikuttaneet eniten työpaikkojesi valintaan?*
2. *Mikäli haluaisit lähettää ansioluettelosi alaasi koskevaan rekrytointiyrityksen tietokantaan ns. avoimena hakemuksena, mitkä olisivat ne asiat, jotka vaikuttaisivat siihen, minkä rekrytointiyrityksen valitsisit?*
3. *Mikäli lähtisit etsimään uutta työtä, miltä foorumilta etsisit sitä?*
4. *Miten alun perin päädyit energia-alan kansainvälisiin tehtäviin?*

5. Miksi olet jatkanut työskentelyä ulkomailla? /Jos et juuri nyt tällä työskentele hetkellä ulkomailla, mitkä ovat asioita, joiden takia haluaisit työskennellä ulkomailla?

6. Millä tavoin olet etsinyt/saanut uusia töitä edellisen projektityön päätyttyä? Millä tavoin olet saanut uusia projektitöitä ulkomailta?

7. Mitkä asiat herättävät mielenkiintoasi työpaikkailmoituksessa?

Ensimmäisen haastateltavan nimen sain opinnäytetyöohjaajaltani, joka on työskennellyt myös pitkään energiateollisuuden parissa. Muiden haastateltavien valinnassa käytin lumipallo-otantaa. Lumipallo-otanta tarkoittaa sitä, että tutkijalla on alussa joku avainhenkilö, joka johdattaa hänet toisen asiantuntevan henkilön luokse. Tutkimusaineisto kerätään siis siten, että tutkija etenee haastateltavasta toiseen sitä mukaan, kun hänelle esitetään uusi haastateltava. Asiantuntijat ovat opinnäytetyössäni merkitty koodein H₁, H₂, H₃ ja H₄. Haastateltavat asiantuntijat ovat kaikki toimineet vuosikymmeniä eri energiateollisuuden kotimaisissa ja kansainvälisissä projekteissa johtotehtävissä. Jokainen haastateltavani on koulutukseltaan koneinsinööri. Haastateltavista kaksi oli naisia ja kaksi miehiä, joiden ikä vaihtelee vähän yli viidenkymmenen ja hieman yli kuudenkymmenen välissä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.)

Tutkimuksessani haastateltavien vastaukset toimivat näytteinä läpi koko työn teoriaosuuden. Aineiston analysointi tapahtuu siten näytteen ympärillä ja sitä jäsentäen.

1.3 Quantum Energy Recruitment Oy

Vuoden 2011 alussa pääsin suorittamaan tradenomiopintojeni työharjoittelua QSI Graphics-nimiseen yritykseen, joka on visuaaliseen viestintään erikoistunut yritys ja toimii samalla Quantum Services International:in aputoiminimenä (QSI) (Quantum Services International www-sivut 2014). QSI on yritys, joka ”myy” konsulttejaan, pääasiassa energiateollisuuden toimijoille. QSI:n konsultit ovat kaikki pitkän kokemuksen omaavia alansa huippuja, joiden palveluita ovat ostaneet esimerkiksi seuraavat projektit: Olkiluoto 3, New York City Metro ja Bangkok International Airport. (Qsint 2014.) Työharjoitteluni alussa tehtävänäni oli löytää uusia asiakkaita QSI Graphicsille. Harjoitteluni sujui hyvin, joten harjoittelun päättyessä toimitusjohtaja

tarjosi minulle töitä QSI:ltä. Otin työn vastaan, ja siitä asti olen työskennellyt siellä. (QSI Graphics Oy:n www-sivut 2014.)

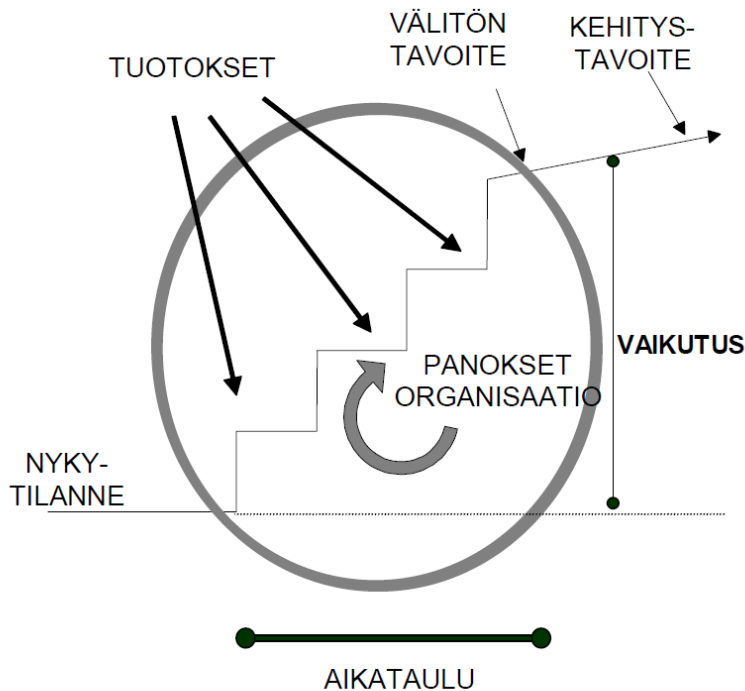
Kun aloitin työni QSI:lla, yrityksen toimitusjohtaja asui Suomessa, mutta muutti pian Abu Dhabiin Arabi-Emiraatteihin 2012, koska siellä alettiin rakentaa maan ensimmäisiä ydinvoimaloita. Toimitusjohtajamme halusi päästä näille markkinoille. Kesälä 2013 pidimme palaverin, jossa pohdimme QSI:n yritystoimintaa. Keskustelimme esimerkiksi siitä, kuinka paljon Arabi-Emiraattien ydinvoimalahankkeet tarvitsevat työntekijöitä. Näin aloimme spekuloida, pystyisimmekö perustamaan yrityksen, joka tarjoaisi työntekijöitä Arabi-Emiraattien ydinvoimahankkeille – tämän palaverin seurauksena perustimme Quantum Energy Recruitment:in eli QER:n, jolle laadin tämän opinnäytetyöni toimeksiantona.

2 KANSAINVÄLISET ENERGIAEOLLISUUDEN PROJEKTIT

2.1 Projektityöskentely

Projektityöskentely voidaan kiteyttää seuraavasti: ”*Projektityöskentely viittaa projektimuodossa toteutettuun oppimiseen, jossa projekti tarkoittaa kestoltaan ja tavoitteiltaan määriteltyä, suunnitelmallista ja kertaluontoista hanketta*”. (YVI:n www-sivut 2014.)

Silfverberg (2012, 5) määrittää projektityöskentelyn sisältyvän hankkeeseen eli projektiin, joka on aikataulutettu, tietyillä panoksilla kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio (kuva 1). Jokaisella hankkeella on omat, juuri kyseistä hanketta määrittelevät tavoitteet. Niillä kuvataan sitä muutosta, joka hankkeella pyritään aikaansaamaan sen hyödynsaajien kannalta. Vaikka kehityshankkeella yleensä pyritäänkin pitkäaikaiseen parannukseen esimerkiksi alueen pk-yritysten työllistävyydessä tai työntekijöiden työkunnossa, on sitä varten toteutettava hanke itsessään kertaluontoinen ja kestoltaan rajattu.



Kuva 1 Projektin eri osa-alueet. (Silfverberg 2012, 5.)

Projektin onnistumisesta vastaa projektiin erikseen nimetty omistaja sekä ohjausryhmä ja sen toteutusta johtaa projektipäällikkö. Projektipäälliköllä on projektille nimetyt resurssit projektin toteutusta varten. (Projekti-instituutin www-sivut 2014). Tutkimukseni haastateltavista eräs koneinsinööri kertoi, että projekteissa ”pyörii” tyypillisesti paljon samoja ihmisiä ja siitä on seuraaviin projekteihin selkeää hyötyä, kuten hän toteaa seuraavassa näytteessä:

”Suhteiden ja verkostojen kautta olen töitä saanut. Jos on toiminut alalla, niin tietää tyyppisiä, joilta voi kysellä töitä. Joskus otetaan myös yhteyttä. Sekä että. Ihmiset tuntevat toisensa näissä piireissä, niin hyvässä kuin pahassa. Jos olet hyvä jätkä, saat kyllä töitä.”H₄

Projektille määritetään etukäteen hyötytavoitteet, lopputulostavoitteet sekä aika- ja kustannustavoite (Projekti-instituutin www-sivut 2014). Projektien johtaminen nähdään nykyään sekä projektinjohtamisprosessina että liiketoiminnanjohtamisprosessina. Näin ollen projektinjohtajan pitää tehdä niin projektipäätöksiä kuin liiketoimintapäätöksiä. (Kerzner 2012, 1.)

