

Suorahaku myynnin- ja markkinoinnin alalla - suosituksia työnhakijalle

Tiia Korhonen



| | |
|--|--|
| Tekijä Tiia Korhonen | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Opinnäytetyön otsikko Suorahaku myynnin- ja markkinoinnin alalla - suosituksia työnhakijalle | Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 7 |
| <p>Opinnäytetyössä kuvaillaan suorahakuprosessin keskeiset vaiheet ja kartoitetaan myynnin- ja markkinoinnin alan suorahakutoiminnan piirteitä. Pääpaino on suorahakuprosessin valintavaiheessa, jossa potentiaalisista kandidaateista valitaan työtehtävään paras mahdollinen ehdokas. Tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa suorahakualasta, jota toimeksiantajana toimiva sitoutumaton edunvalvonta- ja palvelujärjestö Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA voi hyödyntää jäsenistönsä työnhaun kehittämisessä.</p> <p>Tutkimus koostuu kahdesta osasta sekä teoreettisesta viitekehuksesta että empiirisestä osiosta. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan suorahakuprosessin pääpiirteitä, jossa tarkastelun pääpaino on ehdokkaiden valinta- ja karsintaperusteiden kartoittamisessa. Ensimmäisessä pääluvussa tarkastellaan suorahakuprosessia kokonaisuutena, kun toisessa luvussa pureudutaan tarkemmin kandidaattien valinta- ja karsintavaiheisiin. Teoreettinen viitekehys luo empiiristä osuutta tukevan pohjan.</p> <p>Kokonaistutkimus pohjautuu kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen, johon suomalaiset suorahaun ammattilaiset ovat vastanneet anonyymisti. Tutkimustuloksissa tärkeimmiksi työnsaantia edistäviksi tekijöiksi ilmenivät ajantasainen CV ja LinkedIn -profiili, valmistautuminen työhaastatteluihin, asenne ja motivaatio avoimna olevaa työtehtävää kohtaan, sekä avointa työtehtävää tukevan osaamisen esittäminen. Tutkimuksen lopussa olevat johtopäätökset on jaettu keskeisten tulosten yleiseen pohdintaan, sekä ”suosituksia työnhakijalle” -alalukuun, josta hakija saa konkreettisia vinkkejä työnhakunsa kehittämiseksi. Työnhaussa kannattaa panostaa oman osaamisen esille tuomiseen ja miettiä mitä tarjottavaa itsellä olisi juuri kyseistä haettavaa työtehtävää ajatellen. Työnhakijan kannattaa panostaa aktiiviseen työnhakuun, sillä kaikista avoimista työpaikoista ei ilmoitella julkisesti.</p> <p>Suomalaisista suorahaun ammattilaisista kyselyyn vastasi 48 henkilöä, jolloin osuus oli 24 %. Kysely suoritettiin Webropol 2.0 -järjestelmällä helmi-maaliskuun vaihteessa 2015 ja tutkimustulokset esiteltiin saman vuoden toukokuussa.</p> | |
| Asiasanat Headhunting, Suorahaku, Suorahakuprosessi, Työnhaku, Valintakriteerit | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta ja tavoitteet | 1 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja rajaus | 1 |
| 1.3 | Avainkäsitteitä | 2 |
| 1.4 | Raportin rakenne | 4 |
| 2 | Suorahakuprosessi | 5 |
| 2.1 | Suorahaku rekrytointimuotona | 5 |
| 2.2 | Prosessin vaiheita ja kestoja | 5 |
| 2.3 | Toimeksiantovaihe | 9 |
| 2.4 | Potentiaalisten henkilöiden kartoitus | 12 |
| 2.5 | Yhteydenotot ja haastattelut | 13 |
| 2.6 | Seuranta ja prosessin päätös | 14 |
| 3 | Oikean henkilön valinta | 16 |
| 3.1 | Valintaprosessin tavoite ja päämäärä | 16 |
| 3.2 | Tiedon kerääminen | 16 |
| 3.3 | Shortlistaus valintaprosessissa | 17 |
| 3.4 | Haastattelu osana prosessia | 18 |
| 3.5 | Soveltuvuusarvioinnit | 19 |
| 3.6 | Viitekehys | 20 |
| 4 | Tutkimuksen toteuttaminen | 22 |
| 4.1 | Toimeksiantajan esittely | 22 |
| 4.2 | Tutkimuksen kohderyhmä | 22 |
| 4.3 | Tutkimusmenetelmän valinta | 23 |
| 4.4 | Aineiston hankinta | 25 |
| 4.5 | Aineiston analysointi | 27 |
| 5 | Tutkimustulokset | 29 |
| 5.1 | Suorahakuprosessin vaiheiden ja keston tarkastelu | 29 |
| 5.2 | Käytössä olevat hakumetodit ja tietokannat | 32 |
| 5.3 | Karsintaprosessi suorahaussa | 33 |
| 5.4 | Valintaperusteet ansioluettelon, haastattelun ja testien perusteella | 34 |
| 5.5 | Myyntin- ja markkinoinnin ala suorahaussa | 39 |
| 6 | Pohdinta | 41 |
| 6.1 | Tulosten tarkastelu | 41 |
| 6.2 | Suosituksia työnhakijalle suorahakuprosessiin | 43 |
| 6.3 | Tutkimuksen luotettavuus | 46 |
| 6.4 | Jatkotutkimusehdotukset | 47 |
| 6.5 | Oman oppimisen arviointi | 48 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| Lähteet | 50 |
| Liitteet..... | 53 |
| Liite 1. Kyselyn saatekirje | 53 |
| Liite 2. Kyselylomake..... | 54 |
| Liite 3. Mann-Whitney -testi..... | 59 |

1 Johdanto

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla suorahakuprosessin keskeiset vaiheet ja hankitun aineiston perusteella hahmotella prosessin kokonaiskuva. Tarkastelun pääpaino on ehdokkaiden valinta- ja karsintaperusteiden (*selection*) kartoittamisessa, jossa yleisesti käytössä olevien valintakriteereiden kautta valitaan tehtävään paras ehdokas.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Suorahaku on Suomessa kovaa vauhtia yleistynyt rekrytoinnin muoto. Pelkkää suorahakua tekeviä yrityksiä on Suomessa 45 kappaletta, kun myös suorahakuja tekeviä yrityksiä on Suomessa yhteensä 122 kappaletta. Suorahaun lisäksi yritykset saattavat tehdä myös ilmoitushakua, testausta ja henkilöstövuokrausta. Suorahakumarkkinan arvo Suomessa 2013 oli 46,2 MEUR. Tämä tarkoittaa +10,58 % kasvua vuodesta 2012. (Suorahakuyritykset Suomessa 29.4.2015.)

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona keväällä 2015 suorahakualasta kiinnostuneille Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille MMA:lle. Toimeksiantaja on myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaisten sitoutumaton edunvalvonta- ja palvelujärjestö, jolla on yli 27 000 jäsentä. MMA haluaa lisää tietoa suorahakualasta Suomessa kehittääkseen jäsentensä työnhakua. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA 2015, a.)

Tutkielman tavoitteena on tuottaa tuloksia, jotka tarjoavat lisätietoa käytettävissä olevista suorahakumenetelmistä, -vaiheista, -toimenpiteistä ja -aikatauluista, sekä -kanavista. Tutkimuksen tavoitteena on myös saada lisätietoa käytössä olevista työnhakijoiden karsintaperusteista ja valintakriteereistä. Tutkimus tuottaa toimeksiantajalle tietoa suorahakutoiminnoista myynnin- ja markkinoinnin alalla. MMA haluaa selvennystä siihen, kuinka suorahakuprosessi toimii ja mitkä tekijät suorahakuprosessissa karsivat hakijoita. Tavoitteena on tuottaa tietoa MMA:n jäsenistön hakuvalmiuksien parantamiseksi ja työnhakuprosessin laadun kehittämisen tukemiseksi.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkielma on rajattu Suomessa suorahakualalla työskenteleviin ammattilaisiin, joiden asiantuntemuksen pohjalta muodostetaan ajankohtainen kuvaus suorahakuprosessin pääpiirteistä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena anonyymikyselynä, jolla pyrittiin selvittämään suorahaun tilannetta myynnin- ja markkinoinnin alalta Suomessa. Aineisto kerättiin toimeksiantajayrityksen MMA:n toimesta, jonka tekemän koonnin perusteella kysely lähe-

tettiin kaikille Suomessa suorahakualalla toimiville, 200:lle ammattilaiselle, joista 48 vastasivat kyselyyn. Tässä kokonaistutkimuksessa vastausosuus on 24 %.

Kyselytutkimuksen perusteella haettiin vastauksia seuraavaan päätutkimuskysymykseen: Miten suorahakupalveluita käytetään myynnin- ja markkinoinnin alalla?

ja alatutkimuskysymyksiin:

- Minkälaisia vaiheita ja kestoja suorahakuprosessissa on?
- Mitä hakumetodeja ja tietokantoja suorahakuyritykset käyttävät?
- Mitä karsintavaiheita suorahakuprosessissa on?
- Millaisia ovat kandidaattien valintaperusteet?

Tutkimuksesta rajattiin pois suorahakua ja rekrytointia koskeva lainsäädäntö. Työ keskittyy suorahakuprosessin yleisimpien osien määrittelyyn ja prosessin kokonaiskuvan muodostamiseen hankitun aineiston perusteella. Toimeksiantajalle on samaan aikaan tämän tutkimuksen kanssa tekeillä kaksi muuta opinnäytetyötä rekrytoinnista, joista ensimmäisessä keskitytään yrityksen rekrytointiprosessiin ja toisessa henkilöstövuokrausyrityksiin. Näin ollen tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan suorahakuprosessiin.

1.3 Avainkäsitteitä

Seuraavaksi määritellään lyhyesti tutkielmassa käytetyt keskeisimmät käsitteet, sekä suorahakualalla käytössä olevia termejä. Ammattilaisten parissa yleisimmin käytetyt termit poikkeavat kirjallisuudessa käytetyistä suomenkielisistä termeistä. Avainkäsitteissä esitellään myös ammattilaisten käyttämät termit.

Suorahaku (engl. *headhunting, executive search*) tarkoittaa sopivan ehdokkaan etsimistä avoimeen työtehtävään ilman julkista hakua (Markkanen 1999, 11). Tämä viittaa ihmisten valintaan rekrytointi tarkoituksessa, jossa rekrytoiva yritys käyttää apunaan ulkopuolista asiantuntijaa (Britton, Wright & Ball 2000, 85-102).

Suorahakukonsultti (engl. *headhunter, executive search, talent scout*) on suorahaun ammattilainen. Suorahakukonsultti on henkilö, jonka tehtävään kuuluu henkilöstöhankinta suorahakuna. Suorahakukonsultin asiakkaana toimivat toimeksianto- tai asiakasyritykset. (Laitinen 11.3.2014; Fex 2015.) Suomessa suorahakukonsulteista käytettäviä synonyymejä ovat headhunteri, headhunting ammattilainen, suorahaun konsultti ja suorahakija. Tutkielmassa käytetään nimitystä suorahakukonsultti.

Toimeksiantajat eli asiakkaat ovat konserneja, yrityksiä tai organisaatioita, jotka työllistävät suora-hakuyrityksiä ja -konsultteja (Jones 1989, 257).

Toimeksiannolla tarkoitetaan sopimusta suora-hakuyrityksen ja heidän asiakasyrityksensä välillä (Finlay & Coverdill 2007, 61).

Kandidaatti (tässä yhteydessä) on potentiaalinen toimeksiantajayritykseen haettava henkilö. Hakuprosessin karsintavaiheista jatkoon päässeet kandidaatit ovat **ehdokkaita**.

Henkilöprofiili on tiivistelmä niistä taidoista ja ominaisuuksista, mitä haettavalta henkilöltä odotetaan (Fex 2015).

Tietopalveluasiantuntijan (engl. *researcher*) tehtävä on tunnistaa henkilöprofiiliin sopivat suora-haun kohdeyritykset ja ehdokkaat. Suurimmilla yrityksillä on käytössä etsintävaiheen hoitava tietopalvelutiimi. (Fex 2015.) Tietopalveluasiantuntijoita kutsutaan alalla tavallisemmin **researchereiksi**. Kyseistä termiä käytetään myös tässä tutkimuksessa.

Longlista (engl. *long list*) on suora-haussa syntymä tutkintakooste hakuprofiiliin mukaisesta kandidaattijoukosta (Fex 2015).

Shortlista (engl. *short list*) tarkoittaa sitä ehdokasryhmää, joka konsulttiyrityksen arvion mukaan täyttää henkilöprofiiliin mukaiset valintakriteerit, jotka tullaan esittelemään toimeksiantajayritykselle, tavallisimmin kooltaan 3-5 henkilöä (Fex 2015).

Off-limit on listaus yrityksistä, joita suora-hakukonsultti ei voi hyödyntää nykyisen suora-hakutoimeksiannon aikana. Toimeksiannon yhteydessä nimetään yritykset, joiden kanssa suora-hakuyrityksellä on liikesuhde. Tämän liikesuhteen vuoksi kyseiset yritykset ovat suojassa henkilöstön kaappauksilta. (Fex 2015).

Soveltuvuusarvio on syventäviin psykologisiin arviointeihin perustuva henkilöarviointi, jota käytetään ylemmän- tai keskitason esimiehiä ja johtajia suora haettaessa. Soveltuvuus-arvioinnilla kartoitetaan ehdokkaan johtajaominaisuuksia. Soveltuvuusarvioinnit ovat vaihtoehtoisia valintamenetelmiä, joiden yleisyys vaihtelee. (Fex 2015.)

Seurantakeskustelu (engl. *follow-up*) tarkoitetaan valinnan jälkeen tapahtuvaa valitun henkilön menestyksen ja onnistumisen seuranta (Fex 2015).

1.4 Raportin rakenne

Tutkimusongelmia on käsitelty sekä viitekehyksessä että tutkimuksen tuloksissa. Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia kyselylomakkeen kysymysten perusteella. Alla olevasta peittomatriisista voi tarkastella käsiteltyjen aiheiden sijaintia tutkielmassa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

| Tutkimusongelmat | Viitekehys (luku) | Tulokset (luku) | Kyselylomake (kysymyksen numero) |
|-------------------------------|------------------------------|----------------------------|---|
| Prosessin vaiheita ja kestoja | 2.1, 2.2 | 5.1 | 3, 4 |
| Hakumetodit ja tietokannat | 2.3, 3.2 | 5.2 | 5 - 7 |
| Karsintaperusteet | 2.3 - 2.5, 3.2 - 3.4 | 5.3 | 8 - 10 |
| Valintaperusteet | 2.3 - 2.5, 3.1, 3.4, 3.5 | 5.4 | 11 - 17 |
| Suorahaku | 2, 3 | 5.5, 6.1 | 18 - 23 |

Tämä kvantitatiivinen kyselytutkimus koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen viitekehys muodostuu luvuista yksi, kaksi ja kolme ja empiirinen osio luvuista neljä, viisi ja kuusi. Teoreettinen viitekehys yhdistää työssä käytettävät käsitteet ja teorit, kun empiirinen osio kuvaa aineiston hankinnan ja analysoinnin, sekä tutkimuksen tulokset ja luotettavuuden arvioinnin.

Teoria osiossa annetaan lukijalle kokonaisvaltainen kuvaus suorahakuprosessin pääpiirteistä suorahakukonsultin näkökulmasta. Työn pääpainotus, suorahakuprosessin aikana, on valintaosuudessa, jossa yleisesti käytössä olevien valintakriteereiden kautta valitaan tehtävään sopivin henkilö. Viitekehyn muodostamisen perustana toimivat suorahakualasta aiemmin tehtyjä tutkimuksia, sekä julkaistua alan kirjallisuutta. Kirjallisuuden tarkastelussa päähuomio on suorahakuprosessin päävaiheiden mallintamisessa, sekä ehdokkaiden valinta- ja karsintakriteereiden esilletuomisessa.

Empiirisessä osiossa käydään läpi tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimustulokset, sekä pohdinta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käytettyjen menetelmien valinnan, sekä hankitun aineiston luotettavuutta tarkastellessa. Luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota tutkimusmateriaalin laadukkuuteen ja sen monipuoliseen käsittelyyn, sekä kyselytutkimuksen onnistumiseen. Tutkimuksessa kerätään suosituksia työhakijalle suorahakuprosessiin, jotka ovat luettavissa luvusta 6.2.

2 Suorahakuprosessi

Tässä luvussa esitellään suorahakuprosessin yleisemmät vaiheet. Ensimmäisenä tarkastellaan suorahakuprosessin päävaihteita, niiden yleisimpiä kestoja ja esitellään toimeksiantovaihe, joka käynnistää suorahakuprosessin. Tämän jälkeen paneudutaan potentiaalisten kandidaattien kartoitukseen, jonka jälkeen tarkastellaan yhteydenotto- ja haastatteluvaihetta. Prosessin päättyy seurantavaiheeseen, jossa tarkastellaan suorahaun onnistumista.

2.1 Suorahaku rekrytointimuotona

Yleisimmin suorahakua käytetään rekrytointimuotona, kun rekrytoinnin on tapahduttava salassa. Esimerkiksi uutta toimitusjohtajaa etsittäessä vanhalle annetaan potkut vasta, kun uusi henkilö on jo löytynyt. (Laitinen 9.3.2014.) Rekrytointitoimenpiteet halutaan myös salata, jos kyseessä on kilpailukyvyn kehittymiseen liittyvät syyt, kuten yritysfuusio, yritysostot, markkina-alueen laajentaminen tai muu vastaava (Lampikoski 2005, 185). Suorahakua käytetään myös, jos kyseessä on pieni tai tuntematon yritys, tai yrityksellä ei ole mahdollisuutta houkutella kokeneita ammattilaisia tehtäviinsä (Laitinen 9.3.2014). Suorahaku eroaa perinteisestä rekrytoinnista siinä, että organisaatio käyttää apunaan ulkopuolista asiantuntijaa eli suorahakukonsulttia. Suorahakuprosessin toimijoina ovat suorahakukonsultti, toimeksiantaja ja kandidaatti. Toimeksiantajayritys palkkaa suorahakukonsultin etsimään avoimeen työtehtävään sopivia kandidaatteja, jotka karsintaprosessin edetessä muuttuvat potentiaalisiksi ehdokkaiksi, joista yritys lopulta palkkaa parhaimman. (Britton 2000, 85-102; Mileham 2000, 163.)

2.2 Prosessin vaihteita ja kestoja

Suorahakuprosessi alkaa toimeksiantajayrityksen ja suorahakukonsultin tekemästä toimeksiannosta, jossa suorahakukonsultti etsii, haastattelee ja esittelee toimeksiantajalle sopivat ehdokkaat. Palkkiota vastaan suorahakukonsultit poimivat työtehtävään sopivat ehdokkaat omien menetelmiensä avulla. (Valvisto 2005, 33.) Sopivia ehdokkaita etsitään aktiivisesti esimerkiksi julkisista tiedonlähteistä ja heihin otetaan yhteyttä tiedusteltaessa halukkuutta toimia tarjolla olevassa tehtävässä. Toimeksiannon tehnyt asiakasyritys tekee lopullisen rekrytointipäätöksen ja valitsee ehdokkaista sopivimman. (Mileham 2000, 163.)

Suorahakuprosessin läpiviemiseksi on olemassa erilaisia variaatioita, joten tämän myötä myös määritelmiä suorahauille on useita (Kenny 1978, 80). Taulukossa 2 mukailaan suorahakuprosessin vaihteita Järvinen & Korosuo 1992, sekä Armstrong 2012, 220 ja Wickham 1999 mukaan, sillä suorahakuprosessia voidaan toteuttaa erilaisilla osilla. Tässä

yleinen katsaus prosessin päävaiheista, jotka ovat yhtäläisiä eri teoreetikoiden prosessikuvausten pohjalta.

