

## Suomalaisten yritysten rekrytointitavat

Marjo Immonen



<b>Tekijä(t)</b> Marjo Immonen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Suomalaisten yritysten rekryointitavat	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 48 + 4
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää suomalaisten yritysten rekryointitapoja ja rekryointitarpeita lähivuosina. Alaongelmina tutkittiin millaisilla internetpohjaisilla palveluilla vastataan yritysten rekryointi tarpeeseen, millä tavoin vähennettäisiin tarvetta työpaikkailmoitteluun, sekä löytyykö yrityksistä piilotyöpaikkoja tai hiljaista hakua?</p> <p>Rekryointi on muutoksessa maailman laajuisesti ja muutokset vaikuttavat myös suomalaisten yritysten rekryointikäytäntöihin. Tästä johtuen uudenlaisia rekryointipalveluita on kehitetty ja niitä kehitetään jatkuvasti. Rekryointipalveluiden kehittämiseen tarvitaan taustatietoa yritysten rekryointitavoista ja -palveluiden tarpeesta.</p> <p>Palkkaaminut.fi on palvelu, joka tuodaan uutena markkinoille vastaamaan yritysten rekryointitarpeisiin ja tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona palkkaaminut.fi -palvelun kehittäjän Innovation Networksin kanssa tarkoituksena palvelun kehittämiseen tarvittavien tietojen kerääminen ja kehittämisen mahdollistaminen.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on Suomen liikevaihdoltaan suurimpia yrityksiä, joilla olisi käyttöä palvelulle. Tutkimuksen aineisto on kerätty sähköisellä kyselyllä ja kymmenellä teemahaastattelulla palvelun mahdollisilta tulevilta käyttäjiltä. Määrällinen tutkimus sähköisellä lomakkeella tehtiin touko-kesäkuussa 2015 ja laadulliset haastattelut sen pohjalta elokuussa 2015.</p> <p>Tulokset osoittavat yritysten rekryointitarpeiden olevan hyvin vaihtelevia ja rekryointeihin kaivataan erilaisia palveluita. Rekryointitarpeet ja –tavat vaihtelevat paljon toimialakohtaisesti, mutta yhteisiä tarpeita löytyy toimialasta riippumatta. Pääsääntöisesti suomalaiset yritykset ovat hyvin valveutuneita työelämän muutoksiin ja sitä kautta rekryoinneissa tapahtuviin muutoksiin ja vaatimuksiin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Rekryointi, henkilöstöhankinta, työpaikkailmoitus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Rekrytointi prosessina .....	3
2.1	Rekrytointi suomalaisissa yrityksissä .....	7
2.2	Tulevaisuuden rekrytointi .....	11
2.3	Rekrytoinnin nopeuttaminen ja laadun parantaminen.....	14
2.4	Sähköinen rekrytointi.....	16
3	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	20
3.1	Innovation Networks ja palkkaaminut.fi -palvelu .....	21
3.2	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus .....	22
4	Tutkimustulokset .....	24
4.1	Yleisesti rekrytoinnista .....	24
4.2	Rekrytointikanavat ja -palvelut .....	27
4.3	Rekrytoinnin tulevaisuuden näkymät.....	32
5	Johtopäätökset.....	35
5.1	Rekrytointitavat ja – tarve.....	35
5.2	Internetpohjaisten palveluiden käyttö ja tarve.....	36
5.3	Yritysten kiinnostus palkkaaminut.fi palveluun.....	38
6	Pohdinta.....	41
6.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	42
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	43
6.3	Oman oppimisen arvointi .....	44
	Lähteet .....	46
	Liitteet.....	49
	Liite 1. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen kysymykset .....	49
	Liite 2. Kvalitatiivisen kyselytutkimuksen kysymykset .....	51

# 1 Johdanto

Rekrytointi on kokemassa murrosta uusien ikäluokkien tullessa työmarkkinoille ja tekniikan kehityttyä. Rekrytointiin kaivataan uusia palveluita ja sen kehityksessä tulee pysyä mukana. Työpaikat eivät enää ole samalla tavalla julkisessa haussa, mitä ne aiemmin olivat ja paperiset työhakemuksen ja CV:t ovat jääneet historiaan. Muutoksia tapahtuu koko ajan ja rekrytoinnin on pysyttävä muutoksien mukana. (Psycon 2010.)

Maailman taloudelliset tilanteet vaikuttavat rekrytointeihin, vaikkakin kaikilla aloilla tämä ei ole näkyvissä. Tehostamista tapahtuu niin tuottavassa työssä, kuin suunnittelussakin. Tuottavuuden ja tehokkuuden toiveet, koskevat myös yritysten rekrytointeja ja keinoja pyritään keksimään tehokkuuden lisäämiseksi. Yrityksillä itsellään ei aina ole mahdollista keksiä kaikista tehokkaimpia keinoja, jolloin ulkopuoliset palvelut voivat innovatiivisuudellaan ratkaista asian.

Innovation Networks IN on kehittämässä rekrytointia helpottavaa palvelua, jonka tarkoituksena on toimia nykyaikaistettuna ulkoisena CV-pankkina yrityksille, jotka ovat ostaneet palveluun käyttöoikeuden. Palvelussa niin työnantaja voi jättää työpaikkailmoituksen ja selata avoimia CV:itä, sekä työnhakija voi lisätä oman CV:nsä palveluun. Kehittääkseen tätä palvelua, toimeksiantaja haluaa suomalaisilta yrityksiltä tietoa yritysten kaipaamista internetpohjaisista palveluista.

Opinnäytetyön pääongelmana oli selvittää millaisia rekrytointitapoja ja -tarpeita suomalaisilla yrityksillä on lähivuosina? Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain yritysten Suomen toimintoja, vaikka tutkimuksessa on mukana kansainvälisiäkin yrityksiä. Opinnäytetyön rajauksen vuoksi tietoperustakin pyritään pitämään suomalaisia yrityksiä lähellä olevana ja niitä koskevana tietona.

Alaongelmiksi muotoutui: millaisilla internetpohjaisilla palveluilla vastataan yritysten rekrytointi tarpeeseen, millä tavoin vähennettäisiin tarvetta työpaikkailmoitteluun, sekä löytyykö yrityksistä piilotyöpaikkoja tai hiljaista hakua? Toimeksiantajan tavoitteena on selvittää suomalaisten yritysten kiinnostusta palkkaaminut.fi – palveluun, sekä saada ideoita palvelun kehittämiseen.

Opinnäytetyönaihe on toimeksiantajalle tärkeä heidän toimintansa kehittämiseen. Tällä tutkimuksella haetaan tukea palvelun ja yritysten todellisen tarpeen yhdistämiseen. Tulosten perusteella opinnäytetyön toimeksiantaja voi kehittää palveluaan oikeaan suuntaan. Opinnäytetyön toivottava hyöty on niin työnantajille, kuin työntekijöille saada ratkaisu rek-

rytointi- ja työllistymisongelmiin, auttamalla kehittämään uutta palvelua siihen tarpeeseen. Yhden palvelun on hankala ratkaista ongelmaa kaikkien yritysten kohdalla, koska rekrytointi on niin moninaista ja laaja-alaista, mutta yrityksillä on onneksi mahdollisuus laajentaa toimenkuvaansa ja tehdä kokonaisvaltaisempia palveluita, jotka sopivat monelle yritykselle.

Tutkimuksen kohteena on Suomen TOP 500 – yritykset eli Suomen liikevaihdoltaan viisisataa suurinta yritystä. Tutkimusta toteutettiin sekä määrällisenä alkukyselynä, joka lähetettiin kaikille TOP 500 ryhmään kuuluville, että laadullisena syvällisempänä haastatteluna, johon valittiin määrällisestä tutkimuksesta sopivat haastateltavat. Tutkimuksen tulokset esitetään yhdessä toisiaan tukien, koska ne liittyvät oleellisesti toisiinsa.

## 2 Rekrytointi prosessina

Rekrytoinnilla tarkoitetaan uuden työntekijän tai uusien työntekijöiden hakemista yritykseen. Rekrytointi voi olla suunniteltua ja tarkkaan harkittua tai impulsiivista tunteen ohjaamaa toimintaa. Rekrytointi on yrityksen menestyksen kannalta tärkeää, sillä rekrytoinnin tulokset näkyvät varsinkin pitkän aikavälin tapahtumissa. Rekrytoinnissa tulisikin hakea osaamista yritykseen, koska se voi olla yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. Rekrytoinnilla on vaikutuksia myös kauaskantoisesti; huonosti hoidettu rekrytointi voi vaikuttaa työnantajakuvaan ja se voi myös vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden saamiseen jatkossa. Onnistunut rekrytointi voi puolestaan vaikuttaa yritykseen monella tavalla positiivisesti, kuten esimerkiksi kasvattaa yrityksen haluttavuutta työnantajana. (Hyppänen R. 2013, 165; Markkanen M. 2002, 5-7.)

Rekrytointi tulisi nähdä mahdollisuutena yritykselle. Usein osaamista haetaan vain tiettyyn tehtävään, mutta järkevää rekrytointia on tietoisesti ottaa huomioon henkilön osaaminen ja mahdollinen eteneminen, sekä kehittymisen mahdollisuudet jo rekrytointivaiheessa. Uudella rekrytoitavalla voi olla osaamista ja potentiaalia myös muihin yrityksen tehtäviin ja niiden kehittämiseen. Tämä lisää myös yrityksen joustavuutta ja monipuolisuutta jatkossa. Aina tämä potentiaali ei tule esille rekrytointivaiheessa, vaan vasta henkilön työllistyttyä yritykseen, mutta osaava rekrytoija pyrkii katsomaan rekrytointia myös tulevaisuuden kannalta ja tunnistamaan nämä kyvyt ennalta. (Vaahtio E. 2005, 11.)

Yrityksillä tulisi olla henkilöstöstrategia, joka pitää sisällään rekrytointistrategian. Rekrytointistrategiassa tulisi vähimmillään olla henkilöstön määrä, sekä tuleva tarve ja henkilöstön laadulliset vaatimukset. Tärkeintä olisi, että rekrytointistrategiassa on otettu huomioon henkilöstönvaihtelut ja ennakoitavat muutokset työssä ja työtilanteissa. Rekrytointistrategia ei saisi olla vain pakollinen selvitys joka tehdään, koska niin on määrätty, vaan sitä tulisi hyödyntää järkevässä henkilöstön suunnittelussa, sekä käyttää työkaluna henkilöstön kehittämisessä. Rekrytointistrategia vähentää työtä rekrytointitilanteessa, silloin kun yrityksessä on selvää mitä, miten ja mistä rekrytoidaan. Yksittäiset suunnittelemattomat rekrytoinnit voivat tulla kalliimmiksi, kun huolella suunnitellut rekrytoinnit. Tulevaisuuden mahdollisten lyhytaikaisten sijaisuuksienkin tai määrä-aikaistentyöntekijöiden tarve tulisi arvioida ja yrityksessä pitäisi tehdä suunnitelma, miten äkillisissä työvoiman tarpeissa toimitaan. (Markkanen 2005, 21; Vaahtio E. 2005, 20, 36.)

Rekrytointi on projekti, joka yrityksestä riippuen toteutetaan eri tavoilla. Pääsääntöisesti rekrytointiprosessiin kuuluu suunnittelun, toteutuksen ja päätöksenteon vaiheet. Päätöksenteon jälkeen tulisi myös seurata rekrytoinnin onnistumista. Rekrytointi tavat, rekrytoi-

van henkilöstön osaavuus ja rekrytoitavan henkilön valinta voivat kustannuksiltaan vaihdella paljon. Rekrytoinnin hyödyt ja haitat tulisi pohtia aikaisessa vaiheessa. Rekrytointi on iso rahallinen panostus ja tällöin täytyy olla varma siitä, että rekrytoitava on hintansa arvoinen. Työntekijän tulisi kattaa omasta rekrytoinnistaan, palkastaan sivukuluineen ja työntekovälineistään, sekä paikastaan aiheutuvat kustannukset ja mielellään jopa vähän sen ylikin, että yritys tuottaisi voittoa. (Markkanen M. 2002, 9; Vaahtio E. 2005, 30-31.)

Eeva-Leena Vaahtio (2005) määrittelee kahdenlaista rekrytointia; aukon paikkausta ja resurssien hankintaa. Aukon paikkauksella haetaan olemassa olevaan työtehtävään uutta henkilöä lähtevän henkilön tilalle. Yleensä nämä paikat pyritään täyttämään nopeammin ja joskus niihin on jopa pakottava tarve rekrytoida todella nopeasti. Varsinkin sijaisuuksien, kuten sairaslomien tai äitiyslomien, täyttö on hyvin yleistä yrityksissä. Resurssien hankinnassa etsitään henkilöä täysin uuteen työtehtävään eli kasvatetaan yrityksen henkilöstön määrää ja etsitään henkilöä tuomaan uutta osaamista yritykseen tai lisäämään kapasiteettia. Resurssien hankinnassa haetaan usein osaamista, jota yrityksessä ei aiemmin ole ollut ollenkaan, jolloin rekrytointia mietitään tarkemmin ja eikä rekrytoinnilla ole niin kiire. (Vaahtio E. 2005, 32-33.)

Rekrytoinnintarve voi organisaatiossa ilmetä monen asian vaikutuksesta. Tavanomaisesti rekrytointi tarve syntyy, kun organisaatiosta joku lähtee tai siirtyy muihin työtehtäviin. Tällaisen työtehtävän täyttäminen on helpompaa, koska työnkuva ja vastuut ovat selkeästi tiedossa. Jokaisen organisaation tulisi kuitenkin aika-ajoin päivittää työnkuviaan ja pohtia niiden merkitystä ja tarkoitusta, jolloin varsinkin rekrytointi tilanne tarjoaa siihen hyvän tilaisuuden. Toimestaan lähtevää henkilöä tulisi kuulla myös mahdollisten ongelmien tai puutteiden takia, joita työtehtävässä on ollut. Näin työtehtävää voidaan kehittää seuraavaa rekrytoitavaa varten paremmin. Henkilön rekrytoiminen uuteen tehtävään vaatii laajempaa pohdiskelua tehtävän kuvasta ja vastuista, mutta myös haettavan henkilön halutun osaamisen määrittelyn. Rekrytoijan työtä helpottaa se, jos organisaatiolla on valmiiksi mietitty kaava rekrytointeja varten. Organisaation kasvun myötä tulleet rekrytointitarpeet ovat erityisen haastavia, koska silloin tapahtuu usein paljon sisäisiä työtehtävien siirtoa, jolloin henkilöstöhallinnolla tulee olla selkeä kuva siirroista ja todellisesta rekrytointi tarpeesta. (Hyppänen R. 2013, 165-167; Markkanen M. 2002, 12-17.)

Osaamisen määrittely on hyvä aloittaa omasta olemassa olevasta henkilökunnasta ja pohtia löytyisikö sieltä jo osaamista avoinna olevaan työnkuvaan. Henkilöstön kierto, uudelleen järjestely ja koulutus voi ratkaista rekrytointitarpeen ilman laajempaa rekrytoinnin läpikäymistä. Tämä vaatii tietenkin sen, että yrityksellä on hyvä kuva omasta henkilöstöstään ja heidän osaamisestaan. Tarvittaessa puutteellisia tietoja voidaan paikata kartoitta-

malla henkilöstön osaaminen ennen rekrytoinnin aloittamista. Sisäinen rekrytointi ei ole niin riskialtista kuin ulkoinen, koska työntekijä tunnetaan entuudestaan. Sisäinen työnsiirto voi silti jättää aukon yrityksen resursseihin ja osaamiseen, joka tulee jossain vaiheessa paikata, jolloin sisäinen rekrytointi ei ratkaise koko rekrytointi ongelmaa. Sisäisen rekrytoinnin suurimpina ongelmina pidetään yrityksen sisäisen tasapainon kärsimistä, sekä mahdollisia katkeroitumisia muiden työntekijöiden osalta. Rekrytoijan tulee olla tietoinen olemassa olevien työntekijöiden osaamisesta, sekä osata arvostaa sitä osaamista oikealla tavalla. Usein tuttujen ihmisten osaamista arvostetaan vähemmän, kuin tuntemattomien. Reiluummaksi on koettu tapa, jossa käytetään ulkoista ja sisäistä hakua yhtä aikaa ja kaikkien hakemusten kesken valitaan osaavin työntekijä avoimna olevaan paikkaan. Turhaan ei kuitenkaan kannata käyttää aikaa ja energiaa ulkoiseen hakuun, jos yrityksen sisältä löytyy jo osaava ja sopiva henkilö työhön. (Vaahtio E. 2005, 22-23, 37-38.)

Yrityksen ulkopuolelta rekryoitavaa henkilöä lähdetään hakemaan työpaikkailmoituksen kautta, joille löytyy useita julkaisukanavia yrityksen omista haluista riippuen. Ilmoitus tulisi laatia mahdollisimman myyväksi, mutta kuitenkin siten, että ilmoituksesta saa realistisen kuvan työstä. Ilmoituksen sisältö kannattaa harkita tarkkaan ja ilmoituksessa tulisi selkeästi näkyä kaikki työhön vaikuttavat asiat. Hyvällä rekrytointi-ilmoituksella vältytään turhaan haalimasta hakijoita, jotka eivät pysty työhön jostakin syystä, esimerkiksi työn vaatiman matkustamisen takia. Kaikki kanavat työpaikkailmoituksille eivät ole ilmaisia, jolloin budjetointi tulee olla tarkkaan harkittua. Suurimpana lehti-ilmoituksiin perustuvana tai osittain perustuvana julkaisijoina toimivat Helsingin Sanomat, paikallisissa ilmoituksissa paikallislehdet ja erityistyöpaikkojen ilmoituksissa alojen ammattilehdet. Vuonna 2010 joka kolmas Helsingin Sanomien lukija oli hakenut työpaikkaa Helsingin Sanomissa julkaistun lehti-ilmoituksen perusteella (Helsingin Sanomat 2011). Lehteä pidetään edelleen arvotettuna mediana, vaikka sähköiset rekrytointi-ilmoitukset ovatkin nykyaikaisempi muoto. Lehti-ilmoituksella on helpompi erottua suuresta työpaikkailmoitusten joukosta kuin verkko- haulla. Radion, television ja mainoslehtisten, sekä muiden tapojen käyttö rekrytointi tarkoituksessa on hyvin vähäistä (Hyppänen R. 2013, 168; Markkanen M. 2002, 10-11, 19-20.)

Rekrytointi on jatkuvassa muutoksessa jossa trendit vaihtelevat jopa vuosittain ja teknii- kan kehitys tuo oman lisänsä rekrytointitapojen uudistamiseen. Ulkopuolisia rekrytointipal- veluja tarjoavia yrityksiä on tullut alalle runsaasti, joiden palveluvalikoima on vaihtelevaa. Tarjolla on internetpohjaisia rekrytointikanavia, rekrytoinnin konsultointia, headhuntingia, sekä järjestötoimintaa. (Vaahtio E. 2005, 39.)

Yrityksen tulisi muodostaa itselleen parhaiten sopiva hakumenetelmä ja löytää itselleen parhaat hakukanavat. Usein rekrytoivat yritykset ja pitkään toiminnassa olleet yritykset



ovat usein kokeilleet useita eri kanavia rekrytointiin, jolloin sieltä ovat valikoituneet ne parhaimmat kanavat käytettäväksi. Ensimmäistä kertaa rekrytointia tekevän yrityksen kannattaa tutustua eri vaihtoehtoihin ja kysyä vinkkejä muilta alan yrityksiltä rekrytointikanavien tehokkuudesta. Rekrytointia tulisi kuitenkin kehittää koko ajan ja seurata muutoksia. Kaikkea rekrytointitapoja ei tarvitse kokeilla, eikä kaikkiin uutuuksiin tarvitse lähteä mukaan, mutta parhaiden osaajien saamisen varmistamiseksi, tulisi kuitenkin myös yrityksen rekrytointiin vastata nykypäivän mallia. (Vaahtio E. 2005, 39-40.)

