



**LAUREA**

AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

# Suomalaisten suuryritysten talouspäättäjien työnhakukäyttäytyminen ja urapolut

Palvanen, Susanna

2016 Hyvinkää



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Suomalaisten suuryritysten talouspäättäjien työnhakukäyttäytyminen ja urapolut

Palvanen, Susanna  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2016

Palvanen Susanna

### Suomalaisten suuryritysten talouspäättäjien työnhakukäyttäytyminen ja urapolut

Vuosi 2016

Sivumäärä 63

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia suomalaisten suuryritysten talousjohtajien ja -päälliköiden työnhakukäyttäytymistä ja urapolkuja sekä selvittää suorahaun yleisyyttä heidän rekrytoinnissaan. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa, miten ja kuinka usein suurten yritysten palveluksessa olevat talousjohtajat ja -päälliköt vaihtavat työpaikkaa, missä määrin he työllistyvät suorahaun avulla ja kuinka usein ulkopuoliset tahot ovat heihin yhteydessä, tarjoten uusia työmahdollisuuksia.

Työn teoreettinen viitekehys rakentui uran, työpaikan vaihdon sekä rekrytoinnin ympärille. Ura ja urapolku-osiossa avataan uran määritelmää ja urapolkuja, selvittää miten tehdään urasuunnittelua ja perehdytään urakehitykseen. Teoriassa käsitellään myös henkilöstön vaihtuvuutta, siihen liittyviä tekijöitä ja sen vaikutuksia. Rekrytointia selvitetään tarkemmin työnantajan näkökulmasta ja tarkastellaan lähemmin erilaisia rekrytointikanavia, erityisesti suorahakuun keskittyen.

Opinnäytetyön toteutustapa oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja aineisto kerättiin sähköisen e-lomakekyselyn avulla. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat suomalaisten suuryritysten talousjohtajat ja -päälliköt, joista käytetään tässä opinnäytetyössä myös yhteisnimitystä talouspäättäjät. E-lomakekysely lähetettiin sähköpostitse tutkimusluvan myöntäneiden yritysten talouspäättäjille syyskuussa 2015. Kysely kohdistui 65 talouspäättäjään ja vastauksia saatiin 32 kpl, jolloin vastausprosentiksi muodostui 49,2 %. Aineisto analysoitiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla ja ristiintaulukoinnin avulla selvitettiin talousjohtajien ja -päälliköiden välisiä vastauseroja.

Tutkimuksessa ilmeni, että talousjohtajat ja -päälliköt työllistyvät tyypillisimmin lehti-ilmoitusten ja omien kontaktiverkostojensa kautta. Suorahaku oli selvästi yleisempää talousjohtajien työpaikan vaihdossa, kuitenkin tulosten perusteella talousjohtajat ovat työllistyneet uransa aikana vähintään kerran suorahakuyritysten kautta. Talousjohtajat ja -päälliköt vaihtavat työpaikkaa toiseen yritykseen kerran 10 vuodessa tai harvemmin, työtehtäviä vaihdetaan tyypillisesti noin joka kolmas vuosi. Uusien työmahdollisuuksien tarjoaminen ulkopuolisten tahojen toimesta on verrattain vähäistä; suorahakukonsultit ovat yhteydessä vastaajiin muutama kerran vuodessa tai harvemmin ja suurin osa vastaajista ei ollut saanut työtarjouksia suoraan työnantajilta viimeisen 12 kuukauden aikana.

Tutkimuksen avulla muodostui kattava kuva talouspäättäjien työnhakukäyttäytymisestä ja urapoluista. Lisäksi tulosten perusteella saatiin uutta tietoa eri rekrytointikanavien tehokkuudesta ja suorahaun yleisyydestä kohderyhmän rekrytoinnissa.

urapolku, työnhaku, rekrytointikanavat, suorahaku, talousjohtajat, talouspäälliköt

Palvanen Susanna

**Job research behavior and career paths of large Finnish companies' finance policymakers**

Year	2016	Pages	63
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to study large Finnish companies' financial directors and financial managers' job research behavior and career paths and to find out the frequency of use of "executive search" in their recruitment. The objectives of the study were to find out how and how often do the financial directors and financial managers of large companies change jobs, to what extent they are employed through an "executive search" and how often external parties are in contact with them, offering new employment opportunities.

The theoretical framework of the thesis was built around career, change of job and recruitment. The career and career path part is about explaining the definition of career paths and career, finding out how to do career planning and focusing on a career ladder. The theoretical framework also deals with turnover of workers, the factors involved and its effect. Recruitment is approached and explained from an employer's perspective and it deals also with recruitment channels, especially focusing in an "executive search".

The execution of the thesis was through quantitative research, so the data was collected by using an electronic questionnaire. The target group of the research consisted of large Finnish companies' financial directors and financial managers. In this thesis they are also referred to by the common name of finance policymakers. The electronic questionnaire was sent by e-mail in September 2015 to finance policymakers of companies who had been granted a research permit. The questionnaire was focused on 65 finance policymakers and it achieved 32 responses with the response rate being 49, 2%. The data was analyzed with Excel and by cross-tabulation differences between financial directors and financial managers' responses which were assessed.

The research showed that financial directors and financial managers are typically employed by their personal networks or through newspaper advertisements. The "executive search" was clearly more common with financial directors' change of jobs. Though the results showed that financial directors have been employed one time via executive research companies. Financial managers and financial directors change their jobs once in ten years or less. Work assignments are typically changed approximately every third year. New employment opportunities offered by external parties are relatively low, executive search consultants are in contact with respondents only a few times a year or less and most of the respondents have not had job offers directly from employers within the last 12 months.

The research created an extensive picture about finance policymakers' job research behavior and career paths. The results also gave new information about the efficiency of different recruitment channels and "executive search's" frequency in the target group's recruitment.

Career path, job search, recruitment channels, executive search, financial directors, financial managers

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Ura ja urapolut .....	7
2.1	Urahallinta ja -suunnittelu .....	10
2.2	Uramuutos ja -kehitys .....	11
2.3	Työnhaku .....	13
3	Työpaikanvaihto .....	14
3.1	Henkilöstön vaihtuvuus ja vaikuttavat tekijät .....	16
3.2	Vaihtuvuuden vaikutukset .....	18
4	Työnantajan näkökulma .....	18
4.1	Rekrytointi .....	19
4.2	Rekrytointistrategia .....	21
4.3	Rekrytointikanavat .....	23
4.4	Suorahaku .....	25
5	Tutkimusprosessi .....	26
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	27
5.2	Kohderyhmä .....	28
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	29
6	Tulokset .....	30
6.1	Taustatiedot .....	30
6.2	Nykyinen työ .....	33
6.3	Rekrytointikanavat .....	38
6.4	Työhistoria .....	42
6.5	Suorahaku .....	46
7	Johtopäätökset .....	51
	Lähteet .....	54
	Kuviot .....	57
	Taulukot .....	58
	Liitteet .....	59

## 1 Johdanto

Rekrytointi mielletään usein haastavaksi ja aikaa vieväksi prosessiksi. Prosessin alkuvaiheessa määritetään huolellisesti työnkuva ja valintakriteerit, päätetään tavoiteltavan kohderyhmän näkökulmasta parhaat rekrytointikanavat, laaditaan ja julkaistaan työpaikkailmoitus valituissa kanavissa. Tämän jälkeen arvioidaan tulleita hakemuksia ja kutsutaan haastatteluun potentiaalisimmat hakijat, joista hyvin pieni osa valitaan edelleen mahdollisiin soveltuvuusarviointeihin. Viimeisimpänä, muttei missään tapauksessa vähäisimpänä tehtävänä on valita sopivin henkilö tehtävään.

Kilpailu alan parhaista osajista on kovaa, mutta sitä se on varsinkin talouden ja tekniikan alalla. Työnantajista noin 80 % pitääkin hyvien työntekijöiden löytämistä vaikeana. (Masalin 2011.) Rekrytoinnin haastavuus lisääntyy entisestään kun se kohdistuu johtaja ja päällikkötaason henkilöihin. Yhä useammat suomalaiset yritykset ovatkin kääntyneet suorahakuyritysten puoleen, kun kyseessä on niin sanotusti vaativampi rekrytointi. Tuoreesta Skyhoodin teettämästä kansallisesta rekrytointitutkimuksesta käy ilmi, että hieman alle puolet (42 %) kyselyyn vastanneista yrityksistä oli käyttänyt suorahakua viimeisen 12 kuukauden aikana rekrytoinneissaan. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2015, 17.)

Alati koveneva kilpailu parhaista osajista, haastaa myös osaltaan suorahakuyritykset löytämään tehokkaammin eri alojen ammattilaiset. Suorahakuyritysten on tunnettava kattavasti toimeksiantojensa alan taustat, jotta he ymmärtävät paremmin haetun kohderyhmän käyttäytymistä ja toimintaa. Edellä mainitun ajatuksen pohjalta on myös johdettu tämän opinnäytetyön aihe, suomalaisten suuryritysten talouspäättäjien työnhakukäyttäytymisen ja urapolkujen kartoittaminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää suomalaisten suuryritysten talousjohtajien ja -päälliköiden työnhakukäyttäytymistä, kartoittaa suorahaun yleisyyttä heidän rekrytoinnissaan ja saada tietoa heidän tyypillisestä urapolustaan. Lisäksi kyselytutkimuksen avulla pyritään saamaan lisätietoa siitä, miten ja kuinka usein suuryrityksissä työskentelevät talousjohtajat ja -päälliköt vaihtavat työpaikkaa, kuinka usein he ovat työllistyneet suorahaun avulla ja kuinka usein eri tahot ovat heihin yhteydessä tarjoten uusia työmahdollisuuksia.

Teoreettisen viitekehyksen päälinjaus muodostuu urasta ja urapoluista, työpaikan vaihdosta sekä rekrytoinnista. Lisäksi perehdytään urasuunnitteluun, urakehitykseen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja siihen liittyviin tekijöihin sekä sen vaikutuksiin. Rekrytointia käydään läpi tämän työnantajan näkökulmasta ja pureudutaan muun muassa erilaisiin rekrytointikanaviin, niiden tehokkuuteen ja avataan käsitettä suorahaku.

Opinnäytetyön tilaajana toimii Talentor Finland Oy, joka on vuonna 2005 perustettu vaativiin rekrytointeihin erikoistunut konsulttiyritys. Yrityksen palveluihin kuuluu mm. suorahaku, psykologinen henkilöarviointi sekä henkilöstön kehittäminen. Talentor Finland on erikoistunut johto- ja päällikötason rekrytointeihin eri toimialoille. Yritys on lähtöisin Suomesta, mutta toimii tänä päivänä 18 eri maassa. Yritys toimii Helsingistä käsin 9 työntekijän voimin. (Talentor yrityksenä 2015.) Talentor Finland hyödyntää tutkimustuloksista saatavaa tietoa kohderyhmän työnhakukäyttäytymisen ymmärtämiseksi, eri rekrytointikanavien tehokkuuden kartoittamiseksi sekä tiedon lisäämiseksi suorahaun yleisyydestä kohderyhmän työpaikanvaihdoissa.

Tutkimuksen kautta organisaatiot saavat hyödyllistä tietoa siitä, kuinka usein yrityksen ulkopuoliset tahot ovat yhteydessä talousjohtajiin ja -päälliköihin tarjoten uusia työmahdollisuuksia ja kuinka aktiivisesti talouspäättäjät ovat itse yhteydessä suorahakukonsultteihin uusien työtehtävien kartoittamiseksi. Organisaatiot saavat myös tietoa talousjohtajien ja -päälliköiden työurista sekä niiden pituuksista.

Opinnäytetyöni aihe muotoutui keskusteluista Talentorin toimitusjohtajan kanssa, jolloin heillä ilmeni tarve selvittää tarkemmin suomalaisten suuryritysten talousjohtajien ja -päälliköiden työnhakukäyttäytymistä sekä urapolkuja. Koin myös itse mielenkiintoiseksi selvittää valitun kohderyhmän ”käytöstä” työmarkkinoilla ja saada tietoa suorahaun yleisyydestä nimellisen kohderyhmän rekrytoinnissa. Opinnäytetyöstäni voidaan myös selkeästi johtaa aihe jatkotutkimuksille, kun lähdetään vastaavasti selvittämään muiden johtotason ryhmien työnhakukäyttäytymistä ja urapolkuja. Näiden eri kohderyhmien tutkimustuloksien vertailu toisi varmasti uutta tietoa työnhakukäyttäytymisen ja urapolkujen suhteen eri johtotason ryhmien välillä.

## 2 Ura ja urapolut

Vuoren (2011, 121) mukaan ura-termi on ymmärretty monin eri tavoin eri kulttuureissa kautta aikojen. Ennen työura liitettiin voimakkaasti työssä menestymiseen ja ura luotiinkin yhdessä ammatissa ja monesti vielä saman työnantajan palveluksessa. Vuori korostaakin, että keskustelu työurista on alkanut Suomessa laajemmin vasta viime aikoina, kun maailmanlaajuisen taloudellisen kilpailun aikaansaannoksesta pyrkimys tehostaa ihmisten työpanosta on lisääntynyt. Tätä tavoitetta yritetään saavuttaa kokonaistyöaika ja työuria pidentämällä. Lisäksi Vuori toteaa, että työelämän muutoksien lisääntyessä työurat ovat jatkuvien uudistumispainien alla. Tämä on nähtävissä siirtymävaiheina, joissa useat ihmiset saattavat työikänsä aikana muun muassa menettää työnsä tai vaihtaa ammattiaan.

Kattelus (2002, 20) puolestaan korostaa uratutkimuksen ensimmäisen voimakkaimman aallon ajoittuvan 1960-luvulle, jolloin tutkimuksen kulmakivenä olivat uran erilaiset vaiheistukset.

Hänen mukaansa urateorian kehityksessä tätä aikakautta kutsutaankin vaihemallien kaudeksi. 1970-luku vei puolestaan uratutkimuksen avoimien mallien kauteen. Edgar H. Schein (1985) oli käynnistämässä uratutkimuksen toista aaltoa, jossa työuraa tarkasteltiin yksilön ja organisaation vuorovaikutusprosessina. Kontekstin ja ura-ankkureiden roolin tiedostaminen uravalintoja ja urakehitystä ohjaavina tekijöinä, vei uratutkimusta monipuolisempaan suuntaan. Tällöin alkoivat keskustelut mm. uriin liittyvistä kriiseistä. 1980-luvulla uratutkimukseen kohdistui uudenlaisia haasteita, kun johtajien urakäyttäytymisen havaittiin muuttuneen huomattavasti. Tämän seurauksena syntyi uusia käsitteitä: uraputki, burnout, juppikuluttuuri, kiertolaisjohtaja, johtajien ahdistus ja uraväsymys. 1990-luvulla uratutkimuksen erityisen tarkastelun kohteena olivat ryhmät, joiden urakehitystä pidettiin tavalla tai toisella ongelmallisena. Näihin ”erityisryhmiin” kuuluu vielä tänäkin päivänä kahden uran perheet, naiset sekä ekspatriaatit eli henkilöt, jotka työskentelevät ulkomailla suomalaisen yrityksen palveluksessa. (Lähteenmäki 1995, Katteluksen 2002, 20 mukaan.)

Hall (1986) puolestaan määrittelee työuran neljän eri vaiheen avulla. Hänen mukaansa ensimmäinen uran vaihe on eksploraatio eli tutkiminen, joka kestää yleensä 25-vuotiaaksi saakka. Tässä vaiheessa yksilö siirtyy työelämäänsä ja hänen identiteettinsä muotoutuu. Toista vaihetta kutsutaan kokeiluvaiheeksi, johon sisältyvät erilaiset työtehtävät sekä tyypillisesti myös työpaikan vaihdokset. Tällöin yksilö hakee tasapainoa itsensä ja työroolinsa välille sekä saattaa asetettua jollekin alalle. Henkilön asetuttua aloilleen, on vuorossa työrooliin vakiintuminen ja siinä edistyminen. Keskiuravaihe saavutetaan työelämässä yleensä noin 40-vuoden iässä, jolloin eteneminen organisaatiossa saattaa hidastua. Useille tämä tarkoittaa 15-20 vuotta kestävä vaihetta, jossa vallitsevaa tilannetta tyydytään ylläpitämään. Keskiuravaihe voi myös pitää sisällään voimakkaita muutoksia, jolloin kyseenalaistetaan tutut käyttäytymismallit ja pohditaan valittua uraa sekä sen vaihtoehtoja. Työuran viimeisessä vaiheessa valmistaudutaan eläkkeelle siirtymiseen eli työuralta poistumiseen. (Viitala 2003, 147.)

Työuran määrittelyssä on myös perinteisesti käytetty jakoa objektiiviseen (ulkoiseen) ja subjektiiviseen (sisäiseen) uraan. (Schein 1978, Van Maanen 1977, LaPointen 2003, 2 mukaan). LaPointe (2003, 2) määrittelee objektiivisen uran sarjana titteleitä, asemia, tehtäviä, palkkaa, statusta ja uran muita elementtejä, jotka voidaan objektiivisesti identifioida toimijasta riippumatta. Yhtenä objektiivisen uran muotona voidaan pitää organisatorista uraa, jossa urapolku kehittyy yksittäisen organisaation rajojen sisällä. Subjektiivisesta urasta puhuttaessa ura rakentuu yksilön kokemusten, hänen urakehityksensä ja oman roolinsa käsityksen ympärille. Näihin kokemuksiin liitetään myös yksilön asenteet, uraodotukset, tarpeet ja käsitykset omasta itsestään. Subjektiivista urakehitystä voidaan siis pitää ammatillisen minäkuvan eli uraidentiteetin kehittymisenä, jossa uramenestystä arvioi yksilö itse. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääasiallisesti objektiiviseen uraan ja sen vaiheisiin.



1990-luvun laman ja sitä seuranneiden urakriisien vaikutukset mursivat johtajien uran lineaarisuutta koskevat käsitykset. Poikittaisurat, asiantuntijaurat ja monipolkuiset urat ovat osittain korvanneet tasaisesti ylöspäin eteneviä tapoja luoda uraa. Tänä päivänä ura käsitetään usein osaamisen kasvuna, johon liittyvät taitojen ja asiantuntemuksen lisääntyminen sekä vuorovaikutusverkoston kehittyminen. (Ruohotie 1996, Aaltio-Marjosola 2001, Kurtén 2001, Katteluksen 2002, 27 mukaan.) Uraa tehdään toki edelleen myös perinteisen hierarkkisesti etenemällä, sillä yrityksiin tarvitaan eritasoisia johtajia vielä tulevaisuudessakin (Kattelus 2002, 27).

Schein (1997) määrittelee urapolun ketjuna toteutuneita tapahtumia yksilön työelämässä. Urapolulla tarkastelun kohteena voivat olla esimerkiksi tapahtumien järjestys sekä niiden määrä. Urapolun käsite voi olla myös sekä yksilöllinen että yhteisöllinen. Urapolkuihin heijastuvat henkilön työhön liittyvät tarpeet, motiivit ja toiveet, jonka lisäksi niissä voidaan havaita yhteiskunnallisiin odotuksiin ja käsityksiin liittyviä seikkoja urapolkujen edistämisestä esimerkiksi taloudellisin keinoin ja statukseen vaikuttavilla asioilla. (Schein 1997, Ala-Seppäsen 2011, 15 mukaan.)

Ropen ja Kettusen (2012, 173-174) mukaan urapolkuja on kolme: työntekijäpolku, asiantuntijapolku ja esimiespolku. Työntekijäpolulla voidaan koulutuksen ja osaamisen karttumisen myötä edetä esimiestason tehtäviin. Tällaisia tyypillisiä oman alansa puitteissa eteneviä urapolkuja voidaan havaita esimerkiksi kaupoissa, siivousalalla sekä pankeissa. Asiantuntijapolku voi johtaa urakehityksen asiantuntijasektorin kautta johtotehtäviin. Tällöin asiantuntijauraa tekevä kunnianhimoinen osaaja voi törmätä nimikkeisiin talousjohtaja, tuotekehitysjohtaja, markkinointijohtaja, myyntijohtaja, IT-johtaja ja tutkimusjohtaja. Monet eivät ole kuitenkaan kiinnostuneita urakehityksen kautta eteen tulevista esimiestehtävistä, vaan enemmänkin kyseisestä asiantuntijuutta vaativasta alasta. Esimiespolun kehittyminen johtajapoluksi vaatii usein henkilöltä kunnianhimoa, osaamisperustaa ja kouluttautumista. Johtajapolun keskeisiksi kivijaloiksi voidaan kutsua hyviä johtamisominaisuuksia ja -taitoja, halua johtamistehtäviin sekä riittävää koulutusta.

Vanhala ja Pesonen (2008, 21-22) ovat tutkineet SEFE:en (Suomen Ekonomit) kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstä ja urastaan. Tutkimuksen tuloksista käy muun muassa ilmi, että nykyisessä asemassaan vastaajat ovat olleet keskimäärin 6 vuotta ja nykyisissä tehtävissään 5 vuotta. Nykyisen työnantajan palveluksessa vastanneet olivat työskennelleet keskimäärin 10 vuotta, miehet hiukan pidempään kuin naiset.

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa urapolku käsitetään henkilön yksilöllisenä työurana, joka kehittyy toimien ketjusta. Näitä urapolkuun vaikuttavia työpainotteisia tekijöitä ovat muun muassa työpaikkojen ja työtehtävien lukumäärä ja työsuhteen kesto.

## 2.1 Urahallinta ja -suunnittelu

Urahallintataidoiksi luetaan työnhaku-, ammatinvalinta- ja urasuunnittelutaidot sekä työelämään kiinnittymiseen tarvittavat taidot. Lisäksi tärkeä osa ura hallintaa on myös uusien taitojen oppiminen alati muuttuvilla työmarkkinoilla sekä taito arvioida omat ammatilliset kehitysmistarpeensa. (Aarnikoivu 2010, 41.) Tutkimuksissa on todettu, että arvio oman toiminnan hallitsemisesta eli pystyvyyden tunteesta, ennustaa parhaiten tulevaa käyttäytymistä. Esimerkiksi pystyvyyden tunne ura hallinnassa kertoo henkilön luottamuksesta omiin kykyihinsä hallita menestyksekkäästi omaa uraansa. Vahvistamalla siis ihmisen pystyvyyden tunnetta ura hallinnassa, voidaan hänen olettaa kykenevän uransa parempaan ohjaamiseen työelämän jatkuvassa muutoksessa ja aktiivisesti myös pyrkivän sitä kohti. (Vuori 2011, 125.)

Aarnikoivu (2010, 41) kiteyttää urasuunnittelussa olevan kyse perustellusta päätöksentekosarjasta, jossa pohditaan eri valintoja ja vaihtoehtoja eli mietitään mitä ja miksi. Hän painottaa, että urasuunnittelua on tavoitteiden asettaminen sekä konkreettinen toiminnan suunnittelu tavoitteisiin pääsemiseksi. Työntekijöillä on tänä päivänä useita uria ja ammatteja entisen yhden uran ja ammatin sijaan. Hän toteaa, että on arvioitu työntekijöiden toimivan työuransa aikana minimissään 2-3 kesto ltaan pidemmässä ammattiurassa. Urasuunnittelua pidetäänkin nykyään eliniän kestävä n prosessina. Laajemmin katsottuna sitä voidaan pitää oman elämän suunnitteluna, joka käsittää itsetutkiskelua, mielenkiinnon kohteiden kartoittamista, tiedon etsimistä ja sen analysointia. Urasuunnittelu on näin ollen jatkuva, muuttuva päätöksentekoprosessi, jonka lähtökohtana on tiedonhankinta omasta itsestä ja työelämästä. Myös Korven, Laineen ja Soljasalon (2012, 168-169) näkemys tukee Aarnikoivun ajatuksia. He kuvailevat urasuunnitelmia osana suurempaa elämän-suunnittelua eli life designia. Alkujaan Irlannista lähtöisin olevalla termillä tarkoitetaan työelämän tarkastelua kiinteänä osana elämää. Tällöin työtehtävät eivät ole vain mainintoja ansioluettelossa, vaan urakehitys käsittää kokonaisen elämäntyön.

