

## Yrityksen rekrytointiprosessin vaiheet – työnhakijan tietopaketti

Niina Somero



<b>Tekijä</b> Niina Somero	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Yrityksen rekrytointiprosessin vaiheet – työnhakijan tietopaketti	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 74 + 7
<p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille (MMA) keväällä 2015. MMA on Akavaan kuuluva edunvalvontajärjestö, joka tarjoaa 27 000 jäsenelleen tukea, turvaa sekä erilaisia koulutuksia työelämän tueksi. Tutkimus on tilattu ensisijaisesti järjestön työttömien ja työtä hakevien jäsenten tarpeisiin. Digitalisoituminen sekä sosiaalisen median ja verkostoitumisen merkityksen kasvu ovat vaikuttaneet voimakkaasti myös rekrytointiprosesseihin ja työnhakukanaviin. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa työnhakijoille ajankohtaista tietoa rekrytointiprosessin vaiheista. Tutkimus keskittyy ulkoiseen rekrytointiin ja erityisesti yrityksiin rekrytoijina, joten henkilöstövuokraus- ja suora hakupalvelut on rajattu sen ulkopuolelle. Työssä ei myöskään käsitellä rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä.</p> <p>Työn teoriaosuus jakautuu yleisen rekrytointiprosessin vaiheiden kuvaamiseen sekä digitalisoitumisen näkymiseen rekrytointiprosessissa. Ensiksi mainitussa pääluvussa tutkitaan myös työnantajien hakijoissa arvostamia ominaisuuksia ja osaamista. Viimeksi mainittu pääluke käsittelee rekrytoinnin sähköisiä työkaluja, sosiaalisen median käyttöä rekrytointikanavana sekä piilotyöpaikkoja. Tutkimuskohteena oli Uudellamaalla toimivien 20 – 249 henkilöä työllistävien yritysten rekrytoinnista vastaavat henkilöt. Menetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta, joka toteutettiin Webropol-kyselynä maaliskuussa 2015. Tutkimukseen vastasi yhteensä 125 henkilöä.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että yritysten tärkeimpinä pitämät ulkoisen rekrytoinnin hakukanavat ovat sähköisiä, kuten yrityksen omat internetsivut, sähköiset työnhakusivustot sekä sosiaalisen median kanava LinkedIn. 72 % vastaajista ilmoitti yrityksen rekrytoineen henkilöstöä viimeisen vuoden aikana myös ilman avointa hakua. Tärkein syy tähän on se, että hakijoita riittää ilman julkista hakuakin. Yleisimmin näissä tapauksissa sopiva henkilö on löytynyt yrityksen verkostojen kautta. Hakijoiden tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään sosiaalisia taitoja ja muutosvalmiutta. Myös asenne nousi tärkeäksi rekrytointikriteeriksi, sillä se nähdään tärkeimpänä osaamisen osa-alueena sekä tärkeimpänä haastattelussa selvitettävänä osa-alueena. Asenne nähdään myös hakijoiden toiseksi tärkeimpänä kehittymiskohteena työnhaussa heti oman osaamisen markkinoinnin jälkeen.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätökset on jaettu keskeisten tulosten yleiseen pohdintaan sekä ”suosituksia työnhakijalle” -alalukuun, josta hakija saa konkreettisia vinkkejä työnhakuunsa. Koska piilotyöpaikat edustavat valtaosaa työmarkkinoista, ei työnhakua kannata rajoittaa vain avoimessa haussa oleviin työpaikkoihin. Omia verkostojaan kannattaa hyödyntää ja lähettää myös avoimia hakemuksia yrityksiin. Sosiaalinen media on jo yleinen hakukanava, joka voi auttaa verkostoitumisessa sekä työllistymisessä. Myös oman osaamisen esille tuomiseen kannattaa panostaa ja miettiä mitä tarjottavaa itsellä olisi juuri kulloinkin haettavaa työtä ajatellen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Rekrytointi, työnhaku, sosiaalinen media, osaaminen, digitalisoituminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset .....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	2
1.4	Työn rakenne .....	3
2	Yrityksen rekrytointiprosessin vaiheet .....	5
2.1	Rekrytointiprosessi ja sen käynnistäminen .....	5
2.2	Tehtäväkuvan ja valintakriteereiden määrittely .....	7
2.3	Hakukanavien valinta ja työpaikkailmoitus .....	9
2.4	Hakemusten käsittely ja esikarsinta .....	11
2.5	Haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit .....	12
2.6	Valintapäätös ja rekrytointiprosessin päättäminen .....	15
2.7	Viestinnän rooli rekrytointiprosessissa .....	16
3	Digitalisoitumisen näkyminen rekrytointiprosessissa .....	19
3.1	Rekrytoinnin sähköiset työkalut .....	19
3.2	Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa .....	20
3.3	Sosiaalinen media ja verkostot apuna piilotyöpaikan löytämisessä .....	23
3.4	Tutkimuksen viitekehys .....	26
4	Tutkimuksen toteutus .....	28
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	28
4.2	Aineiston hankinta .....	28
4.3	Aineiston analysointi .....	30
4.4	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	31
5	Tutkimustulokset .....	35
5.1	Perustiedot .....	35
5.2	Yritysten käyttämät hakukanavat .....	38
5.3	Hakijoiden esikarsinta, haastattelukäytännöt ja soveltuvuustestien käyttö .....	41
5.4	Hakijaviestintä .....	46
5.5	Piilotyöpaikat .....	48
5.6	Rekrytoinnin sähköiset työkalut ja sosiaalisen median hyödyntäminen .....	51
5.7	Hakijoissa arvostettavat ominaisuudet ja osaaminen .....	54
5.8	Hakijoiden tärkeimmät kehittymiskohteet ja vastaajien terveiset hakijoille .....	57
6	Pohdinta .....	61
6.1	Tulosten tarkastelu .....	61
6.2	Suosituksia työnhakijalle .....	63
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	69
6.4	Oman oppimisen arviointi .....	69

Lähteet .....	71
Liitteet.....	75
Liite 1. Lista haastattelukysymyksistä.....	75
Liite 2. Kyselylomake.....	78
Liite 3. Kyselyn peittomatriisi .....	87
Liite 4. Kyselyn saate .....	88
Liite 5. Kyselyn vastaukset taulukoina (kysymykset 1 - 22) .....	89
Liite 6. Hakukanavien merkitys toimialoittain .....	95
Liite 7. Sosiaalisen median merkitys hakukanavana toimialoittain .....	96

# 1 Johdanto

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen taustaa ja tavoitetta sekä esitellään tutkimusongelma ja rajaukset. Lisäksi johdannossa käydään läpi tutkimukseen liittyvä keskeinen sanasto ja esitellään opinnäytetyön rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA -järjestölle keväällä 2015. MMA on myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaisen sitoutumaton edunvalvonta- ja palvelujärjestö. Se tarjoaa yli 27 000 jäsenelleen muun muassa oikeusturvapalvelua ja ansiosidonnaista työttömyysturvaa. Lisäksi se ajaa jäsentensä yhteiskunnallisia, taloudellisia ja ammatillisia etuja. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA 2015, a.) Vuonna 1895 alkunsa saanut MMA on yksi Suomen vanhimmista ammattijärjestöistä ja se juhlii 120-vuotista taivaltaan vuonna 2015. Juhlavuoden helmikuuhun asti liiton nimilyhenne oli SMKJ, joka oli jäänne nimestä Suomen myyntimiesten keskusjärjestö. Nimi kuitenkin vaihtui Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisiksi jo vuonna 1997, ja juhluvuoden kunniaksi myös liiton nimilyhenteeksi tuli MMA. Akavaan kuuluva järjestö jakaantuu 23 yhdistykseen ja se on Akavan seitsemänneksi suurin jäsenjärjestö. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA 2015, b.) MMA tarjoaa jäsenilleen myös erilaisia työnhaun palveluita ja tämä tutkimus on tilattu erityisesti järjestön työttömien ja työtä hakevien jäsenten tarpeisiin. Tutkimuksen avulla MMA haluaa tarjota jäsenilleen ajankohtaista tietoa rekrytointiprosessin vaiheista ja työnhakuun liittyvistä haasteista.

Aihe on ajankohtainen, sillä lisääntynyt työttömyys sekä työelämän suuret rakenteelliset muutokset asettavat uudenlaisia vaatimuksia myös työntekijöille ja työnhakijoille. Tämän päivän työnhaku vaatii selkeästi määritellyt tavoitteet, systemaattista toimintaa ja järjestelmällistä tiedon hankintaa. Hakijan on tunnistettava oma osaamisensa ja osattava tuoda se myös esille. Osaamistaan on osattava markkinoida potentiaalisille työnantajille. (Haaranen 24.6.2014.) Tämän hetken suurimpia muutostekijöitä yhteiskunnassamme ovat globalisaation lisäksi teknologinen kehitys ja verkostoituminen (Haaranen & Svärd 2014, 20–22). Digitalisoituminen ja sosiaalisen median kasvu ovat vaikuttaneet voimakkaasti myös rekrytointiprosesseihin ja työnhakukanaviin. Työnhaun tueksi tarvitaan ajankohtaista tietoa siitä, miten yritykset tänä päivänä rekrytoivat sekä millaisia tietoja ja taitoja ne

arvostavat. Tutkimustiedosta hyötyvät niin työuraansa vasta aloittelevat kuin ne työelämässä jo pidempään olleet henkilöt, joiden edellisestä työnhausta on jo aikaa, tai joiden ei ole aiemmin tarvinnut syystä tai toisesta varsinaisesti hakea työtä. Esimerkiksi myyntialalla on yleistä, että työntekijä on aina kutsuttu uusiin tehtäviin, eikä yleinen rekrytointiprosessi ole välttämättä lainkaan tuttu (Röksä 29.10.2014).

## **1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on saada konkreettista tietoa rekrytointiprosessin sisällöstä työtä hakeville henkilöille. Työn tutkimusongelma on: Mitä työnhakijan tulee tietää yritysten rekrytointiprosessista?

Alakysymyksiä ovat:

- Miten digitalisoituminen ja sosiaalisen median yleistymisen näkyvät yritysten rekrytointiprosessissa?
- Mitä piilotyöpaikat ovat ja miten sellaisen voi löytää?
- Millaisia ominaisuuksia ja osaamista työnantajat arvostavat työnhakijoissa?

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa työnhakijalle ajankohtainen tietopaketti yritysten rekrytointiprosessista. Työssä keskitytään ulkoiseen rekrytointiin, koska lähtökohtana on tiedon tuottaminen työttömille henkilöille. Työstä on myös rajattu pois rekrytointiin liittyvät lainsäädännölliset asiat.

Toimeksiantajalle on samaan aikaan tämän tutkimuksen kanssa tekeillä toinen opinnäytetyö, jossa tutkitaan head huntingia eli suorahakua rekrytoinnissa. Tämän lisäksi suunnitteilla on vielä kolmas opinnäytetyö rekrytointiprosesseista, jossa aihetta lähestytään henkilöstövuokrausyritysten näkökulmasta. Näin ollen omassa opinnäytetyössäni keskitytään nimenomaan yrityksiin, jotka hoitavat rekrytointiprosessinsa pääosin itse.

## **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty keskeinen sanasto.

### **Digitalisoituminen**

Digitalisoinnilla tarkoitetaan teknologista kehitystä. Tieto- ja viestintäteknologian megatrendejä ovat internetin nopea kasvu, tiedon digitalisoituminen sekä aina ja kaikkialla olevan kommunikaation lisääntyminen. (Haaranen & Svärd 2014, 22.)

## **Piilotyöpaikka**

Työpaikka, joka täytetään ilman, että siitä ilmoitetaan julkisessa haussa. Piilotyöpaikat edustavat jopa 80–90 % kaikesta rekrytoinnista. (Haaranen & Svärd 2014, 51.)

## **Sosiaalinen media**

Sanastokeskuksen (TSK 40 2010) määritelmän mukaan sosiaalinen media on ”tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita”.

## **Ulkoisen rekrytointi**

Ulkoisen rekrytointi on prosessi, jossa avoimeen työpaikkaan haetaan uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta (Viitala 2013, 110). Henkilöstönhankinta eli rekrytointi jaetaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin sen mukaan haetaanko työntekijää yrityksessä jo työsuhteessa olevien keskuudesta vai kokonaan yrityksen ulkopuolelta. (Kauhanen 2009, 70).

## **Verkostot ja verkostoituminen**

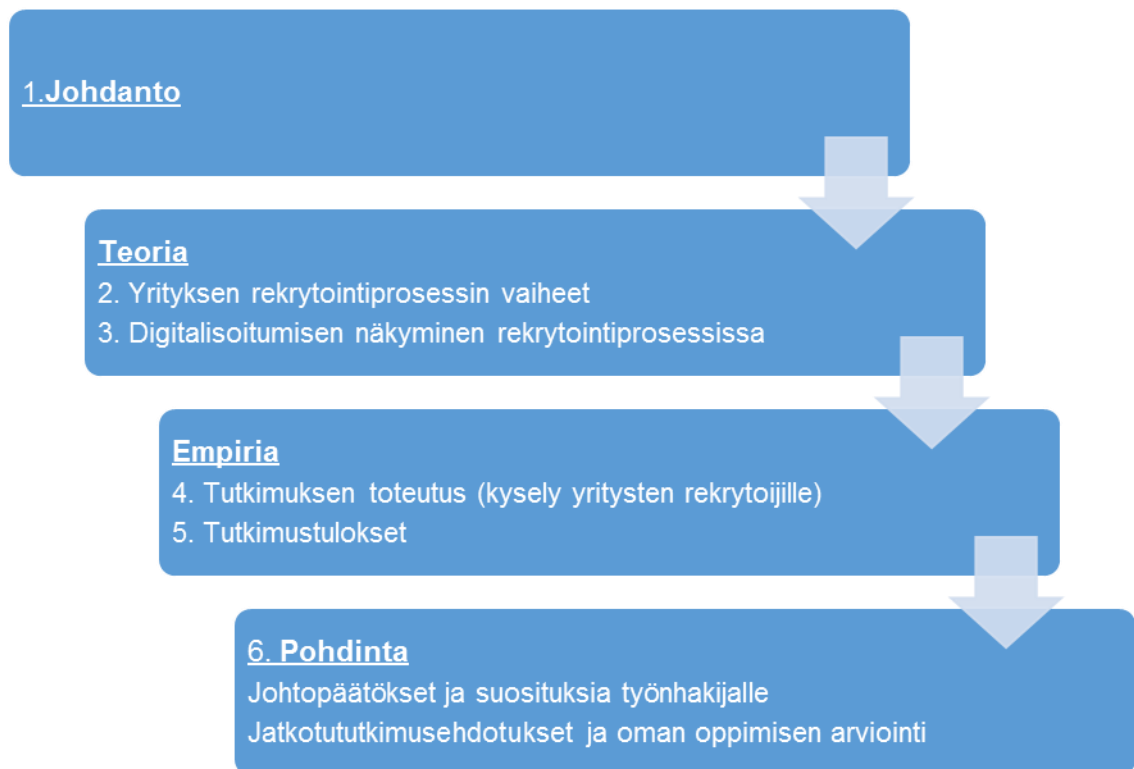
”Suhteet toisiin ihmisiin synnyttävät verkostoja, ja verkostoituminen on näiden verkostojen luomista.” (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 138).

### **1.4 Työn rakenne**

Opinnäytetyön johdantoa seuraa tutkimuksen teoriaosuus, joka perustuu yleisen rekrytointiprosessin ja sen vaiheiden läpikäyntiin. Työ painottuu tutkimusongelman kannalta olennaisiin rekrytointiprosessin vaiheisiin, joita ovat tehtäväkuvan ja valintakriteereiden määrittely, hakukanavat, työhakemusten esikarsinta, haastattelut ja soveltuvuusarviointit, valintapäätös sekä hakijaviestintä. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään digitalisoitumisen näkymistä rekrytointiprosessissa, kuten rekrytoinnin sähköisiä työkaluja sekä sosiaalisen median ja erilaisten verkostojen roolia yritysten rekrytoinnissa. Sosiaalista mediaa ja verkostoja tarkastellaan myös piilotyöpaikkojen löytämisen kanavina. Teoriakatsauksen päättää tutkimuksen viitekehyksen esittely, jossa tehdään yhteenveto tutkimuksen teoriapohjasta.

Teoriakatsauksen jälkeen esitellään työssä käytetty tutkimusmenetelmä, kerrotaan aineiston hankinnasta, esitetään tutkimustulokset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön empiirinen osa on toteutettu kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka kohdistettiin 20 – 249 henkilöä Uudellamaalla työllistävien yritysten rekrytoinnista vastaaville henkilöille. Kohderyhmältä kysyttiin heidän edustamien yritysten rekrytointitavoista ja –kanavista sekä työnhakijoissa arvostettavista ominaisuuksista. Tutkimusta ei ole sidottu mihinkään määrättyyn toimialaan, vaan rajauksena on käytetty yrityksen kokoluokkaa ja toimipaikkaa.

Työn viimeisessä pääluvussa pohditaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia sekä esitellään niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset. Johtopäätökset on laadittu muotoon ”suosituksia työnhakijalle”, joista työnhakija saa konkreettista tietoa oman työnhakuprosessinsa tueksi. Lisäksi työn viimeisessä luvussa esitetään jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan omaa oppimista prosessin aikana. Opinnäytetyön rakenne kokonaisuudessaan on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne



## 2 Yrityksen rekryointiprosessin vaiheet

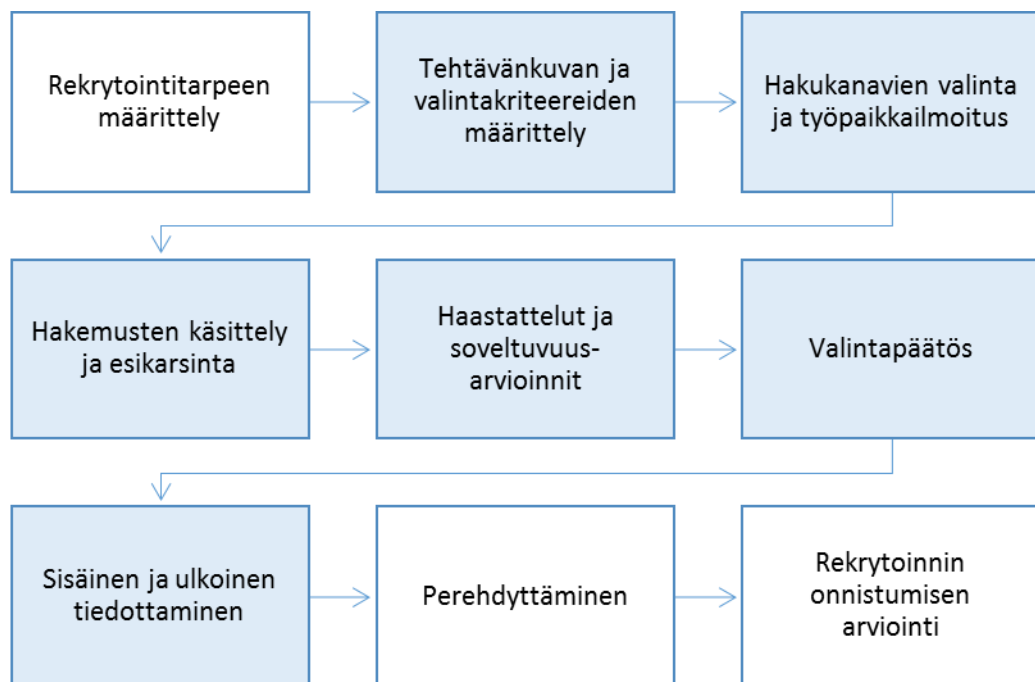
Tässä luvussa käsitellään yrityksen rekryointiprosessia ja sen eri vaiheita. Luvussa 2.2 käsitellään tehtävänkuvan ja valintakriteereiden määrittelyn lisäksi myös työnhakijoissa yleisesti arvostettavia ominaisuuksia ja osaamista. Rekryointiin liittyvä viestintä on erotettu omaksi alaluvukseksi tämän luvun loppuun. Siinä käsitellään lisäksi rekryointiprosessin kestoa ja aikataulua.

### 2.1 Rekryointiprosessi ja sen käynnistäminen

Yrityksen henkilöstöhankinnalla eli rekryoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritykseen saadaan sen tarvitsemat työntekijät. Rekryointi jaetaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen rekryointiin sen mukaan nimitetäänkö avoinna olevaan paikkaan henkilö yrityksen sisältä vai ulkopuolelta (Kauhanen 2010, 70.) Uuden, yrityksen ulkopuolisen henkilön palkkaaminen on yleensä merkittävä pitkän tähtäimen päätös sekä taloudellinen investointi yritykselle. Rekryointiprosessista, perehdyttämisestä sekä mahdollisesta tilapäisestä toiminnan tehokkuuden alenemisesta koituvia kustannuksia vastaan yritys odottaa saavansa vastinetta investoinnilleen. Uuden työntekijän toivotaan tuovan mukanaan positiivista kehitysvoimaa, joka parhaassa tapauksessa johtaa uusien asiakkaiden tai markkinaosuuksien saavuttamiseen. Uusi työntekijä näkee usein tuorein silmin mahdollisia kehityskohteita yrityksen toiminnassa ja voi auttaa havainnoillaan kyseenalaistamaan epäedullisia toimintatapoja. Lisäksi uusi työntekijä tuo mukanaan aina oman koulutus- ja työhistoriansa kautta hankitun osaamisensa yrityksen käyttöön. (Viitala 2013, 98; 101.)

Kuviossa 2 (sivulla 6) kuvataan Kauhasen (2010, 74) mallin mukaan yrityksen rekryointiprosessin vaiheet alkaen rekryointitarpeen määrittelystä ja päättyen rekryoinnin onnistumisen arviointiin. Kuviossa on tummennettu ne rekryointiprosessin vaiheet, jotka parhaiten vastaavat tutkimusongelman rajausta. Näitä ovat tehtävänkuvan ja valintakriteereiden määrittely, hakukanaavien valinta ja työpaikkailmoitus, hakemusten käsittely ja esikarsinta, haastattelut ja soveltuvuusarviointit, valintapäätös sekä sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen. Tutkimuksessa keskitytään näihin osa-alueisiin, sillä ne vastaavat erityisesti työnhakijan tiedon tarpeisiin koskien työnhakuprosessia. Rekryointiprosessin muut vaiheet koskevat lähinnä yrityksen valmistelu- ja suunnittelutyötä rekryointitarpeeseen liittyen sekä valintapäätöksen jälkeistä työntekijän perehdyttämistä

sekä rekrytinnin onnistumisen arviointia. Koska tutkimusongelmassa mainitaan kuitenkin rekrytintiprosessi kokonaisuudessaan, käsitellään tässä pääluvussa lyhyesti myös nämä varsinaisen viitekehysten ulkopuoliset vaiheet. Näin lukija saa kokonaiskäsityksen yrityksen rekrytintiprosessista ja siitä, mitä tapahtuu ennen ja jälkeen työnhakuprosessin niin sanotusti yrityksen kulisseissa. Ennen kuin avoin työpaikka tulee näkyväksi työnhakijalle, on yrityksen rekrytintiprosessi jo käynnistynyt ja joitakin toimenpiteitä tehty. Samaten rekrytintiprosessi jatkuu, vaikka sopiva henkilö on jo valittu hakijoiden joukosta.



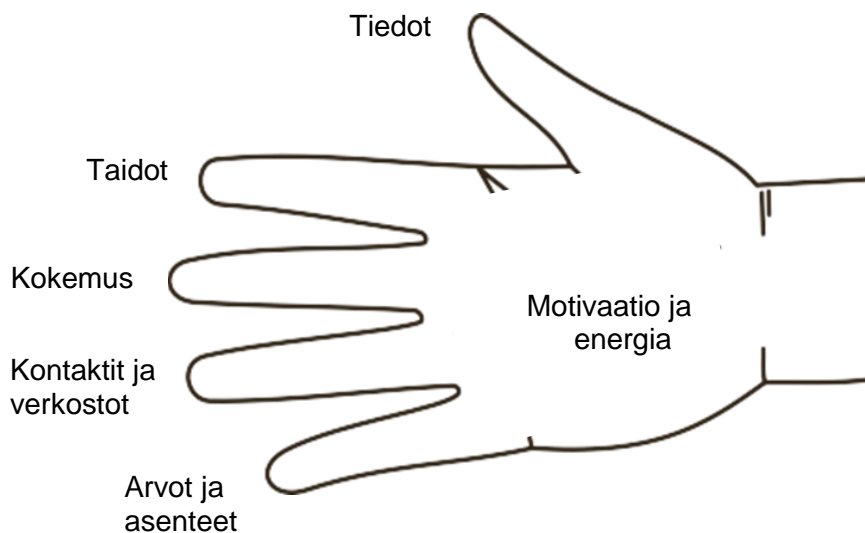
Kuvio 2. Rekrytintiprosessin vaiheet (mukaillen Kauhanen 2010, 74)

Rekrytintiprosessi lähtee liikkeelle rekrytintarpeen määrittelystä, jossa yritys punnitsee tarvitaanko yritykseen uutta työntekijää. Tarve voi johtua esimerkiksi liiketoiminnan nopeasta laajenemisesta ja sitä kautta kasvavasta työmäärästä. Myös esimerkiksi jonkun työntekijän irtisanoutuminen, eläkkeelle jääminen tai vanhempain- tai opintovapaalle jääminen voivat aiheuttaa yrityksessä rekrytinnin tarpeen. Toisaalta yhden työntekijän lähdettyä ei aina välttämättä tarvitse palkata uutta henkilöä tämän tilalle, vaan rekrytinnin vaihtoehtona voidaan ainakin väliaikaisesti käyttää esimerkiksi ylitöiden teettämistä, osa-aikatöitä, alihankintaa tai joustavia työaikoja esimerkiksi sesongin mukaan. (Kauhanen 2010, 71 & 74; Viitala 2013, 98.)

## 2.2 Tehtävänkuvan ja valintakriteereiden määrittely

Kun yrityksessä on tehty päätös uuden työntekijän rekrytoinnista, on määriteltävä avoimen paikan tehtävänk kuva ja valintakriteerit. On myös pohdittava työyhteisön kokonaisuutta ja sen toimivuutta. Aina ei kannata automaattisesti hakea avautuneeseen tehtävään henkilöä, jolla on sama pätevyys kuin edeltäjällensä. On mietittävä yrityksen tulevaisuutta ja sitä mihin suuntaan työyhteisön ja -ympäristön nähdään kehittyvän, jotta osataan hakea tarkoituksenmukaista osaamista. Tarvittavaa osaamista voi mahdollisesti löytyä jo olemassa olevista resursseista tai yrityksessä saattaa olla tarve kokonaan uudelle työnkuvalle ja osaamiselle, jolloin ulkopuolinen henkilö voi tuoda kaivattua lisäarvoa. (Österberg 2014, 92.)

Valintakriteereiden määrittelyssä on huomioitava työn sisältö ja sen aiheuttamat vaatimukset hakijalle. Valintakriteereihin vaikuttavat myös muun muassa yrityksen strategiset päämäärät, toiminnan luonne ja yrityskulttuuri. Yhä useammin rekrytoinneissa määritellään tarkkaan millaista osaamista ja valmiuksia tehtävä edellyttää hakijalta. (Viitala 2013, 99 – 100.) Usein yksilön osaamista kuvataan niin sanotulla osaamiskädellä (kuvio 3), jossa jokainen sormi kuvaa osaamisen eri osa-alueutta ja kämmen henkilön motivaatiota ja energiaa (Ojala 2008, 51; Kauhanen 2010, 147).



Kuvio 3. Osaamiskäsi - yksilön osaamisen osa-alueet (mukaillen Ojala 2008, 51; Kauhanen 2010, 147)

*Tiedot* koostuvat opinnoista, koulutuksesta ja pätevyyksistä. Yleisesti ottaen kaikissa työtehtävissä on jonkinlainen pohjakoulutusvaatimus, jolla varmistetaan, että työntekijällä on tietty pätevyys ja perustiedot työtehtävän hoitamiseen. *Taitoja* voidaan pitää osaamisalueista keskeisimpänä, sillä se osoittaa henkilön kyvyt soveltaa opittua teoreettista tietoa käytäntöön. Yleisen ammattitaidon lisäksi tänä päivänä korostuvat kielitaito, tietotekninen osaaminen ja sosiaaliset taidot. Käytännön osaamisessa korostuvat myös hiljainen tieto ja ongelmanratkaisukyky. *Kokemus* on niin ikään tärkeä osaamista kuvaava tekijä, sillä se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja nopeuttaa siten uuden oppimista. Kokemus tuo myös hyviä työkaluja vastaantulevien tilanteiden hoitamiseen, kun niitä voi verrata aiempiin kokemuksiin ja niistä suoriutumiseen. Kokemusta syntyy koko ajan lisää myös työelämän ulkopuolella, kuten harrastusten ja yleisen elämäkokemuksen kautta. Pelkkä pitkä työkokemus ei takaa vielä työelämässä tarvittavaa osaamista, mikäli henkilö ei osaa hyödyntää sitä uuden oppimisessa ja tiedon soveltamisessa. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat yhdessä asiantuntemuksen johonkin alaan tai aiheeseen. (Haaranen & Svärd 2014, 40–42; Kauhanen 2010, 146–148.)

Nykypäivän työelämässä suoriutuminen vaatii usein enemmän kuin asioiden osaamista. *Kontaktit ja verkostot* ovat yhä tärkeämmässä roolissa, sillä yritykset tarvitsevat työntekijöitä, jotka osaavat luoda verkostojen avulla uusia yhteistyökumppanuuksia ja asiakassuhteita. Yhä enemmän organisaatioissa työskennellään myös vaihtuvissa tiimeissä ja projektiluontoisissa tehtävissä, joten kyky solmia ihmissuhteita sekä ylläpitää niitä korostuu myös tästä syystä. Verkostoitumistaidot mahdollistavat myös nopeamman tiedon leviämisen ja uuden oppimisen. *Arvot ja asenteet* kuvaavat henkilön maailmankatsomusta ja yleistä suhtautumista työhön, haasteisiin, erilaisiin ihmisiin ja johtamistapaan. Amenteet ovat nykypäivänä hyvin tärkeä valintakriteeri rekrytointitilanteissa. Yritykset ovat usein valmiita palkkaamaan vaikka hieman alipätevän hakijan, kunhan tällä on työyhteisöön sopivan asenne. Asenteiden muuttaminen on nimittäin paljon vaikeampaa kuin henkilön ammatillinen kehittäminen. Myönteinen asenne, oppimishalu ja -kyky sekä tietty nöyryys työtä kohtaan ovat tärkeitä osatekijöitä henkilön osaamisessa. *Motivaatio ja energia* kuvaavat sitä, miten henkilö sitoutuu työhön ja sen tavoitteisiin, sekä millainen henkinen ja fyysinen energia tällä on. Motivaatio on tärkeä työhönottokriteeri, sillä yritykset haluavat työntekijöitä, jotka jaksavat työskennellä myös haastavissa tilanteissa. (Haaranen & Svärd 2014, 41–42; Kauhanen 2010, 148.)

Yritysten toimintaympäristön muuttuessa tuotannontekijöiden, teknologian ja toimintatapojen kautta, avautuu yrityksille uusien liiketoimintamahdollisuuksien lisäksi haasteita henkilöstön osaamisen suhteen. Uudenlaisten osaamistarpeiden lisäksi omat haasteensa luo väestön ikääntyminen, kun työmarkkinoilta poistuu enemmän ihmisiä kuin sinne tulee. (Elinkeinoelämän Keskusliiton henkilöstö -ja koulutustiedustelu 2012.) EK: n Oivallus-hankkeen (Ruokonen, J. 2012) mukaan erityisesti sosiaaliset taidot ja verkosto-osaaminen kasvattavat merkitystään työmarkkinoilla. Muuttuvassa maailmassa tarvitaan lisäksi oppimistaitoja, muutosvalmiutta, luovuutta sekä ongelmanratkaisutaitoja. Yksilösuoriutuja ei enää pärjää tulevaisuuden työelämässä, vaan tarvitaan yhteistyötaitoja sekä kykyä ymmärtää myös muita osaamisalueita. Haarasen & Svärdin (2014, 28) mukaan perusosaamisen lisäksi työnantajat odottavat työntekijöiltä erityisesti seuraavia ominaisuuksia:

- jatkuvaa itsensä kehittämistä
- kieli- ja viestintätaitoja
- teknisiä taitoja
- organisointitaitoja
- moni- ja erityisosaamista
- sisäistä yrittäjyyttä.

Työnhakijan kannattaakin kartoittaa omaa osaamistaan, jotta osaa työnhakutilanteessa tunnistaa ja tuoda esiin omat vahvuutensa. Osaamistaan voi pohtia esimerkiksi osaamiskäden osa-alueiden pohjalta ja kirjata ylös kaikki tietonsa, taitonsa, kokemuksensa, verkostonsa, asenteensa, motivaationsa sekä käytettävissä olevan energiansa. Sen jälkeen on vielä hyvä pohtia, mitä esiin tulleita seikkoja kannattaa korostaa työnhaussa ja mitkä niistä voisivat olla sellaisia, joita työnantaja erityisesti arvostaa. (Haaranen & Svärd 2014, 43–44.)

### **2.3 Hakukanavien valinta ja työpaikkailmoitus**

Ulkoinen rekrytointi on usein kallis prosessi ja se sitoo monen ihmisen työaika, mutta siihen päädytään, kun omasta yrityksestä ei löydy sopivaa ehdokasta avoimeen tehtävään. Yleensä näin on pienten tai nopeasti kasvavien yritysten kohdalla. Toisaalta ulkoisella rekrytoinnilla saatetaan myös tavoitella kilpailuetua etsimällä työntekijää asiakas- tai kilpailijayrityksestä. Yritys voi hoitaa ulkoisen rekrytoinnin alusta loppuun itse tai se voi ostaa koko prosessin tai osia siitä henkilöstöpalveluyritykseltä. Edellisten lisäksi voidaan tehdä konsultin avulla suora haku eli head huntingia. (Viitala 2013, 110–111.) Skyhood Oy:n vuonna 2014 teettämän kansallisen rekrytointitutkimuksen (N=142)

mukaan rekrytointikumppaneita käytetään erityisesti soveltuvuusarviointien teettämiseen (34 % vastaajista) sekä ehdokkaiden alkukarsintaan (22 % vastaajista).