Sähköinen rekrytointi tarkoittaa vähimmillään internetissä julkaistavaa rekrytointi ilmoitusta. Käsitettä voidaan laajentaa koskemaan myös koko rekrytointia. Sähköisen rekrytointin kehittymiseen vaikutti suuresti New Yorkissa tapahtuneet terrori-iskut vuonna 2001, jolloin ihmisistä tuli entistä varovaisempia lentämisen suhteen ja oli pakko keksiä keinoja saada osaajia hakemaan töitä kotikaupunkinsa ulkopuolelta ja tulemaan työhaastatteluihin. Tämän harppauksen myötä sähköisten rekrytointipalveluiden kehittyminen alkoi raivata tieltään perinteisempiä menetelmiä. Myös helppous, jouston mahdollisuus ja paikkaan sitoutumattomuus ovat arvoja nykyisessä työhaussa, joita osataan arvostaa niin työnantajan kuin työntekijän puolelta. (Markkanen M. 2002, 21-23.)

Monilla suuremmilla organisaatioilla on sähköiset työhakemusohjelmat internetsivuillaan, joita he toivovat hakijoiden käyttävän, jolloin organisaation rekrytoijien on helpompaa ja nopeampaa tunnistaa hakemusten eroavaisuudet. Sähköisessä rekrytointissa on myös mahdollista käyttää omaa CV-pankkia, jonne on talletettu yleisellä, ei mihinkään tiettyyn työpaikkaan kohdistuneella, hakemuksella tulleet CV:t. Yleisillä rekrytointipalveluilla on myös tarjota omia CV-pankkeja yritysten käyttöön. Rekrytointin haastatteluosuudetkin hoidetaan nykyään yhä useammin sähköisesti ja joskus jopa hakemuksia toivotaan video muodossa. Sähköisen rekrytointin mahdollisuudet ovat siis melkein rajattomat. (Markkanen M. 2002, 21-23.)

Hakuajan määrittely on hyvin laajaa, koska joihinkin työpaikkoihin voi olla äärimmäisen hankala löytää työntekijää, joka saattaa venyttää hakuaikaa pitkäksi. Hakua suunniteltaessa ja hakuvaiheessa tulisi olla selkeästi määritellyt vastuut, jolloin haku prosessi voi olla mahdollisimman sulava ja mahdollisilta yllätyksiltä voitaisiin välttyä paremmin. (Markkanen M. 2002, 11.)

Kovalla kiireellä ja huolimattomasti tehtyjä rekrytointeja tulisi välttää, koska virheiden mahdollisuus moninkertaistuu. Huonon rekrytointin kustannukset voivat nousta korkealle, asiakkaat ja yhteistyökumppanit kaikkoon ja työyhteisön kulttuuri voi kärsiä. Hyvin onnistunut rekrytointi voi viedä taas aivan toiseen ääripäähän. Henkilön osaamisen lisäksi

työyhteisön kulttuuri voi rakentua vahvemmaksi ja samalla rikastua, uusi henkilö tuo mukanaan uusia asiakkaita, verkostoja ja suhteita, sekä yritykselle kustannustehokkuutta. Pahimmillaan osaamaton rekrytointi voi johtaa asian oikeuskäsittelyyn, sekä korvausvaatimuksiin. Rekrytoinnin onnistuminen vaikuttaa myös yrityksen maineeseen ja yrityskuvaan. Rekrytoijalta vaaditaan siis ammattimaista osaamista rekrytoinnista, sekä eettisyyttä koko prosessin läpiviennissä. (Vaahtio E. 2005, 12-13.)

Rekrytoinnin vilkkaus on hyvin kausiluonteista ja on pitkälti riippuvainen kansantaloudellisesta tilanteesta. Korkeasuhdanteessa työpaikkoja on tarjolla runsaasti ja osaajista kilpailaan, kun taas matalasuhdanteessa työntekijät kilpailevat työpaikoista. Suhdanteet vaikuttavat myös työhönoton nopeuteen. Korkeasuhdanteen aikana palkataan nopeasti työntekijöitä, kun taas matalasuhdanteen aikana mietitään tarkkaan palkkaamista ja etenkin kunkin palkattavan henkilön tuomaa lisäarvoa yritykselle. (Markkanen M. 2002, 105-106.)

## **2.1 Rekrytointi suomalaisissa yrityksissä**

Skyhood (2015) ja Elinkeinoelämän keskusliitto (2015) tekevät vuosittain tutkimuksen suomalaisten yritysten rekrytointitavoista, sekä Työterveyslaitos (2010) on tehnyt vuonna 2009 oman tutkimuksensa rekrytoinneista. Kahdesta muusta toimijasta poiketen Elinkeinoelämän keskusliitto painottaa tutkimuksessaan vuosittain eri aiheita ja vuonna 2015 julkistetun tutkimuksen painotuksena olivat rekrytointikanavat. Tutkimuksissa selvitettiin rekrytointia erikokoisissa yrityksissä, niin mikroyrityksistä suuriin organisaatioihin, sekä tutkittiin eri aloilla toimivia yrityksiä, että saataisiin mahdollisimman kattava poikkileikkaus suomalaisesta rekrytointikulttuurista. Skyhoodin vuonna 2015 julkaistun tutkimuksen mukaan suomalaisissa yrityksissä rekrytointi tapahtuu pääsääntöisesti työntekijää tarvitsevan esimiehen toimesta (56 %), joka on selkeästi kasvanut vuodesta 2014, jolloin saman kyselyn tulos oli 49 %. Rekrytointi henkilöstöosaston toimesta on puolestaan pudonnut 28 % vuoden 2014 34 %:sta ja ulkopuolisen kumppanin kautta tehtävät rekrytoinnit tai osa rekrytoinnista on laskenut hieman 18 %:sta 16 %:iin. Noin puolet yrityksistä laatii vuosittain rekrytointisuunnitelman. (Skyhood 2014; Skyhood 2015; Työterveyslaitos 2010.)

Ulkopuolisia kumppaneita hyödynnettiin rekrytoinnissa varsinkin soveltuvuusarviointien tekemisessä, mutta myös sopivien ehdokkaiden valinnassa ja karsinnassa. Haastattelut olivat ulkoistaneet vain 17 % suomalaisyrityksistä ja konsultointia rekrytoinnissa käytti 11 %. Kaikkien osa-alueiden ulkoistamisessa on pientä nousua verrattuna vuonna 2014 tehtyyn tutkimukseen. Varsinkin ehdokkaiden identifioinnin ulkoistaminen on tutkimuksen mukaan tehnyt 12 prosenttiyksikön harppauksen ylöspäin. (Skyhood 2014; Skyhood 2015.)

Hakemuksia Skyhoodin (2015) kyselyn mukaan tulee yrityksiin noin 20–49 haettavaa työpaikkaa kohden, joka on pysynyt samana edellisvuodesta. Suurin osa suomalaisista yrityksistä on kuitenkin sitä mieltä, että vain alle neljännes hakemuksista on päteviä ja neljännes yrityksistä oli sitä mieltä, että puolet hakemuksista on päteviä. Työntekijöiden saatavuus koettiin huonoimmaksi ICT-alalla, hotelli- ravintola- ja matkailualalla, terveys- ja sosiaalipalvelualalla, sekä toimihenkilötyössä. Parhaimmaksi saatavuus koettiin teollisuuden ja energian alalla, asennustöissä, sekä insinöörien ja diplomi-insinöörien palkkauksessa. Helpoimmin työvoimaa on saatavilla nuorempien asiantuntijoiden tehtäviin, sekä toimisto- ja assistentintyöhön. Vaikeammin saatavia työntekijöitä olivat erityisasiantuntijat ja esimiehet. Suomalaisissa yrityksissä rekrytointi vaikeudet ovat laskeneet vuosi vuodelta, mutta vaikeudet kohdistuvat joka vuosi samoille aloille ja samoihin työtehtäviin. Rekrytointivaikeuksia on edelleen noin kolmanneksella yrityksistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015; Skyhood 2015; Työterveyslaitos 2010.)

Suomalaiset yritykset käyttävät rekrytointiin aikaa kahdesta viikosta useisiin kuukausiin. Melkein puolet yrityksistä käyttää rekrytointiin keskimäärin kaksi kuukautta ja kolmasosa yrityksistä käyttää rekrytointiin noin kuukauden verran aikaa. Rekrytointi vie organisaation rekrytointia hoitavalta työntekijältä keskimäärin noin viisi kokonaista työpäivää rekrytointia kohti, mutta yli viikon työaikaa vievät rekrytoinnit ovat kasvaneet kaikista eniten. Osana ongelmaa on tarpeeksi tehokkaiden rekrytointikanavien puute. Rekrytointiongelmia kohdanneiden yritysten toiveena olisi saada uusia keinoja rekrytointeihin, etenkin työn ja työntekijän yhteen saattamiseen, ja sitä kautta tehokkuutta rekrytointiin, jolloin rekrytointiin käytettävää aikaa ja panostusta voitaisiin pienentää. Vuonna 2015 on käynnistynyt useampia hankkeita, joilla julkista ja yksityistä työnvälitystä pyritään saattamaan yhteen. Pyrkimyksenä on saattaa yksityisen työnvälityksen nopeus ja julkisen työnvälityksen laajuus, sekä tunnettavuus yhteen niin, että saataisiin tehokasta ja asiantuntevaa työnvälitystä Suomeen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015; Skyhood 2014; Skyhood 2015.)

Suomalaisyrityksissä tärkeimpinä asioina rekrytoinnissa pidetään rekrytoitavan motivaatiota, työkokemusta, persoonallisuuden sopivuutta tiimiin ja henkilökohtaisia luonteen vahvuuksia. Persoonallisuutta pidetään myös vahvimpana ja tärkeimpänä tekijänä palkkaamiseen ja sen merkitys rekrytoinnin tekemisessä on kasvanut kaikista eniten. Vähiten rekrytointiin vaikuttavia asioita ovat ikä ja sukupuoli. Yksityisen sektorin ja kuntien omistamien työpaikkojen, kuten kaupunkien työntekijöiden, välillä ei ole juurikaan eroja. Kuntarekry.fi (2013) palvelun tekemässä kyselyssä myös kuntien rekrytoinneissa arvostettiin ensisijaisesti työntekijän motivaatiota, pätevyyttä, kehittymishalukkuutta ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Rekrytoitavien eri ominaisuuksia arvostettiin Kuntarekry.fi – tutkimuksessa eri

tavalla eri puolella Suomea. Eteläisessä Suomessa rekrytoitavan pätevyys on arvostetumpaa kuin pohjoisessa Suomessa. (Skyhood 2014; Skyhood 2015.)

Suosituimpia työntekijän hakukanavia ovat Työ- ja elinkeinotoimiston tarjoamat palvelut, yrityksen omat internet sivut ja henkilökunnan kontaktit. Yrityksen sisäistä hakua, internetin rekrytointipalveluita ja sanomalehtiä pidetään melko tärkeänä rekrytoinnin apuvälineinä. Suurimman nousun arvojärjestyksessä vuodesta 2014 vuoteen 2015 on tehnyt Työ- ja elinkeinotoimiston palvelut, joiden käyttö on yleistynyt yli 10 %:lla yrityksistä, ylittäen 50 % vastaajista. Suoraan yritykseen yhteyttä ottaneita työntekijöitä oli peräti 51 % hakijoista ja työharjoittelun tai opinnäytetyön kautta tulleita oli 36 %. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015; Skyhood 2014; Skyhood 2015.)

Sosiaalisen median palvelut ovat vasta hyvin harvalle yritykselle tärkeässä osassa rekrytointeja tehtäessä, vaikka niiden käyttö on vuodessa noussut paljon ja varsinkin LinkedIn – sivusto on tehnyt nousua rekrytoinnissa käytettävien sosiaalisten medioiden keskuudessa. Sosiaalisen median tärkeys rekrytoinnissa on kokenut suurimman muutoksen edellisen vuoden aikana. Vielä vuonna 2014 LinkedIn, Facebook ja Twitter saivat kaikki yli puolelta tutkimukseen osallistuneista suomalaisilta yrityksistä tuomion, ettei sivustoilla ollut mitään merkitystä yrityksen rekrytointikäytännöissä. Vuoden 2015 tutkimuksessa vain Twitter on merkityksetön yli puolelle yrityksistä, kun LinkedIniä merkityksettömänä rekrytointi kanavana pitää enää vain reilu 30 % yrityksistä. Sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa on vielä kokeilutasolla, jolloin tuloksia on vaikea arvioida. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015; Skyhood 2014; Skyhood 2015.)

Suosituimpia internetin muita rekrytointikanavia ovat Monster ja Oikotie, sekä muut työpaikka sivut, joita tärkeänä piti vain 40 % vastanneista. 70 % suomalaisista yrityksistä kertoo internetin tehostaneen työnhakua ja 65 % kertoo perinteisen mediaailmoittelun vähentyneen tehottomuutensa vuoksi. Uutena tutkimuksen kohteena vuoden 2015 kyselyyn Skyhood oli tuonut työnantajamielikuvaviestinnän, jota tärkeänä ja rekrytointiin vaikuttavana tekijänä piti yli 60 % kyselyyn vastanneista. Lehti-ilmoitusten, printtimainonnan ja tapahtumissa mukana olemisen koettiin edistävän työnantajamielikuvaa, mutta sen ei koettu vaikuttavan rekrytointeihin kovinkaan voimakkaasti. Työterveyslaitoksen kyselyssä vuonna 2010 vasta 14 % vastaajista oli huolestunut työnantajamielikuvastaan ja sen vaikutuksista rekrytointeihin, joten muutos on selkeytynyt viidessä vuodessa huomattavasti. Internetissä tarjottavista palveluista Monterin CV-pankki ja Oikotie ovat yritysten mielestä vuosi vuodelta vähemmän panostamisen arvoisia ja ne ovatkin menettäneet asiakkaitaan noin 10 % vuosivauhdilla, kun taas LinkedIn – palvelun maksullinen versio on nostanut käyttö-

jiään 15 % vuodessa ja maksuton palvelu peräti 35 % vuoden aikana. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015; Skyhood 2014; Skyhood 2015.)

Henkilöstöpalvelualan yritysten käyttö on selkeästi jakautunut aloittain. Palvelualoilla ja teollisuuden aloilla henkilöstöpalveluyrityksiä pidetään tehokkaimpina rekrytoinnin muotoina, kun taas finanssialalla siitä ei koettu juurikaan olevan hyötyä. Rekrytointikanava valitaan usein palkattavan tehtävän perusteella ja valveutuneissa yrityksissä on käytössä eri kanavat erilaisten tehtävien hakemiseen, koska on huomattu, että eri kanavat toimivat eri tehtäviin parhaiten. Työntekijätason rekrytointeja hoidetaan Työ- ja elinkeinotoimiston kautta, suorien yhteydenottojen ja työharjoittelun tai opinnäytetyön kautta. Esimiehiä, asiantuntijoita ja toimihenkilöitä palkataan eniten lehti-ilmoitusten, kontaktien ja internetin työnvälityssivustojen kautta. Johdon työtehtävät täyttyvät parhaiten rekrytointitoimistojen, lehti-ilmoitusten ja verkostojen kautta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015.)

Rekrytointeihin käytettävä rahamäärä on tippunut reilusti ja 38 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä alle 500 euroa rekrytointia kohden vuonna 2015, joka oli kyselyn pienin summa. Vuonna 2014 32 % kyselyyn vastanneista yrityksistä oli käyttänyt rahaa rekrytointeihin 500–1000€ haku kohden, kun vuoden 2015 määrä oli enää 18 % vastaajista. Tähän summaan laskettiin vain ostopalveluina tehdyt ostot rekrytoinnissa, ei työntekijöiden rekrytoinnin hoitamisen aiheuttamia palkkakustannuksia. Kustannuksissa oli yritysten kesken suuria eroja tutkimuksessa. Jopa 18 % suomalaisista yrityksistä käyttää rekrytoinneissaan vain ilmaiskanavia ja 4 % ilmoitti käyttävänsä yli 3000 € yhteen rekrytointiin. (Skyhood 2014; Skyhood 2015.)

Suorahakua eli headhuntingia yrityksistä oli käyttänyt 42 % tutkimusta edeltäneenä vuonna, jossa on 10 % nousu edellisvuoteen. Pääsääntöisesti suorahauulla tavoiteltiin passiivisia kandidaatteja, luottamuksellisuutta ja vaivattomuutta. Yritykset ilmoittivat suorahaun suurimmiksi esteiksi suorahakuyritysten kovat hinnat ja puutteellisen ymmärryksen omasta liiketoiminnasta. Vuonna 2015 jopa 56 % vastaajista ilmoitti hinnan olevan este suorahaun käyttämiselle, kun vuonna 2014 hinta oli ongelma vain 29 % vastaajista ja vuonna 2009 vain 23 % ilmoitti hinnan esteeksi. Suorahakupalveluiden kompetenssiin ollaan vuosivuodelta tyytyväisempiä. Suorahaun kautta tulleiden ehdokkaiden laatuun ja määrään yritykset olivat tyytyväisiä. (Skyhood 2014; Skyhood 2015; Työterveyslaitos 2010.)

Tehokkaimpana rekrytointikanavana pidettiin internetin palveluita. Työn ja tekijän kohtaamisen, sekä laajan julkisen näkyvyyden vuoksi internetin koettiin olevan tehokkaimpia tapoja rekrytoida. Vain rakentamisenalalla koettiin, että verkostot ovat internetpalveluita tehokkaampi rekrytointitapa. Laajin näkyvyys koettiin olevan Työ –ja Elinkeinoelämän keskusliiton

tarjoamalla ilmaisella palvelulla ja yritykset kokivat näkyvyyden olevan tärkeää tulevaisuuden kannalta, vaikka rekrytointia ei tapahtuisikaan sivuston kautta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015.)

Työterveyslaitoksen (2010) tekemässä tutkimuksessa suurin osa vastaajista oletti rekrytointi tarpeensa vähenevän tai pysyvän ennallaan tulevaisuudessa. Vain julkisella sektorilla uskottiin reippaaseen kasvuun rekrytointien määrässä. Skyhoodin rekrytointikyselyjen perusteella suomalaisten yritysten rekrytointi on ollut aika tasaista, eikä siellä ole suuria muutoksia tapahtunut määrissä, vaan lasku on ollut hyvin pientä ja hallittua. (Työterveyslaitos 2010; Skyhood 2015.)

Suomalaisissa yrityksissä arvostetaan edelleen perinteistä työhakemusta ja CV:tä, eikä niiden poistumista odoteta lähiaikoina, vaikkakin suurin osa yrityksistä uskoo, että sosiaalinen media tulee mullistamaan työnhakemisen. Yli puolet suomalaisista yrityksistä uskoo, että rekrytointi prosessi tulee tulevaisuudessa muuttumaan merkittävästi ja uskovat löytävänsä tulevaisuuden osaajan internetin kautta. Mobiilipalveluiden yleistyminen rekrytoinnissa, videotyöhaastattelut ja LinkedIn:n yleistyminen rekrytoinnissa nähdään seuraavan 5-10 vuoden visiona. (Skyhood 2015.)

Rekrytointien onnistuminen suomalaisissa yrityksissä on kohtalaisen hyvää. Rekrytointien onnistumista mitataan työsuhteen pituudella ja henkilöstön pysyvyydellä, henkilön mitattavilla tuloksilla ja tehtävässä onnistumisella, sekä työntekijän, esimiehen ja työyhteisön tyytyväisyydellä. Keskimäärin vain 7,6 % rekrytoinneista pidetään epäonnistuneina. Pienet alat yhdistettynä, sekä pankki- ja vakuutusala pääsivät yli 10 % epäonnistumisissa, mutta muilla aloilla epäonnistumisten koettiin jäävän alle 10 %:iin. Soveltuvuusarviointien käyttö ei vähentänyt oleellisesti rekrytoinnissa epäonnistumista, sillä harvoin soveltuvuus arviointiteja käyttävät yritykset ilmoittivat rekrytointien epäonnistumisprosentiksi vain 2,8 %. Suurimmat syyt epäonnistumiseen olivat työntekijät virheelliset odotuksen tehtävästä, työntekijän riittämätön ammattitaito, puutteet rekrytointiprosessissa, työntekijän sopimaton persoona tai rekrytoijan virhearvio. (Työterveyslaitos 2010.)