Kattelus (2002, 23) puolestaan lähestyy asiaa toteamalla, että urakehitys tapahtuu yksilön ja organisaation yhteistyön tuloksena. Hänen mukaansa jokainen voi myös itsenäisesti harjoittaa ura hallintaa ja -suunnittelua. Urasuunnittelu käsittää henkilön suunnitteluprosessin, jossa tunnetaan omat uramahdollisuudet ja vaihtoehdot seurauksineen myös henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet tunnistaen, ura- ja elämänpäämäärät tunnistetaan sekä niin koulutus kuin työ ja muu kehitystoiminta aikataulutetaan niin, että tietyn uratavoitteen saavuttamiseksi pystytään määrittämään tarvittava aika ja urapolku. Aarnikoivu (2010, 42) toteaa, että urasuunnitteluprosessi rakentuu kokonaisuudessaan seuraavista asioista:

- Nykytilanteen arvioiminen

- Vaihtoehtojen punnitseminen
  - minkälaisia työtehtäviä ja ammatteja löytyy?
  - onko koulutus tarpeellinen?
  - millaisiin työpaikkoihin haluan hakea, mitä paikkoja on avoinna?
- Mihin kysymykseen on saatava päätös?
- Mitä asioita on päätöksenteossa otettava huomioon?
- Onko tilanteessa monenlaisia vaihtoehtoja? Millaisia päätöksiä on tehtävissä?
- Kuinka teen valinnat?
- Kuinka toteutan päätökset?
- Toimintasuunnitelmaan kirjataan:
  - suunnitelmat tehdyistä päätöksistä
  - suunnitelman toteutuksen osavaiheet
  - aikataulu toimenpiteitä varten
  - konkretisoidaan toimenpiteet kuvaamalla ne mahdollisimman tarkasti

Carlsson ja Järvinen (2012, 91) puolestaan tuovat esiin uracoaching-termin, jonka mukaan jokainen henkilö voi luoda oman uratulevaisuutensa. He korostavat, että tässä onnistuakseen on kyettävä rakentamaan hyväksyvä ja realistinen kuvaus omasta menneisyydestä. Pitää kuitenkin muistaa, etteivät kaikki ole sinut oman menneisyytensä kanssa. Sitä ei kannata nähdä esteenä, vaan hyvänä pohjana, jolta ponnistaa.

## 2.2 Uramuutos ja -kehitys

Nopeasti kehittyvä työelämä ja työorganisaatioiden muutokset haastavat työntekijöitä koko työuran ajan. Uran muutoskohdat pakottavat tekemään vaikeitakin ratkaisuja ja omaksumaan uusia toimintamalleja. Työnsä menettäneet saattavat joutua uuden ammatinvalinnan eteen työuran jatkamiseksi. Epävarmuuden kasvaessa työmarkkinoilla ja kilpailukyvyn lisääntyessä, työntekijät tarvitsevat enemmän kuin koskaan uudenlaisia valmiuksia ja tukea työelämässä pärjäämiseen, muutoksiin varautumiseen sekä oman työn hallintaan. Myös kokeneempien työntekijöiden on kannattavaa muutosten paineessa kehittää osaamistaan jatkuvasti. (Vuori 2011, 121.)

Carlsson ja Järvinen (2012, 91) puolestaan kuvailevat uran muutoksia epäjatkuvuuskohdiksi, joihin vaikuttavat oma elämänvaihe, työsuhteen kesto saman työnantajan palveluksessa ja kauanko on toiminut samoissa työtehtävissä. Uran epäjatkuvuuskohdat voivat tulla myös annettuina, jos työkunto menetetään tai työsuhde irtisanotaan taloudellisista ja tuotannollisista syistä. Muutostarpeisiin vaikuttavina tekijöinä voidaan myös pitää suoriutumista, viihtymistä ja työssä jaksamista. Kaikki uran epäjatkuvuuskohdat olisi nähtävä mahdollisuutena rakentaa itselle mielekkäämpi tulevaisuus. Järvensivu (2014, 37-38) lähestyy yllä mainittuja muutoksia

työuran katkosten näkökulmasta. Hänen mukaansa samaan aikaan kun tavoitellaan pitkiä työuria, on katkosten välttäminen tämän päivän työelämän sääntöjen myötä vaikeutunut. Katkosten leimaaminen negatiiviseksi ja haitalliseksi on tällaisessa tilanteessa turhaan ihmisiä syyllistävä ja ahdistava ilmiö. Tämä voi pahimmassa tapauksessa viedä heiltä rohkeuden työelämäntarinansa uusille, kestävimmillä urilla suuntaamisessa.

Uramuutoksen saaminen kohti mielekästä ja tavoiteltua työtä, vaatii muutoksen tarpeen ymmärtämisen. Se voi olla osa yleisiä ja inhimillisiä kehitysvaiheita, tai se voi olla seurausta hetken päähänpistosta. Yhtä kaikki, ennen muutoksen suunnitelmallista toteuttamista on tiedotettava oma motivaatio muutoksen suhteen. Yleensä luontainen tarve ”olla enemmän” ja kasvamisen sekä ihmisenä että ammattilaisena, voivat olla syinä uramuutoksen tarpeelle. Tällöin olisi tunnistettava omat osaamisen kehittämisen ja vahvuuksien hyödyntämisen mahdollisuudet. Urakehitystä voidaan pitää enemmänkin laajentumisena, kasvamisena niin ihmisenä kuin ammattilaisenaikin eikä niinkään lineaarisesti etenevänä toimintana. Kaikkiin elämän kehitysvaiheisiin kuuluu olennaisena osana omalle epämukavuusalueelle joutuminen. Näin on myös urakehityksen kanssa. Kohdattaessa näitä ns. uran murroskohtia, ei kannata perääntyä vaan luottaa siihen, että kehitystä tulee tapahtumaan. (Carlsson & Järvinen 2012, 95-96.)

Raitanen (2009, 55) on tutkinut Suomen Ekonomiliitto SEFE:en kuuluvien johtajien urakehitystä pro gradu-työssään. Tutkimustuloksissaan hän tuo esiin muun muassa, ettei sukupuoli vaikuta merkittävästi johtajien urakehitykseen. Puolestaan iän perusteella 24-35-vuotiailla halukkuus urakehitykseen oli voimakasta, toisin kuin vanhemmilla 56-64-vuotiailla johtajilla, jotka ovat jo työuransa loppuvaiheessa. Myös johtajien tehtävässä-, asemassa-, ja palveluksessa oloaika toimivat vaikuttavina tekijöinä urakehitystä tarkasteltaessa. Toisin sanoen mitä vähemmän aikaa henkilö on ollut asemassaan, sitä voimakkaampaa on hänen halunsa urakehitykseen. Yli 20 vuotta samassa asemassa olleet, olivat tulosten mukaan vähiten kiinnostuneita urakehityksestä. Tehtävässä oloajan suhteen oli havaittavissa samankaltaisia tuloksia kuin asemassaoloaikaa tarkasteltaessa kävi ilmi. Urakehityksestä vähiten kiinnostuneita olivat henkilöt, joiden tehtävässä oloaika oli 11-15 vuotta. Myös johtajien työn palvelusajan suhteen olivat tulokset yhtäläisiä yllä olevien kanssa. Toisin sanoen lyhyt palvelusaika lisäsi heidän kiinnostustaan urakehitykseen ja mitä enemmän palvelusvuosia oli kertynyt, sitä vähäisempää urakehitys halukkuus tulosten mukaan oli. Kyselyyn vastanneista johtajista suurin osa oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Vastausten perusteella heistä yli 50 % oli jonkin verran tai melko vähän kiinnostuneita urakehityksestä. Johtajista, jotka olivat suorittaneet alemman korkeakoulututkinnon, mielenkiinto urakehityksen suhteen oli vähäistä. Tulosten perusteella vastaajista suurin osa oli tyytyväisiä nykyiseen työhönsä ja tästä syystä he eivät kokeneet tarvetta uransa kehittämiseen. Sellaiset johtajat, jotka eivät kokeneet tämän hetkistä urakehitystään tyydyttävänä suhtautuivat voimakkaasti uransa kehittämiseen haluten parantaa sitä.

## 2.3 Työnhaku

Työn hakeminen on aikaa ja vaivaa vievä prosessi, vaikka tiedossa olisikin haluttu työ tai urakehityksen suunta. Useat ihmiset kokevatkin haasteelliseksi sopivien työmahdollisuuksien etsimisen, työnhakupapereiden räätälöimisen eri yrityksiin ja paikkoihin sopiviksi sekä omien henkisten voimavarojen jakamisen haastatteluita ja mahdollisia soveltuvuustestejä varten. Itsetunto on myös väistämättä koetuksella, jos kovista hakuponnisteluista huolimatta sopivaa työpaikkaa ei löydy. (Tammeaid & Kattelus 2002, 47.) Hoppen ja Laineen (2014, 13) mukaan työnhakua voidaanakin pitää monien palasten lokahtamisena kohdalleen. He kuitenkin korostavat, että tärkeintä on ensin tietää, mitä ollaan hakemassa ja mihin tähdätään. Muuten hakeminen muuttuu päämäärättömäksi harhailuksi. Toiseksi on mietittävä, minkä työnhakukanavien kautta ilmoitetaan juuria sinua kiinnostavista työmahdollisuuksista ja kuinka potentiaalista työnantajaa pitäisi lähestyä. Tässä asiassa pätevät eri keinot ja lähestymistavat alasta riippuen. Tammeaid ja Kattelus (2002) lisäävät, että on sanomattakin selvää, että työnhakuun kuluu väistämättä aikaa, mutta siihen käytetty energia tuo myös positiivisia vaikutuksia, esimerkiksi oppimalla uutta sekä itsestään että työmarkkinoiden toiminnasta. Samalla saa harjoitusta haastatteluissa käymiseen ja hyvien ansioluetteloiden ja hakemusten tekemiseen. Kaikkien näiden asioiden avulla edistetään työllistymistä tai uuden työpaikan saamista. Kun työnhakua on harjoitellut aikansa, kehittyy myös oman osaamisen ja itsensä markkinointi sekä neuvottelutaidot työntarjoajan kanssa tasavertaistuvat. (Tammeaid & Kattelus 2002, 48.)

Aarnikoivun (2010, 54) sanoin työnhakutaitojen merkitys on kasvanut nykypäivän monien urien ja erilaisten urapolkujen lisääntyessä yksilöiden elämässä. Työnhakutaitoja tarvitaan koko työelämän ajan ja niitä on päivitettävä jatkuvasti yhteiskunnassa ja kulttuurissamme tapahtuvien muutosten vuoksi. Työnhakijan kannattaakin suorittaa aktiivista tiedonhankintaa ja olla hyvin valmistautunut omien työmahdollisuuksiensa parantamiseksi.

Avoimia työpaikkoja voi etsiä esimerkiksi seuraavien kanavien kautta:

- sanoma- ja ammattilehdet
- korkeakoulujen rekrytointipalvelut
- erilaisten www-palveluiden kautta (rekrytointisivustot, TE-palvelu, suoraan yritysten sivuilta)
- rekrytointitapahtumat
- virastojen ja laitosten ilmoitustaulujen kautta (Aarnikoivu 2010, 54).

Aalto (2012, 69) on tutkinut pro gradu työssään työnhakua ja työllistymistä Suomessa ja havainnut muun muassa, että työnhakuahkeruus on korkeampi pääkaupunkiseudulla ja Ahvenan-

maalla muuhun Suomeen verrattuna. Tuloksista käy myös ilmi, ettei sukupuolella ole merkitystä työnhakutavoissa ja että hiukan todennäköisemmin työllistyvät alempaa korkeakoulutuskintoa vähemmän kouluttautuneet henkilöt. Eri työnhakutapojen vaikutuksesta työllistymiseen ilmeni, että työpaikkailmoituksiin vastaaminen ja suora yhteydenotto työnantajiin lisäsivät todennäköisyyttä uuteen työhön työllistymisessä. Suoran yhteydenoton kautta työllistyminen oli vielä hiukan todennäköisempää kuin ilmoituksiin vastaamisilla.

### 3 Työpaikanvaihto

Työpaikan vaihtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty Suomessa niukasti. Tilastokeskuksen työolotutkimukset kolmen vuosikymmenen ajalta lähestyy asiaa kuitenkin hiukan henkilöstön liikkuvuuden ja työn vaihtohalukkuuden näkökulmista. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, etteivät suomalaiset ole erityisen halukkaita vaihtamaan työpaikkaa, vaan he pysyvät mieluiten työsuhteessa samaan työnantajaan. Työsuhteiden laatu onkin muuttunut pysyvämmiksi viime vuosikymmeninä. Toisin sanoen työpaikkoja on vaihdettu vähemmän ja liikkuvuus on ollut maltillisempaa verrattuna lamaa edeltäneeseen aikaan. Keskimääräisesti suomalaiset viihtyvät samassa työpaikassa hieman yli kymmenen vuotta. Miesten ja naisten väliset erot ovat kasvaneet, nykyisen työsuhteen kestäessä naisilla keskimäärin 9,9 vuotta ja vastaavasti miehillä 10,3 vuotta. Työpaikan vaihtamiseen voi vaikuttaa huono työmarkkina-asema, esimerkiksi pätkätyöt tai hyvä asema, jossa työpaikkaa vaihdetaan täysin omasta halusta. Määräaikaisten työsuhteiden vaikutus työpaikan vaihtamiseen liittyvänä tekijänä on suuri. Vuonna 2008 vakituksessa työsuhteessa olevista työpaikkaa oli vaihtanut 32 prosenttia, kun taas määräaikaista vastaava luku oli 75 prosenttia. Myös iällä on vaikutusta työpaikan vaihtamisen suhteen. Nuoremmat vaihtavat työpaikkaa useammin, kun taas palkansaajan ikääntyessä työpaikan vaihtohalukkuus laskee ja työsuhteet pitenevät entisestään. Työolotutkimuksista käy ilmi, että vastaajat uskovat omiin mahdollisuuksiinsa uuden työpaikan hankkimiseksi enemmän kuin ennen. Erityisesti kuitenkin nuorten miesten (15-24 vuotiaat) usko omaan työllistymiseensä oli kasvanut merkittävästi. Yleisesti ottaen iän myötä ei uskota enää omiin työpaikan vaihtomahdollisuuksiin kuten nuorempien keskuudessa. (Lehto & Sutela 2008, 23-28.) Nuoremmat palkansaajat myös sietävät vähemmän työtä, jota eivät koe mielekkääksi. Ikääntyvillä työntekijöillä tilanne on täysin päinvastainen: heidän sietokykynsä on erittäin korkea ja he tekevät kaikkensa säilyttääkseen työpaikkansa. Näin ollen ei ole mikään ihme, että eläkkeelle hakeudutaan jo varhaisessa vaiheessa. Sitä pidetään kunniallisena tienä pois haastavasta ja alati muuttuvasta työelämästä. (Antila 2006, 64.)

Aho ja Mäkiäho (2012) ovat tutkineet vuoden 2006 lopussa työllisenä olleiden uria kolmen edellisen vuoden ajalta. Tuloksista ilmenee muun muassa, että tutkimusta edeltäneiden kolmen vuoden aikana työpaikkaa oli vaihtanut vähintään kerran 39 % työllisistä, joka toinen ilmoitti vaihtaneensa työpaikkaa vähintään kaksi kertaa ja vähintään viisi kertaa työpaikkaa

vaihtaneiden osuus oli 8 % työllisistä. 44 %:lla työllisistä ei viimeisimpään työpaikan vaihdokseen liittynyt mainittavia katkoksia, 25 % oli työpaikkojen vaihdon välillä työtön ja loput 31 % olivat muuten työvoiman ulkopuolella työpaikkojen välillä. Yleisesti ottaen naiset vaihtoivat tutkimuksen mukaan hiukan useammin työpaikkaa kuin miehet. Työllisten liikkuvuudessa ei ollut suuria eroja eri koulutustasojen välillä, mutta alemman korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden ja vailla perusasteen jälkeistä koulutusta olleiden liikkuvuus oli hieman muita vähäisempää. (Aho & Mäkiäho 2012, 52.)

Työpaikan vaihtohalukkuutta on tutkittu myös yksityisen- ja julkisen sektorin palkansaajien keskuudessa. Antilan (2006, 63-64) mukaan julkisella sektorilla työskentelevistä vain pieni osa (28 %) etsii aktiivisesti tai vähemmän aktiivisesti uusia työmahdollisuuksia. Yksityisellä sektorilla työpaikkaa olisi valmis vaihtamaan huomattavasti suurempi osa (40 %) työntekijöistä. Lehdon ja Sutelan (2008, 207) tutkimusten mukaan alle 30-vuotiaat ovat selvästi halukkaampia työpaikan vaihtoon, toisin kuin yli 50-vuotiaat, jotka pitäytyvät mieluummin tutuissa ympyröissä ja näin ollen suunnittelevat työpaikan vaihtoa vähiten. Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa on sivuutettu aihetta kysymällä ”onko vastaaja etsinyt uutta työtä viimeisen neljän viikon aikana?” Vuoden 2008 tutkimuksessa tähän kysymykseen vastasi myönteisesti vain 8 %, miesten ja naisten vastausprosentin ollessa sama.

Organisaatioon sitoutumisella on huomattu olevan vaikutusta työpaikan vaihtohalukkuuteen. Yritykset kokevatkin tärkeäksi sitoutumisen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin panostamisen, koska alhainen sitoutuminen lisää muun muassa henkilöstön vapaaehtoista vaihtuvuutta. (Mathieu & Zajac 1990, Vanhalan & Pesosen 2008, 31 mukaan.) Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että sitoutuminen on yhteydessä esimiestoimintaa koskevaan tyytyväisyyteen ja vaikutusmahdollisuuksiin (Böckerman 2008, Jokivuori 2002, Lehdon & Sutelan 2008, 206-207 mukaan.) Työolotutkimuksen tulokset ovat hyvin samansuuntaisia. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työnsä eri osatekijöihin kasvattaa sitoutuneisuutta työyhteisössä. Sitoutuminen kuitenkin vähenee, jos työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työtahtiinsa ja silloin 60 % olisi valmis työpaikanvaihtoon. Sen sijaan jos työtahtiin on paljon vaikutusmahdollisuuksia, vaihtohalukkuus laskee 41 %:iin. Työn sisältöön vaikuttaminen edesauttaa myös samalla tavoin sitoutumista edistävästi. Ne työntekijät, joilla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön paljon, heistä vain 39 % oli halukkaita työpaikan vaihtoon. Naisista, jotka eivät voi vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön oli 58 % valmiita vaihtamaan työpaikkaa. Miesten osuus oli vastaavasti 47 %. Naisten ja miesten välinen ero voi selittyä Työolotutkimuksella esiin tulleeseen seikkaan, jonka mukaan naiset arvostavat työnsisältöä enemmän suhteessa palkkaan kuin miehet. (Lehto & Sutela 2008, 206-207.)

Vanhanen ja Pesonen (2008, 48) puolestaan lähestyvät asiaa SEFE:en kuuluvien johtajien näkökulmasta, selvittämällä heidän sitoutumistaan organisaatioon, työhön ja uraan. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että vastaajista melkein kolme neljästä oli organisaatioonsa vahvasti sitoutunut ja ainoastaan yksi kymmenestä koki heikkoa sitoutumista. Naisten ja miesten välillä ilmeni hiukan eroavaisuutta siten, että naisista 77 % oli voimakkaasti sitoutuneita organisaatioonsa, kun vastaava luku miehillä oli 69 %. SEFE:en kuuluvien johtajien työhön sitoutumisesta kävi ilmi, että noin 60 % oli sitoutunut työhönsä voimakkaasti ja hiukan alle viidennes heikosti tai ei lainkaan. Puolestaan uraan sitoutumista selvitettäessä tuloksista voidaan päätellä, että mitä nuoremasta SEFE:en kuuluvasta johtajasta on kyse tai mitä matalampi on vastaajan asema johdon hierarkiassa, sitä voimakkaampi on hänen omaan uraansa sitoutuminen. Nais- ja miesjohtajien välillä ei ollut tilastollisesti merkittäviä eroavaisuuksia uraan sitoutumisessa.

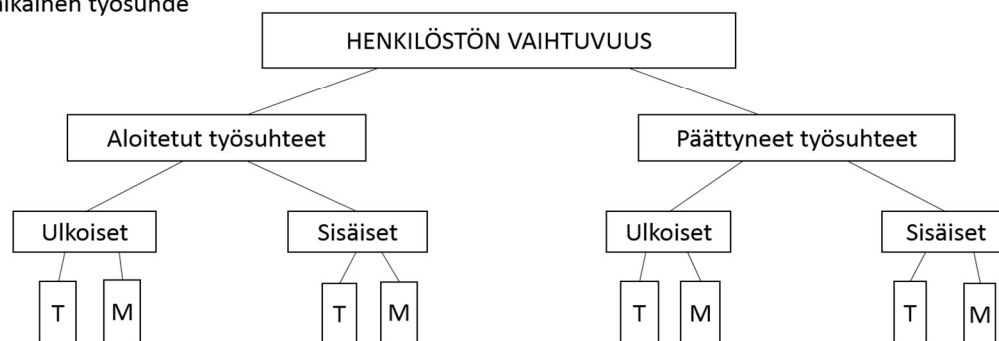
### 3.1 Henkilöstön vaihtuvuus ja vaikuttavat tekijät

Pricen (1977) mukaan henkilöstön vaihtuvuus voidaan jakaa omaehtoiseen ja omasta tahdosta riippumattomaan vaihtuvuuteen. Esimerkki omaehtoisesta vaihtuvuudesta on, kun työntekijän irtisanoo itsensä. Omasta tahdosta riippumattomaan vaihtuvuuteen puolestaan luokitellaan työntekijöiden irtisanomiset työnantajan puolelta ja työelämästä poistuminen vakavan sairauden tai kuoleman vuoksi. Eläkkeelle siirtyminen voi olla niin omaehtoista kuin omasta tahdosta riippumatonta. (Griffeth & Hom 2004, 3-4.) Kauhanen (2012, 93) taas määrittelee henkilöstön vaihtuvuuden tarkoittavan sitä osaa henkilöstöstä, joka tietyn ajan sisällä aloittaa ja lopettaa työsuhteensa. Hänen mukaansa vaihtuvuus on kuitenkin pääsääntöisesti henkilöstön vapaaehtoisia irtisanoutumisia ja työnantajan toimesta tapahtuvia irtisanomisia. Henkilöstön vaihtuvuutta ei mitata toimien, virkojen tai vuosityöntekijöiden määrän perusteella, vaan mittalukuna käytetään henkilöiden määrää. Kuviossa 1 on tarkasteltu lähemmin henkilöstön vaihtuvuutta ja sen jaottelua.



T = toistaiseksi voimassa oleva työsuhde

M = määräaikainen työsuhde



Kuvio 1: Henkilöstön vaihtuvuus ja sen jaottelu (Kauhanen 2012, 94).

Kuviossa 1 on nähtävissä, että henkilöstön vaihtuvuusluvun saamiseksi on suhteutettava aloitetut ja lopetetut työsuhteet laskentajakson keskimääräiseen henkilöstömäärään. Henkilöstösiirrot ja sisäinen liikkuvuus tuovat esiin työnvaihdokset ja mahdollisuudet pätevyyden sisäiseen kehittämiseen sekä uuden oppimiseen. Henkilöstön vaihtuvuuden tilastoinnissa olisi eriteltävä henkilöt, jotka ovat määräaikaisessa työsuhteessa kuin myös vakituisessa työsuhteessa olevat henkilöt. Molemmille ryhmille olisi kannattavaa laskea omat vaihtuvuuslukunsa. (Kauhanen 2012, 93.)

Rajahalme (2005, 48-49) on tutkinut pro gradu työssään suomalaisen ylimmän liikkeenjohdon liikkuvuutta vuosina 1995-2004. Hänen tutkimuksensa tuloksista selviää, että suurimpana syynä ylimmän liikkeenjohdon liikkuvuudelle voidaan pitää luonnollista poistumaa eli eläkkeelle siirtymistä. Erittäin harvinaisena liikkuvuuden syynä voidaan pitää toimitusjohtajan irtisanomista.

Kauhasen (2012, 94) sanoin työpaikan vaihtamisperusteet ja -halukkuus voivat poiketa paljonkin toisistaan eri-ikäisten ja erilaisen koulutuksen saaneiden keskuudessa. Hän korostaa, että mitä korkeampi koulutus henkilöllä on, sitä pienempi kynnys on työpaikan vaihdon kannalta. Henkilöstön vaihtoalttiudessa vaikuttavina tekijöinä pidetään organisaatioiden imua ja työntöä. Lähtöhalukkuuteen vaikuttavat lisäksi taloudellinen tilanne ja työvoimamarkkinatilanne. Kauhanen puolestaan pitää optimaalisena henkilöstön lähtövaihtuvuutena noin 5-10 % vuodessa. Hänen mukaansa vaihtuvuuden ollessa vähäisempää, organisaatio ei kykene helposti joustaviin muutoksiin. Suurempi vaihtuvuus voi taas riskeerata jopa tärkeiden asioiden hoitamisen ja lisätä huomattavasti henkilöstönhankintaan ja perehdyttämiseen liittyviä kustannuksia. Henkilöstön vaihtuvuudella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia organisaatioiden välisiin

yhteistyösuhteisiin tämän päivän verkostoituneissa toimintaympäristöissä. Henkilöstön vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa erilaisin henkilöstöjohtamisen keinoin, mutta silloin on tunnettava hyvin organisaation kokonaistilanne ja toiminnan on oltava suunnitelmallista. On tiedettävä myös se, mitä tavoitellaan ja valittava keinot sen mukaisesti.