Silfverbergin mukaan (2012, 50–51) varsinkin laajat projektit kannattaa organisoida linjaorganisaatioksi, jossa erilaiset projektitiimit kantavat vastuun selkeästi rajatuista osaprojekteista tai muulla tavalla rajatuista kokonaisuuksista. Tällaisissa tapauksissa on selkeästi määriteltävä eri toimijatasojen roolit, valtuudet ja vastuut: mitkä päätökset voidaan toteuttaa osaprojektitiimeissä, mitkä edellyttävät projektin vetäjän hyväksyntää, mitkä päätökset on alistettava ohjaus- tai johtoryhmälle? Vaikka projekti olisikin tiettyyn asiaan rajattu, määräaikainen kokonaisuus, edellyttää sen hallinta useiden rinnakkaisten ja päällekkäisten asioiden hallintaa. Jos ei ole selkeää ja systemaattista suunnittelua, seurantaa, raportointia ja kirjanpitoa, projektin hallinta epäonnistuu.

Projekteja toteuttavan organisaation kannattaa projektin hallintaa varten tehdä standardimuotoinen hallintakansio, jota käytetään kaikkien hankkeiden hallinnoinnissa sekä arkistoinnissa. Tällä tavoin varmistetaan, että projektivetäjän poissa ollessa myös muut organisaation työntekijät osaavat löytää tarvittavat tiedot. Kansioon tulee kerätä suunnitelmat, muistiot ja raportit aikajärjestyksessä. Kansion tullessa täyteen, avataan aina uusi kansio, jolloin projektin koko historia onnistutaan kokoamaan yhtenäiseen arkistoon. Silloinkin, kun jokin laaja raportti arkistoidaan erikseen, liitetään projektikansioon tieto siitä, mihin tämä erillinen raportti on arkistoitu. (Silfverberg 2012, 51.)

2.2 Lähi-idän energiantuotannon projektit

Energiateollisuuden projekteista tarkasteluni kohteena tässä opinnäytetyössäni ovat Lähi-idässä viime vuosikymmenen aikana toteutetut projektit. Lähi-itä on ollut pitkään maailman tärkeimpiä öljyntuottaja-alueita, ja Persianlahden suurin maa Saudi-Arabia on maailman suurin öljyntuottaja ja öljynviejä. Tämän ohella kaasun merkitys on kasvanut. Persianlahdella sijaitsevasta Qatarista on kehittynyt nopeasti maailman johtava nesteytetyn maakaasun (LNG) tarjoaja. Kokonaisuutena Lähi-itä tuottaa suunnilleen 30 % maailman öljystä ja 10 % kaasusta. Tulevaisuudessa tuotantoosuudet mitä todennäköisimmin kasvavat, koska alueella sijaitsee peräti 60 % maa-

ilman öljyreserveistä ja 40 % kaasureserveistä. Energiajärjestö IEA on arvioinut, että öljyn kulutus kasvaa noin 40 % vuoteen 2030 mennessä, ja tämä pitänee öljyn hinnan verraten korkealla. (Alava 2014.)

2.2.1 Yhdistyneet Arabiemiirikunnat

Yhdistyneet arabiemiirikunnat on seitsemästä emiirikunnasta muodostuva liittovaltio, jota johtaa presidentti, jonka emiirikuntien hallitsijoiden neuvosto valitsee keskuudesta joka viides vuosi. Tähän mennessä presidentiksi on aina valittu pinta-alaltaan suurimman sekä öljy- ja kaasuvarannoiltaan rikkaimman emiirikunnan Abu Dhabin emiiri. Tämä käytäntö jatkunee tulevaisuudessakin. (Suomen Ulkoasiainministeriön www-sivut 2014.)

Öljyvarat luovat perustan maan kehitykselle, mutta yhä suurempi osa tuloista muodostuu muilta aloilta, kuten turismista, palveluista ja teollisuudesta. Arabiemiraatit on merkittävä keskus jälleenviennille, jonka kautta käydään kauppaa koko Persianlahden alueelle läheisiin Aasian maihin sekä Afrikkaan. (Suomen Ulkoasiainministeriön www-sivut 2014.)

2.2.2 Yhdistyneiden arabiemiirikuntien ydinvoimaohjelma

Arabiemiirikuntien energiatarpeeseen pyritään vastaamaan myös ydinenergialla. Arabiemiirikunnat solmi vuonna 2009 Etelä-Korean kanssa 20 miljardin dollarin kaupat neljän 1 400 megawatin ydinvoimalan toimittamisesta. Neljän reaktorin kapasiteetin arvioidaan kattavan neljänneksen Abu Dhabin sähköntarpeesta. Hankkeen pitäisi valmistua vuoteen 2020 mennessä. (Suomen Ulkoasiainministeriön www-sivut 2014.)

3 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN MARKKINOINTI JA MYYNTI

3.1 Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalvelu on tietynlaista erityisosaamista, jota tarvitaan pääasiallisesti silloin, kun kehitetään tai rakennetaan jotain uutta tai ratkaistaan joku spesifioitu ongelma. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–12.) Samoilla linjoilla on myös tutkimukseni haastatteluun osallistunut ydinvoima-alalla työskentelevä vanhempi asiantuntija, joka toteaa asiasta seuraavasti:

”Suurin tekijä ollut, että olen saanut hyödyntää omaa osaamistani”. H₂

Asiantuntijapalveluita tarjoavia yrityksiä ovat muun muassa konsultointiyrietykset, asianajotoimistot, insinööritoimistot jne. Tällaiset yritykset tarjoavat asiakkailleen ohjeita, neuvontaa, asiantuntemusta ja työsuorituksia, joista jää pysyviä ja konkreettisia suorituksia. Asiantuntijapalvelut syntyvät useimmiten yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkaan pitää tarjota asiantuntijalle taustatietoja ongelmasta tai tapauksesta, joka asiantuntija pitää saattaa kuntoon. Tämän lisäksi asiakasyrityksen pitää tarjota asiantuntijalle suunnitelma ja välineet määritellyn työn toteutukseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–12.)

3.2 Asiantuntijapalvelun hinnoittelu

Asiakkaan on hyvin vaikea arvioida ostamansa asiantuntijapalvelun laatua ja arvoa etukäteen. Tästä syystä asiantuntijapalveluiden hankkimiseen liittyy paljon epävarmuutta ja riskiä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.) Asiantuntijoiden palkkaaminen kansainvälisiin tehtäviin ei ole halpaa, koska työn haasteellisuus ja se, että asiantuntijan pitää todennäköisesti muuttaa ulkomaille, vaikuttaa palkkaan nousevasti. Eräs tutkimukseni haastateltavista sanoi asiasta seuraavaa:

”Olen harkinnut ulkomaille lähtemistä aina tapauskohtaisesti. Perhetilanne vaikuttaa myös. Ja kyllä täytyy myöntää, että rahalla on tietenkin merkitystä. Ei sinne ilmaiseksi lähdetä”. H₄

Koska asiantuntijan työn laadun määrittäminen on vaikeaa, on myös asiantuntijapalvelun hinnoittelu niitä tarjoavalle yritykselle haastavaa. Nimenomaan palvelun hinta kertoo asiakkaalle eniten tarjotun palvelun laadusta ja se vaikuttaa ostopäätöksen tekemiseen. Asiantuntijapalveluille onkin hankala löytää tarkkaa hinnoittelutapaa ja siksi hinta riippuu tarjotun palvelun luonteesta. (Lehtinen & Niinimäki 2005,55.)

3.3 Asiantuntijapalveluiden markkinointi

Philip Kotler kiteytti markkinoinnin kilpailukeinot neljään P:hen (the 4P's of marketing) merkkiteoksessaan *Marketing Management* vuonna 1967. Tämän termin mukaan markkinointimix koostuu *Product* (tuote), *Price* (hinta), *Promotion* (markkinointiviestintä) ja *Place* (paikka). (Holtom 2014, 4.)

Seuraavassa käymme läpi kunkin 4P:n markkinointimixin termiä hieman yksityiskohtaisemmin:

Tuote (*Product*) sisältää tuotevalikoiman, laadun, designin, ominaisuudet, nimen, pakkauksen, kokovaihtoehdot, palvelun ja takuun. Lähtökohtaisesti voi sanoa, että aina on olemassa tuote, joka koostuu esimerkiksi nimestä, pakkauksesta ja muotoilusta. Tuote -sanaa ei pidä käsittää ainoastaan fyysiseksi esineeksi, koska tuote voi olla myös palvelu tai yhdistelmä esineestä ja palvelusta. Tyypillisiä palvelutuotteita ovat kampaamopalvelut, hieronta tai konsultin palvelut. (Lindholmin www-sivut 2014.)