## **2.2 Tulevaisuuden rekrytointi**

Tulevaisuuden rekrytointi haasteina suomalaisissa yrityksissä nähdään oikeiden persoonallisuuksien löytäminen, osaavan henkilökunnan saaminen ja eläköitymisen kiihtyminen. Henkilöstön vaihtuvuus on nykyään suurempaa kuin ennen. Työurien pituudet ovat kasvaneet maltillisesti (Eläketurvakeskus 2013, 36.), mutta samassa työpaikassa ei pysytäkään vuosikymmeniä, kuten aikaisemmin. Työntekijöiden halu vaihtaa työpaikkaa voi johtua

useastakin tekijästä. Työttömyys ja koulutuksen saaminen ovat yleisimpiä syitä liikkumiseen. Erityisesti nuorten keskuudessa työurat samassa yrityksessä jäävät usein lyhyiksi. Suomessa ikäryhmien koot vaihtelevat suuresti ja siksi eläkkeellä jäävien työntekijöiden määrä tulisi tarkastella hyvin tarkkaan, mikäli yrityksessä on suuri määrä vanhempaa työvoimaa. (Markkanen M. 2005, 14; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012; Työterveyslaitos 2010.)

Nuorten kohdalla työssä liikkuminen ja työpaikan vaihtaminen voi olla ainut keino edetä uralla. Nuorilla koulutetuilla on kunnianhimoa ja työssä eteneminen tehdään työelämän ensimmäisen puoliskon aikana. Vastavalmistunut ottaa usein ensimmäisen tarjotun tai mahdollisen työpaikan vastaan saadakseen työkokemusta, mutta motivaatio edetä työtehtävissä on usein korkealla. Jos nykyinen työpaikka ei tarjoa etenemismahdollisuuksia, suunnataan katse muualle. Pätkätöillä työelämänsä aloittaneet nuoret voivat helposti hakea jatkossakin omaan elämänrytmiin sopivia työsuhteita. Mikäli työnantaja ei sitä tarjoa, haluavat he mieluummin tehdä lyhyitä intensiivisiä työpätkiä, jotka jättävät tilaa matkailuun ja harrastuksille. Tämä aiheuttaa rekrytoinnin lisäystä ja lyhyempiä työsuhteita, kuin aikaisemmin. (Markkanen M. 2005, 50-51.)

Tulevaisuuden haastavimpina työtehtävinä pidettiin yrityksen sisäisten prosessien, henkilöstön ja esimiesten kehittämistä, sekä esimiesten rekrytointitaitojen lisäämistä. Nämä koetaan myös haastavina rekrytoinnin kohteina. Työelämän haasteina koetaan pienemmällä henkilöstömäärällä selviytymistä ja työntekijöiden sitouttamista, joihin yrityksen mielellään tulevaisuudessa palkkaisivat osaavia työntekijöitä huolehtimaan henkilökunnasta, joilla ei kuitenkaan olisi liian kapeaa näkemystä ja osaamista, vaan pystyisivät huolehtimaan laaja-alaisemmin yrityksen työtehtävistä. Varsinkin työntekijöiden vaihtuvuuden ollessa suurta, voi olla vaikeaa löytää korvaavaa työntekijää, kun esimerkiksi yrityksen pitkäaikainen voimavara jää eläkkeelle. (Markkanen 2005, 16; Työterveyslaitos 2010.)

Työntekijöiltä tulevaisuudessa vaadittuina kompetensseina tärkeimpinä pidetään muutostaloutta ja vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Enemmistö suomalaisyrityksistä pitää suosituksia ja suosittelijoita tärkeänä rekrytoinnissa. Sosiaalisen median käyttötaitojen arvostus on suurin nousija viime vuosien kompetenssilistalla. Työnantajalta puolestaan odotetaan joustavuutta työajoissa ja työtavoissa, sekä mielekkään työn sisällön luomista työntekijälle. Joustavuudessa eniten arvostetaan etätömahdollisuutta, sekä oman elämän yhteensovittamista työn kanssa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015; Työterveyslaitos 2010.)

Työmarkkinat, kuten myös rekrytointi kehittyvät koko ajan. Yritysten on pysyttävä ajan hermolla ja päivitettävä rekrytointistrategioitaan ja tyylejään. Varsinkin henkilöstöresursseista

kilpaillessa yrityksen modernilla henkilöstösuunnittelulla on osansa menestyksessä. Rekrytointitavat ja rekrytointin hoitaminen on osa yrityksen imagoa. Tulevaisuuden tekijöiden palkkaamista tulisi myös suunnitella. Oppilaitosyhteistyö on tärkeää, niin työharjoittelun, kuin opinnäytetöiden osalta. Työnantajalla on mahdollisuus luoda positiivinen kuva itsestään ja antaa opiskelijalle mahdollisuus näyttää osaamisensa ja ahkeruutensa, joka on työnantajalle melkein riskitön mahdollisuus työntekijän kokeilemiseen. (Markkanen M. 2005, 20-21, 57.)

Maahanmuutto on Suomessa ollut positiivista jo useita vuosia (Väestöliitto 2012.), jolloin tulevaisuudessa maahanmuuttajien merkitys työelämässä korostuu entisestään. Työelämä kansainvälistyy jatkuvasti, mikä helpottaa maahanmuuttajien työllistymistä, koska suomenkielen osaaminen ei ole enää välttämättömyys monissa työpaikoissa. Parhaimpana esimerkkinä tästä on ICT-ala, jossa englanninkieli on jo pitkään ollut virallinen työkieli ja näin ollen maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrä muita aloja suurempi. Joka viides pelialalla Suomessa työskentelevä henkilö ja noin joka seitsemäs siistintäalalla työskentelevä on maahanmuuttaja (Yle 2013.). Henkilöstöpalvelualalla ulkomaisten työntekijöiden vuokraus on pysynyt suurin piirtein samoissa lukemissa taloudellisesta tilanteesta huolimatta, koska henkilöstövuokrauksen suurimmat käyttäjät ovat niitä aloja, esimerkiksi tehdas- ja rakennustyö, joissa kielitaito ei usein ole tärkeimpänä vaatimuksena. Tämä vaikuttaa rekrytointeihin, niin ilmoituksien, kanavien, kuin haastatteluidenkin muodossa. (Henkilöstöpalvelualojen Liitto 2015, 11, 28; Markkanen 2005, 39.)

Henkilöstövuokrausta on käytetty organisaatioissa lyhyiden työsuhteiden täyttämiseen tai silloin kun työnkestoa ei tiedetä. Keskimäärin vuokratyösuhteet kestävät noin 125 päivää, mutta hajonta on isoa; muutamasta päivästä muutamaan vuoteen. Vuokratyötä pidetään helppona ja nopeana tapana saada paikattua työntekijävajetta. Vuokratyö on myös turvallista työnantajalle, koska vuokratyöntekijä ei ole työsuhteessa työtä teettävään yritykseen, vaan henkilöstövuokrauspalveluun. Tällöin työnantajaorganisaatiolla on helpompi irtisanoa työntekijä, mikäli rekrytointi oli väärä tai tarpeeton. Joillakin aloilla työvoimapula ja vaikea työvoiman saatavuus pakottavat vuokratyövoiman käyttöön, koska se on tällä hetkellä ainut tapa saada työvoimaa. (Markkanen M. 2005, 57-58; Työ- ja Elinkeinoministeriö 2013, 22-32.)

Suuri muutos rekrytointinissa on tapahtunut niin kutsutun Y-sukupolven myötä, joita myös diginatiiveiksi kutsutaan. Organisaatioiden on pysyttävä mukana vastikään työelämään astuneen sukupolven mukana. Y-sukupolven elämä on ollut hektistä, teknologia keskeistä, elämyshakuista ja omavalintaisuutta arvostavaa. Samoja ominaisuuksia haetaan myös työelämästä. Y-sukupolven jälkeen työelämään saapuva Z-sukupolvi haastaa työelämää



vielä enemmän kuin Y-sukupolvi, koska he ovat kasvaneet teknologian ja rajattomien mahdollisuuksien maailmassa. Tulevaisuuden rekrytoinnissa mahdollisia uusia tai kehittyviä tapoja saattavat siis olla esimerkiksi: blogit, uudet sosiaalisen median palvelut, video-palvelut tai erilaiset sivustot, joilla työnhakijat voivat esitellä kykyjään. (Bondarouk T., Rüel H. & Looise J. 2011, 147-148.)

### **2.3 Rekrytoinnin nopeuttaminen ja laadun parantaminen**

Rekrytointi on hidas prosessi, jota voi nopeuttaa hyvällä suunnittelulla. Rekrytointi vie kuitenkin paljon aikaa, koska siihen kuuluu erilaista valmistelutyötä. Nämä valmistelut ovat tärkeitä laadun varmistamiseksi ja rekrytoinnin tehostamiseksi. Rekrytoinnissa aika on rahaa eli tehokkuutta tulisi tavoitella, mutta rekrytoinnin epäonnistuksessa turha hätäily kostahtuu moninkertaisena summana, joten rekrytointi tulisi pitää mahdollisimman laadukkaana myös. Riitta Hyppäsen mukaan (2013) tärkeimpiä esimiehen tehtäviä rekrytoinnissa ovat: toimenkuva ja henkilöprofiilin määrittäminen, hakuilmoituksen laatiminen tai kommentointi, mahdollisiin yhteydenottoihin vastaaminen, hakemusten lukeminen ja arviointi, haastateltavien valinta, hakijoiden kutsuminen haastatteluun, haastattelut, sekä jatkotoimenpiteet. Mitä pidempi ja suurempi rekrytointi prosessi on, sitä kalliimmaksi se yritykselle tulee. Prosessin nopeuteen vaikuttavia tekijöitä on myös sellaisia, joihin organisaatiossakaan ei voida vaikuttaa, kuten palkattavien henkilöiden lakisääteiset irtisanomisajat. (Hyppänen R. 2013, 169.)

Huolellinen esivalmistelu ja rekrytoinnin määrittäminen nopeuttavat prosessia. Kun rekrytoitavan haluttavat ominaisuudet ovat tarkasti tiedossa, on hakemuksiakin helpompi seuloa ja haastatteluissa päästään keskittymään juuri oikeisiin ja tarvittaviin seikkoihin. Haastatteluiden hyvällä esivalmistelulla saadaan myös tasapuolisemmat haastattelut kaikille hakijoille. Varsinkin silloin, kun yritykseen haetaan tiettyä osaamista, tulee rekrytoijan määrittellä tarkasti haettavan henkilön haluttavat tiedot ja taidot. Tällöin rekrytoinnissa pystytään maksimoimaan hakemisen tehokkuus, kun päämäärä on selkeä. (Bondarouk T., Rüel H. & Looise J. 2011, 145; Hyppänen R. 2013, 169; Viitala R. 2014, 81.)

Osa organisaatioista ovat siinä asemassa, että työntekijät haluavat tulla heille töihin. Tällöin omien internetsivujen tärkeys korostuu. Haettavat työpaikat, sekä avoimen hakemisen mahdollisuus tulisi olla saatavilla. Näin organisaatio voi kerätä itselleen mahdollisen rekrytointipankin tilanteita varten, jolloin nopeaa rekrytointia tarvitaan. Rekrytointi tarpeessa organisaation tulisi muistaa hyödyntää heille lähetettyjä avoimia hakemuksia, CV-pankkia tai vanhoja työntekijöitä, kuten esimerkiksi harjoittelijoita tai määräaikaaisia työntekijöitä. Entuudestaan tutuissa työntekijöissä on paljon hyviä puolia ja usein heidän palkkaami-

sensa on nopeampaa, kuin täysin tuntemattoman. Tällöin organisaatiossa on myös tieto työntekijän kyvyistä ja luonteesta. Myös ulkoisilla palveluntarjoajilla on olemassa CV-tietokantoja, joita organisaatiot pääsevät hyödyntämään halutessaan. Liian usein yrityksissä mennään vaikeimman kautta ja helpot ratkaisut unohtuvat. (Hyppänen R. 2013, 170-171; Markkanen M. 2005, 108, 113; Viitala R. 2014, 90.)

Työhakemukset tulevat organisaatioihin pääsääntöisesti sähköisten järjestelmien kautta ja joissain tapauksissa kirjeitse. Sähköiset järjestelmät mahdollistavat työntekijöiden seulonnan ja hakemisen tiettyjen kriteerien avulla, mikä tehostaa prosessia. Monet yritykset ottavatkin vastaan hakemuksia vain tietyn järjestelmän kautta, koska kirjeitse tai sähköpostitse tulleet hakemukset vaatisivat kuitenkin lisätyötä, koska jonkun tulee viedä ne organisaation järjestelmään. Sähköisten hakemusten käsittely on nopeampaa ja osa yrityksistä teetättää hakemukset tietylle hakemus pohjalle järjestelmässään, mistä rekrytoija voi nopeasti hakea haluamansa tiedon. Myös niissä tilanteissa, kun hakija soittaa hakemuksensa perään, säästetään aikaa, kun hakemukset ovat sähköisessä muodossa ja hakemus voidaan hakea nopeasti esimerkiksi nimen avulla. (Hyppänen R. 2013, 172.)

Organisaation käyttämään järjestelmään tulee kiinnittää huomiota. Järjestelmä voi olla ostettu oma järjestelmä tai ulkopuolisen ylläpitämä, mutta sen tulisi palvella yrityksen tarpeita. Järjestelmän tulisi olla tarpeeksi tehokas ja mahdollistaa tietojen hakeminen, mutta ei muuttaakaan rekrytointia liian kaavamaiseksi. Hakemuksessa tulisi tulla esille hakijan persoonaa ja miksi hän on sopiva työhön ja CV:ssä kaikki työn kannalta oleelliset työtiedot. Ongelmaksi muodostuu se, että mitä vapaammaksi ja persoonallisemmaksi antaa hakemusten mennä, sitä hankalampi niitä on saada helposti selattavaan muotoon tai se vaatii ylimääräistä työtä määrittellä hakemukset käsin. Järjestelmästä voi kehittyä siis yrityksen tehokas työväline tai käyttäjiään ärsyttävä ohjelmisto, jota on pakko käyttää yrityksen vaatimuksesta. Parhaimmillaan ohjelmisto olisi silloin, kun se jättää rekrytoijille mahdollisimman aikaa keskittyä arvoa tuoviin toimintoihin rekrytoinnissa ja pystyy hoitamaan mahdollisimman paljon lisäarvoa tuomattomia tehtäviä automaattisesti. (Bondarouk T., Rüel H. & Looise J. 2011, 144; Hyppänen R. 2013, 172.)

Haastatteluihin tulee valmistautua huolella. Organisaatiossa kannattaa päättää kuinka monta on järkevää kutsua haastatteluun. Aikaa ei kannata käyttää turhaan haastattamalla liian montaa hakijaa, vaikeuttamalla päätöksen tekemistä monen hakijan välillä, sekä käyttämällä liikaa aikaa haastattelujen sopimiseen, sekä tulosten ilmoittamiseen. Haastattelussa tulee selvittää ne asiat, jotka ovat rekrytoinnin kannalta oleellisia, mutta eivät käyneet ilmi hakemuksesta. Haastattelu tyylejä voi olla monenlaisia strukturoidusta haastattelusta avoimeen haastatteluun. Organisaatio tai haastattelija voi valita tilantee-

seen ja organisaatiolle parhaiten sopivan tyylin, mutta kaikenlaisiin haastatteluihin tulee silti valmistautua niiden tehostamiseksi. Haastatteluun tulee jättää myös vapaalle keskustelulle ja kysymyksille tilaa, mikäli hakijalla on jotain mielessään. (Hyppänen R. 2013, 173-176.)

Haastattelussa kannattaa ottaa huomioon ne asiat, jotka vaikuttavat rekrytoinnin mahdollisessa jatkumisessa, kuten hakijan irtisanoutumisaika edellisestä työpaikasta tai mahdollinen perehdyttämisen ja lisäkouluttamisen tarve. Nopeasta rekrytoinnista tulee helposti tehoton, mikäli perehdyttäminen vaatii aikaa oletettua pidempään. Haastattelusta tulisi tehdä muistiinpanoja ja mikäli mahdollista, nämä muistiinpanot kannattaisi lisätä myös organisaation tietojärjestelmään, vaikka rekrytointia ei syntyisikään, että seuraavassa mahdollisessa rekrytointitilanteessa ne olisivat organisaation käytössä. (Hyppänen R. 2013, 176.)

Persoonallisuus eroista johtuva haastatteluiden erilaisuus ja erilaiset vastaus- ja käyttäytymistavat ovat haastavin tilanne rekrytoinnissa. Rekrytoijalla tulisi olla tietoa erilaisista käyttäytymistyyleistä ja mahdollistaa haastattelu ja haastattelun arviointi sitä kautta tasapuoliseksi kaikille. Joissain tilanteissa voi olla tehokkaampaa käyttää ulkopuolista henkilöarviointia, jos organisaatiosta ei löydy riittävää osaamista. Tämä pidentää haku-aikaa, mutta voi olla laadullisesti parempi valinta. Ulkoinen soveltuvuus päätös voi olla hyvä lisä esimiehen työkaluihin, ennen valintapäätöksen tekemistä. Ennen valintapäätöksen ilmoittamista esimiehen on hyvä selvittää ennen työn alkamista tarvittavat tehtävät, kuten työsuhteen tekeminen, niin että hän voi ohjeistaa valittua puhelimitse jatkosta. (Hyppänen R. 2013, 179-182.)

Organisaatiot ovat arvioineet, että sähköinen rekrytointi on suurin tehostaja rekrytoinnissa. Kolme neljästä organisaatioista sanoo sähköisen rekrytoinnin tuovan kustannussäästöjä. Ulkopuolisten rekrytointi palveluiden arvioidaan helpottavan rekrytoitavien kandidaattien valintaa ja suurentavan potentiaalisten työntekijöiden valikoimaa. Puolet organisaatioista arvioivat sähköisen rekrytoinnin nopeuttavan rekrytointia. (Bondarouk T., Rüel H. & Looise J. 2011, 161-162.)

## **2.4 Sähköinen rekrytointi**

Sähköinen rekrytointi Suomessa on ollut isojen mediatalojen hallitsemaa. Sanomalehtien painetut työpaikkailmoitukset saivat 2000 -luvun alkupuoliskolla kilpailijakseen internetin rekrytointipalveluita, joita tehostettiin julkaisemalla samat ilmoitukset myös printtimediasa. 2000 -luvun alussa suurin osa työnhakijoista luotti edelleen sanomalehtiin internetiä enemmän. Tämä mahdollisti suurien lehtitalojen kehittymisen internetin suurimmiksi rekry-

tointi kanaviksi. Heillä oli käytössään samalla internet, että printtimedia. Internet alkoi saada pikku hiljaa enemmän suosiota rekrytointi kanavana. Internetin joustavuus, nopeus, saavutettavuus ja printtimediaa halvempi hinta saivat työnantajat kiinnostumaan internettilmoittelusta. Internet mahdollistaa erilaisten kuvien ja videoiden käytön, tekstin muokkaamisen, ilmoituksen nopean poistamisen ja syvemmän tiedon saannin. (Markkanen M. 2005, 87-88.)

Internet luo samalla uudenlaisia mahdollisuuksia erottua joukosta, mutta myös tasavertaisempaa ja homogeenisempaa työpaikkailmoittelua. Usein rekrytointisivustoilla käytetään vain tiettyä fonttia ilmoituksen tekemiseen, järjestelmissä on työnimikkeet syötetty valmiiksi, logolle on varattu samankokoinen paikka kaikille yrityksille ja tietyt tiedot täytetään samalla lailla samaan kohtaan. Tällöin on vaikeampi erottua joukosta ja kahdesta samanlaisesta työpaikkailmoituksesta valitaankin usein se yritys, joka tunnetaan entuudestaan, on hakijan mielestä muuten mielenkiintoisempi tai jolla on parempi työnantajakuva. Internet-pohjaisissa ratkaisuisa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että hakija saa selkeän kuvan yrityksestä, joka on samalla tarpeeksi mielenkiintoinen, että hän täyttää hakemuksen. Myös työnantajan internetsivut tulisi olla kunnossa, koska niitä käytetään usein työnantajakuvan luomiseen tai työnantajaan tutustumiseen, mikäli aikaisempaa mielikuvaa ei ole. (Markkanen M. 2005, 98-101.)