### 3.2 Vaihtuvuuden vaikutukset

Kestin (2010, 176) mukaan vaihtuvuudesta on organisaatioille niin negatiivisia kuin positiivisia vaikutuksia. Se aiheuttaa esimerkiksi sekä kulujen lisääntymistä että liiketoimintakapasiteetin menetystä, mutta toisaalta taas organisaatiot uudistuvat sitä kautta. Negatiiviset vaikutukset ilmenevät, kun hyviä osaajia poistuu työnantajan palveluksesta ja uuden työvoiman työhön opastus ei toteudu suunnitellusti. Tästä seuraa tuottavuuden ja kapasiteetin lasku. Kesti määrittelee pidemmän aikavälin vaihtuvuuden tavoiteluvuksi 3 %, jolloin vaihtuvuus on hallittavissa ja organisaation uudistuminen kohtuullista.

Henkilöstön vaihtuvuudesta seuraa tyypillisesti myös välillisiä kustannuksia töiden uudelleen järjestelyiden vuoksi, koska harvoin uudella työntekijällä on täsmälleen samat ominaisuudet ja osaaminen kuin lähteneellä henkilöllä. Työtehtävien uudelleen organisointiin ja uuden työntekijän työhön opastamiseen menee aikaa, joka taas verottaa tehokasta työaikaa. Aika, joka käytetään työntekijän perehdyttämiseen, ei tuo yritykselle liikevaihtoa vaan siitä seuraa kapasiteetin menetystä. Kunnes uusi työntekijä on täysin opastettu ja hän on saavuttanut saman tehokkuuden kuin kokenut työntekijä, hänen työajastaan menee laskennallisesti 50 % työn opetteluun. Tähän laskennalliseen työn oppimisen aikaan on otettu huomioon myös muiden työntekijöiden perehdyttämiseen ja opastukseen kuluva aika. Näiden lisäksi on arvioitava uuden henkilön hankintaan kuluva aika, jolloin organisaatio ei toimi täydellä kapasiteetilla. On myös olemassa riski, että vanha työntekijä vie yritykselle tärkeitä asiakkaita tai muita työntekijöitä lähtiessään uusiin työtehtäviin. (Kesti 2010, 178-179; Employee Retention 2006, 46-47.)

Pahimmillaan henkilöstön vaihtuvuutta voidaan pitää merkittävänä liiketoiminnan riskinä, sillä osaavasta työvoimasta on pulaa ja kilpailu heistä on sen mukaista. On tärkeää panostaa vaihtuvuuden seurantaan ja osattava reagoida, jos vaihtuvuus kasvaa liian suureksi. Viime vuosina monet yritykset ovat olleet tämän ongelman edessä suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. He ovatkin joutuneet tekemään päätöksiä uusien työntekijöiden palkkaamisesta ennakoivasti, jos tarkoitus ei ole ollut eläköitymisen myötä kapasiteetin vähentäminen. (Kesti 2010, 220-221.)

## 4 Työnantajan näkökulma

Nykymaailman jatkuvat muutokset ovat vaikuttaneet ja tulevat edelleen vaikuttamaan lähivuosina voimakkaasti myös työnantajien rekrytointipolitiikkaan. Teknologian uusiutuessa muutoksen tuulet ulottuvat niin työvoiman laatuun kuin sen tarpeeseenkin. Muutoksen alla ovat myös ihmisten arvostus ja asenteet työtä sekä vapaa-aikaa kohtaan. Varsinkin nuorten ajatukset ja toiveet työelämästä ovat aivan toisenlaisia aikaisempiin vuosikymmeniin verrattuna. Osa nuorista ei edes halua työelämään, tästä onkin syntynyt termi ”työlle viileä sukupolvi”. Koulutustason noususta johtuen työnhakijat tietävät oman arvonsa, haluavat olla itse vaikuttamassa omaan työhönsä ja vertailevat tarkkaan eri organisaatioiden työnantajajaimagoja. (Kattelus, Tammeaid, Jokinen & Länsisalmi 2002, 143.)

Valistuneen työnantajan on rakennettava rekrytointipolitiikkaa pitkällä tähtäimellä ja osattava hyödyntää monenlaisia eri keinoja ja kanavia työvoiman saannin varmistamiseksi. Oman henkilöstön suositusten, etupainotteisen (esim. oppilaitosvierailut, sponsorointi, kesätyöpaikat ja lopputyöt), omien verkkosivujen kautta tapahtuvan ja sisäisen rekrytoinnin lisäksi yrityksillä on käytettävissään myös ulkoinen rekrytointi. Ulkoisessa rekrytoinnissa voidaan hyödyntää lehti- tai internet ilmoittelua, työvoimatoimistoa, avoimeen tehtävään soveltuvan ammattijärjestön ”työpaikkapörssiä” tai antaa tehtävä suora hakukonsulttien hoidettavaksi. (Kattelus ym. 2002, 143-144.)

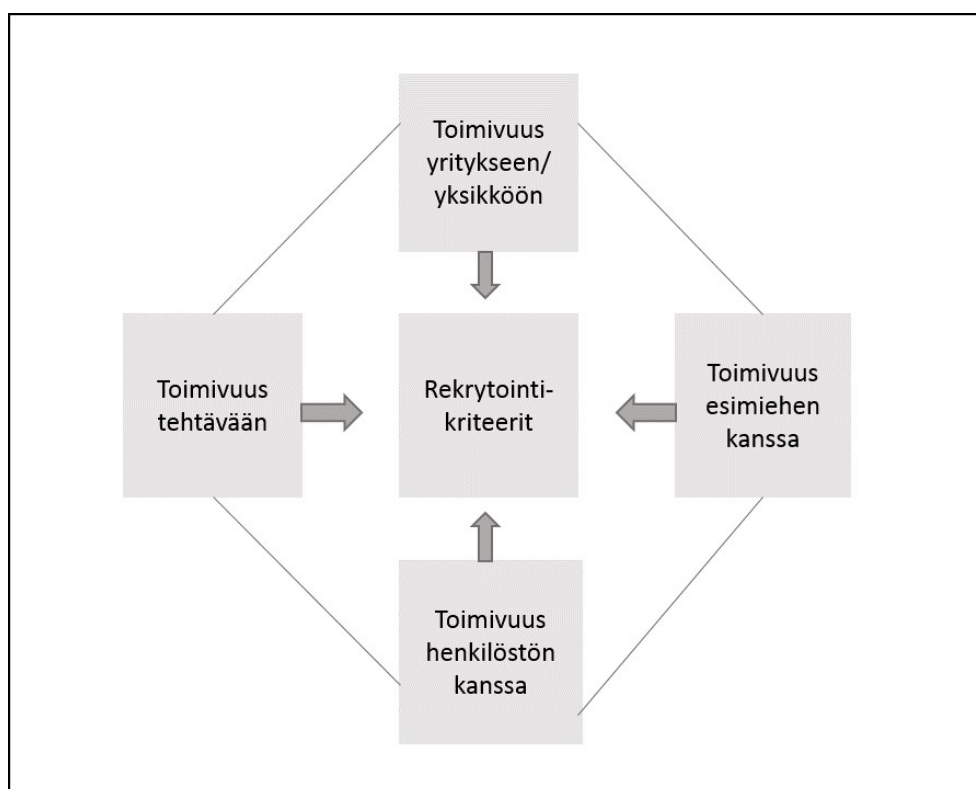
Seuraavissa luvuissa käsitellään rekrytointia työnantajan kannalta katsottuna. Ensin käydään läpi rekrytointia yleisesti, jonka jälkeen siirrytään rekrytointistrategian kautta erilaisiin rekrytointikanaviin. Lopuksi tutustutaan vielä tarkemmin suora hakuun rekrytoinnin menetelmänä.

#### 4.1 Rekrytointi

Tarvittavan työvoiman hankkimiseksi, organisaatiossa toteutetaan henkilöstönhankintaa eli rekrytointia. Henkilöstöä voidaankin pitää yrityksen keskeisimpänä laatutekijänä. Rekrytoinnin vaikutukset ulottuvat pitkälle ja ovat merkittäviä yrityksen toiminnan kannalta. (Viitala 2002, 242-243.) Rekrytointi voidaan mieltää projektiksi, joka käynnistetään tarpeesta ja päätetään ratkaisuun. Sen elinkaareen voidaan lukea suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko sekä seurantavaihe. Rekrytoinnista vastaava esimies toimii projektipäällikön roolissa. (Markkanen 2002, 9.) Esimiehen vastuulla on arvioida työvoiman tarve asiantuntijatehtävissä. Rekrytointipäätös ei kuitenkaan aina ole hänen käsissään. Useiden yritysten käytäntö on jokaisen rekrytoinnin vienti johtoryhmään, jossa päätös henkilöstön hankinnasta ja sen perusteista tehdään. Rekrytoinnit koskien päällikötason tehtäviä, päätetään myös tyypillisesti johtoryhmän toimesta. Johtotason rekrytoinnit hyväksytetään yrityksen hallituksessa. (Markkanen 2005, 55.)

Räisäsén (2011, 4) mukaan rekrytoinnin syyt voidaan jakaa periaatteellisesti kolmeen eri kategoriaan: poistuman korvaamiseen, vaihtuvuuden korvaamiseen sekä uusiin työpaikkoihin. Poistuma tarkoittaa tässä yhteydessä työvoimasta poistumista. Käytännössä näin tapahtuu henkilön eläköityessä, kuoleman tapauksessa, muuttaessa maasta, lähtiessä opiskelemaan tai varusmiespalvelukseen, pitkistä vapaista johtuen tai siirtyessä muista syistä työmarkkinoiden ulkopuolelle. Vaihtuvuudella tarkoitetaan työllisten henkilöiden työpaikan vaihtoa toiseen. Uudet työpaikat ja poistuman korvaaminen ovat tilanteita, joissa työvoimaa on etsittävä nykyisten työssäkäyvien ulkopuolelta. Vaihtuvuuden merkitys työmarkkinoiden kannalta voidaan nähdä työvoiman uudelleenallokointina, mutta organisaatioiden näkökulmasta se merkitsee kuitenkin poistumaa.

Organisaation rekrytointipolitiikka noudattelee yrityksen visiota ja strategiaa. Tavoitteet ja toimintatavat vaikuttavat oleellisesti henkilöstön määrän ja osaamisen tarpeeseen. Strategiaassa määritellään myös organisaation tavoitteiden kannalta oikeanlaiset persoonallisuudet. (Viitala 2002, 243.) Rekrytointia voidaankin pitää ratkaisevana tekijänä rakennettaessa toimivaa ja menestynyttä työyhteisöä yksilöt huomioiden. Kuviossa 2 on kuvattu tarkemmin rekrytoinnin kriteerejä.



Kuvio 2: Rekrytointikriteeristö (Rope & Kettunen 2012, 137).

Kuvion 2 avulla voidaan todeta, että rekrytointikriteeristö muodostuu moniulotteisesti. Potentiaalista henkilöä ei rekrytoida yritykseen vain sen perusteella, kuinka hän sopii työn vaati-

miin kriteereihin. Rekrytointipäätökseen vaikuttavat myös rekrytoitavan henkilön sopivuus yritykseen, yksikköön ja työyhteisöön sekä se, kuinka hyvin hän toimii esimiehensä kanssa. (Rope & Kettunen 2012, 137-138.)

Seuraavissa luvuissa käydään tarkemmin läpi rekrytoinnin eri vaiheita ja keskitytään erityisesti rekrytointikanaviin sekä niiden toimivuuteen.

## 4.2 Rekrytointistrategia

Vahtion (2005, 20) mukaan rekrytointistrategiaa voidaan pitää henkilöstöstrategiaan kuuluvana prosessina, jota on päivitettävä säännöllisesti. Viitala (2003, 13) puolestaan korostaa, että henkilöstöstrategian laatimisella varmistetaan pitkän aikavälin linjaukset, jotka ovat samassa linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa ja tukevat sitä toiminnallaan. Toisin sanoen, henkilöstöstrategian avulla varmistetaan, että yrityksessä työskentelee tarvittava määrä oikeanlaista osaamista omaavia henkilöitä. Lisäksi siihen on määritetty henkilöstöressurssien rakenteeseen ja hyvinvointiin liittyviä tavoitteita sekä aikataulu ja keinot niiden saavuttamisen varmistamiseksi. Operatiivisen tason strateginen toteutus tapahtuu henkilöstöpolitiikan kautta. Näin varmistetaan käytännön tasolla, että asetetut aikataulut, vastuut ja toimenpiteet toteutetaan strategian mukaisesti. Henkilöstöpolitiikan osa-alueiksi luetaan muun muassa palkka-, rekrytointi- ja kehittämisspolitiikka.

Markkanen (2005, 19) toteaa, että tiukentuvilla työmarkkinoilla nousee erotteluvaksi- ja menestykseen vaikuttavaksi tekijäksi henkilöstöstrategian toimivuus eri organisaatioiden välillä. Varsinkin henkilöstöstrategian ennakoiva puoli lisää merkitystään. On otettava huomioon mil-laista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, mitkä positiot ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä ja mikä tärkeintä, kuinka voidaan varmistaa avainhenkilöiden pysyminen organisaatiossa. Myös resurssien on vastattava jatkossakin vaatimuksia, jotka niille on asetettu. Painoarvoaan lisäävät työtyytyväisyys, organisaatioiden sisäiset koulutukset ja henkilöstön palkitseminen. Yritykset haluavat pitää kiinni työstään hyvin suoriutuvista henkilöistä, jotka ovat tehäviensä tasalla.

Rekrytointistrategian on pidettävä sisällään toimintalinjaukset henkilöstön hankinnan toteutuksesta ja hankintakeinoista organisaation eri tasoilla. Strategiaan voidaan myös linjata päätökset esimerkiksi sisäisen rekrytoinnin käytöstä niin usein kun mahdollista sekä vastavalmistuneiden rekrytointiin panostamisesta. Rekrytointistrategiaan ei ole kuitenkaan suositeltavaa sisällyttää liian tiukkoja määräyksiä, koska jokainen rekrytointi on erilainen omine erityispiirteineen. (Dessler 2002, Markkasen 2005, 56 mukaan.)

Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan (2008, 57-58) mukaan sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden hankintaa ensisijaisesti organisaation sisältä. Toimenpidettä voidaan kutsua myös sisäiseksi siirroksi tai sisäiseksi hauksi. Sisäistä rekrytointia suositetaan niin juridisten kuin käytännöllisten syiden kannalta. Irtisanomisuhan alaisten työntekijöiden soveltuvuus avoimna olevaan tehtävään on syytä tutkia, ennen uuden henkilöstön palkkaamista. Sisäisen rekrytoinnin hyötyinä voidaan pitää työntekijöistä ja heidän toimintatavoistaan saatavilla olevia tietoja sekä kokemusta organisaatioon sopeutumisesta. Kun henkilön asenteet ja työkäyttäytyminen ovat tiedossa, virheen mahdollisuus sekä rekrytoinnin epävarmuus vähenevät huomattavasti. Lisäksi sisäinen valinta tuo muulle henkilöstölle näkyviin etenemismahdollisuudet organisaatiossa ja vahvistaa tiedonkulkua yrityksen sisällä työntekijöiden tuntiessa organisaation eri osa-alueita. Tämä kaikki parantaa työmotivaatiota ja tuo esiin mahdollisuudet osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstölle välittyy kuva, että osaamista arvostetaan. (Vaahtio 2005, 37.)

Toisaalta sisäisen rekrytoinnin ongelmaksi voi juuri muodostua henkilön tunteminen entuudestaan. Tutkimusten mukaan tuttujen työntekijöiden osaamista ei arvosteta samalla tavalla kuin tuntemattomien. Joskus työntekijän tiedossa olevat epäolennaiset luonteenpiirteet tai vanhat erimielisyydet työyhteisössä voivat vaikuttaa negatiivisesti sisäiseen siirtoon, eivätkä muut työntekijät suoraan katso hyvällä yhden henkilön ”nostamista” uusiin tehtäviin. (Vaahtio 2005, 37.) Uusien ajattelutapojen ja toimintamallien sisällyttäminen organisaation toimintaan ei myöskään tapahdu yhtä helposti kuin jos tehtävään palkattaisiin henkilö yrityksen ulkopuolelta. Henkilön soveltuvuutta haettuun tehtävään on pohdittava erityisen tarkasti, kun kyseessä on esimiestason rekrytointi. Esimiestehtävät vaativat henkilöltä tietynlaista osaamista ja paineensietokykyä, jota ei kaikista työntekijöistä automaattisesti löydy, vaikka he muuten pärjäisivätkin hyvin tehtävissään. Tästä syystä soveltuvuutta sisäisissä rekrytoinneissa on arvioitava yhtä kriittisesti kuin ulkoisissakin. (Markkanen 2002, 17-18.) Potentiaalisten ehdokkaiden joukko jää sisäisessä haussa tyypillisesti pieneksi. Tästä syystä onkin yleistä käyttää sisäistä ja ulkoista rekrytointia yhtäaikaisesti. (Syrjänen 2007, 11.)

Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan rekrytoinnin kohdistamisesta organisaation ulkopuolisiin henkilöihin (Hokkanen ym. 2008, 58). Ulkoista rekrytointia pidetään vakiintuneena tapana avoimien työpaikkojen täyttämiseksi. Monissa organisaatioissa se on niin vakiintunut, että mahdollisuutta sisäiseen rekrytointiin ei edes huomata. Ulkoisen rekrytoinnin hyödyt tulevat erityisen hyvin esiin yrityksen toimintojen uudelleen suuntauksen yhteydessä ja resurssitarpeen kasvaessa tai muuttuessa. Organisaation ulkopuolelta pyritään saamaan täysin uutta osaamista yrityksen näkökulmasta katsottuna. (Vaahtio 2005, 36-37.) Sen heikkouksina voidaan taas pitää työntekijän palkkaamista suhteellisen vähäisten pohjatietojen perusteella sekä rekrytointiprosessin kestoa ja hintaa (Hokkanen ym. 2008, 58).

Varsinaisen haun alkaessa suunnitellaan ja julkaistaan työpaikkailmoitus, josta käy ilmi organisaation tiedot, tehtäväkuvaus, ohjeet hakemista varten, lisätietolähteet sekä työntekijälle asetetut vaatimukset (Hokkanen ym. 2008, 58). Potentiaalisten hakijoiden kiinnostuksen herättäminen positiota kohtaan tapahtuu suunnittelemalla huolellisesti mitä rekrytointimediaa tai -medioita aiotaan käyttää sekä panostamalla ilmoitustekstin houkuttelevuuteen. Ennen ilmoituksen julkaisua on kuitenkin pysähdyttävä miettimään, millaista henkilöä yritys on hakemassa sekä analysoimaan ja määrittämään toimenkuva. Rekrytoinnin onnistuminen on suoraan yhteydessä näihin seikkoihin. (Markkanen 2005, 65.)

#### 4.3 Rekrytointikanavat

Valviston (2005, 31) mukaan rekrytointikanavan valintaan vaikuttavat tavoiteltava kohderyhmä sekä avoinna oleva työtehtävä. Huolellisesti tehdyn valinnan avulla yritys tavoittaa varmimmin hakijajoukon, joka on sopivin haettavaan tehtävään nähden. Kanavan valintaan vaikuttavat myös siitä yritykselle aiheutuvat kustannukset. Kauhanen (2012, 77) puolestaan lisää rekrytointikanavan valintaan vaikuttavia tekijöitä seuraavasti:

- Yrityksen sijainti
- Yrityksen toimiala ja koko
- Yrityksen imago
- Yrityksen oma osaaminen asiaan liittyen
- Avoimen työpaikan luonne
- Uudelta työntekijältä vaaditut ominaisuudet
- Rekrytointiin käytettävä aika ja raha

Erilaisia rekrytointikanavia on useita. Näistä voidaan mainita tämän opinnäytetyön kannalta oleelliset, joita ovat ilmoitukset paikallis-, sanoma- ja ammattilehdissä, rekrytointisivut internetissä, sosiaalinen media, suoramakuyritykset (headhunting) sekä omat kontaktiverkostot. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 46.) Sallin ja Takatalon (2014, 28) mukaan rekrytointikanavan valinnassa on pohdittava, minkä kanavan kautta tehtävään potentiaaliset henkilöt tavoitettaisiin varmimmin. Valittu kanava voi olla esimerkiksi Twitter, LinkedIn, Facebook, Helsingin Sanomat, Monster.fi tai mol.fi. Kun rekrytointikanava tai kanavat on valittu huolella, ei hakuajan tarvitse yleensä olla pitkä. Valvisto (2005, 31-34) puolestaan muistuttaa, että rekrytoivan yrityksen kannattaa myös aina julkaista työnhakuilmoitus omilla internet-sivuillaan sen alhaisten kustannusten vuoksi. Avoimia hakemuksia ei myöskään kannata unohtaa. Hakijoiden spontaanisti lähettämät työhakemukset on syytä käydä läpi tietyin väliajoin, mutta viimeistään rekrytointitilanteessa. Hakemusten joukosta voi löytyä tehtävän kannalta hyvinkin potentiaalisia ehdokkaita. Vaahtio (2007, 29) taas

toteaa, että oman henkilöstön kontakteja voi myös hyödyntää ulkoisessa haussa. Hänen mukaansa potentiaalisia ehdokkaita avoimeen tehtävään voi yllättäen löytyä vaikkapa työntekijän tutuntutun kautta. Ainakin hyviä vinkkejä soveltuvista ehdokkaista kannattaa ajoittain tiedustella.

Rekrytointikanavana lehti-ilmoittelu on suhteellisen hintava, mutta tehokas tapa saada paljon ehdokkaita avoimeen työtehtävään. On syytä pohtia, minkä lehden kautta saadaan parhaiten tavoitettua juuri oikea kohderyhmä avoinna olevaan työpaikkaan nähden. Esimerkiksi tietyn alan asiantuntijaa haettaessa on syytä julkaista ilmoitus alan ammattilehdessä, joka tavoittaa kohderyhmän paikallislehteä laajemmin. Joskus lehti-ilmoittelu kerää niin paljon avoimesta paikasta kiinnostuneita, että työnantajalta menee kohtuuttomasti aikaa hakemusten käsittelyissä ja puhelintiedusteluihin vastaamisessa. Kun kyseessä on kiireellinen rekrytointi, voi lehti-ilmoittelu olla tosin liian hidas kanava ehdokkaiden tavoittamiseksi. Tyypillisesti lehti-ilmoitusta hyödynnetään muiden hakukanavien lisänä, koska sitä kautta voidaan myös vahvistaa yrityskuvaa näkyvällä tavalla. (Vaahtio 2007, 30-31.)

Salli ja Takatalo (2014, 31) pitävät sosiaalista mediaa hyödyllisenä ja kustannustehokkaana keinona, jota yritysten kannattaa käyttää apuna rekrytoinneissa omalle organisaatiolle sopivimmalla tavalla. Ennen rekrytoinnin aloittamista sosiaalisessa mediassa olisi organisaatiossa syytä laatia sosiaalisen median rekrytointistrategia. Sosiaalista mediaa kannattaa hyödyntää rekrytoinnissa sen näkyvyyden ja varteenotettavien ehdokkaiden tehokkaan tavoittamisen vuoksi. Sen kautta voidaan tavoittaa myös passiivisia työnhakijoita, joita on muun muassa LinkedInissä jopa 80 % käyttäjistä. Passiivisiksi työnhakijoiksi kutsutaan henkilöitä, jotka eivät etsi aktiivisesti työtä, mutta ovat innokkaita uusia työmahdollisuuksia kohtaan. Kyseiset henkilöt eivät vieraile työpaikkasivustoilla, mutta käyttävät esimerkiksi LinkedIniä, Facebookia, Pinterestiä ja Twitteriä. Vieraillessaan näillä sivustoilla, he saattavat huomata mielenkiintoisen työpaikkailmoituksen, johon tarttuvat. Myös ystävät saattavat huomata potentiaalisen hauilmoituksen ja vinkata tästä kaverilleen. Salli ja Takatalo huomauttavat, että juuri edellä mainitut ns. kaveriviittaukset (social referrals) ovat yksi merkittävimmistä hyödyntämättömistä rekrytoinnin keinoista tänä päivänä.