Taulukko 2. Suorahakuprosessin vaiheet mukailten (Järvinen & Korosuo 1992, 87; Armstrong 2012, 220; Wickham 1999, 20)

| Suorahakuprosessi (Järvinen & Korosuo, Armstrong) | Konsultointiprosessi (Wickham) |
|--|--|
| Toimeksianto - Tilanneanalyysi - Tehtävän määrittely - Konsultin ja asiakkaan tapaaminen | Toimeksianto - Tilanneanalyysi - Tehtävän määrittely - Konsultin ja asiakkaan tapaaminen |
| | Alustava analyysi - Kohde, toimialat, kohdeyritykset |
| Henkilökartoitus - Toimintasuunnitelma | Projektiehdotus - Toimintasuunnitelma |
| Yhteydenotto - Puhelinhaastattelut - Henkilötietojen kerääminen | |
| Kontaktointi - Ehdokkaiden haastattelut kasvokkain - Tietojen kerääminen henkilöiden sopivuudesta ja persoonallisuudesta | Projektin toteutus - Projekti viedään läpi |
| Shortlistaus - Raportoidaan nykyiset kandidaatit toimeksiantajalle | Ratkaisujen jakaminen - Raportoidaan nykyiset kandidaatit toimeksiantajalle |
| Toimeksiantajan haastattelut | |
| Soveltuvuusarviointit - Tietojen kerääminen ehdokkaan nykyisiltä ja vanhoilta työkavereilta - Soveltuvuusarviointi ja -testit | |
| Valinta - Valitsematta jääneille henkilöille ilmoittaminen | |
| Seuranta - Seurataan valinnan onnistumista - Valinnan epäonnistuessa aloitetaan prosessi alusta | Seuranta - Seurataan valinnan onnistumista - Valinnan epäonnistuessa aloitetaan prosessi alusta |

Wickhamin (1999, 20) määrittelemiä konsultointiprosessin vaiheita voidaan soveltaa Järvisen & Kortesuon (1992, 87) suora hakuprosessin vaiheisiin, joita on täydennetty Armstrongia (2012, 220) mukaillen. Yhteistä konsultointiprosessilla ja suora hakuprosessilla on toimeksiantovaiheessa tapahtuva prosessin aloitus, jossa suora hakukonsultti ja rekrytointitarpeessa oleva asiakasyritys neuvottelevat toimeksiannosta. Wickhamin (1999, 20) konsultointiprosessin alustavassa analyysissä konsultti tekee alustavan arvioinnin asiakkaan liiketoiminnasta ja tunnistaa avainmahdollisuudet ja – uhat. Tätä vaihetta ei suoraan mainita erillisenä prosessin osana Järvisen ja Kortesuon (1992, 89), prosesseissa, mutta laadukkaassa suorahaussa suora hakukonsultti on hyvin perehtynyt asiakasyritykseen ja sen toimialaan. Seuraavana oleva henkilökartoitusvaihe on suoraan verrannollinen Wickhamin (1999, 20) projektiehdotusvaiheeseen, joissa molemmissa tehdään toimintasuunnitelma. Wickhamin (1999, 20) mukaan projektin toteutusvaiheessa projekti viedään läpi. Samalla tavalla Järvisen & Kortesuon (1992, 87) ja Armstrong (2012, 227,229) mukaan toimitaan kandidaattien haastattelu ja karsintavaiheessa. Tämän jälkeen molemmissa prosesseissa raportoidaan asiakasyritykselle tilanteesta, jossa suora hakukonsultti kommunikoi projektin tulokset ja suositukset toimeksiantajalle. Järvisen & Kortesuon (1992, 87), sekä Armstrong (2012, 231–233) mukaillen toimeksiantajalla on tämän jälkeen mahdollisuus haastatella potentiaaliset ehdokkaat myös itse. Avoimesta tehtävästä riippuen suorahaussa voidaan käyttää apuna soveltuvuusarviointeja ja – testejä, joiden avulla voidaan kartoittaa lisätietoja ehdokkaista. Tämän jälkeen toimeksiantajayritys valitsee tehtävään palkattavan henkilön. Molemmissa prosesseissa on lopussa seurantavaihe, jossa tarkastellaan projektin onnistumista. (Järvisen & Kortesuon 1992, 87; Armstrong 2012, 236; Wickhamin 1999, 20.)

Suora hakukonsultti toimii välikätenä toimeksiantajan ja kandidaattien keskuudessa, suoja- takseen molempien osapuolien yksityisyyttä. Suora hakuprosessi alkaa yleensä toimeksi- antovaiheesta, jolloin suora hakukonsultti perehtyy yritykseen ja toimialaan. Tämä voi kes- toltaan vaatia noin viikon mittaista selvitystyötä. Suora hakukonsultti on voinut perehtyä kyseiseen alaan ja yritykseen jo aikaisemmin ja mahdollisesti suorittanut kyseiselle alalle tai peräti samalle yritykselle aikaisemmin suorahakuja. Suora hakukonsultin tehtävät toi- meksiantosopimuksen jälkeen alkavat henkilöstökartoituksesta, jossa etsitään eri tietoläh- teitä hyödyntäen tehtävään sopivia henkilöitä. Seuraavaksi kartoitetaan alalla jo työsken- televiä potentiaaleja. Henkilö voi myös olla, avoimesta tehtävästä riippuen, siirrettävissä toiselta alalta samasta työtehtävästä tällä hetkellä avoinna olevaan tehtävään. (Järvisen & Kortesuon 1992, 87.) Kartoitus vie kestoltaan noin kolme viikkoa (Jenn 2005). Tämän henkilöstökartoituksen perustella muodostetaan longlista, joka toimii tutkintakoosteena hakuprofiiliin mukaisesta ehdokasjoukosta (Fex 2015). Suora hakukonsultti on yhteydessä kaikkiin potentiaalisin kandidaatteihin kartoittamalla heidän kiinnostustaan avointa työteh-

tävää kohtaan. Tehtävästä kiinnostuneet lähettävät suorahakukonsultille ansioluettelonsa ja tiedot ominaisuuksistaan tehtävästä suoriutumiseksi. Suorahakukonsultti kutsuu ensimmäiseen haastatteluun osan sopivista kandidaateista. Henkilöiden tavoittaminen puhelimitse ja yhteisen ajan sopiminen voi olla ehdokkaan aikatauluihin sovittamisen kannalta hankalaa ja viedä useita viikkoja. (Järvinen & Korosuo 1992, 87; Jenn 2005.)

Haastatteluiden perusteella suorahakija karsii osan kandidaateista ja muodostaa raportin jäljellä olevien ehdokkaiden tilanteesta. Tässä vaiheessa toimitaan yleensä nopeasti ja ajallisesti tämä vie noin viikon verran. Raportti toimitetaan toimeksiantajalle, joka kutsuu omaan haastatteluunsa potentiaalisimmat ehdokkaat. Toimeksiantaja voi halutessaan toimia vielä haastatteluiden ja soveltuvuusarvioinnin aikana yhteistyössä suorahakukonsultin kanssa tai toimeksianto voi päättyä toimitettavaan ehdokasluetteloon. Jatkokon päässeet ehdokkaat voivat vielä suorittaa joitakin psykologisia tai osaamista kartoittavia testejä, joiden jälkeen yritys pyrkii tekemään pikimmiten päätöksen valitsemastaan kandidaatista. (Järvinen & Korosuo 1992, 87; Armstrong 2012, 231–233; Jenn 2005.)

Toimeksiantaja tekee lopullisen päätöksen perustuen suorahakukonsultin arvioon, haastatteluiden muistioihin, sekä mahdollisiin soveltuvuustestien tuloksiin. Mikäli toimeksiantosopimus on laadittu niin, että suorahakukonsultti on toiminnassa mukana loppuun asti, tällöin suorahakukonsultti suorittaa vielä jälkiseurannan.

Tässä vaiheessa keskustellaan tehtävään palkatun henkilön kanssa suorahaun onnistumisesta. Mikäli suorahaku todettaisiin epäonnistuneeksi, voidaan suorahaku aloittaa uudelleen. (Järvinen & Korosuo 1992, 89.)

Uutta työtehtävää tarjottavalla kandidaatilla saattaa olla kahdesta viikosta kuukauteen kestävä irtisanomisaika, jonka yritys joutuu vielä odottamaan ennen kuin uuden työntekijän perehdyttäminen voi alkaa. (Jenn 2005; Järvinen & Korosuo 1992, 87.)

Taulukko 3. Suorahakuprosessin vaiheiden kesto (Jenn 2005)

| VAIHE | KESTO | KUVAUS |
|---|---------------|---|
| Yritykseen perehtyminen | 1 vko | Konsultti perehtyy asiakkaan liiketoimintaan ja organisaatioon |
| Tutkimus | 3 vko | Kartoitetaan mahdollisia ehdokkaita erilaisista tiedonlähteistä |
| Yhteydenotot & Haastattelut | 3 vko | Suorat yhteydenotot potentiaalsiin ehdokkaisiin sekä sopivien henkilöiden haastattelut |
| Listan esittely yritykselle & asiakkaan omat haastattelut | 1 vko | Potentiaalisten ehdokkaiden - listan esittely yritykselle. Yritys haastattelee yleensä tässä vaiheessa kiinnostavimmat ehdokkaat. |
| Psykologinen arviointi & raportointi | 2-5 pvää | Psykologiset testit, sekä tulosten arviointi. (Ei kaikissa suorahakuprosesseissa käytössä) |
| Irtisanomisaika | 2 vkoa – 1 kk | Valitun henkilön irtisanomisaika |

Prosessin ajallinen kesto vaihtelee ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Jenn (2005) tekemän arvion mukaan suorahakuprosessin kesto voi alasta ja yrityksestä riippuen vaihdella kuukaudesta jopa puoleen vuoteen, jos suorahaku ei ensimmäisellä kerralla onnistu.

2.3 Toimeksiantovaihe

Toimeksiantovaihe aloittaa yhteistyön asiakasyrityksen ja suorahakukonsultin välillä ja luo perustan koko suorahakuprosessille. Tässä vaiheessa suorahakuyritys ja asiakasyritys käyvät yhdessä läpi haettavaan tehtävään vaadittavan henkilön ominaisuudet. Kriittisen tärkeää on vuorovaikutteinen kommunikointi suorahakukonsultin ja toimeksiantavan yrityksen välillä siitä mitä toimeksianto sisältää ja millaista ehdokasta etsitään. Ohjeistaminen on kriittinen prosessin onnistumisen kannalta, sillä suorahakukonsultin tulee ymmärtää ja jäsentää toimeksianto juuri yrityksen tarkoittamalla tavalla. Tähän vaikuttavat suorahakukonsultin kokemukset ja tuntemus kyseessä olevasta alasta (Järvinen & Korosuo

1990, 65.) Perehdytystapaamisessa on mukana usein prosessista vastaava johtaja sekä henkilöstöjohtaja. Ensimmäinen askel toimeksiannossa on tehtävän määrittely (Kenny 1987, 80.) Toimeksiantajayrityksen tulisi antaa mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaus täytettävästä paikasta, sekä jäsentää henkilöltä edellyttämänsä taidot ja kokemuksen. Hahmoteltavissa tulisi olla minkälaista koulutusta, kielitaitoa, persoonallisuuden piirteitä, sekä ikähaarukkaa ehdokkaalta vaaditaan. (Järvinen & Korosuo 1990, 65.) Tietoa olisi hyvä kerätä myös kaikista prosessiin liittyvistä osapuolista, kuten henkilöstä, joka on jättämässä tehtävän, palkattavan henkilön esimiehestä ja alaisista, sekä kollegoista. Näiden tietojen avulla varmistetaan, että kokonaiskuva toimeksiannosta on oikea ja suorahakukonsultilla on riittävät tiedot etsintöjen suorittamiseksi. (Shoyen & Rasmussen 1999, 7.) Toimeksiannon yhteydessä nimetään yritykset, joiden kanssa suorahakuyrityksellä on liikesuhde. Tämän liikesuhteen vuoksi kyseiset yritykset ovat suojassa henkilöstön kaappauksilta ja kuuluvat tämän vuoksi off-limit -listalle. (Fex 2015.)

Tehtävän määrittely on suotavaa tehdä kirjallisena dokumenttina, jonka tulisi antaa mahdollisimman kattava ja selkeä kuva ehdokkaille avoimesta työtehtävästä, sen vaatimuksista, sekä tulevasta työnantajayrityksestä. Kirjallinen kuvaus on hyödyllinen työkalu kaikille prosessin osapuolille: toimeksiantajayritykselle, konsulteille ja avustaville konsulteille, sekä mahdollisille ehdokkaille. (Huuhtanen 25.3.2010, 18.) Taulukossa 4 (sivulla 11) on kuvattu tietoja, joita kirjallisessa tehtävän määrittelyssä tulisi olla.

Taulukko 4. Vaadittavat tiedot tehtävän määrittelyssä mukailten (Shoyen & Rasmussen 1999, 7-8)

| |
|---|
| YRITYS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Historia ja kehitys - Toimipisteiden sijainnit ja työntekijöiden määrät - Organisaatorakenne - Tuotteet, myyntimäärät, markkinaosuudet - Kannattavuus - Vahvuudet ja heikkoudet - Yrityskulttuuri - Miksi tehtävä on vapautunut/vapautumassa? - Millainen tausta lähtevällä henkilöllä on? - Miksi paikkaa ei täytetty sisäisesti? |
| TEHTÄVÄ |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nimike - Vastuut ja tehtävät - Tavoitteet - Tehtävän haasteet ja saatavat palkkiot - Koko yrityksen organisaatiokaavio, josta selviää hierarkiset ja toiminnalliset suhteet - Esimies ja alaiset ja heidän kokemukset ja osaaminen |
| KANDIDAATIT |
| <ul style="list-style-type: none"> - Koulutusvaatimus - Kokemus - Kielitaitovaatimus - Persoonallisuus - Taidot - Millaisesta yrityskulttuurista henkilö voisi/ei voisi tulla? |
| KOHDEYRITYKSET JA TEHTÄVÄT |
| <ul style="list-style-type: none"> - Yritysten nimet ja osastot - Maantieteelliset sijainnit - Työntekijöiden määrä - Mahdolliset ammattinimet - Mahdolliset organisaatiotasot |

Joissain tilanteissa tehtäväkuvauksesta voidaan jättää kokonaan pois rekrytoitavan yrityksen nimi, jos se halutaan vielä tässä vaiheessa pitää salassa. Tässä kuvauksessa ei myöskään tule antaa julki luottamuksellisia tietoja. Tehtäväkuvauksen tulisi olla tarpeeksi lyhyt ja asiapitoinen, jotta se herättäisi mahdollisten kandidaattien mielenkiinnon. Tehtä-

vänkuvaus toimii myös kehyksenä kandidaattien kartoittamisessa. (Shoyen & Rasmussen 1999, 11.)

2.4 Potentiaalisten henkilöiden kartoitus

Suorahakukonsultin tukena tiedon etsinnässä ovat mukana avustavat konsultit ja researcherit eli tietopalveluasiantuntijat. Tietokannat, verkostot ja sattumanvarainen soittelu ovat suorahakukonsultin tapoja kartoittaa potentiaalisia henkilöitä, joita toimeksiantajalta saadun informaation perusteella kartoitetaan. Suuremmissa suorahakuyrityksissä etsintävaiheen hoitaa yrityksen tietopalvelutiimi. Pienemmissä yrityksissä tätä tehtävää hoitaa suorahakukonsultti itse. (Fex 2015; Järvinen & Korosuo 1992, 89.) Sopivien henkilöiden etsinnässä on määriteltävä käytettävät suorahakulähteet ja menetelmät. Tähän toimintasuunnitelmaan sisällytetään muun muassa toimialat ja yritykset, joista ehdokkaita etsitään, sekä menetelmät sopivien ehdokkaiden löytämiseksi että koko suorahakuprosessin aika-tauluttaminen. Toimintasuunnitelmassa on myös huomioitava off-limit yritykset, joita suorahakukonsultti ei voi hyödyntää nykyisen toimeksiannon aikana, sillä yleensä kandidaatteja lähdetään etsimään asiakasyrityksen toimialalta eli kilpailevista yrityksistä. Jos asiakasyrityksen toimialalla on vähän kilpailevia yrityksiä tai sopivia kandidaatteja ei löydy, voi olla myös tarpeellista etsiä kandidaatteja kokonaan muilta toimialoilta. Mikäli kohdetoimialoja on useampia, mahdollisten kandidaattien joukko on yleensä myös suurempi. Toisaalta kandidaattien etsiminen usealta eri alalta, yhden sijaan, voi olla hyvin aikaa vievää. (Huuhtanen 25.3.2010, 20.) Tarkoituksena on etsiä parhaat mahdolliset kandidaatit käyttämättä siihen kohtuuttomasti aikaa, tämän myötä on perusteltua etsiä kandidaatteja ensin samalta toimialalta (Shoyen & Rasmussen 1999, 13–14).

Tietokannat ovat halvin ja helpoin tapa etsiä ehdokkaita. Suorahakukonsultti käy ensin läpi yrityksen omia tietokantoja etsien tehtävään sopivaa kandidaattia. Tietokannat sisältävät yleensä kahdenlaisia henkilöitä; entuudestaan tuttuja kandidaatteja ja täysin uusia potentiaaleja. Entuudestaan tutut henkilöt voivat olla tietokannoissa mukana suorahakukonsulttien aikaisempien suorahakutoimeksiantojen ajalta. Konsultit käyttävät paljon aikaa puhelintyöskentelyyn uusia ehdokkaita tai asiakkaita etsiessä. Vaikka suurin osa puheluisista ei automaattisesti päädy uuden asiakkaan tai kandidaatin löytymiseen, on tämä potentiaali silti tarpeellista tallettaa yrityksen omiin tietokantoihin. Näitä tietokantoja voidaan myös täydentää työnhakijoiden lähettämällä ansioluetteloilla. Tällaiset henkilöt ovat saattaneet ottaa suorahakukonsulttiin yhteyttä lähettämällä sähköisesti ansioluettelonsa. Osa konsulttiyrityksistä pitää Internet-sivuillaan listaa avoimista tehtävistä, joihin ovat hake-massa ehdokkaita. Kaikki suorahakukonsultit eivät kuitenkaan ole halukkaita laajenta-

maan yrityksensä tietokantoja työnhakijoiden lähettämällä ansioluetteloilla. (Finlay & Coverdill 2007, 90–93; HUUHTANEN 25.3.2010, 21.)

Verkostoja hyödynnetään etsinnöissä apuna, kun kandidaatteja ei löydy juuri mistään tietokannoista. Suorahakukonsultti voi olla yhteydessä omiin kontakteihinsa, joiden uskoossaavaan ehdottaa potentiaalisia henkilöitä kyseiseen tehtävään. Useimmat tällaiset kontaktit ovat vanhoja ehdokkaita, jotka on aikaisemmin palkattu suorahaun avulla samantyyppiseen tehtävään. Kontakteista kaikkein tärkeimpiä ovat sellaiset henkilöt, jotka on palkattu hieman haettavaa tehtävää korkeammalle tasolle. Heillä on yleensä tietoa tulevaisuuden lupaavista ehdokkaista. Verkostojen käyttämiselle on olemassa kaksi etua. Aikaisempien toimeksiantojen pohjalta suorahaun kautta palkatut henkilöt ovat yleensä halukkaita auttamaan konsultteja, koska ovat itse heidän kauttaan edenneet urallaan eteenpäin. Heidän omat kontaktinsa voivat myös olla suureksi avuksi, sillä he luultavasti tietävät paljon ihmisiä omalta alaltaan. Vanhojen kandidaattien lisäksi hyviä kontakteja ovat henkilöt, jotka ovat työskennelleet haettavaa paikkaa vastaavassa tehtävässä. On myös hyvä verkostoitua toisten yritysten suorahakukonsulttien kanssa, sillä joissain tilanteissa kysyntä ja tarjonta voi kohdata myös kilpailijoiden välityksellä. (HUUHTANEN 25.3.2010, 21; Finlay & Coverdill 2007, 93–94.)

Sattumanvarainen soittelu (engl. cold calling) on myös yksi tapa löytää potentiaalisia henkilöitä. Suorahakukonsultit voivat soittaa potentiaalisille henkilöille, joita ovat löytäneet sanomalehdistä, alan kirjallisuudesta tai internetistä. Parempia lähteitä ovat kuitenkin yrityshakemistot, joissa työntekijät on listattu nimen ja tehtävänimikkeen mukaan. Yrityksestä riippuen näissä hakemistoissa voi olla muutakin hyödyllistä tietoa, kuten puhelinnumerot tai työntekijän vastualueet. (HUUHTANEN 25.3.2010, 21.) Yritysten hakemistoja voi olla vaikea saada käyttöönsä, sillä osa yrityksistä pyrkii salaamaan henkilökuntansa tietoja, vaikka käyttävätkin itse suorahakupalveluita. Tietoja pyritään salaamaan muun muassa käyttämällä tehtävänimikkeistä kiertoilmauksia. Tämä aiheuttaa sattumanvaraiseen soitteluun hutilyöntejä. (SHOYEN & RASMUSSEN 1999, 316.)