Vuonna 2009 vain ICT-ala ilmoitti, että yli puolet Suomessa tehdyistä rekrytoinneista oli tehty sähköisten palveluiden kautta pidempään kuin kolme vuotta. Pankki- ja vakuutusala seurasi perässä 40 %:n sähköisten rekrytointien osuudella viimeisen kolmen vuoden rekrytoinneista ja julkinen sektori oli vuosikymmenen vaihteen suurin panostaja, joka oli vuonna 2009 lisännyt sähköistä rekrytointi 25 %:lla ja aikoi panostaa siihen tulevaisuudessa vielä enemmän. Hänille jäi pienten alojen kokonaisuudet, jossa sähköinen rekrytointi oli harvoin käytössä ja 45 % alalla toimivista ei edes suunnitellut sähköisen rekrytoinnin käyttöönottoa vuonna 2009. (Työterveyslaitos 2010.)

Tietotekniikka kehittyi koko ajan ja sitä myötä myös sähköiset rekrytointipalvelut laajenevat. Henkilöarviointeja on saatavana jo runsaasti sähköisessä muodossa, mutta harvasta niistä hyödynnetään vielä rekrytoinnissa sähköisesti. Koska työnantajat etsivät usein myös yritykseen ja tiimiin sopivaa työntekijää, ei kasvotusten tehtävästä tapaamisesta olla valmiita luopumaan kokonaan. Näin inhimillisyystekijät säilyvät rekrytoinnissa ja tulevat siten esiin. Toisaalta samaan aikaan entistä globaalimpi työntekijöiden hakeminen ja kehittynyt teknologia avaavat uudenlaisia mahdollisuuksia rekrytointikäytäntöihin. (Markkanen 2005. 17.)

Internet-pohjaisten rekryointien ongelmaksi on muodostunut niiden helppous. Kynnys hakea uutta työpaikkaa, vaikka pätevyys ei olisikaan riittävä tai työpaikka ei oikeasti kiinnostaisikaan, on pienentynyt. Työnhakijat kokeilevat mahdollisuuksiaan, mikä puolestaan teettää lisätyötä organisaatioissa. Henkilöarviointien tekeminen internetissä on luottamukseen perustuvaa, koska organisaatio ei voi olla varma, kuka arviointiin vaadittavat tehtävät täyttää. Internetin käyttäjäkunta on laajentunut jo melkein kaikkiin työikäisiin, mutta silti suurimpana ja tehokkaimpana hyödyntäjänä rekryointien suhteen toimivat edelleen nuoret, mikä voi jättää osaavia ja kokemuksen omaavia työnhakijoita haun ulkopuolelle. (Viitala R. 2014, 91.)

Sosiaalisen median merkitys rekryoinneissa on nousussa. Eri sosiaalisen median palvelut tarjoavat niin ilmaisia, kuin maksullisia rekryointitapoja palveluissaan. Hakijoista on helppo hakea lisätietoa ja hakija pystyy tuomaan omaa persoonallisuuttaan, verkostojaan ja muuta osaamistaan esiin sosiaalisen median palveluissa. Sosiaalisessa mediassa niin yritys, kuin työntekijä voi ”mainostaa” itseään ja luoda itselleen positiivista kuvaa. Sosiaalisen median kurja puoli tulee esiin silloin, kun yritys tai henkilö saa negatiivisen maineen sosiaalisessa mediassa, jossa jutut kiirivät nopealla tahdilla eteenpäin ja jotka pahimmillaan vaikuttavat henkilön tai organisaation kuvaan niin paljon, että rekryointi jää tekemättä. Sosiaalinen media kehittyy ja kasvaa koko ajan ja rekryointeihin se vaikuttaa ja tulee vaikuttamaan vuosi vuodelta yhä enemmän. (Hyppänen R. 2013, 171.)

Sosiaalisen median merkitys rekryoinneissa on suuri varsinkin aloilla, joissa hyödynnetään sosiaalista mediaa työssä. Tällöin työnhakijalta vaaditaan sosiaalisen median käyttötaitoja ja tuntemusta, jolloin on luonnollista, että henkilö joka on näkyvillä sosiaalisten medioiden palveluissa, tulee huomatuksi ja palkatuksi. Sosiaalinen media tarjoaa paljon mahdollisuuksia, mutta uutuutensa takia se on vielä monelle tuntematon. Sosiaalisen median käyttö rekryointien tekemiseen ja työnantajakuvan luomiseen vaatii usein aikaa palveluiden opetteluun tai ammattilaista hoitamaan sosiaalisen median käyttö taidokkaasti. (Viitala R. 2014, 91-92.)

Työnhakijalle suurin osa tarjolla olevista rekryointipalveluista ovat ilmaisia. Työnhakija voi ilmoittaa hakevansa työtä avoimesti esimerkiksi lataamalla julkiseen CV-pankkiin tietonsa, lähettämällä avoimen hakemuksen mielenkiintoiseen yritykseen tai selaamalla avoimeksi ilmoitettuja työpaikkoja. Rekryointisivustot tarjoavat myös niin sanottuja vahtipalveluita, jolloin työnhakija voi määrittää millaisista työpaikoista on kiinnostunut, kun työnhakijaa kiinnostava työpaikka ilmoitetaan palveluun, saa työnhakija siitä ilmoituksen esimerkiksi sähköpostitse. Näin helpotetaan työnhakijan ja työntekijän kohtaamista ja mahdollistetaan palveluiden kautta tehokkaampi rekryointi. (Markkanen M. 2005, 117-118.)

Terhi Hautamäen (2015) mukaan parhaita tapoja löytää piilotyöpaikka on käyttää tuttava verkoston apua, seurata talousuutisia, hyödyntää rekrytointiyrityksiä ja sosiaalista mediaa, sekä osallistua rekrytointimessuille. Rekrytointipalveluita tarjoava InHunt Group (2013) suosittelee ottamaan yhteyttä suoraan hakuyrityksiin ja jakamaan CV:n heidän tarjoamissaan palveluissa, luomaan profiilin eri rekrytointitietokantoihin ja lataamaan CV:n niihin, käyttämään sosiaalista mediaa hyödykseen ja pitämään silmät auki ja haun aktiivisena. Nämä toimenpiteet toimivat molempiin suuntiin yhtä hyvin, niin työntekijälle, kuin työnantajallekin. Arvioiden mukaan, jopa 80 % työpaikoista voi olla piilotyöpaikkoja nykyään (Talous-sanomat 2015).

Sähköisen rekrytinnin kehittämisessä tulisi käyttää niin sanottua Kaizen- menetelmää eli jatkuvaa kehitystä, joka ehdollistaa koko organisaation työntekijät kehitykselle. Sähköisen rekrytinnin mahdollisuuksien maailma on niin nopeasti muuttuva ja muutoksien perässä on vaikea pysyä, vaikka olisi ammattilainen. Sähköisen rekrytinnin kehittämiseen olisi hyvä ottaa suurempi näkökanta eli koko organisaatio mukaan. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että kaikki ideat ja kaikki muutos on hyvästä ja tulee ottaa käyttöön, mutta kaikelle tulee antaa mahdollisuus, koska mahdollisuuden hukkaaminen voi tulla yritykselle kalliiksi. (Bondarouk T., Rüel H. & Looise J. 2011, 149-154; Ross J. 1994, 119, 416-418)

### 3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää suomalaisten yritysten rekryointitapoja ja – tarpeita. Tutkimuksessa halutaan vastaus siihen kuinka paljon yritykset rekrytoivat ja mitä rekryointitapoja ja -palveluita yritykset käyttävät nykyisellään. Tutkin myös niin sanottujen piilotyöpaikkojen määrää ja niiden rekryointitapoja, sekä mahdollista hiljaista työnhakua. Samalla tutkin mitkä internet-pohjaiset palvelukonseptit ja -palvelut täyttäisivät parhaiten yrityksen tämän hetkisiä rekryointitarpeita, sekä millä tavoin olisi mahdollista vähentää yritysten työpaikkailmoittelua. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää toimeksiantajalle suomalaisten yritysten kiinnostusta palkkaaminut.fi –palveluun.

Tutkimusmenetelminä on käytetty niin määrällistä eli kvantitatiivista, kuin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Kvantitatiivinen alkututkimus tehtiin toimeksiantajan pyynnöstä, heidän ohjeistamallaan kysymyksillä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää nopeasti sopivimmat yritykset kvalitatiiviseen tutkimukseen, sekä saada toimeksiantajalle nopeasti tietoa. Tutkimuksen pääpaino on kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa syvennetään kvantitatiivisen esitutkimuksen vastauksia.

Tutkimusten toteutus tehtiin nostamalla teoriasta ja tutkimuskysymyksistä esiin tulleita oleellisia asioita kysymyksiksi, niin että tutkimuskysymykseen saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen vastaus. Tutkimukset suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa niin, että kysymykset vastaisivat mahdollisimman hyvin heille tarvittavia tietoja. Kvantitatiiviseen tutkimukseen otettiin Suomen suurimpia yrityksiä, koska toimeksiantajan kiinnostuksen kohteena oli nimenomaan suurempien yritysten rekryointi. Vaikka mukana on kansainvälisiäkin yrityksiä, pyydettiin molemmissa tutkimuksissa vastaukset vain Suomessa tapahtuvan toiminnan osalta, ei kansainvälisellä tasolla.

Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset lähetettiin 500:lle yritykselle toukokuussa ja vastaus aikaa annettiin noin kolme viikkoa. Vastausajan aikana saatiin tarpeeksi vastauksia tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin Webropol – ohjelmalla. Tulokset ryhmiteltiin ja taulukoitiin SPSS – ohjelmistolla, jossa tutkimuksessa esitetyt taulukotkin ovat tehty.

Kvalitatiivinen haastattelu suunniteltiin kvantitatiivisten haastattelukysymysten, teoriassa esiin tulleiden asioiden ja tutkimuskysymysten pohjalta. Kysymyksissä otettiin huomioon, että rekryoinnista saataisiin mahdollisimman laaja ja kysymyksistä voisi tehdä laadukkaita johtopäätöksiä, sekä vertailuja. Kvalitatiivinen haastattelu on valittu myös siksi, että kysymyksiä voi tarkentaa kyselyn edetessä ja poimia mahdollisimman mielenkiintoista tietoa

tutkimukseen ja saada tietoa, jota muutoin ei tulisi haastattelussa esiin. Kvalitatiivisessa kyselyssä on mahdollisuuksia saada rehellisiä ja eriäviä vastauksia vastaajilta, jolloin tutkimuksesta tulee monipuolisempi.

Haastateltavat valittiin heinäkuun aikana siten, että vastauksia saataisiin mahdollisimman laaja-alaisesti. Viiteentoista valittuun haastateltavaan otettiin yhteyttä haastatteluaikojen sopimiseksi ja yhdeksän heistä suostui puhelinhaastatteluun ja yksi halusi täyttää kysymykset rauhassa ja palauttaa ne sähköpostitse. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että he tekevät pääasiallisesti työtään rekrytoinnin parissa ja ovat olleet alalla jo muutaman vuoden, jolloin heillä on enemmän annettavaa tutkimukselle. Tällä pyritään myös varmistamaan haastateltavien laadukkuus tutkimuksen kannalta. Haastattelut jakautuivat noin kahden viikon ajalle.

Puhelinhaastattelut hoidettiin sovittuihin aikoihin ja nauhoitettiin. Haastattelujen aikana haastattelija kirjasi ylös tärkeimpiä avainsanoja siltä varalta, jos nauhuri ei toimisikaan. Kaikki haastattelut purettiin elokuun puolessa välissä litteroimalla ja niistä kerättiin tärkeimmät avainsanat yhteen ja verrattiin haastattelujen tuloksia, kuten hyvässä tutkimustavassa on tapana. Puhtaaksi kirjoitettuja haastatteluja käytettiin tuloksien erittelyssä työtä kirjoittaessa ja sieltä poimittiin yksittäisiä kohtia, mikäli ne koettiin tutkimuksen kannalta mielenkiintoisiksi ja lukijaa puhutteleviksi. (Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2012, 266.)

### **3.1 Innovation Networks ja palkkaaminut.fi -palvelu**

Innovation Networks IN Oy on vuonna 1995 perustettu liikkeenjohdon konsultointia tekevä yritys. Yrityksen palveluihin kuuluu strategiakonsultointi, johdon konsultointi, turn around – konsultointi, markkina- ja kilpailijaselvitykset, kasvuyrityskonsultointi, kansainvälistymiskonsultointi, liiketoimintakonseptien uudistaminen, sekä kehitysprojektien valmistus ja toteutus.

Palkkaaminut.fi – palvelu on internetpohjainen palvelukonsepti, jota kehitetään rekrytoinnin helpottamiseksi. Palveluun voi jättää työpaikkailmoituksia, sekä ilmoittaa itsensä työnhakijaksi. Työnhakija voi ladata palveluun CV:nsä, videoesittelyn itsestään ja pyytää mahdollisia suosittelijoita jättämään palveluun suosituksia itsestään. Työnantajat voivat ilmoittaa vapaista työpaikoista tai hakea tarkoilla hakusanoilla työntekijöitä, selailla heidän CV:itä, suosituksia ja videoita. Palvelu on työnhakijalle ilmainen ja työnantajille maksullinen.



### 3.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen kysely valittiin alkututkimukseen menetelmäksi, koska se sopi hyvin selvittämään nopeasti numeerisia tietoja, joita toimeksiantaja halusi saada käyttöönsä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat nopeasti tilastoitavissa, joka tuki tutkimuksen tavoitteita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien yritysten määrä oli suuri, joka tuki kvantitatiivisen menetelmän käyttöä. Yritysten jatkuvien muutosten takia alkututkimuksen avulla pystyttiin myös selvittämään opinnäytetyön kannalta mahdollisimman laadukkaat haastateltavat kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2012, 140.)

Kvantitatiiviseen tutkimukseen valittiin yritykset niiden suuruuden perusteella. Tarkoituksena olisi saada Suomen suurimpien yritysten rekrytointi käytäntöjä selvitettyä. Webropol-ohjelmalla toteutettu kysely lähetettiin viidellesadalle suomalaiselle yritykselle sähköpostitse, joista 172 yritystä vastasi kyselyyn kahden viikon aikana, mikä on kohtuullisen korkea määrä vastauksia kyseessä olevalle näytteelle. Tarkoituksena kvantitatiivisessa tutkimuksessa oli saada suuren joukon näkökanta tutkittavaan aiheeseen. (Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2012, 196.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset suunniteltiin kertomaan numeerisesti yrityksen nykyisestä tilasta rekrytointien suhteen ja tulevista rekrytointitarpeista. Tutkimuksessa selvitettiin myös yrityksen mahdollisia tarpeita rekrytointien tehostamiselle ja uusille rekrytointipalveluille. Likertin asteikolliset kysymykset suunniteltiin kertomaan yritysten rekrytointipalveluiden mielikuvista. Viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys, jolla oli tarkoitus kerätä tietoa avoimesti siitä, mitä ei kysytty kyselyssä erityisesti ja annettiin vastaajille mahdollisuus tarkentaa vastauksiaan ja jakaa mielipiteitään rekrytointien tulevaisuudesta. (Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P, 200-201.)

Kvantitatiiviseen tutkimukseen vastaajiksi valittiin Suomen liikevaihdoltaan ja työntekijämäärältään suurimpia yrityksiä. 90 % vastanneista 172:sta henkilöstä oli yrityksessä henkilöstöpäällikön tai HR Managerin tittelillä töissä. Vain kaksi vastaajaa ilmoitti tittelikseen muun kun henkilöstöhallintoon suoraan liittyvän toimen. Kaikki vastaajat vastasivat kyselyn avoimiin numeerisiin ja Likertin asteikon kysymyksiin. Ainoastaan avoimeen kysymykseen muutama vastaaja jätti vastaamatta.

Kvantitatiivisen kyselyn perusteella valittiin 15 yritystä kvalitatiiviseen jatkotutkimukseen, joista kymmenen vastasi haastattelupyyntöön. Tutkimukset pyrittiin pitämään toisiaan täydentävinä tutkimuksina, joilla saatiin sekä numeerista, että merkityksellistä dataa. Kvantitatiivisen tutkimuksen haastateltavat valittiin numeeristen kysymysten perusteella. Valittu

joukko edusti mahdollisimman luotettavasti erilaisia yrityksiä, niin että tutkimuksen luotettavuus säilyy. Näytteeseen tuli yrityksiä maantieteellisesti eri puolilta Suomea, niin kansallisia kuin kansainvälisiä yrityksiä. Kvalitatiiviset haastattelut tehtiin pääasiallisesti puhelinhaastatteluina (9 kpl vastaajista) ja yksi vastaaja vastasi sähköpostitse lähetettyyn kyselylomakkeeseen omasta pyynnöstään. (Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2012, 136-137, 164.)

Kvalitatiivinen tutkimus sopi parhaiten syventämään kyselyä, koska haastattelu antaa mahdollisuuden tarkentaa kysymyksiä ja tutkimus saadaan pysymään kokonaisuutena. Yritysten toimintatavat eroavat paljon toisistaan, jolloin on helpompi kysyä avoimia kysymyksiä, joihin yritysten edustajat voivat vastata juuri heille sopivalla tavalla. Tämä tukee myös tutkimuksen oikeellisuutta, kun vastaajia ei pakoteta vastaamaan tietyillä vaihtoehdoilla. (Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009, 68-69, 75.)

## 4 Tutkimustulokset

Tutkimuksien tulokset on ryhmitelty teemoittain, joita on kolme; yleisesti rekrytoinnista, rekrytointikanavat ja – palvelut, sekä rekrytoinnin tulevaisuuden näkymät. Molempien tutkimusten, niin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen, tulokset esitetään yhdessä teemaryhmittäin. Tämä on miellyttävämpää lukijalle, kun tutkimuksia ei ole eroteltu, vaan ne tukevat toisiaan aihealueittain ja ovat loogisina ryhminä esitetty. (Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009, 93.)

### 4.1 Yleisesti rekrytoinnista

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysyttiin ensimmäisenä yritysten vuosittaista rekrytointien määrää työntekijä-, esimies- ja johdon tasoilla mitattuna. Työntekijöiden rekrytointien keskiarvoksi tuli 111 rekrytointia vuodessa, mutta mediaaniarvoksi vain 20 rekrytointia. Jakauma oli hyvin vino, koska vähimmillään rekrytointeja ei ollut yhtään ja suurimmillaan 4000 kappaletta vuodessa. Esimiesten rekrytointeja oli jo huomattavasti vähemmän. Esimiesten rekrytointien keskiarvo oli yhdeksän kappaletta ja mediaaniarvo kolme, vastauksen vaihdellessa 0 ja 200 rekrytoinnin välillä. Johdon tason rekrytointeja oli keskiarvona kaksi ja mediaani arvo oli yksi. Vastaukset vaihtelivat nollan ja kahdenkymmenen rekrytoinnin välillä.

Kvalitatiivisessa kyselyssä selvisi, että suurin piirtein puolet yritysten rekrytoinnista on aukon paikkausta ja puolet resurssien hankintaa. Vain yksi yritys ilmoitti, että kaikki rekrytointi on aukon paikkausta ja vain yksi yritys kertoi, että kaikki rekrytointi on resurssien hankintaa. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tasapaino aukonpaikkauksen ja resurssien hankinnan välillä on aika tasaisesti jakautunut tai korkeintaan hyvin lievästi aukonpaikkausta on enemmän. Yritysten eri toimialoista johtuen yksi yritys ilmoitti, että sesonkityöhön kaikki rekrytointi on resurssien hankintaa, muutoin vuodesta aukon paikkausta. Yksi vastaajista ilmoitti, että heillä aukot paikataan sisäisillä siirroilla, joten rekrytointi on aina resurssien hankintaa.