Työpaikkailmoituksen tärkein tavoite on tavoittaa ne henkilöt, jotka parhaiten sopivat haettuun tehtävään ja yritykseen niin koulutukseltaan, osaamiseltaan ja työkokemukseltaan kuin persoonallisuudeltaankin (Österberg 2014, 94). Hyvä työpaikkailmoitus on selkeä ja ytimekäs ja siinä esitellään aluksi lyhyesti yritys ja sen toimiala. Työtehtävän kuvauksen tulisi olla selkeä ja realistinen ja työssä vaadittavat kriteerit, kuten koulutus, työkokemus ja erityistaidot, ilmetä selkeästi. Käytännönläheinen ja realistinen tehtäväkuvaus säästää sekä rekrytoijan että hakijan aikaa. Kun ilmoituksessa on selkeästi kuvattu työtehtävän luonne, hakee sitä suuremmalla todennäköisyydellä ne henkilöt, jotka ovat siitä aidosti kiinnostuneita. Liian pitkät vaatimuslistat karsivat turhaan hyviäkin hakijoita ja toisaalta harhaanjohtavan mielikuvan luominen työstä voi johtaa vääriin odotuksiin ja pettymyksiin hakijoiden puolelta. Hyvässä ilmoituksessa kerrotaan myös kuka tehtävästä antaa lisätietoja, sekä milloin ja miten tiedusteluihin ollaan valmiita vastaamaan. Lopuksi työpaikkailmoituksessa tulisi olla selkeät toimintaohjeet hakijoille, eli miten tehtävään haetaan ja mihin ajankohtaan mennessä. (Salli & Takatalo 2014, 96; Österbergin 2014, 96–97.)

Siihen, missä kanavissa työpaikkailmoitus kannattaa julkaista, vaikuttavat muun muassa avoimen työtehtävän luonne, rekrytoinnin aikataulu ja siihen varattu budjetti. Johtotehtäviin haetaan yleensä näyttävämmiin kuin vaikkapa assistentin toimeen. Johtotai asiantuntijatehtävien rekrytoinnissa käytetään yleensä myös enemmän aikaa esimerkiksi erilaisten soveltuvuusarviointien muodossa kuin muun henkilöstön kohdalla. Mikäli yrityksen rekrytointibudjetti on pieni, voidaan sopivia ehdokkaita yrittää löytää vaikkapa yrityksen sisältä, oppilaitoksista tai omien verkostojen kautta, ja näin välttyä monilta kuluilta. Rekrytointikanavan valintaan ja koko prosessin hoitoon vaikuttaa merkittävästi myös yrityksen resurssit ja osaaminen aiheeseen liittyen. Jos rekrytointiosaamista on omasta takaa, voidaan prosessi hoitaa helpommin omin voimin ja näin säästää myös kustannuksissa. Rekrytointitietämyksen puuttuessa tai vaativissa rekrytointitilanteissa ulkoinen asiantuntija saattaa olla paikallaan. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa lisäksi se, millä tavoin rekrytointiviestinnän halutaan vaikuttavan yrityskuvaan ja sen rakentamiseen. Hyvin suunnitellun työpaikkailmoituksen myötä

voidaan nostaa myös yrityksen kiinnostavuutta ja tunnettavuutta. (Österberg 2014, 94 – 95.)

Viitalan (2013, 111) mukaan ulkoisen rekrytoinnin hakukanavia ovat muun muassa:

- lehti-ilmoittelu (sanoma-, aikakausi-, erityisammatti- ja rekrytointilehdet)
- internet, TV, radio
- asiakkaat, alihankkijayritykset, kilpailijat ja muut sidosryhmät
- henkilöstön omat sosiaaliset verkostot
- työvoimatoimistot
- rekrytointimessut
- oppilaitosten rekrytointipalvelut
- ammattiliittojen rekrytointipalvelut
- henkilöstövuokraus- ja rekrytointiyritykset.

Sähköisiä rekrytointikanavia käsitellään tarkemmin luvussa 3.1 Rekrytoinnin sähköiset työkalut sekä luvussa 3.2 Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa.

Yhä useammin työpaikat täytetään henkilö- ja yritysverkoston kautta. Eri arvioiden mukaan vain noin 10 - 30 % työpaikoista tulee julkiseen hakuun ja loput avoimet paikat täytetään muiden kanavien ja verkostojen kautta. (Haaranen & Svärd 2014, 136; Aarresaari, b.) Ennen työpaikan laittamista avoimeen hakuun tai mikäli yritys ei syystä tai toisesta halua käynnistää perinteistä rekrytointiprosessia, voidaan yrityksessä kartoittaa muita vaihtoehtoja. Usein seulotaan yrityksessä aiemmin työskennelleitä tai aiemmissa rekrytoinneissa mukana olleita henkilöitä, kuten työharjoittelijoita, opinnäytetyön tekijöitä, lyhyissä tai määräaikaisissa työsuhteissa olleita henkilöitä tai kiireapulaisia. Sopivan henkilön löytyminen yrityksen omista verkostoista voi kustannustehokkuuden ja ajansäästön lisäksi nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista, sillä tämä on jo jollain tavalla ollut tekemisessä yrityksen kanssa tai jopa työskennellyt siellä. Myös yrityksellä on jo joku käsitys kyseisestä henkilöstä, jolloin on helpompi arvioida miten tämä soveltuisi avoimena olevaan tehtävään. (Viitala 2013, 110 – 111.)

## **2.4 Hakemusten käsittely ja esikarsinta**

Hyvä työhakemus on siisti ja jäsenelty ja se vastaa työpaikkailmoituksen esittämiin vaatimuksiin ja toiveisiin. Hakemuksesta tulisi selvitä mihin yritykseen ja mihin tehtävään hakija on hakemassa ja myös miksi henkilö hakee kyseistä työtä. Lisäksi hyvässä hakemuksessa kerrotaan millainen persoona hakija on. (Österberg 2014, 97.) Hakemusten huolellinen läpikäynti on yleisin esikarsinnan muoto. Suurenkin hakemustulvan käsittelyä helpottaa ilmoituksessa selvästi määritellyt koulutus- ja

työkokemusvaatimukset, joiden perusteella voidaan suorittaa ensimmäinen karsinta. Alkuvaiheessa hakemuksista poimitaan työtehtävän kannalta olennaiset tekijät, ja niiden pohjalta aletaan valita haastatteluun kutsuttavia henkilöitä. Hakemusten esikarsinnassa hakemukset voidaan jakaa esimerkiksi haastatteluun kutsuttaviin, mahdollisesti kutsuttaviin ja selkeästi hylättäviin hakijoihin. (Österberg 2014, 97.) Sallin & Takatalon (2014, 50) mukaan jatkossa on yhä vaikeampaa löytää kaikki taito- ja osaamisvaatimukset täyttävää hakijaa, joten hakemusten seulonnassa tulisikin kiinnittää huomiota myös esimerkiksi hakijoiden oppimiskykyyn ja myönteiseen asenteeseen. Kyseiset ominaisuudet eivät kuitenkaan välttämättä tule aina selkeästi esiin hakemuksessa, joten hakijoita ei tulisi karsia liian tiukasti, ettei tulla karsineeksi sellaisiakin henkilöitä, joissa on ajan mittaan potentiaalia kehittyä jopa merkittäväksi voimavaraksi yritykselle.

Esikarsinnassa voidaan hakemusten huolellisen läpikäynnin lisäksi käyttää muun muassa lyhyttä puhelinhaastattelua ennen varsinaista työhaastatteluun kutsumista. Näin voidaan kartoittaa hakijan motivaatiota ja soveltuvuutta avoimeen tehtävään. Muutaman minuutin puhelinhaastattelu säästää molempien osapuolien aikaa ja samassa yhteydessä on helppo arvioida lisäksi hakijan vuorovaikutustaitoja. Joskus hakijoita pyydetään myös tekemään työhön liittyvä ennakkotehtävä tai esittelyvideo itsestään. Nämäkin keinot lisäävät rekrytoinnin tehokkuutta, sillä ne karsivat helposti hakijat, joilla ei ole aitoa kiinnostusta avointa tehtävää kohtaan. Esikarsintamenetelmiä on monia ja yritys voi myös kehittää niitä lisää. Tärkeintä on, että valittu menetelmä mittaa juuri kyseiseen työtehtävään liittyviä kriteerejä ja hakijan on helppo ymmärtää mitä menetelmän avulla mitataan. (Salli & Takatalo 2014, 50–51.)

## **2.5 Haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit**

Työhaastattelu on edelleen keskeinen karsintamenetelmä ja tärkeä keino hankkia tietoa hakijoista. Haastattelut voivat olla vapaasti eteneviä, strukturoituja tai näiden yhdistelmiä. Usein yrityksissä käytetään strukturoitua haastattelua, jolloin haastattelijalla on tarkoin etukäteen laadittu kysymyslista. Samat kysymykset esitetään yleensä kaikille haastateltaville, jolloin hakijoista saadaan vertailukelpoista tietoa. Joskus kysymykset myös pisteytetään, jolloin haastateltavat voidaan asettaa tehtävän vaatimusten kannalta paremmuusjärjestykseen. (Viitala 2013, 116.) Strukturoidun haastattelun sijaan voidaan haastatella vapaasti keskustellen ja edetä aihealueittain. Tämä tapa vaatii haastattelijalta kokemusta, jotta kaikki olennainen tieto tulee kysytyksi. (Österberg 2014, 102.) Hakijoiden



tasapuolinen vertailu voi myös olla vaikeampaa ilman valmista kysymyspatteristoa.

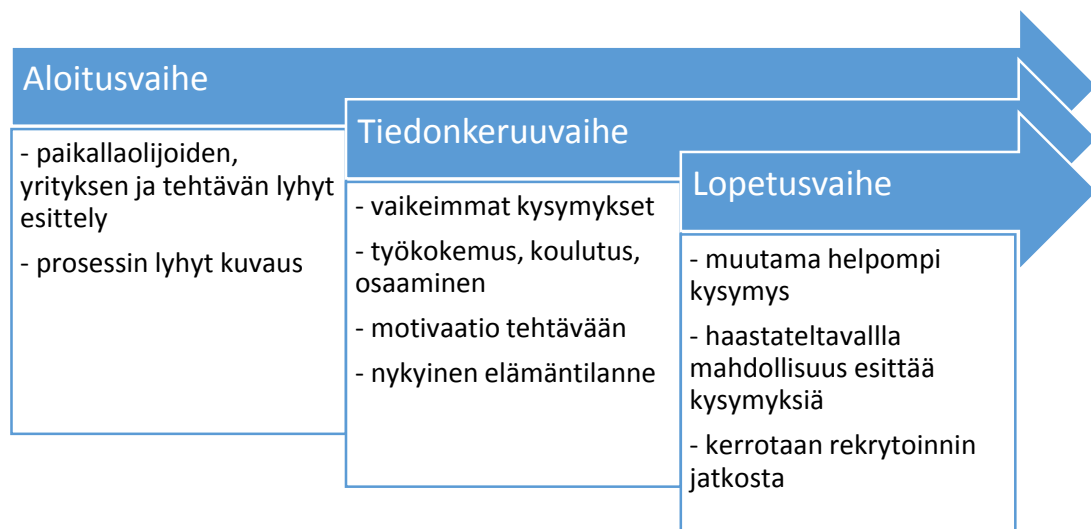
Haastattelussa käsitellään usein monia eri näkökulmia, mutta se voi painottua Viitalan (2013, 116) mukaan esimerkiksi:

- hakijan aikaisemman työkokemuksen läpikäyntiin
- avoimen paikan tehtävänkuvaan ja hakijan näkemyksiin sen hoitamisesta
- hakijan asenteiden ja persoonallisuuden selvittämiseen.

Hakijan persoonallisuus kiinnostaa työnantajaa, sillä se ilmenee vuorovaikutustilanteissa ja omissa valinnoissa, sekä sitä kautta toiminnan laadussa (Markkanen 2009, 52).

Persoonallisuuden monimutkaisuus on haastattelun tiedonkeruun keskeinen haaste, sillä vaikka haastattelija saa haastattelun aikana paljon tietoa hakijan persoonallisuudesta, ei hän pysty hyödyntämään siitä kuin osan. (Markkanen 2009, 55.)

Työhaastattelu rakentuu yleensä aloitusvaiheesta, tiedonkeruuvaiheesta ja lopetusvaiheesta (kuvio 4). Haastattelu alkaa kevyellä rupattelulla, jonka tarkoitus on luoda hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri keskustelulle. Kun ollaan esittäytytty ja päästy alkuun, siirrytään haastattelussa tiedonkeruuvaiheeseen, jonka aikana esitetään vaikeimmat kysymykset. Haastattelun painotuksesta riippuen kysytään hakijan kokemuksesta ja kompetensseista sekä motivaatiosta kyseiseen tehtävään. Haastattelun lopuksi haastateltavalle annetaan mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kerrotaan miten rekrytointiprosessi etenee tästä eteenpäin. (Salli & Takatalo 67; Österberg 2014, 102.)



Kuvio 4. Työhaastattelun vaiheet

Teoksessaan Henkilöstöasiantuntijan käsikirja Österberg (2014, 103 - 107) esittelee psykologian tohtori Lilli Sundvikin vuonna 2005 laatiman listan mahdollisista

haastattelukysymyksistä. Lista (liite 1) sisältää laajasti kysymyksiä eri aihe-alueilta, kuten motivaatiosta, haettavasta työtehtävästä, ryhmätyöstä ja hakijasta itsestään. Listaa voi hyödyntää rekrytoijan lisäksi myös työnhakija. Haastattelijä voi valita vaikkapa noin 20 tarkoituksenmukaisinta kysymystä listalta ja muokata ne vastaamaan yrityksen tavoitteita, haettavaa tehtävää ja työyhteisön vaatimuksia (Österberg 2014, 103). Haastateltava voi kysymyslistan avulla puolestaan valmistautua tulevaan haastatteluun tutustumalla mahdollisesti eteen tuleviin kysymyksiin ja pohtia etukäteen vastauksia niihin.

Haastatteluiden lisäksi tai tueksi voidaan käyttää myös soveltuvuusarviointia sopivimman ehdokkaan löytämiseksi. Soveltuvuusarviointi perustuu ammatillisen osaamisen ja persoonallisuuden arviointiin. Arvioinnissa käytetään erilaisia menetelmiä, joiden avulla saadaan lisätietoa hakijan osaamisesta, ongelmanratkaisutaidoista ja ajattelumalleista. (Hyppänen 2013, 213.) Vaahtio (2007, 103) painottaa kuitenkin, että soveltuvuusarviointeja tulisi käyttää vain täydentämään muita menetelmiä, sillä ne ovat parhaimmillaankin vain arvioita, eivätkä näin ollen takaa hakijan soveltuvuutta. Tavallisesti hakijoista testataan vain muutama loppusuoralle päässyt tasaväkinen ehdokas (Vaahtio 2007, 105).

Soveltuvuusarviointi voi kuitenkin parantaa rekrytointipäätöksen luotettavuutta, ja sitä hyödynnetäänkin esimerkiksi sellaisissa rekrytoinneissa, joissa virhevalinta tulisi erityisen kalliiksi tai haitalliseksi yrityksen liiketoiminnalle. Koska virherekrytoinneista seuraa yleensä yritykselle ylimääräisiä kustannuksia muun muassa menetetyin ajan, palkkakustannusten ja tilapäisen tuottavuuden laskun takia, voi soveltuvuusarviointiin tehty investointi osoittautua varsin kannattavaksi. (Salli & Takatalo 2014, 79.) Arviointimenetelmiä valitessa tulee kuitenkin aina ottaa huomioon haettavan tehtävän luonne ja taso. Muita huomioitavia seikkoja ovat menetelmän käytön kustannukset, sen vaatima työmäärä sekä sen tuottama lisäarvo verrattuna muihin mahdollisiin menetelmiin. Erityisen tärkeää on selvittää, että arvioinnin tekijällä on tarvittava asiantuntemus menetelmän käytössä sekä tulosten tulkitsemisessä. (Viitala 2013, 115 - 116.)

Työnsimulointi on yksi käytetty arviointimenetelmä. Siinä pyritään luomaan mahdollisimman todenmukainen työtilanne, jossa työnhakija osoittaa miten suoriutuisi konkreettisesta työtehtävästä (Kauhanen 2010, 86). Käytettyjä työskentelysimulaatioita ovat muun muassa erilaiset ongelmanratkaisuharjoitukset tai ryhmäharjoitukset. Niissä

mitataan muun muassa vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja, sosiaalista tilannetajua, yhteistyötaitoja ja analyttisyyttä. Lisäksi arvioinnin tueksi voidaan simuloida vaikkapa asiakastapaamis-, myynti- tai neuvottelutilanne. (Salli & Takatalo 2014, 79–80.) Hakijoiden arvioinnissa käytetään myös erilaisia testejä, kuten taito- tai kykytestejä, älykkyystestejä ja persoonallisuustestejä. Taitotestillä voidaan mitata esimerkiksi kielitaitoa, kykytestillä matemaattista lahjakkuutta ja älykkyystestillä henkistä kapasiteettiä. Persoonallisuustesteillä taas pyritään selvittämään hakijan suoriutumismotivaatiota, paineensietokykyä, luovuutta ja sosiaalista käyttäytymistä. Persoonallisuustestien tuloksia tulisi kuitenkin käsitellä lähinnä lisäinformaation lähteenä, sillä niiden perusteella on vaikea ennustaa tulevaa työmenestystä. (Viitala 2013, 117–118.)

## **2.6 Valintapäätös ja rekrytointiprosessin päättäminen**

Hakijoiden esikarsinnan, haastattelukierroksen ja mahdollisten soveltuvuusarviointien jälkeen alkaa avoimeen tehtävään sopiva henkilö olla jo selvillä. Tässä vaiheessa on vielä hyvä käydä läpi rekrytointikriteerit ja varmistaa, että hakija täyttää ne, tai päättää ollaanko valmiita tekemään jotakin osa-aluetta koskevia myönnytyksiä. (Salli & Takatalo 2014, 85.) Avoimeen tehtävään valitaan hakijoiden joukosta sopivin henkilö, eikä välttämättä pätevintä hakijaa (Hyppänen 2013, 215). Valintapäätöksen tekee yleensä rekrytoitavan henkilön lähin esimies. Yleistäen voidaan sanoa, että sitä useampi henkilö osallistuu päätöksentekoon mitä korkeatasoisempi tehtävä on kyseessä. (Kauhanen 2010, 88.)

Rekrytointiprosessi ei kuitenkaan pääty sopivan henkilön valintaan. Ripeä valinnasta tiedottaminen muille hakijoille on tärkeää jo ihan työnantajamielikuvan ja tulevien rekrytointien sujuvuuden vuoksi. Valintapäätöksestä on tiedotettava myös yrityksen sisällä. Lisäksi valintapäätöksen jälkeen on valmistauduttava uuden työntekijän ensimmäiseen päivään, huolehdittava työkalut valmiiksi ja tehtävä asianmukainen perehdytysuunnitelma. Tätä varten tulisi nimittää vastuhenkilö, joka ottaa vastuun uuden henkilön vastaanottamisesta ja perehdyttämisestä. (Salli & Takatalo 2014, 87; Kauhanen 2010, 88.) Perehdyttäminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa ihmiset ja asiakkaat sekä oman työnsä sisällön (Kauhanen 2010, 151). Jokaisen uuden työntekijän kanssa on myös solmittava työsopimus, joka tehdään mieluiten kirjallisena. Sopimuksessa tulisi mainita vähintään se, kuka tekee, mitä työtä tehdään ja kenelle sitä tehdään. Lisäksi siinä olisi

hyvä mainita ainakin työaika, työsopimuksen kesto, palkka ja mahdolliset työsuhde-edut. (Viitala 2013, 119; Kauhanen 2010, 88–89.)

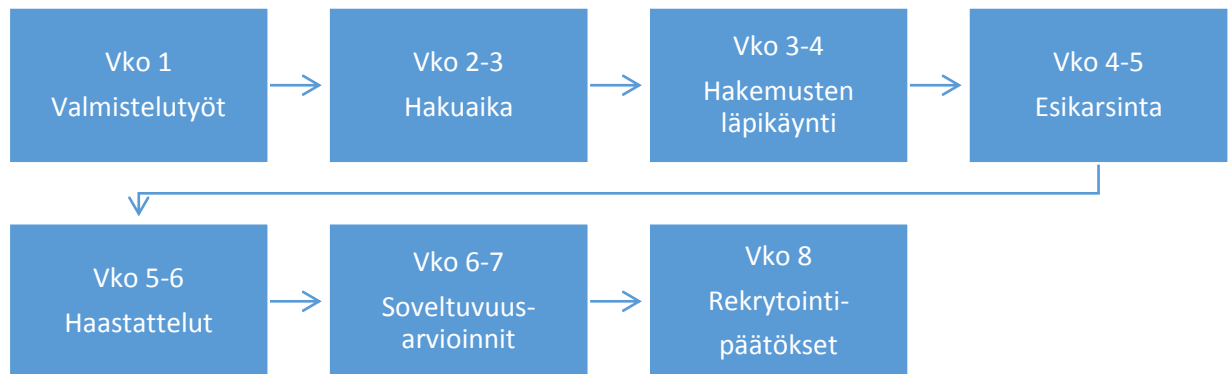
Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe on rekrytinnin onnistumisen arviointi. Sitä voidaan kuitenkin luotettavasti arvioida vasta useiden kuukausien kuluttua uuden henkilön työsuhteen alkamisesta. Prosessin onnistumista voidaan mitata muun muassa saatujen hakemusten määrällä ja laadulla, prosessin vaikutuksesta työnantajamielikuvaan, hakijoiden palautteilla sekä valituksi tulleen henkilön menestymisellä työssään. (Österberg 2014, 109.)

## **2.7 Viestinnän rooli rekrytointiprosessissa**

Riippumatta siitä, mitä hakukanavaa yritys käyttää, on sen syytä miettiä etukäteen, minkälaista tietoa yrityksestä halutaan antaa. Siihen vaikuttavat yleensä yrityksen ulkoisen viestinnän linja ja taloudelliset resurssit. Työpaikkailmoittelun lisäksi hyvään henkilöstöpolitiikkaan kuuluu, että avoimesta tehtävästä tiedotetaan myös yrityksen sisäisesti. Tiedottamiseen liittyen yrityksen tulisi tarjota hakijoille mahdollisuus kysyä lisätietoja avoimesta tehtävästä ja yrityksestä. Oikea henkilö vastaamaan hakijoiden kysymyksiin on henkilöstöasiantuntija tai rekrytoitavan henkilön tuleva esimies. Tiedustelussa saamansa informaation perusteella hakijat muodostavat mielikuvan yrityksestä. Rekrytinnin tarkoituksena on löytää oikea ihminen oikealle paikalle ja lisätietojen antaminen tukee prosessin onnistumista. Puhelimitse lisäinformaatiota kyseleviin saadaan hyvä ensikosketus jo puhelun aikana ja näin voidaan rohkaista potentiaalisia hakijoita hakemuksen lähettämiseen. Toisaalta lisätietojen antaminen voi johtaa myös siihen, että hakija huomaa tehtävän olevan hänelle sittenkin väärä ja näin voidaan välttyä turhien hakemusten käsittelyltä. Jotkut yritykset ovat kuitenkin päätyneet siihen käytäntöön, etteivät ne anna lisätietoja avoimesta tehtävästä, mutta se voi vaikeuttaa kohdennetun hakemuksen laatimista ja johtaa turhiin hakemuksiin. (Kauhanen 2010, 76–77; Österberg 2014, 98.) Mahdollinen ajan säästö lisätietojen antamisessa voi näin johtaa työläämpään hakemusten käsittelyyn ja toisaalta hyvät hakijat voivat lisätietojen puuttuessa päättää jättää hakematta tehtävään.

Rekrytointiprosessin aikana on tärkeää viestiä tiiviisti hakijoille prosessin etenemisestä. Näin pidetään hakijan mielenkiintoa yllä ja vahvistetaan positiivista työnantajakuva. Varsinkin rekrytointiprosessin venyessä tiiviin viestinnän merkitys korostuu entisestään,

sillä jos hakija ei kuule yrityksestä pariin viikkoon mitään, tulkitsee hän sen herkästi hylkäyksenä. Kokonaisuudessaan rekrytointiprosessi vie yleensä vähintään kaksi kuukautta. Kuviossa 5 esitetään yksi esimerkki prosessin aikataulullisesta etenemisestä valmistelutöistä rekrytointipäätöksen tekoon. (Salli & Takatalo 2014, 11.) Skyhood Oy:n vuonna 2014 toteuttaman kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan yritysten rekrytointiprosessin keskimääräinen kesto on kaksi kuukautta (46 % vastaajista). Kuitenkin jopa 33 % vastaajista ilmoitti hoitavansa prosessin vain yhdessä kuukaudessa. Kyselyyn vastasi 142 rekrytoinnista ja henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä.



Kuvio 5. Rekrytointiprosessin aikataulu (Salli & Takatalo 2014, 11.)

Rekrytointiviestinnän tärkeimpiä kohtia Sallin & Takatalon (2014, 13) mukaan ovat:

- hakemuksen vastaanottaminen (kiitos-viesti ja prosessin etenemisestä kertominen)
- haastatteluun kutsuminen (tai viestiminen siitä, ettei hakija ole edennyt jatkoon)
- prosessin eteneminen ja sen aikataulu haastatteluiden jälkeen
- rekrytointiprosessin päättymisestä viestiminen.

Valitsematta jääneille tiedottaminen kuuluu hyvään rekrytointiviestintään ja tiedottaminen vaikuttaa positiivisesti myös työnantajakuvaan. Rekrytoivan yrityksen tulee myös pitää kiinni niistä lupauksista, joita ilmoituksessa on annettu, sillä rikotaan lupaukset ja tiedottamatta jättäminen heikentävät yrityskuvaa ja aiheuttavat epäluottamusta. (Österberg 2014, 98–99.) Internet ja sähköposti ovat tehokkaita apuvälineitä myös rekrytointiin liittyvässä viestinnässä, ja tietotekniikan avulla osa hakijaviestinnästä on mahdollista toteuttaa reaaliaikaisesti ja automaattisesti. Tämä on lisännyt esimerkiksi automaattisen vastausviestin käyttöä hakemuksen vastaanottamisvaiheessa. Näin hakija saa varmuuden, että hakemus on saapunut perille ja mahdollisesti muuta

rekryointiprosessiin liittyvää tietoa, kuten missä aikataulussa hakijoihin ollaan yhteydessä.  
(Markkanen 2005, 153 - 155.)

### 3 Digitalisoitumisen näkyminen rekrytointiprosessissa

Opinnäytetyön kolmas luku käsittelee digitalisoitumisen vaikutuksia rekrytointiprosessiin. Siinä käydään läpi erilaisia teknologian mukanaan tuomia rekrytoinnin sähköisiä työkaluja sekä sosiaalisen median hyödyntämistä yritysten rekrytoinnissa. Lisäksi luvussa käsitellään piilotyöpaikkoja sekä niiden mahdollisia löytymiskanavia. Luvun viimeisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen viitekehys, joka sitoo työn koko teoriaosuuden yhteen.

#### 3.1 Rekrytoinnin sähköiset työkalut

Elämme internetin kehitysvaihetta, jossa henkilökohtainen, ihmiseltä ihmiselle -tyyppinen viestintä on korostunut. Internetin käytön yleistymisen on vaikuttanut voimakkaasti myös rekrytointiprosesseihin 2000-luvulla. Julkisella sektorilla rekrytoidaan yhä useammin omien internetsivujen kautta ja yksityisellä sektorilla kaupallisten rekrytointisivustojen kautta. Yksityisellä sektorilla myös verkostojen hyödyntäminen rekrytointipäätöksissä on yleistynyt. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 11 & 171.)

Sähköinen työpaikkailmoittelu ja hakemusten vastaanotto ovat lisääntyneet yrityksissä voimakkaasti, ja niin sanottu nettirekrytointi nopeuttaa rekrytointiprosessia, vaikka se ei sinällään muuta sitä (Kauhanen 2010, 81). Internet on lisännyt myös mahdollisia hakukanavia ja ilmoitusten näkyvyyttä perinteisiin painettuihin ilmoituskanaviin verrattuna. Laajasti tunnettuja sähköisiä hakukanavia ovat muun muassa Monster ja Oikotie sekä TE-toimiston ylläpitämä Mol - sivusto. (Salli & Takaoja 2014, 36–37; Viitala 2013, 112.) Erilaiset sähköiset rekrytointikanavat ovat suosittuja ja avoimista työpaikoista ilmoitetaan yleensä myös yrityksen omilla internetsivuilla, jonne voi usein jättää myös avoimia hakemuksia (Hyppänen 2013, 203). Tutkimuksen seuraavassa alaluvussa 3.2 käsitellään sosiaalisen median käyttöä yritysten rekrytointikanavana.

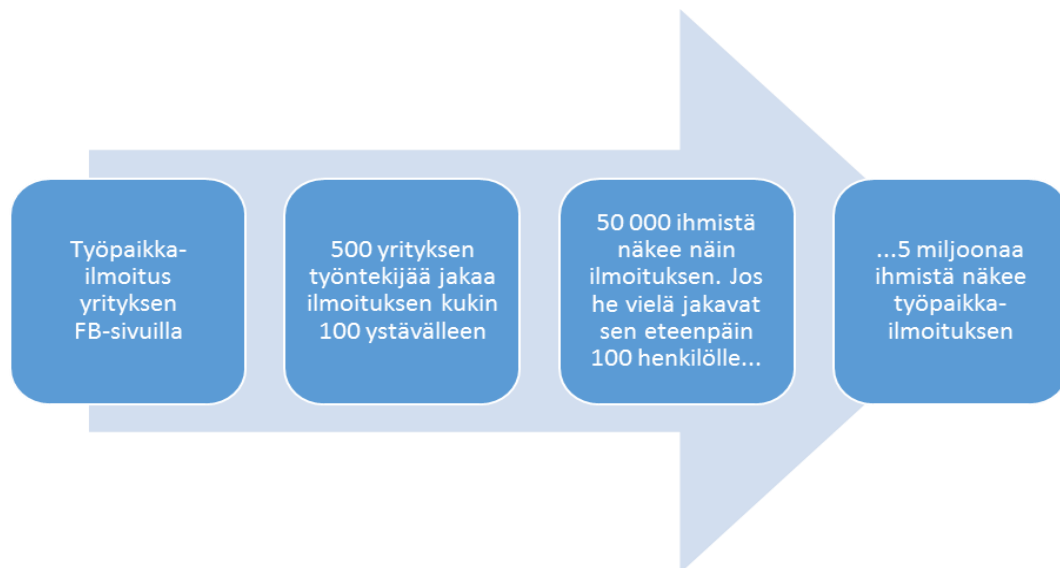
Sähköistyminen on helpottanut myös työhakemusten käsittelyä ja lisännyt esikarsintamenetelmiä. Esimerkiksi Applicant Tracking System eli ATS on tietojärjestelmä, jonka avulla yritys voi analysoida työnhakijoiden tietoja muun muassa pisteyttämällä hakijoita asiasanaluokituksen perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, että hakijan ansioluettelosta tai sähköisestä hakemuslomakkeesta haetaan tiettyjä valintakriteereihin perustuvia hakusanoja, ja niiden perusteella suoritetaan esikarsintaa. (Haaranen & Svärd 2014, 82.) Hakijan kannalta ajateltuna sähköisten hakemus pohjien käyttö on korostanut

hakemuksen sisällön merkitystä entisestään, kun työnantajat vertailevat samaan pohjaan kirjoitettuja hakemuksia (Markkanen 2005, 152.)

### 3.2 Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa

Sosiaalinen media tuo uusia mahdollisuuksia niin työnantajille kuin työnhakijoillekin. Työnantajat voivat sitä kautta rakentaa houkuttelevaa työnantajakuva, mikä auttaa saamaan potentiaalisia hakijoita siinä vaiheessa, kun yrityksellä on tarve rekrytoida uusia työntekijöitä. Monet sosiaalisen median kanavat mahdollistavat uusia ja erilaisia tapoja kuvata yritystä, työtä ja ihmisiä, ja eri kanavien kautta voidaan tavoittaa eri kohderyhmiä. Hakijat voivat puolestaan saada sosiaalisen median kautta uudenlaista tietoa potentiaalisesta työnantajasta. (Hyppänen 2013, 204.)

Sosiaalista mediaa hyödyntämällä yritysten on mahdollista toteuttaa rekrytointinsa nopeammin ja kustannustehokkaammin kuin perinteisin keinoin. Kuviossa 6 näytetään esimerkinomaisesti miten työpaikkailmoitus Facebookissa saattaa helposti levitä jopa miljoonien ihmisten näkyville. (Salli & Takatalo 2014, 32.)



Kuvio 6. Esimerkki työpaikkailmoituksen näkyvyydestä Facebookissa (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 32)



Sosiaalisen median avulla yritys tavoittaa helposti laajan yleisön, mutta tarvittaessa viestin saa kohdistettua myös tarkkaan rajatulle joukolla. Sosiaalisen median nopeus mahdollistaa sen, että yritykset saattavat saada ensimmäiset hakemukset avoimeen tehtävään jo muutamaa minuuttia viestin julkaisemisen jälkeen. Tehokkuutta voi vielä lisätä lähettämällä ilmoituksen eri palveluihin saman päivän aikana, linkittämällä palveluja ristiin ja käyttämällä massapostitustyökaluja. (Korpi ym. 2012, 49 - 50.) Sosiaalinen media mahdollistaa myös työntekijän hakemisen ilman varsinaista hakuilmoituksen laatimista, sillä siellä voi kysellä epävirallisestikin sattuisiko joku tietämään sopivaa henkilöä avautuvaan tehtävään. (Korpi ym. 2012, 54.)