2.5 Yhteydenotot ja haastattelut

Suorahakukonsultti kerää toimeksiantajalle longlistan varten otettavista kandidaateista. Tämä lista käydään läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen suorahakukonsultti on yhteydessä kaikkiin asiakasyrityksen valitsemiin kandidaatteihin. Konsultti esittelee yleensä puhelimitse ensin anonyymisti yrityksen ja tehtävän. Mikäli suorahakukonsultti saa herätettyä kandidaatin mielenkiinnon avointa olevaa tehtävää kohtaan, sovitaan tapaaminen, jossa käydään yksityiskohtaisemmin läpi avoimena oleva työtehtävä ja yritys.

Koko tämä suorahakuprosessi on luottamuksellinen sen vuoksi, ettei kandidaatin nykyinen työsuhte vaarantuisi. (Järvinen & Korosuo 1990, 64–65.)

Kun suorahakukonsultti on haastatteluiden perusteella valinnut ehdokkaansa, hän laatii ehdotuksensa perusteella shortlistan kiinnostavista sekä määriteltyn profiiliin sopivista kandidaateista. Tämän shortlistan myötä konsultti käy toimeksiantajan kanssa läpi esikarsinnassa esiin nousseet potentiaalisimmat ehdokkaat. (Huuhtanen 25.3.2010, 24.) Suorahakukonsultin haastattelujen jälkeen, toimeksiantaja yritys voi vielä itse haastatella jatkoon päässeet ehdokkaat. Toimeksiantajayrityksen haastatteluja varten ehdokkaille jaetaan yritystä koskevaa informaatiota, kuten yrityksen pitkänajan strateginen suunnitelma, taloudellisia raportteja parilta edelliseltä vuodelta, organisaatiokaavio, johtoryhmän henkilöiden toimenkuvaukset sekä johtohenkilöiden esittelyt (Huuhtanen 25.3.2010, 24). Parhaaseen päätökseen päätyminen, kuitenkin edellyttää, että ehdokkaat tietävät rekrytoitavasta organisaatiosta mahdollisimman paljon sekä rekrytoijat tuntevat ehdottaa mahdollisimman hyvin (Thomas 2008, 114).

Toimeksiantajayrityksen toiselle haastattelukierrokselle kutsutaan osa esikarsinnassa valituista ehdokkaista (Huuhtanen 25.3.2010, 24). Yrityksessä kandidaatit tapaavat muutamia avainhenkilöitä, jotka selvittävät kandidaatille syvemmin tehtävän ulottuvuuksia sekä toimintatapoja ja -ympäristöä. Yrityksestä on yleensä mukana rekrytoinnista vastaava henkilö sekä henkilöstötoimintojen edustaja (Jones 1989, 103). Joskus myös suorahakukonsultti osallistuu näihin tapaamisiin johtamaan keskustelua ja auttamaan rekrytointiprosessin sujumisessa (Mileham 2000, 163). Haastattelujen jälkeen toimeksiantaja valitsee mielestensä sopivimmat ehdokkaat. Jos tehtävään sopivaa ehdokasta ei löytynyt, voidaan suorahakuprosessi käynnistää uudestaan. (Korosuo & Järvinen 1992, 92–93.)

2.6 Seuranta ja prosessin päätös

Usein pelkkä henkilöarviointi haastatteluihin ja ansioluetteloon perustuen eivät riitä rekrytointipäätöksen tekemiseen. Henkilön taustoja selvitetään myös ottamalla yhteyttä esimerkiksi työkavereihin tai vanhoihin esimiehiin. Muutama ehdokas (yleensä vain kaksi) kutsutaan takaisin tapaamaan yrityksen henkilöstöä ja ehdokas saattaa tavata useampia henkilöitä. Ehdokkailla voidaan myös teettää psykologinen ja kyvykkyystesti, jos niitä ei ole prosessin aikaisemmissa vaiheissa jo tehty. Ehdokkaita voidaan pyytää laatimaan myös esitys, jostain valitusta aiheesta, jos työnkuva vaatii esiintymistaitoja. Konsultti voi olla mukana prosessin taustalla joko siihen asti, että on jättänyt listan sopivista ehdokkaista tai siihen asti, kunnes ehdokas hyväksyy työtarjouksen. Suorahakukonsultti on mukana myös jälkivaiheessa, jossa seurataan rekrytoinnin onnistumista ja tehtävään palkatun

henkilön sopivuutta tehtäviin. (Huuhtanen 25.3.2010, 25.) Konsultti auttaa myös raportoi-
maan valitsematta jääneille kandidaateille rekrytointin tuloksista (Mileham 2000, 163).

Lopullinen päätös perustuu rekrytointiprosessin aikana kertyneisiin tietoihin ehdokkaista. Usein ehdokkaita pyydetään laatimaan ansioluettelonsa sekä vastaamaan laadittuihin kysymyksiin, jotka on räätälöity jokaiseen suorahakuprosessiin erikseen. Näiden kysymys-
ten tarkoituksena on saada henkilöstä sellaista tietoa, joka ei ansioluettelosta selviä. Lop-
puvaiheessa suuresta joukosta mahdollisia kandidaatteja on karsiutunut lopulliseen pää-
tösvaiheeseen yleensä noin viisi ehdokasta. Prosessin alussa, toimeksiantovaiheessa,
yritys on määritellyt paikkaa varten kriittiset hakukriteerit. Päätöksenteko vaiheessa tulisi
tarkastella näitä määriteltyjä kriteereitä uudelleen ja verrata niitä kaikkeen tietoon, jota
prosessin aikana on kertynyt ehdokkaista. Hyvään rekrytointipäätökseen päätyminen
edellyttää, että selvitetään kuinka hyvin jäljellä olevat ehdokkaat täyttävät etukäteen mää-
ritellyt kriteerit. (Thomas 2008, 130–131.)

Rekrytointin onnistumista voidaan seurata vielä tehtävään palkatun henkilön koeajalla
sekä paikan vakiintuessa. Näin varmistetaan, että palkattu henkilö täyttää varmasti kaikki
odotukset. (Harmaala 2008, 13.) Joskus suorahakukonsultti voi useiden kuukausien jäl-
keen tarjota käytännöllisiä neuvoja sekä valitulle henkilölle että asiakasyritykselle alun
ongelmiin töissä. Suorahakukonsultti on vastuussa ehdokkaan ja yrityksen välisen kom-
munikaatioprosessin alulle panosta ja tämän takia osapuolet ovat joskus halukkaampia
keskustelemaan konsultin kanssa kiusallisista aiheista. (Dvorak 1982, 39.) Suorahaku-
konsultti järjestää tehtävään valitulle myös *seurantakeskustelun*, jossa tehtävään valitun
henkilön menestymistä ja onnistumista seurataan (Fex 2015).

Useat suorahakuyritykset myöntävät asiakkailleen takuun tehdyistä suorahauista. Suora-
haku onkin ainoa rekrytointimuoto, jossa tällainen takuu voidaan antaa. Yleensä takuu
tarkoittaa, että konsulttiyritys tarjoutuu jatkamaan toimeksiantoa siihen saakka kunnes
sopiva henkilö on löytynyt. Uutta veloitusta ei asiakkaalta peritä, mutta konsulttitoimisto
saattaa pyytää toimeksiantajaa kattamaan hausta koituvat kulut. Lisäksi takuu voidaan
myöntää sen varalta, että yritykselle annetulta ehdokaslistalta ei löydy sopivaa henkilöä tai
että paikkaan valittu henkilö irtisanoutuu tehtävästään esimerkiksi vuoden sisällä. (Huuhtanen 25.3.2010, 26.)

3 Oikean henkilön valinta

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin valintavaiheeseen (*selection*). Aluksi tarkastellaan valintaprosessin tavoitetta ja päämäärää, jonka jälkeen paneudutaan tiedon keräämisen vaiheisiin. Tämän jälkeen suorahakukonsultti etenee valintavaiheessa shortlistaukseen, jonka osana ovat haastattelut.

3.1 Valintaprosessin tavoite ja päämäärä

Valintavaiheessa on tarkoitus löytää joukosta tehtävään sopivia kandidaatteja, parhaat mahdolliset ehdokkaat esiteltäväksi asiakasyritykselle. Valintaprosessissa voidaan käyttää useita työkaluja valinnan tukena. Suorahakukonsultin lopullisten kandidaattien valintapäätöksen tulee perustua käsiteltyyn informaatioon ja asetettuihin asiakasyrityksen vaatimuksiin. Kandidaatteja on helppo vertailla myös toisiinsa, asettamalla heidät paremmuusjärjestykseen. (Foot & Hook 2008, 174–175; Arthur 2012, 206.)

Valintaprosessin kaksi tärkeintä tehtävää on luoda asiakasyritykselle mahdollisuus rekrytoida tehtävään paras mahdollinen ehdokas ja pitää huolta, että ehdokas on tietoinen millaisesta tehtävästä on kyse. Kun avoimen tehtävänkuvaus on määritelty huolellisesti toimeksiantosopimuksessa, tehtävänkuvaus on helpompi myös esitellä kandidaatille. Tällöin kandidaatin osaamista ja kokemusta on helppo verrata työtehtävän vaatimuksiin. Mikäli kandidaateilla ei ole riittävästi tietoa tulevasta työtehtävästä, saattaa rekrytointi osoittautua jälkikäteen virheelliseksi. (Foot & Hook 2008, 174; Arthur 2012, 206.)

Valintaprosessissa on tärkeää kerätä mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa kandidaateista ja työtehtävästä, sekä järjestää ja arvioida saadun tiedon tärkeys. Tietojen pohjalta tulee arvioida, kuinka hyvin kandidaatit suoriutuisivat tulevasta työtehtävästä. Myös työtehtävää koskevan riittävän tiedon antaminen kandidaateille on erityisen tärkeää, jolloin he voivat itse arvioida halukkuuttaan työtehtävää kohtaan koko prosessin ajan. Näin ollen voidaan välttyä kandidaatille työtehtävästä muodostuneesta virheellisestä mielikuvasta. (Foot & Hook 2008, 175; Arthur 2012, 201.)

3.2 Tiedon kerääminen

Tietoa voidaan kerätä ja arvioida monella tavalla. Tehokkaimpia tiedon keräämisen tapoja ovat aikaisempien suorahakujen henkilöprofiilit karsiutuneista kandidaateista ja ehdokkaista. Profiilit muodostuvat hakemuksen ja CV:n perusteella ja ne voidaan päivittää jokaisen uuden informaation tai tuloksen myötä. Tietoa kerätään useimmissa tapauksissa kahdella tavalla sekä haastattelemalla kandidaatteja että kirjoitetun tiedon perusteella, kuten

haastattelumuistiolla tai kandidaatin antamalla hakemuksella ja ansioluettelolla. Myös kaikella internetistä löydettyillä materiaaleilla voidaan täydentää henkilöprofiileja. Haastattelu tilanteissa tietoa voidaan kerätä tekemällä kirjallisia muistiinpanoja ja huomioita haastattelun aikana, tai nauhoittamalla haastattelu, jolloin haastattelijat voivat paremmin keskittyä haastateltavaan. (Foot & Hook 2008, 175–176; Arthur 2012, 201 & 206.)

Kandidaatit listataan paremmuusjärjestykseen objektiivisesti oikeita metodeja käyttämällä. Henkilökohtaisia tekijöitä ja näkemystä ei voida kokonaan sulkea arvioinnin ulkopuolelle, mutta arvioinnin ei tulisi perustua pelkästään suorahakukonsultin näkemykseen. Hyvät valintamenetelmät ja toimintamallit ovat suorahakukonsultin apuna arviointeja ja listauksia tehdessä. Shortlistalle edenneiden ehdokkaiden profiileista tulisi tarkastella, kuinka hyvin he sopivat tehtävän vaatimuksiin. Ehdokkaiden osaamisen tuottama lisäarvo yritykselle on myös yksi erottava tekijä, sekä millä tavalla ehdokkaat ovat reagoineet avoimeen tehtävään haastatteluiden aikana ja, kuinka ehdokas soveltuisi uuteen työympäristöön. (Foot & Hook 2008, 175–176; Arthur 2012, 278.)

3.3 Shortlistaus valintaprosessissa

Valintaprosessin yksi toimintamenetelmä on shortlistaus, jossa kandidaattien määrää on karsittu paremmin hallittavaksi ehdokasjoukoksi, joka esitellään toimeksiantajalle. Shortlistan avulla kaikista ehdokkaista tarkastellaan samanarvoisesti samoja tietoja, jotka ovat olennaisia avointa olevaa työtehtävää ajatellen. Shortlistan arviointikriteerit on etukäteen päätetty ja niiden avulla hakijoita voidaan arvioida tehokkaammin ja varmemmin, kuin pelkän hakemuksen ja ansioluettelosta saadun tiedon perusteella. Shortlista muodostuu yleensä suoraan ehdokkaan hakemuksesta ja ansioluettelosta tai CV:stä ja sitä on täydennetty tekemällä muistiinpanoja suorahakukonsultin haastattelussa ehdokkaita ensimmäisellä kerralla. Ehdokkaat voidaan esimerkiksi pisteyttää hakukriteerien vaatimusten mukaisesti, ottaen huomioon ehdokkaan taidot, tietämyksen ja persoonalliset ominaisuudet. Tämän avulla suorahakukonsultin oma, henkilökohtainen arvio hakijasta saa tuekseen työkalun, jonka pohjalta ehdokkaita voidaan arvioida ja vertailla. Tämä luo varmuutta ja tasa-arvoa ehdokasarviointeihin, sekä pitää avoimena olevan työtehtävän kriteerit ensisijaisina arviointiperusteina. (Foot & Hook 2008, 176–177.)

Kahden eri suorahakukonsultin olisi hyvä tehdä itsenäisesti omat shortlistauksensa, jonka avulla ehdokkaiden ominaisuuksia voidaan arvioida objektiivisemmin ja monipuolisemmin. Vertailemalla kahta eri arviointia samoista ehdokkaista, voidaan tarkastella miltä kohdin ehdokkaiden ominaisuudet kohtaavat arviointikriteerit ja mistä ominaisuuksista arvioijat ovat olleet eri mieltä. Tämän myötä ehdokkaita tarkastellaan objektiivisemmin, eikä ehdo-

kasasettelu ole pelkästään yhden mielipiteen varassa. Kaikki hakijat voidaan kategorisoida ”työtehtävään sopiva, mahdollisesti sopiva tai ei työtehtävään sopiva” -luokituksella. Ehdokkaat voidaan myös lajitella kategorioissa paremmuusjärjestykseen. (Foot & Hook 2008, 178.)

3.4 Haastattelu osana prosessia

Haastatteluita on suorahakuprosessin aikana yleensä kolme kertaa. Ensimmäisen kontaktoinnin yhteydessä suorahakukonsultti suorittaa puhelinhaastattelun, myöhemmin kandidaatti voidaan kutsua kasvokkain haastateltavaksi suorahakukonsultin luokse. Lopulta toimeksiantajarytys, yksin, tai yhdessä suorahakukonsultin ja henkilöstöpäällikön kanssa yleensä haastattelevat ehdokasta uudelleen.

Haastattelut suoritetaan useimmiten kasvokkain tai videohaastattelun välityksellä. Tämän avulla ehdokkaista saadaan enemmän tietoa kuin pelkällä puhelinhaastattelulla. Haastattelu on hyvä valmistella ja suunnitella etukäteen. Jäsennetyssä haastattelussa haastattelukysymykset on laadittu etukäteen ja niitä laatiessa on huomioitu oikeanlaisten kysymysten muotoilu, jotta kaikki tarvittava informaatio saadaan haastattelun aikana kerättyä. Jäsennättömässä haastattelussa ei ole etukäteen valmisteltu kysymyksiä, vaan haastattelu käydään spontaanisti keskustelemalla ja kysymyksiä herää haastattelun aikana. Keräämällä oikeanlaista tietoa, voidaan välttyä monista haastattelun aikana sattuvista mahdollisista virheistä. Yleisimpiä haastattelun pohjalta sattuneita virheitä ovat; asioiden virheellinen tulkinta vanhojen kokemusten perusteella, äkkipikaisten valintojen tekeminen, samaa ihmistyyppiä edustavien ehdokkaiden suosiminen, stereotyyppiset käsitykset ihmisestä ja epäolennaiseen tietoon tarttuminen. Näistä ja monista muista virheistä voidaan välttyä tiedostamalla mahdolliset sudenkupat. Haastattelussa tärkein tehtävä on kerätä oikeanlaista informaatiota haastateltavasta. Haastattelijan tulee kuunnella tarkasti mitä haastateltavalla on sanottavaa ja tehdä haastattelun aikana muistiinpanoja. Haastatteluita (Foot & Hook 2008, 179–181; Armstrong 2012, 230; Arthur 2012, 182–185.)

Haastatteliijoita on hyvä olla vähintään kaksi, silloin haastateltavan tarkastelu on tehokkaampaa. Omien aikaisempien haastattelukokemuksiensa myötä kaksi eri haastattelijaa voivat kiinnittää haastattelun aikana huomioita erilaisiin asioihin. Kaikilta hakijoilta tulee tiedustella samoja asioita, jotta vastauksia voidaan verrata ja arvioida keskenään. (Foot & Hook 2008, 181–183.) Haastattelun alussa haastattelijan on hyvä luoda rento ja lämminhenkinen tunnelma. Haastattelijan on käyttäydyttävä haastattelun aikana mahdollisimman neutraalisti ja pidettävä äänensä vakaana ja rauhallisena. Tämä auttaa haastateltavaa

rentoutumaan ja olemaan luonnollisempi, jolloin häneltä saadut vastaukset ovat arviointeja ajatellen laadukkaampia. (Foot & Hook 2008, 186; Arthur 2012, 184–185.)

Haastattelu voi koostua erilaisista tekniikoista ja kysymystyypeistä. Sanaton viestintä eli kasvojen ilmeet ja kehonkieli ovat yksi kommunikaation muoto, johon haastattelunaikana kiinnitetään huomiota. Haastattelija voi omilla ilmeillään ja eleillään kannustaa haastateltavaa kertomaan asiastaan lisää. Myös haastateltavan suhtautumista kysymyksiin ja omiin vastauksiinsa tulkitaan haastateltavan kehonkielen kautta. Katsekontakti, ryhti, ilmeet, käsien ja jalkojen liikkeet viestivät paljon keskustelun aikana. Myös erilaiset kysymystyypit antavat tietoa asioista eri tavalla. Kysymyksen voi asettaa monilla tavoin, riippuen minkälaisesta vastausta haastateltavalta ollaan hakemassa. Kysymys voi olla yksilöity, johdatteleva, avoin, suorakysymys tai esimerkin sisältävä kysymys, kuten miten toimisit seuraavallisessa tilanteessa. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on mietitty etukäteen ja kaikilta haastateltavilta kysytään samat asiat. Pätevyys-haastattelussa jokaisen kysymyksen tarkoituksena on testata erityistaitoja. Vastaus on siten verrattavissa ennalta päätettyjen kriteerien mukaisesti. Esimerkiksi haastattelijat saattavat haluta kokeilla kandidaatin kykyä käsitellä stressiä kysymällä ensin, kuinka kandidaatti yleensä käsittelee stressiä ja sitten pyytää hakijaa toimittamaan esimerkki tilanteesta, jossa hän työskenteli paineen alla. (Foot & Hook 2008, 188–189; Armstrong 2012, 231; Arthur 2012, 188–191.)

Haastattelun olisi hyvä olla kaksisuuntainen prosessi. Yleensä haastattelun loppuun on haastateltavalla mahdollisuus esittää kysymyksiä. Tämän avulla haastateltava voi saada yksityiskohtaisemman kuvan tarjolla olevan työn sisällöstä. Tämä vähentää virherekrytointien mahdollisuutta, jossa työntekijä irtisanoutuu koeajalla tehtävästä, joka ei vastannut hänen odotuksiaan. Haastattelun jälkeen on myös hyvä ottaa hieman aikaa arvioidessa ehdokkaita haastatteluiden perusteella. Haastatteluissa luotu ensivaikutelma saa hieman laantua, jolloin ehdokkaita voidaan tarkastella objektiivisemmin haastattelumuistiinpanojen perusteella. Ehdokkaista valitaan parhaimmat jatkotarkastelua varten. (Foot & Hook 2008, 181–183, 195; Arthur 2012, 189, 293.)