Laadullisen tutkimuksen haastatteluissa tuli esille, että suurin osa haastatelluista yrityksistä palkkaa pääasiallisesti vakituisia työntekijöitä. Yksi vastaajista ei osannut sanoa määrää, mutta ilmoitti, että heille palkataan määrä-aikaisia vain kesätyösuhteisiin, kaikki muut rekrytoinnit ovat vakituisia. Kolme yritystä vastasi palkkaavansa 90 %:sesti vakituisia, kolme yritystä 70 %:sesti vakituisia. Yksi yritys ilmoitti vakituisten rekrytointien määräksi 40 %, yksi yritys 30 % ja yksi yritys 15 %. Osa-aikaisia työntekijöitä yrityksissä oli pääsääntöisesti hyvin vähän. Vain yksi yritys ilmoitti, että heillä ei käytetä ollenkaan osa-

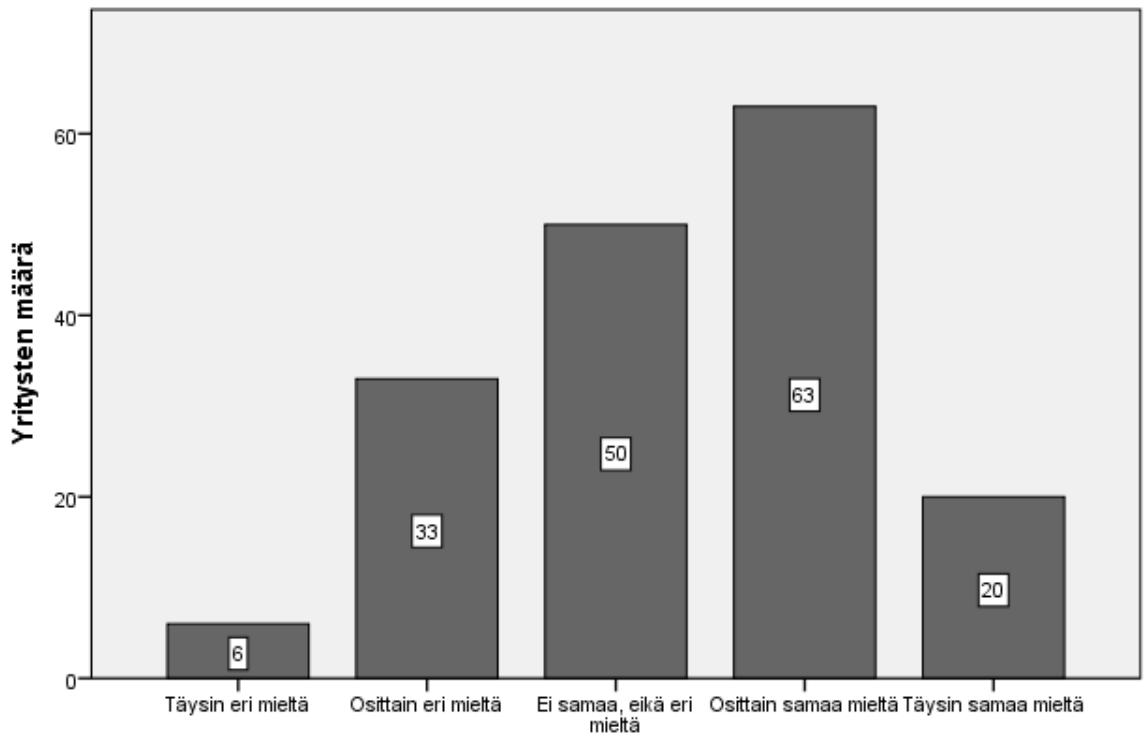
aikaisia työntekijöitä ja yksi yritys ilmoitti osa-aikaisten työsuhteiden määrän olevan toimialan mukaisesti noin 75 %.

Rekrytointiongelmia kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerrottiin pääasiallisesti se, ettei hyviä kandidaatteja löydy alueellisesti. Tietyillä aloilla on suuria ongelmia löytää tekijöitä tiettyihin tehtäviin. Varsinkin erityisasiantuntijoita on vaikea löytää. Henkilöstöpäällikkö 470:n työntekijän yrityksestä kertoi, että matkailu- ja ravintola-ala on heidän vaikeimmin rekrytettava toimiala. Kahdeksassa haastattelussa kävi ilmi, ettei tule oikeanlaisia hakijoita avoimiin työpaikkoihin, mutta haastatellut eivät tarkalleen osanneet kertoa mistä tämä johtuu. Henkilöstöpäällikkö 1500:n työntekijän yrityksestä kertoi, että silloin kun hakijoita löytyy vaikeasti palkattaviin ammatteihin, ovat heidän palkkavaatimuksensa liian kovat yrityksen palkkarakenteeseen nähden. Myös esimiesten rekrytointitaidoissa nähtiin puutteita. Tutkimuksen haastatteluiden mukaan esimiehet eivät tunnista rekrytointin kestoa oikein, joten he eivät myöskään osaa ennakoida tarvetta tarpeeksi ajoissa, jolloin rekrytointi joudutaan hoitamaan kovassa kiireessä ja paineen alla. Haastatelluista löytyi muutama kausittaista työtä tarjoava yritys ja kausittaisten rekrytoijien ongelmana oli rekrytointipiikkien purkaminen. Siihen kaivattiin tehokkaampaa keinoa, jolla saataisiin mahdollisimman hyvä hyötysuhde yritykselle. Yhdessä yrityksessä sisäiset prosessit olivat vielä työn alla ja toiveena olikin oppia tunnistamaan oma kyvykkyys rekrytoijana, sekä mahdolliset puutteet ja niiden kehittämisen tarve.

Määrällisessä tutkimuksessa kysymyksenä oli rekrytointin kesto päivinä rekrytointitarpeen ilmenemisestä työssä aloittamiseen. Tämä kysymys kysyttiin myös kolmella tasolla; työntekijä-, esimies- ja johdon tasoilla. Työntekijöiden rekrytointin kesto oli keskiarvona 43 päivää ja mediaaniarvona 35 päivää. Vastauksia kysymykseen tuli 3 ja 120 päivän väliin. neljännes vastaajista ilmoitti tasan 30 päivää ja viidennes vastaajista ilmoitti 60 päivää rekrytointien keskimääräiseksi kestoksi. Esimiestasolla keskiarvoksi tuli 63 päivää ja mediaaniarvoksi 60 päivää. Esimiestason rekrytoinneissa vastaukset vaihtelivat 5 ja 120 päivän välillä. Johdon tasolla keskiarvo ja mediaaniarvo molemmat olivat 90 päivää. Johdon tason rekrytoinneissa vastaukset vaihtelivat 30 ja 250 päivän välillä.

Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että heidän yrityksellään on tarvetta tehostaa rekrytointiprosesseja, sekä löytää entistä helpommin ja nopeammin uusia työntekijöitä (kuvio 1). Vain kuusi vastaajaa kokee olevansa täysin eri mieltä ja 33 vastaajaa osittain eri mieltä. Vastausten mediaaniluvuksi tuli 3, keskiarvoksi 3,34 ja keskihajonnaksi 1,02.

**Meillä on tarve tehostaa yrityksen rekrytointiprosesseja Suomessa, sekä löytää nykyistä helpommin ja nopeammin yrityksen tarvitsemia vakituisia työntekijöitä ja keikkatyöntekijöitä?: Täysin eri mieltä - Täysin samaa mieltä**



Kuvio 1. Yritysten tarve tehostaa rekrytointia. (n=172)

Kvalitatiivisissa haastatteluissa tuli ilmi, että suurimmalla osalla haastatelluista yrityksistä on käytössään rekrytointisuunnitelma ja rekrytointiprosessisuunnitelma. Näissä yrityksissä myös pääsääntöisesti aina noudatetaan näitä suunnitelmia. Kahdessa yrityksessä rekrytointisuunnitelmia laadittiin ja noudatettiin osittain eli vain tiettyjen työpaikkojen kohdalla. Kaksi yritystä ilmoitti, että heillä ei ole käytössä virallista suunnitelmaa, vaan rekrytointi on aika vapaamuotoista. Vastajat kertoivat, että suunnitelmia päivitetään hyvin vaihtelevasti. Yksi vastaaja kertoi, että heillä suunnitelmaa tarkastellaan kuukausittain, kun toisissa yrityksissä suunnitelmaa päivitetään hyvin harvoin.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysyttiin avoimella numeerisella kysymyksellä kuinka paljon vuodessa yritykset käyttävät nykyisin rahaa rekrytointiin, joka tapahtuu Suomessa. Vastaukset vaihtelivat nollasta eurosta kolmeensataantuhanteen euroon. Mediaaniarvo vastaajilla oli 10000 euroa ja keskiarvo 32132 euroa. Jopa kahdeksan vastaajaa ilmoitti, ettei heidän yrityksensä käytä ollenkaan rahaa rekrytoimiseen.

Haastatteluissa selvitettiin, kuinka olisi mahdollista vähentää yritysten tarvetta työpaikkailmoitteluun. Viisi vastaajista ei kokenut ilmoittelun olevan mikään ongelma ja sitä ei ole

heidän mielestään siis tarvetta vähentää. Kolme vastaajista uskoi CV- tai kykypankin ratkaisevan ilmoitteluun liittyviä ongelmia. Yksi vastaaja uskoi jatkuvan rekrytinnin ja avoimien hakemusten hyväksikäyttämisen auttavan ja yksi vastaaja uskoi sosiaalisen median olevan ratkaisu. Yksi vastaaja puolestaan kertoi harjoittelijoiden olevan ratkaisu, koska yrityksessä pyritään palkkaamaan kaikki harjoittelijat. Yksi yritys haluaisi päästä ilmoittelusta kokonaan eroon ja visioi ilmoituspaketin, jota hoitaisi ulkopuolinen yritys. Tämä ulkoinen toimija siis hoitaisi ilmoituksen suunnittelun, layoutin, mahdolliset paikkavaraukset lehtiin ja materiaalin toimituksen, ilmoituksen viennin internetiin, sekä mahdolliset korjaukset, jolloin yritykselle ei jäisi tehtäväksi kuin antaa toimeksianto ja halutut kriteerit hakemukselle ja työntekijälle.

## **4.2 Rekrytointikanavat ja -palvelut**

Kvalitatiivisessa haastattelussa kysyttiin yritysten pääasiallisesti käyttämiä rekrytointikanavia. Selkeästi suosituimpia ovat sähköiset kanavat. Monster, mol.fi, omat nettisivut, sekä Oikotie olivat melkein jokaisen yrityksen vastauksissa. Lehti-ilmoituksia käytti kuusi vastaajaa kymmenestä. Myös LinkedIn ja sisäiset verkostot olivat puolella vastaajista käytössä. Suora haku, sisäinen haku ja Facebookin hyödyntäminen tuli esiin vain harvassa vastauksista. Yksi vastaaja ilmoitti käyttävänsä yhteistyötahoja, kuten korkeakouluja, ja tapahtumia ja messuja rekrytinnissaan paljon.

Hyvin harva vastaaja osasi kertoa suoraan haastattelussa tehokkaimman rekrytointikanavan. Tätä ei juurikaan ole yrityksissä tutkittu ja siksi se ei ole tiedossa. Vain yksi vastaaja, henkilöstöpäällikkö 470:n henkilön yrityksestä, osasi sanoa suoraan parhaan rekrytointikanavan heidän yritykselleen, joka oli Työ- ja elinkeinoministeriön tarjoama internetin rekrytointipalvelu mol.fi. Tehokkaimmiksi koetut rekrytointi kanavat hajosivat aikalailla. Puolet vastaajista kertoi, että tehokkain kanava on pitkälti riippuvainen haettavasta paikasta. Tuotannon työntekijöitä löytyy eri kanavista kuin johdon tason työntekijöitä. Mol.fi koettiin useimmin tehokkaimmaksi yleisellä tasolla, josta yksi vastaaja sanoi tulevan 80–90 % hakijoista. Verkostot, lehti-ilmoittelu ja suoramaku toimii tiettyihin työpaikkoihin. LinkedIn oli huomattu yhdessä yrityksessä toimivaksi vaihtoehdoksi erityisesti nuorten työntekijöiden rekrytointiin.

Toimimattomimpana rekrytointikanavana nousi selkeästi esiin printtimedia, jota yli puolet haastatelluista piti vanhanaikaisena ja kalliina, eikä siitä nähty koituvan tarpeeksi hyvää hyötysuhdetta. Printtimediaa käytettiin lähinnä tiettyjen työpaikkojen hakuun, ei kaikkien tarjolla olevien paikkojen kohdalla. Messuja pidettiin hyvänä brändäyksen keinona, mutta suoranaista hyötyä siitä ei rekrytointiin uskottu olevan, muutoin kun työnantajamielikuvan

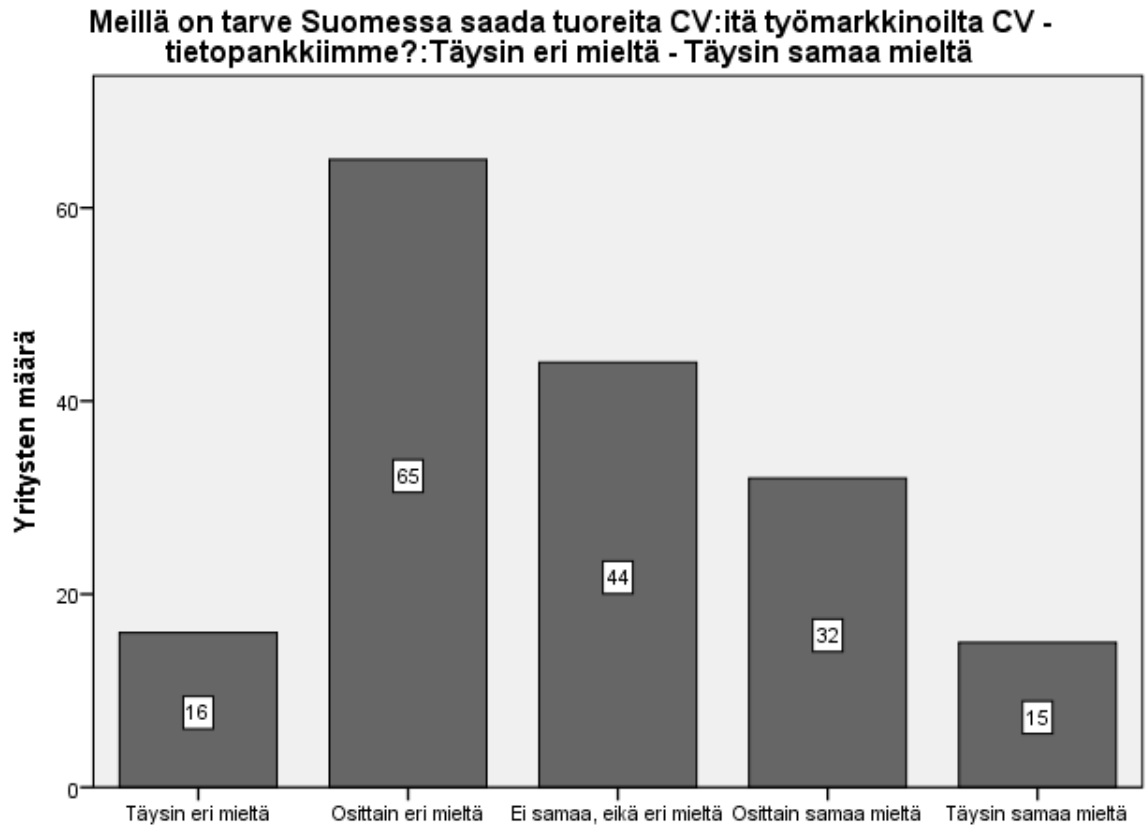
luomisessa. Myös julkinen työnvälitys ja Monster koettiin muutamassa yrityksessä toimimattomaksi.

Sosiaalista mediaa pidetään tulevaisuuden vaihtoehtona, mutta vielä ei osattu sanoa sen toimivuudesta ja useammassa yrityksessä sosiaalisen median palvelut rekrytoinnissa olivat vasta kokeiluasteella. LinkedIn:ssä ja Facebookissa oli seitsemän yritystä haastatelluun vastanneista kymmenestä, yksi vastaajista käytti Instragramia ja yhdessä yrityksessä käytettiin recruitby.netiä videohaastatteluiden tekemiseen. LinkedIn:ä yritykset olivat käyttäneet lähinnä kokeiluluontoisesti ja muutama vastaajista oli kokeillut maksullista versiota, mutta vielä ei osattu sanoa tuloksista. Kukaan vastaajista ei osannut varmaksi sanoa, onko LinkedIn:n kautta tullut rekrytointeja. Facebookin kautta syntyneistä useammastakin rekrytoinnista oli yhdessä yrityksessä varmaa tietoa, mutta tarkkaa määrää ei osattu sanoa. Tärkeimpänä sosiaalisen median kanavana tulevaisuuden rekrytointeihin pidettiin LinkedIniä.

Kaikkien kvalitatiiviseen kyselyyn vastanneiden yritysten käytössä oli sähköinen järjestelmä, jonne heille tulee työhakemukset. Osalla vastaajista oli oma henkilöstöhallinnolle suunnattu järjestelmä ja osalla rekrytointijärjestelmä oli osa suurempaa toiminnanohjausjärjestelmäkokonaisuutta. Kolme yritystä ilmoitti, että avoimia hakemuksia tulee silloin tällöin sähköpostitse, mutta nämäkin hakijat pyritään ohjeistamaan siirtämään hakemus omatoimisesti yrityksen järjestelmään. Yksi yrityksistä ilmoitti, etteivät he ota vastaan hakemuksia muualle kuin omaan järjestelmään. Sähköisen rekrytoinnin parhaimpina puolina pidettiin nopeutta, laajaa tavoitettavuutta, helppokäyttöisyyttä ja kustannustehokkuutta. Varsinkin kandidaattien helppo hakeminen ja hallinta, sekä hakemusten helppo seulonta olivat sähköisyyden plussapuolia. Sähköisen rekrytoinnin huonompina puolina pidettiin hakemusten persoonattomuutta. Kun kaikki hakemukset tehdään samalla pohjalla järjestelmässä, uupuu hakemuksista kokonaan visuaalinen ilme ja hakijan mahdollinen persoonallisuus, joka hakemuksesta voisi näkyä.

Ulkopuolisia yrityksiä rekrytoinnissa apuna käytti melkein kaikki kvalitatiiviseen tutkimukseen haastatellut. Palveluita käytettiin harvoin tai tarvittaessa. Neljä yritystä käytti palveluita soveltuvuusarviointeihin, joita tehdään esimiestason rekrytoinneista ylöspäin. Kolme yritystä käytti headhuntauksia korkeisiin johdon tehtäviin ja yksi yritys ilmoitti headhuntauksensa hyvin spesifeihin työpaikkoihin. Vuokratyönvoima palveluita käytti kaksi vastaajaa. Yksi yritys käytti ulkopuolista apua hakemusten käsittelyssä ja esivalinnassa. Ulkopuolisten yritysten tarjoamista palveluista koettiin saatavan äärimmäisen vähän lisäarvoa rekrytointiin.

Melkein puolet määrällisen tutkimuksen vastaajista oli osittain tai täysin erimieltä siitä, että he tarvitsisivat tuoreita CV:itä työmarkkinoilta heidän CV-pankkiinsa (kuvio 2). Vain 15 yritystä oli täysin samaa mieltä CV:iden tarpeesta. Mediaani vastaus oli 3, keskiarvo vastauksilla oli 2,8 ja keskihajonta 1,12.