Käytetyimpiä rekrytoinnissa hyödynnettäviä sosiaalisen median kanavia ovat Facebook, LinkedIn, Twitter, Pinterest ja Youtube. Facebook on tällä hetkellä tunnetuin ja käytetyin sosiaalisen median kanava Suomessa. (Salli & Takatalo 2014, 34–36.) Facebook on verkossa toimiva mainosrahoitteinen yhteisöpalvelu, jossa käyttäjät voivat luoda kuvallisen käyttäjäprofiiliin ja pitää yhteyttä verkostoihinsa (Haaranen & Svärd 2014, 128).

Sosiaalisen median kouluttaja Harto Pöngän (12.12.2014) mukaan Facebookissa on noin 2,36 miljoonaa 13 -74 vuotiasta suomalaista käyttäjää, ja viimeisen vuoden aikana käyttäjien määrä on kasvanut noin 8 %. Omien Facebook-sivujen sijasta tai lisäksi työnantajat hyödyntävät Facebookia rekrytointikanavana myös siellä olevien palveluntarjoajien kautta. Näitä ovat muun muassa Joberate/ Avoimet työpaikat, JustRecruitMe, Oikotie/ työpaikat sekä Monster.fi. (Salli & Takatalo 2014, 34.) Toisaalta sosiaalisen median ammattilaisen ja rekrytoijan Tom Laineen (14.4.2014) mukaan Facebookin merkitys rekrytoinnissa on pienentymässä Twitteriin ja LinkedIniin verrattaessa, mutta Facebook on edelleen tehokas työkalu työnantajakuvan luonnissa.

*LinkedIn* on vuonna 2003 perustettu verkkoyhteisöpalvelu ja verkostoitumisväline erityisesti ammatillisen osaamisen esittelyyn, verkostoitumiseen sekä asiantuntija-artikkeleiden ja omien ammatillisten näkemysten jakamiseen. LinkedIn-profiili on kuin sähköinen ansioluettelo, johon voi linkittää esimerkiksi oman blogin ja työnäytteitä. Apply with LinkedIn – painikkeella on mahdollista hakea joitakin työpaikkoja suoraan omalla LinkedIn-profiililla, mikä helpottaa sekä työnhakua että yritysten rekrytointiprosessia. Työnantajat hakevat sopivia profiileja enimmäkseen englannin kielellä, joten profiilissa kannattaa käyttää kyseistä kieltä suomen kielen sijaan. (Haaranen & Svärd 2014, 117.; Aarresaari, a.) LinkedInillä on Suomessa jo yli 700 000 käyttäjää. Palvelu on perinteisesti

ollut korkeasti koulutettujen sekä asiantuntija- tai johtotehtävissä toimivien ammatillinen verkosto. Käyttäjämääriä ovat kuitenkin kasvattaneet viime aikoina erityisesti korkeakouluopiskelijoiden liittyminen palveluun. Työpaikkailmoitusten määrä palvelussa on noussut voimakkaasti ja moni yritys on siirtynyt käyttämään LinkedIniä myös kesätyöpaikkojen ilmoittelussa. Esimerkiksi Metso sai vuonna 2014 pelkästään LinkedInin kautta lähes 750 hakemusta kesätyöpaikkailmoitukseensa. (Laine 19.9.2014.) LinkedInin merkitys todennäköisesti kasvaa edelleen rekrytoinnissa ja työnhaussa (Salli & Takatalo 2014, 34).

*Twitter* on sosiaalisen median mikroblogipalvelu, jossa käyttäjät voivat julkaista enintään 140 merkkiä sisältäviä viestejä eli twiittejä. Palvelussa kuka tahansa voi seurata ketä tahansa, mikä mahdollistaa tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen myös käyttäjien omien verkostojen ulkopuolella. Näin ollen se toimii myös erityisen tehokkaana rekrytointikanavana. Twitterissä tietoa jaetaan ja välitetään nopeasti ja reaaliajassa ja siihen liittyy vahvasti vuorovaikutus ja verkostoituminen. On kuitenkin muistettava, että twiitin elinkaari on lyhyt eli Twitterin käyttö rekrytoinnissa vaatii toistuvaa viestintää. (Salli & Takatalo 2014, 34.) Jotkut yritykset ovat luoneet erityisiä rekrytointitilejä Twitteriin, ja esimerkiksi sähköinen työnhakukanava Monster jakaa aktiivisesti työpaikkailmoituksiaan myös Twitter-seuraajilleen. Twitterin asiasanatunniste-toimintatapa eli hashtagit toimivat hyvin myös rekrytoinnissa ja työnhakuvahtien luonnissa. (Laine 14.4.2014)

Vuonna 2010 perustettu *Pinterest* on sosiaalisen median uusimpia tulokkaita, mutta visuaalisuudessaan se on yksi toimivimmista ja potentiaalisimmista vaihtoehtoisista rekrytointia ajatellen. Pinterest on virtuaalinen ilmoitustaulu, johon käyttäjät ”kiinnittävät” (pin) kiinnostavia (interest) kuvia ja videoita sekä kommentoivat niitä. (Pinterest 2015; Salli & Takatalo 2014, 36.) Palvelu on nostanut suosiotaan rekrytoijien ja HR-osaajien keskuudessa, sillä kuvallinen tarinankerronta on varsin toimiva tapa esitellä työnkuvaa. Samoin työnhakija saa tätä kautta mahdollisuuden esitellä omaa osaamistaan ja erottautua muiden hakijoiden joukosta. (Laine 14.4.2014.)

*YouTuben* ollessa tällä hetkellä toiseksi yleisin hakukone, käyttää moni yritys sitä yhtenä markkinointikanavanaan ja visuaalisen tarinankerronnan välineenä (Salli & Takatalo 2014, 34). Videopalvelujen käyttö onkin yleistynyt juuri työnantajakuvan luomisen ja yrityksen tarinan välittämisen kanavana. Visuaalisen työkalun kautta yrityskulttuurista ja yrityksen

arvoista voidaan viestiä vahvasti ja myös avoimista työpaikoista ilmoittaminen videopalvelujen kautta yleistyy koko ajan. (Korpi ym. 2012, 125.)

*Blogi* on päiväkirjanomainen, yksinkertainen internetsivusto, jossa julkaistu sisältö esitetään yleensä aikajärjestyksessä uusimmasta alkaen ja jossa sisältöä julkaistaan usein. Mahdollisuudet käydä keskustelua ja kommentoida kirjoituksia lisäävät blogien vuorovaikutteisuutta. (Juslén 2011, 22.) Blogeilla voi olla tärkeä merkitys yrityskuvan luomisessa siinä vaiheessa, kun yritys on jo tunnettu, mikäli lukijamäärää onnistutaan kasvattamaan tarpeeksi ja ihmiset saadaan osallistumaan keskusteluun. Blogeissa voidaan julkaista myös työpaikkailmoituksia. (Korpi ym. 2012, 126 -128.)

Sosiaalinen media on kasvava hakukanava, joskin sen merkitys riippuu toimialasta. Osa yritysten työpaikkailmoittelusta siirtynee sosiaaliseen mediaan - joissakin tapauksissa sinne siirtyy yrityksen koko rekrytointi - mutta todennäköisesti sosiaalista mediaa tullaan käyttämään muiden hakukanavien rinnalla. Sosiaalisen median hyötyjen ansiosta siitä saattaa kuitenkin kehittyä jopa suurin rekrytointimedia. (Korpi ym. 2012, 14 -15.) Rekrytointikonsultti Marika Pöyrin (22.3.2012) mukaan verkosta etsitään erityisesti asiantuntijoita, mutta hän uskoo verkkorekrytointiin yleistyvän myös tavallisten työntekijöiden kohdalla. Pöyrin mukaan yritysten henkilöstöpäälliköiden ikä on suurin syy sille, ettei työntekijöiden hakeminen ei ole vielä nykyistä laajemmin siirtynyt verkkoon. Hän uskoo, että perinteisempään toimintatapaan tottuneet henkilöstöpäälliköt pelkäävät esiintyä yrityksen kasvoina verkossa ja myös joutuvansa itse käymään julkista verkkokeskustelua potentiaalisten työntekijöiden kanssa. Meisterin & Willyerdin (2010, 19; 95) mukaan työelämä on kuitenkin kokemassa suuria rakenteellisia muutoksia, kun jo vuonna 2020 työikäisten enemmistön muodostaa vuosina 1977 – 1997 syntynyt Y-sukupolvi, minkä myötä yritykset joutuvat määrittelemään rekrytointikäytäntönsä uudelleen. Perinteisen rekrytointin sijaan tullaan keskittymään enemmän sosiaalisen median hyödyntämiseen.

### **3.3 Sosiaalinen media ja verkostot apuna piilotyöpaikan löytämisessä**

Piilotyöpaikat ovat paikkoja, jotka eivät tule julkiseen hakuun. Työpaikan saa usein tehtävään sopiva henkilö, joka keksii kysyä työtä oma-aloitteisesti. Piilotyöpaikkoja syntyy kaikenlaisissa yrityksissä, mutta todennäköisimmin niitä syntyy kasvavissa ja menestyvissä yrityksissä. (Haaranen 24.6.2014.) Luonnollisia syitä piilotyöpaikkojen

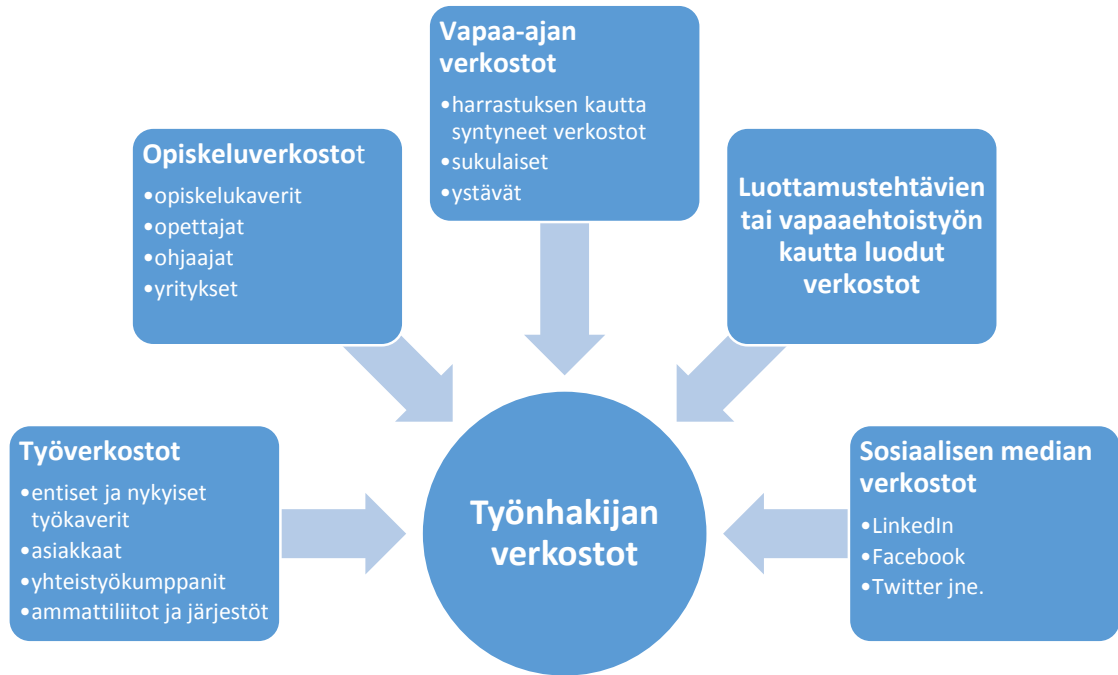
syntymiselle ovat myös esimerkiksi yrityksen nykyisten työntekijöiden äitiyslomat, irtisanoutumiset ja asuinpaikkakunnan muutokset. Jäljelle jää avoin työpaikka, joka on kuitenkin piilossa niin kauan, kunnes paikka laitetaan julkiseen hakuun. Akuutissa tai vaativassa tilanteessa yrityksellä ei useinkaan ole aikaa käynnistää pitkiä ja kalliita rekrytointiprosesseja, vaikka uusi työntekijä olisikin tervetullut. Työnantajat tekevätkin usein kaikkensa, ettei prosessiin tarvitsisi ryhtyä ja siksi oikeanlaista osaamista omaava henkilö voi oikeaan aikaan työtä kysyessään tulla palkatuksi. (Uranus 27.11.2013)

Perinteisesti työtä on haettu lehti-ilmoitusten ja rekrytointisivustojen kautta, mutta piilotyöpaikat hallitsevat valtaosaa työmarkkinoista. Näin ollen työtä onkin haettava uudistunein keinoin. (Haaranen 24.6.2014.) Kainuun TE-toimiston palvelujohtaja Kati Kemppaisen mukaan (14.7.2014) työpaikan saaminen vaatii työnhakijalta omatoimista työnhakua, sillä vain pieni osa työpaikoista tulee TE-toimistojen avoimeen hakuun. Itseään pitää rohkeasti tarjota töihin, vaikkei töitä virallisesti olisikaan tarjolla. Kemppaisen mukaan yrityksillä on varaa pitää paikkoja auki ilman avointa hakuja, sillä työnhakijoita on niin paljon. Sopivan työntekijän osuessa kohdalle yritys voi palkata hänet.

Mahdollisiin piilotyöpaikkoihin viittaa mediassa esimerkiksi kasvuyritysten menestystarinat, sillä nopeasti kasvavissa yrityksissä on usein tarvetta uusille tekijöille, mutta liian vähän rahaa erillisen rekrytointiprosessin käynnistämiseen. Myös uutisoinnit erilaisista uudistuksista, kuten uusien liiketilojen, yritysten ja projektien perustamisista, voivat kieliä piilotyöpaikkojen mahdollisuudesta. Muutokset yrityksen johdossa johtavat toisinaan henkilökiertoon, mikä näkyy yleensä ensin päällikkötasolla ja sitten toimihenkilötasolla. Piilotyöpaikan löytymisen toivossa kannattaa seurata myös uutisoiteja fuusioista, sillä vaikka henkilökuntaa fuusioitumisten yhteydessä irtisanottaisiinkin, voi uusien johtajien nimityksiin pettyneet henkilöt irtisanoutua tehtävistään. Irtisanomistilanteissa yritysten on kuitenkin yleensä todella vaikea laittaa avautunutta paikkaa julkiseen hakuun, vaikka töitä olisikin. (Uranus 27.11.2013.)

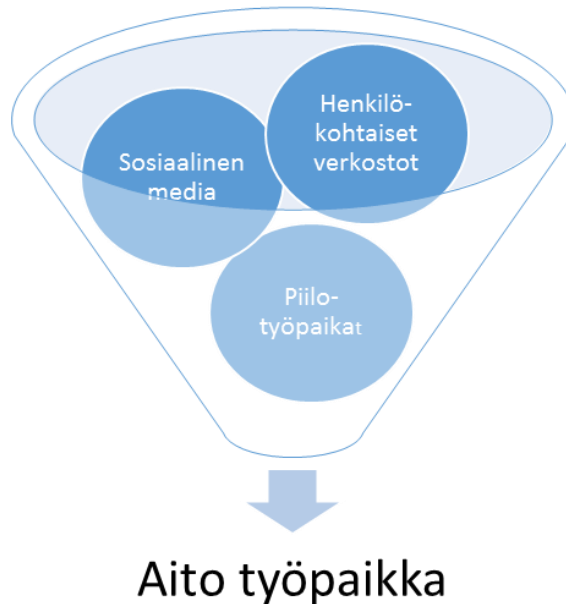
Myös verkostoituminen auttaa piilotyöpaikan löytämisessä. Erilaiset verkostot ovat työnhakijalle tärkeitä, sillä ne vievät uralla eteenpäin ja työelämässä menestyminen vaatii yleisestikin kykyä muodostaa ja ylläpitää suhteita eri tahoihin. Usein verkostojen hyödyntäminen käy luonnostaan, mutta erityisesti työnhakijan on tärkeää tietoisesti kartoittaa ja kehittää omia verkostojaan. Näin on helpompi hahmottaa myös mahdollisia työnhaun väyliä. (Korpi ym. 2012, 143.) Aina verkostoituminen ei kuitenkaan ole tietoista

tai tarkoitushakuista, emmekä voikaan hallita kaikkia verkostojamme. Parhaan hyödyn verkostoistaan kuitenkin saa, kun niitä opettelee ymmärtämään. Työnhakijan henkilökohtaisia verkostoja voivat olla muun muassa työn, opiskelun ja vapaa-ajan parissa syntyneet verkostot. (Korpi ym. 2012, 139; 144.) Haaranen ja Svärd (2014, 137) lisäävät listaan vielä erilaisten luottamustehtävien ja vapaaehtoistyön kautta syntyneet verkostot sekä mainitsevat erikseen sosiaalisen median verkostot (kuvio 7).



Kuvio 7. Työnhakijan verkostot

Sosiaalisen median voidaan sanoa olevan yksi merkittävimmistä verkostojen luomisen ja niiden ylläpitämisen väline, sillä se on monipuolinen, vuorovaikutteinen ja läpinäkyvä keino jakaa tietoa ja mielipiteitä (Korpi ym. 2012, 147–148). Tärkeimpiä sosiaalisen median kanavia piilotyöpaikan löytämisen kannalta ovat LinkedIn, Twitter ja Facebook (Haaranen 24.6.2014). Henkilökohtaisten verkostojen ja sosiaalisen median avulla voi tulla löytäneeksi vielä piilossa olevan työpaikan, josta aktiivinen ja verkostojaan tehokkaasti hyödyntävä hakija saa itselleen aidon työpaikan (kuvio 8 sivulla 26).

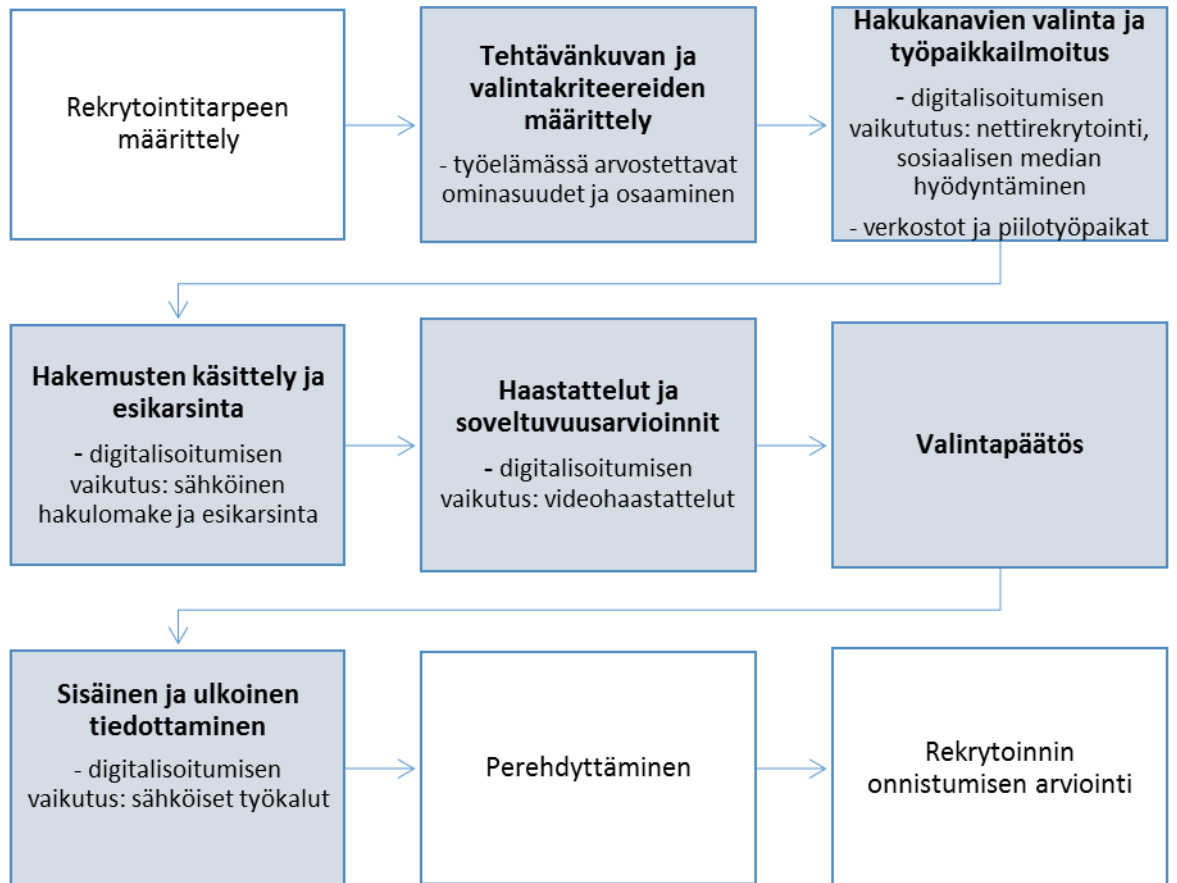


Kuvio 8. Verkostojen ja sosiaalisen median avulla voi löytää piilotyöpaikan, josta tulee aito työpaikka

Todennäköisesti työnhakijalla on laajempi verkosto kuin mitä on tullut ajatelleeksi. Jos verkostoaan ei kuitenkaan ole hoitanut kovin aktiivisesti, kannattaa muistaa, että ne toimivat molempiin suuntiin, eikä niihin voi turvautua vain silloin, kun itse tarvitsee apua. On myös itse oltava vastavuoroisesti avuksi muille. Verkostoaan kannattaa alkaa rakentamaan jo ennen kuin avun tarve on ajankohtainen ja pyrkiä itsekin tekemään aktiivisesti muille palveluksia. Kun sitten avun tarve osuu omalle kohdalle, voi verkostoista olla todellista hyötyä. (Haaranen & Svärd 2014, 138.)

### 3.4 Tutkimuksen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosuuden päättää tutkimuksen viitekehys (kuvio 9 sivulla 27), joka tuo yhteen sekä rekrytointiprosessin vaiheet että digitalisoitumisen näkymisen niissä. Koska työ perustuu pitkälti yrityksen rekrytointiprosessin vaiheiden kuvaamiseen, käytetään myös työn viitekehystenä samaa rekrytointiprosessin vaiheiden kuviopohjaa, joka esiteltiin luvussa 2.1 (kuvio 2 sivulla 6). Kyseiseen kuvioon on tässä lisätty tutkimusongelman alakysymysten aiheet, jotka ovat digitalisoitumisen ja sosiaalisen median näkyminen yritysten rekrytointiprosessissa, piilotyöpaikat sekä hakijoissa arvostettavat ominaisuudet ja osaaminen.



Kuvio 9. Tutkimuksen viitekehys

Kuviossa on merkitty tummennetulla pohjalla ne rekryointiprosessin vaiheet, joihin tutkimus keskittyy ja jotka parhaiten vastaavat tutkimuksen rajausta ja työnhakijan tiedontarvetta. Koska valkoiseksi jätetyt vaiheet kuuluvat kuitenkin osaltaan rekrytoinnin kokonaisuuteen, ovat ne myös osa tämän tutkimuksen viitekehystä, vaikkakin ne käsitellään työn teoriaosuudessa pintapuolisesti eikä niitä koskevia kysymyksiä ole tutkimuskyselyssä.

## **4 Tutkimuksen toteutus**

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, kerrotaan aineiston hankinnasta sekä tulosten analysointimenetelmistä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

### **4.1 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yritysten rekrytointiprosesseja; mitä hakukanavia ja millaisia esikarsintamenetelmiä yritykset käyttävät, mihin työhakemuksessa ja haastattelussa kiinnitetään huomiota sekä miten yritykset toteuttavat hakijaviestintää. Lisäksi halutaan selvittää mitä sosiaalisen median kanavia ja digitalisoitumisen seurauksena syntyneitä sähköisiä työkaluja yritysten rekrytointiprosesseihin liittyy, sekä millaisia ominaisuuksia ja osaamista työnhakijoissa arvostetaan.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus.

Tutkimusongelman perusteella tiedonkeruumenetelmäksi soveltui parhaiten kysely- eli survey-tutkimus, joka mahdollistaa tehokkaan tiedon keräämisen suurelta joukolta. (Heikkilä 2008, 18 –19.) Koska tarkoituksena oli saada tietoa yritysten rekrytointiprosessista ja siihen liittyvistä käytännöistä, oli tarkoituksenmukaista tavoittaa mahdollisimman paljon rekrytoinnista vastaavia henkilöitä.

Kyselytutkimuksen kohteena olivat Uudellamaalla toimivien 20 – 249 henkilöä työllistävien yritysten rekrytoinnista vastaavat henkilöt. Tästä perusjoukosta hankittiin tietoa kokonaistutkimuksena, jossa kyselylomake lähetettiin kaikkiin kohderyhmään kuuluviin yrityksiin. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 29.) Valinnan tutkimuksen kohderyhmästä teki toimeksiantaja, jonka toiveesta tutkimus toteutettiin anonymikyselynä. Kerätty aineisto käsiteltiin nimettömänä eikä yksittäisten vastaajien tiedot paljastuneet tuloksista.

### **4.2 Aineiston hankinta**

Tutkimusaineisto opinnäytetyötä varten hankittiin kyselylomakkeella (liite 2), joka laadittiin Webropol 2.0 -ohjelmalla. Lomakkeen suunnittelu aloitettiin tutustumalla rekrytointia käsittelevään kirjallisuuteen. Kyselyn kysymykset laadittiin vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan ja sen alakysymyksiin. Kyselylomakkeessa käytettiin erilaisia kysymystyyppejä, kuten suljettuja kysymyksiä valmiilla vastausvaihtoehdoilla,



sekamuotoisia kysymyksiä ja asteikollisia kysymyksiä. (Heikkilä 2008, 50–52; Holopainen & Pulkkinen 2013, 43). Kysely painottui monivalintakysymyksiin, sillä ne sallivat vastausten mielekkään vertailun, auttavat vastaajaa tunnistamaan kysyttävän asian sen sijaan, että se pitäisi itse muistaa, ja kerätty aineisto on avoimia vastauksia helpompi käsitellä ja analysoida sähköisesti (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 196). Kyselylomakkeessa oli yhteensä 23 kysymystä ja niiden laatimisen apuna käytettiin peittomatriisia (liite 3), johon listattiin yhteen sarakkeeseen tutkimus- ja alakysymykset, toiseen niitä käsittelevät teoriakatsauksen luvut, kolmanteen niitä mittaavat kyselytutkimuksen kysymykset ja neljänteen se opinnäytetyön luku, jossa niitä vastaavat tulokset esitellään.

Kyselyn alussa kysyttiin taustatietoina yrityksen kokoa ja toimialaa. Näiden kysymysten avulla haluttiin selvittää onko yritysten rekrytointiprosesseissa toimialakohtaisia tai yrityksen kokoon liittyviä eroja. Kysely haluttiin toteuttaa anonymisti, joten vastaajien taustatiedoista kysyttiin vain nämä tulosten analysoinnin kannalta olennaisimmat tiedot. Yrityksen rekrytointiprosessin kulkua ja käytäntöjä selvitettiin kysymyksissä 3 –13. Niissä kysyttiin muun muassa kuka vastaa yrityksen rekrytoinnista, mikä on prosessin kesto ja mitä hakukanavia yrityksessä käytetään. Lisäksi kysyttiin hyvän työhakemuksen tunnusmerkeistä, suosittelijoiden merkityksestä, esikarsintamenetelmistä, haastattelukäytännöstä ja soveltuvuustesteistä. Hakijaviestintää kartoitettiin kysymyksessä 13 ja hakijan oma-aloitteisen yhteydenpidon merkitystä rekrytointiprosessin aikana kysymyksessä 14. Sosiaalisen median merkitystä yrityksen hakukanavana kysyttiin samassa yhteydessä, jossa kartoitettiin yritysten hakukanavia yleisesti (kysymykset 5 ja 6) ja yrityksen käyttämiä sähköisiä rekrytointityökaluja kysymyksessä 15. Piilotyöpaikkoja tutkittiin kysymällä yrityksen ilman julkista hakua tehtävistä rekrytoinneista (kysymykset 16–19). Kysymykset 20–21 mittaavat työnantajien arvostamaa osaamista ja osaamisen osa-alueiden painotuksia (kokemus, koulutus, asenne ja persoonallisuus). Kysymyksessä 22 kysyttiin rekrytoijien mielipidettä siitä, mikä on hakijoiden tärkein kehityskohde tällä hetkellä. Sekamuotoinen kysymys sisälsi valmiita vastausvaihtoehtoja, mutta siinä oli myös avoin vaihtoehto siltä varalta, että vastaajan mielipide poikkeaa annetuista vaihtoehdoista. Viimeinen kysymys oli avoin ja siinä vastaajat saivat antaa vinkkejä tai muita terveisiä työnhakijoille. Ennen kyselyn lähettämistä kysely esitettiin ulkopuolisella, energia-alan yrittäjänä toimivalla henkilöllä, jotta saatiin varmistus lomakkeen toimivuudesta ja kysymysten yksiselitteisyydestä.

Tutkimuksen kohderyhmän yhteystiedot ostettiin toimeksiantajan toimesta Fonectan ja Intellian päättäjärekisteristä. 20 – 249 henkilöä Uudellamaalla työllistäviä yrityksiä löytyi rekisteristä yhteensä 1354. Kysely kohdistettiin yritysten rekrytoinnista vastaaville henkilöille, joita toimeksiantaja haki rekisteristä nimikkeillä hr-päälliköt, -johtajat ja –sihteerit sekä toimitusjohtajat. Näillä hakuehdoilla kyselyn vastaanottajamäärä nousi 2278 henkilöön, kun joukosta oli poistettu ne henkilöt, joiden sähköpostiosoitetta ei ollut ilmoitettu. Kyselyn lähettäminen tapahtui sähköpostitse toimeksiantajan toimesta 2.3.2015. Saatekirje (liite 4) toimi sähköpostiviestinä, jossa oli linkki Webropol-kyselyyn. Kysely oli auki 2.- 9.3.2015, jona aikana siihen vastasi yhteensä 125 henkilöä. Toimeksiantajan tavoitteena oli kerätä vähintään 100 vastausta ja mikäli se ei olisi täytynyt viikossa, olisi kohderyhmälle lähtenyt muistutusviesti ja kyselyn aukioloaika olisi jatkettu vielä toisella viikolla. Koska vastaajamäärä kuitenkin ylitti tavoitteen jo ensimmäisen viikon jälkeen, suljettiin kysely jo tuolloin ja samalla aloitettiin kerätyn aineiston analysointi.

### **4.3 Aineiston analysointi**

Kyselyn vastausprosentti on 9,2 % mikäli se lasketaan kohderyhmään kuuluvien yritysten lukumäärästä tai 5,5 % mikäli se lasketaan kyselyn vastaanottaneiden henkilöiden lukumäärästä. Rekisteristä tehdyn haun kohteena olivat Uudellamaalla 20 – 249 henkilöä työllistävien yritysten henkilöstöpäälliköiden, -johtajien ja –sihteerien lisäksi toimitusjohtajat, joten samaan yritykseen on saattanut lähteä useampi kysely. Keskimäärin jokaiseen yritykseen on lähtenyt 1,7 kyselyä ( $2278/1354=1,7$ ). Näin ollen on mahdollista, että samasta yrityksestä kyselyyn on vastannut enemmän kuin yksi rekrytoinnista vastaava henkilö. Toisaalta kysely on kuitenkin lähtenyt myös sellaisille henkilöille, jotka eivät vastaa yrityksen rekrytoinneista, ja kysely on siten ohjattu eteenpäin oikealle taholle (joka on kuitenkin jo saanut oman kyselykutsun). Osa kyselyn vastaanottajista ottikin yhteyttä kertoakseen, etteivät he vastaa yrityksen rekrytoinneista, eivätkä näin ollen kuulu tutkimuksen kohderyhmään. Todennäköisesti todellinen vastausprosentti onkin edellä mainittujen prosenttilukujen välillä tai lähempänä korkeampaa lukua, sillä vaikka yritykseen olisikin lähtenyt enemmän kuin yksi kysely, siihen ei välttämättä ole vastannut kuin yksi henkilö.

Kerätty aineisto analysoitiin pääosin Webropol 2.0 -ohjelmalla ja Excelillä. Lisäksi oleellisten ryhmittäisten erojen havaitsemiseksi käytettiin apuna SPSS – ohjelmiston

Kruskal-Wallis – testiä. SPSS – ohjelmistoa käytettiin siis lähinnä ristiintaulukoinnin perusteena ja apuvälineenä tunnistamaan merkittäviä eroja kyselyn taustamuuttujiin eli yritysten kokoon ja toimialaan liittyen. Kaikkien kysymysten vastauksista laadittiin kuvio ja/tai taulukko. Pylväs- ja palkkikaavioita käytettiin havainnollistamaan vastausluokkien eroja ja vastausluokkien vastausprosentit lisättiin niihin yksityiskohtaisemman tarkastelun helpottamiseksi. Myös keskiarvoa käytettiin apuna tulosten analysoinnissa. Pinottua palkkikaaviota käytettiin havainnollistamaan asteikollisia vastauksia, kuten 1=erittäin tärkeä...4=ei lainkaan tärkeä ja taulukkoja ristiintaulukointien havainnollistamisessa. Koska osasta kysymyksiä saatiin paljon informaatiota, esimerkiksi asteikollisesta kysymyksestä koskien eri hakukanavien merkitystä yritykselle (kysymys 6), tehtiin näistä sekä pinottu palkkikaavio että taulukko. Tällöin pinottu palkkikaavio havainnollisti yleisesti eri kanavien tärkeyttä ja taulukon avulla pyrittiin antamaan lisäinformaatiota näyttämällä vastausmäärien tarkat prosentit ja korostamalla haluttuja vastausryhmiä, esimerkiksi sosiaalisen median eri kanavia (kysymys 6). Kysymyksen 6 pohjalta laaditussa taulukossa käytettiin myös keskihajontaa tunnistamaan vastaukset, joissa on eniten eroja vastaajien välillä sekä eniten yksimielisiä vastauksia (taulukko 5).