3.5 Soveltuvuusarvioinnit

Täydentäviä valintamenetelmiä ovat henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit, kuten psykologiset, kyvykkyyttä- ja persoonallisuutta mittaavat testit. Tyypilliseen arviointiin kuuluvat kykytestit, persoonallisuustestit ja haastattelu sekä joissakin tapauksissa myös sosiaalisia, vuorovaikutus- ja johtamistaitoja mittaavia testejä. Täydentäviä valintamenetelmiä voidaan käyttää muun muassa ammatillisten kiinnostusten selvittämiseen, oppimisedellytysten-, soveltuvuuden-, työkyvyn- ja ammatillisen soveltuvuuden arvioinnissa, sekä kandidaatin itse-

tuntemuksen lisäämiseksi. Myös huumetestaus ja rikosrekisteri voivat täydentää kandidaatin profiilia mikäli toimenkuva kyseisiä edellyttää. Kandidaatilla on oikeus kieltäytyä testauksesta, mutta tällaiset mielenilmaukset johtavat helposti karsiutumiseen. Kandidaatilla on myös oikeus tietää millaisia testituloksia hän on saanut. (Foot & Hook 2008, 204–205; Pro Test 2015; Kuuskorpi 2012, 295.)

Psykologiset testit ja soveltuvuusarviot ovat arkipäiväisiä ja niitä käytetään haastattelun osana ja muun informaation lisänä. Tutustumalla omaan psykologiseen persoonallisuusprofiiliinsa kandidaatti voi samalla lisätä itsetuntemustaan. Psykologisilla testeillä mitataan kandidaatin soveltuvuutta, ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, jotka hyödyntävät sekä kandidaattia että suorahakukonsulttia tiedon saamiseksi. Kandidaatti voi oppia itsestään ja soveltuvuudestaan erilaisiin työtehtäviin samalla, kun hänen soveltuvuutensa kyseiseen tehtävään vahvistuu. Psykologisilla testeillä hankitaan tietoa psyykkisistä ominaisuuksista ja toiminnoista, joilla voidaan mitata älykkyyttä, osaamista ja kyvykkyyttä, sekä mielenkiinnon kohteita, motivaatiota ja persoonallisia piirteitä. Testin avulla pyritään tutustumaan kandidaattiin nopeammin, tehokkaammin ja objektiivisemmin, kuin olisi mahdollista esimerkiksi pelkän haastattelun tai tarkkailun avulla. (Foot & Hook 2008, 207; Pro Test 2015; Kuuskorpi 2012, 34, 56; Armstrong 2012, 231–233.)

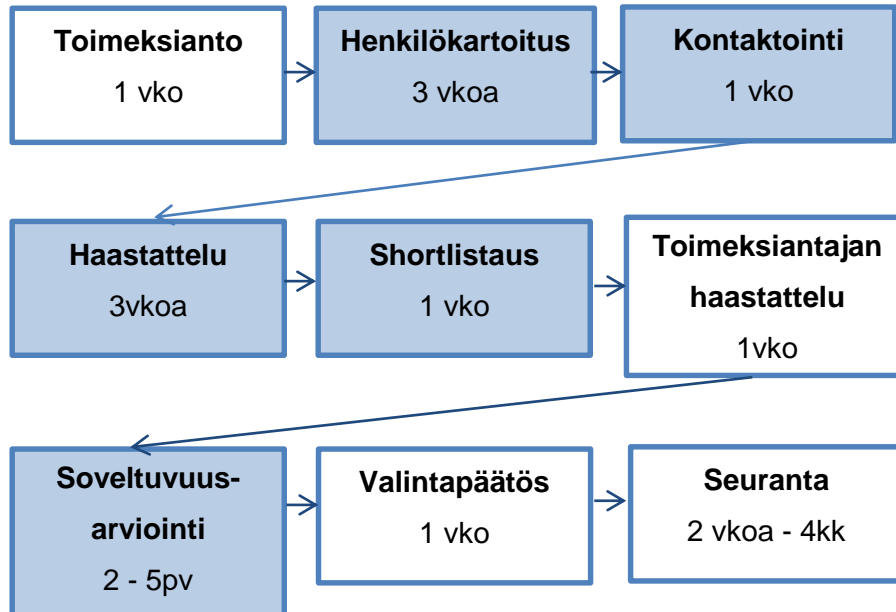
Kykytesteillä mitattavia ominaisuuksia voi kandidaatti harjoitella etukäteen. Prosenttilaskujen päässä laskemisesta, monimutkaisten kielellisten ongelmien ratkaisemisesta ja avaruudellista hahmottamista vaativien päättelytehtävien tekemisestä on saattanut kulua jonkin aikaa. Tällaisiin tehtäviin voi perehtyä harjoitusten avulla. Testit tehdään yleensä aritmeettisen, kielellisen ja visuaalisspatiaalisen päättelykyvyn arvioimiseksi ja älykkyyssosamäärän mittaamiseksi. Testaustilanteessa kandidaatin kykyjä mitataan näillä osaluilla eri testien avulla. (Pro Test 2015; Armstrong 2012, 232.)

Persoonallisuustesteissä ei ole olemassa oikeaa ja väärää vastausta, sillä jokainen ihminen toimii eri tavalla. Mitattavia piirteitä ovat muun muassa avoimuus ja sovinnollisuus. Persoonallisuustestit kattavat laajan kirjon erilaisia ominaispiirteitä. Persoonallisuustesteissä mitataan millainen kandidaatti omasta mielestään ominaisuuksiltaan on ja kuinka hän käyttäytyy. Itse testaustilanteessa kandidaatti tietää, mitä mitataan ja voi olla varmemmin oma itsensä. Tästä on myös hyötyä jatkossa, kun kuvailee itseään työnhakijana. (Pro Test 2015; Armstrong 2012, 232.)

3.6 Viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosuuden päättää tutkielman viitekehys (Kuvio 1), joka kuvailee suorahakuprosessin tärkeimmät vaiheet. Koska työ perustuu pitkälti suorahakuprosessin eri

vaiheiden käsittelystä, käytetään myös viitekehyksessä pohjana suorahakuprosessin vaiheiden ja kestojen taulukoita, jotka esiteltiin luvussa 2.2 (sivulla 6, taulukko 2) ja (sivulla 9, taulukko 3). Näistä taulukoista on muodostettu viitekehyskuviio, jossa esitellään teoriaosiossa käsitellyt suorahakuvaiheet ja niiden keskimääräisten kestojen arvio kirjallisuuteen perustuen.



Kuvio 1. Tämän tutkielman viitekehys

Kuviossa 1 on merkitty tummennetulla ne suorahakuprosessin vaiheet, joita tarkasteltiin lähemmin suorahakuprosessin valinta- ja karsinta vaiheina (*selection*) luvussa 3.

Seuraavaksi siirrytään opinnäytetyön empiiriseen osuuteen, jossa esitellään tutkielman toteuttaminen ja tutkimustulokset, sekä pohditaan lopuksi johdannossa esiteltyjä pää- ja alatutkimuskysymyksiä, joita olivat:

Miten suorahakupalveluita käytetään myynnin- ja markkinoinnin alalla?

- Minkälaisia vaiheita ja kestoja suorahakuprosessissa on?
- Mitä hakumetodeja ja tietokantoja suorahakuyritykset käyttävät?
- Mitä karsintavaiheita suorahakuprosessissa on?
- Millaisia ovat kandidaattien valintaperusteet?

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän kokonaistutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla suorahakuprosessin keskeiset vaiheet ja kartoittaa myynnin- ja markkinoinnin alan suorahakutoiminnan piirteitä. Seuraavaksi esitellään lyhyesti toimeksiantaja yritys, jonka tarpeeseen seuraava tutkimus on tehty. Tämän jälkeen esitellään ja perustellaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Tutkimuksen toteutus ja aineiston hankinta osiossa kuvataan tehty tutkimus mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Lopussa analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

4.1 Toimeksiantajan esittely

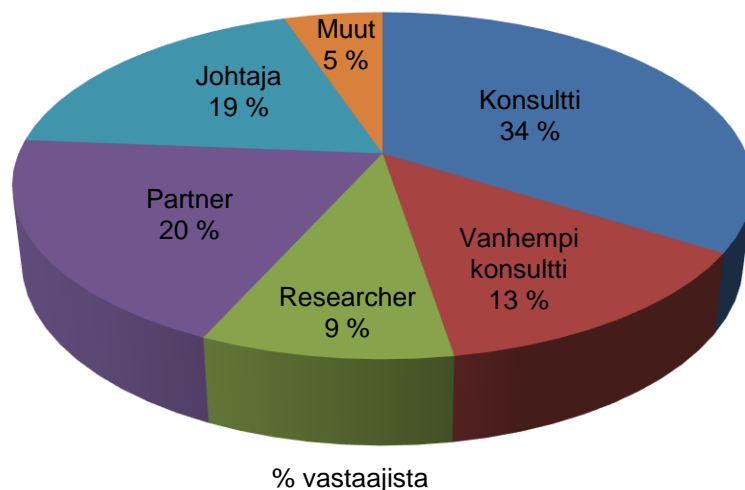
Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA, joka on sivustonsa mukaan sitoutumaton edunvalvonta- ja palvelujärjestö, jonka jäsenistö koostuu yli 27 000 myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaisesta. MMA ei pyri tekemään keskitettyjä sopimuksia jäsenten työehdoista ja palkoista heidän työnantajiansa kanssa. He korostavat, että menestyvän tuloksetekijän on parasta neuvotella palkastaan ja yksilöllisistä työehdoistaan itse. Asiantuntijaneuvot palkka- ja sopimusasioissa ovat silti tarpeen. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA 2015, a.)

MMA on yksi Suomen vanhimmista ammattijärjestöistä ja se on perustettu vuonna 1895. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset on aiemmin tunnettu nimestään Suomen myyntimiesten keskusjärjestö (SMKJ). Järjestö vaihtoi nimensä vuonna 1997. Akavaan kuuluva MMA jakaantuu 23 yhdistykseen ja on Akavan seitsemänneksi suurin jäsenjärjestö. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA 2015, b.)

MMA antoi toimeksiannon opinnäytetyöstä, koska he haluavat kehittää jäsenistönsä omaa työnhakua hyödyntäen suorahakutoimintoja myynnin- ja markkinoinnin alalla. MMA:n jäsenistön työttömät työnhakijat voivat hyödyntää tutkimusta oman työnhakunsa kehittämiseen. Tutkimus tarjoaa jäsenille ajankohtaista tietoa ja antaa vinkkejä siitä, kuinka työnhakijat voivat parantaa näkyvyyttään ja tulla paremmin huomatuiksi myynnin- ja markkinoinnin alalla tapahtuvissa suorahaussa.

4.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Kokonaistutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Suomessa suorahakualalla työskentelevät ammattilaiset, joita Fonectan ja Intellian päättäjärekestereistä löytyi 200 henkilöä. Kyselyyn vastasi 48 henkilöä. Kohderyhmänä suorahaun ammattilaiset ovat paras taho vastaamaan myynnin ja markkinoinnin alan suorahakua koskevaan kyselytutkimukseen, jolla kartoitetaan alan kokonaistilannetta Suomessa.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden määrä ammattinimikkeittäin

Suurin osa vastaajista olivat ammattinimikkeeltään ”konsultteja (consultant)” tai ”vanhempia konsultteja (senior consultant)”, joita oli vastaajissa yhteensä 47 %. Toisen ryhmän muodostivat ”partnerit (partner)”, johtajat ja researcherit, joita vastaajissa oli yhteensä 48 %, loput 5 % olivat rekrytoijia tai muita myös suorahakuja tekeviä henkilöitä.

4.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvantitatiivisen menetelmän katsottiin sopivan parhaaksi keinoksi tarkasteltaessa suurta joukkiota, koska haluttiin kartoittaa kokonaiskuva suorahakualasta. Tutkimukseen laadittu kyselylomake oli puolistrukturoitukyselylomake, eli siinä oli piirteitä niin kvantitatiivisesta kuin kvalitatiivisesta aineistonkeruusta. Kyselylomakkeen avoimet kysymykset edustavat tutkimuksen laadullista menetelmää, jossa tutkimuksen vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus tuoda esille uusia näkökulmia käytössä olevista toimintamalleista. Tutkimuksen alussa ei ollut selvillä, kuinka monta toimijaa suorahakualalla Suomessa on, joten tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen tutkimus. Otantaa ei tässä tutkimuksessa käytetty.

Yksi yleisimmistä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmistä on kysely, jossa kysymysten muotoilu on vakioitu. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä, toiminnasta ja tiedoista, arvoista ja asenteista, sekä mielipiteistä. Täsmällisiä tosiasioita on kysyttävä suoraan yksinkertaisina kysymyksinä. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laajojakin aineistoja. Kysely on tehokas, sillä tutkimukseen voidaan sisällyttää satoja osallistujia ja kysyä monia asioita. Sitä käytetään myös henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen. Huolel-

lisesti suunnitellulla lomakkeella kerätty aineiston on helppo analysoida tietokoneella. (Vilkkä 2007, 27–28; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190–192.)

Tässä kokonaistutkimuksessa tarkastellaan mahdollisimman edullisesti ja tarkasti luvuiksi muunnettua tietoa koko suorahakualasta. Määrällisen tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään aineistosta yleisiä lainalaisuuksia ja kuvailemaan kappalemääräisesti saatuja tuloksia numeerisesti, sekä selvittämään asioiden välisiä riippuvuuksia (Vehkalahti 2008, 11–12). Tutkimuksessa on tarkoituksena tarkastella yleisimpiä suorahakuprosessin vaiheita ja toimintamalleja. Tämän myötä kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa olemassa oleva tilanne, vaikka sitä kritisoidaan usein pinnalliseksi tutkimusmenetelmäksi (Heikkilä 2014, 16–17).

Kyselylomakkeeseen sisällytettiin erityyppisiä kysymyksiä, joilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Strukturoidut eli suljetut kysymykset ovat helppoja käsitellä tilastollisesti ja ne ovat hyvä menetelmä silloin, kun vaihtoehdot tiedetään etukäteen. Niihin vastaaminen on myös nopeaa. Strukturoitujen kysymysten haittapuolena on kuitenkin se, että vastaukset voidaan antaa harkitsematta, kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja ei välttämättä ole otettu huomioon ja toisinaan vaihtoehdot ja niiden järjestys kyselylomakkeella saattavat johdatella vastaajaa. (Heikkilä 2014, 50–51.) Kyselylomakkeessa käytettiin avoimia ja sekamuotoisia kysymyksiä, joissa suurin osa vastausvaihtoehdoista tiedettiin ennalta tai haluttiin rajata, mutta jättää silti vastaajalle mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. Sekamuotoiset kysymykset ovat strukturoitujen ja avointen kysymysten yhdistelmiä. Näissä kysymyksissä on yleensä osa vaihtoehdoista annettuna etukäteen ja yleensä yksi on jätetty avoimeksi. Sekamuotoinen kysymys on hyvä silloin, kun on epävarmaa, onko kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot otettu huomioon. (Heikkilä 2014, 52.)

Muut tutkimusmenetelmät suljettiin kuitenkin pois, sillä kyselylomakkeen koettiin olevan parhaiten tutkittavaan asiaan soveltuva, sekä taloudellisesti kannattavin ratkaisu. Havainnointi ja tiedonkeruu valmiista rekistereistä eivät tutkittavan asian luonteen vuoksi soveltuneet tutkimusmenetelmiksi. Koska tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa käytössä olevia toimintamenetelmiä, eivät kaksi edellä mainittua tutkimusmenetelmää olleet vartenotettavia vaihtoehtoja. Haastattelulla olisi puolestaan voitu päästä lähemmäs tutkittavaa asiaa, mutta haastattelun heikkoutena on anonyymiyden häviäminen, jolloin negatiiviset mielipiteet jäävät helposti, haastattelijan läsnäolon ja sosiaalisen paineen vuoksi, saamatta (Hirsijärvi ym. 2009, 206). Myös yrityksen käyttämät toimintamenetelmät jäisivät yksilöinti-mahdollisuuden takia helposti liikesalaisuuksiksi. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi ei valittu kvalitatiivista haastattelua.

4.4 Aineiston hankinta

Tutkimusaineisto hankittiin Webropol 2.0 –sovelluksella tehdyllä kyselylomakkeella. Peittomatriisin avulla jokaista kyselylomakkeen kysymystä vertailtiin tutkimuskysymyksiin. Näin päästiin tarkastelemaan, että kyselylomakkeella on oikeanlaisia kysymyksiä suhteessa tutkimuskysymyksien tarkasteluun. Seuraavaksi kysely sai saatekirjeen, joka lähetettiin kyselylomakkeen linkin kanssa kommentoitavaksi toimeksiantajalle ja opinnäytetyön ohjaajalle. Tämän palautteen perusteella päivitettiin kyselylomake (liite 2) ja saatekirje (liite 1) nykyiseen muotoonsa.

Saatekirje on yhden sivun mittainen teksti, joka sisältää tietoa tutkimuksesta. Saatekirje sisältää sekä saatekirjeen että sähköisen linkin tutkimuslomakkeeseen. Saatekirjeen perusteella vastaaja tietää, mihin hänen antamiaan tietoja ja mielipiteitä käytetään. Saatekirjeen perusteella tutkittava voi päättää tutkimukseen osallistumisesta tai kieltäytymisestä. (Vilka 2007, 81.) Tässä saatekirjeessä kyselylomakkeen sähköinen linkki sisällytettiin saatekirjeeseen, joka lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Linkin avaamalla saatekirjeen lukija saattoi jättää vastauksensa kyselylomakkeelle vain kerran, joka vastaajan vastauksen lähettämisen jälkeen tallentui tietokantaan.

Kyselytutkimus haluttiin pitää anonymikyselynä, joten vastaajien taustatiedoista jätettiin pois demografiset muuttujat, kuten vastaajan ikä ja sukupuoli. Kyselyssä pyrittiin selvittämään vastaajien taustatietoja vain niiltä osin, kun niitä katsottiin tarvittavan tulosten analysoinnissa. Taustatiedoilla haluttiin varmistaa vastaajan ammattinimike ja heidän työskentelynsä suorahakualalla.

Kyselylomake jakautui osa-alueihin, joista jokainen oli jaoteltu kyselyssä omalle sivulleen. Ensimmäisessä osiossa, kysymyksillä 3 - 4, kyseltiin käytetyimpiä suorahakuprosessin vaiheita ja kestoja. Toisessa osiossa, kysymyksillä 5 - 7, tiedusteltiin käytössä olevia hakumetodeja ja tietokantoja. Kolmannessa osiossa, kysymyksillä 8 - 10, tarkasteltiin kandidaattien ja ehdokkaiden kartoitusta ja karsintaperusteita. Neljännessä osiossa, kysymyksillä 11 - 14, tarkasteltiin valintaperusteita ansioluettelon, haastattelun ja käytössä olevien psykologisten testien perusteella. Viidennessä osiossa, kysymyksillä 15 -17, tiedusteltiin suorahakukonsultin roolia kandidaattien karsinta- ja valintavaiheissa. Tämän jälkeen siirryttiin myynnin ja markkinoinnin alakohtaisiin kysymyksiin. Kuudennessa osiossa, kysymyksillä 18 - 19, kyseltiin suorahaun yleisyyttä ja millaisiin tehtäviin suorahaun kautta palataan myynnin ja markkinoinnin alalla. Kyselyn lopussa, kysymyksillä 20 - 22, syvennettiin myynnin ja markkinoinnin alan työntekijöiden valintaperusteisiin ja rekrytointikanaviin, sekä alakohtaiseen tietokantaan.

Tässä kyselylomakkeessa vain pieni osa kysymyksistä olivat strukturoituja kysymyksiä, sillä vain osassa haluttiin antaa valmiita vastausvaihtoehtoja tai ennalta rajata niitä. Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen asettelussa hyödynnettiin myös erilaisia asteikkoja, jotta vastauksia voitaisiin asettaa järjestykseen. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvan kysymystyyppin avulla vastaajalle esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee omaa mielipidettään parhaiten kuvaavan vaihtoehdon (Hirsijärvi ym. 2009, 195). Tässä kyselyssä käytettiin portaistettua skaalaa kysymyksissä 11 ja 18. Kysymyksessä 11 vastaaja sai arvioida asian tärkeyttä asenneasteikolla 0 – 5, jossa 0 = ei lainkaan tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä. Asenneasteikoilla mitataan havaintoyksikkönä olevan henkilön asennetta tai mielipidettä (Vilka 2007, 45). Kysymyksessä 18 kysyttiin vastaajan mielipidettä Likertin järjestysasteikolla, jossa vaihtoehdot annettiin sanallisesti: ”1. Ei käytössä, 2. Ei kovin yleistä, 3. Melko yleistä, 4. Todella yleistä, 5. En osaa sanoa”. Vastaajalle haluttiin antaa myös mahdollisuus vastata ”5. En osaa sanoa”, sillä haluttiin ehkäistä mahdollinen vastauksien vääristyminen.