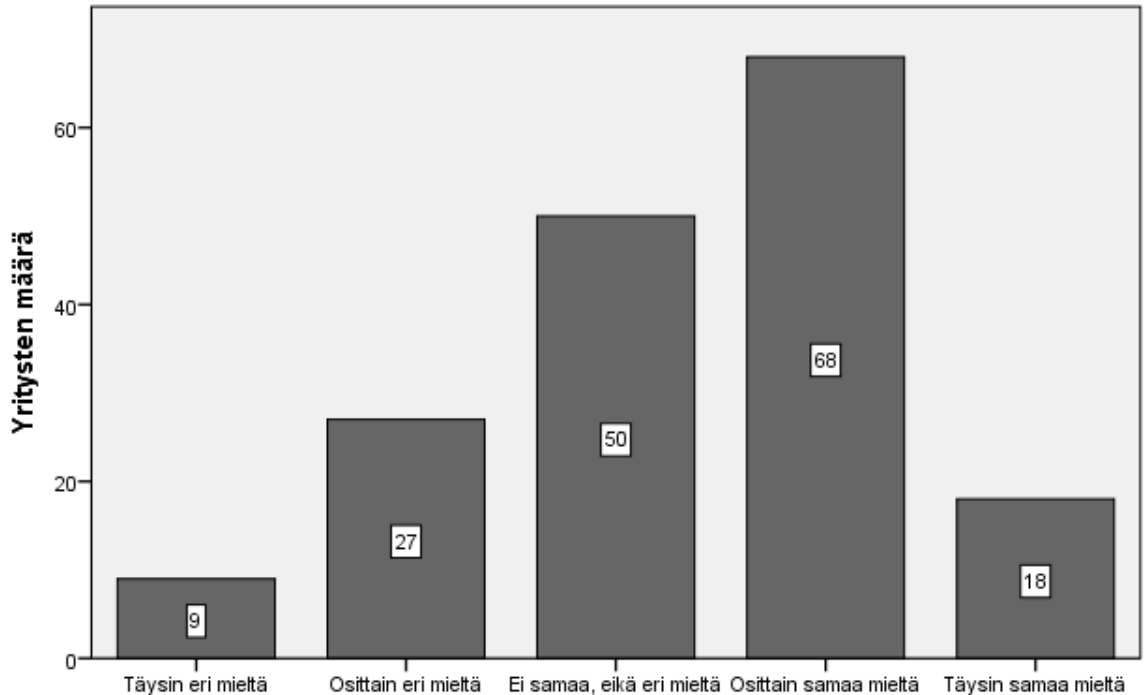


Kuvio 2. Yritysten tarve saada tuoreita CV:itä CV-pankkiin. (n=172)

Tasan puolet vastaajista, yhteensä 86 kappaletta, oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että jos he saisivat käyttöönsä reaaliaikaisen CV- ja osaamistietopankin, josta selviää työnhakijan työhistoria, persoona ja todellinen osaaminen, he käyttäisivät sitä mieluummin kuin nykyisiä internetpohjaisia rekrytointi palveluita (kuvio 3). Vain yhdeksän vastaajaa oli täysin eri mieltä. Vastausten mediaani arvo oli 3,5 ja keskiarvo 3,34. Keskihajonta vastauksilla oli 1,03.



**Jos saisimme Suomessa pääsyn internetissä olevaan reaaliaikaiseen CV- ja osaamistietopankkiin, josta selviää työhistorian lisäksi hakijan persoona ja todellinen osaaminen, käyttäisimme sitä nykyisiä internetpohjaisia rekrytointipalveluja mieluummin?: Täysin eri mieltä - Täysin samaa mieltä**



Kuvio 3. Yrityksien halukkuus käyttää reaaliaikaista CV- ja osaamistietopankkia nykyisiä internetpohjaisia palveluita mieluummin. (n=172)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatelluille kuvailtiin internetpohjaista palvelua, jossa työntekijöillä olisi tuoreita CV:itä, videoesittelyjä itsestään, entiset työnantajat olisivat voineet antaa suosituksia palveluun työntekijöistä ja yritykset pystyisivät työsuhteen päättyessä itse suosittelemaan entistä työntekijää palveluun, sekä vapaita työntekijöitä voisi hakea tarkoilla hakusanoilla. Kuvauksen jälkeen selvitettiin, olisiko yrityksillä kiinnostusta kuvailtua palvelua kohtaan. Kahdeksan kymmenestä haastatellusta koki palvelun kuulostavan hyvältä, vain kaksi vastaajaa ei ollut kiinnostunut palvelusta lainkaan. Parhaimpana puolena pidettiin sitä, että palvelu olisi ratkaisu lainsäädännöllisiin henkilötietolain asettamiin ongelmiin, joita yrityksillä on avoimien hakemusten säilyttämisen kanssa tällä hetkellä. Vastaajien mielestä palvelu ei kuitenkaan saa työllistää yritystä liikaa. Jos rekrytoija joutuu hakemaan palvelusta työntekijää kahlaamalla kymmeniä hakemuksia läpi, ei palvelu juurikaan tuota lisäarvoa yrityksille. Erittäin tärkeänä ominaisuutena nähtiin se, että palvelun on oltava ratkaisu yrityksen rekrytointiongelmaan, kuten maantieteelliseen hankaluuteen löytää työntekijöitä ja erityisalojen työntekijät, joita on vähän. Palvelun tulisi siis kattaa koko Suomi ja sieltä tulisi löytyä erityisasiantuntijoita, koska yleistä osaamista vaativiin paikkoihin hakijoita ei ole vaikea löytää työntekijää ja sitä varten palvelua ei hankit-

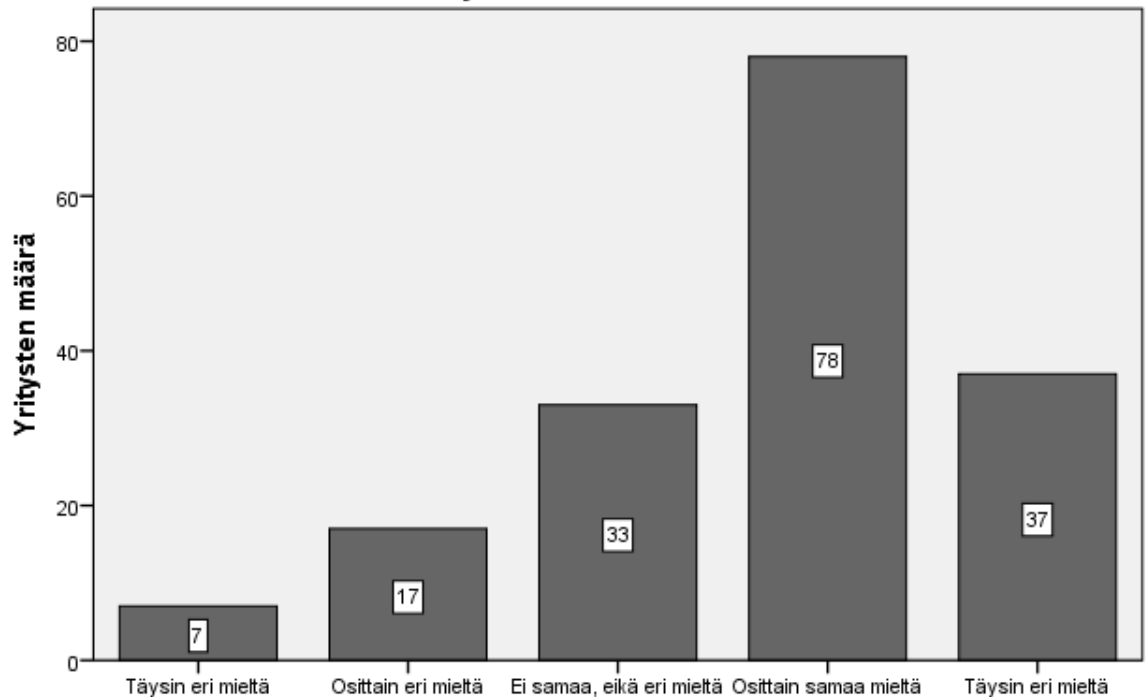
taisi. Kiinnostusta löytyi myös, mikäli palvelu tuottaa lisäarvoa hakijoiden esikarsinnan helppouteen. Uran todennettavuutta pidettiin tervetulleena uudistuksena rekrytointi markkinoille, koska kiireessä se saattaa helposti jäädä vajaaksi toimenpiteeksi.

Kuvailin yrityksille siis palkkaaminut.fi – palvelun ja kysyin olivatko he kuulleet sivustosta. Neljä vastaajaa oli kuullut aiemmin. Yksi vastaajista ei muistanut mistä palvelu oli tuttu, yksi vastaaja ei ollut vakuuttunut palvelusta ainakaan toistaiseksi ja yksi vastaaja ei ollut tutustunut tarkemmin palveluun vielä. Yksi vastaajista oli tutustunut palveluun pintapuolisesti ja palvelu ei herättänyt hänen mielenkiintoaan, mutta voisi kenties joskus kokeilla kuitenkin palvelua. Kuusi vastaajaa kuulivat palvelusta ensimmäistä kertaa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitettiin kuinka paljon yritykset olisivat valmiita maksamaan saadakseen reaaliaikaisen CV- ja osaamispankin käyttöönsä Suomessa. Vastauksen vaihtelivat nollan ja viidenkymmentuhannen euron välillä. Vastausten mediaaniarvo oli 1000 euroa ja keskiarvo 2922 euroa.

Suurin osa (67 %) vastaajista ilmaisi kiinnostuksensa hiljaiseen työnhakuun määrällisessä kyselyssä (kuvio 4). Vastaajien mediaani oli 4 ja keskiarvo 3,7. Keskihajonta vastaajilla oli 1,04. Kvalitatiivisen kyselyn vastaajista seitsemällä yrityksellä oli hiljaista työnhakua. Kolme yritystä ilmoitti käyttävänsä hiljaista työnhakua vain korkeamman tason paikkoihin. Melkein kaikilla vastanneista yrityksistä on jonkin verran myös piilotyöpaikkoja. Tarkkoja piilotyöpaikkojen määriä vastaajat eivät osanneet sanoa. Suurin osa piilotyöpaikoista täytetään verkostojen kautta. Kolme yritystä ilmoitti käyttävänsä headhuntereita, yksi yritys henkilöstön vuokrausyrityksiä ja yksi CV-pankkia tai avoimia hakemuksia täyttääkseen piilotyöpaikat.

Olemme kiinnostuneita ”hiljaisesta työhausta” Suomessa, jossa yrityksestämme kiinnostuneet, toisen yrityksen palveluksessa olevat, henkilöt voisivat ottaa luottamuksellisesti yhteyttä ja esitellä omaa työprofiiliaan?: Täysin eri mieltä - Täysin samaa mieltä



Kuvio 4. Yritysten kiinnostus hiljaiseen työnhakuun. (n=172)

### 4.3 Rekrytinnin tulevaisuuden näkymät

Sähköistyminen on muuttanut rekrytointia paljon ja viimeaikaisista muutoksista parhaimpina kvalitatiivisen tutkimuksen vastaajat pitivät nopeutuneita prosesseja ja hakijoiden muuttamista anonyymeiksi, enää eivät sukulaiset ja tuttavat hae avoimia työpaikkoja tai heitä ei oteta töihin muiden hakijoiden ohi. Hakemusten määrä on viime vuosina kasvanut, mikä nähtiin niin positiivisena kuin negatiivisena asiana. Silloin tällöin vastaajille tuli hakemuksia, jotka eivät täyttäneet edes yhtä haun kriteereistä. Vaikka työttömiä on paljon, niin silti pätevää hakijaa ei saata löytyä avoimeen työpaikkaan eli hakijat ja työpaikat eivät kohta. Sähköistyminen on tuonut mukanaan myös sen, että headhuntereiden palvelut koettiin jääneen viime vuosituhanneelle, koska yritykset pystyvät nykyään itse samaan tulokseen mihin headhunterit. Kaksi haastateltavaa sanoi, että viime aikoina on yleistynyt trendi, että työpaikan hakemista ei oteta tosissaan. Haastatteluihin päässeetkin saattavat tulla haastatteluun täysin valmistautumatta tai jättävät tulematta ollenkaan.

Tulevaisuuden näkyminä kvalitatiivisen tutkimuksen haastateltavat näkivät erityisesti videohakemusten ja – haastatteluiden lisääntymisen. Head of HR Finland-tittelillä 615 työntekijän yrityksessä työskentelevä vastaaja sanoi odottavansa videohaastatteluita innolla, koska niissä saadaan persoonaa enemmän mukaan jo hakemisvaiheessa. Työnantajakuvaan ja yritysviestintään tulee kiinnittää erityisesti huomiota, koska nuorempien sukupolvi-eettiset arvot määrittävät työpaikan hakemista. Nuoret sukupolvet ovat kiinnostuneita muustakin kuin vain työpaikan saamisesta, jolloin yrityksen valinnat vaikuttavat työntekijän valintaa vastaanottaen työpaikka. Haastatellut uskoivat myös hakijoiden olevan rohkeampia ja vaativampia jatkossa. Sosiaalisen median roolin rekrytoinneissa uskotaan nousevan. Sosiaalisen median uskotaan edesauttavan hakukanavien sirpaloitumista tulevaisuudessa.

Työnantajat uskovat myös, että työntekijät vaihtavat työpaikkaan herkemmin ja vaihtuvuus tulee olemaan suurempaa. Vain yksi vastaaja uskoi, että tulevaisuudessa arvostetaan pysyvyyttä ja turvallisuutta työpaikan suhteen, eikä vaihtuvuus lisääny. Läpinäkyvyys työhaussa ja työssä koettiin tulevaisuuden haasteeksi ja mahdollisuudeksi. Henkilöstöpäällikkö 1500:n työntekijän kansainvälisestä yrityksestä kertoi, että ulkomailla esimerkiksi palkoista keskustellaan avoimemmin ja ne saattavat olla kaikkien tiedossa ja tätä odotetaan Suomeenkin saapuvaksi. Suorahaun ja ilmoittelun välimuotoa toivotaan tulevaisuuden palveluksi ja palveluiden osumatarkkuutta haluttiin paremmaksi.

Kvantitatiivisen tutkimuksen viimeisenä kysymyksenä kysyttiin mitkä rekrytointiprosessin osa-alueet kaipasivat vastaajien mielestä eniten kehitystyötä tulevaisuudessa. Kysymys oli avoin, joten vastauksia tuli hyvin eri kanteilta. 95 vastaajaa 172:sta vastasi kysymyseen. Yli kaksikymmentä yritystä kaipasi kehitystyötä haastatteluihin ja esivalinnan tekemiseen. Varsinkin haastateltavien alkukarsinta ja ensimmäiset haastattelut koettiin hankalana. Neljätoista yritystä piti haastateltavien arviointia avoimeen työtehtävään hankalana. Oikeiden hakijoiden löytäminen, sähköisten järjestelmien kehittäminen ja valintaprosessin tehostaminen kokonaisuudessaan löytyi myös yli kymmenestä vastauksesta. Ongelmina koettiin myös osaamisen todentaminen, sosiaalisen median haltuunotto, oikeiden yhteistyökumppaneiden ja rekrytointikanavien löytäminen, soveltuvuusarviointien tekeminen, työnantajakuvan kehittäminen, videohaastatteluiden tekeminen, sekä rekrytoijien todellinen osaaminen.

Kvalitatiivisessa haastattelussa vastaajat kaipasivat rekrytoinnin keskittämistä ja jatkuvaa hakua, jolloin yritykselle tuotettaisiin koko ajan potentiaalisia hakijoita, jolloin hakua ei tarvitsisi toteuttaa ollenkaan, kun reserviä olisi valmiina. Yhtenä suurimpana ongelmana pidettiin sitä, ettei työpaikka ja hakija kohtaa maantieteellisesti oikeissa paikoissa. Varsinkin

pienemmille paikkakunnille koettiin hankalaksi saada tarpeeksi osaavia työntekijöitä. Rekrytointiprosessien pilkkomista pienempiin palasiin, joista yritys voisi helposti koota itselleen tarpeellisen kokonaisuuden, koettiin tarpeelliseksi. Osa halusi ammattitaitoiset rekrytoijat takaisin, kuten ennen vanhaan, koska sen uskottiin vähentävän yrityksen sisäisen tuen tarvetta rekrytoinnissa, jolloin rekrytoinnista saataisiin tehokkaampaa. Nykyaikaisien rekrytointi-ilmoitusten tekemiseen kaivattiin nykyaikaista välinettä. Henkilöstöpäällikkö 550:n työntekijän yrityksestä koki osan nykyisistä rekrytointi-ilmoituksista äärimmäisen kekseliäiksi ja vastaaja olisi mielellään itsekkin halunnut tuottaa sellaisia helposti. Suurimman kannatuksen sai hakemusten vastaanottaminen ja valikointi valmiiksi, jolloin yritys säästyisi kaikista suurimmalta työltä. Viisi vastaajaa ei kokenut, että he kaipaisivat mitään uusia palveluita rekrytointiin.

Kvalitatiivisessa kyselyssä vastaajilta kysyttiin rekrytoitavien henkilöiden haluttuja ominaisuuksia. Osaaminen ja kokemus, sekä rekrytoitavan henkilön persoona, asenne ja motivaatio nousivat esiin jokaisessa haastattelussa. Tärkeitä arvoja olivat myös tiimiin ja yrityksen arvomaailmaan sopiminen. Asiakaspalveluominaisuuksia pidettiin tärkeänä kolmen vastaajan toimesta, samoin kun halua oppia uutta. Kaikki kolme vastaajaa olivat sitä mieltä, että hyvät asiakaspalvelu taidot ovat synnynnäisiä ja niitä ei voi opettaa ihmiselle, tosin kuin jotain tiettyä substanssia. Osaltaan myös ihmisen otetta tarttua työhön tai tehtävään pidettiin tärkeänä, mutta synnynnäisenä taipumuksena. Vain yksi vastaaja piti henkilön muodollisia pätevyyyksiä työhön yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista.

## 5 Johtopäätökset

Rekrytinnin ongelmat ovat arkipäivää monelle yritykselle tavalla tai toisella ja vain hyvin harva yritys on pystynyt ratkaisemaan ongelmansa heitä miellyttävällä tavalla. Suurin osa yrityksistä näkee siis rekrytinnissa kehittämisen varaa. Haastateltujen yritysten kiinnostus tehostaa ja parantaa rekrytointia tuntui olevan korkealla, joten uudet ratkaisut rekrytointiin otettaisiin varmasti mielenkiinnolla vastaan.

Suurissa yrityksissä rekrytointikäytäntö on vahvaa ja hyvin suunniteltua. Heillä on käytösään tarkkaan valitut ohjelmistot, joilla rekrytointiprosessia on saatu jo helpotettua. Kiinnostava työnantajakuva takaa työpaikan haluttavuuden ja hakijoista ei ole pulaa. Vaikka taantuma vaikuttaa yritysten rekrytointeihin, niin yrityksissä on silti vilkasta rekrytointitoimintaa.

### 5.1 Rekrytointitavat ja – tarve

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten rekrytointitavat olivat pääsääntöisesti aika vakiintuneita ja niitä noudatettiin usein. Suurin osa vastanneista yrityksistä on jo hyvin kokeneita rekrytoijia ja nähneet paljon uudenlaisia palveluita. Tämä vaatii uudelta palvelulta yritysten mielenkiinnon herättämisen ja palvelun tulee tarjota yrityksille jotain uutta ja tarpeellista. Haastatteluissa suurimpina ongelmana nousi yritysten pienempien paikkakuntien rekrytointien ongelma, erityisten alojen rekrytointiongelmat, sekä erikoisasantuntijoiden löytämisen vaikeus, joiden ratkaiseminen varmasti auttaisi palvelun markkina-arvon kasvattamisessa yritysten silmissä. Myös Skyhoodin (2015) tekemässä tutkimuksessa yrityksillä oli vaikeuksia löytää asiantuntijoita ja erityisasiantuntijoita, sekä päteviä hakijoita.

Rekrytointien määrä kyselyissä jäi aika pieneksi keskiarvoltaan, mutta suuriakin lukuja vastauksissa tuli. Suomalaisissa yrityksissä on siis paljon potentiaalia rekrytointien suhteen ja suurimmissa yrityksissä, jotka rekrytoivat tuhansia työntekijöitä vuodessa, kaikki helpottava apu ja työn tehostamista tukevat tekijät tulevat tarpeeseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että rekrytointi yrityksissä on hyvin erilaista ja varsinkin rekrytoitavasta työpaikasta riippuen vaihtelua on jopa yrityksen sisällä.