Hintaan (*Price*) sisältyy ohjehinta, alennukset, bonukset, maksuaika ja luottoehdot. Yksi kriittisimmistä asioista on hinta, ja se on myös markkinoinnin väline. Hinta voi periaatteessa olla kuinka korkea tahansa, kunhan asiakas kokee saavansa vähintään maksamansa hinnan arvosta vastinetta rahoilleen. Mikäli vastinetta ei ole, hän kään-

tynee kilpailijoiden tuotteiden puoleen. Hinnoittelu on myös yksi parhaimmista erilaistamisen välineistä. (Lindholmin www-sivut 2014.)

Markkinointiviestintä (*Promotion*) pitää sisällään mediamainonnan, myyinnedistämisen, myyntikentän, viestinnän (PR) sekä suoramarkkinoinnin. Markkinointiviestintään sisältyy kaikki ne toimet, joita yritys tekee viestittääkseen tuotteesta määrittelemälleen ostajakunnalle. (Lindholmin www-sivut 2014.)

Jakelu (*Placement*) sisältää jakelukanavan valinnan, sen peiton, lajitelmat sekä kuljetukset. Myös tuotteen jakelun pitää aina olla järjestettynä. Nykypäivänä jakelu voi tarkoittaa vaikkapa internetistä ladattavaa tiedostoa tai sitten kirjaimellisesti kotiin kannettua jääkaappi-pakastinta. Myös palveluissa jakelukanava voi olla tietty yksittäinen paikka, vaikkapa lounasravintola, tiettyyn ketjuun kuuluva paikka, tai se toimitetaan kotiin tai töihin, kuten esimerkiksi sisustussuunnittelupalvelu. (Lindholmin www-sivut 2014.)

Asiantuntijapalveluiden markkinointiin kannattaa kuitenkin soveltaa laajennettua seitsemän P:n ajattelua, jossa 4P:n käsitteeseen on lisätty *people* (ihmiset), *process* (toimitusprosessi) ja *physical evidence* (muiden suositukset). Asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa korostuvat ihmiset, toimitusprosessi sekä muiden suositukset, jotka ovat jopa ratkaisevassa asemassa verrattuna tuotteen, hinnan ja jakelun eri osa-alueisiin. Itse asiassa vain yhdellä 4P:n osa-alueista, eli markkinointiviestinnällä (*promotion*), on tuotteen (*product*) ohella asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa merkittävin rooli. (Lindholmin www-sivut 2014, Holtom 2014, 6.)

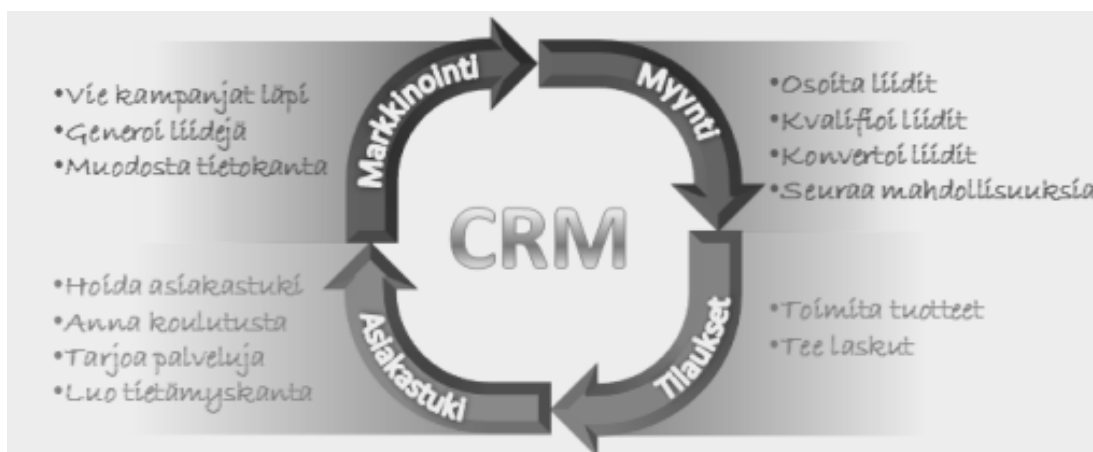
3.4 Asiantuntijapalveluiden myynti

Jokelan 2009 tekemä pro gradu -tutkielma aiheesta “*Teknisten asiantuntijapalveluiden myynnin menestystekijät*” tuli loppupäätelmissään siihen tulokseen, että teknisten asiantuntijapalveluiden keskeinen menestystekijä on yhteydenottojen säännöllisyys ja tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa. Nuo kaksi asiaa vaikuttavat asiakkaan

suhtautumiseen ja luottamukseen myyjää kohtaan. Asiakkaan suhtautumisella ja luottamuksella on puolestaan suora yhteys myyntityön tuloksiin. Teknisten asiantuntijapalveluiden myynnissä liiketoimintajohdon tapaaminen on hyvin tärkeä osa myyntiprosessia, mutta varsinainen myyntityö on syytä kohdentaa asiantuntijapalveluiden kohteena olevan toiminnan johtoon. Tutkimustulosten mukaan asiakkaat arvostavat erityisesti omalta toimialaltaan olevia palveluntarjoajan tapausesimerkkejä teknisten asiantuntijapalveluiden tuottamisesta. Tulokset antavat myös selkeitä viitteitä siitä, että myyntiprosessin onnistumisen kannalta palvelun pitää olla selkeästi hinnoiteltu siten, että asiakas tietää syntyvät kokonaiskustannukset ja perusteet niiden muodostumiselle. (Jokela 2014.)

3.5 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinta on nykyään entistä tärkeämpi toiminto yrityksissä, koska sen vaikutus kilpailukykyyn on havaittu parantavan yrityksen toimintaa. Asiakkuuksien hallinnan yhteydessä käytetään myös termiä *asiakkuusajattelu*, eli miten saadaan asiakas itse tuottamaan lisäarvoa itselleen. Tämä edellyttää asiakkaan toimintatapojen hyvää tuntemusta. Asiakkuusajattelulla tarkoitetaan lisäksi sitä, miten yritys voi muokata omia prosessejaan palvelemaan nimenomaan yrityksen parhaita asiakkaita. Asiakkuusajattelun osina voidaan nähdä asiakaskannan hallinta, asiakkuuksien hallinta ja asiakaskohtaamisen hallinta. Näiden osien hallintaa voi helpottaa se, että yritys rakentaa Customer Relationship Management -tietojärjestelmän, josta nykykielessä käytetään lyhennystä CRM (kuva 2). CRM -tietojärjestelmien tarkoitus on tukea edellä mainittuja toimintoja, mutta ne eivät toki pysty tukemiinseen kuin osittain. (Kaskela 2005.)



Kuva 2 Customer Relationship Management -tietojärjestelmän sisältämä prosessikuvaus. (Cervinon www-sivut 2014)

CRM perustuu asiakastiedon keräämiseen ja kerätyn tiedon hyödyntämiseen. Kerättyjen tietojen avulla pyritään muiden muassa tunnistamaan yritykselle parhaat asiakkaat sekä ohjaamaan markkinointia, myyntiä ja koko palvelua siten, että asiakkaat pystyttäisiin pitämään pitkään ja asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan saataisiin lisättyä. Yleinen ajattelutapa on, että yrityksen menestys on verrannollinen siihen, kuinka hyvin se pystyy palvelemaan ja tyydyttämään asiakkaansa tarpeet ja sitä kautta luomaan pitkään kestäviä asiakassuhteita. Tästä johtuen pyrkimyksenä on jalostaa tuotteita ja palveluja mahdollisimman sopiviksi juuri näille parhaille asiakkaille. (Tieken www-sivut 2014.)

4 ASIANTUNTIJOIDEN REKRYTOINTIPROSESSIT

4.1 Vanhemmat asiantuntijat

QER:n tehtävänä on rekrytoida vanhempia asiantuntijoita kansainvälisiin energiateollisuuden projekteihin. Vanhemmat asiantuntijat ovat henkilöitä, jotka toimivat organisaation johtotehtävissä tai asiantuntijoina, joilla on syvää tietämystä ja ammatti-

taitoa heidän erityisosaamisalueellaan. (Royal Institution of Chartered Surveyors:n www-sivut 2014.)

4.2 Energiateollisuuden asiantuntijat

Energiateollisuuden ytimessä työskentelee asiantuntijoina muun muassa insinöörejä, viestinnän ammattilaisia ja kauppatieteilijöitä. Energiateollisuus kehittyy koko ajan, koska siinä tähdätään kestävään kehitykseen, uusiin teknologioihin ja innovaatioon. Energiateollisuuden asiantuntijoiden työtehtävät ovat monipuolisia ja mielenkiintoisia. Energia-alalla työtä tarjoavat muun muassa voimalaitokset, sähkö- ja kaukolämpöyhtiöt sekä verkostourakointiyhtiöt. Tämän lisäksi energia-alan asiantuntijoita työskentelee julkishallinnon, viranomaistahojen, energia-alan järjestöjen sekä muiden sidosryhmien palveluksessa. (Energiateollisuuden www-sivut 2014.)