Kyselylomakkeella suurin osa kysymyksistä olivat muodoltaan avoimia. Avoimet kysymykset olivat käyttökelpoisimpia silloin, kun vaihtoehtoja ei tunnettu etukäteen. Kääntöpuolena avoimet kysymykset voivat olla tutkijalle työläitä käsitellä, ja ne saattavat alentaa vastaajien kynnystä jättää vastaamatta kysymykseen lainkaan. Toisaalta niiden etuna on se, että ne saattavat tuoda tutkijalle ilmi uusia ideoita ja ajatuksia, joita ei ollut huomioitu aiemmin, kun vastaaja saa ilmaista itseään omin sanoin. (Heikkilä 2014, 49.) Vastaajaa ei haluttu pakottaa vastaamaan hänelle huonosti sopivaan vaihtoehtoon, joten tarkasteltaessa erilaisia toimintamalleja haluttiin, avoimien kysymyksien muodossa, antaa vastaajalle mahdollisuus tuoda esille uusia toimintamalleja. Tältä osin haluttiin myös välttyä tulosten vääristymiseltä. Kyselyn sanamuodot pyrittiin valitsemaan niin, että ne olisivat mahdollisimman ymmärrettäviä, eivätkä antaisi vääriin tulkinnoille mahdollisuutta. Tämän kaltaisissa kyselyissä on tärkeää, että vastaajat ymmärtäisivät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla.

Kysely lähetettiin tiistaina 17.2.2015. Ensimmäisellä kerralla kysely lähetettiin 59 vastaajalle, sillä heidän vastauksiensa myötä haluttiin tarkastella kyselylomakkeen laadukkuutta. Vastauksien pohjalta huomattiin, että vastaajat olivat ymmärtäneet kysymyslomakkeen kysymykset samalla tavalla ja olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Myös avoimista kysymyksistä saatiin paljon tietoa, sillä vastaajat eivät olleet jättäneet avoimiin kysymyksiin vastaamatta. Vastauksia saatiin ensimmäisen viikon aikana 11 kappaletta. Tämän pohjalta kyselylomake lähetettiin tiistaina 24.2.2015 lopuille 141 alan asiantuntijalle. Vastausmäärä nousi tämän jälkeen vain muutamalla vastauksella, joten ensimmäinen muistutus-

viesti lähetettiin seuraavan viikon maanantaina 2.3.2015. Ensimmäisen muistutusviestin jälkeen vastauksia oli saatu yhteensä 23 kappaletta. Toinen muistutusviesti lähetettiin keskiviikkona 4.3.2015 ja tämän myötä vastauksia saatiin kymmenen kappaletta lisää. Tällä hetkellä vastauksia oli yhteensä 33 kappaletta, mutta vastauksia toivottiin vielä paljon lisää. Viimeinen muistutusviesti lähetettiin vielä perjantaina 6.3.2015. Viimeisellä viikolla muistuttelu oli aggressiivisempaa, sillä kyselylomake sulkeutui maanantaina 9.3.2015 ja tällöin vastauksia oli kasassa yhteensä 48 kappaletta. Toimeksiantajan tavoitteena oli saada vähintään 40 vastausta. Kyselylomake lähetettiin aikavälillä 17.2.2015–09.03.2015 yhteensä 200:lle suorahakualan ammattilaiselle, joista kyselyyn vastasivat yhteensä 48 henkilöä. Jokaisella kyselyyn vastanneella oli mahdollisuus lähettää vastauksensa vain kerran, jotta tutkimustulokset ovat mahdollisimman luotettavia. Kohderyhmää lähestyttiin toimeksiantajan puolelta Fonectan ja Intellian päättäjärekistereiden kautta. Vastaajia houkuteltiin vastaamaan toimeksiantajayrityksen tuotepalkinnoilla ja kutsulla webinaariin kuulemaan tutkimuksen tuloksia.

4.5 Aineiston analysointi

Kyselylomakkeen 23 kysymyksestä osa oli monivalintakysymyksiä, suurin osa avoimia kysymyksiä ja osa sekamuotoisia kysymyksiä. Tutkimuksesta saatu aineisto on avoimien kysymysten vuoksi suurilta osin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusaineistoa. Kaikki saadut vastaukset käsiteltiin ensin Webropol 2.0 -ohjelmalla, jonka perusanalyseilla myös viimeisteltiin kyselylomakkeen kysymyksien 1, 2, 5, 6, 8 – 10, 12 – 17, 19 - 21 vastaukset. Kyselylomakkeen vastaukset 3, 4, 7, 18, 22 kuvioitiin SPSS -ohjelmistolla. Asteikollisesta kysymyksestä 11 (liite 2) saatiin paljon informaatiota työnhakijaan liittyvien tietojen merkityksestä. Näistä tuloksista tehtiin sekä pinottu palkkikaavio että taulukko (kuvio 9, sivulla 37). Tällöin pinottu palkkikaavio havainnollisti yleisesti työnhakijan ansioluettelon tietojen tärkeyttä ja taulukon avulla pyrittiin antamaan lisäinformaatioita esittelemällä tulosten osaryhmittäiset keskiarvot ja korostamalla tärkeysjärjestystä suurimmasta pienimpään. Kysymys 11 myös ristiintaulukoitiin vastaajien ammattinimikkeiden kanssa, sillä ammattinimikkeet jakautuivat lähes kahtia konsulttien ja partnereiden kesken (kuvio 10, sivulla 38). Ristiintaulukoitua kysymystä 11 tarkasteltiin myös Mann-Whitney – testin avulla (liite 3). Myös keskihajontaa käytettiin tunnistamaan vastaukset, joissa on eniten eroja vastaajien välillä sekä eniten yksimielisiä vastauksia. Määrällisten tuloksien analysoinnissa on käytetty hyväksi Webropol 2.0 – kyselytyökalun tarjoamia omia analysointimenetelmiä, mutta näiden muodostamaa aineistoa on jalostettu myös Excelin avulla. Etenkin pylväsdiagrammien ja taulukoiden ulkoasujen muokkaamisessa on hyödynnetty Exceliä. Kaikkien kysymysten vastauksista laadittiin kuvio.

Laadullisten tulosten analysoinnissa on käytetty Webropol 2.0 – kyselytyökalun tarjoamaa toimintoa toistuvien sanojen löytämiseksi, jonka avulla avoimista vastauksista on etsitty yhtäläisyyksiä vastauksissa esiintyneiden avainsanojan kautta. Sen avulla avoimet vastaukset saatiin ryhmiteltyä helpommin konkreettisiin aihealueisiin, joista jokaisesta laadittiin ympyräkuvio. Saatuja avoimia vastauksia tarkisteltiin myös tutkijan omien päätelmien ja havaintojen perusteella, sillä haluttiin varmistaa, ettei sanamäärätoiminnon ulkopuolelle ole jäänyt oleellista tietoa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista ensimmäisenä yleisimmät suora hakuprosessin vaiheet ja kesto, seuraavaksi tarkastellaan hakumetodeja ja tietokantoja, jonka jälkeen kandidaattien valintaperusteita ja karsintavaiheita Lopuksi tarkastellaan suora hakupalveluiden käyttöä myynnin- ja markkinoinnin alalla.

5.1 Suora hakuprosessin vaiheiden ja keston tarkastelu

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tarkastellaan ”Minkälaisia vaiheita ja kestoja suora hakuprosessissa on?” Vastajille annettiin valmis listaus yleisemmin käytetyistä prosessin vaiheista ja lopuksi heillä oli mahdollisuutena tuoda ilmi listalta pois jääneitä, mielestään tärkeitä, prosessin vaiheita. Vastajat arvioivat myös prosessin keston.



Kuvio 3. Käytössä olevat suora hakuprosessin vaiheet (N = 48)

Kuviosta 3 käy ilmi, että käytössä olevissa prosessin vaiheissa on eroavaisuuksia. Käytetyimmät prosessin vaiheet olivat toimeksiantosopimus, referenssien ja taustojen tarkistus, ehdokkaiden tapaaminen ja avoimen tehtävän esittely, sekä potentiaalisten ehdokkaiden esittely asiakasyritykselle. Vastanneista 97,9 % laati kirjallisen toimeksiantosopimuksen asiakasyrityksen kanssa. Toimeksianto voidaan laatia myös suullisesti, mikäli kyseessä on hyvin rutinoitunut suorahaku tai tuttu asiakasyritys ja toimiala. Suorahakukonsultit sopivat tapaamisen kandidaattien kanssa ja esittelevät avoimena olevan tehtävän ja yrityksen toimeksiantosopimuksen rajoissa. Kaikkien kandidaattien referenssit eli suositukset ja muut tausta selvitykset tarkistetaan. Tämän avulla varmistuu, että suorahakukonsultilla on oikeat tiedot hallussaan. Kandidaateista tehdään myös henkilöarvioinnit esiteltäviksi toimeksiantajalle. Henkilöarviointeja päivitetään jokaisessa prosessin vaiheessa, kun potentiaalisesta kandidaatista saadaan lisää tietoa. (Kuvio 3.)

Toiseksi eniten käytössä olevia prosessin vaiheita, 93,8 % vastaajista mukaan, olivat ehdokkaille suoritettava palautteenanto ja jälkihoito, suorahakukonsultit hoitavat yhteydenotot ehdokkasiin jokaisessa prosessin viestintää vaativassa vaiheessa. Myös hakuprosessin tarkennus ja dokumentointi ovat suosittuja suorahakuprosessin vaiheita. Vastaajista 91,7 % piti shorlistausta käteväenä työskentelyn apuvälineenä, johon kandidaatteja on karsittu haastatteluiden perusteella. (Kuvio 3.)

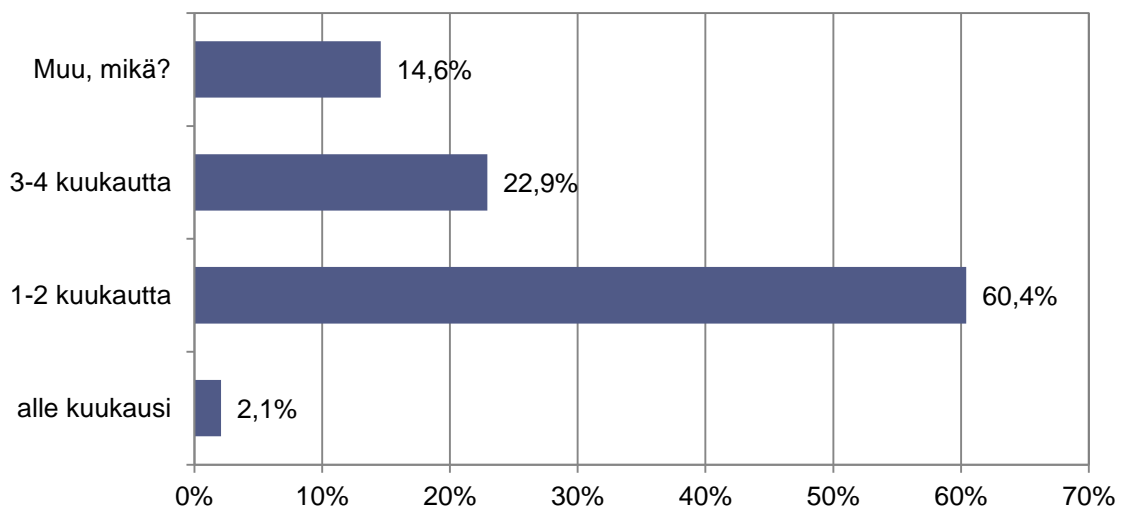
Vastaajista 80 % - 90 % sisällyttävät suorahakuprosessiinsa henkilökartoituksen, jolloin jokaisen suorahaun yhteydessä etsitään potentiaalisia kandidaatteja. Toisinaan kandidaatit löytyvät melko nopeasti yrityksen omasta tietokannasta. Myös seuranta, päätösvaihe, konsultin valintasuositus ovat suorahaussa käytössä olevana osana. Seuranta vaiheen kesto riippuu asiakasyrityksen omasta henkilöstöyksiköstä. Jokaisen suorahaun päätteeksi suorahakukonsultit käyvät palkatun ehdokkaan kanssa läpi, oliko suorahaku onnistunut. Suorahakukonsultin suosituksella on suuri merkitys ehdokkaan palkkaamiseen, sillä suorahakukonsultti on hakuprosessin aikana päässyt tutustumaan kaikkiin ehdokkasiin useamman tapaamisen ja yhteydenpidon aikana. Suorahakukonsultilla on parempi tuntemus ehdokkaista, kuin toimeksiantaja yrityksellä, joten heidän kokemuksensa ehdokkaista tuo lisäarvoa asiakasyrityksen päätöksen teossa. Jokaisella hakuprosessilla on päätösvaiheensa, joka vaihtelee tapauskohtaisesti. Toisinaan suorahakuprosessi päättyy, kun suorahakukonsultti esittelee potentiaaliset ehdokkaat asiakasyritykselle. Pidemmässä kaavassa suorahakuprosessi saa päätöksensä vasta palkatun ehdokkaan koeajan päättymisen jälkeen saatavan seurannan päätöksessä. (Kuvio 3.)

Vastaajista välillä 50 – 75 % luovat kontaktointisuunnitelman, osallistuvat sopimusneuvotteluihin ja tekevät toimintasuunnitelman. Suurin osa alalla toimivista suorahakukonsulteis-

ta pitää itseään rautaisina ammattilaisina, jotka työskentelevät hyväksi havaitsemansa kaavan mukaisesti. Tällä rutinoitumisella uutta toiminta- tai kontaktointisuunnitelmaa ei aina tarvita, elleivät asiakasyrityksen tarpeet sellaista erikseen vaadi. (Kuvio 3.)

Vastaajista 18,8 % sisällyttää suorahakuprosessiinsa myös muita vaiheita, kuten ”psykometriset testaukset” ja ”yrityksen strategisten tavoitteiden kartoituksen”. Näiden avoimien vastauksien keskuudessa ei ollut havaittavissa yhtäläisyyksiä ja vastaajien mielestä nämä olivat enemmänkin harvinaisia prosessin osia, joita käytetään vain tilanteen sellaista vaatiessa. Tästä voidaan päätellä, että kyselylomakkeen listaukseen on saatu koottua yleisemmin käytetyt suorahakuprosessin vaiheet. (Kuvio 3.)

Yleisimpien suorahakuprosessin vaiheiden lisäksi tutkittiin suorahakuprosessin kestoa toimeksiannosta ehdokkaan palkkaamiseen kuviossa 4. Tässä kestolla ei mitattu prosessin keskimääräistä kokonaiskestoa, sillä prosessin pituus vaihtelee toimeksiantojen mukaisesti. Kestoa pyrittiin mittaamaan niiltä vaiheilta, jotka ovat yleisimpiä ja käytössä jokaisessa suorahaussa.



Kuvio 4. Suorahakuprosessin kesto (N = 48)

Vastaajista 60,4 % arvioi yleisimpien suorahakuvaiheiden kestoksi kuukaudesta kahteen kuukautta. Avoimesta vastausosiesta käy ilmi, että suorahaun kesto vaihtelee, jokaisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti, sekä jokaisen suorahakukonsultin verkostojen ja osaamisen myötä. Mitä laajemmat verkostot ja mitä parempi tunnettavuus suorahakukonsultilla on asiakasyrityksen toimialasta, sitä vähemmän aikaa menee alaan ja asiakasyritykseen tutustuessa. Vastaajista 22,9 % arvioi kestoksi kolmesta neljään kuukautta. Avoimista vastauksista käy ilmi, että vastaajien mielestä on kannattavampaa käyttää enemmän aikaa toimialan ja asiakasyrityksen tarpeiden kartoittamiseen. Aina asiakasyritys ei itse-

kään tiedä mitä osaamista yritys tarvitsee. Vastauksen ”Muu, mikä?” 14,6 % vastaajista ilmoitti keston olevan pidempi kuin neljä kuukautta, jopa puolesta vuodesta kymmeneen kuukauteen. Tämä on yleisintä silloin, kun potentiaalisia kandidaatteja ei ensimmäisellä kerralla ole löytynyt riittävästi tai suora haku ei ole onnistunut ja palkattu ehdokas tai asiakasyritys on päättänyt työsuhteen ja paikka on tullut uudestaan hakuun. (Kuvio 4.)

Edellä olevien tulosten perusteella voidaan vastata tutkimuskysymykseen suora hakuprosessin vaiheista ja kestosta todeten, etteivät ne juuri eroa (luvussa 2.3) käsitellyistä vaiheista ja kestoista. Tutkimustuloksien perusteella taulukoon 5 on kerätty yleisimmin käytetyt suora hakuprosessin vaiheet tutkimustulosten perusteella.

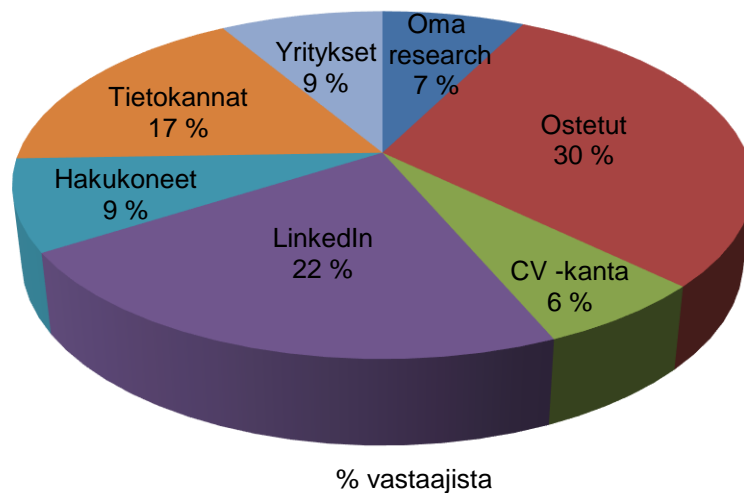
Taulukko 5. Yleisimmät suora hakuprosessin vaiheet tuloksien perusteella

| |
|--|
| Toimeksiantosopimus |
| Ehdokkaiden tapaamiset ja toimen esittely |
| Hakuprosessin tarkennus ja dokumentointi |
| Shortlistaus |
| Yhteydenotot ehdokkaisiin |
| Ehdokkaisen esittely toimeksiantajalle |
| Referenssien tarkistukset, henkilö arvioinnit ja taustaselvitykset |
| Jälkihoito ja palautteet |

Taulukkoon 5 on koottu vaiheet, joita vähintään 90 % vastaajista käyttää suora hakuprosessissa (Kuvio 3). Kuvion 4 perusteella voidaan todeta suora hakuprosessin kestoksi keskimäärin yhdestä kahteen kuukautta, sillä vastaajista 60,4 % piti tätä keskimääräisenä kestona.

5.2 Käytössä olevat hakumetodit ja tietokannat

”Mitä hakumetodeja ja tietokantoja suora hakuyritykset käyttävät?” -tutkimuskysymykseen vastattiin kartoittamalla suora hakukonsulttien käyttämiä tiedonhakumenetelmiä, joista suosituimmaksi ilmeni LinkedIn.



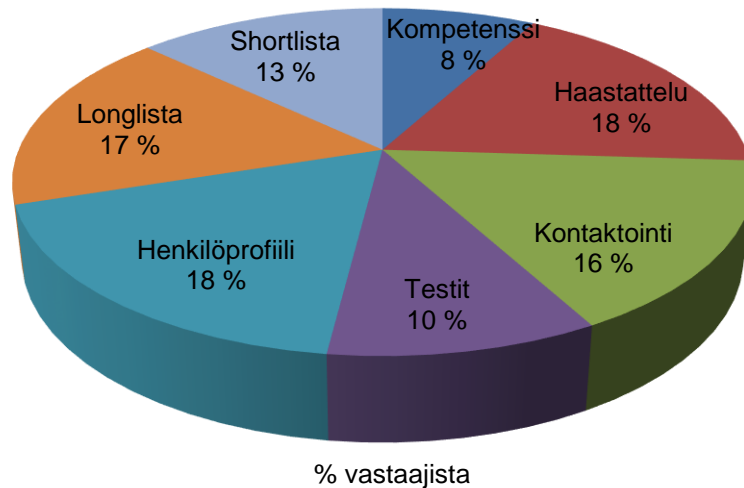
Kuvio 5. Yleisimmät tiedonhakumenetelmät (N = 46)

Yleisimpiä tiedonhakumenetelmiä on tutkimuksen perusteella kolme merkittävää. Näitä ovat ostetut, ulkopuoliset tietokannat, joista yleisimpiä ovat Monster, Fonecta ja Intellia. Vastaajista suurin osa käyttää yrityksille suunnattua LinkedIn palveluita, jonne jokainen työnhakija voi rekisteröityä luomalla ansioluettelomaisen profiilin osaamisestaan. Kolmantena ovat tietokannat, kuten FileFinder. Vastaajista osa hyödyntää myös yritysten julkisia verkkosivuja ja blogikirjoituksia, joilla esiintyy työntekijöiden nimi- ja ammattikuvauksen tietoja. Vastauksissa kävi myös ilmi, että osalla yrityksistä on erikseen käytössä research-tiimi, joka seuraa muun muassa nimityksiä, matrikkeleita ja muita julkisia tietolähteitä. Vastaajista pienin osa hyödyntää myös CV -kantoja. (Kuvio 5.)