Rekrytointien kesto vaihteli yrityksissä jonkin verran. Keskimääräisesti työntekijän hakeaminen kestää kuitenkin reilusta kuukaudesta kahteen. Mitä korkeampi arvoisesta työpaikasta on kyse, sitä kauemmin rekrytointikin kestävät. Tässä on yrityksillä mahdollisuus tehostamiseen, varsinkin kiireellisten työpaikkojen kohdalla. Sijaisuuden täyttämiseen, ei pitäisi käyttää noin kauan aikaa, vaan se tulisi saada täytettyä tehokkaammin, ettei työ

kärsi. Kiireettömimmissä työpaikoissa kahden kuukauden rekrytoinnin kesto ei ole ongelma. Skyhoodin (2015) on saanut tutkimuksessa samanlaisia vastauksia rekrytoinnin kestosta. Skyhoodin tutkimuksessa 45 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä 1-2 kuukautta rekrytoinnin läpivientiin.

Tutkimukseen vastanneet haluavat tehostaa rekrytointiprosessejaan ja löytää helpommin työntekijöitä. Skyhoodin (2015) mukaan heidän tutkimansa yrityksetkin haluavat löytää uusia keinoja rekrytointeihin. Elinkeinoelämän keskusliiton (2015) uudet rekrytointihankkeet voivat olla osa ratkaisua yrityksille, jotka toivovat julkisen ja yksityisen työnvälityksen yhdistämistä. Tutkimuksessa ei saatu yksiselitteistä vastausta siihen, miten tehostaminen onnistuisi. Työpaikkailmoittelu ei ollut ongelma vastaajille ja sitä ei koettu tarpeelliseksi edes vähentää, eikä sitä pidetty tehostavana toimenpiteenä niissä yrityksissä, joissa oli valmiita ilmoituspohjia käytössä. Internetin ja sähköisten palveluiden koettiin tehostaneen rekrytointia hyvin.

Tutkimuksessa ilmeni, että rekrytointeihin käytetään suomalaisissa yrityksissä suhteellisen paljon rahaa vuodessa. Budjetti usein korreloi yrityksen koon kanssa, mutta mediaaniarvoksi saatiin silti 10000 euroa per vastannut yritys. Vaikka kyseessä on suomen suurimpia yrityksiä, niin jopa huonona taloudellisena aikana yritykset panostavat silti laadukkaaseen rekrytointiin. Yksittäisten vastausten tasolla tämä tutkimus korreloi hyvin Skyhoodin (2015) tutkimuksen kanssa. Tämän opinnäytetyönkyselyihin vastanneista yrityksistä 53 % käyttää alle viisisataa euroa yhtä rekrytointia kohden ja Skyhoodin kyselyihin vastanneista samaa sanoi 56 %. Yli 3000 euroa käyttäviä yrityksiä oli tässä tutkimuksessa 5 % ja Skyhoodin tutkimuksessa 4 %.

Yritykset ovat kiinnostuneista hiljaisesta työhausta varsinkin silloin, jos se mahdollistaa muissa työpaikoissa olevien työntekijöiden kiinnostuksen herättämisen. Kilpailevien yritysten osajia yritettäisiin mielellään saada töihin, varsinkin jos kilpailijalla on huippuosaja töissä. Tähän yritykset käyttivät eniten headhunting – palveluita, koska työntekijöitä on muutoin vaikea saada kontaktiin ja muita palveluita ei ole tarjolla. Piilotyöpaikkoja yrityksistä löytyi varsinkin korkeamman tason viroista. Nämä paikat täytetään yleensä verkostojen kautta. Piilotyöpaikkojen täyttämiseen ja hiljaiseen työnhakuun ei yritysten mielestä ole kehitetty vielä toimivia palveluita.

## **5.2 Internetpohjaisten palveluiden käyttö ja tarve**

Yritysten pääasiallisessa käytössä ovat suosituimmat ja tunnetuimmat internetin rekrytointikanavat, kuten mol.fi, Monster ja Oikotie. Omien nettisivujen merkitys rekrytoinnissa oli

tärkeää ja se oli kasvattanut merkitystään. Lehti-ilmoitusten määrä vähentynyt ja sitä on kohdistettu eri tavalla. Skyhoodin (2015) tutkimuksessa tulokset ovat hyvin pitkälti samantaisia. Ainoastaan Monsteria ja lehti-ilmoituksia ei koettu niin tärkeinä palveluina Skyhoodin tutkimuksessa kuin tähän tutkimukseen vastanneet sen kokivat. Tämän tutkimuksen vastaajat puolestaan arvostavat vähemmän sisäistä hakua ja Oikotien palveluita, kuin Skyhoodin tutkimukseen vastanneet. Tehokkaimpia rekrytointikanavia oli yrityksissä selvitetty hyvin vähän, mikä vaikeutti tutkimuksen kysymystä. Työ- ja elinkeinotoimiston palvelut nousivat pääasiassa esiin, mutta vain yksi vastaaja osasi sanoa tarkkaa faktatietoa palvelun tehokkuudesta.

Sosiaalisen median käyttö tutkituilla yrityksillä oli vielä aika vähäistä. Suurin osa vastanneista näki sen tulevaisuuden vaihtoehtona, eikä sitä voi sivuuttaa rekrytoinneissakaan. Vielä sosiaalista mediaa ei osattu valjastaa kunnolla käyttöön tai siihen suhtauduttiin hyvin varovaisesti ja varauksella, sekä kerrottiin sen olevan kokeilun alla. Tässä tutkimuksessa, sekä Skyhoodin tutkimuksessa (2015) LinkedIn on selkeästi suosituin sosiaalisen median palvelu rekrytoinnissa, mikä on palvelun luonteenmukaisesti aivan luonnollista. Myös Facebookia käytettiin jonkin verran molempien tutkimusten mukaan.

Yritysten käyttämää sähköistä järjestelmää käytettiin rekrytoinnin apuna. Sinne ohjattiin hakemukset ja siellä säilytetään CV-pankkia, josta tarvittaessa soimitaan töihin työntekijöitä. Harva vastaaja kuitenkaan hyödyntää omaa CV-pankkiaan kunnolla, koska rekisterinpitäjältä edellytetään henkilötietolain mukaista rekisteriselosteen täyttöä ja lain tarkkaa noudattamista. Henkilötietolaki velvoittaa yrityksen ilmoittamaan hakemusten säilytysajan, joita yritysten on tarkasti noudatettava. Aika pyritään yleensä pitämään lyhyenä, ettei hakemuksia kerry liikaa järjestelmään, mutta toisaalta taas jatkuva hakemusten tarkkailu ja lain toteutumisesta huolehtiminen lisää yrityksen työtaakkaa. (Henkilötietolaki 523/1999.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysyttiin, kaipaivatko yritykset tuoreita CV:itä heidän CV-pankkiinsa ja suurin osa oli sitä mieltä, etteivät he kaippaa. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he käyttäisivät ulkopuolista CV-pankkia mieluummin. Tämä kertoo siitä, että CV-pankkien ulkoistus voisi kasvaa tulevaisuudessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset olisivat ulkoisista palveluista kiinnostuneet, mutta niille asetetaan vaatimuksia yritysten puolesta. Palveluiden on tuotava osatavalle yritykselle selkeä ratkaisu ongelmaan ja lisäarvoa yritystoimintaan, että se halutaan ottaa käyttöön.

Ulkopuolista apua rekrytoinneissa käytettiin jollain tavoin melkein kaikissa yrityksissä. Soveltuvuusarvioinnit ja headhuntauks ovat yleisimmät tässä tutkimuksessa esiin tulleet ul-



kopuolisten palveluiden käyttötarpeet. Vuokratyövoimaa vastaajista käytti vain kaksi, mutta vuokratyövoiman käyttö on paljon alasta riippuvaa ja sen huomaa vastauksistakin. Suurimmat vuokratyövoimaa käyttävät alat, palveluala, rakennusala ja teollisuus, eivät olleet edustettuna haastatteluissa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015). Skyhoodin (2015) tutkimuksessa 56 % vastaajista piti suora hakua tekeviä yrityksiä liian kalliina ja 23 % piti yritysten tietämystä heidän alastaan liian huonona. Samanlaisia vastauksia oli huomattavissa tämän opinnäytetyön kvalitatiivisissa vastauksissa. Vastaajien mielestä suora haku yritykset eivät tuo tarpeeksi lisäarvoa yritykselle ja siksi niihin ei kannata Suomessa panostaa.

### **5.3 Yritysten kiinnostus palkkaaminut.fi palveluun**

Osa tutkimukseen vastanneista yrityksistä oli kuullut palkkaaminut.fi – palvelusta. Yhdellekään vastaajalle se ei ollut tuttu kuitenkaan työelämästä, vaan lähinnä henkilökohtaisen elämän puolella oli palveluun törmätty. Kiinnostusta palvelulle kuitenkin oli, mikäli se täyt-täisi yritysten toiveet, esimerkiksi tarjoamalla tarpeeksi laaja-alaisesti hakijoita ja olisi nopea käyttää.

Palkkaaminut.fi – palvelulle on tutkimuksen mukaan kiinnostusta. Palvelua tulisi kehittää kokonaisvaltaisemmaksi rekrytointipalveluksi, eikä jättää pelkäksi CV-pankiksi. Suomalaiset suuryritykset ovat haluttuja työpaikkoja ja varsinkin nykyisen laskusuhdanteen aikana hakijoita avoimiin paikkoihin riittää. Suosituilla yrityksillä on olemassa laaja oma verkosto ja avoimia hakemuksia sataa heille jatkuvasti, jolloin ulkopuolisia palveluita ei välttämättä tarvitse käyttää juuri ollenkaan. Palvelun tulisi antaa käyttäjilleen tarpeeksi hyvä hyötysuhde rekrytoinnissa, että sen käyttö olisi kannattavaa.

Yritykset olisivat valmiita maksamaan tällaisesta palvelusta erittäin vaihtelevasti. Keskimääräisesti puhutaan tuhannesta kahteen tuhanteen euroon, mitä yritykset olisivat valmiita maksamaan vuotuisesti CV-pankin ulkoistamisesta, mutta suurimmilla käyttäjillä halukkuus maksaa palvelusta kiipeävät useampaan kymmeneen tuhanteen. Mikäli palvelu saataisiin tuottamaan yritykselle paljon lisäarvoa ja rekrytoinninkustannuksissa säästettäisiin, oltaisiin palvelusta varmastikin valmiita maksamaan enemmänkin, kuin tällä hetkellä on ajateltu.

Yritykset arvostivat sähköisten palveluiden kehittymistä ja niiden tuomia lisähyötyjä työssä. Työnantajat kaipaavatkin kokonaisvaltaisempia ratkaisuja myös rekrytointeihin. Tulevien palveluiden on pysyttävä kehityksen perässä ja tarjottava mahdollisuuksia esimerkiksi interaktiiviseen hakemiseen. Muutoksia tapahtuu niin paljon, että CV-pankin pelätään olevan jo tullessaan vanhentunut palvelu.

Yrityksillä on selkeä kuva millaisia hakijoita he haluaisivat, sekä millaisia työntekijöitä heidän tulisi palkata. Hakukriteerit palvelussa ovat siis tärkeässä roolissa, koska yrityksille on tärkeää tunnistaa helposti oikeanlainen henkilö työtehtävään. Ongelmana hakukriteereissä on se, että yritykset kaipaavat erityisesti tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, kuten motiivitumista työhön ja tiimiin sopivuutta, ja näitä piirteitä on virtuaalisesti hyvin vaikea hakea. Jos henkilö määrittelee itse omat luonteenpiirteensä palveluun, täytyy miettiä onko se tarpeeksi luotettavaa työnantajan kannalta. Hakija voi kehua itseään palveluun, mutta persoonallisuutta ja työhön sopivuutta on hankala todentaa sähköisen kaavakkeen tai edes videon avulla. Muodolliset pätevyudet ovat helpoimpia tunnistaa, mutta niiden merkitys jäi vähemmälle yritysten arvostuksessa.

Palvelun tulisi vastata yritysten toivomaan yritysviestinnän ja työnantajakuva esilletuomiseen, sekä rekrytointiongelmien nykyaikaisiin hakumenetelmin ja – tavoin. Palvelun tulisi toimia yhteistyössä sosiaalisen median kanssa, jolloin se tukisi yritysten uskoa sosiaalisen median nousuun. Suora haun ja työpaikkailmoittelun välimuoto kaipaisi ratkaisua, mitä palvelu ei itsessään tuota. Mikäli palvelua laajennettaisiin tuottamaan muutakin hyötyarvoa, kuin vain CV-pankki, voisi palvelusta saada yrityksille räätälöidyn version, joka hyödyttäisi useammalla tavalla toteutettavaa rekrytointia.

Suurilla yrityksillä on käytössään CV-pankki omasta takaa, sähköiset henkilöstöhallintojärjestelmät takaavat nopean hakemisen ja tietojen löytymisen, jolloin tarve ulkopuoliselle toimijalle pienenee. Palkkaaminut.fi –palvelun toimintamalli voisi ratkaista henkilötietolain asettamat ongelmat yrityksissä, jolloin yritysten ei itsessään tarvitsisi säilyttää CV:itä ja näin ollen huolehtia lainpykälien täyttymisestä. Palvelussa työnhakijat käyvät itse päivittämässä CV:itään jolloin niiden ei pitäisi päästä palvelussa vanhentumaan.

Yrityksillä on ongelmia monilla tahoilla ja palvelun pilkkomismahdollisuutta toivottiin. Pelkkä CV-pankki voi olla yritykselle liian työläs ja oikea avun tarve on muualla. Yritykset kaipaavat apua haastatteluihin, esikarsintaan ja osaamisen todentamiseen. Myös puutteelliseksi koettuja rekrytointitaitoihin kaivataan vahvistusta, jolloin sitäkin puolta ei voi unohtaa. Kilpailuakin alalle on tulossa, koska esimerkiksi henkilöstöarviointeihin erikoistunut Psycon (2015) on lanseerannut oman rekrytointijärjestelmänsä, jolloin samasta yrityksestä on saatavilla monia rekrytointia tukevia palveluita.

Suurissa yrityksissä palkataan pääsääntöisesti vakituisia työntekijöitä. Tietyillä aloilla, kuten kaupan alalla, palkataan määrä-aikaisia ja osa-aikaisia paljon, jolloin näillä aloilla, joilla on paljon vaihtuvuutta työntekijöissä, palvelulla voisi olla muita aloja suurempi hyöty ny-

kyisellä mallilla. Myös yrityksissä, joissa on kausittaisia rekrytointipiikkejä, voisi palkkaaminen.fi – palvelusta olla hyötyä, jolloin kiireelliseen kauteen ei tarvitse valmistautua ylisuurella rekrytointimäärällä, vaan palvelusta saisi nopeasti lisääpua tarvittaessa. Lisäksi on pystyttävä vastaamaan siihen tarpeeseen, johon henkilöstövuokrausala ei pysty vastaamaan.

Julkinen hallinto on suurena työnantajana ongelmallinen tapaus, koska sieltä harvemmin haetaan suoraan työntekijää CV-pankista, koska se ei ole mahdollista. Siltikin Suomen suurimpana työllistäjänä tulisi miettiä julkishallinnon yhteydet ja mahdollisuudet palvelun käyttöön, koska vaikeasti löydettäviä työntekijöitä haetaan valtion virkoihin maksullisten kanavien kautta. (Valtionvarainministeriö 2015.)

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli saada lisätietoa rekrytoinnin kehittämisen tarpeista. Opinnäytetyössä pääongelmana oli selvittää suomalaisten yritysten rekryointitapoja. Alaongelmina tutkittiin yritysten rekryointien määrää, mahdollisten piilotyöpaikkojen olemassa oloa ja hiljaisen haun yleisyyttä. Tarkoituksena on selvittää suomalaisten yritysten kiinnostusta uudenlaiseen internetpohjaiseen rekryointipalveluun palkkaaminut.fi:hin.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ovat hyvin samanlaisia muiden viime aikoina aiheesta tehtyjen tutkimusten kanssa. Yritysten rekryointitapojen erilaisuus korostui vastauksissa, mikä tuo näkemystä laajempialaisesti rekrytoinnista. Yllättävää oli se, että yritykset eivät tutki rekryointikanaviensa tehokkuutta, vaan usein kanavat päätetään loogisella päättelyllä ilman fakta tietoa. Luultavaa olisi, että suuryrityksillä olisi tilastoitu, mistä hakijat ovat tulleet, mutta näin ei ollut.

Rekryointitavoista saatiin hyvin laaja kokonaisuus, jota voisi tutkia paljon tarkemminkin. Rekryointitapojen tutkimiseen voisi olla helpottavana tekijänä, jos kysyisi mitkä tietyistä tavoista on käytössä, niin se olisi helpommin hallittava kokonaisuus ja saisi enemmän yleistettävyyttä. Rekryointitarve selvisi helposti kvantitatiivisella tutkimuksella ja siitä on saatavana selkeät luvut. Laajentaakseen kysymystä olisi tutkimuksessa voinut kysyä arviota tulevaisuuden rekryointitarpeen muutoksista.

Internetpohjaisten palvelukonseptienkin käyttö on laajaa Suomessa. Palveluita tarjotaan riittävästi ja niitä käytetään. Uusista palveluista ollaan selkeästi kiinnostuneita, mutta niihin suhtaudutaan kuitenkin varauksella. Yrityksissä on mietitty hyvin vähän sitä, millaisille rekryointipalveluille heillä olisi tarvetta, jolloin siihen tutkimuskysymykseen oli vaikea saada vastausta. Myös palkkaaminut.fi palvelun kiinnostavuutta selvittäessä olisi ollut parempi, jos haastateltavat olisivat käyneet etukäteen tutustumassa siihen palveluun, koska sanallinen kuvaus ei vastaa visuaalista näkymää ja käyttäjäkokemusta.

Tutkimuksessa selvisi, että rekryointi suomalaisissa yrityksissä on vielä 50 %:sti resurssien hankintaa, mikä talouden laskusuhdanteessa on positiivista. Yritykset ilmoittivat palkkaavansa pääasiallisesti vakituisia, mikä oli yllättävää, koska tällä hetkellä käydään paljon yhteistoimintaneuvotteluita eri puolilla Suomea ja eri aloilla. Siitäkin huolimatta suurin osa vastaajista ilmoitti, että heillä on ongelmia työvoiman löytämisessä tiettyihin työpaikkoihin ja tiettyihin työpaikkojen sijainteihin, vaikka työttömyysluvut ovat korkeat.

Yrityksissä oli suurta kiinnostusta videohakemuksiin ja videohaastatteluihin, mikä kertoo siitä, että kohti tulevaisuuden mahdollisuuksia suunnataan. Innokkuus yllätti silti positiivisesti. Yritykset myös korostivat työnhakemisen ja työpaikan eettisyyttä haastatteluihinsa ja olivat tietoisia nuorempien sukupolvien eettisestä ajattelutavasta. Pikku hiljaa siis tulevat sukupolvet alkavat vaikuttaa yrityksiin ja rekrytointeihin todenteolla.

Persoonallisuuksien arvostaminen työntekijässä oli noussut todella korkealle tasolle. Varsinkin se, että yrityksissä ajateltiin, että tiettyjä piirteitä, kuten asiakaspalveluhenkisyttä ja – taitoja, ei voi oppia. Rekrytoinneissa siis enää ei merkitse pätevyudet ja työkokemus niin paljoa, kuin olisi luullut, vaan persoonalla on suurin vaikutus työn saantiin monilla aloilla.

Haastateltujen yritysten puolesta vastanneet henkilöt olivat todella ystävällisiä ja avuliaita, mikä oli positiivista. Tutkimukseen vastanneiden määrästä jo näkee, että yrityksistä ollaan valmiita auttamaan opinnäytetöissä ja vaikka aikaa olisikin niukasti, niin yrityksistä järjestetään pieni hetki opiskelijoiden avustamiseen ja yritykset pitävät opinnäytetöissä avustamista tärkeänä toimintana yrityksen kannalta.