Kun rekrytoinnin kohteena ovat ylemmät toimihenkilöt ja yritysjohto, käytetään usein apuna suorahakua eli headhuntingia. Suorahakua tekevät siihen erikoistuneet konsulttiyritykset, jotka ovat usein kansainvälisiä tai kuuluvat vähintään kansainväliseen verkostoon, jolloin henkilöhakuja voidaan toteuttaa myös ulkomailla. (Kauhanen 2012, 79-80.) Suorahakua käsitellään lisää seuraavassa luvussa.



Omien kontaktiverkostojen kautta on mutkatonta etsiä sopivia työntekijöitä: otetaan vain yhteyttä eri tahoihin, joista arvellaan löytyvän sopivia ehdokkaita avoimeen tehtävään. Kun suositus työntekijästä saadaan henkilöltä, jonka mielipidettä arvostaa vähenevät epävarmuustekijät henkilön palkkauksen suhteen huomattavasti. Tällä taktiikalla vältetään myös byrokratialta ja hakutoimet pysyvät tiukasti rekrytoijan omassa käsissä. Haittapuolina mainittakoon ehdokasjoukon mahdollinen pienuus ja se, ettei tällä keinolla tavoiteta aina parhaiten soveltuvaa ja osaavinta henkilöä tehtävän kannalta. Jos rekrytoinnit hoidetaan organisaatiossa pääsääntöisesti omien kontaktien kautta, voi siitä olla ajan mittaan yrityksen imagolle haittaa. (Vaahtio 2007, 5.)

#### 4.4 Suorahaku

Kaikkien organisaatioiden tavoite on tehdä onnistuneita henkilöstövalintoja. He haluavat rekrytoida yritykseensä henkilöitä, jotka ovat ammattitaitoisia, sopivia työyhteisöön sekä sitoutuneita organisaatioon mahdollisimman pitkäksi ajaksi. Henkilöhaun vaativuuden ja aikaa vievän prosessinsa vuoksi, käytetään monissa organisaatioissa rekrytointeihin ja henkilöarviointeihin erikoistuneita suorahakuyrityksiä. (Kattelus ym. 2002, 166-167.) Suorahaun imago kalalliina, vain suuryritysten käyttöön tarkoitettuna rekrytoinnin keinona on vähentynyt nykypäivänä, kun sen käyttö on lisääntynyt niin pienissä kuin keskisuurissakin yrityksissä. (Vaahtio 2005, 124.)

Vaahtio (2005, 124) määrittelee suorahaun eli headhuntingin ammattimaiseksi työntekijöiden etsinnäksi, jota tekevät suorahakuun erikoistuneet konsulttiyritykset. Suorahakua käytetään erityisesti yritysten johdon- ja asiantuntijoiden rekrytoinnissa, mutta myös keski johdon, muiden avainhenkilöiden sekä toimihenkilöiden haussa. (Kattelus ym. 2002, 167.) Suorahakukonsultti eli headhunter etsii organisaatioiden toimesta sopivia henkilöitä haluttuihin tehtäviin. Hän hyödyntää omia verkostojaan selvittääkseen sopivimmat ehdokkaat toimeksiantoon nähdessä ja ottaa suoraan yhteyttä heihin. Suorahakukonsultti etsii potentiaalisia ehdokkaita niin työssäkäyvistä kuin työttömistäkin sekä kilpailijoiden palkkalistoilla olevista henkilöistä. (Vaahtio 2005, 124-125.)

Suorahaun toimintatavoissa voi olla eroja yritysten ja toimeksiantajien välillä, mutta yleistä on että suorahakukonsultti eli headhunter haastattelee ensin sopivaksi katsomansa ehdokkaan. Henkilön ollessa kiinnostunut tehtävästä, neuvottelut jatkuvat hänen kohdallaan. Jos kiinnostusta ei ole, suorahakukonsultin tehtävä on löytää lisää potentiaalisia ehdokkaita. Lopulta sopivan ja kiinnostuneen henkilön löytyessä, hänet ohjataan seuraavaan vaiheeseen eli työnantajan haastatteluun. Myös henkilöarviointeja voidaan käyttää valinnan helpottamiseksi. Kuitenkin lopullinen päätös on työnantajan vastuulla. Hän tekee valinnan valmiiksi seulottujen ehdokkaiden joukosta. (Vaahtio 2005, 125.) Parhaaseen lopputulokseen päästään usein

suorahakukonsultin ammattitaidolla, jossa yhdistyvät rekrytointiosaamisen lisäksi organisaation sisäinen asiantuntemus, huolellinen pohjatyö sekä jälkihoito (Kattelus ym. 2002, 166-167).

Korpi ym. (2012, 47) tuovat esiin näkökulman suorahaun haasteista nykypäivänä. Heidän mukaansa suorahakuyritykset ovat suuren murroksen edessä, koska asiakasyritykset kykenevät huippuosaajien rekrytointiin jo itsekkin verkostoitumalla ja hyödyntämällä sosiaalista mediaa. Headhuntingin rinnalle onkin nousemassa termi ”aggressiivinen rekrytointi”, jolla tarkoitetaan yrityksiä, jotka ottavat rekrytoinnit omiin käsiinsä säästäten tällä tavoin henkilöstönhankinnan kustannuksissa.

## 5 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi etenee tieteellisen tutkimuksen ehdoin, toisin sanoen siinä yhdistyvät tutkimusten vertailuperusta ja tutkimusetiikka. Osana tutkimusprosessia tehdään päätöksiä ja valintoja, joiden edellytetään noudattavan tieteellisen tutkimuksen ehtoja ja tutkimusetiikkaa. Tutkimusprosessissa on viisi eri vaihetta, jotka ovat:

- ideataso
- sitoutuminen
- toteuttaminen
- kirjoittaminen
- tiedottaminen

Tutkimuksen aikana neljä ensimmäistä kohtaa lomittuvat tyypillisesti keskenään. Ratkaisevien päätösten tekeminen tapahtuu kuitenkin ideataso- ja sitoutumisvaiheissa. Joskus tutkimusprosessin alussa tehtyjä päätöksiä joudutaan muuttamaan tai täsmentämään toteuttamisvaiheessa. Tämä on yleisempää laadullisissa tutkimuksissa, joissa tutkimuksen kohteena ovat ihmiset (ihmistieteet). Kuitenkaan harvat tutkimukset etenevät selvärajaisesti, oli kyseessä sitten määrällinen tai laadullinen tutkimus ja usein prosessin aikana kohdataan vastoinkäymisiä, harha-askeleita ja umpikujia. Tutkimukseen liittyy myös jatkuva kirjoittamistyö, joka kuljettaa omalta osaltaan prosessia eteenpäin. Tutkimusprosessi ei pääty vielä tutkimuksen tuloksien saamiseen. Julkaisemisvaiheessa tieto tutkimustuloksista välitetään eteenpäin sidosryhmille, alan toimijoille sekä mahdollisesti ammatti- tai paikallislehdistölle. (Vilkkä 2015, 56-58.)

Tutkimuksien jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että tutkimus liittyy aina aiempiin tutkimuksiin. Näin kehittyy uusia ongelmia, joihin haetaan vastauksia taas uusien tutkimuksien avulla.

Jatkuvuuden turvaamiseksi onkin huomioitava tutkimuksien asianmukainen tiedottaminen, julkinen käsittely ja yleinen keskustelu tutkimuksen tuloksista. (Vilkkä 2015, 58.)

## 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin käyttäen määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja tiedonkeruumenetelmänä toimi sähköinen kyselylomake (E-lomake). Tutkimuksen tavoitteena oli saada kattava kuva suomalaisten suuryritysten talousjohtajien ja -päälliköiden työnhakukäyttäytymisestä, suorahaun merkityksestä heidän rekrytoinnissaan sekä selvittää tyypillisiä talouspäättäjien urapolkuja. Lisäksi kyselytutkimuksen avulla oli tarkoitus saada lisätietoa, miten ja kuinka usein suurten yritysten palveluksessa olevat talousjohtajat ja -päälliköt vaihtavat työpaikkaa, missä määrin he työllistyvät suorahaun avulla ja kuinka usein heihin ollaan yhteydessä suora hakukonsulttien toimesta. Vastaajien anonymiteetin säilyttäminen on myös huomioitu tutkimusmenetelmän valinnassa, koska vastaukset sähköisen kyselylomakkeen kautta, eivät tuo ilmi vastaajan henkilöllisyyttä missään vaiheessa tutkimuksen kulkua.

Kanasen (2010, 74-75) mukaan, kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa ovat aiemmat teoriat ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Ilmiön tekijät/muuttujat ja niiden väliset suhteet on oltava tiedossa, jotta niitä voidaan mitata määrällisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimusongelman perusteella johdetaan tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia aineiston perusteella. Raatikainen (2010, 14) puolestaan toteaa, että kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan vastauksia kysymyksiin kuinka usein, milloin, kuinka moni ja kuinka paljon? Vastaukset voivat olla esimerkiksi kappalemäärien, kilojen, rahamäärien tai prosenttilukujen muodossa.

Määrällisen tutkimuksen peruskivenä voidaan pitää mittausta, sillä tutkittaessa asioita tilastollisesti on tietoja pystyttävä mittamaan erilaisilla mittareilla. Kyselytutkimuksen mittarit ovat kysymyksiä ja väitteitä, joiden laatimisessa on otettava huomioon niin sisällölliset kuin tilastollisetkin haasteet. (Vehkalahti 2014, 11-20; Kananen 2010, 74-75.) Toisin sanoen kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitteet on määriteltävä sellaisten analyyttisten käsitteiden muotoon, jotka ovat mitattavissa. Tätä prosessia kutsutaan operationalisoinniksi. Onnistunutta operationalisointia pidetään edellytyksenä luotettavaan tulkintaan sekä analysointiin. (Mittaminen: mittarin luotettavuus 2010.)

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä toimi sähköinen kyselylomake (E-lomake), jonka kysymykset ja kysymysten aihealueet ovat rakennettu teorian, aiempien tutkimusten sekä opinnäytetyön toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Kysymykset on luokiteltu viiteen eri

aihealueeseen, jotka ovat taustatiedot, nykyinen työ, rekrytointikanavat, työhistoria ja suora-haku. E-lomakkeessa oli 21 kysymystä, joista suurin osa (20kpl) oli suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä ja yksi kysymys oli avoin. Strukturoituihin kysymyksiin on helppo ja nopea vastata, mutta toisaalta niiden riskinä on, ettei vastausvaihtoehdoissa aina ole vastaajalle sopivaa vaihtoehtoa ja näin ollen vastaaja voi jättää kohdan kokonaan tyhjäksi, jolloin kyseisen kysymyksen luotettavuus kärsii. Tämän on otettu huomioon kysymysten ja kysymysten asettelun huolellisella laadinnalla. Kyselylomake suunniteltiin, toteutettiin ja testattiin huolellisesti kysymysten väärinymmärrysten ja epäselvyyksien välttämiseksi. Lomakkeesta haluttiin mahdollisimman selkeä, loogisesti etenevä, eikä liian pitkä, jotta kyselyyn vastaamisen kynnyks olisi matala. Kysymysten asettelussa on kiinnitetty erityishuomiota siihen, etteivät kysymykset ole millään tavoin johdattelevia (Kananen 2010, 74; Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset esitellään taulukoiden ja tunnuslukujen avulla. Tieteellisessä tulosten esityksessä on otettava huomioon taulukoille asetetut standardit ja suositukset, jotta tutkimustulosten esityksessä ei tule väärinymmärryksiä. Suorat jakaumat ja ristiintaulukointi ovat tulosten perustaulukkomuotoja, joiden avulla tutkimustulokset tulkitaan. Tutkimustuloksia tarkastellaan aina tutkimusongelman näkökulmasta, joka on muunnettu tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymyksiin saadaan puolestaan vastaukset tutkimustulosten avulla. (Kananen 2010, 103-108.) Tässä tutkimuksessa tulokset analysoitiin Excel-tilukkolaskentaohjelmalla ja vastaukset esitettiin suorina jakaumina sekä ristiintaulukoimalla. Tulosten analysoinnissa haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja keskityttiin erityisesti tarkastelemaan tuloksia yleensä talouspäättäjien näkökulmasta sekä vertailemaan talousjohtajien ja päälliköiden välisiä vastauksia.

## 5.2 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat suomalaisten suuryritysten talouspäättäjät eli talousjohtajat ja päälliköt. Talouspäättäjillä tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöitä, joiden työkuva vastaa lähinnä talousjohtaja tai -päällikkö tason tehtäviä. Ongelmalliseksi tutkimuksen kohderyhmän määrittelyssä muodostui se, että eri organisaatioilla oli tähän haarukkaan sopivia henkilöitä hyvin erilaisilla tehtävänimikkeillä. Näiden kriteerien valossa ovat organisaation yhteyshenkilöt valinneet työyhteisöstään tutkimuksen kohderyhmään parhaiten sopivat henkilöt, joille kysely kohdistettiin.

Tutkimuksen piiriin kuuluvat yritykset kerättiin Fonectan kohdistamiskone B2B:n yritysrekisterin avulla. Kohderyhmän yritykset on poimittu osakeyhtiöistä, joiden henkilöstömäärä ylittää suuryrityksen määritelmän (henkilöstöä yli 250 kpl). Fonectan kohdistamiskoneen mukaan näillä kriteereillä olevia yrityksiä oli Suomessa tutkimuksen toteutushetkellä 226 kpl. Kaikille

yrittäjille lähetettiin heinä-elokuussa 2015 sähköpostitse tutkimuslupahakemus, jossa pyydettiin lupaa toteuttaa kyselytutkimus, joka kohdistuisi yrityksen talousjohtajiin ja -päälliköihin. Jokaisen tutkimuslupan myöntäneen yrityksen kanssa oli sovittu erikseen, kuinka kyselyn linkin ja saatekirjeen jakaminen yrityksen sisällä kohderyhmään kuuluville henkilöille toteutettaisiin. Pääsääntöisesti kyselyn linkin ja saatekirjeen jakaminen tapahtui yrityksen yhteishenkilön lähettämänä suoraan kohderyhmään kuuluville henkilöille tai opinnäytetyön tekijän lähettämänä suoraan kohdehenkilöille sähköpostitse.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, sillä näin voidaan varmistua prosessin edetessä laadukkaasta ja luotettavasta lopputuloksesta. Jos luotettavuuskysymykset huomioidaan vasta käytännön toteutuksen jälkeen, ei luotettavuutta voida enää parantaa. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuus varmennetaan kahden käsitteen, reliabiliteetin ja validiteetin, avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus toteutetaan uudestaan, saadaanko samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. (Kananen 2010, 128.)

Reliabiliteetti ei voi taata validiteettia. Jos mittari on valittu väärin, on tulos sama tutkimuksen uusintakerroillakin, toisin sanoen reliabiliteetissa ei ole vikaa. Stabiilitteetilla mitataan mittarin ajassa pysyvyyttä ja konsistenssi varmistaa mittarin eri osien mittauksen oikeellisuuden. Reliabiliteetti voidaan varmistaa ainoastaan tekemällä uusintamittaus, mutta käytännötasolla se on kallista ja vaikeaa, koska määrällisen tutkimuksen havaintoyksiköitä voi olla jopa tuhansia. (Kananen 2010, 129.)

Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoista validiteettia voidaan pitää jopa tärkeimpänä validiteetin lajeista, koska sen avulla mitataan tulosten yleistettävyyttä ja määrällisessä tutkimuksessa pyritään yleistämään. Yleistettävyys on sitä, että tutkimustulokset ovat päteviä samanlaisissa tilanteissa. Tällöin tutkimusasetelman on vastattava täysin sitä joukkoa, johon yleistys kohdistetaan. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan oikeanlaisen mittarien käyttöä eli mitataan juuri sitä, mitä ollaan tutkimassa. Rakennelvaliditeetti eli käsitelvaliditeetti on hyvin lähellä sisältövaliditeettia. Sen avulla mitataan, tutkimuksen käsitteiden johtamista teorioista. Tämän validiteetin todentaminen on vaikeaa, koska perustuu yksittäisen käsitteen toimivuuteen. Kriteerivaliditeetti puolestaan kertoo, kuinka hyvin muiden tutkimuksien tuloksia on hyödynnetty omien tutkimustulosten tukena. Jos tulokset ovat samoja muiden tutkijoiden kanssa, voidaan niihin viitata tekstissä. Kriteerivaliditeettia on varsin helppo käyttää, mutta se edellyttää aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. (Kananen 2010, 130-131.)

Luotettavassa tutkimuksessa sen kaikki vaiheet on kirjattu ylös mahdollisimman tarkasti ja selkeästi tutkimuksen toistettavuuden vuoksi. Tutkimusprosessin on oltava täysin aukoton alusta loppuun ja kaikki tehdyt ratkaisut on perusteltava huolellisesti. Käytetyt käsitteet on määriteltävä ja johdettava vallitsevista teorioista. Tutkijan on pystyttävä arvioimaan luotettavuutta monelta eri kannalta kokonaisvaliditeetin saavuttamiseksi. (Kananen 2010, 131.)

## 6 Tulokset

Seuraavissa luvuissa käydään läpi ja analysoidaan kyselyn vastaukset, jotka ovat esitelty aihepiireittäin kyselylomakkeen rakennetta mukaillen. Aihepiirit ovat taustatiedot, nykyinen työ, rekrytointikanavat, työhistoria ja suora haku. Tulokset ovat koottu ympyrä- ja pylväsdiagrammeihin, jotka ovat myös analysoitu tarkemmin teksti muodossa. Viimeisen avoimen kysymyksen kohdalla vastaajien kommentit on koottu erilliseen taulukkoon. Jokaisen kysymyksen tulokset ovat esitelty ensin yleisesti taluspäätäjien (taluspäälliköt ja talousjohtajat) näkökulmasta ja tämän jälkeen nähtävissä ovat vastaukset tehtävänimikkeittäin tarkasteltuna omina pylväskaavioina sekä tekstimuodossa.

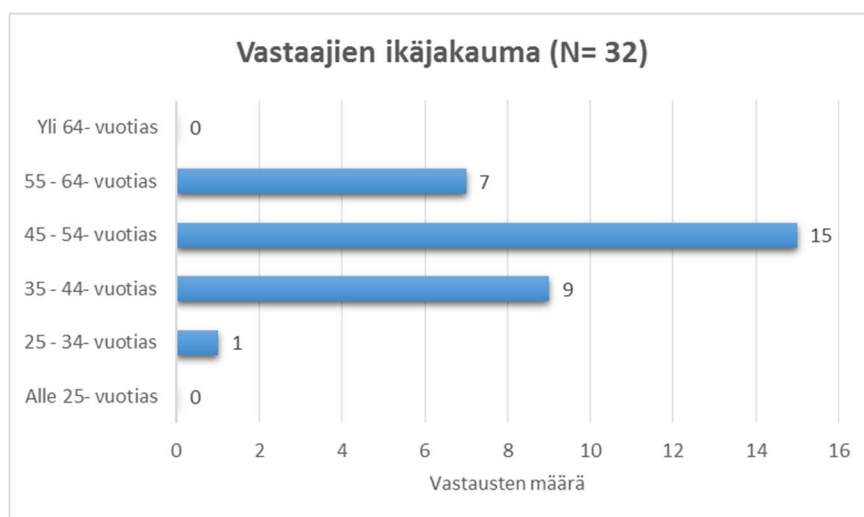
### 6.1 Taustatiedot

Tutkimuksen taustatietoina kysyttiin vastaajien sukupuolta, ikää, koulutusta ja asuinpaikkaa. Kyselyyn vastasi 32 henkilöä (N=32), joista taluspäälliköitä oli 31 % (N=10) ja talousjohtajia 69 % (N=22). Talousjohtajien vastausprosentin ollessa melkein 70 % voidaan todeta, että tulokset kertovat enemmän talousjohtajien näkemyksistä kuin taluspäälliköiden. Tuloksissa on myös esitelty taluspäälliköiden ja talousjohtajien väliset vastaukset ristiintaulukoinnin avulla.

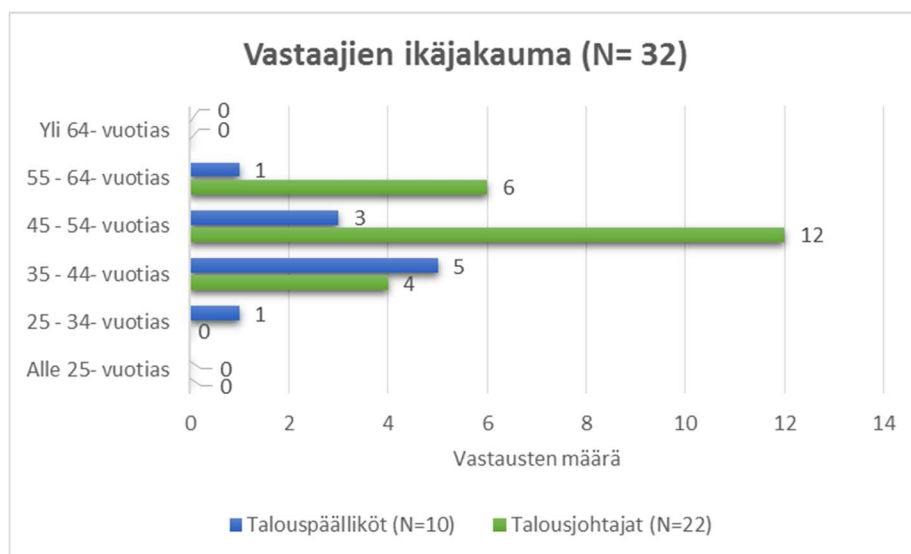


Kuvio 3: Vastaajien sukupuoli

Kuten kuviosta 3 on nähtävissä, vastaajista puolet oli naisia (N=16) ja puolet miehiä (N=16). Sen sijaan tehtävänimikkeittäin tarkasteltuna, kyselyyn vastanneista talouspäälliköistä naisia oli noin kaksi kolmasosaa (N=7) ja miehiä yksi kolmasosa (N=3). Talousjohtajista miehiä oli hiukan yli puolet (N=13) ja naisten osuus jäi näin ollen alle puoleen (N=9).

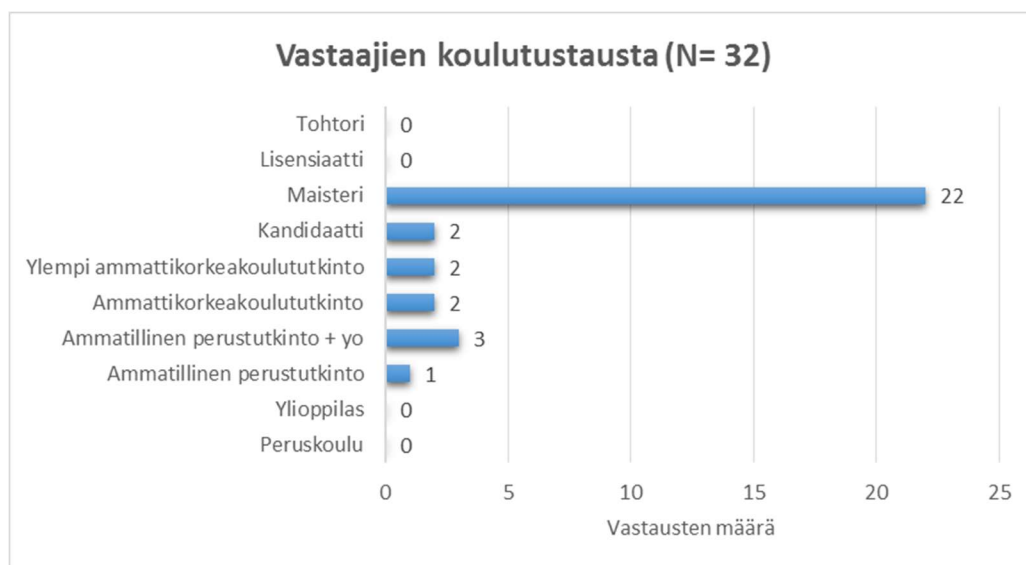


Kuvio 4: Vastaajien ikäjakauma

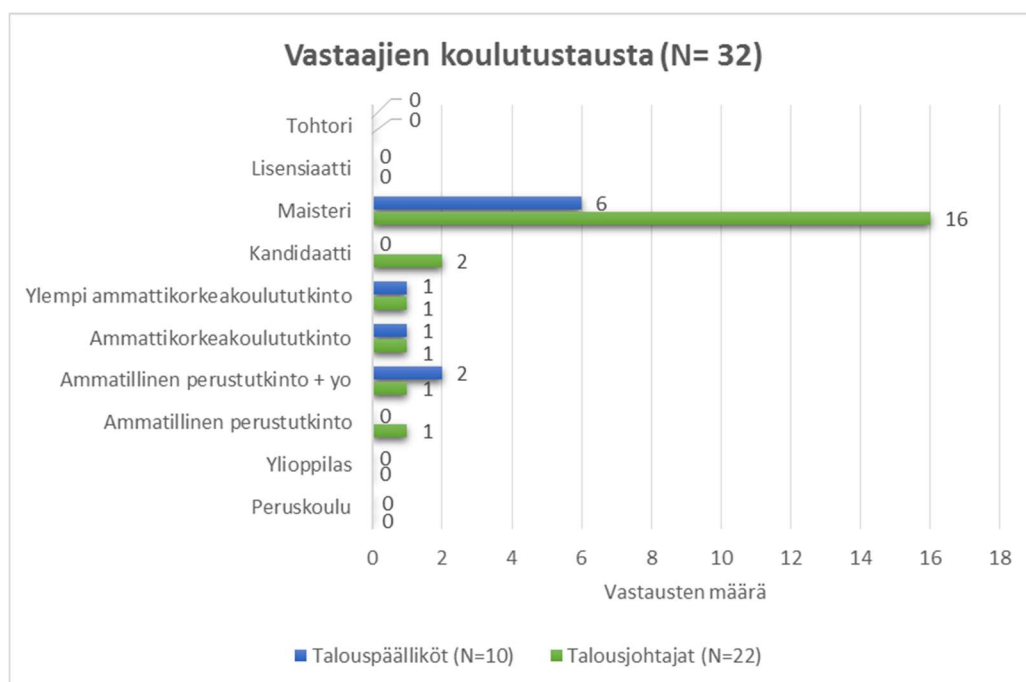


Kuvio 5: Vastaajien ikäjakauma tehtävänimikkeittäin

Vastaajien ikää kysyttäessä (kuvio 4) ilmeni, että suurin osa (N=15) kyselyyn vastanneista oli iältään 45-54 vuotiaita. Toiseksi eniten vastaajia (N=9) oli ikähaarukassa 35-44 vuotta ja kolmanneksi eniten (N=7) oli 55-64 vuotiaita. Yksi vastaaja oli iältään 25-34 vuotias. Alle 25 vuotiaita ja yli 64 vuotiaita ei ollut kyselyyn vastanneiden joukossa. Kuten kuviosta 5 on nähtävissä, enemmistö (N=5) kyselyyn vastanneista talouspäälliköistä oli iältään 35-44 vuotiaita ja vastaavasti talousjohtajista suurin osa (N=12) oli 45-54 vuotiaita.