Omat tietokannat ovat vastaajien mukaan yleensä suuria ja ajankohtaisia. Vanhin säilytetty tieto on alle 6 kuukautta. Samalla yrityksellä voi olla useampi oma tietokanta käytössä. Vastaajista 24 % ei näe tarvetta omalle tietokannalle, vaan haluavat joka haulla kartoittaa potentiaalin koko kentästä. Myös tiedon vanhentuminen nähtiin suurena haasteena, jolloin oman tietokannan ylläpitäminen tarvitsisi suurempia resursseja.

5.3 Karsintaprosessi suorahaussa

Mitä karsintavaiheita suorahakuprosessissa on? Kyselylomakkeen kysymyksillä 8 - 10 pyrittiin selvittämään kandidaattien karsintaperusteita suorahakuprosessin eri vaiheissa.

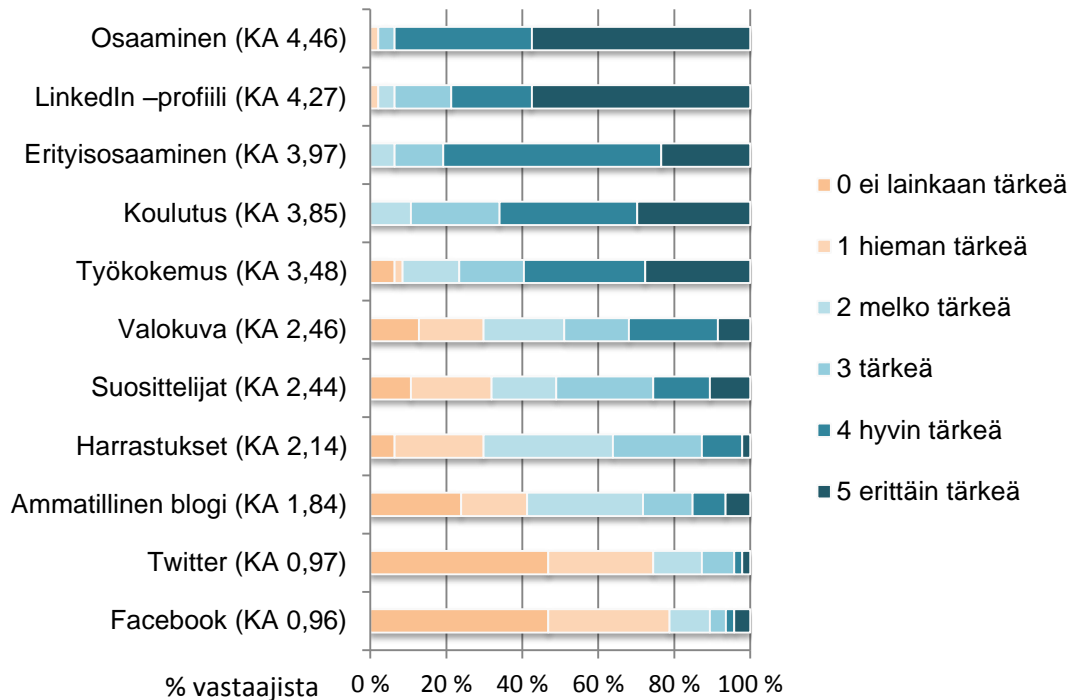


Kuvio 6. Suorahakukonsultin käyttämät karsintavaiheet (N= 48)

Hakijoita karsitaan ja arvioidaan prosessin jokaisessa vaiheessa, mutta suurimpia karsintavaiheista vastanneiden mukaan ovat longlista 17 %, haastattelut 18 % ja shortlista 13 %. Ensimmäinen karsinta tapahtuu ensikontaktoinnissa, jolloin suorahakukonsultti on ensimmäisen kerran yhteydessä potentiaaliseen kandidaattiin. Tämän ensikontaktoinnin ja ansioluettelon perusteella kandidaatista muodostetaan longlista, johon päässeet kandidaatit täyttävät suurimman osan toimeksiantosopimuksesta määritellyistä kriteereistä. Longlistauksen perusteella hakijoita kutsutaan ensimmäiseen haastatteluun, jonka perusteella suurin osa kandidaateista karsiutuu pois. Haastatteluissa on yleensä paikalla kaksi tai useampi haastattelija, joista vähintään kaksi henkilöä luovat omat shortlistansa. Näitä shortlistoja verrataan keskenään, jonka pohjalta luodaan varsinainen shortlista jatkoon päässeistä ehdokkaista. Tehtävänkuvauksesta riippuen shortlistaan päässeet kandidaatit suorittavat soveltuvuustehtäviä, joiden perusteella kandidaattien listaa voidaan karsia. Loppusuoralle selvinneet kandidaatit esitellään ehdokkaina toimeksiantavalle yritykselle, joka suorittaa ehdokkaille vielä omat haastattelunsa. Soveltuvuustestauksia suoritetaan vastaajien mukaan vain 10 % suorahauista. (Kuvio 6.)

5.4 Valintaperusteet ansioluettelon, haastattelun ja testien perusteella

Millaisia ovat kandidaattien valintaperusteet? Tarkastellaan mitkä tekijät ansioluettelossa vaikuttavat haastattelukutsun saamiseen ja millaisia kyvykkyyttä mittaavia testejä käytetään.

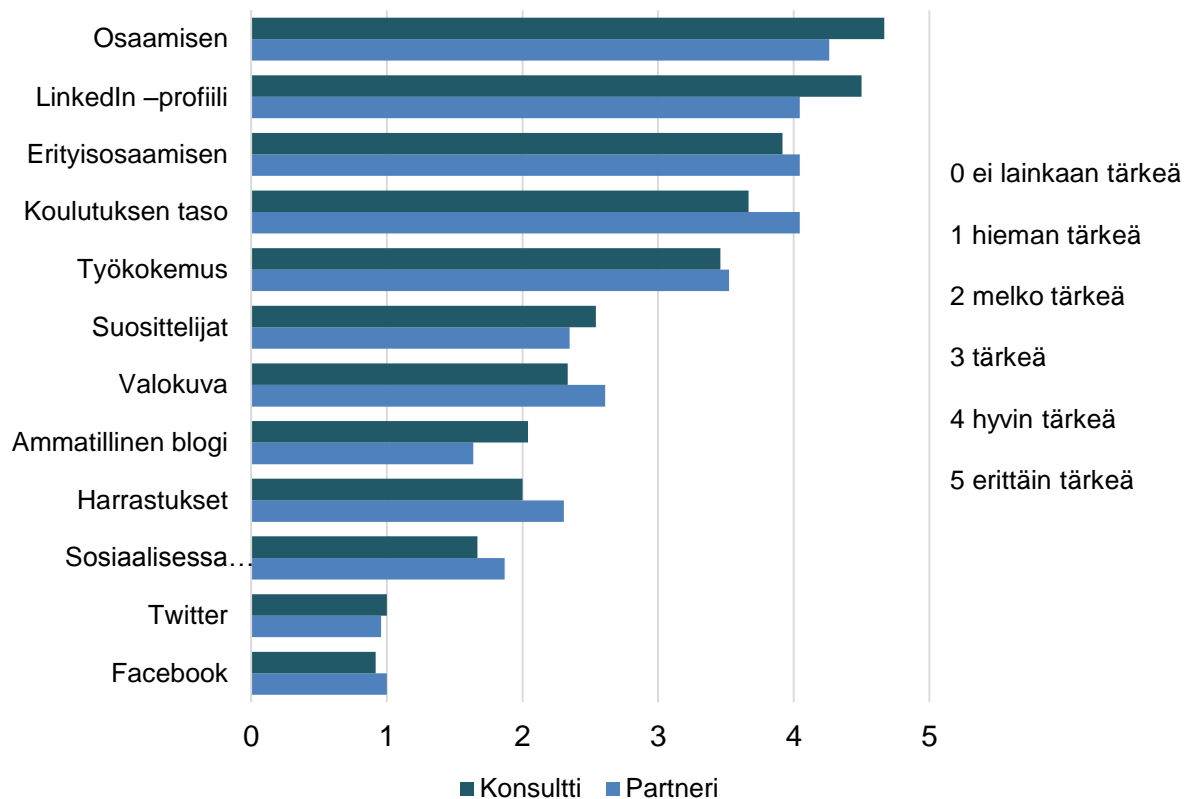


Kuvio 7. Ansioluettelossa tärkeimmät valintaan vaikuttavat tekijät (N= 48, keskihajonta 0,77–1,54)

Vastaajat arvottivat tärkeimmäksi työtehtävää tukevan osaamisen ilmoittaminen (ka 4,46 ja keskihajonta 0,77). Vastauksessa ei keskihajonnan perusteella ollut suurta vaihtelua, sillä keskihajontaluku on lähellä nolaa. Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi nousi ajantasainen LinkedIn – profiili (ka 4,27, keskihajonta 1,01). Nämä kaksi olivat selvästi muita tekijöitä tärkeämpiä etsittäessä sopivia kandidaatteja avoimeen työtehtävään. Keskiarvoltaan yli 3 sai myös erityisosaamisen ilmoittaminen, koulutuksen riittävä taso ja lopuksi muun työkokemuksen mainitseminen. Näihin kaikkiin kannattaa työnhakijan panostaa, mutta tärkeimpänä kannattaa muistaa ajan tasalla oleva LinkedIn –profiili. (Kuvio 7.)

Osalle vastaajista suosittelijat ja kuva mukana ansioluettelossa olivat tärkeitä asioita, mutta toisille eivät. Vastausten perusteella valokuvaa, suosittelijoiden ilmoittamista tai harrastuksien mainitsemista ei voida pitää karsintakriteereistä tärkeimpinä, mutta toisaalta ei niitä kannata poiskaan jättää. Erityisesti valokuva jakoi vastaajat kahteen leiriin, yhden pitäessä kuvaa tärkeänä ja toisen yhdentekevänä. Yli 10 % vastaajista ei pitänyt suosittelijoita tai valokuvaa lainkaan tärkeänä. Sosiaalisen median käytön osalta tulokset ovat selvät: yhtäältä Twitterin ja Facebookin käyttö oli vain muutamalle vastaajalle tärkeä kriteeri, mutta ajantasainen LinkedIn-profiili oli miltei jokaiselle vastanneelle yksi tärkeimmistä tutkielmassa tarkastelluista valintaperusteista. (Kuvio 7.)

Seuraavaksi tarkastellaan edellisen taulukkoon pohjautuen, kuinka suoramarkkinointien ja partnereiden vastaukset eroavat toisistaan, kun puhutaan valintaperusteista ansioluettelon pohjalta.

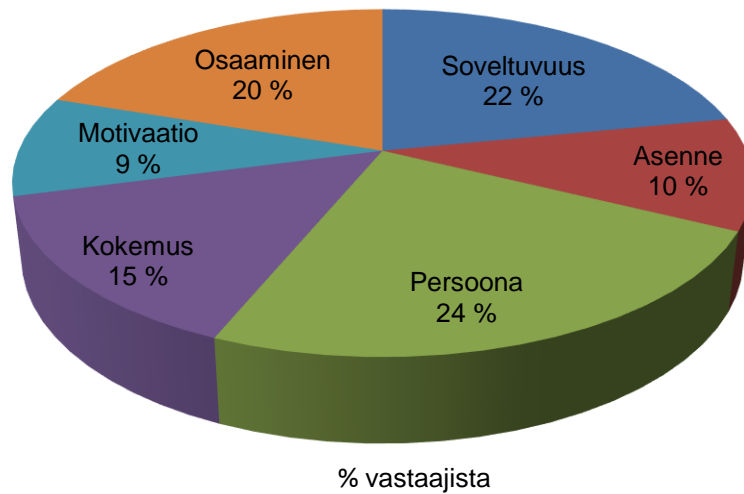


Kuvio 8. Ristiintaulukointi - Ansioluettelossa valintaan vaikuttavat tekijät (N = 48, Keskihajonta 0,77–1,54)

Kuviosta 8 tarkastellaan mihin tekijöihin työnhakija voi itse vaikuttaa ansioluettelossaan. Vastaajien mielestä avointa työtehtävää tukevan osaamisen esittäminen, LinkedIn –profiili, erityisosaaminen, koulutuksen taso ja aikaisempi työkokemus ovat tärkeimpiä tekijöitä, johon suoramarkkinointit kiinnittävät huomionsa ansioluetteloa vilkaistessaan. Erityisesti LinkedIn –profiilin tärkeys korostui. Näihin tekijöihin työnhakijan kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota, sillä niillä erotetaan muista hakijoista. Huomattavissa on Twitterin ja Facebookin vähäinen merkitys, joihin työnhakijan ei tarvitse niin paljoa panostaa. (Kuvio 8.)

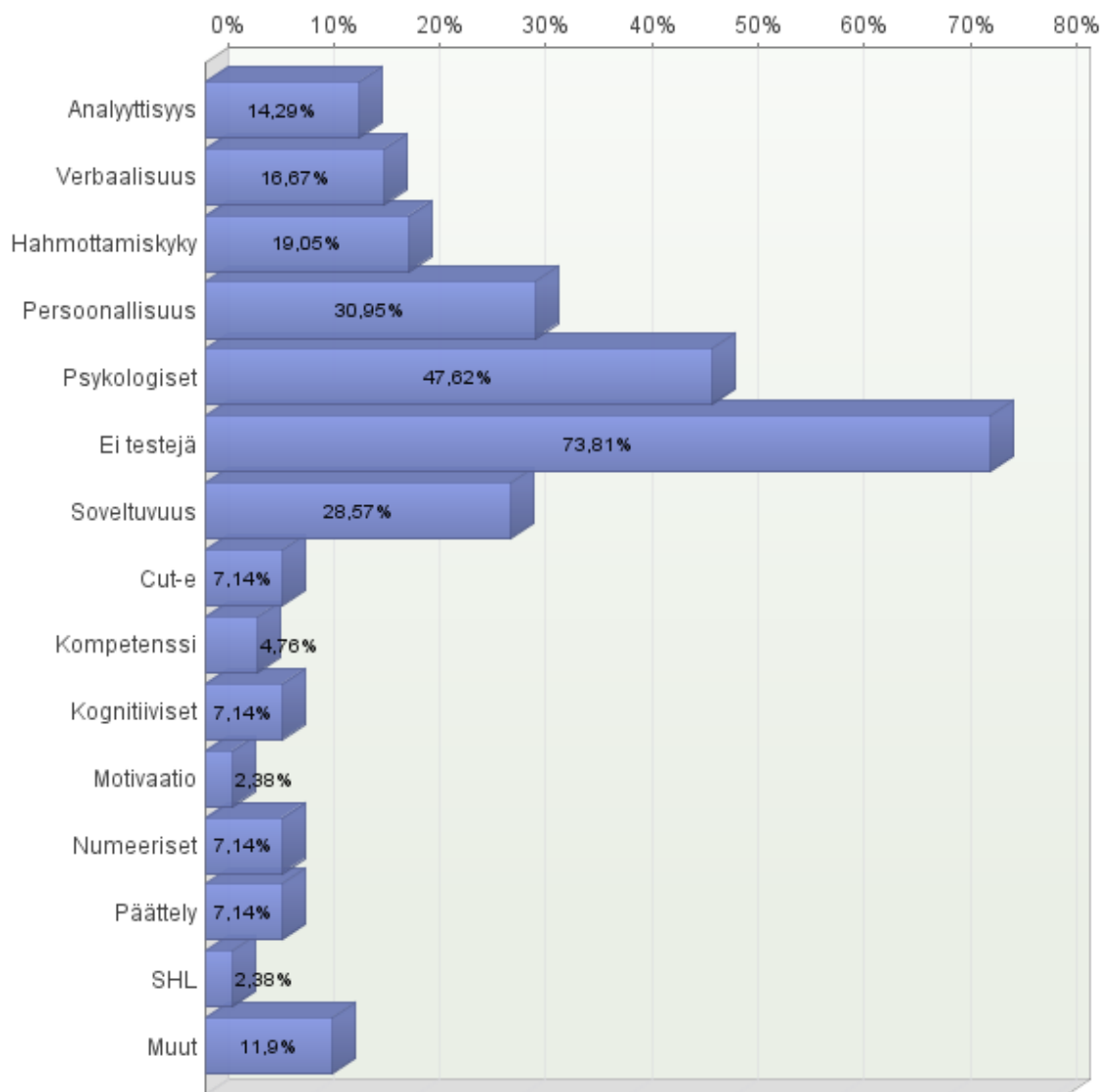
Mann-Whitney U- testin mukaan (Liite 3.) edellä olevassa kuviossa 8 vastanneiden ”konsulttien” ja ”partnereiden” nollahypoteesin mukaan tuloksissa suurimmat eroavaisuudet olivat avointa työtehtävää tukevan osaamisen/kokemuksen vastauksissa, jossa Mann-Whitney – testin tulos partnereilla 4,261 ja konsulteilla 4,667. Tämän mukaan osalle vastaajista oli tärkeää olla aikaisempaa työkokemusta samanlaisista tehtävistä, mutta toinen

puoli vastaajista ei sitä vaatinut. Seuraavaksi tarkastellaan valintaperusteita haastattelussa.



Kuvio 9. Valintaperusteet haastattelussa (N=48)

Tarkasteltaessa haastattelussa olevia valintaperusteita voidaan huomata, että persoona, soveltuvuus ja osaaminen ovat selkeästi vahvimpia valintaperusteita. Vastaajien mukaan haastateltavan persoona on haastattelutilanteessa tärkein valintaperuste. Persoonallisuutta havainnoidaan helpoiten haastatteluissa, joissa haastateltavan eleet ja ilmeet ovat luettavissa. Myös kandidaatin soveltuvuus avoimena olevaan tehtävään voidaan mitata tiedustelemalla haastateltavan näkemystä tulevan tehtävän hoidosta. Kolmantena valintaperusteena haastattelussa on osaaminen. Yllättävä seikkana, voidaan huomata, että asenne ja motivaatio ovat vain alle 10 % vastaajista mukaan valintaperusteena haastattelussa. (Kuvio 9.) Haastattelu tueksi persoonallisuutta tarkasteltaessa voidaan käyttää apuna seuraavassa taulukossa mainittuja testejä.



Kuvio 10. Käytössä olevia testejä (N=44)

Vastaajista 73,8 % totesivat, ettei heillä ole käytössä minkäänlaisia kyvykkyyttä tai persoonaa mittaavia testejä. Lopuista vastanneista testejä suosivat vain 26,2 %. Näistä vastanneista 47,6 % käyttävät psykologisia testejä, kun taas 30,9 % vastanneista suosii persoonallisuutta mittaavia testejä. Tämän tarkastelun perusteella voidaan todeta, etteivät testit ole kovin yleisesti käytössä. (Kuvio 10.)

Edellä olevien tulosten perusteella voidaan vastata tutkimuskysymykseen kandidaattien valintaperusteista ja voidaan todeta ansioluettelon olevan yksi potentiaalisten henkilöiden tärkeimmistä käyntikorteista. Ansioluettelossa tärkeimmät valintaperusteet ovat työtehtävää tukeva osaaminen, erityisosaaminen, koulutuksen taso, aikaisempi työkokemus, valokuva ja suosittelijat, myös ajantasaista LinkedIn – profiilia pidetään, avoimien vastauksien perusteella, erittäin tärkeänä osana ansioluetteloa. Haastattelun perusteella kandidaatista tarkastellaan persoonaa, soveltuvuutta mahdollisesti uuteen tehtävään, osaamista ja ko-

kemusta, sekä asennetta ja motivaatiota. Haastattelun perusteella vahvistetaan, että ansioluettelon perusteella luotu kuva kandidaatista on paikkaansa pitävä. Suorahakukonsultit käyttävät monipuolisesti valintaperusteita jokaisessa karsintavaiheessa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että suurimmalla osalla ei ole käytössä soveltuvuutta mittaavia testejä.