Kyselyn ainoan täysin avoimen kysymyksen (kysymys 23) vastauksia analysoitiin Webropol 2.0 – ohjelman ryhmittelytyökalun avulla vastauksissa eniten toistuvien aiheiden löytämiseksi. Sen avulla avoimet vastaukset saatiin ryhmiteltyä konkreettisiin aihealueisiin, joista sitten laadittiin palkkikaavio tulosten havainnollistamiseksi. Yleisimmistä vastauksissa toistuneista aiheista koottiin lisäksi kaksi luettelomallista kuviota, joissa on otteita avoimeen kysymykseen saaduista vastauksista aihealueittain lajiteltuna.

#### **4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksen voidaan sanoa olevan onnistunut, kun sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus. (Heikkilä 2008, 29.) Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen avulla oli tarkoituskin mitata. Kyselylomakkeen kysymysten tulisi olla niin yksiselitteisiä, ettei vastaaja voi käsittää niitä eri tavalla kuin tutkija on ne ajatellut. Muuten tuloksiakaan ei voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.) Validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen, vaan

se on varmistettava etukäteen suunnittelemalla kysymykset ja tiedonkeruuprosessi huolella (Heikkilä 2008, 30). Tässä tutkimuksessa aineiston keräys suunniteltiin huolellisesti ja kyselylomakkeen kysymykset laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta käyttäen apuna peittomatriisia (liite 3). Näin voitiin varmistua siitä, että koko tutkimusongelma ja sen alakysymykset tulevat katetuksi kyselyssä. Lomakkeen pituuteen, kysymysten yksiselitteisyyteen ja niiden loogiseen etenemiseen kiinnitettiin huomiota suunnitteluvaiheessa. Kyselyn kysymykset ovat pääosin suljettuja eli vaihtoehdot antavia kysymyksiä, jolla pyrittiin varmistamaan tulosten mitattavuus, vertailtavuus ja analysoinnin helppous. Vastaajien on myös nopeampi ja helpompi vastata suljettuihin kysymyksiin, joissa vaihtoehdot on valmiiksi annettu. Tämän voidaan ajatella nostavan vastaushalukkuutta. Vastaajille annettiin kuitenkin monissa kysymyksissä mahdollisuus vastata myös avoin vaihtoehto, kuten ”muu, mikä?” tai tarkentaa annettua vastausvaihtoehtoa avoimella vastauksella. Kyselyn ainoa avoin kysymys sijoitettiin kyselyn loppuun ja siinä vastaajat saivat vapaasti antaa vinkkejä tai lähettää terveisiä työnhakijoille. Tämä kysymys oli vapaaehtoinen, kun muut kyselyn kysymykset oli asetettu pakollisiksi vastattaviksi. Kysymysten pakollisuus lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta, mutta toisaalta se saattaa lisätä vastaajakadon mahdollisuutta.

Kyselylomakkeesta pyydettiin palautetta toimeksiantajalta ja opinnäytetyön ohjaajalta ennen sen julkaisemista, jonka lisäksi lomake esitettiin ulkopuolisella, energia-alan yrittäjänä toimivalla henkilöllä. Näin voitiin varmistua, että kysymykset ovat ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä, ja että niiden järjestys on looginen. Palautteen pohjalta kyselyyn tehtiin tarvittavat muutokset. Ennen julkaisua harkittiin vielä jokaisen kysymyksen kohdalla sen tarpeellisuutta ja käyttötarkoitusta, jolloin saatiin karsittua joitakin epäolennaisia elementtejä. Näin tutkimustulostenkin voidaan sanoa olevan relevantteja. (Heikkilä 2008, 32). Tulosten saamisen jälkeen huomattiin, että toimialakysymystä olisi voitu muokata hieman selkeämmäksi kysymällä tarkempia toimialoja. Vastausvaihtoehdoissa käytettiin Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (2008) pääluokkia, joiden alla on useita alaluokkia. Osa vastaajista vastasi tähän kysymykseen ”muu, mikä?”, vaikka oma toimiala olisi kuulunut jonkin päätoimialan alle. Näin ollen vastausvaihtoehdot olisivat voineet olla tarkempia alakohtaisia toimialaluokkia pääluokkien sijasta, jolloin ne olisivat olleet vastaajille helpommin tunnistettavissa.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tuloksia voidaan pitää reliaabeleina, mikäli tutkimus on toistettavissa samanlaisin tuloksin. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Virheitä voi sattua tiedonkeruuvaiheessa, käsittelyvaiheessa tai tuloksia tulkitessa, joten tutkimus tulee toteuttaa erityistä tarkkuutta noudattaen alusta loppuun. Tulosten tulkinnessa on oleellista tulkita tulokset oikein sekä keskittyä niihin analysointimenetelmiin, joiden käytön hallitsee hyvin. (Heikkilä 2008, 30.) Tässä tutkimuksessa tulokset analysoitiin pääosin Webropol-ohjelmalla sekä Excelillä, sillä ne osoittautuivat riittäviksi työkaluiksi tulosten selkeään esittämiseen. Yrityksen koon ja toimialan kohdalla oleellisten ryhmittäisten erojen havaitsemiseksi käytettiin apuna lisäksi SPSS – ohjelmiston Kruskal-Wallis – testiä. Tutkimuksen kysymykset laadittiin helposti mitattaviksi, jotta niiden analysointi olisi mahdollisimman yksinkertaista. Analysoinnissa voitiin hyödyntää Webropolin omia raportteja ja tulosten siirtäminen Excel- taulukkoon onnistui myös suoraan Webropolista. Näin mahdolliset näppäilyvirheet saatiin eliminoitua. Tulosten analysoinnissa käytettiin apuna myös Haaga-Helian tarjoamia kvantitatiivisia menetelmäpajoja, minkä voidaan niin ikään sanoa lisäävän analysoinnin luotettavuutta.

Luotettavien tulosten saamiseksi tulee myös varmistaa, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa eikä esimerkiksi vain joitakin siihen kuuluvia ryhmiä (Heikkilä 2008, 31). Tämä tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa tutkittiin koko perusjoukkoa. Toisaalta vastaajien kato eli vastaamatta jättäneiden määrä oli merkittävä. Tutkimuksen kohderyhmää määriteltäessä otettiin huomioon kadon suuri todennäköisyys, ja siksi kohderyhmäksi valikoitiin tarpeeksi suuri joukko yrityksiä. Rajauksena käytettiin yrityksen sijaintia (Uusimaa) ja kokoluokkaa (20–249 henkilöä). Näitä yrityksiä löytyi Fonectan ja Intellian päättäjärekisteristä yhteensä 1354. Toimeksiantajan tavoitteena oli saada vähintään 100 vastausta, ja tämä tavoite ylitettiin vastaajamäärän noustessa yhteensä 125 henkilöön. Vastausprosentti jäi kuitenkin pieneksi. Heikkilän (2008, 43–44) mukaan olisi aina parempi tähdätä ensisijaisesti korkeaan vastausprosenttiin, kuin tyytyä alhaiseen vastausprosenttiin otoskokoa kasvattamalla. Aineiston suuri koko ei nimittäin automaattisesti kerro aineiston edustavuudesta, koska vastaamatta jättäneet ovat joiltakin ominaisuuksiltaan erilaisia kuin kyselyyn vastanneet. Ottaen kuitenkin huomioon, että vastaajamäärä ylitti tavoitellun määrän neljänneksellä, voidaan sitä pitää riittävänä. Kyselyn ainoat taustamuuttujat ovat yrityksen koko ja toimiala, eikä tulosten tulkinta ole niistä riippuvainen, joten senkin osalta vastaajajoukkoa voidaan pitää riittävänä. Yrityksen

toimialan vaikutuksesta eri kysymyksiin ei kuitenkaan voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä, sillä joissakin toimialoissa oli vain 2 vastaajaa ja ”muu toimiala” – ryhmä on suuri suhteessa muihin toimialaryhmiin. Yrityskokoluokissa oli kuitenkin yli 30 vastaajaa kussakin ryhmässä, joten yrityksen kokoa voidaan perustellusti käyttää yhtenä taustamuuttujana tulosten tulkinnassa.

## 5 Tutkimustulokset

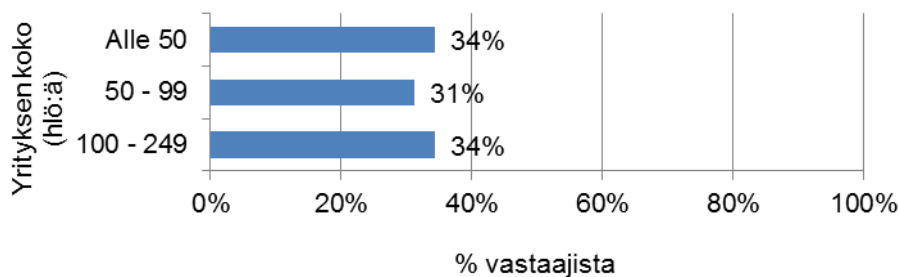
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Aluksi esitetään perustiedot vastaajista, jonka jälkeen esitellään vastaajien edustamien yritysten rekrytointiprosessin kulku ja käytännöt. Tulosten esittämisen tukena käytetään graafisia kuvioita ja taulukoita.

Analysoinnissa otetaan huomioon myös taustamuuttujat, joita tässä tutkimuksessa ovat yrityksen koko ja toimiala. Taustamuuttujien analysointi keskittyy niihin kysymyksiin, joissa Kruskal-Wallis – testin mukaan havaittiin merkittävää eroa eri vastaajaryhmien välillä.

### 5.1 Perustiedot

Vastaajien perustietoihin liittyviä kysymyksiä olivat taustatietojen eli yrityksen koon ja sen toimialan lisäksi rekrytointiprosessin hoitajataho (yritys itse, rekrytointiyritys vai yhteistyössä) ja rekrytointiprosessin kesto. Kyselyyn vastasi yhteensä 125 henkilöä ja vastaajat jakautuivat tasaisesti kaikkiin tutkittuihin yrityskokoluokkiin (kuvio 10).

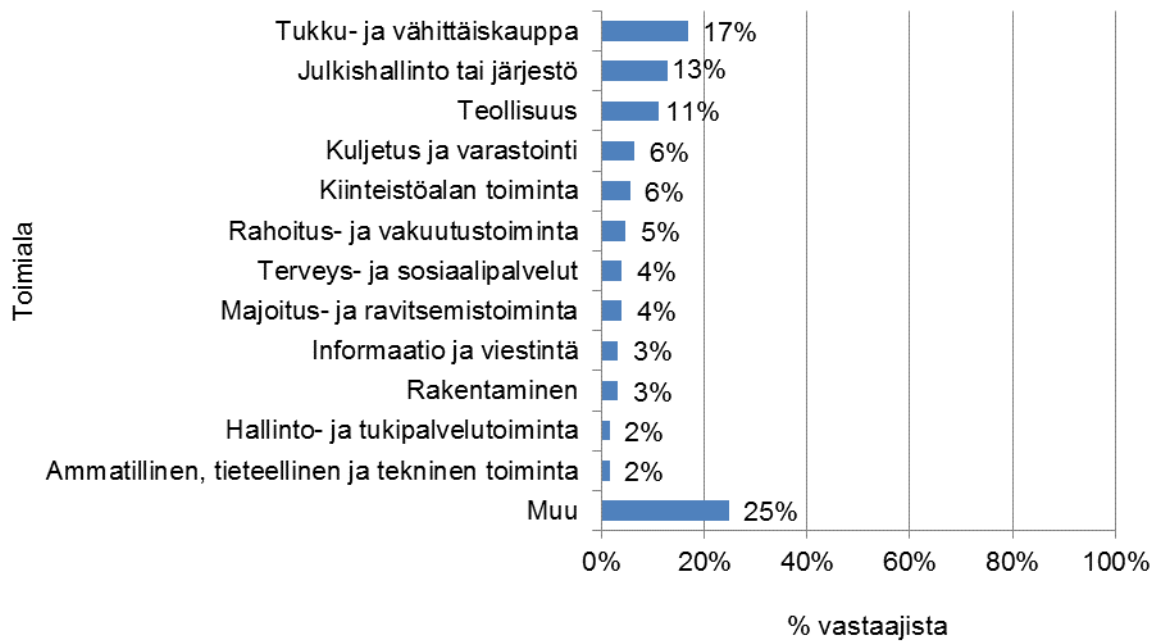
Vastaajista 34 % edustaa alle 50 henkilön yrityksiä ja saman verran vastaajia työskentelee 100–249 henkilöä työllistävissä yrityksissä. Hieman vähemmän eli 31 % vastaajista edustaa 50–99 henkilön yrityksiä.



Kuvio 10. Yrityksen kokoluokka henkilöstön määrän mukaan (N=125)

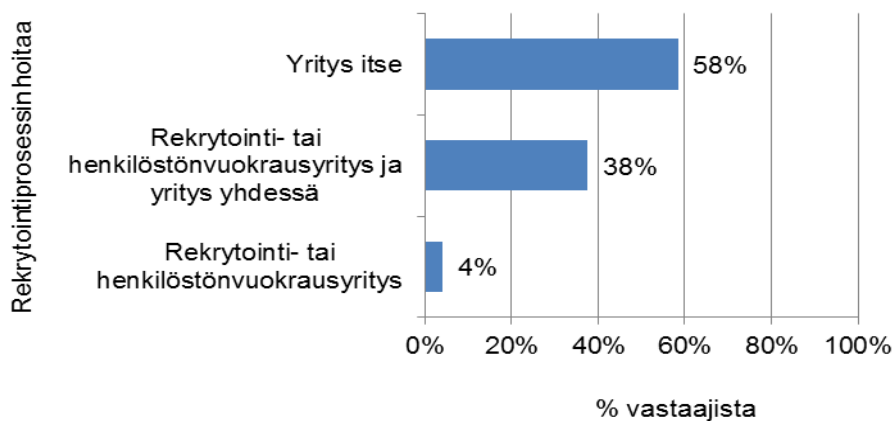
Kuviossa 11 (sivulla 36) esitetään vastaajien edustamien yritysten toimialat. Suurin osa (17 %) vastaajista työskentelee tukku- ja vähittäiskaupan alalla. Julkishallinnossa tai järjestössä työskentelee 13 % vastaajista ja teollisuudenalaa edustaa 11 % vastaajista. Jopa 25 % vastaajista ilmoitti yrityksen toimialaksi ”muu”, mutta vastauksista ilmeni, että moni tämän vastausvaihtoehdon valinneista työskentelee kuitenkin yrityksessä, joka kuuluu johonkin vastausvaihtoehdona olevan toimialan alle. Kyselyn toimialaluokituksena

käytettiin Tilastokeskuksen pääluokkia (hieman karsittuna), joiden alle kuuluu monia yksittäisiä toimialoja.



Kuvio 11. Yrityksen toimiala (N=125)

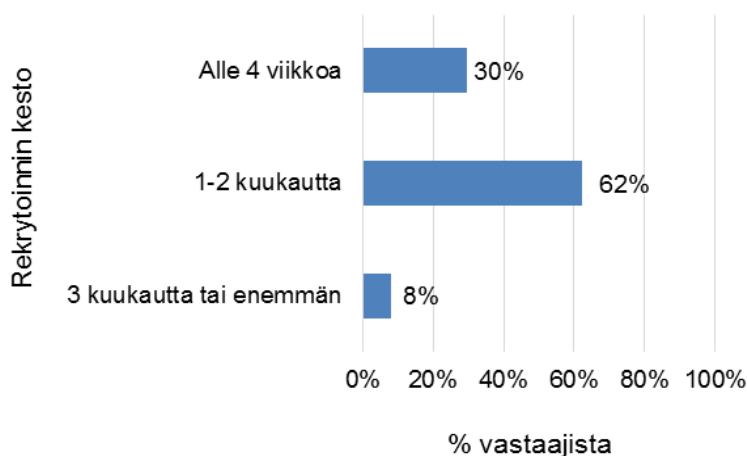
Vastaajilta kysyttiin myös mikä tahoo hoitaa heidän edustamansa yrityksen rekrytointiprosessin ja 58 % heistä kertoi yrityksen hoitavan sen itse (kuvio 12). Vastaajista 38 % ilmoitti käyttävänsä rekrytoinnin apuna lisäksi rekrytointi- tai henkilöstönvuokrausyritystä ja ainoastaan 4 % vastaajista kertoi yrityksen ulkoistaneen rekrytointinsa täysin.



Kuvio 12. Yrityksen rekrytointiprosessin hoitajataho (N=125)



Suurimmassa osassa yrityksiä (62 % vastaajista) rekrytointiprosessin kestoksi ilmoitettiin 1-2 kuukautta (kuvio 13). Lähes kolmannes yrityksistä hoitaa rekrytoinnit nopeasti alle kuukaudessa ja vain 8 % vastasi, että prosessi kestää yli kolme kuukautta.



Kuvio 13. Rekrytointiprosessin kesto vastaajayrityksissä (N=125)

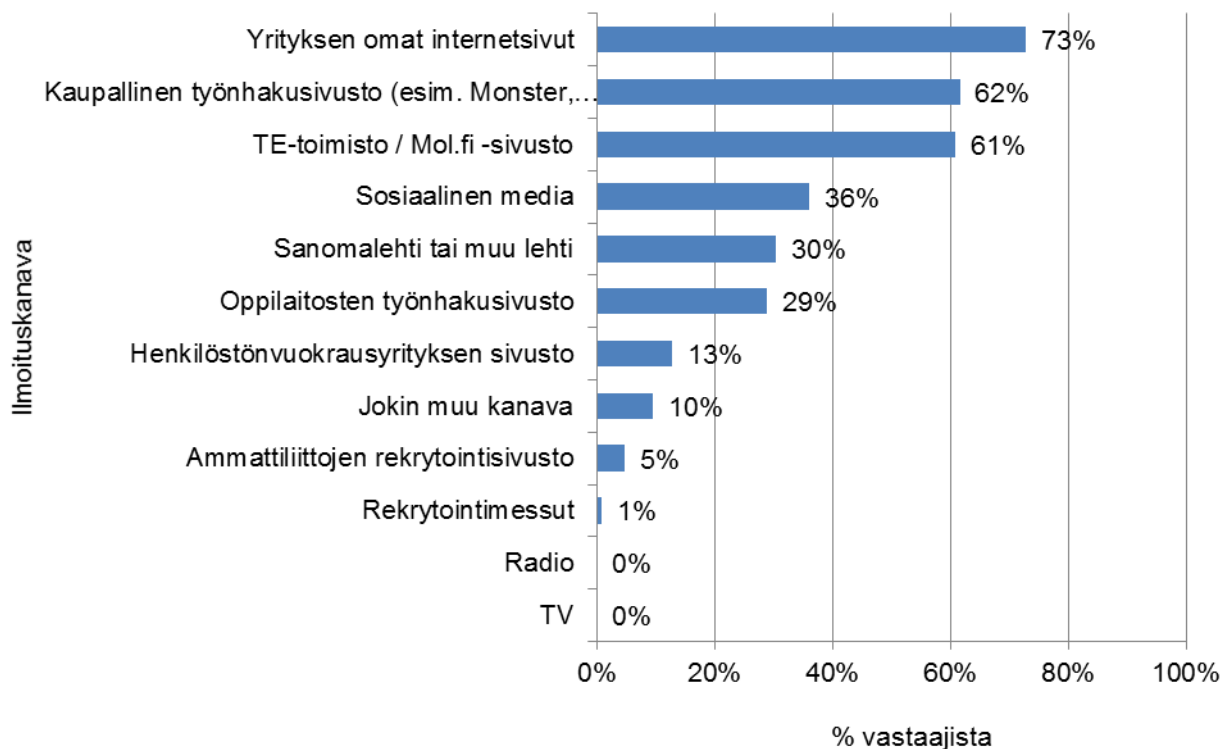
Tarkastellessa yrityksen koon vaikutusta rekrytointiprosessin kestoan, ei sillä ole tilastollisesti merkittävää vaikutusta Kruskal-Wallis – testin mukaan. Kaikissa tutkituissa yrityskokoluokissa yleisin rekrytointiprosessin kesto on 1-2 kuukautta (taulukko 1), mutta tarkastellessa alle kuukauden mittaisia rekrytointeja voidaan kuitenkin huomata, että tutkimuksen suurimmat, 100 – 249 henkilöä työllistävät yritykset, yltyvät harvemmin näin nopeisiin rekrytoinnin läpivienteihin, kuin tutkimukseen osallistuneet pienemmät yritykset.

Taulukko 1. Yrityksen koko ja rekrytointiprosessin kesto

Rekrytointiprosessin kesto	Yrityksen koko		
	Alle 50 (N=43)	50 - 99 (N=39)	100 - 249 henkilöä (N=43)
Alle 4 viikkoa	32,6 %	35,9 %	20,9 %
1-2 kuukautta	58,1 %	56,4 %	72,1 %
3 kuukautta tai enemmän	9,3 %	7,7 %	7,0 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

## 5.2 Yritysten käyttämät hakukanavat

Vastaajien edustamat yritykset ilmoittavat avoimista työpaikoista useimmiten yrityksen omilla internetsivuilla (73 %), kaupallisella työnhakusivustolla (62 %) sekä TE-toimistossa tai sen Mol.fi – sivustolla (61 %). Kysymyksessä oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto, sillä sen avulla haluttiin selvittää, mitä kaikkia hakukanavia yritykset käyttävät. Vähiten käytettyjä hakukanavia vastaajayritysten keskuudessa ovat TV ja radio, jotka eivät saaneet yhtään vastausta sekä rekrytointimessut, joita käyttää vain 1 % vastaajayrityksistä (kuvio 14).



Kuvio 14. Yritysten käyttämät hakukanavat (N=125)

Sanomalehti tai muu lehti – vaihtoehdon vastanneilla oli mahdollisuus kertoa tarkemmin missä lehdissä yritys ilmoittaa avoimista työpaikoistaan. 17 vastaajaa vastasi tähän ja selvästi yleisin printtimedia, jossa avoimista työpaikoista ilmoitetaan, on Helsingin Sanomat (10 vastaajaa). Toiseksi suosituin lehti on Kauppalehti, jonka mainitsi 4 vastajaa ja kolmanneksi eniten ilmoitetaan Rakennuslehdessä (2 vastaajaa).

Lisäksi avoimeen jatkokysymykseen yrityksen työpaikkailmoitteluun käyttämistä lehdistä saatiin seuraavat yksittäiset vastaukset:

- alueellisesti valittu lehti
- riippuu mistä toimipaikasta on kyse
- Talouselämä
- HBL, ÖN, VN, Vbl
- Oma lehti
- Kaleva
- Taloussanomat
- paikallislehti
- teknisen alan lehdet
- Metro

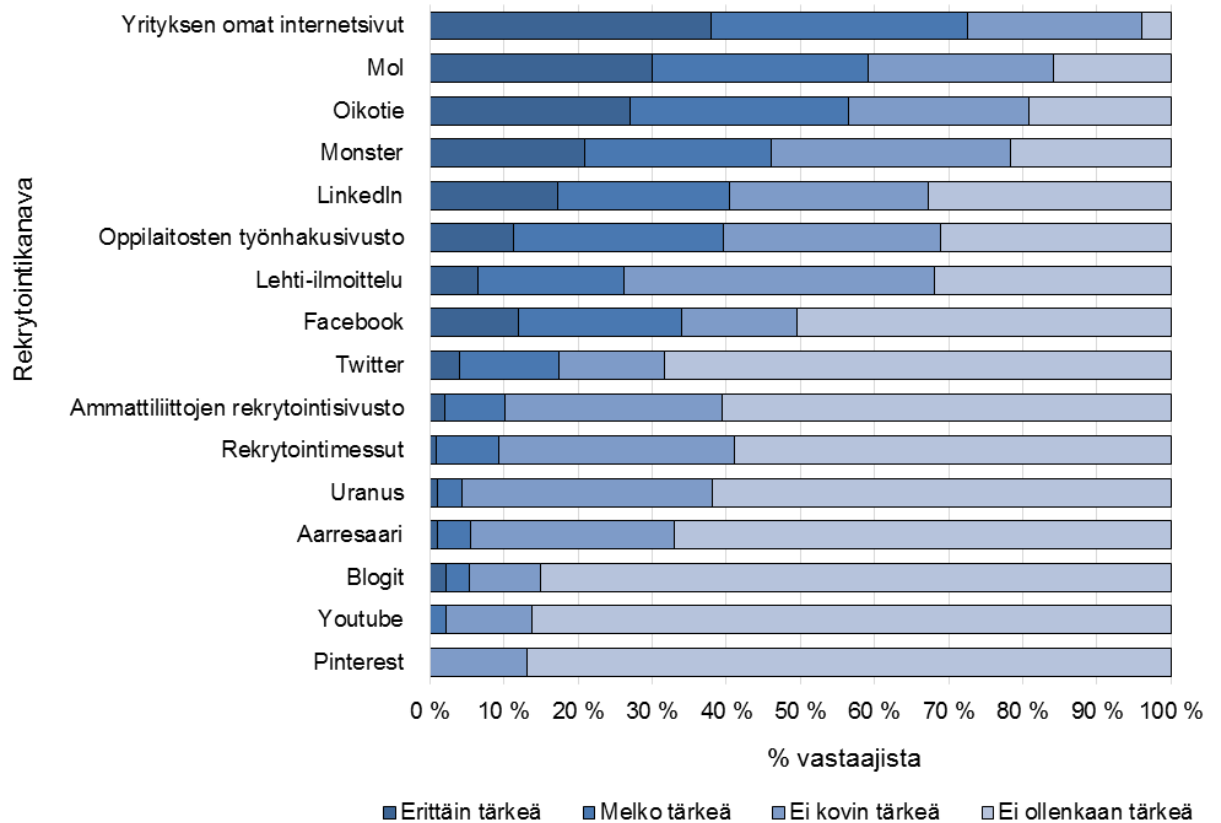
Myös sosiaalisen median kohdalla vastaajilla oli mahdollisuus ilmoittaa tarkemmin missä sosiaalisen median kanavissa yritys ilmoittaa avoimista työpaikoistaan. 35 vastaajaa vastasi tähän avoimeen kysymykseen ja yleisin vastaus oli LinkedIn, joka vastattiin 26 kertaa. Facebookin vastasi 18 vastaajaa ja Twitterin 6 vastaajaa. Ammattiliittojen rekrytointisivustoista vastaajayritysten käytössä on tulkit.net sekä heidän säpo-listansa, Lakimiesliitto, SeFe, Aito HSO, SAK, Suomen Ekonomit ja Tekniikan Akateemiset.

Jonkin muun kuin vastausvaihtoehdoissa olleen ilmoituskanavan avointen työpaikkojen haussa ilmoitti 10 % vastaajista. Yleisin vastaus tässä ryhmässä oli sisäinen viestintä, jonka vastasi 3 henkilöä. Huhu tai viidakkorumpu, valtiolle.fi ja aarresaari vastattiin kukin kaksi kertaa. Lisäksi suorahaku, vierityspalkki ja omat verkostot vastattiin kukin yhden kerran, ja yksi vastaaja kertoi yrityksen käyttämän hakukanavan riippuvan täysin avoimesta tehtävästä.

Työpaikkailmoitteluun käytettyjen kanavien lisäksi vastaajilta kysyttiin kuinka tärkeitä eri hakukanavat ovat heidän edustamansa yrityksen ulkoisessa rekrytinnissa.

Vastausvaihtoehdot olivat kunkin kanavan kohdalla ”erittäin tärkeä”, ”melko tärkeä”, ”ei kovin tärkeä”, ”ei ollenkaan tärkeä” ja ”en osaa sanoa”. Kuviossa 15 (sivulla 40) esitetään kysymykseen saadut vastaukset kootusti keskiarvon mukaisessa järjestyksessä tärkeimmästä vähiten tärkeään. Vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa” ei ole kuviossa mukana. Vastausten tarkat keskiarvot löytyvät liitteestä 5 (kysymys 6). Kuten edellisessä kysymyksessäkin, myös hakukanavien merkitystä mittaavassa kysymyksessä yrityksen internetsivut koetaan yritysten tärkeimmäksi hakukanavaksi. Toiseksi tärkeimmäksi hakukanavaksi nousi TE-toimiston ylläpitämä Mol.fi – sivusto. Kolmanneksi eniten ”erittäin tärkeä” – vastauksia sai sähköinen työnhakusivusto Oikotie.fi ja neljänneksi sen kilpailija

Monster.fi. Sosiaalisen median kanava LinkedIn nähdään yritysten viidenneksi tärkeimpänä hakukanavana. Vähiten tärkeinä hakukanavina pidetään Pinterestiä ja YouTubea, jotka suurin osa vastaajista arvioi ”ei ollenkaan tärkeiksi” tai ”ei kovin tärkeiksi”. Sosiaalisen median hakukanavia käsitellään tarkemmin luvussa 5.6 Rekrytointiin sähköiset työkalut ja sosiaalisen median hyödyntäminen.



Kuvio 15. Hakukanavien merkitys vastaajayrityksille (N=125)

Kruskal-Wallis – testin (SPSS) avulla havaittiin vastaajien toimialan vaikuttavan siihen, miten tärkeänä he kokevat jotkin hakukanavat. Lehti-ilmoittelu koetaan eri toimialoista tärkeimmäksi rakentamisen alalla. Vähiten tärkeää lehti-ilmoittelu on ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan alalla. Yrityksen omat internetsivut, Mol.fi - sekä Oikotie.fi – sivustot sen sijaan koetaan toimialasta riippumatta vastaajayritysten tärkeimmiksi hakukanaviksi. Toisaalta toimialojen vaikutuksesta hakukanavien käyttöön ei voida tehdä pitäviä päätelmiä, sillä vastaajia per toimiala on niin vähän. Liitteessä 6 on

nähtävissä tarkemmin lehti-ilmoittelun, yrityksen omien internetsivujen, Mol.fi - sekä Oikotie.fi – sivustojen merkitys yritysten hakukanavana toimialoittain.

Yrityksen koon havaittiin Kruskal-Wallis – testin mukaan vaikuttavan siihen, miten tärkeänä vastaajat pitävät rekrytointimessuja ulkoisen rekrytoinnin hakukanavana (taulukko 2). Tutkimuksen kohderyhmänä olevista yrityksistä suurimmat, eli 100 – 249 henkilöä työllistävät, pitävät rekrytointimessuja tärkeämpänä rekrytointikanava kuin pienemmät yritykset. Toisaalta 50 – 99 henkilöä työllistävät yritykset ovat ainoa yrityskokoluokka, jossa osa vastaajista pitää rekrytointimessuja erittäin tärkeänä hakukanavana (3 % vastaajista).

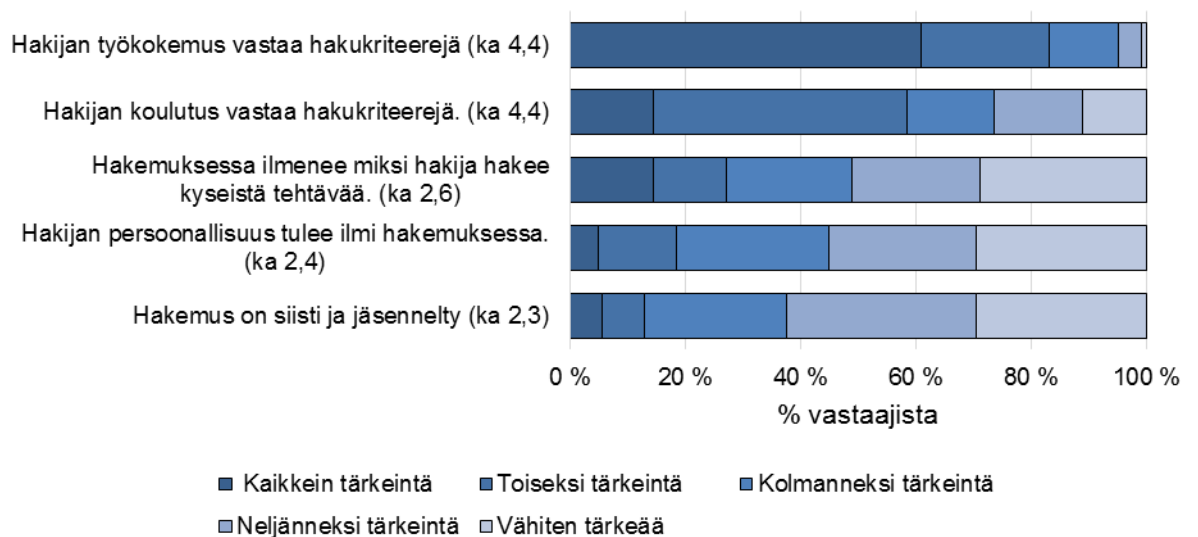
Taulukko 2. Rekrytointimessujen merkitys yrityksen ulkoisen rekrytoinnin hakukanavana

Rekrytointimessut	Yrityksen koko (henkilöä)		
	Alle 50 (N=37)	50 - 99 (N=33)	100 - 249 (N=37)
Erittäin tärkeä	0 %	3 %	0 %
Melko tärkeä	8,1 %	3 %	13,5 %
Ei kovin tärkeä	21,6 %	27,3 %	46,0 %
Ei ollenkaan tärkeä	70,3 %	66,7 %	40,5 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %
Keskiarvo (1=vähiten tärkeä...4=tärkein)	1,38	1,42	1,73

Yleisesti ottaen rekrytointimessut eivät kuitenkaan ole tutkimuksen mukaan merkittävä hakukanava yritysten ulkoisessa rekrytoinnissa. Valtaosa kaikista yrityskokoluokista kokevat messut ”ei ollenkaan tärkeänä” tai ”ei kovin tärkeänä” hakukanavana.