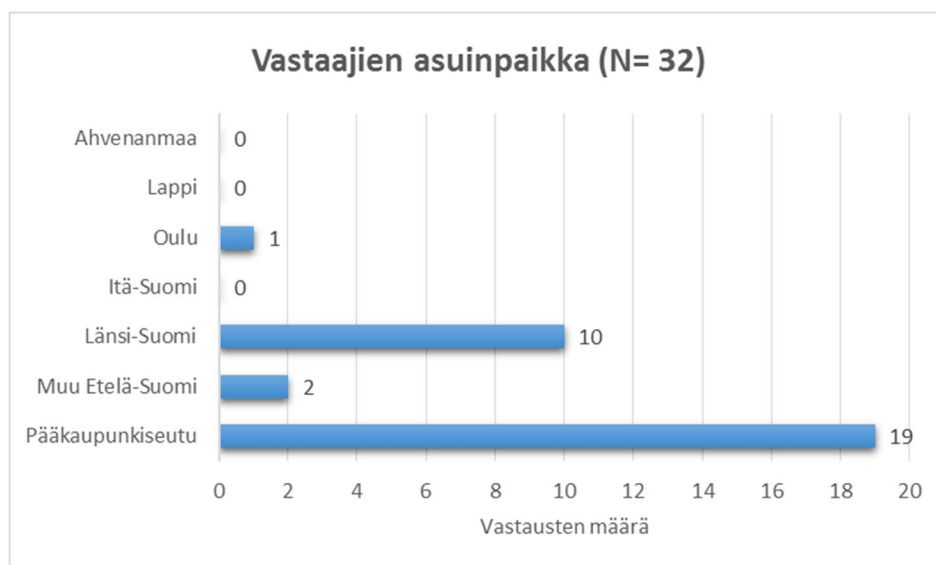
Kuvio 6: Vastaajien koulutustausta



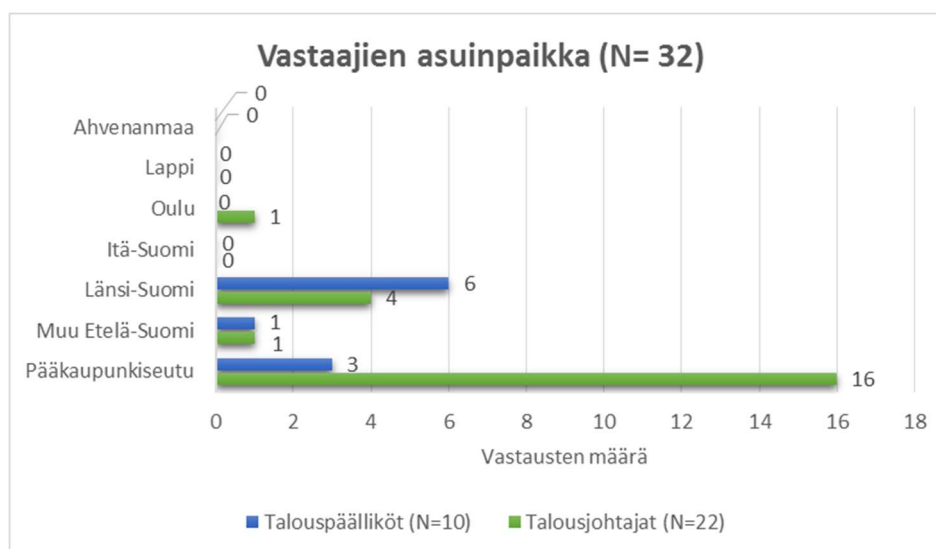
Kuvio 7: Vastaajien koulutustausta tehtävänimikkeittäin

Kyselyyn vastanneista lähes 70 %:lla (N=22) oli maisteritason koulutus ja 9 % (N=3) oli puolestaan suorittanut ammatillisen perustutkinnon ja ylioppilastutkinnon. Muiden vastaajien koulutus jakautui tasaisesti 6 %:n osuuksilla kandidaatin tutkinnon (N=2), ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (N=2) ja ammattikorkeakoulututkinnon (N=2) suorittaneiden kesken. Yhdellä vastaajista oli ammatillinen perustutkinto (kuvio 6).





Kuvio 8: Vastaajien asuinpaikka

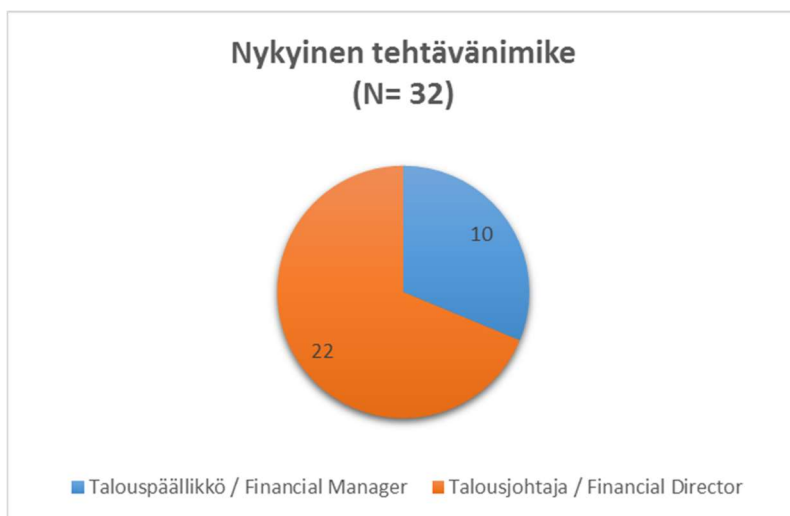


Kuvio 9: Vastaajien asuinpaikka tehtävänimikkeittäin

Kyselyyn vastanneista 59 % (N=19) oli kotoisin pääkaupunkiseudulta ja 31 % (N=10) Länsi-Suomesta. Puolestaan 6 % (N=2) vastaajista oli kotoisin muualta Etelä-Suomesta ja 3 % (N=1) oli Oulusta (kuvio 8). Suurin osa taluspäälliköistä (N=6) oli Länsi-Suomesta ja huomattava enemmistö talousjohtajista (N=16) asui pääkaupunkiseudulla (kuvio 9).

## 6.2 Nykyinen työ

Tämän aihepiirin kysymysten avulla kartoitetaan vastaajien tämän hetkistä työtilannetta. Kysymyksissä käsitellään nykyinen tehtävänimike, selvitetään kuinka kauan vastaajat ovat toimineet nykyisen työnantajansa palveluksessa, kuinka kauan he ovat olleet nykyisessä työtehtävässään ja kauanko he olivat työnhaussa ennen tämän hetkistä työpaikkaansa.



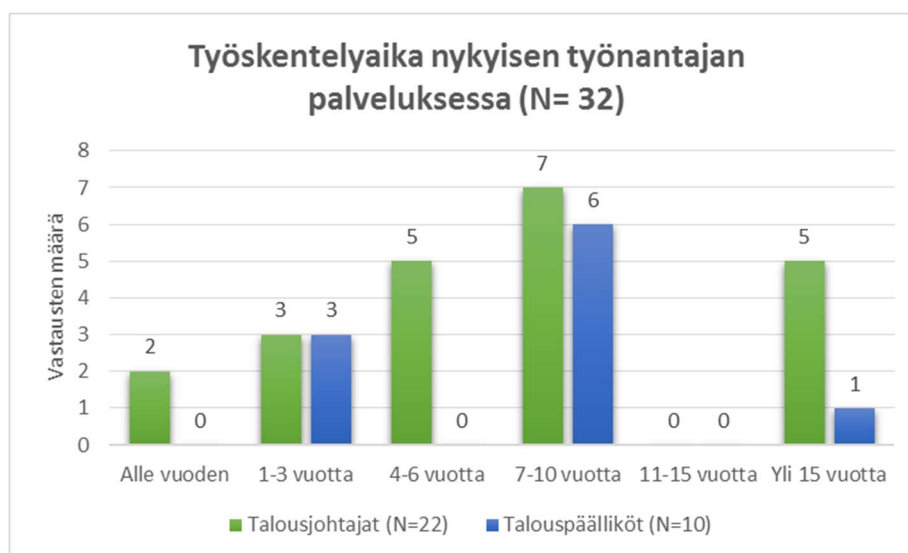
Kuvio 10: Nykyinen tehtävänimike

Kysyttäessä nykyistä tehtävänimikettä organisaatiossa (kuvio 10) ilmeni, että suurin osa vastaajista toimi nimikkeellä talousjohtaja (N=15). Talouspäälikkö nimikkeellä toimi noin kolmasosa vastaajista (N=9). Kysymyksessä oli myös vaihtoehto ”joku muu, mikä?” (N=8), jossa vastaajat saivat kirjoittaa avoimeen kenttään tehtävänimikkeensä sen poiketessa kysymyksessä määritellyistä vaihtoehtoista. ”Joku muu, mikä?”- vastauskenttään tulleet tehtävänimikkeet ovat tulosten analysoinnin selkeyttämiseksi jaoteltu talouspäälikkö/talousjohtaja nimikkeiden alle. Näin ollen talousjohtajia vastasi kyselyyn 22 kpl (N=22) ja talouspääliköitä 10 kpl (N=10), kuten kuviosta 10 on selkeämmin nähtävissä. Alla on listattu avoimeen kenttään ilmoitetut tehtävänimikkeet ja sulkuihin on merkitty, montako kertaa kyseinen tehtävänimike on mainittu.

- Group Controller (2)
- Talous- ja hallintojohtaja (1)
- Vice President, Group Business Control (1)
- Rahoitusjohtaja (1)
- Toimitusjohtaja (1)
- Konsernilaskennan päällikkö / Group Accounting Manager (1)
- Henkilöstöjohtaja (1)



Kuvio 11: Vastaajien työskentelyaika nykyisen työnantajan palveluksessa

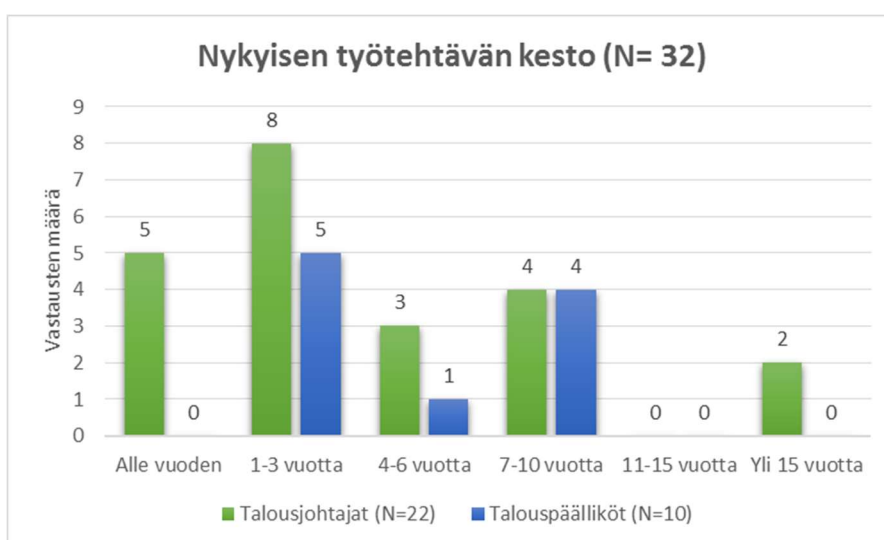


Kuvio 12: Työskentelyaika nykyisen työnantajan palveluksessa tehtävänimikkeittäin

Kuten kuviosta 11 on havaittavissa, 41 % (N=13) vastaajista on työskennellyt nykyisen työnantajansa palveluksessa 7-10 vuotta. Muiden vastausvaihtoehtojen kohdalla hajontaa on enemmän: 1-3 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa on työskennellyt 19 % (N=6) ja toiset 19 % (N=6) yli 15 vuotta. Vastaajista 16 % (N=5) on puolestaan ollut nykyisen työnantajan palveluksessa 4-6 vuotta. Kuvio 12 puolestaan tuo esiin erot tehtävänimikkeittäin. Suurin osa taluspäälliköistä (N=6) on työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa 7-10 vuotta. Talousjohtajien vastauksissa on enemmän hajontaa: enemmistö vastaajista on työskennellyt nykyisellä työnantajallaan 7-10 vuotta (N=7) kun taas toiseksi suosituin vastausvaihtoehto oli 4-6 vuotta (N=5) ja yli 15 vuotta (N=5).

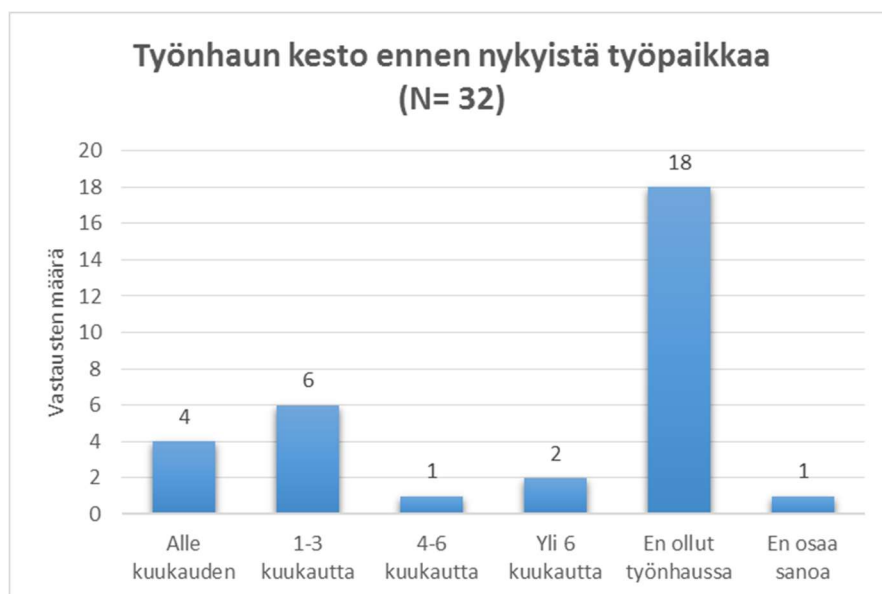


Kuvio 13: Nykyisen työtehtävän kesto

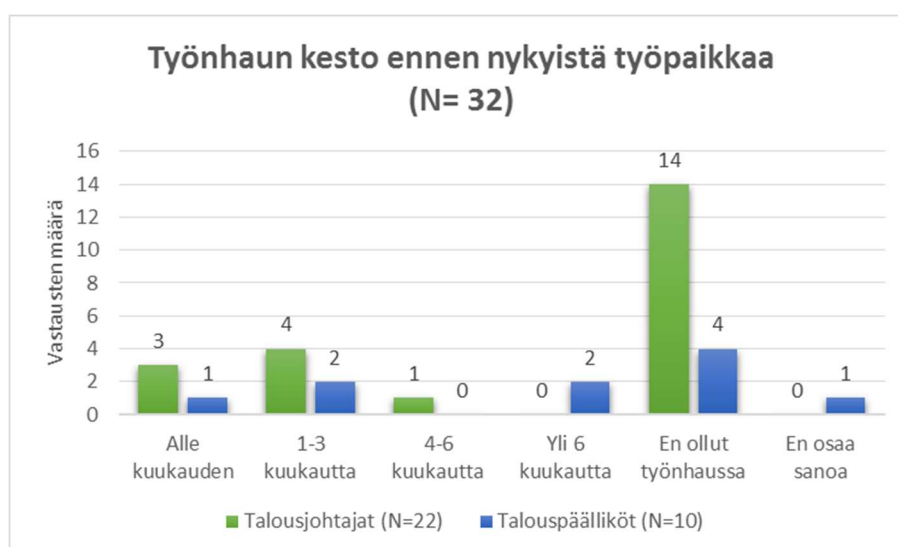


Kuvio 14: Nykyisen työtehtävän kesto tehtävänimikkeittäin

Vastaajista 41 % (N=13) oli toiminut nykyisessä työtehtävässään 1-3 vuotta (kuvio 13), 25 % (N=8) 7-10 vuotta ja 16 % (N=5) alle vuoden. Tehtävänimikkeittäin tarkastellessa vastausten välillä esiintyi eroja (kuvio 14). Kyselyyn vastanneista talouspäälliköistä pieni enemmistö oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään 1-3 vuotta (N= 5). Toiseksi eniten vastauksia (N=4) tuli 7-10 vuotta nykyisessä työtehtävässään toimineilta talouspäälliköiltä. Myös talousjohtajien enemmistö (N=8) oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään 1-3 vuotta. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli alle vuoden (N=5) ja 7-10 vuotta (N=4) nykyisessä työssään toimineilta talousjohtajilta.



Kuvio 15: Työhaun kesto ennen nykyistä työpaikkaa



Kuvio 16: Työhaun kesto ennen nykyistä työpaikkaa tehtävänimikkeittäin

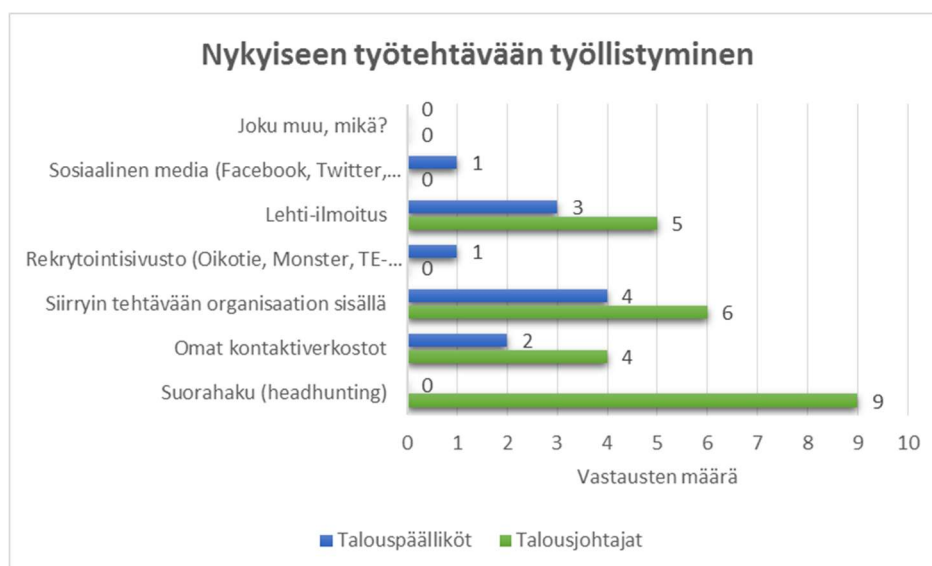
Kun vastaajilta tiedusteltiin, kuinka kauan he olivat hakeneet aktiivisesti uutta työtä ennen nykyistä työpaikkaa (kuvio 15), ilmeni että selkeä enemmistö 56 % (N=18) eivät olleet olleet työhaussa ennen nykyistä työpaikkaansa. 19 % (N=6) ilmoitti puolestaan hakeneensa työtä 1-3 kuukautta ja 13 %:lla (N=4) vastaajista työnhaku kesti alle kuukauden. Tehtävänimikkeittäin tarkasteltaessa (kuvio 16) ilmeni, että talouspäälliköiden enemmistö (N=4) eivät myöskään olleet olleet työhaussa ennen nykyistä työpaikkaansa, kuitenkin toiseksi eniten vastauksia saivat 1-3 kuukautta kestänyt työnhaku (N=2) ja yli 6 kuukautta kestänyt työnhaku (N=2). Talousjohtajien selkeä enemmistö (N=14) ei ollut työhaussa ennen nykyistä työpaikkaansa.

### 6.3 Rekrytointikanavat

Tämän aihealueen tarkoituksena oli selvittää miten talouspäättäjät ovat tyypillisimmin vaihtaneet työpaikkaa. Kysymysten avulla haettiin tarkempia vastauksia muun muassa sille, kuinka usein he seuraavat työpaikkailmoittelua, mitkä ovat suosituimmat rekrytointikanat heidän näkökulmastaan ja minkä rekrytointikanavan kautta he ovat useimmin työllistyneet.



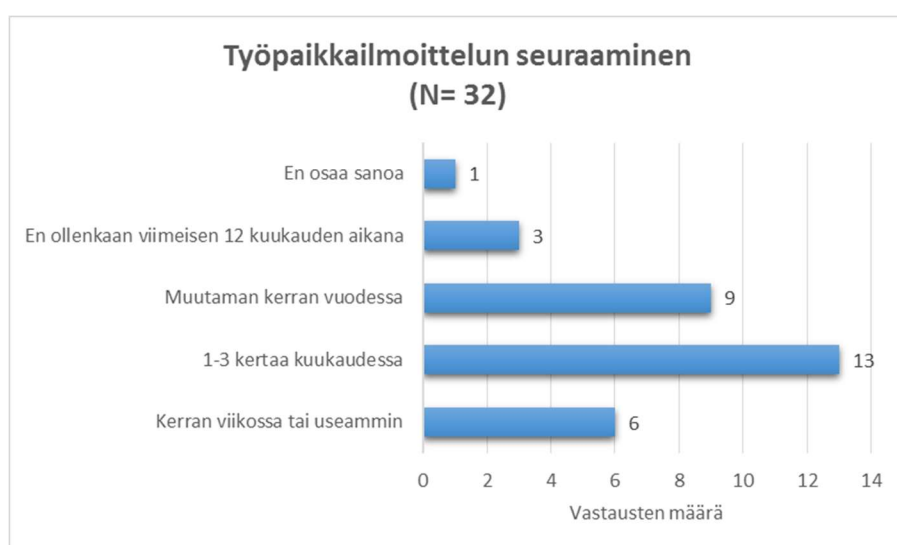
Kuvio 17: Nykyiseen työtehtävään työllistyminen



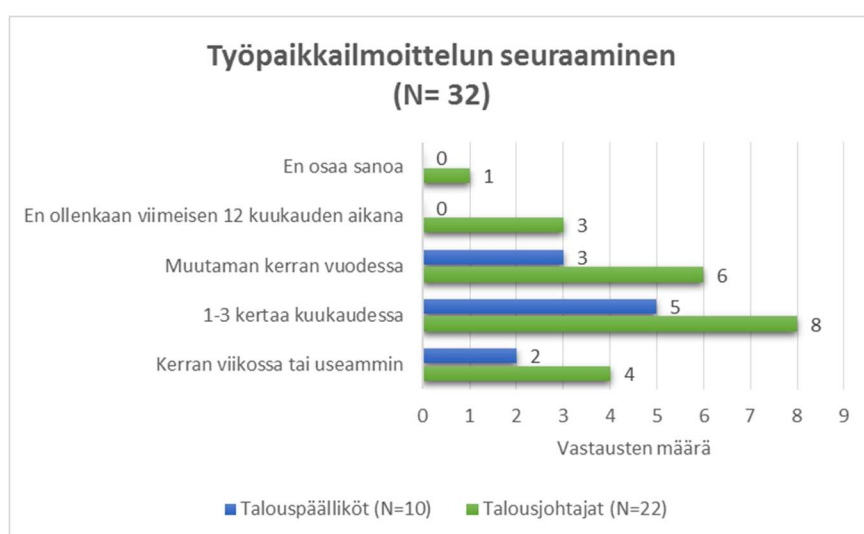
Kuvio 18: Nykyiseen työtehtävään työllistyminen tehtävänimikkeittäin

Kysyttäessä vastaajilta, minkä rekrytointikanavan tai -kanavien kautta he ovat työllistyneet nykyiseen työtehtäväänsä, vastauksissa esiintyi hajontaa (kuvio 17). Kysymyksessä sai valita useamman vastausvaihtoehdon, tästä syystä kokonais N-luku on suurempi (N=35). 31 % (N=10) ilmoitti siirtyneensä tehtävään organisaation sisällä, 28 % (N=9) oli puolestaan työllistynyt

suorahaun avulla ja 25 %:lla työllistyminen oli tapahtunut lehti-ilmoituksen kautta. Tehtävänimikkeittäin tarkastellessa (kuvio 18), talouspäälliköt ovat työllistyneet useimmin nykyiseen työtehtäväänsä siirtymällä siihen organisaation sisällä (N=4), kuitenkin seuraavaksi eniten vastauksia sai lehti-ilmoitusten kautta työllistyminen (N=3) ja omat kontaktiverkostot (N=2). Yksi vastaaja oli työllistynyt sosiaalisen median kautta ja yksi rekrytointisivustojen kautta. Huomattavaa on, ettei yksikään talouspäällikkö ollut työllistynyt suorahaun välityksellä. Talousjohtajista suurin osa (N=9) oli puolestaan työllistynyt suorahaun avulla. Seuraavaksi useimmin oli työllistytty siirtymällä tehtävään organisaation sisällä (N=6) ja lehti-ilmoituksen kautta (N=5). Huomattavaa on, ettei yksikään talousjohtaja ollut työllistynyt nykyiseen työtehtäväänsä sosiaalisen median tai rekrytointisivustojen kautta.