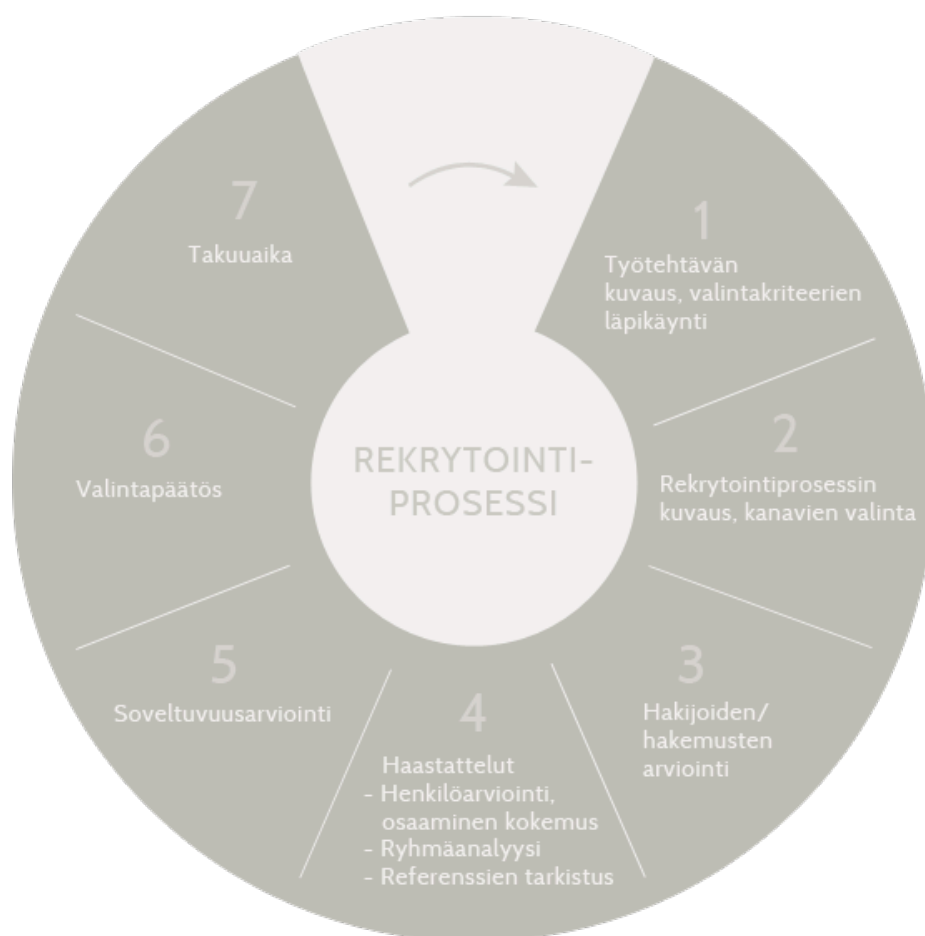
Jaakko Muhosen (Selfcon www-sivut 2014) mukaan kokemukset ja sisäistynyt tieto ovat perusedellytyksiä asiantuntevuudelle. Mitä enemmän asiantuntijan asiantuntevuus perustuu omakohtaisiin kokemuksiin, joihin on yhdistetty hankitun tiedon perusteellinen sisäistäminen, sitä vahvempi perustus asiantuntevuudelle luodaan. Asiantuntija hallitsee jonkun tietyn erikoisalueen, mikä on merkittävä osa asiantuntijuutta. Asiantuntija on kombinaatio tietoa, kokemusta ja ilmaisukykyä. Tiedon oikeaoppiseen käyttöön ja soveltamiseen tarvitaan kokemuksia. Ilmaisukykyä tarvitaan tilanteen asiayhteyksien selvittämiseen ja ymmärryksen ja ratkaisun ilmaisuun puheen, kirjoituksen tai kuvien muodossa. Asiantuntevuus on tieto-taitoa, joka kehittyy kokemusten ja sisäistyneen tiedon avulla. Paras asiantuntija on innovatiivinen henkilö, joka on hieman edellä muita erikoisalueensa tutkimisessa ja soveltamisessa.

4.3 Rekrytointiprosessi

Sanan *rekrytointi* tausta on armeijamaailmassa, tarkemmin sanottuna armeijan värvämis -toimenpiteessä. Rekrytointiprosessin muoto ja merkitys ovat kuitenkin muuttuneet ajan kuluessa. Nykyään rekrytointi viittaa liikemaailmassa tapahtuvaan työsuhteen aloittamiseen ja sitä edeltäviin tapahtumiin, kuten henkilöhakuun ja –

arviointiin (kuva 3). Rekrytointiprosessi voi kestää muutamasta minuutista kuukausiin. Jokainen työtä tekevä ihminen on tullut rekrytoiduksi ainakin kerran. Monet useammankin kerran, koska jokainen uusi työpaikka edellyttää rekrytointia. Yksinkertaisimmillaan rekrytointiprosessi on seuraavanlainen: työnantaja tarjoaa työtä kysymällä ”tuletko töihin?”, ja työnhakija vastaa: ”tulen töihin.” Toinen ääripää on rekrytointiprosessi, joka on monivaiheinen ja sisältää työnäytteitä, psykologisia testejä, lukuisia eri haastatteluja yms. Molemmissa on kuitenkin sama lopputulos – uusi työntekijä aloittaa työt. Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden kautta yritykseen hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö. Rekrytointipäätös on strateginen päätös varsinkin silloin, kun yritykseen rekrytoidaan avainhenkilöitä. (Markkanen 1999, 11–12; Helsilä 2009, 18.)

Aikaisemmin rekrytointia ajatellessa tuli ensimmäisenä mieleen lehti-ilmoitus, erityisesti Helsingin Sanomien sunnuntainumero. 1980-luvulla Hesarilla oli kiistatta hallitseva asema rekrytointimarkkinoilla. 1980-luvun lopulla Hesarin sunnuntainumerossa saattoi olla yli 50 sivua työpaikkailmoituksia. Samaan aikaan yritykset alkoivat rekrytoinnin ohessa markkinoida imagoaan ilmoituksissa. Tästä syystä ilmoituksissa alettiin käyttää enemmän kuvia, mikä taas lisäsi palstamillimetricien määrää. Nykyisin rekrytoinnin ilmoituskanavaksi valitaan pääasiassa joko sanomalehti tai Internet. Nämä kaksi kanavaa jakavat mielipiteet siitä, millä tavoin parhaat hakijat tavoitetaan. Toisten mielestä laajalevikkisissä sanomalehdissä ja esimerkiksi tietyn spesifioidun toimialan lehdessä julkaisuissa julkaistavat ilmoitukset tavoittavat parhaat hakijat. Toiset taas ovat sitä mieltä, että Internet on paras kanava tavoittaa parhaat hakijat, koska sen käyttö informaatiokanavana on kasvanut tasaisesti koko 2000-luvun. (Markkanen 1999, 49.; Markkanen 2005, 87, 91.)



Kuva 3 Rekrytointiprosessin vaiheita 2010-luvulla. (Innolinkin www-sivut 2014.)

Rekrytointiprosessin rakenne itsessään ei ole muuttunut, mutta välineet ja kanavat ovat. Nykyään suuri osa rekrytoinnista tapahtuu internetissä. Kun minä kävin etsimässä työpaikkoja, en muista käyttäneeni muuta kanavaa kuin Internetiä. Sivustot kuten mol.fi, monster.fi ja oikotie.fi ovat selkeitä ja hyviä paikkoja etsiä työpaikkoja.

4.4 Rekrytointi-ilmoitus

Rekrytointi-ilmoitus on aina osa yrityksen kokonaisviestintää. Sen sisältö, luonne ja tunnelma synnyttävät mielikuvan yrityksestä – ja hyvät ihmiset hakevat töihin ainoastaan hyviin yrityksiin. Selkeästi, informatiivisesti, innostavasti ja päämäärätietoisesti toteutettu ilmoitus saa oikeanlaiset hakijat liikkeelle. Rekrytointi-ilmoituksen silmälähtöisyys ja napakasti tiivistetty sisältö takaavat lukukertoja rekrytointi-

ilmoitukselle. Ilmoituksessa kannattaa puhutella tavoiteltavaa kohderyhmää sitä kiinnostavalla tavalla. (Businesslike Oy:n www-sivut.) Kysyin tutkimukseni haastateltaviltani, mikä herättää mielenkiinnon työpaikkailmoituksessa. Eräs haastateltavani vanhempi asiantuntija vastasi seuraavasti:

”Varmaankin se, että se on oman alan homma ja mitkä on mahdollisuudet edetä. Jos siinä sanotaan, että työ on tämä ja tämä ja se kestää näin kauan, en välttämättä innostu. Jos taas ilmoitetaan, että eteneminen on mahdollista, jos hoidat tämän työsi hyvin, kiinnostun enemmän”. H₂

Hakemukseen kannattaa myös sisällyttää tunnelmaa kovien faktojen lisäksi. Kyseessä oleva tehtävä pitää kuvailla todenmukaisesti ja ymmärrettävästi. Hakemukseen kannattaa myös listata tärkeimmät tehtävät siten, että potentiaalisen hakijan luettua ne läpi, hänelle syntyy selkeä kuva kokonaisuudesta - mitä taitoja, pätevyyttä tai ominaisuuksia tehtävä edellyttää ja mitä hakijalta toivotaan. Jos tehtävä ja yritys ovat erittäin houkuttelevia ja ilmoitus tulee saavuttamaan paljon hakemuksia, kannattaa seulaa tiukentaa jo tässä vaiheessa edellyttämällä – pitämällä välttämättöminä – joi-tain osaamisalueita tai voi edellyttää niiden erinomaista hallintaa ja osaamista. (Businesslike Oy:n www-sivut.)