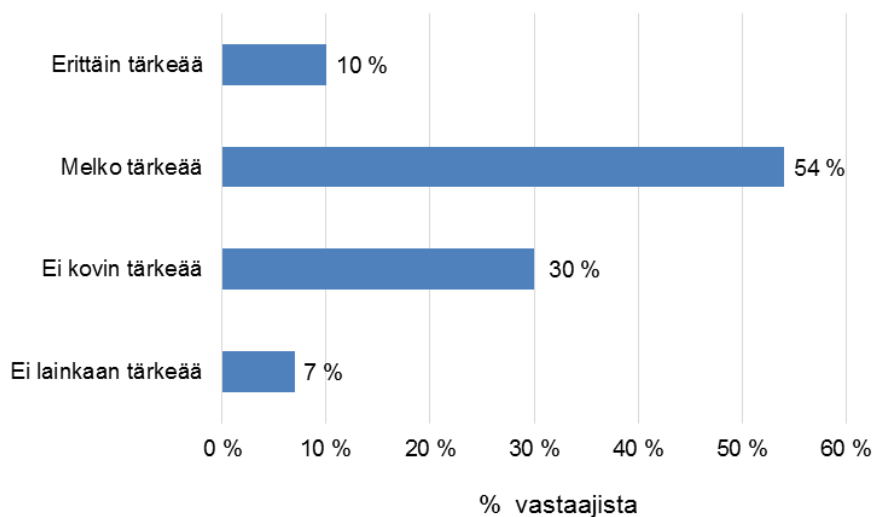
### 5.3 Hakijoiden esikarsinta, haastattelukäytännöt ja soveltuvuustestien käyttö

Vastaajien näkemyksiä hyvän työhakemuksen ominaisuuksista kartoitettiin viisikohtaisella kysymyksellä, jossa vastaajia pyydettiin laittamaan annetut ominaisuudet tärkeysjärjestykseen kaikkein tärkeimmästä vähiten tärkeään. Kaikkein tärkeimpinä tekijöinä vastaajat pitivät sitä, että hakijan työkokemus sekä koulutus vastaavat hakukriteerejä. Molemmilla näistä keskiarvo on 4,4 (asteikolla 1=vähiten tärkeää...5=kaikkein tärkeintä), mutta työkokemuksen vastaavuus valittiin useimmin (61 % vastaajista) kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi hyvässä työhakemuksessa (kuviot 16 ja 17 sivulla 42).



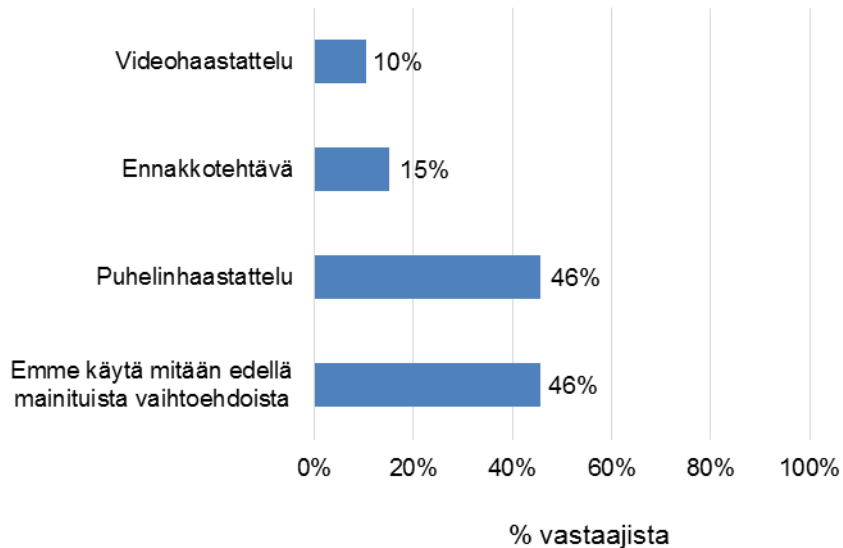
Kuvio 16. Tärkeimmät tekijät työhakemuksessa (N=125), keskiarvo asteikolla 1=vähiten tärkeää...5=kaikkein tärkeintä

Suosittelijoiden mainitseminen ansioluettelossa on suurimmalle osalle vastaajista (54 %) melko tärkeää (kuvio 17). Erittäin tärkeää se on 10 %:n mielestä ja 30 % vastaajista ei pidä suosittelijoiden mainitsemista ansioluettelossa kovin tärkeänä. Ainoastaan 7 % vastaajista ei pidä suosittelijoiden mainitsemista ansioluettelossa lainkaan tärkeänä.



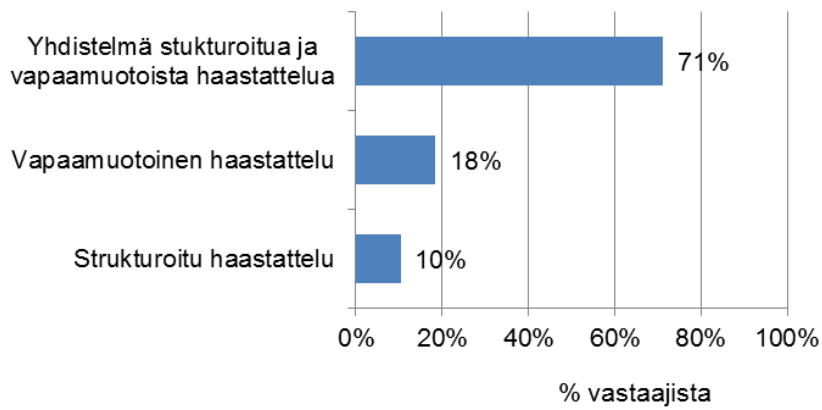
Kuvio 17. Suosittelijoiden mainitseminen ansioluettelossa (N=125)

Vastaajilta kysyttiin myös yrityksessä käytettävistä esikarsintamenetelmistä. Lähes puolet (46 %) vastaajista ilmoitti käyttävänsä puhelinhaastattelua yhtenä esikarsintamenetelmänä (kuvio 18). Ennakkotehtäviä käytetään 15 %:ssa yrityksiä ja videohaastattelua 10 %:ssa yrityksiä. 46 % vastaajista kertoi, ettei heidän edustamissaan yrityksissä käytetä mitään edellä mainituista esikarsintamenetelmistä.



Kuvio 18. Yrityksessä käytettävät esikarsintamenetelmät (N=125)

Haastatteluissa suositaan selvästi eniten (71 % vastaajista) haastattelumuotoa, joka on yhdistelmä strukturoitua ja vapaamuotoista haastattelua (kuvio 19 sivulla 44). Vapaamuotoista haastattelua käytetään 18 %:ssa vastaajayrityksistä ja vain 10 % yrityksistä käyttää strukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ovat etukäteen mietitty ja samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville.



Kuvio 19. Yrityksessä käytetty haastattelumuoto (N=125)

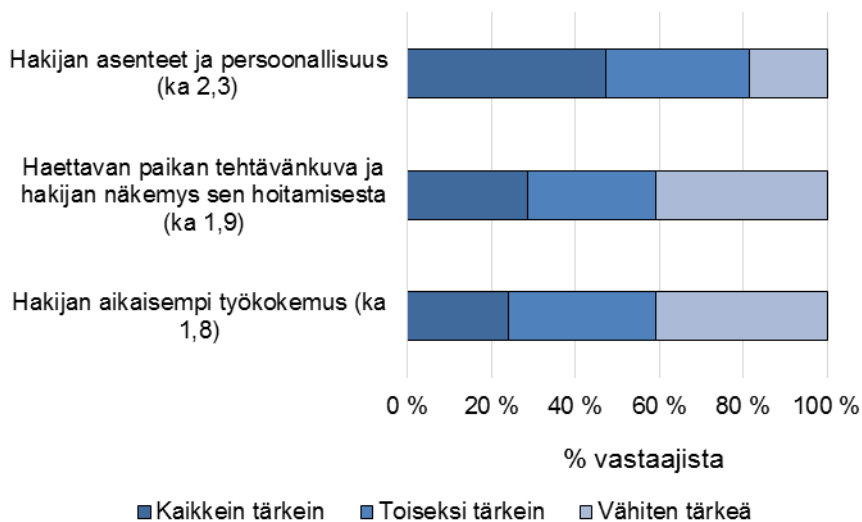
Vapaamuotoinen haastattelu on harvinaisempaa isommissa, 100 - 249 henkilön yrityksissä, ja yleisintä se on yleisintä pienissä, alle 50 henkilön yrityksissä, joista yli 20 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä vapaamuotoisia haastatteluja (taulukko 3).

Taulukko 3. Yrityksissä käytetty haastattelumuoto yrityksen koon mukaan

Haastattelumuoto	Yrityksen koko		
	Alle 50 henkilöä (N=43)	50 – 99 henkilöä (N=39)	100 - 249 henkilöä (N=43)
Strukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ovat etukäteen mietitty ja samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville.	7,0 %	12,8 %	11,6 %
Vapaamuotoinen haastattelu.	23,3 %	20,5 %	11,6 %
Yhdistelmä edellisistä haastattelumuodoista.	69,8 %	66,7 %	76,7 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Vastaajilta kysyttiin myös minkä osa-alueen selvittämiseen yrityksessä tehtävät haastattelut painottuvat. Vastaajia pyydettiin laittamaan kolme valmiiksi annettua vaihtoehtoa tärkeysjärjestykseen. 47 % vastaajista valitsi kaikkein tärkeimmäksi työhaastattelussa selvitettäväksi osa-alueeksi hakijan asenteet ja persoonallisuuden (kuvio 20 sivulla 45). Kaiken kaikkiaan hakijan asenne ja persoonallisuus saivat keskiarvon 2,3 (asteikolla 1=vähiten tärkeä...3=kaikkein tärkein), kun kysymyksen muut vaihtoehdot ”haettavan paikan tehtävänkuva ja hakijan näkemys sen hoitamisesta” sekä ”hakijan aikaisempi työkokemus” jäivät melko tasaveroisiksi keskiarvoilla 1,9 ja 1,8.





Kuvio 20. Työhaastattelun painotus osa-alueittain, keskiarvo on laskettu asteikolla 1=vähiten tärkeä...3=kaikkein tärkein (N=125)

45 % vastaajista ilmoitti, ettei heidän edustamissaan yrityksissä käytetä lainkaan soveltuvuusarvioiteja (kuvio 21). Käytetyin testimuoto on persoonallisuustesti, jota 34 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä. Taito- tai kykytestejä käytetään hieman harvemmin (29 % vastaajista). Työsimulaatiota käytetään 9 %:ssa ja älykkyystestiä 5 %:ssa yrityksissä. Kysymyksessä oli mahdollisuus vastata myös mitä yksittäisiä testejä yrityksessä käytetään. Tähän vastattiin DISC-analyysi, WOPI-testi, MPS, Big 5, OPQ ja SHL. Lisäksi vastattiin, että testit vaihtelevat käytetyn rekrytointikumppanin mukaan. Taito- ja kykytesteistä käytetään ratkaisumyyntiä sekä englannin kielen testausta.

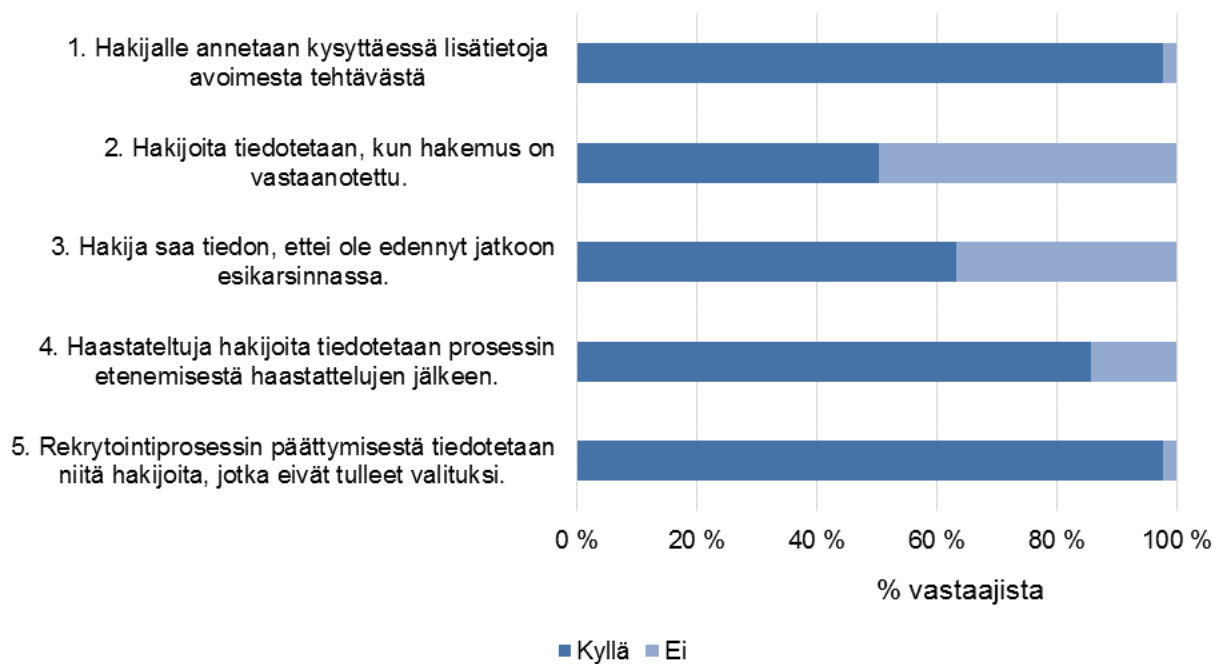


Kuvio 21. Yrityksen rekrytoinneissa käyttämät soveltuvuustestit

Jokin muu testimenetelmä – vaihtoehdon oli valinnut 18 % vastaajista ja heillä oli mahdollisuus kertoa mitä muuta menetelmää yritys käyttää. Suurin osa heistä (12 vastaajaa) vastasi, että yrityksessä on käytössä ulkoisen arvioijan suorittama menetelmä. Muita mainittuja menetelmiä ovat Thomas analyysi, Belbinin ryhmäroolitesti, turvallisuustesti, ohjelmistotehtävä, Profiles International, 360-asteen palaute ja Urapolku. Lisäksi yhdessä vastauksessa kerrottiin, että yrityksen rekrytoinnissa käytetään eri arviointimenetelmien yhdistelmiä, joskaan niitä ei käytetä kaikissa rekrytoinneissa. Yksi vastaajista mainitsi myös, että yritys käyttää omia arviointimenetelmiään aina avoimena olevasta tehtävästä riippuen.

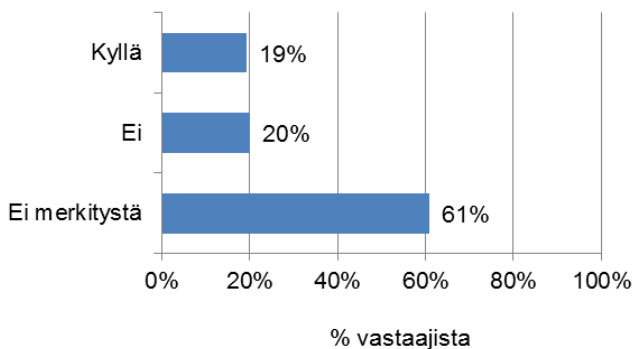
#### **5.4 Hakijaviestintä**

Kuvioon 22 (sivu 47) on koottu ne rekrytointiprosessin vaiheet, joissa hakijaviestintä on aiheellista ja vastaukset, joista ilmenee miten vastaajayrityksissä tiedotetaan hakijoita kyseisissä vaiheissa. Lähes kaikki (98 %) vastaajayrityksistä antaa tietoa avoimesta tehtävästä niin, että ilmoituksessa on mainittu yhteysthenkilö ja tämän yhteystiedot. Hakemuksen vastaanottamisesta tiedottaa noin puolet vastaajayrityksistä. 63 % vastasi yrityksen tiedottavan hakijoita myös siinä vaiheessa, kun esikarsinta on suoritettu eikä hakija ole edennyt jatkoon (haastatteluvaiheeseen). Prosessin etenemisestä haastattelijan jälkeen tiedottaa (haastatelluille henkilöille) 86 % vastanneista yrityksistä. Lähes kaikki (98 %) vastaajista ilmoittavat rekrytointiprosessin päättymisestä kaikille hakijoille; myös niille, jotka eivät tulleet valituiksi.



Kuvio 22. Hakijoiden tiedottaminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa (N=125)

Vastaajilta kysyttiin myös toivovatko he hakijoiden ottavan oma-aloitteisesti yhteyttä yritykseen rekrytointiprosessin aikana. Vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä”, ”ei” ja ”ei merkitystä”. Oma-aloitteisesta yhteydenotosta kysyttiin, koska haluttiin saada tietoa siitä, miten yritykset suhtautuvat hakijoiden soittoihin rekrytointiprosessin ollessa käynnissä.

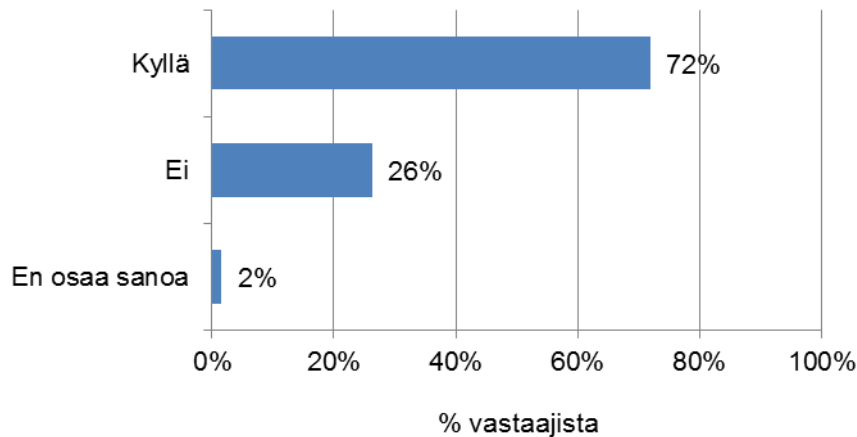


Kuvio 23. Hakijoiden oma-aloitteisen yhteydenoton toivottavuus (N=125)

Valtaosa vastaajista (61 %) kertoi, ettei yhteydenotolla ole merkitystä (kuvio 23). 19 % toivoi hakijoilta oma-aloitteista yhteydenottoa, mutta vielä useampi (20 %) toivoi, ettei hakija itse ottaisi erikseen yhteyttä yritykseen rekrytointiprosessin aikana.

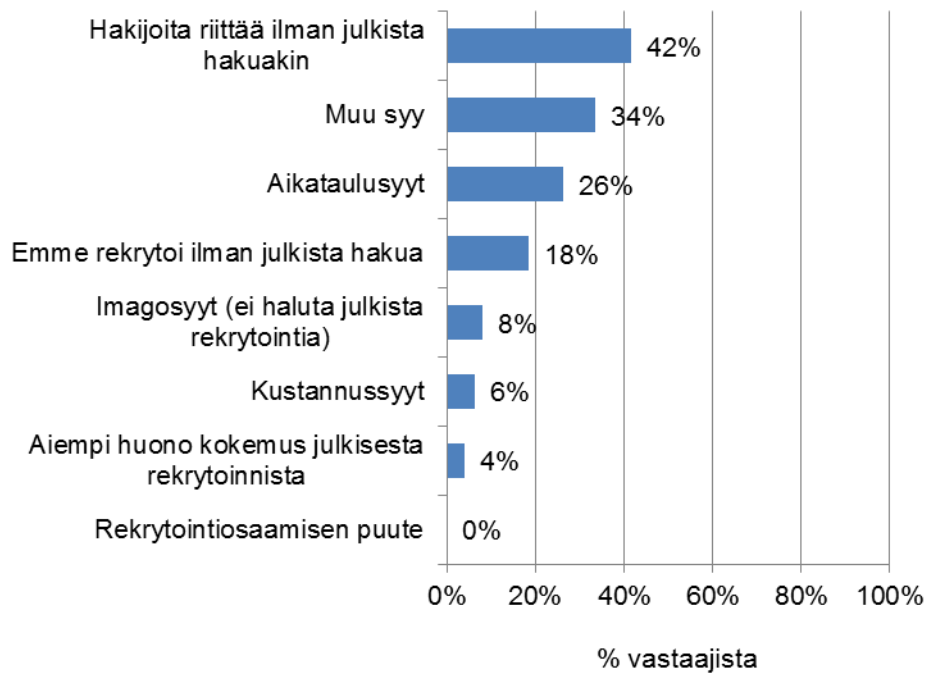
## 5.5 Piilotyöpaikat

Piilotyöpaikkoja tutkittiin kysymällä yritysten ilman julkista hakua tehtävistä rekrytoinneista. Vastaajista 72 % ilmoitti edustamansa yrityksen rekrytoineen viimeisen vuoden aikana henkilöstöä ilman julkista hakua (kuvio 24).



Kuvio 24. Yritykseen viimeisen vuoden aikana ilman julkista hakua rekrytoitu henkilöstö (N=125)

Tärkeimmäksi syyksi ilman julkista hakua tehtäviin rekrytointeihin vastaajat ilmoittivat sen, että hakijoita riittää ilman avointa hakuakin. Tämän vaihtoehdon oli valinnut jopa 42 % vastaajista (kuvio 25 sivulla 49). Kysymykseen sai valita niin monta vastausvaihtoehtoa kuin oli tarpeen, sillä sen avulla haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa syistä, joiden takia yritykset eivät laita avoimia paikkoja julkiseen hakuun. Toiseksi suurin yksittäinen syy oli aikataulusyyt, jonka vastasi 26 % vastaajista. Harvinaisempia syitä ilman julkista hakua tehtäviin rekrytointeihin ovat imagosyyt (8 %), kustannussyyt (6 %) ja aiempi huono kokemus julkisesta rekrytoinnista (4 %). Kukaan vastanneista ei valinnut syyksi rekrytointiosaamisen puutetta. Vastaajista 18 % ilmoitti, että yritys ei rekrytoi lainkaan ilman julkista hakua.



Kuvio 25. Syyt ilman julkista hakua tehtäviin rekrytointeihin

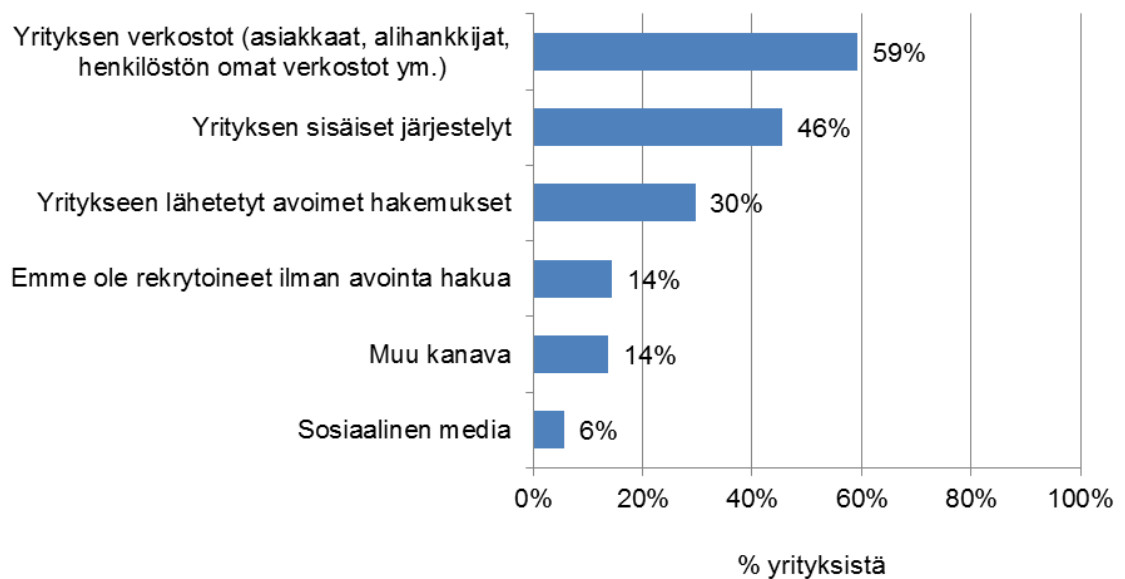
Vastausvaihtoehtoon ”muu syy” vastasi 34 % vastaajista. Tässä vaihtoehdossa oli mahdollisuus kertoa muita syitä sille, miksi avointa työpaikkaa ei laiteta julkiseen hakuun.

Vastaajat ilmoittivat, että työntekijä on löytynyt muun muassa:

- yrityksen verkostoista, suosittelun tai puskaradion kautta (12 vastaajaa)
  - o ”Ala on pieni, kaikki tuntevat kaikki.”
  - o ”Ala suppea ja osaajat tulevat kilpailijoilta.”
- yrityksen sisäisten järjestelyjen kautta (8 vastaajaa)
  - o ”YT:n jälkeiset sisäinen rekrytoinnit”
  - o ”Jaettiin tehtävät sisäisesti”
- suora haku (7 vastaajaa)
  - o ”Täsmähaku tehokkaampaa”
  - o ”Avainhenkilöiden haku sujuu paremmin headhuntingina”
- yrityksessä aiemmin töissä olleiden joukosta, esim. entinen kesätyöntekijä tai työharjoittelija (4 vastaajaa)

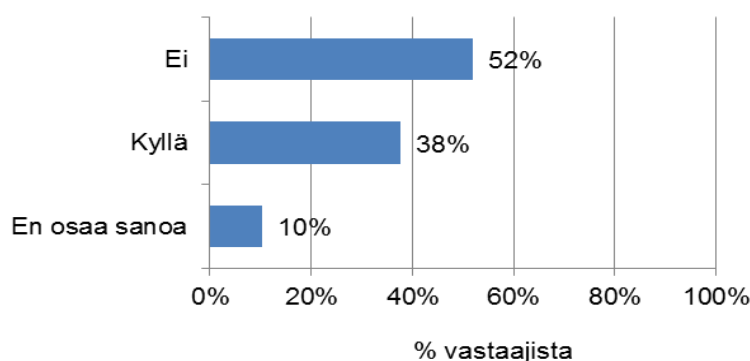
Vastaajilta kysyttiin myös mitä kautta yritykseen ilman avointa hakua rekrytoidut henkilöt ovat löytyneet. 59 % vastaajista ilmoitti hakukanavaksi yrityksen verkostot, johon sisältyy muun muassa yrityksen asiakkaat, alihankkijat ja henkilöstön omat verkostot (kuvio 26 sivulla 50). Vastaajista 46 % ilmoitti työntekijän löytyneen yrityksen sisältä ja 30 % avointen hakemusten kautta. Ainoastaan 6 % vastaajista kertoi työntekijän löytyneen sosiaalisen median kautta. Vastausvaihtoehdossa ”muuta kautta” yleisin vastaus oli

suorahaku, jonka vastasi 6 henkilöä. ”Muuta kautta” -ryhmässä oli myös vastauksia, jotka kuuluisivat yrityksen verkostot – vastausvaihtoehdon alle, esimerkiksi työntekijöiden suosittelu ja ystäväpiiri.



Kuvio 26. Hakukanavat ilman julkista hakua tehtyihin rekrytointeihin

Piilotyöpaikkoihin liittyen vastaajilta kysyttiin myös onko yritykseen viimeisen vuoden aikana rekrytoitu yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, jotka ovat oma-aloitteisesti ottaneet yhteyttä yritykseen ja kysyneet työtä niin, että samaan aikaan ei ole käynnissä julkista hakua. 38 % vastaajista vastasi tähän kyllä, 52 % ei ja loput 10 % vastaajista eivät osanneet sanoa onko yritys rekrytoinut yllä kuvatulla tavalla henkilöitä kuluneen vuoden aikana (kuvio 27).

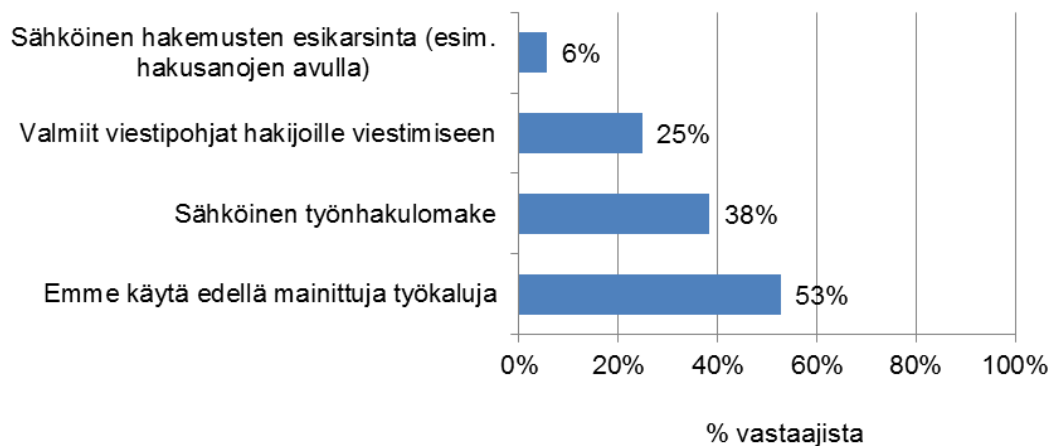


Kuvio 27. Yritykseen rekrytoidut henkilöt, jotka ovat oma-aloitteisesti ottaneet yhteyttä ja kysyneet työtä niin, että meneillään ei ole ollut julkista hakua (N=125)

Tällä kysymyksellä haluttiin saada tietoa siitä, onko yrityksiin rekrytoitu henkilöstöä ilman minkäänlaista ulkoista tai sisäistä hakua, täysin työnhakijan aloitteesta. Aiemmin kysyttiin ilman julkista hakua rekrytoituista henkilöistä niissä tapauksissa, joissa työnantaja on itse ollut aktiivinen osapuoli.

## 5.6 Rekrytoinnin sähköiset työkalut ja sosiaalisen median hyödyntäminen

Digitalisoitumisen näkymistä yritysten rekrytoinneissa selvitettiin muun muassa kysymällä käyttääkö yritys joitakin rekrytoinnin sähköisiä työkaluja. Käytetyin kyselyssä kartoitetuista työkaluista on sähköinen työnhakulomake, joka on käytössä 38 %:ssa vastaajayrityksiä (kuvio 28). Valmiita viestipohjia hakijoille viestimiseen käyttää 25 % ja sähköistä hakemusten esikarsintaa 6 % vastaajista. Yli puolet vastaajista ilmoitti, että heidän edustamissa yrityksissä ei käytetä mitään edellä mainituista sähköisistä työkaluista.



Kuvio 28. Yritysten käyttämät sähköiset rekrytoinnin työkalut

Kuviossa 14 (sivulla 38) esiteltiin yritysten käyttämät hakukanavat palkkikuviona. Taulukossa 4 (sivulla 52) esitetään samat tiedot taulukkona, jossa sosiaalisen median asema vastaajayritysten hakukanavana näkyy sinisellä korostettuna. 36 % vastaajista ilmoitti heidän edustamansa yrityksen ilmoittavan avoimista työpaikoistaan sosiaalisessa mediassa. Se on tulosten mukaan yritysten neljänneksi yleisin hakukanava, joka ylittää jo printtimedian (sanomalehti tai muu lehti 30 %).

Taulukko 4. Sosiaalisen median käyttö yritysten rekryointikanavana (N=125)

Yrityksen käyttämät hakukanavat	% vastaajayrityksistä
Yrityksen omat internetsivut	73 %
Kaupallinen työnhakusivusto (esim. Monster, Oikotie, Uranus)	62 %
TE-toimisto / Mol.fi -sivusto	61 %
Sosiaalinen media	36 %
Sanomalehti tai muu lehti	30 %
Oppilaitosten työnhakusivusto	29 %
Henkilöstövuokrausyrityksen sivusto	13 %
Jokin muu kanava	10 %
Ammattiliittojen rekryointisivusto	5 %
Rekryointimessut	1 %
TV	0 %
Radio	0 %

Kuviossa 15 (sivulla 40) esitettiin eri hakukanavien merkitystä vastaajayritysten rekryointikanavana. Taulukko 5 (sivulla 53) esittää samat tiedot taulukkomuodossa, jossa sosiaalisen median kanavat näkyvät korostettuna sinisellä taustalla. ”En osaa sanoa” – vastaukset eivät ole mukana taulukossa. Tärkeimmäksi sosiaalisen median kanavaksi vastaajat ilmoittivat LinkedInin (ka 2,3 asteikolla 1=ei ollenkaan tärkeä...4=erittäin tärkeä). Se on tulosten mukaan myös kaikista kysytyistä hakukanavista viidenneksi tärkein. Facebook arvioitiin vastaajien keskuudessa yritysten toiseksi tärkeimmäksi sosiaalisen median hakukanavaksi (ka 2,0). Kaikkien tutkimuksessa kartoitettujen hakukanavien joukossa Facebook asettuu lehti-ilmoittelun ja oppilaitosten työnhakusivuston kanssa keskiarvoltaan samaan asemaan. Blogit, Youtube sekä Pinterest koettiin vastaajien keskuudessa yritysten vähiten tärkeimmiksi hakukanaviksi. Suurin keskihajonta on LinkedInillä ja Facebookilla (molemmilla 1,10) ja pienin Pinterestillä (0,34).