Kuvio 19: Työpaikkailmoittelun seuraaminen

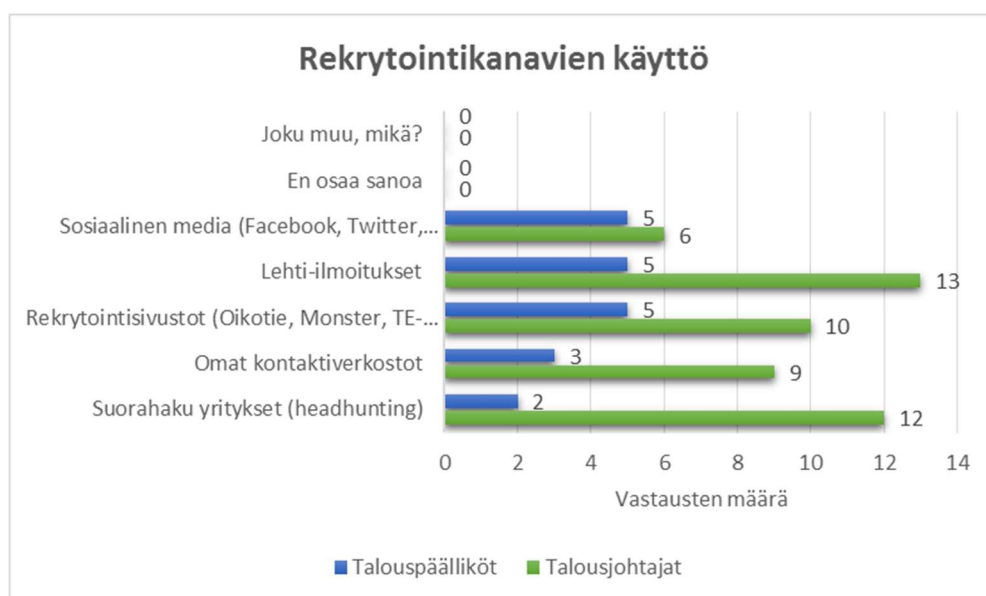


Kuvio 20: Työpaikkailmoittelun seuraaminen tehtävänimikkeittäin

Kyselyn mukaan 41 % (N=13) vastaajista seuraa työpaikkailmoittelua 1-3 kertaa kuukaudessa (kuvio 19), 28 % (N=9) muutaman kerran vuodessa ja 19 % (N=6) kerran viikossa tai useammin. Tehtävänimikkeittäin tarkasteltaessa (kuvio 20), taluspäälliköiden enemmistö seuraa työpaikkailmoittelua 1-3 kertaa kuukaudessa (N=5) ja toiseksi eniten (N=3) muutaman kerran vuodessa. Samoin on talousjohtajien kohdalla, joista enemmistö (N=8) kertoo seuraavansa työpaikkailmoittelua 1-3 kuukaudessa ja toiseksi eniten muutaman kerran vuodessa. Huomattavaa on, että taluspäälliköistä kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoa ” en ollenkaan viimeisen 12 kuukauden aikana”, kun taas talousjohtajista vastaavan vaihtoehdon oli valinnut 3 henkilöä.



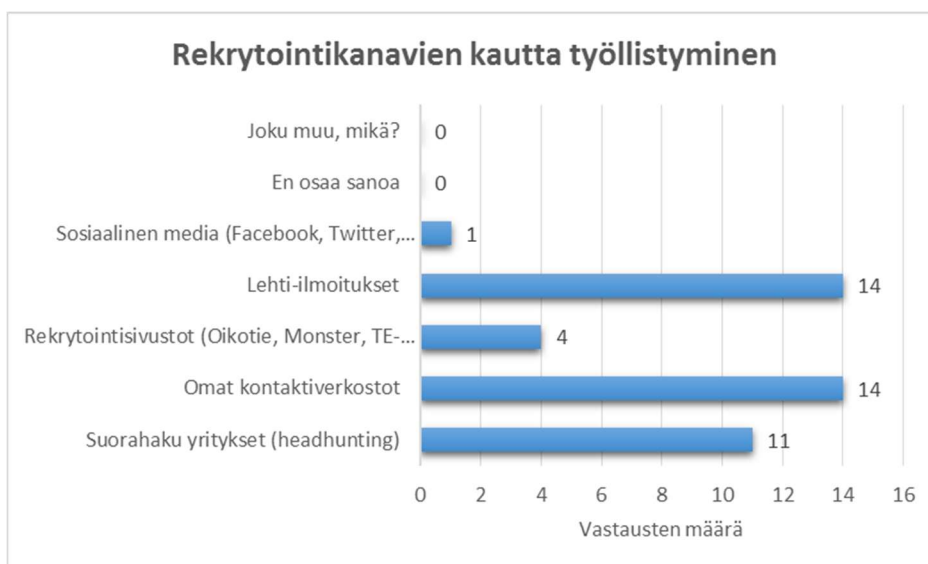
Kuvio 21: Useimmin käytetyt rekrytointikanavat työn hakemiseen tai etsimiseen



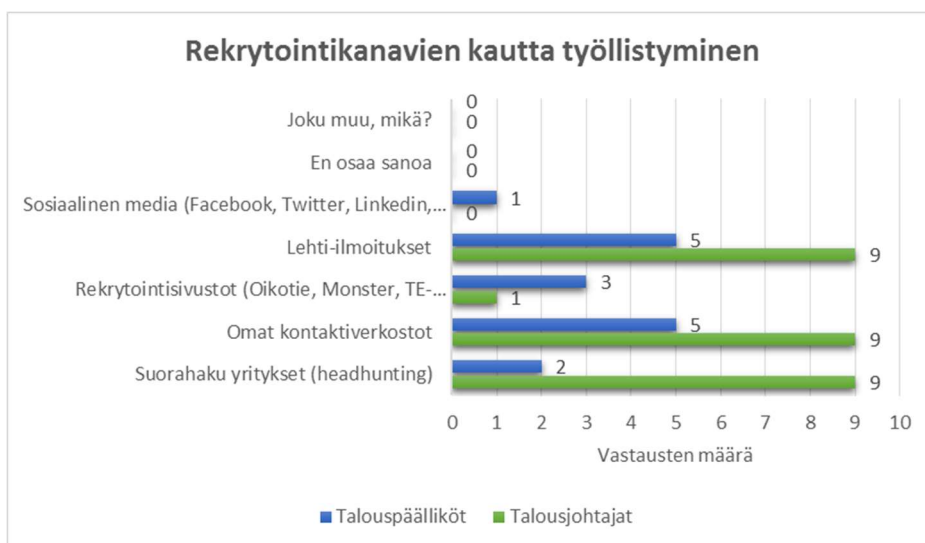
Kuvio 22: Useimmin käytetyt rekrytointikanavat työn hakemiseen tai etsimiseen tehtävänimikkeittäin



Kysyttäessä vastaajilta, mitä seuraavista rekrytointikanavista he ovat käyttäneet useimmin uusien työpaikkojen etsimiseen tai hakemiseen, vastauksissa oli hajontaa (kuvio 21). Kysymyksessä sai valita useamman vastausvaihtoehdon, tästä syystä kokonais N-luku on suurempi (N=70). Suurin osa vastaajista (N=18) ilmoitti etsivänsä uusia työpaikkoja lehti-ilmoitusten kautta, toiseksi suosituimmaksi työnhaun kanavaksi ilmenivät rekrytointisivustot (N=15) ja kolmanneksi eniten töitä haettiin suoraan yritysten avulla (N=14). Omien kontaktiverkostojen (N=12) ja sosiaalisen median (N=11) hyödyntäminen työnhaussa saivat vähiten kannatusta kaikista vastausvaihtoehdoista. Tehtävänimikkeittäin tarkasteltaessa (kuvio 22), talouspäälliköiden näkökulmasta suosituimmaksi työnhaun kanavaksi nousi kolme vastausvaihtoehtoa: rekrytointisivustot (N=5), lehti-ilmoitukset (N=5) ja sosiaalinen media (N=5). Talousjohtajat suosivat puolestaan työnhakua lehti-ilmoitusten (N=13) ja suoraan yritysten (N=12) kautta.



Kuvio 23: Minkä rekrytointikanavan kautta vastaajat ovat työllistyneet useimmin työurallaan

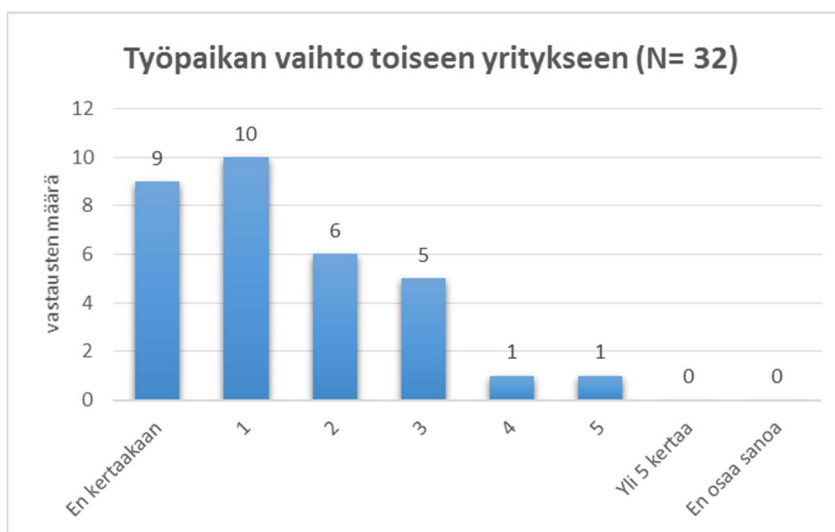


Kuvio 24: Minkä rekrytointikanavan kautta vastaajat ovat työllistyneet useimmin työurallaan tehtävänimikkeittäin

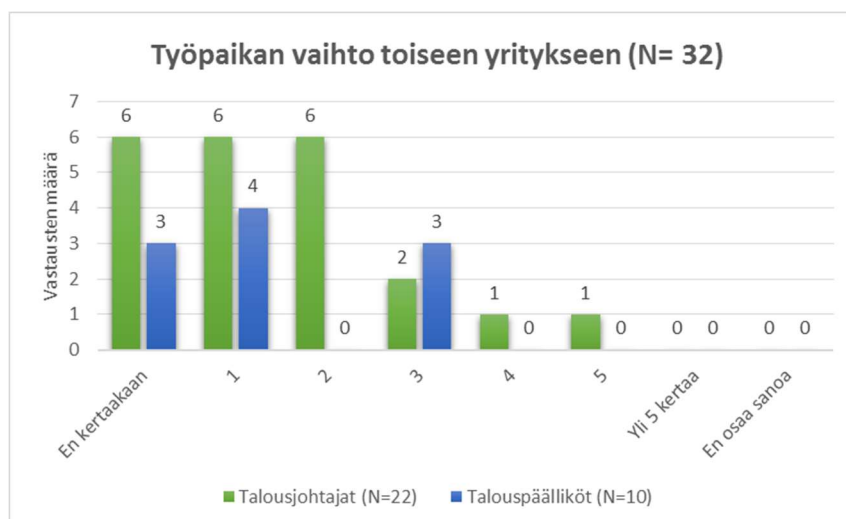
Kysymyksessä sai valita useamman vastausvaihtoehdon, tästä syystä kokonais N-luku on suurempi (N=44). Kyselyn perusteella (kuvio 23) vastaajat ovat työllistyneet useimmin työuransa aikana lehti-ilmoitusten (N=14) ja omien kontaktiverkostojensa kautta (N=14). Useat olivat työllistyneet myös suorahaun välityksellä (N=11). Tehtävänimikkeittäin tarkastellessa (kuvio 24), talouspäälliköiden vastauksista nousivat myös lehti-ilmoitusten (N=5) ja omien kontaktiverkostojen (N=5) avulla työllistyminen. Talousjohtajat ovat puolestaan työllistyneet tasaisesti niin lehti-ilmoitusten (N=9), kuin omien kontaktiverkostojen (N=9) ja suorahaun (N=9) välityksellä.

#### 6.4 Työhistoria

Tässä aihealueessa selvitetään talouspäättäjien työpaikan- ja työtehtävien vaihtotottumuksia, työtehtävien määrää sekä työsuhteiden kestoa ja työttömyysjaksoja. Tulosten perusteella saadaan kuva tyypillisen talouspäättäjän urapolusta viimeisen 10 vuoden tarkastelujakson näkökulmasta.

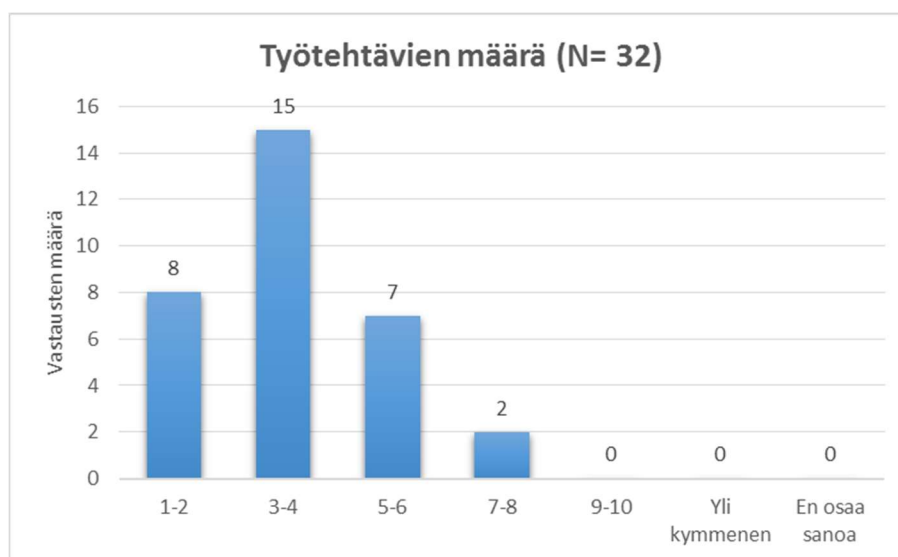


Kuvio 25: Työpaikanvaihto toiseen yritykseen viimeisen 10 vuoden aikana

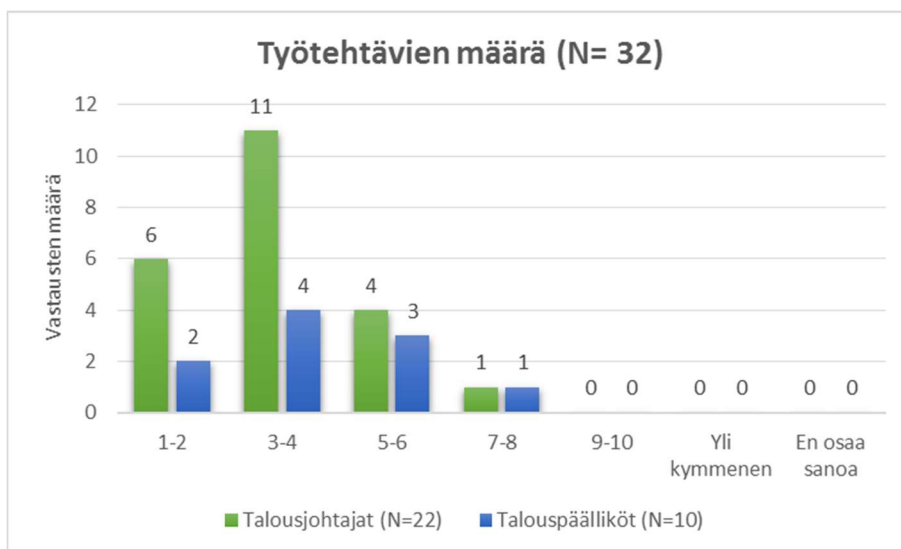


Kuvio 26: Kuinka usein vastaajat ovat vaihtaneet työpaikkaa toiseen yritykseen viimeisen 10 vuoden aikana tehtävänimikkeittäin

Kyselyn perusteella (kuvio 25), 31 % (N=10) vastaajista oli vaihtanut työpaikkaa viimeisen 10 vuoden aikana yhden kerran, 28 % (N=9) ilmoitti, ettei ollut vaihtanut työpaikkaa kertaakaan kyseisenä aikana. Kaksi kertaa 10 vuoden aikana työpaikkaa vaihtaneita oli 19 % (N=6) ja kolme kertaa työpaikkaa oli vaihtanut 16 % (N=5) vastaajista. Tehtävänimikkeittäin tarkastellessa (kuvio 26), talouspäälliköiden pieni enemmistö (N=4) ilmoitti vaihtaneensa työpaikkaa yhden kerran viimeisen 10 vuoden aikana. Loput vastaukset jakautuivat tasan, ei kertaakaan vaihtaneiden (N=3) sekä kolme kertaa työpaikkaa vaihtaneiden (N=3) kesken. Talousjohtajien vastauksissa oli puolestaan enemmän hajontaa: eniten vastauksia saivat, ei kertaakaan 10 vuoden aikana työpaikkaa vaihtaneet (N=6), yhden kerran työpaikkaa vaihtaneet (N=6) ja kaksi kertaa työpaikkaa vaihtaneet (N=6).

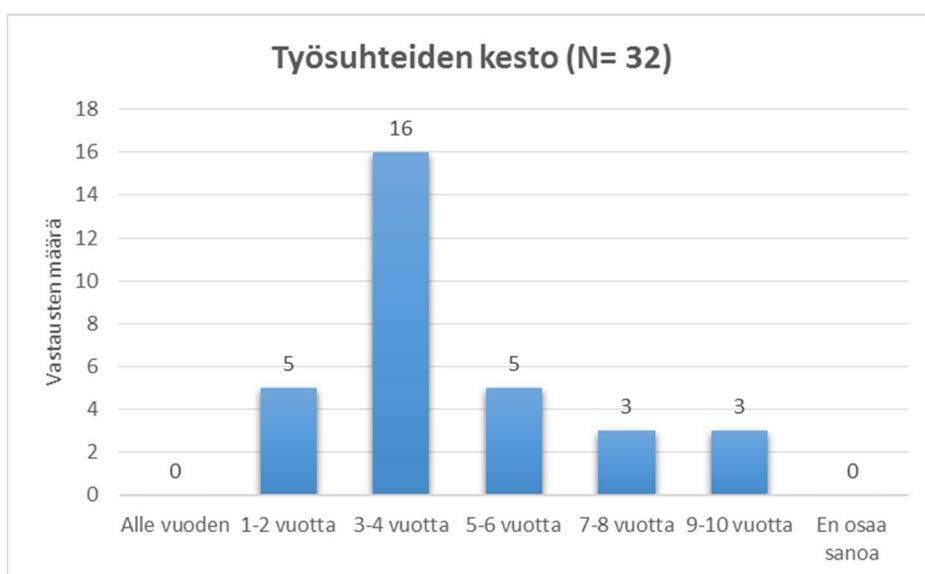


Kuvio 27: Työtehtävien määrä viimeisen 10 vuoden aikana

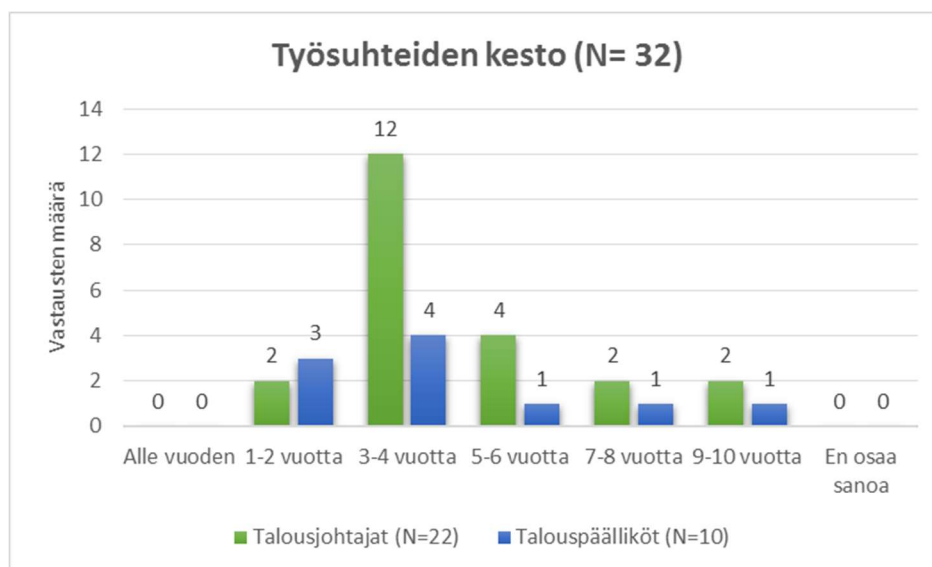


Kuvio 28: Työtehtävien määrä viimeisen 10 vuoden aikana tehtävänimikkeittäin

Vastaajista 47 % (N=15) eli selkeä enemmistö oli toiminut 3-4:ssä eri työtehtävässä 10 vuoden aikana (kuvio 27), 25 %:lla (N=8) oli ollut 1-2 työtehtävää ja 22 %:lla työtehtäviä oli ollut 5-6 kappaletta. Kahdella vastaajalla oli ollut 10 vuoden aikana 7-8 työtehtävää. Tehtävänimikkeittäin tarkasteltaessa (kuvio 28), taluspäälliköiden vastauksissa oli hajontaa: vastaajien pieni enemmistö (N=4) oli toiminut 3-4:ssä eri työtehtävässä viimeisen 10 vuoden aikana, toiseksi eniten vastauksia (N=3) sai 5-6 työtehtävää ja kolmanneksi suosituin vastausvaihtoehto oli 1-2 työtehtävää (N=2). Yksi vastaaja oli toiminut 7-8 työtehtävässä. Suurimmalla osalla talousjohtajista (N=11) oli ollut 3-4 työtehtävää viimeisen 10 vuoden aikana ja toiseksi suosituin vastausvaihtoehto oli 1-2 työtehtävässä toimiminen.