4.5 Rekrytoinnin ilmoituskanavatyyppit

Rekrytointi-ilmoittelussa tulee käyttää sitä mediaa, missä rekrytoija uskoo parhaiten tavoittavan rekrytoitavan. Rekrytoijan kannattaa myös miettiä kunkin käytettävän median hyödyt ja haitat, rakentaa näistä yhteenveto ja vasta sitten tehdä valinta.

Perinteisin ilmoituskanavatyyppi rekrytoinnissa on edelleen julkaista ilmoitus sanomalehdessä, joko paikallisessa tai valtakunnallisessa. Työnhakusivusto Monsterin (2014) mukaan tämän tavan etuja ovat, että se näkyy suurelle määrälle ihmisiä, mahdollistaa alueellisen kohdistuksen ja ilmoituksen koon valinta on joustavaa. Eräs tutkimukseni haastateltavani kertoi minulle haastattelun yhteydessä:

”Luen tai silmäilen lehdestä työpaikkailmoituksia ihan vaan mielenkiinnosta aika usein.” H₄

Sanomalehti-ilmoittelun haittoja taas ovat korkea hinta, suunnittelu- ja hallintaresursien suuruus, aikajänteen lyhyys ja seurannan vaikeus. (Monsterin www-sivut 2014.)

Aikakausi- ja ammattilehdissä julkaistujen ilmoitusten hyötynä on se, että niissä pystyy tehokkaammin rajaamaan tavoitellun kohderyhmän. Jos halutaan esimerkiksi palkata insinöörejä, kannattaa ilmoittaa asiasta Insinööriin lehdessä. Kuten sanomalehti-ilmoituksessa, myös aikakausi- ja ammattilehti-ilmoituksissa eräänä haasteena on niiden korkea hinta. (Monsterin www-sivut 2014.)

Sähköisessä mediassa (TV, radio, elokuvat) ilmoittaminen näkyy ja kuuluu suurelle määrälle ihmisiä. Sähköisessä mediassa ilmoittamisessa pystyy myös kohdistamaan ilmoituksen tietyille ryhmälle. Sähköisessä mediassa mainostaminen on kuitenkin hintavaa ja vaatii paljon suunnittelua, koska sillä on lyhyt huomioaika ja sen seuranta on vaikeaa. Samat hyödyt ja haitat kuin sähköisessä mediassa mainostamisessa, esiintyvät myös ulkomainonnassa. (Monsterin www-sivut 2014.)

Internetissä ilmoittaminen on ajasta ja paikasta riippumatonta. Tämän lisäksi se on nopeaa ja kustannuksiltaan tehokasta. Internetin monipuolisuus luo mahdollisuuden käyttää ilmoituksessa vaikkapa liikkuvaa kuvaa. Internetissä ilmoittaminen tekee kohdistamisesta helpompaa ja tehokkaampaa. Kenties suurin hyöty internetissä ilmoittamisessa on se, että siellä on varaa testata erilaisia lähestymis- ja kohdistamistapoja ja valita niistä se parhain. (Monsterin www-sivut 2014.)

4.6 Asiantuntijoiden tavoittaminen Internetin avulla

Jokainen maailman ihminen on ainoastaan kuuden askeleen päässä toisesta maailman ihmisestä – ”kiitos Internetin”. Tämä ei ole siis pitkä matka. Mutta tämä fraasi ei riitä vakuuttamaan asiantuntijoita valitsemaan tiettyä rekrytointiyritystä, vaan siihen tarvitaan jatkuvaa esilläoloa ja aktiivisuutta Internetissä, missä asiantuntijat luovat yrityk-

sestä tietynlaista kuvaa itselleen. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 12.) Tutkimukseeni osallistunut vanhempi asiantuntija kertoi rekrytointiyritystä valitessaan ja ansioluetteloa lähettäessään kiinnittävänsä huomiotaan rekrytointiyrityksen erikoistumiseen kyseisellä alalla, kuten hän seuraavassa asiaa kuvailee:

”Vaikuttavin tekijä on, että rekrytointiyritys on spesifioitunut alaansa. Ei Monsteriasun muita. Haluan, että rekrytointiyritys tietää asioita”. H₂

Perinteinen rekrytointiprosessi eli sanomalehti-ilmoittelu on kangistettu usein tiettyyn kaavaan. Mutta Internetissä olevia tiettyjä verkostoja voidaan kuitenkin käyttää tarkemmin ja löytää niiden avulla oikeita ihmisiä rekrytoitaviksi. Internetin sosiaalisen median verkostot ovat lähempänä enemmänkin jopa verkostoitumistilaisuutta, jossa jutellaan ihan oikean ihmisen kanssa, kuin mediaa, jossa ilman ihmiskontaktia vain julkaistaan jotain, esimerkiksi työpaikkailmoitus. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 25.)

4.6.1 Sosiaalinen media asiantuntijoiden tavoittajana

Sosiaalinen media on nykyään vakiintunut ilmaisu, jolla viitataan sellaisiin verkkopalveluihin kuin Facebook, Twitter, blogit ja wikit. Tuttavallinen termi *some* sen sijaan yleistyi vuonna 2011 lehtijutuissa ja muussa mediassa. Some on koko yhteiskuntaa koskeva ilmiö, joka vaikuttaa sekä nyt että tulevaisuudessa monin tavoin ihmisiin ja yhteiskuntaan. (Edun www-sivut 2014.)

Sosiaalisen median verkkopalveluissa käyttäjät ovat sisällöntuottajia. He tuottavat esimerkiksi kirjoituksia, keskusteluita tai videoita. Palvelu sisältää tallennustilan kyseisille sisällöille. Jotkut somen palveluista sisältävät myös mahdollisuuden ladata sisältöjen varmuuskopion omalle koneelle. Esimerkiksi Facebookissa kaikki tekstit ja kuvat sijaitsevat Facebookin tarjoamalla palvelimella. (Edun www-sivut 2014.)

Sosiaalisen median käyttäjämäärät ovat kasvaneet kovaa vauhtia. Vuonna 2013 kukaista Internetin käyttäjistä 68 % käytti sosiaalista media vähintään kerran kuukaudes-

sa. Tämä luku nousee yli 75 %:iin vuoteen 2016 mennessä (kuva 4). Eniten käyttäjiä ennustetaan olevan vuonna 2017 Aasiassa, toiseksi eniten Latinalaisessa Amerikassa ja kolmanneksi eniten keski- ja Itä-Afrikassa. Suomi kuuluu ennustettavuudessa Euroopan Pohjoismaiden, Saksan, Iso-Britannian ja muiden läntisten maiden tavoin nouseviin somen käyttäjiin. (eMarketerin www-sivut 2014)