Taulukko 5. Sosiaalisen median merkitys yritysten rekryointikanavana

<b>Hakukanavien merkitys yritysten ulkoisessa rekryoinnissa (sosiaalisen median kanavat korostettu sinisellä)</b>							
	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei ollenkaan tärkeä	Vastaajia yhteensä	Keskiarvo	Keskiahajonta
Yrityksen omat internetsivut	38 %	35 %	23 %	4 %	124	3,1	0,88
Mol	30 %	29 %	25 %	16 %	120	2,7	1,06
Oikotie	27 %	30 %	24 %	19 %	115	2,6	1,08
Monster	21 %	25 %	32 %	22 %	115	2,5	1,05
LinkedIn	17 %	23 %	27 %	33 %	104	2,3	1,10
Oppilaitosten työnhakusivusto	11 %	28 %	29 %	31 %	106	2,2	1,01
Lehti-ilmoittelu	7 %	20 %	42 %	32 %	122	2,0	0,89
Facebook	12 %	22 %	16 %	50 %	109	2,0	1,10
Twitter	4 %	13 %	14 %	68 %	98	1,5	0,88
Ammattiliittojen rekryointisivusto	2 %	8 %	29 %	61 %	99	1,5	0,73
Rekryointimessut	1 %	8 %	32 %	59 %	107	1,5	0,69
Uranus	1 %	3 %	34 %	62 %	92	1,4	0,62
Aarresaari	1 %	4 %	27 %	67 %	91	1,4	0,63
Blogit	2 %	3 %	10 %	85 %	94	1,2	0,61
Youtube	0 %	2 %	12 %	86 %	94	1,2	0,42
Pinterest	0 %	0 %	13 %	87 %	92	1,1	0,34

Ilman avointa hakua tehtävien rekryointien löytymiskanavat esiteltiin kuviossa 26 (sivulla 50). Taulukko 6 esittää samat tiedot taulukkomuodossa, jossa sosiaalisen median osuus näkyy korostettuna sinisellä taustalla. Vain 6 % vastaajista ilmoitti sopivan henkilön löytyneen yritykseen sosiaalisen median kautta, kun puhutaan ilman avointa tehdyistä rekryoinneista.

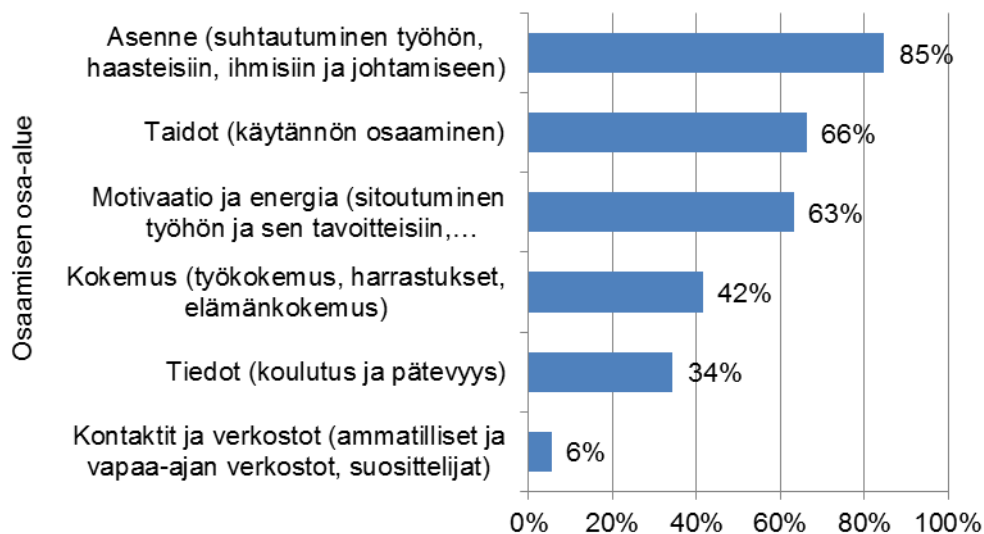
Taulukko 6. Ilman avointa hakua rekryoidun henkilöstön löytymiskanava (N=125)

<b>Ilman avointa hakua rekryoidun henkilöstön löytymiskanava</b>	<b>% vastaajista</b>
Yrityksen verkostot (asiakkaat, alihankkijat, henkilöstön omat verkostot ym.)	59 %
Yrityksen sisäiset järjestelyt	46 %
Yritykseen lähetetyt avoimet hakemukset	30 %
Emme ole rekryoineet ilman avointa hakua	14 %
Muu kanava	14 %
Sosiaalinen media	6 %

Vastaajien oli myös mahdollista kertoa, mistä sosiaalisen median kanavasta työntekijä on löytynyt. Tähän vastasi yksi henkilö, joka ilmoitti kanavan olleen LinkedIn. Kaiken kaikkiaan sosiaalinen media on tulosten mukaan melko marginaalinen löytymiskanava ilman julkista hakua tehdyissä rekrytoinneissa.

## 5.7 Hakijoissa arvostettavat ominaisuudet ja osaaminen

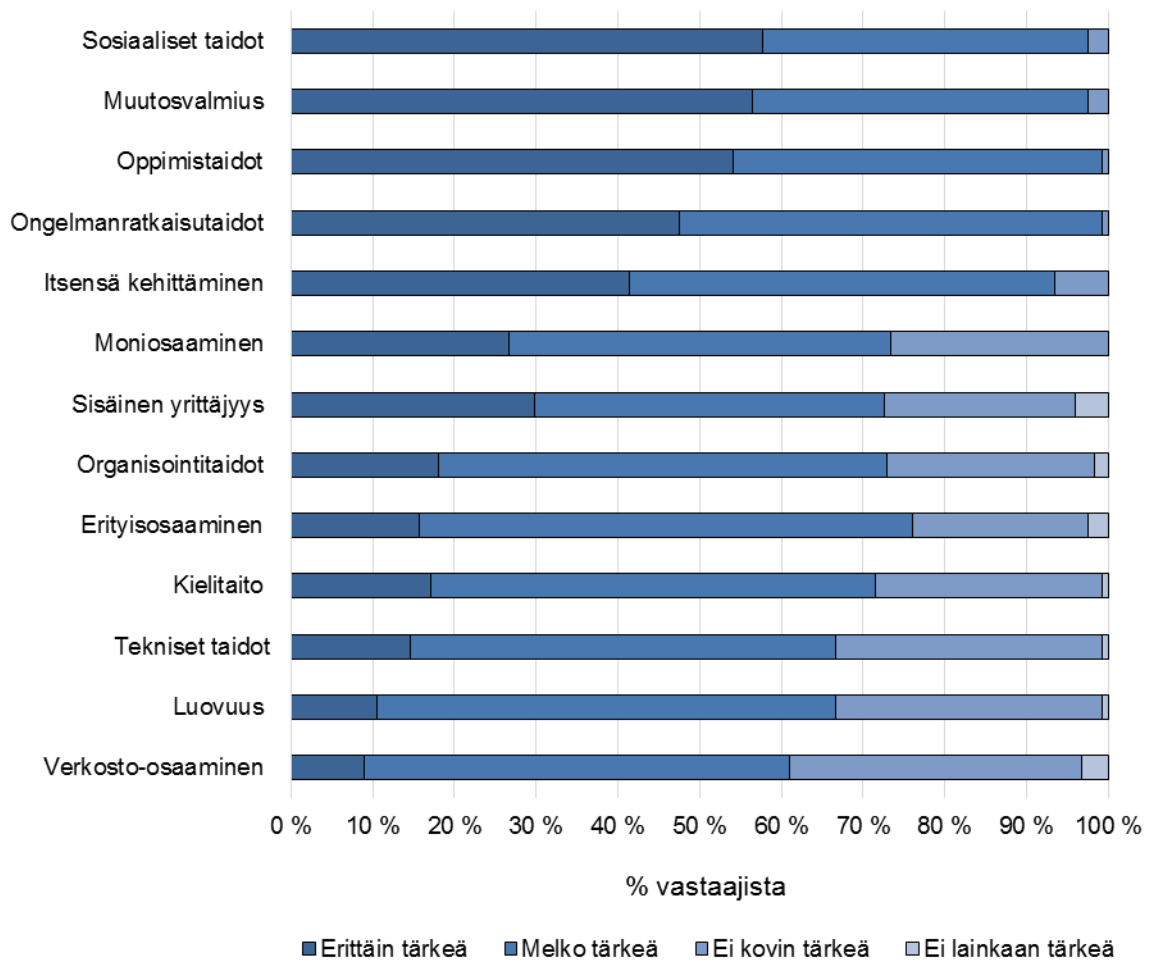
Vastaajilta kysyttiin myös millaista osaamista he arvostavat työnhakijoissa. Kysymys laadittiin työn teoriaosuudessa esitellyn osaamiskäden (kuvio 3 sivulla 7) osa-alueet huomioiden niin, että vastaaja sai valita niistä kolme mielestään tärkeintä. Asenne - kuten suhtautuminen työhön, haasteisiin, ihmisiin ja johtamiseen - nousi kaikkein tärkeimmäksi osa-alueeksi ja sen valitsi 85 % vastaajista (kuvio 29). Toiseksi tärkeimmäksi osaamisen osa-alueeksi nousivat taidot eli käytännön osaaminen, jonka valitsi 66 % vastaajista. Kolmanneksi tärkein osa-alue tulosten mukaan on motivaatio ja energia, mikä kertoo henkilön sitoutumisesta työhön ja sen tavoitteisiin sekä miten energinen tämä on. Tämän vaihtoehdon valitsi 63 % vastaajista.



Kuvio 29. Hakijoiden tärkeimpinä pidetyt osaamisalueet (N=125)

Vastaajalta kysyttiin myös miten tärkeinä he pitävät tiettyjä ominaisuuksia työnhakijoissa. Vastaajat valitsivat kunkin ominaisuuden kohdalla onko se heidän mielestään ”erittäin tärkeä”, ”melko tärkeä”, ”ei kovin tärkeä”, ”ei lainkaan tärkeä” vai ”en osaa sanoa”. Vastaajat pitivät kaikkia kysytyjä ominaisuuksia lähtökohtaisesti erittäin tai melko

tärkeinä. Kuviossa 30 on lajiteltu tutkimuksessa kartoitetut ominaisuudet keskiarvon mukaiseen järjestykseen suurimmasta pienimpään. Keskiarvoa laskettaessa tuloksista on jätetty huomioimatta ”en osaa sanoa” – vastaukset. Tarkat keskiarvot ja vastausprosentit ovat luettavissa liitteestä 5 (kysymys 21). Kaikkein tärkeimmiksi ominaisuuksiksi vastaajien kesken nousivat sosiaaliset taidot, muutosvalmius sekä oppimistaidot. Yli puolet vastaajista kokee näiden ominaisuuksien olevan työnhakijalla erittäin tärkeitä ja lähes kaikki loput näkee ne melko tärkeinä. Seuraavaksi eniten ”erittäin tärkeinä” ominaisuuksina pidetään ongelmanratkaisutaitoja sekä itsensä kehittämistä. Verkosto-osaaminen koetaan annetuista vaihtoehdoista vähiten tärkeäksi, joskin 60 % vastaajista pitää sitä kuitenkin melko- tai erittäin tärkeänä ominaisuutena ja vain 3 % vastaajista ei koe sitä lainkaan tärkeänä.



Kuvio 30. Hakijoissa tärkeinä pidetyt ominaisuudet (N=125)

Yrityksen koon ja sosiaalisten taitojen välillä havaittiin merkittävä tilastollinen ero Kruskal-Wallis – testin (SPSS) avulla. Alle 50 henkilön yrityksissä 44 % vastaajista pitää sosiaalisia taitoja erittäin tärkeänä, kun taas isommissa yrityksissä sosiaalisia taitoja pitää erittäin tärkeänä jopa 64 – 66 % (taulukko 7). Isommissa yrityksissä siis pidetään sosiaalisia taitoja keskimäärin tärkeämpinä kuin pienissä, alle 50 henkilön yrityksissä.

Taulukko 7. Ristiintaulukointi - yrityksen koko ja sosiaaliset taidot

Sosiaaliset taidot	Yrityksen koko (henkilöä)		
	Alle 50 (N=43)	50 - 99 (N=38)	100 - 249 (N=42)
Erittäin tärkeä	44 %	66 %	64 %
Melko tärkeä	49 %	34 %	36 %
Ei kovin tärkeä	7 %	0 %	0 %
Ei lainkaan tärkeä	0 %	0 %	0 %
Keskiarvo (1=ei lainkaan tärkeä...4=erittäin tärkeä)	3,37	3,66	3,64

Kruskal-Wallis – testin avulla havaittiin myös yrityksen toimialan ja sisäisen yrittäjyyden välillä olevan merkittävä tilastollinen ero. Taulukossa 8 (sivulla 57) on korostettu sinisellä taustavärillä sisäistä yrittäjyyttä erittäin tärkeänä pitävien vastausprosentit sekä keskiarvot. Toimialakohtaisesti vaihtelee suuresti miten tärkeänä vastaajat pitävät kyseistä ominaisuutta työnhakijoissa. Hallinto- ja tukipalvelutoiminnan alalla sekä kiinteistöalan toiminnassa sisäistä yrittäjyyttä pidetään erittäin tärkeänä ominaisuutena, kun taas ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan sekä julkishallinnon tai järjestöalan vastaajat pitävät sitä eri toimialaryhmistä vähiten tärkeänä.

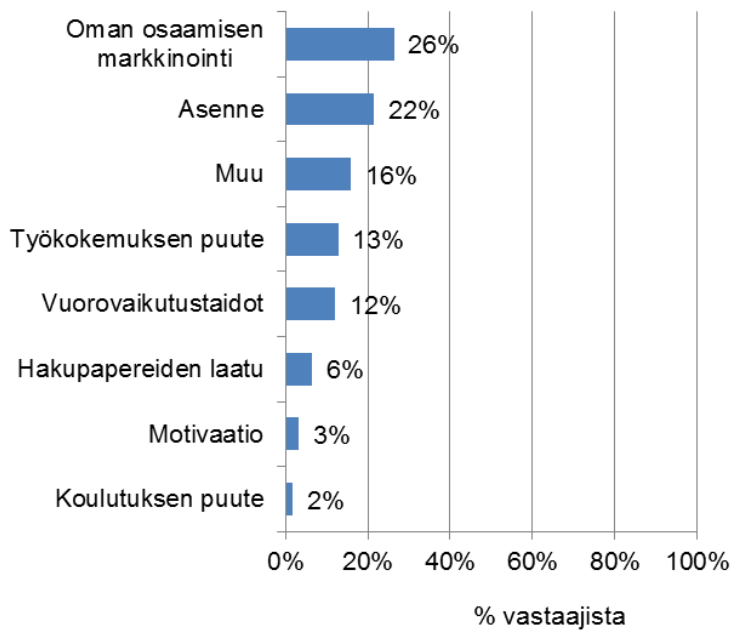
Taulukko 8. Hakijoiden sisäisen yrittäjyyden arvostus toimialoittain

Sisäinen yrittäjyys	Yrityksen toimiala												
	Teollisuus	Tukku- ja vähittäiskauppa	Rakentaminen	Kuljetus ja varastointi	Kiinteistöalan toiminta	Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	Informaatio ja viestintä	Hallinto- ja tukipalvelu-toiminta	Majoitus- ja ravitsemus-toiminta	Terveys- ja sosiaalipalvelut	Rahoitus- ja vakuutus-toiminta	Julkishallinto tai järjestö	Muu
	N=14	N=21	N=3	N=8	N=7	N=2	N=4	N=2	N=5	N=5	N=6	N=16	N=31
Erittäin tärkeä	36 %	24 %	33 %	38 %	71 %	0 %	50 %	100 %	40 %	40 %	17 %	0 %	29 %
Melko tärkeä	36 %	38 %	67 %	25 %	29 %	50 %	0 %	0 %	40 %	60 %	83 %	44 %	52 %
Ei kovin tärkeä	29 %	33 %	0 %	25 %	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %	0 %	44 %	19 %
Ei lainkaan tärkeä	0 %	5 %	0 %	13 %	0 %	0 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %	13 %	0 %
Keski-arvo	3,1	2,8	3,3	2,9	3,7	2,5	3,0	4,0	3,0	3,4	3,2	2,3	3,1

Toisaalta toimialojen vaikutuksesta sisäisen yrittäjyyden arvostukseen ei voida tehdä pitäviä päätelmiä, koska joillakin toimialoilla on niin vähän vastaajia ja ”muu toimiala” – ryhmän koko on yliedustettuna.

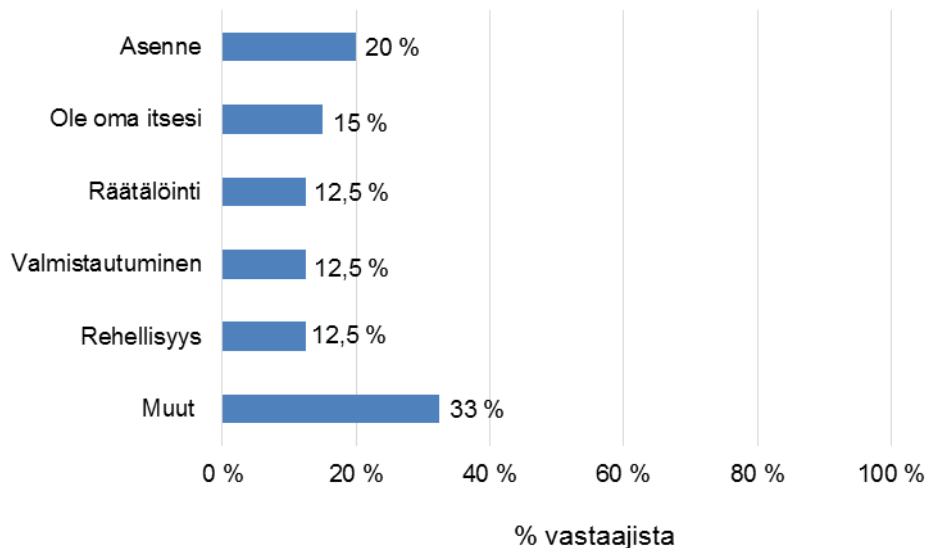
### 5.8 Hakijoiden tärkeimmät kehittämiskohteet ja vastaajien terveiset hakijoille

Kun vastaajilta kysyttiin mikä heidän näkemyksensä mukaan on työnhakijoiden tärkein kehittämiskohte tällä hetkellä, suurin osa (26 %) vastasi oman osaamisen markkinoinnin (kuvio 31 sivulla 58). Toiseksi eniten ääniä sai asenne, jonka vastasi 22 % vastaajista. Vastausvaihtoehdon ”muu, mikä” oli valinnut 16 % vastaajista. Tämän vaihtoehdon valinneiden mukaan työnhakijoiden tärkeimpiä kehittämiskohteita ovat muun muassa toimialan tai käytännön osaamisen puute (5 vastaajaa) tai kehityskohde riippuu tehtävästä ja/tai hakijasta (4 vastaajaa). Kolme vastaajaa kertoi olevansa pääosin tyytyväisiä hakijoihin. Myös haettavan tehtävän ja oman osaamisen välinen suhde mainittiin yhtenä kehittämiskohteena (3 vastaajaa). Lisäksi yksi vastaaja mainitsi hakijoiden tärkeimmäksi kehittymisen kohteeksi tavoitteellisuuden ja uratietoisuuden puutteen ja yksi huippupalkan vaatimisen ennen kuin on näytetty omaa osaamista.



Kuvio 31. Hakijoiden tärkein kehityskohde vastaajien näkemyksen mukaan (N=125)

Viimeisessä kysymyksessä vastaajat saivat jättää terveisiä tai vinkkejä työnhakijoille työllistymisensä helpottamiseksi. Avoin kysymys oli vapaaehtoinen ja siihen vastasi 40 henkilöä. Yleisin yksittäinen asia, joka vastauksissa nousi esille, on asenne, joka mainitaan 20 %:ssa vastauksia (kuvio 32). Oikeanlaisen asenteen mainittiin olevan ratkaiseva tai erittäin tärkeä rekrytointikriteeri, joka liitetään rohkeuteen, eteenpäin menemiseen, nöyryyteen ja persoonallisuuteen.



Kuvio 32. Yleisimmin toistuneet aiheet työnantajien vinkeissä työnhakijoille (N=40)

Toiseksi yleisimmin toistuva vinkki koski omana itsenään olemista työnhaussa, niin työhakemusta kirjoittaessa kuin työhaastattelussakin. Tämän vinkin antoi 15 % vastaajista. Vinkeissä neuvottiin olemaan rohkeasti oma itsensä, sillä muun esittäminen huomataan. Kuvioon 33 on koottu yhteen muutamia otteita vastauksista, jotka liittyvät asenteeseen tai omana itsenään olemiseen. Osassa vastauksia annettiin useampi vinkki, joten samassa vastauksessa saattaa olla kahteen kategoriaan kuuluvia asiasanoja, esimerkiksi asenne ja rehellisyys.

Asenne	Ole oma itsesi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Töissäkin voi olla mukavaa ja siihen joukkoon sopiminen vaatii positiivista asennetta ja iloista ilmettä! Etsimme oikeaa asennetta, sillä asioita voi opettaa, mutta henkilön asenteeseen on vaikeampi vaikuttaa.”</li> <li>• ”Asenne ratkaisee. Tuokaa esiin miksi olette kiinnostunut juuri tästä työstä. Positiivisuus ja eteenpäin menemisen asenne kannattaa nostaa pintaan.”</li> <li>• ”Asennetta hyväksyä esim. yrityksen toimintatavat, monet vastustavat valmiita prosesseja ja ”tietävät asiat paremmin.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Ole oma itsesi - jos esität muuta, se huomataan.”</li> <li>• ”Rentoutta, iloa ja aktiivisuutta peliin! Kannattaa tuoda ja markkinoida itsensä juuri sellaisena ainutlaatuisena henkilönä kuin oikeasti on!”</li> <li>• ”Olkaa luonnollisia! Reipas ja rehellinen käyttäytyminen.”</li> </ul>

Kuvio 33. Vastaajien vinkkejä asenteeseen ja omana itsenä olemiseen liittyen

Usein toistuvia vinkkejä olivat lisäksi hakemuksen räätälöintiin, valmistautumiseen sekä rehellisyyteen liittyvät vastaukset. Kukin näistä aiheista esiintyi 12,5 %:ssa vastauksia. Kuvassa 34 (sivulla 60) on koottu yhteen muutamia vinkkejä kyseisiin aihe-alueisiin liittyen. Räätälöintiin liittyvissä vinkeissä korostettiin sitä, että jokaiseen haettavaan paikkaan tulisi tehdä juuri kyseistä tehtävää vastaava hakemus. Räätälöintiin liitettiin esimerkiksi yritykseen tutustuminen etukäteen, tehtävässä tarvittavan osaamisen esille tuominen ja perustelut sille, mitkä ominaisuudet ovat juuri hakijan valtteja koskien haettua tehtävää. Valmistautumiseen liittyvät vinkit koskivat muun muassa hakemuksen huolellista kirjoittamista sekä haastatteluun valmistautumista. Yritykseen tutustuminen etukäteen mainittiin myös tässä yhteydessä, samoin kuin räätälöintiinkin liittyvissä vinkeissä. Rehellisyyttä painotettiin sekä työhakemuksissa että työhaastatteluissa. Myös oman tahtotilan suhteen neuvottiin olemaan rehellinen.

Räätälöinti	Valmistautuminen	Rehellisyys
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Ota selvää millaiseen yritykseen ja tehtävään olet hakemassa ja räätälöi hakemuksesi juuri siihen. Osoita aitoa kiinnostusta sekä yritystä että tehtävää kohtaan.”</li> <li>• ”Räätälöi aina tapauskohtaisesti hakemus + cv jos haet avointa paikkaa. Uskalla erottautua massasta ja kiteytä kahteen lauseeseen miksi juuri sinut pitäisi valita =&gt; Laatu korvaa määrän älä kirjoita monisivuista hakemusta. Mutta voit laittaa linkin esim. linkedIn profiiliisi.”</li> <li>• ”Tee työhakemus vastaamaan haettua tehtävää. Kerro, miten sinä pystyt vastaamaan ilmoituksessa esitettyihin odotuksiin.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Kannattaa muistaa perusasiat: ole ajoissa haastattelussa, valmistaudu tutustumalla yritykseen ja tehtävään etukäteen ja yleisesti ole oma ammattimainen itsesi.”</li> <li>• ”Työhakemukseen kannattaa panostaa ja aina pyytää jonkun muun lukemaan se läpi ennen lähettämistä. Haastatteluun mentäessä kannattaa miettiä etukäteen mitä aikoo sanoa esim. itsestään. Pitää myös osoittaa, että on tehtävästä kiinnostunut ja sen pitää näkyä asenteessa ja motivaatiossa. Kannattaa myös tutustua etukäteen yritykseen mihin on hakenut.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Rehellisyys omasta tahtotilasta tärkeää ja samalla tulee kysyä työnantajalta kehitysmahdollisuuksien perään (jos sellaista haluaa).”</li> <li>• ”Rehellinen, nöyrä ja varma asenne auttaa :-)”</li> <li>• ”Hakemuksessa ja haastattelussa rehellinen.”</li> </ul>

Kuvio 34. Vastaajien vinkkejä räätälöintiin, valmistautumiseen ja rehellisyyteen liittyen

Edellä mainittujen aiheiden lisäksi vastaajien vinkit liittyivät muun muassa oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja ansioluettelon pitämiseen ajan tasalla esimerkiksi erilaisten koulutusten osalta. Osaamiseen liittyen painotettiin myös sitä, että hakijan tulisi miettiä miten yritys voisi hyötyä hakijasta eikä vain toisinpäin. Nuoria työnhakijoita kehoitettiin myös pohtimaan internetissä antamaansa kuvaa itsestään sekä sisältöä, jota tuottaa sosiaaliseen mediaan. Niin ikään hakijoita muistutettiin kiinnittämään huomiota siihen kuvaan, jonka itsestään antaa puhelimessa tai vaikkapa vastaanottohenkilön huomioimisessa haastatteluun tultaessa. Myös aktiivisuutta itsensä kehittämiseen peräänkuulutettiin ja kehoitettiin hakeutumaan tehtäviin tai harrastuksiin, jotka vievät itseä kiinnostavan alan tai ammatin suuntaan. Työssä tarvittavia taitoja voi oppia myös opintojen, vapaaehtoistyön tai järjestäytyneiden harrastusryhmien kautta ja kaikki nämä osoittavat myös hakijan tavoitteellisuutta ja suuntautuneisuutta.



## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään ensin läpi tutkimuksen keskeisiä tuloksia sekä esitetään niistä tehdyt johtopäätökset. Johtopäätökset on laadittu työnhakijaa ajatellen muotoon ”suosituksia työnhakijalle”, jossa esitetään tulosten pohjalta johdettuja suosituksia työnhakuprosessin tueksi. Lisäksi tässä luvussa esitetään jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista sen aikana.

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksessa haluttiin tutkia nimenomaan niitä yrityksiä, jotka hoitavat rekrytointiprosessinsa pääosin itse. Kyselyyn vastanneista 58 % ilmoitti yrityksen hoitavan prosessin kokonaan itse ja 38 % hoitavansa sen yhdessä henkilöstövuokraus- tai rekrytointiyrityksen kanssa. Vain 4 % vastaajayrityksistä ulkoisti kokonaan rekrytointinsa. Tulosten voidaan siis todeta antavan tietoa nimenomaan yrityksistä rekrytoijina. Tulokset vahvistavat myös työn teoriaosuudessa esitettyä aiempaa tutkimusnäyttöä rekrytointiprosessin kestosta, joka Skyhoodin kansallisen rekrytointitutkimuksen (2014) mukaan on yleisimmin yhden tai kahden kuukauden mittainen.

Tuloksissa ilmenee myös digitalisoitumisen vaikutus rekrytointeihin sähköisten hakukanavien noustessa yritysten yleisimmiksi ja tärkeimmiksi hakukanaviksi. Yritysten omilla internetsivuilla avoimista työpaikoistaan ilmoittaa 73 % kyselyyn vastanneista, ja ne koetaan myös yrityksen tärkeimmäksi hakukanavaksi. Omien kotisivujen jälkeen yleisimmät hakukanavat ovat nekin sähköisiä kanavia. TE-toimiston ylläpitämä Mol-sivusto koettiin toiseksi tärkeimpänä hakukanavana ja sen jälkeen tulevat kaupalliset työnhakusivustot Oikotie ja Monster.

Sosiaalinen media ylittää tulosten mukaan jo printtimedian ilmoituskanavana, sillä vastaajista 36 % kertoi yrityksen ilmoittavan avoimista työpaikoistaan sosiaalisessa mediassa, kun sanomalehdessä tai muussa painetussa lehdessä työpaikoista ilmoittaa vain 30 % vastaajista. LinkedIn nousi vastauksissa yritysten viidenneksi tärkeimmäksi hakukanavaksi lehti-ilmoittelun jäädessä jaetulle kuudennelle sijalle Facebookin kanssa (keskiarvolla mitattuna). Tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että sosiaalinen media on kasvanut yhdeksi huomattavaksi rekrytointikanavaksi muiden hakukanavien rinnalle ja että Suomessa yleisimmät kanavat ovat LinkedIn ja Facebook. Twitter koettiin keskiarvon mukaan laskettuna yhtä tärkeänä kuin ammattiliittojen rekrytointisivusto ja

rekrytointimessut (jaettu 7. sija), joten sekin on yksi yleisesti käytetty rekrytointikanava. Kaikkein vähiten tärkeiksi hakukanaviksi vastaajat kokivat Pinterestin, YouTuben ja blogit, mikä kertoo, että sosiaalisen median käyttö rekrytinnissa keskittyy tällä hetkellä lähinnä kolmeen kanavaan (LinkedIn, Facebook ja Twitter).

Rekrytinnin sähköistyminen näkyy myös rekrytinnin sähköisten työkalujen yleistymisenä. 38 % vastaajista kertoi yrityksessä käytettävän sähköistä työnhakulomaketta, joka täytetään suoraan yrityksen rekrytointisivustolle. Tällöin perinteistä word-muotoista hakemusta ei välttämättä oteta lainkaan vastaan, vaan yritys haluaa kaikkien hakijoiden vastaavan tiettyihin kysymyksiin verkossa. Sähköinen esikarsinta esimerkiksi hakusanojen avulla on tutkimuksen mukaan kuitenkin vielä harvinaista, sillä vain 6 % vastaajista ilmoitti yrityksessä käytettävän hakemusten esikarsintaan sähköisiä apuvälineitä. Hakijaviestinnässä valmiita viestipohjia hyödyntää neljännes vastanneista ja videohaastatteluita 10 % kyselyyn vastanneista yrityksistä.

Tutkimus vahvistaa osaltaan piilotyöpaikkojen hallitsevan aseman työmarkkinoilla, sillä jopa 72 % vastaajista kertoi heidän edustamansa yrityksen rekrytoineen viimeisen vuoden aikana henkilöstöä ilman julkista hakua. Tärkeimmät syyt tähän ovat se, että hakijoita riittää ilman julkista hakuakin (42 % vastaajista) sekä aikataululliset syyt (26 % vastaajista). Avoimista vastauksista tuli ilmi myös se, että jos yrityksellä on valmiiksi tiedossa joku sopiva henkilö, esimerkiksi entinen kesätyöntekijä, harjoittelija tai heille suositeltu ehdokas, palkkaa yritys mieluummin hänet kuin käynnistää raskaamman avoimen haun. Suurin osa vastaajista (59 %) kertoikin sopivan työntekijän löytyneen yrityksen verkostoista, kuten asiakkaiden, alihankkijoiden tai henkilöstön omien verkostojen joukosta. Yrityksen sisäiset järjestelyt on toinen merkittävä hakukanava ilman julkista hakua tehtäviin rekrytointeihin, sillä 46 % vastaajista ilmoitti työntekijän löytyneen yrityksen sisäältä. Kolmas merkittävä löytymiskanava on yritykseen lähetetyt avoimet hakemukset, joiden joukosta 30 % vastaajista ilmoitti löytäneensä työntekijän ilman työpaikan laittamista avoimeen hakuun. Oma-aloitteisesti työtä kysyviä (ilman, että meneillään on julkinen haku) on palkannut viimeisen vuoden aikana jopa 38 % vastaajista.

Hakijoiden kehittymiskohteista kysyttäessä tärkeimmäksi nousi oman osaamisen markkinointi, jonka vastasi 26 % vastaajista. Myös avoimeen kysymykseen (vinkit ja terveiset hakijoille) saatiin vastauksia, joiden mukaan oma osaamisen tulisi oppia

tuomaan esiin juuri kyseistä tehtävää ajatellen. Vastausvaihtoehtona oli myös motivaatio, mutta sen koetaan yleisesti olevan hakijoilla kohdallaan, sillä vain 3 % vastaajista ilmoitti motivaation tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Työkokemuksen puute (13 % vastaajista) koettiin merkittävämmäksi kehittämiskohteeksi kuin koulutus (2 % vastaajista). Hakijan asenne nousi tuloksissa esiin erityisen tärkeänä rekrytointiin vaikuttavana tekijänä. Se nähdään sekä tärkeimpänä osaamisen osa-alueena että haastattelussa selvitettävänä osa-alueena. Lisäksi asenne on vastaajien mukaan hakijoiden toiseksi tärkein hakijoiden kehittämiskohde, jonka merkitystä korostettiin myös avoimissa vinkeissä työnhakijoille.

## 6.2 Suosituksia työnhakijalle

Työnhakijaa kiinnostaa erityisesti mistä työpaikkoja kannatta etsiä, mitä tulee muistaa työhakemusta laatiessa, millaisia työhaastatteluita ja mahdollisia soveltuvuusarvioiteja yrityksissä tehdään sekä millaisia ominaisuuksia työnantajat hakijoilta odottavat. Näihin kysymyksiin saatiin tutkimuksen avulla vastauksia, jotka tässä luvussa pyritään saattamaan hakijoiden työnhakuprosessia helpottavaan muotoon. Luvussa käsitellään viittä eri työnhaun osa-aluetta, joita ovat työnhakukanavat, työhakemus ja ansioluettelo, työhaastattelu ja soveltuvuusarviointit, työntajien arvostamat ominaisuudet ja osaaminen sekä hakijaviestintään liittyvät asiat.

*Ensimmäinen suositus* liittyy työnhakukanaviin, sillä hakijan on hyvä tietää, missä yritykset useimmiten ilmoittavat avoimista työpaikoistaan. Tulosten mukaan viisi tärkeintä hakukanavaa, joita hakijan tulisi seurata, ovat:

- yritysten omat kotisivut
- Mol
- Monster
- Oikotie
- LinkedIn.

Näiden lisäksi hakijan kannattaa muistaa myös piilotyöpaikat ja hakea muihinkin kuin avoimeksi ilmoitettuihin työpaikkoihin.