5.5 Myynnin- ja markkinoinnin ala suorahaussa

Miten suorahakupalveluita käytetään myynnin- ja markkinoinnin alalla? Tähän päätutkimuskysymykseen haettiin vastauksia kyselylomakkeen kysymyksillä 18 – 22, jotka koskivat suorahakua myynnin- ja markkinoinnin alalla. Kysymyksissä tiedusteltiin suorahaun yleisyyttä alalla, millaisiin tehtäviin palkataan, alakohtaisia valintaperusteita ja hakukanavia, sekä alakohtaisia tietokantoja. Kysymyksiin vastasi 46 suorahaun ammattilaista.

Neljännes vastanneista suorahakualan ammattilaisista painotti erityisosaamisen korostamista ja erittelyä tärkeimpänä valintaperusteena myynnin- ja markkinoinnin alalla. Vastanneista 21 % halusi myös näyttöjä hakijan osaamisesta. Vastanneista 14 % ilmoitti motivaation ja 13 % persoonan ja kokemuksen tärkeiksi valintaperusteiksi. Vastajista alle 5 % korosti hakijan tuloshakuisuutta, työkokemusta, koulutusta ja viestintätaitoja, sekä matkustusvalmiutta myynnin- ja markkinoinnin alalla ratkaisevina valintaperusteina.

Suorahakukanavista myynnin- ja markkinoinnin tehtävissä tärkeimmäksi korostui alan tapahtumat 17 %, alakohtaiset lehdet 17 % ja LinkedIn 17 %. Hakuprofiili kannattaa pitää aktiivisena myös Oikotiellä 16 % ja Monsterilla 16 %, mutta liikaa vaivaa ei kannata käyttää Facebookin 5 %, Podiumin 2 %, sosiaalisen median 2 %, muiden sanomalehtien kanssa 2 %.

Vastajista 14 % piti myyntijohtajia, muuta johtoa ja esimiehiä, sekä markkinajohtajia tyypillisempinä avoimina tehtävinä, kun haetaan myynnin- ja markkinoinnin alalle suorahaun kautta. Vastanneista 9 % sanoi kaikkiin erilaisiin tehtäviin haettavan myynnin- ja markkinoinnin alalla suorahaun kautta. Muutama prosentti vastajista mainitsi myös seuraavat ammattinimikkeet tutuiksi suorahakualalla: account manager, account executive, kaupallinen johtaja, tiedotusjohtaja viestintäjohtaja, liiketoimintajohtaja ja myyjä.

Edellä olevien tulosten perusteella vastattiin päätutkimuskysymykseen suorahakupalveluiden käytöstä myynnin- ja markkinoinnin alalla ja huomattiin, että alakohtaisista erityisyyksistä tutkimuksessa korostui kandidaatin valintaperusteissa erityisosa-

misen ja näyttöjen tärkeydessä, sekä motivaation merkityksessä. Avoimien vastauksien perusteella oma osaaminen voidaan todistaa näytöillä, joita ovat erilaiset palkinnot alan kilpailuissa. Kuten jokaisella alalla, myös myynnin ja markkinoinnin alakohtaiset sanomalehdet ja tapahtumat ovat erittäin potentiaalisia suorahaun kannalta. Myynnin- ja markkinoinnin alalla suoraetaan monipuolisesti eri työtehtäviin aina myyjästä ylimmän tason johtajiin asti. Näiden tuloksien ja teorian pohjalta työnhakijalle laadittiin suosituksia, jotka ovat luettavissa Luvussa 6.2 suosituksia työnhakijalle suora hakuprosessiin.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tuloksia, jotka tarjoavat lisätietoa käytettävissä olevista suorahakumenetelmistä, -vaiheista, -toimenpiteistä ja -aikatauluista, sekä -kanavista. Tutkimuksen tavoitteena oli myös saada lisätietoa käytössä olevista työnhakijoiden karsintaperusteista ja valintakriteereistä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa suorahakutoiminnoista myynnin- ja markkinoinnin alalla. Tavoitteena oli tuottaa tietoa MMA:n jäsenistön hakuvalmiuksien parantamiseksi ja työnhakuprosessin laadun kehittämisen tukemiseksi.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksessa tutkittiin suorahakua työkseen tekevien henkilöiden näkemyksiä käytössä olevista suorahakuprosessin vaiheista ja kandidaattien valinta- ja karsintaperusteista. Kyselyyn osallistuneista 48 henkilöstä jokainen työskenteli suorahakualalla. Suomessa suorahakualalla on toimijoita yhteensä 200 henkilöä, joten 48 vastaajan yhtäläisiä tuloksia voidaan pitää pätevinä kuvastamaan alan yleistilannetta. Tulokset vahvistavat teoriaosuudessa esitettyä aiempaa tutkimusnäyttöä suorahakuprosessin vaiheista ja kestosta.

Taulukko 6. Kooste yleisimmistä suorahakuprosessin vaiheista

| |
|--|
| Toimeksianto 97,9 % |
| Henkilökartoitus 89,6 % |
| Yhteydenotot 93,8 % |
| Ehdokkaiden tapaamiset 97,9 % |
| Taustaselvitykset & suositukset 97,9 % |
| Päätös 87,5 % |
| Seuranta 87,5 % |

Tutkimustulosten pohjalta esiin nousseet yleisimmät prosessin vaiheet ovat samoja kuin suorahakuprosessin päävaiheet, joita tässä tutkielmassa on aiemmin tarkasteltu. Tästä on huomattavissa, että yleisimmät prosessin vaiheet ovat käytössä vähintään 87,5 % vastaajista. Vaikka suorahakuprosessista on olemassa erilaisia variaatioita, ovat edellä mainitut prosessin vaiheet tutkimuksen mukaan yleisesti käytetyimpiä suorahakualalla.

Suorahakuprosessi toimii samalla kaavalla, eikä siinä ole huomattavia alakohtaisia poikkeuksia myynnin- ja markkinoinnin alalla.

Tutkimustuloksien perusteella käytössä olevista tietokannoista yleisimpiä ovat Monster, Fonecta ja Intellia, sekä yrityksille suunnatut LinkedIn -palvelut. Vastanneista 25 %:lla oli käytössä yrityksen oma tietokanta. Omat tietokannat ovat vastaajien mukaan yleensä suuria ja ajankohtaisia, sillä vanhin säilytetty tieto on avoimien vastauksien perusteella alle 6 kuukautta. Samalla yrityksellä voi olla useampia omia tietokantoja käytössään, eri aloilta. Vastaajista 24 % ei näe tarvetta omalle tietokannalle, vaan he haluavat joka haulilla kartoittaa potentiaalin uudelleen koko kentästä. InHunt Group Oy (2013) kertoo verkkosivuillaan Suomen suurimpana suorahakuyrityksenä käyttävänsä suorahakulähteinään toimihenkilöiden suorahauissaan Helsingin Sanomia, Kauppalehteä, Oikotietä, Monsteria, LinkedIn:ä & Facebookia.

Suorahakukonsulttien käyttämistä karsintavaiheista kaikkein tärkeimpiä kandidaattien kannalta ovat haastattelut ja henkilöprofiilit. Näillä menetelmillä karsitaan eniten hakijoita. Potentiaalisia kandidaatteja etsiessä kontaktoidaan useita hyviä henkilöitä, mutta näistä listalle pääsevät vain parhaimman ensivaikutelman antaneet kandidaatit. Kandidaatit pystyvät kuitenkin vaikuttamaan moniin karsinta- ja valintaperusteisiin, kuten ansioluetteloon, haastatteluun valmistautumiseen ja omaan asenteeseensa. Ajantasainen LinkedIn -profiili on tänä päivänä tärkein käyntikortti ansioluettelon rinnalla. Ansioluettelossa tulisi korostaa avointa työtehtävää tukevan osaamisen ilmoittamista, sekä erityisosaamisella kilpailemisesta. Tämän avulla kandidaatti saa kutsun haastatteluun. Tutkimuksen mukaan haastattelussa mitataan kandidaatin sosiaalisten taitojen lisäksi asennetta ja motivaatiota avointa työtehtävää kohtaan. Haastatteluissa vahvistetaan kandidaateista luotuja henkilöprofiileja, jonka perusteella suurin osa kandidaateista karsiutuu.

Tutkimusten perusteella alakohtaisia poikkeuksia suorahakuprosessissa ei myynnin- ja markkinoinnin alalla ole. Alakohtaiset tapahtumat ja – lehdet ovat suosittuja suorahaussa käytettyjä kontaktointikeinoja. Myynnin- ja markkinoinnin alalla suora haetaan monipuolisesti eritasoisiin työtehtäviin aina myyjästä liiketoimintajohtajaan asti. Erityisesti asiantuntijatehtäviin, myyntijohtajiksi, muuta johtoa ja esimiehiä, sekä markkinajohtajia suora haetaan myynnin- ja markkinoinnin alalla. Erityisosaaminen ja näyttöjen tärkeys korostuu myynnin- ja markkinoinnin alan kandidaateissa. Oma osaaminen voidaan todistaa näytöillä, joita ovat erilaiset palkinnot alan kilpailuissa.

Tavoitteena oli tuottaa tietoa MMA:n jäsenistön hakuvalmiuksien parantamiseksi ja työnhakuprosessin laadun kehittämisen tukemiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tu-

loksia, jotka tarjoisivat lisätietoa käytettävissä olevista suorahakumenetelmistä, -vaiheista, -toimenpiteistä ja -aikatauluista, sekä -kanavista. Tutkimuksen tavoitteena oli myös saada lisätietoa käytössä olevista työnhakijoiden karsintaperusteista ja valintakriteereistä. Tutkimustulosten avulla onnistuttiin vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Näin ollen tutkimus tuottaa toimeksiantajalle tietoa suorahakutoiminnoista myynnin- ja markkinoinnin alalla.

6.2 Suosituksia työnhakijalle suorahakuprosessiin

Tässä osiossa on koottuna suosituksia työnhakijalle niistä vaiheista, joihin hän suorahakuprosessissa voi vaikuttaa valitukseksi tulemiseensa. Tarkastellaan suorahaussa ja myynnin- ja markkinoinnin alalla käytettäviä suorahakukanavia sekä ansioluettelossa korostettavia asioita että haastatteluun valmistautumista. Lopuksi esitellään suorahakuyrityksiä, jotka vastaanottavat työnhakijan ansioluetteloita ja avoimia hakemuksia.

Suorahakukonsultit etsivät kandidaatteja eri lähteistä, ole siis näkyvästi mukana LinkedInissä, Monsterissa, Oikotiellä. Yleisestä luulosta huolimatta, tutkimustulosten perusteella työnhakijan ei tarvitse erityisesti panostaa Twitteriin tai Facebookiin, sillä vain 10 % vastanneista piti niitä varteenotettavina kanavina. Vastaajista 22 % korosti erityisesti vastauksissaan ajantasaisen LinkedIn –profiilin merkitystä, joten hakijan kannattaa panostaa työnhaussa informatiiviseen profiiliinsa. Tämän avulla parannat näkyvyyttäsi tulla huomatuksi potentiaalisena kandidaattina.

Tutkimuksen perusteella työnhakijan ensikosketus suorahakuun voi tapahtua yllättäen suorahakukonsultin ensikontaktoinnilla. Suorahakukonsultin yleisin tapa on kontaktoida kandidaatteja soittamalla, joten varaudu aina kohteliaan ammattimaisesti vastatessasi puheluun, jonka numerosta et tunnista soittajaa. Tutkimuksen perusteella kandidaateista 16 % karsiutuu jo ensikontaktoinnilla.

Suorahakukonsultti pyytää potentiaalisia kandidaatteja toimittamaan avointa työtehtävää tukevan CV:n ja hakemuksen. Tutkimuksen perusteella vastanneista 57,5 % pitää avointa olevaa tehtävää tukevaa osaamista ja LinkedIn –profiilia erittäin tärkeinä. Ansioluettelossa kannattaa erityisesti panostaa haettavaa työtehtävää tukevan osaamisen ilmaisemiseen, sillä on merkittävä rooli jatkoon pääsyn kannalta. Vastanneista 57,4 % pitää erityisosaamisen ilmoittamista hyvin tärkeänä, jopa tärkeämpänä kuin koulutuksen tai aiemman työkokemuksen ilmoittamista. En kuitenkaan suosittelen jättämään näitä pois ansioluettelosta. Erityisosaamista voivat olla kielitaito, ohjelmistojen ja järjestelmien hallinta, tai matemaattinen lahjakkuutesi. Nämä kaikki kannattaa mainita ansioluettelossa, joka on työnhakijan

yksi tärkeimmistä käyntikorteista. Tehtävään soveltuvan ansioluettelon räätälöinnillä erotuu helposti muista kandidaateista. Suosittelen liitämään ansioluetteloon ajantasainen kuva. Vastanneista 60,4 % piti valokuvaa ansioluetteloon kuuluvana, vaikka sen merkitys arvioitiin vain hieman tärkeäksi. Ansioluettelossa osaamistasi ja aikaisempaa kokemustasi voit todistaa lisäämällä suosittelijoidesi yhteystiedot ja heidän suhteensa sinuun. Vastaa- jista yhteensä 49,2 % piti suosittelijoita tärkeinä, hyvin tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Ansio- luettelon ja hakemuksen perusteella hakijat kutsutaan haastatteluun.

Haastattelussa valintaperusteena on 24 % vastaajista mukaan persoonallisuus, joka käy ilmi haastateltavan olemuksesta. Sanaton viestintä eli kasvojen ilmeet ja kehonkieli ovat yksi kommunikaation muoto, johon haastattelunaikana kiinnitetään huomiota. Myös haas- tateltavan suhtautumista kysymyksiin ja omiin vastauksiinsa tulkitaan haastateltavan ke- honkielen kautta. Katsekontakti, ryhti, ilmeet, käsien ja jalkojen liikkeet viestivät paljon haastateltavan persoonasta keskustelun aikana. Tutkimuksen perusteella haastatteluiden aikana suorahakukonsultit saavat paremman kuvan myös soveltuvuudestasi avoimeen työtehtävään. Tutkimuksesta kävi ilmi, että vastanneista vain 10 % piti haastatteluissa valintaperusteina asennetta ja motivaatiota. Suorahakukonsultti valitsee haastattelun ja henkilöprofiilin avulla potentiaalisimmat ehdokkaat jatkoon. Tehtävän kuvasta riippuen työnhakijaa voidaan pyytää suorittamaan myös erilaisia testejä, joiden avulla hakijan henkilöprofiilia voidaan vielä vahvistaa.

Työhaussa voidaan käyttää erilaisia testejä vertaillen hakijoita toisiinsa. Tutkimuksen perusteella vastanneista 73,8 % ei käytä suorahakuprosessissa testejä lainkaan. Käytettävissä olevista testeistä yleisimmiksi tarkentuivat persoonallisuustestit 30,9 % vas- tanneista mukaan, sekä hahmottamiskykyä mittaavat testit 19,1 % vastanneista. Kykytesteillä mitattavia ominaisuuksia voi kandidaatti harjoitella etukäteen. Prosenttilasku- jen päässä laskemisesta, graafinen tulkitsemisesta, monimutkaisten kielellisten ongelmien ratkaisemisesta ja avaruudellista hahmottamista vaativien päättelytehtävien tekemisestä on saattanut kulua jonkin aikaa. Tällaisiin tehtäviin voi perehtyä harjoitusten avulla, joita löytää helposti internetistä. Suomessa henkilö- ja soveltuvuusarviointien laillisuutta ja laa- tua työelämässä säätelee laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Psyko- logisten arviointimenetelmien eettisyyttä ja käyttöä ohjeistaa kansainvälinen testikomissio (International Test commission, 2015).

Myynnin ja markkinoinnin alan suorahauissa neljännes vastanneista painotti erityisosaa- misen korostamista ja erittelyä tärkeimpänä valintaperusteena myynnin- ja markkinoinnin alalla. Vastanneista 21 % halusi myös näyttöjä hakijan osaamisesta. Vastanneista 14 %

ilmoitti motivaation ja 13 % persoonan ja kokemuksen tärkeiksi valintaperusteiksi. Vastajista alle 5 % korosti hakijan tuloshakuisuutta, työkokemusta, koulutusta ja viestintätaitoja, sekä matkustusvalmiutta myynnin- ja markkinoinnin alalla ratkaisevina valintaperusteina.

Suorahakukanavista myynnin- ja markkinoinnin tehtävissä tärkeimmäksi korostui alan tapahtumat 17 %, alakohtaiset lehdet 17 % ja LinkedIn 17 %. Hakuprofiili kannattaa pitää aktiivisena myös Oikotielä 16 % ja Monsterilla 16 %, mutta liikaa vaivaa ei kannata käyttää Facebookin 5 %, Podiumin 2 %, sosiaalisen median 2 %, muiden sanomalehtien kanssa 2 %.

Tulosten perusteella myynnin- ja markkinoinnin alalla erityisosaaminen ja näytöt 25 % , motivaatio ja persoona ovat tärkeitä valintaperusteita. Suorahakukanavina kannattaa huomioida alakohtaiset lehdet, LinkedIn-profiili, Oikotie ja Monster. Myynnin- ja markkinoinnin alalla haetaan kandidaatteja suorahaun kautta hyvin monipuolisiin työtehtäviin, kuten nimikkeillä: account manager, account executive, kaupallinen johtaja, tiedotusjohtaja ja viestintäjohtaja, liiketoimintajohtaja ja myyjiä.

Avoimissa vastauksissa kehoitettiin hakijan olevan rehellisesti oma itsensä ja korostamaan omaa erityisosaamistaan. On myös hyvä miettiä millä tavalla voi kehittää itseään hakijana, sillä hyvin usein työhaastattelussa kysytään osaamisen ja taitojen lisäksi myös kehitettäviä asioita. Tähän kysymykseen takelteleematta vastaamalla hakija ilmaisee omaa kypsyyttään, kykyään sopeutua ja haluaan kehittyä. Erityisosaaminen on opittavissa oleva taito, jos sinulla ei sellaista vielä ole, ei koskaan ole liian myöhäistä hankkia sellaista. Erityisosaamista voivat olla esimerkiksi taiteelliset, matemaattiset tai sosiaaliset kyvyt, joista voi olla hyötyä työelämässä.

Myynnin- markkinoinnin alalla toimivat Empore Executive -suorahakutoimisto on erikoistunut myynnin esimies-, asiantuntija- ja johtotehtävien suorahakuihin. Heidän verkkosivuiltaan myynnin ammattilainen voi jättää sähköisen CV:nsä. (Empore Executive, 2015.)

InHunt Group on verkkosivujensa mukaan Suomen suurin suorahakualan toimija. InHunt Group mainostaa verkkosivuillaan myös ”QuickHunt – Toimihenkilötason rekrytointipalvelua”, jossa suorahakukanavina he käyttävät sekä rekrytointimediaa että perinteisiä sähköisiä ja digitaalisia kanavia, kuten HS, Kauppalehti, Oikotie, Monster, LinkedIn & Facebook. Koko prosessin läpimenoaika on 2 – 4 viikkoa. InHunt Group kertoo noin 70 % toimeksiantoistansa olevan esillä avoimet työpaikat osioissa. Iso osa muun muassa ylimmän johdon suorahauista tehdään ”verhojen takana” kaikessa hiljaisuudessa. Mikäli sopivaa teh-

tävää ei löydy, hakija voi jättää tietonsa avoimen hakemuksen kautta. (InHunt Group Oy, 2013.)

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Mittauksen luotettavuudesta puhuttaessa tarkastellaan validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkastellaan, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä on pitänytkin. Käytännössä pätevyyttä tutkittaessa pohditaan, kuinka hyvin valitut menetelmät ja kohderyhmä vastaavat tutkittua ilmiötä. (Vehkalahti 2008, 40; Hirsijärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimuksen validiutta mitattiin jo suunnitteluvaiheessa, jolloin kyselylomaketta laadittiin peittomatriisiin (taulukko 1, sivulla 4) ja tutkimuksen viitekehysten (luvussa 3.6) avulla. Sen myötä varmistettiin lomakkeen kysymysten yhteensopivuus asetettuihin tutkimusongelmiin. Kyselylomakkeen kysymykset perustuivat viitekehykseen ja niistä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeätulkintaisia ja helposti ymmärrettäviä. Kyselylomakkeesta pyydettiin palautetta toimeksiantajalta ja opinnäytetyön ohjaajalta ennen sen julkaisemista. Kyselystä saadussa palautteessa vain 2 vastaajaa 48 mainitsi yhden tai kahden avoimen kysymyksen asetteluun olleen tulkinnanvaraisia, joten virhetulkinnan vaara on kyselytutkimuksessa ollut pieni. Lomakkeen pituuteen ja loogiseen etenemiseen kiinnitettiin myös huomiota kyselyä suunnitellessa. Kyselystä ei haluttu tehdä vastaajalle liian työlästä, etteivät vastausmäärät jäisi liian alhaisiksi. Kyselylomakkeen kysymykset ovat pääosin avoimia kysymyksiä, jolloin vastausvaihtoehtoja ei ole rajattu etukäteen. Tämän avulla haluttiin pitää huolta, ettei kyselyn suljettujen kysymyksien ulkopuolelle jää tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, eikä vastaajaa pakoteta valitsemaan hänelle sopimatonta vaihtoehtoa. Myös kysymysten pakollisuudella haluttiin lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tämän pelättiin kuitenkin vaikuttavan vastaushalukkuuteen, joka tarkistettiin koevastauksien (ensimmäisen 59 vastaajan) perusteella. Koevastauksien avulla tarkistettiin kyselylomakkeen luotettavuus tutkimuksen mittausvälineenä ja kysely lähetettiin tämän jälkeen kaikille Suomessa suoraan hakualalla toimiville asiantuntijoille.