Social Network Users Worldwide, by Region and Country, 2011-2017							
<i>millions</i>							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Asia-Pacific	501.6	632.6	777.0	906.6	1,018.3	1,129.6	1,231.5
—China*	256.5	307.5	366.2	414.5	451.6	491.0	525.4
—India	54.8	87.3	127.5	168.7	209.1	246.7	282.9
—Indonesia	34.4	52.2	67.2	79.3	89.3	99.7	109.9
—Japan	39.9	45.0	48.2	51.0	52.7	54.4	55.7
—South Korea	20.7	22.9	24.7	26.0	27.0	27.8	28.6
—Australia	9.3	10.4	11.4	12.4	13.3	14.2	15.0
—Other	86.0	107.3	131.8	154.6	175.2	195.7	214.0
Latin America	151.6	182.7	216.9	246.6	280.2	302.6	324.4
—Brazil	56.1	66.2	78.3	88.3	97.8	104.2	110.0
—Mexico	24.8	31.8	38.4	44.5	49.9	55.1	60.2
—Argentina	14.1	15.9	17.8	19.5	21.2	22.1	22.9
—Other	56.5	68.7	82.4	94.3	111.3	121.2	131.3
Middle East & Africa	123.2	164.3	209.8	248.6	287.3	324.8	358.1
North America	163.6	174.2	181.2	187.9	193.8	198.8	203.7
—US	147.4	157.3	163.5	169.5	174.9	179.4	183.8
—Canada	16.1	16.9	17.7	18.5	18.9	19.4	19.9
Western Europe	142.5	159.7	174.2	185.8	194.5	202.3	208.6
—Germany	25.7	29.2	32.4	34.7	36.5	38.1	39.4
—UK	27.3	30.2	32.1	33.9	35.0	36.0	36.7
—France	20.0	22.0	23.7	25.1	26.0	26.9	27.7
—Italy	15.8	18.2	20.0	21.6	22.8	23.7	24.7
—Spain	15.5	17.5	19.5	21.2	22.6	23.9	24.9
—Netherlands	9.9	10.8	11.7	12.1	12.6	13.0	13.2
—Sweden	4.9	5.4	5.9	6.2	6.5	6.7	6.9
—Norway	2.8	3.0	3.3	3.5	3.6	3.7	3.8
—Denmark	2.6	2.9	3.1	3.3	3.5	3.7	3.8
—Finland	2.5	2.7	3.0	3.2	3.3	3.4	3.5
—Other	15.6	17.8	19.6	21.1	22.2	23.2	24.0
Central & Eastern Europe	137.2	154.7	173.6	189.8	202.6	213.4	223.3
—Russia	48.7	54.3	60.5	65.5	69.2	72.4	75.0
—Other	88.4	100.4	113.2	124.3	133.4	141.0	148.3
Worldwide	1,219.6	1,468.1	1,732.7	1,965.3	2,176.8	2,371.4	2,549.7

*Note: internet users who use a social network site via any device at least once per month; numbers may not add up to total due to rounding;
*excludes Hong Kong
Source: eMarketer, April 2013*

155358

www.eMarketer.com

Kuva 4 Ennuste Internetin käyttäjistä koko maailmassa, jotka käyttävät somea kerran kuukaudessa vuosina 2011–2017. (EMarketer 2014.)

Eri alojen asiantuntijat voivat hyötyä somen tuomista mahdollisuuksista. Koska asiantuntijapiirit ovat usein pieniä, kannattaakin asiantuntijoiden pyytää henkilöitä, joihin lähes jokainen verkoston jäsen on kytköksissä (*hubeja*), omiin somen verkostoihinsa ja seurata niissä heitä. Tällöin etuna on, että näiden hubien kautta saa oman viestin lähtemään liikkeelle ja se saa sitä kautta mahdollisimman paljon näkyvyyttä. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 24.)

4.6.2 LinkedIn tavoittamiskanavana

LinkedIn on maailman suurin Internetissä toimiva työelämään liittyvä verkkoyhteisöpalvelu. LinkedIn eroaa vaikkapa Facebookista siinä, että se on luotu nimenomaan vain työelämän ja asiantuntijoiden verkostoitumiseen. (Work & Social web:n www-sivut 2014.) Tutkimuksessani haastateltavana ollut vanhempi asiantuntija ei juuri pidä sosiaalisen median foorumeista, mutta sanoi kuitenkin työpaikan hakemisesta seuraavaa:

”En pidä somesta, mutta kyllä nykyaikana LinkedIn on aika varteenotettava vaihtoehto.” H₂

LinkedIn ei ole panostanut niin sanottuun sosiaaliseen selailuun, vaan pääasiassa työelämässä hyödyllisiin seikkoihin, kuten esimerkiksi liiketoimintakontaktien keräämiseen. (Work & Social web:n www-sivut 2014.)

LinkedIn verkkoyhteisöpalvelun tarkoituksena on toimia tietynlaisena työnhakijoiden ja työntekijöiden kohtaamispaikkana. LinkedIn:in käyttäjät voivat palvelun avulla löytää yhteistyökumppaneita, ja vaihtaa viestejä muiden palvelun jäsenten kanssa. LinkedIn onkin yksi helpoimpia ja ehkä tehokkaimpia tapoja lisätä sekä yrityksen että yksittäisen työntekijän näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Facebook nähdään pitkälti viihteellisenä foorumina ja jopa ajanhukkana, LinkedIn voi sen sijaan tarjota oivan foorumin työelämän ja sosiaalisen median yhdistämiseen. (Work & Social web:n www-sivut 2014.)

Jo vuonna 2011 sanottiin, että rekrytointiammattilaisten tärkein työnhakua edistävä yhteisö oli LinkedIn. Konsulttityhtiö MPS:n Turun aluejohtaja Seija Raesola sanoi, että oli LinkedIn tuolloin jo ykkösyhteisö, mikäli haluaa edistää omaa työllistymistään. (Ylen www-sivut 2014) Skyhood -yritys selvitti vuonna 2013 rekrytoinnin trendejä Suomessa. Rekrytointitutkimusta varten haastateltiin 147 rekrytoinnista vastaavaa henkilöä. Tutkimuksessa selvisi, LinkedIn Recruiter oli ylivoimaisesti tunnetuin sosiaalisen median rekrytointisovellus. (Skyhoodin www-sivut 2013.)

5 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössäni haastattelemani vanhemmat asiantuntijat ovat hieman yli 50- ja hieman yli 60 vuoden ikäisiä, miehiä ja naisia, ja koulutukseltaan koneinsinöörejä. Tutkimukseni teemahaastattelussa kysyin neljältä haastateltavalta työpaikan ja rekrytointiyrityksen valintaan vaikuttavista asioista; foorumeista, joista he etsivät työtä; syistä kansainvälisiin projekteihin osallistumisesta; syistä ulkomailla työskentelyyn; miten he pääsevät uusiin kansainvälisiin projekteihin edellisten päätyttyä sekä seikoista, mitkä herättävät heissä mielenkiintoa rekrytointi-ilmoituksissa. Esittelen tässä mielestäni tärkeimmät löydökset tutkimukseni aineistosta.

Vanhempien asiantuntijoiden mukaan heidän *työpaikkojensa valintaan* ovat vaikuttaneet mielenkiinto tehtävää kohtaan ja se, että työ on mielenkiintoista. Motivaatiota pitää haastateltavien mukaan olla työtä kohtaan. Tärkeäksi osoittautui myös se, että työnantaja, jolle työtä tehdään, on kansainvälinen ja on imagoltaan luotettava yritys. Yksi haastateltavista sanoi, että hän haluaa työn haastavan hänet.

Joidenkin haastateltavien mukaan asiat, jotka vaikuttavat *rekrytointiyrityksen valintaan*, ovat esimerkiksi yrityksen luotettavuus. Tämän lisäksi rekrytointiyrityksen valintaan vaikutti se, että yritys on erikoistunut johonkin tiettyyn alueeseen eikä toimi yleisesti kaikilla kentillä kuten esimerkiksi Monster. Osa haastateltavista oli taas sitä mieltä, että itse rekrytointiyrityksellä ei ole merkitystä, vaan sillä minne tai mihin

työtehtävään rekrytoidaan. Tämä heidän mukaansa johtuu siitä, että rekrytointiyrietykset tekevät työtä, jotka palkkaavat henkilöstöä. Näin ollen rekrytointikanava on vain kanava, jonka kautta työllistytään.

Haastateltavat olivat suurelta osin yhtä mieltä *foorumista*, että Internet on se paikka, josta he nykyään töitä etsivät. Kaksi haastateltavista nimesi ensimmäiseksi foorumivaihtoehtokseen LinkedInin. Yksi haastateltavista sanoi, ettei ole etsinyt töitä “miesmuistiin”, koska hänelle on aina tarjottu töitä. Eräs haastateltava korosti “viidakkorummun” merkitystä oman alansa töiden haussa, koska alalla tekijäpiirit ovat pienet.

Haastateltavani *kansainvälisiin tehtäviin* vienyt yhdistävä tekijä on koulutus. Jokaisen koulutus on sellainen, että sillä on kysyntää kansainvälisissä energiateollisuuden projektitoissa. Kaksi haastateltavaa oli päätenyt nopeasti koulusta valmistuttuaan töihin, jotka johtivat pian kansainvälisiin tehtäviin. Yksi oli päätenyt ensimmäistä kertaa kansainvälisiin tehtäviin siten, että hänen kaverinsa oli alun perin pitänyt lähteä ulkomaille töihin, mutta koska tämä kaveri perääntyi, haastateltavani meni kyseiselle reissulle kaverin sijasta. Ja yksi haastateltava oli sitä mieltä, että koulutuksen lisäksi hänet johdatti ulkomaan tehtäviin sattuma ja sosiaaliset taidot. Koulutuksen lisäksi hyvä englanninkielen osaaminen nähtiin etuna.