Kuvio 29: Työsuhteiden kesto viimeisen 10 vuoden aikana

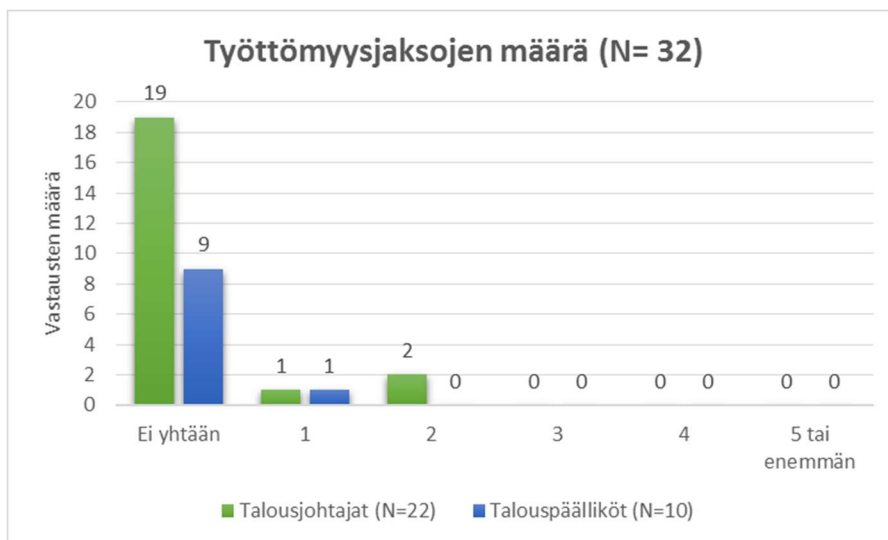


Kuvio 30: Työsuhteiden kesto viimeisen 10 vuoden aikana tehtävänimikkeittäin

Kysyttäessä vastaajilta, kuinka kauan viimeisen 10 vuoden aikana heidän työsuhteensa ovat keskimääräisesti kestäneet per työtehtävä (kuvio 29), selkeä enemmistö 50 % (N=16) arvioi työsuhteittensa kestoksi 3-4 vuotta. Työsuhteiden kestoksi 1-2 vuotta arvioi 16 % (N=5) ja 5-6 vuotta arvioineita oli myös 16 % (N=5). Tehtävänimikkeittäin tarkasteltaessa (kuvio 30), talouspäälliköiden pieni enemmistö ilmoitti työsuhteittensa kestäneen arviolta 3-4 vuotta (N=4), toiseksi eniten vastauksia (N=3) sai 1-2 vuotta keskimääräisesti kestänyt työsuhde. Talousjohtajien selkeä enemmistö (N=12) arvioi työsuhteittensa kestoksi keskimäärin 3-4 vuotta.



Kuvio 31: Työttömyysjaksojen määrä viimeisen 10 vuoden aikana

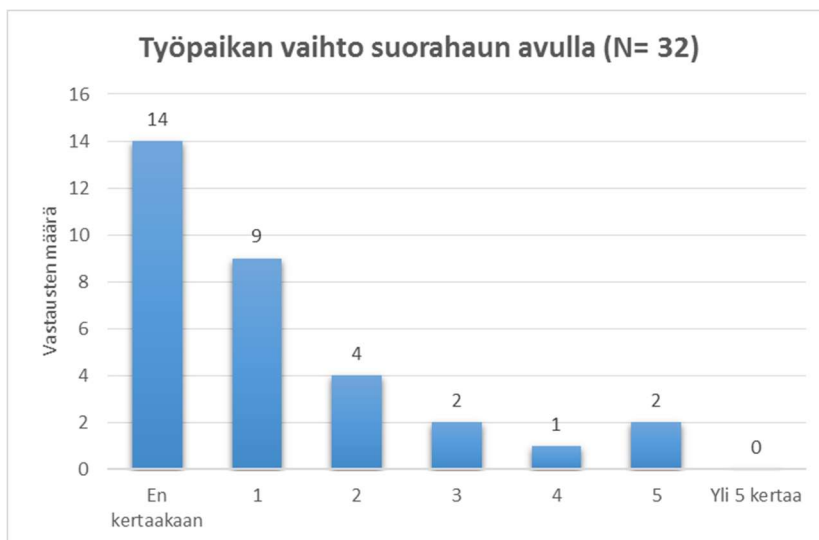


Kuvio 32: Työttömyysjaksojen määrä viimeisen 10 vuoden aikana tehtävänimikkeittäin

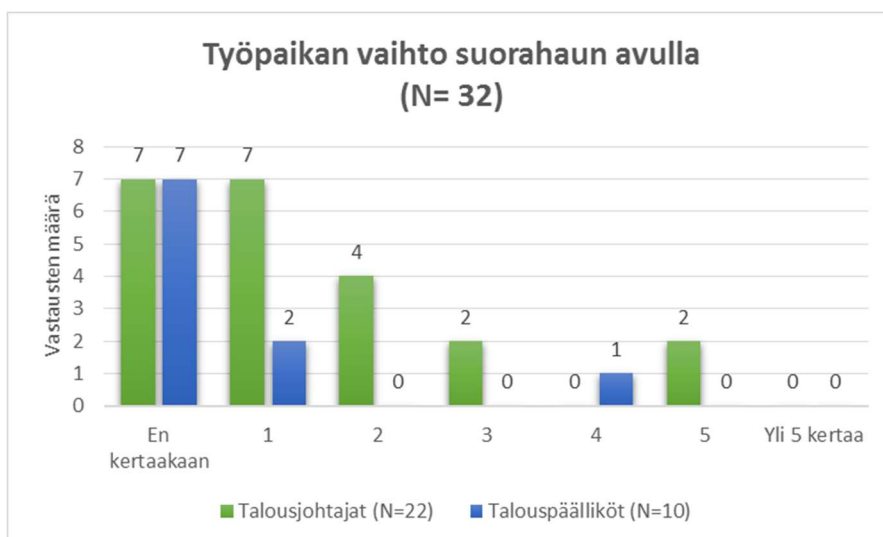
Kysyttäessä, kuinka monta työttömyysjaksoa vastaajilla on ollut viimeisen 10 vuoden aikana (kuvio 31), vastaukset olivat pääsääntöisesti erittäin yksimielisiä. Kyselyyn vastanneista 88 %:lla (N=28) ei ollut yhtään työttömyysjaksoa viimeisen 10 vuoden aikana. 6 %:lla oli ollut yksi työttömyysjakso ja toisella 6 %:lla kaksi työttömyysjaksoa viimeisen 10 vuoden aikana. Tehtävänimikkeittäin tarkasteltaessa (kuvio 32), talouspäälliköiden työttömyysjaksojen määrä jakautui seuraavasti: suurimmalla osalla vastaajista (N=9) ei ollut ollut yhtään työttömyysjaksoa viimeisen 10 vuoden aikana ja yksi vastaaja oli ollut kerran ilman työtä. Myöskään talousjohtajien enemmistöllä (N=19) ei ollut ollut kyselyn mukaan työttömyysjaksoja kymmenen viime vuoden aikana, kaksi vastaajaa ilmoitti heillä olleen kaksi työttömyysjaksoa ja yksi vastaaja ilmoitti olleensa kerran työttömänä 10 vuoden aikana.

## 6.5 Suorahaku

Tässä luvussa kartoitetaan suorahaun yleisyyttä talouspäättäjien työpaikanvaihdossa ja selvitetään kuinka usein talouspäättäjät ovat työuransa aikana työllistyneet suorahaun avulla. Tarkastelun kohteena on myös se, kuinka usein ulkopuoliset tahot ovat yhteydessä talouspäättäjiin tarjoten uusia työmahdollisuuksia ja kuinka usein talouspäättäjät ottavat itse yhteyttä suorahakukonsultteihin uusien työkontaktien toivossa.



Kuvio 33: Työpaikanvaihto suorahaun avulla

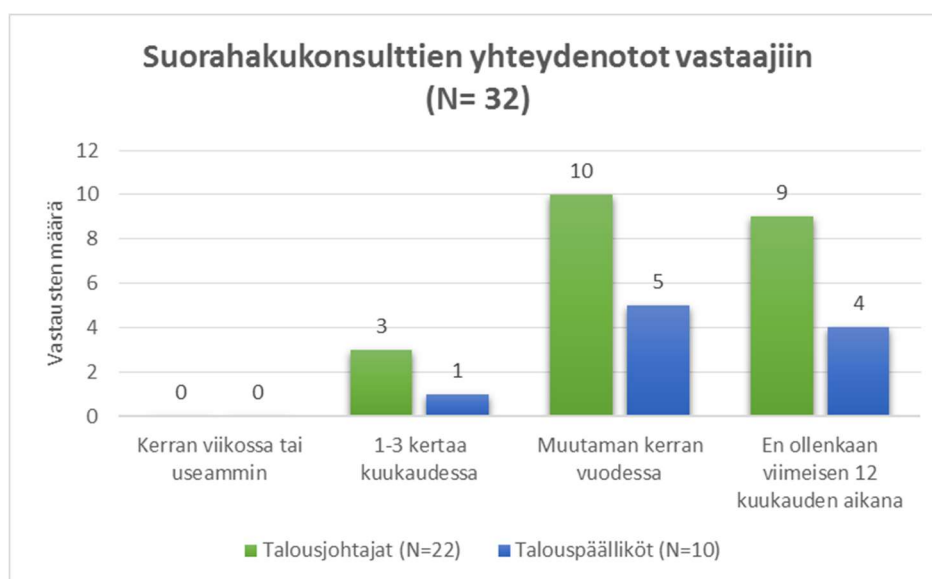


Kuvio 34: Kuinka usein vastaajat ovat vaihtaneet työpaikkaa suorahaun avulla tehtävänimikkeittäin

Vastaajista 56 % (N=18) oli vaihtanut työpaikkaa suorahaun avulla kerran tai useammin (kuvio 33): 28 %:lla (N=9) suorahaku oli ollut yhden kerran mukana työpaikanvaihdossa ja 13 % (N=4) oli vaihtanut työpaikkaa kaksi kertaa suorahaun avulla. Ei kertaakaan suorahaun avulla työllistyneitä oli 44 % (N=14) vastaajista. Tehtävänimikkeittäin tarkasteltaessa (kuvio 34), kyselyyn vastanneista talouspäälliköistä suurin osa (N=7) ei ollut vaihtanut kertaakaan työpaikkaa suorahaun avulla, kaksi vastaajaa ilmoitti vaihtaneensa kerran ja yksi vastaaja neljä kertaa. Noin kaksi kolmasosaa talousjohtajista (N=15) oli vaihtanut työpaikkaa suorahaun avulla kerran tai useammin työuransa aikana, yksi kolmasosa (N=7) ei ollut vaihtanut kertaakaan. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä suurimman osan talousjohtajista työllistyneen suorahaun kautta vähintään yhden kerran tämän astisen uransa aikana.



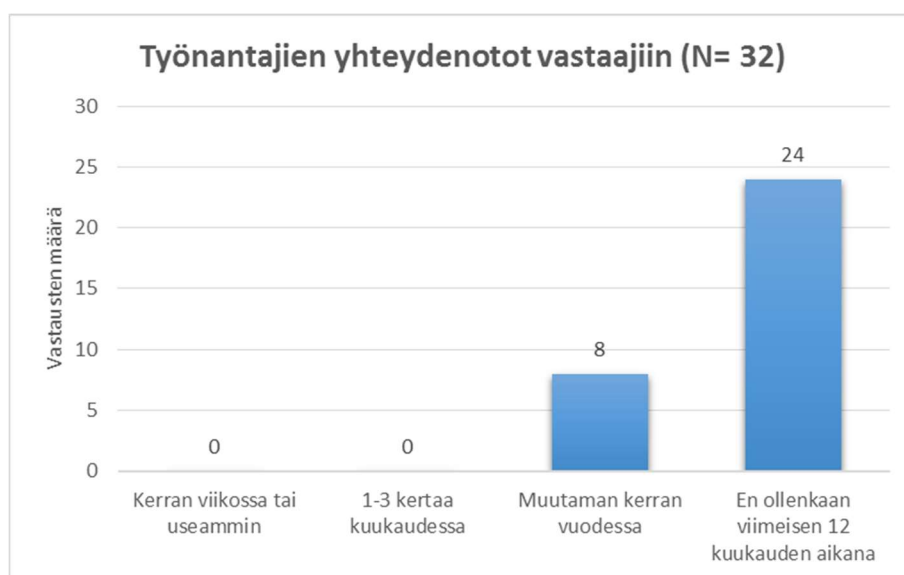
Kuvio 35: Suorahakukonsulttien yhteydenottojen määrä



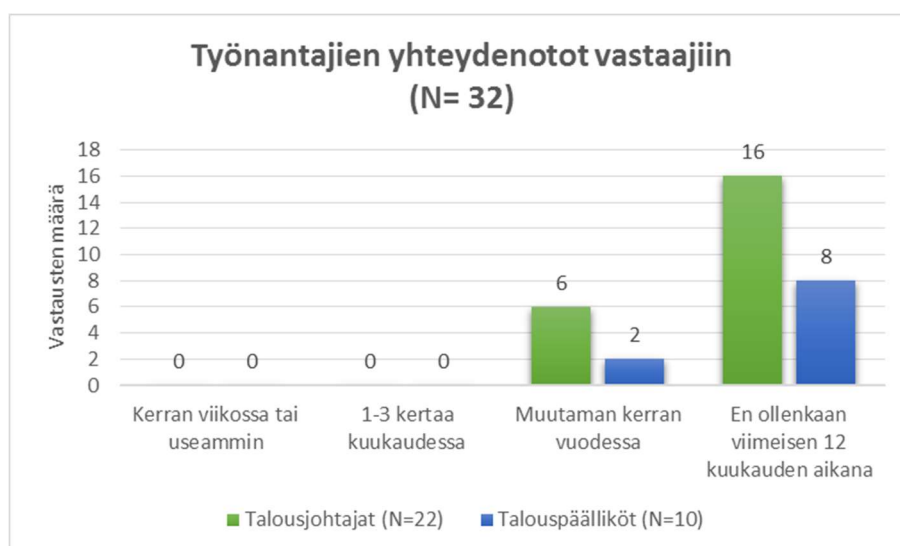
Kuvio 36: Suorahakukonsulttien yhteydenottojen määrä tehtävänimikkeittäin

Kun vastaajilta tiedusteltiin, kuinka usein he ovat saaneet yhteydenottoja suorahakukonsulteilta viimeisen 12 kuukauden aikana, vastauksissa oli hiukan hajontaa (kuvio 35). Vastaajista 47 % (N=15) oli saanut yhteydenottoja muutaman kerran vuodessa, 41 % (N=13) ei ollenkaan viimeisen 12 kuukauden aikana ja 13 % (N=4) 1-3 kertaa kuukaudessa. Tehtävänimikkeittäin tarkasteltaessa (kuvio 36), talouspäälliköiden pieni enemmistö (N=5) oli saanut yhteydenottoja suorahakukonsulteilta muutaman kerran vuodessa, toiseksi eniten vastauksia sai, ei ollenkaan yhteydenottoja saaneet (N=4). Talousjohtajien vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia: suurin osa vastanneista (N=10) oli saanut yhteydenottoja muutaman kerran vuodessa tai ei ollenkaan viimeisen 12 kuukauden aikana (N=9).



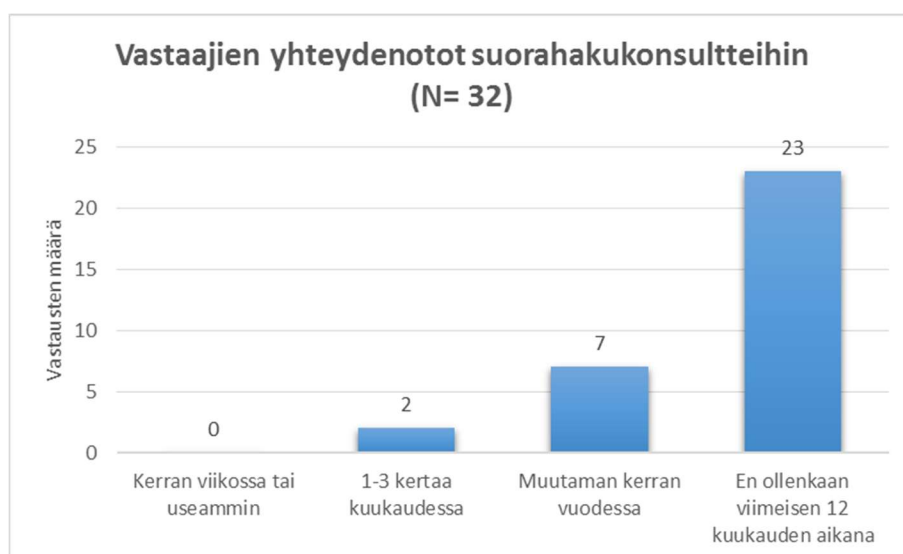


Kuvio 37: Työnantajien yhteydenottojen määrä

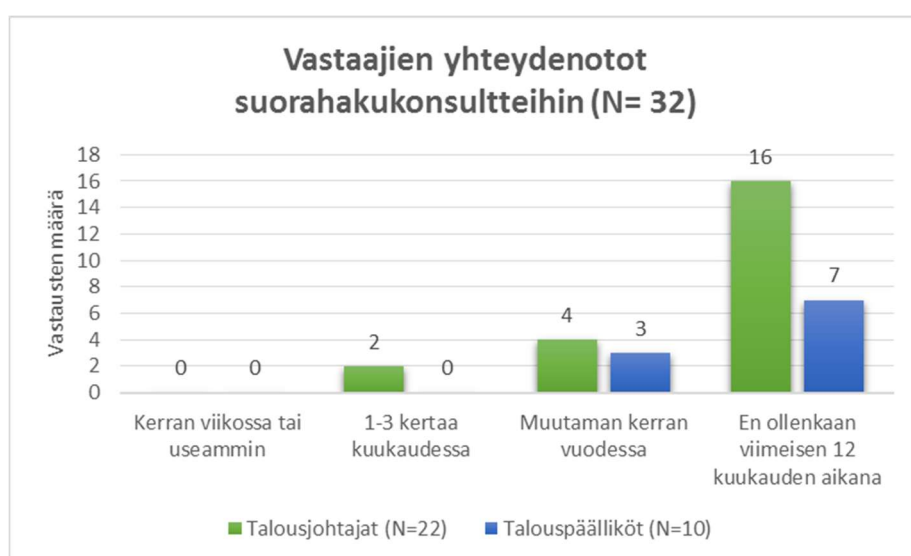


Kuvio 38: Työnantajien yhteydenottojen määrä tehtävänimikkeittäin

Kun vastaajilta kysyttiin, kuinka usein he ovat saaneet yhteydenottoja suoraan työnantajilta uusiin työpaikkoihin tai työtehtäviin liittyen, vastaukset olivat melko yksimielisiä (kuvio 37): vastaajista 75 % (N=24) ei ollut saanut ollenkaan yhteydenottoja viimeisen 12 kuukauden aikana, vain 25 % (N=8) oli saanut yhteydenottoja muutamana kerran vuodessa. Tehtävänimikkeittäin tarkasteltaessa (kuvio 38), taluspäälliköiden osalta vastaukset jakautuivat seuraavasti: suurin osa vastaajista (N=8) ei ollut saanut yhteydenottoja työnantajilta viimeisen 12 kuukauden aikana ja kaksi vastaajaa oli saanut yhteydenottoja muutamana kerran vuodessa. Myös talousjohtajien osalta vastaukset olivat melko yksimielisiä: selkeä enemmistö (N=16) ei ollut saanut yhteydenottoja työnantajilta viimeisen 12 kuukauden aikana. Kuusi vastaajaa ilmoitti saaneensa muutamana yhteydenoton vuodessa.



Kuvio 39: Vastaajien yhteydenotot suoramakukonsultteihin



Kuvio 40: Vastaajien yhteydenotot suoramakukonsultteihin tehtävänimikkeittäin

Kun vastaajilta kysyttiin, kuinka usein he ovat itse olleet yhteydessä suoramakukonsultteihin työnhakutarkoituksessa viimeisen 12 kuukauden aikana, vastaukset olivat melko yksimielisiä (kuvio 39). Suurin osa 72 % (N=23) vastaajista ei ollut ottanut yhteyttä kertaakaan, 22 % (N=7) oli ottanut yhteyttä muutaman kerran vuodessa ja 1-3 kertaa kuukaudessa yhteyttä ottaneita oli 6 % (N=2) vastaajista. Tehtävänimikkeittäin tarkasteltaessa (kuvio 40), enemmistö taluspäälliköistä (N=7) eivät olleet ottaneet yhteyttä suoramakukonsultteihin työnhakutarkoituksessa viimeisen 12 kuukauden aikana, kolme vastaajaa oli ottanut yhteyttä muutaman kerran vuodessa. Myös suurin osa talousjohtajista (N=16) ilmoitti, ettei ole ollut yhteydessä suoramakukonsultteihin.

Kyselyn lopuksi vastaajat saivat kertoa halutessaan omista kokemuksistaan ja mielikuvistaan suoramakuun liittyen. Kommentit sai kirjoittaa avoimeen vastauskenttään. Taulukossa 1 on nähtävissä vastaajien kaikki avoimet kommentit suorina lainauksina.

Vastaajien kokemuksia ja/tai mielikuvia suoramakuun liittyen
Oma käsitys johtajapositioiden osalta on, että rekrytoinnit tapahtuvat suorahaun kautta käytännössä poikkeuksetta ja yleensä aina suoramaku on ainakin mukana valikoimassa. Useampi kerta vuosien varrella kun lehdessä on ilmoitus ollut niin samaan paikkaan liittyen myös headhunter soittaa jossakin vaiheessa. Omiin vastauksiin vaikuttanee, että olen ilmoittanut muutamille headhunter taloille, etten ole tällä hetkellä kiinnostunut uusista haasteista, jolloin heidän tietokantaansa on merkintä ettei soite ko. esitetyn määräajan puitteissa. Olen siis ilmoittanut aikoinaan, että kolmeen vuoteen en ole kiinnostunut tehtävistä. Aika hyvin tätä näytetään myös kunnioitettavan noissa headhunting yrityksissä.
Konsulttien laatu on hyvin vaihtelevaa. Jotkut panostavat hakuun tosissaan, joillakin on hyvin ylimielinen ote, eikä hakijaa ja hakijan toiveita kuunnella.
Parhaiten toimiva, oma CV pitää olla koko ajan kunnossa. LinkedInin profiili on erittäin tärkeä ja lisäksi on hyvä seurata eri yrityksiä sekä kiinnostavia henkilöitä.
Mitä itse olen niissä ollut, niin aikaa menee hukkaan kun konsultti häärii välissä. Itse arvostan sitä kun yritys hakee itse ja jo ensimmäinen kontakti on yrityksen henkilöihin.
Joskus haasteellista saada tarjolla olevasta työtehtävästä faktoja, jotta voisi vertailla, miten se suhtautuu nykyiseen työhön.
Olen hakenut kaksi kertaa työtä viimeisen 3 vuoden aikana ensin irtisanouduttuani yhdestä talousjohtajan tehtävästä ja sen jälkeen otettuani vastaan määräaikaisen projektiluonteisen (1,5v) tehtävän - Avoin työhakustatus LinkedIn profiilissa (Looking for a new job) lisäsi huomattavasti suoramakuyhteydenottoja - 4kk aikana olin mukana kolmessa toimeksiannossa, joista viimeisin on nykyinen työtehtäväni.