Riskeinä tutkimuksessa olivat sopivien vastaajien löytäminen ja tavoittaminen, sekä riittävien vastauksien määrä. Vehkalahtien (200, 44) mukaan vastausprosentti on myös yksi tutkimuksen luotettavuuden ilmaisimen. Kysely lähetettiin kaikille 200 vastaajalle ja vastauksia saatiin yhteensä vain 48 vastaajalta (24 %). Vastaajien määrä on melko alhainen, sillä tutkimuksella toivottiin tarkkaa kokoiskuvausta alasta. Mitä pienempi vastaajien määrä on, sitä suuremmasta yksilövastauksen poikkeamasta on kyse. Näin vähäisellä vastaajamäärällä tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Tuloksista oli kuitenkin ilo huomata, että

vastaukset olivat varsin laadukkaita ja jokaiseen kysymykseen oli vastattu asiallisesti ja monipuolisesti. Vastauksissa ei ollut suurta keskihajontaa, eikä kysymyksiin ole jätetty vastaamatta. Kyselyyn vastasivat laajalla skaalalla eri ammattinimikkeiden edustajia, mikä kertoo kyselyvastauksien monipuolisuudesta. Tämän perusteella vastaajia voidaan pitää asiantuntevina ja heidän vastauksiaan koko alaa edustavina. Vastauksien sanoma oli keskimääräisesti sama kuin käytetyssä tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa hyödynnettiin Webropolin omia raportteja, sekä käytettiin apuna Excelin lisäksi SPSS – ohjelmiston Mann-Whitney – testiä, joita voidaan pitää riittävinä työkaluina tulosten selkeään esittämiseen. Tulosten analysoinnissa käytettiin myös Haaga-Helian tarjoamia kvantitatiivisia menetelmäpajoja, joiden voidaan todeta lisäävän analysoinnin luotettavuutta.

Vilkan (2007, 59) mukaan tutkimustuloksia ja työn luotettavuutta analysoidessa on otettava huomioon kato, jota esiintyy usein juuri kyselytyyppisissä tutkimuksissa. Tässä opin- näytetyössä katoa syntyi vastaajien osalta 76 %, jolloin vain 24 % kyselyn vastaanottajista vastasi kyselyyn. Vastausprosentti on melko hyvä ottaen huomioon työn luonteen ammat- tikorkeakoulun opinnäytetyönä.

Luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, etteivät tutkimustulokset ole sattumanvaraisia. Tässä tutkimuksessa (luvussa 4) on pyritty esittä- mään tutkimuksen toteuttaminen mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta tutkimus olisi mahdollista toistaa uudelleen ja lopputulos molemmilla kerroilla olisi sama.

Kyselytutkimuksen heikkouksina voidaan puolestaan pitää menetelmän pinnallisuutta. Kyselylomakkeeseen liittyy myös ongelmia: tutkija ei voi varmistua siitä, miten huolellisesti ja rehellisesti tutkittavat ovat vastanneet kyselyyn, kysymysten väärinymmärryksiä ja vas- taajien perehtyneisyyttä tutkittavaan aiheeseen on vaikea hallita, sekä joskus vastauspro- sentti saattaa jäädä pieneksi. (Hirsijärvi ym. 2007 190–192.)

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Suorahakuala on Suomessa yhä vähemmän tutkittu aihe, joten potentiaalia tutkimusaihei- ta löytyy valtavasti. Aihe on erittäin mielenkiintoinen tutkittava, joten suorahakuoppaan tekeminen, kuten perehdytysopas mille tahansa rekrytointiyritykselle olisi varmasti jännit- tävä haaste jollekin opinnäytetyön tekijälle.

Suorahausta voisi tarkastella myös lähemmin vain yhtä prosessin osaa, kuten kandidaat- tien kartoitusta, kuinka suuremmilla suorahakuyrityksillä researcherit etsivät potentiaalisia

hakijoita, millainen heidän työnkuvansa on, ja kuinka tradenomi-opiskelija voisi työllistyä researcher-tiimiin? Tai millainen persoona työllistyy suorahakualan asiantuntijaksi?

Myös haastattelutekniikoista ja – kysymysten asettelusta saisi kirjoitettua kokonaan oman opinnäytetyönsä. Teoriaosuudessa luvussa kolme raapaistiin vain pintaa haastattelutekniikoista ja kuinka haastatteluihin voisi varautua sekä haastattelijan että haastateltavan näkökulmista.

Suorahakualaa Suomessa voisi myös tarkastella pelkästään kirjallisuuskatsauksena, kuinka keskustelu suorahakualasta Suomessa on kehittynyt vuodesta 1980? Suorahakualaa Suomessa voisi myös verrata suorahakualaan naapurimaissa.

Suorahakualaa voisi tarkastella myös, kuinka suomalaiset suorahakukonsultit tekevät kansainvälisiä suorahakuja? Kuinka yleistä on suorahakea suomalaista osaamista ulkomailta tai millä tavalla suorahaku ulkomailta suomeen eroaa prosessina tässä tutkimuksessa esiin tulleesta suorahakuprosessista?

6.5 Oman oppimisen arviointi

Lähdin tekemään opinnäytetyötä aiheesta suorahakutoiminnot Suomessa myynnin- ja markkinoinnin alalla, ilman minkäänlaista pohjatietoa aiheesta. Tämän myötä oppimisprosessini on ollut monitasoinen. Olen oppinut paljon työstä kasvattamalla teorianäytämystäni suorahausta. Teoriaosuutta läpi käydessä sain paljon uutta tietoa minulle tärkeistä aiheista, joita voin tulevaisuudessa rekrytointialan urallani hyödyntää. Teoriaa tarkasteltaessa myös kykyäni lukea ja analysoida tekstiä kehittyi. Loppuajasta raskaampi englanninkielinen kirjallisuus tuntui helpommin hallittavalta ja työstettävältä.

Toimeksiantajalta sain valmiin sapluunan mistä näkökulmasta työtä tehdään ja millaisilla resursseilla. Materiaalin tarkastelun aikana oli luonnollista lähteä miettimään kyselylomakkeen kysymyksiä. Kirjoitin kaiken aikaa ylös kysymyksiä, joihin haluaisin kerätä vastauksia kyselylomakkeella. Näistä kysymyksistä karsiutui pois suurin osa, kun käytin peittomatriisia apuna peilatessani kysymyksiäni tutkimuskysymyksiini. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää vain olennaisimmat asiat. Kyselytutkimuksen vastauksia analysoimalla opin näkemään, kuinka oppimani teorian, sekä vastauksien pohjalta muodostamani käsitys suorahausta käytännössä kohtasivat.

Tärkein oppi, jonka työstäni sain, oli kärsivällisyys, lukttilanteiden purkaminen ja itsekin ylläpitäminen pitkien lukemis- ja kirjoitusmaratoonien aikana. Lukihäiriöni antoi myös

oman haasteensa pitkäkestoiselle prosessille. Opinnäytetyön kokonaisvaltaisuus ja laajuus hieman yllätti. Halusin saada työstä käytettävissä olevalla teorialla, tutkimusmateriaalilla, ajalla ja taidoillani parhaan mahdollisen lopputuloksen toimeksiantajan hyödynnettäväksi.

Valitettavasti en ole täysin tyytyväinen lopputulokseen. Toivoin vastausmäärän olevan suurempi kuin 24 %, mutta yleisesti kyselytutkimuksissa ongelmana on niukka vastausinnokkuus. Jälkikäteen työtä tarkasteltaessa olisin tehnyt asioita toisin. Olisin varannut opinnäytetyön teoriakirjallisuuden tarkasteluun enemmän aikaa ja olisin kirjoittanut teorian kokonaan valmiiksi, ennen kyselyn lähettämistä. Tällä kertaa useasti elävä aikataulu ei antanut mahdollisuutta paneutua kyselylomakkeen suunnitteluun haluamallani tavalla. Kyselylomakkeesta tuli edelleen liian pitkä ja osassa kysymyksistä kysymyksen muotoilu ei tuo kysymyksiä välille riittävän suurta merkityseroa. Tämä käy ilmi tarkasteltaessa kysymyslomakkeen kysymyksiä 5, 6, 8, 9. Kysymyslomakkeella on myös liian paljon avoimia kysymyksiä, joiden analysointi vei huomattavan paljon enemmän aikaa mitä olin suunnitellut. Tutkielmassa heikoimpana osana ovat menetelmäluvut, sekä tutkimustuloksien esittäminen. Jos aikataulu olisi antanut periksi, olisin tehnyt kyselytutkimuksen lisäksi, myös teemahaastatteluja. Avoimista vastauksista sai todella paljon hyödyllistä materiaalia ja olen erittäin kiitollinen kaikille vastaajille, jotka asiantuntijuuttaan näiden kautta olivat halukkaita jakamaan. Suorahaku -alana herätti kovasti mielenkiintoa ja en sulje pois mahdollisuutta tulevaisuudessa työskennellä suorahakualalla.

Lähteet

Armstrong, M. 2012. Armstrong's Handbook Of human Resource Management Practice. 12th Edition.

Arthur, D. 2012. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. Fifth edition. Amacom.

Britton, L.C., Wright, M. & Ball, D.F. 2000. The Use of Co-ordination Theory to Improve Service Quality in Executive Search. The Service Industries Journal. Vol.20, No.4 (October). 85-102.

Dvorak, D.F. 1982. Executive search. Management headache or opportunity for creative change? Amacom.

Empore Executive, 2015. Alan johtava asiantuntemus. Luettavissa:<http://www.empore.fi/executive/?gclid=CMKz3-SCpsUCFcECwodGIUAiw>. Luettu:3.5.2015

Fex 2015. Ammattisanastoa. Suorahakualan ammattitermejä. Luettavissa:<http://www.ssy.fi/konsultoinnin-olemuksesta/terminology/>. Luettu: 6.1.2015

Finlay, W. & Coverdill, J.E. 2007. Headhunters. Matchmaking in the Labor Market. Cornell University Press. New York.

Foot, M. & Hook, C. 2008. Introducing Human Resource Management. Fifth Edition. Pearson Education Limited. England.

Harmaala, P. 2008. Vahva tuntemus on avainrekrytoinnin perusta. Henkilöstö ja Eekrytointi. Lokakuu 2008, 13. Media Planet.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

InHunt Group Oy, 2013. Suorahaku – Executive Search, Headhunting & QuickHunt. Luettavissa: <http://inhunt.fi/suorahaku/>. Luettu: 3.5.2015

Jenn, N. G. 2005. Headhunters and how to use them. A guide for organization and individuals. Profile Books Ltd. London.

Jones, S. 1989. The headhunting business. The Camelot Press. Southampton.

Järvinen, A. & Korosuo, H.1990. Henkilöstö – hankinta yrityksen menestystekijänä. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Järvinen, A. & Korosuo, H.1992. Rekrytoinnin käsikirja. Amer-yhtymä Oy, Weilin + Göösin kirjapaino. Vantaa.

Kuuskorpi, T. 2012. Psykologisten testien käyttö Suomessa. Turun yliopisto. Painosalama Oy. Turku

Laitinen, J. 9.3.2014. Headhunter metsästää sopivan työntekijän. Helsingin Sanomat.

Laitinen, J.11.3.2014. Headhunter etsii työntekijöitä salassa. Helsingin Sanomat.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Markkanen, M.1999. Etsi, arvioi, valitse. Onnistunut rekrytointi. WSOY. Juva.

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: 18.4.2015.

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-myynnin-ja-markkinoinnin-ammattilaisten-120-vuotta-tayttava-ammattiliitto-uusi-nimensa-ja-ilmeensa>. Luettu: 18.4.2015.

Pro Test 2015. Psykologiset testit. Luettavissa:<http://www.pro-test.fi/psykologiset-testit/>.
Luettu: 25.3.2015

Shoyen, C. & Rasmussen, N. 1999. Secrets of the executive search experts. Amacom.
New York.

Suorahakuyritykset Suomessa 29.04.2015. Executive Search Companies in Finland. Luettavissa: <http://suorahakuyritykset.fi/>.Luettu:02.05.2015

Thomas, T.W. 2008. The perfect search – What every nonprofit board member needs to know about hiring their CEO. Credo House Publishers. Michigan.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeilla paikoille. Talentum. Helsinki.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Helsinki.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki

Wickham, P. 1999. Management Consulting. Financial Time Professional Limited. Great Britain.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

Olen Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija ja suuntaudun opinnoissani henkilöstöhallintoon ja johtamiseen. Teen opinnäytetyönä tutkimusta suorahakupalveluista Suomessa. Tavoitteenani on tuottaa tietoa myynnin- ja markkinoinnin ammattilaisten työllistymismahdollisuuksista suorahaun kautta. Tutkimuksessani on tarkoitus selventää suorahakuprosessin vaiheita, hakijoiden karsintaperusteita ja valintakriteereitä.

Tämä anonyymikysely on kohdistettu Suomessa toimiville suorahaun ammattilaisille. Vastauksenne ja näkemyksenne ovat korvaamattoman tärkeitä tutkimukseni onnistumisen kannalta. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA järjestää webinaarin, johon kyselyyn vastanneiden on mahdollista osallistua. Kaikkien kyselyyn osallistuneiden kesken arvotaan myös MMA:n tuotepalkintoja. Kyselyn lopussa on mahdollista jättää yhteystietonne, mikäli haluatte osallistua arvontaan tai tulla kutsutuiksi tutkimustulosten julkaisemiswebinaariin. Yhteystietoja ei voida yhdistää vastauksiin.

Pyytäisin teitä vastaamaan oheisessa linkissä olevaan kyselyyn. Vastaaminen vie alle 10 minuuttia. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen. **Vastattehan kyselyyn viimeistään 28.2.2015.**

Linkki kyselyyn: <https://www.webropolsurveys.com/S/C1C4384A417316C1.par>

Suuri kiitos osallistumisestanne.

Ystävällisin terveisin

Tiia Korhonen

korhonen.tiia@hotmail.com

Liite 2. Kyselylomake



Suorahaku myynnin- ja markkinoinnin alalla

1. Teen työkseni suorahakuja(headhunting) tai avustan niissä:

Kyllä

Ei

(Sivu 1 / 10)

2. Ammattinimikkeenne:

3. Valitkaa kaikki käyttämäne suorahakuprosessin vaiheet?

Toimeksiantosopimus

Hakuprosessin tarkennus ja dokumentointi

Henkilökartoitus (search)

Kontaktointisuunnitelma

Yhteydenotot ehdokkasiin

Ehdokkaiden tapaamiset ja toimen esittelyt

Toimintasuunnitelma

Shortlist

Ehdokkaiden esittely toimeksiantajalle

Referenssien tarkistukset, henkilöarvioinnit ja muut taustaselvitykset

Konsultin valintasuositus

Päätösvaihe

Sopimusneuvottelut ja lopullinen sopimus

Jälkihoito, palautteet ehdokkaille

Seuranta

Muita vaiheita? _____

4. Suorahakuprosessin kesto toimeksiannosta palkkaamiseen?

alle kuukausi

1-2 kuukautta

3-4 kuukautta

Muu, mikä?

(Sivu 2 / 10)

5. Mitä tietokantoja ja hakumetodeja käytätte suorahaussa?

6. Millä tavalla keräätte materiaalia tietokantoihinne?

7. Laajennatteko tietokantojanne hakemuksilla, joita ihmiset teille lähettävät?

Kyllä

Ei

(Sivu 3 / 10)

8. Kuinka suorahakukonsulttina kartoittatte mahdollisia kandidaatteja?

9. Mitkä ovat käyttämänne suorahakulähteet, mistä etsitte ehdokkaita?

10. Missä suorahaun vaiheissa ehdokkaita karsitaan ja millä perusteilla?

(Sivu 4 / 10)

11. Miten tärkeiksi arvioisitte seuraavia työnhakijaan liittyviä tietoja?

Arvioikaa tärkeyttä asteikolla 0 – 5, missä 0 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ajantasainen LinkedIn –profiili | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kuva mukana työhakemuksessa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suosittelijoiden mainitseminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kaikkien aiempien työtehtävien mainitseminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avointa työtehtävää tukevan osaamisen ja kokemuksen mainitseminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koulutuksen taso | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Harrastuksien mainitseminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eriyisosaamisen mainitseminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osallistuminen alaan liittyvään keskusteluun sosiaalisessa mediassa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Facebook profiili | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Twitter aktiivisuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ammatillisen blogin ylläpito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muu, mikä? _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

(Sivu 5 / 10)

12. Mitkä tekijät ratkaisevat jatkoon pääsyn ansioluettelon perusteella?

13. Mitkä tekijät ratkaisevat jatkoon pääsyn haastattelun perusteella?

14. Millaisia kyvykkyyttä mittaavia testejä käytätte suorahaussa?

15. Miten suoramarkkinointikonsulttina tunnistatte potentiaalisen hakijan?

16. Miten suoramarkkinointikonsulttina valitsette toimeksiantajalle esiteltävät kandidaatit?

17. Mikä ratkaisee kahdesta tasavertaisesta ehdokkaasta paremman?

18. Kuinka yleistä on suoramarkkinointirekrytointi myynnin- ja markkinoinnin alalla?

- Ei käytössä Ei kovin yleistä Melko yleistä Todella yleistä En osaa sanoa

19. Minkälaisiin myynnin ja markkinoinnin tehtäviin palkataan suoramarkkinointikonsulttien kautta?

20. Mitkä ovat myynnin- ja markkinoinnin alan työnhakijoiden valintaperusteet?

21. Mitä rekrytointikanavia suoramarkkinointiyritykset käyttävät myynnin- ja markkinoinnin alalla?

22. Onko myynnin- ja markkinoinnin alan ehdokkaille oma tietokanta?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

(Sivu 9 / 10)



Suorahaku myynnin- ja markkinoinnin alalla

23. Mikäli haluatte osallistua webinaariin kuulemaan tutkimuksen tuloksia tai haluatte osallistua tuotepalkintojen arvontaan, jättäkää yhteystietonne allaolevaan kenttään. Näitä tietoja ei voida missään vaiheessa yhdistää antamiinne vastauksiin.

Nimi _____

Sähköposti _____

(Sivu 10 / 10)

Liite 3. Mann-Whitney -testi

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|----|--|---|--------------------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of Ajantasainen LinkedIn -profiili is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,140 | Retain the null hypothesis. |
| 2 | The distribution of Kuva mukana työhakemuksessa is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,502 | Retain the null hypothesis. |
| 3 | The distribution of Suosittelevien mainitseminen is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,712 | Retain the null hypothesis. |
| 4 | The distribution of Kaikkien aiempien työtehtävien mainitseminen is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,965 | Retain the null hypothesis. |
| 5 | The distribution of Avointa työtehtävää tukevan osaamisen/kokemuksen mainitseminen is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,062 | Retain the null hypothesis. |
| 6 | The distribution of Koulutuksen taso is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,127 | Retain the null hypothesis. |
| 7 | The distribution of Harrastuksien mainitseminen is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,261 | Retain the null hypothesis. |
| 8 | The distribution of Erityisosaamisen mainitseminen is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,625 | Retain the null hypothesis. |
| 9 | The distribution of Osallistuminen alaan liittyvään keskusteluun sosiaalisessa mediassa is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,526 | Retain the null hypothesis. |
| 10 | The distribution of Facebook profiili is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,855 | Retain the null hypothesis. |
| 11 | The distribution of Twitter aktiivisuus is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,991 | Retain the null hypothesis. |
| 12 | The distribution of Ammatillisen blogin ylläpito is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,423 | Retain the null hypothesis. |
| 13 | The distribution of Muu, mikä? is the same across categories of Ammattinimike1. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | 1,000 ¹ | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.