Uusien kokemusten saaminen oli merkittävin yhteinen motivaattori, joka on vienyt haastateltavani *ulkomaille*. Myös ulkomailla työskentelyn haasteellisuus ja opettavuus on motivoinut lähtemään ulkomaille. Kaksi haastateltavaani kertoi myös, että ulkomailla työskentely avartaa maailmankatsomusta ja laajentaa verkostoja yli kansallisuusrajojen. Yksi haastateltavista ilmoitti pitävänsä kovasti matkustamisesta siivilissäkin, ja siksi myös ulkomailla työskentely tuntuu mielekkäältä. Yksi haastateltavista sanoi, että ulkomailla työskentely on parantanut ja laajentanut hänen omia taitojaan. Eräs haastateltavista sanoi yhdeksi suureksi motivaattoriksi rahallisen korvauksen, jonka ulkomailla työskentelystä saa.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heille on aina tarjottu uusia töitä edellisen päätyttyä. Tämän he näkivät johtuvan siitä, että olivat hoitaneet työnsä hyvin. Yksi haasta-

teltavista lisäsi, että koska toimialalla “pyörii pienet piirit”, hyvät työntekijät tiedetään ja heidät palkataan. Yhdellä haastateltavalla on nykyään se tilanne, että hänen työnantajansa tarjoaa hänelle mahdolliset ulkomaan “työkeikat”, mutta hän viihtyy kotipaikkakunnallaan niin hyvin, ettei enää halua lähteä ulkomaille töihin.

Jokainen haastateltava sanoi, että *työpaikkailmoituksessa* olevan työn pitää vastata heidän koulutustaan. Myös yritys, jonne työntekijää haetaan, on merkittävä asia. Yksi haastateltavista sanoi, että hän haluaa olla selvillä työtä tarjoavan firman koosta ja maineesta sekä siitä, miten isoja projekteja heillä on menossa. Myös se, missä kyseinen työpaikka sijaitsee, koettiin tärkeäksi asiaksi. Yksi haastateltavista kertoi, että hän haluaa tietää, josko kyseisessä työssä voi edetä toisiin tehtäviin kyseisen pestin päätyttyä. Yksi haastateltavista ilmoitti, että jos työpaikka on ulkomailla, hän haluaa tietää, minkälaiset työsopimusehdot sitovat osapuolia.

Johtopäätöksinä opinnäytetyöni tuloksista voinen todeta, että opinnäytetyöni saavutti sille asetetut tavoitteet hyvin. Sain paljon uusia ja mietittäviä asioita omaan työhöni tutkimukseni toimeksiantajan palveluksessa sekä löysin niitä välineitä ja menetelmiä rekrytointiprosessien onnistumiseksi, joita lähdinkin tavoittelemaan tämän tutkimukseni avulla. Sain teemahaastattelujen avulla käsityksen niistä vaikutteista, jotka ohjaavat energiateollisuudessa toimivien vanhempien asiantuntijoiden liikkuvuutta kansainvälisissä projekteissa. Sain oppia lisää ja syventää myös omia käsityksiäni projektityöskentelystä sekä asiantuntijapalveluiden merkityksestä rekrytointiprosessissa. Myös ilmoittelukanavien tyypeistä saamani mielikuva vahvistui, että LinkedIn olisi suosituin asiantuntijaverkosto, eikä siten kannattaisi tuhjata aikaa ja rahaa esimerkiksi muissa somen palveluyhteisöissä olevien rekrytointien markkinointiin. Vaikka haastateltavieni määrä oli pieni, niin heidän asiantuntemuksensa syvyys ja innostuneisuus oli vaikuttavaa, ja näin ollen voinen pitää tutkimustani ainakin osittain suuntaa antavana.

Arvioisin johtopäätöksinä vanhempien asiantuntijoiden kohdalla yhdeksi tärkeimmistä asioista sen, että vanhemmat asiantuntijat arvostaisivat nimenomaan työtä, joka on heidän mielestään mielenkiintoista ja motivoivaa. He arvostanevat myös hyvää yritysimagea ja kansainvälisyyttä potentiaalisissa työnantajissaan. Vanhempia asian-

tuntijoita pidettäneen alansa huippuina, ja tästä syystä he voivat olla hyvin haluttuja työntekijöitä.

Vanhempia asiantuntijoita tuntuisi yhdistävän myös se, että he haluaisivat lähes kaikki jatkaa työntekoa pitkään, yli lakisääteisen eläkkeelle pääsyn iän. Vanhemmat asiantuntijat pitänevät pitkään kansainvälisissä tehtävissä työskennelleitä asiantuntijoita ”omana työrotunaan”, koska heidän olisi vaikea jättäytyä pois työelämästä mielenkiintoisen ja projektiluontoisen työuran jälkeen.

Kun työpaikkailmoituksessa oleva tehtävä ja yritys ovat erittäin houkuttelevia, saatavuttaa ilmoitus paljon hakemuksia. Tällöin mielestäni kannattaisi heti jo aluksi tiukentaa hakijaseulaa sekä edellyttää ja pitää välttämättöminä joitain osaamisalueita tai edellyttää niiden erinomaista hallintaa ja osaamista. Tällä tavoin voisi saada vanhemmat asiantuntijat ilmoituksen kohteeksi helpommin.

Vanhemmat asiantuntijat pitänevät siitä, että rekrytointiyrityksen on luotettava ja mielellään spesifioitunut tiettyyn alaan. Työpaikkailmoitusten pitäisi kuvata ilmoitettua työtä mahdollisimman yksityiskohtaisesti, sillä vanhemmat asiantuntijat tuntuisivat olevan melko valikoivia työpaikkojensa suhteen ja he haluaisivat, että työ vastaa tarkasti heidän osaamistaan. Näin ollen vanhempia asiantuntijoita voisi tavoittaa rekrytoitavaksi, kun töitä tarjoava yritys, työtehtävä ja työn toteutuspaikka olisivat vanhempia asiantuntijoita houkuttelevia.

LinkedIn on maailman suurin Internetissä toimiva työelämään liittyvä verkosto, joka eroaa sisällöltään ja käyttäjäkunnaltaan esimerkiksi Facebookista. LinkedIn ei ole toimi sosiaalisen selailun tavoin, vaan on keskittynyt pääasiassa työelämässä esiintyviin hyödyllisiin seikkoihin, kuten liiketoimintakontaktien keräämiseen. Voitaneen todeta, että Internet ja erityisesti LinkedIn, ovat nykyään niitä foorumeita, josta vanhemmat asiantuntijat etsisivät töitä jatkaakseen uraansa. Tämän lisäksi aloilla, joissa tekijöitä on melko vähän, huhut avautuvista työmahdollisuuksista leviävät nopeasti. Tästä syystä verkostoituminen alan tekijöiden kanssa olisi suotavaa. Myös oikeanlainen aktiivisuus ja toiminta LinkedIn:ssä voisi edesauttaa vanhempien asiantuntijoi-

den tavoittamista. Tämän onnistumiseksi tarvittaisiin jälleen kerran verkostoitumista oikeiden henkilöiden kanssa.

Yksi tärkeimmistä asioista, joka saattaa edesauttaa vanhempien asiantuntijoiden pääsemistä kansainvälisiin työtehtäviin, olisi koulutus. Tämän lisäksi hyvä englanninkielen taito voisi mahdollistaa vanhempien asiantuntijoiden työllistymisen kansainvälisissä projekteissa, koska niissä käytettävä työkieli on pääsääntöisesti englanti.

Ulkomailla projekteissa työskentelevät vanhemmat asiantuntijat voivat olla henkilöitä, jotka viihtyisivät ulkomailla ja haluaisivat uusia työkokemuksia, eli olisivat ammatillisesti seikkailunhaluisia. Ulkomailla työskentely voi myös parantaa vanhemman asiantuntijan ammatillisia taitoja. Heille työstä saadun rahallisen korvauksen pitäisi olla tuntuva ja työsopimusehtojen heitä miellyttäviä.

Teoria tuki haastatteluista saamiani tuloksia myös siinä, että vanhemmat asiantuntijat työllistynevät hyvin nopeasti edellisen työn päätyttyä. Asiantuntijapiirit ovat pieniä, ja niissä tieto kulkee nopeasti. Tämä voisi olla merkittävä syy vanhempien asiantuntijoiden nopeaan uudelleen työllistymiseen. Heidän aloillaan toimivia ammattilaisia on melko vähän, henkilöt tuntevat toisensa ja alan sisällä tiedetään vapautuvista töistä ja työntekijöistä. Tämän olen huomannut omakohtaisesti käydessäni esimerkiksi energia-alan messuilla ja seminaareissa. Kyseisissä tilaisuuksissa huomaa heti, että alan toimijat tuntevat toisensa erittäin hyvin ja kuppikunnat muodostuvat alakohtaisesti. Budapestissa kesällä 2014 järjestetty Platts European Nuclear Power Conference 2014, johon osallistuin verkostoitumistarkoituksessa, toimii oivana esimerkkinä edellä mainituista kuppikunnista. Jo ilmoittautumisessa huomasin, että esimerkiksi laadunvalvontainsinöörit pyörivät omassa porukassaan, fyysikot omassaan ja sähköinsinöörit omassaan, vaikka edustivatkin eri yrityksiä.