Taulukko 1: Kokemuksia ja mielikuvia suoramakuun liittyen

## 7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kyselytutkimuksen avulla, suomalaisissa suur-yrityksissä työskentelevien talousjohtajien ja talouspäälliköiden työnhakukäyttäytymistä, suoramakuun yleisyyttä heidän rekrytoinnissaan sekä kartoittaa tyypillinen talouspäättäjän urapolku. Lisäksi selvitettiin miten ja kuinka usein talouspäättäjät vaihtavat työpaikkaa, kuinka usein työpaikanvaihto tapahtuu suoramakuun avulla ja kuinka usein ulkopuoliset tahot ovat yhteydessä talouspäättäjiin tarjoten uusia työmahdollisuuksia? Näihin tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia aineiston analysoinnilla ja lopputuloksena saatiin kattava kuva talouspäättäjien työnhakukäyttäytymisestä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena ja aineisto kerättiin sähköisen e-lomakkeen avulla. Kyselylomake lähetettiin tutkimusluvan myöntäneisiin suuryrityksiin yhteensä 65 talouspäättäjälle ja vastauksia saatiin takaisin 32 kpl. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 49,2 %, jota voidaan pitää melko kattavana. Kyselyyn vastasi 22 talousjohtajaa ja 10 talouspäällikköä. Tavoitteena oli saada molemmilta tehtävätasoilta yhtä paljon vastauksia, jotta tulokset antaisivat luotettavamman kokonaiskuvan sekä talousjohtajien että talouspäälliköiden kokemuksista. Talouspäälliköiden vastausprosentti jäi kuitenkin reilusti alle puoleen.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että saman työnantajan palveluksessa viihdytään verrattain pitkään. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt nykyisen työnantajansa palveluksessa 7-10 vuotta ja nykyisessä työtehtävässä oli puolestaan viihdytty kyselyn perusteella 1-3 vuotta. Tulokset ovat osittain samassa linjassa Vanhalan ja Pesosen (2008) tutkimuksen kanssa (luku 2), jonka perusteella SEFE:n (Suomen Ekonomit) johtajat olivat olleet nykyisen työnantajansa palveluksessa keskimäärin 10 vuotta. Tulokset erosivat hieman toisistaan, kun tarkasteltiin nykyisen työtehtävän kestoa: SEFE:n johtajat olivat olleet kyselyn hetkellä nykyisessä tehtävässään noin 5 vuotta. Suurin osa vastaajista oli työllistynyt nykyiseen työtehtäväänsä organisaation sisäisellä siirrolla, suora haululla tai lehti-ilmoitusten kautta. Tehtävänimikkeiden välillä oli eroavaisuuksia: talousjohtajien työllistyminen nykyiseen työtehtävään suora haulun avulla oli yleisempää talouspäälliköihin verrattuna. Huomioitavaa on, että sosiaalisen median kautta työllistyminen nykyiseen työtehtävään oli niin talousjohtajien kuin -päälliköidenkin keskuudessa hyvin vähäistä, lehti-ilmoitusten kautta työllistyminen oli sitä vastoin edelleen melko yleistä. Sosiaalisen median suosio rekrytoinnissa ei ollut nähtävissä tämän tutkimuksen tuloksissa. Tämä on kuitenkin selitettävissä sillä, että sosiaalinen media on rekrytoinnin keinona vielä suhteellisen tuore ilmiö ja vastaajista suurin osa olivat olleet kyselyn vastaamishetkellä 7-10 vuotta nykyisen työnantajansa palveluksessa. Voidaan olettaa, että sosiaalisen median kautta työllistyminen lisääntyy myös talouspäättäjien keskuudessa lähivuosina.

Tulosten perusteella talouspäättäjät seuraavat työpaikkailmoittelua 1-3 kertaa kuukaudessa lehti-ilmoitusten, rekrytointisivustojen ja suora hakuyritysten kautta. Työpaikkailmoittelun seuraamista 1-3 kertaa kuukaudessa, voidaan pitää melko aktiivisena. Tästä voidaan päätellä, että vaikka talouspäättäjät eivät suoraan olisikaan työhaussa, he ovat silti kiinnostuneet uusista työmahdollisuuksista. Tehtävänimikkeiden välillä oli huomattavissa pieniä eroavaisuuksia: talouspäälliköt etsivät ensisijaisesti töitä rekrytointisivustojen, lehti-ilmoitusten ja sosiaalisen median kautta, kun taas talousjohtajat suosivat työhaussa enemmän lehti-ilmoituksia ja suora hakuyrityksiä. Näin ollen, rekrytointitilanteessa on syytä kiinnittää huomiota valittuihin rekrytointikanaviin, jolloin oikean kohderyhmän tavoittaminen on tehokkaampaa. Koko työuran aikana tyypillisimmin oli työllistytty lehti-ilmoitusten ja omien kontaktiverkostojen kautta. Useat talousjohtajat olivat myös työllistyneet suora haulun välityksellä.

Taluspäätäjät ovat vaihtaneet työpaikkaa toiseen yritykseen yhden kerran tai ei kertaakaan viimeisen 10 vuoden aikana. Voidaan sanoa, etteivät taluspäätäjät vaihda työpaikkaa usein. Tämä voi olla selitettävissä vahvana sitoutumisena työnantajaan tai viime vuosien taantumien vaikutuksena. Tulos on samassa linjassa Tilastokeskuksen työolotutkimuksen kanssa (luku 3), jonka mukaan suomalaiset vaihtavat työpaikkaa keskimäärin hieman yli kymmenen vuoden välein. Tuloksista ilmenee myös, että taluspäätäjät ovat toimineet viimeisen 10 vuoden sisällä 3-4 eri työtehtävässä ja työsuhteet ovat kestäneet tyypillisesti 3-4 vuotta per työtehtävä. Työtehtäviä vaihdetaan näin ollen joka kolmas vuosi. Edellä esitetyissä tuloksissa voidaan nähdä piirteitä LaPointen (luku 2) määrittelemästä organisatorisesta urasta, jolloin urapolku kehittyy yksittäisen organisaation rajojen sisällä, vaihtuvien työtehtävien muodossa. Tutkimuksen perusteella taluspäätäjien keskuudessa työttömyyttä on esiintynyt hyvin vähäisesti, selkeällä enemmistöllä ei ole ollut työttömyysjaksoja viimeisen 10 vuoden aikana. Tästä voidaan päätellä, ettei taloudellisella taantumalla ei ole juurikaan ollut vaikutuksia taluspäätäjien työtilanteeseen.

Taluspäätäjien enemmistö oli työllistynyt suorahaun avulla kerran tai useammin työuransa aikana. Tehtävänimikkeiden välillä ilmeni selkeitä vastauksia: taluspäälliköiden enemmistö ei ollut työllistynyt suorahauulla kertaakaan, talousjohtajista suurin osa oli puolestaan työllistynyt jossain työuransa vaiheessa suorahaun avulla, tyypillisimmin kuitenkin yhden kerran. Tuloksista on selkeästi havaittavissa, että suoramaku on yleisempää talousjohtajien rekrytoinnissa. Suorahakukonsultit ovat taluspäätäjiin pääsääntöisesti yhteydessä muutaman kerran vuodessa, kuitenkin useat vastaajat eivät olleet saaneet yhteydenottoja suorahakukonsulteilta ollenkaan viimeisen 12 kuukauden aikana. Lisäksi tuloksista ilmenee, etteivät työnantajat ole juurikaan olleet suoraan yhteydessä taluspäätäjiin tarjoten uusia työmahdollisuuksia. Näin ollen, on mielenkiintoista huomata, ettei kappaleessa 4.4 esiin tuotu ”aggressiivinen rekrytointi” ole vielä yleistynyt. Taluspäätäjien yhteydenpito suorahakukonsulttien suuntaan on myös hyvin vähäistä, pieni osa vastaajista ilmoitti olevansa heihin yhteydessä muutaman kerran vuodessa.

Tutkimuksen toteutus oli onnistunut alun vastoinikäymisistä ja aikataulun viivästymisestä huolimatta. Kyselyn vastausprosentti oli melko kattava ja aineiston analysointi sujui suunnitellusti. Tutkimuksen tulokset vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen avulla saatiin uutta ja käyttökelpoista tietoa kohderyhmän työnhakukäyttäytymisestä. Teoreettinen viitekehys ja aiempien tutkimusten tulokset tukivat tehtyjä johtopäätöksiä. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla muiden eri johtaja/päällikkö-tason (esimerkiksi henkilöstöjohtajat/henkilöstöpäälliköt) positoiden työnhakukäyttäytymisen kartoittaminen. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka paljon eroavaisuuksia on eri johtotehtävissä toimivien käytöksessä työmarkkinoilla.

## Lähteet

### Painetut lähteet

- Aalto, A-M. 2012. Työhausta ja työllistymisestä Suomessa. Helsingin kauppakorkeakoulu. Pro gradu- tutkielma.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä. Menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOY.
- Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. Liikkuvuuden dynamiikkaa. Koulutuksen ja työuran katkosten yhteys liikkuvuuteen työpaikkojen, toimialojen ja ammattien välillä. Helsinki: Edita.
- Ala-Seppänen, S. 2011. Lastentarhaopettajien urapolut. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu- tutkielma.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Helsinki: Työministeriö.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ. Uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma.
- Griffeth, R. & Hom, P. 2004. Innovative theory and empirical research on employee turnover. Connecticut: Information Age Publishing.
- Employee Retention. 2006. Retaining your best people. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hoppe, T. & Laine, T. 2014. Työnhaku opas. Helsinki: Talentum.
- Järvensivu, A. 2014. Tarinoita suomalaisesta työelämästä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kattelus, R. 2002. Uran monet ulottuvuudet. Teoksessa: Kattelus, R., Tammeaid, M. & Jokinen, T. (toim.). 2002. Uraopas omasta urastaan kiinnostuneille. Helsinki: Primacarrera. 20-27.
- Kattelus, R., Tammeaid, M., Jokinen, T. & Länsisalmi, H. 2002. Työnantajan näkökulma. Teoksessa: Kattelus, R., Tammeaid, M. & Jokinen, T. (toim.). 2002. Uraopas omasta urastaan kiinnostuneille. Helsinki: Primacarrera. 143-144, 166-167.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työhaussa. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista- Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- LaPointe, K. 2003. Subjektiiivinen ura työurien tutkimuksessa ja teorioissa. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyä. Helsinki: WSOY.
- Raatikainen, L. 2010. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita.
- Raitanen, V. 2009. Johtajien urakehitys. Helsingin kauppakorkeakoulu. Pro gradu- tutkielma.
- Rajahalme, P. 2005. Suomalaisen ylimmän liikkeenjohdon liikkuvuus vuosina 1995-2004. Helsingin kauppakorkeakoulu. Pro gradu- tutkielma.
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsinki: Kauppakamari.
- Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Helsinki: Talentum.
- Tammeaid, M. & Kattelus, R. 2002. Työhaun taito ja tekniikka. Teoksessa: Kattelus, R., Tammeaid, M. & Jokinen, T. (toim.). 2002. Uraopas omasta urastaan kiinnostuneille. Helsinki: Primacarrera. 47-48.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vanhala, S. & Pesonen, S. 2008. Työstä nauttien: SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuori, J. 2011. Valinnat ja voimavarat. Kuinka selvitä työuran muutoksissa. Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus, 121-125.

#### Sähköiset lähteet

- Kansallinen rekrytointitutkimus 2015. Skyhood. Viitattu 10.11.2015.  
<https://dub114.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgQb-oqYKH5RGURWw75afbWw2&folderid=f1FVz1Yqw8OEWSZmRkHQuTtQ2&attindex=0&cp=-1&attdepth=0&n=51302136>
- Tutkimusprosessi 2010. KvantiMOTV. Viitattu 30.8.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelma-opetus/tutkimus/prosessi.html>
- Mittaaminen: mittarin luotettavuus 2010. KvantiMOTV. Viitattu 30.8.2015.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>
- Masalin, S. 2011. Työnantajien kilpailu motivoituneista ja hyvistä työntekijöistä kiristyy. Helsingin Sanomat/arkisto 25.2.2011. Viitattu 10.11.2015.

<http://www.hs.fi/paivanlehti/arkisto/Ty%C3%B6nantajien+kilpailu+motivoituneista+ja+hyvist%C3%A4+ty%C3%B6ntekij%C3%B6ist%C3%A4+kiristyy/aaHS20110225SI1TA02jmu?src=haku&ref=arkisto%2F>

Räisänen, H. 2011. Rekrytoinnin mustan laatikon avaaminen: rekrytoinnin syyt, rekrytointiongelmat ja hakukanavat suomessa v.2010. TEM-analyyseja 38/2011. Viitattu 9.4.2015. [http://www.tem.fi/files/31675/Rekrytoinnin\\_musta\\_laatikko.pdf](http://www.tem.fi/files/31675/Rekrytoinnin_musta_laatikko.pdf)

Talentor yrityksenä 2015. Talentor. Viitattu 16.11.2015. <http://talentor.fi/talentor-yrityksena/>



## Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstön vaihtuvuus ja sen jaottelu .....	17
Kuvio 2: Rekrytointikriteeristö .....	20
Kuvio 3: Vastaajien sukupuoli .....	30
Kuvio 4: Vastaajien ikäjakauma .....	31
Kuvio 5: Vastaajien ikäjakauma tehtävänimikkeittäin .....	31
Kuvio 6: Vastaajien koulutustausta .....	32
Kuvio 7: Vastaajien koulutustausta tehtävänimikkeittäin .....	32
Kuvio 8: Vastaajien asuinpaikka .....	33
Kuvio 9: Vastaajien asuinpaikka tehtävänimikkeittäin .....	33
Kuvio 10: Nykyinen tehtävänimike .....	34
Kuvio 11: Vastaajien työskentelyaika nykyisen työnantajan palveluksessa .....	35
Kuvio 12: Työskentelyaika nykyisen työnantajan palveluksessa tehtävänimikkeittäin .....	35
Kuvio 13: Nykyisen työtehtävän kesto .....	36
Kuvio 14: Nykyisen työtehtävän kesto tehtävänimikkeittäin .....	36
Kuvio 15: Työhaun kesto ennen nykyistä työpaikkaa .....	37
Kuvio 16: Työhaun kesto ennen nykyistä työpaikkaa tehtävänimikkeittäin .....	37
Kuvio 17: Nykyiseen työtehtävään työllistyminen .....	38
Kuvio 18: Nykyiseen työtehtävään työllistyminen tehtävänimikkeittäin .....	38
Kuvio 19: Työpaikkailmoittelun seuraaminen .....	39
Kuvio 20: Työpaikkailmoittelun seuraaminen tehtävänimikkeittäin .....	39
Kuvio 21: Useimmin käytetyt rekrytointikanavat työn hakemiseen/etsimiseen .....	40
Kuvio 22: Useimmin käytetyt rekrytointikanavat työn hakemiseen/etsimiseen tehtävänimikkeittäin .....	40
Kuvio 23: Minkä rekrytointikanavan kautta vastaajat ovat työllistyneet useimmin työurallaan .....	41
Kuvio 24: Minkä rekrytointikanavan kautta vastaajat ovat työllistyneet useimmin työurallaan tehtävänimikkeittäin .....	42
Kuvio 25: Työpaikanvaihto toiseen yritykseen viimeisen 10 vuoden aikana .....	42
Kuvio 26: Kuinka usein vastaajat ovat vaihtaneet työpaikkaa toiseen yritykseen viimeisen 10 vuoden aikana tehtävänimikkeittäin .....	43
Kuvio 27: Työtehtävien määrä viimeisen 10 vuoden aikana .....	43
Kuvio 28: Työtehtävien määrä viimeisen 10 vuoden aikana tehtävänimikkeittäin .....	44
Kuvio 29: Työsuhteiden kesto viimeisen 10 vuoden aikana .....	44
Kuvio 30: Työsuhteiden kesto viimeisen 10 vuoden aikana tehtävänimikkeittäin .....	45
Kuvio 31: Työttömyysjaksojen määrä viimeisen 10 vuoden aikana .....	45
Kuvio 32: Työttömyysjaksojen määrä viimeisen 10 vuoden aikana tehtävänimikkeittäin ..	46
Kuvio 33: Työpaikanvaihto suorahaun avulla .....	47
Kuvio 34: Kuinka usein vastaajat ovat vaihtaneet työpaikkaa suorahaun avulla tehtävänimikkeittäin .....	47
Kuvio 35: Suorahakukonsulttien yhteydenottojen määrä .....	48
Kuvio 36: Suorahakukonsulttien yhteydenottojen määrä tehtävänimikkeittäin .....	48
Kuvio 37: Työnantajien yhteydenottojen määrä .....	49
Kuvio 38: Työnantajien yhteydenottojen määrä tehtävänimikkeittäin .....	49
Kuvio 39: Vastaajien yhteydenotot suorahakukonsultteihin .....	50
Kuvio 40: Vastaajien yhteydenotot suorahakukonsultteihin tehtävänimikkeittäin .....	50

## Taulukot

Taulukko 1: Kokemuksia ja mielikuvia suoramakuun liittyen .....	51
---	----

## Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	60
Liite 2: Kyselylomake .....	61

## Liite 1: Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

Olen liiketalouden opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulussa Hyvinkäällä ja teen kyselytutkimusta opin-  
näytetyöhöni liittyen suomalaisten suuryritysten talouspäättäjien työnhakukäyttäytymisestä ja urapo-  
luista. Tässä tutkimuksessa talouspäättäjällä tarkoitetaan henkilöä, jonka työnkuva kattaa talousjohtaja  
ja/tai talouspäällikkö tason tehtäviä. Kyselyn kohderyhmä on poimittu osakeyhtiöistä, joiden henkilöstö-  
määrä ylittää suuryrityksen määritelmän. Olen saanut tutkimusluvan yritykseltänne kyselyn toteutta-  
miseksi organisaatiossanne. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä vaativiin suoramakuihin erikoistuneen  
Talentor Finlandin kanssa.

Kyselyn tavoitteena on selvittää, miten ja kuinka usein suurten yritysten palveluksessa olevat talous-  
päättäjät vaihtavat työpaikkaa. Lisäksi selvitetään missä määrin he työllistyvät suoraan avulla ja  
kuinka usein heihin ollaan yhteydessä suoramakukonsulttien toimesta. Kaikki vastaukset käsitellään luot-  
tamuksellisesti henkilötietolain mukaisesti, eikä vastanneiden henkilöllisyys paljastu tutkimustuloksista.

Toivoisin, että teillä olisi hetki aikaa vastata kyselyyn. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä tutkimukseni  
onnistumisen kannalta. Vastaaminen vie aikaanne n. 5-10 min. Vastausaikaa on **27.9.2015** asti.

Alla olevasta linkistä pääsette vastaamaan kyselyyn:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/10691/lomake.html>

Annan mielelläni lisätietoja tutkimukseeni liittyen.

Kiitos ajastanne!

Ystävällisin terveisin,

Susanna Palvanen

[Liiketalous, P2P](#)

Laurea-ammattikorkeakoulu

Hyvinkää

## Liite 2: Kyselylomake

## Tutkimus suuryritysten talouspäättäjien työnhakukäyttäytymisestä

Kyselyn avulla kartoitetaan suomalaisten suuryritysten talousjohtajien ja -pääliköiden työnhakukäyttäytymistä, urapolkuja sekä suorahaun merkitystä heidän rekrytoinnissaan. Kysely toteutetaan yhteistyössä vaativiin suorahakuihin erikoistuneen Talentor Finlandin kanssa.

Vastausaikaa on 27.9.2015 asti. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

## Taustatiedot

## 1. Sukupuoli

- ☐ Mies  
☐ Nainen

## 2. Ikä

- ☐ Alle 25-vuotias  
☐ 25 - 34-vuotias  
☐ 35 - 44-vuotias  
☐ 45 - 54-vuotias  
☐ 55 - 64-vuotias  
☐ Yli 64-vuotias

## 3. Koulutus (valitkaa ylin suorittamanne tutkinto)

- ☐ Peruskoulu  
☐ Ylioppilas  
☐ Ammatillinen perustutkinto  
☐ Ammatillinen perustutkinto + yo  
☐ Ammattikorkeakoulututkinto  
☐ Ylempi ammatikorkeakoulututkinto  
☐ Kandidaatti  
☐ Maisteri  
☐ Lisensiaatti  
☐ Tohtori

## 4. Asuinpaikka

- ☐ Pääkaupunkiseutu  
☐ Muu Etelä-Suomi  
☐ Länsi-Suomi  
☐ Itä-Suomi  
☐ Oulu  
☐ Lappi  
☐ Ahvenanmaa

## Nykyinen työ

## 5. Nykyinen tehtävänimikkeenne organisaatiossa?

- ☐ Talouspäälikkö / Financial Manager  
☐ Talousjohtaja / Financial Director

Joku muu, mikä?

## 6. Kuinka monta vuotta olette toimineet nykyisen työnantajanne palveluksessa?

- ☐ Alle vuoden  
☐ 1-3 vuotta  
☐ 4-6 vuotta  
☐ 7-10 vuotta  
☐ 11-15 vuotta  
☐ Yli 15 vuotta

## 7. Kuinka monta vuotta olette toimineet nykyisessä työtehtävässänne?

- ☐ Alle vuoden  
☐ 1-3 vuotta  
☐ 4-6 vuotta  
☐ 7-10 vuotta  
☐ 11-15 vuotta  
☐ Yli 15 vuotta

## 8. Kuinka kauan haitte aktiivisesti uutta työtä ennen nykyistä työpaikkaanne?

- ☐ Alle kuukauden  
☐ 1-3 kuukautta  
☐ 4-6 kuukautta  
☐ Yli 6 kuukautta  
☐ En ollut työnhaussa  
☐ En osaa sanoa

## Rekrytintikanavat

9. Minkä rekrytintikanavan / -kanavien kautta olette työllistyneet nykyiseen työtehtäväänne?

- ☐ Suorahaku (headhunting)
- ☐ Omat kontaktiverkostot
- ☐ Siirryin tehtävään organisaation sisällä
- ☐ Rekrytointisivusto (Oikotie, Monster, TE-palvelun rekrytointisivusto jne.)
- ☐ Lehti-ilmoitus
- ☐ Sosiaalinen media (Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest jne.)

Joku muu, mikä?

10. Kuinka aktiivisesti seuraatte työpaikkailmoittelua tällä hetkellä?

- ☐ Kerran viikossa tai useammin
- ☐ 1-3 kertaa kuukaudessa
- ☐ Muutaman kerran vuodessa
- ☐ En ollenkaan viimeisen 12 kuukauden aikana
- ☐ En osaa sanoa

11. Mitä seuraavista rekrytintikanavista olette käyttäneet useimmin uusien työpaikkojen etsimiseen / hakemiseen? (voitte valita yhden tai useamman vaihtoehdon)

- ☐ Suorahaku yritykset (headhunting)
- ☐ Omat kontaktiverkostot
- ☐ Rekrytointisivustot (Oikotie, Monster, TE-palvelun rekrytointisivusto jne.)
- ☐ Lehti-ilmoitukset
- ☐ Sosiaalinen media (Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest jne.)
- ☐ En osaa sanoa

Joku muu, mikä?

12. Arvioikaa, minkä rekrytintikanavan kautta olette työuranne aikana työllistyneet useimmin?

- ☐ Suorahaku yritykset (headhunting)
- ☐ Omat kontaktiverkostot
- ☐ Rekrytointisivustot (Oikotie, Monster, TE-palvelun rekrytointisivusto jne.)
- ☐ Lehti-ilmoitukset
- ☐ Sosiaalinen media (Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest jne.)
- ☐ En osaa sanoa

Joku muu, mikä?

## Työhistoria

13. Kuinka usein olette vaihtaneet työpaikkaa viimeisen 10 vuoden aikana? (työpaikanvaihto toiseen yritykseen)

- ☐ En kertaakaan
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ Yli 5 kertaa
- ☐ En osaa sanoa

14. Kuinka monessa eri työtehtävässä olette toimineet viimeisen 10 vuoden aikana? (eri työtehtävät saman organisaation sisällä lasketaan jokainen erikseen)

- ☐ 1-2
- ☐ 3-4
- ☐ 5-6
- ☐ 7-8
- ☐ 9-10
- ☐ Yli kymmenen
- ☐ En osaa sanoa

15. Arvioikaa viimeisen 10 vuoden ajalta, kuinka kauan työsuhteenne ovat keskimääräisesti kestäneet per työtehtävä? (eri työtehtävät saman organisaation sisällä huomioidaan jokainen erikseen)

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1-2 vuotta
- ☐ 3-4 vuotta
- ☐ 5-6 vuotta
- ☐ 7-8 vuotta
- ☐ 9-10 vuotta
- ☐ En osaa sanoa

16. Kuinka monta työttömyysjaksoa teillä on ollut viimeisen 10 vuoden aikana?

- ☐ Ei yhtään
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 tai enemmän

Suorahaku

17. Kuinka usein työuranne aikana olette vaihtaneet työpaikkaa suorahaun avulla?

- ☐ En kertaakaan  
☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5  
☐ Yli 5 kertaa

18. Kuinka usein olette saaneet yhteydenottoja suorahakukonsulteilta / headhuntereilta viimeisen 12 kuukauden aikana?

- ☐ Kerran viikossa tai useammin  
☐ 1-3 kertaa kuukaudessa  
☐ Muutaman kerran vuodessa  
☐ En ollenkaan viimeisen 12 kuukauden aikana

19. Kuinka usein olette saaneet yhteydenottoja suoraan työnantajilta uusiin työpaikkoihin / työtehtäviin liittyen?

- ☐ Kerran viikossa tai useammin  
☐ 1-3 kertaa kuukaudessa  
☐ Muutaman kerran vuodessa  
☐ En ollenkaan viimeisen 12 kuukauden aikana

20. Kuinka usein olette itse olleet yhteydessä suorahakukonsultteihin / headhuntereihin työnhaku tarkoituksessa viimeisen 12 kuukauden aikana? (suorakontakti tai hakemuksen kautta)

- ☐ Kerran viikossa tai useammin  
☐ 1-3 kertaa kuukaudessa  
☐ Muutaman kerran vuodessa  
☐ En ollenkaan viimeisen 12 kuukauden aikana

21. Halutessanne voitte kertoa kokemuksistanne ja / tai mielikuvistanne suorahakuun liittyen.