Käytetyin ulkoisen rekrytoinnin ilmoituskanava on tutkimuksen mukaan yrityksen omat kotisivut. Hakijan kannattaa siis olla aktiivinen ja käydä itseä kiinnostavien tai potentiaalisesti työllistävien yritysten kotisivuilla etsimässä avoimia työpaikkoja. Tulosten mukaan yritykset työllistävät myös avoimen hakemuksen lähettäneitä hakijoita. 30 % niistä vastaajayrityksistä, jotka rekrytoivat ilman julkista hakua, ovat löytäneet sopivan työntekijän yritykseen lähetettyjen avointen hakemusten kautta. Vaikka työpaikkoja ei siis

juuri silloin olisikaan tarjolla, kannattaa avoin hakemus kuitenkin lähettää kiinnostaviin yrityksiin tulevaisuuden rekrytointeja silmällä pitäen. Työnhakijan kannattaa etsiä töitä myös sähköisiltä työnhakusivustoilta, joista vastaajat pitävät tärkeimpinä TE-toimiston ylläpitämää Mol – sivustoa sekä kaupallisia sivustoja Oikotietä ja Monsteria. Näitä sivustoja hakijoiden kannattaa siis aktiivisesti seurata ja lisätä mahdollisesti ansioluettelonsa kyseisten palveluiden sivustoille.

Yrityksiä kannattaa myös rohkeasti lähestyä suoraan työpaikan toivossa, sillä jopa 38 % vastaajista kertoi, että yritykseen on viimeisen vuoden aikana rekrytoitu yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, jotka ovat oma-aloitteisesti ottaneet yhteyttä ja kysyneet työtä. Jopa 72 % vastaajayrityksistä on viimeisen vuoden aikana rekrytoinut ylipäättään ilman julkista hakua. Enemmistö (42 %) vastaajista kertoi, että yleisin syy sille, ettei avointa paikkaa laiteta julkiseen hakuun, on se, että hakijoita riittää muutenkin tarpeeksi. Näiden tulosten valossa työnhakua ei kannata rajoittaa vain avoimeksi ilmoitettuihin paikkoihin, vaan pyrkiä hyödyntämään verkostojaan sekä aktiivisesti kysellä työtä potentiaalisista yrityksistä. Työnhakijan on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että ilman julkista hakua tehtäviin rekrytointeihin löydetään usein sopiva henkilö yrityksen sisältä. Jopa 46 % vastaajista ilmoitti ilman julkista hakua tehtyjen rekrytointien yhdeksi löytymiskanavaksi yrityksen sisäiset järjestelyt.

Vastaajista jopa 59 % kertoi ilman avointa hakua rekrytoidun työntekijän löytyneen yrityksen verkostoista, joihin kuuluvat muun muassa yrityksen asiakkaat, alihankkijat sekä henkilöstön omat verkostot. Verkostoituminen ja omien verkostojen kartoittaminen siis kannattaa. Omien kiinnostusten ja osaamisen mukaan kannattaa etsiä sopivia yrityksiä, joihin jättää avoimia hakemuksia tai ottaa muulla tavoin yhteyttä. Hakija voi myös pohtia tuntisiko jonkun, joka jo työskentelisi yrityksessä ja voisi toimia välikätenä tapaamisen järjestämisessä. Verkostoitumisen avuksi voi ottaa myös sosiaalisen median, joka on vastaajien mukaan yritysten neljänneksi yleisin avointen työpaikkojen ilmoituskanava (36 % vastaajista käyttää). Tärkeimmäksi yksittäiseksi sosiaalisen median kanavaksi koetaan LinkedIn, joka koetaan myös kaikista hakukanavista viidenneksi tärkeimmäksi. Mikäli hakijalla ei LinkedIn-profiilia vielä ole, kannattaa se työnhakuprosessin edistämiseksi luoda. Myös Facebookia ja Twitteriä käytetään rekrytoinnissa, joten niidenkin valjastamista työhaun avuksi kannattaa harkita, joskin LinkedIn on selvästi tärkeämpi työhaun kannalta.

*Toinen suositus* liittyy työhakemukseen ja ansioluetteloon, joihin liittyen on tutkimustulosten pohjalta laadittu neljä suositusta työnhakijalle:

- Arvioi mahdollisuutesi realistisesti ja vältä hakuammuntaa
- Rääätälöi hakemuksesi työpakkailmoituksessa esitettyjen toiveiden mukaan
- Markkinoi osaamisesi yritykselle
- Hanki suosittelijoita ja mainitse heidät ansioluettelossasi

Vastauksista tuli vahvasti ilmi, että työnantajat arvostavat sitä, että hakija täyttää ilmoituksessa mainitut hakuehdot. Hakijan kannattaa siis hakea niihin paikkoihin, joita on pätevä hakemaan ja välttää hakuammuntaa. Haku kannattaa kohdistaa sellaisiin tehtäviin, joita uskoo olevansa pätevä hoitamaan ja joissa itsellä olisi annettavaa. Hyvän työhakemuksen tunnusmerkeistä kysyttäessä vastaajat valitsivat annetuista vaihtoehtoista tärkeimmiksi työkokemuksen ja koulutuksen vastaavuuden haettuun työtehtävään ja hakukriteereihin nähden. Myös kysymykseen työnhakijoiden kehittymiskohteista saatiin vastauksia, joiden mukaan oman osaamisen ja haetun osaamisen väliseen suhteeseen tulisi kiinnittää huomiota. Skyhoodin vuonna 2014 toteuttaman kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan suurin osa vastaajista (42 %) kertoi vain alle neljänneksen hakijoista olevan pätevä haettuun tehtävään. Kohdistamalla työhakemukset realistisesti, voidaan säästää sekä hakijan että rekrytoijan aikaa.

Työhakemus tulee kirjoittaa huolella ja rääätälöidä se erikseen jokaiseen haettavaan yritykseen avoimen tehtävän mukaan. Avoimeen kysymykseen ”vinkejä ja terveisiä työnhakijoille” kerätyissä vastauksissa korostui yhtenä yleisimmistä vinkeistä (12,5 %) nimenomaan hakemuksen rääätälöinti. Hakijan kannattaa lukea hakuilmoitus huolella ja pyrkiä kirjoittamaan ikään kuin vastaus siinä esitettyihin toiveisiin. Yritykseen kannattaa tutustua etukäteen ja selvittää itselleen perustietojen lisäksi yrityksen arvot. Hakemuksessa on hyvä korostaa niitä asioita, jotka ilmoituksessa on mainittu. Tähän liittyy myös oman osaamisen markkinointi, joka nousi tutkimuksessa tärkeimmäksi työnhakijoiden kehittymiskohteeksi (26 % vastaajista). Oma osaaminen tulisi kyetä tuomaan esiin niin, että työnantaja voi sen helposti ymmärtää. Pelkkä koulutus- ja työhistoria ei vielä kerro tarpeeksi siitä, mitä annettavaa hakijalla olisi yritykselle tai miten hankittua osaamista voidaan hyödyntää. Hakemusta voisikin ajatella myyntipuheena, jolla pyritään ratkaisemaan työnantajan rekrytointitarve parhaalla mahdollisella tavalla. Työnantajan tulee hakemuksen perusteella voida vakuuttua siitä, että kyseinen hakija kannattaa valita jatkoon. Oman osaamisen markkinoinnissa tulisi kuitenkin muistaa olla rehellinen. Työnhakijoille annetuissa vinkeissä 12,5 % vastauksista koski rehellisyyttä

työhaussa, niin hakemuksen kuin haastatteluidenkin suhteen. Hakupapereissa kannattaa myös mainita mahdollisia suosittelijoita, sillä se vahvistaa työnhakijasta saatavaa kuvaa ja mahdollistaa rekrytoijalle lisätietojen kysymisen valintapäätöksen tueksi. 64 % kyselyyn vastanneista pitää suosittelijoiden mainitsemista ansioluettelossa erittäin tai melko tärkeänä, joten hakijan kannattaa ehdottomasti kysyä nykyistä tai entistä esimiestä suosittelijaksi. Suosittelija voi olla myös esimerkiksi kollega tai asiakas, ja suosittelijoita kannattaakin mahdollisuuksien mukaan listata monipuolisesti eri rooleista. (Haaranen & Svärd 2014, 84).

*Kolmas suositus* työtä hakeville koskee yritysten työhaastattelukäytäntöjä ja soveltuvuusarviointien käyttöä, joista saatiin tutkimuksen avulla tietoa. Työnhakijan kannattaa varautua puhelinhaastatteluun ennen varsinaista työhaastattelua, sillä jopa 46 % vastaajista käyttää sitä yhtenä esikarsintamenetelmänä. Varsinaisessa työhaastattelussa käytetyin haastattelumuoto on yhdistelmä vapaamuotoista ja strukturoitua haastattelua, joten odotettavissa on valmis kysymyspatteristo, jota täydennetään vapaamuotoisilla kysymyksillä ja keskustelulla. Tutkimuksen liitteessä 1 on esimerkkejä haastattelukysymyksistä, joihin kannattaa tutustua valmistautuessaan työhaastatteluun.

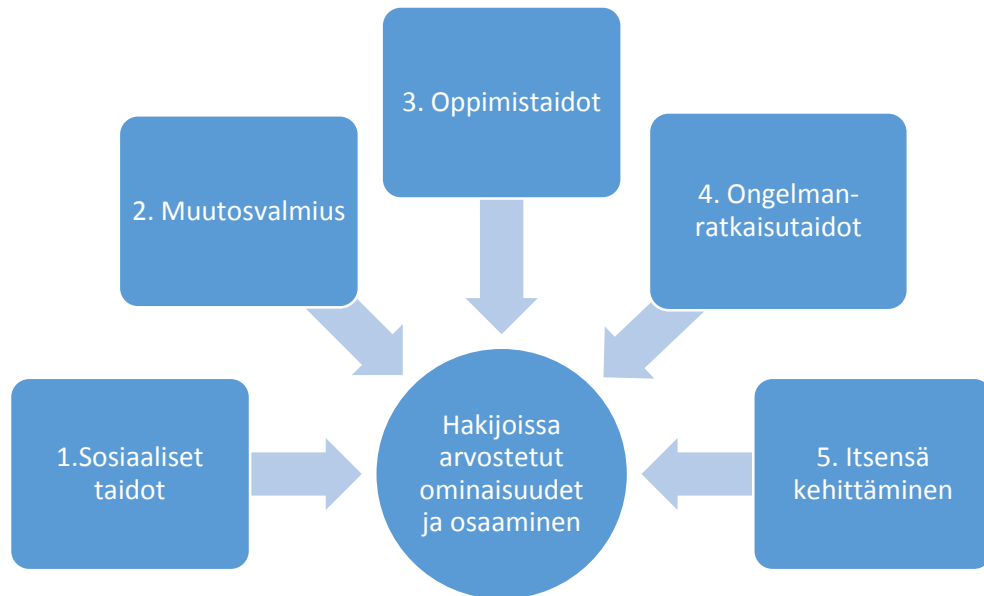
Työhaastattelussa työnhakijan asenne ja persoonallisuus on vastaajien mukaan selkeästi tärkein osa-alue, jonka selvittämiseen haastattelutilanne painottuu. Haettavan paikan tehtäväkuva ja hakijan työkokemus tulevat tähtärjärjestyksessä vasta tämän jälkeen. Yhdessä avoimessa vastauksessa (vinkkejä työnhakijoille) asenteen merkitys tulee esiin hyvin: ”Etsimme oikeaa asennetta, sillä asioita voi opettaa, mutta henkilön asenteeseen on vaikeampi vaikuttaa.” Asenteella on suuri painoarvo rekrytointilanteessa, eikä paikkaa saakaan välttämättä pätevin hakija, vaan se henkilö, jolla on tehtävään ja yrityskulttuuriin sopivin asenne.

Työhaastattelukutsun saatuaan hakijan kannattaa varautua myös jonkinlaiseen soveltuvuustestaukseen, joita hieman yli puolet (55 %) vastaajayrityksistä ilmoitti käyttävänsä hakijoiden karsinnassa. Yleisimmin (34 % vastaajista) yrityksissä käytetään persoonallisuustestausta. Taito- tai kykytestejä käyttää 29 % vastaajayrityksistä ja 9 % työsimulaatiota. Toisaalta 45 % vastaajista ilmoitti, ettei yritys käytä lainkaan soveltuvuusarviointeja rekrytoinnissa. Vähiten soveltuvuusarviointeja käytetään

rakentamisen, kuljetuksen ja varastoinnin toimialoilla sekä kiinteistöalan yrityksissä. Pienissä, alle 50 henkilön yrityksissä, arviointeja tehdään harvemmin kuin suuremmissa yrityksissä.

*Nejäs työnhakijoille* annettava suositus liittyy hakijoissa arvostettuihin ominaisuuksiin ja osaamiseen. Asenne nousi tutkimustuloksissa erittäin tärkeänä ominaisuutena esille. Tutkimuksen teoriaosuudessa (s.7) esitellyn osaamiskäden pohjalta laadittuun kysymykseen hakijan kolmesta tärkeimmästä osaamisen osa-alueista vastattiin kaikkein yleisimmin (85 % vastaajista) asenne. Henkilön asenne määrittelee esimerkiksi sen, miten tämä suhtautuu työhön, ihmisiin, eteen tuleviin haasteisiin ja johtamiseen. Myös kysyttäessä työnhakijoiden tärkeimmästä kehityskohteesta vastaajat valitsivat oman osaamisen markkinoinnin jälkeen toiseksi yleisimmin hakijan asenteen (22 % vastaajista). Lisäksi avoimessa kysymyksessä, jossa vastaajien oli mahdollista jättää työnhakijoille vinkkejä tai terveisiä työllistymisen helpottamiseksi, oli asenne yksittäisistä vastauksista kaikkein yleisimmin toistuva aihe (20 %:ssa vastauksissa). Oikeanlaisen asenteen mainittiin olevan ratkaiseva tai erittäin tärkeä rekrytointikriteeri, joka liitetään rohkeuteen, eteenpäin menemiseen, nöyryyteen ja persoonallisuuteen. Työnhakijan kannattaakin pohtia omaa asennettaan ja tuoda sitä esiin työtä hakiessa, sillä asenne saattaa hyvinkin olla se ratkaiseva tekijä muuten tasavertaisten hakijoiden välillä. Osaamisen osa-alueista toiseksi tärkeimpänä asenteen jälkeen pidetään taitoja eli käytännön osaamista (68 % vastaajista). Se nähdään huomattavasti tärkeämpänä kuin koulutus tai edes työkokemus. Käytännön taitoja kannattaakin hankkia työstä saatavan kokemuksen lisäksi myös vapaa-ajan harrastustoiminnan, vapaaehtoistyön tai vaikkapa järjestötoiminnan kautta. Tiivistäen voidaan sanoa, että asenne ratkaisee työnhaussa, mutta sen lisäksi käytännön osaaminen sekä motivaatio ja energia vaikuttavat hakijan työllistymistä tukevin tekijöinä.

Työnhakijan tärkeimpinä yksittäisinä ominaisuuksina vastaajat pitivät sosiaalisia taitoja ja muutosvalmiutta (kuviot 33 sivulla 68). Muuttuvassa maailmassa ja työelämässä sosiaaliset taidot ja muutosvalmius ovat olennaisia menestystekijöitä. Viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon mahtuu lisäksi oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä itsensä kehittäminen. Nämä tekijät ovat sellaisia, jotka työnhakijan kannattaa tiedostaa ja kehittää itsessään. Kyseisiä ominaisuuksia kannattaa myös tuoda esiin työhakemuksessa ja haastattelussa, mikäli ne kuvastavat omaa osaamista ja ominaisuuksia.



Kuvio 33. Arvostetuimmat ominaisuudet työnhakijoissa

*Viimeiseksi* tutkimustulosten pohjalta on koottu hakijaviestintään liittyviä asioita, jotka työtä hakevan on hyvä muistaa. Lähes kaikki (98 %) yrityksistä ilmoittavat antavansa lisätietoja avoimesta tehtävästä, joten jos jokin asia mietityttää tai hakija haluaa osoittaa aktiivisuuttaan, kannattaa yritykseen olla yhteydessä hakuilmoituksessa mainittuina aikoina. Toisaalta vain 19 % vastaajista kertoi toivovansa hakijoiden oma-aloitteista yhteydenottoa rekrytointiprosessin aikana. Valtaosa vastaajista (61 %) on sitä mieltä, ettei hakijan yhteydenotolla prosessin aikana ole merkitystä ja 20 % ei toivo, että hakija ottaisi itse yhteyttä yritykseen rekrytoinnin ollessa käynnissä.

Hakemusten vastaanottamisesta tiedottaa hakijoita vain noin puolet yrityksistä. Suurin osa (63 %) kuitenkin ilmoittaa hakijoille jo hakemusten esikarsinnan jälkeen, mikäli tämä ei ole edennyt haastatteluvaiheeseen. Loput 37 % yrityksistä jättää kuitenkin hakijan odottamaan tietoa rekrytointiprosessin ja oman työhaun etenemisestä esikarsintavaiheen jälkeen. Haastatteluun edenneitä hakijoita tiedotetaan prosessin etenemisestä paljon paremmin, sillä 86 % vastaajista kertoi yrityksen tiedottavan hakijoita haastattelukierroksen päätyttyä. Lähes kaikki (98 %) yrityksistä tiedottaa lopulta kaikille hakijoille - myös ei valituksi tulleille - kun rekrytointiprosessi on päättynyt. Hakijaviestinnässä neljännes vastaajayrityksistä käyttää valmiita viestipohjia.



### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat 20 – 249 henkilöä työllistävät yritykset Uudellamaalla. Alueella on kuitenkin paljon suuria yrityksiä, joten olisi mielenkiintoista tutkia miten rekrytointiprosessi niissä toteutetaan ja poikkeako niiden käytännöt pienten ja keskisuurten yritysten vastaavista käytännöistä. Erityisesti sähköisten apuvälineiden käyttö, kuten videohaastattelut ja sähköinen hakemusten esikarsinta hakusanojen avulla, voivat näkyä vahvemmin suurten yritysten rekrytoinnissa.

Sosiaalisen median saadessa yhä enemmän jalansijaa myös rekrytoinnissa, voitaisiin tutkia tarkemmin miten sosiaalista mediaa käytetään rekrytoinnissa. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin sitä, mitkä sosiaalisen median kanavat ovat tällä hetkellä käytetyimpiä hakukanavina. Jatkossa voitaisiin tutkia tarkemmin sosiaalisen median roolia rekrytoinnissa, esimerkiksi miten usein yritykset hakevat lisätietoa hakijoista sosiaalisesta mediasta (hakijan suostumuksella) tai vaikuttaako hakijan verkostoituneisuus sosiaalisessa mediassa valintapäätökseen. Yrityksen arvoihin sopimaton verkkonäkyvyys saattaa myös toimia työnhakijaa vastaan. Tutkimuksen avulla voitaisiin kartoittaa esimerkiksi sosiaalista mediaa aktiivisesti rekrytoinneissaan jo käyttävien yritysten parhaita käytäntöjä, joiden pohjalta voitaisiin laatia sosiaalisen median rekrytointistrategia jollekin yritykselle tai vastaavasti työnhakijoille sosiaalisen median työnhakuopas.

Myös mobiilirekrytointia voisi tutkia liittyen tulevaisuuden rekrytointeihin. Maailmassa tehdään jo yli miljardi työpaikkahakua kuukaudessa mobiililaitteilla (Laine 21.8.2014). Työnantajille se on suuri mahdollisuus, sillä vietämme muutenkin suuren osan ajastamme kännykän äärellä. Bullhornin vuosittaisen Global Social Recruiting Activity Report – tutkimuksen (2014) mukaan mobiilirekrytointi on nousemassa maailmalla trendiksi. Sen etuna on hakemisen helppous, mitä työnhakijat erityisesti arvostavat. Mitä helpommaksi mobiilirekrytointi tehdään hakijoille, sitä todennäköisemmin he hakevat avoimia paikkoja. (Radloff 15.9.2014.) Jotkut palvelut mahdollistavatkin jo työpaikan hakemisen suoraan matkapuhelimen näytöltä esimerkiksi LinkedIn-profiiliin avulla (Salli & Takatalo 2014, 37).

### **6.4 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön kautta yleisen rekrytointiprosessin tuntemukseni vahvistui ja yritysten käytäntöjen ymmärrys, esimerkiksi piilotyöpaikkojen ja verkostojen hyödyntämisen osalta,

syveni. Opinnäytetyöprosessin kautta on syntynyt myös ymmärrys tulevaisuuden työelämätaitojen vaatimuksista sekä rekrytointin tulevaisuuden suuntauksista. Opinnäytetyöprosessi itsessään opetti erityisesti kokonaisuuden hallintaa, aiheen tarkoituksenmukaista jäsentelyä, lähdekriittisyyttä sekä olennaisen tiedon tunnistamista ja rajaamista tietolähteiden runsaasta tarjonnasta. Hyvän suunnittelun, ajanhallinnan sekä projektijohtamisen taidot harjaantuivat sekä auttoivat pääsemään tavoitteeseen. Kyselylomakkeen laatiminen ja tulosten tulkinta harjaannuttivat lisäksi analyyttistä ajattelua.

Vaikka pysyin etukäteen suunnitellussa aikataulussa, oli kyselytutkimuksen toteutus sovittu toimeksiantajan kanssa jo melko aikaiseen vaiheeseen prosessia. Tämä johti kyselytutkimuksen laatimiseen jo ennen kuin työn teoriaosuus oli täysin valmis. Riskinä oli, että jotain oleellista jäisi kyselyssä kysymättä, jota ei myöhemmin voisi enää paikata. Kyselytutkimus onnistui kuitenkin hyvin ja siitä saatiin tarvittava tieto tutkimusongelmaan ja sen alakysymyksiin vastaamiseksi. Jälkeenpäin ajatellen olisin kuitenkin halunnut lisää aikaa teorian viimeistelyyn ennen kyselylomakkeen lähettämistä. Toisaalta tulosten tulkintaan ja työn viimeistelyyn jäi nyt enemmän aikaa, kun tutkimusaineisto oli koottu hyvissä ajoin prosessia.

Vaikka opinnäytetyön kirjoittaminen oli työlästä, oli se samalla varsin palkitsevaa aiheen ollessa itsellenikin ajankohtainen ja työn edetessä aikataulun mukaan. Opinnäytetyötä kirjoittaessani hain itsekkin samaan aikaan töitä ja päädyin prosessin aikana löytämään opintoihini liittyvän työharjoittelupaikan juurikin rekrytointialalta. Itselleni tutkimuksesta on ollut siis ihan konkreettistakin hyötyä, ensin työnhakijana ja jatkossa myös rekrytointin käytännön työssä. Tutkimustietoa pystyykin soveltamaan sekä työnhakija että työnantaja tai rekrytoija, sillä tutkimus kattaa sekä yrityksen rekrytointiprosessin kuvauksen että erikseen työnhakijalle suunnatut suositukset työnhakuun. Toivon tutkimuksen palvelevan erityisesti MMA – järjestöä ja sen työtä hakevia jäseniä sekä muitakin työnhakijoita.

## Lähteet

Aarresaari - akateemiset rekryointipalvelut, a. Opiskelijalle. Työnhaunopas. Hyödynnä sosiaalista mediaa. LinkedIn – CV:si netissä. Luettavissa:

[https://www.aarresaari.net/opiskelijalle/tyonhaunopas/hyodynnä\\_sosiaalista\\_mediaa](https://www.aarresaari.net/opiskelijalle/tyonhaunopas/hyodynnä_sosiaalista_mediaa).

Luettu 9.2.2015.

Aarresaari – akateemiset rekryointipalvelut, b. Opiskelijalle. Työnhaunopas. Löydä piilotyöpaikat. Luettavissa:

[https://www.aarresaari.net/opiskelijalle/tyonhaunopas/loyda\\_piilotyopaikat](https://www.aarresaari.net/opiskelijalle/tyonhaunopas/loyda_piilotyopaikat). Luettu

9.2.2015.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Sijoitus tulevaan - Yritys-oppilaitosyhteistyö osaamisen kehittäjänä. EK:n henkilöstö -ja koulutustiedustelu. Luettavissa: [http://ek.fi/wp-content/uploads/Henko2011\\_Sijoitus\\_tulevaan.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Henko2011_Sijoitus_tulevaan.pdf). Luettu 9.2.2015.

Haaranen, M. 24.6.2014. Työnhaku muuttaa muotoaan: nyt etsitään piilotyöpaikkoja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK. Muualla JAMK.fi:ssä. Uutiset. Ajankohtaista JAMK issa. Luettavissa: <http://www.jamk.fi/fi/Uutiset/Ajankohtaista-JAMKissa/työnhaku-muuttaa-muotoaan/>. Luettu 19.1.2015.

Haaranen, M. & Svärd, E. 2014. Urakortit uusiksi. Piilotyöpaikasta aito työpaikka. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2013. Tilastolliset menetelmät. Sanoma Pro. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Juslén, J. 2011. Nettimarkkinoinnin karttakirja. Tietosykli. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro. Helsinki.

Kempainen, K. 14.7.2014. Yle.fi. Uutiset. Kotimaa. Työelämän paineet patistavat töihin yhä kauemmas kotiovelta. Luettavissa: [http://yle.fi/uutiset/tyoelaman\\_paineet\\_patistavat\\_toihin\\_yha\\_kauemmas\\_kotiovelta/73447](http://yle.fi/uutiset/tyoelaman_paineet_patistavat_toihin_yha_kauemmas_kotiovelta/73447) 24. Luettu 19.1.2015.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF. Helsinki.

Laine, T. 14.4.2014. Työnhaku ja rekry somessa - mikä toimii, mikä ei? Uratehdas – blogi. Luettavissa: <http://uratehdas.fi/vieraileva-kirjoittaja/249-tyonhaku-ja-rekry-somessa-mika-toimii-mika-ei-tom-laine>. Luettu 13.1.2015.

Laine, T. 21.8.2014. Mobiilirekrytointi on tullut osaksi arkipäivää. City-lehden blogi. Luettavissa: <http://www.city.fi/blogit/tyonhakuopas/mobiilirekrytointi+on+tullut+osaksi+arkipaivaa/12764> 1. Luettu 12.4.2015.

Laine, T. 19.9.2014. 700.000 suomalaisen raja LinkedInissä poikki – mitä sitten? Digitalist. Luettavissa: <http://digitalistnetwork.com/700-000-suomalaisen-raja-linkedinissa-poikki-mita-sitten/>. Luettu 13.1.2015.

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

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOYpro. Helsinki.

Meister, J. & Willyerd, K 2010. The 2020 Workplace. How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today. HarperCollins. New York.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA 2015. a. SMKJ. Mikä SMKJ on? Luettavissa: <http://www.mma.fi/fi/myynnin-ja-markkinoinnin-ammattilaiset-smkj/mika-smkj-on>. Luettu 20.2.2015.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA 2015, b. Yhteystiedot. Viestintä. Tiedotteita. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten 120 vuotta täyttävä ammattiliitto uusi nimensä ja ilmeensä. Luettavissa: <http://www.mma.fi/fi/viestinta/tiedotteita/674-myyntin-ja-markkinoinnin-ammattilaisten-120-vuotta-tayttava-ammattiliitto-uusi-nimensa-ja-ilmeensa>. Luettu 20.2.2015.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Pinterest 2015. Media. Alussa oli pin. Luettavissa: <https://about.pinterest.com/fi/press/press>. Luettu 31.1.2015.

Pönkä, H. 12.12.2014. Lehmätkin lentäis. Facebook-tilastoja: käyttäjämäärä laskee maailmanlaajuisesti, Suomessa nuoret jättämässä palvelun. Luettavissa: <https://harto.wordpress.com/2014/12/12/facebook-tilastoja-kayttajamaara-laskee-maailmanlaajuisesti-suomessa-nuoret-jattamassa-palvelun/>. Luettu 13.1.2015.

Pöyri, M. 22.3.2012. Yle uutiset. Kotimaa. Haetko töitä? Rekrytointi siirtyy sosiaaliseen mediaan. Luettavissa: [http://yle.fi/uutiset/haetko\\_toita\\_rekrytointi\\_siirtyy\\_sosiaaliseen\\_mediaan/5096027](http://yle.fi/uutiset/haetko_toita_rekrytointi_siirtyy_sosiaaliseen_mediaan/5096027). Luettu 8.4.2015.

Radloff, P. 15.9.2014. 2014 Global Social Recruiting Activity Report: Top 5 Trends Worth Watching. Luettavissa: <http://recruitingdaily.com/bullhorn-global-social-recruiting-activity/>. Luettu 12.4.2015.

Ruokonen, J. 2012. Tulevaisuuden osaamistarpeet työelämässä. EK:n Oivallus-hanke, diamateriaali. Luettavissa: [http://ospe.utu.fi/materiaalit/Osaamista\\_opetus suunnitelmiin\\_091012\\_Jenni%20Ruokonen.pdf](http://ospe.utu.fi/materiaalit/Osaamista_opetus suunnitelmiin_091012_Jenni%20Ruokonen.pdf). Luettu 9.2.2015.

Röksä, J. 29.10.2014. Koulutus- ja tutkimuspäällikkö. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA. Sähköposti.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä. Kauppakamari. Helsinki.

Sanastokeskus TSK ry 2010. Sosiaalisen median sanasto. Sanastokeskuksen julkaisu 14.5.2010. Sanastokeskus TSK ry. Helsinki. Luettavissa: [http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen\\_median\\_sanasto.pdf](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen_median_sanasto.pdf). Luettu 31.1.2015.

Skyhood Oy 2014. Kansallinen rekrytointitutkimus 2014.

Tilastokeskus 2008. Toimialaluokitus 2008. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>. Luettu 12.4.2015.

Uranus.fi 27.11.2013. Työnhakuopas. Työnhaku. Avoin haku. Vinkkejä piilotyöpaikan löytämiseen. Luettavissa: <http://www.uratie.fi/tyonhakija/artikkelit/article24157.ece>. Luettu 16.1.2015.

Vahtio, E-L 2007. Pestaa paras. Rekrytinnin opas esimiehelle. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Lista haastattelukysymyksistä**

(Lilli Sundvik 2005)

#### **Nimi:**

Työkokemuksesi? (käydään joko järjestelmällisesti läpi ansioluettelon perusteella tai annetaan hakijan itsensä vapaasti kertoa)

Mistä tehtävästä olet pitänyt eniten? Miksi?

Minkälaisista vähiten? Miksi?

#### **Motivaatio**

Miksi tämä tehtävä kiinnostaa? Miksi päätit hakea?

Millainen käsitys sinulla on Oy Yritys Ab:stä? Mitä tiedät Oy Yritys Ab:stä?

Miksi haluat vaihtaa työtä?

Mitä odotat tehtävältä? Mitä sellaista se antaisi, mitä et nykyisessä työssäsi saa?

Millaisista asioista saat tyydytystä työnteossa, mikä sinua motivoi?

Mitä uutta aioit omaksua tai saavuttaa seuraavaksi?

Mitä itsenäisiä tehtäviä olet suorittanut urallasi?

Millaisena vaiheena urallasi näkisit tämän tehtävän? Sitoutuminen?

Oletko kohdannut joskus työssäsi tehtäviä, joihin olet sitoutunut voimakkaasti? Millaisia ne ovat olleet?

Millaisia tavoitteita sinulla on? (yhden vuoden kuluessa, viiden vuoden kuluessa, kymmenen vuoden kuluessa)

Miten sait aikaisemmat työtehtäväsi?

Miten lopetit edellisen työsi?

Millaista työtä teet mieluiten?

#### **Tehtävä**

Mitkä osa-alueet tässä tehtävässä tuntuvat kiinnostavimmilta?

Mitkä osa-alueet ikävimmiltä?

Millaisia erityispiirteitä tämän tehtävän hoitamiseen liittyy?

Minkälaisia ominaisuuksia vaaditaan hyvältä XXX:ltä?

Mitkä ovat hakemasi tehtävän vastuut ja vaatimukset?

## **Ryhmätyö**

Minkälaisissa tilanteissa olet joutunut työskentelemään läheisesti muiden ihmisten kanssa?

Miltä se tuntui, mikä on kokemuksesi tästä?

Minkälaisia konfliktitilanteita erimielisyyksiä ryhmätyössä esiintyy?

Mikä on sinulle luontainen rooli ryhmässä?

Mitkä ovat parhaat puolesi ryhmätyön kannalta?

Mitä puoliasi sinun tulisi kehittää, jotta sinusta tulisi entistä parempi ryhmätyöntekijä?

Millainen on hyvä työtoveri?

Millainen työtoveri sinä olet?

Millaisessa työyhteisössä viihdyt parhaiten?

Miten toivot itseäsi johdettavan?

Millainen on hyvä esimies-alaissuhde?

Kerro entisestä tai nykyisestä esimiehestäsi, millaisia esimiehiä sinulla on ollut?

Millainen on mielestäsi hyvä tai huono esimies?

## **Minä**

Kuvaile itseäsi ihmisenä. Mitkä ovat parhaita puoliasi?

Mitä puolia itsessäsi haluaisit kehittää?

Miten luulet työtoveriesi arvioivan sinua?

Miten esimiehesi ovat arvostaneet sinua ja arvioineet työtäsi?

Kerro urasi tärkeimmistä haasteista. Miten selvisit niistä?

Kerro vaikeimmista ongelmista, joita urallasi olet kohdannut? Miten ratkaisit ne?

Kerro työskentelytavoistasi. Miten toimit: spontaanisti, vaistomaisesti vai ennakolta laaditun tarkan suunnitelman mukaisesti?

Miten lähdet ratkaisemaan työssä vastaan tulevia ongelmia?

Miten jaksat rutiineja? Oletko pitkäjänteinen? Miten se näkyy?

Onko sinulla kokemusta vaikeista neuvottelutilanteista? Kerro esimerkki.

Millaisia keinoja käytät tiukassa neuvottelutilanteessa myönteisen lopputuloksen saavuttamiseksi?

## **Esimies tai johtaja**

Minkälaisia vastuullisia ja / tai johtamistehtäviä sinulla on ollut aikaisemmin?

Mitä mielestäsi kuuluu esimiehen pätehtäviin? Mikä on tärkeää johtamisessa?