Vanhemmat asiantuntijat voitaneen saada kiinnostumaan työpaikkailmoituksesta, jonka työnkuvaus vastaa heidän koulutustaan. Tämän lisäksi työntekijää hakevalla yrityksellä ja työpaikan sijainnilla voi olla heille suuri merkitys. Vanhemmat asiantuntijat tuntuisivat arvostavan myös sitä, että työpaikkailmoituksessa kerrotaan mahdollisista etenemismahdollisuuksista.

6 YHTEENVETO

Tein opinnäytetyöni toimeksiantona QER:lle, joka on keskittynyt asiantuntijoiden rekrytointeihin kansainvälisiin projekteihin. Työni on laadullinen tutkimus, jonka tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavina olivat neljä suomalaista vanhempaa asiantuntijaa, jotka ovat koulutukseltaan koneinsinöörejä ja joilla on pitkä työnjohdollinen työkokemus kansainvälisistä projekteista. Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, millä rekrytointimenetelmillä ja tavoilla vanhempia asiantuntijoita tavoitetaan ja saisi parhaiten rekrytoitua kansainvälisiin energiateollisuuden projekteihin. Tavoitteena oli saada opinnäytetyöni avulla selville myös se, miten työttömänä olevia vanhempia asiantuntijoita tavoitetaan parhaiten ja saisi rekrytoitua näihin energiateollisuuden kansainvälisiin projekteihin. Opinnäytetyöni saavutti mielestäni sille asetetut tavoitteet.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Mitkä ovat ne menetelmät, välineet ja tavat, joiden avulla vanhemmat asiantuntijat tavoitetaan? ja Mitkä ovat niitä asioita, joilla vanhemmat asiantuntijat saataisiin rekrytoitua kansainvälisiin projekteihin?

Työni teoreettinen viitekehys koostui projektityöskentelyn, rekrytointiprosessien ja asiantuntijapalveluiden teorioista. Tarkemmin työssä käsiteltiin projektityöskentelyä ja sen kansainvälistä ilmapiiriä energiateollisuudessa, teorian tiivistyessä lopulta Lähi-idän energiateollisuuden projekteihin. Rekrytointiprosessissa keskityttiin vanhempien asiantuntijoiden rekrytointimenetelmien analysointiin energiateollisuuden kontekstissa sekä avattiin yleisesti rekrytointiprosessin merkitystä. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen, hinnoittelu ja myynti olivat myös keskeisiä aiheita työssäni. Asiakkuuksien hallintaa käsiteltiin siitä lähtökohdasta, että se voisi toimia mallina ja toimivana menetelmänä myös QER:n asiakkuuksienhallinnassa.

Opinnäytetyöni luotettavuutta voidaan pitää suhteellisen suuntaa antavana tutkimusmenetelmä ja aineisto huomioiden. Laadullinen tutkimukseni sopi teemahaastattelun, jossa on ennalta määriteltyjä kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata va-

paasti. Haastattelut sujuivat hyvin ja ne nauhoitettiin, ja kaikki aineiston materiaali saatiin litteroitua ylös. Näin ollen luotettavuus siltä osin toteutui. Lumipallo-otanta toimi haastateltavien valinnassa hyvin, se varmisti myös aineiston laadukkuuden ja tasaisuuden.

LÄHTEET

- Alava, H. 2014. Lähi-Idän aluekatsaus. Viitattu 13.11.2014.
<https://www.fim.com/nakemys/maa-ja-aluekatsaukset/lahiita-ja-afrikka>
- Businesslike Oy:n www-sivut. Uusi-Suomi. Viitattu 8.11.2014.
<http://businesslike.palvelut.uusisuomi.fi/2011/11/18/hyvalla-rekrytointi-ilmoituksella-nappaat-oikean-osaajan/>
- Cervinon www-sivut. 2014. Viitattu 1.11.2014 .
<http://www.cervino.fi/crm/ZohoCRM/OnkoCRMuusiasia/MitenCRMtoimii.aspx>
- Edun www-sivut. Viitattu 25.10.2014. <http://www.edu.fi>
- eMarketerin www-sivut. Viitattu 11.10.2014. <http://www.emarketer.com/>
- Energiamailman www-sivut. Viitattu 28.10.2014. <http://energiamaailma.fi/>
- Energiateollisuuden www-sivut. Viitattu 28.10.2014.
<http://energia.fi/tyomarkkinat/energia-ala-tyonantajana>
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistonpaino.
- Holtom, M. 2014. Moving from Kotler's 4Ps to sense and respond. Marketing to individuals not segments. Viitattu 26.10.2014 <http://www.datalan.sk/>
- Innolinkin www-sivut. Viitattu 13.11.2014.
<https://www.innolinkstaff.fi/tyonantajalle/rekrytointipalvelut/>
- Jokela, A. 2009. Teknisten asiantuntijapalveluiden myynnin menestystekijät. Pro gradu-tutkielma. Aaltoyliopisto. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Viitattu 12.10.2014. <http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/id/12144>
- Kaskela, L. 2005. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry.
<http://www.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>
- Kerzner, H. 2012. Project Management : Best Practices - Achieving Global Excellence (2nd Edition). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Sanoma Pro Oy.
- Korpi T., Laine T. & Soljasalo J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: MIF Oy.

Lehtinen, U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lindholmin www-sivut. Viitattu 17.11.2014. <http://cms.lindholm-fi.net/pages/teemat/markkinointi/>

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

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

Monsterin www-sivut 2014. Viitattu 17.11.2014.
<http://uraneuvonta.monster.fi/Strategia-tyopaikkahakuun/>

Projekti-instituutin www-sivut. Viitattu 2.11.2014. <http://www.projekti-instituutti.fi/>

QSI Graphics Oy:n www-sivut. Viitattu 21.10.2014.
<http://www.qsigraphics.fi/sivut/etusivu.html>

Quantum Services International www-sivut. 2014. <http://www.qsint.com/>

Royal Institution of Chartered Surveyors:n www-sivut. Viitattu 17.11.2014.
<http://www.rics.org/fi/join/member-mrics/senior-professional/>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki : Tammi.

Selfcon www-sivut. 2014. <http://www.selfcon.fi/oivalluskyky1.htm>

Silfverberg, P. 2012. Ideasta projektiksi. Projektin vetäjän käsikirja. Helsinki: Työministeriö.

Skyhoodin www-sivut. Kansallinen rekrytointitutkimus 2013. Viitattu 18.11.2014.
<http://rekrytointitutkimus.fi/rekrytointitutkimus-2013/>

Suomen Ulkoasiainministeriön www-sivut. Viitattu 16.10.2014.
<http://www.finland.ae/Public/default.aspx?nodeid=42984&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>

Toivonen, S. 2011. Headhunter väijyy osaajia somessa. Yle Turku.
http://yle.fi/uutiset/headhunter_vaijyy_osaajia_somessa/3007970

Virstan www-sivut. Virtual Statistics. Viitattu 3.11.2014.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Work & Social web:n www-sivut. Työnhaku, verkostoituminen, rekrytointi ja sosiaalinen media. Viitattu 23.11.2014. <http://worksocialweb.wordpress.com/esittelyssa-linkedin/>

YVI:n www-sivut. Yrittäjyyskasvatus. Viitattu 2.11.2014. <http://www.yvi.fi/>

LIITTEET

Liite 1

Sähköpostin saatekirje haastateltaville

Hei XXX,

Kiitos, että suostuit haastateltavaksi opinnäytetyöhöni. Haluaisin haastatella Sinua, koska olet kokenut ja asiantunteva toimija energiateollisuuden alalla.

Olen viittä vaille valmis liiketalouden tradenomi ja opiskelen Satakunnan ammatti-korkeakoulussa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat ne välineet, joilla nykyisin energiateollisuudessa työskentelevät tai työttöminä olevat vanhemmat asiantuntijat tavoitettaisiin sekä saataisiin kiinnostumaan rekrytoinnista ulkomailla oleviin energiateollisuuden projekteihin. Laadin opinnäytetyöni Quantum Energy Recruitment Oy:lle (QER), joka on myös työnantajani. Haastattelussa käytän teemahaastattelua, jonka kysymyksiin voit vastata täysin vapaamuotoisesti.

Haastattelin Sinua siis huomenna (xx.xx.2014) kello 10:30. Haastattelun kesto on noin 15 -20 minuuttia. Olen saanut yhteystietosi XXX

Kiitos vielä kerran ja kuullaan pian!

Ystävällisin terveisin

XXX XXXX

puh. XXX

XXX(at)student.samk.fi

XXX(at)XXX.com