## **6.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksessa kävi ilmi, että suomalaisissa yrityksissä kaivataan kokonaislaatusempia palveluita kuin mitä on tällä hetkellä tarjolla. CV-pankkeja on markkinoilla tarjolla ja niitä ei ole koettu toimiviksi vaihtoehtoiksi, tulisi pyrkiä antamaan yrityksille erityistä lisäarvoa palvelulla, että se herättäisi kiinnostusta. Esimerkiksi palvelu, jossa yhdistetään CV-pankki ja headhuntaus, jolloin yrityksiltä vapautuisi resursseja muuhun käyttöön. CV-pankkien selaaminen itsessään on liian hidasta ja vie liikaa aikaa.

Työpaikkailmoittelua ei koeta ongelmana, mutta siihen kaivattiin innovatiivisempia työvälineitä tai kokonaisvaltaista palvelua. Nopealla hakemisella ei Suomesta löytynyt yhtään toimijaa, jolle työpaikkailmoittelun voisi ulkoistaa, joten tässä voisi löytyä kehittämisen aihe Suomessa. Palvelu, jossa hoidetaan kaikki työpaikkailmoitteluun liittyvät asiat niin, että toimeksiantajan tulee vain ilmoittaa haluamansa työpaikka ja siihen liittyvät vaatimukset ja toiveet.

Opinnäytetyön aiheesta olisi saanut helposti tehtyä myös korrelaatioita suurien ja pienempien yritysten välillä ja kuinka rekrytointitavat eroavat yrityksen liikevaihdon, henkilöstömäärän tai iän mukaan. Tutkimuksen aihe on niin laaja, että jokaista tutkimuksen sivupolkuja voisi laajentaa ja tutkia erikseen.

Jatkotutkimuksia voisi tehdä esimerkiksi kansainvälisistä ja kansallisista yrityksistä ja eritellä eroja rekryointitapojen ja -määrien välillä. Tutkittaessa pitkänaikavälin muutoksista rekryoinnissa muodostuisi kokonaiskuva pidemmältä ajalta rekryointien kehityksessä, koska tässä opinnäytetyössä keskityttiin vain nykyhetkeen. Pitkänaikavälin kuvaus selittäisi hyvin työelämän ja rekryointien muutosta, sekä taloudessa tapahtuneita muutoksia ja kehitystä.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset peilaavat hyvin teoriassa esitettyihin kansallisiin tutkimuksiin. Vaikka tässä tutkimuksessa ja teoriassa käytetyissä tutkimuksissa tutkimuksen otokset ja näytteet eriävät toisistaan, mutta tuloksissa on paljon yhdenvertaisuutta, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. Koherenssiteorian vaatima tulosten yhdenmukaisuus näkyi useimmissa tutkimuksen kohteissa hyvin selkeästi. Tutkimuksen tulokset ovat myös toimeksiantajalle hyvin valideja. (Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2012, 231; Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009, 135.)

Tutki ja Kirjoita – kirjan (Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2012, 232) mukaan kvalitatiivisen haastattelun tarkkuus riippuu haastattelun olosuhteista, paikasta, käytetystä ajasta, mahdollisista häiriötekijöistä ja virhetulkintoista. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelussa annoin haastateltavan päättää hänelle parhaiten sopivan tavan tehdä haastattelu ja suurin osa valitsi puhelinhaastattelun. Sovimme etukäteen haastatetulle parhaiten sopivan ajankohdan ja haastattelut jakautuivatkin kahden viikon aikajaksolle. Kaikki haastatellut olivat varanneet ajan kalentereistaan ja yhtä lyhyttä keskeytystä lukuun ottamatta kaikki puhelinhaastattelut saatiin käytyä läpi ilman häiriötekijöitä. Haastattelut kestivät viidestätoista minuutista neljäänkymmeneen minuuttiin, keskimääräisen ajan kuitenkin ollessa noin 20 minuuttia. Puhelinhaastattelu sopi tavaksi hyvin sen joustavuuden takia ja onnistuneesti molemmat haastattelun osapuolet pystyivät pitämään tilanteen rauhallisena, jolloin haastatteluun pystyttiin keskittymään täysipainoisesti.

Puhelinhaastattelun suurimpana etuutena oli se, että kysymyksiä pystyi helposti tarkentamaan ja mikäli haastateltu mainitsi jotain mielenkiintoista, niin siitä pystyy esittämään lisäkysymyksiä. Jotkut haastatellut halusivat tarkentaa myös itse kysymyksien sisältöä, jolloin puhelimesta voi helposti tarkentaa haluttua kysymystä. Yksi sähköpostitse tehty haastattelu jättikin kirjoittajalle liikaa tulkinnan varaa vastauksissaan, eikä siksi ollut kovin validi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymysten tarkennus olisi pitänyt olla tarkempi, jolloin määrällisen tutkimuksen vastauksissa oli tulkinnan varaa liikaa.

Tutkimuksen tekijän, eikä tutkimukseen vastaajien ikä, sukupuoli, poliittinen asenne, uskonto, kansalaisuus tai virka-asema ei saisi vaikuttaa vastauksiin (Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. s.136.). Tutkimus pidettiin eettisenä ja puolueettomana siten, ettei tutkimuskysymyksissä johdateltu vastaajia vastaamaan tiettyyn suuntaan, vaan vastaukset pidettiin hyvin neutraaleina ja avoimina. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta valittiin vastaajat kvalitatiiviseen tutkimukseen yritysten perusteella, eikä vastaajan sukupuoli, titteli tai tunnettavuus vaikuttanut asiaan. Kvantitatiivisen tutkimusten vastaajien ikä ja työkokemus eivät olleet tiedossa. Tutkimuksen tekijä toimi tutkimusta tehdessään toimeksiantajan antamalla ohjeilla valitessaan tutkittavia ja tehdessään tutkimusta.

Opinnäytetyö on tehty hyvien eettisten käytäntöjen perusteella. Tutkimus on pyritty tekemään rehellisesti ja huolellisesti. Tietoja on tallennettu ja käsitelty niiden vaatimalla huolellisuudella ja tarkkuudella. Tiedon hankinnassa on käytetty lähdemerkintöjä ja muiden tekemiä tutkimuksia on käsitelty arvokkuudella ja siten, että merkinnöistä käy ilmi kenelle kunnia tuloksista kuuluu. Tutkimus on suunniteltu yksityiskohtaisesti ja raportoitu avoimesti. (Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2012, 24.)

### **6.3 Oman oppimisen arvointi**

Prosessi oli mielenkiintoinen ja tutustutti moniin erilaisiin tapoihin työskennellä. Suurimpana ongelmana oli haastattelujen aikojen sopiminen kesäaikaan, kun haastateltavat viettivät kesälomiaan. Se viivästytti työn tekemistä jonkin verran, joten ajankohta tulisi ottaa huomioon seuraavissa tutkimuksissa. Omassa elämässä tapahtuneet muutokset ja opinnäytetyön aloittamisen hetkellä vastaanotettu uusi työ toivat kiireitä elämään. Työn ja opinnäytetyön yhdistäminen ei aina ollut mutkatonta.

Vaikka rekrytoinnista on kirjoitettu paljon kirjallisuutta, on kirjallisuus hyvin samankaltaista. Ongelmaksi muodostuikin löytää tutkimukseen sopivaa kirjallisuutta tarpeeksi. Rekrytointia on myös tutkittu paljon, mutta samanlaista tutkimusta samalle kohderyhmälle ei löytenyt, joten jouduin soveltamaan tutkimustuloksia yleiseen tutkimukseen. Tutkimusten vertailu oli toisaalta hyvin opettavaa ja mielenkiintoista.

Osa opinnäytetyön tutkimuksen kysymyksistä on huonosti valmisteltu. Tulosten purkamisvaiheessa huomasin, että esimerkiksi rekrytointeihin käytettävää rahasummaa kysyessä, ei oltu rajattu pois sitä puhutaanko vain palveluihin käytettävistä summista vai myös henkilötyötunneista aiheutuvista kustannuksista. Tulokset ovat siis epäluotettavia niiltä osin, että ei voida olla varmoja kuinka vastaaja on tulkinut kysymyksen vastatessaan. Kysy-

myksien muotoilun ja selittämisen tärkeys tuli hyvin opettavaisena kokemuksena ilmi opinnäytetyötä tehdessä.



## Lähteet

Bondarouk T., Rüel H. & Looise J. 2011. Electronic HRM in Theory and Practice. Emerald Group Publishing Limited. Bingley.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2015. Osaavuutta rekrytointiin, tehoa työnvälitykseen. Luettavissa: <http://ek.fi/wp-content/uploads/Henko-2014-Osuvuutta-rekrytointiin-tehoa-tyonvalitykseen.pdf> Luettu: 11.7.2015

Eläketurvakeskus 2013. Työurien pituuden kehitys 2000 -luvulla. Luettavissa: [http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_2712\\_459\\_440\\_3034\\_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/raportit/ty%C3%B6urien\\_pituuden\\_kehitys\\_2000luvulla\\_7.pdf](http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/raportit/ty%C3%B6urien_pituuden_kehitys_2000luvulla_7.pdf) Luettu: 1.8.2015.

Hautamäki T. 2015. Näin saat työpaikan, jota ei ole edes tarjolla – viisi vinkkiä piilotyöpaikan hakuun. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1426231370200> Luettu: 1.8.2015

Helsingin Sanomat 2011. Lehti-ilmoitus tuo uskottavuutta. Rekry-liite. Luettavissa: [http://www2.hs.fi/ilmoitusliitteet/HSRekry/1\\_2011/pdf/hsrekry5final.pdf](http://www2.hs.fi/ilmoitusliitteet/HSRekry/1_2011/pdf/hsrekry5final.pdf) Luettu: 30.5.2015

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2015. Jäsentutkimus 2015. Luettavissa: [http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/HPL-Jsentutkimus-2015\\_FINAL-netti.pdf](http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/HPL-Jsentutkimus-2015_FINAL-netti.pdf). Luettu: 9.9.2015

Henkilötietolaki (523/1999). Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>. Luettu: 5.9.2015

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Tammi. Hämeenlinna.

Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen. Edita. Helsinki.

Inhunt Group 2013. Miten ”tulla headhuntatuksi”? Tässä viisi vinkkiä. Luettavissa: <http://inhunt.fi/2013/12/miten-tulla-headhuntatuksi-tassa-5-vinkkia/> Luettu: 1.8.2015

Kuntarekry.fi. 2013. Tärkein rekrytointipäätökseen vaikuttava tekijä. Luettavissa: <http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/Ajankohtaista/Arkisto/Sivut/T%C3%A4rkein->

[rekryointip%C3%A4%C3%A4t%C3%B6kseen-vaikuttava-tekij%C3%A4.aspx](#) Luettu: 15.8.2015.

Markkanen M. 2002. Onnistu rekryoinnissa. WS Bookwell Oy. Juva.

Markkanen M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. WS Bookwell Oy. Juva.

Psycon 2010. Uuden sukupolventyöntekijät rekryointihaasteena. Luettavissa: [https://www.ppshe.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/npp/embeds/21710\\_Airaksinen\\_Uuden\\_sukupolven\\_rekryointi\\_Psycon\\_Oy.pdf](https://www.ppshe.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/21710_Airaksinen_Uuden_sukupolven_rekryointi_Psycon_Oy.pdf) Luettu: 9.9.2015

Psycon 2015. Rekryointijärjestelmä. Luettavissa: <http://www.psycon.fi/fi/palvelut/rekryointi/rekryointijarjestelma>. Luettu: 9.9.2015

Ross J. 1994. Total quality management. Toinen painos. Kogan Page Limited. Lontoo.

Skyhood 2014. Kansallinen rekryointitutkimus. Luettavissa: <http://montevista.fi/wp-content/uploads/2014/03/KansallinenRekryointitutkimus2014-ver1-Skyhood.pdf> Luettu: 30.5.2015.

Skyhood 2015. Kansallinen rekryointitutkimus. Luettavissa: <http://montevista.fi/wp-content/uploads/2014/03/KansallinenRekryointitutkimus2015-Duunitori-ver1.pdf> Luettu 4.7.2015.

Taloussanommat 2015. Valtavasti hakijoita – työpaikat painuvat piiloon. Luettavissa: <http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2015/08/29/valtavasti-hakijoita-tyopaikat-painuvat-piiloon/201511072/139>. Luettu: 9.9.2015.

Tuomi J. & Sarajarvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Koulutus lisää todennäköisyyttä vaihtaa työpaikkaa. Luettavissa: [http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2012?109336\\_m=106737](http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2012?109336_m=106737) Luettu: 31.7.2015

Työ- ja Elinkeinoministeriö 2013. Selvitys määräaikaistensopimusten yleisyydestä ja tiedottamisesta vuokratyössä. Luettavissa:

[https://www.tem.fi/files/36534/TEMjul\\_16\\_2013\\_web\\_24042013.pdf](https://www.tem.fi/files/36534/TEMjul_16_2013_web_24042013.pdf) Luettu: 31.7.2015

Työterveyslaitos 2010. Organisaatioiden rekrytointi käytännöt. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ ja\\_esimiestyo/rekrytointi/Documents/Organisaatioiden%20rekrytointik%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/rekrytointi/Documents/Organisaatioiden%20rekrytointik%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t.pdf) Luettu: 30.5.2015

Vaahio E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valtionvarainministeriö 2013. Valitse oikein. Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Luettavissa:

[http://vm.fi/documents/10623/1115054/Valitse\\_oikein\\_Opaskirja\\_low.pdf/5b65b4e2-b95d-4497-ad22-53acc9d478cb](http://vm.fi/documents/10623/1115054/Valitse_oikein_Opaskirja_low.pdf/5b65b4e2-b95d-4497-ad22-53acc9d478cb) Luettu: 9.9.2015

Viitala R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing. Helsinki.

Väestöliitto 2012. Maahanmuuttajien määrä. Luettavissa:

<http://www.vaestoliitto.fi/@Bin/3034713/nettomuutto.gif> Luettu: 1.8.2015.

YLE 2013. Pelialan parhaat ja suuret haluavat Suomeen. Luettavissa:

[http://yle.fi/uutiset/pelialan\\_parhaat\\_ ja\\_suuret\\_haluavat\\_suomeen/6645426](http://yle.fi/uutiset/pelialan_parhaat_ ja_suuret_haluavat_suomeen/6645426) Luettu:

1.8.2015

## Liitteet

### Liite 1. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen kysymykset

1. Vastaajan ja yrityksen perustiedot

2. Montako rekrytointia yrityksessänne tehdään vuosittain Suomessa?

- Työntekijätaholla
- Esimiestaholla
- Johdon taholla

3. Mikä on päivissä rekrytointiprosessin kokonaiskesto Suomessa rekrytointitarpeen esiintymisestä siihen, että valittu henkilö aloittaa työssään?

- Työntekijätasolla
- Esimiestasolla
- Johdon tasolla

4. Meillä on tarve tehostaa yrityksen rekrytointiprosesseja Suomessa, sekä löytää nykyistä helpommin ja nopeammin yrityksen tarvitsemia vakituisia työntekijöitä ja keikkatyöntekijöitä?

Täysin erimieltä 1...5 Täysin samaa mieltä.

5. Meillä on tarve Suomessa saada tuoreita CV:itä työmarkkinoilta CV -tietopankkiimme?

Täysin erimieltä 1...5 Täysin samaa mieltä.

6. Jos saisimme Suomessa pääsyn internetissä olevaan reaaliaikaiseen CV- ja osaamistietopankkiin, josta selviää työhistorian lisäksi hakijan persoona ja todellinen osaaminen, käyttäisimme sitä nykyisiä internetpohjaisia rekrytointipalveluja mieluummin?

Täysin erimieltä 1...5 Täysin samaa mieltä

7. Olemme kiinnostuneita ”hiljaisesta työnhausta” Suomessa, jossa yrityksestämme kiinnostuneet, toisen yrityksen palveluksessa olevat, henkilöt voisivat ottaa luottamuksellisesti yhteyttä ja esitellä omaa työprofiiliaan?

Täysin erimieltä 1...5 Täysin samaa mieltä

8. Paljonko olisitte valmiita maksamaan vuodessa, jos saisitte käyttöönnne reaaliaikaisen CV- ja osaamistietopankin ja jota voisitte käyttää ensisijaisena rekrytointikanavana Suomessa?

9. Kuinka paljon käytätte nykyisin rahaa vuodessa yrityksenne rekryointitarpeiden (työpaikkailmoitukset + rekryointeihin kohdistuvat muut kulut) hoitamiseen Suomessa?

10. Mitkä rekryointiprosessien osa-alueet tarvitsevat mielestäsi eniten kehitystyötä lähitulevaisuudessa?

## Liite 2. Kvalitatiivisen kyselytutkimuksen kysymykset

Vastaajan nimi:

Yritys:

Titteli:

Yrityksen henkilöstömäärä (noin):

1. Onko yrityksessänne käytössä rekryointisuunnitelma, noudatetaanko sitä aina ja kuinka usein sitä päivitetään?
2. Onko rekryointinne yleensä aukonpaikkausta vai resurssien hankintaa?
3. Mitä rekryointikanavia käytätte yrityksessänne?
4. Mitkä rekryointikanavat ovat mielestänne tehokkaita ja tuottavat yrityksellenne tulosta ja mitkä puolestaan eivät?
5. Minkä kanavan kautta teille pääsääntöisesti tulee työhakemuksia?
6. Kuinka paljon (%) rekrytoinneista on
  - Vakituksia työntekijöitä
  - Määrä-aikaisia työntekijöitä
  - Osa-aikaisia työntekijöitä
7. Mitkä ovat mielestänne henkilön tärkeimmät kriteerit rekrytoitaessa uutta työntekijää?
8. Onko teillä hiljaista työnhakua tai piilotyöpaikkoja? Kuinka nämä paikat täytetään yleensä?
9. Millaisilla palveluilla vastattaisiin yrityksenne rekryointi tarpeisiin? Onko olemassa jonkin palvelun tai palvelun osan tarve, jota ei ole vielä kenties olemassa?
10. Miten tarve työpaikka ilmoitteluun vähenisi?
11. Mitä sosiaalisen median palveluita käytätte rekryointeihin ja kuinka paljon (%) rekrytoinneista tapahtuu sitä kautta?

12. Minkälaisia rekrytointi ongelmia teillä on yrityksessänne ja miten ne näkyvät?

13. Miten usein ja mihin tehtäviin käytätte ulkopuolista yritystä rekrytoinnissanne? Minkä työpaikkojen täyttämiseen ulkopuolista yritystä käytetään?

14. Jos teillä olisi käytössänne internetpohjainen palvelu, jossa olisi alla lueteltuja ominaisuuksia, olisiko se ratkaisu johonkin rekrytointiongelmaanne tai helpottaisiko se rekrytointia? Toisiko palvelu lisäarvoa yrityksellenne? Käyttäisittekö kyseistä palvelua?

- Työnhakijoilla olisi tuoreita CV:itä ja esittelyvideoita itsestään
- Entiset työnantajat voivat halutessaan antaa palveluun suorituksia työntekijästä, jotka muut työnantajat pääsevät näkemään
- Saisitte itse arvioida entisiä työntekijöitänne
- Voisitte hakea nopeasti vapaita työntekijöitä tarkoilla hakusanoilla

15. Kuvailin äsken palkkaaminut.fi – palvelua. Oletteko kuulleet palvelusta? Jos olette, millaisia mielikuvia se teissä herättää?

16. Mitä hyvää ja mitä huonoa on mielestänne sähköisessä rekrytoinnissa? Mitä lisäarvoa sähköinen rekrytointi on tuonut yrityksenne?

17. Millaisia muutoksia mielestänne on tapahtunut rekrytoinnissa viime vuosina? Millaisia muutoksia odotatte tapahtuvan?

18. Saanko käyttää tutkimuksessanne titteliänne ja yrityksen henkilöstömäärää tunnisteenä tästä haastattelusta, kun kirjoitan haastattelun tuloksista opinnäytetyössäni?