Kerro omasta johtamistavastasi.

Millä keinoin motivoit ja sitoutat alaisiasi?

Mikä on tärkeää suhteiden ja verkostojen luomisessa?

Millaisia projekteja olet vetänyt? Miten ne sujuivat?

## **Stressi**

Kuvaile tilanteita, jotka ovat aiheuttaneet sinulle stressiä.

Miten selviät jatkuvasta suuresta työmäärästä?

Miten toimit stressaavassa tilanteessa?

Kerro jostakin vaikeasta, turhauttavalta tuntuneesta tilanteesta.

Minkälaiset asiat ärsyttävät sinua työpaikalla?

Miten pääset eteenpäin tai miten motivoit itseäsi näissä tilanteissa?

Miten reagoit itseesi kohdistuvaan arvosteluun?

Kuvaile tilannetta, jossa olet joutunut myöntämään tehneesi virheen. Reaktiosi tässä tilanteessa?

Miltä tämä kilpailutilanne tuntuu? (viittaus hakutilanteeseen)

Miten purat paineita, rentoudut?

Mikä on tapasi käyttää alkoholia?

## **Nykytila**

Mikä on sinulle tärkeää elämässä?

Kerro perheestäsi tai elämäntilanteestasi. Miten kuvailisit nykyistä elämäntilannettasi?

Miten työ vaikuttaa perheeseen ja päinvastoin?

Onko sinun elämässäsi tapahtunut jotakin erityistä viimeisien kuukausien aikana?

Onko tässä päivässä jotakin erityistä huomioitavaa, esimerkiksi flunssa, migreeni?

Jos sinua ei valita, mitä teet jatkossa?

Onko sinulla muita hakuja käynnissä? (Mitä, aikataulu, mikä kiinnostaa)

Mikä on palkkatoivomuksesi? (Mitä saat nykyisessä työssäsi?)

Milloin voit aloittaa?

Jos sinut valitaan, mihin tehtävään tartut ensimmäisenä tai mitä opastusta, apua tai neuvoja kaipaisit?

Millaisia odotuksia tai toiveita sinulla on esimieheltä tai työnantajalta?

Mikä on elämänohjeesi, mottosi, mietelauseesi?

Onko sinulla kysyttävää, lisättävää?

## Liite 2. Kyselylomake

### 1. Yrityksen koko

- Alle 50
- 50 - 99
- 100 - 249 henkilöä

### 2. Yrityksen toimiala

- Teollisuus
- Tukku- ja vähittäiskauppa
- Rakentaminen
- Kuljetus ja varastointi
- Kiinteistöalan toiminta
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Informaatio ja viestintä
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Julkishallinto tai järjestö
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

### 3. Mikä tahoo hoitaa yrityksenne rekrytointiprosessin?

- Yritys itse
- Rekrytointiyritys / Henkilöstönvuokrausyritys
- Edellisten yhdistelmä

4. Mikä on rekrytointiprosessin keskimääräinen kesto yrityksessänne?

- Alle 4 viikkoa
- 1-2 kuukautta
- 3 kuukautta tai enemmän

5. Missä yleensä ilmoitatte avoimesta työpaikasta? Voitte valita useamman vaihtoehdon. \*

- Yrityksen omilla internetsivuilla
- Sanomalehdessä tai muussa lehdessä, missä? \_\_\_\_\_
- TV:ssä
- Radiossa
- TE-toimistossa / Mol.fi -sivustolla
- Kaupallisella työnhakusivustolla (esim. Monster, Oikotie, Uranus; missä?) \_\_\_\_\_
- Ammattiliittojen rekrytointisivustolla, missä? \_\_\_\_\_
- Sosiaalisessa mediassa, missä? \_\_\_\_\_
- Oppilaitosten työnhakusivustolla
- Rekrytointimessuilla
- Käyttämämme henkilöstövuokrausyrityksen sivustolla, missä? \_\_\_\_\_
  
- Jossain muualla, missä? \_\_\_\_\_

6. Miten tärkeitä seuraavat hakukanavat ovat yrityksenne ulkoisessa rekrytinnissa?

	Erittäin	Melko	Ei kovin	Ei ollenkaan	En osaa
Lehti-ilmoittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen omat internetsivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikotie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uranus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aarresaari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ammattiliittojen rekryointisivusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppilaitosten työnhakusivusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekryointimessut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sosiaalinen media:</b>					
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pinterest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Miten tärkeinä pidätte seuraavia tekijöitä hyvässä työhakemuksessa?  
Laittakaa tekijät tärkeysjärjestykseen niin, että 1)=tärkein...5)=vähiten tärkeä.

	1) Kaikkein tärkeintä	2) Toiseksi tärkeintä	3) Kolmanneksi tärkeintä	4) Neljänneksi tärkeintä	5) Vähiten tärkeää
Hakemus on siisti ja jäsennelty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijan koulutus vastaa hakukriteerejä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijan työkokemus vastaa hakukriteerejä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijan persoonallisuus tulee ilmi hakemuksessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakemuksessa ilmenee miksi hakija hakee kyseistä tehtävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kuinka tärkeänä hakijan jatkoon pääsemisen kannalta pidätte sitä, että hakija on maininnut ansioluettelossaan suosittelevia?

	Erittäin tärkeää	Melko tärkeää	Ei kovin tärkeää	Ei lainkaan tärkeää	En osaa sanoa
Valitkaa sopiva vaihtoehto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mitä seuraavista esikarsintamenetelmistä on käytössä yrityksenne rekrytoinneissa? Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- Puhelinhaastattelu
- Videohaastattelu
- Ennakkotehtävä
- Emme käytä mitään edellä mainituista vaihtoehdoista

10. Millaisia työhaastatteluja yrityksessänne tehdään?

- Strukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ovat etukäteen mietitty ja samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville.
- Vapaamuotoinen haastattelu.
- Yhdistelmä edellisistä haastattelumuodoista.

11. Minkä osa-alueen selvittämiseen työhaastattelut yrityksessänne useimmiten painottuvat? Laittakaa seuraavat osa-alueet tärkeysjärjestykseen niin, että 1)=tärkein...3)=vähiten tärkeä osa-alue.

	1)Kaikkein tärkein	2)Toiseksi tärkein	3)Vähiten tärkeä
Hakijan aikaisempi työkokemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haettavan paikan tehtävänkuva ja hakijan näkemys sen hoitamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijan asenteet ja persoonallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12.** Mitä seuraavista soveltuvuustesteistä on käytössä yrityksenne rekrytoinneissa? Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- Työsimulaatio
- Taito- tai kykytesti, mikä? \_\_\_\_\_
- Älykkyydesti
- Persoonallisuustesti, mikä? \_\_\_\_\_
- Jokin muu testimenetelmä, mikä? \_\_\_\_\_
- Emme käytä soveltuvuusarviointeja

**13.** Tiedotatteko hakijoita seuraavissa rekrytointiprosessin vaiheissa?

Kyllä Ei

- Hakijalle annetaan kysyttäessä lisätietoja avoimesta tehtävästä (ilmoituksessa on mainittu yhteyshenkilö ja yhteystiedot).
- Hakijoita tiedotetaan, kun hakemus on vastaanotettu.
- Hakija saa tiedon, ettei ole edennyt jatkoon esikarsinnassa.
- Haastateltuja hakijoita tiedotetaan prosessin etenemisestä haastattelujen jälkeen.
- Rekrytointiprosessin päättymisestä tiedotetaan niitä hakijoita, jotka eivät tulleet valituksi.

**14.** Toivomme, että hakijat ottavat oma-aloitteisesti yhteyttä yritykseen rekrytointiprosessin aikana.

- Kyllä
- Ei
- Ei merkitystä

**15.** Mitä seuraavia sähköisiä rekrytinnin työkaluja yrityksessänne käytetään?  
Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- Sähköinen työnhakulomake
- Sähköinen hakemusten esikarsinta (esim. hakusanojen avulla)
- Valmiit viestipohjat hakijoille viestimiseen
- Emme käytä edellä mainittuja työkaluja

**16.** Onko yrityksenne viimeisen vuoden aikana rekrytoitu henkilöstöä ilman julkista hakua (työpaikkailmoitusta ei ole julkaistu lainkaan)?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**17.** Mikäli rekrytoitte ilman julkista hakua, mikä siihen on tärkeimpänä syynä?  
Tarvittaessa voitte valita useamman vaihtoehdon.

- Aikataulusyyt
- Kustannussyyt
- Imagosyyt (ei haluta julkista rekrytointia)
- Hakijoita riittää ilman julkista hakuakin
- Aiempi huono kokemus julkisesta rekrytinnista
- Rekrytointiosaamisen puute
- Muu syy, mikä? \_\_\_\_\_
- Emme rekrytoi ilman julkista hakua

18. Mitä kautta ilman avointa hakua yritykseenne rekrytoitu henkilöstö on löytynyt? Tarvittaessa voitte valita useamman vaihtoehdon.

- Yrityksen sisältä
- Yrityksen verkostojen kautta (asiakkaat, alihankkijat, henkilöstön omat verkostot ym.)
- Sosiaalisen median kautta, mistä? \_\_\_\_\_
- Yritykseen lähetettyjen avointen hakemusten kautta
- Muuta kautta, mistä? \_\_\_\_\_
- Emme ole rekrytoineet ilman avointa hakua

19. Onko yritykseenne viimeisen vuoden aikana rekrytoitu yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, jotka ovat ottaneet oma-aloitteisesti yhteyttä yritykseen ja kysyneet työtä (niin että meneillään *ei* ole ollut samaan aikaan julkista rekrytointiprosessia)?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

20. Millaista osaamista arvostatte työnhakijoissa eniten? Valitkaa seuraavista osaamisen osa-alueista mielestänne kolme tärkeintä.

- Tiedot** (koulutus ja pätevyys)
- Taidot** (käytännön osaaminen)
- Kokemus** (työkokemus, harrastukset, elämäkokemus)
- Kontaktit ja verkostot** (ammattilliset ja vapaa-ajan verkostot, suosittelijat)
- Asenne** (suhtautuminen työhön, haasteisiin, ihmisiin ja johtamiseen)
- Motivaatio ja energia** (sitoutuminen työhön ja sen tavoitteisiin, energisyys)



21. Miten tärkeänä pidätte seuraavia ominaisuuksia tai osaamista työnhakijoissa?

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa
Sosiaaliset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkosto-osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosvalmius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luovuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisointitaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moniosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eriyiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen yrittäjyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Mikä seikka on näkemyksenne mukaan työnhakijoiden tärkein kehityskohde tällä hetkellä? (Yrityksenne rekrytoinneissa eniten esiin tullut seikka, johon kaipaatte muutosta?)

- Hakupapereiden laatu
- Koulutuksen puute
- Työkokemuksen puute
- Oman osaamisen markkinointi
- Vuorovaikutustaidot
- Asenne
- Motivaatio
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**23.** Terveisenne tai vinkkinne työnhakijoille työnhakuprosessin ja työllistymisen helpottamiseksi?

---

---

---

### Liite 3. Kyselyn peittomatriisi

Tutkimusongelma ja alakysymykset	Teoreettinen viitekehys (tutkimuksen luku)	Tutkimuskyselyn kysymys	Tulokset (tutkimuksen luku)
<b>Mitä työnhakijan tulee tietää rekryointiprosessista helpottaakseen työnhakuaan?</b>	2.3 Hakukanavien valinta ja työpaikkailmoitus	3: Mikä taho hoitaa yrityksen rekryointiprosessin? 5: Avoimen työpaikan ilmoituskanavat 6: Eri hakukanavien merkitys ulkoisessa rekryoinnissa	6.1 Perustiedot  6.2 Yritysten käyttämät hakukanavat
	2.4 Hakemusten käsittely ja esikarsinta	7: Hyvän työhakemuksen ominaisuuksia 8: Suosittelevien merkitys 9: Yritysten käyttämiä esikarsintamenetelmiä	6.3 Hakijoiden esikarsinta, haastattelukäytännöt ja soveltuvuustestien käyttö
	2.5 Haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit	10: Yritysten käyttämä haastattelumetodi 11: Haastatteluiden painotus 12: Käytetyt soveltuvuustestit	6.3 Hakijoiden esikarsinta, haastattelukäytännöt ja soveltuvuustestien käyttö
	2.7 Viestinnän rooli rekryointiprosessissa	4: Rekryointiprosessin keskimääräinen kesto 13: Hakijaviestintä rekryointiprosessin eri vaiheissa 14: Hakijoiden oma-aloitteisen yhteydenoton toivottavuus	6.1 Perustiedot (prosessin kesto) 6.4 Hakijaviestintä
	+	22: Työnhakijoiden tärkein kehityskohde 23: Terveiset ja vinkit työnhakijoille	6.8 Hakijoiden tärkeimmät kehittämiskohteet ja vastaajien terveiset hakijoille
<b>Miten digitalisoituminen ja sosiaalinen media näkyvät rekryoinnissa?</b>	3.1 Rekryoinnin sähköiset työkalut 3.2 Sosiaalisen median hyödyntäminen rekryoinnissa 3.3 Sosiaalinen media ja verkostot apuna piilotyöpaikan löytämisessä	15: Käytetyt rekryoinnin sähköiset työkalut 5: Sosiaalisen median käyttö hakukanavana 6: Sosiaalisen median merkitys ulkoisena rekryointikanavana 18: Sosiaalisen median kautta löytynyt ilman avointa hakua rekrytoitu henkilöstö	6.6 Rekryoinnin sähköiset työkalut ja sosiaalisen median hyödyntäminen
<b>Mitä piilotyöpaikat ovat ja miten sellaisen voi löytää?</b>	3.3 Sosiaalinen media ja verkostot apuna piilotyöpaikan löytämisessä	16: Ilman julkista hakua rekrytoitu henkilöstö 17: Tärkeimmät syyt rekryointiin ilman julkista hakua 18: Ilman avointa hakua rekrytoidun henkilöstön löytymiskanava 19: Oma-aloitteisesti työtä kysyneiden palkkaaminen	6.5 Piilotyöpaikat
<b>Millaisia ominaisuuksia ja osaamista työnantajat arvostavat työnhakijoissa?</b>	2.2 Tehtävänkuvan ja valintakriteereiden määrittely	20: Työnhakijoissa eniten arvostetut osaamisen osa-alueet 21: Työnhakijoiden tärkeimmät ominaisuudet	6.7 Hakijoissa arvostettavat ominaisuudet ja osaaminen

## **Liite 4. Kyselyn saate**

Arvoisa vastaanottaja

Olen liiketalouden opiskelija Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä liittyen yritysten rekrytointiprosesseihin. Tutkimuksen toimeksiantaja on Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA ry. Kyselytutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää millainen on nykyaikainen rekrytointiprosessi ja miten digitalisoituminen on siihen vaikuttanut. Vastaamalla kyselyyn annatte arvokasta tietoa työnhakijoiden työnhakuprosessin ja työllistymisen helpottamiseksi.

Tutkimuksen kohderyhmä on Uudellamaalla toimivien 20 – 249 henkilöä työllistävien yritysten rekrytoinnista vastaavat henkilöt. Sähköpostiosoitteenne on saatu Fonectan ja Intellian päättäjärekisteristä. Antamanne tiedot käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina eikä yksittäisen vastaajan tiedot paljastu tuloksissa.

Kyselyn viimeinen vastauspäivä on 9.3.2015. Vastaaminen kestää noin 10 minuuttia ja sen pääsee aloittamaan alla olevasta linkistä. Kiitos osallistumisestanne ja tuestanne tälle tutkimukselle!

Ystävällisin terveisin

Niina Somero

## Liite 5. Kyselyn vastaukset taulukoina (kysymykset 1 - 22)

### Kysymys 1 (N=125)

Yrityksen koko (hlö:ä)	% vastaajista
Alle 50	34 %
50 - 99	31 %
100 - 249	34 %

### Kysymys 2 (N=125)

Yrityksen toimiala	% vastaajista
Muu	25%
Tukku- ja vähittäiskauppa	17%
Julkishallinto tai järjestö	13%
Teollisuus	11%
Kuljetus ja varastointi	6%
Kiinteistöalan toiminta	6%
Rahoitus- ja vakuutus toiminta	5%
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	4%
Terveys- ja sosiaalipalvelut	4%
Rakentaminen	3%
Informaatio ja viestintä	3%
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	2%
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	2%

### Kysymys 3 (N=125)

Yrityksen rekrytointiprosessin hoitajataho	% vastaajista
Yritys itse	58%
Rekrytointi- tai henkilöstönuokrausyritys ja yritys yhdessä	38%
Rekrytointi- tai henkilöstönuokrausyritys	4%

### Kysymys 4 (N=125)

Rekrytointiprosessin keskimääräinen kesto yrityksessä	% vastaajista
Alle 4 viikkoa	30%
1-2 kuukautta	62%
3 kuukautta tai enemmän	8%

Kysymys 5 (N=125)

Yrityksen käyttämät ilmoituskanavat	% vastajayrityksistä
Yrityksen omat internetsivut	73 %
Kaupallinen työnhakusivusto (esim. Monster, Oikotie)	62 %
TE-toimisto / Mol.fi -sivusto	61 %
Sosiaalinen media	36 %
Sanomalehti tai muu lehti	30 %
Oppilaitosten työnhakusivusto	29 %
Henkilöstönvuokrausyrityksen sivusto	13 %
Jokin muu kanava	10 %
Ammattiliittojen rekryointisivusto	5 %
Rekryointimessut	1 %
TV	0 %
Radio	0 %

Kysymys 6

Yrityksen tärkeimpinä pitämät hakukanavat	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei ollenkaan tärkeä	Yhteensä	Keskiarvo
Yrityksen omat internetsivut	38%	35%	23%	4%	124	3,1
Mol	30%	29%	25%	16%	120	2,7
Oikotie	27%	30%	24%	19%	115	2,6
Monster	21%	25%	32%	22%	115	2,5
LinkedIn	17%	23%	27%	33%	104	2,3
Oppilaitosten työnhakusivusto	11%	28%	29%	31%	106	2,2
Lehti-ilmoittelu	7%	20%	42%	32%	122	2,0
Facebook	12%	22%	16%	50%	109	2,0
Twitter	4%	13%	14%	68%	98	1,5
Ammattiliittojen rekryointisivusto	2%	8%	29%	61%	99	1,5
Rekryointimessut	1%	8%	32%	59%	107	1,5
Uranus	1%	3%	34%	62%	92	1,4
Aarresaari	1%	4%	27%	67%	91	1,4
Blogit	2%	3%	10%	85%	94	1,2
Youtube	0%	2%	12%	86%	94	1,2
Pinterest	0%	0%	13%	87%	92	1,1
Yhteensä	12%	17%	25%	46%	1682	1,9

Kysymys 7 (N=125)

<b>Työhakemuksessa tärkeimpinä pidetyt seikat</b>	<b>Kaikkein tärkeintä</b>	<b>Toiseksi tärkeintä</b>	<b>Kolmanneksi tärkeintä</b>	<b>Neljänneksi tärkeintä</b>	<b>Vähiten tärkeää</b>	<b>Vastaaaja yht.</b>	<b>Keskiarvo</b>
Hakijan työkokemus vastaa hakukriteerejä	61 %	22 %	12 %	4 %	1 %	125	4,4
Hakijan koulutus vastaa hakukriteerejä.	14 %	44 %	15 %	15 %	11 %	125	3,4
Hakemuksessa ilmenee miksi hakija hakee kyseistä tehtävää.	14 %	13 %	22 %	22 %	29 %	125	2,6
Hakijan persoonallisuus tulee ilmi hakemuksessa.	5 %	14 %	26 %	26 %	30 %	125	2,4
Hakemus on siisti ja jäsennelty	6 %	7 %	25 %	33 %	30 %	125	2,3
<b>Yhteensä</b>	<b>20 %</b>	<b>20 %</b>	<b>20 %</b>	<b>20 %</b>	<b>20 %</b>	<b>625</b>	<b>3</b>

Kysymys 8 (N=125)

<b>Suosittelijoiden mainitseminen ansioluettelossa</b>	<b>Erittäin tärkeää</b>	<b>Melko tärkeää</b>	<b>Ei kovin tärkeää</b>	<b>Ei lainkaan tärkeää</b>	<b>Vastaaaja yht.</b>	<b>Keskiarvo</b>
% vastaajista	10%	54%	30%	7%	125	2,7

Kysymys 9 (N=125)

<b>Yritysten rekrytoinneissa käytetyt esikarsintamenetelmät</b>	<b>% vastaajista</b>
Puhelinhaastattelu	46%
Emme käytä mitään kysymyksessä mainituista vaihtoehtoista	46%
Ennakkotehtävä	15%
Videohaastattelu	10%

Kysymys 10 (N=125)

<b>Yrityksessä käytetty haastattelumuoto</b>	<b>% vastaajista</b>
Yhdistelmä stukturoitua ja vapaamuotoista haastattelua	71%
Vapaamuotoinen haastattelu	18%
Strukturoitu haastattelu	10%

Kysymys 11 (N=125)

<b>Työhaastatteluissa painotettavat osa-alueet</b>	<b>Kaikkein tärkein</b>	<b>Toiseksi tärkein</b>	<b>Vähiten tärkeä</b>	<b>Vastaaaja yhteensä</b>	<b>Keskiarvo</b>
Hakijan asenteet ja persoonallisuus	47%	34%	18%	125	2,3
Haettavan paikan tehtävänkuva ja hakijan näkemys sen hoitamisesta	29%	30%	41%	125	1,9
Hakijan aikaisempi työkokemus	24%	35%	41%	125	1,8
<b>Yhteensä</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>375</b>	<b>2,0</b>

Kysymys 12 (N=125)

Yrityksessä käytettävät soveltuvuustestit	% vastaajista
Emme käytä soveltuvuusarvioiteja	45%
Persoonallisuustesti	34%
Taito- tai kykytesti	29%
Jokin muu testimenetelmä	18%
Työsimulaatio	9%
Älykkyystesti	5%

Kysymys 13 (N=125)

Hakijoiden tiedottaminen rekrytointiprosessin aikana	Kyllä	Ei	Yhteensä
1. Hakijalle annetaan kysyttäessä lisätietoja avoimesta tehtävästä	98%	2%	100 %
2. Hakijoita tiedotetaan, kun hakemus on vastaanotettu.	50%	50%	100 %
3. Hakija saa tiedon, ettei ole edennyt jatkoon esikarsinnassa.	63%	37%	100 %
4. Haastateltuja hakijoita tiedotetaan prosessin etenemisestä haastattelujen jälkeen.	86%	14%	100 %
5. Rekrytointiprosessin päättymisestä tiedotetaan niitä hakijoita, jotka eivät tulleet valituksi.	98%	2%	100 %

Kysymys 14 (N=125)

Hakijoiden toivotaan ottavan oma-aloitteisesti yhteyttä rekrytointiprosessin aikana	% vastaajista
Ei merkitystä	61%
Ei	20%
Kyllä	19%

Kysymys 15 (N=125)

Yrityksessä käytettävät rekrytointin sähköiset työkalut	% vastaajista
Emme käytä edellä mainittuja työkaluja	53%
Sähköinen työnhakulomake	38%
Valmiit viestipohjat hakijoille viestimiseen	25%
Sähköinen hakemusten esikarsinta (esim. hakusanojen avulla)	6%

Kysymys 16 (N=125)

Yritykseen on viimeisen vuoden aikana rekrytoitu henkilöstöä ilman julkista hakua	% vastaajista
Kyllä	72%
Ei	26%
En osaa sanoa	2%



Kysymys 17 (N=125)

<b>Tärkeimmät syyt ilman julkista hakua tehtäviin rekrytointeihin</b>	<b>% vastaajista</b>
Hakijoita riittää ilman julkista hakuakin	42%
Muu syy	34%
Aikataulusyyt	26%
Emme rekrytoi ilman julkista hakua	18%
Imagosyyt (ei haluta julkista rekrytointia)	8%
Kustannussyyt	6%
Aiempi huono kokemus julkisesta rekrytoinnista	4%
Rekrytointiosaamisen puute	0%

Kysymys 18 (N=125)

<b>Ilman avointa hakua rekrytoidun henkilöstön löytymiskanava</b>	<b>% vastaajista</b>
Sosiaalinen media	6%
Muu kanava	14%
Emme ole rekrytoineet ilman avointa hakua	14%
Yritykseen lähetetyt avoimet hakemukset	30%
Yrityksen sisäiset järjestelyt	46%
Yrityksen verkostot (asiakkaat, alihankkijat, henkilöstön omat verkostot ym.)	59%

Kysymys 19 (N=125)

<b>Yritykseen on viimeisen vuoden aikana rekrytoitu yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, jotka ovat ottaneet oma-aloitteisesti yhteyttä ja kysyneet työtä (meneillään ei julkista hakua samaan aikaan)</b>	<b>% vastaajista</b>
Ei	52%
Kyllä	38%
En osaa sanoa	10%

Kysymys 20 (N=125)

<b>Tärkeimpinä pidetyt osaamisen osa-alueet</b>	<b>% vastaajista</b>
<b>Asenne</b> (suhtautuminen työhön, haasteisiin, ihmisiin ja johtamiseen)	85%
<b>Taidot</b> (käytännön osaaminen)	66%
<b>Motivaatio ja energia</b> (sitoutuminen työhön ja sen tavoitteisiin, energisyys)	63%
<b>Kokemus</b> (työkokemus, harrastukset, elämäkokemus)	42%
<b>Tiedot</b> (koulutus ja pätevyys)	34%
<b>Kontaktit ja verkostot</b> (ammatilliset ja vapaa-ajan verkostot, suosittelijat)	6%

## Kysymys 21

Hakijoissa arvostetut ominaisuudet ja osaaminen	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	Yhteensä	Keskiarvo
Sosiaaliset taidot	58%	40%	2%	0%	123	3,6
Muutosvalmius	56%	41%	2%	0%	124	3,5
Oppimistaidot	54%	45%	1%	0%	124	3,5
Ongelmanratkaisutaidot	48%	52%	1%	0%	124	3,5
Itsensä kehittäminen	41%	52%	7%	0%	123	3,3
Moniosaaminen	27%	47%	27%	0%	124	3,0
Sisäinen yrittäjäyys	30%	43%	23%	4%	124	3,0
Organisointitaidot	18%	55%	25%	2%	122	2,9
Erityisosaaminen	16%	60%	21%	2%	121	2,9
Kielitaito	17%	54%	28%	1%	123	2,9
Tekniset taidot	15%	52%	33%	1%	123	2,8
Luovuus	11%	56%	33%	1%	123	2,8
Verkosto-osaaminen	9%	52%	36%	3%	123	2,7
Yhteensä	31%	50%	18%	1%	1601	3,1

## Kysymys 22 (N=125)

Hakijoiden tärkein kehityskohde	% vastaajista
Oman osaamisen markkinointi	26%
Asenne	22%
Muu	16%
Työkokemuksen puute	13%
Vuorovaikutustaidot	12%
Hakupapereiden laatu	6%
Motivaatio	3%
Koulutuksen puute	2%

## Liite 6. Hakukanavien merkitys toimialoittain

	Teollisuus (N=13)	Tukku- ja vähittäiskauppa (N=20)	Rakentaminen (N=4)	Kuljetus ja varastointi (N=8)	Kiinteistöalan toiminta (N=7)	Ammatillinen, tieteellinen, tekninen toiminta(N=2)	Informaatio ja viestintä (N=4)	Hallinto- ja tukipalvelu- toiminta (N=2)	Majoitus- ja ravitsemistoiminta (N=5)	Terveys- ja sosiaalipalvelut (N=5)	Rahoitus- ja vakuutus toiminta (N=6)	Julkishallinto tai järjestö (N=16)	Muu, mikä? (N=30)
<b>Lehti-ilmoittelu</b>													
Erittäin tärkeä	8 %	5 %	50 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	19 %	3 %
Melko tärkeä	15 %	30 %	25 %	13 %	29 %	0 %	0 %	0 %	20 %	20 %	17 %	38 %	10 %
Ei kovin tärkeä	46 %	25 %	25 %	13 %	43 %	0 %	50 %	100 %	60 %	60 %	33 %	31 %	60 %
Ei ollenkaan tärkeä	31 %	40 %	0 %	75 %	29 %	100 %	50 %	0 %	20 %	20 %	50 %	13 %	27 %
Keskiarvo	2,0	2,0	3,3	1,4	2,0	1,0	1,5	2,0	2,0	2,0	1,7	2,6	1,9
<b>Yrityksen omat internetsivut</b>													
Erittäin tärkeä	31 %	24 %	50 %	38 %	29 %	50 %	50 %	50 %	40 %	60 %	50 %	38 %	42 %
Melko tärkeä	46 %	43 %	25 %	13 %	43 %	0 %	25 %	50 %	40 %	20 %	17 %	38 %	35 %
Ei kovin tärkeä	23 %	24 %	25 %	38 %	29 %	50 %	25 %	0 %	20 %	20 %	33 %	19 %	19 %
Ei ollenkaan tärkeä	0 %	10 %	0 %	13 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	6 %	3 %
Keskiarvo	3,1	2,8	3,3	2,8	3,0	3,0	3,3	3,5	3,2	3,4	3,2	3,1	3,2
<b>Mol</b>													
Erittäin tärkeä	36 %	15 %	25 %	63 %	29 %	0 %	0 %	0 %	20 %	80 %	20 %	31 %	31 %
Melko tärkeä	36 %	25 %	25 %	0 %	43 %	0 %	75 %	0 %	40 %	20 %	0 %	44 %	28 %
Ei kovin tärkeä	21 %	40 %	50 %	13 %	29 %	100 %	25 %	0 %	40 %	0 %	20 %	6 %	28 %
Ei ollenkaan tärkeä	7 %	20 %	0 %	25 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	60 %	19 %	14 %
Keskiarvo	3,0	2,4	2,8	3,0	3,0	2,0	2,8	1,0	2,8	3,8	1,8	2,9	2,8
<b>Oikotie</b>													
Erittäin tärkeä	38 %	33 %	0 %	25 %	33 %	0 %	0 %	50 %	20 %	20 %	33 %	29 %	22 %
Melko tärkeä	46 %	29 %	25 %	13 %	17 %	100 %	0 %	50 %	40 %	20 %	50 %	36 %	22 %
Ei kovin tärkeä	0 %	19 %	50 %	25 %	33 %	0 %	67 %	0 %	40 %	60 %	17 %	14 %	30 %
Ei ollenkaan tärkeä	15 %	19 %	25 %	38 %	17 %	0 %	33 %	0 %	0 %	0 %	0 %	21 %	26 %
Keskiarvo	3,1	2,8	2,0	2,3	2,7	3,0	1,7	3,5	2,8	2,6	3,2	2,7	2,4

## Liite 7. Sosiaalisen median merkitys hakukanavana toimialoittain

	Teollisuus (N=11)	Tukku- ja vähittäiskauppa (N=18)	Rakentaminen (N=4)	Kuljetus ja varastointi (N=7)	Kiinteistöalan toiminta (N=5)	Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (N=2)	Informaatio ja viestintä (N=3)	Hallinto- ja tukipalvelu-toiminta (N=2)	Majoitus- ja ravitsemistoiminta (N=5)	Terveys- ja sosiaalipalvelut (N=4)	Rahoitus- ja vakuutus toiminta (N=6)	Julkishallinto tai järjestö (N=14)	Muu, mikä? (N=28)
<b>Facebook</b>													
Erittäin tärkeä	0 %	6 %	0 %	0 %	20 %	50 %	33 %	0 %	20 %	0 %	17 %	7 %	21 %
Melko tärkeä	9 %	17 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	60 %	75 %	50 %	29 %	25 %
Ei kovin tärkeä	9 %	11 %	25 %	0 %	40 %	0 %	33 %	0 %	0 %	25 %	0 %	14 %	25 %
Ei ollenkaan tärkeä	82 %	67 %	75 %	100 %	40 %	50 %	33 %	100 %	20 %	0 %	33 %	50 %	29 %
Keskiarvo	1,3	1,6	1,3	1,0	2,0	2,5	2,3	1,0	2,8	2,8	2,5	1,9	2,4
<b>LinkedIn</b>													
Erittäin tärkeä	18 %	12 %	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %	50 %	25 %	25 %	33 %	0 %	24 %
Melko tärkeä	27 %	6 %	25 %	29 %	20 %	0 %	25 %	50 %	75 %	0 %	33 %	15 %	28 %
Ei kovin tärkeä	36 %	24 %	0 %	14 %	20 %	0 %	25 %	0 %	0 %	75 %	17 %	23 %	40 %
Ei ollenkaan tärkeä	18 %	59 %	75 %	57 %	60 %	50 %	0 %	0 %	0 %	0 %	17 %	62 %	8 %
Keskiarvo	2,5	1,7	1,5	1,7	1,6	2,5	3,3	3,5	3,3	2,5	2,8	1,5	2,7
<b>Twitter</b>													
Erittäin tärkeä	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	33 %	0 %	25 %	0 %	25 %	0 %	0 %
Melko tärkeä	11 %	6 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %	50 %	50 %	25 %	25 %	15 %	13 %
Ei kovin tärkeä	0 %	6 %	25 %	0 %	20 %	0 %	33 %	0 %	25 %	50 %	0 %	23 %	17 %
Ei ollenkaan tärkeä	89 %	88 %	75 %	100 %	60 %	50 %	33 %	50 %	0 %	25 %	50 %	62 %	71 %
Keskiarvo	1,2	1,2	1,3	1,0	1,6	2,5	2,3	2,0	3,0	2,0	2,3	1,5	1,4
<b>Youtube</b>													
Erittäin tärkeä	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Melko tärkeä	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	33 %	0 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %
Ei kovin tärkeä	0 %	12 %	0 %	0 %	25 %	0 %	33 %	0 %	100 %	25 %	0 %	8 %	13 %
Ei ollenkaan tärkeä	100 %	88 %	100 %	100 %	75 %	100 %	33 %	100 %	0 %	75 %	80 %	92 %	87 %
Keskiarvo	1,0	1,1	1,0	1,0	1,3	1,0	2,0	1,0	2,0	1,3	1,4	1,1	1,1